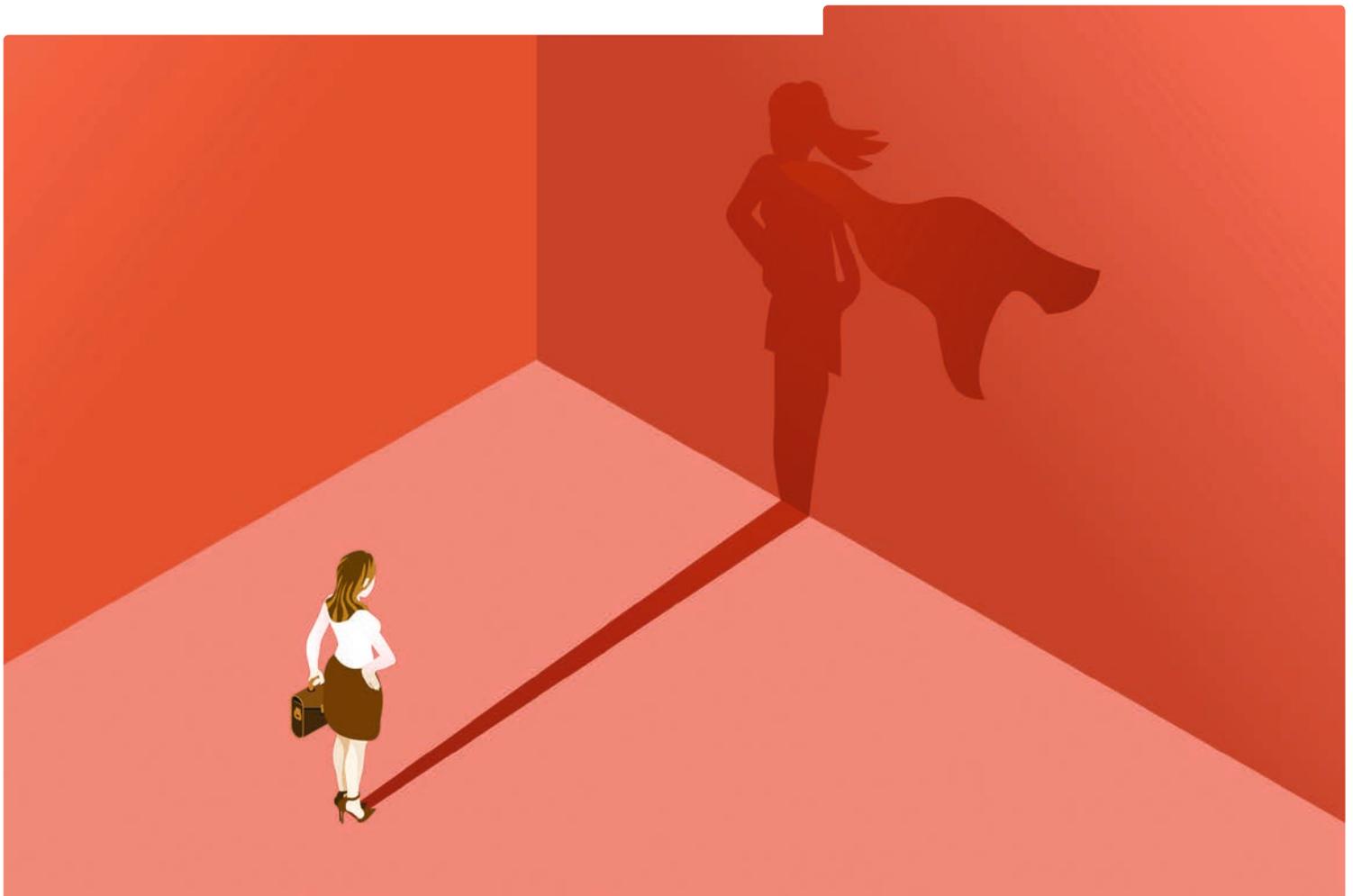


PERSPEKTIVEN

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte


DIE FÜHRUNGSKRÄFTE



DIE GEHEIME SUPERMACHT

Schwerpunkt Frauen in Führung

100 Jahre DFK

DFK auf YouTube

MITGLIEDER ZU WERBEN LOHNT SICH.*



Denn: Sie kennen die Vorteile der Mitgliedschaft beim Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE. Sprechen Sie doch mit Ihren Kolleginnen, Kollegen, Freunden, Familienmitglieder und Bekannten und empfehlen Sie uns.

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

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

(Alle Prämien sehen Sie unter www.die-fuehrungskraefte.de/dfk/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 _____

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE e.V.

Alfredstraße 77–79, 45130 Essen, Telefon: 0201/95 97 10, Telefax: 0201/95 97 129, e-Mail: essen@die-fuehrungskraefte.de

Einzugsermächtigung: Der Jahresbeitrag beträgt bei ordentlicher Mitgliedschaft 220 € (Details siehe www.die-fuehrungskraefte.de). Hiermit ermächtige ich den Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE, jederzeit widerruflich den Jahresbeitrag per Lastschrift von meinem angegebenen Konto abzubuchen. * Der Mitgliedsbeitrag ist steuerlich absetzbar.

Datum _____ Unterschrift _____

www.die-fuehrungskraefte.de

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

DAS TREFFEN DER GENERATIONEN

Liebe Leserin, lieber Leser,

im November dieses Jahres wird das Frauenwahlrecht in Deutschland 100 Jahre alt. Seitdem hat sich bereits viel getan, doch bei Weitem nicht genug: Immer noch sind Frauen in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert. Derweil die Frauenquote in Aufsichtsräten Bewegung in das Geschlechterverhältnis gebracht hat, sieht es bei Vorständen deutscher Unternehmen anders aus. Bei den 30 Dax-Unternehmen liegt die Anzahl bei gerade 13%. Es stellt sich die Frage, wie lange es sich die Wirtschaft noch leisten kann, hervorragend ausgebildete Fach- und Führungskräfte zu ignorieren, nur weil sie weiblich sind. Angesichts des drohenden Fachkräftemangels auch ein Thema des Wettbewerbs mit anderen Industriestaaten.



Wenn wir an der Spitze die Besten wollen, bedeutet dies, dass wir auf allen Ebenen mehr Frauen in Führung brauchen. Es sollte selbstverständlich sein, dass die Höhe der Vergütung dann aber auch nicht geschlechtsabhängig sein darf. Eine Selbstverständlichkeit, die sich leider noch nicht überall herumgesprochen hat. Über einen Gender Pay Gap wird daher auch in diesem Heft zu sprechen sein.

Auch ein anderes hundertjähriges Jubiläum gibt es 2018 zu feiern: DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK sind im Jahr 1918 gegründet worden. Natürlich nicht unter diesem Namen, den wir erst seit einigen Jahren tragen. Aber einer der größten Vorläufer – die VELA – wurde als Vertretung Leitender Angestellter nach dem Ersten Weltkrieg gegründet (Der VoB – Verband oberer Bergbeamten übrigens ein Jahr später.) In stürmischen Zeiten schlossen sich Angestellte zusammen, um für ihre Rechte einzutreten und diese durchzusetzen. Dass dies brandaktuell ist und bleibt, wissen wir aus unserer täglichen Praxis.

Das Jubiläum des DFK werden wir in diesem Jahr ausgiebig feiern, wie Sie im Laufe des Jahres noch hören und sehen werden. Doch dafür brauchen wir Ihre Hilfe: Wir benötigen Ihre Erinnerungen und Geschichten rund um den DFK und seine diversen Vorläufer, wie etwa VDF und VAF. Wir wollen die Geschichte unseres Verbandes lebendig werden lassen. Mehr Infos dazu finden Sie in dieser Ausgabe!

Wie ernst es der Großen Koalition mit dem Thema Frauen in Führung ist, werden wir sehen. Deutschland hat nun endlich eine neue Regierung, mit der wir uns im nächsten Heft auseinandersetzen werden. Bis dahin wünschen wir Ihnen aber viel Vergnügen mit der aktuellen Ausgabe der Perspektiven.

Ihr

Michael Krekels

INHALT

Aktuell

- Titelthema: Was Frauen in Führungspositionen wirklich wollen 4
- Unternehmen in der Bonus-Falle 5
- 100 Jahre DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK 6
- Unterstützung für Innogy-Mitarbeiter 7
- DFK-Videos auf YouTube 8
- DFK vor Ort 15
- Aktuelle Seminare 18

Politik

- Der politische Terminkalender 17
- Entgelttransparenzgesetz 20
- Bulgarische Ratspräsidentschaft 22

VGF

- Haftung von Vorständen und Geschäftsführern 26
- Gesundheit am Arbeitsplatz 27

Aus dem Verbändenetzwerk

- IfKom begrüßen Koalitionsplan zur Digitalisierung 29

Führung und Management

- Titelthema: Weshalb sich Gleichstellung für Unternehmen lohnt 30
- Titelthema: Fünf Tipps für Frauen 32
- Titelthema: Frauen in die Verantwortung! 34

Young Leaders

- Praktikantenspiegel 2018 38
- Fachkräfteatlas 2017 39

Recht & Steuern

- Unwirksamkeit von Vertragsstrafklauseln 40
- Betriebliches Eingliederungsmanagement 43

Intern

- Zurück zu den Wurzeln 44
- Veranstaltungs- und Seminarhinweise 54
- Impressum 54

Ein wirkliches Geheimnis sind die Fähigkeiten von Frauen in Führung wirklich nicht (mehr). Ist das Zeitalter weiblicher Leader also gekommen? Angesichts der gläsernen Decken und internen Barrieren in Unternehmen wohl (noch) nicht. Hier bleibt viel zu tun, um weibliche Stärken in der Führung wirklich nutzen zu können.

BUCHTIPP

Achim Greser/Heribert Lenz
**Verlorenes Paradies
 Jamaika: Die Chronik
 eines Jahres XIII**



Frankfurter Allgemeine Buch
 208 Seiten
 ISBN: 978-3-95601-220-4
 19,90 €

Die Großmeister der politischen Karikatur, Achim Greser und Heribert Lenz, haben nachgelegt. Ihr neues Buch enthält gezeichnete Witze, die von Dezember 2016 bis November 2017 in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung veröffentlicht wurden, einige sogar auf der Titelseite. In Zusammenarbeit mit Jasper von Altenbockum, dem Innenpolitikchef der F.A.Z., ist eine kritische und heitere Rückschau auf die vergangenen zwölf Monate entstanden. Greser und Lenz zeigen sich erneut in Hochform. Das war aber auch dringend erforderlich, lieferte doch die politische Wirklichkeit oft ihre eigene Karikatur und ließ kaum noch Raum für satirische Einwüfe.

Hier hilft es zweifellos, dass man den beiden Zeichnern politische Korrektheit nun gewiss nicht vorwerfen kann. Nur so kann man sich aber gegen die Virtuosen des politischen Irrwitzes wie Trump, Putin, Erdogan, Nordkoreas Kim oder die britischen Brexit-Fanatiker behaupten. Das gelingt ihnen wieder einmal perfekt. Auch die deutsche Politik kommt bei einem Rückblick in ein Wahljahr natürlich nicht zu kurz. Hier wird den Parteien und Politikern ebenso wie den deutschen Stammtisch-Strategen gehörig die Leviten gelesen.

Ein Buch-Tipp für all jene, die den feinen, aber bösen Humor lieben und sich vor der spitzen Feder von Greser und Lenz nicht fürchten. Und ein Buch, das sich auch hervorragend zum Verschenken eignet. Wir freuen uns, dass wir drei Exemplare unter unseren Mitgliedern verlosen können. — go

MITMACHEN & GEWINNEN

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

Geschäftsstelle Essen
 Alfredstraße 77–79, 45130 Essen,
 per Fax: (0201) 95971-29 oder als
 e-Mail: essen@die-fuehrungskraefte.de
 Einsendeschluss ist der 30. 05. 2018.

SCHWERPUNKT FRAUEN IN FÜHRUNG

WAS FRAUEN IN FÜHRUNGS- POSITIONEN WIRKLICH WOLLEN

von Tijen Onaran



Quelle: Tijen Onaran

Tijen Onaran

Frauenförderung ist in Unternehmen haben längst verstanden, dass mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen nicht nur gut für die Unternehmenskultur ist, sondern einfach auch einen Wettbewerbsvorteil birgt. Die Zahlen sind trotz allem noch recht ernüchternd: 2014 lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei 29,7% – im vergangenen Jahr wurden in den deutschsprachigen Ländern gerade einmal 2,2% der neuen CEO-Posten mit weiblichen Kandidaten besetzt. Zu den Gründen gibt es verschiedene Theorien, weshalb wir unsere Community von Women in Digital e. V. gefragt haben, was ihnen bei der Förderung wirklich hilft und was nicht.

Förderprogramme treffen nicht den Nerv

Die Einsicht ist da, die Umsetzung geht noch besser! Die Förderprogramme in Unternehmen treffen anscheinend nicht den Nerv. Unsere Befragten antworteten auf die Frage, was ihnen am meisten bei der eigenen Karriere helfe, dass Netzwerke, Mentoring und Sichtbarkeit eine entscheidendere Rolle als Förderprogramme spielen. Woran das liegt? In erster Linie an unterschiedlichen Lebens-

wirklichkeiten. Diejenigen, die die Förderprogramme organisieren und gestalten (müssen), sind am Ende nicht diejenigen, die es betrifft. Hinzu kommt, dass Förderprogramme als Aufgabengebiet noch „on top“ kommen und nicht die Aufmerksamkeit erfahren, die zur Etablierung wichtig wäre.

Die Präsenzkultur in Unternehmen zahlt nicht unbedingt auf das Konto „Expertentum“ oder „Sichtbarkeit“ ein. In einem meiner Artikel schrieb ich: „Wenn wir Sheryl Sandberg wollen, müssen wir sie auch machen!“ Insbesondere im Hinblick auf die Sichtbarkeit von Frauen müssen Unternehmen das „Loslassen“ lernen. Wenn wir den Expertinnen, Ideengeberinnen und Gestalterinnen nicht den Raum geben, sich und das Unternehmen auf Konferenzen und Panels zu präsentieren, schlägt jedes noch so gut durchdachte Förderprogramm fehl. Wir brauchen ein „Mehr“ an Vertrauen in die Expertise und Gestaltungskraft der weiblichen Führungskräfte, um ein „Mehr“ an Förderung zu erreichen.

- Netzwerke, Mentoring und Sichtbarkeit werden wichtiger als Förderprogramme
- Unternehmen müssen ihren Expertinnen Raum geben, sich zu präsentieren
- Mentoring muss über interne Unternehmensgrenzen hinausgehen

Auf internes Mentoring zu setzen, engt ein

Mentoring-Programme sind wichtig und schaffen Reflexionsfläche, ohne Vorgaben. Am effektivsten sind sie jedoch, wenn der Blick auch über die Unternehmensgrenzen hinausgeht. Role Models gibt es im Zweifel mehr außerhalb als intern – zumal auch nicht jeder eine interne Mentorin beziehungsweise einen internen Sparringspartner möchte. Mentoring funktioniert zum einen nur dann, wenn beide Seiten etwas davon haben: MentorIn und Mentee. Zum anderen muss es auch hier eine neutrale Koordinierungsstelle geben, die mit Sensibilität und Fingerspitzen-

zengefühl MentorIn und Mentee zusammenbringt. Ziele sind ein offenes Mentoring-Programm und auch die Erweiterung des Netzwerks, was wiederum neue Kooperationen hervorbringen kann.

Unternehmen müssen ihren weiblichen Führungskräften die Möglichkeit geben, zu Botschafterinnen, Netzwerkerinnen und Mentorinnen zu werden – nur so schaffen wir eine Kultur des Förderns, und nur so können alle wachsen! —

Kontakt: tijen-onaran.de

Tijen Onaran ist Unternehmerin, Moderatorin und Speakerin. Mit startup affairs berät sie Unternehmen in der PR- und Öffentlichkeitsarbeit und engagiert sich mit ihrer Initiative Global Digital Women für die Vernetzung und Sichtbarkeit von Frauen in der Digitalbranche. Zudem publiziert Tijen Onaran regelmäßig als Mitglied des Handelsblatt Expertenrates sowie als Kolumnistin für Futurezone und Lead Digital. Sie wurde in das Faculty Board für „Digital Leadership“ der Management School St. Gallen berufen.

„AM RANDE VERMERKT“

von Ulrich Goldschmidt

POLIT-FOLKLORE, STREITBARE DEMOKRATIE UND TRÄNENGAS

Wüssten wir nicht genau, dass unsere Kinder schon aus Kindergärten und Schulen ein ansehnliches Arsenal an Schimpfwörtern mitbringen, würden wir diesem Artikel die Warnmeldung voranstellen, ihn nicht in Kinderhand gelangen zu lassen. Was nämlich in unseren Parlamenten mitunter von den Abgeordneten zu sehen und zu hören ist, dort aber allenfalls mit einer milden Rüge bedacht wird, hätte im wirklichen Leben oft genug strafrechtliche Relevanz. Angesichts so mancher intellektueller Glanzleistung unserer Parlamentarier könnten wir zwar auch die eine oder andere saftige Beschimpfung beitragen, sprechen diese aber, da die gute Kinderstube noch nachwirkt, nicht aus, sondern denken uns unseren Teil. Unter sich sind die Abgeordneten da weniger zimperlich. Die Einordnung des Bundestagspräsidenten durch Joschka Fischer ist schon legendär: „Mit Verlaub, Herr Präsident, Sie sind ein Arschloch!“ Andere unternehmen lieber Ausflüge ins Tierleben, wenn sie ihre Mit-Parlamentarier meinen. Da finden sich Ratten, Schweine, Schlangen, Stinktiere, Hunde und Karnickel. Dazu gesellen sich evolutionäre Neuschöpfungen wie die Beamtenkuh, die Übelkrähe oder der kläffende Goldhamster. Bei manchen Abgeordneten wird vermutet, sie seien in anderen Berufen besser aufgehoben: Zuhälter, Putzlumpen, Massenmörder, Giftspritze, Petersilien-Guru oder Nadelstreifen-Rocker sind einige der Empfehlungen.

Nicht immer bleibt es bei verbalen Auseinandersetzungen. International wird „streitbare Demokratie“ auch schon mal handfester verstanden. Parlamentarische Prügelszenen mit exquisiten Boxeinlagen lassen sich rund um den Globus finden, wie Beispiele aus Taiwan, Venezuela, Griechenland, Ungarn, der Türkei oder aus der Ukraine belegen. Eine neue Ebene der streitbaren Polit-Folklore war unlängst im Parlament Kosovos zu besichtigen, wo die Opposition die Diskussion um das Abfeuern von Tränengas-Granaten bereicherte. Da lässt sich das Werfen einer Frisbee-Scheibe durch eine Grünen-Abgeordnete im Deutschen Bundestag doch recht harmlos an.

In Anbetracht solcher Geistesgrößen in den Parlamenten scheint die weit verbreitete Angst vor der sogenannten „Künstlichen Intelligenz“ dann doch unser geringstes Problem zu sein.

LASSEN SIE DIE INDIVIDUELLE KORRUMPIERUNG! UNTERNEHMEN IN DER BONUS-FALLE

von Ulrich Goldschmidt,
Vorstandsvorsitzender DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK

Kein Fußballclub könnte sich das leisten, was die Deutsche Bank bringt

Stellen Sie sich bitte für einen Moment einen Fußballclub vor, der seit Jahren im Bundesliga-Präkariat vor sich hin dümpelt und regelmäßig gegen den Abstieg kämpft. Spiele um Meisterschaften und Pokale kennen die Fans nur noch aus Erzählungen ihrer Großväter und von den Anhängern anderer Vereine. Und dieser Club verkündet nun auf der Mitgliederversammlung, man werde jetzt die Eintrittspreise erhöhen, um den zwar erfolglosen, aber, davon sei man überzeugt, hochtalentierten Spielern motivierende Boni in Millionenhöhe zu zahlen. Diese Boni seien nämlich notwendig, weil ansonsten die Spieler nicht mehr motiviert seien und allesamt zu den Top-Clubs Europas nach

Madrid, Barcelona, Manchester oder Paris abwandern würden.

Sie meinen, jetzt sei die Fantasie mit mir aber gewaltig durchgegangen? Zugegeben, im Profifußball dürfte das ein eher ungewöhnliches, wenn auch nicht völlig abgeschlossenes Verhalten sein. In vielen unserer Unternehmen aber ist der Glaube an die motivierende Kraft des Geldes ungebrochen.

Seit Jahrzehnten verkünden sie das Mantra, Top-Management und Mitarbeiter könne man mit Geld motivieren und halten. Vor wenigen Tagen erst war es die Deutsche Bank, die zunächst einen gewaltigen Verlust von einer halben Milliarde Euro verkünden musste, dann aber nachschob, dass es in dieser Situation unerlässlich sei, ausgewählten Mitarbeitern Boni von insgesamt einer runden Milliarde Euro zu zahlen. Und zwar exakt mit den Argumenten: Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation.

Individualboni können extrem viel Unheil anrichten – und demotivieren

Es hat gute Gründe, warum sich immer mehr Unternehmen von individuellen Boni auf der Basis persönlicher Zielvereinbarungen verabschieden. So langsam setzt sich bei den ersten Unternehmen die Erkenntnis durch, dass man mit Individualboni extrem viel Un-



Quelle: Fotolia, @ Joachim Wendler

Unternehmen in der Bonus-Falle – sie sollten rasch die individuelle Korruption lassen

100 JAHRE DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK IHRE ERINNERUNG GESUCHT!

Im Dezember 2018 wird unser Verband 100 Jahre alt. Oder besser gesagt, die VELA, einer der zahlreichen Verbände, die heute den DFK ausmachen, wurde im Dezember 1918 von leitenden Angestellten gegründet. VELA und VoB (der 1919 gegründet wurde) wurden in den kommenden Jahrzehnten zu zwei Säulen, auf denen heute der DFK steht. Aus ihnen entwickelten sich unter anderem VAF und VdF. Eine lange Tradition und viel Geschichte, die wir erzählen wollen.

Zum Jubiläum Ende des Jahres 2018 wird es ein Sonderheft und eine Website geben,

wo wir die Geschichte unseres Verbandes lebendig werden lassen. **Dazu benötigen wir Ihre Hilfe!** Wir wollen Ihre Erinnerungen, Ihre Geschichte und Geschichten rund um den Verband sammeln und dort veröffentlichen. Haben Sie ein besonderes Erlebnis? Können Sie uns aus der Geschichte des Verbandes erzählen? Vielleicht liegen bei Ihnen Fotos von früher? Wir wollen Ihre Geschichte hören!

Schreiben Sie uns gerne **per Post an die GS Essen oder per Mail** an geschichte@die-fuehrungskraefte.de. Auch über ein Fax freuen wir uns. —

heil anrichten kann. Man kann mit ihnen nicht motivieren, sie sind aber das perfekte Instrument zur Demotivierung und im schlimmsten Fall zur Korrumpierung von Mitarbeitern. Die Unternehmen sind am Ende in der Boni-Falle gefangen, die sie selbst aufgestellt haben.

Unfrieden programmieren, der Willkür Vorschub leisten

Es ist erstaunlich, dass noch immer Arbeitgeber an solchen Boni-Systemen festhalten, obwohl sie damit sehenden Auges die Saat verteilen, mit der Unfrieden im Unternehmen programmiert ist. Regelmäßig äußern sich Mitarbeiter kritisch über diese Vergütungsmodelle. Sie fühlen sich ungerecht behandelt, immer bekommt man die schwierigsten Ziele aufs Auge gedrückt, und der eigene Chef ist natürlich der, der bei der Zielerreichung besonders scharf ist und die Messlatte höher hängt als bei allen anderen Kollegen. Weil zu oft die Ziele nicht mal messbar sind, keimt der Verdacht auf, es gehe ohnehin nur willkürlich zu.

Dieser Artikel erschien zuerst im Management-Blog der WiWo-online. Link: goo.gl/8vXxDf



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

Die Dressur: Ohne Boni gar keine Leistung

Diese Basis-Unzufriedenheit mit dem System zieht aber weitere Folgen nach sich, die noch viel dramatischer ausfallen können. So gibt es den Effekt, dass Mitarbeiter über die Kombination von individueller Zielvereinbarung



Dr. Ulrich Goldschmidt

und Gehaltsbonus regelrecht darauf dressiert werden, sie könnten überhaupt nur bei Anwendung von Zielvereinbarung und Bonus Leistung erbringen.

Hochmotivierte und loyale Mitarbeiter aber demotiviert dieses System. Sie empfinden es als Missachtung und Ausdruck von Misstrauen gegenüber ihrer Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit.

Persönliche Boni werden manchen wichtiger als Unternehmensziele

Bei anderen wiederum tritt eine Fixierung auf die Zielvereinbarung ein, die auch als „Fünf-Jahres-Plan-Symptom“ nach sozialistischem Muster bekannt ist. Hier schlägt die Stunde der Selbstoptimierer. Mit Abschluss der Zielvereinbarung konzentrieren sich diese Selbstoptimierer darauf, die persönlichen Ziele zu erreichen, denn dafür hat der Arbeitgeber Geld versprochen. Andere Aufgaben, die Mitarbeit in Teams und selbst der Kern der übertragenen Funktion müssen dann zurückstehen. Führungskräfte, die in solchen Fällen eingreifen wollen, müssen sich anhören, dass doch genau dieses Verhalten vom Arbeitgeber gewünscht werde. Ansonsten hätte man doch keine persönlichen Ziele vereinbart, die jetzt auch erreicht werden müssten.

Die Nötigung: Ohne Boni-Erhöhung keine Leistungsmotivation

Die Steigerung dieser bereits zu erkennen Korrumpierung der Mitarbeiter fällt dann in die Kategorie „Selbstoptimierung für Fortgeschrittene“. Unverfroren wird hier dem Arbeitgeber deutlich gemacht, dass man den Gedanken der motivierenden Wirkung von Boni gern aufgreife. Nach einer sorgfältigen Selbstüberprüfung habe man aber feststellen müssen, dass die bisherige Größenordnung des Bonus nicht geeignet sei, die eigene Motivationslage hinreichend zu beflügeln.

Sollte der Arbeitgeber bereit sein, beim Bonus spürbar nachzubessern, werde man aber gern noch einmal in sich gehen und schauen, ob sich bei der Motivation etwas im messbaren Bereich verändert habe. Für alle Fälle habe man aber seine Marktlage einmal gecheckt, was man den Arbeitgeber der Fairness halber hiermit wissen lasse. Und – wenig überraschend – würden da draußen schon mehrere Unternehmen auf ihn warten.

Der Vorwurf geht an die Unternehmen

Nun könnte man es sich einfach machen und den Philosophen Baruch de Spinoza mit dem Satz „Begierde ist des Menschen Wesen selbst“ zitieren. Aber hier muss man einfach den Unternehmen selbst den Vorwurf machen, dass sie durch Programme wie „Wir zahlen Boni zu Motivationszwecken und zur Mitarbeiterbindung“ genau dieses Verhalten provozieren.

Sicher nicht vorsätzlich und gewiss nicht flächendeckend. Aber wenn die Ersten mit ihren Versuchen durchkommen, findet das schnell Nachahmer, und es wird irgendwann normal, dem Arbeitgeber mit mangelnder Motivation und Abwanderung zu drohen, falls dieser nicht den Forderungen nach mehr Geld nachkommt. Der Versuch, mit Geld führen zu wollen, führt exakt in diese Falle und ist ein völlig falsches Führungssignal.

Weg mit den individuellen Boni!

Um es deutlich zu sagen: Mit der Kombi aus persönlichen Zielvereinbarungen und Boni korrumpieren Unternehmen Mitarbeiter. Vielleicht ungewollt und gewiss nicht jeden. Aber die negativen Effekte sind allenthalben spürbar. Es gibt nur einen Weg aus dieser Boni-Falle. Weg mit individuellen Boni! Die Leistung eines Mitarbeiters kann über ein angemessenes und faires Festgehalt honoriert und bei Bedarf weiterentwickelt werden.

Einen Bonus kann dann die Firma in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg zahlen, wenn dieser transparent und für den Mitarbeiter nachvollziehbar festgestellt werden kann.

Besser: Wertschätzende Prämien

Aus besonderem Anlass und bei herausragenden Leistungen könnte der Arbeitgeber außerdem zeitnah dem Mitarbeiter eine Prämie gewähren, dies sollte er aber immer mit einer ausführlichen Begründung und Würdigung der Leistung verbinden. Dieser Weg ist motivierend, weil wertschätzend.

Mitarbeiter, die daran festhalten, dass man sie vorrangig mit Geld motivieren könne,

ÜBERNAHME DURCH E.ON UNTERSTÜTZUNG FÜR INNOGY- MITARBEITER

Rund 5.000 Arbeitsplätze – so wird geschätzt – sollen durch die Übernahme der RWE-Tochter Innogy verloren gehen. Auch zahlreiche Fach- und Führungskräfte wird

Uhr im Verbandshaus in Essen, was Mitarbeiter, die von der Zerschlagung betroffen sind oder sein könnten, unbedingt wissen sollten. Auch erste Fragen können bereits geklärt werden. Zur besseren Planung der Veranstaltung wird um Anmeldung unter essen@die-fuehrungskraefte.de gebeten. Dieses Angebot richtet sich nicht nur an Mitglieder, sondern auch an Interessierte. Bringen Sie also Ihre KollegInnen, MitarbeiterInnen etc. gerne mit!



Quelle: Fotolia, © H.-J. Paulsen

Unsere Anwälte. An Ihrer Seite

es treffen. Hier bietet der Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK konkrete Hilfe an: Am 3.5. und 15.5.2018 erklären erfahrene Fachanwälte des DFK jeweils um 18.00

Wann: 3.5.2018 und 15.5.2018
jeweils um 18.00 Uhr

Ort: Haus der Führungskräfte
Alfredstr. 77-79, 45130 Essen

muss man dann konsequenterweise gehen lassen oder besser noch ihnen nahelegen, sich doch vielleicht bei einem anderen Arbeitgeber motivieren zu lassen und sich dort beruflich zu entfalten.

Mitarbeiter, die Boni fordern, sollten keinesfalls Leute führen dürfen

Auf keinen Fall darf man solchen Mitarbeitern aber eine Führungsaufgabe übertragen. Die Gefahr, dass sie ihre fehlgeleiteten Vorstellungen von Mitarbeitermotivation in Führung umsetzen, ist einfach zu groß. Das Motto muss lauten: Keine Chance den Selbstoptimierern. Denn diese sind oft das

faule Obst im Korb, das die gesamte Ernte verdirbt.

Wer Boni-Besessenen nachgibt, wird als Arbeitgeber unglaubwürdig

Den Selbstoptimierern nachzugeben, macht erpressbar und schadet der Glaubwürdigkeit des Arbeitgebers gegenüber den anderen Mitarbeitern. Und am Ende sind die Probleme noch viel größer als ein zu hoch ausgefallener Bonus. Ich hoffe, dass sich diese Erkenntnis auch bei den Bewahrern veralteter Führungsinstrumente, wie wir sie jetzt gerade wieder bei der Deutschen Bank sehen, durchsetzt. —

BUCHTIPP

Rüdiger Frank

Unterwegs in Nordkorea: Eine Gratwanderung



Econ, 2017
352 Seiten, gebunden
ISBN 978-3421047618
20 €

In einigen Jahren wird es den nordkoreanischen Staat länger geben, als die Sowjetunion (einst das große Vorbild) existiert hat, und ist damit eines der wenigen Län-

der, die sich auf diese Tradition berufen kann. Beim Interesse am Thema Nordkorea spielt auch stets ein gewisser Voyeurismus mit, um (mit einem gewissen Grusel) mehr aus einem „sozialistischen Arbeiterparadies“ zu erfahren.

Rüdiger Frank als langjähriger Experte und exzellenter Kenner des Landes erfüllt die-

sen Wunsch ein wenig. Mit einer Mischung aus Reiseführer und -erlebnissen gibt er nicht nur ebenjene gewünschten Einblicke in die Diktatur, sondern hat auch (für den potenziellen Reisenden) praktische Tipps. Ein überraschend leicht zu lesendes und unterhaltsames Buch. Vor allem gemessen an der Schwere des Themas spannend und gut aufbereitet. —

rk

DFK-VIDEOS AUF YOUTUBE

ERFOLGREICHER START

Seit 2017 bietet der DFK für seine Mitglieder eigene Filme und verbreitet sie via YouTube. Rechtsanwalt und Verbandsgeschäftsführer Sebastian Müller produziert und spricht die Videos – zu Rechtsthemen wie auch zu Karriere- und Führungsfragen.

Nach erfolgreichem Start erfreut sich der Kanal immer größerer Beliebtheit. Die Videos umfassen mittlerweile beispielsweise folgende Themen:

Bonusanspruch: Was tun, wenn keine Ziele vereinbart werden?

Am Anfang jeden Jahres ist wieder die Zeit der Zielvereinbarungen. DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK stellen fest, dass viele Arbeitgeber meinen, den Bonus kürzen zu dürfen, etwa wegen ausgefallener Zielvereinbarungsgespräche. Wir erklären, worauf zu achten ist und wie der Arbeitnehmer trotzdem einen Bonusanspruch auf Grundlage von 100%iger Zielerreichung hat.

**Der Arbeitsvertrag: Was Sie vor Unterschrift beachten sollten!**

Sie haben einen Arbeitsvertrag erhalten und fragen sich, ob Sie diesen nun so unterschreiben sollen? Wir sagen Ihnen, worauf es ankommt, was Sie beim Arbeitgeber nachfragen und wann Sie nachverhandeln sollten.

**Kündigung erhalten: Was Sie nun tun müssen!**

Sie haben eine Kündigung erhalten – ein Schock. Wir sagen Ihnen, was nun zu tun ist: Es gilt Fristen zu beachten und klug vorzugehen, damit diese schwierige Situation gut für Sie ausgeht.

**Selbst kündigen – aber richtig**

Sie wollen Ihren Arbeitsplatz wechseln und Ihren jetzigen Arbeitgeber verlassen. Wir sagen Ihnen, was Sie bei der Eigenkündigung beachten müssen.

**Der Sprecherausschuss – das unbekannte Wesen**

Den Betriebsrat kennt jeder, aber was ist eigentlich ein Sprecherausschuss? Erfahren Sie hier alles zu den Rechten, den Aufgaben und der Arbeit eines Sprecherausschusses als Interessenvertretung von Leitenden Angestellten in deutschen Unternehmen.



Sebastian Müller im Studio bei der Produktion der YouTube-Filme zu Rechtsthemen wie auch zu Karriere- und Führungsfragen

Vorsicht bei Geschenken im Job

Kann man sich das schenken? Kleine Geschenke erhalten nicht nur die Freundschaft, sondern können auch zu Ärger führen. Erfahren Sie hier, was Sie sich im Arbeitsleben schenken können – und was besser nicht.

**Leitend – und schutzlos?**

Was ändert sich, wenn Sie „Leitender Angestellter“ werden – und was nicht? Wir sagen Ihnen, worauf Sie achten müssen. Sind Sie noch vor Kündigungen geschützt?

