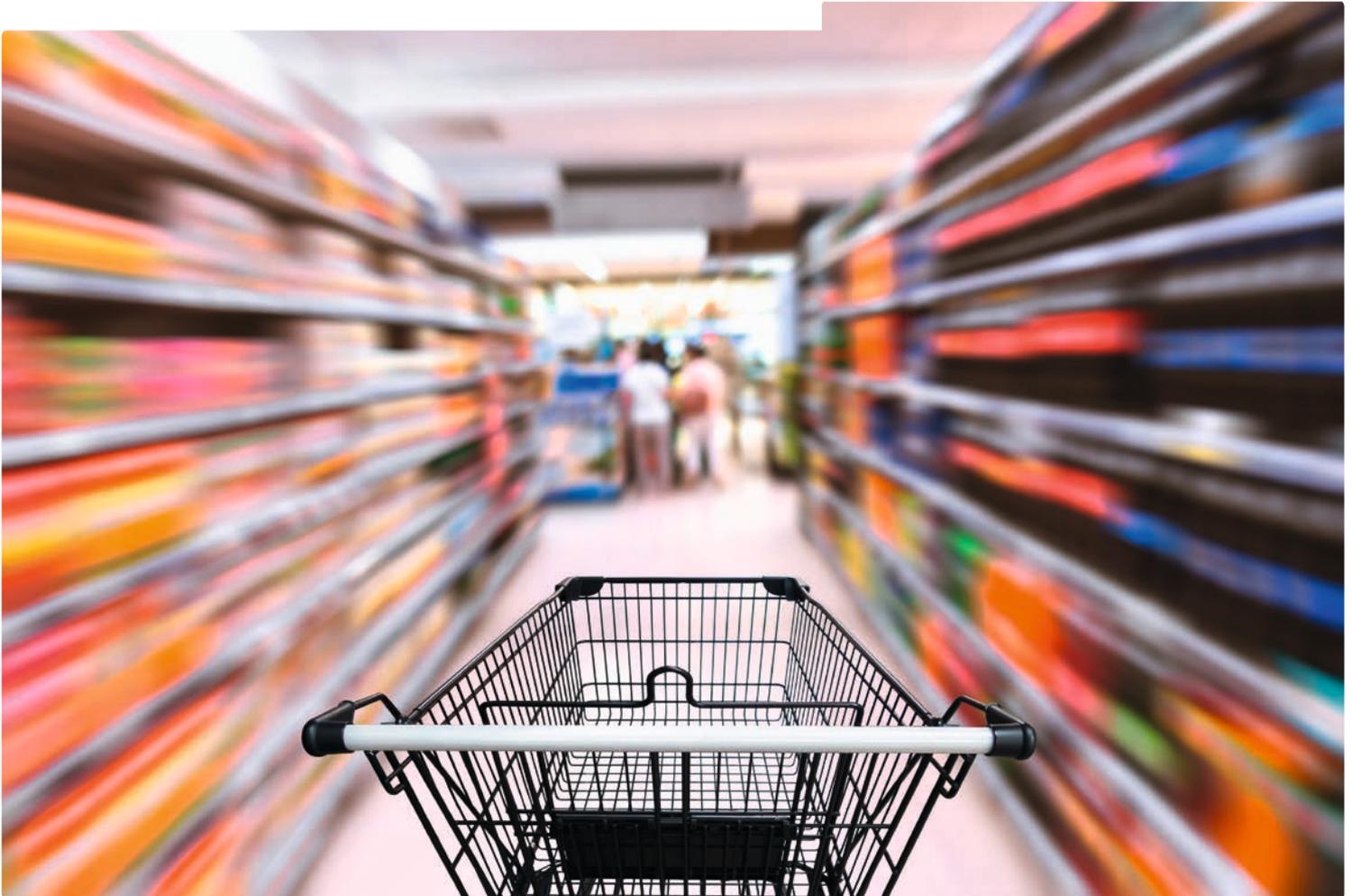


PERSPEKTIVEN

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte


DIE FÜHRUNGSKRÄFTE



MEHR ALS GELD

Schwerpunkt Incentives und Vergütung
Festveranstaltung: 100 Jahre DFK
Aus dem DFK-Rechtsschutz



B·A·D

GESUNDHEITSVORSORGE UND
SICHERHEITSTECHNIK GMBH

B·A·D-Expertentagung

5./6. Dezember 2018

im Excelsior Hotel

Nürnberg Fürth

Anmeldung + Infos unter:

[www.bad-gmbh.de/
expertentagung2018](http://www.bad-gmbh.de/expertentagung2018)

Alles bleibt anders!

