11-12 2019 · Jahrgang 48

PERSPEKTIVEN

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

DFK

ES WAR NICHT SO GEMEINT

Schwerpunkt Konflikte

Diskussion mit Christian Lindner

100 Jahre DFK

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

Freiburger Unternehmer Symposium

4. Freiburger Unternehmer-Symposium

GESUNDE FÜHRUNG – Der Erfolgsfaktor für Betriebliches Gesundheitmanagement

KEY NOTES:

Dr.-Ing. Dieter Zetsche, Vorstandsvorsitzender Daimler AG von 2006 - 2019
Holger Follmann, Vorsitzender der Werte-Stiftung Deutschland
Hermann Arnold, Gründer und Chairman von Haufe-umantis
Jasmin Arbabian-Vogel, Präsidentin Verband deutscher Unternehmerinnen

PODIUM:

Was macht die Macht mit der Führung?

U.a. mit **Brigitte Zypries**, ehemalige Bundesministerin für Justiz und Wirtschaft sowie **Rosely Schweizer**, ehemalige Vorsitzende des Beirates der Oetker-Gruppe

PRAXISFOREN:

Betriebliche Beispiele namhafter Unternehmen zum Erfolgsfaktor Führung

MODERATION:

Margret Heckel, Politikjournalistin und
Rudolf Kast, Vorstandsvorsitzender ddn

5. März 2020
9:00 - 17:30 Uhr

Gesundheitsresort Freiburg

Das Chefprinzip der alten Führungsgarde autoritärer Manager hat endgültig ausgedient; in der Wissensgesellschaft ist eine „Kommandoorganisation" der sichere Weg in den Abgrund. Die Führungskultur der Zukunft stellt die Gesundheit der Mitarbeiter in den Mittelpunkt, ist fürsorglich und lässt den Mitarbeitenden den Spielraum für deren unternehmerische Ideen.

„Servant Leadership" entwickelt sich so zur Führungskultur im 21. Jahrhundert. Führungskräfte geben die Richtung vor, bilden das stabile Rückgrat einer Organisation und geben Antworten auf Fragen nach dem gesellschaftlichen Nutzen bzw. der Sinnhaftigkeit der Arbeit.

Wie eine gesunde Führungskultur entwickelt und zum Erfolgsfaktor werden kann, diskutieren beim **4. Freiburger Unternehmer-Symposium** unter dem Titel **„GESUNDE FÜHRUNG – Der Erfolgsfaktor für Betriebliches Gesundheitmanagement"**.

Weitere Informationen und Anmeldung:
www.freiburger-unternehmer-symposium.de

Gefördert durch:

Premiumpartner:
DER ÖSCHBERGHOF

Partner:
AOK Die Gesundheitskasse
Bundesagentur für Arbeit
Agentur für Arbeit Freiburg
Das Stillachhaus
Helios
Streit
WIR FÜR GESUNDHEIT

Medienpartner:
netzwerk südbaden

Veranstalter:
FITALMANAGEMENT
THILO JAKOB HEALTH CARE TO MARKET
KAST. DIE PERSONALMANUFAKTUR
GESUNDHEITSRESORT FREIBURG

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

was als Missverständnis beginnt, endet oft im Streit. Führungskräfte müssen dann verhindern, dass aus den kleinen Flämmchen ein Flächenbrand wird. Wenn die Diskussionen lauter werden und die Streitpunkte immer weniger nachvollziehbar, ist die Eskalation vorprogrammiert.

Keine leichte Aufgabe, dann den Feuerwehrmann zu spielen. Ein solches „Streit-Feuer" ist schwer zu löschen. Umso wichtiger ist die Vorsorge und das Erkennen von Konflikten in ihrem Anfangsstadium. Dabei geht es nicht darum, einen Brand zu ersticken, bevor er beginnt. Denn er würde an anderer Stelle ausbrechen. Vielmehr geht es darum, mögliche Streitigkeiten in die richtigen Bahnen zu lenken, damit Konflikt als etwas Positives erlebt und wahrgenommen werden kann.

Letztendlich bedeutet es auch, so mit den Emotionen der Beteiligten umzugehen, dass keine Verletzungen zurückbleiben. Je weiter der Konflikt fortgeschritten ist, desto schwieriger wird das. Ein Appell an die professionelle Grundeinstellung kann hilfreich sein, wird den Graben aber eher bedecken als eine echte Brücke bauen. Wichtig ist also, bei allen die Emotionen zuzulassen, aber in konkrete Räume zu verweisen. Das betrifft auch die Fach- bzw. Führungskraft selbst, die in dieser Situation vermitteln soll.

Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass man als Führungskraft mitunter Teil des Konfliktes geworden ist. Auch das wird sich nicht immer vermeiden lassen. Dann braucht es professionelle Hilfe. Das hat nichts mit Schwäche oder mangelndem Führungsverhalten zu tun. Ganz im Gegenteil zeigt das Bewusstsein für die eigenen Grenzen und Möglichkeiten gerade die Stärke der Person auf. Eine externe Beratung kann Mittel und Wege aufzuzeigen, die den Beteiligten verwehrt sind.

Wer innere Konflikte nicht verdrängt, sondern sensibel wahrnimmt und als Signalgeber schätzt, stößt auf ungeahnte Entwicklungsmöglichkeiten: die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wertesystem. Was ist mir wirklich wichtig? Woran glaube ich? Was motiviert mich? Als was für einen Menschen verstehe ich mich? Wer die Antworten auf diese Fragen findet, macht einen großen Schritt hin zu größerer Authentizität und beruflicher Zufriedenheit. Denn wenn die eigenen Werte maßgeblich von den Unternehmenswerten abweichen, ist dieser Wertekonflikt kein lösbares Problem, sondern ein Trennungsgrund. Hier gilt der alte Spruch „Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende": Wer seine Werteprioritäten kennt, kann sein künftiges berufliches Handeln an den aktuell persönlich relevanten Werten ausrichten – auch wenn dies die Trennung vom aktuellen Arbeitgeber und die Suche nach einem passenderen neuen Partner bedeutet.

Wir hoffen, dass Sie die Weihnachtsfeiertage und den anstehenden Jahreswechsel verbringen, ohne sich Gedanken über das Thema Konflikte machen zu müssen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen friedliche, entspannte und vor allem erholsame Feiertage. Halten Sie uns auch im neuen Jahr die Treue.

Und wer noch ein wirklich praktisches und hilfreiches Weihnachtsgeschenk sucht: Eine Mitgliedschaft beim **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** kann man immer gebrauchen.

Ihr

Michael Krekels

INHALT

Aktuell
- Christian Lindner im Gespräch 4
- 30 Jahre Mauerfall 6
- 100 Jahre: Highlight im Meistersaal 9
- 100 Jahre: Bergbau in Bochum 12
- DFK-Konferenz in Hamburg 16
- Grundrente: Chance verpasst 17

Politik
- Der politische Terminkalender 22
- GroKo: Eine Zwischenbilanz 23

Führung und Management
- Titelthema: Wodurch entstehen Konflikte? 28
- Titelthema: Emotionen 32
- Titelthema: Umgang mit Konflikten 33
- Titelthema: Wie Kunst helfen kann 35
- Titelthema: Konflikte als Chance 37
- Serie: Personal Branding – Teil 2 40

Recht & Steuern
- Alle Jahre wieder 44
- Essener Verband 45
- Interessant & Kurios 47

Sprecherausschüsse
- Kein zahnloser Tiger 52
- Sprecherausschusskonferenz 2019 53

Aus dem Verbändenetzwerk
- IfKom: Gigabit-Infrastruktur 55

Netzwerk 60+
- Unnötige Diskussion zur Unzeit 56
- Entlastung angekündigt 57

Frauennetzwerk
- Zufriedenheit bezüglich Kind & Karriere 58

Young Leaders
- Manager-Gesten 64

Intern
- DFK vor Ort 66
- Kaminabend: Personen als Marke 67
- Veranstaltungs- und Seminarhinweise 78
- Impressum 78

Ob es so gemeint war oder nicht, das Ergebnis bleibt oft das Gleiche: Konflikte hinterlassen tiefe Verletzungen bei allen Parteien. Hier sind Führungskräfte gefordert. Bestenfalls bevor zerbrochen ist, was nicht repariert werden kann.

BUCHTIPP

Niclas Lahmer

Der Lügendetektor fürs Business

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

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

Menschen lügen, so viel ist sicher. Deswegen ist das Versprechen, die Lüge erkennen zu können, auch eines der ältesten der Welt. Und mitunter auch lukrativ. Selbst wenn wir wissen, dass die Enttarnung des Lügners gar nicht immer (rechtzeitig) gelingen kann, ist der Gedanke doch sehr attraktiv.

In diesem Sinne leistet auch das vorliegende Buch leider nicht den unfehlbaren Lügendetektor, den wir alle so gerne hätten. Es hilft allenfalls dabei, sich der Mechanismen, die am Werk sind, bewusst zu werden. So manches, was man liest, wird einem dabei selbstverständlich vorkommen. Wenn man den – wie so oft bei Business-Büchern – übertriebenen Titel abzieht, kann das Werk den einen oder anderen guten Hinweis geben. Auf alle Fälle sollte man es vor dem Kauf aber einmal durchblättern, um zu sehen, ob es sich persönlich lohnt. *rk*

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 30.01.2020.

CHRISTIAN LINDNER UND ULRICH GOLDSCHMIDT DISKUTIERTEN ÜBER DEN KLIMAWANDEL

WIR HABEN ES VERBOCKT! HABEN WIR ES VERBOCKT?

Angefangen hatte alles mit einem „Meinungsmacher”-Artikel im manager magazin von Dr. Ulrich Goldschmidt, dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** und heutigem Senior Advisor des Verbandes über die „Friday`s for Future“-Demonstrationen und den Klimaschutz. Unter der Überschrift „Schule schwänzen für das Klima – weil wir es verbockt haben“ kritisierte Goldschmidt die Versäumnisse von Politik und Wirtschaft bei diesem Thema und nannte dann den Ausspruch des Bundesvorsitzenden der FDP, Christian Lindner, MdB, die Schüler*innen sollten dies doch den „Profis“ überlassen, entlarvend für jemanden, der sich „wie ein Wachtposten im Tiefschlaf“ befunden habe. Prompt reagierte Lindner auf die Vorwürfe Goldschmidts per E-Mail. Es entwickelte sich eine Diskussion im geschlossenen Bereich, die einfach zu wichtig war, um sie der Öffentlichkeit vorzuenthalten. Die beiden beschlossen daher, ihren Diskurs vor Publikum auszutragen.

Dr. Ulrich Goldschmidt, Christian Lindner, Dr. Inga Michler

Diskussion in Berlin

So trafen sich am 26. Oktober 2019 Christian Lindner und Ulrich Goldschmidt in einer angesagten Location in Berlin-Friedrichshain, um die Debatte wieder aufzunehmen.

Nils Schmidt, Dr. Ulrich Goldschmidt, Dr. Inga Michler, Christian Lindner, MdB, Matthias Pieper, Michael Krekels

Dr. Inga Michler, Wirtschaftsreporterin der WELT-Gruppe, die an diesem Abend die Veranstaltung moderierte, zitierte einleitend den viel diskutierten Satz Christian Lindners aus einem Interview, dass man „von Kindern und Jugendlichen nicht erwarten könne, dass sie bereits alle globa-

len Zusammenhänge, das technisch Sinnvolle und das ökonomisch Machbare sehen würden“. Das sei vielmehr „eine Sache für

Auch nach der Veranstaltung wurde intensiv weiterdiskutiert

Profis", und sie fragte ihn dann, ob er nicht manche Zitate gerne rückgängig machen würde. Christian Lindner stimmte Inga Michler zwar zu, ergänzte jedoch, dass diese Aussage nicht dazugehöre. Er selbst sei in dieser Hinsicht auch kein Profi und würde sich auch nicht zutrauen zu entscheiden, z.B. welche Antriebsart am zukunftsträchtigsten sei. Das Vertrauen sollte doch eher den Ingenieuren, Wissenschaftlern und Technikern geschenkt werden. Die Politik sei dazu da, Ziele vorzugeben, die Zielerreichung jedoch müsse den Personen überlassen werden, die dies auch können.

Ulrich Goldschmidt ergänzte, dass auch er den Satz unterschreiben würde, dass man Profis ans Werk lassen sollte. Er sehe den Ausspruch, der auch von anderen Politikern aufgegriffen wurde, aber als Versuch, die engagierten Schüler*innen wieder von der Straße herunterzubekommen. Es sei alles gut, wenn Profis die Sache regeln würden. „Doch wo hat uns das hingeführt?“, so Goldschmidt weiter. Es sei nun an der Zeit, dass die Politik mehr auf die Wissenschaft höre. Dem pflichtete Lindner bei, da man dann vielleicht sogar schon synthetische Kraftstoffe entwickelt hätte, die umweltfreundlicher wären als Elektrofahrzeuge, die aus den USA importiert werden und bei der Herstellung immer noch viel Aluminium verbrauchen würden und teilweise mit bis zu 30 % Strom aus Braunkohle geladen würden. Michler nutzte diese Aussage, um über die Notwendigkeit von SUVs zu diskutieren, bei denen Ulrich Goldschmidt nur eine trügerische Sicherheit bei hohem Verbrauch und Schadstoffausstoß sieht. Christian Lindner entgegnete daraufhin, dass man doch einfach die zu verbrauchenden Rohstoffe verteuern sollte, so dass nach dem Marktprinzip derjenige den entsprechend hohen Preis für die Nutzung eines knappen Wirtschaftsgutes zahlen solle.

Da Goldschmidt und Lindner in vielerlei Hinsicht überaus konträre Ansichten hatten, entwickelte sich eine spannende und sehr lehrreiche Diskussion, die im Anschluss auch das erschienene Publikum ermutigte, in die Debatte einzusteigen. Einige der Teilnehmer*innen waren extra aus dem Ruhrgebiet angereist, um live mitreden zu können und die Chance zu nutzen, sich bei einem so wichtigen Thema wie dem Klimaschutz zu beteiligen.

Die gesamte Diskussion können Sie sich auch in unserem YouTube-Kanal unter diesem Link ansehen: **bit.ly/338L4Eu**

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

Der Bundesvorsitzende der FDP nahm sich auch im Anschluss an die Veranstaltung Zeit für die vielen direkten Fragen und Anregungen. Mit großer Sicherheit werden weitere Veranstaltungen bundesweit in diesem Format folgen.

Der DFK bedankt sich nochmals herzlich bei Christian Lindner und Ulrich Goldschmidt, dass sie ihre Debatte öffentlich gemacht haben. *ns*

„AM RANDE VERMERKT“

von Ralf T. Krüger

Ein Heft über das Thema Konflikte. Als letzte Ausgabe des Jahres. Wie viel Satire kann eine Randspalte da noch bieten? Wir wollten unser Magazin bei der Wahl des Themas – ganz ehrlich – nicht als hilfreiche Handreichung zum Überstehen der Feiertage verstanden wissen. Wenn es trotzdem hilft: umso besser.

So oder so ist zum Jahresende noch immer reichlich Potenzial zur Verulkung (und mitunter Erträglichmachung) der Realität gegeben. Oder haben Sie sich noch nicht gefragt, wie so manche politische Truppe reagieren wird, wenn sie Halbmonde statt Sterne auf ihren Gebäcktellern finden wird? Aber den Untergang des Abendlandes diesmal nur am Rande.

Dabei stehen noch ganz andere Fragen im Raum. So etwa beim Lesen der Weihnachtsgeschichte. Ebendiese wird nie wieder dieselbe sein. Ich sehe die fragenden Gesichter der Kinder vor mir, wie sie angesichts der Volkszählung kritisch nachhaken, wie denn so etwas im Rahmen der DSGVO möglich sei.

Ebenso wird Unverständnis auslösen, dass man ohne Online-Reservierung meint, zu den Feiertagen noch ein Zimmer zu bekommen. Echt crazy. Innerlich denke ich schon eine Weile darüber nach, den Stall einfach in eine AirBnB-Unterkunft umzubenennen. Damit die Struktur der Story gewahrt bleibt.

Falls Sie an dieser Stelle bereits tief durchatmen müssen: Willkommen im Trainingslager für die Weihnachtszeit, wo man sich bei diversen Gelegenheiten über Brust oder Keule Dinge anhören muss, die man schwer glauben kann. Um den Trainingseffekt zu erhöhen, legen Sie doch vielleicht „Last Christmas“ von Wham in Dauerschleife auf. Mich tröstet in solchen Momenten alle Jahre wieder die Weisheit eines großen Philosophen: Früher war mehr Lametta …

30 JAHRE MAUERFALL – EIN SEHR PERSÖNLICHER RÜCKBLICK

ALS DER VERBAND MICH IN DIE DDR SCHICKTE

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

wikipedia © RIA Novosti archive

Berliner Mauer am 12. November 1989 (aus Richtung West-Berlin gesehen)

Im Sommer 1990 unternahm ich für den damaligen VDF – Verband der Führungskräfte (Vorläufer des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**) meine erste Dienstreise in die DDR. Auf dem Beifahrersitz neben mir saß Alfred Wagner, DDR-Bürger und vor allem Leipziger. Bei der Grenzkontrolle kam die zu erwartende Aufforderung, die Ausweispapiere vorzuzeigen. In diesem Moment fiel mir siedend heiß ein, dass meine Papiere in der Reisetasche im Kofferraum verstaut waren. Mit schlimmen Befürchtungen erklärte ich der DDR-Grenzerin entsprechend kleinlaut und mit Entschuldigung, wo sich mein Ausweis befand. Und dann kam die Reaktion, mit der wir nicht gerechnet hatten. Die Grenzerin zog kurz die Augenbrauen hoch und sagte: „Nu, dann fahren Sie mal. Aber beim nächsten Mal wieder dran denken." Der lakonische Kommentar meines Beifahrers: „Das haben Sie zum Teil Ihrem West-Kennzeichen zu verdanken, zum größten Teil aber uns Leipzigern." Der Stolz in der Stimme war nicht zu überhören. In den nächsten Stunden unserer Fahrt nach Leipzig erfuhr ich von Alfred Wagner mehr über die DDR, das Leben in diesem Teil Deutschlands, die Montagsdemonstranten und den Mauerfall als in den 30 Jahren zuvor. Ich merkte, dass ich mein Weltbild gründlich überdenken musste. Bislang hatte ich hinter der Mauer nur das System DDR gesehen. Es war an der Zeit, die Menschen kennenzulernen.

Die DDR war für mich Ausland, bis ich die Menschen kennenlernte

Wie viele andere meiner Generation (Jahrgang 1958) hatte ich die DDR nie als Teil Deutschlands kennengelernt. Die DDR war für mich immer Ausland gewesen – finsterstes Ausland. Für jemanden, der nicht gerade familiäre Bindungen in die DDR oder Kontakte über die Kirchengemeinde hatte, beschränkte sich die Beziehung darauf, dass in der Schule in der Vorweihnachtszeit für DDR-Familien „Care-Pakete" mit Rosinen, Schokolade und Orangen gepackt wurden. Wohin die Pakete in der DDR gingen, war weitgehend unklar. Letztlich hätte es für uns Schüler keinen Unterschied gemacht, ob das Paket in die DDR, nach Nord-Korea oder Belgisch-Kongo gegangen wäre.

© wikipedia

Brandenburger Tor 1989 kurz vor Maueröffnung

Ansonsten begegnete man der DDR allenfalls noch bei sportlichen Großereignissen, bei denen aber der Verdacht des Staatsdopings immer in der Luft hing, was die Sympathiewerte schon einschränkte. Als hätten wir im Westen nicht ... Meine Zeit als Fernmeldeaufklärer in der Bundeswehr hellte mein Bild von der DDR auch nicht auf. Der Feind stand halt im Osten. Und dass die dort stationierten sowjetischen Truppen mit NVA-Unterstützung regelmäßig Elbüberquerungen übten, die wir über den Funkverkehr mitanhören konnten, war nun auch nichts, um freundliche Gedanken zu wecken. Wegen meiner hohen Sicherheitseinstufung bei der Bundeswehr durfte ich jahrelang nicht über die Transitautobahn nach Berlin reisen. Als dies später wieder möglich war, führten so manche Spaziergänge in Berlin an die Mauer und vermittelten das bedrückende Gefühl des Eingesperrtseins. Was dahinter lag, war fremd, abweisend und feindlich. Als Westler wurde einem schon bei der Durchreise nach Berlin das deutliche Gefühl vermittelt, auf DDR-Gebiet unerwünscht zu sein.

Und dann begannen im September 1989 in Leipzig die Montagsdemonstrationen mit dem Ruf „Wir sind das Volk." Am 9. Oktober 1989 wurde daraus die erste Massenkundgebung in Leipzig. Die Menschen ließen sich auch von Stasi-Gewalt und willkürlichen Verhaftungen nicht mehr aufhalten. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich erst wenige Monate zuvor meine Tätigkeit im VDF aufgenommen. Dass die Demonstrationen einmal zur deutschen Wiedervereinigung führen könnten,

© Stiftung Berliner Mauer / Foto: Wolfgang Schubert

Berlin, 1961-1963 – Grenzmauer an der Friedrichstraße

war zumindest für mich auf dem heimischen Sofa vorm Fernseher zu diesem Zeitpunkt außerhalb jeder Vorstellung. Als ebenso sensationell habe ich es empfunden, dass schon am 9. November 1989 die Grenze geöffnet wurde. Spätestens jetzt musste jedem klar sein, dass wir an einem Wendepunkt der Geschichte standen. Ausgelöst von zunächst nur wenigen mutigen Leipziger Bürgern.

„Young Man, Go East!"

Der damalige Hauptgeschäftsführer des VDF, Dr. Eberhard Behnke, hatte zu diesem Zeitpunkt bereits sehr hellsichtig erkannt, dass sich hier etwas entwickelte, bei dem auch ein Verband der Führungskräfte gefordert sein würde. Und es war faszinierend zu erleben, wie schnell mit Hilfe unserer Verbandsmitglieder im Westen Kontakte zu Fach- und Führungskräften in den DDR-Kombinaten und Volkseigenen Betrieben hergestellt werden konnten. Das waren Geschäfts- und Messekontakte, aber auch familiäre Beziehungen und nicht zuletzt kollegiale Beziehungen wie im grenznahen Salz- und Kalibergbau, wo aus sicherheitstechnischen Gründen Vermessungen, Planung und Umsetzung von Abbaubetrieben unter Tage ständig wechselseitig abgestimmt werden mussten.

Der VDF-Vorstand folgte dem Rat von Eberhard Behnke, sich frühzeitig in Ostdeutschland zu engagieren. Noch heute bin ich unendlich dankbar dafür, dass er mir die Chance gab, als junger Mensch gemeinsam mit ihm das Projekt „VDF-Ost" anzugehen. Und so hieß es 1990 für mich: „Young Man, Go East!"

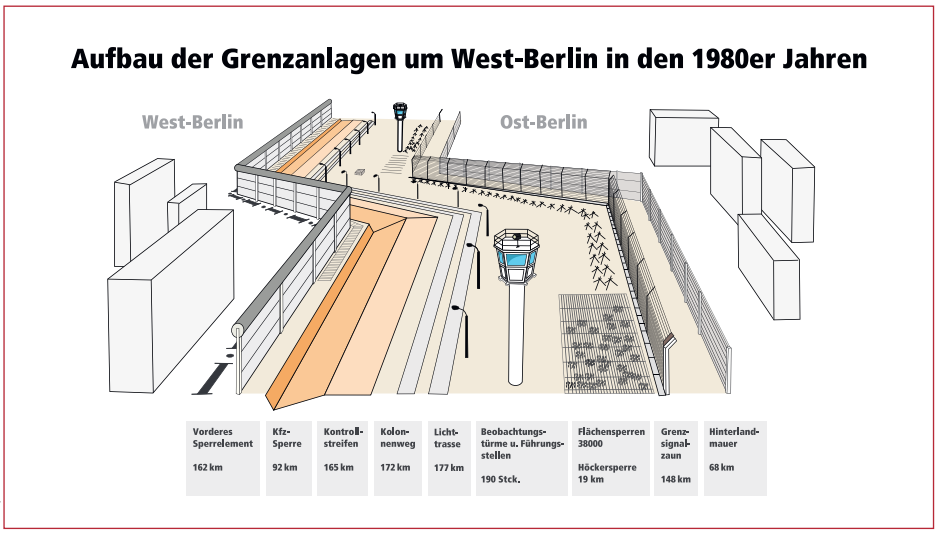
Meine ersten Eindrücke von der DDR waren, dass wunderschöne Städte durch negative Umwelteinflüsse mehr oder weniger dem Verfall preisgegeben waren. Zugleich aber sah man, wie sich die Menschen in einer staatlichen Mangelwirtschaft diesem Verfall entgegenstemmt hatten und zumindest im Privaten mit erstaunlichem Einfallsreichtum Versorgungsmissständen begegneten. Aber auch der Industrie merkte man natürlich an, wie unterschiedlich die Startbedingungen in Ost und West nach dem 2. Weltkrieg waren. Während die Alliierten im Westen den Boden für das Wirtschaftswunder bereiteten, wurde der Osten Deutschlands vom großen sozialistischen Bruder Sowjetunion regelrecht ausgeplündert. Eine meiner ersten Dienstreisen führte mich gleich ganz weit in den Osten, zum Braunkohlekraftwerk Lübbenau-Vetschau. Der dortige Kraftwerksleiter ließ es sich nicht nehmen, mir eine Privatführung durch das Kraftwerk angedeihen zu lassen. Für das Alter des Werks machte es einen erstaunlich guten Eindruck, merkte ich dann auch an. Daraufhin erklärte mir der Kraftwerks-Chef, dass das auch kein Wunder sei, weil kein Teil mehr im Originalzustand sei. Man habe alles sukzessive ersetzt und jedes Ersatzteil selbst hergestellt bzw. aufbereitet. Mal eben einen Bestellzettel für ein neues Turbinenteil abzuschicken, sei halt nicht möglich gewesen. In der Folgezeit habe ich mehrfach solch meisterhafte Ingenieurleistungen in der DDR bewundern können, aber eben auch abstruse Auswüchse der mangelhaften Planwirtschaft kennengelernt. So z.B., wenn der größte DDR-Produzent von Tagebautechnik neben seinem Kerngeschäft zugleich auch Autositze und Gartenliegestühle herstellen musste.

Lebensleistungen würdigen

Das alles stellt aber keinesfalls die Lebensleistung der Menschen in der DDR in Frage. Ganz im Gegenteil nötigt es einem den allergrößten Respekt ab, was trotz Mangel- und Planwirtschaft möglich gemacht wurde. Im Beruflichen ebenso wie im Privaten. Die Lebensleistung von Menschen lässt sich nicht einfach als Bruttoinlandsprodukt abbilden. Zur Einschätzung dieser persönlichen Lebensleistungen gehören eben auch die Rahmenbedingungen, unter denen die Menschen in einem Überwachungs- und Willkürstaat nach Vorgabe der Stasi gelebt und gearbeitet haben. Und niemand, der das nicht selbst erlebt hat, sollte sich auf das hohe Ross schwingen und ein Urteil darüber fällen, dass nicht 16 Millionen DDR-Bürger jederzeit für den Umsturz gekämpft haben oder zumindest von Anfang an bei den Montagsdemonstrationen in der ersten Reihe marschiert sind. Hätte ich Anwerbe- oder Erpressungsversuchen der Stasi widerstanden? Hätte ich darauf verzichtet, im System eines Unrechtsstaates Karriere zu machen? Nun, meine Hand würde ich dafür sicher nicht ins Feuer legen.

Ulrich Goldschmidt im Jahre 1990

Wer den Überwachungsstaat DDR nicht selbst erlebt hat, sollte mit Urteilen aus seiner bequemen Komfortzone heraus vorsichtig sein. Ich selbst habe nur noch Resterscheinungen davon erfahren. Wenn man in einem Braunkohlekombinat zur Übernachtung in einem Arbeiterwohnblock in einer Wohnung für „West-Besuch" einquartiert wird und für die Nacht den Hinweis bekommt, man solle mal davon ausgehen, dass die Wohnung noch verwanzt sei, ist auch das schon bedrückend. Wenn man zur Besprechung in der Zentrale eines Energie-Kombinats ist und plötzlich das Gespräch erstirbt und man selbst durch einen beherzten Tritt gegen das Schienbein unter dem Tisch zum Schweigen



wikipedia © Ericmetro

Schematischer Aufbau der Berliner Mauer in den 1980er Jahren

gebracht wird, nur weil die Chefsekretärin eintritt, macht das schon nachdenklich. Diese Dame war vorher nämlich die Sekretärin des früheren Kombinats-Chefs, der inzwischen aber wegen seiner Stasi-Tätigkeit abgesetzt war. Die Stasi-Seilschaften im Hause funktionierten aber weiter, und die Sekretärin war für diese die wichtigste Informantin. Für mich waren das nur Einzelerlebnisse der Nachwendezeit. Für die DDR-Bürger war das 40 Jahre lang „Normalität", in der man sich einrichten musste, um ein Leben in Würde führen zu können.

In vielen, vielen Gesprächen, die ich in der DDR mit den dortigen Menschen, mit Fach- und Führungskräften führen durfte, habe ich nie Ressentiments gegen mich als „Wessi" gespürt, sondern hatte immer das Gefühl, willkommen zu sein. Und das nicht nur, wenn ich mal wieder in Thüringen oder Sachsen ziemlich orientierungslos an einer Straßenkreuzung stand und nach dem richtigen Weg suchte. Hilfe und Rat waren immer in der Nähe. Bewegend in meinen Gesprächen war, dass wir immer gemeinsam das Empfinden hatten, jetzt gerade etwas Historisches mitzuerleben, was man mit hoher Wahrscheinlichkeit nur einmal in seinem Leben miterleben und mitgestalten darf. So etwas führt Menschen zusammen. Es war eine große Offenheit dafür zu spüren, was dann kommen sollte. Die meisten wussten sehr genau, dass nicht alles großartig werden konnte und ganze Industriebereiche abgewickelt würden. Aber was immer wieder als die wichtigsten Punkte und Werte genannt wurde, waren die Freiheit, speziell die Reisefreiheit, und die Auflösung der Stasi, die sich wie Mehltau über Staat und Gesellschaft gelegt hatte. Es war trotz aller Unsicherheiten fast überall ein allgemeines Aufatmen zu spüren. Viele hofften auch auf neue berufliche Entfaltungsmöglichkeiten, mit besserer Ausstattung in den Betrieben. Für mich waren diese Gespräche wertvoll, weil sie mir die Menschen nähergebracht haben. Ich habe diese Menschen schätzen gelernt, habe von ihnen gelernt und ihre Lebensleistungen bewundert.

Meine größte Hochachtung gilt noch heute denen, die den unfassbaren Mut aufgebracht haben, in Leipzig trotz konkreter Bedrohung durch die Stasi auf die Straße zu gehen und nicht nur „Wir sind das Volk!" zu rufen, sondern auch: „Stasi raus!" Wer von uns im Westen hätte diesen Mut aufgebracht?

Das alles wusste ich noch nicht, als ich mit Alfred Wagner auf dem Weg nach Leipzig war. In Leipzig angekommen, hatte ich schon einiges dazugelernt. Noch mehr war zu lernen. Von den Menschen, die mir geholfen haben, vieles besser einzuordnen. Davon zehre ich noch heute. Der Erste, der mir den Blick auf die Menschen in der DDR ermöglichte, war Alfred Wagner. Kurz darauf wurde er der erste Vorsitzende der neuen VDF-Bezirksgruppe Leipzig und hat immens viel für den Verband bewegt.

DFK UND AXA STARTEN EXKLUSIVE KOOPERATION IN DEUTSCHLAND

Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** hat einen neuen Partner: die AXA. Sie ist eines der weltweit führenden Versicherungsunternehmen und gehört zu den größten Erstversicherern in Deutschland. Viel Erfahrung also in der persönlichen Beratung und im Kundenservice.

Diese Expertise und Erfahrung kommt jetzt – dank exklusiven Rahmenvertragskonditionen – auch den Mitgliedern des DFK zugute. Sie können u.a. von diesen Vorteilen profitieren:

- Finanzieller Vorteil: gute & günstige Rahmenvertragskonditionen
- Ausgewählte Versicherungsprodukte für den privaten Haushalt
- Kompetente Beratung mit bedarfsgerechter Vermittlung
- Gute Erreichbarkeit über alle Kanäle
- Unterstützung und Loyalität auch im Schadenfall
- Auch für Ihre im Haushalt lebenden direkten Familienangehörigen möglich
- Vertrags- und Schadenbearbeitung durch qualifizierte und persönliche Ansprechpartner
- Standardisierte und komplexitätsreduzierte Erfassung von Schäden
- Individuelle Konzepte zur D&O-Absicherung

Weitere Details und Informationen zu dieser exklusiven Partnerschaft erhalten Sie hier: **bit.ly/2Ky4Mmp**

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

100 JAHRE DFK

HIGHLIGHT IM MEISTERSAAL

*An historischer Stätte, dem Meistersaal am Potsdamer Platz in Berlin, feierte der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** zukunftsgerichtet am 14. November 2019 seine vierte Jubiläumsveranstaltung anlässlich des 100-jährigen Jubiläums. An dem Ort, an dem u.a. David Bowie und Depeche Mode ihre Alben aufgenommen und Popgeschichte geschrieben haben, warf der DFK nicht nur einen Blick zurück, sondern auch in die Zukunft u.a. von Führung und Digitalisierung.*

Aus ganz Deutschland hatten sich Mitglieder des DFK auf den Weg nach Berlin gemacht, um an diesem besonderen Ort zu diesem sehr besonderen Event dabei zu sein: ein volles Haus mit über 100 Teilnehmern. Dabei hatte alles am Tag zuvor so ausgesehen, als ob die Veranstaltung einen herben Rückschlag würde hinnehmen müssen: Der Deutsche Bundestag hatte sehr kurzfristig eine namentliche Abstimmung anberaumt, zu der auch einige der Protagonisten des Abends Anwesenheitspflicht hatten. Aber das Organisationsteam des DFK zeigte das, was heute von Führungskräften überall erwartet wird: Veränderungen offen gegenüberstehen und – mitunter – das Beste aus der Situation machen und die sich ergebenden Chancen wahrnehmen. Dank einiger Gespräche und Umstellungen im Programm konnten zwei der Bundestagsabgeordneten mit der Option, den Saal rechtzeitig zu verlassen und sich per Taxi zum Bundestag bringen zu lassen, überzeugt werden, dennoch teilzunehmen.

Michael Krekels erinnert an die Leistungen des Verbandes

Gleich geht's los

Hochkarätige Podiumsdiskussion

So ging die vierte Jubiläumsveranstaltung nach kurzer Begrüßung durch das Vorstandsmitglied Nils Schmidt direkt in medias res und startete mit einem hochgradig besetzten Panel in die Podiumsdiskussion. Neben **Dr. Irina Kummert**, Präsidentin des Ethikverbandes der deutschen Wirtschaft und Mitglied der Ethikkommission des DFB, **Dr. Danyal Bayaz**, MdB und Stellvertreter für die Grünen in der KI. Enquete des Dt. Bundestages, **Thomas Jarzombek**, MdB und Beauftragter des Wirtschaftsministeriums für die Digitale Wirtschaft, saß auch **Cornelius Fischer**, Experte für hierarchiefreies Arbeiten, Think Tank Digitalisierung & Technik, Deutsche Bahn, in dieser Expertenrunde. Moderiert wurde die Diskussionsrunde erneut von **Dr. Inga Michler**, Die Welt.

Während Cornelius Fischer interessante Einblicke in die Praxis geben konnte, wie bei einem Konzern wie der Deutschen Bahn Veränderung von Führung und hierarchischen Systemen vor sich geht – wie z.B. durch gewählte Führungskräfte –, gab Thomas Jarzombek Einblicke in die Politik und das Innenleben eines Ministeriums, welches auf den ersten Blick von Agilität weit entfernt ist: „Bei meinem ersten Mal im Ministerium habe ich gedacht, es wäre keiner im Haus. Überall undurchsichtige Türen, jeder in seinem eigenen Büro", so Jarzombek. Aber er betonte auch, dass man eine solche Organisation verändern und zu neuen Organisationsformen bringen könne, wie seine eigene Arbeit bewies. Die Mitarbeiter sind, so Jarzombek, viel offener, als man meist denkt, und sehr bereit, sich zu engagieren.

Danyal Bayaz betonte, dass Führungskräfte auch in der Zukunft gebraucht würden. Nicht nur, weil jemand Entscheidungen treffen müsse, die die Künstliche Intelligenz (KI) niemand abnehmen könne. Sondern auch, weil sie ein Skillset, wie etwa Empathie, mitbrächten, an dem immer Bedarf ist.

Diana Nier, DFK-Büro Berlin und DFK-Ehrenmitglied Wolfgang Hansen

Der Vorstand des DFK begrüßte die Gäste beim Eintreffen persönlich

Michael Krekels bringt zum Start des Abends einen Toast auf den DFK aus

Irina Kummert, die sich intensiv mit Fragen von Führung beschäftigt, nahm den Ball auf und betonte, dass sich Veränderung von Führung nicht verordnen lasse. Sie müsse vorgelebt werden, um Mitarbeiter zu erreichen und Erfolg zu haben. Auch das Thema Nachhaltigkeit wurde allseits immer wieder aufgegriffen.

Insgesamt war man sich einig, dass Technik Führungskräfte nicht ersetzen kann. Sie kann aber unterstützen, um bessere Entscheidungen zu treffen. Etwa bei der Beurteilung von Risiken. Ebenso einig war man sich, dass das Wort Fehlerkultur den Punkt nicht träfe. Es ging vielmehr um einen Mangel an Bereitschaft zum Risiko, insbesondere dabei, neue Wege zu gehen. Hier konnte Cornelius Fischer mit spannenden Einblicken über genau solche neuen Wege in Sachen Führung, agile Zusammenarbeit und Teams aus seiner Arbeit bei der Deutschen Bahn berichten. Wie etwa Teams, die ihre eigenen Führungskräfte wählen, Shared Leadership und weitere Aspekte mehr. Dabei wurde auch die Frage aufgegriffen, warum Karriere in Deutschland immer stets mit der Idee einer Führungsposition verbunden sei. Fischer betonte den besonderen Stellenwert von Fachkräften und dass man hier ein neues Denken in Bezug auf Wahrnehmung von Karriere brauche.

Die spannende Diskussion wurde schließlich durch die anstehende Abstimmung im Bundestag unterbrochen. Der verbliebene Teil des Podiums stellte sich daher alleine den guten und interessierten Fragen des Publikums. So kam es dann auch, dass Michael Krekels, Vorstandsvorsitzender des DFK, aufgrund der flexiblen Änderung des Planes die zahlreichen Gäste erst nach dem thematischen Highlight begrüßen konnte.

DFK hat einzigartige Expertise

Er nahm die Anwesenden mit auf eine kurze Reise in die Vergangenheit des DFK, um dann die aktuelle Arbeit und die zahlreichen Herausforderungen zu beschreiben, die die Mitarbeiter des DFK jede Woche meistern. „Ein Verband“, so Krekels und nahm mit einem Augenzwinkern die Podiumsdiskussion auf, „der 100 Jahre besteht, muss nachhaltig sein. Sonst hätte er dieses Alter kaum geschafft.“ Beispielhaft führte er die vielen Rechtsfälle in jedem Jahr an, in denen der Verband seinen

Volles Haus an historischer Stätte

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

Mitgliedern aktiv und erfolgreich zur Seite steht. Unterlegen konnte er das mit seiner persönlichen Arbeit als Rechtsanwalt. Im Kontext betonte er auch das spezialisierte Angebot für Betriebsrentner. Die Wertigkeit dieser Renten werde immer wieder vom DFK erhalten. Auch indem der Rechtsweg beschritten werde, bis hin zu den Bundesgerichten. Ein Beweis dieser guten Arbeit seien die wirklich langjährigen treuen Mitglieder, von den viele schon über 60 Jahre im Verband seien. Michael Krekels bedankte sich explizit bei diesen, aber auch allen anderen Mitgliedern, die den DFK stark machten. Der Vorstandsvorsitzende des DFK fasste das Podium zusammen: „Die spannende Diskussion hat gezeigt, dass auch – bei aller Veränderung – einige Dinge Bestand haben. Führungskräfte wird es immer geben. Weil es immer Bedarf gibt an denjenigen, die Verantwortung übernehmen." Der DFK werde, so Krekels weiter, bei den Mitgliedern werben, sich den Veränderungen in Technik, (Führungs-)Kultur und Führungsverhalten zu stellen. „Veränderungen müssen gelebt werden. Genau wie Führung. Eine Herausforderung, der man sich jeden Tag stellen muss." Und der DFK werde weiterhin mit Studien, Gesprächen und Partnerschaften ein Auge auf die Zukunft der Arbeit haben. Und auch der gute Kontakt zur Politik sei notwendig und wird durch Diana Nier, die das Hauptstadtbüro am Pariser Platz 6 leitet, wahrgenommen.

Das Diskussionsthema wurde auch in den anschließenden Gesprächen weitergeführt, wo auch die Chance zum Netzwerken intensiv genutzt wurde. Ein rundum erfolgreicher Abend, wie auch diejenigen bestätigten, die aus den anderen Bundesländern angereist waren, um dabei zu sein.

Matthias Pieper (DFK), Michael Krekels (DFK), Danyal Bayaz , MdB, Thomas Jarzombek, MdB, Nils Schmidt (DFK) sowie die besonderen Gäste Heinz Leymann (Präsident IfKom – Ingenieure für Kommunikation) und Wilfried Grunau (Präsident ZBI – Zentralverband der Ingenieurvereine)

Spannende Diskussion auf dem Podium

100 JAHRE DFK

WER DIE ZUKUNFT OPTIMISTISCH ANGEHT, DEM GELINGT SIE AUCH!

*Welche Stadt hätte sich besser angeboten als Bochum, um das 100-jährige Bestehen des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** zu feiern? Welcher Veranstaltungsort wäre passender gewesen, als das Deutsche Bergbau-Museum (DBM), um zu einem Wurzelzweig des DFK, dem Bergbau, zurückzukehren? Während die VELA im Dezember 1918 in Berlin gegründet wurde, legte der VOB, der Verband Oberer Bergbeamte, im März 1919 seinen Grundstein in Bochum, wo der Verband auch bis zur Enteignung durch die Nationalsozialisten seinen Hauptgeschäftssitz hatte.*

Martin von Berswordt-Wallrabe, Benedikt Strobel, Bernd Tischler, Michael Webering, Prof. Dr. Christian Melchers (v.l.n.r)

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

Die dritte Jubiläumsveranstaltung am Sonntag, 29. September 2019, stand daher ganz im Zeichen des Bergbaus. Viele unserer Mitglieder hatten den Tag zum Anlass genommen und waren in Bergmannskleidung erschienen, was der Veranstaltung einen noch feierlicheren Rahmen gab. Und so hatten von 12 bis 18 Uhr die Teilnehmer*innen und Gäste die Möglichkeit, sich einen Eindruck von der schweren Arbeit der Bergleute im Revier zu machen. Das Deutsche Bergbau-Museum präsentierte sich den Besucher*innen in neuem Glanz, nachdem es knapp drei Jahre lang renoviert und modernisiert wurde.

Einer der Höhepunkte der Veranstaltung war sicherlich die Möglichkeit, im Anschauungsbergwerk einen Einblick in die vielfältigen Facetten des Bergbaus zu erhalten. Mit dem Seilfahrtsimulator ging es gut 17 Meter in die „Tiefe“, nicht vergleichbar mit dem wirklichen Bergbau und dennoch ein Erlebnis. Unter Tage standen dann zwei Stunden lang insgesamt sechs langjährige Mitglieder des DFK, allesamt ehemalige Bergmänner, an verschiedenen Stationen im Anschauungsbergwerk den Gästen des DFK, aber auch den allgemeinen Besucher*innen des DBM erklärend zur Verfügung. So wurde das gut 1,2 Kilometer lange Streckennetz, das die (technischen) Entwicklungen des Bergbaus nachzeichnet, zu einer Erlebnistour mit vielen Geschichten aus dem Bergbau. Vom Abbauhammer über eine Druckluftlokomotive, bis zur Dahlbuschbombe und dem modernen Walzenstreb bot der Rundgang eine Vielzahl

Michael Krekels, Vorstandsvorsitzender des DFK

Es gab auch schweres Bergbaugerät zu bestaunen

Michael Krekels mit dem ehemaligen Bergmann Prof. Heinz Altena

von historischen und modernen Charakteristika des Bergbaus.

An dieser Stelle bedanken wir uns recht herzlich bei den DFK-Bergmännern, die an diesem Tag für uns im Einsatz waren!

Gruß vom Ministerpräsidenten

Nach Video-Grußworten des NRW-Ministerpräsidenten **Armin Laschet** und dem Essener Oberbürgermeister **Bernd Kufen** ging es dann um 14 Uhr im 1. Obergeschoss des DBM mit einer Podiumsdiskussion zum Thema: „Zukunft des Ruhrgebiets und der Fach- und Führungskräfte im Bergbau“ weiter. Als Diskussionsgäste durften wir dann **Bernd Tischler,** den Oberbürgermeister der Stadt Bottrop, **Michael Weberink**, den Hauptgeschäftsführer Gesamtverband Steinkohle e.V., **Prof. Dr. Christian Melchers** von der Technischen Hochschule Georg Agicola und **Benedikt Strobel**, Rohstoffingenieur bei der Deilmann-Haniel GmbH, begrüßen.

„Strukturwandel können wir im Ruhrgebiet!“, so die Antwort von Bernd Tischler auf die Frage des Moderators **Martin von Berswordt-Wallrabe** zur gegenwärtigen und vergangenen Situation in der Region. Ob mit dem Großprojekt „Freiheit Emscher“, das 1.700 Hektar große Areal ehemaliger Bergbauflächen im Essener Norden und Bottroper Süden, das u.a. zur Ansiedlung von wissens- und technologiebasierten Unternehmen genutzt werden soll, oder die ausgezeichnete Innovationsstadt Bottrop.

Das Ruhrgebiet hatte lange Zeit sich auf die aktuelle Situation mit der Schließung der letzten Zeche im Dezember 2018 und dem dadurch vollgezogenen Ende des Bergbaus in Deutschland einzustellen und diese Chance auch gut genutzt. Wichtig war es, die Identität der Region über 2018 hinaus zu wahren, was bislang gut gelungen ist.

v.l.n.r. : Die ehemaligen Bergmänner Thomas Reckert, Prof. Heinz Altena, Dr. Max Stöttner, Prof. Dr. Reinhard Wesely, Hans-Werner Jelinski, Hans-Jürgen Zimmermann

Mit Bergmannskost, wie Schnitzel, Linsen- und Kartoffelsuppe, und selbstverständlich vielen Gesprächen rund um den Bergbau endete die dritte Jubiläumsveranstaltung. —

ns

Das Bergbaumuseum in Bochum

wikipedia © Christian Nawrot

Wie immer tatkräftige Unterstützung aus der DFK-Geschäftsstelle: Elke Krahnert (links) und Jasmin Götz

Es gab viele Fragen an die ehemaligen Bergleute, die alles kompetent und geduldig erklärten

WEIHNACHTSGELD

ES KOMMT – ODER DOCH NICHT?

Es weihnachtet, die Geschenke werden gekauft. Schön, wenn dann Weihnachtsgeld auf dem Konto eingeht. Was aber, wenn die Zahlung unterbleibt? Sebastian Müller, Geschäftsführer und Rechtsanwalt des Berufsverbandes **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**, sagt Ihnen, worauf es ankommt.

Rechtliche Grundlage für das Weihnachtsgeld

Das Weihnachtsgeld ist nicht mehr so verbreitet wie noch vor 20 Jahren. Dafür sind einfach andere Gehaltsbestandteile viel interessanter geworden – da ist das Weihnachtsgeld in der Tat mittlerweile etwas antiquiert. Das gilt gerade für den außertariflichen Bereich. In Tarifvereinbarungen oder Betriebsvereinbarungen gibt es das Weihnachtsgeld natürlich nach wie vor, so dass alle Arbeitsverträge, die sich hieran orientieren oder daran gebunden sind, immer noch das Weihnachtsgeld beinhalten.