**Gesund sein – gesund führen**

Das Tagesgeschäft meistern, Veränderungen mitgestalten, Mitarbeiter managen – Führungskräfte sollen Allrounder sein und dabei gesund und leistungsfähig bleiben. Zusammen mit unserem Kooperationspartner, der ias-Gruppe, zeigen wir in 11 Tipps, wie Ihnen das gelingen kann.



@ Shutterstock, Pretty Vectors

Weitere Videos folgen regelmäßig. Schauen Sie doch einmal vorbei und abonnieren Sie den Kanal des DFK bei YouTube. — mü



Die Filme finden Sie unter diesem Link: goo.gl/ccfzXr oder auf der Website des Verbandes.

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

STUDIE DER OECD

INDEX FÜR WORK-LIFE-BALANCE

Wer arbeitet, steht vor der teils schwierigen Aufgabe, Beruf und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. Familien sind hiervon besonders betroffen. Die Möglichkeit, berufliche und familiäre Verpflichtungen bzw. Bedürfnisse zu vereinbaren, ist aber wichtig für das Wohl aller Mitglieder eines Haushalts. Regierungen können dabei helfen, indem sie flexible Arbeitsmodelle unterstützen, die es Eltern erleichtern, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen.

Eine Studie der OECD zeigt die Unterschiede. Den besten Better-Life-Index erzielen dabei die Niederlande – laut der OECD-Experten vor allem, weil dort nur wenige Beschäftigte sehr lange Wochenarbeitszeiten hätten.

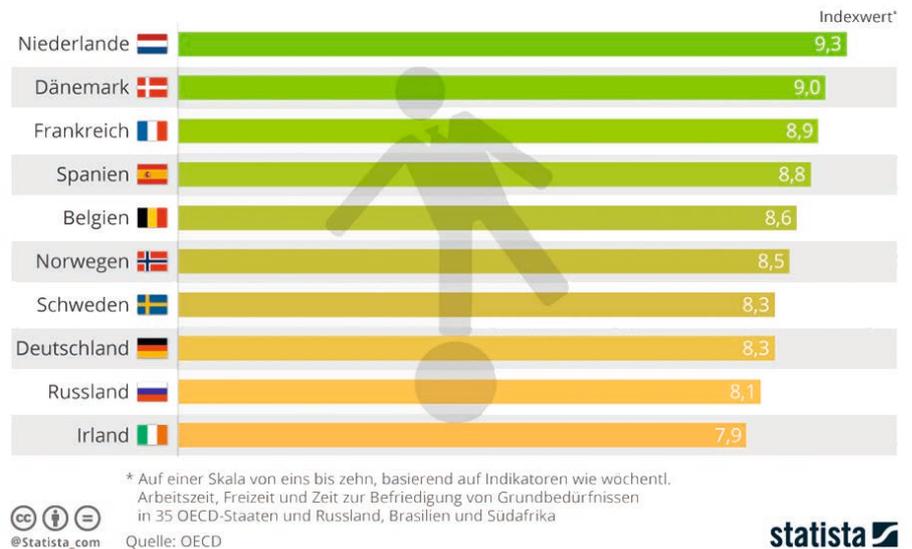
Abhängig Beschäftigte mit langen Arbeitszeiten

Ein wichtiger Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist die bei der Arbeit verbrachte Zeit. Die vorliegenden Daten lassen darauf schließen, dass lange Arbeitszeiten die Gesundheit beeinträchtigen, die Sicherheit gefährden und den Stress erhöhen. Einer von acht Beschäftigten im OECD-Raum arbeitet 50 Stunden oder mehr pro Woche.

Die Türkei hat mit 34% den weitaus größten Anteil an Arbeitskräften mit sehr langen Wochenarbeitszeiten. Es folgen Mexiko mit nahezu 30% und Israel und Neuseeland mit 15%. Insgesamt arbeiten vor allem Männer lang. Im OECD-Raum haben über 16% der männlichen Erwerbstätigen sehr lange Arbeitszeiten, bei den Frauen sind es knapp 8%.

Länder mit der besten Work-Life-Balance

OECD-Mitgliedstaaten mit dem ausgewogensten Verhältnis von Arbeits- und Privatleben 2017



OECD-Mitgliedstaaten mit dem ausgewogensten Verhältnis von Arbeits- und Privatleben 2017

Zeit für Freizeitaktivitäten und persönliches Wohlbefinden

Je länger Menschen arbeiten, desto weniger Zeit haben sie zur freien Verfügung. Dabei ist Freizeit wichtig für das allgemeine Wohlbefinden und kann die physische und psychische Gesundheit stärken. Im Durchschnitt verwendet ein vollzeitbeschäftigter OECD-Bürger 62% des Tages bzw. knapp 15 Stunden für seine Grundbedürfnisse (Essen, Schlafen etc.) und auf Freizeitaktivitäten (Treffen mit Freunden und Familie, Hobbys, Spiele, Computer, Fernsehen etc.). Auch wenn Frauen weniger Zeit in Erwerbsarbeit verbringen, haben sie nicht unbedingt mehr Freizeit. In den 20 untersuchten OECD-Län-

dern wenden Männer und Frauen ähnlich viel Zeit für Freizeitaktivitäten auf.

Wichtigste Ergebnisse für Deutschland

Der Anteil der Arbeitskräfte, die 50 Stunden oder mehr pro Woche arbeiten, ist im OECD-Durchschnitt nicht sehr hoch. In Deutschland haben 4,6% der Beschäftigten sehr lange Wochenarbeitszeiten, weniger als im OECD-Durchschnitt (12,6%). In Deutschland verwenden Vollzeitbeschäftigte durchschnittlich 15,6 Stunden auf Grundbedürfnisse wie Essen oder Schlafen und Freizeitaktivitäten (Treffen mit Freunden und Familie, Hobbys, Spiele, Computer, Fernsehen etc.), was mehr ist als der OECD-Durchschnitt von 14,9 Stunden. — mü

BUCHTIPP

Thorsten Hofmann

Das FBI-Prinzip: Verhandlungstaktiken für Gewinner



Ariston, 2018
288 Seiten, broschiert
ISBN 978-3424201727
18 €

„Verhandeln kann Leben retten“, schreibt Thorsten Hofmann in seinem Buch. Und auch wenn das für die meisten LeserInnen

(hoffentlich) keine Notwendigkeit ist, sind Verhandlungen doch alltäglich. Nicht zuletzt bei Fragen des persönlichen Erfolgs.

Der ehemalige Verhandlungsexperte von BKA und Interpol gibt in seinem Buch anhand eines eigenen Systems hilfreiche Tipps und Hinweise zum Thema. Natürlich

angereichert mit Beispielen und Erinnerungen. Ein spannendes Buch, das wissenschaftlich fundiert weiterhilft. Sicherlich muss man das Werk mehrfach zur Hand nehmen, um nicht nur alles zu verstehen, sondern ggf. auch umsetzen zu können. Angesichts des Preises eine gute Investition. — rk

WAS FÜHRUNGSKRÄFTE VOM US-PRÄSIDENTEN LERNEN KÖNNEN

DONALD TRUMP IM FÜHRUNGS-CHECK

von Ulrich Goldschmidt, Vorstandsvorsitzender DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK

Nachdem im ersten Jahr seiner Amtszeit so viel Häme und Kritik über den US-Präsidenten ausgeschüttet wurde, ist es an der Zeit für einen Versuch, auch einmal etwas Nettes über Donald Trump zu sagen. Immerhin wird jedem amerikanischen Präsidenten die Rolle des „Führers der freien Welt“ zugeschrieben. Und so rühmt sich auch Donald Trump gern seiner Führungsstärke als erster Deal Maker der Nation und empfiehlt dem Rest der Welt mit einem bemerkenswerten Selbst- und Sendungsbewusstsein, seiner Führung zu vertrauen, auf dass er nicht nur den USA, sondern allen Völkern dieser Welt den Weg zu Glück, Wohlstand und saftigeren Weidegründen weise.



Dr. Ulrich Goldschmidt

Seien wir also nicht mäkelig und reiten auf seinen offenkundigen Schwächen herum, sondern schauen uns das Feld an, auf dem er sich nach eigenem Bekunden wie zu Hause fühlt und wo ihm niemand das Wasser reichen könne. Ein Jahr nach dem Beginn seiner Präsidentschaft ist es angezeigt, nach den Führungsqualitäten von Donald Trump zu fragen.

Dienstleistung in Spurenelementen

Zunehmend setzt sich die Erkenntnis durch, dass Führung kein Selbstzweck ist, sondern eine Dienstleistung. Bei Führung geht es nicht um Orden und Ehrenzeichen. Führungskraft zu sein, ist daher auch kein anspruchsbegründendes Sonderrecht. In der Wirtschaft bedeutet dies, dass Führung dem Erfolg des Unternehmens dienen muss und Dienstleistung für die Mitarbeiter gefordert ist. Auf die Politik übertragen geht es also um Dienstleistung und Verantwortung für das Land, seine Bevölkerung, aber eben auch für andere Länder und Völker, auf die sich das politische Handeln auswirken kann. Es geht

also nicht nur um politischen Shareholder Value, sondern um Stakeholder Value.

Trumps Parole „America first!“ ist damit nur schwer zu vereinbaren. Und die Zweifel an seinem Führungsverständnis werden noch größer, wenn man sich sein Verhalten im Amt anschaut. Dienstleistung ist dort allenfalls in Spurenelementen wahrzunehmen. Nicht mehr das Amt und die Aufgabe stehen im Vordergrund, das Amt ist auf Trump persönlich zugeschnitten. Sein Regierungsprogramm lässt sich in drei Worte fassen: „Ich, Ich, Ich.“ Daher ist auch das Motto „America first!“ wenig glaubhaft. „Trump first“ beschrieb es schon besser. Zu seiner Ehrenrettung muss man sagen, dass sein Wahlprogramm schon genauso aussah. Der Wähler hat genau das bekommen, was im Präsidentschaftswahlkampf versprochen wurde. Auch als Geschäftsmann agierte er in dieser Weise. Also alles nicht besonders überraschend. Man konnte es wissen.

Trump hat sich unlängst als „stabiles Genie“ bezeichnet und in der Tat in einem Teilsegment ein unglaubliches Talent an den Tag gelegt: Er ist einfach ein genialer Selbstvermarkter. Er verkauft seit jeher die Marke Trump. Zunächst im Geschäftsleben, heute in der Politik. Schaut man hinter die Kulissen, ist es wenig überraschend, dass es mit Selbstvermarktung allein nicht getan ist. Der Geschäftsmann Trump gilt schon seit Jahren eher als Scheinriese denn als erfolgreicher Deal Maker. Mehrere Insolvenzen sprechen Bände. Das lässt nichts Gutes für seine Zeit im Weißen Haus erwarten.

Sein Hang zur Selbstvermarktung geht Hand in Hand mit dem starken Bedürfnis, gelobt, geliebt und bewundert zu werden. Wer dies mit Erfolg tut, hat bei Donald Trump die bes-

ten Karten. Wie seine Erwartungshaltung ist, hat sich schon nach fünf Monaten im Amt gezeigt, als er vor laufenden Fernsehkameras eine peinliche Selbstbeweihräucherung inszenierte und sich reihum von seinen Kabinettsmitgliedern in den höchsten Tönen loben ließ. Sein Stabschef dankte ihm „für die Möglichkeit und den Segen, Ihrer Agenda und dem amerikanischen Volk zu dienen“. Eine Lobhudelei, in die fast alle Minister einstimmen und die eher zu Nordkorea denn zu den USA passt.

Es liegt Donald Trump nicht zu dienen. Bedient zu werden und Huldigungen entgegenzunehmen, ist eher sein Ding. Seine Note bei dieser Führungsqualität kann daher nur „mangelhaft“ lauten.

Rhetorisches Rabaukentum statt Respekt

Für gute Führung ist ein respektvoller und wertschätzender Umgang mit Menschen kennzeichnend. Auf den ersten Blick tun sich hier beim Präsidenten wahre Abgründe auf. Nicht nur in seinen Twitter-Botschaften, sondern auch in öffentlichen Auftritten und Meetings äußert er sich verletzend, abwertend und beleidigend über andere Menschen oder auch über Staaten und ganze Kontinente. Oft hat man den Eindruck, dass er geradezu wahllos und unkontrolliert sprachlich um sich schlägt. Journalisten, ganze ethnische Gruppen, in- und ausländische Politiker, Ermittlungsbeamte und eigene Mitarbeiter – jeder darf damit rechnen, das nächste Ziel dieses rhetorischen Rabaukentums zu werden. Andererseits berichten Menschen aus seinem unmittelbaren Umfeld und jene, die ihn schon länger kennen, dass er im persönlichen Gespräch ausgesprochen charmant, freundlich und dem Gesprächspartner zuge-

wandt auftrete. Ernsthaften Konfrontationen gehe er lieber aus dem Weg und delegiere das Unangenehme an die nächste Ebene.

Sitzt da ein Dr. Jekyll und Mr. Hyde im Oval Office? Oder steckt hinter allem womöglich ein größerer Plan? Schaut man genauer hin, erkennt man eine ganze Reihe von Tatbestandsmerkmalen einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung. Er fordert Bewunderung und zeigt Charme und Freundlichkeit nur, solange es dem höheren Zweck der eigenen Huldigung förderlich ist. Daher kann Kritik auch nicht zugelassen werden. So passiert es, dass er sich über Menschen positiv äußert, diese aber schon im nächsten Moment mit einer Schimpfkanonade überzieht, sollten sie ihre Bewunderung für den Präsidenten nicht hinreichend mit entsprechenden Schmeicheleien zum Ausdruck gebracht haben. Charme und Freundlichkeit sind daher nicht authentisch, sondern manipulative Mittel zum Zweck. Trump will immer im Rampenlicht stehen, sofern er dadurch in einem guten Licht erscheint. Um das zu erreichen, schreckt er vor Manipulation und Lüge nicht zurück. Und wenn er nicht anders von eigenen Schwächen und Fehlern ablenken kann, ist fast sicher mit einem Auftritt als Rhetorik-Hooligan zu rechnen. Mit Wertschätzung und Respekt hat das nichts zu tun. Bei der Frage nach guter Führung also auch hier Fehlanzeige.

Loyalität als Einbahnstraße

Typisch für narzisstisch geprägte Menschen ist, dass sie Loyalität als Einbahnstraße wahrnehmen. Sie fordern ein hohes Maß an Loyalität ein, zeigen diese selbst aber nicht. Starke Führungskräfte wissen, dass Loyalität nur als Geschäft auf Gegenseitigkeit funktioniert.

Auch Trump fordert Loyalität, weil er dies für ein Zeichen der Bewunderung seiner Person und seiner Leistungen hält. Nur in dieser Form hat Loyalität für ihn einen Wert. Loyalität gegenüber Mitarbeitern zu zeigen, spielt in seiner Welt keine Rolle. Alle Erfolge der Regierung müssen auf seine Person zurückgeführt werden. Erfolgreiche Mitarbeiter werden bei Erfolgen nicht sichtbar gemacht. Alle Misserfolge aber werden seinen Ministern, Pressesprechern, Beratern oder sonstigen Mitarbeitern zugeordnet. Die Folge ist eine Hire-and-Fire-Mentalität, wie man sie bislang aus dem Weißen Haus so noch nicht kannte.

Vorsätzlich lässt er Mitarbeiter im Regen stehen, wenn diese öffentliche Erklärungen



Donald Trump beim Amtseid, wie sein Amtsvorgänger mit der Hand auf der Lincoln-Bibel (sowie seiner eigenen Kinderbibel)

abgeben, die ihm nicht passen. Er distanziert sich von ihnen und stellt sie in aller Öffentlichkeit als unfähig dar, ohne zu hinterfragen, ob der Fehler vielleicht auf mangelnde interne Kommunikation oder eine seiner eigenen Launen zurückzuführen ist. Um von innenpolitischen Problemen abzulenken, zündelt Trump auch gern in weltpolitischen Krisenregionen, sei es auf der koreanischen Halbinsel oder im Nahen Osten. Wird es brenzlig, heißt sein Leitsatz aber schnell: „Leute, seid nicht feige, lasst mich hintern Baum.“ Schafft es ein Mitarbeiter dann nicht, Trump in ein glänzendes Licht zu setzen, darf er sich nach einem neuen Job umsehen.

Besonders übel ist dabei, dass Trump auch gern nachtritt und ehemalige Mitglieder seines Stabs noch nach Wochen und Monaten mit Schmähungen überzieht. Ein Satz wie „Er hat nicht nur seinen Job, sondern auch seinen Verstand verloren“ nach den Indiskretionen seines ehemaligen Beraters Stephen Bannon ist typisch für seinen Führungsstil.

Mit Loyalität darf also niemand in seinem Umfeld rechnen. Mit Loyalität sollte daher auch keiner seiner internationalen Partner rechnen.

Neue Maßstäbe für Integrität

Integrität darf als eine der wichtigsten Währungen für erfolgreiche Führung gelten. Niemand will auf Dauer mit einer Führungskraft zusammenarbeiten, die nicht integer ist, müsste man doch ständig damit rechnen, das nächste Opfer mangelnder Integrität zu

werden. Integrität ist die Basis für Vertrauen, die zweite wichtige Währung guter Führung. Einem Menschen, der erkennbar nicht integer ist, werde ich nicht vertrauen.

Amerikanische Präsidenten standen noch nie im Verdacht, man müsse sie wegen ihres jederzeit untadeligen Wesens noch zu Lebzeiten heilig sprechen. Nicht von ungefähr hat schon Abraham Lincoln erkannt: „Willst du den Charakter eines Menschen erkennen, so gib ihm Macht.“ Versuchungen der Macht und Verfehlungen in diesem Amt hat es immer gegeben. Legt man aber den Maßstab der Integrität an Donald Trump an, spielt dieser in einer eigenen Liga. Sein Ruf als skrupelloser Lügner war schon in seiner Zeit als Geschäftsmann legendär. Aber auch als Präsident tischt er Lügen in einem Ausmaß auf, das man nicht für möglich gehalten hat. Untersuchungen belegen, dass Barack Obama als Präsident im Schnitt zweimal im Jahr öffentlich die Unwahrheit gesagt hat. Trump kommt auf eine Quote von fünf Lügen – pro Tag! Was die Sache noch schlimmer macht: Es ist ihm offenbar auch völlig gleichgültig, ob er beim Lügen erwischt wird. Er hält an seiner Lüge fest oder ersetzt diese durch eine neue Unwahrheit.

Auch dies ist typisch für eine narzisstische Persönlichkeitsstörung. Man lügt, um sich die Bewunderung anderer Menschen zu erhalten, um besser dazustehen, um Kritik zu entkräften, um von Schwächen abzulenken. Narzissten übersehen dabei, dass sie mit genau diesem Verhalten das Vertrauen in ihre eigene Person zerstören und Bewunderung auf Dauer unmöglich machen.

Die versuchte Einflussnahme auf den Sonderermittler Muller, das mit „unangemessen“ nur unzureichend beschriebene Verhalten gegenüber Behinderten und ethnischen Minderheiten und ähnliche Ausfälle vervollständigen das unerfreuliche Bild. Die bekannt gewordenen, völlig inakzeptablen Äußerungen über Frauen werden ein eigenes Kapitel füllen, wenn die Geschichte dieser Präsidentschaft geschrieben wird. Erschreckend ist auch hier die Uneinsichtigkeit Trumps, der die Äußerungen nicht etwa bestreitet, sondern sie mit dem Hinweis auf „locker room talks“ abtun will, als seien die Worte weniger schlimm, wenn sie nur in der Umkleidekabine, sprich im kleinen Kreis fallen. Auch dieses Verhalten ist Ausdruck mangelnder Integrität.



Quelle: © wikipedia.org, Gage Skidmore

Der ehemalige Trump-Berater Steve Bannon leitete u. a. die rechtspopulistische Website „Breitbart News“

Verheerend ist dabei das Signal an die eigenen Mitarbeiter, denen vermittelt wird, dass Lügen und mangelnde Integrität offenbar vom Chef akzeptierte, vielleicht sogar ausdrücklich gewünschte Verhaltensweisen sind. Im Falle eines Präsidenten ist aber auch das Signal in die Gesellschaft mindestens ebenso verheerend. Der gesellschaftliche Konsens für den integren Umgang miteinander wird aufgekündigt, die Gesellschaft wird vom eigenen Präsidenten korrumpiert.

Auch das Fehlen von Integrität bestärkt die Vermutung, dass Donald Trump als Führungskraft ungeeignet ist.

Kritik wird ausgeblendet

Führungskräfte müssen in der Lage sein, nicht nur konstruktive Kritik zu üben, sondern solche auch für ihr eigenes Verhalten entgegenzunehmen und daraus die notwendigen Schlüsse zu ziehen. Donald Trump hat ein unvergleichliches Talent, Kritik an seiner Person auszublenden und Fehler ausschließlich bei anderen zu suchen. Es zieht sich wie

ein roter Faden durch das erste Jahr seiner Präsidentschaft, dass Schuld immer nur die anderen haben: die Medien, die Demokraten, abtrünnige Republikaner, unfähige Mitarbeiter, China, die EU und so weiter.

Kritik passt nicht in die Welt des „Trump first!“, gehört aber zwingend in die Welt guter Führung. Menschen mit der Persönlichkeitsstruktur eines Donald Trump empfinden Kritik als persönlichen Angriff und eine versuchte Abwertung. Sie sind nicht in der Lage, die positiven Seiten von Kritik zu erkennen. In Trumps Welt muss die Person Donald Trump über allen anderen stehen. Dieser fehlgeleitete Wettbewerbsinstinkt veranlasst ihn, die vermutete Abwertung der eigenen Person auf die Kritiker zu übertragen, diese zu beschimpfen, zu beleidigen, als unfähig darzustellen. Als Selbstschutz bauen solche Menschen ein Informationsumfeld auf, zu dem potenzielle Kritiker keinen Zugang haben. In dieser Blase werden selbstbestätigende Informationen mit Schmeicheleien garniert und in für den Präsidenten gut verdaulichen Häppchen präsentiert.

Auch beim Thema Kritikfähigkeit ist Trump leider von guter Führung weit entfernt.

Führungsversagen in allen Dimensionen

Donald Trump ist keine qualifizierte Führungskraft und kann deshalb auch die Rolle des „Führers der freien Welt“ nicht ausfüllen. Führungskräfte können von ihm allenfalls lernen, wie man nicht führen sollte. So dient er zumindest als schlechtes Beispiel. Trump beschädigt durch sein Verhalten das Amt des amerikanischen Präsidenten und wird auf lange Sicht auch sich selbst beschädigen. Mangels Einsichtsfähigkeit wird er das aber selbst nicht wahrnehmen oder nicht wahrnehmen wollen.

In einem Unternehmen würde man eine solche Führungskraft schnellstens aus dem Verkehr ziehen, bevor sie Schlimmeres anrichten kann. Es gibt Beispiele in der Wirtschaftsgeschichte, wo dies versäumt wurde und die Unternehmen Schiffbruch erlitten. Wie wird man in den USA reagieren? Kommt es nicht zum Impeachment, zur Absetzung des Präsidenten durch den Kongress, bleibt wohl nur, ihn möglichst oft zum Golfen nach Florida zu schicken, damit er mit anderen Dingen als mit Regierungsangelegenheiten beschäftigt ist. —

Dieser Artikel ist zuerst erschienen auf ManagerMagazin.de. Link: www.managermagazin.de/unternehmen/karriere/donald-trump-im-fuehrungscheck-a-1190554.html



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

BUCHTIPP

Otto Kruse

Kritisches Denken und Argumentieren



UTB, 2017
240 Seiten, broschiert
ISBN 978-3825247676
19,99 €

Ein politisches Buch müsse es sein, denkt man beim Titel im ersten Moment. Oder zumindest an die politische Klasse gerichtet,

sagt man sich im Stillen. Aber weit gefehlt. Otto Kruse zeigt, was kritisches Denken bedeutet und wie man es lernt.

Die LeserInnen erfahren auch, wie man wissenschaftliche Aussagen begründet und sie adäquat darstellt. Es geht darum, so der Autor, Sicherheit im eigenen Denken

zu finden. Und auch, wenn sich das Buch eigentlich an Studierende richtet, hilft es, bloße Meinung von wissenschaftlichem Wissen zu unterscheiden. Leicht geschrieben und verständlich bietet es manchen Denkanstoß, wie man Inhalte besser und vielleicht auch verständlicher aufbereiten kann. —

rk

SCHWERPUNKT FRAUEN IN FÜHRUNG

EUROPAS LANGER WEG ZUR GLEICHSTELLUNG

von Verbandsgeschäftsführer Sebastian Müller

Die EU-Kommission betont in einer gemeinsamen Erklärung anlässlich des Weltfrauentags die Gleichstellung von Frauen und Männern als Grundwert der EU – und dass der Weg dorthin noch lang ist. „Unserer Union kommt eine Vorreiterrolle bei der Bekämpfung geschlechtsspezifischer Diskriminierung zu, und wir können stolz auf die erzielten Fortschritte sein: Weltweit genießen Frauen in Europa mit das höchste Maß an Sicherheit und Gleichberechtigung“, heißt es in der von sämtlichen Kommissarinnen und Kommissaren unterzeichneten Erklärung.

Betont wird allerdings auch, dass bis zur vollständigen Gleichstellung der Geschlechter in der Praxis noch ein langer Weg zu gehen ist. Nach wie vor seien Frauen und Mädchen mit Belästigung, Missbrauch und Gewalt konfrontiert. Frauen werde es zudem noch zu häufig verwehrt, die „gläserne Decke“ zu durchbrechen. Die Kommission will daher darauf hinarbeiten, „dass die Chancengleichheit von Frauen und Mädchen in allen Lebensbereichen verwirklicht wird: Zugang zu Bildung, gleiches Entgelt für gleiche Arbeit, Zugang zu Spitzenpositionen in Wirtschaft und Politik sowie Schutz vor Gewalt.“

Die Förderung von Frauen in Führungspositionen und die Stärkung ihrer wirtschaftlichen Teilhabe habe absolute Priorität. Diese Prioritätenbesetzung ist jedoch nur für einen sehr kleinen Teil der Frauen interessant. Schließlich hat der allergrößte Teil der Bevölkerung vollkommen geschlechtsunabhängig nie im Leben etwas mit Führungspositionen zu tun. Hier anzusetzen, ist daher eher von symbolischem Wert. Auch dass die Kommission selbst „mit gutem Beispiel“ vorangeht – man habe die Frauenquote auf der eigenen Führungsebene von 11% auf 36% erhöht –, dürfte für die Lebenswirklichkeit der allermeisten Frauen nur von überschaubarer Relevanz sein.



Zur Gleichstellung ist es noch ein langer Weg

Bedeutender könnten die neuen Rechtsvorschriften zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von erwerbstätigen Eltern sein, auf die sich die Kommission bezieht, über die wir an dieser Stelle mehrfach berichtet haben und zu denen der DFK bei der Kommission Stellung genommen hat. Die Richtlinie war im Rahmen der Europäischen Säule Sozialer Rechte modifiziert worden. Da Kinderbetreuung und Pflege in der Familie weiterhin überwiegend von Frauen wahrgenommen wird, würden sie besonders von europarechtlichen Verbesserungen profitieren.

Nun gilt es die Richtlinie umzusetzen. Hier kann die EU-Gesetzgebung helfen, die Positi-

on von Frauen in der Arbeitswelt zu stärken. Die Richtlinie sieht unter anderem eine zehntägige Auszeit für frischgebackene Väter vor. Das wäre in sechs EU-Ländern, darunter auch Deutschland und Österreich, neu. Die ebenfalls in der Richtlinie vorgesehene viermonatige, nicht übertragbare Elternzeit würde die Rechte der Frauen in Bulgarien, Irland, Italien, den Niederlanden und dem Vereinigten Königreich verbessern – sofern Letzteres die Regelung trotz Brexit übernimmt. Auch enthalten ist in der Richtlinie ein Anspruch auf fünf freie, bezahlte Pflgetage im Jahr.

Quelle: Fotolia, @ A. Horning

Mit der Richtlinie zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht die EU also einen Schritt auf dem langen Weg zur Gleichstellung. Um zudem die Gender Pay Gap von 16,3% – so viel weniger Gehalt bekommen Frauen bei gleicher Arbeit am gleichen Ort im EU-Durchschnitt – zu schließen, wird das aber bei Weitem nicht reichen. Dabei kommt es auch auf die Mitgliedsländer an, denn viele Politikfelder, auf die es ankommt, liegen in nationaler Kompetenz. Besonders groß ist der Anlass zur Selbstkritik in Deutschland. Die größte und mächtigste Volkswirtschaft in Europa leistet sich mit 22% eine große geschlechterspezifische Einkommenslücke. Es gibt also noch viel zu tun. (Euractiv) —

KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET ·

Ein beherzter Sprung in die Öffentlichkeit: Das Auswärtige Amt startet mit zwölf neuen Twitterkanälen ins Jahr 2018. Die Transparenzoffensive soll die deutsche Außenpolitik noch sichtbarer machen und zum Dialog einladen. Mehr erfahren Sie unter diesem Link: goo.gl/Xuyhc2

DFK bei Social Media. DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK sind auch bei Twitter (@fk_verband) und auf Facebook (www.facebook.com/diefuehrungskraefte) zu erreichen.

Politik-Message – Interessiert an politischer Bildung? Allen Politik-Junkies bietet die Bundeszentrale für politische Bildung seit Neustem

„Deine tägliche Dosis Politik“. Über die Messenger-Dienste WhatsApp, Telegram und Insta kommen jeden Morgen eine Nachricht mit kurzen Erklärtexen zu Begriffen aus Politik und Geschichte sowie Hinweise auf bpb-Angebote und Hintergründe zu aktuellen Ereignissen. Link: m.bpb.de/dialog/257145/deine-taegliche-dosis-politik

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK informieren per Video. Viele kennen bereits den YouTube-Kanal des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK. Diese Videos sind jetzt auch auf der Website des Verbandes verfügbar für alle, die keine Lust haben, den Kanal auf YouTube zu abonnieren. Auf der Verbandshomepage (www.die-fuehrungskraefte.de/dfk/dfk-youtube/) können Sie jetzt auch neueste Infos

LOKALE BERATUNGSTAGE

IHR DFK VOR ORT

Führungskräfte sind stark eingebunden. Das wissen auch (und besonders) die Mitglieder des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK. Und um noch bessere und stärkere Unterstützung zu bieten, erweitert der DFK jetzt sein Angebot. Und hat eine gute Nachricht für alle diejenigen, die nicht in einer Stadt mit einem der vielen Verbandsbüros leben oder arbeiten: Unsere spezialisierten (Fach-)Anwälte kommen jetzt zu Ihnen!

Anbei finden Sie eine Liste mit Tagen und Städten, an denen unsere spezialisierten Anwälte bei Ihnen vor Ort sind. Weitere Termine werden wir über das Jahr hinweg im Magazin und über die Regionalgruppen bekannt ge-

ben, dann können Sie eine konkrete Terminvereinbarung mit einem der Verbandsanwälte treffen.

Eine Terminvereinbarung mindestens zwei Wochen vorher ist Pflicht! Dies schon allein, um allen Interessierten angemessen zur Verfügung zu stehen und eine entsprechende Planung zu gewährleisten. Unabhängig von diesen festen Beratungstagen vor Ort bleibt es natürlich dabei, dass wir bei Bedarf immer für Sie zur Verfügung stehen.

Neben der rechtlichen Beratung eignen sich die Termine natürlich auch hervorragend zum Kennenlernen des Verbandes, gerade

für Neumitglieder. Die Räume in zentraler Lage werden wir nach Ihrer konkreten Anmeldung bekannt geben. —

Bitte beachten Sie auch unser Angebot zur „Digitalen Beratung“!

Konkret stehen wir Ihnen hier exklusiv per Videotelefonie zur Verfügung. Dienste wie Skype oder Facetime sind ja mittlerweile weit verbreitet, so dass Sie von den Vorteilen dieser Anwendungen Gebrauch machen können und direkt an Ihrem eigenen Rechner von den spezialisierten Anwälten des DFK beraten werden.

Neben diesen Terminen sind wir natürlich jederzeit in unseren Verbandsbüros für Sie da!

Folgende Termine stehen zur Verfügung:

West		Lüneburg	14.06.2018
Köln	27.04.2018	Bremen	21.06.2018
Köln	09.05.2018	Schwerin	26.06.2018
Köln	25.05.2018		
Köln	15.06.2018	Süd	
Köln	26.06.2018	Ulm	23.04.2018
Köln	06.07.2018	Mannheim	24.04.2018
Bielefeld	14.05.2018	Karlsruhe	07.05.2018
Bielefeld	28.05.2018	Konstanz	08.05.2018
		Nürnberg	14.05.2018
Nord		Würzburg	15.05.2018
Hannover	19.04.2018		
Hannover	27.04.2018		
Kiel	29.05.2018		
Lübeck	05.06.2018		

Die Anmeldung erfolgt (unter Nennung der Mitgliedsnummer) unter essen@die-fuehrungskraefte.de oder telefonisch unter 0201/95 97 10 mit dem Stichwort „Beratungstage“.

KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET

im Video ansehen. Dort werden wir in regelmäßigen Abständen weitere Videos einstellen. Reinschauen lohnt sich. Also: Gerne klicken!

Zum Jubiläum des Verbandes Ende des Jahres 2018 wird es ein Sonderheft und eine Website geben, wo wir die Geschichte unseres Verbandes lebendig werden lassen. **Dazu benötigen wir Ihre Hilfe!** Wir wollen Ihre Erinnerungen, Ihre Geschichte und Geschichten rund um den Verband sammeln und dort veröffentlichen. Haben Sie ein besonderes Erlebnis? Können Sie uns aus der Geschichte des Verbandes erzählen? Vielleicht liegen bei Ihnen Fotos von früher? Wir wollen Ihre Geschichte hören! Schreiben Sie uns gerne **per Post an die GS Essen oder per Mail** an geschichte@die-fuehrungskraefte.de. Auch über ein Fax freuen wir uns.

PDF statt Papier. Einige Mitglieder erhalten bereits jetzt das Magazin des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK rein als elektronische Version in Form eines Downloadlinks für ein PDF. Alle diejenigen, die von Papier auf PDF umsatteln wollen, schreiben eine kurze Mail an Ralf T. Krüger (krueger@die-fuehrungskraefte.de). Dann ersetzen wir für diese Interessierten die Papierversion mit einer E-Mail, aus der dann das PDF geladen werden kann.

Die Mitglieder können natürlich weiterhin im geschützten Mitgliederbereich der Website das Magazin als PDF herunterladen. Alle, die keine Mail wollen, erhalten natürlich wie gewohnt die Papierversion zugeschickt. Dafür besteht dann auch kein Handlungsbedarf. —

VORWORT ZUM BUCH „KARRIERE IM UMBRUCH“

DIE CHANCEN DER DIGITALEN ARBEITSWELT

von Sebastian Müller

Als Geschäftsführer des Verbandes DIE FÜHRUNGSKÄPFE – DFK bin ich täglich im Dialog mit Managern sowie Fach- und Führungskräften in der deutschen Wirtschaft. In unserem Verband haben wir festgestellt, dass die Veränderungsgeschwindigkeit in den Bereichen Führung, Karriere und Persönlichkeit spürbar zugenommen hat, und sie scheint immer größer zu werden.