Führung heute, morgen, übermorgen.



GELD ODER LEBEN?

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Work-Life-Balance“ fängt mit „Work“ an, so Admiral Stawitzki, damals Leiter der Führungsakademie der Bundeswehr, in seinem Vortrag vor der RG Köln 2016 in Schloß Paffendorf. Wie hat sich die Work-Life-Balance in den zurückliegenden Jahren verändert? Welche Rolle spielt für uns die Arbeit und welche das Leben?

Was ist für uns Anreiz, häufig 50 Stunden und mehr pro Woche zu arbeiten, wie die jüngste Umfrage des DFK zu Gehalt und Arbeitszeit bestätigt hat? Was motiviert uns, jeden Tag ins Büro, in die Fabrik zu fahren oder auf Dienstreise zu gehen, uns mit Vorgesetzten und Mitarbeitern zum Wohle des Unternehmens auseinanderzusetzen?

Ist es das Gehalt bzw. die Vergütung? Je nach Unternehmensangebot bestehend aus Festgehalt, variablem Gehalt, Longterm-Incentives und Mitarbeiteraktien, ergänzt um Sachbezüge wie Diensthandy, Dienstwagen oder die Dienstwohnung – wenn es sie denn gibt.

Oder sind es andere Dinge? Die Bedeutung der verschiedenen Incentives, der Anreize zur Arbeit, hat sich gewandelt. Unternehmen, die nur auf Geld setzen, haben bei jungen Bewerbern kaum eine Chance, selbst wenn sie z. B. Siemens oder Apple heißen.

Anders als früher gibt es für die Generation Y noch ein Leben neben der Arbeit. Geld und Karriere sind ihnen – zumindest zu Beginn – weniger wichtig. Sie wollen Zeit haben für sich und ihre Familie. Für sie kann es wichtiger sein, dass ihr Arbeitgeber z. B. einen Betriebskindergarten anbietet, der Arbeit und Familie vereinbaren hilft.

Sie wollen nicht in einer Top-down-Hierarchie mit schwerfälliger Kommunikation und Entscheidungsstruktur arbeiten. Sie wollen mitentscheiden. Für sie stehen Arbeit im Team und damit flache Hierarchien im Vordergrund. Sie suchen nach interessanten Aufgaben, die sie herausfordern und durch die sie immer wieder Neues lernen. Statt einer Präsenzkultur „from 9 to 5“ suchen sie nach flexiblen Arbeits- und Arbeitszeitmodellen mit Desksharing und Home Office. Auch Sabbaticals sind für sie kein Fremdwort. Unternehmen, die diese Incentives bieten, haben auf dem Arbeitsmarkt bessere Chancen.

Ein Thema, das wieder und erstmals auch bereits bei jungen Mitarbeitern und Führungskräften an Bedeutung gewinnt, ist die betriebliche Altersversorgung. Aus Kostengründen wurden teure Modelle mit einer hohen Unternehmensbeteiligung bereits vor längerer Zeit geschlossen zugunsten z. B. von Bausteinmodellen, in die Mitarbeiter einzahlen und vom Unternehmen eine Mindestverzinsung garantiert bekommen, oder es gibt gar kein Angebot einer betrieblichen Altersversorgung mehr. Seit zur Finanzierung der gesetzlichen Rente die Lebensarbeitszeit verlängert werden muss und neben der gesetzlichen Rente weitere Standbeine der Alterssicherung gefordert werden, mehren sich Stimmen in der Politik, die betriebliche Altersversorgung wieder zu stärken. Damit ist die betriebliche Altersversorgung ein weiterer Anreizfaktor bei der Wahl des Arbeitgebers. Es ist nun an den Unternehmen, dieses Feld zu besetzen.