Letztlich ist für das Weihnachtsgeld und seine Verbindlichkeit die rechtliche Einordnung entscheidend

Voraussetzung ist in jedem Fall, dass im Arbeitsvertrag, einer Betriebsvereinbarung oder einem Tarifvertrag konkret ein Anspruch darauf geregelt ist. Selten kann es auch wegen sogenannter „betrieblicher Übung" beansprucht werden: Diese entsteht, wenn der Arbeitgeber drei Jahre nacheinander Weihnachtsgeld gezahlt hat. Müller: „Wenn er ohne den Vorbehalt der Freiwilligkeit Weihnachtsgeld in gleicher Höhe oder nach einem gleichbleibenden Modell leistet, so kann ein Mitarbeiter auch in den folgenden Jahren Weihnachtsgeld verlangen – wenn auch oft nur mit Gegenwehr des Arbeitgebers, denn er wollte diesen Anspruch im Zweifel gar nicht entstehen lassen. Letztlich muss er sich dann aber daran halten."

Vorbehaltsklauseln im Vertrag

Sagt der Arbeitgeber ein Weihnachtsgeld zu, kann er dies nicht einfach rückgängig machen. Wenn die Zahlung des Weihnachtsgeldes aber ausdrücklich im Vertragstext unter

DFK-Rechtsanwalt Sebastian Müller verrät Ihnen, worauf es beim Weihnachtsgeld ankommt

einem Freiwilligkeits- oder Widerrufsvorbehalt steht, kann man nur ausnahmsweise etwas dagegen unternehmen: Manchmal sind die Formulierungen schlecht gemacht – und von der Rechtsprechung wegen Unklarheit bereits für unwirksam erklärt worden. Hier lohnt sich ein genauer Blick: Die Klausel, dass ein Weihnachtsgeld eine „freiwillige, stets widerrufliche Leistung" sei, ist vom Bundesarbeitsgericht (BAG) schon mit dem Urteil vom 30. Juli 2008 (10 AZR 606/07) für unklar und für unwirksam erklärt worden. „Freiwillig und gleichzeitig widerruflich" – das schließe sich gegenseitig aus. Der Arbeitgeber wollte es besonders wasserdicht machen und ist hier über das Ziel hinausgeschossen – mit dem Effekt, dass das Weihnachtsgeld nun doch zu zahlen ist.

Es gibt aber auch weitere Grenzen: „Wenn ein Vorbehalt für das Weihnachtsgeld vorhanden ist, darf er beispielsweise auch nicht an versteckter Stelle im Arbeitsvertrag stehen – auch das wäre rechtlich unzulässig", so Müller. „Außerdem muss er klar formuliert sein und insbesondere die Gründe für einen Widerruf zumindest stichwortartig benennen, damit der Arbeitnehmer sich darauf einstellen kann, unter welchen Voraussetzungen ihm sein Anspruch genommen werden kann."

Bei unterjährigem Ausscheiden – trotzdem Weihnachtsgratifikation?

Für die Frage, ob anteilig gezahlt werden muss, wenn man das Unternehmen verlässt, muss man nach der Motivation der Zahlung fragen: Dient es der Belohnung für die Betriebstreue oder zumindest auch als Dank für geleistete Arbeit?

Eine Sonderzahlung für die erbrachte Arbeitsleistung ist zum Beispiel ein „13. Gehalt". Dies wird beispielsweise durch ein Jahresgehalt, das in dreizehn Teilen ausgezahlt wird, gewährt – das dreizehnte im November. Wird dagegen ein „Weihnachtsgeld" im Arbeitsvertrag vereinbart, soll diese Sonderzahlung im Allgemeinen zumindest auch die Betriebstreue belohnen. In vielen Fällen verfolgt die Zahlung beide Zwecke – z.B. auch dann deutlich, wenn verlangt wird, dass es für eine volle Zahlung im Verlauf des Jahres zu keinen „unbezahlten Arbeitsbefreiungen" kam. Das BAG hat hierzu klargestellt, dass die Zahlung dann nicht vom ungekündigten Bestand des Arbeitsverhältnisses zu einem bestimmten Stichtag abhängig gemacht werden könne – man hat dann Anspruch auf eine zeitanteilige Zahlung des Weihnachtsgeldes.

Letztlich ist für das Weihnachtsgeld und seine Verbindlichkeit die rechtliche Einordnung entscheidend: Wenn es zumindest auch als Dank für geleistete Arbeit gezahlt wird, sind die Kürzungsmöglichkeiten für den Arbeitgeber sehr eingeschränkt: Was man sich erarbeitet hat, kann sich das Unternehmen nicht einseitig wieder nehmen.

Was tun, wenn das Weihnachtsgeld ausbleibt?

Zunächst einmal sollte man freundlich nachfragen, warum die Zahlung unterbleibt. Wenn man dann Zweifel an der Zulässigkeit der Nichtzahlung hat, sollte man auch dies mitteilen. Und natürlich sollte man noch mal jemanden fragen, der sich damit auskennt: unsere Rechtsanwälte im DFK.

Unser Video zum Thema **„Habe ich einen Anspruch auf Weihnachtsgeld?"** finden Sie unter diesem LINK: **bit.ly/36YjlUL**

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

WAS MOTIVIERT, WAS BREMST BEI DER ARBEIT?

INVESTITION IN STÄRKENDE RESSOURCEN LOHNT SICH

Unsere Arbeit spielt im Leben eine große Rolle – sie strukturiert und erfüllt den Tag, sichert Einkommen und bringt uns mit anderen Menschen zusammen. Doch während die einen in ihrer Arbeit geradezu aufgehen, empfinden andere sie als Belastung. Warum ist das so, und wie lässt sich das beeinflussen?

Oft liegt der Blick vor allem auf den Belastungen: Dem Stress und der Burnout-Gefahr, so scheint es, kann nur mit guter Erholung im Privaten begegnet werden. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat auf ihrem Portal für Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA) jetzt die positiven Effekte der Arbeit in den Fokus gestellt: Im 32-seitigen Monitor „arbeitsbezogenes Wohlbefinden" ist anschaulich dargestellt, welche Faktoren Mitarbeiter-Engagement und Wohlbefinden begünstigen und damit zum unternehmerischen Erfolg beitragen.

Die Forscher unterscheiden dabei fünf Gruppen von Mitarbeitern, von den „gesunden, sehr Engagierten" und „Engagierten" über „gesund Distanzierte" und „belastet Engagierte" bis zu den „belastet Distanzierten", die weder über eine gute psychische Gesundheit verfügen noch großes Engagement für die Arbeit aufbringen. Fast die Hälfte der Befragten ordnet sich in den ersten beiden Gruppen ein, knapp ein Viertel in den unteren beiden Gruppen. Dabei spielen Faktoren wie Geschlecht, Region, Betriebsgröße oder Branche kaum eine Rolle. Deutlichere Unterschiede zeigen sich in den verschiedenen Altersstufen: Je älter die Beschäftigten sind, desto größer ist die Gruppe der gesunden, sehr Engagierten und desto kleiner die der belastet Distanzierten. Bei der Frage, inwiefern eine Verbesserung der Rahmenbedingungen das Engagement und Wohlbefinden der Beschäftigten verbessern kann bzw. welche Faktoren es verschlechtern, zeigen sich Unterschiede je nach Ausgangslage.

Folgende Ressourcen erhöhen übergreifend das Engagement:

- Arbeitsautonomie und -vielfalt: abwechslungsreiche Aufgaben, Entscheidungsfreiheit etc.
- Führungskraft und Unternehmenskultur: vertrauensvolle Zusammenarbeit, Unterstützung durch Vorgesetzte, klare Kommunikation etc.
- Fairness: Gehalt, interne Regelungen, Verhalten der Vorgesetzten
- Weiterentwicklungsmöglichkeiten: z.B. Aufstiegschancen, Weiterbildungsangebote.
- Kollegialität, funktionierendes Team

Belastende Faktoren:

- Psychische Belastungen wie Termindruck, Überstunden, schlechte Work-Life-Balance
- Körperliche Belastungen wie starke körperliche Anstrengungen, Lärm, unangenehme Gerüche, extreme Temperaturen etc.
- Soziale Belastungen wie Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten

Dabei spielen die psychischen und sozialen Belastungen eine deutlich größere Rolle als die körperlichen Herausforderungen.

Was bedeutet das für die Unternehmen?
Es lohnt sich, in Ressourcen wie Führungsqualität, Unternehmenskultur, Arbeitsautonomie und Kollegialität zu investieren. Steigert man das „arbeitsbezogene Wohlbefinden", wachsen auch die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Betrieb. Die Wechselabsicht lässt sich deutlich senken.

Wenn Unternehmen verstehen, wie arbeitsbezogenes Wohlbefinden funktioniert, haben sie eine entscheidende Stellschraube zur Hand, um ein Arbeitsklima zu schaffen, das Mitarbeitende motiviert, sie gesund hält und in dem sie nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen können. *mü*

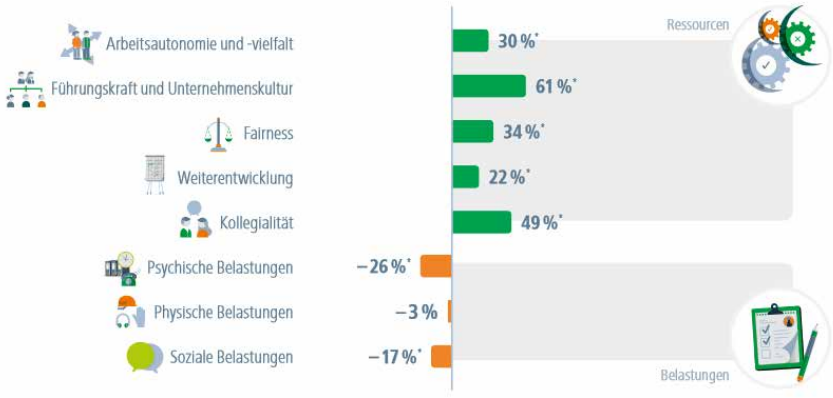
Der Bericht lässt sich kostenlos als PDF herunterladen unter diesem LINK:
bit.ly/2Nzfk60

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

Welche Faktoren beeinflussen einen Wechsel zwischen den Gruppen?
Ressourcen und Belastungen im Überblick

Bei zunehmenden Ressourcen steigt die Chance, in die Gruppe mit gutem arbeitsbezogenen Wohlbefinden („gesund Engagierte") zu wechseln. Eine Erhöhung der psychischen oder sozialen Belastungen senkt sie dagegen. Veränderungen in den physischen Belastungen spielen keine signifikante Rolle.

Faktoren, welche die Chance, in die Gruppe der „gesund Engagierten" zu gelangen, erhöhen/reduzieren



Vergleich: Personen aus allen anderen Kategorien

Ergebnisse „Fixed Effect"-Regressionen über drei Wellen; gezeigt werden Chancen in Prozent basierend auf Odds Ratios, adjustiert für Alter
* = signifikante Ergebnisse, n = 1.227

© INQA

DFK-KONFERENZ IN HAMBURG ZU KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

WER IST HIER DER BOSS?

Ist Künstliche Intelligenz dazu in der Lage, menschliche HR-Experten zu entlasten oder gar zu ersetzen? Es war nichts weniger als die Zukunft des Personalmanagements und der Führung, die hochkarätige Fachleute bei der Hamburger Veranstaltung des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** zusammen mit der FOM – Hochschule für Ökonomie und Management „Künstliche Intelligenz im Personalbereich: Wer ist hier der Boss?“ mit einer breiten Palette von Perspektiven beleuchteten. Lebhaft diskutiert wurde vor allem die Leistungsfähigkeit von Algorithmen für die Personalauswahl. DFK-Geschäftsführer und Leiter des Büros Hamburg, Sebastian Müller, begrüßte die ca. 120 Teilnehmenden. Prof. Dr. Ralf Keim, wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter an der FOM in Hamburg, führte durch das Programm.

© Christian Stelling, FOM

Die Referenten der Konferenz (v.l.n.r): DFK-Geschäftsführer Sebastian Müller, KI-Experte und Diplom-Informatiker Sven Semet von IBM, Psychologe und Berater Alexander Dregger, Dr. Kevin-Lim Jungbauer von der Beiersdorf AG, Präsidentin des Ethikverbandes der deutschen Wirtschaft Dr. Irina Kummert, FOM Honorarprofessor Dr. Markus Dahm, wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter an der FOM Hamburg Prof. Dr. Ralf Keim, Gesamtgeschäftsleiterin FOM Hamburg Sabine Quirrenbach.

Kann eine KI den „Human factor“ oder den „Cultural fit“ abbilden, die bei der Auswahl von Mitarbeitern von entscheidender Bedeutung sind? Ist ein Algorithmus wirklich vorurteilsfreier als ein menschlicher Recruiter? Es waren Fragen wie diese, die die fünf Referenten und zahlreichen Teilnehmenden besonders beschäftigten. Schließlich werden KI-Tools heute schon von HR-Abteilungen großer Unternehmen eingesetzt und versprechen, wie FOM Honorarprofessor Dr. Markus Dahm darlegte, eine schnellere und objektivere Vorauswahl und eine Entlastung bei administrativen Aufgaben. Ängste gegenüber selbstlernenden Maschinen seien gerade in Deutschland sehr verbreitet, aber weitgehend unbegründet, so Prof. Dahm: „Die Entscheidung über eine Einstellung wird eine KI in absehbarer Zeit nicht treffen. Ihr Einsatz kann aber zu mehr Qualität im Personalmanagement führen.“

Dass die Akzeptanz auch von der Art der KI abhängt, darauf wies der Psychologe und Berater Alexander Dregger in seinem Vortrag („KI und Psychologie: Mensch trifft Maschine“) hin. Nach dem Ergebnis seiner User-Experience-Studie wird Künstliche Intelligenz dann vom Nutzer akzeptiert, wenn deutlich sei, dass sie menschlichen Entscheidern assistiere, statt autonom zu agieren. Wie vielfältig das Anwendungspotenzial ist, zeigte KI-Experte und Diplom-Informatiker Sven Semet von IBM auf: Bei dem amerikanischen IT-Unternehmen bekommen Mitarbeiter über KI-basierte Plattformen individualisierte Lernvorschläge sowie interne Jobangebote mit der Information, wie genau ihre derzeitige Qualifikation mit den Anforderungen übereinstimmt. Sven Semet: „Wir wollen Talente halten und ihnen gleichzeitig ermöglichen, ihren Marktwert zu steigern.“

Grundsätzliche ethische Überlegungen zu KI stellte die Präsidentin des Ethikverbandes der deutschen Wirtschaft Dr. Irina Kummert zur Diskussion. Moral sei unlogisch, Algorithmen funktionierten aber nun mal auf Grundlage von Regeln. Es sei Wissenschaftlern gelungen, Robotern Ethik im Sinne des Kant’schen kategorischen Imperativ einzuprogrammieren, so die Philosophin, jedoch: „Vernunftsentscheidungen wie die, einen reflektierten Regelbruch zu begehen, kann KI noch nicht treffen. Die menschliche Fähigkeit zur situativen Abwägung fehlt KI – zumindest bislang.“

Darin sieht auch Dr. Kevin-Lim Jungbauer (Beiersdorf AG) die Begrenztheit des Einsatzes von KI im Recruiting: „Als Vorfilter bei einer sehr großen Zahl von Bewerbungen kann KI helfen, aber nicht mehr in den letzten Runden, wenn es um die Feinabstimmung geht.“ Der Psychologe sprach zudem Schwächen aktueller KI-Instrumente an: „Was mit Video- oder Sprachanalyse-Tools eigentlich gemessen wird und ob die Ergebnisse wirklich berufliche Leistung vorhersagen, ist unklar.“

Trotz unterschiedlicher Standpunkte: Neue Chancen für den Personalbereich sahen in der Abschlussdiskussion alle Teilnehmer. „Wenn es gelingt, mit KI Teamfähigkeit und Zusammengehörigkeit abzubilden, wird das beim Recruiting helfen“, sagte FOM Prof. Marco Zimmer. Dass KI dabei weder Recruiter arbeitslos macht noch dazu führen muss, dass man sich nur noch Mitarbeiter ähnlichen Profils ins Haus hole, betonte Sven Semet von IBM: „Recruiter, die ich in vorgelagerten Prozessen einspare, kann ich auf die Auswahl ansetzen und KI so programmieren, dass sie gezielt nach Querdenkern sucht.“

mü

GROKO STELLT EINIGUNG ZU GRUNDRENTE VOR

CHANCE AUF „MEILENSTEIN“ VERPASST

Als „sozialpolitischen Meilenstein“ hatten die Spitzen der Großen Koalition am 10. November die Ergebnisse des Koalitionsausschusses bezeichnet und ihre Einigung, etwa zur Grundrente und einem weitergehenden Sozial- und Leistungspaket, vorgestellt. Kurz danach stimmten der CDU-Vorstand und das SPD-Präsidium dem Kompromiss in Berlin zu.

Grundrente kommt

Die Grundrente soll ab 1. Januar 2021 ca. 1,5 Mio. Rentenempfängern mit 35 Beitragsjahren eine höhere Rente ermöglichen. Der Bedarf soll dabei durch eine Einkommensprüfung im Datenaustausch zwischen Finanzbehörden und Rentenversicherungsanstalt festgestellt werden.

„Zunächst ist die Abkehr eines unbeschränkten Zugangs zur Grundrente zwar zu begrüßen. Allerdings ist noch völlig offen, was dann tatsächlich bei der Einkommensprüfung berücksichtigt wird und wie diese Mehrkosten finanziert werden sollen. Denn die Kosten für diese Sozialleistung tragen vor allem die jüngeren Beitrags- und Steuerzahler“, so die Einschätzung des DFK-Vorstandsvorsitzenden Michael Krekels zum Kompromiss.

Pixabay @ wir sind klein

Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Seit Jahren spricht sich der DFK auch für eine deutliche Erhöhung des Steuerfreibetrages bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, als weitere wichtige Säule der Altersversorgung, aus. Nun wird der steuerfreie Höchstbetrag von 360 € auf 720 € angehoben. Damit wird der Forderung des DFK in einem geringen Umfang Rechnung getragen.

„Dass die GroKo hier leider die große Chance auf eine echte, etwa dem europäischen Niveau entsprechende Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung verpasst hat, ist aber mehr als enttäuschend und muss in der Zukunft weiter angegangen werden“, so Krekels weiter.

Der DFK fordert, den Freibetrag für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung auf mindestens 3.000 € anzuheben, wie er heute z.B. schon in Österreich gilt. Die Förderung darf außerdem nicht auf Aktiengesellschaften beschränkt werden, sondern muss auch für andere Gesellschaftsformen, wie z.B. GmbHs, gelten.

Keine echte Lösung für Betriebsrentner

Weiter sollen auch die Empfänger von betrieblichem Versorgungseinkommen, in Form lebenslanger Renten oder auch einer Kapitalleistung, bei den Krankenkassenbeiträgen entlastet werden und nicht mehr – wie bisher – den vollen Beitragssatz von 14,6 % zuzüglich des jeweiligen „kassenindividuellen“ Zusatzbeitrages aus ihrem betrieblichen Versorgungseinkommen entrichten.

Die Einigung sieht nun für solche Versorgungsbezüge einen Freibetrag von 155,75 € monatlich vor, also von einem Zwanzigstel der aktuellen monatlichen Bezugsgröße aus dem durchschnittlichen Einkommen der Versicherten im vorvergangenen Jahr gemäß § 18 SGB IV, so dass betriebliches Versorgungseinkommen in dieser Höhe künftig beitragsfrei bleiben soll. Dieser Betrag entspricht der bisherigen „Freigrenze“ für Betriebsrentner, deren gesamtes betriebliches Versorgungseinkommen niedriger lag und deshalb insgesamt beitragsfrei war. Er soll künftig für alle Empfänger von betrieblichem Versorgungeinkommen beitragsfrei sein. Für Bezieher höherer Versorgungseinkommen dürfte dies nur eine unbefriedigende Lösung darstellen.

„Der GroKo fehlt auch hier der Mut, die Ungerechtigkeit gegenüber Betriebsrentnern, die dem Aufruf der Politik gefolgt waren, sich mit Eigenvorsorge und Betriebsrenten eine stabile Altersversorgung zu schaffen, endgültig und für alle Betroffenen zu beenden“, mahnt Krekels an.

Anreize, wie den BAV-Förderbetrag für arbeitgeberfinanzierte betriebliche Altersversorgung bei Geringverdienern auf 288 € anzuheben oder etwa einen Beteiligungsfonds bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau für Zukunftstechnologien von 10 Mrd. € einzurichten, sind positiv zu bewerten.

Dennoch ist die Einigung der Großen Koalition aus Sicht des DFK leider nicht der „große Wurf oder Meilenstein“ sondern eher eine „verpasste Chance“.

KRANKENKASSENBEITRÄGE BEI BETRIEBSRENTNERN

SCHLUSS MIT DER BENACHTEILIGUNG

Der Berufsverband **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** hat die Regierungsparteien aufgefordert, die Benachteiligung der Betriebsrentner beim Abzug der Krankenkassenbeiträge unverzüglich zu beenden. Dieser Nachteil besteht seit 2004 durch die sogenannte Doppelverbeitragung und führt zu deutlich niedrigeren Auszahlungsbeträgen an die Betriebsrentner. Der DFK unterstützt daher die bundesweiten Demonstrationen gegen diese Benachteiligung.

Zum Hintergrund: Angesichts der Finanzmisere vieler Krankenkassen trat 2004 das GKV-Modernisierungsgesetz in Kraft. Seitdem zahlen Versicherte auch auf Versorgungsbezüge, die aus Einmalzahlungen, also z.B. aus einer Direktversicherung als Kapitallebensversicherung, stammen, Beiträge zur gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung. Da die Zahlungen in der Ansparphase schon der Beitragspflicht unterlagen, spricht man von einer „Doppelverbeitragung". Erschwerend kommt hinzu, dass Versicherte seit 2004 den vollen Krankenkassen-Beitragssatz zu zahlen haben statt wie bis dahin den hälftigen. Sie zahlen also sowohl den Arbeitnehmer- als auch den Arbeitgeberbeitrag. Daher fallen die Auszahlungen deutlich niedriger aus als von den Versicherten ursprünglich erwartet. Beispiel: Werden aus einer Kapitallebensversicherung 50.000 € als Altersversorgung fällig, bleiben dem Ruheständler davon wegen der Doppelverbeitragung nur noch 40.500 €. Unmittelbar betroffen sind derzeit rund sieben Millionen Menschen.

Betriebsrentner empfinden dies als zutiefst ungerecht, sagt der DFK. Das Bundesverfassungsgericht hatte allerdings schon 2010 entschieden, dass Doppelverbeitragungen nicht per se verfassungswidrig seien und es auch keinen verfassungsrechtlich verbürgten Vertrauensschutz auf den Fortbestand ursprünglich günstigerer Regelungen gebe. Das Bundesverfassungsgericht hatte daher auch klargestellt, dass es Aufgabe der Gesetzgebung sei, hier eine Änderung herbeizuführen, und dies nicht über die Rechtsprechung gelöst werden kann.

DFK-Vorstand Michael Krekels dazu: „Es geht nicht um die Frage der Verfassungswidrigkeit, sondern um das Rechtsempfinden der Betroffenen, die verständlicherweise das Gefühl haben, von der Politik abgezockt zu werden. Zum einen ist das Argument leerer Kassen bei den gesetzlichen Krankenkassen bei Rücklagen in Höhe von rund 20 Milliarden Euro längst nicht mehr zutreffend. Die

Michael Krekels

Politik hat die zusätzlichen Einnahmen aber gern weiter mitgenommen und will wohl auch künftig nicht darauf verzichten. Viel wichtiger ist aber, dass die betroffenen Betriebsrentner dem Aufruf der Politik gefolgt sind, nicht nur auf die gesetzliche Rente zu vertrauen, sondern mit Eigenvorsorge und Betriebsrenten erhebliche eigene Beiträge für eine stabile Altersversorgung zu leisten. Mit der Doppelverbeitragung wird das Drei-Säulen-Modell der Altersversorgung aber konterkariert, wenn der Staat selbst sich bei einer Säule nach Bedarf bedient, um staatliche Kassen zu füllen. Die betriebliche Altersversorgung wird so nicht gestärkt, sondern geschwächt."

Zur eigentlich von der Politik propagierten Stärkung der betrieblichen Altersversorgung trägt dieses Vorgehen in der Tat nicht bei. Die Bundesregierung hat sich mit dem Thema bereits beschäftigt, aber eine Änderung der Rechtslage abgelehnt.

Besonders bemerkenswert war dann die Aufteilung des Zusatzbeitrages bei der Krankenkasse auf Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu Beginn des Jahres und die Erhöhung des Pflegeversicherungsbeitrages. Dies hat bei den betroffenen Betriebsrentnern sogar zu einer Reduzierung der Einnahmen geführt, obwohl öffentlich eine Entlastung verkündet wurde.

„Mit diesem Verhalten verspielt die Regierung weiter Kredit und Vertrauen. Nicht nur die betroffenen Betriebsrentner beobachten diese Entwicklung genau, sondern alle anderen Wählerinnen und Wähler werden sich genau überlegen, ob sie scheinbar wohlmeinenden Empfehlungen aus der Politik künftig noch folgen werden", so Michael Krekels weiter. Der DFK schlägt konkret vor, zur Gesetzeslage vor 2004 und damit zu einem hälftigen Beitrag zurückzukehren.

BUCHTIPP

Ingo Hamm

Kauf-Instinkt:

Mit einem einfachen Modell des Konsumverhaltens zu zielsicheren Marketingstrategien

Schäffer-Poeschel, 2019
226 Seiten, broschiert
ISBN 978-3791045399
29,95 €

Die Frage „Warum kaufen Menschen dies und nicht das?" ist beinahe so alt wie der Handel selbst. Mit der Sättigung der Märkte und der Ähnlichkeit der Produkte hat diese Frage aber an Bedeutung und Dynamik gewonnen. Mit dem Neuromarketing bemüht man sich nun, die Schlüsselreize zum Kauf zu erkunden, um diese nutzbar zu machen. Auch Hamm schreibt über die unbewussten Gründe, Dinge zu kaufen. „Kauf-Instinkt" nimmt die Motive von Kunden unter die Lupe und bietet ein Schema an, um Konsumverhalten nachzuvollziehen. Der Ansatz: Drei Konsumtriebe – Vergleich, Zugehörigkeit und Entwicklung – steuern automatisch das gesamte Kaufverhalten. Ein interessantes Buch, das auch das eigene Konsumverhalten überdenken lässt. Profis auf dem Gebiet sollten das Buch einmal vorher zur Hand nehmen, um den Mehrwert für sich selbst zu entscheiden. Einsteiger finden hier sicher einen Zugang zum Thema „Kauf-Instinkt". ***rk***

ACHTUNG BEI VERSPÄTUNGEN IM JOB

STAU, STREIK & CO.

„Verspätungen im Job aufgrund von Streiks oder schlechter Wetter- oder Verkehrslage können arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen“, davor warnt Diana Nier, Juristin und Fachanwältin für Arbeitsrecht beim ***DFK- Verband für Fach- und Führungskräfte****.*

Staus, witterungsbedingte Einschränkungen oder auch Streiks behindern häufig den Straßen,- Zug- oder Luftverkehr und stellen an Arbeitnehmer, Angestellte wie auch Arbeitgeber besondere Herausforderungen. „Grundsätzlich ist es Sache der Beschäftigten, pünktlich zur Arbeit zu kommen: Arbeitnehmer tragen das sogenannte Wegerisiko“, betont Rechtsanwältin Nier. Aktuelle Verkehrsbehinderungen, Streiks oder schlechte Wetterbedingungen müssen somit beim Weg zur Arbeit berücksichtigt werden. Daher sollte man sich regelmäßig über die aktuelle Verkehrs- und Wetterlage informieren und entsprechende zusätzliche Zeit einplanen. Streiks werden etwa regelmäßig im Voraus angekündigt und auch besondere Wetterlagen, wie etwa zuletzt Sturmtief „Mortimer“, werden vielfach vorher vorausgesagt.

Arbeitnehmer tragen das sogenannte Wegerisiko

Fotolia © rangizzz

Ausnahmen sind denkbar

Ausnahmen sind jedoch dann denkbar, wenn gravierende Wetterumschwünge oder akute Verkehrsbehinderungen praktisch unvorhergesehen und plötzlich eintreten. „Zwar müssen Mitarbeiter bei einmaliger Verspätung sicher nicht gleich eine Kündigung fürchten. Allerdings kann eine Abmahnung etwa dann in Betracht kommen, wenn man sich nicht umgehend beim Arbeitgeber meldet bzw. einfach ohne Bescheid zu geben zu Hause bleibt“, weist Nier hin.

Daher empfiehlt Nier, unbedingt den Arbeitgeber sofort über die Verspätung zu informieren und sich mit ihm über das weitere Vorgehen abzustimmen. Kommt es zu Komplettausfällen, sind etwa Homeoffice oder aber Urlaubs- oder Freizeitausgleich denkbar. Dies muss aber konkret und vorab mit dem Arbeitgeber vereinbart und abgestimmt sein und darf keinesfalls eigenmächtig von den Mitarbeitern selbst entschieden werden. Andernfalls drohen auch dann arbeitsrechtliche Konsequenzen. Demgegenüber muss bei wiederholten oder regelmäßigen Verspätungen dann mit Abmahnung bis hin zur außerordentlichen Kündigung gerechnet werden. Dies gilt es daher unbedingt zu vermeiden! —

BUCHTIPP

Melanie von Graeve

Events professionell managen

Das Handbuch für Veranstaltungsorganisation

BusinessVillage, 6. Auflage 2017
248 Seiten, broschiert
ISBN 9783869802602
24,80 €

Die Welt wird „eventiger“. Um Aufmerksamkeit zu generieren, reicht die einfache Information schon lange nicht mehr. Jedes neue Produkt wird mit einem Event vorgestellt. Entsprechend höher auch die Erwartungen. Und oft genug findet man sich als Führungskraft mit der Aufgabe, ein solches Event zu organisieren. Im vorliegenden Handbuch hat von Graeve einen guten Satz Handwerkszeug für Eventmanager (bzw. solche, die es sein müssen) zusammengestellt. Mit Checklisten, Kopiervorlagen, To-do-Listen und ähnlichen Arbeitshilfen ist es ein ganz gutes Hilfsmittel für Einsteiger und Nicht-Profis. Schön wäre natürlich ein einfacher Download der Listen, um sie leicht anpassen zu können. Unklar bleibt auch, wie man ein Handbuch (!) mit einer Klebebindung versehen kann, die kaum das erste Lesen übersteht. — ***rk***

BITKOM-STUDIE: JEDER ZWEITE WILL VERTRAUENSARBEITSZEIT UND RECHT AUF HOMEOFFICE

MODERNE ARBEITSKONZEPTE: GROSSE MEHRHEIT OFFEN

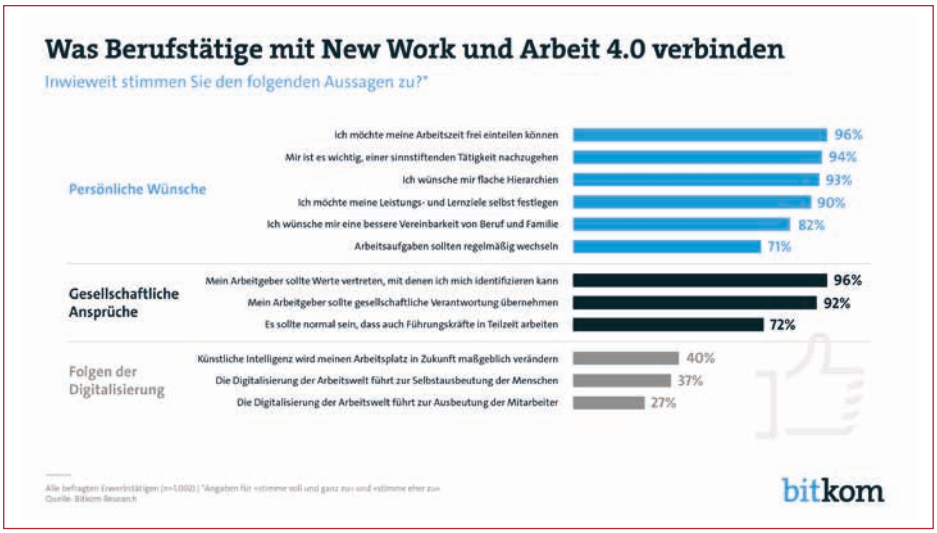
Mobiles Arbeiten ohne festen Schreibtisch, flache Hierarchien und Vertrauensarbeitszeit: Die große Mehrheit der Berufstätigen ist offen für moderne Arbeitskonzepte, die auch unter dem Schlagwort „New Work" zusammengefasst werden.

Neun von zehn Befragten (92 %) stehen New-Work-Konzepten sehr oder eher aufgeschlossen gegenüber – nur 6 % lehnen diese ab. Die allermeisten Berufstätigen möchten einer sinnstiftenden Tätigkeit nachgehen und stellen an ihren Arbeitgeber hohe moralische Ansprüche, etwa was die soziale Verantwortung angeht. Eng damit verbunden ist die Digitalisierung der Arbeitswelt: Schon neun von zehn Berufstätigen (91 %) messen digitalen Technologien eine große Bedeutung für ihr Arbeitsleben bei (2017: 80 %). Die Mehrheit (55 %) rechnet damit, dass sich ihr Arbeitsplatz bis 2030 durch neue Technologien verändern wird – Sorge vor einem Job-Verlust haben aber nur die wenigsten (8 %). Insgesamt sehen zwei Drittel (66 %) in der Digitalisierung eine Chance für ihre berufliche Situation, ein Drittel (32 %) eine Gefahr. Das sind die zentralen Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von 1.002 Berufstätigen in Deutschland zwischen 16 und 65 Jahren im Auftrag des Digitalverbands Bitkom.

wollen Erfolg im Beruf mit Zeit für Familie und Privatleben verbinden." Berg betont die breite Zuversicht, die allgemein mit der Digitalisierung des Arbeitslebens einhergeht: „Eine Zwei-Drittel-Mehrheit der Berufstätigen sieht in der Digitalisierung eine Chance. Und die meisten derjenigen, die eher eine Gefahr sehen, blicken dennoch optimistisch in die Zukunft und halten ihren Arbeitsplatz auch langfristig für sicher."

Digitalkompetenz wird immer wichtiger für beruflichen Erfolg

Im Job wird Digitalkompetenz immer mehr zur Schlüsselqualifikation. Schon drei von zehn Berufstätigen (30 %) meinen, Digitalkompetenz werde künftig die wichtigste Fähigkeit überhaupt für ihren Arbeitsplatz sein. 2017 waren es erst 8 %. Sieben von zehn (68 %; 2017: 77 %) glauben, Digitalkompetenz werde zumindest genauso wichtig sein wie fachliche oder soziale Kompetenz.



„Digitalisierung ist Treiber für New Work"

„Die Digitalisierung ist der Treiber von New Work. Digitale Technologien ermöglichen mobiles und selbstbestimmtes Arbeiten, ohne an feste Zeiten und Orte gebunden zu sein", sagt Bitkom-Präsident Achim Berg. „Viele Erwerbstätige stellen heutzutage nicht allein die Karriere in den Mittelpunkt, sondern

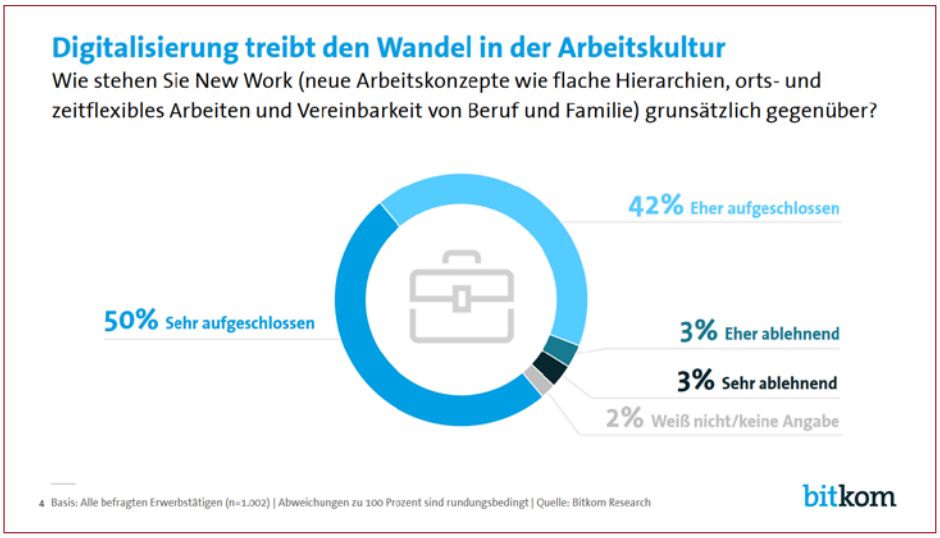
Dass Digitalkompetenz künftig von untergeordneter Bedeutung sein werde, glaubt mittlerweile niemand mehr (0 %). 2017 waren es noch 11 %. Entsprechend positiv sind die allgemeinen Einstellungen gegenüber der Digitalisierung der Arbeitswelt und des eigenen Arbeitsplatzes. Jeweils eine Mehrheit der Berufstätigen sagt, digitale Technologien seien unerlässlich, um die Arbeit zu erledigen (78 %), würden bei der Arbeit motivieren (67 %) und die Arbeit produktiver machen (62 %). Jeweils eine Minderheit sieht die Nachteile, dass digitale Technologien oft nicht so funktionieren, wie sie sollten (34 %), für zu viele Informationen auf zu vielen Kanälen sorgen (23 %) und Stress hervorrufen (11 %) würden.

New Work: Persönliche Wünsche und gesellschaftliche Ansprüche

Mit New Work verbinden Berufstätige persönliche Wünsche und gesellschaftliche Ansprüche. Auf persönlicher Ebene möchten sich nahezu alle (96 %) ihre Arbeitszeit frei einteilen können. 94 % sagen, dass es ihnen wichtig ist, einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen. 93 % wünschen sich flache Hierarchien. 90 % möchten ihre Leistungs- und Lernziele selbst festlegen. 82 % wollen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Und 71 % befürworten regelmäßig wechselnde Arbeitsaufgaben, also Job-Rotation. Auf gesellschaftlicher Ebene haben Berufstätige hohe Ansprüche an Arbeitgeber. 96 % bekräftigen, ihr Arbeitgeber sollte Werte vertreten, mit denen sie sich identifizieren können. 92 % finden, ihr Arbeitgeber sollte gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Und 72 % sind der Ansicht, dass auch Führungskräfte in Teilzeit arbeiten können sollten.

Gleichstellung ist auch Männern wichtig

Die Gleichstellung der Geschlechter ist Berufstätigen ein wichtiges Anliegen. Praktisch alle (97 %) fordern, dass Frauen und Männer für gleiche Arbeit auch gleich bezahlt werden sollten. Diese Forderung wird von Frauen und Männern gleichermaßen erhoben. Acht von zehn (79 %) meinen, dass divers zusammengesetzte Teams, etwa mit Unterschieden in Geschlecht, Alter oder Herkunft, bessere Arbeitsergebnisse liefern. In den Chefetagen ist das Thema nach Meinung der meisten angekommen: Neun von zehn (87 %) sagen, ihr Arbeitgeber nehme das Thema Gleichstellung ernst. Allerdings erklären lediglich sechs von zehn (57 %), bei ihrem Arbeitgeber gebe es Frauen in Führungspositionen.



New-Work-Ansprüche führen zur Umgestaltung von Büroflächen

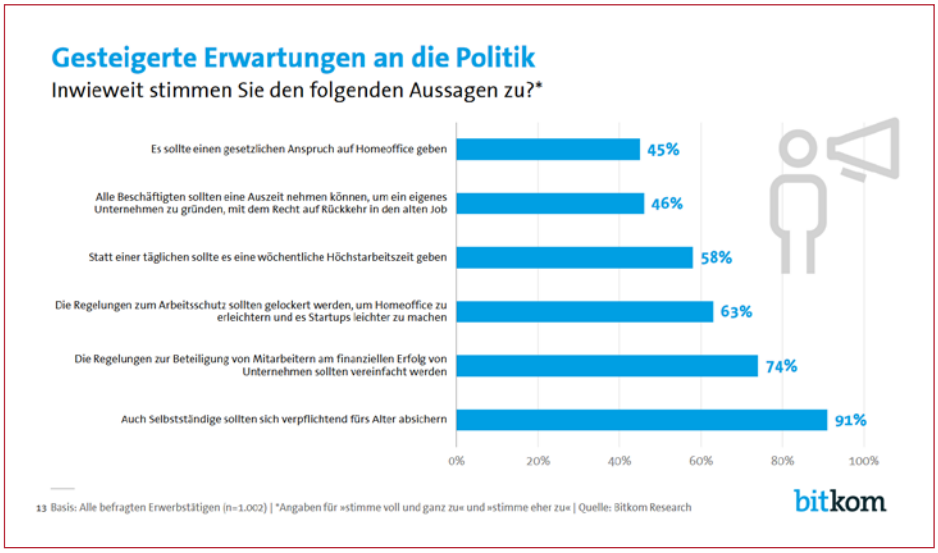
Neben kulturellen Aspekten beinhalten New-Work-Konzepte auch die Neugestaltung der Arbeitsräume. Neue Raumkonzepte setzen sich allmählich in deutschen Büros durch. Jeweils drei von zehn abhängig Beschäftigten verfügen am Arbeitsplatz über Rückzugsmöglichkeiten zum Stillarbeiten (31 %), Grünflächen mit Sitzgelegenheiten beziehungsweise eine Dachterrasse (30 %) oder einen Lounge-Bereich (27 %). Eine Seltenheit sind aber weiterhin Design-Thinking-Räume (6 %), Telefonkabinen (5 %) und Sport- oder Fitnessräume (4 %). Häufiger findet man dagegen Klassiker wie Kaffeeküche (94 %) und Kantine (31 %). Das Einzelbüro ist mittlerweile nicht mehr Standard, nur noch jeder vierte Büroarbeiter ist allein in seinem Büro (27 %). Jeder Zehnte (10 %) verfügt nicht einmal mehr über einen festen Arbeitsplatz, sondern nutzt einen sogenannten Shared Desk oder ein non-territoriales Büro. Die meisten teilen sich ihr Büro mit Kollegen. 37 % haben ihren Arbeitsplatz in einem Mehrpersonenbüro mit zwei bis vier Mitarbeitern, 22 % arbeiten in einem Großraumbüro mit fünf und mehr Mitarbeitern. Großraumbüro-Erfahrungen haben sieben von zehn Büroarbeitern (68 %) bereits gesammelt. Das Konzept ist umstritten: Während die eine Seite in Großraumbüros die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern für besser hält (66 %) und einen stärkeren Zusammenhalt im Team (45 %) und eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiter sieht (45 %), bemängelt die andere Seite mehr soziale Kontrolle (56 %) und beklagt eine stärkere Ablenkung und geringere Produktivität (48 %).

Zettel und Stift sind in deutschen Büros präsenter als Smartphone und Laptop

Deutsche Büroarbeiter verfügen auch im Jahr 2019 über analoge Vollausstattung: Schreibmaterialien, Locher und Klammeraffe (jeweils 97 %) gibt es quasi an jedem Büroarbeitsplatz. Sieben von zehn Büroarbeiter (69 %) verfügen über Klebezettel, um Nachrichten zu übermitteln oder Notizen zu hinterlassen. Klassische elektronische Geräte wie Drucker (97 %) und Telefon (93 %) sind ebenfalls nicht wegzudenken aus deutschen Büros. Auch das Fax-Gerät ist omnipräsent: An sieben von zehn Büroarbeitsplätzen (72 %) gibt es darauf Zugriff. Die mobilen Arbeitsmittel der digitalen Welt – Smartphone (65 %), Laptop (55 %) und Tablet (34 %) – rangieren teils deutlich dahinter.

Fast jeder Zweite fordert ein Recht auf Homeoffice

Mit dem Thema New Work verknüpfen Berufstätige auch konkrete Erwartungen an die Politik. Neun von zehn (91 %) fordern, dass sich auch Selbstständige verpflichtend fürs Alter absichern sollten. Drei Viertel (74 %) sagen, dass die Regelungen zur Beteiligung von Mitarbeitern am finanziellen Erfolg von Unternehmen vereinfacht werden sollten. Knapp zwei Drittel (63 %) befürworten gelockerte Regelungen zum Arbeitsschutz, um Homeoffice zu erleichtern und es Start-ups leichter zu machen. Sechs von zehn (58 %) wünschen sich die Umstellung von einer täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit. Und fast die Hälfte (46 %) regt an, dass alle Beschäftigten eine Auszeit nehmen können, um ein eigenes Unternehmen zu gründen, mit dem Recht auf Rückkehr in den alten Job. Ein mögliches Recht auf Homeoffice findet unter vielen Berufstätigen Zuspruch (45 %) – dabei wäre das längst nicht in allen Berufen umzusetzen.



Frage der Arbeitszeiterfassung spaltet Berufstätige

Gespalten sind Berufstätige in der Frage, ob ihre Arbeitszeit genau dokumentiert werden sollte oder nicht. Nach dem Urteil des Europäischen Gerichtshofs vom Mai 2019 müssen künftig alle Arbeitgeber die Arbeitszeiten ihrer Arbeitnehmer systematisch erfassen. Wenn die Berufstätigen selbst wählen könnten, würde eine Mehrheit (53 %) lieber das Prinzip der Vertrauensarbeitszeit bevorzugen. Dagegen befürworten 41 % die genaue Arbeitszeiterfassung. Die große Mehrheit der abhängig Beschäftigten macht das bereits. 77 %, weil es der Arbeitgeber vorschreibt, und 13 % aus eigenen Stücken. *mü*

DER POLITISCHE TERMINKALENDER DES DFK

3.9. Beim nunmehr 11. Brüsseler Sommerfest von RWE nimmt der scheidende Haushaltskommissar Günter Oettinger als Festredner die Gelegenheit wahr, ein Resümee seines zehnjährigen Wirkens als Mitglied der EU-Kommission zu ziehen und an die (sich teils neu konstituierenden) EU-Institutionen zu appellieren, sich für eine starke, entschlossene Gemeinschaft einzusetzen, die der Rivalität zwischen USA und China etwas entgegensetzen kann.

4.9. Anlässlich der Jahreskonferenz des renommierten Think-Tank BRUEGEL in Brüssel wird unter dem Titel „Braver, Greener, Fairer" ein Memorandum für die zukünftige Führungsriege der EU vorgestellt und diskutiert, welches Handlungsempfehlungen in dreizehn Politikfeldern für die Legislatur 2019-2024 enthält.

11.9. DFK-Konferenz zusammen mit der FOM – Hochschule für Ökonomie und Management in Hamburg: Welches Potenzial, welche Chancen, aber auch Risken stecken in Künstlicher Intelligenz für das Personalwesen der Zukunft? Wie können/sollten wir Künstliche Intelligenz in unsere Arbeitswelt integrieren? Lesen Sie hierzu unseren Artikel auf Seite 16.

20.9. Der DFK ist heute bei der Ergebniskonferenz vom Zukunftsdialog „Neue Arbeit – neue Sicherheit" des BMAS in Berlin vertreten. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil stellt hier die Ergebnisse des im letzten Jahr gestarteten Zukunftsdialogs vor. Lesen Sie dazu auch den Bericht auf Seite 66.

25.9. Auf der Festveranstaltung „30 Jahre Forum für Zukunftsenergien" zieht zunächst Boris Schucht als Präsident des Forums ein Resümee der vom Forum geleisteten Arbeit seit Gründung im Jahr des Mauerfalls. Im Kontext des derzeit in Regierung und Bundestag behandelten „Klimaschutzpakets" skizzieren NRW-Wirtschaftsminister Prof. Pinkwart und der Staatssekretär im BMWi, Andreas Feicht, Überlegungen und Projekte auf Landes- und Bundesebene zu Realisierung einer CO_2-neutralen Wirtschaft in 2050. Beide Politiker bekräftigen den Wunsch, dass auch in Zukunft das Forum als Plattform von Politik, Wirtschaft und Politik einen wichtigen Part bei diesem Prozess einnehmen werde.

26.9. Bei der Jahresveranstaltung der Vereinigung Rohstoffe Bergbau stellt der im Rahmen des „Klimaschutzpakets" der Bundesregierung verhandelte Ausstieg aus der Gewinnung bzw. Nutzung von Braun- und Steinkohle bis 2038 einen Schwerpunkt dar. Staatssekretär Oliver Wittke aus dem BMWi stellt jedoch klar, dass trotz der Beendigung des Kohlenbergbaus Deutschland ein wichtiges Rohstoffland bleibt, da es mit seinen mineralischen Rohstoffen wichtige Beiträge für eine CO_2-neutrale Wirtschaft leisten kann.