Einen besonderen Einfluss übt dabei die Digitalisierung aus. Eine Umfrage innerhalb unseres Verbandes hat gezeigt, dass sie erkennbar in der Arbeitswelt angekommen ist und mit einer Veränderung der Führungsrolle und einem völlig neuen Selbstverständnis einhergeht. Viele Fach- und Führungskräfte fühlen sich schlecht auf diese Veränderungen vorbereitet, sind verunsichert und machen sich Sorgen über ihre berufliche Entwicklung. Etliche wollen sich gerne verändern, haben aber den Eindruck, von den traditionellen Unternehmenssystemen, die noch immer nach dem Top-Down „order and control“ funktionieren, daran gehindert zu werden.

Risiken UND Chancen

Doch es gibt nicht nur Risiken, sondern auch enorme Chancen. Mehr denn je stehen Managern heute Möglichkeiten offen, die es früher nicht gegeben hat. Es gilt, diese Chancen zu erkennen und mutig zu ergreifen.

Deshalb habe ich gerne das Vorwort zu dem aktuellen Buch von Thomas Landwehr ver-

fasst. Karrierebücher gibt es etliche auf dem Markt, aber dies ist das erste, das die von der Digitalisierung ausgehenden Entwicklungen aufgreift und sie in Beziehung setzt zur Arbeitswelt, speziell zur Arbeitssituation von Managern. Das Buch rüttelt wach, nennt das Kind beim Namen und scheut auch Provokationen nicht, wenn es darum geht zu zeigen, was geschehen kann, wenn Manager sich in der Digitalisierung nicht persönlich und fachlich weiterqualifizieren, sondern in der Old Economy stecken bleiben.

Das Karrieremanagement wird sich im Zuge der digitalen Transformation und Disruption radikal verändern. Darin liegt eine große Chance, die eigene Arbeitssituation neu, anders und angepasst an die individuelle Lebenssituation zu gestalten. Die Anforderungen an das Thema Selbstmanagement werden damit weiter steigen.

Auf einen Nenner gebracht, bedeutet das für Sie: Denken und arbeiten Sie wie ein „Unternehmer in eigener Sache“. Bleiben Sie offen! Fühlen Sie sich nicht mit Ihrem Arbeitgeber „verheiratet“, sondern nehmen Sie das Ruder selbst in die Hand. Betriebszugehörigkeiten werden immer kürzer werden. Daher ist es wichtig, dass man weiß, wer man ist und was man kann. Und dass man dies auch nach außen transportiert.

Vordergründig scheint es einfach zu sein, ist aber für viele mit einer deutlichen Verän-

derung der inneren Einstellung verbunden, vor allem mit der Aufforderung, ins Tun zu kommen. Gerald Hüther sagt: „Wir haben kein Erkenntnisproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem.“ Das trifft auf viele Unternehmen ebenso wie auf viele Manager zu.

Thomas Landwehr bietet mit dem Buch Orientierung und konkrete Hilfe bei der beruflichen Neuorientierung – und bietet damit mehr Nutzen als Bewerbungsratgeber. Es zeigt, worauf es bei der Karrieregestaltung in der digitalen Arbeitswelt ankommt und wie man seinen beruflichen Weg mit den neuen Anforderungen aktiv steuern kann. Kurz gibt es die Antwort auf die Frage: Wie mache ich mich zukunftsfähig in einem digitalen Arbeitsmarkt?

Die Konsequenzen der digitalen Arbeitswelt für Managerkarrieren stehen im Mittelpunkt. Das Buch vermittelt ein Bewusstsein für die einsetzenden und anstehenden Veränderungen am Arbeitsmarkt und im individuellen Berufsleben. Mit praktischen Tools zur beruflichen Neuorientierung macht es klar, wie sich Manager zukunftsfähig machen für eine digitalisierte Arbeitswelt. —

Karriere im Umbruch. Strategien für Manager in der digitalen Arbeitswelt

von Thomas Landwehr
240 Seiten, gebunden
Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG
ISBN-13: 978-3446454781

BUCHTIPP

Thomas Reichart

Der Wahnsinn und die Bombe: Wie Nordkorea und die Großmächte unsere Sicherheit verspielen

Econ, 2017
264 Seiten, broschiert
ISBN 978-3430202626
16 €

Die olympischen Winterspiele haben den Fokus auf eine Region und Situation gerichtet, die mitunter leicht im Tagesgeschäft außer Acht geraten. Nordkorea und Südkorea stehen sich feindlich gegenüber, ein Pulverfass, das atomar geladen ist. Gefühl

ist dieser Konflikt auf der anderen Seite der Welt und damit außerhalb dessen, was Einfluss auf Deutschland hat. Doch die Raketentests der Nordkoreaner zeigen, dass diese uns mittlerweile erreichen können. Die Atomwaffen haben (wieder einmal) unsere Haustür erreicht.

Seit 2014 leitet Reichart das ZDF-Studio Ostasien in Peking, welches verantwortlich ist für die Berichterstattung aus China, Nord-

und Südkorea, Japan und den Philippinen. Seine hohe Sach- und Fachkenntnis spürt man im Buch. Er nimmt die Leser tatsächlich mit zu den Frontlinien des Konflikts und zeigt, was sich dahinter verbirgt: der Kampf zwischen den USA und China um die Vormachtstellung im pazifischen Wirtschaftsraum. Als einer der wenigen hat er direkt vor Ort recherchiert. Wer mehr über den Konflikt und vor allem die aktuelle Situation wissen will, sollte dieses Buch lesen. — **rk**

DER POLITISCHE TERMINKALENDER DES DFK

15.01. Bulgarische Ratspräsidentschaft stellt sich vor: Durch die traditionelle Übergabe des europäischen Fahrrads zur Ratspräsidentschaft wird offiziell die estnische Ratspräsidentschaft von der bulgarischen für die kommenden sechs Monate abgelöst. Lesen Sie hierzu den Beitrag auf Seite 22.

19.01. Das Institut für Europäische Politik lädt zum Mittagsgespräch mit Dr. Werner Hoyer, Präsident der Europäischen Investitionsbank, ein. Hoyer spricht zum Thema „Rolle und Perspektiven der Europäischen Investitionsbank als Impulsgeber für die Stärkung der Europäer im globalisierten Wettbewerb“. Das Grußwort hält Richard Kühnel, Leiter der Vertretung der Europäischen Kommission in Deutschland.

22.01. Den Start der Verhandlungen zur Großen Koalition sehen DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK in ihrer heutigen Pressemitteilung skeptisch, denn im zuvor ausgehandelten Sondierungspapier findet sich nichts zur digitalen Arbeitswelt oder zu Verbesserungen bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung oder den überfälligen Vereinfachungen des Lohn- und Einkommensteuerrechts. „Ebenso fehle offenkundig der Mut, die föderalen Hemmnisse in der Bildungspolitik endgültig zu beseitigen“, so Dr. Ulrich Goldschmidt.

26./27.01. Die Fachtagung Entwicklung und Wirtschaft 2018 von Konrad-Adenauer-Stiftung und dem Bund Katholischer Unternehmer BKU in Bonn widmet sich den „Grenzen des Handel(n)s“. Der stv. Generaldirektor der Welthandelsorganisation, Dr. Karl Brauner, betont im Kontext aktueller Ankündigungen des US-Präsidenten zu Handelsrestriktionen, dass die WTO als von ihren Mitgliedern mandatierte Institution nur im Rahmen der hierin formulierten Ziele und etablierten Regelwerke tätig werden könne.

06.02. Auf dem Neujahrsempfang der Hans-Böckler-Stiftung ist der DFK heute Abend zu Gast. Mit dem Titel „Sind die Parteien noch zu retten“ wird über den Wahlausgang und die aktuelle Regierungsbildung u. a. mit Wolfgang Thierse, Bundestagspräsident a. D., und Rainer Hoffmann vom DGB diskutiert. Lesen Sie mehr auf Seite 21.

19.02. In Anbetracht isolationistischer Tendenzen in der US-Politik lädt das Bruegel-Institut Brüssel ein zur Podiumsdiskussion über zukünftige transatlantische Wirtschaftsbeziehungen. Hierzu stellt Prof. Daniel Hamilton, John Hopkins University/ Baltimore, seine aktuelle Studie mit mehreren Optionen vor und diskutiert diese mit Luisa Santos, Director International Relations des Dachverbandes der europäischen Wirtschaft BusinessEurope, sowie mit Prof. André Sapir, wirtschaftspolitischer Berater der EU-Kommission. Siehe auch den Bericht auf Seite 24.

schafts-, Währungs- und Bankenunion und Nominierung des neuen EZB-Vizechefs.

26.02. Die von der ZEIT-Verlagsgruppe in Frankfurt/Main veranstaltete Jahrestagung „Cybersecurity“ widmet sich in Impulsvorträgen und Panels den politischen wie kriminellen Motiven von Cyber-Angriffen, deren Abwehr sowie der Abschätzung von Vor- und Nachsorgekosten. In den Diskussionen wird deutlich, dass die Wirtschaft bei der Absicherung ihrer IT-Systeme weniger auf staatliche Maßnahmen als auf die Eigeninitiative setzt.



Quelle: © European Union, 2015/EE – Audiovisual Service/Étienne Ansotte
Die estnische Ratspräsidentschaft wird für die kommenden sechs Monate durch die bulgarische abgelöst

19.02. Zur Vorstellung des Buches „Wir brauchen das Vereinte Europa“, herausgegeben von Herbert Reul – Innenminister des Landes Nordrhein-Westfalen und bis Juni 2017 Vorsitzender der CDU/CSU-Gruppe im EU-Parlament – und Prof. Dr. Hein Hoebink, lädt der Vizepräsident des Europäischen Parlaments, Rainer Wieland, ein. In der Diskussion um die darin gesammelten Beiträge von Vertretern verschiedener politischer wie gesellschaftlicher Gruppen entwickelt sich der Konsens, dass deren Thesen eine wichtige Argumentationsbasis für die kommenden Europawahlen im Mai 2019 bilden.

21.02. Thomas Westphal, Leiter der Europaabteilung im Bundesministerium der Finanzen, zieht eine positive Bilanz der Treffen der Eurogruppe und des ECOFIN in Brüssel am 19. und 20. Februar 2018. Auf der Agenda: nachhaltiges Finanzwesen, EU-Haushaltsplanung, Zukunft der Wirt-

27.02. EBD De-Briefing Europäischer Rat: Das informelle Treffen der europäischen Staats- und Regierungschefs steht ganz im Zeichen zukunftsweisender Debatten. Bericht hierüber erstatten den Stakeholdern Martin Kotthaus, Leiter der Europaabteilung, Auswärtiges Amt, und Claudia Dörr-Voß, Leiterin der Europaabteilung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Bernd Hüttemann, Generalsekretär der Europäischen Bewegung Deutschland e. V., moderiert.

08.03. Zum internationalen Frauentag ist der DFK heute in die Nordischen Botschaften zu einer Podiumsdiskussion „Frauen in der IT-Branche“ eingeladen. Hier diskutiert u. a. Tijen Onaran, Gründerin von „Global Digital Woman“ und Netzwerkspezialistin, mit Dorte Toft, Journalistin und Autorin mit Schwerpunkt Tech und IT, über Männerdomänen und Gleichstellung in der IT-Branche.

mü/dn/th

EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR

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

Ihre Vorteile

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

werden bzw. sind im Rahmen der Steuererklärung als Werbungskosten ansetzbar

Nachfolgend erhalten Sie einen Überblick über die für das erste Halbjahr geplanten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen.

Detailliertere Informationen zu den Veranstaltungen und Referenten erhalten Sie unter:

www.dfk-kompetenz.de

Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch (3E-Netzwerk)

VERSTEHEN UND VERSTANDEN WERDEN.

DIE KUNST WIRKUNGSVOLLER KOMMUNIKATION.

25.04.2018

08.30 Uhr – 12.30 Uhr, Mittwoch

Stuttgart

ÜBERZEUGEND PRÄSENTIEREN. MEINER IDEE GEHÖR VERSCHAFFEN.

25.04.2018

13.00 Uhr – 17.00 Uhr, Mittwoch

Stuttgart

ÜBERZEUGEND PRÄSENTIEREN. MEINER IDEE GEHÖR VERSCHAFFEN.

09.05.2018

12.00 Uhr – 16.00 Uhr, Mittwoch

München

FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH! SO FORDERE UND FÖRDERE ICH MEINE MITARBEITER!

13.06.2018

12.00 Uhr – 16.00 Uhr, Mittwoch

München

KLAPPERN GEHÖRT ZUM HANDWERK!

SELBSTMARKETING FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

20.06.2018

08.30 Uhr – 12.30 Uhr, Mittwoch

Stuttgart

VERDIENEN SIE MEHR, ALS SIE BEKOMMEN?

PROFESSIONELL(ER) VERHANDELN IN EIGENER SACHE

20.06.2018

13.00 Uhr – 17.00 Uhr, Mittwoch

Stuttgart

Marie-Luise Richter (Richter Coaching & Consulting)

FÜHRUNGSTRUMENT MOTIVATION – WIE MOTIVIERE ICH MICH UND ANDERE?

17.05.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Essen

FÜHRUNGSCOACHING MIT DEM ST. GALLER COACHING-MODELL

POTENTIALE WECKEN UND GENERIEREN DURCH WERTEBASIRTES UND SINNSTIFTENDES COACHING

21.06.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Essen

MEHR MOTIVATION UND ERFOLG DURCH GESUNDE FÜHRUNG!

13.09.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Essen

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

FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Carolyn Meyer (Eichenlaub & Partner)

HEISSE EISEN

SCHWIERIGE GESPRÄCHE FÜHREN

24.05.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Hamburg

BELASTUNGSMANAGEMENT

21.06.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Berlin

BELASTUNGSMANAGEMENT

30.08.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Essen

Dr. Angelika Eichenlaub (Eichenlaub & Partner)

KONFLIKTMANAGEMENT – KONFLIKTE RECHTZEITIG ERKENNEN & KLÄREN

19.04.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Berlin

KONFLIKTMANAGEMENT – KONFLIKTE RECHTZEITIG ERKENNEN & KLÄREN

17.05.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Hamburg

KONFLIKTMANAGEMENT – KONFLIKTE RECHTZEITIG ERKENNEN & KLÄREN

14.06.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Essen

Lars-Olaf Brendel (Eichenlaub & Partner)

TEAMENTWICKLUNG UND FÜHREN EINES TEAMS

24.05.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Berlin

FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH

14.06.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Hamburg

TEAMENTWICKLUNG UND FÜHREN EINES TEAMS

23.08.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Hamburg

Kosten pro Fort- und Weiterbildungsveranstaltung:

Early-Bird Mitglieder DFK/

Kooperationsmitgl. 535,00 € inkl. MwSt.

Early-Bird Nichtmitgl. 755,00 € inkl. MwSt.

Mitglieder DFK/

Kooperationsmitgl. 595,00 € inkl. MwSt.

Nichtmitgl. 815,00 € inkl. MwSt.

Im Kostenbeitrag enthalten

– Umfangreiche Arbeitsunterlagen

– Verpflegung, inklusive Mittagsimbiss und Getränken

Beachten Sie bitte auch die Roundtable-Veranstaltungen unseres Kooperationspartners **deutsche ict + medienakademie**:

TECHFUTURES: ZUKUNFTSLABOR DIGITAL DER BPB 2018

17.04.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Dienstag

Sankt Augustin

ELDERLY CARE – MIT DEM INTERNET BESSER UM ÄLTERE KÜMMERN?

03.05.2018

12.30 Uhr – 17.30 Uhr, Mittwoch

Rheinische Fachhochschule, Köln

XYZ-TECHS – SO SEHEN GEWINNER AUS, ODER? EXPERTEN-ROUNDTABLE ÜBER GEMEINSAMKEITEN UND TRANSFER-POTENZIALE

04.07.2018

12.00 Uhr – 18.00 Uhr, Mittwoch

Deloitte, München

Kosten pro Roundtable-Veranstaltung:

Mitglieder DFK 226,10 € inkl. MwSt.

Nichtmitglieder 345,10 € inkl. MwSt.

ns

SCHWERPUNKT FRAUEN IN FÜHRUNG

SORGT DAS ENTGELTTRANSPARENZGESETZ WIRKLICH FÜR MEHR LOHNGERECHTIGKEIT?

von Diana Nier, Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs, Hauptstadtbüro

Seit dem 6. Januar 2018 können Beschäftigte erstmals bei Vorliegen der Voraussetzungen nach dem Entgelttransparenzgesetz vom Arbeitgeber Auskunft zum Entgelt verlangen. Die Initiative hierfür ging vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSJ) aus und soll für mehr Lohn-gerechtigkeit in den Unternehmen, insbesondere zwischen Männern und Frauen, sorgen.



Diana Nier, Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs

Diskriminierungen sind im Arbeitsleben für Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen schädlich und müssen bekämpft werden. Es muss der diskriminierungsfreie Zugang zu Führungspositionen in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen jederzeit und für jeden gewährleistet sein. Leider kommt es immer noch zu gewollten, geduldeten oder fahrlässig verursachten Diskriminierungen. Dies belegen auch Studien, die der Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK zu diesem Thema durchgeführt hat.

Allerdings geht es an der Realität vorbei, sich allein auf einen statistischen Gender Pay Gap zu berufen und lediglich Entgelte miteinander zu vergleichen. Das eigentliche Problem, dass es noch immer zu wenig Frauen in besser vergüteten Führungs- und Spitzenfunktionen gibt, wird jedenfalls damit nicht gelöst.

Wesentliche Regelungen des Entgelttransparenzgesetzes:

- Auskunftsanspruch gegenüber Arbeitgebern mit mehr als 200 Beschäftigten

- Individueller Auskunftsanspruch von Beschäftigten über Kriterien und Festlegung des Entgelts sowie des Durchschnittsentgelts einer Gruppe von mindestens sechs Beschäftigten des anderen Geschlechts mit gleicher oder gleichwertiger Tätigkeit (Vergleichstätigkeit)

- Auskunftsverlangen schriftlich in Textform

- Beschäftigte in tarifgebundenen oder tarifenwendenden Betrieben wenden sich mit ihrem Auskunftsanspruch an den Betriebsrat. Dieser leitet anonymisiert das Auskunftsverlangen an den Arbeitgeber weiter.

- Beschäftigte ohne Betriebsrat sowie Leitende Angestellte (selbst wenn ein Sprecherausschuss vorhanden ist) müssen direkt beim Arbeitgeber Auskunft verlangen.

- Betriebliches Prüfverfahren für private Arbeitgeber ab 500 Beschäftigte mind. alle fünf Jahre zu ihren Entgeltregelungen sowie Einhaltung des Entgeltgleichheitsgebots

- Berichterstattung für Arbeitgeber ab 500 Beschäftigte, die auch der Lageberichtspflicht nach § 264 und § 289 HGB unterliegen, zu Gleichstellung und Entgeltgleichheit sowie Maßnahmen zur Herstellung der Entgeltgleichheit

Gesetz mit Lücken

Der DFK hatte schon in seiner damaligen Stellungnahme zum Referentenentwurf auf viele Risiken des Gesetzes hingewiesen.

Gerade für Führungskräfte dürfte der Anwendungsbereich des Auskunftsanspruches nur bedingt greifen. Vielfach scheidet es bereits

darin, dass es keine sechs Beschäftigten des anderen Geschlechts mit einer gleichen oder vergleichbaren Tätigkeit gibt. Will z.B. eine Abteilungsleiterin wissen, was ihre Kollegen verdienen, muss es mindestens noch sechs männliche Abteilungsleiter beim Arbeitgeber geben. Sonst muss der Arbeitgeber keine Auskunft zum Vergleichsentgelt erteilen (§ 12 Absatz 3 Entgelttransparenzgesetz).

Auch fehlt es an klaren Regelungen zur vertraulichen Behandlung des (individuellen) Auskunftsanspruches und des Auskunftsergebnisses. Gerade da, wo keine betriebliche Interessenvertretung besteht und der Anspruch durch die Beschäftigten selbst gegenüber dem Arbeitgeber erfolgen muss, garantiert das Gesetz nicht, dass dies auch entsprechend vertraulich behandelt und Unfrieden unter den Beschäftigten und Störungen im betrieblichen Umfeld verhindert wird. Auch im Hinblick auf die hohen Anforderungen an den Beschäftigungsdatenschutz hätte es hierzu deutlicher Regelungen bedurft.

Heftige Kritik äußerte der DFK auch an der Nichtberücksichtigung des Sprecherausschusses als gewählte betriebliche Interessenvertretung der Leitenden Angestellten gemäß Sprecherausschussgesetz (SprAuG). Der Sprecherausschuss hat gemäß § 25 SprAuG die Belange der Leitenden Angestellten zu vertreten und sicherzustellen sowie nach § 27 SprAuG gemeinsam mit dem Arbeitgeber darüber zu wachen, dass jedwede Diskriminierung unterbleibt.

Gemäß § 13 Absatz 4 des Entgelttransparenzgesetzes müssen Leitende Angestellte persönlich und direkt ihr Auskunftsverlangen beim Arbeitgeber vorbringen. Eine anonyme Anfrage, selbst wenn ein Sprecherausschuss besteht, ist nicht möglich. Für Frauen

oder Männer in Führungspositionen oder die eine solche anstreben, gilt es dann sehr gut zu überlegen, ob hier tatsächlich der Auskunftsanspruch geltend gemacht wird.

Fazit: Aus Sicht des DFK erweist sich das Entgelttransparenzgesetz als „zahnloser Papiertiger“ mit hohem Verwaltungsaufwand. Sanktionen bei Nichtanwendung des Gesetzes oder Verstößen gibt es nicht. Erfüllt der Arbeitgeber seine Auskunftserteilungspflicht nicht, führt dies „im Streitfall“ lediglich dazu, dass der Arbeitgeber beweisen muss, dass keine Entgeltungleichheit

besteht. Für die Durchsetzung des Gesetzes ist dies aber völlig ungeeignet. Viele Beschäftigte werden sich scheuen, es überhaupt zum gerichtlichen „Streitfall“ mit ihrem Arbeitgeber kommen zu lassen.

Es bleibt also abzuwarten, wie nun das Entgelttransparenzgesetz tatsächlich in der Praxis angewendet und umgesetzt wird. Für Führungskräfte wird es zum einen schwierig, überhaupt in den Anwendungsbereich des Gesetzes zu gelangen. Zum anderen dürfte für Leitende Angestellte die Hemmschwelle zur direkten Geltendmachung des Auskunfts-

rechts hoch sein, denn für Begeisterung beim Arbeitgeber wird dies nicht sorgen. —

Die Stellungnahme des DFK zum Entgelttransparenzgesetz finden Sie auf unserer Website. Link: goo.gl/xEc4pu



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

DFK BEIM NEUJAHREMPFANG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

„SIND DIE VOLKSPARTEIEN NOCH ZU RETTEN?“

Mit einer Studie zum Wahlverhalten der Bevölkerung sowie anschließender Diskussionsrunde hatte die Hans-Böckler-Stiftung am 6. Februar ins E-Werk zum traditionellen Neujahrsempfang in Berlin eingeladen. Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB.

Die Begrüßung der rund 300 geladenen Gäste übernahm der Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung, Michael Guggemos. Er blickte dabei kritisch auf die zurückliegende Wahl und die aktuellen Koalitionsverhandlungen.

Die Stiftung hat gemeinsam mit dem Politikforschungs- und -beratungsunternehmen „policy matters“ eine Studie über die Wahlmotivation 2017 durchgeführt und deren Ergebnisse im Report „Was verbindet, was trennt die Deutschen?“ nun vorgestellt. Zunächst verifizierte Rita Müller-Hillmer von „policy matters“ die einzelnen politischen Typologien, wie etwa das engagierte Bildungsbürgertum, das abgehängte Prekariat oder die missachteten Leistungsträger und deren Beweggründe und Bedürfnisse.

Die Typologien der deutschen Wähler setzen sich grob aus 43% Zufriedenen, 32% Verunsicherten und 25% Enttäuschten zusammen. Die Zufriedenen halten noch an den Volksparteien CDU/CSU und SPD fest. Bei den Verunsicherten ging schon fast jede dritte Stimme an die AfD. Die Enttäuschten wenden sich erheblich von den Volksparteien ab und deutlich der AfD zu. Vor allem die SPD hat in allen Wählerschichten durchweg erhebliche Verluste zu verzeichnen. „Es gibt keine SPD-Hochburgen mehr“, so die Conclusio von Müller-Hillmer. Generell ist der Status der Volksparteien erheblich bedroht.



Wolfgang Thierse (3.v.r.) übt Kritik

Besorgt zeigten sich dann auch in der anschließenden Diskussionsrunde sowohl DGB-Vorsitzender Reiner Hoffmann als auch der ehemalige Bundestagspräsident Wolfgang Thierse. Laut Hoffmann wählen inzwischen 47% der Gewerkschaftsmitglieder nicht mehr die großen Volksparteien. Ein nachdenklicher Wolfgang Thierse kritisierte, dass es offenbar nicht gelingt, die klassischen sozialdemokratischen Themen wie allgemeiner Wohlstand, soziale Gerechtigkeit und Bildungsaufstieg an die Wähler zu transportieren. Hinzu kommt, dass viele

einerseits einen starken Veränderungswunsch haben, gleichzeitig aber ein erhebliches Sicherheitsbedürfnis.

Einigkeit bestand im Podium, dass die Volksparteien die Ängste der Bevölkerung sehr ernst nehmen, praktische Lösungen aufzeigen und so eine weitere soziale Spaltung unbedingt vermeiden müssen.

Beim anschließenden Empfang bestand Gelegenheit zum politischen Austausch, zur Diskussion und zum Netzwerken. — dn

BULGARISCHE RATSPRÄSIDENTSCHAFT STELLT SICH VOR

„EINIGKEIT MACHT STARK“

Nicken oder Kopfschütteln? Ja heißt Nein und Nein heißt Ja – zumindest in Bulgarien. Kulturelle Vielfalt stiftet ab und an auch Verwirrung, so auch beim EBD Briefing zur bulgarischen Ratspräsidentschaft, zu dem auch DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK mit dem Ressortleiter Europapolitik und Public Affairs, Sebastian Müller, geladen waren.

Durch die traditionelle Übergabe des europäischen Fahrrads zur Ratspräsidentschaft wurde offiziell die estnische Ratspräsidentschaft von der bulgarischen für die kommenden sechs Monate abgelöst. Wie der Schriftzug über dem Eingangportal des Parlamentsgebäudes in Sofia, so lautet auch das Motto der bulgarischen Regierung für die kommende EU-Ratspräsidentschaft: „Einigkeit macht stark“ – ein eindeutiger Appell sowohl an die Mitgliedsländer der Europäischen Union als auch an die Westbalkan-Staaten, die ihre Zukunft in der EU sehen.

Zukunft auf. Hierbei soll es vor allem um die Konsolidierung des digitalen EU-Binnenmarktes und den Ausbau der digitalen Wirtschaft samt Geschäftsmodellen gehen. Dies betrifft im Besonderen das Paket für Cyber-Sicherheit, die Richtlinie für Urheberrechte, das Gesetzbuch über die elektronische Kommunikation sowie den elektronische Datenschutz.

Als zweiten wichtigen Punkt nannte Naidenov die Stabilität und Sicherheit in Europa. Man müsse gemeinsam Lösungen für mehr Sicherheit an den EU-Außengrenzen, eine effi-

EU-Perspektive erhalten und ihre Integration in die EU gefördert werden. Bulgarien sei bestrebt, eine positive Rolle einzunehmen und mehr Einigkeit zu schaffen. Mit kleinen Schritten – diplomatisch, bescheiden und nachhaltig – in die richtige Richtung stünde einer erfolgreichen EU-Ratspräsidentschaft nichts mehr im Wege.

Richard Kühnel lobte das Programm als realistisch, ambitioniert und gemeinsam realisierbar. Er betont die Wichtigkeit des westlichen Balkans und die Schaffung von Perspektiven eines möglichen EU-Beitritts von Serbien und Montenegros.

Claudia Dörr-Voß, Leiterin der Europaabteilung im Wirtschaftsministerium, ist überzeugt: Es gibt definitiv viel zu tun – die bulgarische Präsidentschaft sei im digitalen Bereich mit großen Herausforderungen konfrontiert. Vor allem stehen im ersten Halbjahr komplexe Dossiers zu Cybersicherheit und Urheberrecht auf der Tagesordnung. Doch nicht nur dort, sondern auch die Entsenderichtlinien im sozialen Bereich sind Herausforderungen, mit denen die bulgarische Ratspräsidentschaft konfrontiert sein wird. Zu Letzterem haben wir Ihnen auf der nächsten Seite einen ausführlichen Artikel zusammengestellt. — mü



Vorstellung der Prioritäten der bulgarischen EU-Ratspräsidentschaft in Deutschland

Nach der Begrüßung durch Richard Kühnel (Leiter der Vertretung der Europäischen Kommission in Deutschland) stellte die bulgarische Botschaft ihr Land und dessen Visionen mit Blick auf die EU-Ratspräsidentschaft dar. Der bulgarische Botschafter Radi Naidenov betonte den Willen seines Landes – in dem überzeugte Europäerinnen und Europäer die eindeutige Mehrheit bilden –, in die Eurozone und den Schengenraum einzutreten, um so pro-aktiv an den Institutionen mitarbeiten zu können. Bulgarien erfülle dafür seit mehr als zehn Jahren die entsprechenden Kriterien, so Naidenov.

Die Europäische Union befände sich an der Schwelle fundamentaler Reformen. Damit sie stärker, geeinter und demokratischer daraus hervorgeht, setzt der bulgarische Vorsitz dabei vier Prioritäten.

Als ersten Schwerpunkt führte Naidenov die digitale Wirtschaft und Geschäftsmodelle der

zientere Steuerung des Migrationsprozesses wie auch die Entwicklung der Grundfesten der Verteidigungsunion – durch die Etablierung der ersten Ständigen Strukturierten Zusammenarbeit (PESCO) – innerhalb der EU finden.

Der dritte Punkt betraf die Zukunft Europas und die jungen Menschen. Vorgebracht werden soll ein Europa der wirtschaftlichen und sozialen Annäherung und des Zusammenhalts. Dabei wird im Rahmen des nächsten mehrjährigen EU-Finanzrahmens verstärkt versucht, die künftige Kohäsionspolitik sowie die Wirtschafts- und Währungsunion zu reformieren. Ein besonderer Fokus soll dabei auf die junge Generation der EU gelegt werden, um Arbeitsplätze zu schaffen und zu einem kontinuierlichen Wirtschaftswachstum zu gelangen.

Vierte und letzte Priorität: der Westbalkan. Die Westbalkan-Staaten müssen eine klare

HINTERGRUND

Der Vorsitz im Rat der Europäischen Union (auch Ratspräsidentschaft) wechselt halbjährlich zwischen den Mitgliedsstaaten. Eine Ausnahme bildet der Rat für Auswärtige Angelegenheiten, in dem die Hohe Vertreterin der EU für Außen- und Sicherheitspolitik Frederica Mogherini den Vorsitz führt. Damit die Kontinuität in der Arbeit des Rates gewährleistet ist, wird der Vorsitz im Rat in Form einer sog. Triopräsidentschaft jeweils für einen Zeitraum von 18 Monaten ausgeübt. Die drei Staaten präsentieren aber ein gemeinsames Programm. Bulgarien ist Teil der Troika „Estland – Bulgarien – Österreich“ und übernimmt den Vorsitz im Rat der Europäischen Union im Januar 2018 von Estland.

REFORM DER EU-RICHTLINIE ÜBER DIE ENTSENDUNG VON ARBEITNEHMERN WERDEN ENTSENDUNGEN INS AUSLAND ERSCHWERT?

von Sebastian Müller, Ressortleiter Europapolitik und Public Affairs

EU-Parlament, Rat und EU-Kommission haben sich am 28. Februar 2018 auf eine gemeinsame Linie zur Reform der Entsenderichtlinie geeinigt.



Sebastian Müller

Eine eigentlich gute Idee: Mit der Überarbeitung kommt die Kommission ihrer politischen Leitlinie nach, den Grundsatz des gleichen Arbeitsentgelts für die gleiche Arbeit am gleichen Ort zu fördern. Insbesondere zielt die Initiative darauf ab, gerechte Entlohnungs- und gleiche Wettbewerbsbedingungen für entsendende wie lokale Unternehmen im Aufnahmeland zu gewährleisten. Gefährlich dabei ist, dass (ungewollte) Nebeneffekte – auch für entsandte Fach- und Führungskräfte – eintreten können.

Hehre Ziele

Der Vorschlag sieht vor, dass entsandte Arbeitnehmer in der Regel in den Genuss der gleichen Vorschriften über Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen kommen wie lokale Arbeitnehmer. Dies erfolgt unter uneingeschränkter Berücksichtigung des Grundsatzes der Subsidiarität und der Art und Weise, wie diese Bedingungen von den zuständigen Behörden und/oder Sozialpartnern im jeweiligen Mitgliedstaat festgelegt werden. In bestimmten Bereichen wie Gesundheit und Sicherheit gelten für entsandte Arbeitnehmer bereits dieselben Vorschriften wie für die Arbeitnehmer des Aufnahmemitgliedstaates.

Regelungsinhalte

Künftig müssen sämtliche Entlohnungsvorschriften, die im Allgemeinen bei lokalen Arbeitnehmern zum Tragen kommen, auch auf entsandte Arbeitnehmer angewandt werden. Dabei wird die Entlohnung nicht nur die Mindestlohnsätze umfassen, sondern gege-

benenfalls auch andere Aspekte wie Prämien und Zulagen.

Entsendungen sollen künftig in der Regel auf 12 Monate begrenzt sein, mit der Möglichkeit der Verlängerung auf 18 Monate. Beträgt die Dauer der Entsendung mehr als 24 Monate, so müssen die arbeitsrechtlichen Vorschriften des Aufnahmemitgliedstaates angewandt werden, sofern dies für den entsandten Arbeitnehmer günstiger ist. Die dargelegten Änderungen sollen zu einem besseren Arbeitnehmerschutz, mehr Transparenz und größerer Rechtsklarheit beitragen sowie gleiche Wettbewerbsbedingungen für inländische wie entsendende Unternehmen gewährleisten, wobei den Tarifverhandlungssystemen der Mitgliedstaaten in vollem Maße Rechnung getragen wird.

Gelingt der Wurf?

Arbeitgeber, die Mitarbeiter zur Dienstleistungserbringung innerhalb der EU entsenden, sehen sich nun mit steigenden bürokratischen Herausforderungen konfrontiert. Denn die unterschiedliche Ausgestaltung der Umsetzung in das jeweilige nationale Recht der EU-Staaten bedeutet, dass je nach Einsatzland unterschiedliche Bestimmungen und Meldeverfahren zu beachten sind. Administrative Erfordernisse vor Ort müssen gründlich geprüft werden. Und zudem drohen bei Zuwiderhandlungen empfindliche Geldbußen oder auch Sperren.