Bernhard & Rothkirch



INHALT

Aktuell

- Titelthema: Spitzengehälter: Abzockerei und ungerecht 4
- Aus dem DFK-Rechtsschutz 9
- 100 Jahre DFK 11
- Unterstützung für ThyssenKrupp-Mitarbeiter 15
- Titelthema: Mehr Freizeit ist nicht zu toppen 16
- Aktuelle Seminare 20

Politik

- Der politische Terminkalender 22
- Zukunft der sozialen Marktwirtschaft 23
- Berlin Energy Transition Dialogue 2018 26
- Europapolitischer Abend in Essen 28

Young Leaders

- Smartphone-Bewerbung 30
- Personen als Marken 32

VGF

- Entlastung des GmbH-Geschäftsführers 34
- Spezialseminar Compliance nur für Geschäftsführer/Vorstände 35

Aus dem Verbändenetzwerk

- Deutschland muss seine digitalen Infrastrukturen stärken 38

Führung und Management

- Titelthema: Ist hohes Gehalt eine nachhaltige Motivation? 39
- Titelthema: Vergütung und Motivation 40
- Titelthema: Mehr als nur Geld 45

Recht & Steuern

- Arbeitsvertragliche Ausschlussfristen 49
- Titelthema: Sprecherausschuss und Gehaltsgestaltung 50

Intern

- Kaminabend Marke 54
- Veranstaltungs- und Seminarhinweise 62
- Impressum 62

Es gibt viele Möglichkeiten für Unternehmen mit attraktiven Nebenleistungen zugleich die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Diese Benefits sind mehr als Geld. Oft genug ist die Auswahl schon recht groß. Da lohnt es sich für [potenzielle] Mitarbeiter, die Augen offen zu halten und zu schauen, was der Arbeitgeber anbietet. Am Ende kann einem diese Auswahl niemand abnehmen.

BUCHTIPP

Katharina Münk

Mal eben kurz den Chef retten: Die heimlichen Führungskräfte im Vorzimmer



Campus 2017
286 Seiten, broschiert
ISBN 978-3593507422
18,95 €

Die Wahrheit aus dem Maschinenraum des Managements. Nur diejenigen, wie Katharina Münk, die es live erlebt haben, können wirklich davon berichten. Wer es nach dem Titel noch nicht weiß, wird nach der Lektüre des Buches wissen, ohne wen wirklich nichts geht. Geschrieben mit Gespür für die Komik des Momentes, ist es keine Satire und auch keine Comedy. Vielmehr führt es ein in eine Welt, von der viele denken, dass sie im Zeitalter der Digitalisierung bald nicht mehr existiert. Münk zeigt aber, wie wichtig sie unsichtbar im Hintergrund wirken und als „die Manager der Manager“ „mal eben kurz den Chef retten“.

Sie stellt dabei auch wichtige Fragen: Was macht das neue, flexible, digital vibrierende Arbeitsleben mit den Frauen in den Vorzimmern und den Schreibpools des Landes? Wie funktioniert das Sozio-top „Chef/-in und Assistenten“ heute, wenn nur noch von irgendwo gemailt und nicht mehr gesprochen wird? Ein pointenreiches und lehrreiches Buch über den ganz normalen Arbeitswahnsinn von Führungskräften und Geführten. Ein Must-have für alle Sekretärinnen. — rk

MITMACHEN & GEWINNEN

Wir verlosen drei Exemplare des Buches unter unseren Mitgliedern. An dieser Verlosung können Sie teilnehmen, indem Sie eine kurze schriftliche Nachricht mit dem Stichwort „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. 09. 2018.

SCHWERPUNKT INCENTIVES UND VERGÜTUNG

SPITZENGEHÄLTER: ABZOCKEREI UND UNGERECHT – RICHTIG, ODER?

von Ulf Posé



Quelle: @ posestraining.de

Ulf Posé

Egoismus. Raffgier. Selbstbedienungsmenialität. Gehälter von Topverdienern sorgen mit großer Zuverlässigkeit für öffentliche Adrenalinausschüttungen. Grundeinkommen in Millionenhöhe, dazu Antrittszahlungen, Gewinnbeteiligungen, Boni und großzügige Abfindungen – an den vermeintlichen Gehaltsexzessen entzündet sich der Zorn der Bürger und Mitarbeiter, die selbst mit jahrzehntelanger Arbeit nur den Bruchteil dieser Summen verdienen.