16./17.10. Die 6. Arbeitsgruppensitzung in Brüssel der von der EU-Kommission organisierten Plattform „Coal Regions in Transition" ist erstmals in mehrere parallele Panels gesplittet, um die Vorstellung einer Vielzahl von Projekten und Konzepten in dem gegebenen Zeitrahmen zu bewältigen.

22.10. Heute treffen Christian Lindner, MdB, Bundesvorsitzender der FDP, und Dr. Ulrich Goldschmidt, DFK-Vorstandsvorsitzender a.D. in Berlin in einem politischen Streitgespräch zum Thema „Wir haben es verbockt! Haben wir es verbockt?" aufeinander. Debattiert wird u.a. über Klimawandel, Fridays For Future und die Verantwortung von Wirtschaft und Politik. Den Bericht zur kontroversen Diskussion finden Sie auf Seite 4.

23.10. Bei der Festveranstaltung zum 60-jährigen Bestehen der „Gesellschaft" zum Studium strukturpolitischer Fragen – kurz: „Strukturgesellschaft" betont Bundestagspräsident Dr. Wolfgang Schäuble in seiner Rede die Notwendigkeit eines transparenten ergebnisoffenen Dialoges zwischen Mitgliedern des Bundestages, der Wirtschaft und der Wissenschaft, um in unserer zunehmend komplexer werdenden Welt eine ausgewogene und nachhaltige Politik betreiben zu können.

25.10. In seiner heutigen Pressemitteilung fordert der DFK die Regierungsparteien auf, die Benachteiligung der Betriebsrentner beim Abzug der Krankenkassenbeiträge unverzüglich zu beenden, und spricht sich gegen die aktuelle Doppelverbeitragung aus. Siehe auch Seite 18.

30.10. Das 11. Deutsche Wirtschaftsforum in der Frankfurter Paulskirche, organisiert von der ZEIT Verlagsgruppe, widmet sich der Wettbewerbsfähigkeit Europas und dem Umbruch der Wirtschaft. Als Festredner reflektiert der erste Präsident der Europäischen Zentralbank Jean-Claude Trichet über die Konsequenzen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009. Obgleich noch nicht alle Maßnahmen zur Stabilisierung vollkommen umgesetzt seien („das Glas ist halbvoll"), ist er optimistisch, dass mit dem jetzigen Stand eine Wiederholung der damaligen Krisensituation verhindert werden könne.

4.11. DFK-Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs Sebastian Müller ist geladen zum Treffen zwischen Europa-MultiplikatorInnen und dem Verbindungsbüro des Europäischen Parlaments in Deutschland. Das Verbindungsbüro des Europäischen Parlaments hatte vor der Europawahl bereits die wichtigsten Stakeholder getroffen, um die Kampagne diesmalwähleich.eu vorzustellen und die Zusammenarbeit rund um die Europawahl zu besprechen. Im Rahmen der institutionellen Nachfolge-Kampagne www.gemeinsamfür.eu des Europäischen Parlaments, soll es nun weitergehen: Ziel ist es, den Multiplikatorinnen nach der Europawahl für ihr Engagement zu danken, die neue Kampagne gemeinsamfür.eu vorzustellen und Feedback zu diesmalwähleich.eu sowie Vorschläge und Wünsche für weiteres Europa-Engagement zu besprechen.

© www.hubertus-heil.de / Susie Knoll

Hubertus Heil

12.11. Zu den Ergebnissen des Koalitionsausschusses und der Einigung der GroKo zur Grundrente und einem weitergehenden Sozial-und Leistungspaket meldet sich der DFK in seiner heutigen Pressemitteilung kritisch zu Wort. Die Pressemitteilung finden Sie auf Seite 17. — ***mü/ths/dm***

GROKO UND NATIONALE POLITISCHE INTERESSENSVERTRETUNG

EINE ZWISCHENBILANZ

von Diana Nier, Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs

Zwei Jahre nach der letzten Bundestagswahl bietet sich eine gute Gelegenheit für eine Zwischenbilanz zur Regierungsarbeit der Großen Koalition von CDU/CSU und SPD sowie auch der nationalen politischen Interessensvertretung des ***DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte****.*

Rückblick

Holprig verlief bereits die Regierungsbildung nach der Bundestagswahl am 24. September 2017 mit einer monatelangen Unsicherheit. Erst im März 2018 einigte sich die Große Koalition von CDU/CSU und SPD auf den **Koalitionsvertrag** und nahm die Regierungsgeschäfte auf. Zum Koalitionsvertrag und den Kritikpunkten hatte der DFK eine politische Stellungnahme abgegeben und gleichzeitig in seiner Perspektiven-Ausgabe 5-6 2018 der **GroKo und Arbeit 4.0** ein großes Schwerpunktthema gewidmet.

Direkt nach der Regierungsbildung hat der DFK seine politischen Kontakte, vor allem in dem neu besetzten Ausschuss für Arbeit und Soziales, intensiviert und politische Gespräche mit Ausschussmitgliedern zu wichtigen DFK-Positionen, wie u.a. die **Novellierung des Sprecherausschussgesetzes, Verbesserungen bei der Flexirente sowie die Stärkung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung,** geführt.

Der DFK hat sich auch aktiv mit diversen Stellungnahmen an Gesetzgebungsverfahren beteiligt, wie etwa zum Gesetzesentwurf zur **Weiterentwicklung des Teilzeitrechts – Einführung einer Brückenteilzeit**. Aufgrund seines Statements wurde der DFK am 15. Oktober 2018 **als Sachverständiger zur Öffentlichen Anhörung in den Ausschuss für Arbeit und Soziales in den Bundestag** geladen und angehört. Für den DFK sprach Diana Nier u.a. neben Vertretern der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) sowie juristischen Sachverständigen, wie Prof. Dr. Franz-Josef Düwell, Vorsitzender Richter a.D. beim BAG.

Auch am Dialogprozess „Arbeiten 4.0" des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales hat sich der DFK sehr stark beteiligt. So waren wir sowohl bei der Auftaktkonferenz des **Zukunftsdialogs des BMAS „Neue Arbeit – Neue Sicherheit" mit Bundesarbeitsminister Hubertus Heil** als auch bei der Ergebniskonferenz des Zukunftsdialogs am 20. September 2019 vertreten (siehe Seite 66).

Im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens zum **Brexit-StbG**, das Kündigungserleichterungen für bestimmte Risikoträger von Banken vorsah, hatte sich der DFK schon im letzten Jahr mit seiner Stellungnahme deutlich positioniert und dies auch in 2019 gegenüber den Ausschussmitgliedern im Finanzausschuss konsequent vertreten. Ebenso haben wir uns öffentlich gegen Forderungen der Arbeitgeber-Vereinigung BDA nach einer allgemeinen Absenkung des Kündigungsschutzes und speziell für Leitende Angestellte positioniert. Die Politik hat bis heute die BDA-Forderungen nicht aufgegriffen.

Ausblick

Aktuell bringt sich der DFK bei verschiedenen Gesetzesvorhaben und Debatten aktiv ein und verfolgt in den weiteren politischen Diskussionen seine Standpunkte, wie etwa:

Am bisherigen **Gesetzesvorhaben zur Grundrente** übte der DFK Kritik und hat sich in seiner Stellungnahme gegenüber dem Gesetzgeber klar für eine Bedürftigkeitsprüfung ausgesprochen und sich dazu auch im Beitrag in den Perspektiven 03-04/2019 geäußert. Der Kompromiss des Koalitionsausschusses der GroKo vom 10. November 2019 zur Grundrente sieht nun **zumindest eine Einkommensüberprüfung** vor, die den Bedarf feststellen soll. Hier hat der DFK die Details und den konkreten Gesetzesentwurf geprüft und Stellung bezogen (siehe Seite 17).

Den aktuellen **Gesetzesentwurf zur Rückführung des Solidaritätszuschlags 1995** bewertet der DFK ebenfalls kritisch, da dieser für Besserverdiener ab einer gewissen Einkommensgrenze und für Unternehmen

Diana Nier

auch noch nach 2019 eine Weiterzahlung des Solidaritätszuschlags vorsieht. Mit einer entsprechenden Pressemitteilung hat sich der DFK diesbezüglich zu Wort gemeldet und in seiner Stellungnahme auf die verfassungsrechtlichen Bedenken hingewiesen.

Derzeit arbeitet das BMAS auch an einem Gesetzesentwurf zum **Recht auf Homeoffice**. Hierzu hatte der DFK bereits im Vorfeld der Diskussion durch eine Pressemitteilung kritisiert, dass betriebliche Lösungen besser als gesetzliche sind und eher wichtige Fragen zum Arbeitsschutz/Unfallschutz/Datenschutz wie auch zur Arbeitszeit beantwortet werden sollten. Der DFK wird den entsprechenden Gesetzesentwurf prüfen und seine Position im weiteren Verfahren einbringen.

Auch der Standpunkt des DFK zur **Abschaffung der Doppelverbeitragung auf Betriebsrenten** wurde in einer Pressemitteilung (siehe Seite 18) zuletzt nochmals bekräftigt. Zwar stand bisher die Abschaffung der Dop-

pelverbeitragung nicht (mehr) auf der Agenda der Bundesregierung. Doch dieser Punkt wurde jetzt **Teil der Einigung im Koalitionsausschuss der GroKo**. Danach soll die bisherige Freigrenze für Versorgungsbezüge von 155,75 € in einen dynamisierten Freibetrag umgewandelt werden und die Betriebsrentner „spürbar" entlasten. Auch hier wird der DFK das entsprechende Gesetzesvorhaben intensiv begleiten.

Außerdem ist die deutliche **Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung** ebenfalls eine wichtige DFK-Position. Der DFK fordert, zuletzt im Rahmen einer Pressemitteilung, eine signifikante Erhöhung des aktuellen Betrags von bisher maximal 360 € auf mindestens 3.000 € pro Jahr. Die **Erhöhung auf 720 €** findet sich nun ebenfalls im Kompromiss des Koalitionsausschusses der GroKo vom 10. November 2019 und ist ein erstes wichtiges Signal. Für den DFK ist dieser Höchstbetrag jedoch noch nicht ausreichend und Ziel im weiteren politischen Dialog.

Fazit

Die Zwischenbilanz der GroKo fällt aus unserer Sicht durchwachsen aus. Tatsächlich hat die GroKo einige ihrer Versprechen aus dem Koalitionsvertrag erfüllt und **zuletzt auch DFK-Positionen in der Einigung im Koalitionsausschuss berücksichtigt.**

Andere wichtige Themen fehlen leider komplett, wie gesetzliche Anpassungen aufgrund der digitalisierten Arbeitswelt 4.0 oder etwa, wie die Bundesregierung auf die neue Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs zur Arbeitszeit reagieren will.

Die letzten Landtagswahlen mit erheblichen Stimmverlusten für die Regierungsparteien mahnen, dass die Arbeit der GroKo in der Bevölkerung offenbar nur wenig Anklang findet.

Der DFK konnte während der bisherigen Legislaturperiode seine nationale politische Interessensvertretung durch **politische Stellungnahmen, Pressemitteilungen und Berichte in der Verbandszeitschrift oder Statements** über die sozialen Medien, z.B. via Twitter, stark intensivieren. Dieses politische Auftreten des DFK werden wir daher zum Durchsetzen unserer politischen Forderungen weiter kontinuierlich fortsetzen.

TROTZ KONJUNKTURRÜCKGANG POSITIVE ENTWICKLUNG

BESCHÄFTIGTENZAHL IN DER EU ERREICHT HÖCHSTSTAND

Der europäische Arbeitsmarkt trotzt dem Konjunkturrückgang: Mit 241 Millionen Menschen ist die Zahl der Beschäftigten in der EU auf ihrem höchsten Niveau, die Arbeitslosenquote dagegen ist auf dem niedrigsten Stand seit Beginn des Jahrhunderts. Das geht aus dem von der Europäischen Kommission veröffentlichten jährlichen Bericht über Arbeitsmarkt- und Lohnentwicklungen in Europa hervor.

Marianne Thyssen, Kommissarin für Beschäftigung, Soziales, Qualifikationen und Arbeitskräftemobilität, erklärte dazu: „Es ist gut zu sehen, dass der europäische Arbeitsmarkt nach wie vor stark ist. Es gibt aber auch einige Warnzeichen am Horizont. Der Aufbau von Kompetenzen ist wichtiger denn je, und deswegen freue ich mich über die Begeisterung, die ich bei der vierten Europäischen Woche der Berufsbildung Mitte Oktober in Helsinki erleben durfte. Investitionen in die allgemeine und berufliche Bildung bleiben die wichtigsten politischen Maßnahmen für die kommenden Jahre."

Wie in den vergangenen Jahren ging die Arbeitslosigkeit stärker zurück, als aufgrund des Wirtschaftswachstums zu erwarten gewesen war. Länder mit hohen Arbeitslosenraten, darunter Kroatien, Griechenland, Spanien und Portugal, konnten ein hohes Beschäftigungswachstum verzeichnen, und die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern gingen weiter zurück. Der Rückgang der Arbeitslosigkeit spiegelt zum Teil die strukturelle Verbesserung des Arbeitsmarktes wider. Dies ist unter anderem den Reformen zu verdanken, die nach der Krise 2008 durchgeführt wurden.

Obwohl die Löhne weiter stiegen, blieb das durchschnittliche Wachstum moderat. Wie schon in den Vorjahren war das Lohnwachstum in den mittel- und osteuropäischen Ländern höher als im Rest der EU, was zu einer Verbesserung der Lohnkonvergenz in der EU führt. Auch der Anteil der Menschen mit Einkommen unterhalb der Armutsgrenze ist zurückgegangen. Dennoch haben die ärmsten Menschen in etwa der Hälfte der Mitgliedstaaten eine Verschlechterung ihrer Lebensbedingungen erfahren. In dem Bericht der Kommission wird auch das Missverhältnis zwischen Qualifikationsangebot und -nachfrage in einer sich wandelnden Arbeitswelt untersucht. Die Einführung neuer Technologien, die zu einem Rückgang der Nachfrage nach Routinetätigkeiten führt, könnte das Missverhältnis zwischen Qualifikationsangebot und -nachfrage erhöhen. *mü*

© European Union-2017, Photo Steffi Loos

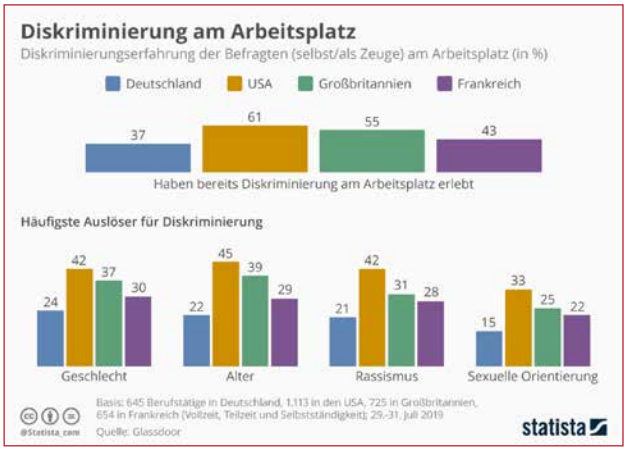
Marianne Thyssen, Kommissarin für Beschäftigung, Soziales, Qualifikationen und Arbeitskräftemobilität, konnte positive Zahlen verkünden

INTERNATIONALE STUDIE DIVERSITY & INCLUSION

DISKRIMINIERUNG AM ARBEITSPLATZ IST ALLTÄGLICH

Arbeitgeber versuchen gemeinhin, sich mit ihrem Engagement für Vielfalt und Weltoffenheit zu zeigen. Zu wichtig ist dieser Aspekt für die Jobsuchenden geworden und zu groß die Angst, dringende benötigte Fachkräfte durch mangelnde Kompetenz in diesem Bereich abzuschrecken. Wie sieht aber die Realität von Berufstätigen in Deutschland aus? Erleben Sie Diskriminierung am Arbeitsplatz?

Die Studie des Arbeitergeber-Bewertungsportals Glassdoor „Diversity & Inclusion Study 2019" gibt nun Einblicke in alltäglich erlebte Diskriminierung bei der Arbeit in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und den USA. Mehr als ein Drittel der befragten deutschen Berufstätigen gab an, bereits Diskriminierung am Arbeitsplatz selbst erfahren oder beobachtet zu haben. Die Umfrage wurde unter 645 deutschen Berufstätigen im Juli 2019 durchgeführt. Gleichzeitig förderte eine Analyse von Stellenanzeigen auf Glassdoor zutage, dass Arbeitgeber in Deutschland ihre Anstrengungen für Vielfalt und Inklusion im Vergleich zum Vorjahr verstärkt haben, indem sie 79 % mehr Jobs in diesem Bereich ausgeschrieben haben.



Benachteiligung aufgrund des Geschlechts am häufigsten

Die Umfrageergebnisse legen den Schluss nahe, dass die Wirklichkeit in Unternehmen in Deutschland nicht mit der schönen Fassade, die Toleranz und Offenheit suggerieren möchte, Schritt halten kann. 37 % der befragten Berufstätigen haben bereits in einer Form Diskriminierung am Arbeitsplatz selbst erfahren oder beobachtet. Nach spezifischen Formen der Benachteiligung gefragt, rangiert die Diskriminierung aufgrund des Geschlechtes mit 24 % an erster Stelle. Gefolgt von Altersdiskriminierung mit 22 %, Rassismus mit 21 % oder Benachteiligung aufgrund von sexueller Orientierung mit 15 %. In allen Fällen wurden die Umfrageteilnehmer danach gefragt, ob sie diese Art der Diskriminierung bereits selbst am Arbeitsplatz selbst erfahren oder beobachtet haben.

„Viele Teilgruppen von Berufstätigen erfahren alltäglich Diskriminierung in ihrem Berufsleben. Es bleibt zu hoffen, dass Unternehmen ihre Anstrengung für mehr Gleichberechtigung und Vielfalt in ihren Belegschaften verstärken und nicht nur Kosmetik betreiben. Vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und demografischem Wandel könnte Letzteres schnell zum Bumerang werden. Insbesondere wenn man sich vor Augen führt, dass laut der Umfrage gerade Millenials und die Generation Z mehr Engagement der Arbeitgeber für Diversität fordern", so Felix Altmann, Arbeitsmarktexperte bei Glassdoor.

Internationaler Vergleich

Auffällig ist, dass deutsche Berufstätige im internationalen Vergleich weitaus seltener Diskriminierung selbst erfahren oder beobachten. Sowohl übergreifend als auch bei den einzelnen Formen der Benachteiligung fallen die Werte bei deutschen Umfrageteilnehmern signifikant niedriger aus. Unter dem Strich liegen sie in allen Kategorien um circa 10 % unter dem Durchschnitt der weiteren untersuchten Länder. Demnach machen beispielsweise die Befragten aus den USA tendenziell die stärksten Erfahrungen mit Diskriminierung. So werden Rassismus (42 % vs. 21 %) und Altersdiskriminierung (45 % vs. 22 %) laut der Umfrage doppelt so häufig in den USA erlebt oder beobachtet wie in Deutschland.

Arbeitgeber in Deutschland: Verstärktes Engagement

Eine mögliche Ursache für die im Vergleich niedriger ausfallenden Umfragewerte für Deutschland liefert die Befragung gleich mit: Viele Unternehmen in Deutschland sind von der Zusammensetzung ihrer Mitarbeiterschaft offenbar nicht so divers aufgestellt, dass Anlässe für offene Diskriminierung entstehen. Zwar geben 62 % der deutschen Befragten an, dass sie bei einem Arbeitgeber arbeiten, der über eine diverse Belegschaft verfügt. Das heißt im Umkehrschluss allerdings auch, dass 38 % der Berufstätigen in Betrieben arbeiten, in denen das nicht der Fall ist. Mehr als ein Drittel der Befragten arbeitet also in Unternehmen, deren Belegschaft tendenziell homogen zusammengesetzt ist. Der Anteil der Unternehmen, die vielfältig aufgestellt sind, liegt nach der Befragung deutlich unter dem internationalen Durchschnitt von 71 % (vs. 62 %). Im klassischen Einwanderungsland USA geben sogar 77 % der Befragten an, in einer von Vielfalt geprägten Belegschaft zu arbeiten.

Deutsche Unternehmen sind in Sachen Vielfalt und Gleichberechtigung wahrscheinlich nicht so gut aufgestellt, wie es scheint. Wahrgenommene Diskriminierung liegt auch immer im Auge des Betrachters. Mangelnde Sensibilisierung für Diskriminierung am Arbeitsplatz kann also auch hier die Werte beeinflussen.

Positiv bleibt festzuhalten, dass 47 % der Befragten ihren Unternehmen attestieren, dass sie die Anstrengungen für Diversität und Inklusion verstärkt haben. 44 % der Umfrageteilnehmer fordern für die Zukunft ein noch stärkeres Engagement der Arbeitgeber für das Thema. Dieser Wert steigt auf 54 % in der Altersgruppe der 18- bis 34-Jährigen. *mü*

Die Zusammenfassung der **Diversity & Inclusion Study 2019** finden Sie unter diesem LINK: **bit.ly/33GqJHJ**

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

ENORMER BEDARF AN UMSCHULUNGEN IN DER EU

DIGITALISIERUNG, ABER BITTE FAIR

Laut einer jüngst von der Versicherungsgesellschaft Zürich in Auftrag gegebenen und von der Oxford University durchgeführten Umfrage halten zwar mehr als 50 % der Arbeitnehmer die Auswirkungen neuer Technologien für weitgehend positiv, 30 % befürchten jedoch auch, dass sie ihren Arbeitsplatz infolge des technologischen Wandels verlieren könnten. Die Arbeitswelt verändert sich aufgrund des digitalen Wandels dramatisch. Gleichzeitig sind die Sozialschutzsysteme noch nicht an die neuen Gegebenheiten des Arbeitsmarktes angepasst.

© helena.org

Gordon Clark von der Universität Oxford präsentierte die Studie

Die Veränderungen auf den Arbeitsmärkten erhöhen den Druck auf Arbeitnehmer, die sich vor allem zerstückelten Berufswegen gegenübersehen: Sie müssen ihre „Beschäftigungsfähigkeit" oftmals durch Umschulungen und Zusatzqualifizierungen verbessern, um den neuen Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht werden zu können. „Es besteht ein enormer Bedarf an Umschulungen", sagte Gordon Clark, Berater sowie emeritierter Professor der Universität Oxford, anlässlich der Präsentation der Studie auf einer EURACTIV-Veranstaltung in Brüssel. Ein Großteil der Personen, die in der Umfrage angegeben hatten, dass sie befürchten, ihren Arbeitsplatz innerhalb der kommenden zwei Jahre zu verlieren, würden sich über den Zugang zu Umschulungsprogrammen freuen. „In diesem Sinne gibt es die Wahrnehmung, dass es sich hier um reale Probleme handelt. In vielerlei Hinsicht werden diese Forderungen und Bedürfnisse jedoch nicht erfüllt."

Aus der Zeit gefallen

Diese Instabilität auf dem Arbeitsmarkt, die Notwendigkeit ständiger Weiterbildung und das Fehlen eines an einen solchen flexiblen Arbeitsmarkt angepassten Sozialschutzsystems führen zu viel Angst bei den Arbeitnehmern. Auch Bettina Kromen, stellvertretende Referatsleiterin für die Modernisierung der Sozialschutzsysteme bei der Europäischen Kommission, betonte die zunehmende Vielfalt des Arbeitsmarktes und von „nicht linearen" Karrieren. Die Sozialschutzsysteme seien ursprünglich für Menschen in „Normalarbeitsverhältnissen" konzipiert und bisher nicht an die neue Realität des Arbeitsmarktes angepasst worden, so Kromen. Daher müssten Menschen in atypischen Beschäftigungsverhältnissen – wobei diese „atypische" Arbeit inzwischen 39 % der Verträge in Europa ausmacht – und mit nicht linearen Karrieren „mit erheblichen Lücken in ihrem Sozialschutz rechnen", warnte die Kommissionsbeamtin.

„Ich denke, es macht einen Unterschied, ob ein Sozialversicherungssystem genauso flexibel ist wie die Arbeit und die Arbeitnehmer", betonte auch Gordon Clark. Er fügte hinzu, für Arbeitnehmer müssten Sozialleistungen in jeder Art von Arbeit sichergestellt werden, sei es ein „typischer" oder „atypischer" Job: „Es macht einen großen Unterschied, den Menschen zu helfen, über ihre Zukunftsperspektiven nachzudenken, wenn sie auch das Gefühl haben, dass das System ihnen nachkommt – anstatt dass sie sich an das System anpassen müssen."

Paradigmenwechsel

Die Studie der Universität Oxford zeigt, dass die meisten Arbeitnehmer derzeit nicht gewillt sind, ihren Arbeitsplatz freiwillig zu verlassen, und auch keine Angst haben, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Je nach Altersgruppe und Ländern variiert jedoch die Wahrnehmung des Risikos, den Arbeitsplatz zu verlieren, oder die Bereitschaft, den Job zu wechseln.

Dabei spielt vor allem der makroökonomische Kontext eine wichtige Rolle: Die Bereitstellung von Aus- und Weiterbildungen sowie Qualifikationen, Reformen des Sozialversicherungssystems und die Verbesserung der makroökonomischen Situation des Landes müssten demnach Hand in Hand gehen: „In einer Vollbeschäftigungswirtschaft würden die Menschen einen atypischen Vertrag abschließen, um sich auf dem überfüllten Arbeitsmarkt attraktiv zu machen, während sie in einigen Ländern, in denen die Makroökonomie eher gegen sie ist, in atypische Beschäftigungsverhältnisse gehen würden, weil es schlichtweg keine andere Wahl gibt", erklärt Gordon Clark.

Eine weitere Feststellung: Wenn Menschen gut ausgebildet sind und keine materielle Not leiden, haben sie auch keine oder nur wenig Angst vor Veränderungen. Es ist somit vor allem die wirtschaftlich schwächste Schicht der Gesellschaft, die in der Regel mit einer unbeständigen Arbeitswelt zu kämpfen hat. „Sie können Menschen ermutigen, sich zu flexibilisieren, wenn die Menschen sich sicher fühlen", sagte auch Franca Salis-Madinier, Gewerkschafterin und Vizepräsidentin der Binnenmarktbeobachtungsstelle im Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss. „Sozial-, Demografie-, Klima- und Techologiepolitik ... alle großen Herausforderungen, vor denen Europa steht, sind miteinander verbunden und können nicht separat angegangen werden. Wir können beispielsweise den Klimawandel nicht angehen, ohne die Armut zu bekämpfen", so Salis-Madinier. Das Gleiche gelte für die Digitalwende. „Der technologische Fortschritt ist kein Selbstzweck und sollte allen zugute kommen".

Die sogenannte soziale Säule der EU, die die Juncker-Kommission 2017 ins Leben gerufen hatte und die die Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen nun weiter stärken will, sollte die Grundlage dafür sein. Nur so kann man ein EU-weit anwendbares, nachhaltiges Modell für die moderne Arbeitswelt entwickeln. *mü*

VON DER LEYEN: ERFOLG ABHÄNGIG VOM AUSTAUSCH MIT PARLAMENT

ES GEHT NUR ZUSAMMEN

von Sebastian Müller, DFK-Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs

Jean-Claude Juncker wurde vor fünf Jahren Präsident der Europäischen Kommission und stand vor großen politischen Herausforderungen. Die Aufgaben, vor der seine Nachfolgerin Ursula von der Leyen jetzt steht, sind noch mal deutlich komplexer. Eine ihrer Top-Prioritäten, so sagt sie zu Beginn ihrer Präsidentschaft, sei es, „neuen Schwung für die Demokratie in Europa" zu bringen. Ein wichtiger Faktor wird dabei sein, das Europäische Parlament (EP) durch eine konstruktive Zusammenarbeit zu stärken und die von ihr angekündigte breite Debatte über Europa erfolgreich umzusetzen.

An einer erfolgreichen Zusammenarbeit von Kommission und Parlament wird gar kein Weg vorbeiführen

Das EP, dem die neue Kommission gegenübersteht, ist stärker fragmentiert und polarisierter als in früheren Legislaturperioden. Die Bildung stabiler, proeuropäischer Koalitionen wird dadurch erheblich erschwert: Um künftig Gesetzesvorhaben verabschieden zu können, ist von der Leyen deshalb auf die Unterstützung der konservativen Europäischen Volkspartei sowie der Sozialdemokraten angewiesen und braucht darüber hinaus auch belastbare und produktive Arbeitsbeziehungen zu Grünen und Linken. Sie wird je nach Themenfeld flexible Kooperationen eingehen müssen. Das wird eine echte Herausforderung und sehr zeitaufwendig. Zudem besteht bei besonders umstrittenen Fragen das hohe Risiko, politisch mit seinem Vorhaben zu scheitern.

Parlament muss mehr Gewicht bekommen

In diesem Setting, mit diesen Vorzeichen und Mehrheitsverhältnissen wird die Kommissionspräsidentin das Parlament möglichst eng in den politischen Prozess einbinden – müssen. Aber noch mehr: Wenn sie eine EU will, die wieder Nähe zu ihren Bürgern herstellt, muss sie dafür arbeiten, Macht vom Rat auf das Parlament zu übertragen. Selbst mit den oben beschriebenen Mehrheitsverhältnissen und Parteifamilien ist dieses viel besser in der Lage, das Gemeinwohl Europas zu fördern. Deshalb muss das Europaparlament alsbald zum vollwertigen Parlament werden. Es muss beispielsweise Gesetzesinitiativen ergreifen dürfen und das Recht zur Nominierung des Kommissionspräsidenten erhalten.

Es sollte selbstverständlich werden, dass sich von der Leyen und die weiteren Mitglieder der Kommission einem regelmäßigen Dialog mit dem Parlament und seinen Ausschüssen stellen – in ihrem eigenen Interesse. Schließlich gilt es auch, eine breite europäische Öffentlichkeit in die Debatte über die Zukunft der EU miteinzubeziehen. Das wird nur über das Parlament funktionieren.

Sebastian Müller

Die Herausforderungen für die Kommission und das Parlament sind sicherlich noch höher, als sie es in der vergangenen Legislaturperiode waren. Die politischen Stakeholder müssen zudem wachsendem externen Druck und internem Euroskeptizismus begegnen. Der rasante technologische Wandel, die Klimakrise oder externe Einflussnahme in der EU setzen dem Ganzen noch die Krone auf.

An einer erfolgreichen Zusammenarbeit von Kommission und Parlament wird also gar kein Weg vorbeiführen – im jeweils eigenen institutionellen Interesse. Beide sollten gemeinsam die politischen Prioritäten bewerten, um Fortschritte und weiteren Handlungsbedarf festzustellen. Die Zusammenarbeit reibungslos und produktiv zu gestalten ist möglich, wenn dieser Aufgabe die notwendige Priorität beigemessen wird. Die breite, öffentliche Debatte, die die neue Kommissionspräsidentin ab Sommer 2020 führen möchte, können alle nur gemeinsam zum Erfolg führen. Ursula von der Leyen hat angekündigt, dass es ihr Wille sei, als Kommissionspräsidentin das EU-Parlament zu stärken. Es ist allen Europäern zu wünschen, dass das auch gelingt.

© European Union 2019 – Source: EP

Das EU-Parlament

SCHWERPUNKT KONFLIKTE

WODURCH ENTSTEHEN KONFLIKTE?

von Dr. Ulrich Goldschmidt, DFK-Senior Advisor

Dr. Ulrich Goldschmidt

Schaut man sich ein wenig in der einschlägigen Literatur und Seminarlandschaft um, spürt man schnell, dass das Konfliktmanagement eine ganz eigene Wissenschaft ist. Ganze Bücherregale werden damit gefüllt, wie man entstandene Konflikte als Führungskraft in den Griff bekommt und Schlimmeres verhindert. Viel seltener wird darüber gesprochen und geschrieben, wie man mögliche Konfliktherde identifizieren und schon den Ausbruch von Konflikten idealerweise verhindern kann. Das mag daran liegen, dass der Begriff „Konflikt" oft einen positiven Anstrich bekommt und mit Euphemismen wie „reinigendes Gewitter" und „Klartext reden" versehen wird. Oft genug geschieht dies aber nur, um eigenes Fehlverhalten beim Entstehen des Konflikts zu kaschieren und schönzureden. Ein Konflikt ist eben nicht nur die Sachdiskussion mit deutlichen Worten, die in der Tat hilfreich sein kann, sondern geht sehr viel tiefer, geht weit in den zwischenmenschlichen Bereich und in die menschliche Psyche. Konflikten vorzubeugen ist allemal besser und ressourcenschonender, als hinterher das zerschlagene Porzellan zusammenzukehren. Sind Beschädigungen von Menschen erst einmal geschehen, ist da häufig auch nichts mehr zu reparieren und die Folgekosten immens.

Daher wollen wir hier einmal die „Top 10" der Konfliktauslöser insbesondere im Arbeitsleben vorstellen, bei denen das Führungsverhalten stets eine besondere Rolle spielt.

1. Keine Zeit

Beginnen wir mit dem Klassiker: „Ich würde ja gerne führen, aber ich muss ja auch noch arbeiten. Für Führungsaufgaben bleibt da oft keine Zeit." In der Tat hat auch eine DFK-Studie ergeben, dass nur 4 % der Führungskräfte mehr als 80 % ihrer Arbeitszeit für Führung aufwenden. Knapp 80 % der Führungskräfte sagen aber, dass sie sich gerade mal in der Hälfte ihrer Arbeitszeit um Führung kümmern können. Ein krasses Missverhältnis, wenn wir andererseits immer davon sprechen, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital der Unternehmen sind und der Mensch im Mittelpunkt von Führung stehen soll.

Um es ganz deutlich zu sagen: Zeit hat man zu haben! Eine Führungskraft darf sich nicht in Sachbearbeiteraufgaben verzetteln, und Unternehmen dürfen Führungskräfte nicht als Obersachbearbeiter missbrauchen. Eine Führungskraft muss FÜHREN. Keine Zeit für Mitarbeiter zu haben, beinhaltet die fatale Botschaft an die Mitarbeiter: „Du bist mir nicht wichtig genug. Meine kostbare Zeit kann ich besser einsetzen, als mit dir zu sprechen oder Entscheidungen zu treffen, die die Mitarbeiter für ihre Aufgabenerledigung brauchen." Der Subtext in dieser Botschaft an die Mitarbeiter ist zudem: Wenn der Mitarbeiter nicht wichtig genug ist, kann es die Aufgabe ja auch nicht sein. Denn ansonsten würde sich die Führungskraft ja darum kümmern. Am Ende sind alle unzufrieden. Die Mitarbeiter, weil sie keine Wertschätzung erfahren, und die Vorgesetzten, weil die Arbeit nicht so erledigt wird, wie sie es sich vorgestellt haben. Der Konflikt ist da.

2. Die Sprache

Die Sprache ist nicht nur unser wichtigstes Kommunikationsmittel, sie ist zugleich ein scharfes Schwert, mit dem man verletzen kann. Grund genug, in der Führung und in der Zusammenarbeit sorgsam damit umzugehen. Das gilt für Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern, aber auch umgekehrt und ebenso in der Kommunikation unter Kollegen. Und der Hinweis „Man möge doch nicht immer jedes Wort auf die Goldwaage legen" ist letztlich nur eine plumpe Ausrede und lahme Entschuldigung, wenn man sich mal wieder bei der Wortwahl vergriffen hat. Für diese Goldwaage gibt es nämlich kein staatliches Eichamt. Vielmehr ist sie sehr individuell justiert, so dass nicht alles, was ich selbst noch als sozialadäquates Kommunikationsverhalten empfinde, vom Gegenüber zwingend genauso verstanden wird.

Nun war das Arbeitsleben noch nie als Schutzbiotop für empfindsame Seelen bekannt und wird es wohl auch nicht werden, solange Menschen zusammenarbeiten. Aber ein achtsamer Umgang miteinander ist nun wirklich keine unerfüllbare Utopie. Respekt, Wertschätzung und Fairness sind Grundbedingungen guter Führung und sollten selbstverständlicher Teil jeder Unternehmenskultur sein. Auf dieser Basis kann auch sachliche und nicht persönlich verletzende Kritik mit klarer Ansage geübt werden. Aber die Bewertung von Arbeitsergebnissen als „armselig", „jämmerlich" oder „erbärmlich" dient eben nicht der Sache, sondern ist der Versuch einer Machtdemonstration. Wer das nötig hat, ist als Führungskraft ungeeignet, denn mit verletzendem Verhalten provoziert man nur Gegenreaktionen, bei denen der Angesprochene zurückschlägt, die Sachebene komplett verlassen wird und ein persönlicher Kampf, ein Konflikt ausgetragen wird. Da dies von allen im Umfeld genauestens beobachtet wird, ist der Konflikt auch kaum noch zu begrenzen. Nur noch ein klares Bekenntnis zum eigenen Fehlverhalten und eine Entschuldigung können hier helfen.

3. Systembedingte Konflikte

Gar nicht so selten werden Menschen im beruflichen Umfeld auch in Konfliktzonen gebracht, die schlicht und ergreifend systembedingt sind. Typisch dafür sind z.B. unklare Verantwortlichkeiten, wenn Strukturen geändert, aber nicht zu Ende gedacht werden. Kommt dann noch fehlende Kommunikation und mangelhafte Entscheidungsbereitschaft und -fähigkeit auf der Führungsebene hinzu, ist der Konflikt vorprogrammiert. Mitarbeiter registrieren in solchen Kompetenzwirrwarr-Konstellationen, dass man ihnen zwar eine Aufgabe übertragen hat, dass aber plötzlich auch noch jemand anders an dieser Aufgabe arbeitet, womöglich sogar mit unterschiedlicher Zielsetzung. Engagierte Mitarbeiter werden um die Aufgabe kämpfen – untereinander und gegen die Vorgesetzten. Immer wird aber auch die Enttäuschung mit-

schwingen, warum es niemand für nötig gehalten hat, diesen Konflikt von vornherein zu unterbinden, und die Frage, ob der Arbeitgeber einem denn wirklich zutraut, die Aufgabe zu erledigen und ob hier Mitarbeiter vielleicht sogar gegeneinander ausgespielt werden sollen. Derartige Unsicherheiten sind ein veritabler Nährboden für Konflikte.

Verschärfen kann man solche Situationen noch dadurch, dass der Arbeitgeber anklingen lässt, diese Situation sei sogar absichtlich herbeigeführt, um einen Wettbewerb unter den Mitarbeitern zur „Besten-Auslese" auszulösen. Ein solches Beförderungs-Casting hat aber nichts mit effektiver Zusammenarbeit zu tun, sondern ist nur ein Gladiatorenkampf, der aus den Arenen des alten Roms in die Büros heutiger Unternehmen verlegt wird.

4. Keine Entscheidungen – keine Sichtbarkeit

Als Führungskraft keine Entscheidung zu treffen, ist oft schlimmer, als eine falsche Entscheidung zu treffen. In einer hochkomplexen Arbeitswelt gehört es inzwischen zur Normalität und zum allgemeinen Lebensrisiko von Führungskräften und Managern, dass man Entscheidungen treffen muss, ohne Chancen und Risiken zu 100 % erkannt und bewertet zu haben. Auch bei bestehenden Restrisiken müssen aber Entscheidungen getroffen werden. Auch die Haltung, lieber keine Entscheidung zu treffen, wenn man sich nicht hundertprozentig sicher ist, dass es auch die richtige Entscheidung ist, birgt ein erhebliches Konfliktpotenzial.

Entweder entsteht ein lähmendes Entscheidungs-Vakuum, in dem nichts mehr passiert, oder man bereitet mit seinem Zögern den Nährboden für „Entscheidungen", die dann aber andere treffen, und dies womöglich ohne Abstimmung untereinander. Man kann solche Situationen bewusst schaffen, indem man gezielt Alleinverantwortung an Mitarbeiter oder Teams delegiert. Entscheidungen dorthin zu verlagern, wo die größte Entscheidungs-Kompetenz liegt, ist überaus sinnvoll. Sich aber die Entscheidungskompetenz vorzubehalten und dann nicht zu entscheiden, löst einen Wildwuchs von Entscheidungen und Nichthandeln aus, in dem letztlich alle Beteiligten unzufrieden sind und sich in Schuldzuweisungen ergehen. Dies gilt umso mehr, wenn die Führungskraft Kompetenz-Wirrwarr und Entscheidungswildwuchs zulässt, um dann irgendwann doch zu entscheiden und allen anderen die Schuld für das entstandene Chaos zu geben.

Den gleichen Effekt wie fehlende Entscheidungen hat häufig die fehlende Sichtbarkeit von Führungskräften. Vielleicht steckt dahinter sogar die grundsätzlich positive Überlegung, dass man seine Mitarbeiter in Ruhe arbeiten lassen will, ohne ständig bei ihnen im Büro zu stehen. Das muss dann aber auch so kommuniziert werden. Wer ohne Erklärung jeden Tag um 15.00 Uhr das Büro verlässt oder den Großteil der Woche im Homeoffice verbringt, ohne dass die Mitarbeiter damit irgendeinen positiven Effekt für das Unternehmen verbinden können, sendet damit nur eine Botschaft: Was meine Mitarbeiter tun und denken, interessiert mich nicht. Solche Führungskräfte werden von ihren Mitarbeitern nicht respektiert, nicht ernst genommen und im Zweifel bekämpft.

Unternehmen, bei denen mit individuellen Zielvorgaben bzw. -vereinbarungen für den Bonus gearbeitet wird und bei denen keineswegs sichergestellt ist, dass diese Ziele aufeinander abgestimmt sind. Wenn zwei Vertriebler um denselben Kunden streiten und sich wechselseitig bekämpfen und beim Preis unterbieten, liegt das Konfliktpotenzial auf der Hand.

Eine vergleichbare Situation haben wir bei Systemen zur Mitarbeiterbewertung, in denen zwingend eine Glockenkurve, die sogenannte Gauß-Kurve, abgebildet werden muss. Also einige sehr gute, einige schlechte und die meisten Mitarbeiter im Mittelfeld. Konkret bedeutet das, dass ein Mitarbeiter nur dann in der Spitzengruppe der Leistungsstarken liegen kann, wenn gleichzeitig mindestens ein anderer in die Gruppe der Low Performer einsortiert wird. In der Praxis führt

Quelle: Fotolia © ArtFamily

Die Sprache ist nicht nur unser wichtigstes Kommunikationsmittel, sie ist zugleich ein scharfes Schwert, mit dem man verletzen kann

5. Widerstreitende Ziele

Genau genommen gehören die „widerstreitenden Ziele" mit in die große Kategorie der systembedingten Konflikte. Wegen ihrer Bedeutung und Verbreitung in der Praxis haben sie es aber als eigener Punkt in diese „Top 10" geschafft. Derartige Ziele sind also nicht nur widersprüchlich, sondern schlimmer noch, sie können nur durch die Bekämpfung der Ziele Anderer erreicht werden. So finden wir immer noch Vergütungssysteme in den dies dann schnell zum Kampf jeder gegen jeden. Wer dem Kollegen hilft, gut dazustehen, schadet sich in diesem System selbst. Abgesehen davon, dass das in den Unternehmen zu teilweise abstrusen Ausweichstrategien führt, wird auch hier Konfliktpotenzial ohne Not geschürt.

6. Integritäts-Zweifel

Verstoßen ein Unternehmen oder einzelne Vorgesetzte gegen die Spielregeln z.B. des Ar-

beitsrechts oder der Corporate Governance, verursachen sie damit beim Mitarbeiter einen Loyalitäts-Konflikt. Hat jemand, der selbst Verträge oder Gesetze nicht beachtet, noch Anspruch auf die Loyalität seiner Mitarbeiter? Wer will oder kann schon mit jemandem vertrauensvoll zusammenarbeiten, den er nicht mehr für integer hält? Vertrauensvolle Zusammenarbeit heißt eben auch Vertrauen auf Verlässlichkeit und Berechenbarkeit und Verzicht auf pure Willkür. Wird dieses Vertrauen enttäuscht, ist das Echo selbst häufig ein Integritätsdefizit. Verstößt der Arbeitgeber vorsätzlich gegen den Arbeitsvertrag oder nutzt Lücken im Arbeitsvertrag einseitig und ausschließlich zu Lasten des Mitarbeiters, darf man sich nicht wundern, wenn ein Mitarbeiter mit gleicher Münze zurückzahlt. Nimmt der Vorgesetzte es mit seiner Spesenabrechnung nicht so genau, setzt er damit Beispiele für die gesamte Abteilung. Neben einem gestörten Arbeitsverhältnis kann das zudem zu echten Compliance-Problemen führen.

7. Mikro-Management

Mikro-Management ist ein besonders konfliktträchtiges Fehlverhalten von Führungskräften. Mikro-Manager managen nur eins: ihr persönliches Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern. Indem sie sich permanent in die Aufgabenerledigung bis ins Detail einmischen, signalisieren sie dem Mitarbeiter, dass sie ihm die ordnungsgemäße Aufgabenerledigung nicht zutrauen. Mikro-Manager verhalten sich nicht wie Führungskräfte, sondern wie Obersachbearbeiter, die sich in alles einmischen und die Aufgaben immer noch am liebsten selbst erledigen. Mit diesem Mikro-Management schnürt man die Mitarbeiter ein. Man signalisiert Misstrauen und nimmt den Freiraum zur Kreativität. Das Resultat sind unzufriedene, demotivierte Mitarbeiter, die im Zweifel auch zurückschlagen und den Chef gezielt auflaufen lassen, um ihm den Hang zur Einmischung gründlich auszutreiben.

Führungskräfte sollen Orientierung geben, moderieren und für die Mitarbeiter Rahmenbedingungen schaffen, damit diese ihre Aufgaben optimal erledigen können. Zu den Aufgaben von Führungskräften gehört es nicht, Mitarbeiter in ihrer Arbeit zu behindern. Man muss es leider so hart sagen: Menschen, die ihre Führungsaufgabe so missverstehen, darf man keine Mitarbeiter anvertrauen.

8. Veränderungen ohne das „Warum“

Alle Veränderungen, die sich nicht nur unterhalb der Wahrnehmungsschwelle abspielen, tragen ein erhebliches Konfliktpotenzial in sich. Sie verursachen bei den Menschen Unsicherheit, oft auch Angst und in der Folge Ablehnung und Widerstand. Selbst wenn man als Arbeitgeber meint, dass z.B. die Einführung einer neuen Software kein Problem darstellen dürfte, weil die den Mitarbeitern doch das Leben leichter machen wird, ist und bleibt es eine Veränderung, der viele mit Misstrauen begegnen. Es gibt bei Veränderungen keinen Automatismus, der bei Mitarbeitern in solchen Situationen sofort Freudenstürme auslöst. Wer bei Veränderungsprozessen vergisst, den Mitarbeitern das „Warum“ zu erklären, oder dies nicht will oder nicht für erforderlich hält, darf sich über Abwehrreaktionen in der Belegschaft nicht wundern. Die Mitarbeiter haben einen Anspruch darauf, dass man ihnen erklärt, warum die anstehende Änderung mit diesem Inhalt, zu diesem Zeitpunkt und mit welchen Auswirkungen geplant ist. Kann man dies als Arbeitgeber nicht nachvollziehbar erklären, sollte man seine Entscheidung unbedingt noch einmal überdenken.

Fotolia © Mirko Raatz

Noch immer ist man in vielen Unternehmen davon überzeugt, dass die Verurteilung eines Schuldigen die notwendigen Schritte sind, wenn etwas schiefgegangen ist

Das „Warum“ ist also der entscheidende Schlüssel, um Mitarbeiter zu bewegen, die Veränderung konstruktiv mitzugehen. Das wird noch viel deutlicher bei großen Veränderungen gesellschaftsrechtlicher oder organisatorischer Natur. Werden z.B. Betriebe oder ganze Unternehmen aufgespalten oder fusioniert, steht die Unternehmenskultur vor ihrer Bewährungsprobe. Gerade bei Fusionen droht dabei ein echter „Clash of Cultures“. Die Frage, sinnbildlich gesprochen, ob wir gemeinsam rechts oder links um den im Wege stehenden Baum laufen, bekommt plötzlich existenzielle Bedeutung. Hier ist ein Höchstmaß an Kommunikation gefragt, bei der das „Warum“ im Zentrum steht. Vernachlässigt man das, beschäftigt man sich mehr mit Konfliktmanagement als mit Changemanagement.