„Die Vorstellung der Kommission, dass all diese Informationen für alle Branchen auf einer Website zentral und aktuell publiziert werden können, ist naiv und wirklichkeitsfremd“, kritisiert gar beispielsweise Ingo Kramer, Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), deutlich. Für Unternehmen entstünden ein erheblicher Bürokratieaufwand und große Unsicherheiten. Haftbar für eine – fahrlässig oder vorsätzlich – falsche Tarifgruppen-Zuordnung wäre das Unternehmen.

Entsendung erschwert?

Einfacher wird es sicher nicht, Mitarbeiter langfristig an eine ausländische Niederlas-

sung zu entsenden. Für sie gilt nach Ablauf der 12 Monate nur dann das dortige Arbeitsrecht, wenn dies sie besserstellen würde. Wenn zu Beginn der Entsendung schon feststeht, dass der Aufenthalt die 12 Monate überschreitet, gelten diese Regeln bereits ab dem ersten Tag der Tätigkeit im Ausland. Zudem gilt die Entsendezeit nicht pro Arbeitnehmer, sondern pro besetzte Stelle. Wenn also ein Arbeitnehmer seinen Kollegen in derselben Funktion ersetzt, summieren sich die Entsendemonate zu einer Gesamt-Entsendedauer.

Fazit

Mehr als ein Jahr dauernde Entsendungen innerhalb Europas werden nun faktisch erschwert. Es war bislang üblich, dass am Einsatzort kein neues Arbeitsverhältnis begründet werden musste und ein Wechsel des Arbeitnehmers in ein anderes Sozialversicherungs- oder Steuersystem vermieden werden konnte. Und in der Tat: Paradox wäre es, wenn es künftig einfacher wäre, Arbeitnehmer nach China oder in die USA zu entsenden als innerhalb Europas. Es wird gegebenenfalls dazu führen, dass früher zu dem Modell zurückgegriffen wird, dass das deutsche Arbeitsverhältnis ruhend gestellt wird und man eine Rückkehrgarantie, eine Entsendevereinbarung und einen lokalen Vertrag im Ausland abschließt. Es wird also etwas komplizierter werden in Zukunft. Wie gut, wenn man dann mit dem DFK einen Verband hat, der auch bei diesen Vertragsgestaltungen tiefe Erfahrungswerte hat und mit rechtlicher Beratung beiseite steht. Sprechen Sie uns gerne hierzu an. —

HINTERGRUND

Ein entsandter Arbeitnehmer ist in einem EU-Mitgliedstaat beschäftigt, wird jedoch von seinem Arbeitgeber vorübergehend zur Erbringung seiner Arbeitsleistung in einen anderen Mitgliedstaat geschickt. Zwischen 2010 und 2014 ist die Anzahl der Entsendungen um fast 45% gestiegen. Im Jahr 2014 wurden etwa 1,9 Mio. europäische Arbeitnehmer in andere Mitgliedstaaten entsandt.

ALTERNATIVEN ZU TTIP UND TRADE WAR IN BRÜSSEL VORGESTELLT

HANDELSKRIEG ZWISCHEN EU UND USA UNAUSWEICHLICH?

Quelle: © www.transatlanticrelations.org



Prof. Daniel Hamilton

War es Vorahnung oder doch nur Zufall? Wenige Tage vor der Ankündigung von US-Präsident Trump, Strafzölle für die Einfuhr von Stahl und Aluminium zu verhängen, lud das renommierte Institut Bruegel zu einer Podiumsdiskussion zur Zukunft der transatlantischen Wirtschaftsbeziehungen ein. Hierzu stellte Prof. Daniel Hamilton, John Hopkins University in Baltimore, die Kernpunkte seiner Studie „Creating the North Atlantic Marketplace for Jobs and Growth“ vor und diskutierte diese unter der Moderation von Bruegels Vizedirektorin Dr. Maria Demertzis mit Frau Luisa Santos, Director International Relations des Dachverbandes der europäischen Wirtschaft BusinessEurope, sowie mit Prof. André Sapir, wirtschaftspolitischer Berater der EU-Kommission.

Ist-Zustand

Den aktuellen Stand der transatlantischen Wirtschaftsbeziehungen beschreibt Hamilton als Agenda der Schadensbegrenzung, die insbesondere durch Aktionen der Trump-Administration gekennzeichnet sei wie die „Buy American, Hire American“-Politik, Importzölle auf Solar-Panels, Reform der Unternehmenssteuern mit Schockwellen nach Europa, Neuverhandlung von NAFTA mit Implikationen für die EU, Druck auf die WTO, Fokus auf Handelsdefizite, Trumps Versuch einer Politik per Twitter, Schutz der Privatsphäre und die Weigerung, China als Marktwirtschaft anzuerkennen. Dies alles geschehe trotz der Tatsache, dass Europa und die USA füreinander die wichtigsten

Märkte mit dem weltweit höchsten Grad der Integration darstellten. Zudem habe sich in 2017 das Ungleichgewicht („gap“) bei Wirtschaftswachstum, Beschäftigung und Handel weiter verringert. In Zahlen ausgedrückt, generiere die transatlantische Wirtschaft jährlich 5,5 Bio. US-Dollar (ca. 4,6 Bio. Euro) mit bis zu 15 Mio. Beschäftigten. Dieser weltweit größte und von Wohlstand geprägte Markt stelle gemessen an der Kaufkraft ca. 1/3 des globalen BIP dar. Zudem bilde er bei den globalen Direktinvestitionen 66 % der Bestände in Drittländern („outward stock“) und 57 % der Bestände im Inland („inward stock“).

Die Zukunft: Vier Szenarien zur Wahl

Im Szenario I („Deep Freeze“), d. h. bei „Einfrieren“ des Status quo sind die Hindernisse zu hoch und die Anreize zu gering für jegliche ambitionierte transatlantische Initiativen. Als mögliche Auswirkungen verfestigen bzw. verschlimmern sich die ungelösten Probleme und die jeweiligen strittigen Handelspolitiken. Zugleich gerät die WTO zwischen die Fronten und die USA sind bemüht, die EU zu spalten. Global betrachtet, nehmen EU und USA bei der Formulierung von Standards und Regeln eine passive („rule-takers“) anstelle einer aktiven Rolle („rule-makers“) ein. Überdies vergrößert sich der digitale Wettbewerb, die Wertschöpfungsketten werden unterbrochen und verbündete Drittstaaten leiden ebenfalls.

Das Szenario II („Cherry Picking“) beinhaltet, aus dem „komatösen“ TTIP-Paket zu ernten, was noch möglich ist, und ein Abkommen über den zollfreien Güterverkehr zu schließen. Im regulatorischen Bereich ist transatlantische Kooperation durch individuelle Vereinbarungen geprägt. Die potenziellen Implikationen unter diesem Szenario sind jedoch ähnlich problematisch wie bei Szenario III, d. h. dem – allerdings unter Trump nur schwer zu realisierenden – Abschluss von TTIP („TTIP – The Sequel“).

Favorit: Der Nordatlantische Marktplatz

Im vom Autor favorisierten Szenario IV („The North Atlantic Market Place“) wird TTIP zugunsten der Fokussierung auf Beschäftigung und Wachstum im nordatlantischen Raum aufgegeben. Anstelle von auf die USA und EU

beschränkten Beziehungen („single undertaking“) wird eine breite („multi-channel“) Initiative gestartet, die zu einer Reihe von bilateralen Abkommen – d. h. EU-US, EU-GB, US-GB, US-non-EU Europa, EU/Kanada/Mexiko etc. – mit den Schwerpunkten Beschäftigung und Wachstum führt. Weitere Inhalte umfassen Mitarbeiterentwicklung, KMUs, Innovations- und Digitalwirtschaft. Zugunsten dieser Ziele sind Handelsbarrieren abzubauen, Investitionen vom Handel zu trennen, Streitschlichtung per Schiedsgerichte auszuschließen und der Vorrang des nationalen Rechts sicherzustellen. Die regulatorische Kooperation soll die Regulierungsbehörden in die Lage versetzen, ihre Bürger effizienter und effektiver auf demokratisch legitimierte und verlässliche Weise zu schützen, und nicht primär auf den Abbau oder Minderung von nichttarifären Handelshemmnissen abzielen. Die Regulierungen sind auf Güter und Dienstleistungen zwischen den Vertragsparteien zu beschränken und sollen nur Exekutiv-Agenturen, jedoch nicht Legislativorgane einbeziehen. Letztendlich sind die vereinbarten Politiken auf die Beziehungen mit Drittländern wie z. B. China zu übertragen.

Der Autor betont, dass mit diesem Szenario die neue Dynamik infolge des Brexits und der breiteren Wertschöpfungsketten anerkannt werde. Ebenso werde den Ängsten um Jobs und Wachstum sowie der populären Kritik an Schiedsgerichten und der regulatorischen Harmonisierung Rechnung getragen. Zudem werde die Besorgnis bzgl. der Standards in Schwellenländern adressiert und die USA könne sich gemeinsam mit Europa als „rule-maker“ neu positionieren. Eingeräumt wird, dass die Umsetzung dieses Szenarios schwierig sei und unterschiedliche Vorgehensweisen erfordere. Aus diesem Grund dürften die Verhandlungen nicht allein Fachleuten der Handelsministerien überlassen werden, sondern erforderten die Unterstützung hochrangiger Politiker.

Die Vertreterin von BusinessEurope zeigte sich aufgeschlossen für Szenario IV, gab jedoch zu bedenken, dass derzeit eine negative Stimmung in der EU zu Handelsfragen bzw. zur USA herrsche. Anlässlich kürzlich geführter Gespräche mit Vertretern diverser US-Ministerien habe sie überdies den Eindruck gewonnen, dass Europa im Gegensatz zu China und den NAFTA-Partnern derzeit

nicht auf der Handelsagenda der USA stehe und es zudem dort an Personal für die transatlantischen Handelsbeziehungen fehle. Angesichts dieses Lagebildes sei es zunächst unabdingbar, eine positive Sichtweise Europas auf die USA herzustellen und die EU wieder als strategischen Partner der USA zu etablieren.

Prof. Sapir skizzierte eine ähnlich kritische Situation für die Verbesserung der Wirtschaftsbeziehungen. Zugleich sieht er die dringende Notwendigkeit, ein regelbasiertes Handelssystem einzuführen. So sei die EU-Kommission unter Federführung der Generaldirektion Wettbewerb in der Anti-Trust-Regulierung sehr aktiv, allerdings verhalte sich

das Pendant auf US-Seite derzeit ausgeprägt passiv.

Übereinstimmend sprachen sich die Diskutanten dafür aus, dass die Initiative für Verhandlungen über zukunftsfähige transatlantische Wirtschaftsbeziehungen von der EU ausgehen müsse. — **Thomas H. A. Schneider**

EUROPAPOLITISCHER EINWURF VON EBD-PRÄSIDENT WEND

ITALIENWAHL – EUROPÄISCHER JAMMER MIT ANSAGE



Europäische Bewegung Deutschland

“
Der Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung erwähnt viele Länder, Italien erwähnt er nicht. "Alle Konzentration auf Macron!" ist nicht nur die Parole der Koalitionäre.
Was einzig Hoffnung macht: die Verbindungen zwischen den gesellschaftlichen Kräften sind erfreulich stark.

Quelle: © EBD
EBD-Präsident Dr. Rainer Wend zum Ausgang der Wahl in Italien

Jetzt, wo sich bestätigt, dass sich südlich der Alpen so schnell keine Regierung traditioneller Vorstellungen bildet, beginnt das große Rätselraten. Die italienischen Mitglieder der europäischen Parteienfamilien EVP und SPE haben ihre Ziele klar verfehlt, Grüne und Liberale spielen in Italien schon lange keine Rolle mehr. Alle Passstraßen über die Alpen in das Kernland Europas scheinen verschüttet. Für die Europawahlen 2019 verblasst der Traum großer Parteienfamilien, auch mit Hilfe italienischer Wählerinnen und Wähler Mehrheiten bilden zu können. Es dürfte sehr viele Spitzenkandidaten geben, die einen Anspruch auf den Kommissionspräsidenten haben. Aber anders als zuvor Martin Schulz kann der EU-Parlamentspräsident Antonio Tajani in Brüssel bleiben.

Zuerst die guten Nachrichten: Wir Deutsche müssen nicht mit dem Finger auf lange Regierungsbildungen zeigen, unsere jüngste Erfahrung macht hoffentlich bescheiden. Auch ist damit zu rechnen, dass keine Regierung dem englischen Wahnsinn folgt und aus Euro oder gar der EU austreten will. Die Börsen werden ruhig bleiben. Italien ist eine pluralistische Parlamentsdemokratie mit einem starken Staatspräsidenten, dem deutschen Konsenssystem näher als dem französischen Hop oder Top.

Die schlechte Nachricht: Das gegenüber anderen Ländern geradezu empathielose Agieren der Exekutiven in Paris, Berlin und Brüssel zur Reform der Eurozone geht nicht auf. Wenn sich Élysée, Kanzleramt und Berlaymont einigen, dann ist Europa eben noch lange nicht gerettet. 50% für Populisten in Italien ist nicht nur ein Votum gegen die sich seit Jahrzehnten durchwurschelnde römische politische Klasse, sondern erstmals auch gegen das europäische politische Sys-

tem, das weder auf Italien noch auf seine Bevölkerung Rücksicht genommen hat. Und dabei tröstet nicht, dass Brüssel, verglichen mit Rom, in der Gunst der Wählerinnen und Wähler auf historisch niedrigem Niveau noch immer besser dasteht.

Der Sieg der Populisten in Italien liegt auch an der deutschen Europapolitik. Der Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung erwähnt viele Länder, Italien erwähnt er nicht. „Alle Konzentration auf Macron!“ ist nicht nur die Parole der Koalitionäre. Es gibt kaum wissenschaftliche Italienexpertise. Denkfabriken denken kaum über Italien nach. Belastbare europapolitische parlamentarische Verbindungen bestehen schon seit Jahren nicht mehr. Und nur wenige Medien mühen sich um eine angemessene Berichterstattung aus einem vielseitigen Land. Was einzig Hoffnung macht: Die Verbindungen zwischen den gesellschaftlichen Kräften (Gewerkschaft, Wirtschaft, Kirchen, Wohlfahrtsverbänden) sind erfreulich stark.

Es rächt sich für Berlin, dass man sich lange Zeit nicht für die Probleme Italiens interessierte, weder bei der Flüchtlingskrise noch bei der organisierten Kriminalität und auch nicht bei der Finanzkrise. Deutsche und europäische Verantwortung für eines der wichtigsten europäischen Länder? Auf niedrigem Niveau!

Che fare? Arroganz wäre katastrophal und Panik wäre schlecht, denn das hülfe den Populisten in Italien und auch in Europa. Die neue Bundesregierung muss rasch Tunnel durch die Alpen bauen und nicht nur auf alte Pässe setzen. Die neuen Ministerien müssen ihre europapolitische Italienpolitik und -diplomatie endlich abstimmen. Eine moderne deutsche Public Diplomacy braucht Verbündete auch außerhalb der ohnehin geschwächten Parteienfamilien. Und alle müssen positiv in Italien investieren, durch gesellschaftlichen, wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Austausch, unterstützt durch einen intelligenten EU-Haushalt, der dem Nettozahler Italien wieder auf die Beine hilft. — **mü**

VGF – D&O-VERSICHERUNG

KENNEN SIE IHRE D&O-VERSICHERUNG?

HAFTUNG VON VORSTÄNDEN UND GESCHÄFTSFÜHRERN

von Dr. Heike Kroll, Fachanwältin für Arbeitsrecht

Wer arbeitet, macht bekanntlich Fehler. Das liegt in der Natur der Sache und ist durchaus verständlich. Fraglich und für den Einzelnen von maßgebender Bedeutung ist, wer für einen Fehler und den damit einhergehenden Schaden aufzukommen hat.

Für Arbeitnehmer gibt es Haftungserleichterungen: Bei leichter Fahrlässigkeit haften Arbeitnehmer gar nicht. Bei mittlerer Fahrlässigkeit erfolgt eine Quotelung, wobei auch das Einkommen eines Mitarbeiters eine Rolle spielt, und erst bei Vorsatz und grober Fahrlässigkeit trägt der Arbeitnehmer im Regelfall die volle Verantwortung. Unter den Arbeitnehmerbegriff fallen alle Mitarbeiter – somit auch Prokuristen und andere Leitende Angestellte.

Organe der Gesellschaft sind keine Arbeitnehmer

Anders verhält es sich bei den Organen der Gesellschaft wie den Vorständen und Geschäftsführern. Diese sind keine Arbeitnehmer. Es gelten daher weder die für Arbeitnehmer von der Rechtsprechung entwickelten Haftungserleichterungen noch andere Arbeitnehmerschutzvorschriften. Vorstände und Geschäftsführer haften bereits für leichte Fahrlässigkeit voll mit ihrem Privatvermögen.

Das GmbH-Gesetz (GmbHG) spricht von der „Sorgfalt des ordentlichen Geschäftsmanns“, vgl. § 64 Absatz 2 Satz 2 GmbHG, das Aktiengesetz (AktG) in § 93 Abs. 1 von der „Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters“. Kurz zusammengefasst bedeutet dies, dass der Geschäftsführer/Vorstand zur ordentlichen, gewissenhaften und fachlich einwandfreien Leitung des Unternehmens verpflichtet ist. Das Unternehmen ist dabei nach gesicherten und praktisch bewährten betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen und unter Beachtung aller maßgeblichen Rechtsvorschriften zu leiten.

Grundsätzlich hat der Geschäftsführer zwei Möglichkeiten, sein persönliches Haftungsrisiko zu reduzieren. Zum einen kann anstellungsvertraglich vereinbart werden, dass der Geschäftsführer „nur für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit haftet“. Bis vor etwa 15 Jahren war das die übliche Art und Weise, sich vor

persönlicher Inanspruchnahme zu schützen. Seitdem sich D&O-Versicherungen auf dem deutschen Markt etabliert haben, gehen Unternehmen dazu über, den Versicherungsweg zu wählen. Aus Sicht des Unternehmens hat das den klaren Vorteil, dass es seinen Schaden ersetzt erhält – wenn nicht vom Organ, dann zumindest von der D&O-Versicherung. Daher haben mittlerweile etliche Unternehmen eine D&O-Versicherung abgeschlossen, deren persönlicher Anwendungsbereich nicht nur die Organe selber, sondern nicht selten auch weitere Führungsebenen umfasst. Das Bestehen einer Versicherung mag auf der einen Seite beruhigend sein, auf der anderen Seite kann es im Einzelfall wertlos sein, wenn es an einer ausreichenden vertraglichen Regelung im Geschäftsführerstellungsvertrag fehlt. Optimal sollten sich Geschäftsführer und Vorstände daher bei Abschluss oder Verlängerung des Anstellungsvertrages mindestens zusichern lassen,

- dass sie einen vertraglichen Anspruch haben, dass eine D&O-Versicherung in einer betragmäßig bestimmten oder anhand definierter Parameter bestimmbarer Mindesthöhe besteht,
- dass die Versicherung auch im Falle eines Ausscheidens zu unveränderten Bedingungen für die Dauer der Verjährungsfrist für Ansprüche aus Pflichtversicherungen aufrechterhalten wird,
- dass bei Minderung der Deckungssumme durch Inanspruchnahme weiterer Versicherter diese Deckungssumme wieder aufgefüllt wird
- und ihnen die Versicherungspolice in Kopie ausgehändigt wird und sie zudem über etwaige Änderungen und Ergänzungen dieser Police unverzüglich – auch nach dem Ausscheiden für die Dauer der Verjährungsfrist – informiert werden.

Folgendes sollte man bei der Unternehmens-D&O-Versicherung immer im Hinterkopf behalten:

Grundsätzlich gilt das so genannte claims-made-Prinzip: Das bedeutet, dass für alle in einer Versicherungsperiode erhobenen Er-



Quelle: Fotolia, @Jatomek

Man sollte über den [zusätzlichen] Abschluss einer persönlichen D&O-Versicherung nachdenken

satzforderungen die für diese Periode vereinbarte Versicherungssumme nur einmal zur Verfügung steht. Nicht in Anspruch genommene Deckungssummen aus den Vorjahren werden nicht gutgeschrieben – selbst dann nicht, wenn die schadenstiftende Handlung in jener Zeit stattgefunden hat. So kann eine an sich der Höhe nach respektable Deckungssumme beim Zusammentreffen mehrerer Großforderungen, die auch aus länger zurückliegenden Verletzungshandlungen resultieren mögen, schnell erschöpft sein.

Je größer der Personenkreis, umso mehr relativiert sich die Deckungssumme

Der persönliche Anwendungsbereich von Unternehmens-D&O-Versicherungen umfasst im Regelfall einen sehr großen Personenkreis: Die Versicherung gilt für alle gegenwärtigen und früheren Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat und überwiegend auch für weitere leitende Angestellte. In Konzernen gibt es häufig Konzernpolicies, die zudem die Organmitglieder von Tochtergesellschaften sowie gegebenenfalls dortige leitende Mitarbeiter einschließen. Je größer der Personenkreis, umso mehr relativiert sich die Deckungssumme. Durch die Anspruchsabwehr jedes Einzelnen können ganz erhebliche Anwaltskosten auflaufen, die ebenfalls zulasten der zur Verfügung stehenden Versicherungsdeckung gehen.

Nicht selten fehlt es an einem nicht ausreichenden Nachhaftungszeitraum: D&O-Versicherungen haben regelmäßig eine Laufzeit von einem Jahr (Versicherungsperiode) und verlängern sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht eine Kündigung erfolgt oder ein automatischer Beendigungsgrund eingetreten ist. Von den Versicherern angebotene Nachhaftungsfristen betragen häufig (nur) bis zu drei Jahre. Damit bleiben sie hinter den Verjährungsfristen für Pflichtverletzungen von Organmitgliedern (zehn Jahre bei börsenno-

tierten Unternehmen und Banken § 93 Abs. 6 AktG und § 52a KWG, sonst fünf Jahre) zurück.

Auch die unterschiedliche Interessenlage von Unternehmen und Organen ist ein Risiko

Nimmt der Aufsichtsrat ein oder mehrere Vorstandsmitglieder auf Schadensersatz in Anspruch, können die Kosten der Abwehr dieser Inanspruchnahme die Deckungssumme der D&O-Versicherung deutlich reduzieren, sodass den Mitgliedern des Aufsichtsrats, sollten Vorstandsmitglieder ihnen wiederum den Streit verkünden, unter Umständen keine ausreichende Deckung zur Finanzierung ihrer eigenen Anspruchsabwehr zur Verfügung steht.

Ebenso befremdlich und im Grunde paradox ist, dass Unternehmen mit der Zahlung der Versicherungsprämie auch die Abwehr ihrer Ansprüche durch die in Anspruch genommenen Organmitglieder finanzieren. Die von der Versicherung so erstatteten Abwehrkosten schmälern damit die zum Ersatz des Schadens des Unternehmens zur Verfügung stehende Deckungssumme. Gelegentlich sehen D&O-Versicherungsbedingungen sogar vor, dass das Unternehmen als Versicherungsnehmer einem Deckungsverlangen durch das Organ zustimmen muss.

Alle diese Punkte zeigen auf, dass eine Absicherung durch eine Unternehmens-D&O-Versicherung trügerisch sein kann. Daher sollte man zumindest über den (zusätzlichen) Ab-

schluss einer persönlichen D&O-Versicherung einmal nachdenken.

Tipp: Sind Sie Mitglied des Verbandes? Dann lassen Sie Ihren Geschäftsführer- bzw. Vorstandsvertrag kostenfrei durch die versierten Anwälte des Verbandes prüfen.

Mitglieder des DFK haben die Möglichkeit, über unseren Kooperationspartner Helmig&Partner neben einer so genannten Anstellungsvertragsversicherung auch eine persönliche D&O-Versicherung abzuschließen. Bitte wenden Sie sich bei Interesse per E-Mail an den Verband (goetz@die-fuehrungskraefte.de), Stichwort: D&O-Versicherung. Ihnen werden dann weitere Informationen zugeschickt. —

VGf – THEMA GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ

GESUNDHEIT – UNSER WERTVOLLSTES GUT

KRANK ZUR ARBEIT – SINN ODER UNSINN?

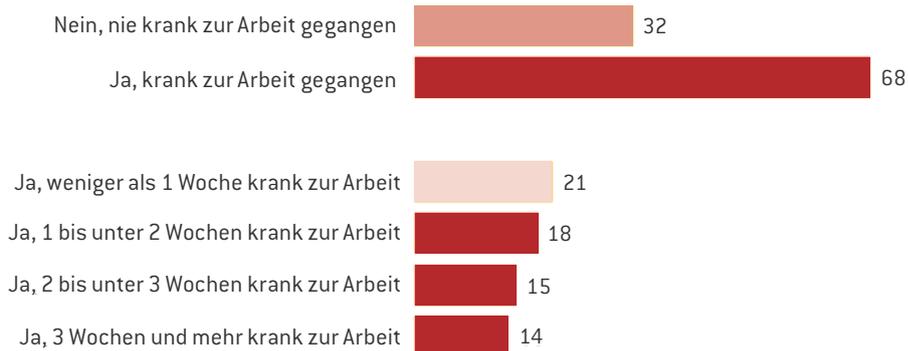
Am 28. April ist der Tag für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Er wurde 1984 von der internationalen Arbeiterorganisation (ILO) ins Leben gerufen und findet seitdem jährlich Ende April statt. Ziel des „Aktions-tages für die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz“ ist die Schaffung von sichereren, gesünderen und menschenwürdigeren Arbeitsbedingungen weltweit. Perspektiven sprach mit Dr. Heike Kroll, Geschäftsführerin des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK, über die Bedeutung dieses Tages in und für Deutschland.

DFK: Beim Tag für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz denkt man doch zunächst an die zum Teil menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen in anderen Ländern. Spielt das Thema in einem Land wie Deutschland, in dem Arbeitssicherheit groß geschrieben wird, es ein Arbeitszeitgesetz und eine weitere Reihe von Arbeitnehmerschutzvorschriften gibt, überhaupt eine Rolle?

Kroll: In der Tat könnte man annehmen, dass sich Deutschland nicht unbedingt angesprochen fühlen muss. Das wäre jedoch zu kurz gedacht. In vielen Branchen ist es gängige Praxis, Produktionsstandorte in Schwellenländer zu verlagern oder ganz aufzulösen und Aufträge an Subunternehmer zu vergeben. Deutsche Unternehmen tragen die Verantwortung dafür, dass bei der Herstellung ihrer Produkte – egal wo und durch wen – bestimmte Sicherheitsbestimmungen eingehalten werden und auf die Gesundheit der Beschäftigten geachtet wird.

Unabhängig davon ist das Thema auch für die Arbeitsplatzsituation in Deutschland

Krank zur Arbeit – Verteilung in Prozent (gesamt und nach Wochen gruppiert)



Quelle: © DGB-IndexGuteArbeitKompakt 02/2016

von Bedeutung. Sicherheitsrichtlinien sind neueren Standards anzupassen, die Verbesserung von unternehmensinternen Kommunikationsstrukturen und die Schaffung eines angenehmen Arbeitsklimas sind seit Jahren erklärte Ziele des Aktionstages.

Gibt es bestimmte Themen aus der Mitgliedschaft, an die Sie spontan beim Stichwort „Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz“ denken müssen?

Neben den psychischen Erkrankungen wie Burn-out, die gerade bei Führungskräften eine größere Rolle spielen, als man vielleicht meint, ist ein aktuelles Thema bei Fach- und Führungskräften sicherlich die Unsitte des Präsentismus.

Präsentismus?

Der Begriff Präsentismus kommt von Präsenz = Anwesenheit. Mit Präsentismus be-

zeichnen die Arbeitspsychologen und -mediziner das Verhalten von Arbeitnehmern, die trotz Krankheit am Arbeitsplatz sind. Jeder kennt vielleicht den einen oder anderen Kollegen, der sich in den letzten Wochen hustend und schnupfend zur Arbeit geschleppt hat. Eine Krankheit sollte man jedoch zu Hause auskurieren und nicht im Büro.

Dass es der Gesundheit des Betroffenen nicht förderlich ist, wenn er trotz Krankheit zur Arbeit geht, leuchtet unmittelbar ein. Aber der Arbeitgeber dürfte sich doch zumindest hinter vorgehaltener Hand freuen, dass der Mitarbeiter kommt und die Arbeit erledigt wird.

Vielen ist das nicht bewusst, aber die Nachteile eines solchen Verhaltens überwiegen die Vorteile deutlich. Zum einen besteht das Risiko, dass man Kollegen ansteckt, und zum anderen dauert es einfach länger, bis man wieder ganz fit ist. Schlecht auskurierte Krankheiten werden nicht selten über Wochen und Monate ein ständiger Begleiter.

Wer krank ist, arbeitet zudem schlechter und mit einer wesentlich höheren Fehlerquote. Auch das Risiko von Arbeitsunfällen steigt. Im Grunde stellen daher kranke Mitarbeiter am Arbeitsplatz ein nicht zu unterschätzendes Kostenrisiko dar. Studien zufolge sollen die durch Präsentismus verursachten Kosten mindestens doppelt so hoch sein wie die durch die Fehltagel auflaufenden Kosten. Kranke gehören daher zu Hause ins Bett.

Man hat manchmal den Eindruck, dass gerade Menschen in leitender Position das nicht einsehen und sich krank zur Arbeit schleppen.

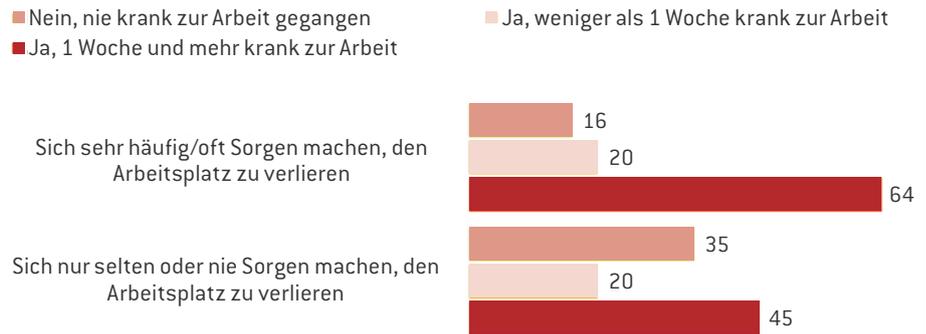
Gerade das ist ein großer Fehler – nicht nur wegen der eigenen Gesundheit. Man sollte nicht vergessen, dass man als Vorgesetzter Vorbild für seine Mitarbeiter ist. Wie will man den Mitarbeitern glaubhaft vermitteln, dass Kranke zu Hause bleiben sollten, man selber krank bei der Arbeit erscheint?

Zudem ist die Anwesenheit im Büro auch völlig unnötig. Im Regelfall ist man als Führungskraft technisch so gut ausgestattet, dass man vieles auch von zu Hause erledigen kann, wenn man es einfach nicht lassen kann.

Stichwort Homeoffice. Was halten Sie von der Idee, dass man Mitarbeiter mit ansteckenden Krankheiten einfach von zu Hause arbeiten lässt, da sie ja nur zu krank sind, um ins Büro zu gehen, aber ansonsten arbeiten könnten.

Ja, das war so eine Diskussion, die aufgrund der Grippewelle Anfang dieses Jahres in der

Krank zur Arbeit – Zusammenhang mit der Sorge um den Arbeitsplatz (in Prozent)



Quelle: © DGB-IndexGuteArbeitskompass 02/2016

Schweiz hochkam. Man wollte bei der Arbeitsunfähigkeit quasi differenzieren: ganz krank, also zu krank, um überhaupt zu arbeiten, bzw. nur zu krank, um ins Büro zu gehen (zum Beispiel weil die Krankheit ansteckend ist). Für letztere Fälle war ein reduziertes Homeoffice angedacht.

Die Schweizer Gewerkschaften waren davon wenig begeistert, was einen kaum verwundern dürfte. Abgesehen von der Frage, ob der Arzt überhaupt in der Lage ist zu beurteilen, ob im konkreten Fall die Arbeit auch im Homeoffice erledigt werden kann, werden die Arbeitnehmer bei einer solchen Differenzierung erheblich unter Druck gesetzt und kurieren sich unter Umständen nicht mehr ganz aus.

Aber so ein reduziertes Homeoffice kann doch in manchen Fällen auch sinnvoll sein, oder?

Mitarbeiter, die unbedingt möchten, wird man kaum davon abhalten können, einen Teil ihrer Arbeit trotz Krankheit von zu Hause zu erledigen – insbesondere wenn die technischen Voraussetzungen bereits gegeben sind. Jedoch spielen hier der Freiwilligkeitsaspekt und das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine entscheidende Rolle – jeder direkte oder indirekte Druck seitens des Arbeitgebers ist streng untersagt.

Nicht selten wird man vom Arzt über mehrere Tage krankgeschrieben. Dürfte ich eigentlich trotz laufender Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung wieder arbeiten, wenn ich mich fit fühle?

Ja, natürlich. Entgegen weitläufig verbreiteter Ansicht stellt die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung kein Arbeitsverbot dar, sondern nur eine Prognose des Arztes über den zu erwartenden Krankheitsverlauf. Versicherungsrechtliche Bedenken bestehen ebenfalls nicht. Für die Unfallversicherung ergibt sich das aus §§ 2 Abs. 1 Nr. 1 sowie 8 Abs. 2

SGB II und für die Krankenversicherung aus § 5 Abs. 1 Nr. 1 SGB V.

Manche Unternehmen loben Prämien aus für besonders geringe Krankheitstage. Was halten Sie davon?

So genannte Gesundheitsprämien sind bedenklich. Denn für eine Erkrankung kann man im Regelfall nichts. Mit der Gesundheitsprämie setzen Arbeitgeber meines Erachtens das falsche Zeichen. Denn sie signalisieren dadurch: Liebe Mitarbeiter, es ist wichtig, dass ihr anwesend seid, egal um welchen Preis.

Nichtsdestotrotz sind Gesundheitsprämien im Mittelstand gar nicht so selten. Mit Beginn des Jahres 2017 hatte z. B. auch Daimler eine solche Regelung eingeführt: Wer nie krank ist, bekommt 50 Euro pro Quartal, das er durchhält. Insgesamt waren damit 200 Euro im Jahr zu verdienen.

Wenn man bedenkt, dass man als Führungskraft auch eine Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter trägt, gehören solche Regelungen eigentlich abgeschafft.

Wenn Gesundheitsprämien das falsche Mittel sind, was könnte man stattdessen tun, um den Krankenstand möglichst niedrig zu halten?