Das hatte auch politische Folgen: Die EU beschloss, die umstrittenen Banker-Boni zu begrenzen. Die Schweiz hat per Volksentscheid die Lohnzahlungen für Manager in die Hand der Aktionäre gelegt. In Deutschland wird immer wieder eine gesetzliche Deckelung von Managergehältern diskutiert. Aber ist das nötig? Haben wir bei den Einkommensvorstellungen wirklich die Bodenhaftung verloren? Werden Löhne mit den genannten Maßnahmen tatsächlich gerechter? Die Diskussion zeigt vor allem eins: Es fehlt an geeigneten Maßstäben, um zu beurteilen, ob ein Lohn gerecht ist oder nicht.

Die Unternehmen rechtfertigen die hohen Zuwendungen vor allem ökonomisch. Sie seien marktkonform und durch die erwirtschafteten Gewinne verdient. Daran ist zunächst nichts auszusetzen. Tatsächlich tragen Manager sehr viel mehr zum Erfolg eines Unternehmens bei als einzelne Mitarbeiter. Zwar sind sie kaum an der eigentlichen Wertschöpfung beteiligt. Die resultiert aus der Arbeit und dem Wissen derjenigen, die ein Produkt herstellen oder eine Dienstleistung erbringen. Aber Manager schaffen die Voraussetzungen, dass sich Arbeit und Wissen überhaupt bezahlt machen können. Sie entscheiden über die Strategie, die Produktpalette und die Märkte, auf denen man agiert – und leisten damit einen Beitrag zur Wertsteigerung eines Unternehmens.

Reicht eine rein ökonomische Begründung?

Topmanager werden durchaus zurecht gut bezahlt. Aber eine rein betriebswirtschaftliche Begründung reicht nicht. Neben der ökonomischen Komponente ist noch eine zweite zu beachten: die soziale Akzeptanz. Die war in der Schweiz spätestens dann nicht mehr gegeben, als der Pharmakonzern Novartis seinem scheidenden Präsidenten 60 Mio. € dafür zahlen wollte, dass er nicht zur Konkurrenz geht. Achtstellige Summen fürs Nicht-Arbeiten, das empfanden nicht nur die Mitglieder der „Volksinitiative gegen die Abzockerei“ als ungerecht und damit unethisch. Die Wut, die zu der überwältigenden Mehrheit beim Volksentscheid geführt hat, kann daher nicht einfach als Sozialneid abgetan werden. Manager-Gehälter müssen die soziale Akzeptanz berücksichtigen, sonst gefährden sie den Zusammenhalt der Gesellschaft – und die Reputation des Unternehmens.

Die soziale Akzeptanz hängt vor allem von einer dritten Komponente ab: dem Verhältnis der Manager-Gehälter zum Durchschnittsgehalt in einem Unternehmen. Diese Relation ist arg aus dem Ruder gelaufen. In den 90er-Jahren betrug die Vorstands-

gehälter in DAX-30-Konzernen das 14-Fache eines durchschnittlichen Angestellten, heute ist es oft das 50-Fache. Wenn einzelne Vorstände sogar das 200- bis 300-Fache eines durchschnittlichen Mitarbeiters verdienen (wobei Staatsbetriebe besonders üppig ihre Vorstände ausstatten!), ist das durchaus ein ethisches Problem. Denn das Geld, das die Vorstände bekommen, geht nicht an die übrigen Mitarbeiter, die an der Wertschöpfung beteiligt waren. Die Verteilungsgerechtigkeit verlangt aber, dass alle einen angemessenen Anteil am Gewinn erhalten.

Eine absolute Obergrenze für Manager-Gehälter, wie sie immer wieder diskutiert wird, gibt es aus ethischer Sicht hingegen nicht – zumal eine solche Vorschrift geltende Verträge verletzen würde und damit selbst unethisch wäre. Gerechte Gehälter müssen ökonomisch begründet und sozial akzeptiert sein und dürfen nicht so hoch ausfallen, dass für die übrigen Mitarbeiter zu wenig übrig bleibt. Kritiker und Unternehmen täten gleichermaßen gut daran, endlich alle drei Komponenten in ihre Überlegungen einzubeziehen.