9. „Viel Lärm um Nichts“

Laut einem Sprichwort erzeugt ein Stein in einem leeren Topf besonders viel Lärm. Und manchmal sind es auch im Berufsalltag plötzlich Kleinigkeiten, die eine überdimensionale Bedeutung erlangen und für Lautstärke sorgen. Theaterdonner oder nach Shakespeare „Viel Lärm um Nichts“ könnte man hier sagen und abwinken. Aber Vorsicht: Auch wenn man der Überzeugung ist, dass man sich selbst mit dem „Problemchen“, das den Mitarbeiter gerade aufregt, doch noch einen schönen Tag

machen kann, kommt es doch darauf an, welche Bedeutung ihm der Mitarbeiter zumisst. Und dann stellt mit einem Schlag eine einmal nicht funktionierende Vertretungsregelung, ein fehlendes cc. bei einer Mail oder eine leicht verspätete Terminankündigung sämtliche Strukturen und die Führungsqualität des Unternehmens in Frage. Und genauso plötzlich kann sich mit einem Mal jeder an ein Ereignis in grauer Vorzeit erinnern, wo auch schon etwas nicht funktioniert hat. Daraus ist schnell ein vermutetes Muster für die Zukunft gestrickt: Es wird also nichts besser in diesem Laden! Der Aufwand, solche gefühlten Missstände und die daraus resultierende Unzufriedenheit wieder einzufangen, ist immens. Aus dem Theaterdonner ist ein echter Konflikt zwischen Mitarbeitern und Führung geworden. Viel einfacher wäre es, wenn die Führungskräfte für das Entstehen solcher Entwicklungen sensibilisiert wären. Dann könnten sie mit rechtzeitiger Aufklärung und Erklärung verhindern, dass die sprichwörtliche Mücke zum Elefanten mutiert. Das heißt aber, Führung und Mitarbeiter ernst nehmen und Zeit investieren.

10. Die ständige Suche nach dem Schuldigen

Der letzte Punkt unserer „Konfliktauslöser Top 10" beginnt in der Regel mit den Worten „Du hast" oder „Sie haben". Psychologen bezeichnen diese wenigen Worte als Mutter aller Konflikte. Es wird persönlich. Schon am Satzanfang klingt der Schuldvorwurf an. Noch immer ist man in vielen Unternehmen davon überzeugt, dass die Suche und die Verurteilung eines Schuldigen die notwendigen Schritte sind, wenn etwas schiefgegangen ist. Ich kenne Führungskräfte, die fest davon überzeugt sind, dass man den Schuldigen am besten auch öffentlich „hinrichten" muss, wenn man die Wiederholung eines Fehlers verhindern will.

Es ist meine feste Überzeugung, dass persönliche und womöglich noch öffentliche Schuldvorwürfe komplett sinnfrei sind. Man erzeugt damit ein Klima der Angst, denn jeder rechnet damit, der Nächste sein zu können. Kein Mitarbeiter wird dadurch besser. Niemand wird mehr etwas eigenverantwortlich entscheiden wollen, ohne sich nach allen Seiten abgesichert zu haben. Damit kann ich eine ganze Organisation lähmen. Was aber in einem solchen Schreckens-Regime besonders gut wächst, sind Rebellion und Aufruhr. Anstelle des persönlichen Schuldvorwurfs sollte am Anfang das Wort „Wir" stehen, um gemeinsam mit den Mitarbeitern nach Wegen zu suchen, um künftig Fehler zu vermeiden oder den begangenen Fehler noch in einen Erfolg umzumünzen. Im Mittelpunkt unseres Interesses stehen doch nicht Fehler der Vergangenheit, sondern die Erfolge in der Zukunft. Fehler machen keinen Spaß, Erfolge schon. Persönliche Schuldvorwürfe lösen Konflikte aus, die Aussicht auf gemeinsame Erfolge beseitigt sie.

Fazit

Es ist kein Hexenwerk, im Arbeitsleben Konfliktpotenzial zu identifizieren und rechtzeitig gegenzusteuern. Voraussetzung ist aber, die Führungsaufgabe ernst zu nehmen, dafür genug Zeit zu investieren und nicht nur auf sich selbst zu achten, sondern achtsam wahrzunehmen, wie Mitarbeiter empfinden und reagieren.

BUCHTIPP

Klaus Hegemann, Felix Sohnrey (Hrsg.):

Soziale Verantwortung

Eine vergessene Selbstverständlichkeit?

Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München, 2019
207 Seiten
ISBN 978-3-95710-257-7 (print), € 24,80
ISBN 978-3-95710-357-4 (e-book pdf), € 22,99

Der Band „Soziale Verantwortung. Eine vergessene Selbstverständlichkeit?" entstand aus der konzentrierten Auseinandersetzung mit dem Thema „Soziale Verantwortung" im Rahmen des wissenschaftlichen Symposiums am Ethik-Tag an der Hochschule Rhein-Waal Campus Kamp-Lintfort im November 2018.

Wirtschaftsethik galt nach Betrachtung der Auswirkungen der Finanzmarktkrise durchaus als Teil des Mainstreams der Wirtschaftswissenschaften. Dennoch machen aktuelle Wirtschaftsskandale wie „Dieselgate" oder „Cum-Ex" die ethisch-moralische Auseinandersetzung mit dem wirtschaftlichen Handeln gesellschaftlich eingebetteter Akteure unabdingbar und zeigen, dass die Diskussion um Wirksamkeit ethischer Ansprüche fortgeführt werden muss.

Die vorliegenden Beiträge zu diversen gesellschaftlichen Bereichen rund um das Thema „Soziale Verantwortung" sind jeweils aus theoretischer und praktischer Perspektive systematisch angeordnet. Die Bemühungen um Lösungsvorschläge betreffen dabei alle Bereiche der Gesellschaft mit einem besonderen Fokus auf Teilhabe. Durch die vorliegende Publikation wollen die Herausgeber somit einen Beitrag leisten, indem die Stellungnahmen der Autor*Innen sich den Themen von Moral und Ethik im Allgemeinen und (unternehmerischer) sozialer Verantwortung im Speziellen widmen.

Im Prolog werden zunächst Veränderungen und Herausforderungen der Kirche dargestellt. Es folgt der Abschnitt „Das Menschenbild im Recht", bevor im Abschnitt Moralisches Handeln Grenzen der freien Entscheidung behandelt werden. Der Abschnitt „Corporate Social Responsibility" betrachtet in einem spieltheoretischen Rahmen die potenzielle Kooperation von Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen. Der Abschnitt Soziale „Verantwortung und Partizipation" stellt so dann den endgültigen Wechsel in die Praxis dar, indem Herangehensweisen und Erkenntnisse aus zwei angewandten „Bottom-up" -Projekten vorgestellt und diskutiert werden. Im Schlusswort wird der Einfluss der Medien auf moderate und provokante Weise betrachtet, indem der Gesellschaft vorgehalten wird, wie sie im Rahmen von gesellschaftlicher Verantwortung wahrgenommen wird. *te*

SCHWERPUNKT KONFLIKTE

EMOTIONEN: NICHT NUR URSACHE, AUCH LÖSUNG

von Christoph Theile

© Theile

Christoph Theile

Konflikt im Büro – die Emotionen kochen hoch

Kein Konflikt im Büro ohne Emotionen – das leuchtet jedem sofort ein. Schließlich bringen uns die Gefühle in Wallung, in Rage und führen so zu Streit mit den Kollegen. So zumindest die landläufige Meinung. Was weniger bekannt ist: Emotionen führen uns nicht nur rein in den Konflikt, sondern auch wieder heraus. Sie sind nicht nur Ursache, sondern vor allem die beste Lösung für Konflikte.

Der schlechte Ruf von Emotionen

In unseren Kulturkreisen genießen Emotionen im Berufsleben immer noch einen denkbar schlechten Ruf. Viele Menschen denken, dass Emotionen im Businesskontext nichts zu suchen haben. Wenn jemand sagt, ein Kollege sei „immer so emotional", bedeutet das, dass dieser nicht professionell agiert. Tränen sorgen für Spott, Gefühlsausbrüche werden belächelt, Zorn ist ein Fall fürs Coaching.

Diese Meinung ist verkehrt. Emotionen im Job sind nicht nur etwas, das man ausnahmsweise mal tolerieren darf. Sie sind vielmehr erfolgsentscheidend. Bestimmte Prozesse in Unternehmen sind ohne Emotionen gar nicht möglich. Veränderungsprozesse erfordern ein sensibles Erkennen und Berücksichtigen der Gefühlslage der betroffenen Mitarbeiter; auch das Zeigen eigener Gefühle ist dabei extrem hilfreich. Gleiches gilt für das Einschwören eines Teams auf ein neues Projekt. Und für die meisten Formen der Kommunikation – ob mit Kollegen, Kunden oder Dienstleistern – sind Emotionen entscheidend fürs Gelingen. Denn Wörter und Argumente können Menschen nur rational erreichen. Für ein echtes „Mitnehmen" anderer Menschen sind Emotionen erforderlich. Gerade für Führungskräfte, die die Aufgabe haben, große Teams zu motivieren, zu Leistungen zu bewegen und für ihr Unternehmen und ihre Tätigkeiten zu begeistern, sind Emotionen ein unverzichtbares Werkzeug.

Die Rolle von Emotionen in der Konfliktlösung

Auch Konflikte sind ohne Emotionen nicht denkbar. Und Konflikte sind – wie in jeder normalen Familie – auch für jedes Unternehmen sinnvoll und gesund. Unterschiedliche Abteilungen verfolgen verschiedene Ziele und Interessen – da bleiben Reibungspunkte nicht aus. Wichtig ist aber, Konflikte konstruktiv zu führen. In Unternehmen, in denen Emotionen an den Rand gedrängt werden, werden Konflikte oft vermieden – mit teilweise desaströsen Folgen. Jeder versucht instinktiv, sich aus möglichen Konflikten herauszuhalten. Warum? Weil wir Angst haben, in einem Konflikt die Kontrolle zu verlieren. Wir gucken lieber weg: „Der kriegt sich schon wieder ein." Dabei ist Hingucken viel besser!

Also ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sich in der Lage fühlen, konstruktiv in einen Konflikt hineinzugehen. Dafür benötigen sie Souveränität hinsichtlich ihrer eigenen Emotionen und denen ihres Gegenübers. Und nicht zuletzt ist das Zulassen von Emotionen im Beruf auch deshalb wichtig, weil unterdrückte Gefühle auf Dauer zu psychischen und physischen Krankheiten führen können. Wer Kränkungen und Enttäuschungen am Arbeitsplatz herunterschluckt und freundlich weiter lächelt, gefährdet nicht nur sein seelisches Gleichgewicht, sondern auch seine Gesundheit.

Und was ist mit Tränen?

Tränen gelten in vielen Unternehmen noch als Karrierekiller. Ein Mann, der weint, ist völlig indiskutabel und kann sich bis zur Rente des Spotts seiner Kollegen sicher sein. Dabei haben Tränen eine geradezu reinigende Wirkung. Wer konstruktiv und bewusst emotional in einen Konflikt geht, darf auch zulassen, dass ihm die Auseinandersetzung Tränen in die Augen treibt. Wenn in einem Konflikt beide Parteien ihren Emotionen freien Lauf lassen, nichts herunterschlucken, sondern der Gegenseite zeigen, wie sie die Situation tangiert, sind beide Parteien danach meist deutlich besser in der Lage, die Zusammenarbeit fortzusetzen.

Wie kann ich Emotionen aktiv als Ressource nutzen?

Wieso haben viele Menschen ein negatives Bild von Emotionen? In der Tat können sie äußerst lästig sein. Wenn wir nicht im Einklang mit ihnen leben. Wenn wir sie sorgsam unterdrücken und sie dann plötzlich – ähnlich einem Vulkanausbruch – hervorbrechen. Wenn sie uns übermannen und den Verstand ausschalten. Aber diese destruktive Kraft besitzen Emotionen nur, wenn wir sie ignorieren und als Störfeuer begreifen. Wenn wir ihnen hingegen Respekt zollen und ihnen Raum geben, dann können wir sie aktiv als Ressource nutzen. Und die gute Nachricht ist: Jeder Mensch ist emotional. Und jeder kann lernen, seine Emotionen präzise wahrzunehmen und sie als Werkzeug bewusst einzusetzen.

Jede Emotion unterstützt ein Ziel und ein Bedürfnis

Um diesen Gedanken zu erläutern, muss ich ein wenig ausholen. Es gibt sieben Basis-Emotionen, die der amerikanische Anthropologe und Psychologe Paul Ekman in den 1970er-Jahren erforscht hat und die mittlerweile global anerkannt sind. Es handelt sich um Freude, Zorn, Furcht, Trauer, Ekel, Verachtung und Erstaunen. Jede dieser Emotionen verfolgt ein bestimmtes Ziel und unterstützt uns damit in unseren Vorhaben. Die Furcht hat beispielsweise ein Gefühl von Sicherheit zum Ziel. Wenn man sich in einer bestimmten Situation nicht sicher fühlt, kommt diese Emotion mit großer Kraft hoch. Sie signali-

siert, dass man etwas für seine Sicherheit tun muss. Insofern hat jede Emotion ihre Berechtigung. Und, eine ganz wichtige Erkenntnis, es gibt keine negativen Emotionen! Menschen haben sich nur angewöhnt, sie negativ zu nutzen. Selbst wenig positiv besetzte Emotionen wie Ekel oder Verachtung sind wertvoll im Job. Ekel hilft uns zum Beispiel, Abstand gegen übergriffige Chefs oder despektierliches Verhalten aufzubauen und damit unsere geistige Gesundheit zu schützen. Denn, ganz richtig, Ekel verfolgt das Ziel Gesundheit. Verachtung hingegen schafft Klarheit über die eigene Identität und Bedürfnisse – auch ein wichtiger Faktor hinsichtlich Resilienz und Work-Life-Balance.

Wie lassen sich Emotionen spontan erzeugen?

Wer seine eigenen Emotionen gezielt einsetzt, sie quasi bewusst hoch- und runterfahren kann, kann damit auch die Emotionen seines Gegenübers beeinflussen. So lassen sich Begeisterung verstärken, Ängste abbauen, Widerstände reduzieren und Neugierde wecken. Zugegeben, es erfordert ein bisschen Training, bis man seine Emotionen nutzen kann wie eine gut sortierte Werkzeugkiste. Aber es gibt für jede Emotion Übungen und eine bestimmte innere Haltung, die sich erzeugen lässt. Zudem geht jede Emotion mit einer typischen Mimik einher, die man ebenfalls einsetzen kann, um die Emotion zu erzeugen.

Fazit

Wir verbringen einen Großteil unseres wachen Lebens am Arbeitsplatz, da ist es nicht verwunderlich, dass uns das, was dort geschieht, emotional berührt. Immer mehr Menschen leiden unter seelischen Belastungen im Job, weil sie sich nicht wertgeschätzt, unter- oder überfordert fühlen, weil sie in Konflikten zu Kollegen stehen oder Angst vor der beruflichen Zukunft haben. Diese Belastungen resultieren aus Gefühlen, denen kein Raum gegeben wird. Und sie führen zu einer immer höheren Krankheitsquote, reduzierter Leistungsbereitschaft, Burn-out oder innerer Kündigung. Wer lernt, sich bewusst zu machen, wie sein Job ihn emotional berührt, und aktiv mit diesen Emotionen umgeht, verfügt über die in meinen Augen wichtigste Kompetenz für ein erfolgreiches und erfülltes Berufsleben. Und wer sogar in der Lage ist, neben seinen eigenen Emotionen auch die seiner Kollegen zu erkennen, zu berücksichtigen und sie aktiv zu stärken oder zu mildern, ist eine extrem wertvolle Führungskraft. Weil er es schafft, für sein Unternehmen eine Kultur zu schaffen, in der Emotionen einen Platz haben.

Kontakt: c.theile@eqting.com

Über den Autor

Christoph Theile ist Speaker und Geschäftsführer der EQTing GmbH – the emotions company in Hamburg. Der studierte Wirtschaftsmathematiker wurde im Jahr 2016 von XING als Top Coach ausgezeichnet. Die Trainingsmethode EQTing ist bereits mehrfach ausgezeichnet worden, etwa 2017 mit dem HR Excellence Award in der Kategorie Führungskräfteentwicklung.

SCHWERPUNKT KONFLIKTE

UMGANG MIT KONFLIKTEN IM TEAM KONKRETE HANDLUNGSTIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

von Berit Sbirinda-Wenk

Laut einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG verbringen Führungskräfte 30% bis 50% ihrer wöchentlichen Arbeitszeit direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen. Zum Glück werden die meisten Konflikte umgehend gelöst und erledigen sich damit meistens von selbst. Sollte dies nicht der Fall sein, ist es sinnvoll, dass die Führungskraft die Lösung des Konflikts steuert oder zumindest unterstützt, damit Mitarbeiter sich nicht länger als nötig mit dem Ärger untereinander beschäftigen. Bei Konflikten spielen Emotionen meist eine große Rolle, die eine sachliche Klärung unter den Konfliktparteien oftmals nicht mehr möglich macht, so dass eine dritte Person, wie die zuständige Führungskraft, benötigt wird.

Berit Sbirinda-Wenk

Grundsätzlich sollte man nicht vergessen, dass Konflikte zum Arbeitsleben dazugehören. Sie werden in der Regel als etwas Negatives gesehen, weil sie anstrengend für alle Beteiligen sind, lassen sich jedoch nicht immer vermeiden. Führungskräfte sollten versuchen, eine andere Haltung zu diesem Thema einzunehmen: Konflikte können nämlich durchaus bereichernd und bereinigend sein. Jeder kann daraus etwas lernen. Sie fordern die Beteiligten heraus, neue Verhaltensweisen oder Umgangsformen auszuprobieren oder alte Haltungen und Überzeugungen zu überprüfen. Damit sollen Konflikte und ihre negativen Auswirkungen nicht „schöngeredet" werden. Doch wenn sie gut bearbeitet und Lösungen entwickelt werden, haben sie das Potenzial, den Einzelnen und das Team positiv weiterzubringen,

Rolle und Haltung der Führungskraft in Konflikten

Konflikte lassen sich leichter lösen, wenn man eine positive Grundhaltung einnimmt und sich an bestimmte Regeln hält:

- Betrachten Sie Konflikte als einen normalen Bestandteil des Arbeitsalltags, die Veränderungsprozesse ermöglichen.
- Bitten Sie die Konfliktbeteiligten idealerweise gemeinsam zum Gespräch, so bleibt das Gesagte für alle transparent.
- Für den Fall, dass einzelne Mitarbeiter nicht zu einem Klärungsgespräch bereit sind, sollten Sie die Gründe dafür vorab in Einzelgesprächen herausfinden und Befürchtungen, wenn möglich, entkräften.
- Machen Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft deutlich, was das Ziel des Gesprächs ist.
- Bieten Sie Ihren Mitarbeitern an, Sie als neutraler Vermittler bei der Suche nach einer gemeinsamen Lösung zu unterstützen.
- Bleiben Sie zielorientiert und lösungsoffen, es gibt nicht nur eine Lösung für das Problem.
- Schlagen Sie nur dann eine Lösung vor, wenn die Konfliktlösung Führungsentscheidungen beinhaltet, wie in strategischen oder strukturellen Fragen (z. B. beide Mitarbeiter beanspruchen die Führungsposition in einem Projekt oder es gibt Unstimmigkeiten bezüglich der strategischen Ausrichtung).
- Ziehen Sie (externe) Dritte hinzu, wenn
  - Sie selbst einen Anteil an dem Konflikt haben.
  - Sie sich aufgrund besonderer Nähe oder Abneigung zu einer der beiden Konfliktparteien zu einer neutralen Vermittlung nicht in der Lage sehen.
  - es trotz mehrerer Klärungsgespräche nicht zu einer Lösung kommt.

Woran erkenne ich einen Konflikt?

Folgende Anzeichen sollten Sie als Führungskraft hellhörig werden lassen:

- Angespannte Stimmung, negative Emotionen nehmen zu.
- Herabsetzende Bemerkungen, verbale „Seitenhiebe“, Beleidigungen.
- Kommunikationsfluss nimmt ab, verminderte Gesprächsbereitschaft.
- Gerüchte, negatives Reden hinter dem Rücken.
- Aufgaben bleiben liegen, nachlassende Arbeitsbereitschaft, längere Entscheidungsprozesse.
- Vermehrte Krankmeldungen, Unpünktlichkeit.
- Zunahme unkollegialer Verhaltensweisen, feindselige Haltungen gegenüber einer Person oder Gruppe, Bildung von Gruppen/Koalitionen.
- Deutliche Veränderung eines Mitarbeiters, wie z. B. Rückzug oder andere Anzeichen psychischer Belastung.

festgefahrene Strukturen zu lösen und Treiber für Veränderungen zu sein.

Störungen haben Vorrang

Doch wann sollte man als Führungskraft einen Konflikt ansprechen? Entscheidend dafür ist natürlich, dass dieser überhaupt offensichtlich ist. Grundsätzlich sollte lieber zu früh als zu spät unter dem Motto „Störungen haben Vorrang“ reagiert werden. Jeder nicht beachtete Konflikt führt in der Regel zu einer Verschärfung. Je eher ein Konfliktklärungsgespräch geführt wird, umso wahrscheinlicher kann eine Klärung herbeigeführt werden. Nach einem direkten Streitausbruch sollte den Beteiligten zunächst jedoch die Möglichkeit gegeben werden, sich aus dem emotionalen Erregungszustand zurückzuziehen. Erst dann ist überhaupt eine „vernünftige“ Klärung möglich.

Wichtig ist dann, dass die entsprechende Führungskraft selbst innerlich ruhig und mit dem nötigen Abstand als neutraler Moderator in das Konfliktgespräch geht. Es gilt die Sichtweise jedes Einzelnen zu respektieren und nicht zu bewerten. Darüber hinaus sollte auf einen geschützten und ungestörten Gesprächsrahmen geachtet werden. Sollte ein Mitarbeiter im Konfliktlösungsgespräch ungehalten reagieren oder anfangen zu weinen, gilt es ruhig und sachlich zu bleiben, es handelt sich nur um Emotionen, mit denen Menschen individuell auf die Situation reagieren. Einem weinenden Mitarbeiter sollte beispielsweise ein Taschentuch gereicht und der Gruppe signalisiert werden, dass dies eine „normale“ Reaktion darauf ist, dass ihm etwas nahegeht. Die meisten Mitarbeiter beruhigen sich schnell wieder.

Grundsätzlich sollten sich Führungskräfte nicht scheuen, Konflikte anzusprechen. Wenn Mitarbeiter untereinander Spannungen haben oder sich streiten, können sie sich weniger gut auf ihre Arbeit konzentrieren. Und dauern die Konflikte länger an, wirken sie sich zudem maßgeblich auf die Produktivität des ganzen Teams aus und verursachen nicht nur hohe Kosten, sie führen zu Unzufriedenheit und mindern die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Kontakt: berit.sbirinda@fuerstenberg-institut.de

Berit Sbirinda-Wenk ist Referentin Marketing und Unternehmenskommunikation beim Fürstenberg Institut in Hamburg.

BUCHTIPP

Christian Schüle

In der Kampfzone

Deutschland zwischen Panik, Größenwahn und Selbstverzwergung

Penguin, 2019
304 Seiten, gebunden
ISBN 978-3328600800
17,99 €

Wie Titel und Unterzeile andeuten, ist dies kein leises Buch. Ein Essay mit manchmal überdeutlicher Polemik, die in zahllosen Alliterationen eine Schneise durch das Buch zieht. „Das Betriebssystem dieser Kampfzone ist die Erregokratie“ schreibt der Autor, und man wird nicht ganz den Verdacht los, dass sich das Buch an genau die User dieses Betriebssystems richtet. Die Empörung über die Empörung anderer ist mitunter interessant zu lesen, aber anstrengend. Selbst dort, wo die Argumentation durchdacht und nachvollziehbar ist. Auf dieses Buch – und die Krisendebatten der deutschen (Politik-)Kultur, dem es entstammt – muss man wirklich Lust haben.

rk

SCHWERPUNKT KONFLIKTE

WIE KUNST HELFEN KANN, KONFLIKTE ZU BEWÄLTIGEN

von Ulrike Lehmann und Maja Schellhorn

Wirtschaft trifft Kunst

– wie geht das? Und was bringt das? Sind das nicht zwei Welten, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben? Effizienz, Schnelligkeit, Zweckorientierung, Gewinnmaximierung, Output-Orientierung, messbare Ziele und Erfolge, Zahlen und Kennzahlen auf der einen Seite; auf der anderen Seite Zweckfreiheit, Ergebnisoffenheit, Experiment und Entdeckung, Langsamkeit – praktiziert von Freigeistern, die nicht nur immer die Ungewissheit des Ergebnisses und des Erfolgs aushalten, sondern auch die Unsicherheit in Bezug auf die materielle Existenz auf sich nehmen. Der Leader im Unternehmen bietet klare Führung, der Künstler lässt sich vom kreativen Prozess und dem Dialog mit dem entstehenden Werk leiten.

Gerade die Begegnung dieser beiden Welten wird zunehmend von Unternehmen gesucht. Das Bild vom Manager als Künstler, künstlerisch-kreatives Denken und Handeln, Interventionen von Künstlern in Unternehmen, Kunstbetrachtung zur Teamentwicklung sind neue Aspekte der Annäherung. Die Wirtschaft beginnt, von Kunst und Künstlern zu lernen, sich von deren Sichtweisen inspirieren zu lassen.

Arbeiten entlang dem beständigen Risiko des Scheiterns und Entdecken von nie dagewesenen Wegen und Lösungen – bei diesen Anforderungen treffen sich die Wirtschaft in unserer Zeit und die Kunst.

Konfliktlösung als kreativer Prozess

Die Brücke zwischen Wirtschaft und Kunst zum Konfliktmanagement zu schlagen, ist deshalb besonders lohnend und sinnvoll, weil hier ohnehin Kreativität und der Einsatz aller Lern- und Erkenntniskompetenzen (Fühlen und Erleben, Beobachten und Wahrnehmen, Denken und Theoriebildung, Probehandeln) gefordert sind. Alle Haltungen und Kompetenzen, die für das Beschreiten des unsicheren Geländes gebraucht werden, können über die Beschäftigung mit der Kunst trainiert und für konkrete Konflikte – sofern sie nicht zu hoch eskaliert sind – zugleich konkrete Lösungswege erarbeitet werden.

Die meisten Konflikte signalisieren einen Veränderungsbedarf – etwa in den Regelungen, in den Strukturen und Zuständigkeiten, in den Prozessen und Verfahrensweisen, in Zielen oder Werten. Wer diese Signale von Konflikten aufgreift, begibt sich in einen kreativen Schaffensprozess.

Ins Gespräch kommen – mittels der Kunst

Gerade eine gemeinsame Kunstbetrachtung ist geeignet, einander zu begegnen und wieder gesprächsfähig zu werden. Eine typische Entwicklung in Konflikten ist ja, dass die Beteiligten sich zunehmend verbal verstricken und das Sachthema immer mehr aus dem Blick verlieren. Aussprechen (wollen und können) und zuhören (in Ruhe und mit echtem Interesse), um dann das Sachthema in den gemeinsamen Fokus bringen zu können, das ist der Weg zur Konfliktlösung.

Das Bild von El Lissitzky „Schlagt die weißen mit dem roten Keil“[1] von 1919/20 (s. Abb.) verdeutlicht schon im Titel, dass es sich um einen Kampf handelt. Die symbolische vollkommene Form des weißen Kreises wird durch den Eindringling drastisch verletzt und gestört, ja sogar zerstört. Geradezu sichtbar ist die Kraft der Grenzverletzung.

In einer gemeinsamen Bildbetrachtung mit einem Mediator einer Mediatorin können sich Konfliktbeteiligte – die unmittelbar Beteiligten wie auch die sekundär involvierten übrigen Teammitglieder – ihr „Schauspiel“ von außen betrachten, über die Rollen und die Dynamiken ins Gespräch kommen, sich ihren individuellen Part im Zusammenspiel bewusst machen und sich gemeinsam über unterschiedliche Sichtweisen, Motivationen, Bedürfnisse und Interessen verständigen.

wikipedia © Klinom_Krasnim_by_El_Lisitskiy

El Lissitzky „Schlagt die weißen mit dem roten Keil“

Einseitige Zuschreibungen sollen erkannt – und überwunden werden. Festgefahrene einseitige Täter-Opfer-Bilder können nach und nach „verflüssigt“ werden. Der Konflikt kann von der Beziehungsebene wieder zurückgeführt werden auf die Sachebene: das Suchen nach Lösungen für (nur!) zunächst unvereinbar scheinende Anliegen im Arbeitskontext.

Kunst hilft da, wo außerhalb von Routinen in den Arbeitsprozessen Neues geschaffen werden muss, innovative Lösungen zu finden. Die besondere Wirksamkeit liegt gerade darin, dass dieser Weg nicht nur über die Ratio geht, sondern auch die Sinne, Intuition und das enorme unbewusste Wissen miteinbezogen werden. Dabei wird Ganzheitlichkeit erlebt, wie sie in den zersplitterten Alltagserfahrungen kaum mehr vorkommt.

Kontakt: www.art-coaching.info

Dr. Ulrike Lehmann

Kunstwissenschaftlerin und Kunstvermittlerin. Als Art Coach begleitet sie den Weg zur Kunst und hält Vorträge und Seminare zum Einsatz von Kunst in Unternehmen.

Maja Dorothea Schellhorn, M.A.

Executive Coach, Organisations- und Personalentwicklerin, Mediatorin. Sie verbindet fundiertes theoretisches Wissen mit Führungserfahrung und langjähriger Beratungspraxis.

1 Dieses Bild ist als Plakat gedruckt worden im Auftrag der (roten, kommunistischen) Bolschewiki, als der in Petrograd und Moskau siegreiche Kommunismus besonders im Südwesten des Landes von einer anti-bolschewistischen Koalition bekämpft wurde, deren Armeen sich „die Weißen“ nannten (s. https://www.europa.clio-online.de/quelle/id/q63-28568).

SCHWERPUNKT KONFLIKTE

MACHEN SIE DIE KONFLIKTKLÄRUNG ZUR CHEFSACHE!

von Barbara Kramer und Frauke Ion

„Menschen, die miteinander zu schaffen haben, machen einander zu schaffen." Damit bringt es Kommunikationswissenschaft Friedemann Schulz von Thun ziemlich gut auf den Punkt. Dort, wo unterschiedliche Persönlichkeiten aufeinandertreffen, entstehen nicht selten Missverständnisse und im schlimmsten Falle handfeste Konflikte. Vor allem in Unternehmen haben Letztere einen ziemlich schlechten Ruf – schließlich verbreiten sie eine negative Stimmung und kosten am Ende viel Geld: weil die Konfliktparteien aneinander vorbei oder sogar gar nicht mehr miteinander reden. Hier ist die Führungskraft gefragt, denn Konflikte klären sollte Chefsache sein! Was sie dazu braucht, sind die vier Konfliktklärungs-Kompetenzen Selbstreflexion, Empathie, Impulssteuerung und die Fähigkeit zur Metakommunikation.

Erste Kompetenz: Selbstreflexion – wer bin ich?

Jeder Mensch, der andere führen will, sollte auch sein eigenes Denken, Handeln und Fühlen reflektieren. Nur dann können Führungskräfte verstehen, warum sich ihre Mitarbeiter wie in bestimmten Situationen verhalten. Es gibt viele Möglichkeiten der Selbstreflexion. Mit wissenschaftlichen Persönlichkeitsanalysen beispielsweise passiert die Selbsterkenntnis auf einer objektiven Basis. Es handelt sich bei diesen Diagnostiktools meistens um onlinebasierte Selbsteinschätzungen, die jeweils unterschiedliche Facetten der individuellen Persönlichkeit analysieren und abbilden.

Zweite Kompetenz: Empathie – wer sind die anderen?

Die Fähigkeit zur Empathie, das heißt, Empfindungen, Gedanken und Motive des anderen wahrzunehmen, zu verstehen und mitfühlend darauf zu reagieren, ist essenziell für Führungskräfte. Denn in Konfliktsituationen haben wir es meistens mit schwierigen Emotionen zu tun. Sich selbst und die eigene Gefühlswelt zu kennen, ist die Voraussetzung, um andere Menschen zu verstehen und sich in sie einfühlen zu können. Führungskräfte sollten sich daher regelmäßig die folgenden Fragen stellen:

- Woran erkenne ich positive oder negative Gefühlsregungen bei meinen Mitarbeitern?
- Spreche ich regelmäßig mit ihnen über Emotionen – über deren Gefühle, aber auch über meine eigenen?
- Wie äußern meine Mitarbeiter negative Gefühle in Konfliktsituationen?
- Wie gut höre ich ihnen zu? Gebe ich mir wirklich genug Mühe, sie auch wirklich verstehen zu wollen?

Frauke Ion und Barbara Kramer

Dritte Kompetenz: Impulssteuerung – Autopilot ausschalten!

In Konfliktsituationen ausrasten oder ruhig bleiben – wir haben immer eine Wahl, denn wir sind in der Lage, unsere Handlungen kognitiv zu steuern. Zwar sind unsere Verhaltensmuster in den Netzwerken unseres Gehirns festgeschrieben, sie lassen sich aber in Lern- und Übungsprozessen verändern. Das heißt: Es liegt allein in unserer Hand, ob wir durch ein bestimmtes Verhalten Konflikte auslösen oder klären. Doch was tun in einer Situation, in der man – vermeintlich – äußeren Einflüssen unterworfen ist? Hier gilt es, ganz bewusst die „Pausentaste" zu drücken, seine Emotionen zu reflektieren und sich zu fragen:

1. Wie nehme ich die Situation und mich gerade wahr?
2. Welches Ergebnis möchte ich erzielen?
3. Was muss ich an meiner Sicht- und Verhaltensweise ändern, damit ich dieses Ergebnis erreichen kann?

Vierte Kompetenz: Metakommunikation – über Konflikte sprechen können!

Metakommunikation ist die „Kommunikation über die Kommunikation und Kooperation". In metakommunikativen Gesprächen stehen nicht die inhaltlichen Themen im Fokus, sondern die Art und Weise der Zusammenarbeit. Auch Konfliktgespräche gehören zu dieser Kategorie. Als Führungskraft ist es daher essenziell, sie individuell führen, steuern bzw. moderieren zu können. Mit der passenden Methode fällt das wesentlich leichter. Die „Klärungshilfebrücke" von Dr. Christoph Thomann zum Beispiel ist eine bewährte Methode, um die Orientierung im Gespräch nicht zu verlieren. Sie besteht aus insgesamt sieben Phasen: Vorbereitung, Einstieg, Verstehen der Standpunkte, Klären im Dialog, Lösungen entwickeln, Abschluss und Nachbereitung.

Fazit: Konflikte verschwinden nicht von selbst. Führungskräfte, die es schaffen, berufliche Auseinandersetzungen und die damit verbundenen schwierigen Gefühle offensiv anzugehen und professionell zu klären, zeigen einen umsichtigen Führungsstil. Sie sorgen für eine offene Konfliktkultur und stärken die Zusammenarbeit im Team.

Kontakt: info@ion-international.de

Autorenprofil:

Barbara Kramer ist Diplom-Psychologin und arbeitet seit 1998 als selbstständige Konfliktberaterin in Unternehmen mit dem Arbeitsschwerpunkt Konfliktklärung, Stärkung von Konfliktkompetenzen und Konfliktprophylaxe.

Frauke Ion ist Organisationsberaterin, Trainerin, ausgebildeter Business Coach und für zahlreiche diagnostische Instrumente zertifiziert.

SCHWERPUNKT KONFLIKTE

BLEIBEN ODER GEHEN? KONFLIKTE ALS CHANCE

von Klaus Bongardt

Schon Winston Churchill wusste: „Wenn zwei Menschen immer die gleiche Meinung haben, ist einer von ihnen überflüssig." Dennoch existieren in deutschen Unternehmen vor allem zwei Arten der Konfliktbewältigung: Sie werden im Dienste vermeintlicher Harmonie totgeschwiegen oder aber so schnell wie möglich beseitigt. Leider bleibt dabei das Konflikten innewohnende Entwicklungspotenzial ungenutzt: Offen angesprochene Unstimmigkeiten können zum echten Wachstumsimpuls werden – für das Unternehmen als Ganzes oder die einzelne Fach-/Führungskraft.

Digitaler Wandel, disruptive Entwicklungen und das rasante Auftauchen von Bedrohungen für das eigene Geschäftsmodell fordern häufig schnelle Aktionen auf unsicherem Terrain. Rollen und Funktionen in der Organisation verändern sich, Austausch findet über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg statt. Klare Aussagen zur Sache, zu Fakten und Erwartungen sind notwendig, gleichzeitig bewegen die Beteiligten sich oft außerhalb ihrer Komfortzone. Daraus können Konflikte entstehen, die keinesfalls im Keim erstickt werden sollten.

Führen im Konflikt

Für eine konstruktive Nutzung des dem Konflikt innewohnenden Potenzials braucht es Führungskräfte, die einen Konflikt nicht nur erkennen, sondern auch ansprechen. Gleichzeitig benötigt es ein Betriebsklima, dass auch den Mitarbeitenden die offene Ansprache von Unstimmigkeiten ermöglicht. Geeignet ist hier ein moderierender Führungsstil, der harte Aussagen bei den Fakten zulässt, dabei aber stets auf die Trennung zwischen Sache und Person achtet. Beste Grundlage dafür ist eine vertrauensvolle und respektvolle Beziehung unter sämtlichen Beteiligten.

Dazu gehört auch eine gesunde Kritikfähigkeit. Denn Kritik ist weit mehr als eine Unmutsäußerung: Sie ist weder eine Beleidigung noch ein Angriff, sondern zeugt von Wertschätzung und Interesse am Gegenüber. Konstruktiv eingesetzt kann Kritik eine wichtige Informationsquelle und Anstoß für Veränderung sein. Wer sie nicht hört, verzichtet auf ein Frühwarnsystem für Fehlentwicklungen. Die Fähigkeit zum konstruktiv kritischen Dialog ist daher eine wichtige Führungskompetenz – sowohl in der aktiven als auch in der passiven Rolle.

© P4

Klaus Bongardt

In gesunden Unternehmen wird Kritik als eine Form des Feedbacks begriffen. Bleibt dieses aus, herrschen also vor allem Harmonie und Einstimmigkeit, ist dies oft ein Warnsignal: Konfliktfreiheit ist in vielen Fällen ein Zeichen von Gleichgültigkeit, Bequemlichkeit, Konformitätsdruck, Betriebsblindheit oder Zeitnot. Doch wissenschaftliche Studien zur Qualität von Entscheidungen zeigen: Wenn sich die Mitglieder einer Gruppe uneinig sind, diskutieren sie ausführlicher, tragen dabei mehr Informationen zusammen, wägen eine Vielzahl von Alternativen ab und kommen so zu besseren Ergebnissen. Dazu benötigt es allerdings eine offene Atmosphäre und die Bereitschaft aller Beteiligten, sich an die Regeln des fairen Diskurses zu halten. Zu diesem Klima beizutragen ist eine wichtige Aufgabe moderner Führungskräfte.

Unlösbare Konflikte als Motor der Persönlichkeitsentwicklung

Erweist ein Konflikt sich als unlösbar, verbirgt er oft ein vollkommen anderes Entwicklungspotenzial. Denn hinter unlösbaren Konflikten steckt oft ein Dissenz hinsichtlich grundsätzlicher Einstellungen und Werte. Diese Haltungen bleiben meist so lange im Hintergrund, bis sie durch eine konkrete Situation infrage gestellt werden. Bleibt es bei einem Einzelfall, ist das wegzustecken – doch fortgesetzte Werteverletzung macht unzufrieden und in einigen Fällen sogar krank. Dauerhaftes Unwohlsein, Magen- oder Kopfschmerzen am Arbeitsplatz sind oft ein deutliches Zeichen für: „Hier stimmt etwas nicht, hier handelst du gegen deine eigenen Überzeugungen und Werte."

Wer diese inneren Konflikte nicht verdrängt, sondern sensibel wahrnimmt und als Signalgeber schätzt, stößt auf ungeahnte Entwicklungsmöglichkeiten: die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wertesystem. Was ist mir wirklich wichtig? Woran glaube ich? Was motiviert mich? Als was für einen Menschen verstehe ich mich? Wer die Antworten auf diese Fragen findet, macht einen großen Schritt hin zu größerer Authentizität und beruflicher Zufriedenheit. Denn wenn die eigenen Werte maßgeblich von den Unternehmenswerten abweichen, ist dieser Wertekonflikt kein lösbares Problem, sondern ein Trennungsgrund. Hier gilt der alte Spruch „Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende": Wer seine Wertepriorität kennt, kann sein künftiges berufliches Handeln an den aktuell persönlich relevanten Werten ausrichten – auch wenn dies die Trennung vom aktuellen Arbeitgeber und die Suche nach einem passenderen neuen Partner bedeutet. Wenn sich keine Lösung im Innen finden lässt, hilft manchmal nur der Weg in ein neues Außen.

Kontakt: www.p4career.de

Klaus Bongardt ist Gesellschafter und Experte für Karriereberatung und Einzel-Outplacement des Beratungsunternehmens P4 Career Consultants.

P4 ist Kooperationspartner des DFK im Bereich Outplacement.

SCHWERPUNKT KONFLIKTE

WAS MÜSSEN FÜHRUNGSKRÄFTE KÖNNEN/TUN, UM KONFLIKTE ZU ERKENNEN?

von Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

Konflikte haben in ihrer meist sehr harmlosen Anfangsphase viele verschiedene Gesichter und meistens noch sehr wenig Eskalationspotenzial. Das ist nicht ungewöhnlich, da ihr häufigster Auslöser mangelnde Kommunikation ist. In der Praxis werden deshalb die ersten Anzeichen von zukünftigen Konflikten leider gerne übersehen. Dabei ist jetzt noch Zeit einzugreifen, bevor es (weiter) eskaliert. Wer Konfliktpotenzial nicht erkennt oder bewusst ignoriert, macht einen großen Fehler. Denn mit zunehmender Sicht- und Spürbarkeit wachsen schädliche Symptome: Einen „ausgewachsenen Konflikt" zu lösen, braucht enorm Aufwand. Konflikte schädigen Beziehungen, demotivieren alle – sogar nicht direkt Beteiligte – und führen zu Effizienz- und Produktivitätsverlusten. Um das zu vermeiden, ist es für Führungskräfte wichtiger denn je, frühzeitig konfliktgeladene Situationen in ihrem Verantwortungsbereich zu erkennen. Daher lohnt es sich immer, genauer hinzuschauen, auf die Menschen zu achten und die eigenen Antennen zu nutzen, um atmosphärische Störungen wahrzunehmen und zwischenmenschliches Knistern zu erfassen.

Die eigene Einstellung: Konfliktscheu oder konfliktfähig?

Je nachdem, wie wir zum Thema „Konflikt" stehen und welche Erfahrungen wir dazu bisher gemacht haben, werden wir uns völlig unterschiedlich verhalten. Wer Konflikte als etwas Unangenehmes empfindet, sie nicht gut aushält und bisher schlechte Erfahrungen damit gemacht hat, wird in konfliktgeladenen Situationen eher abwartend bzw. zögerlich reagieren oder, wenn der Frustrationspegel hoch ist, die Verärgerung schon mal an anderer Stelle zeigen.

Konfliktscheue Führungskräfte wollen sich am liebsten gar nicht erst um sich ankündigende Missstimmigkeiten kümmern à la „Meine Mitarbeiter*innen sind doch alle Erwachsen, die müssen das unter sich klären können". Wegschauen, nichts sagen oder zunächst abwarten ist ihre Devise, um das harmonische Miteinander zu erhalten und weiterhin von allen gemocht zu werden.

Doch was passiert, wenn mit zunehmender Eskalation der innere und äußere Druck so stark wächst, dass diese Ignorier-Schweige-Aussitz-Taktik nicht mehr weiter aufrechterhalten werden kann? Im schlimmsten Fall platzt einem der Kragen, und die gesamte angestaute Wut entlädt sich auf einmal. Meistens noch an unpassender Stelle. So erhält die Angst vor Konflikten wieder neuen Nährboden. Ein Teufelskreis, aus dem man nur rauskommt, wenn man seine eigene Konfliktfähigkeit weiterentwickelt. Es ist ganz normal, wenn Menschen mit unterschiedlichem Wissen und Erfahrungen zusammenarbeiten, dass Konflikte entstehen. Das wird immer so sein, und das ist per se nicht schlimm. Gefährlich wird es dann, wenn diese Situationen/Probleme nicht offen angesprochen, sondern unter den Teppich gekehrt werden bzw. ein fauler Kompromiss geschlossen wird. In beiden Fällen wird das Problem nicht kleiner, sondern größer, und irgendwann wird sich daraus ein sich weiter eskalierender Konflikt entwickeln, der Effizienz und Produktivität reduziert. Um das zu verhindern, ist es gerade für Führungskräfte sehr wichtig, konfliktfähig zu sein: den Mut und die Bereitschaft zu haben, auf erste Anzeichen offen einzugehen, um eine Lösung herbeizuführen, die den Bedürfnissen und Interessen aller Beteiligten gerecht wird.

So erkennen Sie Konflikte, bevor es welche werden

Konfliktfähigkeit ist erlern- und verbesserbar!

1. Genau hinschauen statt wegsehen

Ein Konflikt bricht nicht einfach so über einen herein. Es gibt immer Anzeichen! Leider sind diese in den seltensten Fällen offensichtlich. In der Regel geht es, wie bei einem aufziehenden Gewitter, mit atmosphärischen Störungen los. Man spürt, dass etwas in der Luft liegt. Das können verbale Auseinandersetzungen sein, etwa heftige Diskussionen, wo man nicht genau weiß, worum es eigentlich geht. Manchmal kommt es zu pauschalen und persönlichen Vorwürfen oder offenen Angriffen, die in der bestehenden Situation nicht nachvollziehbar sind. Achten Sie unbedingt auf die Stimmung, etwa wenn in einem Meeting oder in der Abteilung die buchstäbliche „dicke Luft" herrscht, selbst wenn keiner was sagt.

Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

Als Führungskraft darf man so was nicht ignorieren! – Oft melden sich die Mitarbeiter sogar, sie beklagen sich (über einen Kollegen/Externen/eine andere Abteilung) oder setzen etwas subtiler die Führungskraft in einer E-Mail in cc oder bcc. Besonders Streit oder „Antihaltungen" in Besprechungen gilt es ernst zu nehmen. Es mag verlockend sein, es auf sich beruhen zu lassen oder zu hoffen, dass es von selbst vergeht. Doch das Vorbild der Führungskraft hat dabei eine besondere Wirkung: Mitarbeiter*innen, die merken, dass ihre Führungskraft so was wahrnimmt und auf den Tisch bringt, tun es ihr nach. So entsteht eine offenere Kommunikationskultur.

„Hinschauen statt wegsehen" heißt übrigens nicht, dass Sie als Führungskraft alles regeln müssen! Es geht darum, den Finger draufzu-

legen, wenn etwas ganz offensichtlich in der Luft liegt oder Leute insgeheim Kämpfe austragen, die zu Lasten des gesamten Teams gehen können.

2. Die eigene Wahrnehmung verbessern, um Konflikt-Signale frühzeitig zu erkennen

Als Führungskraft fällt es uns nicht immer leicht, Anzeichen von (zukünftigen) Konflikten frühzeitig zu erkennen. Zu den eben genannten atmosphärischen Störungen kommt nämlich noch persönliches Verhalten, u. a. dauerhafte Unfreundlichkeit, Ironie und Zynismus, Vorurteile, Störungen, Widerstand gegen Veränderungen, „Ja, aber"- bzw. abweisende Haltung, Verletzungen von vereinbarten Normen und Werten, Uneinsichtigkeit, Sturheit, Neid, Feindseligkeiten, mangelnde Initiative und Mitdenken, zunehmende Passivität, ständige Entschuldigungen, Ausflüchte etc.

Weitere Konfliktsignale können sein, wenn jemand z. B. Informationen nur unvollständig weitergibt bzw. erhält, Rückrufe „vergessen", Vereinbarungen unabgestimmt verändert werden, die Abgabe von Unterlagen sich verzögert …

Sicherlich kann das eine oder andere mal passieren. Doch häuft es sich bei der Zusammenarbeit, lohnt sich eine Überprüfung, ob es unabsichtlich & einmalig oder absichtlich & mehrfach erfolgt. Bei Letzterem bekommt es den unguten Beigeschmack einer „Bestrafung". Doch wofür? Das bleibt meist im Dunkeln, da die betroffene Person sich weder die Zeit nimmt noch Geduld und Lust hat, sich damit weiter zu beschäftigen. Stattdessen kann es bei ihr zu Frustration, Hilflosigkeit, Ärger, Wut, Hass oder gar Rachegelüsten gegenüber der anderen Person führen. Jedes der genannten Signale ist für sich allein genommen noch kein Vorbote für einen Konflikt. Doch in Kombination kann jedes Signal ein erstes Anzeichen für schon schwelende, noch unausgesprochene Konflikte sein.