Statistiken belegen, dass der Krankenstand umso niedriger ist, je besser das Arbeitsklima ist. Die effektivste Maßnahme dürfte daher sein, ein respektvolles und würdevolles Miteinander zu schaffen und insbesondere den Aspekt der Menschlichkeit nicht zu vernachlässigen. Ein zufriedenes und gutes Team unterstützt sich gegenseitig und trägt selber mit Begeisterung Verantwortung für die Aufgaben. Eine gute Führungskraft sollte daher Feuer in den Menschen (für die Sache) entfachen und nicht Feuer unter den Menschen, indem z. B. nichts gegen Mobbing und derartige Unarten am Arbeitsplatz unternommen wird. —

KOOPERATIONSPARTNER IFKOM – INGENIEURE FÜR KOMMUNIKATION

IFKOM BEGRÜSSEN KOALITIONSPLAN ZUR DIGITALISIERUNG

Der Kooperationspartner des DFK, der Verband der Ingenieure für Kommunikation (IfKom e. V.), hält die Vereinbarungen aus den Koalitionsverhandlungen zur Digitalisierung für einen Schritt in die richtige Richtung. „Auch wenn der große Wurf ausgeblieben ist, lassen die jetzt veröffentlichten Ergebnisse doch den Schluss zu, dass die politisch Verantwortlichen die Bedeutung der Digitalisierung für unsere Gesellschaft erkannt haben“, betont der IfKom-Bundesvorstand.

Bereits die letzte Regierung hatte mit der Digitalen Agenda erstmals einen umfassenden Plan erstellt, um den digitalen Fortschritt zu gestalten, wenn auch die Ergebnisse nicht in jeder Hinsicht zufriedenstellen. Das Versäumte gilt es nun schnellstens nachzuholen und zusätzlich das Tempo für die weitere Entwicklung zu steigern!

Damit dieser Plan überhaupt greifen kann, ist der flächendeckende Breitbandausbau voranzutreiben. Die IfKom begrüßen daher das Ziel eines Gigabitausbau bis zum Jahr 2025. Auch die zunehmende Fokussierung auf das Medium Glasfaser ist aus technischer Sicht der richtige Weg. Viele Bürger und auch Unternehmen dürften allerdings bisher zufrieden gewesen sein, überhaupt einen Breitbandanschluss mit 50 Megabit pro Sekunde erhalten zu haben, auch wenn dieser nur mit einer kupferbasierten Technologie wie Vectoring möglich ist.

Mit derzeit etwa 80% Abdeckung der Haushalte mit mindestens 50 Megabit pro Sekunde ist eine Flächendeckung noch nicht erreicht. Umso wichtiger ist es, weitere Fördermaßnahmen für eine künftige flächende-

ckende Gigabit-Breitbandversorgung auch in unwirtschaftlich auszubauenden Gebieten einzusetzen. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht muss dieses Thema Priorität erhalten! Die Finanzierung muss auch unabhängig von den Einnahmen aus der Mobilfunk-Frequenzversteigerung sichergestellt werden. Aus Sicht der IfKom ist es konsequent, einen Rechtsanspruch auf einen schnellen Internetanschluss einzuführen. Das Zieldatum 2025 für einen solchen Rechtsanspruch ist zwar weniger ambitioniert, weil aber dieses Zieldatum mit dem formulierten Gigabit-Ziel übereinstimmt, ist zu wünschen, dass der Rechtsanspruch den wachsenden Bedürfnissen nach Bandbreite Rechnung trägt.

Die IfKom begrüßen ebenso die besseren Möglichkeiten der Bildungsförderung im digitalen Bereich. Der Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern stand bisher das Kooperationsverbot des Grundgesetzes in weiten Teilen entgegen. Die bereits im Digitalpakt des Bundesbildungsministeriums vorgesehenen Mittel müssen nun endlich in den Schulen ankommen.

Ein großes Handlungsfeld ist die Digitalisierung der Verwaltung und die Online-Beantragung von Verwaltungsdienstleistungen. Die IfKom erwarten hier deutlich mehr Engagement. Bund, Länder, Landkreise und Kommunen haben hier über lange Jahre teilweise völlig unkoordiniert für die gleichen Vorgänge und Fachverfahren unterschiedliche Lösungen eingeführt. Das Ziel, bis 2022 den Bürgern zu ermöglichen, alle dafür geeigneten Verwaltungsdienstleistungen auch online ausführen zu können, greift zu kurz. Denn die wenigen

IfKom Ingenieure für Kommunikation

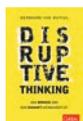
Dienstleistungen, die möglich und geeignet sind, können die Bürger bereits heute online ausführen. Der eGovernment MONITOR 2017 der Initiative D21 stellt fest: „Nur knapp die Hälfte der Nutzer in Deutschland ist mit den vorhandenen digitalen Angeboten zufrieden. Online-Angebote sind nicht bekannt, die Anschaffung zusätzlicher Hardware ist notwendig, häufig ist eine vollständige Abwicklung im Internet nicht möglich.“ In einer digitalisierten Welt, in der sich vieles online erledigen lässt, hält die deutsche Verwaltung nicht Schritt. Die IfKom fordern: Das Angebot muss umfangreicher werden und Hemmnisse, wie z. B. die Anschaffung von Kartenlesegeräten durch die Bürger, müssen abgebaut werden. — mü

Die Ingenieure für Kommunikation e. V. (IfKom) sind der Berufsverband von technischen Fach- und Führungskräften in der Kommunikationswirtschaft und Kooperationspartner des DFK. Der Verband vertritt die Interessen seiner Mitglieder – Ingenieure und Ingenieurstudenten sowie fördernde Mitglieder – gegenüber Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit. Gerade ITK-Ingenieure tragen eine hohe Verantwortung für die Gesellschaft, denn sie bestimmen die Branche, die die größten Veränderungsprozesse nach sich zieht.

BUCHTIPP

Bernhard von Mutius

Disruptive Thinking: Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist



Gabal, 2017
232 Seiten, Hardcover
ISBN 978-3869367903
25,90 €

Dauerthema Disruption. Umbrüche, Brüche, nicht lineare Entwicklungen. Die Digitalisierung macht sie möglich. Ganze Geschäftsfelder verändern sich. Firmen verschwinden

oder verlieren an Marktmacht (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.

Dem Thema angemessen, fordert und fördert das Buch zugleich, ist leicht lesbar und überrascht mit ganzseitigen Grafiken. Mutius nimmt die Leser mit auf eine Reise, die über die Frage der technischen Veränderung weit hinausgeht und auch die soziale und kulturelle Ebene erreicht. Wer mehr über das Thema wissen will, sollte dieses Buch lesen. — rk

SCHWERPUNKT FRAUEN IN FÜHRUNG

WESHALB SICH GLEICHSTELLUNG FÜR UNTERNEHMEN LOHNT

von HENRIKE VON PLATEN

Die Arbeitswelt ist im Wandel begriffen. Doch während sich die Arbeitsbedingungen, die Technik und die Formen des Zusammenarbeitens in den letzten hundert Jahren enorm verändert haben, haben sich zwei Dinge kaum verändert – die ungerechte Bezahlung und der Mangel an Führungsfrauen.



Quelle: Henrike von Platen/Fotograf: Oliver Betke

Henrike von Platen

Frauen verdienen signifikant weniger als Männer. Noch immer klafft die Lohnlücke überall auf der Welt, in Deutschland sind es aktuell 21% Gehaltsunterschied zwischen Männern und Frauen.

Und im Top-Management sind Frauen noch immer die Ausnahme. Auch wenn seit Einführung der Quote 2015 langsam, aber sicher mehr Frauen in Aufsichtsräten zu finden sind, ist noch viel Luft nach oben: In den Vorständen der deutschen Dax-Unternehmen liegt der Frauenanteil bei 6%.

Beides, die ungerechte Bezahlung wie auch der Mangel an Führungsfrauen, hängt eng miteinander zusammen: Dass es in Deutschland noch immer so wenig Frauen in Führung gibt, liegt unter anderem daran, dass sie schlechter für ihre Arbeit bezahlt werden als Männer. Und dass Frauen schlechter bezahlt werden, liegt umgekehrt unter anderem daran, dass sich so selten Frauen in Führungspositionen finden.

Ein fataler Teufelskreis aus Geld und Macht

Daneben gibt es zahlreiche andere Ursachen für die Lohnlücke: Frauen arbeiten oft in weniger gut bezahlten Berufen, dafür

aber überdurchschnittlich oft in Teilzeit. Sie werden weniger oft befördert, übernehmen seltener Verantwortung und verhandeln anders als ihre männlichen Kollegen. Hinzu kommt: Männer bewerben sich auf Stellenausschreibungen, wenn sie 60% bis 80% der geforderten Qualifikationen erfüllen, Frauen, wenn sie sich zu 120% wiederfinden. Männer werden eher nach Potenzial, Frauen nach erbrachter Leistung bezahlt.

Die Gründe für die Lohnungerechtigkeit sind also komplex. Nicht selten bekommen Frauen dann auch noch zu hören, dass sie es ja gar nicht anders wollten und selbst schuld an der Misere wären. Sie könnten eben nicht verhandeln, wird ihnen dann nachgesagt. Dabei verhandeln Frauen nicht schlechter, sondern anders als Männer: Ihre Forderungen werden anders bewertet. Eine Frau gilt nicht als durchsetzungsstark, sondern als zickig. Ein Mann, der Erfolg hat, wird bewundert, eine erfolgreiche Frau gilt als suspekt, ja ist uns unsympathisch. Fakt ist: Frauen fragen genauso oft nach einer Gehaltserhöhung wie Männer – nur bekommen sie sie seltener. Natürlich schadet es nicht, sich gute Verhandlungstechniken anzueignen, wie Frauen gern zur Ursachenbehebung geraten wird. Aber keine Frau – ganz gleich wie groß ihre Ambitionen, ihr Können oder ihr Talent sind – wird das Problem im Alleingang aus der Welt schaffen können. Um dem Schubladendenken ein Ende zu setzen, sind nicht die Frauen, sondern die Unternehmen gefragt: Führungskräfte und Personalabteilungen brauchen Schulungen, um sich des eigenen Gender Bias bewusst zu werden und zu lernen, sich bei ihren Entscheidungen nicht von unbewussten Vorurteilen leiten zu lassen.

Am Ende geht es nur ums Geld

Doch die jahrhundertealten Rollenzuweisungen halten sich noch aus einem anderen Grund so hartnäckig: Am Ende geht es immer

nur ums Geld. Die wichtigste Stellschraube, die wir auf dem Weg zur Gleichstellung haben, ist die Bezahlung.

Der typische Berufslebensverlauf von Männern und Frauen ist keineswegs das Resultat individueller Entscheidungen, sondern strukturell bedingt: Paare entscheiden selten nach Neigung, sondern folgen bei der Aufteilung von Erwerbstätigkeit und Care-Arbeit der ökonomischen Vernunft: Wer weniger verdient, bleibt zu Hause, etwa wenn das erste Kind kommt oder Angehörige Pflege brauchen. Ein fataler Teufelskreis aus Geld und Macht: Denn wer zu Hause bleibt, verdient auch weniger.

Tabuthema Geld

Zugleich spricht man in Deutschland nicht gern über Geld, nicht einmal im Privaten: Fast scheint es, als sei die Gehaltshöhe ein größeres Tabu als die sexuelle Orientierung. Nach einer Forsa-Umfrage wissen 41% der Deutschen noch nicht einmal, was ihr Partner oder ihre Partnerin verdient.

Die Skepsis gegenüber Transparenz ist auch in der Wirtschaft weit verbreitet. Dabei gibt es – in der Wirtschaft wie im Privaten – viele gute Gründe für transparente Einkommensstrukturen. Zuallererst einmal sorgt Transparenz für Augenhöhe, ob privat oder im Arbeitsleben. Und wer weiß, was andere verdienen, kann auch beurteilen, ob es Anlass zu einer Nachverhandlung gibt oder allen Grund, zufrieden zu sein. Mit allen Konsequenzen für die Arbeitsatmosphäre, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und das Unternehmensimage.

Transparenz sorgt für Wirtschaftswachstum

Transparenz ist der erste und wichtigste Schritt auf dem Weg zu fairer Bezahlung – und sie rechnet sich. Denn transparente Entgelt-

strukturen können viel zur Entgeltgleichheit beitragen und einen Domino-Effekt auslösen, der allen zugutekäme: Gerechte Bezahlung würde für eine größere Partizipation von Frauen am Arbeitsmarkt sorgen, was wiederum die gesamte Wirtschaft ankurbeln würde: Wenn es gelingt, in den nächsten 13 Jahren ebenso viele Frauen wie Männer am Arbeitsmarkt zu beteiligen, würde das Wirtschaftswachstum der OECD-Länder bis 2030 um 12% steigen. Auch auf das Bruttosozialprodukt wirken sich gerechte Gehälter positiv aus: Jeder Prozentpunkt, den Frauen weniger verdienen als Männer, schlägt sich mit minus 0,1 Prozentpunkten im Europäischen Bruttosozialprodukt nieder. Das Bruttosozialprodukt in Europa kann also um 0,1% pro Prozentpunkt wachsen, den sich der Gender Pay Gap schließt. Sollte es gelingen, die Lohnlücke in Europa zu schließen, würde das gut 1,6% Wirtschaftswachstum bedeuten. Global gesehen, hat das McKinsey Global Institute errechnet, würde die Gleichstellung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt für einen Anstieg der Weltwirtschaft um 28 Billionen Dollar sorgen.

Politik auf Transparenzkurs

Schon heute sorgen – trotz aller Vorbehalte aus Wirtschaft und Gesellschaft – einige Länder gesetzlich für Transparenz. In Schweden lassen sich Einkommen schon seit Längerem vergleichen: Alle Steuererklärungen sind für alle anderen einsehbar – was interessanterweise wenig genutzt wird. In Island, Großbritannien und Deutschland wurden Transparenzgesetze verabschiedet: Britische Unternehmen müssen ihre Einkommensstrukturen bis zum Frühjahr 2018 prüfen und veröffentlichen. Island strebt bis 2020 Equal Pay an und bestraft Lohnungerechtigkeit. Und in Deutschland gilt seit letztem Sommer das Entgelttransparenzgesetz, das seit Anfang 2018 für Beschäftigte in Betrieben mit mehr als 200 Mitarbeitenden einen Auskunftsanspruch vorsieht.

Der politische Kurs ist also klar. Entgelttransparenz ist aber nicht nur eine Frage der gesetzlichen Rahmenbedingungen, sondern auch eine Frage der Gesprächskultur: So ist es in den USA vollkommen selbstverständlich, über Gehälter zu sprechen. Das erleichtert die realistische Einschätzung der Verdienstmöglichkeiten erheblich, so wissen Berufseinstiegende sehr viel besser, mit welchem Einstiegsgehalt zu rechnen ist, und müssen sehr viel seltener nach oben oder unten korrigiert werden, als dies hierzulande der Fall ist.

Keine Frage der Größe, sondern der Unternehmenskultur

Und dann gibt es überall auf der Welt – auch in Deutschland – Unternehmen, die Transparenz unabhängig von gesetzlichen Regelungen längst einsetzen und erproben.

Eines der prominentesten Beispiele für konsequente Transparenz ist das deutsche Unternehmen Einhorn Products, ein Hersteller veganer Kondome: Im Unternehmen wissen alle, was die anderen verdienen, und es herrscht Mitbestimmung bei der Gehaltshöhe – bislang mit durchschlagendem Erfolg. Das ehemals winzige Unternehmen schafft heute in einem Monat, was es noch vor Kurzem in einem Jahr erzielte: eine Million Euro Umsatz. Pro Monat. Damit ist aus dem Unternehmen tatsächlich ein Unicorn geworden: Ein Start-up mit einer Marktbewertung von über einer Milliarde Dollar.



Quelle: Fotolia, © Björn Wjczlich

Transparenz und Fairplay sorgt für Wirtschaftswachstum

Aber nicht nur Unternehmen, die sich Nachhaltigkeit explizit auf die Fahnen geschrieben haben, auch mit ganz anderen Produkten oder Dienstleistungen machen Firmen sehr gute Erfahrungen mit Gehaltstransparenz: neben Start-ups, Social Media Plattformen oder Agenturen auch Konzerne wie L'Oréal oder deutsche Traditionsunternehmen wie die Messe Berlin, wo neue, faire Vergütungssysteme eingeführt wurden – lange bevor das Entgelttransparenzgesetz verabschiedet wurde.

Und so gibt es mindestens ebenso viele Vorbehalte gegenüber transparenten Gehaltsstrukturen wie gute Erfahrungen. Immer flächendeckender setzt sich die Erkenntnis durch: Transparenz ist nachhaltig, innovativ und sorgt für ein gutes Image. Themen wie Gleichstellung, Vereinbarkeit und eine offene Unternehmenskultur stehen gerade bei jüngeren Arbeitssuchenden hoch im Kurs. Die langfristige Folge einer nachhaltigen Entgeltstrategie sind qualifizierte, zufriedene, loyale Mitarbeitende – in Zeiten drohenden Fachkräftemangels Gold wert.

Digitalisierung als Komplizin für Lohngerechtigkeit

Die Digitalisierung spielt den Unternehmen dabei in die Hände: Die neuen technischen Möglichkeiten machen sie zur perfekten Komplizin für Lohngerechtigkeit. 32-Stunden-Vollzeit, Lebensarbeitszeitkonten, flexible Arbeitszeiten, Führung in Teilzeit, Home-Office-Lösungen – das alles kann helfen, die Lohnlücke zu schließen. Das alles ist in der neuen Arbeitswelt möglich – und wird auch dafür sorgen, dass mehr Frauen in Führung zu finden sein werden.

Denn die neuen Möglichkeiten zum flexiblen Arbeiten sind vor allem eins: eine Chance auf Vereinbarkeit und selbstbestimmtes Arbeiten. Und zwar für Frauen und Männer.

Mehr Frauen in Führung? Mehr Väter in Elternzeit!

Um mehr Frauen in Führung zu sehen, braucht es Chancengleichheit für alle. Unternehmen brauchen mehr Flexibilität, um für mehr Transparenz und Lohngerechtigkeit zu sorgen. Führungskräfte und Personalabteilungen brauchen Schulungen, um vorurteilsfrei zu führen. Frauen brauchen mehr Vorbilder und bessere Unterstützung.

Das heißt auch: mehr Väter in Elternzeit oder Führungspositionen in Teilzeit. Gemischte Teams und Unternehmen, in denen Frauen führen, sind erwiesenermaßen wirtschaftlich erfolgreicher. Und so setzt sich die Erkenntnis, dass klüger wirtschaftet, wer fair führt, so langsam durch. Der Kurswechsel ist in kleinen Betrieben, im Mittelstand wie in Konzernen, ob mit oder ohne gesetzliche Vorgaben nicht nur möglich, sondern auch klug: Tim Cook, der CEO von Apple, hat die Zeichen der Zeit längst erkannt und kennt die Lösung für das Problem: „Wir brauchen keine Frauenquote, wir brauchen gleiche Bezahlung.“ —

Kontakt: www.fpi-lab.org

Um Unternehmen und Organisationen bei der praktischen Umsetzung von Lohngerechtigkeit zu unterstützen, gründete die Finanz- und Führungsexpertin Henrike von Platen 2017 das Fair Pay Innovation Lab: An der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sorgt das FPI für Best Practice Austausch in der Wirtschaft und gibt Impulse für den Arbeitsmarkt der Zukunft.

SCHWERPUNKT FRAUEN IN FÜHRUNG

FÜNF TIPPS FÜR FRAUEN, DIE IN EINE FÜHRUNGSPPOSITION MÖCHTEN

von Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

In höheren Führungspositionen gibt es immer noch zu wenige Frauen. Meistens wird argumentiert, dass Frauen keine Chance bekommen. Doch es gibt einen weiteren triftigen Grund. Ein Führungsmann, der gerne in solchen Positionen mehr Frauen hätte, zuckt bei dieser Frage nur resignierend die Schulter und sagt: „Weil sich dafür nie eine bei mir beworben hat.“

Diese Erfahrung teile ich. Frauen sind nach wie vor oft viel zu zurückhaltend. Frauen, traut euch! Gerade die, die gerne an sich zweifeln, haben oft bereits alles, was es braucht, um in Führung zu gehen.

Tipp 1: Wissen, was Sie können! – Selbstbewusstsein ist ein Must-have

Kennen Sie das Kleinmacher- und Tiefstaplersyndrom? Leider haben das immer noch viel zu viele Frauen und pflegen es auch noch jeden Tag. Statt Anerkennung anzunehmen, sich darüber zu freuen und dafür einfach „danke“ zu sagen, hört man eher Dinge wie „das war doch selbstverständlich“, „das ist doch nichts Besonderes“, „das hätte jeder so gemacht“. Das wirkt nicht nur sehr unsicher, es spielt sogar die eigenen Qualitäten und Leistungen enorm herunter. Kein Wunder, wenn andere bei interessanten Aufgaben und Positionen eher zum Zuge kommen.

Was jede Führungskraft braucht: Selbstbewusstsein. Nehmen Sie sich gründlich, aber fair unter die Lupe, damit Sie Ihre (Führungs-) Kompetenzen auch wahrnehmen. Nur dann können Sie sich offensiv zeigen, damit auch andere sie sehen, erleben und würdigen können!

Tipp 2: Wissen, wo Sie hinwollen – Karriere ist ein Tun-Wort

Ziele haben und diese auch konsequent verfolgen ist meistens leichter gesagt als getan. Doch ohne zu wissen, was und wohin man selber will, werden sich bietende Chancen einfach übersehen. Oder Frau verlässt sich darauf, dass sie schon „entdeckt“ wird. Die Chance, dass eine attraktive Führungsposition auf dem Silbertablett serviert wird, ist ähnlich selten wie der Sechser im Lotto.

Und selbst, wenn das passiert, kommen Sie, wenn's dumm läuft, auf eine Schiene, die Ihnen gar nicht gefällt. Eine Führungsposition kann ganz unterschiedlich aussehen: Die einen streben nach Personalverantwortung mit möglichst vielen Mitarbeitern, vielleicht einem Auslandseinsatz. Die anderen wünschen sich eine zentrale, strategische Stelle mit viel Verantwortung, aber ohne direkte Mitarbeiter.



Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

Aus diesem Grunde gilt auch hier: Selbst ist die Frau! Überlegen Sie sich, was Sie in 5, 10, 15 oder ... Jahren beruflich und privat erreichen wollen. Das ist übrigens auch eine sehr schöne Möglichkeit, wenn Sie an sich zweifeln oder nicht so ganz sicher sind, ob Ihnen eine höhere Führungsaufgabe überhaupt zusagt. Denn mit der Vorstellung „in jeweils ein paar Jahren“ können Sie sich ausprobieren und Schritt für Schritt hineinwachsen. So schärfen Sie Ihre Sinne, sich bietende Chancen zu erkennen und auch für Ihr persönliches Weiterkommen zu nutzen.

Tipp 3: Wissen, was Ihnen noch fehlt – Selbsterkenntnis ist von Nutzen

Die gute Nachricht zuerst: Wenn Sie sich sehr kritisch sehen und eher zweifeln, ob Sie schon gut genug sind – oder generell einer Führungsaufgabe gewachsen sind, dann zeichnet Sie das zunächst einmal aus. Denn gute Leute unterschätzen die Dinge

BUCHTIPP

Klaus Schmidbauer, Oliver Jorzik

Wirksame Kommunikation – mit Konzept: Ein Handbuch für Praxis und Studium

Talpa, 2017
620 Seiten, Hardcover
ISBN 978-3933689160
36 €

Die steigende Bedeutung von Social Media hat auch den kommunikativen Laien deutlich gemacht, dass die Kommunikationsaufgaben immer komplexer werden, neue Disziplinen und Instrumente entstehen. Zugleich steigt die Kommunikationsflut in unserer Mediengesellschaft rasant an. Die

Herausforderungen wachsen also. Vor diesem bewegten Hintergrund gewinnt das Kommunikationskonzept an Tragweite, mit dem strategische Kommunikationsplanung möglich wird.

Das vorliegende Buch ist hierzu das erste umfassende Handbuch im deutschen Buchhandel. Auf mehr als 600 Seiten führt es durch alle Phasen der Kommunikationskonzeption und zeigt die Methoden, Werkzeuge und Regeln zeitgemäßer Konzeptionsarbeit.

Damit wendet es sich nicht nur an Studierende, sondern auch an Kommunikationsprofis. Letztere vor allem in kleinen Unternehmen oder mit überschaubarem Budget sollen so die Möglichkeit bekommen, die Konzeptionsmechanik einzusetzen. Auf vielen Seiten bildet es Details der Thematik ab und bietet im letzten Kapitel anhand eines Fallbeispiels auch einen konkreten Blick in die Praxis. Ein sehr gutes Nachschlagewerk, das sicher oft in die Hand genommen wird. — rk

ZUSATZ-TIPP: GUTER RAT IST GOLDES WERT

Einen erfahrenen Sparringspartner zu haben, um sich zu verschiedenen Wegen auszutauschen oder neue Perspektiven kennenzulernen, hat viele Vorteile. Doch wie finden Sie den für Sie passenden?

1. Überlegen Sie, zu welchem konkreten Thema Sie einen Mentor/eine Mentorin haben möchten und welches konkrete Ziel Sie mit dem Mentoring erreichen wollen?
 2. Machen Sie sich Gedanken darüber, was Ihren Mentor auszeichnen soll, damit er Sie bei Ihrem Thema am besten unterstützen kann. Welches Wissen und welche Erfahrungen sollte er mitbringen? Soll er in der gleichen Branche oder sogar im gleichen Unternehmen wie Sie arbeiten? Und, und, ...
- Tatsache ist, dass nicht jeder Mentor Sie bei jedem Thema gleich gut unterstützen kann. Umso wichtiger ist es für Sie, genau zu formulieren, was Sie mit dem Mentoring erreichen wollen und wen Sie zur Unterstützung dafür brauchen.
3. Schauen Sie sich in Ihrem beruflichen oder auch privaten Umfeld um. Überlegen Sie, wer diese Voraussetzungen am besten erfüllt, Sie in Ihrem Denken und Han-

deln herausfordert und so dazu beiträgt, dass Sie neue Sichtweisen bekommen und Perspektiven entwickeln.

Ihnen fällt niemand ein, der Sie unterstützen kann. Dann nutzen Sie doch die vielfältigen Möglichkeiten von unternehmensinternen bzw. -übergreifenden Mentoring-Programmen oder Online-Plattformen.

4. Überlegen Sie sich, was Sie Ihrem Mentor/Ihrer Mentorin für ihren freiwilligen Zeiteinsatz und ihre Erfahrungs-Teilhabe zurückgeben können. Mentoring ist schließlich keine Einbahnstraße. Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen sind sicherlich auch für Ihren Mentor von Nutzen.
5. Werden Sie selbst aktiv. Sprechen Sie Ihren potenziellen Mentor an. Sie können dabei nur gewinnen.

Bei Interesse stimmen Sie Ihre Erwartungen und Wünsche an das Mentoring ab und vereinbaren die nächsten Schritte.

Ein gutes Mentoring ist wie ein Projekt. Gemeinsam vereinbarte Rahmenbedingungen erleichtern die Zusammenarbeit zur Erreichung eines Ziels in einem definierten Zeitraum.

nicht. Trotzdem gilt natürlich: Zweifler haben meistens einen sehr unausgewogenen Blick. Und das liegt daran, dass sie nicht konkret genug hinschauen. Darum: Ja, für jemanden, der weiterkommen will, ist es wichtig, dass er sich selbst richtig beurteilt und dabei neben der Beantwortung der Fragen „Was kann ich?“ und „Was will ich?“ auch erkennt: „Was kann/will ich nicht?“

Die Mitglieder des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK haben die Möglichkeit, sich als Mentee oder auch als Mentor auf der DFK-Mentoring-Plattform zu registrieren und im geschützten Mitgliederbereich der Website den für Sie passenden Mentor oder Mentee zu finden. Hier finden Sie weitere Informationen dazu: www.die-fuehrungskraefte.de/services/mein-dfk/



Aber das bringt nur etwas, wenn Sie sich konstruktiv-kritisch mit sich befassen und sich genau unter die Lupe nehmen. Bleiben Sie also nicht zu sehr an der Oberfläche. Wenn Sie denken: „Für Mitarbeiterführung bin ich zu zurückhaltend!“, dann schreiben Sie mal auf, was Sie denken, was die Anforderungen dafür sind (SOLL) und wie Sie dabei abschneiden. Definieren Sie wirklich konkret, was gemeint ist, aber seien Sie ruhig subjektiv! Es ist ja Ihre Einschätzung der Lage! Vielleicht denken Sie: Eine Führungskraft, muss

- durchgreifen können.
- auch Unpopuläres zur Sprache bringen.
- auch mal jemanden kritisieren oder abmahnen.
- mit der Faust auf den Tisch schlagen.
- Leute mitreißen und motivieren können.

Machen Sie Ihre eigene Anforderungsliste, dann können Sie sie überprüfen und sich realistisch einschätzen. So kommen auch viel konkretere Aspekte auf, an denen Sie arbeiten möchten.

Tipp 4: Wissen, wer Sie unterstützt – Selbstmarketing fördert Sichtbarkeit

Unbedingt alles aus eigener Kraft erreichen zu wollen, ist schwer und dauert manchmal länger. Einfacher ist es, wenn Frau für Ihre Karriere auch Unterstützer, Helfer, Mentoren hat.

Mein Vater hat früher zu mir gesagt: „Willst Du nach oben kommen, brauchst Du jemanden, der Dir die Leiter hält!“ Anfangs habe ich den Spruch nicht verstanden. Doch seit meinen ersten Arbeitstagen habe ich erlebt, wie recht er damit hat und wie wichtig es ist, Menschen zu haben, die an einen glauben und von den Fähigkeiten so überzeugt sind, dass sie Sie dabei unterstützen, neue herausfordernde Aufgaben zu übernehmen und zu meistern.

Doch damit das auch bei Ihnen funktioniert, gibt es eine zwingende Voraussetzung: Kommunizieren Sie Ihre Karriereziele bei den Personen Ihres Vertrauens, die Sie bei Ihrer Erreichung aktiv unterstützen können und das auch wollen. So sorgen Sie dafür, dass Sie bei diesen auf dem Radar sind, wenn es um die Besetzung neuer Positionen geht.

Tipp 5: Wissen, dass Sie nicht alles erfüllen können/müssen – Mut zur Lücke haben!

Die Anforderungsliste in Stellenausschreibungen kommt manchmal einer Wunschliste sehr nahe. Dort wird alles reingeschrieben, was man sich von dem Bewerber für diese Stelle im Maximalfall erhofft. Während Männer sich schon auf eine Position bewerben, wenn Sie nur 60 bis 80 % der Anforderungen erfüllen, schrecken Frauen vor einer Bewerbung zurück, wenn Sie nur 90 % davon erfüllen. Also kein Wunder, wenn dann meistens auch die Männer die Nase vorn haben und die Stelle bekommen, wenn sich Frauen gar nicht erst bewerben.

Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken und darauf, welchen Nutzen das Unternehmen hat, gerade Sie für diese Aufgabe/Position zu nehmen. Darüber hinaus gibt es nichts, was Frau nicht auch lernen kann. Tun Sie es Ihren männlichen Kollegen gleich: Training on the Job ist auch für Sie machbar.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg. —

Kontakt: office@3e-netzwerk.de

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

SCHWERPUNKT FRAUEN IN DER FÜHRUNG

FRAUEN IN DIE VERANTWORTUNG!

von **Caroline Müllner**

Gender Diversity ist in Deutschland seit Jahren ein Thema. Einiges wurde bereits unternommen wie etwa die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote für Aufsichtsräte. Dennoch sind Frauen im Management nach wie vor stark unterrepräsentiert, obwohl der wirtschaftliche Erfolg gemischt-geschlechtlicher Führungscrews von zahlreichen Studien belegt wird. Die Ursachen sind vielfältig. Ein Umdenken ist dringend erforderlich, denn Analysen bescheinigen Frauen bei sozialen Führungseigenschaften große Stärken. Diese sind im Zeitalter der digitalen Transformation für Unternehmen von besonderer Bedeutung.



Caroline Müllner

Wandel der Führungskultur

Märkte innovieren heute viel schneller als noch vor zehn Jahren. Dauerhafter Erfolg ist nur durch ständige Innovation möglich. Gleichzeitig müssen Unternehmen mit der Komplexität der Märkte und der fortschreitenden Digitalisierung umgehen können. Um mit dieser Entwicklung Schritt zu halten, wird sich die Führungskultur ändern. Die rein auf Autorität und Durchsetzungsstärke basierenden Führungsstile, die hierarchisch den Kurs vorgeben, sind zu träge. Zudem werden sie den Forderungen junger Fachkräfte in Bezug auf Anerkennung, Sinnhaftigkeit und Freiraum nicht gerecht. Im Wettbewerb um Innovation und Talente müssen moderne Führungskulturen deshalb zukünftig stärker auf flexible Netzwerkstrukturen setzen, Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung gewähren oder durch Wertschätzung ihre Motivation fördern. Soziale und emotionale Kompetenzen gelten daher als Führungskompetenzen der Zukunft.

Weibliche Stärken in der Führung

Diese neue Art der Zusammenarbeit verlangt nach einem höheren Abstimmungsaufwand, einem harmonischen Ausgleich verschiedener Interessen und einer guten Moderation

von Konflikten. Und hier haben Frauen oft die Nase vorn. Weibliche Führungskräfte verfügen gemäß einer Studie von Korn Ferry (2016) beim Einfühlungsvermögen, beim Coaching, der Mitarbeitermotivation, der Teamfähigkeit oder im Konfliktmanagement über hervorragende Voraussetzungen für die Arbeitswelt 4.0. Unternehmen tun also gut daran, Frauen in ihren Reihen zu fördern.

Ist das Zeitalter weiblicher Leader also gekommen? Nur knapp 30% der Manager in Deutschland sind weiblich. Im Vorstand mittelständischer Unternehmen ist nur jede fünfte Position mit einer Frau besetzt, in Dax-Konzernen sogar nur jede zehnte (E&Y 2017). Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Sie liegen im weiblichen Verhalten und in den Voraussetzungen begründet, die Frauen in Firmen antreffen.

Für Frauen gilt: Mehr Mut!

Frauen überlassen ihre Karriereplanung viel eher dem Zufall und erweisen sich als weniger «mutig». So zeigen Studien, dass sich Männer wesentlich früher und öfters um offene Stellen bewerben, als dies Frauen tun. Auch geben sich Frauen viel schneller mit «interessanten» Stellen zufrieden, anstatt zielstrebig ihre Karriere voranzubringen. Dies führt häufig dazu, dass weibliche Potenziale eher übersehen werden, denn Frauen kommunizieren «leiser» als ihre männlichen Kollegen. Nach geltendem Rollenverständnis haben sie es nicht gelernt, ihre Sichtbarkeit zu forcieren, und warten eher ab, bis ihre Leistungen anerkannt werden. Sie tun sich zudem schwerer, ihre Erfolge zu präsentieren und ihre Meinung durchzusetzen. Auch die Fähigkeit zum Netzwerken und das Verständnis um die Wichtigkeit guter Kontakte für die Karriere ist weniger stark ausgeprägt. Daher ist es ratsam, dass Frauen ihre Netzwerkfähigkeiten ausbauen, mehr Selbstbewusstsein und Durchsetzungsvermögen entwickeln und gezielt an ihrer Selbstvermarktung arbeiten.