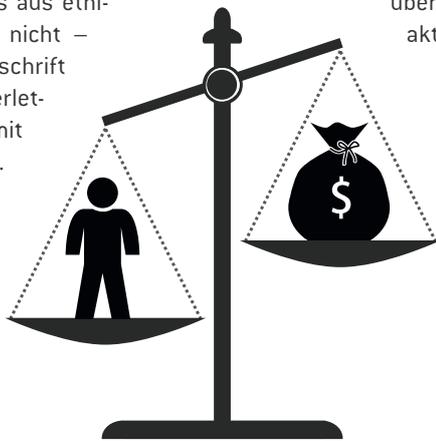
Müssen Mitarbeiter am Unternehmen beteiligt sein?

Wir sind es ja schon gewohnt: Wenn Unternehmen ihre Gewinne steigern, profitieren davon vor allem Vorstand und Aktionäre. Sie streichen die Boni und Dividenden für die Wertsteigerung ein, während der gemeine Mitarbeiter froh sein kann, wenn seine Lohnerhöhung höher ausfällt als die Inflation. Das erscheint vielen Menschen nicht gerecht. Mitarbeiter müssen am Gewinn beteiligt werden.

Der Beteiligungsgedanke ist nicht neu, schon vor mehr als 150 Jahren hat ihn der katholische Sozialreformer Peter Franz Reichensperger formuliert. Auch der politische Erfinder der sozialen Marktwirtschaft, Ludwig Erhard, wollte eine Gesellschaft von Teilhabern aufbauen. Geklappt hat das, wie wir wissen, nicht. Während in Frankreich derzeit 43 % der Arbeitnehmer und Angestellten

am Produktivvermögen ihres Unternehmens beteiligt sind und in Großbritannien 23 %, sind es in der Bundesrepublik gerade einmal 5 %.

Die Studie „Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries“ der European Federation of Employee Share Ownership (EFES) aus Brüssel hat aktuelle Zahlen zur Mitarbeiterbeteiligung in Europa ermittelt. Die Bundesrepublik schneidet dabei nicht sonderlich gut ab. Im Jahre 2016 haben über Europa verteilt 53 % der europäischen Aktiengesellschaften ihre Mitarbeiter als Anteilseigner am Erfolg ihres Unternehmens beteiligt. Bei uns bieten nur 39 % der Aktiengesellschaften überhaupt ein Belegschaftsaktienprogramm an.



Auch Gerechtigkeit spielt bei der Entlohnung keine Rolle

Allerdings haben in Europa Spitzenmanager im Durchschnitt einen Anteil von 9,6 Mio. € pro Manager. Der „normale“ Mitarbeiter schneidet schlechter ab. Im Durchschnitt sind es hier 11.500 € pro Mitarbeiter. Eine gigantische Kluft.

Quelle: @pixabay/Amican

Mitarbeiter verschlafen die Mitarbeiterbeteiligung!

Damit nutzen Arbeitnehmer allerdings auch nicht sehr intensiv die Möglichkeit zur Mitarbeiterbeteiligung, obwohl die Politik gute Rahmenbedingungen geschaffen hat. In der BRD haben etwa 20 Millionen arbeitende Menschen Ansprüche auf vermögenswirksame Leistungen. Aber 7 Millionen lassen ihre Ansprüche verfallen. Im Westen der Bundesrepublik lassen die Menschen insgesamt rund 1,6 Mrd. € völlig ungenutzt, in Ostdeutschland kommen weitere 240 Mio. € laut einer Studie des in München ansässigen Research Center for Financial Services (CFin) unter der Leitung von Professor Jens Kleine dazu.

„Oftmals haben auch Arbeitgeber kaum Kenntnis von dieser Möglichkeit und unterschätzen die finanz- und personalwirtschaftlichen Positiveffekte, die aus einer Vermögensleistungs-Anlage in Form einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung erwachsen können“, sagt Stefan Fritz, Geschäftsführer der mit-unternehmer.com Beratungs-GmbH.