3. Emotionen zeigen und aushalten können

Unsere sieben angeborenen primären Emotionen bzw. Reaktionsmechanismen – Freude, Überraschung, Wut, Angst, Trauer, Ekel und Verachtung – können wir nicht an der Unternehmenspforte abgeben. Diese hat jeder von uns immer dabei. Selbst, wenn sie nicht zu jeder Zeit sichtbar sind, können sie Auswirkungen auf unsere Arbeit haben. Freude etwa kann uns energiegeladener machen und vorantreiben. Angst kann dazu führen, dass wir aufmerksamer sind oder vorsichtiger (re-)agieren.

In konfliktgeladenen Situationen können solche Gefühle nicht nur entstehen, sondern auf die andere Konfliktpartei sowohl positive als auch negative Wirkung haben. Tatsache ist, dass negative Emotionen nicht angenehm sind. Weder für die Person, die diese zeigt, noch für die andere, die darauf reagieren muss. Umso wichtiger ist es, sich seiner eigenen Emotionen und der Wirkung auf andere bewusst zu sein, da diese unser Miteinander beeinflussen. Nicht umsonst heißt es: „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus." So entscheidet jeder mit seinem Verhalten in einer Konfliktsituation darüber, ob diese gelöst wird oder weiter eskaliert. Besonders in kritischen Situationen ist es daher wichtig, emotional angemessen zu (re-)agieren. – Nicht nur für die unmittelbar Beteiligten, sondern ganz besonders als Führungskraft. Aus meiner Erfahrung ist es dabei sehr hilfreich, Person und Sache zu trennen. Mit dieser Trennung fällt es leichter, gegenseitige Sympathien bzw. Antipathien nicht zu berücksichtigen und Gesagtes nicht sofort persönlich zu nehmen.

4. Fingerspitzengefühl beweisen, um weitere Eskalationen zu vermeiden

Toben, Wutanfälle, Schreien … – ungeeignete Reaktionen in bzw. auf Konflikte, katapultierten Sie auf der Sympathieskala der Kollegen auf den letzten Platz und können zusätzlich eskalierend wirken. „Auf den Tisch zu hauen", ist also kontraproduktiv, wenn man Konflikte erkennen und lösen will. Doch Vorsicht, auch subtilere Reaktionen – derer man sich oft nicht so bewusst ist – tragen zur Eskalation bei:

- **Nonverbales:** Ein Augenrollen, Gesicht verziehen, ein vielsagender Blick an einen anderen (etwa in einem Meeting), mit dem man das Feuer schürt …
- **nicht ernst nehmen:** Missstimmigkeiten, die sich in Beschwerden oder Unmut äußern, werden gerne beschwichtigt oder überhört. Manchmal bleibt es nicht aus, dass Mitarbeiter abgestempelt werden, wenn sie auf etwas pochen oder über die mangelnde Kooperation mit einer Person/Abteilung klagen. Werden aus Sicht eines Mitarbeiters berechtigte Kritik/Missstände nicht ernst genommen oder abgetan, trägt das ebenfalls zur Eskalation bei!
- **Partei ergreifen:** Als Führungskraft reagiert man menschlich. Mit manchen Mitarbeitern kommt man besser klar oder sie stehen einem näher als andere Beteiligte. Hier kann es passieren, dass ohne genug Information – oder ausgewogene Sicht – automatisch jemandem Recht gegeben wird. Auch das führt dazu, einen Konflikt zu eskalieren.

©H_Ko - stock.adobe.com

Erfolgreiches Konfliktmanagement erfordert darum Wertschätzung, Akzeptanz, Toleranz und Verständnis

Erfolgreiches Konfliktmanagement erfordert darum Wertschätzung, Akzeptanz, Toleranz und Verständnis. Das ist die beste Grundlage für den offenen Umgang miteinander sowie das frühzeitige Erkennen, Ansprechen und Lösen von konfliktgeladenen Situationen. Auf dieser Basis lässt sich kontrovers und durchaus emotional diskutieren, ohne dass jemand Angst vor persönlichen Verletzungen haben muss. Eine respektvolle, gleichwertige Haltung unterstützt einen partnerschaftlichen Umgang auf Augenhöhe und vermeidet/reduziert. Angriffe, Vorwürfe und Schuldzuweisungen. Respektvoller Umgang bedeutet allerdings nicht, Konflikte zu verharmlosen oder zu übertreiben. Als Führungskraft ist es besonders wichtig, diesen die richtige Dimension zu geben, statt sie wichtiger oder unwichtiger zu machen, als sie sind.

Schärfen Sie Ihre Antennen!

Die beste Führungskraft hinterfragt sich kontinuierlich – auf konstruktive Weise. Dazu gehört, sich gezielt zu beobachten. Nicht, um sofort etwas zu verändern. Sondern zunächst einmal, um ganz genau zu erkennen: Wo bin ich bereits aufmerksam – und was geht eher an mir vorbei? Und wie verhalte ich mich, wenn ich merke: Oha, da läuft es zwischenmenschlich gerade alles andere als rund? ⎯⎯

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.

SERIE PERSONAL BRANDING TEIL 2

WAS NÜTZT MIR NE MARKE?

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

Ralf T. Krüger

Im letzten Teil haben wir über Marken gesprochen. Aber warum sind Marken eigentlich wichtig? Schauen wir näher hin bei einem Phänomen, das jede*r kennt: Marken sind Orientierungshilfen, sie geben bei einer Inflation von Produkten und in der multi-optionalen Gesellschaft Halt. Anders gesagt: Wenn ich einen bestimmten Schriftzug oder ein bestimmtes Logo sehe, weiß ich, wo ich dran bin. Gehe ich in den Supermarkt und kenne keins der Produkte, fühle ich mich verloren. Selbst wenn ich weiß, was in den Packungen drin ist. Letztendlich kann ich dann nur hoffen, dass die Nuss-Nougat-Creme schmeckt. Vielleicht habe ich Glück und werde ja angenehm überrascht. Vielleicht …

Im Zweifelsfalle greife ich zum Bekannten, von dem ich weiß, was ich zu erwarten habe. Egal wo ich auf der Welt bin: Wenn ich zu McDonalds oder Burger King gehe, weiß ich, was auf meinem Tablett sein wird und wie es schmeckt. (Auch wenn es nicht jedem schmeckt …) Weder Logo noch Schriftzug – ob goldenes M oder ein anderes – kann ich essen, aber sie signalisieren den zu erwartenden Geschmack. Der Kern jeder Marke ist also eine gleichbleibende, erwartbare Qualität.

Marken erlauben es uns, auch fast identische Produkte unterscheiden zu können oder dort Entscheidungen zu treffen, wo das persönliche Wissen und Verständnis nicht reicht, um rational zu urteilen. Um beim Beispiel zu bleiben: Auf dem Foto – egal von welcher Marke – sehen die Burger doch fast alle gleich aus. Die Konsumenten haben aber Vertrauen in eine Marke, weil die Qualität jederzeit und überall die gleiche ist. „Luftnummern" verbieten sich also von selbst, weil sie das Vertrauen zerstören. Binnen Sekunden. Schmeckt Nutella auf einmal anders, ist es vorbei. Dann werden die Kunden sich abwenden.

Menschen sind keine Schokocreme

Natürlich sind Menschen weder eine Schokocreme noch ein Keksriegel. Aber wenn ich als Mensch eine Marke bin und sein will, unterliege ich gleichen bzw. ähnlichen Mechanismen. Qualität, die gerne mal besser, aber niemals schlechter sein darf, ist also der Kern jeder Marke. In diesem Sinne muss ich als Person liefern. Woher kommt diese Qualität? Sie ist „innen", also im Produkt drin. Und muss auch von innen nach außen kommen. Auch dies gilt für Personenmarken. Nicht durch den „schönen Schein" von außen, wie manche „Berater" formulieren, entsteht die Marke. Es beginnt mit dem „Innen".

Wofür stehe ich?

Wer in Sachen Branding also nur versucht, das Image, die Sicht von außen oder Perspektive des „Marktes" auf Hochglanz zu bringen, wird schnell an die Grenzen stoßen. Wer nur die Wettbewerber oder „Nachfrager" allgemein im Blick hat, ist auf dem „Auge nach innen" blind. Auch das moderne Marketing hat sich von einer solch unidirektionalen Sicht schon lange verabschiedet. Anders gesagt: Keine wirkliche Marketingabteilung eines Konzerns glaubt heute noch, Schrott verkaufen zu können, wenn er nur schick genug verpackt ist. Keine Verpackung der Welt kann einen schlechten Inhalt retten. Der Kaufimpuls funktioniert da meist nur einmal. Und wenn ich etwas mehr als zweimal wegen der Verpackung kaufe, ist die Verpackung das Produkt. Und der Rest nur Dreingabe.

Steht mir der Hut?

Manche glauben, dass man mit einer Fliege oder einem lustigen Hut schnell zur Marke wird. Kurzer Hinweis noch mal auf die Verpackung. So sollte es auch mit Ihnen und Ihrer Erscheinung sein. Versprechen Sie (mit der Verpackung) nichts, was Sie nicht halten können. Im ersten Schritt zur Markenwerdung geht es also (auch) darum, sich selbst und seine „Qualität" zu erkennen. Doch neben der Qualität gibt es noch mehr im Innenleben der Marke. Sie steht für etwas.

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

Sich selbst erkennen

Meine Personenmarke muss auch die Antwort auf die wichtige Frage „Wofür stehst du?" geben. Eben weil Menschen keine Schokoriegel sind, ist die Frage der Qualität im Inneren nicht ganz so einfach zu beantworten. Es geht im ersten Schritt darum zu erkennen, wer ich bin und wofür ich stehe. Was mein Kern ist. Was ich biete und was ich kann. Die Stabilität eines Hauses basiert nicht auf der schönen Fassade, sondern auf dem Fundament. Was ist also meine Identität? Was kann ich und was tue ich?

Von hier aus kann ich weiterarbeiten. Überlegen, wo ich hinwill und was ich sein will. Die Ehrlichkeit der Antwort an sich selbst ist ein Erfolgsfaktor. Wenn Sie all diese Antworten haben, können Sie anderen sagen, wer Sie sind, und Ihre Marke kommunizieren. Den Einstieg hierfür bietet das Modell des „identitätsbasierten Markenmanagements". Dies stellen wir im nächsten Heft vor.

Der DFK bietet den Regionalgruppen zum Thema Personal Branding einen Vortrag und ggf. einen Workshop an. Weitere Informationen unter **krueger@dfk.eu**

SCHWERPUNKT KONFLIKTE

KONFLIKTE IM VERÄNDERUNGSPROZESS

von Prof. Dr. Arnd Schaff

„Ein Change-Management-Prozess ohne Konflikte existiert nicht. Es geht darum, die Konflikte frühzeitig zu erkennen, zu verstehen und in produktive Energie für den Wandel umzusetzen."

Entstehung von Konflikten im Veränderungsprozess

Am schönsten wäre es, wenn alle Veränderungsprozesse reibungslos und effizient ablaufen würden. In der Realität ist es aber oft genau umgekehrt: Je dringlicher eine Veränderung erscheint, umso mehr Widerstand regt sich gegen die aus Sicht des Managements so notwendigen Schritte. Konflikte sind dabei in offener Form eine der möglichen Ausdrucksformen dieses Widerstands, zum Beispiel als Streit, Vorwürfe oder Drohungen (Lauer 2014).

Neben der offenen Form gibt es auch die eher versteckten und indirekten Ausdrucksmöglichkeiten, zum Beispiel durch Schweigen und Rückzug, Zynismus und innere Kündigung. Auch wenn der Konflikt in diesen Fällen manchmal nicht leicht zu identifizieren ist, so beruht die Reaktion doch letztlich auf einem vorhandenen inneren Konflikt. Eine Übersicht über die möglichen Ausdrucksmöglichkeiten offener und verdeckter Konflikte gibt Bild 1.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass alle in Bild 1 aufgeführten Ausdrucksformen von Konflikten letztlich nur Ausläufer einer tiefer liegenden innerpsychischen Problemsituation sind. Der Change Manager ist deshalb aufgefordert, sein Verständnis des Begriffes „Konflikt" zu erweitern: Neben dem üblichen Verständnis als Form der äußeren Auseinandersetzung zwischen zwei Parteien steht die ursächliche Bedeutung als inneres Spannungsfeld zwischen zwei subjektiv schwer oder gar nicht zu vereinbarenden Aspekten in der Psyche des Betroffenen. Häufig steht dabei auf der einen Seite die Erkenntnis, dass wesentliche Veränderungen notwendig sind, begleitet von hohem inneren und äußeren Druck. Auf der anderen Seite gibt es eine Reihe von typischen Gegenspielern, die Bild 2 illustriert:

- Angst vor Veränderung, denn jede Veränderung bedroht zunächst einmal die subjektiv empfundene Sicherheit
- Zweifel an den eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten, die Veränderung positiv meistern zu können
- Unwissenheit und Überforderung durch zu hohe Komplexität
- Zweifel am Sinn der Veränderung
- Ablehnung gegenüber den erwarteten Folgen der Veränderung, die vielleicht für das

© Schaff in Anlehnung an Lauer (2014)

Bild 1: Ausdrucksformen verdeckter und offener Konflikte

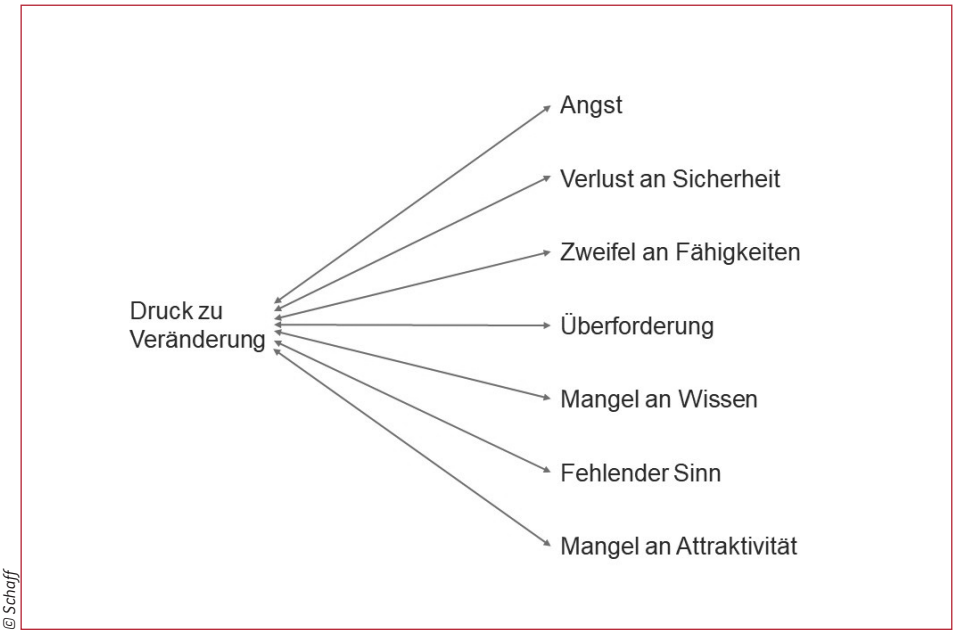
Arnd Schaff

Management attraktiv sind, aber nicht aus der subjektiven Sicht der Betroffenen

Die dadurch entstehenden inneren Konflikte münden letztlich in die oben erwähnten offenen und verdeckten äußeren Konflikte (Doppler, Lauterburg 2014).

Das Wissen um die Mechanik und Entstehung von Konflikten ist entscheidend, um die wirklichen Konfliktursachen zielgerichtet zu identifizieren. In der Praxis fehlt dieses Wissen häufig, und „Lösungen" greifen nur an der Oberfläche, ohne eine echte Chance zur Problembeseitigung an der Quelle zu liefern.

Bereits in der Planungsphase eines Veränderungsprozesses ist die Aufgabe des Managements, künftige Konflikte und Widerstandsformen vorherzusagen. Das wichtigste Mittel dazu ist der Perspektiven- und Rollenwechsel mit der Kernfrage: Wie beurteilen die Mitarbeitenden die anstehenden Veränderungsprozesse aus ihrer subjektiven Perspektive? Der Startpunkt dieser Betrachtung muss auf der in Bild 2 dargestellten inneren Ebene erfolgen, denn dort liegen die wahren Ursachen der an der Oberfläche wahrnehmbaren Konflikte.



© Schaff

Bild 2: Typische Quellen innerer Konflikte

Eine frühzeitige Vorhersage eröffnet die Chance, vor einer größeren Eskalation einzugreifen und die gebundene Energie in sinnvollere Bahnen zu lenken. Eines kann aber nicht gelingen: die Vermeidung von Konflikten. Sie treten im Wandel unvermeidlich auf, solange Menschen von ihm betroffen sind.

Aufklärung der Konflikte

Wenn Konflikte nicht verhindert werden können, kommt der Bearbeitung besondere Bedeutung zu. Leider wird in der Praxis sehr oft, entweder aktiv oder auch unbewusst, eine Vermeidungsstrategie gewählt. Der Umgang mit Widerständen ist selten attraktiv und wird deshalb gerne umgangen.

Es gibt drei wichtige Indikatoren, die auf eine solche Strategie hinweisen:

Vermeidung von Emotionen: Gefühlsäußerungen werden immer weniger als notwendiger Teil des Veränderungsprozesses gesehen. Es fallen Sätze wie „jetzt wollen wir doch mal vernünftig sein", „ es macht doch keinen Sinn/ist nicht hilfreich, emotional zu werden". Auch wenn solche oder ähnliche Aussagen nicht explizit ausgesprochen werden, sondern nur als Instruktionen an das eigene Ich dienen, liegt eine Vermeidung vor, die auf darunter liegende Konflikte hindeutet.

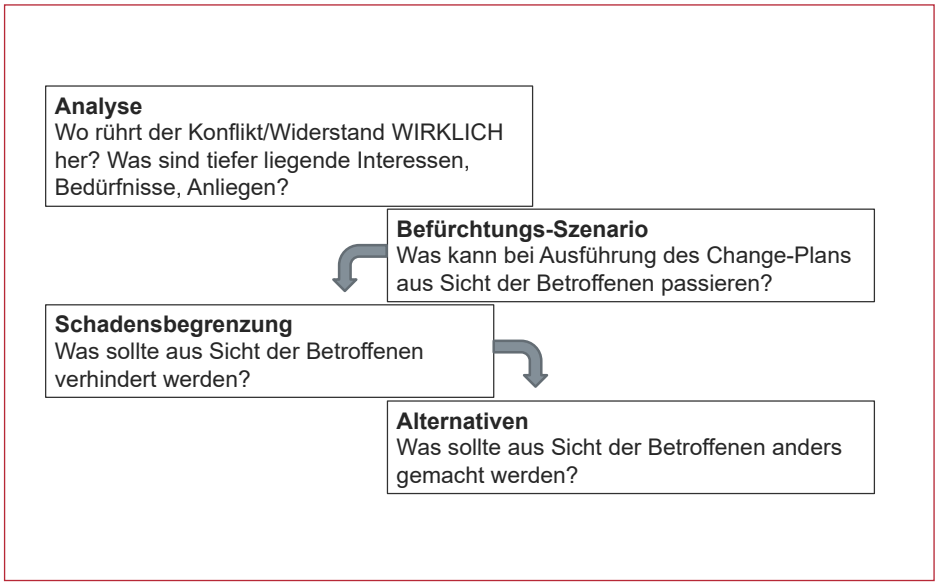
Negation von Konflikten: Offene oder unterschwellige Konflikte werden ausgeblendet oder unter der Wahrnehmungsschwelle gehalten. Es kommt zu öffentlichen Beteuerungen, „wie gut das Projekt läuft" und „wie gut sich das Team versteht". Ebenso wie bei der Vermeidung kann diese Strategie aber auch auf der Individualebene funktionieren: „eigentlich geht es mir/uns allen doch (noch) sehr gut".

Ausschließen und Brandmarkung der „Störer": Auch wenn die Neuorientierung im Team durch eine veränderte Zusammensetzung ein notwendiger und manchmal unvermeidbarer letzter Schritt ist, kommt er in vielen Fällen zu früh. Wenn ein Mitglied des Teams beharrlich auf Aspekte hinweist, die ihm oder ihr widerstreben, kann das ein sehr wertvoller Hinweis auf ein unentdecktes oder falsch eingeschätztes Problem sein. Die einfache „Lösung" des Problems durch die Beseitigung des Störenfriedes vergibt die Chancen, die darin liegen.

Vermeidung drückt vor allem eines aus: die Unfähigkeit oder den Unwillen, mit den vermeintlichen Hindernissen in produktiver Weise umzugehen. Das ist aus den oft, auch schon ohne Konflikte, sehr hohen Anforderungen eines Veränderungsprozesses verständlich – aber nicht ideal. Bild 3 gibt deshalb eine Handhabe für den analytischen und kommunikativen Umgang mit Konflikten.

Zunächst einmal ist die Analyse des Konfliktes und der darin verborgenen Widerstände wichtig. Was liegt dem Widerstand wirklich zugrunde und ist hinter den Argumenten, die gebraucht werden? Oft ist es schwer, die tiefer liegenden Bedürfnisse hinter den gewählten Argumenten zu identifizieren. Es ist aber nur so möglich, zum Kern des Problems zu gelangen. Auf der argumentativen Ebene stehen häufig Positionen scheinbar unversöhnlich gegenüber, aber auf der Ebene der darunterliegenden Bedürfnisse und Befürchtungen können sich Alternativen eröffnen, die vorher unsichtbar waren.

Um diese tiefer liegende Ebene zu erreichen, ist es oft hilfreich, die Konfliktparteien zu befragen, was aus ihrer subjektiven Sicht bei Ausführung des Change-Plans schlimmstenfalls passieren kann. Damit sind sowohl die Auswirkungen auf der Organisationsebene wie auch die persönlichen Veränderungen gemeint. Im Gespräch wird



© Schaff

Bild 3: Wichtige Aspekte für den Umgang mit Konflikten

Doppler, K., Lauterburg, C. (2014): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag: Frankfurt

Lauer, T. (2014): Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer Gabler: Wiesbaden

es möglicherweise nicht gelingen, zu den tieferen persönlichen Befürchtungen zu gelangen. Hier kann aber schon ein Perspektivenwechsel oft zu größerer Einsicht in die Motivation des Gegenübers verhelfen.

Aus dem Katastrophen-Szenario ergibt sich in natürlicher Weise die Frage, was verhindert werden sollte, aus Sicht der Betroffenen. Damit ist nicht das Eintreten der Katastrophe an sich gemeint, sondern die Schritte dorthin. Auch diese Frage kann helfen, die tieferen Beweggründe und Motive zu identifizieren.

Die (offen gestellte) Frage nach den möglichen alternativen Vorgehensweisen ist vor allem auch ein Signal an die Konfliktpartei. Hier wird Partizipation ermöglicht und Wertschätzung vermittelt. Allerdings muss diese Frage ernst gemeint sein und nicht nur zum Schein gestellt werden. Wenn dieser Eindruck entsteht, zum Beispiel weil alle Vorschläge ohne wirklich gute Begründung einfach abgeschmettert werden, ist eine weitere Verhärtung der Fronten unvermeidlich.

Umgang mit Zielkonflikten und emotionalen Konflikten

Eine wichtige Unterscheidung im Umgang mit Konflikten ist die Differenzierung zwischen Zielkonflikten und emotionalen Konflikten. Auch wenn in realen Konflikten beide Formen fast immer gemischt vorkommen, ist es für die Lösungsfindung wichtig, die Aspekte getrennt zu betrachten und zu behandeln (Bild 4).

Ein großer Teil der Zielkonflikte beruht schlicht auf Missverständnissen. Oft werden die Ziele unterschiedlicher Parteien nicht explizit geklärt und ausgesprochen. So kann es leicht zu Konflikten kommen, die auf Annahmen und Vorurteilen bezüglich der vermeintlichen Ziele der „anderen Seite" beruhen. Das Offenlegen der jeweiligen Ziele und die damit entstehende Möglichkeit der Aufklärung des scheinbaren Konflikts ist eine einfache Lösungsmöglichkeit. Dieser Weg wird aber oft nicht gewählt, weil der Scheinkonflikt wie selbstverständlich für einen echten Zielkonflikt gehalten wird. Hier ist ein gesundes Maß an Zweifel und Hinterfragen hilfreich.

© Schaff in Anlehnung an Lauer (2014)

Bild 4: Zielkonflikte, emotionale Konflikte und der Umgang mit ihnen

Bei echten Zielkonflikten ist die Lösung auf gleicher Ebene nur möglich, wenn der Handlungsspielraum für das Eingehen von Kompromissen groß genug ist. Wenn das nicht der Fall ist, ist eine schnelle Eskalation auf die Entscheidungsebene wichtig, um Frustration durch Stillstand und Reibereien zu vermeiden. Besondere Verantwortung liegt bei dem Management von Change-Prozessen darin, solche echten Zielkonflikte von vornherein gar nicht entstehen zu lassen.

Emotionale Konflikte unterscheiden sich von Zielkonflikten deutlich. Es gibt meistens kein objektiv fassbares Problem, aber entweder besteht zwischen den Konfliktparteien eine persönliche emotionale Disharmonie, oder es gibt zwei oder mehr Subkulturen, die nicht harmonieren. Im ersten Fall ist eine behutsame Annäherung wichtig, um eine gemeinsame Basis zu finden. Im zweiten Fall helfen oft eine Durchmischung der Subkulturen und das Erleben gemeinsamer Erfolge.

Häufig werden emotionale Konflikte als Zielkonflikte maskiert, weil das Offenlegen von Emotionen schon im Kern kulturell unmöglich oder schambehaftet ist. Aus diesem Grund ist es im ersten Schritt entscheidend festzustellen, ob ein vorgeblicher Zielkonflikt wirklich ein solcher ist oder im Kern auf einer emotionalen Disharmonie beruht.

Fazit

Der Umgang mit Konflikten ist eine der herausforderndsten Aufgaben im Veränderungsmanagement. Widerstand und Konflikte sind nicht vermeidbar, sondern im Kern jeder echten Veränderung angelegt. Aus diesem Grund muss das verantwortliche Management schon frühzeitig mögliche Konflikte voraussagen, deren Bewältigung im Vorhinein planen und im Prozess situativ schnell auf sie reagieren. Im Kern enthalten Konflikte eine große Menge gebundener Energie. Wenn die Übersetzung in positive Bahnen gelingt, kann diese Energie den Change sogar zusätzlich beschleunigen, anstatt ihn scheitern zu lassen.

Kontakt: arnd.schaff@fom.de

Autor:

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

VORSICHT BEI GESCHENKEN IM JOB

ALLE JAHRE WIEDER ...

von Rechtsanwalt Sebastian Müller

Es ist Weihnachtszeit – die Geschenke der Geschäftspartner landen wieder auf dem Tisch. Und man selbst möchte sich doch auch beim Kunden für die gute Zusammenarbeit bedanken. Aber Achtung – Geschenke im Job führen schnell zu Ärger. Hier erfahren Sie, was Sie sich im Arbeitsleben schenken können – und was besser nicht.

Leider selten klare Regeln

Die Frage, wann es sich um eine harmlose Aufmerksamkeit handelt und wann man sich pflichtwidrig verhält, wenn man Geschenke entgegennimmt, ist für den Mitarbeiter oftmals nicht einfach zu klären, denn immer noch haben viel zu wenige Unternehmen hierzu klare Regeln. So ist die Grenze des rechtlich zulässigen ohne verbindliche Verhaltensregeln im Unternehmen oftmals schwer zu ziehen. Man hört oft von einer Geschenkwert-Grenze von ca. 25 €, darunter sollen Geschenke nicht ins Gewicht fallen. So einfach ist das leider nicht. Richtig ist vielmehr: Gewährte Vorteile fallen nur dann nicht ins Gewicht, wenn sie so gering sind, dass die Annahme nicht zum Eindruck einer Beeinflussung oder Verpflichtung des Beschenkten führt. Darunter fallen einfache Werbekugelschreiber, Notizbücher, Blöcke oder Schlüsselanhänger. Unproblematisch sind also im Regelfall die Annahme von Kugelschreibern, Kalendern und Krimskrams – die drei K´s.

Keine Wertgrenzen

Die Bewertung der Zulässigkeit eines Geschenkes kann also nicht schematisch an Wertgrenzen festgemacht werden, sondern ist Einzelfallentscheidung! Die Kriterien sind u.a. der Anlass der Zuwendung, Position und Status des Empfängers, der Zusammenhang zur beruflichen Tätigkeit und auch, ob das eigentlich geringwertige Geschenk Teil eines systematischen Annäherns an den Empfänger (sog. ‚Anfüttern') ist. In der Praxis wird Letzteres gerne unterschätzt: Mehrfach kleinere Geschenke, die dann in der Gesamtheit aber wieder einen höheren Wert ausmachen, sind gefährlich, denn man wiegt sich in trügerischer Sicherheit. Hier wird ein privater Kontakt hergestellt und dabei wird subtil, ausgelotet, ob der Beschenkte auf das kleine Geschenk anspringt. Dann können auch kleinere Geschenke bereits zu viel sein.

Kann zu wirksamer Kündigung führen

Geschenke sind zum Teil zudem auch keine Kleinigkeit mehr, wenn der Beschenkte in herausgehobener Position tätig ist. Gerichte bestätigten schon eine Kündigung wegen einer geschenkten Fußballkarte im Wert von 250 € (LAG Rheinland-Pfalz, Az.: 9 Sa 572/08). Demnach ist die damit anzunehmende Motivation entscheidend: Wenn die Gefahr besteht, dass sich der Arbeitnehmer wegen der Geschenke so beeinflussen lässt, dass er gegen die Interessen des Arbeitgebers handeln würde, bewegt man sich schon jenseits des rechtlich Zulässigen.

Wenn Unternehmen meinen, die Grenze sei überschritten, zögern sie auch in der Weihnachtszeit nicht, arbeitsrechtliche Maßnahmen wie Abmahnung oder Kündigung gegen ihre Mitarbeiter einzuleiten. Einen Schaden muss der Arbeitgeber noch nicht mal erleiden – und trotzdem kann je nach Fall sogar eine fristlose Kündigung die Folge sein. Schließlich kann sogar strafrechtlich eine Bestechlichkeit im Raume stehen, wenn man hiervon z.B. die Vergabe eines Auftrags abhängig macht.

Am besten: eindeutige Regelung

Am sichersten ist es, wenn man eine eindeutige Regelung im Arbeitsvertrag oder in Compliance-Richtlinien findet. Bitte schauen Sie in diesen Tagen einfach mal in den eigenen Vertrag oder die unternehmensweit geltenden Regelungen. Wenn das Thema ausdrücklich geregelt ist, dann gilt dies auch genau so. Die Regelung, dass man gar keine Geschenke annehmen darf, ist mittlerweile immer weiter verbreitet. Daran muss man sich unbedingt halten. Und Achtung: Oft versteckt sich die Regelung in Anhängen, auf die nur Bezug genommen wird. Diese muss man kennen – Unwissenheit schützt hier nicht!

Sebastian Müller

Wenn man sich unsicher ist, sollte man vor der Annahme von Geschenken sicherheitshalber immer die Genehmigung seines Arbeitgebers einholen – besonders, wenn der Schenker gerade einen bestimmten Entscheidungsträger beschenken will. Und bitte auch nicht versuchen, das Ganze zu verdecken und eine „Fortbildung" in den Alpen zusammen mit der Ehefrau schenken. Das geht erst recht nach hinten los, da hier die Verschleierung dann gerade Vorsatz belegt.

In den Unternehmen sind die Geschenke in der Praxis klein geworden. Die Unsicherheit, sich hier wegen Bestechung oder Bestechlichkeit angreifbar zu machen, ist einfach zu groß. Immer mehr Unternehmen sammeln die Geschenke auch mittlerweile zentral und versteigern sie zugunsten eines guten Zwecks. Dann kann Weihnachten ja kommen.

Das DFK-YouTube-Video zum Thema **„Vorsicht bei Geschenken im Job"** finden Sie unter diesem Link: **bit.ly/36Sb0an**

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

ESSENER VERBAND

GRUPPEN- UND LEISTUNGSBETRÄGE

Überprüfung der Zahlbeträge nach § 3 Abs. 3 der Satzung
Überprüfung der Gruppenbeträge nach § 3 Abs. 2 der Satzung

Der Vorstand des Essener Verbandes hat im Rahmen der Überprüfung der Gruppen- und **Zahlbeträge** eine Anpassung wie folgt beschlossen:

- Für alle am **30. September 2019** laufenden Leistungsfälle werden die Zahlbeträge nach Teil I dieser Ordnungen ab 1. Januar 2020 um 1,60 % erhöht.
- Die Gruppenbeträge nach den Leistungsordnungen „A", „B" und „C" werden ab 1. Oktober 2019 um **1,00 %** zu erhöht. Die Zahlbeträge für Leistungsfälle, die aufgrund einer begründeten Ausnahmeregelung nach Maßgabe der Gruppenbeträge zu erhöhen sind, werden entsprechend angepasst.

Die **Gruppenbeträge** zu den Leistungsordnungen „A" „B" und „C" ab **1. Oktober 2019** werden somit wie folgt festgesetzt:

Leistungsordnung „A"		Leistungsordnungen „B" und „C"	
Gruppe	**Euro**	**Gruppe**	**Euro**
A	1.230		
B	1.365		
C	1.513		
D	1.667		
E	1.819		
F1	1.936		
F	2.054	10	1.011
G1	2.170	11	1.095
G	2.271	12	1.177
H1	2.407	13	1.279
H	2.507	14	1.379
J1	2.626	15	1.481
J	2.725	16	1.616
K1	2.877	17	1.770
K	3.046	18	1.919
L1	3.184	19	2.089
L	3.352	20	2.256
M1	3.569	21	2.458
M	3.804	22	2.675
N1	4.023	23	2.877
N	4.259	24	3.132
O1	4.544	25	3.418
O	4.865	26	3.688
P1	5.167	27	4.007
P	5.472	28	4.375
Q1	5.756	29	4.729
Q	6.074	30	5.153
R1	6.446	31	5.588
R	6.834		

BUNDESARBEITSGERICHT ÜBER RECHTE DES BETRIEBSRATES

MITBESTIMMUNG BEI MATRIXSTRUKTUR

von Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht Diana Nier

Inzwischen kommt es sehr häufig vor, dass Arbeitnehmer oder leitende Angestellte in einer sog. Matrixstruktur innerhalb des Unternehmens oder Konzerns weitere Fach- und Führungsaufgaben für einen anderen Betrieb übernehmen.

Der Beschluss des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 12. Juni 2019, AZ: 1 ABR 5/18, befasst sich mit dem Umfang kollektivrechtlicher Mitbestimmung bei personellen Maßnahmen, wenn einem Arbeitnehmer im Rahmen einer Matrixstruktur zusätzliche Führungsaufgaben für einen anderen Betrieb des Arbeitgebers übertragen werden.

Der Sachverhalt

Im vorliegenden Verfahren hatte die Arbeitgeberin die Zustimmungsersetzung des Betriebsrates gemäß § 99 Absatz 4 BetrVG beantragt. Die Arbeitgeberin hat ihren Sitz und ihre Zentrale in D. und verfügt dort über einen eigenen Betriebsrat. Einen ihrer Bereiche hat die Antragstellerin in vier Abteilungen untergliedert, die jeweiligen Abteilungsleiter unterstehen dem Leiter des Bereichs TK. Zwei Abteilungen und deren Beschäftigte sind überwiegend in der Betriebsstätte in R, Region West, tätig. Für diese Betriebsstätte in R ist der Betriebsrat West zuständig.

Mitte Januar 2017 erfolgte die Beförderung des in der Zentrale tätigen Arbeitnehmers Dr. K zum Leiter des Bereichs TK mit Zustimmung des dortigen Betriebsrats. Herr Dr. K ist Vorgesetzter des Abteilungsleiters in R und diesem gegenüber weisungsbefugt. Die Tätigkeit als Bereichsleiter TK nimmt Herr Dr. K von der Zentrale aus wahr, und nur gelegentlich ist er in der Betriebsstätte in R anwesend.

Eine Ausschreibung der Position des Bereichsleiters war – nachdem der Betriebsrat der Zentrale gemäß § 5 Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) Stellenausschreibung hierauf verzichtet hatte – nicht erfolgt. Die Arbeitgeberin bat den Betriebsrat West um Zustimmung zur „Versetzung" von Dr. K auf die Position des Bereichsleiters TK, was der Betriebsrat ablehnte.

Die Antragstellerin hatte die Ersetzung der Zustimmung des Betriebsrates beantragt und war mit ihrer Rechtsbeschwerde beim BAG erfolgreich.

Die Entscheidung

Das BAG stellte zwar fest, dass der Betriebsrat West bzgl. der „Einstellung" des Dr. K in der Betriebsstätte in R nach § 99 BetrVG mitbestimmungspflichtig war, die Zustimmung des Betriebsrates zur Einstellung jedoch zu ersetzen sei.

Zunächst bestätigten die Erfurter Richter, dass eine „Einstellung" im Sinne von § 99 Absatz 1 BetrVG auch dann vorliegt, wenn ein Arbeitnehmer, der seinen Dienstsitz in einem bestimmten Betrieb des Unternehmens hat, zum Vorgesetzten von unternehmensangehörigen Arbeitnehmern ernannt wird, die in einem anderen Betrieb arbeiten. Durch die Wahrnehmung seiner Führungstätigkeit verwirklicht er (auch) den arbeitstechnischen Zweck dieses anderen Betriebs (hier in R).

Außerdem sei für eine Einstellung im Sinne von § 99 Absatz 1 BetrVG zwar eine Eingliederung in den Betrieb notwendig, nicht aber, dass der betroffene Arbeitnehmer seine Arbeiten auf dem Betriebsgelände oder innerhalb der Betriebsräume verrichtet. Maßgebend ist vielmehr, ob der Arbeitgeber mithilfe des Arbeitnehmers den arbeitstechnischen Zweck des Betriebs durch weisungsgebundene Tätigkeit verwirklicht.

Das BAG stellte nunmehr klar, dass es zwar bei der Einstellung i.S.d. § 99 Abs. 1 Satz 1 BetrVG regelmäßig um die Besetzung eines „Arbeitsplatzes" geht und die Zustimmung des Betriebsrats hierzu einzuholen sei. Allerdings muss nicht immer zwangsläufig die Annahme einer Einstellung i.S.v. § 99 Abs. 1 Satz 1 BetrVG bedeuten, dass zugleich auch ein freier „Arbeitsplatz" nach § 93 BetrVG im Betrieb vorhanden ist.

Es sei die unternehmerische Freiheit des Arbeitgebers zu entscheiden, in welchem Betrieb der Arbeitsplatz eines betriebsübergreifend tätigen Vorgesetzten in örtlich-

Diana Nier

räumlicher Hinsicht angesiedelt sein soll. Daher steht das Mitbestimmungsrecht nach § 93 BetrVG (Ausschreibung von Arbeitsplätzen) in diesem Fall nur dem Betriebsrat dieses Betriebs und nicht auch dem Betriebsrat des Betriebs zu, in dem die unterstellten Arbeitnehmer tätig sind, so das BAG.

Auswirkung der Entscheidung

Diese Entscheidung des BAG bekräftigt und erweitert die bisherigen Grundsätze, insbesondere wann eine Eingliederung im Betrieb und damit ein Zustimmungserfordernis nach § 99 BetrVG vorliegt.

Die immer häufiger anzutreffende Matrixorganisation wirft jedoch viele weitere arbeitsrechtliche Fragen auf. So lässt die Entscheidung offen, ob betroffene Mitarbeiter auch in allen Betrieben, in die sie eingegliedert sind, wahlberechtigt bzw. wählbar sind oder etwa bei der Ermittlung von betriebsverfassungsrechtlichen Schwellenwerten mitzählen. Die Einbindung in eine Matrixstruktur und die Zugehörigkeit zu mehreren Betrieben hat zudem auch Auswirkung auf den Kündigungsschutz der betroffenen Mitarbeiter, etwa bei der Sozialauswahl und dem Umfang der Weiterbeschäftigungspflicht.

Bei diesen komplexen Fallkonstellationen ist daher die rechtzeitige Unterstützung durch die DFK-Juristen nur zu empfehlen!

INTERESSANT UND KURIOS

VERSETZUNG WEGEN ZU VIEL SENFSOSSE

Von Rechtsanwältin Diana Nier

Über die Rechtmäßigkeit einer Versetzung hatte das Landesarbeitsgericht (LAG) Mecklenburg-Vorpommern in einem Urteil vom 30. Juli 2019, AZ: 5 Sa 233/18 zu entscheiden.

Die 52-jährige Klägerin war seit 1990 als Köchin in einem Pflegeheim beschäftigt. Mit ihr waren in der Küche des Pflegeheims insgesamt fünf Köche, einschließlich Küchenleitung, sowie zwei Hilfskräfte regelmäßig tätig.

Seit Längerem gab es Konflikte zwischen der Klägerin und ihren Kollegen sowie mit der Küchenleitung. Auch mehrfache Personalgespräche führten zu keiner Besserung des Arbeitsklimas.

Ein Streit mit ihrer Vorgesetzten eskalierte dann am 25.07.2017, nachdem die Klägerin anstatt 13 Liter gut 25 Liter Senfsoße angerührt hatte und dafür gerügt wurde. In Rage goss die Klägerin daraufhin die restliche Senfsoße in den Abfluss.

Seit dem Streit war die Klägerin wegen psychischer Belastungen ununterbrochen krank. Aufgrund des unstreitig „zerrütteten Verhältnisses“ und zur Gewährleistung des Betriebsfriedens sowie eines geregelten Arbeitsablaufs in der Küche versetzte der Arbeitgeber die Klägerin in ein anderes Pflegeheim.

Dagegen wehrte diese sich und machte geltend, dass der Arbeitgeber die Ursache der Konflikte nicht ausreichend aufgeklärt habe und der neue Arbeitsweg statt 20 Minuten nun 50 Minuten beträgt.

Der Arbeitgeber begründete die Versetzung mit der fehlenden Konfliktfähigkeit der Klägerin und den anhaltenden Problemen in der Küche.

Wie das Arbeitsgericht Stralsund in der 1. Instanz urteilte auch das LAG, das die Versetzung durch den Arbeitgeber billigem Ermessen nach § 106 GewO, § 315 BGB entsprach. Es sei Sache des Arbeitgebers zu entscheiden, wie er auf Konfliktsituationen reagiert. Aufgrund der lang anhaltenden Konflikte sei zweifelhaft, ob weitere Gespräche etc. zu einer Lösung geführt hätten. Der Arbeitgeber musste schnell und wirksam handeln. Der für die Klägerin nun längere Arbeitsweg von insgesamt 50 Minuten sei noch ein üblicher Zeitaufwand und führe auch zu keiner erkennbaren Mehrbelastung der Klägerin.

Laktose- und Fruktoseunverträglichkeit führt nicht zwingend zur Dienstuntauglichkeit

In seinem Eilbeschluss vom 23.08.2019 entschied das Verwaltungsgericht Koblenz, AZ: 2 L 802/19. KO, dass es bei „zu erwartender unzureichender Verdauungsleistung“ darauf ankommt, wie der Betroffene seine gesundheitliche Einschränkung im Griff hat und wo „seine persönliche Toleranzschwelle“ liegt.

Der Antragsteller hatte sich für eine Beamtenstelle im mittleren Polizeidienst beworben und auf seine Unverträglichkeiten hingewiesen.

Der Polizeiarzt sah darin eine Polizeidienstuntauglichkeit, unter Berufung auf Polizeidienstvorschriften, wonach schwerwiegende chronische Erkrankungen der Verdauungsorgane eine Diensttauglichkeit ausschließen. Problematisch seien insbesondere Einsätze mit Gemeinschaftsverpflegung.

Hiergegen beantragte der Antragsteller im Rahmen des einstweiligen Rechtschutzes die Zulassung zum Auswahlverfahren.

Das Verwaltungsgericht gab ihm recht. Die Untauglichkeitseinstufung durch den Polizeiarzt sei fehlerhaft. In den polizeilichen Bestimmungen seien Nahrungsunverträglichkeiten nicht ausreichend geregelt. Zudem wurde der Antragsteller aufgrund ärztlicher Atteste als „uneingeschränkt dienstfähig“ eingestuft, und daher müsse er bis zum rechtskräftigen Abschluss des Hauptverfahrens am Auswahlverfahren der Bundespolizei teilnehmen.

Fotolia, © psdesign1

MAUERFALL AM 9. NOVEMBER 1989 UND WIEDERVEREINIGUNG: EIN RÜCKBLICK

VERGANGENHEITSBEWÄLTIGUNG DURCH ARBEITSRECHT?

von Dr. Ulrich Goldschmidt, DFK-Senior Advisor

Nach der auf den Mauerfall vor nunmehr 30 Jahren folgenden deutschen Wiedervereinigung konnte die Aufarbeitung des in der DDR begangenen Unrechts nicht ausbleiben. Neben der Frage nach der strafrechtlichen Verantwortung der politischen Entscheidungsträger der DDR wurde kaum ein anderes Thema in der Öffentlichkeit so intensiv diskutiert wie die rechtliche Relevanz einer sog. „Stasi"-Tätigkeit. Sehr schnell tauchten in der Presse immer wieder Listen mit tatsächlichen oder auch nur angeblichen Mitarbeitern des Ministeriums für Staatssicherheit (MfS/ „Stasi") auf, die von selbsternannten Bürger- oder Gerechtigkeitskomitees erstellt wurden. Es war völlig klar und nachvollziehbar, dass dieses Thema hoch emotionalisiert diskutiert wurde, dadurch aber auch der Blick auf eine gebotene neutrale, rechtliche Bewertung der einzelnen Sachverhalte mitunter verstellt war. Dies galt im Übrigen nicht nur für die Menschen aus den neuen Bundesländern, sondern auch für die Bewohner Westdeutschlands angesichts der Tatsache, dass die Stasi Mitgliedern der RAF (Rote Armee Fraktion) jahrelang Unterschlupf gewährt und diese bei ihren terroristischen Aktivitäten tatkräftig unterstützt hatte.

Das MfS

Die immense gesellschaftspolitische und rechtliche Dimension der unverzichtbaren Aufarbeitung des von Stasi-Mitarbeitern begangenen Unrechts wird deutlich, wenn man sich anschaut, in welchem Maße das MfS das gesamte Leben in der DDR durchdrungen hatte.

Das MfS nahm am 8. Februar 1950 seine Tätigkeit auf. Nach eigenen MfS-Quellen diente die Stasi der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands (SED) und damit zugleich der Parteiführung als Instrument der Machtsicherung. So war das Selbstverständnis des MfS, als „Schild und Schwert der Partei" zu dienen. Auch die Verpflichtungserklärung der MfS-Mitarbeiter griff dies als Aufgabenbeschreibung auf. Zielsetzung des MfS war es, als zentrales Aufklärungs- und Abwehrorgan die inneren und äußeren Sicherheitsinteressen der DDR zu wahren. Im Verständnis der politischen Machthaber bedeutete dies zu-

wikipedia © Nickel Chromo

Das Emblem des Ministeriums für Staatssicherheit

gleich, jegliche oppositionelle Bestrebung, gleich in welcher Erscheinungsform oder gesellschaftlicher Gruppierung, frühzeitig zu ermitteln, zu bekämpfen und zu verhindern.

Der Großteil der DDR-Bevölkerung dürfte den Begriff „Stasi" mit der Oppositionsbekämpfung der Hauptabteilung XX im MfS identifizieren. Erfüllt werden konnte diese Aufgabe nur durch eine umfassende Bespitzelung der Bevölkerung und ein gezieltes Eindringen in alle Lebensbereiche. Ein eindrucksvoller Beleg für die auf Unterdrückung und Zersetzung jeglicher Opposition im Staat gerichtete Stasi-Tätigkeit findet sich u.a. in der MfS-Richtlinie Nr. 1/76 „zur Entwicklung und Bearbeitung Operativer Vorgänge" (GVS MfS 008-100/76). Dort heißt es unter Punkt 2.6.2.:

Bewährte anzuwendende Formen der Zersetzung sind:

- Systematische Diskreditierung des öffentlichen Rufes, des Ansehens und des Prestiges auf der Grundlage miteinander verbundener wahrer, überprüfbarer und diskreditierender sowie unwahrer, glaubhafter, nicht widerlegbarer und damit ebenfalls diskreditierender Angaben;
- Systematische Organisierung beruflicher und gesellschaftlicher Misserfolge zur Untergrabung des Selbstvertrauens einzelner Personen
- Zielstrebige Untergrabung von Überzeugungen im Zusammenhang mit bestimmten Idealen, Vorbildern usw. und die Erzeugung von Zweifeln an der persönlichen Perspektive
- Erzeugen von Misstrauen und gegenseitigen Verdächtigungen innerhalb von Gruppen, Gruppierungen und Organisationen

....