Wie Unternehmen profitieren

Damit Unternehmen die bei Frauen häufig stärker ausgeprägten Soft Skills für den Aufbau ihrer Zukunftsfähigkeit besser nutzen können, sollte Gender-Diversität Priorität bekommen. Frauenförderung als reine Human-Resources-Maßnahme zu verstehen, greift eindeutig zu kurz. Vielmehr gehört Diversität auf die Agenda des Topmanagements, um auch männliche Führungskräfte vom dem Nutzen von mehr Frauen im mittleren und oberen Management zu überzeugen.

Trainings für mehr Verständnis der unterschiedlichen sozial geprägten Verhaltensweisen von Männern und Frauen können unbewusste Ungleichbehandlung der Geschlechter («Unconscious Bias») transparent machen und helfen, diese abzulegen. So könnte auch die in Studien nachgewiesene Tatsache überwunden werden, wonach männliche Führungskräfte tendenziell öfter Männer bei Stellenbesetzungen bevorzugen, weil sie dazu neigen, ähnliche Kandidaten als sympathisch, kompetent und dadurch eben passender einzustufen.

Um langfristig erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen sich gezielt mit den internen Barrieren für Frauen auseinandersetzen, ohne in dogmatische Diskussionen über Gleichberechtigung zu verfallen. Denn nur so kann der notwendige Wandel der Führungskultur gestaltet werden. —

Kontakt: caroline.muellner@sgbs.ch

Caroline Müllner ist Dozentin für Leadership für Frauen an der St. Galler Business School, Schweiz (www.sgbs.ch). Sie leitet zudem das new spirit Institut in Zürich, das Führungskräfte in den Bereichen Management, Leadership und Selbstführung berät, trainiert und coacht.

SCHWERPUNKT FRAUEN IN FÜHRUNG

SELBSTBESTIMMT IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

von Vera Ihlefeldt-Schlipköter

Frau M. (39) arbeitet in einer Firma als Abteilungsleiterin im Bereich Einkauf. Sie lebt im Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie. Sie ist Führungskraft auf der 3. Ebene und nimmt ihre Vorbildfunktion für ihr zehnköpfiges Team mit Überzeugung wahr. Frau M. managt als allein erziehende Mutter ihre drei Kinder dank eines straff organisierten Planes und Netzwerkes. Sie ist froh, dass alles so weit gut läuft ...

An einem Montag wird sie unangekündigt zu ihrem Vorgesetzten zum Gespräch gebeten: Ihr Arbeitgeber wird von einem Investor übernommen. Im Rahmen eines Veränderungsprozesses wird ein personelles Abbauprogramm erfolgen; der neue Eigentümer hatte mit dem Firmeninhaber beschlossen, 260 Stellen im Verwaltungsbereich zu streichen. Sie erhält zu Beginn des kommenden Quartals einen Aufhebungsvertrag. Die Nachricht traf Frau M. wie ein Donnerschlag; bisher hatte sie keine vergleichbare berufliche Veränderung erfahren. Schreck und Panik kamen bei ihr auf!

Was war bei Frau M. passiert?

Eine Krise bei einer Person entsteht dadurch, dass deren seelisches Gleichgewicht durch ein Erlebnis oder Ereignis verloren gehen kann, das die Person nicht bewältigen kann. Das Geschehen in seiner Art und seinem Ausmaß überfordert die psychischen Schutzmechanismen und die Quellen der Regeneration, um die entstandene Lebenssituation bewältigen zu können.

So ähnlich verhielt es sich bei Frau M. Sie hatte bei dem Erhalt der Nachricht einen tiefgehenden Schock erhalten. In der Wissenschaft der menschlichen Psychodynamik spricht man von unterschiedlichen Phasen, die eine menschliche Psyche nach Erhalt einer schlechten Nachricht als Reaktionsmuster durchläuft. Angelehnt an die „Change-Kurve“ der Boston Consulting Group gibt es sieben Phasen, deren spezifische Logik bei jedem Menschen in unterschiedlicher Geschwindigkeit erfolgt, deren Ablauf nicht verkürzt werden kann bzw. in der einzelne Phasen nicht übersprungen werden können:

1. Auf eine unerwartete schlechte Nachricht erfolgt ein Schreck bzw. Schock
2. Die Tatsache wird verleugnet; es folgt der Zeitpunkt, in dem die Realität wahrgenommen wird, jedoch Wut und Frustration herrschen vor
3. Es folgt eine depressive Phase, die einen emotionalen Absturz zur Folge haben kann
4. Nach dem Durchlaufen des „Tals der Tränen“ (Phase 3) folgt die emotionale Akzeptanz, in der man trauert, Altes loslässt und sich verabschiedet ...
5. ... und für Neues öffnet, sucht, neugierig ist und ggf. experimentiert ...
6. Es erfolgt eine Integration des Neuen in das eigene Leben ...
7. ... und die Zurückgewinnung des Selbstvertrauens.

Wie stabilisierte sich Frau M. in ihrer schwierigen und bedrohlichen Lebenssituation? Wie gewann sie ihre Selbstbestimmung zurück?

Sie nahm einen für sich spürbaren friedvollen Abschied von ihrem Team und beendete ihre Aufgabe bei ihrem Arbeitgeber professionell. Nach dem emotional durchlebten „Tal der Tränen“ schaute sie der Veränderung „ins Auge“ und nahm die Realität an. Sie entschied sich, schrittweise ihren beruflichen „Sieg“ zu planen.

Sie machte eine detaillierte Übersicht über ihre bisherige berufliche Laufbahn. Dieser Perspektivenwechsel zeigte ihr auf, dass sie in der Vergangenheit bereits eine Vielzahl an Herausforderungen zu ihrem Wohl gelöst hatte. Diese innere Kraft zu spüren, half ihr, ihre Angst vor einem nächsten Schritt zu reduzieren; sie hatte schon eine Menge an schwierigen Situationen in ihrem Leben gemeistert. Sie nutzte die berufliche Standortanalyse, um ihren zukünftigen Karriereweg zu planen. Dabei konzentrierte sie sich auf ihre Talente, Stärken und Fähigkeiten. Was war ihr Alleinstellungsmerkmal, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren?



Vera Ihlefeldt-Schlipköter

Zusätzlich eruierte sie ihr persönliches Wertesystem: Was war der Zweck ihrer beruflichen Existenz? Welchen persönlichen Sinn wollte sie in ihrem Leben verfolgen? An was glaubte sie? Sie erstellte sich ihr Zielbild: „Wo möchte ich in fünf bis zehn Jahren beruflich und privat stehen?“ In diesem Prozess ließ sie sich professionell begleiten. Sie pflegte ihre sozialen Beziehungen in der Familie, mit Freunden und ihrem Netzwerk; sie berichtete von ihrer aktuellen Situation und erhielt viel positiven Zuspruch und Unterstützung.

Nach sechs Monaten hatte Frau M. einen neuen Arbeitsvertrag unterschrieben. Aus ihrem Netzwerk ergab sich ein Hinweis, dass eine von ihr gewünschte Position bei einem Unternehmen vakant war. Gewappnet, gestärkt und klar ausgerichtet ging sie in den Bewerbungsprozess. Sie wurde aus 26 Mitbewerbern ausgewählt und erhielt darüber hinaus bessere Arbeits- und Rahmenbedingungen als jemals zuvor.

Frau M. war sehr stolz auf sich, dass sie die persönliche Krise gemeistert hatte. Die unverhoffte Veränderung hatte sie stärker gemacht. Ihr Plan, als Siegerin hervorzugehen, war aufgegangen. Das Zitat von dem Weltumsegler Dr. Bertrand Piccard war dabei zu ihrem Lebensmotto geworden: „Manchmal kommen die schönsten Geschenke in einer schlimmen Verpackung.“ —

Kontakt: www.consistiq.com

Vera Ihlefeldt-Schlipköter, Dipl.-Betriebswirtin, Inhaberin Firma consistiq, Business und Personality Coach, Beratung von Führungskräften in Veränderungsprozessen mit dem Schwerpunkt Eigenpositionierung, über 30 Jahre Berufserfahrung in der Wirtschaft, Preisträgerin des Unternehmerinnenbriefes des Landes NRW.

SCHWERPUNKT FRAUEN IN FÜHRUNG

AUFSICHTSRAT UND DIVERSITÄT

von Prof. Dr. Helga Rübsamen-Schaeff

Im Zeichen von Globalisierung und Digitalisierung wird gefordert, dass Teammitglieder aus Führungsetagen von Unternehmen unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen sowie diverse kulturelle Hintergründe mitbringen sollten. Nur so können sie die Wünsche weltweiter Kunden verstehen und schnell genug Strategien entwickeln, um auf Veränderungen zu reagieren bzw. ihnen zuvorzukommen. Diversität bei der Lenkung von Firmen ist damit ein Muss. Dies schließt selbstverständlich auch das Mitwirken von Frauen ein. Dennoch sind Frauen in Führungsgremien unterrepräsentiert, und das, obwohl sie eine wichtige Kundengruppe darstellen.



Prof. Dr. Helga Rübsamen-Schaeff

Was aber macht überdurchschnittlichen Erfolg für Firmen möglich? Hierzu sagt Erfolgsunternehmer Reinhold Würth: „In der Betriebswirtschaftsliteratur kristallisiert sich immer mehr die Erkenntnis heraus, dass Administrieren und Managen alleine nicht ausreichen. Für überdurchschnittliche Entwicklungen sind auch Sachverhalte und Strömungen zu berücksichtigen, die sich Ratio und Vernunft entziehen. Überzeugungskraft, Integrität, das Überzeugt-Sein von den eigenen Zielen, Begeisterung, Enthusiasmus, Fantasie und Charisma sind für überdurchschnittlichen Erfolg und schnelles Wachstum mit entscheidend.“¹ Und Peter E. Schumacher bringt es auf andere Weise auf den Punkt: „Erstaunlich, wie viele sich in der Kostenrechnung prima auskennen, aber in der Einschätzung von Werten jämmerlich versagen.“²

Für die Besetzung von Aufsichtsräten sind fachliche Ausgewogenheit, aber auch die nötige Erfahrung der Kandidaten gefragt. Auch

hier ist Diversität ein wichtiges Thema, und die Mitwirkung von Frauen wird gefordert. Zusätzlich stellt die Maßgabe nach immer engerer Kontrolle der ausführenden Organe verstärkte Anforderungen an die inhaltlichen Kompetenzen des Aufsichtsrats, z. B. bezüglich der Beurteilung der Strategie des Unternehmens, der Entwicklung der Märkte, aber auch hinsichtlich Digitalisierung und IT-Sicherheit.

Diversität schützt vor Fehleinschätzungen

Die Arbeit eines Aufsichtsrats beschränkt sich damit nicht allein auf die Kontrolle der Rechnungslegung und die Korrektheit der Abschlüsse. Sie deckt auch das breite Feld der Compliance ab. Die Forderung nach effektiver Kontrolle der ausführenden Organe bezieht sich im Rahmen der Firmenstrategie auch auf Fragen der Nachhaltigkeit. Hier herrscht durchaus ein Spannungsfeld zwischen den ausführenden Organen und den Kontrollgremien im deutschen „dualistischen“ Two-Tier-System: Wie weit können und sollen Aufsichtsräte eine Strategie hinterfragen und welche Informationen müssen seitens der Firmenleitung dazu geliefert werden?

Für eine erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit sind also nicht nur eine profunde Kenntnis der Branche und der zu erwartenden Entwicklungen notwendig, sondern auch ein internationaler Background und Erfahrung. Ferner ist Weitsicht gefragt: sich abzeichnende Trends schnell erkennen und weiter zu denken. Methoden, Informatik und Techniken ändern sich rapide: Was gestern die Formel für Erfolg war, kann morgen das „Rezept“ für die Niederlage sein. Digitale Kompetenzen, aber auch die Kenntnisse

rechtlicher Rahmenbedingungen sollten vorhanden sein. Je mehr dieser Aspekte seitens der Aufsichtsratsmitglieder in die Diskussion der Kontrollgremien eingebracht werden können, umso sicherer wird man Firmen vor Fehleinschätzungen, Fehlplanungen und Fehlentwicklungen schützen können. Hierbei könnte der durch Frauen eingebrachten Sicht in die Debatte – als ein bedeutender Teil der Diversität – eine wichtige Rolle zukommen. Doch gibt es zu dieser These auch Belege?

Studien belegen den positiven Einfluss

Eine Untersuchung der Wirtschaftsuniversität Wien, in der Diversität als einer von fünf Faktoren für effektive Arbeit des Aufsichtsrates untersucht wird, kommt 2013 zu dem Schluss, dass es hierzu Literatur gäbe, die einen positiven wie auch einen negativen Einfluss beschreibe.³ Die zitierte Literatur stammt allerdings überwiegend aus den späten 1990er-Jahren und mag daher auch aufgrund des damals noch geringeren Frauenanteils nicht zuletzt methodische Probleme haben. Dem stehen mehrere Studien jüngerer Datums entgegen, die sowohl eine etwas andere Schwerpunktsetzung durch Frauen in Führungsgremien dokumentieren

- 1 Kultur bei Würth, Firmenbroschüre, 2012, Swiridoff Verlag, Künzelsau
- 2 https://www.aphorismen.de/suche?f_autor=3387_peter+e.+schumacher
- 3 Maidorfer, T. und Hoffmann, W. (2013): Effectiveness of Supervisory Boards: 5 Crucial Factors, verfügbar unter <http://epub.wu.ac.at/3854>
- 4 <https://glg.it/assets/docs/csri-gender-3000.pdf>
- 5 [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mixed_Leadership/\\$FILE/Mixed%20Leadership%202012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mixed_Leadership/$FILE/Mixed%20Leadership%202012.pdf)
- 6 Dr. F. Döring, Partner, Rochus Mummert, Aufsichtsratsstudie 2017
- 7 Ebda.

als auch einen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens.

Eine Studie aus dem Jahr 2013 des Verbands deutscher Unternehmerinnen (VdU) hat sich mit den Unterschieden im Führungsverhalten bei weiblichen und männlichen Führungskräften beschäftigt. Dazu wurden vom Verband 440 Mitglieder sowie 200 Führungskräfte aus dem Mittelstand zu ihrem Führungsstil befragt. Im Ergebnis ähnelten sich die Führungsstile der beiden Geschlechter. Unterschiede zeigten sich allerdings bei den jeweiligen Prioritäten. So legten Frauen mehr Wert auf zufriedene Kunden und Mitarbeiter, während Männer eher auf Finanzen und Investitionen achteten. 97% der befragten Frauen räumten der Kundenzufriedenheit einen sehr hohen Stellenwert ein, bei den Männern waren es rund 10% weniger.

Die Studie kommt zu einem weiteren Schluss: Wenn der Senior Manager eine Frau ist, fällt die Belohnung der Mitarbeiter anders aus als bei einem Mann. Frauen binden ihre Mitarbeiter über Strategien, die deren Situation im Beruf verbessern, während Männer eher auf Statussymbole und Vergütung setzen.

Bezüglich des Unternehmenserfolgs sind zwei Studien des Credit Suisse Research Instituts zu nennen. Das Credit Suisse Research Institut wurde nach der Finanzkrise 2008 eingerichtet, um langfristige wirtschaftliche Entwicklungen zu untersuchen, die nicht nur im Bereich Finanzdienstleistungen, sondern auch darüber hinaus weltweite Auswirkungen haben könnten.

Eine wesentliche Aussage der 2014 erschienenen Studie «The Credit Suisse Gender 3000: Women in Senior Management» war, dass Geschlechtervielfalt oder die stärkere Vertretung von Frauen in Führungspositionen nicht nur als «Nice to have» betrachtet werden dürfe, sondern mit Aktienmarkt-Überschussrenditen und einer erhöhten Rentabilität von Unternehmen verbunden sei. Der Bericht für 2016 geht sogar weiter: „Bei erneuter Betrachtung unseres Datenbestands für 2016 sehen wir, dass die Anleger, die sich auf Unternehmen mit Geschlechtervielfalt als wichtigem Strategiefaktor konzentrieren, weiterhin mit Überschussrenditen belohnt werden, bei einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate (CAGR) von 3,5%.“⁴

Aber nicht nur das Credit Suisse Research Institut kommt zu diesem Schluss: Die Studie: „Mixed Leadership: Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance“ von Ernst & Young (01/2012) besagt: „Der Anteil an Frauen im Spitzengremium der 290 untersuchten börsennotierten Unternehmen Europas ist zwischen 2005 und 2010 von 5% auf 8% gestiegen. Dennoch haben 58% der Unternehmen in 2010 ein rein männlich besetztes Vorstandsgremium. Und dies, obwohl sich Unternehmen mit weiblicher Vertretung im Spitzengremium bei den Kennziffern „Umsatz“ und „Gewinn“ im Zeitraum 2005 bis 2010 besser entwickelt haben als Unternehmen ohne.“⁵

Man kann an dieser Stelle einwenden, dass es sich bei den vorstehenden Untersuchungen um Führungskräfte der Exekutive handelt und dass der „nur“ kontrollierend tätige Aufsichtsrat im Sinne unseres Two-Tier-Systems vom Anteil der Frauen nicht beeinflusst werde. Bereits die 2007 veröffentlichte McKinsey-Studie „Women Matter“ hatte die positive Wirkung von Frauen in den Gremien belegt, ohne dies jedoch hinreichend begründen zu können. Die Erklärung liefert heute die Aufsichtsratsstudie 2017 der Personalberatung Rochus Mummert über die Behandlung von Wertschätzungskultur und Ethik in Aufsichtsgremien.⁶ Hierfür wurden Aufsichts- und Beiräte überwiegend mittelständischer Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt.

Bessere Wertschätzungskultur durch Frauen im Aufsichtsrat

„Sobald auch nur eine Frau im Aufsichtsgremium vertreten ist, zeigen sich Unternehmen in puncto Wertschätzungskultur und gelebter ethischer Prinzipien in einem tendenziell besseren Zustand als Firmen mit reinen Männergremien“, fasst Frank Döring, Partner bei Rochus Mummert, die Ergebnisse der Studie zusammen.⁷ „Dann werden sogenannte weiche, schwer messbare Themen wie Ethik, Wertschätzungskultur und der Umgang mit Mitarbeitern nicht nur regelmäßiger, sondern vor allem auch anders im Gremium diskutiert.“ Kernaussage der Studie ist, dass Unternehmen mit einer besser ausgeprägten Wertschätzungskultur und gelebten Ethik im Schnitt profitabler und krisenrobuster sind. Wenn das Gremium weibliche Mitglieder hat, wurde überdurchschnittlich oft die Aufmerksamkeit für diese Themen gegeben.



Quelle: Foralita, © Gina Sanders

Bessere Wertschätzungskultur durch Frauen im Aufsichtsrat

Trotz dieser Studienlage seien Aufsichtsräte oft aus dem persönlichen Umfeld des Managements zusammengesetzt – der Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten der deutschen DAX-, MDAX-, SDAX- und TecDax-Unternehmen läge hierbei lediglich bei ca. 20%. Auf Vorstandsebene stagniere der Frauenanteil sogar seit Jahren bei ca. 5%. Diese Situation werde sich nur ändern, wenn Unternehmen sich den Wert der Diversität, speziell bei den aktuellen Herausforderungen, bewusst machen. —

Kontakt: helga.ruebsamen-schaeff@science-life.de

Die promovierte Chemikerin Prof. Dr. Helga Rübsamen-Schaeff leitete zunächst das Chemotherapeutische Forschungsinstitut Georg-Speyer-Haus in Frankfurt mit Arbeiten aus der Grundlagenforschung zu HIV und Krebs. 1994 wechselte sie als Leiterin der Virusforschung zu Bayer und übernahm 2001 die Leitung der gesamten Infektionsforschung. 2006 gründete Rübsamen-Schaeff die Biopharma-Firma AiCuris. Aktuell ist Prof. Rübsamen-Schaeff Vorsitzende des wissenschaftlichen Beirats von AiCuris und bei zwei weiteren Firmen im Aufsichtsrat tätig.

PRAKTIKANTENSPIEGEL 2018

OPTIMIERUNGSPOTENZIAL IN DEN TALENT RELATIONSHIP PROGRAMMEN

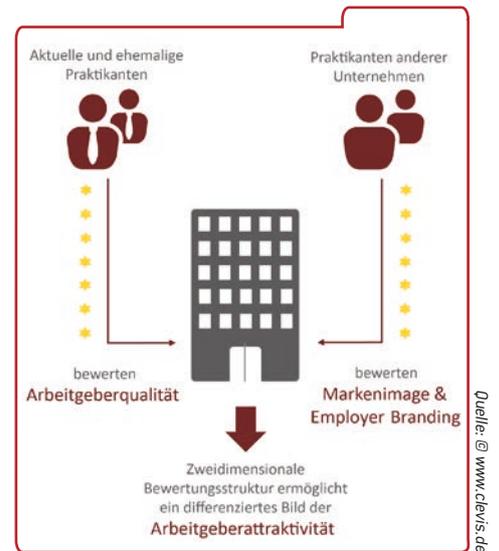
Dass Praktika ein nachhaltiger Kanal für das Talent Management sind, ist längst kein Geheimnis mehr, sondern wurde von vielen Unternehmen bereits erkannt. Der CLEVIS Praktikantenspiegel 2018 legt aber offen, dass es noch Optimierungspotenzial in den Talent Relationship Programmen liegt.

Positiv zu bewerten ist aber zunächst, dass mittlerweile 96% der Praktika vergütet sind. Die Praktikanten erhalten im Durchschnitt 1.099€ pro Monat – 66€ mehr als vor einem Jahr. Damit sind die Praktikantengehälter seit 2010 deutlich gestiegen, insgesamt um fast 400€. Ein Grund dafür war die Einführung des Mindestlohns auch für Praktikanten. Er gilt allerdings nur für freiwillige Praktika, die mindestens drei Monate dauern. Pflichtpraktika werden in der Regel deutlich schlechter bezahlt, und zwar mit durchschnittlich 940€ statt 1.240€ für freiwillige Praktika. Aber auch die Branche ist ausschlaggebend für die Höhe des Gehalts. Bei Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfern wird mit 1.420€ am

meisten gezahlt. Dahinter folgen Branchen wie IT und Telekommunikation, Banken und Versicherungen sowie Konsum- und Verbrauchsgüter mit jeweils etwa 1.250€. Deutlich unter 900€ erhalten Praktikanten beispielsweise in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Personaldienstleistungen sowie in der Energie-, Bau- und Rohstoffbranche.

45% der Praktikanten leisten jedoch auch regelmäßig Überstunden. Dies könnte ein Grund dafür sein, warum jeder Vierte (26%) beim Gehalt noch Verbesserungspotenzial sieht. Viele Praktikanten wünschen sich zudem eine verbesserte Aufgabengestaltung oder eine Optimierung der Feedbackkultur im Praktikum. Gar keine Verbesserungsvorschläge haben lediglich 24% der Praktikanten. Insgesamt sind vier von fünf Befragten (82%) aber trotzdem zufrieden mit ihrem Schnupperjob.

Bei dem CLEVIS Praktikantenspiegel handelt es sich um eine Studie, auf deren Grundlage



die Arbeitgeberattraktivität differenziert analysiert wird. Gegenstand ist die Wahrnehmung der Arbeitgeberqualität und des Markenimages durch Praktikanten. Die zweidimensionale Struktur der Studie ermöglicht die Trennung der intern gemachten Erfahrungen im Praktikum und der externen Wahrnehmung als Unternehmen.

Eine kostenlose Kopie der Studie kann über www.clevis.de/leistungsspektrum/hr-know-how/publikationen-studien/ angefordert werden. — sb

STELLENANZEIGEN

NUR WENIGE BEWERBER HALTEN DUZEN FÜR ZEITGEMÄSS

Zwei von drei Fach- und Führungskräften (64%) möchten in der Stellenanzeige gesiezt werden. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Forsa-Untersuchung unter 509

Teilnehmern im Alter von 18 bis 60 Jahren im Auftrag der Jobbörse Jobware. Nur jeder Dritte (32%) empfindet das „Du“ in Stellenanzeigen als modern und zeitgemäß.

Während die meisten Fach- und Führungskräfte für sich selbst das „Sie“ als adäquate Ansprache reklamieren, schließen sie das „Du“ für andere Zielgruppen nicht kategorisch aus. 53% halten das „Du“ bei der Anrede von Praktikanten und Auszubildenden für akzeptabel.



„Start-up-Kultur“ findet ihre Grenzen, wenn es um eine angemessene Bewerberansprache geht. „Obwohl viele Teilnehmer die Möglichkeit genutzt haben, in der Umfrage mehrfach zu antworten, dominiert zweifelsfrei der Wunsch, in Stellenanzeigen gesiezt zu werden“, interpretiert Dr. Wolfgang Achilles, Jobware Geschäftsführer, das Ergebnis. Nicht nur große Konzerne tun sich schwer, das in der Stellenanzeige gegebenenfalls geflissentlich angebotene „Du“ dann auch ganz persönlich in allen Vorstellungsgesprächen seitens aller Teilnehmer anzubieten. — sb

FACHKRÄFTEATLAS

STÄDTE MIT BESTEN KARRIERECHANCEN FÜR FACHKRÄFTE

Seit Jahren steigt die Nachfrage nach Fachkräften in Deutschland. Im ersten Halbjahr dieses Jahres wurden 17% mehr Stellen ausgeschrieben als in den ersten sechs Monaten des Vorjahres. Doch in welchen Städten haben Fachkräfte die besten Jobaussichten? Die führende Online-Jobplattform StepStone hat für den Fachkräfteatlas den Fachkräftebedarf in den zehn größten Städten Deutschlands untersucht. Das Ergebnis: In Frankfurt am Main ist die Nachfrage nach Fachkräften im Verhältnis zur Einwohnerzahl mit Abstand am höchsten. In der größten Stadt Hessens kamen im ersten Halbjahr dieses Jahres auf 100.000 Einwohner durchschnittlich 1.531 Stellenausschreibungen pro Monat.

Berlin nur im unteren Drittel

Eine sehr große Auswahl an freien Stellen haben Fachkräfte auch in Stuttgart, wo auf 100.000 Einwohner durchschnittlich 1.470 Stellenausschreibungen pro Monat folgen. München belegt mit 1.397 Stellenausschreibungen den dritten Platz. Die wenigsten Stellen pro Einwohner unter den größten Städten gibt es in Dortmund (342). Ein verhältnismäßig geringer Bedarf an Fachkräf-

ten herrscht auch in Deutschlands größter Stadt: Berlin zählt auf 100.000 Einwohner im Durchschnitt nur 507 Stellenausschreibungen pro Monat. Auch Hamburg – immerhin zweitgrößte Stadt – liegt mit Blick auf die Anzahl der ausgeschriebenen Stellen im unteren Drittel (784).

IT-Bedarf in Stuttgart besonders hoch

Keine Berufsgruppe ist so gefragt wie die IT – das gilt sowohl für ganz Deutschland als auch für die größten zehn Städte. So richten sich bundesweit 17% aller Stellenausschreibungen an IT-Spezialisten. In den Städten mit dem höchsten Fachkräftebedarf wird diese Zahl noch deutlich übertroffen: In Frankfurt richten sich 21% aller ausgeschriebenen Stellen an IT-Experten, in Stuttgart wird sogar mit jeder vierten Stellenausschreibung ein IT-Mitarbeiter gesucht.

Ranking Stadt nach Einwohnerzahl:

1. Berlin
2. Hamburg
3. München
4. Köln
5. Frankfurt am Main

6. Stuttgart
7. Düsseldorf
8. Dortmund
9. Essen
10. Leipzig

Ranking Stadt nach Fachkräftenachfrage (monatliche Durchschnittsanzahl Stellenanzeigen je 100.000 Einwohner, 1. Halbjahr 2017):

1. Frankfurt am Main (1.531)
2. Stuttgart (1.470)
3. München (1.397)
4. Düsseldorf (1.142)
5. Hamburg (784)
6. Köln (745)
7. Berlin (507)
8. Essen (386)
9. Leipzig (372)
10. Dortmund (342) —

sb

Weitere Informationen zur Entwicklung der Fachkräftenachfrage in Deutschland finden Sie in der aktuellen Ausgabe des Fachkräfteatlas-Magazins. Link: bit.ly/2zcXnB9

ALTERSABSTANDSKLAUSELN IN DER BETRIEBLICHEN ALTERSVERSORGUNG

KEINE HINTERBLIEBENENRENTE FÜR ZU JUNGE EhePARTNER

Viele Versorgungsordnungen sehen für die betriebliche Altersversorgung vor, dass Ehegatten nur dann eine Hinterbliebenenversorgung erhalten, wenn sie nicht mehr als 15 Jahre jünger als der Versorgungsberechtigte sind. Über die Zulässigkeit solcher „Altersabstandsklauseln“ ist immer wieder diskutiert worden. Nun hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden, dass darin keine gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verstoßende Diskriminierung wegen des Alters liegt und diese Klauseln zulässig sind.

Die Klägerin in dem vom BAG entschiedenen Fall ist 1968 geboren. Sie hat ihren 1950 geborenen und 2011 verstorbenen Ehemann im Jahr 1995 geheiratet. Dem verstorbenen Ehemann der Klägerin war von seinem Arbeitgeber mit der Betriebsrente auch eine Hinterbliebenenversorgung zugesagt worden. Nach der anzuwendenden Versorgungs-

ordnung setzt der Anspruch auf Leistungen an die Ehegatten voraus, dass diese nicht mehr als 15 Jahre jünger als der Versorgungsberechtigte sind.

Nach Ansicht des Bundesarbeitsgerichts ist die durch diese Altersabstandsklausel bewirkte unmittelbare Benachteiligung wegen des Alters gerechtfertigt. Der Arbeitgeber, der eine Hinterbliebenenversorgung zusagt, hat ein legitimes Interesse, das hiermit verbundene finanzielle Risiko zu begrenzen. Die Altersabstandsklausel ist auch erforderlich und angemessen. Sie führt nicht zu einer übermäßigen Beeinträchtigung der legitimen Interessen der versorgungsberechtigten Arbeitnehmer, die von der Klausel betroffen sind. Bei einem Altersabstand von mehr als 15 Jahren ist der gemeinsame Lebenszuschnitt der Ehepartner darauf angelegt, dass der Hinterbliebene einen Teil



Quelle: Fotolia, @ M. Schupprich

Nach Ansicht des BAG ist die durch die Altersabstandsklausel bewirkte unmittelbare Benachteiligung wegen des Alters gerechtfertigt

seines Lebens ohne den Versorgungsberechtigten verbringt. Zudem werden wegen des Altersabstands von mehr als 15 Jahren nur solche Ehegatten von dem Ausschluss erfasst, deren Altersabstand zum Ehepartner den üblichen Abstand erheblich übersteigt. —

go

ARBEITSVERTRAG

UNWIRKSAMKEIT VON VERTRAGSSTRAFEKLAUSELN

Bei der Gestaltung von Arbeitsverträgen verwendet der Arbeitgeber in der Regel Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB). Diese müssen für den Arbeitnehmer stets transparent sein. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) fordert in einem Urteil vom 24.08.2017 (8 AZR 378/16), dass gerade Vertragsstrafenregelungen präzise formuliert werden sollten, um wirksam zu sein.

In dem zugrunde liegenden Rechtsstreit machte der klagende Arbeitgeber die Zahlung einer Vertragsstrafe von seinem ehemaligen Arbeitnehmer geltend. Dieser hatte am dritten Tag nach Beginn des Arbeitsverhältnisses außerordentlich fristlos gekündigt. Der formularvertragliche Arbeitsvertrag der Parteien enthielt diverse Vertragsstrafenklauseln. Nach § 1 Nr. 5 war für den Fall, dass der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis vor Ablauf der vereinbarten Kündigungsfrist ohne wichtigen Grund beendet, eine Vertragsstrafe in Höhe eines durchschnittlichen Bruttolohns vereinbart. Gemäß § 6 Nr. 6 war eine Vertragsstrafe zu zahlen, wenn der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis vor Ablauf der vereinbarten Kündigungsfrist ohne wichtigen Grund beendet. Nach § 15 Nr. 1c war eine Vertragsstrafe bei Nichteinhaltung der Kündigungsfrist fällig; für sie galt nach § 15 Nr. 2 und 3 während der Probezeit die Höhe des Bruttolohns, das im Zeitraum der Kündigungsfrist erreichbar gewesen wäre, und nach der Probezeit das durchschnittliche Bruttolohn. Während das Arbeitsgericht die Klage abwies, verurteilte das Landesarbeitsgericht den Arbeitnehmer zur Zahlung.

Die hiergegen gerichtete Revision des Arbeitnehmers war erfolgreich. Das BAG erklärte die arbeitsvertraglichen Regelungen zur Vertragsstrafe auf Grund Intransparenz und unangemessener Benachteiligung des Arbeitnehmers für unwirksam. Das Transparenzgebot des § 307 Abs. 1 S. 2 BGB verpflichtete den Verwender von AGB nicht nur zur genauen Formulierung von einzelnen Klauseln, sondern auch zur Schaffung eines klar verständlichen und widerspruchsfreien Gesamtbildes. Der Arbeitnehmer müsse ins-



BAG fordert präzise Formulierung bei Vertragsstrafenregelungen.

besondere bei Vertragsschluss wissen, „was auf ihn zukommen könne“. Der Arbeitgeber hatte es im vorliegenden Fall versäumt, die Vertragsstrafe nach einer vereinbarten Probezeitregelung und der Zeit danach entsprechend zu differenzieren. Bei Vertragsschluss sei so nicht erkennbar gewesen, in welcher Höhe während der Probezeit eine Vertragsstrafe wegen Nichteinhaltung der Kündigungsfrist geschuldet sei.

Die Unwirksamkeit einer Klausel führt in der Regel – wie auch hier – zu ihrem ersatzlosen Wegfall. Der Vertrag bleibt jedoch gem. § 306 Abs. 1 BGB im Übrigen wirksam.

Das BAG erstreckt das Transparenzgebot hierdurch nunmehr recht weitgehend auch auf die Struktur des Vertrages und verlangt, dass zusammengehörige Regelungen als solche auch erkennbar sein müssen. Inhaltliche Widersprüche dürften sich weniger ergeben, wenn die Regelungen eng zusammenliegen und nicht an völlig unterschiedlichen Stellen eines Vertrages getroffen werden oder zumindest Verweisungen vorgenommen werden. —

sb

ZEIT DER ZIELVEREINBARUNGEN – TIPPS ZU IHREM INDIVIDUELLEN LEISTUNGSBONUS

WARTEN SIE IMMER NOCH AUF IHR ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCH?