„AM RANDE VERMERKT“

von Ulrich Goldschmidt

MADE IN CHINA – SCHÖNE NEUE WELT

Zu den vermeintlich unumstößlichen Wahrheiten der deutschen Industrie gehört seit langem: Wir erfinden und die Chinesen kopieren. Regelrechte Kreativitäts-Kleptomanie hat man den Chinesen vorgeworfen. Kein Wunder, sind doch ganze Stahlwerke in China nach kopierten Bauplänen errichtet worden. Man möchte sich fast geschmeichelt fühlen. Offenbar sind wir so gut, dass es sich lohnt, uns zu kopieren. Andererseits darf man Menschen, die sogar schamlos exklusive Whisky-Marken kopieren, vermutlich jede denkbare Schandtat zutrauen.

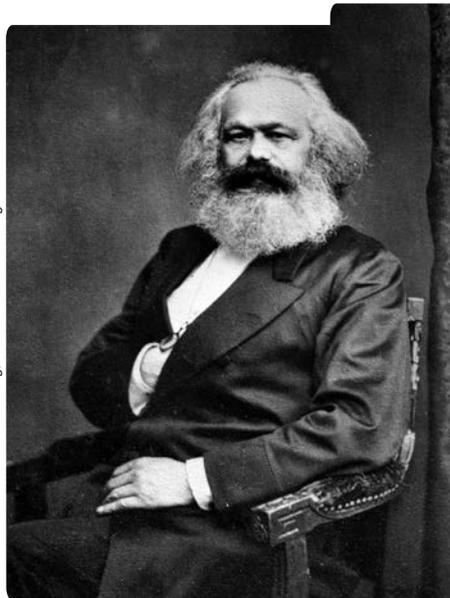
Aber jetzt haben wir die Chance, gnadenlos zurückzuplagieren. Mit einer neuen Technologie sind die Chinesen nämlich unvorsichtigerweise vorgeprescht. China ist gerade dabei, die digitale Gesichtserkennung zu perfektionieren. Und dabei geht es nicht nur darum, mit Kameras im öffentlichen Raum Bewegungsprofile der Bürger zu erstellen. Mit derart läppischen Ansätzen könnte man uns im Smartphone-Zeitalter nicht mehr hinter dem Ofen hervorlocken. Aber die neue Software kann mehr. In Schulen eingesetzt, kann z.B. der Gemütszustand eines jeden Schülers schon jetzt von seinem Gesicht abgelesen werden. So entdeckte Aufmerksamkeitsdefizite werden in Echtzeit an den Lehrer gemeldet, der dann diesen Schüler „managen“ kann. Dezentale Hinweise besorgter Eltern, dass hier möglicherweise Persönlichkeitsrechte.... In der schönen neuen Welt chinesischer Gesichtserkennung trägt man solchen Bedürfnissen natürlich angemessene Rechnung. Alle Betroffenen konnten aber mit dem Hinweis beruhigt werden, dass erstens der Einsatz an Schulen ja im Interesse der Schüler liege und zweitens allgemein kein Missbrauch zu befürchten sei, weil nur hoheitlich autorisierte Personen Zugriff auf die Daten hätten. Nun das beruhigt ja dann wirklich, so dass wir getrost über Plagiate und weitere Einsatzmöglichkeiten auch bei uns nachdenken können. Da geht doch noch mehr. Warum nicht auch im Arbeitsleben Zufriedenheit und Auslastung von Mitarbeitern am Gesicht ablesen? Und wer ständig verbiestert herumläuft, dem kann ja gezielt und wissenschaftlich belegt nahegelegt werden, sich beruflich doch vielleicht andernorts zu entfalten. Also alles nur zu Ihrem besten. Wie an einer chinesischen Schule.

Ist Wertschöpfung die Grundlage der Entlohnung?

Dass die geringe Beteiligung ein handfestes Gerechtigkeitsproblem darstellt, lässt sich anhand von Wertschöpfung und Wertsteigerung zeigen. Die beiden ähnlich klingenden Wörter bedeuten keineswegs dasselbe. Das Kapital eines Unternehmens, sein Aktienkurs und Bilanzgewinn, ist wertsteigernd. Wertschöpfend hingegen sind die Arbeit, die Mitarbeiter, ihr Wissen und die Unternehmenskultur. Die Wertschöpfung geschieht nicht durch das Kapital, sondern durch Menschen. Die Vergütung vieler Spitzenmanager ist aber ausschließlich an die Wertsteigerung geknüpft. Dagegen ist an sich nichts einzuwenden, es kommt jedoch darauf an, auch den Faktor Arbeit gerecht zu bedienen – also die Wertschöpfung, der die Unternehmensleitung ihre erzielte Wertsteigerung zu großen Teilen verdankt.