- Die Verwendung anonymer oder pseudonymer Briefe, Telegramme, Telefonanrufe usw.; kompromittierende Fotos, z.B. von stattgefundenen oder vorgetäuschten Begegnungen

- Die gezielte Verbreitung von Gerüchten über bestimmte Personen einer Gruppe, Gruppierung oder Organisation

Die Palette der Repressalien gegenüber sogenannten „feindlich-negativen Kräften" war reichhaltig und beinhaltete neben Telefon- und Postüberwachung, Bespitzelung und Denunziation auch Freiheitsberaubungen, Nötigungen, Verletzung von Eigentumsrechten etc. Nicht selten verloren in Misskredit geratene Oppositionelle auf Veranlassung des MfS ihren Arbeitsplatz oder unterlagen Berufs- und Ausbildungsverboten. Die Planung oder gar Ausführung von Mordanschlägen erscheint nach dem Stand der Forschung hoch wahrscheinlich. Der Satz von Stasi-Chef Erich Mielke: „Hinrichten, wenn notwendig auch ohne Gerichtsurteil", lässt diese Annahme als noch realistischer erscheinen. Derselbe Erich Mielke übrigens, der am 13. November 1989 am Rednerpult der DDR-Volkskammer stand und erklärte: „Ich liebe ... ich liebe doch alle ... alle Menschen." Zu diesem Zeitpunkt hatte der Schöpfer und Herr des Überwachungsstaates seine Macht endgültig eingebüßt.

Vor diesem Hintergrund hatte im Aufgabenkatalog der Stasi die „Überführung der DDR in den Verteidigungszustand" (Mobilmachung) noch einmal eine besondere

Qualität. Maßnahmen der Mobilmachung beruhten wesentlich auf der von Erich Mielke herausgegebenen Direktive Nr. 1/67 des Ministers für Staatssicherheit. Diese als Geheime Kommandosache gekennzeichnete Direktive sah vor, in sogenannten Spannungsperioden wirkliche oder vorgebliche Mitglieder der politischen Opposition zu überwachen, zu verhaften, zu isolieren oder auch in dafür vorgesehenen Lagern zu internieren. Nach der Durchführungsbestimmung Nr. 1 zur Direktive Nr. 1/67 (Geheime Kommandosache 4/67) waren auf gesonderten Befehl des Ministers für Staatssicherheit

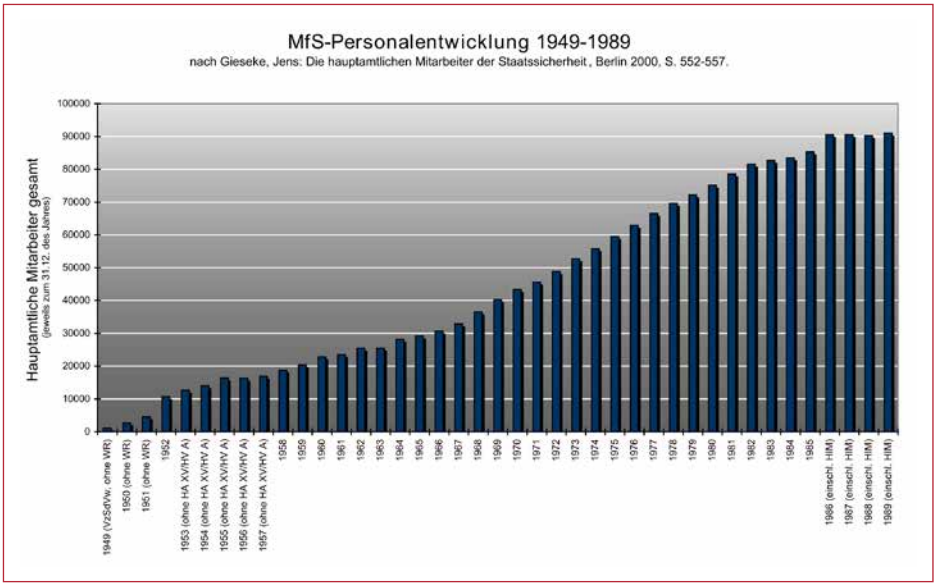
- Personen und Personengruppen festzunehmen, die unter dem begründeten Verdacht stehen, staatsfeindliche Handlungen zu begehen, zu dulden oder davon Kenntnis zu haben.
- Personen und Personengruppen zu isolieren bzw. unter Kontrolle zu halten, die unter dem begründeten Verdacht stehen, durch ihre Handlungsweise gegen die Interessen der Deutschen Demokratischen Republik und ihre Verteidigungsbereitschaft zu verstoßen.

Des Weiteren stand es im Ermessen der MfS-Dienststellen, auch Personen zu isolieren, bei denen der Verdacht bestand, dass sie aufgrund ihres Verhaltens sowie der ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten andere negativ politisch beeinflussen und unter bestimmten Bedingungen eine Gefahr darstellen konnten. Zur Vorbereitung solcher Maßnahmen wurden Listen mit Tausenden von DDR-Bürgern auf der Grundlage einer Direktive für die MfS-Bezirksverwaltungen „Zur Erfassung von Personen mit einer feindlich-negativen Grundeinstellung“ (Arbeitsgruppe des Ministers am 20. Januar 1986) erstellt. Entsprechend waren auch die ggfs. benötigten Internierungslager bereits flächendeckend erfasst.

Angesichts dieser Handlungsmöglichkeiten der Stasi wird deutlich, welchen Gefahren die Teilnehmer an den „Montagsdemonstrationen“ insbesondere in Leipzig, aber auch in anderen Städten der DDR ganz konkret ausgesetzt waren. Nicht nur Freiheit und Gesundheit, sondern auch das Leben waren bedroht, wenn man mit dem Ruf „Wir sind das Volk!“ auf die Straßen zog. Die DDR war nicht nur ein Überwachungsstaat, sondern auch ein Willkürstaat und erfüllte alle Tatbestandsmerkmale, die einen Unrechtsstaat kennzeichnen. Die Tätigkeit des MfS unterlag weder einer parlamentarischen Kontrolle noch war gegen Stasi-Maßnahmen der Rechtsweg eröffnet. Wer sich gegen einen solchen Staat auflehnte, musste für sich, aber auch für seine Angehörigen mit dem Schlimmsten rechnen. Wer in dieser Zeit gleichwohl auf die Straße ging, an den Montagsdemonstrationen teilnahm, muss unfassbar mutig gewesen sein.

Struktur und Ausstattung des MfS

Um seine Aufgaben effektiv zu erfüllen, war das MfS straff organisiert und in materieller, personeller und finanzieller Hinsicht hervorragend ausgestattet. Für das MfS waren zuletzt ca. 99.000 hauptamtliche Mitarbeiter tätig. Bemerkenswert ist, dass ihre Zahl im Jahr 1973 noch bei rund 52.000 lag. Offenkundig hatte die Furcht der Staatsführung vor einem Anwachsen der Opposition im Lande zu einer stärkeren personellen Ausstattung im MfS geführt.



© wikipedia.org

Die Erfüllung des Überwachungsauftrages in allen gesellschaftlich relevanten Bereichen der DDR war allein mit den hauptamtlichen Mitarbeitern nicht zu gewährleisten. Unverzichtbar war der Einsatz Inoffizieller Mitarbeiter (IM) zu Spitzeldiensten, um an die gewünschten Informationen vor Ort zu gelangen. Die genaue Zahl dieser IM ist bis heute ungeklärt. Schätzungen von 3 bis 4 Mio. IM scheinen dabei übertrieben. Neuere Studien gehen von einer Zahl zwischen 110.000 und 190.000 aus. In der Gruppe der IM ist sodann weiter zu differenzieren. Hauptamtliche IM übten außer ihrer Tätigkeit für das MfS keine andere Arbeit aus, während in der Regel die übrigen IM einer normalen Berufstätigkeit nachgingen.

Von der Gruppe der IM zu unterscheiden waren die „Gesellschaftlichen Mitarbeiter für Sicherheit“ (GMS). Das MfS definierte diese Mitarbeiter, von denen es rund 33.300 gab, als DDR-Bürger „mit einer auch in der Öffentlichkeit bekannten staatsbewussten Einstellung und Haltung, die sich für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem MfS bereit erklären und entsprechend ihren Möglichkeiten und Voraussetzungen an der Lösung politisch-operativer Aufgaben mitarbeiten". Die GMS wurden insbesondere für die Anwerbung von IM „sowie für die Schaffung und Entwicklung von Kadern für das MfS“ eingesetzt. Der Einsatz von GMS war in der Regel nicht auf Dauer angelegt und erfolgte wesentlich seltener als bei den IM verdeckt. Von den GMS wurde entsprechend ihrer geringeren Bedeutung für die Stasi auch keine Verpflichtungserklärung gefordert.

Weiter konnte das MfS auf rund 3.000 „Offiziere im besonderen Einsatz“ (OibE) zurückgreifen. Über die OibE sollte Einfluss auf Entscheidungsträger ausgeübt werden, die von der Stasi gezielt auf die Position eines Entscheidungsträgers einer gesellschaftlich relevanten Gruppe gebracht worden waren.

Nach dem Vorbild des sowjetischen KGB waren außerdem etwa 100 sogenannte „Unbekannte Mitarbeiter“ für das MfS tätig, die beim Ministerium direkt angestellt waren. Diese sollten Mitarbeiter des MfS überwachen oder Beobachtungs- und Überwachungsaufgaben wahrnehmen, mit denen das MfS offiziell nicht in Verbindung gebracht werden wollte, wie z.B. bei der Kontrolle von Führungspersönlichkeiten anderer DDR-Dienststellen.

Man war also davon überzeugt, nicht nur die Bürger der DDR überwachen zu müssen, sondern sogar seine eigenen Mitarbeiter und sogar Führungspersönlichkeiten des Staates. Das Misstrauen war allumfassend.

Mit dieser Personalausstattung überwachte und bespitzelte die Stasi gerade einmal 16 Mio. Einwohner. Bei dieser Überwachungsdichte übertraf man sogar die Sowjetunion.

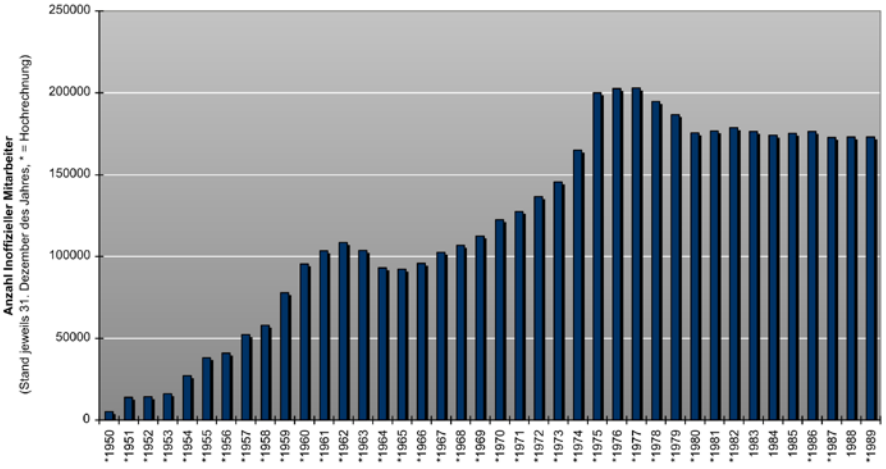
Für die Erledigung seiner Aufgaben stand dem MfS 1989 ein Etat von 3,6 Mrd. Mark zur Verfügung, was nahezu 1,5 % des DDR-Staatshaushaltes ausmachte. Hätte man dieses Geld nicht für die Bespitzelung sondern für eine bessere Versorgung seiner Bürger ausgegeben, wer weiß, ob die Geschichte nicht einen anderen Verlauf genommen hätte.

Ob sich darüber hinaus das Gesamtvermögen des MfS beim Zusammenbruch der DDR tatsächlich auf die in den Medien verlautbarten 60 Mrd. DM belief, darf bezweifelt werden. Dass aber nicht unerhebliche Vermögenswerte insbesondere in Form von Immobilienbesitz vorhanden waren, ist unbestritten, auch wenn das MfS für verschiedene Objekte, die ihm zugerechnet wurden, nicht offiziell als Rechtsträger in Erscheinung trat.

Die zur Verfügung stehenden Mittel wurden u.a. eingesetzt, um über rund sechs Mio. DDR-Bürger und zwei Mio. Bundesbürger Informationen zu sammeln und in Dossiers zu speichern.

Notwendigkeit einer rechtlichen Aufarbeitung

Allein die Zahlen über das Ausmaß der Bespitzelung und Verfolgung der eigenen, aber auch der bundesdeutschen Bevölkerung durch die Stasi legen ein beredtes Zeugnis über das Ausmaß der persönlichen Betroffenheit ab. Die Aufarbeitung der mit dem MfS zusammenhängenden Vorgänge war angesichts dieser Zahlen, aber auch der Stimmung in der Bevölkerung unverzichtbar, wenn das Vertrauen in einen funktionierenden Rechtsstaat gewahrt oder gar erst wieder hergestellt werden sollte. Dabei waren strafrechtliche Fragen zu beantworten, aber auch zahlreiche privatrechtliche Unklarheiten z.B. im Zusammenhang mit Immobilienbesitz. Zu einer Kernfrage der rechtlichen Aufarbeitung wurde schnell, wie man arbeitsrechtlich mit den zahlreichen Mitarbeitern der Stasi im öffentlichen Dienst ebenso wie in der Privatwirtschaft umgehen sollte.



© wikipedia.org

Sollte man einfach nur ein neues Kapitel aufschlagen und nach dem Motto „Alles vergeben, alles vergessen" verfahren? Wie gezeigt, war die Stasi in das gesamte Leben der DDR-Bürger bis hin zur Intimsphäre eingedrungen und hatte auch vor rechtswidrigen Handlungen und groben Verstößen gegen die Menschenwürde nicht zurückgeschreckt. Konnte das die Basis für ein „Alles vergeben, alles vergessen" sein? Wohl kaum. Das Vertrauen in den Staat sowie in seine Repräsentanten war, um es vorsichtig auszudrücken, grundlegend erschüttert. Andererseits gab es für diese Form der Vergangenheitsbewältigung keine Blaupause, die man als Muster heranziehen konnte.

Der Versuch, mit der Stasi-Problematik ein Kapitel der DDR-Vergangenheit aufzuarbeiten, steht in der deutschen Geschichte beispiellos da. Das mag auf den ersten Blick überraschen oder gar Widerspruch herausfordern, scheint sich doch ein Vergleich von „Entstasifizierung" und „Entnazifizierung" geradezu aufzudrängen. Und doch gibt es grundlegende Unterschiede schon bei der historischen Einordnung beider Vorgänge. Die in Deutschland nach dem 2. Weltkrieg begonnene Entnazifizierung beruhte auf dem Potsdamer Abkommen und der Kontrollrats-Direktive Nr. 24 vom 21. Januar 1946. Ziel der alliierten Siegermächte war u.a. die Entfernung maßgebender Nationalsozialisten

BUCHTIPP

Werner Bruns/Petra Bruns

Reverse-Mentoring

Impuls-Mentoring mit Digital Natives für mehr Innovation

Nomos Verlag, 2018
124 Seiten, broschiert
ISBN 978-3-8487-5177-8
26 €

Reverse Mentoring ist kein Buch im herkömmlichen Sinn. Es ist ein Casebook über ein Forschungsprojekt der Rheinischen Fachhochschule Köln über ein bundesweit bekannt gewordenes Mentoring mit umgekehrten Generationen-Verhältnissen.

Schüler*innen haben in diesem Vorzeigeprojekt Vorständen und Managern aus Unternehmen wie RWE, Porsche und TUI die digitale Welt nähergebracht.

Das Casebook zeichnet den gesamten Prozess des Reverse-Mentoring von der Planung bis zur Durchführung nach. Dabei gibt es den Leser*innen in dem anschließenden Fieldbook Checklisten an die Hand, um das Projekt auch in anderen Unternehmen zu wiederholen.

Werner und Petra Bruns haben aus dem Projekt ein Casebook geschaffen, das leicht zu lesen und aufgrund der guten Tipps zur beabsichtigten Nachahmung anregt. *ns*

BUCHTIPP

Angelos Chaniotis

Die Öffnung der Welt.

Eine Globalgeschichte des Hellenismus. Von Alexander dem Großen bis Kaiser Hadrian: ein völlig neues Bild der griechischen Antike unter römischer Herrschaft

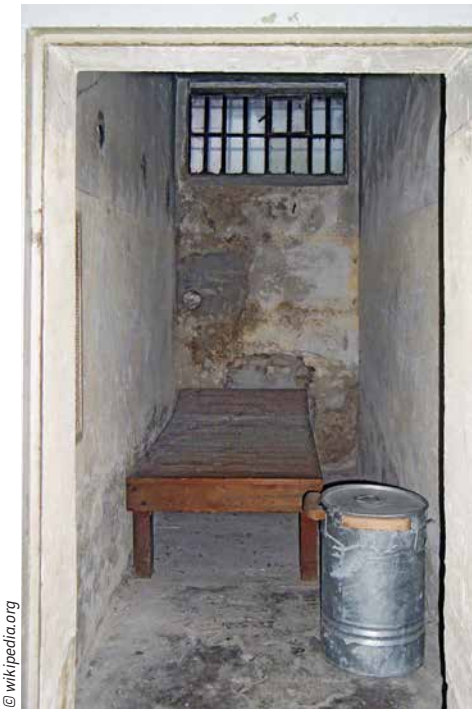
wbg Theiss, 2019
528 Seiten, gebunden
ISBN 978-3806239935
35 €

Es sagt einiges aus, dass die Grundzüge dieses Buches in Deutschland entstanden, es aber über den Umweg der Übersetzung aus dem Englischen als Klassiker zurückkehrt. Noch immer hat Geschichtsschreibung in Deutschland den Ruf, langweiliger Kram mit allzu vielen Fußnoten zu sein. Das Gegenteil beweist der Autor.

Der Historiker Angelos Chaniotis erzählt in seinem Buch die Geschichte zweier Epochen, die sonst meist getrennt voneinander behandelt werden: das hellenistische Zeitalter und die frühe römische Kaiserzeit. Mit seinen Eroberungen schuf Alexander zwar kein Weltreich von Dauer, dafür aber die Voraussetzungen für die Entstehung eines politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Netzwerks, das buchstäblich die gesamte damals bekannte Welt umfasste. Die Entstehung von Metropolen, Weltbürgertum und Lokalpatriotismus, technologische Innovationen und neue Religionen wie das Christentum, aber auch soziale Konflikte und Kriege gehören zu den Kennzeichen dieser Welt.

Globalisierung, Mobilität und Multikulturalität sind die Fragen, die die alten Griechen beschäftigten und auch heute noch von großer Bedeutung sind. Das Werk bleibt ein Sachbuch, lässt sich aber angenehm lesen. Wer einen Einstieg nicht nur in die Geschichte, sondern auch in Fragen der Kultur und sozioökonomischer Zusammenhänge sucht, ist hier richtig. *rk*

aus einflussreichen Positionen. Auch wenn die für die Entnazifizierungsmaßnahmen zuständigen Spruchkammern mit politischen Gegnern des Nationalsozialismus besetzt waren, gingen diese Maßnahmen insgesamt doch auf die Initiative der Alliierten zurück. Darin liegt schon ein wesentlicher Unterschied zur Entstasifizierung. Ein Unterschied, der mit dafür verantwortlich war,



© wikipedia.org

Zelle im zentralen Untersuchungsgefängnis des MfS in Berlin-Hohenschönhausen, heute Gedenkstätte

dass Maßnahmen der Entnazifizierung zu keiner Zeit einen flächendeckenden Rückhalt in der deutschen Bevölkerung gefunden haben.

Außerdem war die 1945 begonnene Vergangenheitsbewältigung die Folge eines nach vollständiger Kapitulation komplett zusammengebrochenen Staatsgebildes. Die Frage nach der Fortsetzung von Anstellungsverhältnissen im öffentlichen Dienst stellte sich damit nicht in aller Schärfe. Dagegen war der Beitritt der neuen Bundesländer zur Bundesrepublik das Ergebnis einer weitgehend friedlich verlaufenen politischen Wende, an deren Ende der Einigungsvertrag stand. Ein Einigungsvertrag, der für die Anstellungsverhältnisse in Ostdeutschland eine Kontinuitätsentscheidung getroffen hatte. Derartige Kontinuitätsentscheidungen waren 1945 in dieser Form nicht denkbar, weil die Rechtsträger weggebrochen waren. Allerdings ist einzuräumen, dass die Entnazifizierung nur allzu oft die kontinuierliche Entwicklung der Karriere so manches Nationalsozialisten im Staatsdienst allenfalls kurzfristig unterbrochen hat.

Mit diesem Wissen waren speziell die Beratungen um den Einigungsvertrag und die spätere Rechtsanwendung davon geprägt, die Fehler der Entnazifizierung nicht zu wiederholen. Insbesondere war man darauf aus, für Maßnahmen der Entstasifizierung den Rückhalt in der Bevölkerung zu sichern. Insoweit zeigte das Beispiel der Entnazifizierung zwar nicht, wie man es richtig macht, aber man wusste, welche Fehler es zu vermeiden galt.

Eines der ganz grundlegenden Probleme bei der arbeitsrechtlichen Bewertung von Arbeitsverhältnissen mit ehemaligen MfS-Mitarbeitern bestand von Anfang an darin, dass es zwar DIE Stasi, DAS MfS gab, aber eben nicht DEN Stasi-Mitarbeiter. Es gab die hauptamtlichen MfSler und die, die dort im Nebenberuf mitarbeiteten. Es gab diejenigen die dies aus Überzeugung und freien Stücken taten, aber eben auch viele, die die Verpflichtungserklärung nicht mit freudigem Herzen und der DDR-Hymne auf den Lippen unterschrieben haben. Darf man jemanden, der zur Mitarbeit bei der Stasi erpresst wurde, rechtlich mit dem in einen Topf werfen, der diese Erpressung ausgeübt hat? Kommt es darauf an, wie bedeutsam die Mitarbeit war und auf welcher Hierarchieebene sie angesiedelt war? Wenn das Ziel der Entstasifizierung auch darin lag, das Vertrauen in den Rechtsstaat wieder herzustellen, konnte es bei der rechtlichen Bewertung keine Pauschalisierung geben, sondern jeder Fall war mit all seinen Besonderheiten für sich zu betrachten.

Was das für die Arbeitsverhältnisse von ehemaligen Stasi-Mitarbeitern in öffentlichen Dienstverhältnissen und in der Privatwirtschaft bedeutete, werden wir in der Fortsetzung dieses Artikels sehen.

Diesen Artikel werden wir in den nächsten Heften fortsetzen.

DER SPRECHERAUSSCHUSS

ALLES ANDERE ALS EIN ZAHNLOSER TIGER

Immer wieder wird den Sprecherausschüssen im Kontext mit den Umstrukturierungsmaßnahmen vieler Konzerne vorgeworfen, sie seien „weitestgehend entkernt" und damit eigentlich überflüssig. Bei näherer Betrachtung der Sprecherausschussarbeit kann davon jedoch keine Rede sein.

Im Gegensatz zu den Betriebsräten wurden die Sprecherausschüsse vom Gesetzgeber nicht mit Mitbestimmungsrechten ausgestattet und wurden bei der Ausübung ihrer Aufgaben auf Mitwirkungsrechte beschränkt. Sie sind damit nicht unmittelbar an den Entscheidungen des Unternehmers und Arbeitgebers beteiligt, haben jedoch die Möglichkeit, am Entscheidungsfindungsprozess mitzuwirken. Leider nutzen nicht alle Sprecherausschüsse die Chance.

Auf diplomatischem Parkett

Im Gegensatz zur Arbeit der Betriebsräte, die oftmals mit der Brechstange ihre Forderungen durchzusetzen versuchen, ist die Tätigkeit der Sprecherausschüsse eher mit der eines Diplomaten vergleichbar. Kompromisse, geschickte Verhandlungen, Beharrlichkeit und vor allem Vertrauen zeichnen einen engagierten Sprecherausschuss aus.

Dies entspricht auch den Vorstellungen des Gesetzgebers, der mit dem Sprecherausschussgesetz (SprAuG) von 1989 Arbeitgeber und Sprecherausschuss zur vertrauensvollen Zusammenarbeit zum Wohle der Leitenden Angestellten und des Unternehmens verpflichtet hat. Bei richtiger Anwendung dieses Grundsatzes wird der Sprecherausschuss dann auch nicht zu einem „zahnlosen Tiger"!

Unbestritten wäre ein Mitbestimmungsrecht, wie es den Betriebsräten eingeräumt wurde, in manchen Situationen äußerst hilfreich und wünschenswert, in vielen aber auch kontraproduktiv. Sprecherausschüsse befinden sich in einer Scharnierfunktion zwischen Arbeitgeber und den nicht leitenden Mitarbeiter*innen und müssen oftmals Unternehmerentscheidungen um- und durchsetzen. Hier ist eher Diplomatie anstatt Blockade gefragt.

Aus langjähriger Beratungserfahrung kann der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** beurteilen, dass auch ohne diese „Mitbestimmungsprivilegien" der Großteil der Sprecherausschüsse äußerst erfolgreich arbeitet. So sind auch Gerichtsverfahren von Sprecherausschüssen gegen das Unternehmen, um Ansprüche oder Forderungen für die Leitenden Angestellten durchzusetzen, mehr die Ausnahme, im Vergleich zu den eher klagebereiten Betriebsräten. Lösungen werden häufig durch Argumentationen erreicht, die so gut sind, dass später nicht mehr vor den Gerichten gestritten werden muss.

Sprecherausschuss ist ein Mehrwert

Die aktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Sprecherausschuss unterstützt das strategische wie operative Führungskräfte-Management des Unternehmens, stärkt die Mitwirkung der Leitenden Angestellten in Veränderungsprozessen wie im Tagesgeschäft, erhöht die Verantwortung und Bedeutung des Sprecherausschusses und schafft damit Vorteile für alle Beteiligten! Die ruhige Hand, die Sprecherausschussmitglieder in ihrer täglichen Arbeit mit der Geschäftsleitung beweisen, zahlt sich aus, betrachtet man z.B. die äußerst komfortablen Regelungen zur betrieblichen Altersversorgung, zur Altersteilzeit oder zum Ausscheiden von Leitenden Angestellten, die viele Sprecherausschüsse mit den Unternehmensleitungen verbindlich verhandelt haben. Selbstverständlich muss das Vertrauen, dass das SprAuG als Grundlage für die erfolgreiche Zusammenarbeit voraussetzt, von beiden Seiten entgegengebracht werden. An dieser Stelle sind die Unternehmensleitungen stärker in die Pflicht zu nehmen, die sich vielleicht viel häufiger bewusst machen müssen, dass der Sprecherausschuss kein „Edel-Betriebsrat" ist und einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert für das Unternehmen bietet. *ns*

BUCHTIPP

Jonas Salzgeber

Das kleine Handbuch des Stoizismus:

Zeitlose Betrachtungen, um Stärke, Selbstvertrauen und Ruhe zu erlangen

FinanzBuch Verlag, 2019
304 Seiten, broschiert
ISBN 978-3959722704
16,99 €

Nur die Ruhe bewahren … Auf der Suche nach dem eigenen kleinen Stück vom Sinn des Lebens stieß Salzgeber auf die antike Philosophie – und blieb bei ihr „hängen". Mehr noch entdeckte er in ihr eine Quelle der Ruhe. Um 300 vor Christus von Zenon von Kition gegründet und von großen Denkern wie Seneca, Mark Aurel und Epiktet vertreten, ist sie für den Autor bis heute unschlagbar in ihrer stringenten Art, Gelassenheit und Gleichmut gegenüber den Untiefen des Lebens zu vermitteln. Das Buch ist speziell für Einsteiger in die Thematik gedacht und stellt wesentliche Lehrsätze der maßgeblichen Philosophen vor und gibt einen Einblick in den historischen Hintergrund.

Der Schwerpunkt liegt auf der praktischen Nutzanwendung der Prinzipien des Stoizismus. Ob es der Weg zur tatsächlichen Gelassenheit ist, muss der Leser selbst herausfinden. Zu wünschen ist es ihm. *rk*

SPRECHERAUSSCHUSSKONFERENZ 2019

ZU GAST AN DER ELBE

Die sprichwörtliche „Handbreit Wasser unter dem Kiel“, die man an der Küste den Seglern vor einem Törn wünscht, hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Vorabend der diesjährigen Sprecherausschusskonferenz in Dresden, als der historische Raddampfer „Meissen“ auf der Elbe in Richtung Pillnitz am Donnerstagabend ablegte. Bei angenehmen frühherbstlichen Temperaturen und einer traumhaften Aussicht wurde das Sonnendeck des Dampfers bis weit in die Dunkelheit hinein zur „Networking-Area“. Auch das anschließende Dinner diente primär dazu, die – für die Ausschussarbeit so wichtigen – Netzwerke aus dem Vorjahr zu vertiefen und neue aufzubauen. Denn beim Networking zählt der persönliche Kontakt bzw. die persönliche Begegnung.

Der historische Raddampfer „Meissen“

Vorstand Nils Schmidt begrüßt mit Michael Krekels (links) die Gäste

Diese Chance zum persönlichen Treffen hatten die „Early-Birds“ bereits am Donnerstagnachmittag bei der Begehung der Gläsernen Manufaktur, der Produktionsstätte des eGolfs, genutzt.

Den Sprecherausschüssen entgegenkommen

Seit einigen Jahren reist die Sprecherausschusskonferenz zu ihren Teilnehmer*innen durch die Bundesrepublik, um den Sprecherausschussmitgliedern entgegenzukommen, aber auch örtliche Abwechslung zu schaffen. Auch hat sich das Format der Konferenz in letzter Zeit dahingehend geändert, dass die Vorträge nicht mehr ausschließlich auf juristische Themen fokussieren. Seit drei Jahren bemüht sich das Organisationsteam der DFK-Kompetenz GmbH (der Servicegesellschaft des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**), die die Konferenz für den Verband ausrichtet und organisiert, um noch mehr Vielfalt bei den Referent*innen und den Vorträgen. So konnten in der Vergangenheit neben dem ehemaligen Personalvorstand der Deutschen Telekom AG und Bundestagsabgeordneten Thomas Sattelberger der bekannte Olympiasieger im Schwimmen Dr. Michael Groß oder der ehemalige Mental-Coach der Fußballnationalmannschaft „Effi“ Kompodietas gewonnen werden. In Dresden war es dann Prof. Dr. Rainer Sieg, eine der Koryphäen des Sprecherausschussrechts, der von seinen langjährigen Erfahrungen im Sprecherausschuss und zu den Mitwirkungsrechten berichtete.

Michael Krekels und Prof. Dr. Rainer Sieg

wikipedia © X-Weinzar

Die Gläserne Manufaktur in Dresden

Im Schatten der Frauenkirche

DFK Vorstandsmitglied und Geschäftsführer der DFK-Kompetenz Nils Schmidt eröffnete am Freitagmorgen

Der Prototyp des VW Nils, ein elektrisch angetriebenes Auto, in der Gläsernen Manufaktur

Prof. Dr. Rainer Sieg

die eigentliche Konferenz im Hotel Steigenberger DeSaxe, gleich gegenüber der Frauenkirche, und gab den erschienenen Sprecherausschussmitgliedern eine Übersicht über das Programm des Tages.

Gute Gespräche und Netzwerken auch in den Pausen

Der erste Vortrag des Tages war in den Augen vieler Teilnehmer dann auch gleich der anspruchsvollste. Auf großen Wunsch der Teilnehmer*innen des vergangenen Jahres sprach Michael Krekels, der neue Vorstandsvorsitzende des DFK, über Entwicklungen bei der betrieblichen Altersversorgung und deren Relevanz für die Sprecherausschüsse. Trotz des sehr komplexen Themas verstand es Krekels, sein Publikum verständlich durch die Materie zu führen. Die rege Diskussion im Anschluss an den Vortrag zeigte, dass ein ungebrochenes Interesse an dem Thema besteht.

Dem Vortrag von Michael Krekels folgte dann das „Gesicht des Sprecherausschussrechts" (wie Nils Schmidt ihn vorstellte): Prof. Dr. Rainer Sieg, u.a. Mitherausgeber des Kommentars zum SprAuG, informierte die Sprecherausschussmitglieder über ihre Mitwirkungsrechte.

Noch vor dem Netzwerk-Mittagessen brachte Christiane Brandes-Visbeck den Teilnehmer*innen die neue Führungsform des Digital Leaderships anhand von vielen anschaulichen Beispielen näher. Wann ist man überhaupt Digital Leader? Was ist die VUKA-Welt, in der viele Unternehmen schon leben? Es war interessant mitzuerleben, dass viele Sprecherausschussmitglieder viele der neuen Ansätze bereits umsetzen, ohne sich darüber bewusst zu sein, dass sie „Digital Leader" sind.

Last but not least, hieß es nach dem Netzwerk-Mittagessen. Claus Verfürth, Geschäftsführer von The Boardroom, schaffte es, das Publikum gar nicht erst ins „Suppenkoma" fallen zu lassen. Mit authentischen und anschaulichen Beispielen schilderte Verfürth, der es selbst am eigenen Leib erfahren hat, die einzelnen Phasen, die durchlaufen werden, wenn man als Manager auf der Überholspur ausgebremst, sprich gekündigt wird.

Wie auch in den Vorjahren hat sich wieder unter Beweis gestellt, dass die Sprecherausschusskonferenz des DFK mehr ist als eine Tagung, auf der einfach nur Sprecherausschuss-relevante Themen besprochen werden.

Die Sprecherausschusskonferenz ist zu einer wichtigen Netzwerk-Veranstaltung geworden, die den Teilnehmer*innen die Gelegenheit gibt, sich branchenübergreifend über Themen persönlich auszutauschen, die von Relevanz für die tägliche Arbeit sind. *ns*

Christiane Brandes-Visbeck zum Thema Digital Leadership

*****SAVE THE DATE***SAVE THE DATE*****
*****SAVE THE DATE***SAVE THE DATE*****

Im kommenden Jahr werden wir am 29./30. Oktober 2020 dann in München mit der SPRECHERAUSSCHUSSKONFERENZ 2020 zu Gast sein. Dazu jedoch mehr in den nächsten Ausgaben der PERSPEKTIVEN, den Newslettern und auf unserer Homepage.

IFKOM – INGENIEURE FÜR KOMMUNIKATION E. V.

DEUTSCHLAND BRAUCHT EINE LEISTUNGSFÄHIGE DIGITALE GIGABIT-INFRASTRUKTUR

Der Ausbau zu einer Gigabit-Gesellschaft in Deutschland hat für die Bundesregierung einen hohen Stellenwert. Nach den Plänen der großen Koalition sollen digitale Anwendungen in Wirtschaft und Industrie, aber auch im privaten Bereich realisiert werden. Hierzu bedarf es zwingend einer hochleistungs- und zukunftsfähigen digitalen Infrastruktur. Dies war kürzlich Gegenstand eines Gesprächs der IfKom mit dem Bundestagsabgeordneten Reinhold Sendker, Obmann der CDU/CSU-Bundestagsfraktion im Ausschuss für Verkehr und digitale Infrastruktur.

„Damit Deutschland global wettbewerbsfähig bleibt, ist ein flächendeckendes Gigabitnetz zwingend erforderlich", betonte Heinz Leymann, Bundesvorsitzender des Verbandes der Ingenieure für Kommunikation, und ergänzte: „Dies ist nach heutigem technischen Stand nur mit Glasfaser zu realisieren." In vielen Regionen des Landes ist die Breitbandversorgung im europäischen Vergleich nur unteres Mittelmaß. Zurzeit erreicht der Glasfaserausbau bezüglich der „fiber to the home/building-Anschlüsse" nur einstellige Prozentwerte.

Nach Auffassung der IfKom hat der schleppende Breitbandausbau mehrere Gründe. Ständig veränderte Rahmenbedingungen sorgen für eine gewisse Planungsunsicherheit. Zudem behindert die immer noch bestehende Bürokratie im Fördersektor den Prozess des Ausbaus. Hinzu kommt, dass die Ressourcen in den Bereichen Planung, Tiefbau und Material stark ausgelastet sind.

„Auch der Doppelausbau von Glasfaserkabeln durch Telekommunikationsunternehmen wirkt kontraproduktiv", merkte Reinhard Genderka, Bundesvorstandsmitglied der IfKom, an und fügte hinzu: „Hier muss eine Bündelung stattfinden, um die vorhandenen Kapazitäten optimal nutzen zu können." Die IfKom plädieren zudem für eine deutliche Vereinfachung und Straffung der Richtlinien und Prozesse bei der Bundesförderung. Zugleich müssen die entsprechenden personellen Kapazitäten und das fehlende Know-how aufseiten der öffentlichen Hand bereitgestellt werden.

Als Übergangslösung zu einer vollständigen Gigabit-Infrastruktur befürworten die IfKom den Einsatz von Vectoring oder Super-Vectoring, wobei der Aufbau eines Glasfasernetzes Vorrang haben sollte.

„Der Netzinfrastrukturwechsel zur Glasfaser muss – in Städten ebenso wie im ländlichen Raum – konsequent vorangetrieben werden", sagt Reinhold Sendker MdB, Obmann der CDU/CSU-Bundestagsfraktion im Ausschuss für Verkehr und digitale Infrastruktur. „Seit einem Jahr ermöglicht der Bund den Kommunen, die bislang auf Kupferkabel gesetzt haben, ein Glasfaser-Upgrade für ihre Projekte. Darüber hinaus ist ein neues Breitbandförderprogramm in Vorbereitung, mit dem auch die sogenannten ‚grauen Flecken' gigabitfähig ausgebaut werden können. Die Union bemüht sich außerdem, im Bundeshaushalt 2020 Akzente im Mobilfunkausbau zu setzen: Für eine flächendeckende und zukunftsfähige Infrastruktur sollen Mobilfunkmasten in bislang unterversorgten Regionen errichtet werden. Auf Betreiben der CDU/CSU-Fraktion sollen hierfür die notwendigen Gelder in einem ersten Schritt im Haushaltsgesetz 2020 überjährig bereitgestellt werden."

© IfKom

V.l.n.r.: Reinhard Genderka (IfKom), Reinhold Sendker (MdB), Heinz Leymann (IfKom)

BUCHTIPP

Dietmar Herz / Veronika Weinberger (Hrsg.)

Die 100 wichtigsten Werke der Ökonomie

Von Adam Smith bis Paul Krugman

Schäffer-Poeschel, 2019
257 Seiten, broschiert
ISBN 978-3791045986
24,95 €

Wer ein Buch erwartet, das sowohl 100 „klassische" Werke erklärt und die dahinterstehenden Theorien komplett verständlich macht, liegt falsch. Dafür sind die einzelnen Artikel entschieden zu kurz. Was das Buch aber leistet, ist, die jeweiligen Autoren kurz vorzustellen und einen Überblick über das Werk zu geben. Zum Verständnis wird man dann sicherlich tiefer eintauchen müssen. Insofern ist das Buch, wie der Klappentext sehr richtig sagt, „Anregung und Quelle". Die Anregung, sich mit – vielleicht bis dahin völlig unbekannten – Theorien und Autoren auseinanderzusetzen. Und gleichzeitig die Quelle zu wissen, wonach man suchen muss. Für diejenigen, die ihr Wissen für den nächsten Smalltalk ein wenig aufpolieren wollen, ist es aber sicherlich die richtige Lektüre. *rk*

KÜNFTIGE ENTWICKLUNG DES RENTENEINTRITTSALTERS

UNNÖTIGE DISKUSSION ZU UNZEIT

Seit 2012 ändert sich das Renteneintrittsalter im Zusammenhang mit dem sogenannten schrittweisen Übergang zur Rente mit 67 um jeweils ein Jahr.

Versicherte ab dem Geburtsjahrgang 1964 werden dann die Regelaltersrente ab 2013 erst mit Beginn des Monats nach Vollendung des 67. Lebensjahres in Anspruch nehmen können. Dies ist seit 2007 bekannt, so dass sich die Versicherten über einen Zeitraum von bis zu 25 Jahren darauf einstellen und ihre Lebensplanung danach ausrichten können. Für Aufsehen und Unruhe sorgte jedoch ein Bericht der Frankfurter Allgemeinen Zeitung über einen Befund der Deutschen Bundesbank, die auf der Grundlage von demografischen Prognosen der Bundesregierung und des Statistischen Bundesamtes eine Prognose über einen doppelt so langen Zeitraum von mehr als 50 Jahren wagte und aus früheren Berechnungen und der Empfehlung, das Rentenniveau an die Lebenserwartung zu koppeln, eine Erhöhung des Renteneintrittsalters um weitere zwei Jahre fordert.

Lasse man alle anderen Variablen gleich, folge daraus bis zum Jahr 2070 ein Renteneintrittsalter von 69,3 Jahren. Aus der Sicht von Bundesbank-Ökonomen eigne sich das Rentensystem für solche Betrachtungen recht gut, weil die Zahl der Einflussfaktoren begrenzt sei, so dass man sehr gut die Wirkungen auf jeden Einzelnen isolieren könne. Für den **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** wie auch für viele Kritiker der Studie ist die weite Vorausschau bis ins Jahr 2070 ungewöhnlich, zumal auch einige Annahmen, wie eine Erwartung über die künftige wirtschaftliche Dynamik, Bevölkerungsentwicklung und Produktivitätsfortschritt getroffen werden, die umso vager sind, je weiter die Vorschau ist. Allein schon die in den letzten Jahren wieder steigende Geburtenrate und der in 50 Jahren voraussichtlich entfallene Rentenbezug für die Angehörigen der „geburtenstarken" Jahrgänge von 1955 bis 1964 machen Prognosen über ein halbes Jahrhundert so ungenau, dass sie mehr verunsichern als nützen. Vor diesem Hintergrund ist sie nichts anderes als ein Beitrag zu einer unnötigen Diskussion zur Unzeit. *te*

NETZWERK 60PLUS BERLIN-BRANDENBURG

NEUE ANSPRECHPARTNERIN

Unser langjähriges DFK-Mitglied, Petra Fischer, wird zukünftig als Ansprechpartnerin des Netzwerks 60Plus der Regionalgruppe Berlin-Brandenburg den ehrenamtlichen Vorstand aktiv unterstützen.

Petra Fischer, in Quedlinburg geboren und Mutter von drei Kindern, absolvierte nach einem Energiewirtschaftsstudium an der Ingenieurschule für Energiewirtschaft in Markkleeberg bei Leipzig (1972-1975), von 1997 bis 2001 ein Wirtschaftsingenieur-Studium in der Fachrichtung Marketing an der Technischen Hochschule Wildau und hat 2010 ihren Master of Public Administration an der Hochschule für Wirtschaft und Recht abgelegt.

© DN

Petra Fischer (rechts) mit Diana Nier, Leiterin DFK-Geschäftsstelle Berlin

Petra Fischer bringt ein weitreichendes Spektrum an Berufserfahrung und Kontakten mit. So begann ihre berufliche Laufbahn 1976 als Produktionskoordiniererin beim Bau der Internationalen Erdgasleitung Orenburg in der ehemaligen Sowjetunion. Später war sie im Ministerium für Kohle und Energie der DDR mit zuständig für die materiell-technische Sicherung des Gasleitungsbaus in der damaligen UdSSR. Von Anfang 1989 bis 1991 war sie als Bearbeiterin der Weltgasausstellung im Organisationskomitee 18. Weltgaskongress der Internationalen Gas Union (IGU) tätig. Danach war sie mitverantwortlich für den Aufbau und die Führung der Berliner Repräsentanz der Ruhrgas AG. Nach kurzzeitiger Tätigkeit bei der natGAS AG, Potsdam als Einkäuferin Erdgas und Vertriebsleiterin Erdgas/OTC-Geschäft übernahm sie ab 2001 als Geschäftsführerin von EFET Deutschland - Verband deutscher Energiehändler e. V., Berlin und Sectretary of Gas Committee der European Federation of Energy Traders, Amsterdam deren Vertretung in Politik und Wirtschaft. Zusammen mit ihrer letzten Tätigkeit ab 2007 bei der Bundesnetzagentur in Bonn/Berlin in den Referaten Energiemonitoring, Zugang Gasfernleitungsnetze, Verbraucherservice Energie und Richtfunk verfügt sie über ein weitreichendes Netzwerk.

Daher freuen wir uns, dass wir Petra Fischer als ehrenamtliche Ansprechpartnerin gewinnen konnten. Sie wird insbesondere die Veranstaltungen im Netzwerk 60Plus koordinieren und mitgestalten sowie auch dem RG-Vorstand Unterstützung geben. Wir freuen uns auf die gemeinsame Zusammenarbeit!

Die nächste Veranstaltung Netzwerk 60-Plus, bei der sich auch Frau Fischer noch einmal vorstellen wird, findet am 3. Dezember 2019 im Allianz-Forum mit einem Adventskaffee und Austausch zu aktuellen DFK-Themen statt. *dn*

OSTRENTEN

ZUSATZVERSORGUNG BEI FEHLERHAFTER UMWANDLUNG

Ein Anspruch auf Zusatzversorgung der technischen Intelligenz besteht für einen Ingenieur oder Techniker aus der ehemaligen DDR, wenn er am 30.6.1990 einer ingenieurtechnischen Beschäftigung nachgegangen ist und an diesem Tag noch in einem volkseigenen Betrieb (VEB) beschäftigt war. Dies war bei allen volkseigenen Produktionsbetrieben der Fall, die an diesem Tag gemäß § 11 Absatz 1 Treuhandgesetz in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt worden waren, nicht aber für diejenigen Betriebe, die bereits zuvor vertraglich auf der Grundlage des auch in der DDR in Vorkriegsfassung noch gültigen Handelsgesetzbuches (HGB) als GmbH oder Aktiengesellschaft in das Handelsregister umgewandelt und eingetragen worden waren. Dies hatte zur Folge, dass Beschäftigte von vertraglich in Kapitalgesellschaften umgewandelten Unternehmen von zusätzlichen Entgeltpunkten aus dem Sondervermögen für die Zusatzversorgungssysteme der ehemaligen DDR ausgeschlossen sein sollten.

Für die Fälle, in denen im Rahmen der Umwandlung bei Eintragung der Kapitalgesellschaften und Löschung des VEB Fehler gemacht worden waren, hat das Landessozialgericht Bayern diese Rechtsfolge korrigiert und einen **Anspruch auf Zusatzrente im Fall einer ursprünglich rechtswidrigen Spaltung eines VEB bejaht**, wenn eine der neuen Kapitalgesellschaften zwar bis zu 30.6.1990 in das amtliche Handelsregister eingetragen gewesen war, der VEB aber erst danach im anderen Register für volkseigene Betriebe gelöscht worden war (LSG Bayern vom 12.12.2018 (Az.: L 1 RS 3/13)).

Im konkreten Fall war der Kläger ab 1973 als wissenschaftlicher Mitarbeiter, Abteilungsleiter und schließlich als Hauptabteilungsleiter im Kombinat VEB Keramische Werke tätig, das später zum Kombinat VEB Elektronische Bauelemente gehörte, tätig. 1990 erfolgte zunächst die Ausgliederung einer eigenständigen GmbH, dann die Umwandlung des verbliebenen VEB in zwei weitere GmbHs, die am 27.6. bzw. am 3.7.1990 ins Handelsregister eingetragen worden waren. Erst am 19.9.1990 wurde der VEB aus dem Register der volkseigenen Wirtschaft mit Wirkung zum 3.7.1990 gelöscht. Dessen Rechtsnachfolger wurden die beiden GmbHs.

Die Deutsche Rentenversicherung als Träger der Zusatzversorgungssysteme der ehemaligen DDR lehnte die Feststellung von Zeiten der Zugehörigkeit zum Zusatzversorgungssystem der technischen Intelligenz mit der Begründung ab, dass der VEB schon vor dem 1.7.1990 privatisiert gewesen sei.