Es ist wieder die Zeit der Zielvereinbarungen. Und viele Arbeitnehmer fragen sich in diesen Tagen wieder, was eigentlich aus ihrem Bonus wird – denn sie warten vergeblich auf das Zielvereinbarungsgespräch. Rechtsanwalt Sebastian Müller, Arbeitsrechtler des Berufsverbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK, erklärt, worauf zu achten ist.

Gründe mag es viele geben: Vielleicht hat der Vorgesetzte das Gespräch vergessen oder die Zeit war zu knapp, jedenfalls fragen sich in diesen Tagen wieder viele Arbeitnehmer, wie sie ihren individuellen Leis-

tungsbonus eigentlich erreichen sollen, wenn sie gar keine Ziele erhalten. In dem Arbeitsvertrag ist bei diesen Arbeitnehmern ein Bonus vereinbart, der dann gezahlt werden muss, wenn der Arbeitnehmer die für das Geschäftsjahr festgelegten Ziele erreicht hat. Und wenn nun die Ziele im Jahr 2018 nun auch noch erreicht werden sollen, wird es langsam Zeit, diese nun auch festzulegen.

Rechtsanwalt Müller: „Wenn der Arbeitsvertrag regelt, dass eine Bonuszahlung von einer Zielerreichung abhängig ist, hat der Arbeitgeber laut Rechtsprechung die vertrag-

liche Nebenpflicht, turnusmäßig diese Ziele auch zu vereinbaren. Die Rahmenvereinbarung im Arbeitsvertrag gibt dem Arbeitnehmer einen Rechtsanspruch auf einen jährlichen Abschluss einer Zielvereinbarung, so dass der Arbeitgeber dafür einzustehen hat, wenn er dieser Pflicht nicht nachkommt.“

Die Konsequenz ist, dass dem Arbeitnehmer ein Schadensersatz zusteht, und zwar in Höhe des Betrages, der bei 100% Zielerreichung zu zahlen ist. Rechtsanwalt Müller rät aber, klug vorzugehen: „Vermeiden sollte man vor allem den Vorwurf zum Ende

des Jahres, dass ein Mitverschulden für das Unterbleiben der Zielvereinbarung bestehe. Mein Tipp: Am besten ergreifend Sie zumindest einmal die Initiative und gehen auf den Arbeitgeber zu und fragen nach den Zielen für dieses Jahr. Damit zeigen Sie, dass die unterlassene Zielvereinbarung nicht an Ihnen lag. Am besten erfolgt das in einer E-Mail oder einem Brief, auf jeden Fall so, dass man nachher auch etwas vorlegen kann, wenn es um die Beweisbarkeit dieser Erinnerung geht.“

Oftmals sind die Unternehmen einsichtig, so Rechtsanwalt Müller. „Die Rechtsprechung hat hier in den letzten Jahren immer mehr Klarheit geschaffen. Wenn also der Betroffene diese Rechtslage darlegt, so stehen die Chancen gut, dass das Unternehmen dann auch den 100%igen Bonus zahlt.“

Vielleicht schaffen Sie es ja alternativ noch, den Arbeitgeber zu einer Vereinbarung gemeinsamer Ziele zu bewegen. Diese sind dann auch am besten schriftlich festzuhalten, damit es auch hier keine Nachweisprobleme gibt. Und natürlich gilt: Arbeitnehmer müssen sich nur auf solche Ziele einlassen, die in der zur Verfügung stehenden Zeit unter Berücksichtigung ihrer sonstigen Aufgaben realistischerweise zu erfüllen sind. Ziele



Sebastian Müller

rechtzeitig im Jahr zu vereinbaren, lohnt sich daher auch für den Arbeitgeber.

Wenn die vertragliche Regelung eine leistungsabhängige Vergütung bei Erreichen von Zielen vorsieht, kann sich ein Arbeitgeber übrigens auch nicht mit einem Freiwilligkeitsvorbehalt dieser Zahlung entziehen. Eine solche Klausel wäre unklar und verstieße damit gegen das Transparenzgebot des § 307 Abs. 1 BGB. „Der Bonus ist das eine oder das andere: eine Zahlung im Hinblick auf eine Leistung oder eine freiwillige Leistung. Was durch Leistung verdient ist, kann nicht gleichzeitig ‚freiwillig‘ sein. Das schließt sich

nach der Rechtsprechung aus – und insoweit besteht dann auch ein Anspruch auf die Bonuszahlung“, so Müller.

Schließlich der Hinweis: Wenn Sie denken, dass Sie bereits einen Anspruch auf den Bonus aus dem letzten Jahr haben und diesen noch nicht erhalten haben, sollten Sie alsbald handeln, denn der Bonus ist bereits oder wird in diesen Tagen fällig. Ein fälliger, nicht ausgezahlter Bonus fällt unter die in Arbeitsverträgen oft vorhandene vertragliche Ausschlussklausel. Müller: „Diese sieht meist eine Frist von drei Monaten ab Fälligkeit für die Geltendmachung gegenüber dem Arbeitgeber vor. Das ist zwar nicht angenehm, sollten Sie aber unbedingt beachten, sonst ist der Bonusanspruch schon allein deshalb wieder verloren.“ —

Zu diesem Thema finden Sie ein Video auf unserem YouTube-Kanal. Link: bit.ly/2unB79X



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

BUCHTIPP

Wolfgang Hromadka/Rainer Sieg

SprAuG – Kommentar zum Sprecherausschussgesetz



4. Auflage
Verlag: Luchterhand
ISBN 978-3-472-09529-3
119 €

In diesem Frühjahr werden nicht nur die Betriebsräte turnusmäßig neu gewählt. Auch die Leitenden Angestellten wählen mit den Sprecherausschüssen ihre betriebsverfassungsrechtliche Interessenvertretung in den Betrieben und Unternehmen. Da ist es gut, dass mit dem Kommentar zum Sprecherausschussgesetz von Wolfgang Hromadka und Rainer Sieg das unverzichtbare Handwerkszeug für die Arbeit der Sprecherausschüsse in Neuauflage vorliegt.

Wie schon die Voraufgaben überzeugt auch die 4. Auflage des Kommentars durch die gelungene Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Das Sprecherausschussgesetz ist

seit dem Inkrafttreten 1989 weitgehend unverändert geblieben und damit auch etwas in die Jahre gekommen. Mit der Lebenswirklichkeit in den Unternehmen und Konzernen hält es nicht mehr in allen Punkten Schritt. Sich hier auf eine bloße Kommentierung des gesetzlichen Ist-Zustandes zu beschränken, würde dem Betriebspraktiker nicht immer weiterhelfen. Deshalb zeigen die Autoren auch Lösungsmöglichkeiten auf, die ihre langjährige Erfahrung mit und in Sprecherausschüssen zeigen. Globalisierung und Digitalisierung, die Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld oder auch neue Gesetze wie z. B. das Entgelttransparenzgesetz stellen neue Herausforderungen an die Sprecherausschüsse, bei denen der reine Gesetzeswortlaut oft nicht ohne Weiteres weiterhilft. Hier zeigt sich die hohe Meisterschaft der Autoren, im Rahmen

des rechtlich Zulässigen Möglichkeiten der Auslegung des Gesetzes aufzuzeigen.

Überaus hilfreich für die Praxis sind zudem die Muster im Anhang der Kommentierung. Hier finden sich Textvorschläge für Geschäftsordnungen der Sprecherausschüsse und für Sprecherausschuss-Vereinbarungen, mit denen Arbeitgeber und Sprecherausschuss die Arbeitsverhältnisse der Leitenden Angestellten gestalten können. Auch der europäische Aspekt wird nicht vergessen. Eigene Kapitel sind der Rolle der Sprecherausschüsse und der Leitenden Angestellten im Zusammenhang mit Europäischen Betriebsräten und in der sogenannten Europäischen Aktiengesellschaft (SE) gewidmet.

Für alle Sprecherausschüsse und Personalabteilungen ist das Buch eine unbedingte Kaufempfehlung. — **go**

UNGEWÖHNLICHES AUS DER RECHTSPRECHUNG

INTERESSANT & KURIOS

von Rechtsanwältin Diana Nier

Kein Wegeunfall bei Sturz nach Prüfung der Straßenglätte

Das Bundessozialgericht (BSG) hat am 23.01.2018, AZ: B 2 U3/ 16 R, einen kuriosen Fall ausgeteilt.

Der Kläger hatte eine Wetterwarnung über „Glätte durch überfrierende Nässe“ vernommen. Daher prüfte er morgens um 6:40 Uhr zur Sicherheit vor der Fahrt zur Arbeit die Fahrbahn auf einer öffentlichen Straße. Auf dem Rückweg zum Auto knickte er im Rinnstein um und brach sich beim Sturz den rechten Unterarm.

Nun versuchte der Kläger die Anerkennung des Sturzes als versicherten Wegeunfall, was aber die Unfallkasse Rheinland-Pfalz ablehnte. Das BSG sah ebenfalls keinen Wegeunfall.

Der Kläger habe durch die Prüfung der Fahrbahn auf Glätte den versicherten Arbeitsweg unterbrochen. Bei der Glätteprüfung habe es sich um eine sog. Vorbereitungshandlung für den Arbeitsweg gehandelt. Derartige Vorbereitungshandlungen seien aber nur in Ausnahmefällen vom Unfallversicherungsschutz umfasst. So sei die Glätteprüfung „zwar vernünftig, jedoch nicht objektiv erforderlich“ gewesen. Der bloße subjektive Wille des Klägers, sicher den

Arbeitsplatz zu erreichen, genüge nach Ansicht der Richter daher nicht.

Suche nach „erfolgshungriger Verkäuferin“ muss nicht diskriminierend sein

Das Landesarbeitsgericht (LAG) Köln hatte in seinem Urteil vom 18.05.2017, AZ: 7 Sa 913/16, über eine AGG-Klage zu entscheiden.

Ein Autohaus hatte auf seiner Homepage mit dem Titel „Frauen an die Macht!“ eine Stellenanzeige geschaltet. Gesucht wurde für das Verkaufsteam eine „selbstbewusste, engagierte und erfolgshungrige Verkäuferin“.

Auf die Stelle bewarb sich auch der Kläger, ein ausgebildeter Automobilkaufmann, erfolglos. Den Vorzug erhielt eine Bewerberin, ebenfalls eine ausgebildete Automobilkauffrau, mit Berufserfahrung als Autoverkäuferin. Der Kläger fühlte sich wegen seines Geschlechts diskriminiert und verlangte eine Diskriminierungsentschädigung von drei Monatsgehältern in Höhe von insgesamt 8.775 €. Schließlich sei es beim Autoverkauf unerheblich, welches Geschlecht der Verkäufer habe, so die Ansicht des Klägers.

Im Verfahren trug der Arbeitgeber vor, dass bisher ausschließlich männliche Angestell-



Quelle: Fotolia, @ psdesign1

te beschäftigt sind und Kundinnen explizit nach einer Verkäuferin nachfragen.

Das LAG gab dem Autohaus recht. Aufgrund der vorgetragenen Einzelumstände habe das Autohaus einen „unternehmerischen Zweck“ verfolgt, und daher sei die Benachteiligung gerechtfertigt. Der Arbeitgeber habe hier vielmehr ein Klischee, das des typischen männlichen Autoverkäufers, aufbrechen wollen und damit alle Kunden, männlich wie weiblich, ansprechen wollen. Weiter wollte der Arbeitgeber gerade durch die Einstellung einer Verkäuferin eine Gleichbehandlung der Geschlechter in seinem Betrieb herstellen, was dem Zweck des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes entspricht. Dem würde zuwiderlaufen, wenn Arbeitgeber für gezielte Maßnahmen der Gleichbehandlung sanktioniert werden würden. — dn

BUCHTIPP

Stefan Frädrich

Das Günter-Prinzip fürs Business: So werden Sie schweinehunderfolgreich



Gabel, 2017
384 Seiten, broschiert
ISBN 978-3869367958
19,90 €

Wenn manche an Günter und das Wort Schweinehund denken, ist das kein schöner Kontext. Im vorliegenden Buch geht es deutlich entspannter zu bzw. das Werk hat seine Ursache in der Entspannung des Einzelnen: Günter ist der innere Schweinehund, der bei jedem Menschen im Kopf

steckt und dazu rät, die Dinge gemüthlicher angehen zu lassen.

Der Motivationstrainer Stefan Frädrich will diesem Hund Beine machen und dafür gewinnen, den Einzelnen in Zukunft besser zu unterstützen. Das klingt und liest sich – je nach Geschmack – ganz gut. Man muss aber die lockere Art mögen, die ja schon aus anderen Bänden der Günter-Reihe bekannt ist. Wer daraus schon andere Bücher besitzt, sollte vorab gut in die-

ses hineinschauen. Vieles ist aus alten Büchern übernommen und zusammengefasst. Ebenso werden diejenigen, die sich mit den Themen schon länger befassen, mitunter nicht viel Neues erfahren. Immerhin ist aber der Ansatz neu, und die Herangehensweise spricht vielleicht diejenigen an, die sonst eher ungern Ratgeber dieser Art lesen. Also am besten vor dem Kauf das Buch in der Buchhandlung des Vertrauens selbst in die Hand nehmen und hineinschauen. — rk

BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT

KEINE VORAUSSETZUNG FÜR VERSETZUNG

Seit nunmehr 14 Jahren sind Arbeitgeber verpflichtet, länger erkrankten Beschäftigten ein „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ (BEM) anzubieten. Gesetzlich verankert ist das BEM heute in § 167 Absatz 2 SGB IX. Dort ist festgelegt, dass ein Arbeitgeber allen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres mehr als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein BEM anzubieten hat, und zwar auch dann, wenn er keine Kündigung des Arbeitsverhältnisses beabsichtigt.

Mit der Durchführung eines BEM ist nach dem Wortlaut des Gesetzes zu klären, wie „die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann“. Wie diese Klärung im Detail auszusehen hat, gibt § 167 Absatz 2 SGB IX nicht vor, so dass in jedem Betrieb und in jeder Dienststelle angemessene individuelle Lösungen gefunden werden können. Der Arbeitgeber hat dabei in einem verlaufs- und ergebnisoffenen Prozess zu erkunden, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden

werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann.

Weitergehende Arbeitnehmerrechte können daraus aber nicht abgeleitet werden, so das Bundesarbeitsgericht (Urteil vom 18.10.2017 – 10 AZR 47/17 in NZA 2018,162). Zwar sollen mit einem BEM gegenüber der Beendigung des Arbeitsverhältnisses mildere Mittel – beispielsweise die Umgestaltung des Arbeitsplatzes oder die Weiterbeschäftigung zu geänderten Bedingungen auf einem (gegebenenfalls durch Umsetzung freizumachenden) Arbeitsplatz – erkannt und entwickelt werden, jedoch sei es keine formelle Wirksamkeitsvoraussetzung für krankheitsbedingte Anordnungen. Die gesetzliche Pflicht zur Durchführung eines BEM, so die Richter des Bundesarbeitsgerichtes, diene letztlich der Vermeidung einer Kündigung und der Verhinderung von Arbeitslosigkeit erkrankter und kranker Menschen, schränke aber subjektive Erwägungen des Arbeitgebers nicht ein.

Danach dient das BEM zwar dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, indem es durch

frühzeitige Intervention die individuellen Chancen eines Arbeitnehmers zum Verbleib am Arbeitsplatz sichern soll, sei jedoch keine formelle Voraussetzung arbeitgeberseitige Maßnahmen. Dies gelte auch für die Wirksamkeit einer Versetzung oder einer anderen Ausübung des Weisungsrechtes durch den Arbeitgeber, die ihre Grenze nur in dem allgemeinen Willkürverbot findet. Dies, so die Bundesarbeiter, gelte auch in den Fällen, in denen die arbeitgeberseitige Anordnung auch auf Gründe gestützt wird, die im Zusammenhang mit dem Gesundheitszustand des Arbeitnehmers stehen. Im Rahmen der gerichtlichen Überprüfung einer Ausübung des Weisungsrechts komme es nach § 106 GewO, § 315 BGB nicht auf die vom Bestimmungsberechtigten angestellten Erwägungen an, sondern darauf, ob das Ergebnis der getroffenen Entscheidung die Grenzen billigen Ermessens wahrt. Der Arbeitgeber trägt somit nur das Risiko der Unwirksamkeit einer unbilligen Maßnahme, das heißt, wenn er zum Beispiel wesentliche Aspekte unberücksichtigt lässt, die ihm im Rahmen eines an sich gebotenen BEM hätten bekannt werden können. — **te**

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? _____

MITARBEITER DES VERBANDES BESICHTIGEN DAS BERGWERK PROSPER-HANIEL ZURÜCK ZU DEN WURZELN

„Glück auf, Glück auf, der Steiger kommt ...“ Es gibt wohl keinen Mitarbeiter beim Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK, der das Steigerlied nicht kennt. Schließlich hat der Verband starke Wurzeln im Bergbau.



Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des DFK vor der Grubenfahrt

Was wäre daher passender gewesen, als im 100. Jahr der Verbandsgründung einen Ort aufzusuchen, der stellvertretend für einen Großteil der Mitglieder des Verbandes und dessen Geschichte steht. **Schließlich wurde im „Verband der oberen Bergbeamten“ einer der Grundsteine für die erfolgreiche Arbeit des heutigen DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE gelegt.**

Revier 009, Baufeld HW, Flöz G2/F, BH 547. Das sind die Koordinaten, an die sich zehn hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ein Mitglied des DFK am 8. Februar 2018 in 1.200 m Tiefe begaben, um dahin zurückzukehren, wo vor rund einem Jahrhundert alles begann. (Selbstverständlich wurde der Verband im Dezember 1918 nicht unter Tage gegründet.)

Mit dem bergmännischen „Glück auf“ wurden die Teilnehmer der Exkursion von Ramazan Atli, einem der Bergleute, die auf Prosper-Haniel die Besuchergrubenfahrten durchführen und nach der Schließung am 21. Dezember 2018 noch mit einigen wenigen Kollegen zwei Jahre lang unter Tage „aufräumen“ werden, begrüßt und anschließend mit der Geschichte des Bergbaus und der Zeche vertraut gemacht.

Die beeindruckende Zahl von 183.000 Bergleuten und Mitarbeitern, die 1969 in 52 Bergwerken der Ruhrkohle AG 1969 tätig waren, hatte sich bis Mitte 2017 auf nur noch 5.500 Mitarbeiter verringert. Und da fast täglich Bergleute und Mitarbeiter ausscheiden, dürfte die aktuelle Zahl weit niedriger sein.

Nach der Sicherheitsunterweisung und Einkleidung in der Besucherkaue ging die Seilfahrt mit der Förderkorb dann pünktlich um 15:00 Uhr mit zwölf Metern pro Sekunde, was 43 km/h entspricht, in die Teufe, hinunter auf 1.253 Meter.

Niemand aus der Gruppe kann sich richtig vorstellen, dass man sich über einen Kilometer unter der Erde befindet. Der Bereich, in dem die Gruppe mit dem Förderkorb ankommt, erinnert eher an einen U-Bahnhof. Der Boden ist gepflastert, und es gibt einen Warteraum für die Kumpels, die auf die nächste Fahrt über Tage warten müssen.

Nach einer 45-minütigen Fahrt in der „Dieselkatze“, einer Einschienenbahn, die an einem Stahlträger von der Decke hängt, erreichte die Gruppe dann Revier 9.

In teilweise gebückter Haltung und auf Knien führten Atli und sein Kollege Tomke die Teilnehmer dann weiter in den Stollen bis ganz dicht an den Flöz, wo der schwere Kohlehobel auf Schienen am Flöz entlanggezogen wird und das „schwarze Gold“ abschält, um es über ein Förderband abzutransportieren.

Haut- und staubnah konnten die Verbandsmitarbeiter, die nur einige Meter hinter dem Hobel stehen bzw. hocken durften, erleben, unter welchen Bedingungen die Bergleute rund um die Uhr Kohle abbauen und fördern. Spätestens zu diesem Zeitpunkt überkam die Besucher ein echtes Bergmannsgefühl, denn sauber blieb niemand mehr.

Nach dreieinhalb Stunden unter Tage war die Extraschicht für die Verbandsmitarbeiter dann leider schon wieder vorbei.

Vor dem Duschen gab es noch eine deftige Stärkung, bevor Ramazan Atli die Gruppe verabschiedete.

Schwer beeindruckt von der Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Kumpel, aber auch voller Respekt und Hochachtung vor der immer noch schweren Arbeit der Bergleute unter extremen Bedingungen machten sich die Teilnehmer wieder auf den Weg zum Haus der Führungskräfte.

Ein abschließender Dank geht an alle Personen, die diese Grubenfahrt möglich gemacht haben, sowie an Ramazan Atli und Dirk Tomke, die uns sicher und mit viel Witz und Information begleitet haben.

Glück auf! —

ns



Abschlussbesprechung in der Kaue

DFK VOR ORT

AUF DER JOBMESSE 40PLUS

Im März waren DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK als einer der Unterstützer der Jobmesse 40plus in Hannover mit Stand und Karriere-Vortrag dabei.

Vertreten durch den DFK-Juristen Sebastian Müller (Hamburg) wurden Arbeitsverträge und Zeugnisse am Stand geprüft. Ebenso hat Müller im Rahmen des Vortragsprogramms der Messe zum Thema „Der Aufhebungsvertrag und das Zeugnis – Tipps & Tricks“ referiert und konnte interessierte Besucher

auf die Arbeit des Verbands aufmerksam machen.

Als Partner der Jobmesse 40plus sind die nächsten Termin bereits eingeplant. Mehr Informationen finden Sie unter www.job40plus.de —



mü Sebastian Müller referiert auf der Jobmesse 40plus

REGION SÜD

PROF. MANN ÜBER „KONDRATIEFF-ZYKLEN“

Viel Applaus erhielt Prof. Dr. Gerald Mann auf der Vortragsveranstaltung der RG Süd des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK am 20. Februar 2018 in München an der FOM Hochschule. An diesem Abend nahm er über 30 Fach- und Führungskräfte mit auf eine spannende Zeit- und Weltreise entlang der fünf Kondratieff-Zyklen und die langen Wellen in der Weltkonjunktur mit bahnbrechenden Erfindungen.



Quelle: © Thilo Bartsch

Starkes Interesse beim Vortrag von Prof. Dr. Gerald Mann, FOM Hochschule, München

Auf Basis der Theorie des russischen Ökonomen Nikolai Kondratieff (1892-1938) erläuterte Prof. Dr. Gerald Mann die fünf Wirtschaftszyklen und stellte die drei Auslöser neue Technologien, Euphorie und Überinvestitionen an vielen konkreten Beispielen aus den vergangenen 250 Jahren dar.

Anschließend widmete er sich der Frage, ob die Digitalisierung den nächsten Zyklus der Wirtschaftsgeschichte auslösen wird. Dabei stellte er einerseits die produktionskosten-

senkende Wirkung der Digitalisierung dar, verwies aber gleichzeitig auch auf die bremsende Wirkung von Cyberkriminalität bei der Nutzung von Digitalisierungsmöglichkeiten hin.

Die darauffolgende sehr rege Diskussion um die aktuellen Entwicklungen in Deutschland und den Technologie-Auslöser für einen 6. Wirtschaftszyklus machten deutlich, wie spannend dieses Thema für alle Teilnehmer war. —

Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

BUCHTIPP

Peter Holzer

Mut braucht eine Stimme

Wie Sie Ihrem Leben Wirkung geben



Gabal, 2017
264 Seiten, Hardcover
ISBN 978-3-86936-797-2
25 €

Dieses Buch versteht sich als Ratgeber für das Thema „Innere Stimme“. Der Autor geht davon aus, dass ob der allgegenwärtigen und ständigen Kommunikation auf unzähligen Kanälen dem Einzelnen der Kontakt zu ebendieser Stimme verloren gegangen ist. Wie in vielen anderen Büchern beginnt auch

dieses mit einer Kritik an dem, was als „Alltag“ bekannt ist, in dem alles sofort erledigt und in dem jeder jederzeit beschäftigt sein muss. Diese Überfrachtung macht er u. a. für die innerliche Verstumung verantwortlich.

Was sich zunächst wie wohlfeile Zivilisationskritik liest, wird dort zum Ratgeber, wo er versucht, Auswege und Ideen für die „Innere Stimme“ zu zeigen. Das gelingt nicht immer gleich gut, und die kurzen Beispiele aus der „Realität“ sind nicht immer wirk-

lich hilfreich. So etwa wie die Analyse der „Gattin“, die „unverhältnismäßig viel Geld für Garderobe ausgibt“, in rund 18 Zeilen. Das ist, um in der Sprache des Buches zu bleiben, eher ein Abkürzung zum Weglegen als ein Umweg hin zum Nachdenken. Ewige Weisheiten – wie etwa „Zuhören anstatt nur Ausreden zu lassen“ – bleiben davon natürlich unberührt und behalten ihre Gültigkeit. So wie eben auch der Anspruch, den Mut aufzubringen, seiner inneren Stimme zu folgen. — rk

REGION NIEDERSACHSEN

BESUCH BEI DEM WELTMARKTFÜHRER FÜR TRAGSCHRAUBER

Am 16. Februar 2018 besichtigte die Regionalgruppe Niedersachsen die Firma AutoGyro. Die AutoGyro GmbH ist ein deutscher Hersteller von Tragschraubern mit Sitz in Hildesheim.

Das 1999 gegründete Unternehmen gilt in diesem Bereich als Weltmarktführer, ist in mehr als 40 Ländern weltweit vertreten und stellt mit über 100 Mitarbeitern jährlich mehr als 200 Tragschrauber in Serie her. Fast die gesamte Produktion geht in den Export, da die Einsatzmöglichkeiten in Deutschland sehr eingeschränkt sind. So ist etwa eine kommerzielle Nutzung vollständig verboten, obwohl ein Tragschrauber gegenüber einem Hubschrauber nur 10% der Kosten verursacht und dabei 90% der Aufgaben übernehmen könnte.

Am Anfang der Besichtigung wurden die Mitglieder von Sascha Steinberg und Sascha Lange in dem firmeneigenen Präsentationsraum begrüßt. In diesem Präsentationsraum konnten die unterschiedlichen Tragschrauber-Modelle besichtigt werden. Neben den allgemeinen Fragen wie der maximalen Abflugmasse (560 kg) für Ultraleichtfluggeräte dieses Typs (Tragschrauber) wurden von Sascha Steinberg auch spezielle Fragen wie minimale oder maximale Geschwindigkeit, Benzinverbrauch, Preis und Ausstattungsmerkmale (Klimaanlage) diskutiert.

Danach konnten die Mitglieder die Produktion besichtigen. Da die Firma AutoGyro eine Fertigungstiefe von 90% hat, konnte



Quelle: @Stephan Prüser

Die RG vor einem Tragschrauber der Auto-Gyro

jede Produktionsstufe besichtigt werden. Neben der eigenen Schlosserei (Erstellung des Grundgerüsts) gibt es auch eine Fräseerei (Erstellung spezieller Formteile). In weiteren Gebäudeteilen konnte man die Erstellung der Rumpfzelle und weitere Bauteile aus glasfaserverstärktem Kunststoff (GFK/CFK) beobachten. In einer eigenen Brennkammer wurde dieser ausgehärtet. Das Armaturenbrett des Tragschraubers wird in Einzelfertigung nach Wunsch und gesetzlichen Anforderungen des Ziellandes erstellt. In der Endmontage werden bis zu vier Tragschrauber

gleichzeitig fertiggestellt. Der Zusammenbau nimmt insgesamt zwei bis drei Tage in Anspruch.

Zum Abschluss hatten die Teilnehmer die Möglichkeit den AutoGyro Testpiloten bei seiner Arbeit zu beobachten. Jeder einzelne Tragschrauber muss durch den Testpiloten und die Zulassungsbehörde abgenommen werden. Viele der Teilnehmer hätten nicht erwartet, dass ein Weltmarktführer wie AutoGyro seine Produktion in Hildesheim hat. —

Stephan Prüser

BUCHTIPP

Wolfgang Jetter

Praxistraining Einstellungsinterviews – Bewerbungsgespräche planen, führen und auswerten



Schäffer-Poeschel Verlag
Stuttgart (2016), 167 Seiten
ISBN 978-3-7910-3478-2
29,95 €

Das Einstellungsinterview ist Kernstück des Auswahlprozesses. Effektiv ist es jedoch nur, wenn auch die richtige Interviewtechnik beherrscht wird. Hierbei hat sich die Methode des sogenannten strukturierten Einstellungsinterviews behauptet.

Dabei behandelt es folgende Themen:

- was den Erfolg eines guten Einstellungsinterviews wirklich ausmacht
- wie man ein Anforderungsprofil erstellt
- wie man die richtigen Fragen stellt und nichts Wesentliches vergisst
- wie man verwertbare Aussagen erhält
- wie man hinter die Fassade der Bewerber blickt
- wie man Antworten protokolliert und auswertet

Übungen und Videos mit Anwendungssituationen und Praxisbeispielen, die über QR-Codes bzw. Links angesteuert werden können, ermöglichen das Lernen am Modell und unterstützen bei der Umsetzung in die Praxis.

Ein ideales Workbook für Personaler und Führungskräfte, das die klassischen Interviewfehler vorstellt und zeigt, wie man durch strukturierte Einstellungsinterviews alle Phasen des Auswahlprozesses erheblich verbessern kann. — **sb**

REGION NIEDERSACHSEN

BESICHTIGUNG PHARMA- UND LABORZULIEFERER SARTORIUS

Am 2. März 2018 besichtigte die Regionalgruppe Niedersachsen die Firma Sartorius.

Die Sartorius AG ist ein börsennotierter Pharma- und Laborzulieferer mit Sitz in Göttingen. Die Geschichte des Unternehmens begann am 1. Juli 1870 mit der Eröffnung der feinmechanischen Werkstatt in Göttingen durch F. Sartorius. Heute gliedert sich das Unternehmen in die beiden Sparten Bioprocess Solutions und Lab Products & Services. Bioprocess Solutions fokussiert auf die Produktionsprozesse der biopharmazeutischen Industrie und umfasst die Arbeitsschwerpunkte Filtration, Fluid Management, Fermentation und Purification. Lab Products & Services stellt insbesondere Laborinstrumente und -verbrauchsmaterialien her.

Am Anfang der Besichtigung wurden die Mitglieder von Sarah Specht im Sartorius College begrüßt. Specht stellte die Unternehmensgeschichte und die einzelnen Geschäftsbereiche vor, wobei der Bioprocess Bereich in den letzten Jahren sehr stark gestiegen ist. Dies hat sicherlich auch etwas damit zu tun, dass die heutigen Produkte zum größten Teil Single Use Produkte sind. Aufgrund der hohen Reinigungsaufwände/Risiken von Rückständen ist man vom Multiple Use Produkt auf Single Use/Ready to Use Produkte umgestiegen. Sartorius plant auch für die weiteren Jahre starke Umsatzsteigerungen. Dies konnte man auch direkt auf einen Blick auf den Sartorius Campus sehen. Hier werden seit einigen Jahren viele neue Fabrik- und Bürogebäude erstellt. Auch die Flächen um den Sartorius Campus wurden für die weitere Expansion reserviert.

Im Show Room hatten die Mitglieder die Möglichkeit, sich die Produkte von Sartorius anzuschauen. Sarah Specht erklärte dabei im Detail, wie die Produkte von Sartorius eingesetzt werden. Die von Sartorius hergestellten Membran-Filter können dabei auch schon einmal den Wert eines Kleinwagens haben, und dies als Single Use Produkt. Als Nächstes hatten die Verbandsmitglieder die Möglichkeit, die Produktion der Membranen und Membran-Kerzen anzuschauen. Dazu mussten Kittel, Kopfhäube und Überschuhe angezogen werden. Dadurch konnte die „Level 6 Reinraumproduktion“ angeschaut werden. Viele der genutzten Maschinen wurden direkt von Sartorius gebaut, um den spezifischen Anforderungen an die medizinische Produktion zu genügen. In anderen Bereichen werden die Filter noch in Handarbeit erstellt,



Quelle: @Stephan Prüser

Die RG unter „Reinraumbedingungen“

wobei es auch Filter gibt, die einen gesamten Arbeitstag in Anspruch nehmen. Neben der Bioprocess Produktion konnten auch die Produktionsgebäude der Lab Products besichtigt werden. Die Gebäude zeichnen sich dadurch aus, dass alle Bereiche gegen Erschütterungen geschützt sind. Sogar die einzelnen Tische sind so gebaut, dass jede Erschütterung nicht übertragen wird. Aus

diesem Grund ist es Sartorius auch erlaubt, die Eichung der Waagen selbst vorzunehmen.

Zum Abschluss der mehr als dreistündigen Besichtigung waren sich alle Mitglieder einig, dass Sartorius sehr viele interessante Produkte und Produktionsprozesse hat. Ohne die Sartorius-Filter könnte z.B. Beck's kein Bier brauen. — **Stephan Prüser**

BUCHTIPP

Claudia Beutmann

Unternehmenswerte und Kommunikation: Ein interdisziplinärer Ansatz der wertorientierten Unternehmenskommunikation



Dr. Kovač, 2017
336 Seiten, Hardcover
ISBN 978-3830091172
88,90 €

Dieses Buch, die Dissertation der Autorin, richtet sich an ein kommunikationsinteressiertes Fachpublikum. Diesem aber bietet es eine fundierte Aufarbeitung der Literatur zur wertorientierten (Unternehmens-) Kommunikation. Hierfür identifiziert Beutmann Werte in bestehenden wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Konzepten: Einschlägige organisationstheoretische Zugänge wie das Value Based Management, unternehmenskulturelle Forschungsdesiderate, Ansätze zu Corporate Identity und Image werden thematisiert und auf ihren Erkenntnisgehalt bezüglich Werten geprüft. Unter Rückgriff auf den organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus plä-

diert die Dissertation für einen breiteren Blickwinkel auf Organisationswerte: So entstehen Unternehmenswerte nicht nur als Kern bzw. Spiegel der eigenen Kultur und Identität, sondern oftmals auch mit Blick auf gesellschaftliche Erwartungshaltungen und aus Legitimitätsgründen.

Hieraus entwickelt die Autorin eine Typologie, die den Zusammenhang zwischen grundlegenden Unternehmensorientierungen, Wertetypen und Kommunikationsverständnissen modelliert.

Darüber hinaus spürt sie verschiedene Ansatzpunkte auf, wo Werte im unternehmerischen Kommunikationsmanagement auftauchen: als Quelle, Inhalt, Stil und Ergebnis von Kommunikation. Sicher kein Thema für Laien, aber für Profis und Studierende eine spannende Lektüre. — **rk**

REGION DÜSSELDORF

AUSSTELLUNG „EDOUARD MANET“

Im Rahmen ihres „Kulturprogramms“ bietet die Regionalgruppe Düsseldorf ihren Mitgliedern regelmäßig gemeinsame Museums- und Ausstellungsbesuche an. Besonders beliebt sind dabei die Besuche im Wuppertaler Von Der Heydt-Museum. So hatten in den vergangenen Jahren schon die großen Impressionisten-Ausstellungen etwa zu Pissarro, Degas und Renoir begeistert.



Quelle © Von der Heydt-Museum

Die Reiterin

In diesem Jahr hatte die RG Düsseldorf zu einer Führung durch die Ausstellung „Edouard Manet“ im Von Der Heydt-Museum eingeladen und aufgrund der hohen Nachfrage kurzfristig noch eine zweite Führung hinzugebucht. So sahen am 18. Februar 2018 insgesamt fast 40 Mitglieder diese interessante Ausstellung und setzten sich mit dem Werk des Ausnahmekünstlers Edouard Manet ausein-

ander. Die Mitglieder wurden dabei von allen drei Vorständen der Regionalgruppe Düsseldorf, Dr. Renate Schüller, Arne tom Wörden und Dirk Poppen begrüßt, die auch die Führungen begleitet haben.

Die Ausstellung mit Leihgaben aus aller Welt spannte einen Lebensbogen um die verschiedenen Schaffensphasen und Lebensabschnitte von Edouard Manet, ergänzt durch korrespondierende Kunst seiner Zeitgenossen. Der Überblick über das Werk Edouard Manets umfasste 45 Bilder, u. a. aus seiner spanischen Phase, mit den bekannten Seebildern sowie seinen späten Portraits und Figurenszenen. Die Ausstellung zeigte den Maler auch als politischen Künstler, der für das Bürgertum und gegen den Kaiser malte.

Viele nennen ihn den Wegbereiter des Impressionismus – Edouard Manet selbst fühlte sich dieser Stilrichtung aber nicht zugehörig. Gleichwohl war Manet Impulsgeber und Inspirator für nachfolgende Künstlergenerationen. Erst befreite Manet die Malerei vom Zwang der Reproduktion, löste sich von der naturgetreuen Darstellung und begann dann, seine Kompositionen mit Pinselstrichen auf das für ihn Wesentliche zu konzentrieren.

Diese und andere Besonderheiten des künstlerischen Schaffens von Edouard Manet erläuterten die beiden fachkundigen und

kompetenten Führer den beiden Besuchergruppen des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE auf gleichermaßen informative wie unterhaltsame Weise und begeisterten so die Teilnehmer damit nicht nur für das Werk des Künstlers. Da sich in die letzten Jahre doch einige Mitglieder in den verschiedenen Veranstaltungen der Regionalgruppe Düsseldorf kennengelernt haben, entstand zusätzlich auch ein Austausch unter Mitgliedern über die ausgestellten Werke und die Erläuterungen.



Engagierte Führung durch die Ausstellung

So war der Besuch der Ausstellung „Edouard Manet“ wieder ein voller Erfolg. Die Regionalgruppe Düsseldorf wird ihr „Kulturprogramm“ fortsetzen und lädt ihre Mitglieder bereits jetzt dazu ein, diese Angebote wahrzunehmen und sie – wie auch die übrigen Veranstaltungen der Regionalgruppe – auch weiterhin zum Networking zu nutzen. — **Dr. Renate Schüller**

BUCHTIPP

Petra Bernatzeder

Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Praxisleitfaden für das Management psychischer Gesundheit



Springer-Verlag GmbH
140 Seiten
ISBN 978-3-662-55248-3
29,99 €

Wohlbefinden am Arbeitsplatz ist kein „nice to have“, sondern ein elementarer unternehmerischer Erfolgsfaktor. Vor dem Hintergrund einer wachsenden Flut an Informationen, zunehmender Arbeitsdichte und neuen

Organisationsformen nimmt die Bedeutung psychischer Energie zu. Wie werden wir künftig im Wandel zur Kopfarbeitergesellschaft mit Entgrenzung und Beschleunigung in der digitalen Arbeitswelt umgehen?

Petra Bernatzeder erläutert theoretisch fundiert und anhand von Praxisfällen, wie angesichts dieser Herausforderungen der gesundheitliche Nutzen von Arbeitstätig-

keit wirksam und mentale Leistungsstärke entwickelt werden kann. Fazit: ein komprimierter und gleichzeitig prägnanter definitiv lesenswerter Überblick über Konzepte und Methoden, mithilfe derer das potenzielle Spannungsfeld Leistung und Gesunderhaltung ausgeleuchtet wird. Konkrete Tipps für die Umsetzung im Berufsalltag runden den inhaltlichen Wert des Fachbuches ab. — **ad**

REGION DÜSSELDORF

„CYBER SECURITY – GEFAHREN IM INTERNET KENNEN UND SICH SCHÜTZEN“

Am 19. Februar 2018 veranstaltete die Regionalgruppe Düsseldorf einen Vortrag „Cyber Security – Gefahren im Internet kennen und sich schützen“ mit Robert Steffen, Leiter Cyber Defense & Response, Vodafone Deutschland.

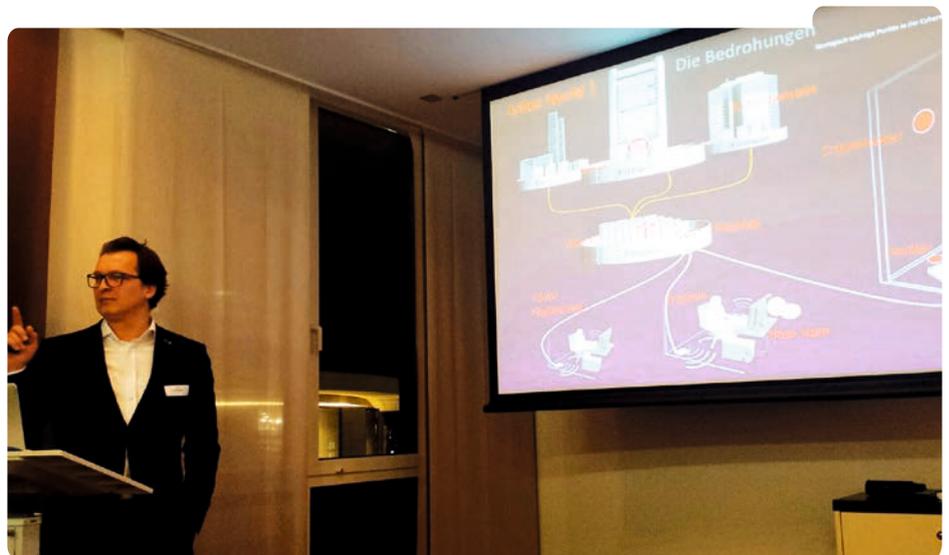
Zu diesem Vortrag waren nicht nur die Mitglieder der Regionalgruppe Düsseldorf eingeladen, sondern **auch die der benachbarten Regionalgruppen Köln und Niederrhein**. Diese drei Regionalgruppen haben sich in den letzten zwei Jahren für ein breiteres Mitgliederangebot zu einer verstärkten Kooperation entschieden.

Offenbar ist das Thema Sicherheit im Internet für viele Mitglieder interessant, wichtig allemal. So wurden mit mehr als 60 Anmeldungen doppelt so viele wie erwartet gezählt. Dies machte einen größeren Raum im Wirtschaftsclub Düsseldorf notwendig, der mit seinem Ambiente einen passenden Rahmen für die Veranstaltung darstellte.

Die Teilnehmer wurden von den Vorständen der Regionalgruppe Düsseldorf Dr. Renate Schüller und Dirk Poppen begrüßt. Nach einleitenden Worten von Dirk Poppen über den Referenten Robert Steffen als Leiter Cyber Defense & Response der Vodafone Deutschland in Düsseldorf sowie allgemein in das Thema führte Steffen rund eine Stunde lang kurzweilig durch Aspekte der Sicherheit im Internet für Firmen, Behörden und Privatpersonen.

Dabei ist der Bereich Sicherheit für die meisten Internet-Nutzer zunächst schwierig und kompliziert, was sich nicht zuletzt durch die zahlreichen Anglizismen ausdrückt, für die es keine passenden deutschen Übersetzungen gibt. Dennoch hat es Robert Steffen geschafft, die verschiedenen Aspekte spannend und nachvollziehbar zu präsentieren, so dass es zu zahlreichen interessierten Fragen und regen Diskussionen kam.

Der Vortrag gliederte sich in drei Teile. Zunächst erklärte Steffen die unterschiedlichen Bedrohungen aus Sicht von Firmen wie auch von Privatpersonen. Dazu zählen z. B. die den meisten noch bekannten Viren, Trojaner oder auch Phishing E-Mails. Weniger bekannt sind uns normalen Nutzern



Robert Steffen, Leiter Cyber Defense & Response, Vodafone Deutschland

dagegen Botnets oder Cryptolocker. Am Beispiel des im Mai 2017 bekannt gewordenen Computer-Virus WannaCry zeigte eine Animation eindrucksvoll, wie in wenigen Tagen über den gesamten bewohnten Globus hinweg Milliarden von Computern infiziert wurden.

Der zweite Teil erläuterte die wichtigsten Gegenmaßnahmen, die Firmen wie Vodafone ergreifen, um sich, aber auch ihre Kunden vor den vielfältigen Gefahren des Internets zu schützen. Moderne Großfirmen betreiben hoch leistungsfähige Firewalls, aktualisieren ständig Virenschutz-Programme und untersuchen kontinuierlich die Datenströme in das eigene Netz auf Schad-Software aller Art. Eine andere Art der Cyber-Kriminalität und Bedrohung für viele Computer sind seit einiger Zeit sog. DDOS-Angriffe. Unter DDOS (Distributed-Denial-of-Service) versteht man Versuche, Computer durch eine übergroße Anzahl von Internet-Anfragen praktisch zu blockieren und in der Arbeit zu behindern.

Im letzten Teil gab Steffen wertvolle Tipps zum Schutz, aber auch zum Komfort eines jeden Einzelnen beim Surfen im Internet. An

erster Stelle zählt dazu bewusstes Handeln, um grundlegend unnötige Risiken reduzieren. Geeignete Passwörter generieren und unbekannte E-Mails, insbesondere mit Anhängen zu löschen, das kennen viele, trotzdem kommen auf diesen Wegen immer wieder neue Viren auf Computer.

Robert Steffen gab auch Hinweise, wie oftmals störende Werbeeinblendungen reduziert werden können oder wie auch Laien einen Überblick bekommen können, welche Verbindungen eine im Internet aufgerufene Seite mit anderen Internet-Seiten herstellt. Für viele Zuhörer ergab sich daraus schlüssig, warum sie oft am nächsten Tag beim Internet-Surfen Werbeblöcke zu Themen lesen können, nach denen sie am Tag zuvor im Internet geschaut haben.

Der Abend klang bei einem Imbiss mit regen Diskussionen mit dem Vortragenden, aber auch unter den Teilnehmern aus. Der Vorstand der Regionalgruppe Düsseldorf freute sich nicht nur über die hohe Beteiligung, sondern auch über das praktizierte Networking der Mitglieder, die teilweise Kontakte und andere Informationen untereinander austauschten. —

Dirk Poppen

REGION BERLIN-BRANDENBURG

„KONFLIKT ODER HARMONIE – WAS BRINGT UNS WEITER?“

Konflikte mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten oder dem Betriebsrat sind im Tagesgeschäft unausweichlich. (Ungelöste) Konflikte sind jedoch teuer und kosten Unternehmen mehrere Milliarden Euro jährlich. Auch für die Mitarbeiter sind Konflikte oft zermürbend, demotivieren oder machen sogar krank. Die Impulsveranstaltung zum Umgang mit Konflikten am 13. Februar 2018 in Berlin nahm sich dieses Themas an, und Dr. Angelika Eichenlaub und ihr Team mit Lars-Olaf Brendel und Michael Willkomm von Eichenlaub & Partner stießen daher mit dem Vortrag auf sehr hohe Resonanz.

„Entsteht die schönste Harmonie durch das Zusammenbringen von Gegensätzen oder entsteht in der Harmonie nichts Neues?“

Zunächst sind ganz unterschiedliche Konflikte zu unterscheiden:

- Verteilungskonflikte
- Beziehungskonflikte
- Persönliche Konflikte
- Rollenkonflikte
- Zielkonflikte
- Oder sogenannter heißer vs. kalter Konflikt

Dr. Eichenlaub zeigte weiter auf, welche neun Konflikteskalationsstufen es gibt. Innerhalb der ersten drei Stufen, wo vor allem noch debattiert wird, ist eine Lösung durch die Betroffenen selbst noch möglich. Werden aber Verbündete gesucht und es bilden sich Koalitionen, wird es kritisch. Auf den letzten Eskalationsstufen geht es nur noch gemeinsam bergab, und alle Parteien verlieren.

Der Impuls stellte Konfliktstrategien und Lösungen vor. Konflikte eignen sich durchaus als Chance. Führungskräfte prägen hier als Vorbild zudem maßgeblich die Konfliktkultur und sind oftmals als Moderatoren gefragt.

Es kommt vor allem auf die eigene Einstellung zum Konflikt und dem Gegenüber an. Eine eher neutrale Haltung ohne Vorverurteilung oder Verständnis für das Gegenüber ist äußerst hilfreich. Nur wer sein eigenes Verhalten entsprechend ausrichtet, überrascht den vermeintlichen Gegner und wird selbst überrascht sein, wie Lösungen plötzlich entstehen.

Mit über 15 Jahren Erfahrung als Dozentin sowie als selbstständige Unternehmensberaterin, Trainerin, Coach und Mediatorin konnte Dr. Angelika Eichenlaub auf viele Praxisbeispiele zurückgreifen und mit ihrer Expertise sehr überzeugen.

Bereits während des Vortrags entwickelten sich anregende Diskussionen und ein Erfah-



Quelle: © Lars-Olaf Brendel, Dr. Eichenlaub & Partner

Diana Nier, Leiterin Geschäftsstelle Berlin und Dr. Angelika Eichenlaub (v.l.)

rungsaustausch mit den Teilnehmern. Dies wurde im Anschluss intensiv fortgesetzt und auch zum weiteren Netzwerken genutzt. — dn

REGION ANHALT (MAGDEBURG)

UNTERTAGE-EXKURSION SCHACHT BARTENSLEBEN

Die seltene Gelegenheit zu einer Grubenfahrt bot sich am 25. Januar Mitgliedern der Regionalgruppe Sachsen-Anhalt in Morsleben.



Quelle: © Dr. Peter Klamser

Besichtigung der neuen Werkstatt zur untertägigen Wartung von Maschinen und Fahrzeugen in Abbau 1s auf der 2. Sohle

Angefahren wurde über den Schacht Bartensleben des gleichnamigen ehemaligen Salzbergwerkes, dessen Grubenbau nach Einstellung der Salzförderung in der DDR und später

im Zusammenhang mit der deutschen Wiedervereinigung bis 1998 als Endlagerung von radioaktiven Abfällen aus Kernkraftwerken und Forschungseinrichtungen weiter genutzt worden war. Nach Einführungsvortrag und Sicherheitsunterweisung im Informationszentrum des Standortes konnten sich die Teilnehmer unter sachkundiger Führung vor Ort über die Vorbereitung zur Stilllegung der Anlage und die dafür notwendigen Maßnahmen informieren. Derzeit wird das Bergwerk im Offenhaltungsbetrieb geführt, bis die untertägigen Strecken und Kammern mit sogenanntem Salzbeton, einer Mischung aus ca. 40% Salz, aus dem Kalisalzwerk Zielitz geliefertes Bergesalz, Zement, Kalksteinmehl, Sand und salzgesättigtem

Wasser verfüllt werden soll. Dafür wurde unter Tage extra eine Versuchsstrecke angelegt, um Abdichtung und Stabilität zur langfristigen Absicherung der unter Tage eingelagerten Stoffe nachzuweisen. — te



Quelle: © Dr. Peter Klamser

Sachkundige Erläuterungen zur Lagerstätte

WIR TRAUERN UM ...

Hermann André, Dipl.-Ing., Saarbergwerke AG, starb am 16.01.2018 im 85. Lebensjahr

Rudolf Bayer, Dr. Dipl.-Kfm., Dahlbusch Verwaltungs-AG, starb am 22.01.2018 im 91. Lebensjahr

Georg Behre, TÜV Kraftfahrt GmbH, starb am 05.02.2018 im 68. Lebensjahr

Emil Blocher, Dipl.-Kfm., starb am 18.01.2018 im 92. Lebensjahr

Gisela Bölle, starb am 23.02.2018 im 93. Lebensjahr

Margit Dicke, starb am 12.01.2018 im 87. Lebensjahr

Franz-Arno Fassbender, RWE Power AG, starb am 25.02.2018 im 65. Lebensjahr

Jürgen Fricke, Deutsche Giesdraht GmbH, starb am 23.11.2017 im 81. Lebensjahr

Karl Guderjahn, Bergbau AG Niederrhein, Rheinland-Rheinpreussen, starb am 04.03.2018 im 94. Lebensjahr

Helmuth Hunger, Dr.phil., starb am 05.02.2018 im 93. Lebensjahr

Lutz Iffland, starb am 23.01.2018 im 75. Lebensjahr

Erwin Jericho, Dipl.-Ing., NMH Stahlwerke GmbH, starb am 21.10.2017 im 78. Lebensjahr

Hans-Reiner Kaufmann, Dr., TÜV Rheinland / Berlin-Brandenburg Anlagentechnik GmbH, starb am 09.02.2018 im 80. Lebensjahr

Hans Kimmel, Dipl.-Ing., RWE Energie AG, BV Lennep, starb am 01.04.2017 im 85. Lebensjahr

Wolfgang Ködding, ThyssenKrupp Steel AG, starb am 31.01.2018 im 77. Lebensjahr

Erich Kranz, Dipl.-Ing., starb am 28.07.2017 im 76. Lebensjahr

Georg Löw, Dipl.-Kfm., KBS Kokereibetriebsgesellschaft Schwelgen GmbH, starb am 03.12.2017 im 74. Lebensjahr

Rolf Markötter, RAG, starb am 19.02.2017 im 89. Lebensjahr

Albert Moser, Sudhaus GmbH & Co., starb am 22.09.2017 im 93. Lebensjahr

Karl-Heinz Osthaus, Bergbau AG Westfalen, Königsborn, starb am 03.01.2018 im 88. Lebensjahr

Engelbert Overkott, Dr., Dr. C. Otto GmbH, starb am 21.02.2018, im 92. Lebensjahr

Eberhard Piske, Dipl.-Ing., Preussag Stahl AG, starb am 05.02.2018 im 77. Lebensjahr

Ekkehard Raeder, Dipl.-Ing., ThyssenKrupp Steel AG, starb am 19.01.2018 im 80. Lebensjahr

Otto Reichrath, Dipl.-Ing., Saarstahl AG, starb am 14.09.2016 im 88. Lebensjahr

Josef Ricken, Dipl.-Ing., Linde AG, starb am 25.01.2018 im 80. Lebensjahr

Heinz Röhlinger, Dipl.-Ing., TÜB Ges.techn. Überwachung i. Bergbau mbH, starb am 27.02.2018 im 87. Lebensjahr

Karl Schade, Jagenberg AG, starb am 20.02.2018 im 89. Lebensjahr

Werner Schäfer, Dr. med., Bergbau AG Westfalen, Minister Achenbach, starb am 05.12.2016 im 92. Lebensjahr

Siegfried Schenk, Dr.-Ing., Bergbau AG Westfalen, HV, starb am 24.01.2018 im 88. Lebensjahr

Hans Schlicker, Markscheider, DSK Saar, starb am 06.12.2017 im 95. Lebensjahr

Christian Scholz, Dipl.-Ing., starb am 19.02.2018 im 82. Lebensjahr

Karl-Heinz Scholz, Dipl.-Berging., Ruhrgas AG, HV, starb am 19.01.2018 im 83. Lebensjahr

Klaus Schütz, Dipl.-Ing., Ruhrkohle AG, starb am 03.02.2018 im 85. Lebensjahr

Günter Stein, Dr.-Ing., Krupp Hoesch Stahl AG, starb am 21.02.2018 im 94. Lebensjahr

Günther Stolte, Dipl.-Ing., Eschweiler Bergwerks-Verein AG, Emil Mayrisch, starb am 07.02.2018 im 95. Lebensjahr

Werner Walhöfer, Bergbau AG Lippe, WD Kokereien, starb am 10.01.2018 im 93. Lebensjahr

Günter Walter-Krause, Dipl.-Ing., Netze BW GmbH, starb am 04.01.2018 im 65. Lebensjahr

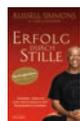
Werner Weber, Dipl.-Ing., Preussag Stahl AG, starb am 20.11.2017 im 84. Lebensjahr

Josef Windhaus, Langenbrahm, Steinkohlenbergbau AG, starb am 13.02.2018 im 91. Lebensjahr

BUCHTIPP

Russell Simmons

Erfolg durch Stille: Gesund, kreativ und erfolgreich mit Kurzmeditationen



Irisiana, 2017
208 Seiten, broschiert
ISBN 978-3424153057
16,99 €

Immer wieder gibt es Bücher, bei denen die Kombination von Autor und Titel sofort aufhorchen lässt. Mitunter, weil beides in scheinbar unglaublichem Gegensatz steht.

So auch, wenn von Russell Simmons ein Buch über „Stille“ geschrieben wird. Simmons gründete mit Rick Rubin das legendäre Hip-Hop-Label Def Jam Recordings. Wer jemals vor den Boxen einer der Def Jam-Bands gestanden hat (Beastie Boys, Run DMC, LL Cool J etc.), weiß, dass es hier mit Stille nicht weit her ist. Die Brücke zwischen diesen beiden Polen ist für den Autor die Erkenntnis, dass man mit

„immer schneller“ allein nicht weiter-kommt. Dass es die Stille braucht. Und wenn es auch nur für kurze Zeit ist. So empfiehlt er zweimal 20 Minuten am Tag und gibt in seinem Buch Tipps und Anleitungen für die private Meditation. Dieses Thema von einem Hip-Hop-Mogul nähergebracht zu bekommen, hat seinen eigenen Reiz und macht das Buch zu einer interessanten Lektüre. — **rk**

REGION SACHSEN-THÜRINGEN

PETER DRUCKER: IMMER NOCH HOCHAKTUELL

Im Rahmen des Doktorandenseminars „Learning from a classic: Peter Drucker's approach to management“ trafen sich am 1. Februar Doktoranden der HHL und der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt mit Führungskräften aus den unterschiedlichsten Unternehmen und Organisationen. Fast 40 Personen folgten dieser besonderen Einladung, unter anderem Vertreter von EY, LVV, MDR, Xing und der VNG. Der Abend war ein gemeinschaftliches Projekt des Dr. Arend Oetker Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung und des Berufsverbandes „Die Führungskräfte“, dessen Vorsitzender des Vorstandes der Regionalgruppe Sachsen-Thüringen, Werner Döbritz, gemeinsam mit Prof. Timo Meynhardt den Abend moderierte.

Der Themenabend im Schlobachhaus der VNG in Leipzig Böhlitz Ehrenberg sollte einen Raum schaffen für die Diskussion zwischen Wissenschaft und Praxis zur Lehre des Management-Denkens Peter Drucker (1909-2005). Drucker gilt als Gründungsvater des modernen Managements, und seine Ideen inspirieren immer wieder Generationen von Managern.

So sah der Abend auch keinen Vortrag über Peter Druckers Ansätze vor, es ging vielmehr um den Austausch zwischen den Teilnehmern. Nach einer kurzen Einführung wurden einzelne Themen wie Selbstmanagement, die Bedeutung und Aneignung von empirischem Wissen, die Peter Drucker als „praktische Weisheit“ bezeichnete, oder die Frage, was Führungskräfte antreibt, in kleinen Gruppen diskutiert und anschließend präsentiert. Timo Meynhardt stellte die enge Verknüpfung von Peter Druckers Gedankenwelt zum Leipziger Führungsmodell her, „was in gewisser Weise zur Weitergabe und auch zur Weiterentwicklung von Druckers zeitloser Weisheit beiträgt“. Michael Bätz, Niederlassungsleiter von Ernst & Young in Sachsen-



Prof. Dr. Timo Meynhardt, HHL

Thüringen, sagt: „Die Lehren Druckers sind für uns alle nach wie vor wichtig, um uns die Rolle der Wirtschaft für die Gesellschaft bewusst zu machen.“ HHL-Doktorand Tim Mosig meinte: „Drucker ging über die reine Theorie hinaus. Er differenzierte sich von anderen Theoretikern seiner Zeit, indem er seine Aussagen praxisnah und verständlich machte.

Für uns als Doktoranden war es sehr wertvoll, gemeinsam mit den Führungskräften zu diskutieren, und erstaunlich, wie zeitgemäß die Ansätze von Drucker noch immer sind. Wir diskutierten offen die Herausforderungen, die mit einer Führungsposition verbunden sind, diese Herausforderungen im Sinne Druckers nachhaltig zu meistern. Für Werner Döbritz war es wichtig, dass „Drucker uns an die menschliche Dimension der Arbeit erinnert, ein hochaktuelles Thema in der heutigen Zeit“. —

Dieser Artikel wurde vom Blog der HHL zur Verfügung gestellt. Link: blog.hhl.de/de/peter-drucker-immer-noch-hochaktuell/



Volles Haus beim Themenabend. Vorne im Bild: Tim Richter, Vorstand XING



Die Diskussion wurde auch im informellen Rahmen fortgesetzt



Begeisterte Teilnehmer an der Führung durch die „Elphi“

REGION NORD

FÜHRUNG DURCH DIE ELBPILHARMONIE

Die Region Nord hat eine weitere Führung durch die „Elphi“ organisiert – und auch diese Veranstaltung war binnen Stunden ausgebucht. Ein Konzertbesuch ist eine Methode, die einzigartigen Säle der Elbphilharmonie, die spektakulären Foyers und die herausragende Akustik zu erleben. Es werden aber auch Konzerthausführungen angeboten, in denen man sich das Gebäude mit seiner Technik und seiner Architektur erklären lassen kann. Und dies stand im Januar auf der Agenda in Hamburg.

Die Tour führte durch den historischen Kai-Speicher, auf dem die Elbphilharmonie erbaut wurde, über die Plaza, durch die Foyerbereiche bis zum Herzstück der Elbphilharmonie – den großen Konzertsaal. Neben Details zur Entstehung der Elbphilharmonie und den architektonischen Besonderheiten des Gebäudes gab

die Konzerthausführung auch einen Einblick in die Abläufe des Musikbetriebs und das Veranstaltungsprogramm der Elbphilharmonie. Nach den beliebten Baustellenbesichtigungen der Region Nord konnte also nun endlich das fertige Konzerthaus bestaunt werden. Weitere Termine sind in Planung. — mü

REGION NORD

KARRIEREDINNER „SIND FÜHRUNGSKRÄFTE DEMNÄCHST ÜBERFLÜSSIG?“

Zunächst startete der Abend wie immer mit einem Karrierevortrag: Stefan Müller, langjähriger Kooperationspartner des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK, brachte an dem Abend Klarheit in die Diskussion um die Frage, ob Führungskräfte in der zukünftigen Arbeitswelt überflüssig werden.

Stefan Müller, Personal- und Organisationsentwickler, Geschäftsführender Gesellschafter der stefan müller Personalperspektiven GmbH, warf einen kritisch-humorvollen Blick auf aktuelle Führungstrends und -versprechen. Er sah sich „Lean, Agil, Schwarm und Scrum“ näher an und fragte: Mit welchen Grundmotiven gehen wir zur Arbeit? Welche Erwartungen brin-

gen die einzelnen Generationen mit? Warum wollen wir führen? Und – wollen die Mitarbeiter überhaupt noch geführt werden?

Mit Bildern aus vielen Unternehmen und der Erfahrung als Coach vieler Führungskräfte setzte er menschliche Grundbedürfnisse in Bezug zur gelebten Arbeitssituation und gab

Impulse, wie individuelle Führung und die Klarheit eigener Bedürfnisse eine gute Verbindung eingehen können.

Im Anschluss an den interaktiv gestalteten Vortrag wurde wie immer in dem stilvollen Alstersalon im Literaturhauscafé diniert, und es gab ausreichend Gelegenheit zu Diskussion und Austausch. — mü

BUCHTIPP

Ulrike Stahl

So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.



metropolitan, 2017
168 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-96186-001-2
29,95 €

dass Zusammenarbeit (mitunter) ergiebiger ist als das, was man Silodenken nennt. Hier von handelt dieses Buch. Die Autorin glaubt, dass in der heutigen Wissensgesellschaft das starre Denken nicht weiterhilft. Kooperation, so Stahl, eröffnet neue geschäftliche Spielräume: Komplexe Aufgaben werden in kürzester Zeit kollaborativ über Abteilungs-

Länder- und Unternehmensgrenzen hinweg gelöst, kokreativ entstehen zukunftsweisende Innovationen. Ulrike Stahl betrachtet sich selbst als Kooperationsbotschafterin, was man dem Buch anmerkt. Das Buch ist recht leicht und zügig zu lesen und kann in Sachen Zusammenarbeit (auf Ebenen) den einen oder anderen Hinweis geben. — rk

Kollaborative Wirtschaft als Schlagwort hat weithin die Runde gemacht. Es setzt sich – auch in der Industrie – die Erkenntnis durch,

VERANSTALTUNGEN

> INTERESSENTEN WERDEN UM VERBINDLICHE ANMELDUNG GEBETEN

17.04.2018 **Frauennetzwerktreffen** Düsseldorf

Vortrag ab 19:00 Uhr, Vortragsveranstaltung „Executive Search – Baustein der persönlichen Karriereentwicklung“, Imbiss ab 18.30 Uhr; Konitzer & Tafel Managementberatung, Stadttor Düsseldorf, 17. Etage, Stadttor 1, 40219 Düsseldorf

19.04.2018 **RG Niederrhein**

18.30 Uhr bis 20.30 Uhr, Willkommens-empfang für neue Mitglieder, Hotel van der Valk, Krefeler Strasse 169, 47447 Moers

19.04.2018 **RG Niedersachsen**

18.15 Uhr, Mentale Stärke und Widerstandsfähigkeit verbessern: Schlüsselqualifikation Resilienz für Fach- und Führungskräfte, ANDOR Hotel Plaza, Fernroder Straße 9, 30161 Hannover

19.04.2018 **RG Weser-Ems**

18.00 Uhr, Karrierevorsorge – Neues Rollenbild der Führungskraft in der digitalen Welt, ECOS-Office Center Teerhof, Konferenzraum 2 „Main Deck“, 6. Etage, Teerhof 59, 28199 Bremen

25.04.2018 **55. Frauennetzwerktreffen** Essen

Vortragsveranstaltung „Ein Schritt zur Gender Equality – Die Selbst-Behauptung von Frauen in Männerzirkeln, Imbiss ab 18:30 Uhr; Vortrag ab 19:00 Uhr, Haus der Führungskräfte, Hauptgeschäftsstelle, Alfredstraße 77/79, 45130 Essen

26.04.2018 **VGF**

Vortrag ab 18.30 Uhr, Vortragsveranstaltung „Neues Rollenbild der Führungskraft in der digitalen Welt“, Imbiss ab 18:00 Uhr, P4 Career Consultants, Brackeler Hellweg 144, 44309 Dortmund

05.05.2018 **RG Süd**

10.00 Uhr, Stadtführung Landsberg am Lech, Mittagessen, Kaffee und Eintritte sind selbst zu bezahlen.

09.05.2018 **15. Frauennetzwerktreffen** München

FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Raum H01

17.05.2018 **RG Niederrhein**

Veranstaltung für Young Leaders, Vortrag „Personen als Marke – Kann ICH eine Marke sein?“ mit anschließendem Netzwerken auf der Essener RÜ

17.05.2018 **Rundfunksender** Deutsche Welle

15.00 Uhr, Bonn, Infos & Anmeldung wolfgang.ulrich@ifkom.de

26.05.2018

11.00 Uhr, Mahnmale für den Frieden – Gedenk- und Kulturreise Volksbund für deutsche Kriegsgräberfürsorge nach St. Petersburg, Köln oder Bergheim, Infos & Anmeldung siebertz.klaus@t-online.de

31.05.2018 **Frauennetzwerktreffen** Hamburg

Einlass 18.00 Uhr, Beginn 18.30 Uhr, Fachvortrag „Raus aus der Stressfalle – gesund und kreativ in der digitalen Arbeitswelt“, Gästehaus der Universität Hamburg, Stiftung Weltweite Wissenschaft, Rothenbaumchaussee 34, 20148 Hamburg

05.06.2018 **RG Westfalen**

16.00 Uhr, Jahreshauptversammlung mit Gastvortrag, Hotel am Stadtpark, Kurt-Schumacher-Str.43, 44532, Lünen

05.06.2018 **11. Frauennetzwerktreffen**

18.00 Uhr, Leipzig, Impulsvortrag: „Spielend mit Konflikten und schwierigen Situationen umgehen“, soLEAN GmbH, Mörikestr. 14, 04129 Leipzig

06.06.2018 **1. Frauennetzwerktreffen** Niederrhein

Führung „Ruhrort und die Frauen“ mit anschließendem Imbiss im Cafe Zum Anker

Titel:

Perspektiven – Zeitschrift für Führungskräfte

Herausgeber:

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE e. V.

Internet: www.die-fuehrungskraefte.de

Geschäftsstellen:

Essen

Alfredstraße 77–79, 45130 Essen

Tel.: (0201) 95 97 10, Fax: (0201) 95 97 129

e-Mail: essen@die-fuehrungskraefte.de

Berlin

Pariser Platz 6, 10117 Berlin

e-Mail: berlin@die-fuehrungskraefte.de

Hamburg

Große Bleichen 21

20354 Hamburg

e-Mail: hamburg@die-fuehrungskraefte.de

Frankfurt

Zeil 79, 60313 Frankfurt

e-Mail: frankfurt@die-fuehrungskraefte.de

Stuttgart

Curiestraße 2, 70563 Stuttgart

e-Mail: stuttgart@die-fuehrungskraefte.de

München

Fürstenstraße 5, 80333 München

Tel.: (089) 27 37 39 40, Fax: (089) 27 37 39 42

e-Mail: muenchen@die-fuehrungskraefte.de

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:

03.05.2018

Verbreitete Auflage (IVW 04/2017):

13.004



Bezugspreis:

Im Mitgliedsbeitrag DIE FÜHRUNGSKRÄFTE e. V. 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: © Aurielaki – Fotolia.com,

Inhalt: DFK-Bilddatenbank, andernfalls sind

die Quellen jeweils am Bildrand angeben.



Ihr Einsatz ist
unbezahlbar.
Deshalb braucht
sie Ihre Spende.



seenotretter.de

S
SECUMAR®



EUROPAS GRÖßTE LGBT JOB- & KARRIEREMESSE

STICKS & STONES

PRESENTED BY **OHLALA**



BERLIN

02

JUNI

TREFFE AUF GOOGLE, MCKINSEY, VODAFONE, COCA-COLA, AXA, BOSCH, AXEL SPRINGER UND WEITERE 100+ UNTERNEHMEN AUF DER

SXS | BERLIN EDITION. MIT ÜBER 3.000 BESUCHERN, 1.000 JOBS, SPANNENDEN VORTRÄGEN, SPEEDCOACHING & AFTERSHOW PARTY.

HOL DIR JETZT DEIN FREE TICKET
WWW.STICKS-AND-STONES.COM