Maßgeblich, so das Landessozialgericht, sei gewesen, wer am 30.6.1990 Arbeitgeber gewesen sei. Bei einer ursprünglich rechtswidrigen Spaltung eines VEB in mehrere Kapitalgesellschaften kamen dafür zu diesem Stichtag aber mehrere Rechtssubjekte in Betracht, da zwar eine der neuen Kapitalgesellschaften bis dahin in das amtliche (Handels-) Register eingetragen und dadurch der Entstehungsmangel geheilt war, jedoch am 30.6.1990 auch noch der VEB, also sowohl ein volkseigener Betrieb als auch eine privatrechtliche Kapitalgesellschaft bestanden hatten. Da der VEB im entschiedenen Fall aber erst am 19.9.1990 mit Wirkung zum 3.7.1990 ausgetragen worden war, wurde anerkannt, dass das Arbeitsverhältnis des Klägers zum maßgeblichen Zeitpunkt am 30.6.1990 auch mit dem VEB noch fortbestanden hatte. Der Kläger erhielt somit seine Zusatzrente, da bei ihm auch die sonstigen Anspruchsvoraussetzungen erfüllt waren. *te*

Quelle: Fotolia © fovito

BEITRÄGE AUF BETRIEBLICHES VERSORGUNGEINKOMMEN

ENTLASTUNG ANGEKÜNDIGT

Im Rahmen der Verabredungen zur Einführung einer Grundrente und zur Senkung des Beitrages zur Arbeitslosenversicherung sollen auch die Empfänger von betrieblichem Versorgungseinkommen in Form lebenslanger Renten oder auch einer Kapitalleistung bei den Krankenkassenbeiträgen entlastet werden und nicht mehr – wie bisher – den vollen Beitragssatz von 14,6 % zuzüglich des jeweiligen „kassenindividuellen" Zusatzbeitrages aus ihrem gesamten betrieblichen Versorgungseinkommen zu entrichten haben.

Nach den Verabredungen der Vorsitzenden der Regierungsparteien vom 10. November 2019 soll nun für solche Versorgungsbezüge ein Freibetrag von 155,75 € monatlich – also von einem Zwanzigstel der aktuellen monatlichen Bezugsgröße aus dem durchschnittlichen Einkommen der Versicherten im vorvergangenen Jahr gemäß § 18 SGB IV – eingeräumt werden, so dass betriebliches Versorgungseinkommen in dieser Höhe künftig beitragsfrei bleiben soll.

Dieser Betrag entspricht der bisherigen „Freigrenze" für Betriebsrentner, deren gesamtes betriebliches Versorgungseinkommen niedriger lag und deshalb insgesamt beitragsfrei war. Er soll künftig für alle Empfänger von betrieblichem Versorgungeinkommen beitragsfrei sein.

Für Bezieher höherer Versorgungseinkommen dürfte dies nur eine unbefriedigende Regelung sein. Rund 60 % der Betriebsrentner sollen aber „de facto maximal den halben Beitragssatz" auf ihre gesamten Versorgungsbezüge zahlen. Der DFK fordert hier eine Halbierung des Beitragssatzes für alle Betriebsrentner und damit eine Rückkehr zur Beitragsbemessung auf betriebliches Versorgungseinkommen vor 2004. *te*

ZUFRIEDENHEIT BEZÜGLICH KIND & KARRIERE

EINE NEUROÖKONOMISCHE SICHT

von Prof. Dr. Eleonore Soei-Winkels

„Wie erreiche ich Zufriedenheit über Entscheidung/en & Handlung/en bzgl. Kind (?) & Karriere?“

Jeder Mensch assoziiert Unterschiedliches mit Zufriedenheit, Kind/er und Karriere. Warum will man ein oder mehrere Kinder (oder eben nicht)? Wie definiert man Karriere und warum will man was genau erreichen? Was genau erzeugt Zufriedenheit?

Jeder Mensch hat das Recht und auch die Verantwortung, in Partnerschaft oder allein über dieses Thema immer wieder zu entscheiden, zu handeln und ggf. zum Optimum aller Beteiligten (hier sind Elternteil/e und Kind/er gemeint) zu revidieren, denn alle drei Faktoren sind in Abhängigkeit voneinander wie ein Mobile verbunden. Einige Verbindungen mögen lebenslang halten, aber definitiv wirken sie weiterhin positiv bzw. negativ, selbst wenn sie nicht mehr bestehen sollten.

Prof. Dr. Eleonore Soei-Winkels

© fotografiert von Tom Schulte (tom-schulte@t-online.de)

Kinder und Karriere können im Leben der Eltern kurz-, mittel- & langfristig als rivalisierend, zusammengehörig und/oder komplementär (unbewusst) wahrgenommen werden und sind mehr oder weniger abwechselnd möglich. Manches ist unumkehrbar. Zufriedenheit ist also kein stabiles Ergebnis am Ende des Lebens, sondern die Bedingungen müssen und dürfen immer wieder neu analysiert und mit sich selbst und allen Beteiligten vereinbart werden.

Wichtiges Thema für alle Beteiligten

Aufgrund der nachhaltigen Auswirkungen für das/die Kind/er ist die Auseinandersetzung mit diesem Thema lebenswichtig für alle Beteiligten, sozialisierend für das/die Kind/er und sollte im Idealfall nicht zufällig oder u. U. gegen den Willen der Beteiligten bestimmt werden. Wichtig ist: Es gibt kein 100 % richtig oder falsch. Zudem unterliegt die Auseinandersetzung einer ständigen Dynamik, kann sich im Verlauf anders darstellen und somit eine Handlungsänderung erfordern.

Dieser Artikel beschreibt einen rationalen Zugang als Rahmenwerk für das Thema, und die Lesenden mögen sich bei Bedarf ihre eigenen emotional relevanten Gedanken und Handlungen daraus ableiten. Im Rahmen eines individuellen Coachings könnte man bei Bedarf und Interesse in eine tiefergehende emotionale Auseinandersetzung eintreten.

Im Kontext der 2019 öffentlich zu Recht zelebrierten „Working Moms“ Julie Sweet, CEO von Accenture, und Jennifer Morgan, Co-CEO mit Christian Kleinfeld von SAP, ist dieses Thema für karriereambitionierte Frauen (mit Kinderwunsch) bzw. mit Kind/ern relevanter und greifbarer denn je. Auch immer mehr Männer trauen sich, in beruflich relevanten sozialen Medien mit Kind/ern sichtbar zu werden. Immer mehr Firmen verstehen, dass zufriedene Mitarbeiter/innen wertvoller und nachhaltiger leisten. Daher beginnt die **Zufriedenheit** bei der Auseinandersetzung mit den individuellen Handlungsmustern.

Die bequeme und schnelle Handlung ist nicht immer zielführend

1. Die Sozialisation eines Menschen, also dass der Mensch ein funktionales Mitglied seiner Gesellschaft wird, passiert vor allem in frühen Lebensphasen (Hurrelmann, 2006). Zu den Input-Faktoren der Sozialisation gehören die innere Realität (genetische Ausstattung als körperliche und psychische Grundlagen) und die äußere Realität (Lebensbedingungen als soziale und physikalische Umwelt). In einem lebenslangen und individuellen Prozess kann der Mensch nun eigenverantwortlich kreativ-produktiv die beiden Realitäten verarbeiten und im Idealfall evolutionär optimieren oder disruptiv innovieren. Diese (Fähigkeit zur) Eigenverantwortlichkeit kann mit zunehmendem Alter wachsen und wird durch die Orientierung an Sozialisationsinstanzen, d. h. mehr oder weniger (bewusst) agierende Vorbilder (Eltern, Erzieher/innen, Lehrkräfte, Ausbilder/innen, Führungskräfte etc.) beeinflusst. Das Ergebnis der Sozialisation ist dann eine Anpassung an gesellschaftliche Denk- und Gefühlsmuster, die Verinnerlichung von sozialen Werten und Normen und eine sozial handlungsfähige Persönlichkeit.

   => Bevor man einfach über das hier fokussierte Thema entscheidet und handelt oder die Dinge auf sich zukommen lässt, lohnt sich eine nüchterne Reflexion darüber, warum und wie man das geworden ist, was man ist. Es ist bequemer, jedoch nicht immer zielführend, wenn man so handelt, wie man es selbst immer so gemacht hat oder wie mehr oder weniger sinnvolle Vorbilder es vor zig Jahren vorgemacht haben

oder wie es die damalige Realität gefordert bzw. ermöglicht hat.

2. Menschen nutzen ökonomisch sinnvoll gedankliche Abkürzungen, um schneller das Ziel zu erreichen. In diesem Thema sind zwei davon relevant: Die **Repräsentativitätsheuristik** (Kahneman & Tversky, 1972) lässt sich hier so verstehen, dass Gedanken, Objekte, Personen oder Ereignisse bevorzugt werden, die als prototypisch zeitlos gelten. Variationen vom Prototyp erscheinen gedanklich weiter weg. Die **Verfügbarkeitsheuristik** (Tversky & Kahneman, 1973) lässt sich hier so anwenden, dass auf Basis der Information entschieden wird, die einem am frühesten in den Sinn kommt und damit verfügbar ist.

   => Beide Heuristiken sind also schnelle Entscheidungshilfen, aber führen nicht immer zum Ziel. Wenn z. B. das Prototypische der Generationen der Eltern- bzw. Schwiegereltern bzw. der ggf. karrieremitentscheidenden Führungskräften eben unter heutigen Anforderungen nicht mehr zeitgemäß ist oder wenn das Prototypische des Migrationshintergrundes nicht in das gesellschaftliche Bild einer hiesigen Familie passt. Wir finden glücklicherweise mehr und mehr in den beruflich relevanten sozialen Medien neue und authentische Vorbilder für die gesellschaftliche Vielfalt in diesem Thema, so dass wir hier auf Inspiration vieler Mitarbeiter/innen (nicht nur auf höchster Ebene) hoffen dürfen.

Emotionalität als Indikator statt Diktator

Warum ein rationaler Zugang bei einem solch emotionalen Thema hilfreich ist, lässt sich dreifach erklären:

1. Laut der **Theorie der kognitiven Dissonanz** (Festinger, 1957) ist es Menschen unangenehm, die richtige Entscheidung bei unvereinbaren Gedanken zu treffen. Sie tendieren dann unbewusst dazu, unvereinbare Gedanken passend zur der einmal getroffenen Entscheidung zu interpretieren (d.h., die Dinge schönreden). Wenn die Gedanken emotionalisieren und somit die Beschönigung in Richtung Einklang mit der Entscheidung sehr stark nötig ist, kostet sie viele mentale Ressourcen. Dies trifft insbesondere bei Frauen in der Schwangerschaft, nach der Geburt und während der Stillzeit zu sowie bei Eltern während der kindlichen Meilensteine Krippe, Kindergarten, Schule, Erkrankungen, kindliche Wachstumsschübe, außergewöhnliche Ereignisse, elterliche Überlastung und Müdigkeit etc. Hier wäre es sinnvoll, Entlastung im persönlichen Netzwerk aktiv nachzufragen und anzunehmen, damit die Gedanken nicht zu sehr belasten bzw. zu sehr beanspruchen und dann in Stress münden. Spätestens dann drohen Leistungseinbrüche, die die Karriere verlangsamen bzw. bedrohen können.

2. Der **Belohnungsaufschub** (Mischel, 1958) ist die Fähigkeit, auf eine unmittelbare (anstrengungslose) Belohnung zu verzichten, um eine zukünftige größere (anstrengende) Belohnung zu erlangen. Je später in der Zukunft die größere Belohnung liegt, desto schwerer ist der Belohnungsaufschub. Daher könnten gerade bei der Mehrfachbelastung durch Kind(er) und Karriere, belohnende ressourcenauftankende Aktivitäten wie tägliche kurze Entspannung (Ruhezeit, Mahlzeit, Sport, frische Luft etc.) für sich allein oder Erholungsurlaube (mit der Familie, bei Bedarf auch als Paar oder allein) in regelmäßigen Abständen geplant und in turbulenten Phasen als Vorfreude erinnert werden.

3. **Somatische Marker** (Damasio, Tranel & Damasio, 1991) sind körperliche Signale, die mehr oder weniger bewusst wahrgenommen werden können, wenn eine Situation passiert, wenn eine Entscheidung getroffen wird und wenn die Konsequenzen erlebt werden. Wiederholt sich die auslösende Situation (immer) wieder, können die erwarteten Konsequenzen bereits zeitlich vor der Entscheidung zu körperlichen Signalen führen, die dann bei hinreichender Aufmerksamkeit die Entscheidung beeinflussen. Hier hilft eine bewusste Reflexion nach besonders angenehmen oder unangenehmen Konsequenzen, um zukünftige Situationen zur Zufriedenheit zu meistern.

Ressourcen für zielerreichende Handlungen

Ressourcen können in verschiedenen Kategorien betrachtet werden (Pfeffer & Salancik, 1978), und für dieses Thema bieten sich folgende an:

1. Finanziell (**Einkommen & Ausgaben**). Je höher das Einkommen, desto mehr und höherwertige Ausgaben kann man sich leisten, um die Kinderbetreuung und Haushaltsführung etc. während der eigenen Arbeits- bzw. Rüstzeit durch Dienstleistende zu gewährleisten.

2. Sozial (**Netzwerk & Hierarchie**): Je belastbarer das persönliche und berufliche Netzwerk, desto eher und schneller kann ein Plan B (und C, D etc.) im Notfall aufgerufen werden. Je höher die eigene Hierarchie im Beruf bzw. in der Firma, desto eher kann die zeitliche Organisation des Arbeitsalltags zu eigenen Vorteilen durchgesetzt werden.

3. Organisation (**Arbeitsgestaltung & familiäre Terminplanung**): Je familienfreundlicher ein Unternehmen ist, desto eher gibt es Vertrauensarbeitszeiten, Home-Office-Regelungen, flexible Arbeitszeitkonten, die helfen, die Karriere mit Familie zu vereinbaren. Eltern können die familiären Termine (Verpflichtungen, Verabredungen und Hobbys) auch nach ressourcenschonenden Kriterien gestalten.

© qimono auf Pixabay

Menschen ist unangenehm, die richtige Entscheidung bei unvereinbaren Gedanken zu treffen

© Athree/Pixabay

Zufriedenheit beginnt bei der Auseinandersetzung mit individuellen Handlungsmustern

4. Physisch (**Logistik bzgl. Wohn-, Arbeits- und Betreuungsort**): Je näher die Orte des täglichen Bedarfs aller Familienmitglieder liegen, je mehr Autos ausgestattet sind mit den benötigten Kindersitzen, desto weniger Zeit geht logistisch verloren. Das ist insbesondere für kleine Kinder und deren Eltern wichtig, da ein kindliches Einschlafen während solcher Hol- und Bringzeiten meist kurzfristige, gerne in die Nacht und am nächsten Tag wirkende Unzufriedenheit erzeugt.

5. Technologisch (**Überwachung und Mobilisierung**): In der heutigen Zeit und in Zukunft sind die Überwachungsmöglichkeiten in Echtzeit aus der Ferne sehr weit fortgeschritten, so dass hier eher die DSGVO und das eigene Empfinden bzgl. Datenschutz eine Grenze darstellen. Es gibt Länder, in denen es normal ist, dass man sein Kind bzw. die Dienstleistenden während der Fremdbetreuung und Hobbys außer Haus bzw. in allen relevanten Zimmern zu Hause etc. live überwachen kann. Virtuelle in Echtzeit aktualisierte Kalender auf „Wer zuerst kommt, malt zuerst"-Basis inkl. automatisiert angezeigter Wegezeiten sparen Zeit und Nerven. Allen relevanten Betreuungspersonen lesenden Zugriff zu gewähren, hilft bei der Übergabe und Erwartungshaltung im Sinne des/der Kindes/er.

Ergänzend zu dieser Auflistung sollten die **persönlichen Ressourcen** reflektiert und zur Zielerreichung genutzt werden: Einerseits sind das das individuelle Wissen, die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Begabungen, Erfahrungen und andererseits die eigenen Gefühle, Motive und Werte. Hilfreich und sinnvoll ist es, das Thema individuell nach den eigenen Stärken oder der eigenen Priorisierung bzw. denen der Beteiligten auszurichten.

Da Ressourcen grundsätzlich nach Einsatz ermüden, verbraucht und neu aufgetankt werden müssen, sollte man die Ressourcen wiederkehrend kurz-, mittel- und langfristig analysieren und planen. Grundlegend orientiert man sich an Soll-Ist-Zuständen, die eine Reserve, ein Gleichgewicht oder einen Mangel bedeuten.

Sofern möglich, ist es hilfreich, dass die Aufgaben nacheinander für jeweils einen sinnvollen Zeitraum Zugang zu den benötigten Ressourcen erhalten im sogenannten Round-Robin-Verfahren (Kleinrock, 1964). So kann man sich dann vollständig auf das kindliche Spiel konzentrieren, statt immer wieder nebenbei das Diensthandy zu nutzen, und gleichermaßen kann man ohne schlechtes Gewissen die Arbeit während der geplanten Arbeitszeit priorisieren. So sollten alle privaten Aufgaben (z. B. Haushaltsaufgaben, Kinderbetreuung, Unterstützung beim kindlichen Lernen, Organisation und Logistik bzgl. der kindlichen Hobbys und sozialen Termine etc.) zeitlich, quantitativ und qualitativ sinnvoll über die Eltern verteilt und wenn möglich an Dienstleister delegiert werden. Auch eine gleiche und antizyklische Reduktion der Arbeitszeit beider Elternteile zugunsten der Kinderbetreuung sollte in Betracht gezogen werden. Dabei sollte man bedenken, dass in einer ideal geführten Arbeitsorganisation auf jeder Hierarchieebene jede Arbeits- bzw. Führungskraft ersetzbar ist, Beginn und Ende der Verpflichtung markiert mindestens der Arbeitsvertrag.

Hier werden zukünftig die Firmen erfolgreich gute Mitarbeiter/innen gewinnen und halten, die ein Aussetzen bzw. eine Flexibilisierung des Arbeitsengagements ohne Karriereeinbußen ermöglichen. Hingegen markiert die Geburt eines Kindes ein idealerweise lebenslanges „Engagement" als Elternteil, und aufgrund der dann entwicklungsbedingten sensiblen Phasen des/r Kindes/er erfordert z. B. die emotionale und auch belastbare Bindung schlichtweg (ungehetzte) Zeit mit dem/n Kind/ern. Zu guter Letzt kann man überlegen, welche Chancen man verpasst und welche Risiken man eingeht, wenn man mehr Zeit mit der Familie erlebt oder mit dem Ausbau der Karriere verbringt. Je nach individuellem Potenzial und zugewiesener Verantwortung mag die individuelle Wirkung privat oder in der Karriere gesellschaftlich größer sein, es mag auch der kindliche Bedarf unerwartet größer sein oder so wahrgenommen werden, aber letztlich ist es eine individuelle Entscheidung, die im Sinne aller Beteiligten getroffen werden sollte. Sie gilt für Männer und Frauen gleichermaßen.

Eine Visualisierung dieses Artikels finden Sie unter diesem LINK:
bit.ly/2rkz2KU

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

Fehlt es aufgrund des eigenen Umfeldes wegen fehlender Rollenbilder an eigenem Input, sollte man sich an anderen Vorbildern als neue Sozialisationsinstanzen orientieren, um die Denkmuster zielführend zu durchbrechen. Auch wenn es kontraproduktiv erscheint, Zeit abzuzweigen für das Netzwerken in passenden Verbänden und Gruppen, so lernt man durch solche Aktivitäten auch neue Vorbilder bzw. Mitstreiter/innen kennen und gewinnt dadurch Orientierung, Motivation und Inspiration. Durch soziales Lernen kann effizientes und effektives erfolgskritisches Verhalten bzgl. Ressourcen erlernt werden (Bandura, 1963). Hilfreiche Kognitionen sind prototypisch und verfügbar, es gibt mehr bzw. mit weniger Ressourcen erreichbare kognitive und emotionale Konsonanz.

Letzteres führt dann zur (zeitweiligen) Zufriedenheit mit Kind/ern und Karriere. Sobald sich Kind/er und/oder Karriere verändern, ergeben sich dadurch Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit diesem Thema und damit neue Risiken und Chancen. Das hier geschilderte Rahmenwerk ist daher eine zeitlose und immer wieder anwendbare Hilfe zu Selbsthilfe für mehr Zufriedenheit.

Kontakt: esw@quereinstieg-wegbegleiter.de

Autorin:

Prof. Dr. Eleonore Soei-Winkels, PhD in Neuroscience, Diplom-Psychologin, Systemischer Management Coach referiert zu diesem Thema seit der Schwangerschaft mit ihrem ersten, nun fast sechsjährigen Kind. Sie lehrt Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Ökonomie & Management und ist in Elternzeit bei Accenture. Weiterführende Quellen zu dem Beitrag werden Ihnen bei Interesse gerne per E-Mail zugesandt.

DFK-FRAUENNETZWERK NIEDERRHEIN

POWER AUF DAUER – MEHR ENERGIE UND KRAFT IM ALLTAG

Am 19. September 2019 ging das Frauennetzwerk Niederrhein in Moers in die 2. Runde. Mit Melanie Kohl konnte eine Expertin für die Themen mentale Gesundheit und gesunde Leistungsfähigkeit gewonnen werden. 2016 wurde sie als Top-Coach von Focus und Xing ausgezeichnet. Gerade ist ihr erstes Buch erschienen.

Melanie Kohl

Wer kennt das nicht:

Morgens um 6 Uhr hektisch aus dem Bett springen, ab unter die Dusche und losrennen. Auf dem Weg zur Arbeit schon an das bevorstehende Meeting denken. Schnell noch mit Kollegen telefonieren, um zu checken, ob im Projekt auch alles so läuft wie geplant. Dann den Arzttermin am Nachmittag nicht vergessen und noch die Besorgungen für das Kinderfest am kommenden Wochenende erledigen. Häufig haben wir keine Zeit für nichts und schon gar nicht für uns selbst.

Melanie Kohl zeigte den Teilnehmerinnen in ihrem Vortrag auf humorvolle Weise, wie man Entspannung und Stressreduktion einfach in jeden Tag hineinfließen lassen kann – ohne zusätzlichen Zeitaufwand. Sie erläuterte, wie man Stress reduzieren, sich innerlich ruhig und stabil fühlen und regelmäßig auf wirkungsvolle Weise energievoll sein kann. Und das, ohne zusätzliche Zeiten im Tagesgeschehen investieren zu müssen.

Treffpunkt Regionalgruppe Niederrhein

Dabei bezog sie die Zuhörerinnen immer wieder in ihren Vortrag ein. So bat sie eine Teilnehmerin darum, einmal für jede Rolle, die sie einnimmt, einen Hut aufzusetzen. Es kamen schell überraschend viele Hüte zusammen, z.B. Kollegin, Vorgesetzte, Teammitglied, Ehefrau, Mutter, Tochter, Nachbarin, Partnerin usw. Um diese vielfältigen Rollen zukünftig stressfreier ausfüllen zu können, erfuhren die Teilnehmerinnen:

- was man von einem Sprinter über Energiemanagement lernen kann
- wie man negative Emotionen einfach abfließen lassen kann
- wie man in Balance bleibt, indem man aus der Rolle fällt
- wie man es schafft, auf souveräne Art und Weise „nein“ zu sagen
- wie positive Emotionen das Wohlbefinden steigern
- wie man den persönlichen Akku dauerhaft auflädt und mehr Zeit für das Wesentliche hat

Während des Vortrages entstanden auf Seiten der Teilnehmerinnen viele Fragen, die beantwortet wurden. Auch beim anschließenden Get-together wurde intensiv und lange über das Gehörte mit Melanie Kohl und auch zwischen den Teilnehmerinnen diskutiert. Der Abend bot wieder viel Gelegenheit für das persönliche Kennenlernen, Kontakte-Knüpfen und Netzwerken im Frauennetzwerk Niederrhein. ***Marlene Maas***

Volles Haus in Moers

BUCHTIPP

Bernhard von Mutius

Disruptive Thinking: Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist

Gabal, 2018
410 Minuten, Audio-CD
Gelesen von: Gilles Karolyi
ISBN 978-3-86936-886-3
39,90 €

Dauerthema Disruption. Umbrüche, Brüche, nicht lineare Entwicklungen. Die Digitalisierung macht sie möglich. Ganze Geschäftsfelder verändern sich. Firmen verschwinden oder verlieren an Marktmacht (Beispiel Polaroid). Diese Entwicklung, so sagt der Autor, wird anhalten. Und wir müssen uns darauf einstellen. Auch mit unserem Denken. Und er glaubt, dass man sich nicht fürchten, sondern im Denken vorbereiten muss. Damit man nicht nur eine neue Anpassungsfähigkeit entwickelt, sondern auch wieder Gestaltungsfähigkeit gewinnt.

Da Hörbücher ihren gedruckten Vorlagen immer erst in einigem Abstand folgen, kann bei sehr aktuellen Themen gelegentlich die Realität etwas vorauseilen. Nicht so im vorliegenden Fall.

Auch das Hörbuch ist noch aktuell und spannend. Es lässt sich auch auf kurzen Strecken hören, da viele Beispiele den Einstieg erleichtern. ***rk***

DFK-FRAUENNETZWERK ESSEN

IMMER ENTSPANNT BLEIBEN!

Ende Oktober fand in Essen ein DFK-Frauennetzwerktreffen zum Thema Entspannung statt. Als Referentin konnte Stephanie Kiel gewonnen werden. Kiel blickt auf einen mehr als 20-jährigen Konzernalltag in verschiedenen Leitungsfunktionen zurück. Nun selbstständig als Coach, verbindet sie ihre Erfahrungen mit Inhalten aus dem systemischen Business Coaching und jahrzehntelanger Achtsamkeitspraxis vor dem Hintergrund der chinesischen Kampfkunst.

Die Teilnehmerinnen wurden von der Referentin Stephanie Kiel dahingehend sensibilisiert, was für immens positive Effekte für Körper und Geist eine regelmäßige – selbst auch nur kurze – innere Auszeit hat.

Angesprochen wurde in diesem Zusammenhang auch die so genannte Nonnenstudie, die regelmäßig im Zusammenhang mit dem Thema Demenz erwähnt wird. Denn nicht die Ablagerungen im Gehirn seien nach Aussage vieler Hirnforscher die Ursache für die Erkrankung, sondern der Verlust der neurologischen Selbstheilungskräfte im Laufe des Älterwerdens. Dabei ist die Fähigkeit des Gehirns, sich neu zu organisieren und zu verändern und sogar neue Nervenzellen zu bilden, bis ins hohe Alter angeboren. Allerdings funktionieren die Aufbauprozesse im Hirn nur dann, wenn es einem richtig gut geht. Wissenschaftlich wird dieser Zustand auch „hohes Kohärenzgefühl" genannt.

(Entspannungs-)Wege, die dazu führen, dass es einem gut geht, gibt es viele – bekannte und unbekanntere. Zu den unbekannteren „Techniken" zählen sicherlich die Klangschalen und ihre Wirkungen. Stephanie Kiel brachte zahlreiche Klangschalen mit: große und kleine Schalen, Schalen mit einem hohen Ton, mit tieferen Tönen.

Klangschalen sind in der Regel aus Bronze. Sie unterscheiden sich je nach Herkunftsort. Indische Schalen haben zum Beispiel einen geraden, hohen und dicken Rand; Schalen aus Bengalen sind dünnwandig mit einer ausladenden Form. Man kann Klangschalen mit den unterschiedlichsten Klöppeln bespielen. Holzklöppel, die mit Leder überzogen wurden; Filzschlegel; Klöppel mit Watte …

Die Teilnehmerinnen durften sich bei den praktischen Übungen in Zweierteams „beschallen", die Schalen „antönen" und spüren, wie der gesamte Körper von den Schwingungen erfasst wird. Es war beeindruckend, in welch kurzer Zeit und wie intensiv man die entspannende, ordnende und beruhigende Wirkung der Klänge spürt.

Stephanie Kiel (links) und Dr. Heike Kroll vom DFK

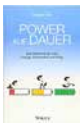
Auffallend war, dass die Schalen zum Teil sehr unterschiedlich „tönen" und nicht jede Schale/jeder Ton jedem „sympathisch" ist. Als (Überraschungs-)Weihnachtsgeschenk für andere eignet sich eine Klangschale daher nur eingeschränkt. Denn man sollte sie auf jeden Fall selber ausprobieren und Schale und Klang für sich persönlich passend finden. Am besten beschenkt man sich also selbst mit einer Klangschale. *kr*

BUCHTIPP

Melanie Kohl

Power auf Dauer

Das Geheimnis für mehr Energie, Achtsamkeit und Erfolg



WILEY-VC Verlag, 2019
349 Seiten, Softcover
ISBN 978-3-527-50980-5
19,99 €

In Zeiten von Burn-out, ständiger Erreichbarkeit und (Zeit-)Druck schwemmen immer mehr Ratgeber auf den Markt, die Führungskräften den richtigen Umgang mit diesen Themen vermitteln und zu einer besseren Work-Life-Balance verhelfen wollen. Warum sollte man also noch das Buch von Melanie Kohl lesen? Die Antwort lautet: Es ist authentisch und kurzweilig geschrieben, die Methoden überzeugen, und ganz wichtig: Es macht Spaß, das Buch zu lesen!

Selbst die absolut gestresste Führungskraft mit Zeitnot kann die einfach und humorvoll geschriebenen Kapitel zwischen die vielen Termine schieben. Kohl versteht es, die Themen direkt und einfach verständlich auf den Punkt zu bringen. Mit vielen einfachen Übungen und Fragen, die sich ohne großen Aufwand im (Berufs-)Alltag integrieren lassen, kann man seinen Weg finden, mit dem Stress umzugehen und diesen auch abzuwerfen. Die Kapitel beschäftigen sich mit den wichtigen Energieprinzipien, angefangen beispielsweise mit der Ernährung über Schlaf und Entspannung bis hin zur Kommunikation und sozialen Kontakten. Mit Hilfe des Energierads kann man selbst ermitteln, wo es persönlichen Verbesserungsbedarf gibt. Somit muss man auch nicht das gesamte Buch am Stück lesen, sondern kann auch direkt zu den eigenen Themen springen.

Das Besondere an dem Buch ist ferner, dass Melanie Kohls Ansatz auf neurobiologische Methoden zurückgreift. Sie hat sogenannte Mikrotrainings entwickelt, die nur wenig Zeitaufwand erfordern und durchaus auch während der Arbeit oder aber zu Hause im Bett angewendet werden können.

Nach Erprobung verschiedener Übungen bleibt festzuhalten: Der Buchtitel hält, was er verspricht. Die wertvollen und einfach umsetzbaren Tipps verhelfen zu mehr Lebensqualität, die einem die rund 20 € für den Kauf wert sein sollte. *as*

DFK-FRAUENNETZWERK FRANKFURT

TREFFEN ZUM LUNCH

*Das Powerteam kam erneut am 12. September 2019 zusammen. Es fand nun bereits zum vierten Mal in diesem Jahr ein DFK-Frauennetzwerktreffen in Frankfurt in Kooperation mit der Fachgruppe Frauen im Vertriebsmanagement des Bundesverbands der Vertriebsmanager e.V. (BdVM) statt. Vom **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** nahm Nuray Akyildiz, Leiterin der DFK-Außenstelle Frankfurt, am Treffen teil.*

Auch bei diesem Treffen haben sich die Frauen in der Gerbermühle in Frankfurt-Sachsenhausen getroffen. Eine durchmischte Gruppe kam zusammen, und es waren wieder bekannte wie auch neue Gesichter dabei. Das Lunchtreffen ist damit eine super Gelegenheit, immer wieder neue Netzwerke zu gründen, denn die Gruppe bleibt dynamisch.

Nach einer Vorstellungsrunde haben sich die Frauen über diverse Themen ausgetauscht, insbesondere über die Tätigkeiten im eigenen Beruf. Da die Frauen aus unterschiedlichen Branchen kamen, gab es viel Neues zu erfahren, und manche Tätigkeitsbeschreibungen waren eine Art Crashkurs für die Teilnehmerinnen. Bereichernde Persönlichkeiten und interessante Themen machten den Nachmittag sehr angenehm und überzeugten jede Teilnehmerin davon, auch beim nächsten Treffen dabei sein zu wollen. **na**

Gutes Wetter und gute Stimmung in Frankfurt

HERCAREER MESSE IN MÜNCHEN

DIE ZUKUNFT IST BEKANNTLICH WEIBLICH …

*Die Karrieremesse herCareer für Absolventinnen, Frauen in Fach- und Führungspositionen und Existenzgründerinnen fand am 10. und 11. Oktober 2019 in München statt. Mit über 6.000 Besuchern*innen war die Messe auch in diesem Jahr ein absoluter Erfolg.*

Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** war auch dabei und wurde in das Programm der Messe miteinbezogen. Nuray Akyildiz, Leitung der Geschäftsstelle in Frankfurt, hielt an zwei Tagen zu unterschiedlichen Themen ein MeetUp. Am ersten Tag der Messe berichtete Akyildiz beim MeetUp zum Thema Homeoffice. Homeoffice liegt im Trend – immer beliebter wird das Arbeiten von zu Hause aus. Trotz aller Beliebtheit arbeiten in Deutschland allerdings nur 12 % der Arbeitnehmer im Homeoffice. Nuray Akyildiz hat rund um das Thema Fragen aufgeworfen und besprochen. Insbesondere waren folgende Fragen von großer Bedeutung. Hat man als Arbeitnehmer rechtlich einen Anspruch auf Homeoffice? Welche Regelungen gibt es im Allgemeinen zum Homeoffice? Wie muss das Büro zu Hause eingerichtet sein und wer trägt die Verantwortung dafür? Welche arbeitsrechtlichen Herausforderungen gibt es bei der Einführung und Durchführung von Homeoffice? Das große Interesse der Teilnehmer beim MeetUp sorgte für einen aufschlussreichen Austausch.

© Thilo Bartsch

Nuray Akyildiz und Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch am DFK-Stand

Große Unterstützung am Messestand erhielt Nuray Akyildiz dabei von Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch, Vorstandsmitglied der RG Süd und Leiterin des Frauennetzwerkes Süd. Die beiden Frauen standen den Besuchern bei Fragen rund um den Verband und dessen Service zur Verfügung. Der gut besuchte Stand vom DFK war auch eine hervorragende Gelegenheit zum Netzwerken.

Am zweiten Tag der Messe hielt Nuray Akyildiz ein MeetUp zum Thema Brückenteilzeit. Die Brückenteilzeit gibt den Arbeitnehmern die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit befristet zu reduzieren. Das heißt, die Teilzeitbeschäftigung ist von vornherein zeitlich beschränkt. Wer von Vollzeit auf Teilzeit umschwenkt, hat das Recht, wieder auf Vollzeit umzusteigen. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um einen Anspruch auf Brückenteilzeit zu haben? Muss der Arbeitgeber dem Antrag zustimmen? Was passiert mit dem Urlaubsanspruch? Vom Antrag bis zur Umsetzung wurden alle Fragen beim MeetUp besprochen. **na**

MANAGER-GESTEN: TEILS EINGEÜBT, TEILS ECHT – ABER IMMER MIT WIRKUNG

ZEIGT HER EURE HÄNDE

von Stefan Häseli

Was Hände bauen, können Hände stürzen. Das wusste schon Friedrich Schiller. Im Management hat das im Zuge digitaler Technik und modernster Medien einen völlig neuen Stellenwert bekommen. Denn dank Phänomenen wie YouTube schauen wir den Menschen zu – unabhängig von Ort und Zeit. Und wir sehen ihnen nicht nur ins Gesicht, sondern auch auf die Hände. Sie sind ein wichtiger Bestandteil der Körpersprache – und die entscheidet bekanntlich über den eigentlichen Erfolg. Dynamisches Fuchteln, große Gesten oder betörende Ruhe? Worauf also sollten Chefs beim Umgang mit ihren Händen achten?

© Häseli

Stefan Häseli

Das Internet hat es möglich gemacht, dass wir jeden ständig auch sehen können. Nicht mehr nur im persönlichen Kontakt, sondern eben auch weltweit. Wir lesen nicht mehr nur Texte, sondern sehen uns Film-Clips von Parlamentsdebatten, Pressekonferenzen, Statements an. Das passiert manchmal sogar ohne Ton und nur mit den Untertiteln. Körpersprache hatte schon immer eine zentrale Bedeutung, wenn wir unsere Meinung über eine andere Person bilden. Doch jetzt hat sie nochmals einen Schub bekommen. Denn beim Bewegtbild setzt der Kopf bereits nach zwei Sekunden die Glaubwürdigkeitsmarke.

Da kommt Boris Johnsons Schauspielausbildung eine besondere Bedeutung zu, da wirken die eingeübten Gesten eines Sebastian Kurz schon fast etwas gespenstig. Tausende Menschen, die gar nicht persönlich vor Ort sind, machen sich über Video- und Pressekanäle ein Bild. Nach fünf Sekunden YouTube-Einblick ist für viele schon klar, wer das Vertrauen genießt und wer nicht oder wer zuerst inhaltlich in mühsamer Kleinarbeit noch das Gegenteil beweisen muss.

Personality-Show must go on

Was Politiker schon seit Jahren trainieren und mehr oder weniger geschickt zelebrieren und umsetzen, greift auch in die Managementetage. „Dem Unternehmen ein Gesicht geben" sind Anforderungen an moderne CEOs. Die Personality-Show must go on, Rossmann ist Rossmann, Zetsche war jahrelang Mercedes, Grübel der Inbegriff der UBS und Steve Jobs, Balmer und Elon Musk haben es ebenfalls vorgemacht. Das betrifft nicht nur Größen wie Uli Hoeneß als Frontmann des FC Bayern München oder berühmte Unternehmen wie Tesla. Auch im lokalen Wirkungsfeld hat das Thema Einzug gehalten. „Ich geh zum Hufnagl" heißt übersetzt: Ich geh in die REWE-Filiale in meinem Dorf. Das alles ist nicht neu, aber wichtiger denn je.

Wer sich einmal durch gängige Pressevideos arbeitet oder CEOs bei Pressekonferenzen beobachtet, entdeckt viele versteckte Botschaften. Spannender Einblick bietet die Betrachtung der Hände. Dass Angela Merkels Raute zur Eigenmarke avancierte, ist das eine. Hände am richtigen Ort zu haben, ist eine der wichtigeren Anforderungen. Echte Profis haben für solche Momente Werkzeuge an der Hand. Mit denen wirken sie auch in Ausnahmesituationen souverän. Es ist nämlich gar nicht so schwer, Sicherheit und Kompetenz zu vermitteln – wenn man weiß, wie.

Manager zeigen sich oft gerne tatkräftig. Hinter dem Rednerpult stecken sie mit den Händen klare Rahmen ab: „Bis hierhin und nicht weiter", kann eine Aussage sein oder auch „DAS ist unser Gebiet, wo wir stark sind." In

BUCHTIPP

Horst Lempart

Führen mit bleibendem Eindruck

Impact-Techniken für Führungskräfte

Haufe, 2019
211 Seiten, broschiert
ISBN 978-3-648-13284-5
29,95 €

Das Buch ist eine kurze Einführung in die Nutzung von Impact-Techniken. Dabei geht es darum, dass andere Sichtweisen oder Gedanken besser beim Empfänger verankert werden, wenn sie durch besonderen Eindruck vermittelt werden. Konkret bedeutet es auch, diese neuen Perspektiven auf kreative, ungewöhnliche Art und Weise zu präsentieren. Bekanntestes Beispiel ist sicher die Glasvase, die mit großen Steinen, Kieseln und Sand gefüllt wird.

Das Buch ist eigentlich sofort einsetzbar, weil die Techniken leicht verständlich und umsetzbar sind. Einiges wird man schon gehört haben (Stichwort Glasvase), aber vieles ist neu. Ob und wie das für den konkreten Einsatz gegenüber den eigenen Mitarbeiter*innen passt, ist wiederum eine andere Frage. Da lohnt der kurze Blick ins Buch, das aber sicherlich für die meisten Führungskräfte eine nützliche Hilfe ist.

rk

spektakulären Aktionen wie beispielsweise dort, wo drängelnde Menschen beruhigt werden sollen, sind starke, klare Gesten absolut zentral. Menschen brauchen in der Situation eine Orientierung. Professionalität heißt hier: sich dazu- oder noch besser vorne hinstellen, nicht sofort zu sprechen beginnen. Zuerst müssen die Emotionen beruhigt werden, es gilt zu zeigen, dass die Geschäftsführung die Sache unter Kontrolle hat. Deswegen wird zuerst eine bedeutsame Gestik eingesetzt und kann wirken: Wie von Geisterhand gelenkt wird die Menge ruhiger und sieht gebannt zu. Die Geste, die man oft auch „palm down" nennt, sollte tatsächlich gezielt eingesetzt werden. Dabei werden die Handflächen Richtung Boden gedreht und mit kleinen, sanften Wippbewegungen verstärkt.

Handbewegung verstärkt Souveränität

Dieses Signal wirkt beruhigend und verleiht dem Handelnden ein enormes Maß an Sicherheit. Das gilt übrigens kulturunabhängig. Egal wo auf der Welt und egal welche Sprache gesprochen wird, diese Handbewegung verstärkt ein souveränes Auftreten. Sie erinnert an eine Geste der Behütung, es wird gewissermaßen Schutz vermittelt. Übrigens funktioniert sie auch mit nur einer Hand, was zwar die Wirkung mindert, doch im kleineren Kreis genutzt wird, um Souveränität zu demonstrieren. In einer sitzenden Situation, wie zum Beispiel im Meeting, legt man einfach die Fingerspitzen sanft auf den Tisch. Die Botschaft: „Somit sind wir uns in dieser Sache also einig."

Ich mach mir zum Sport, Firmenvideos anzusehen. Da verlässt filmisch mit einem Hauch Dramaturgie der CEO sein Gebäude, bleibt auf dem Vorplatz stehen und begrüsst die Zuschauer. Dabei hält er die Hände zusammen, eine Mischung zwischen Gebetshaltung und Indiana-Jones-Verschnitt, der sich die Finger ausreißen möchte. Ein anderer Manager in einem anderen Film lässt die Hände einfach fallen, was im Grunde natürlich wäre. Aber betont hängen lassen wirkt nicht lässig, sondern steif. Ein gutes Vorbild wäre jetzt Daniel Craig, der in seiner Rolle als Geheimagent seine Hände gespannt entspannt halten kann und doch bereit, innerhalb einer halben Sekunde seine Walther PPK zu zücken.

Mein Tipp: Hände sein lassen, sich keine Gedanken machen – übrigens auch nicht darüber, dass ich mir als Manager keine Gedanken machen soll. Verinnerlichen Sie eine gespannte und aufmerksame Haltung. Wer innerlich freudig-gespannt ist, strahlt das auch mit den Händen aus. Denn egal von welchen Gesten wir reden: Sie funktionieren nur, wenn sie dem entsprechen, was man sich im aktuellen Moment gerade vorstellt und wo die Gedanken sind. Gesten mit den Händen einzuüben ist möglich und machbar, doch das braucht wirklich viel Übung, um authentisch zu wirken. Und selbst dann muss die Handhaltung zwingend mit dem Inneren korrespondieren, sonst wirkt es gezwungen.

fotolia.com © Tom-hanisch.de

Die Raute der Macht

Stefan Häseli ist Kommunikationstrainer, Keynote-Speaker, Moderator und Autor mehrerer Bücher.

REGION NORD

YOUNG LEADERS IM PERSÖNLICHEN GESPRÄCH MIT UNTERNEHMENSLENKERN

Was bewegt ... Eike Dölschner?

In diesem neuen Format bringen wir unsere Young Leaders ins persönliche Gespräch mit Unternehmenslenkern, Geschäftsführern und Vorständen. Im direkten Austausch gibt es Karrieretipps aus der Praxis. Unser Gast an diesem ersten Abend in der Reihe war Eike Dölschner, Technischer Geschäftsführer der HEROSE GmbH, ein Hidden Champion, Weltmarktführer für Cryotechnische Armaturen, den er von einem regionalen Mittelständler hin zur weltweit agierenden Unternehmensgruppe führt.

In einem persönlichen und sehr offenen Gespräch mit den Young Leaders berichtete Eike Dölschner über seinen (Karriere-) Weg. Was bewegt, was motiviert ihn? Was waren entscheidende Stellschrauben in der Karriere, was würde er anders machen? Wie reagiert man, wenn es kniffelig wird? Wie bleibe ich in meiner Kraft? Welche Unternehmensgröße passt zu mir? Was ist gute Führung? Alles Fragen, die an dem Abend eingehend und offen diskutiert wurden – und für die Eike Dölschner aus seiner langjährigen Praxiserfahrung heraus allen Teilnehmern ganz wichtige Impulse mitgeben konnte. Alle nahmen hieraus wertvolle Erkenntnisse mit – für die großen Herausforderungen und die kleinen Stellschrauben, die den beruflichen Weg zu dem ganz eigenen Erfolg machen. ***mü***

Neues Format in Hamburg: Young Leaders im Gespräch mit Unternehmenslenkern. Bild oben: Referent Eike Dölschner, Technischer Geschäftsführer der HEROSE GmbH

DFK VOR ORT

ERGEBNISKONFERENZ DES ZUKUNFTSDIALOGS „NEUE ARBEIT – NEUE SICHERHEIT“

Im September 2018 hatte **Bundesarbeitsminister Hubertus Heil** Vertreter von Verbänden, Behörden, Organisationen nach Berlin geladen, um einen Zukunftsdialog zur Entwicklung der Arbeitswelt zu starten. Auch der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** war vor Ort. Im Gegensatz zu vielen anderen Veranstaltungen, bei denen „Dialog“ eher die einseitige Vorgabe denn gegenseitiger Austausch bedeutet, war dieser Zukunftsdialog von Anfang an auf Augenhöhe ausgerichtet und mit dem Ziel, Veränderungen herbeizuführen. Ein Jahr lang fuhr Minister Heil durch Deutschland und diskutierte mit Bürgern und Vertretern der genannten Träger, um sich ein Bild von der Lage zu machen. Essen war eine der Stationen des Ministers.

12 Monate nach der Auftaktkonferenz lud das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) erneut nach Berlin. Diesmal in den Gasometer in Berlin-Schöneberg. Minister Heil fasste das vergangene Jahr zusammen und stellte die Auswertung aus insgesamt 36 Konzepten und Vorschlägen vor, die er in persönlichen Gesprächen und Workshops, die veranstaltet wurden, gesammelt hat. Herausgekommen ist u.a. das „Arbeit-von-morgen-Gesetz“, dessen Entwurf der Bundesarbeitsminister im Oktober einbringen wird. Das Gesetz wird u.a. eine Regelung zur Einführung einer Bildungsteilzeit, die Möglichkeit zur Bildung von Arbeitszeitkonten, die für Fortbildung genutzt werden können, sowie die Stärkung von alleinerziehenden und berufstätigen Müttern und Vätern beinhalten. Auch die Stärkung und Umsetzung von Digitalisierung im Arbeitsalltag wurde thematisiert. In unterschiedlichen Workshops schärften dann die Teilnehmer noch Konzepte und brachten weitere Verbesserungsvorschläge ein.

In einer Townhall, bei der Minister Heil (für einen Politiker ungewöhnlich) offen und frei mit den Teilnehmer*innen sprach und diskutierte, konnten noch Fragen erörtert und Vorschläge unterbreitet werden. Heil versprach zu handeln und nicht nur zu reden, relativierte aber seine Ambitionen dahingehend, dass die Politik leider nicht immer alles umsetzen könne, was notwendig sei.

Hubertus Heil im Gespräch

Auch wenn nur ein Bruchteil der Konzepte letztendlich in die Realität umgesetzt wird, so hat es Bundesarbeitsminister Hubertus Heil zumindest geschafft, einen echten Dialog herbeizuführen, bei dem sich die Teilnehmer*innen mit- und erst genommen gefühlt haben. Ein echtes Vorbild für andere Ministerien, die in puncto „Volksnähe“ noch Nachholbedarf haben. *ns*

KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET

Kostenloses Coaching: Namensänderung Bei unserem Coaching-Kooperationspartner Beratungsgesellschaft M. Willkomm hat es eine Umfirmierung in **Perspektiv-Consulting GmbH** gegeben. Was aber natürlich gleich bleibt, ist das Angebot eines zweistündigen kostenlosen Coachings mit erfahrenen, handverlesenen Coaches für alle DFK-Mitglieder. Die Kontaktaufnahme erfolgt nach wie vor sehr unkompliziert. Online: www.perspektiv-consulting.de/dfk-coaching oder per Telefon (+49 (0) 4141 802 902 0) oder per Mail office@perspektiv-consulting.de.

Ihr DFK vor Ort. In den Verbandsbüros sind wir deutschlandweit immer für die Mitglieder erreichbar. Was aber tun, wenn man nicht in der Nähe eines solchen Büros wohnt oder arbeitet? Hier kommt Ihnen der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** entgegen. Denn: Führungskräfte sind stark eingebunden. Das wissen auch (und besonders) die Mitglieder des Verbandes. Und um noch bessere und stärkere Unterstützung zu bieten, hat der DFK daher sein Angebot erweitert: Unsere spezialisierten (Fach-) Anwälte kommen jetzt zu Ihnen. Mehr Infos unter diesem LINK: **bit.ly/2F6hbM2.**

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

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

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

REGION DÜSSELDORF

ARBEITSRECHT IM FOKUS

© RTK

Roland Kurth (links) mit Dr. Renate Schüller und Dirk Poppen

Am 24. Oktober trafen sich die Mitglieder Regionalgruppe Düsseldorf im Industrieclub zur Jahreshauptversammlung. Neben einer kurzen Vorstellung der Aktivitäten der RG zeigte der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** auch wieder einmal seine große Expertise im Bereich des Arbeitsrechts: Anika Stritzel, Rechtsanwältin und Geschäftsführerin des DFK, führte ein in die arbeitsrechtliche Dimension von Veränderungen und Umstrukturierungen von Unternehmen.

Zunächst aber begrüßte Dr. Renate Schüller, Vorsitzende der Regionalgruppe, die Anwesenden. Vor allem aber dankte sie denjenigen, die durch ihr ehrenamtliches Engagement die zahlreichen und guten Veranstaltungen der RG Düsseldorf ermöglichten. Dies sind nicht nur die Vorstandsmitglieder Dirk Poppen, Felix Aschenbrücker und Arne tom Wörden, sondern auch Einzelne, die sich mit konkreten Ideen einbringen. Gleichzeitig natürlich verbunden mit dem Angebot, eben eigene Ideen bei der RG umsetzen zu können.

Wie erfolgreich die RG Düsseldorf ist, zeigte ein kurzer Überblick über die Veranstaltungen des letzten Jahres. Neben der großen Zahl der Termine wurde auch wieder die inhaltliche Bandbreite und Qualität bewusst. Eben nicht nur die obligatorischen „Kulturveranstaltungen", sondern auch Formate wie Rheinische Erfolgsmodelle, Frauennetzwerktreffen und die – immer wieder aktivierten – Kaminabende. Gerade letzteres Format bringt Fach- und Führungskräfte stets in einen sehr guten und persönlichen Austausch.

Neu war in diesem Jahr der Auftakt zu einer neuen Reihe mit dem Titel „Politischer Dialog", in dem mit einem Landtagsabgeordneten in den intensiven Austausch gegangen wurde. Bei diesem Dialog wurde verbandsöffentlich, aber sehr offen, über politische Inhalte gesprochen. Das Highlight aber – und hier war sich der Vorstand einig – stellte die Jubiläumsfeier zum 100. Geburtstag des Verbandes auf dem Rhein gemeinsam mit den RGs Köln und Niederrhein dar. (Ausführlicher Bericht in der letzten Ausgabe der Perspektiven.) Dieses Event war auch der Auftakt einer ganzen Reihe von Jubiläumsveranstaltungen im ganzen Bundesgebiet. Zum Abschluss des Berichtes wurde – nach einem Ausblick auf das bereits angeplante nächste Jahr – Roland Kurth für seine 40-jährige Mitgliedschaft beim **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** ausgezeichnet. Ein immer wieder schöner Moment.

Rechtsanwältin und DFK-Geschäftsführerin Anika Stritzel gab mit ihrem Vortrag zum Thema Umstrukturierungen einen Einblick in die Beratungspraxis und konnte den Anwesenden viele konkrete Beispiele und Tipps mit auf den Weg geben. Sicher keine seichte Kost, aber der starke Zuspruch der Teilnehmer und zahlreiche Rückfragen aus dem Publikum bewiesen das Interesse. Auch beim anschließenden Netzwerken bei Snacks und Getränken musste Stritzel noch zahlreiche Fragen beantworten, und es wurde an den Tischen intensiv diskutiert. Alles in allem ein sehr gelungener Abend.

© RTK

Rechtsanwältin Anika Stritzel beim Vortrag

REGION DÜSSELDORF

KAMINABEND: PERSONEN ALS MARKE

Bereits zum vierten Mal traf sich die RG Düsseldorf im September, um in kleiner Runde über das Thema „Personen als Marke: Bin ich eine Marke oder wie kann ich eine werden?" zu sprechen. Referent an diesem Abend war wieder Ralf T. Krüger, Leiter Kommunikation beim **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**, der als Experte für Personenmarken Denkanstöße und Ideen zur eigenen Marke gab. Der große Erfolg des Formates „Kaminabend" basiert darauf, in sehr kleinen Runden intensiv und vor allem sehr offen diskutieren zu können. So auch beim Thema Marke, welches immer wieder auf große Resonanz stößt.

Die positive Resonanz beim Thema nimmt der DFK zum Anlass, auch einen Vortrag zum Thema „Personenmarken" anzubieten, den alle RGs zentral abrufen können. Ansprechpartner ist hier Ralf T. Krüger. (krueger@dfk.eu)

Ralf T. Krüger, Leiter Kommunikation

REGION DÜSSELDORF

„RHEINISCHE ERFOLGSMODELLE“ – BESUCH DER FIRMA TÜNKERS IN RATINGEN

Im Rahmen ihrer Veranstaltungsreihe „Rheinische Erfolgsmodelle“ bietet die Regionalgruppe Düsseldorf ihren Mitgliedern Einblicke in erfolgreiche heimische Traditionsunternehmen oder in erfolgreich aufstrebende junge Unternehmen der Region. So besteht neben einer Besichtigung des betreffenden Unternehmens immer auch Gelegenheit zu einem vertiefenden Gespräch mit der Firmenleitung oder einem Vertreter der oberen Führungsebene.

In diesem Jahr war die Regionalgruppe zu Gast bei der Firma Tünkers Maschinenbau in Ratingen. Als deutsches Familienunternehmen in der 2. Generation hat Tünkers sich aus dem Maschinenbau zu einem international tätigen Anbieter von Automatisierungstechnik für die Serienfertigung entwickelt. Sie ist Weltmarktführer für Automatisierungslösungen im Umfeld des Industrieroboters.

Besuchergruppe der RG Düsseldorf der Firma Tünkers

Nach einem Grußwort durch André Tünkers, Mitinhaber und Geschäftsführer, erläuterte Christoph Kirschner, Chef Strategischer Einkauf und Marketing, den interessierten Teilnehmern die Besonderheiten des Unternehmens. Die Firmenphilosophie wird geprägt durch Begeisterung für die Technik, verbunden mit dem stetigen Ringen um innovativere Lösungen. Erfindergeist serienmäßig: jeden Tag eine neue Produktidee – jede Woche ein neues Produkt. „Innovation steckt in unseren Genen“, erläuterte Kirschner. Die Ideen resultieren manchmal aus Intuitionen, manchmal ergeben sie sich als Impuls aus einem Kundengespräch. „In jedem Fall ermöglichen flache Hierarchien und flexible, kurzfristige Entscheidungsprozesse eine schnelle Umsetzung und Realisierung“, ergänzte Kirschner und stellte dabei zugleich die Vorteile des mittelständischen Unternehmens heraus.

Heute produziert Tünkers zu 98 % für die Automobilindustrie. Aktuell arbeitet das Unternehmen an der Entwicklung und Realisierung von fahrerlosen Transportsystemen, mit denen z.B. die Gabelstapler ersetzt werden sollen. Auch Drohnen als flexibles Transportmedium für kleine und leichte Produktionsteile gehören zur Produktpalette; ebenso wie zahlreiche „Nischenprodukte“, z.B. e-Scooter oder Hub-Rollstühle.

Beim Gang durch die Produktionsstätten konnten die interessierten Besucher die Produktpalette von Tünkers hautnah erleben. Die beiden Regionalvorstände Dr. Renate Schüller und Arne tom Wörden dankten den Vertretern der Firma Tünkers für die interessanten Einblicke in die Erfolgsgeschichte des Unternehmens. Sie bedankten sich außerdem bei Peter Henning, Mitglied der Regionalgruppe Düsseldorf, der die Anregung zu der Veranstaltung gegeben hatte und maßgeblich an ihrer Planung und Umsetzung beteiligt war. *Dr. Renate Schüller*

Christoph Kirschner erklärt die Produktionsstätte

REGION DÜSSELDORF

PLÖTZLICH PFLEGEFALL – WAS NUN?

Birgit Meschendörfer (links) im Gespräch mit den DFK-Mitgliedern

Pflegebedürftigkeit ist nicht nur ein „Altersthema". Pflegebedürftigkeit kann jeden treffen; auch in jungen Jahren, z. B. durch eine Krankheit oder einen Unfall. Wir können selbst pflegebedürftig werden oder mit der Pflegebedürftigkeit unserer Eltern, Partner, Kinder oder anderer uns nahestehender Personen konfrontiert werden. Je plötzlicher ein Pflegefall eintritt, umso wichtiger ist es, darauf vorbereitet zu sein und sich frühzeitig mit diesem Thema auseinanderzusetzen.

Eine entsprechende Anregung aus ihrem Mitgliederkreis aufgreifend, hatte die Regionalgruppe Düsseldorf zu einem Vortrag „Plötzlich Pflegefall – was nun?" am 12. September 2019 in den Industrieclub eingeladen.

Die Vorsitzende der Regionalgruppe Düsseldorf, Dr. Renate Schüller, begrüßte die zahlreich erschienenen Verbandsmitglieder und die Referentin, Dipl. Gerontologin Birgit Meschendörfer von der Caritas Moers.

Die Referentin gab zunächst einen kurzen Überblick über die gesetzlichen Rahmenbedingungen. Zum 1. Januar 2017 wurden die bis dahin geltenden Pflegestufen von den fünf neuen Pflegegraden abgelöst. Seitdem dienen die Pflegegrade 1 bis 5 zur Einstufung der Pflegebedürftigkeit von Betroffenen. Diese Änderungen sollen im Rahmen des Zweiten Pflegestärkungsgesetzes (PSG II) vor allem demenzkranken Menschen die gleichen Pflegeleistungen zusichern wie körperlich Pflegebedürftigen.

Sodann stellte Meschendörfer ausführlich die verschiedenen Pflegegrade vor. Sie erläuterte anschaulich das Verfahren zur Beantragung eines Pflegegrades und gab den Teilnehmern hilfreiche Tipps, worauf beim Prüfverfahren zur Bewertung der Pflegegrade zu achten ist. Sehr interessant und hilfreich war auch ihr Überblick zum Leistungsumfang für die verschiedenen Pflegegrade. Um für den Pflegebedürftigen eine optimale Pflege sicherzustellen, ist es wichtig, dass die Angehörigen

Pflegebedürftigkeit kann jeden treffen

das mögliche Leistungsspektrum kennen und Begriffe wie z.B. Pflegesachleistungen, Pflegegeld, Verhinderungspflege, Tages- und Nachtpflege, Kurzzeitpflege, stationäre Pflege, Maßnahmen zur Wohnumfeldverbesserung usw. richtig einordnen können. Meschendörfer stellte den Teilnehmern dazu auch umfangreiches Informationsmaterial zur Verfügung.

Angeregt durch den Vortrag entwickelten sich im Anschluss bei einem Imbiss mit Fingerfood und Wein angeregte Gespräche und vertiefende Diskussionen der Teilnehmer untereinander und mit der Referentin. Der Vorstand der Regionalgruppe Düsseldorf zeigte sich erfreut über die positive Resonanz auf den Vortragsabend und **nimmt gerne auch in der Zukunft aus dem Kreis der Mitglieder Anregungen zu Themen und Veranstaltungen auf.** *Dr. Renate Schüller*

BUCHTIPP

Patrizia Patz

Gefühle: Emotional gesund in einer rationalen Welt

BusinessVillage, 2019
220 Seiten, broschiert
ISBN 978-3869804958
14,99 €

Wenn es im Business-Kontext um Emotionen geht, wird es sehr oft sehr leicht esoterisch. Zu Unrecht, denn schließlich hat man jeden Tag mit den Gefühlen der Mitarbeiter zu tun. Und auch mit den eigenen. Und auch wenn die moderne Arbeitswelt oft verlangt, Gefühle zu verbergen oder unter Kontrolle zu halten, wissen wir alle, wie oft das nicht funktioniert. Weil Gefühle nun mal vorhanden sind. Im Lichte dieser Erkenntnis ist es vielleicht Zeit für einen anderen Umgang mit dem Thema.

Zeit also auch, sich mit Emotionen offensiv und positiv auseinanderzusetzen. Und wir merken schnell, wie wenig wir eigentlich darüber wissen. Den Umgang mit ihnen haben die wenigsten gelernt. An dieser Stelle ist Patz Buch hilfreich, einen Einstieg zu finden. Sie wirft ein anderes Licht auf die Umgangsweise mit Gefühlen, so dass wir wegkommen von einer negativen Sicht. Es braucht ein Bewusstsein, um den richtigen Umgang zu finden. Aber ohne Bewusstsein darüber haben wir keine Wahl. Erst, wenn wir unsere Gefühle (er-)kennen, erlangen wir Klarheit und sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen, etwas zu verändern.

Die eigenen Gefühle wieder wahrnehmen, kritisch hinterfragen und einordnen und die darin enthaltene Kraft nutzen, um nachhaltige Veränderungen zu vollziehen. Man sollte sich von dem Buch nicht zu viel versprechen, aber als Beginn ist es sicher hilfreich. *rk*

REGION ESSEN

BRANDRISIKEN BEI E-FAHRZEUGEN

Am 23. Oktober hatte die Regionalgruppe Essen zu einem aktuellen Thema eingeladen. Als Referent war Thorsten Prein, Dozent für Rettungsingenieurwesen an der THS Köln, eingeladen worden, der neben seiner Lehrtätigkeit auch als Sachverständiger bei unklaren Brandereignissen tätig ist. Sein Thema war Sicherheits- und Brandrisiken beim Umgang mit E-Fahrzeugen in Tiefgaragen, Abstellräumen und Parkhäusern.

Zunächst schilderte er den **Aufbau und die Funktion von Lithium-Ionen-Batterien** unterschiedlicher Bauformen. Schwachstelle der Akkus ist stets die Separatorenschicht zwischen den Elektrolyten. Wird sie durch mechanische Beanspruchung zerstört oder beschädigt, kommt es zu einem unkontrollierbaren Brandereignis, bei dem Gase und Flusssäure freigesetzt werden, die die Gesundheit des Menschen extrem gefährden. Bei derartigen Ereignissen sind die Räume sofort zu verlassen und die Feuerwehr zu alarmieren.

Antriebsbatterien von E-Autos und anderen Fahrzeuge sind aus einer Vielzahl einzelner Batterieelemente paketweise zusammengesetzt und in einem Metallgehäuse gekapselt. Starke Metallplatten schützen gegen Erwärmung von außen und Wärmeabgabe von innen. Die Gewichte solcher Batterieblöcke liegen je nach Leistung zwischen 250 und 1.000 kg; sie sind meist am Fahrzeugboden platziert.

Bis zu einer Geschwindigkeit von 60 km/h und bei seitlichem Aufprall von 20 km/h sind Fahrzeugbatterien sicher, wie Tests bewiesen haben. Höhere Geschwindigkeiten sind problematisch, und bei einem Heckaufprall mit 80 km/h kann es aufgrund von Kurzschlüssen zum sofortigen Brand kommen. Ursache ist die mechanische Beschädigung der bereits erwähnten Separatorenschichten.

Die einzelnen Zellen arbeiten bei 3 bar Druck im Normalbetrieb und blasen das im Brandfall entstehende Gas bei 113 bar über ein Überdruckventil ab. Die brennbaren Gase erreichen eine Temperatur zwischen 700 und 900 °C, was die Brandausbreitung beschleunigt. Da die Brände mit Wasser nicht zu löschen sind, hilft nur Kühlen, Kühlen, Kühlen. Der Wasserbedarf liegt zwischen 1.000 und 25.000 Litern. Passiert ein solches Ereignis in einer Tiefgarage, können die heißen Rauchgase das Gebäude nicht verlassen und erwärmen die Deckenkonstruktion binnen 20 Minuten auf über 1.000 °C. Schäden an der Baukonstruktion sind unvermeidlich, wenn nicht bereits vorher eine Sprinkleranlage bei 150 °C auslöst und ihre Wirkung entfaltet. **Die Schäden an der Bausubstanz sind jedoch unabhängig von der Antriebsart des Fahrzeugs.**

Die Feuerwehren arbeiten derzeit an der Entwicklung von Löschtechniken, die aus dem Bergbau bekannt sind und mit Stickstoff oder Schäumen den Brand ersticken. Eine Selbstentzündung eines in einer Tiefgarage geparkten E-Fahrzeugs ist zwar auszuschließen, jedoch können Brände benachbarter PKWs zu gefährlichen Situationen führen. Bei einer über 30 Minuten anhaltende Temperatur von über 500 °C beginnen Antriebs-Akkus, sich am Brandereignis aktiv zu beteiligen.

Versuche haben gezeigt, dass die Feuerübersprungszeit zwischen Fahrzeugen, die im Abstand von einem Meter stehen, binnen 7 bis 12 Minuten erfolgt. Ursächlich sind verbrennende oder schmelzende Kunststoffe, die sich am Boden sammeln und brennende Rinnsale oder Lachen bilden. Die Brandlast durch verbaute Kunststoffe ist in den letzten zehn Jahren wegen Gewichtseinsparung erheblich gestiegen, sodass die Brandleistung von 8 bis 10 MW auf das Doppelte gestiegen ist. Hinzu kommen auslösende Seitenairbags, die die Seitenscheiben explosionsartig zerstören und den weiteren Brandübersprung ermöglichen.

Unsachgemäße **Lagerung von Lithium-Ionen-Batterien ist gegenüber der Situation in Tiefgaragen weitaus gefährlicher.** Wie ein Brandereignis zeigte, wurden in einem Baumarkt mehrere Tonnen Akkus für herkömmliche Maschinen angeliefert und wegen Platzmangels übereinandergestapelt. Allein der entstehende Gewichtsdruck führte zur Brandentstehung. In der weiteren Brandentwicklung kam es zu heftigen Explosionen, die das Gebäude zerstörten und einige angrenzende Betriebe ebenfalls in Flammen aufgehen ließen.

Thorsten Prein in der Diskussion mit interessierten Mitgliedern

Zur unsachgemäßen Lagerung von solchen Batterien gehört auch die häusliche „Sammelbox“, die hin und wieder bei der Sammelstelle des Handels abgegeben wird, wenn die Pole nicht abgeklebt sind und damit Kurzschlüsse entstehen. Zwei bis drei Brände in Entsorgungsfahrzeugen innerhalb von zwei Wochen sind die Bilanz. Selbst das **nächtliche Laden** von solchen Akkus in defekten Ladegeräten oder in solchen ohne Überwachungselektronik birgt erhebliches Gefahrenpotenzial.

Die neu in Verkehr gebrachten **E-Roller beinhalten weiteres Brandpotenzial,** besonders wenn sie durch Hinwerfen unachtsam behandelt werden. Bereits kam es beim Laden (z.B. in Privatwohnungen der beauftragten studentischen Hilfskräfte) zu spontanen Brandereignissen. Die toxische Belastung von Putz und Fliesen kann nur durch Entkernen durch Fachbetriebe entfernt werden, was mehrere Tausend Euro kosten dürfte. Jeder sollte seinen Versicherungsschutz hinsichtlich solcher Ereignisse überprüfen!

Dr. Peter Stephan

(Hinweis: Auf der Website der Regionalgruppe kann die Präsentation eingesehen werden.)

REGION NIEDERRHEIN

THEMA GESUNDHEIT

Treffpunkt Regionalgruppe Niederrhein

Die Regionalgruppe Niederrhein veranstaltet seit mehreren Jahren in Kooperation mit dem Evangelischen Klinikum Niederrhein die Vortragsreihe „Gesundheit“, deren bisherige Vorträge bei den Verbandsmitgliedern großes Interesse fanden.Das Evangelische Klinikum Niederrhein ist ein Verbund von vier ehemals selbständigen Krankenhäusern in den Bereichen der Städte Duisburg, Oberhausen und Dinslaken. Zu dem Verbund gehören in der Region westliches Ruhrgebiet und Niederrhein vier Standorte mit 27 Fachabteilungen. Eine Reihe von bemerkenswerten medizinischen Kapazitäten gewährleistet sehr interessante Referate zu Themen, die aktuelle Gesundheitsproblematiken kompetent und allgemeinverständlich behandeln.

Der Einladung zum diesjährigen Vortrag am 11. September 2019 ins Evangelische Krankenhaus Duisburg-Nord folgten 23 Personen. Mehrere Verbandsmitglieder kamen mit ihren Ehepartnern. Nach einer Begrüßung des Referenten und der Zuhörer durch den Organisator der Veranstaltung, Prof. Dr. Heinz Altena konnte der Referent Priv.-Doz. Dr. med habil. Peter T. Fellmer, Chefarzt der Klinik für Gefäßchirurgie, starten. Das Thema lautete: **„Gefäßerkrankungen in allen Altersabschnitten“**.

Nach einer kurzen Vorstellung seiner Person und seines medizinischen Werdegangs konnte Dr. Fellmer sofort die Bedeutung der Gefäßerkrankungen herausstellen.

Statistisch nehmen die Erkrankungen der Gefäße in unserer Gesellschaft in allen Altersabschnitten immer mehr zu. Jeder 4. Mensch leidet unter Venenschwächen und jeder 7. Patient unter zunehmender Verkalkung der Pulsadern (Arteriosklerose). Dies hat eine erhebliche Einschränkung der Lebensqualität durch fehlende Mobilität zur Folge. Die frühe Diagnostik und Therapie der Gefäßerkrankungen kann dies vermeiden.

Dr. Fellmer erklärte sodann die Diagnostik und wie man einer Gefäßerkrankung vorbeugen kann. Zum Beispiel, wenn man die kardiovaskulären Risikofaktoren minimiert oder idealerweise ganz ausschaltet. Zu diesen Risikofaktoren gehören u.a. erhöhte Blutfette, erhöhter Blutzucker, hohe Blutdruckwerte, Nikotin oder auch eine familiäre Belastung. GegenLetztere kann man natürlich nichts ausrichten. Aber man kann den Blutzucker durch eine gewisse Diät günstig beeinflussen. Wer dazu ärztliche Beratung benötigt, kann dies auch in der Fachpraxis für Gefäßmedizin Duisburg tun, die Dr. Fellmer parallel zu seiner Chefarzttätigkeit am Standort des evangelischen Klinikums Niederrhein betreibt.

Der Vortrag hat bei den Anwesenden großes Interesse geweckt. Schon während des Vortrags gab es zahlreiche Zwischenfragen, auf die Dr. Fellmer einging. Im Anschluss dankte Prof. Altena dem Referenten und überreichte diesem ein Gastgeschenk.

Dietrich Seekamp

RG RUHR UND EMS-LIPPE

EIN JAHRHUNDERT VERBANDSGESCHICHTE

Zwei regionale Jahreshauptversammlungen standen in der 46. Kalenderwoche im Zeichen der Ereignisse der mehr als 100 Jahre seit der Verbandsgründung und der sich daraus ergebenden Erwartungen und Perspektiven für die Zukunft. Ralf T. Krüger, Leiter Kommunikation des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** und Chefredakteur des Jubiläumsheftes zum Verbandsgeburtstag, hatte in zahlreichen Archiven die Geschichte des DFK und der von ihm aufgenommenen Verbände recherchiert. So hob er dann in seinen Vorträgen am 6. und 7. November auf den Jahreshauptversammlungen der Regionalgruppe Ruhr in Recklinghausen und bei der Regionalgruppe Ems-Lippe in Ibbenbüren insbesondere die ursprüngliche Schutzfunktion von Berufsverbänden gegenüber revolutionären Übergriffen nach dem Ersten Weltkrieg und die soziale Absicherung in den wirtschaftlich unsicheren Zeiten der 20er-Jahre des vorigen Jahrhunderts hervor.

Volles Haus an der Ruhr

Dr. Thomas Kießner begrüßt die Gäste

Doch auch die Umstände der (Selbst-)Auflösung der Ursprungsverbände des DFK und Situation im Dritten Reich wurden angesprochen. Natürlich wurden dann die Initiativen und Auseinandersetzungen mit der alliierten Militärregierung im Zusammenhang mit dem Wiederaufbau der Verbandstrukturen nach dem Zweiten Weltkrieg als Grundlage der heute bundesweiten Vertretung der Interessen von Fach- und Führungskräften und Verbandsperspektiven für die Zukunft erörtert. Ihnen galt auch zunächst der anschließende verbandsinterne Teil der jeweiligen Jahreshauptversammlungen mit einem Bericht über eine regionale Jubiläumsveranstaltung am 29. September im Festsaal des Bochumer Bergbau-Museums (siehe Seite 12) mit einer Podiumsdiskussion über den industriellen Wandel in den Montanregionen, bevor Jörg ten Eicken über aktuelle Verbandsthemen sprach und die Vorsitzenden Dr. Thomas Kießner in Recklinghausen für die Regionalgruppe Ruhr und Karl-Bernd Kuschel in Ibbenbüren für die Regionalgruppe Ems-Lippe die Aktivitäten in den vergangenen Monaten und das Veranstaltungsprogramm der Regionalgruppen für das kommende Jahr vorstellten. *te*

Ralf T. Krüger beim lebendigen Vortrag in Ibbenbüren

BUCHTIPP

Lothar Keite

Corporate Identity im digitalen Zeitalter

Leitfaden zu einer starken Unternehmensidentität

Haufe, 2019
305 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-648-10922-9
39,95 €

Wer eine wissenschaftliche Abhandlung erwartet, ist bei diesem Buch falsch. Hier geht es um die Praxis und eine Einführung ins Thema für alle diejenigen, die mit und an der Corporate Identity ihres Unternehmens arbeiten müssen und wollen. Angenehm und richtig ist, dass der Autor sich dem Thema von der Idee der Marke her nähert, da diese ja das treibende Element ist. Oder zumindest sein sollte. Nur eine starke Marke macht Kunden die Kaufentscheidung leicht, denn es gibt dann keine Qual der Wahl.

Ein gutes Buch, um in das Thema einzutauchen bzw. damit zu starten. Vor allem für diejenigen, die Corporate Design und Identity verwechseln. Zudem ist es leicht und verständlich geschrieben. Zusätzliche Online-Hilfen runden das Ganze ab. *rk*

REGION WESER-EMS

EXKLUSIVE BESICHTIGUNG „ANTOINE DE SAINT EXUPÉRY“

© Zilg

Konnten einen Mega-Frachter besichtigen: Mitglieder der Region Weser-Ems und Nord

Auf große Resonanz stieß die exklusive Besichtigung des Mega-Frachters „Antoine de Saint Exupéry“ im Container-Terminal Burchardkai des Hamburger Hafens. Dieser Hafenbereich ist eine High-Security-Area, die nur mit einer Sondergenehmigung betreten werden darf. Nach der Kontrolle bei der HHLA (Hamburger Hafen und Logistik AG) stiegen die Teilnehmenden in einen Shuttle-Bus, der alle zum Burchardkai brachte. Dort wartete die erste Herausforderung für die Teilnehmer, zu der auch Gäste der Region Nord gehörten: Die über 30 m hohe Gangway musste erklommen werden, um anschließend über weitere Treppen auf die Brücke der „Antoine de Saint Exupéry“ in 50 m Höhe zu gelangen.

Von hier und auch auf dem Deck hatten wir einen guten Überblick über das gleichzeitige Löschen und Beladen durch sieben Containerbrücken, die in der Schiffsbreite bis zu 25 Containerreihen überspannen können. Die „Antoine de Saint Exupéry“ hat 24 Reihen.

Die französische CMA CGM-Gruppe, ein weltweit führendes Container-Linienschifffahrtsunternehmen mit über 500 Schiffen und 37.000 Mitarbeitern mit Sitz in Marseille, bietet u.a. von Hamburg eine wöchentliche Schiffsverbindung nach Singapur und China mit insgesamt 16 Anlaufhäfen. Dies ist die längste Seeroute der Welt. Kapitän Pierre Jaspard (insgesamt gibt es 29 Besatzungsmitglieder) gab auf der Brücke viele wertvolle Informationen über sein Schiff und dessen Fahrroute.

Die Dimensionen, die alle während der Besichtigung bestaunen durften, waren gigantisch. Allein die Länge von 400 m, eine Breite von 59 m und ein max. Tiefgang von 16 m verdeutlichen die enormen Abmessungen des zweitgrößten Containerschiffes der Welt. Im Vergleich dazu beträgt die Länge eines US-Flugzeugträgers nur 330 m. Die maximale Ladekapazität umfasst 20.776 Standardcontainer (TEU), dadurch sind Warentransporte von über 200.000 Tonnen möglich. Voll beladen ist es dem Schiff aufgrund des Tiefgangs nicht möglich, den Hamburger Hafen anzulaufen. Somit werden vor dem Eintreffen in Hamburg bereits Container in Southampton gelöscht. Auf seiner Rundreise zwischen Europa und Asien trifft das Schiff alle 84 Tage wieder in Hamburg ein.

Schließlich ging es zur Besichtigung in den Maschinenraum, der einem kleinen Kraftwerk gleichkam – mit einer Leistung von ca. 92.000 PS fährt das Schiff max. 22 Knoten (41 km/h). Der Rundgang durch das Schiff war für alle Teilnehmer faszinierend. Unser ausdrücklicher Dank geht daher an die Geschäftsführung von CMA CGM Hamburg, die uns diese Besichtigung ermöglicht hat.

Manfred Zilg

REGION WESER-EMS

ZU GAST BEIM SV WERDER BREMEN

Stadionbesichtigung und Einblicke hinter die Kulissen. Das war ein besonderer Abend für jeden Bremer Fußballinteressierten: Die Region Weser-Ems lud zur exklusiven Stadionführung ins Weser-Stadion – in ca. 60 Minuten gab es von den VIP-Bereichen bis Gästekabinen über die Pressebereiche und den Innenraum alles zu sehen. Einzigartig bei einer Sportstätte in Deutschland ist beispielsweise die ungewöhnliche Einbeziehung der Photovoltaik-Anlage in das gesamte Gebäudekonzept. Als besonderes Highlight haben die Architekten die Anlage als integrierten, architektonisch spannenden Bestandteil des Daches bzw. der Süd- und Ostfassade harmonisch in das Baukonzept eingefügt.

© Müller

Exklusive Einblicke hinter die Kulissen beim SV Werder Bremen

Im Anschluss berichtete Dr. Henning Hofmann, Justiziar des SV Werder Bremen, im Presseraum über seine Arbeit und über das tägliche (Fußball-)Geschäft – spannende Geschichten hinter der Geschichte. Insbesondere die vielfältigen Aufgaben eines Justiziars bei einem Fußball-Club, die Transfers und Ablösen, die Verträge der Mitarbeiter und der Spieler bis hin zu den Verhandlungen mit der Stadt und dem Umgang mit unwahren Presseberichten beeindruckten die Teilnehmer.

Abschließend trafen sich die Teilnehmer zum Abendessen im nahe gelegenen Restaurant Jürgenshof. Ein runder Abschluss für einen tollen Fußball-Abend.

mü

REGION NORD

KARRIEREDINNER: „HOCHSENSIBLE FÜHRUNG – WIDERSPRUCH ODER CHANCE?“

Gesteigerte Sensibilität gilt im Geschäftsleben noch immer als zu vermeidende Schwäche, als irrationaler Makel, als Tabu. Gleichzeitig sind ca. 20 % der Bevölkerung geschlechtsunspezifisch sensibler bis hochsensibel. „Hochsensibilität, was ist das eigentlich und was hat das im Management zu suchen?!“ Das war das Thema des letzten Karrieredinners im Hamburger Literaturhauscafé. An diesem Abend blickten die Teilnehmer zusammen mit Referentin Nadia Oulhaj auf das Thema aus einer ganz anderen Perspektive: Ist die hochsensible Wahrnehmung von Menschen und komplexen Teamdynamiken nicht sogar eine Schlüsselqualifikation ganzheitlicher Führung in einer sich rasch wandelnden VUCA-Welt?

Dieser Vortrag von Nadia Oulhaj war ein Mutmacher für Führende, die über ein feinfühliges und damit hochkreatives Gespür verfügen und mit ihren unkonventionellen Gestaltungsideen nicht selten erfolglos an gläserne Wände aller Art stoßen. Ein sehr bewusster, achtsamer Umgang mit den meist emotionalen Widerständen sowie der eigenen Haltung wird dabei zum Erfolgsfaktor. Die selbst hochsensible Coachin und Beraterin Nadia Oulhaj sprach offen über hartnäckige Tabus, über missverstandenes Talent und häufig unterschätztes Innovationspotenzial in Unternehmen. Sie ist freiberuflich Systemische Coachin und Beraterin für Themen der Organisationsentwicklung, strukturelles Change-Management, Digitalisierung & Agilisierung. Sie hat sich auf die feinfühlige Begleitung systemisch ganzheitlicher Veränderungsprozesse in Mensch und Organisationen spezialisiert. Im Anschluss kamen alle Teilnehmer wie immer in dem Format bei einem leckeren Dinner ins Gespräch und vertieften die tollen Impulse. *mü*

© Müller

Ein Klassiker in Hamburg: Das Karrieredinner im Literaturhauscafé, diesmal mit Nadia Oulhaj zu hochsensibler Führung

VERÄNDERUNGSMITTEILUNG

☐ **Ich bin umgezogen/ziehe um und wohne ab dem**

Name, Vorname | Mitgliedsnummer

Straße | PLZ, Ort | e-Mail

☐ **Ich habe meinen Arbeitgeber gewechselt**

Name und Adresse des Arbeitgebers

Branche/Wirtschaftszweig

tätig als

☐ **Ich bin in den Ruhestand getreten seit dem**

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

Datum | Unterschrift

☐ **Regionalgruppenzugehörigkeit**

Spezifische RG gewünscht? Wenn ja, welche? _____

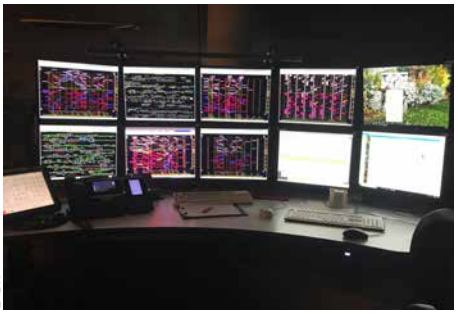
REGION BERLIN-BRANDENBURG

EXKLUSIVE BESICHTIGUNG DB BETRIEBSZENTRALE

An 24. Oktober 2019 erhielten die Teilnehmer einen exklusiven und intensiven Einblick in die tägliche Arbeit der DB Betriebszentrale in Berlin Pankow. Erik Hinke, Leiter Netzdisposition bei der DB Netz AG, führte die Besucher sehr versiert durch Zahlen und Fakten sowie später auch durch die Schaltzentrale.

Deutschlandweit gibt es acht Betriebszentralen mit einer Netzleitzentrale in Frankfurt am Main. Die DB Betriebszentrale in Berlin steuert eine Streckenlänge von rund 4.600 km und koordiniert rund 4.600 Züge aus dem Großraum Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt, mit der S-Bahn gar 6.500 Züge. Von hier aus werden 35 elektronische Stellwerke durch die Zugkoordinatoren und Fahrdienstleiter bedient.

Erik Hinke zeigte uns auf einem großen Bildschirm einen Abschnitt mit minutengenau gemessenen Zügen des Personen- und Güterverkehrs. Was für den Laien recht unübersichtlich erschien, ist tägliche Arbeit und wichtiges Instrument der Mitarbeiter der Betriebszentrale. Die interessierten Teilnehmer stellten dabei fleißig Fragen, etwa nach wetterbedingten Zugausfällen, Maßnahmen in Notfällen oder auch der Ausbildung zum Fahrdienstleiter. Den Besuchern wurde dann auch der direkte Einblick in die Betriebsschaltzentrale gewährt. Hier ist jeweils, eingeteilt nach Streckenabschnitten/Bahnhöfen, ein Zugkoordinator und ein Fahrdienstleiter damit beschäftigt, den aktuellen Zugverkehr auf verschiedenen Monitoren zu beobachten. Zugleich müssen sie umgehend bei den unterschiedlichsten Problemstellungen handeln und ggf. Kontakt zu den Zugführern aufnehmen.



© DN

Bildschirmüberwachung des Zugverkehrs in der Betriebszentrale

Die Teilnehmer waren sich einig, dass diese Tätigkeiten in der Betriebszentrale überaus verantwortungsvoll und auch im Hinblick auf die Schichteinteilung herausfordernd sind. Auch besteht nun für den einen oder anderen etwas mehr Verständnis, was Verspätung, Zugausfälle oder schwierige Witterung tatsächlich für die Koordination in der Betriebszentrale bedeuten. *dn*

REGION NIEDERSACHSEN

BESICHTIGUNG DES VOLKSWAGENWERKES BRAUNSCHWEIG

Am 25. Oktober besichtigte die Regionalgruppe Niedersachsen mit 30 Teilnehmern das Volkswagenwerk „Vorwerk“ Braunschweig. Das Werk Braunschweig wird als Vorwerk bezeichnet, da es zunächst für das Stammwerk (Wolfsburg) halbfertige Erzeugnisse produzierte. Heute produziert das Komponenten-Werk für die gesamte VW-Gruppe weltweit.

Thomas Wange, als langjähriger Mitarbeiter des VW-Werkes, übernahm die Führung der RG Niedersachsen Gruppe. Die Führung begann im geschichtsträchtigen Original-Hauptgebäude des 1938 gegründeten Werkes. An Schauobjekten wurde unter anderem eine Hinterachse des MQB (Modulare Querbaukasten) und im Vergleich die Hinterachse des neuen MEB (Modulare E-Antriebs-Baukasten) gezeigt. Der MQB wird bei allen fast allen quer eingebauten Motoren der VW-Gruppe genutzt, z.B. dem VW Golf. Der neue MEB dagegen ist für die neue E-Auto-Generation vorgesehen, z.B. ID.3. Wange stellt den deutlichen Unterschied der beiden Achsensysteme und ihrer zusätzlichen Komponenten vor. Eine Besonderheit ist der Wechsel von der Scheibenbremse zur Trommelbremse.

Für die neue Batterie-Produktion wird aktuell eine große Produktionshalle auf dem Werksgelände gebaut. Die Batteriesysteme sollen im neuen ID.3 verbaut werden. Dazu konnten sich die Verbandsmitglieder ein 1:1-Model eines mit Batterie bestückten MEB anschauen.

Die RG Niedersachsen zu Gast bei VW

In den Produktionsanlagen konnte die VW-eigene Aluminiumgießerei für Leichtbauteile hautnah begutachtet werden. Das Presswerk im Werk gehört zu den größten Anlagen ihrer Art in der gesamten Welt. Im Presswerk können Formteile innerhalb von wenigen Arbeitsschritten hergestellt werden. Das Werk Braunschweig dient weiterhin als Vorwerk für das Stammwerk Wolfsburg. So müssen die zusammengebauten Achsen nach genauer Spezifikation und Reihenfolge innerhalb von acht Stunden beim Stammwerk eintreffen. Die Ausbildungswerkstatt ist für 500 Auszubildende eingerichtet, die in mehr als 20 Berufen am Standort ausgebildet werden.

Thomas Wange merkte an, dass bei jeder Produktionsgeneration weniger Mitarbeiter benötigt werden obwohl die gesamte Produktionsmenge steigt. Im Anschluss gab es noch eine Interessante Diskussion „Vom Verbrenner zum E-Auto“, wobei sich einige Teilnehmer sicher waren, dass der Wechsel zu 100 % E-Autos nicht in ein paar Jahren machbar sein wird. ***Stephan Prüser***

PENSIONÄRE REGION SÜD

ZU GAST BEIM BR IM FUNKHAUS MÜNCHEN

Die Zentrale des Bayerischen Rundfunks (BR) steht im Herzen Münchens. Der Intendant, die Direktorin, Direktoren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen wie Hörfunk, Multimedia, Marketing, Pressestelle, Technik, Verwaltung und Recht haben hier ihren Sitz. Im Funkhaus produzieren die Redaktionen das Hörfunkprogramm für BAYERN 1, Bayern 2, BAYERN 3, BR-Klassik, B5 aktuell und die digitalen Radioangebote.

© Thilo Bartsch

Zu Besuch im Sendestudio

Zu der diesjährigen Pensionärsveranstaltung hatten wir vom BR die Möglichkeit erhalten, doppelt so vielen Personen wie sonst üblich bei dieser ca. 90-minütigen Besichtigungstour Einblicke in das Geschehen einer großen Rundfunkanstalt zu gewähren. Mit fast 40 Personen wurden wir im Großen Sitzungssaal von Steffen Jenter, dem Programmverantwortlichen von B5 aktuell, sowie von Peter Jakob, dem Verkaufsdirektor der BRmedia GmbH, empfangen.

B5 aktuell war das erste Informationsradio in Deutschland

So konnten wir erfahren, dass B5 aktuell das erste Informationsradio in Deutschland war. Heute werden von B5 aktuell sämtliche Hörfunk-Nachrichten für den BR erstellt, wobei jeder Redakteur der einzelnen Radioprogramme entscheiden kann, welche dieser Nachrichten gesendet wird. Bundesweit hat B5 aktuell täglich rd. 820.000 Hörer.

Was letztlich gesendet wird, entscheidet der jeweilige Chef vom Dienst. Dieser ist Ansprechpartner für die Moderatoren, die ihre Texte selbst schreiben. Er entscheidet auch, ob eine Nachricht als eine sogenannte „Fake News“ nicht gesendet werden darf. Dabei ist es nicht immer leicht zu entscheiden, ob es sich um eine Falschmeldung handelt, auch wenn eine Vielzahl von Informationsquellen angezapft werden. Grundsatz ist, die Meldungen müssen aus mindestens zwei zuverlässigen Quellen stammen.

© Thilo Bartsch

Beim „Geräuschemachen“ im Hörfunkstudio

Anschließend konnte die Gruppe unter Führung von Steffen Jenter Einblicke in die Redaktion gewinnen und sich ein Bild von der täglichen Arbeit machen.

Für die Aufnahme einer Hörfunkstunde muss mit einem Zeitaufwand von ca. 40 Stunden gerechnet werden

Danach ging es an etlichen Rundfunkräumen vorbei in ein Hörfunkstudio. Die Vielzahl der Geräusche werden mit den unterschiedlichsten Gerätschaften erzeugt. Für die Aufnahme einer Hörfunkstunde muss mit einem Zeitaufwand von ca. 40 Stunden gerechnet werden, was die Teilnehmer mit Erstaunen zur Kenntnis nahmen. Zum Abschluss wurde das Studio besichtigt, in dem die „Frühaufdreher“ morgens das Programm gestalten. Alle Teilnehmer waren beeindruckt von diesen Einblicken hinter die Kulissen des BR und konnten ihre Eindrücke bei einem gemeinsamen Mittagessen im „Funkstadl“ vertiefen.

Rudolf Schmatz

REGION SÜD

JAHRESHAUPTVERSAMMLUNG UND BESICHTIGUNG DES FLUGHAFENS MÜNCHEN

Wie zuletzt schon bei der 100-Jahr-Feier im Maximilianeum lag am 26. Oktober über München ein wunderbarer weiß-blauer Himmel, und die Temperaturen waren nahezu sommerlich – perfekt für eine interessante Jahreshauptversammlung im Norden Münchens und optimal für eine Besichtigung des unweit gelegenen Flughafens.

Ein sehr schönes Gasthaus bot uns hinreichend Raum, um mit über 50 Teilnehmern das vergangene Jahr Revue passieren zu lassen. Zunächst berichtete der Regionalgruppenvorsitzende Bernd Hannemann über die Fülle der vergangenen Veranstaltungen. Gleichzeitig warb er, einerseits mit Hinweis auf diese Terminvielfalt, andererseits wegen im Vorjahr ausgeschiedener, um neue Vorstandsmitglieder.

© Thilo Bartsch

Die Süd bei bestem Wetter und guter Laune

Anschließend wurden vom Geschäftsführer der Regionalgruppe, Christian Sachslehner, zusammen mit dem eigens aus Essen angereisten Vorstandsmitglied Nils Schmidt, Statistiken und Ereignisse vorgetragen. Mit der trotz der hochwertigen Veranstaltungsvielfalt guten Entwicklung im Kostenbereich erfreute der Schatzmeister Rudolf Schmatz, der auch in diesem Jahr die JHV organisiert hatte, die Versammlung. Leider konnte Prof. Dr. Witt-Bartsch wegen ihrer Hochschulverpflichtungen nicht teilnehmen, so übernahm Christian Sachslehner den Bericht zum Frauennetzwerk.

© Thilo Bartsch

Neue Vorstandsmitglieder: Bettina und Lothar Reich

Nach der Entlastung des Vorstands konnte Bernd Hannemann die Mitteilung machen, dass sogar zwei neue Vorstandsmitglieder gewonnen werden konnten, Bettina Reich, geschäftsführende Gesellschafterin zweier Unternehmen im Raum München, und Lothar Reich, IT-Leiter in der Volkswagen OTLG am Standort München, einem Logistik-Tochterunternehmen des VW-Konzerns. Durch Akklamation bestätigte die Mitgliederversammlung die beiden neuen Vorstandsmitglieder.

Für den Nachmittag hatte Dr. Dirk Schmidt eine Tour durch den nahe gelegenen Flughafen München gebucht. Während der 1,5-stündigen Rundfahrt durch den Flughafen wurden alle Außenbereiche des Flughafens durchfahren. Dazu gehörten die Vorfelder von Terminal 1 und 2, die Start- und Landebahn Süd, die Wartungshallen von Lufthansa Technik sowie die Flughafenfeuerwehr. Insbesondere auf den Wartepositionen der Vorfelder gab es jede Menge Flugzeuge jeder Größe und Nationalität zu bestaunen. Dazu gehörte natürlich das derzeit größte Passagierflugzeug der Welt, ein Airbus A380 in den Farben der Fluglinie Emirates. Hervorgehoben werden soll, dass die Tourleitung sehr flexibel auf das Geschehen auf dem Vorfeld eingegangen ist. So konnten wir den Airbus A380 beim Beladen, beim Ablegen vom Terminalgebäude, dem Taxiing zur Startbahn und dem Start selber genau beobachten. Dank der Kompetenz der Tourleitung hatten wir dann auch Gelegenheit, die beiden derzeit modernsten Flugzeuge der Welt, den Airbus A350 sowie sein amerikanisches Pendant, den Dreamliner von Boeing – beide aus Verbundwerkstoffen hergestellt –, aus nächster Nähe zu betrachten. Bei herrlichem Wetter ging dann ein schöner Tag mit begeisterten Teilnehmern zu Ende.

Bernd Hannemann und Dr. Dirk Schmidt

© Thilo Bartsch

Airbus A380 auf dem Weg zur Startbahn

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.

VERANSTALTUNGEN

> INTERESSENTEN WERDEN UM VERBINDLICHE ANMELDUNG GEBETEN

08.01.2020 RG Süd
Eisstockschießen

08.01.2020 RG Ruhr
16.00 Uhr Pensionäre Recklinghausen, Haus Breuing, Marler Str. 29

09.01.2020, Pensionäre Bochum
Stammhaus Fiege, Bongardstraße 23

11.01.2020 RG Köln
Traditioneller Kölner Krippenweg folget dem Stern

15.01.2020 25. Frauennetzwerk-treffen in München

15.01.2020 RG Düsseldorf
Werksbesichtigung Vallourec (ehemals Mannesmann), Düsseldorf-Rath

18.01.2020 RG Köln
Traditioneller Kölner Krippenweg Kreppche lure

02.02.2020 RG Düsseldorf
Ausstellung „Evard Munch"

12.02.2020 RG Köln
Mobilfunk für die Zukunft, 5G Ausbau

05.03.2020 RG Köln
Autonomes fahren, ohne Stress ans Ziel

11.03.2020 26. Frauennetzwerk-treffen in München

16.03.2020 RG Köln
Herz- und Gefäßtage, Köln Maritim Hotel

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

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

16.4.2020, RG Niedersachsen
Besichtigung Kraftwerk Mehrum

06.05.2020 27. Frauennetzwerk-treffen in München

15.07.2020 28. Frauennetzwerk-treffen in München

Kennen Sie unser umfangreiches Seminarangebot?

Als Servicegesellschaft des **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.

www.dfk-kompetenz.de/unsere-veranstaltungen
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:
09.01.2020

Verbreitete Auflage (IVW 04/2018):
14.283

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

Fotos: Titel: © Pixabay/ Stevepb,
Inhalt: DFK-Bilddatenbank, andernfalls sind die Quellen jeweils am Bildrand angegeben.

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.

Quelle: © 123rf/Miroslava Hlavacova

DFK

Wir wünschen unseren Lesern und Leserinnen frohe Weihnachten und ein erfolgreiches Jahr 2020!