Über die Wertschöpfung habe ich lang und intensiv mit Uwe Schärf diskutiert. Er betreibt eine Ratingagentur in Steinau. In unserem Dialog kamen wir zu der Überzeugung, die Wertschöpfung eines Unternehmens lässt sich durch die Entstehungsrechnung und die Verteilungsrechnung, die beide zu dem gleichen Ergebnis führen, ermitteln. Die Entstehungsrechnung ergibt sich aus der Gesamtleistung abzüglich der Vorleistung. Sie ist also ungefähr (!) identisch mit dem Betrag, der der Nettoumsatzsteuer zugrunde liegt. Die Verteilungsrechnung ist die Summe der Arbeitseinkommen (inkl. der Managergehälter), der Kapitaleinkommen (Fremd- und Eigenkapital) und der Gemeineinkommen (Steuern). Die Arbeitnehmereinkommen sind also immer Bestandteil der Wertschöpfung. Man kann – unter Gerechtigkeitsgesichtspunkten – trefflich darüber streiten, ob Arbeits- und Kapitaleinkommen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Mir ist keine Theorie bekannt, die hierzu sinnvolle Aussagen enthält. Auch die Produktions- und Kostentheorie ist hierzu nicht in der Lage. Die Wertschöpfung als Beurteilungsmaßstab ist also nicht optimal geeignet. In der sozialpolitischen Debatte stoßen nicht zwei Grundhaltungen, sondern zwei Denkweisen aufeinander. Wirtschaftswissenschaftliche Argumente und subjektive Vorstellungen über Gerechtigkeit, was einen Konsens verhindert. Es sei denn, man ist bereit, ideologisches Denken zu akzeptieren. Man kann durchaus das Unternehmen als Koalition der Stakeholder (inkl. Shareholder) oder der Shareholder verstehen. Der Begriff des Un-

ternehmens an sich ist inhaltsleer und wird in der Literatur nicht mehr verwendet. Es ist zunächst nicht ethisch, sondern in erster Linie betriebswirtschaftlich sinnvoll, die Interessen aller Stakeholder zu berücksichtigen, aber der Zweck (!) des Unternehmens bleibt die Befriedigung der Eigenkapitalinteressen, oder: Das Unternehmen ist die Summe der Eigenkapitaleigner. Wie es Karl Marx schon sagte: „Ein Unternehmen ist eine gesellschaftliche Veranstaltung zur Produktion disponiblen Kapitals.“ Die Kritik an der Shareholder-Value-Philosophie kann somit nicht die Fixierung auf die Eigenkapitalinteressen sein, sondern auf die Kurzfristigkeit. Diese Fixierung ist das Ergebnis der allgemeinen amerikanischen Wirtschaftskultur, die sich nicht auf kontinentaleuropäische



Wir sind historisch etwas blauäugig Karl Marx auf den Leim gegangen, der die Überzeugung vertrat, Leistung müsse die Ursache für Entlohnung sein

Denkweisen übertragen lässt. Der Übernahme angelsächsischer Rechnungslegungsvorschriften und der damit verbundenen progressiven Bilanzierung, die Ausfluss der amerikanischen Wirtschaftsphilosophie ist, ist im europäischen Raum mit größter Vorsicht zu begegnen.

Bleibt die Frage nach einer Ethik im Allgemeinen und in der Wirtschaft im Besonderen. Oft wird die Ethik gegen gehaltvolle wirtschaftswissenschaftliche Aussagen gebraucht. Man sollte sich aber bewusst sein, dass unsere Moralvorstellungen im Detail so verschieden sind wie unser genetischer Fingerabdruck und dass es weder in der Wissenschaft noch in der Ethik den archimedischen Punkt der Erkenntnis gibt.

Anwesenheit, ein Bezahlungsgrund?

Doch wie misst man denn jetzt den Beitrag und die fällige Beteiligung? Das gängige Entlohnungssystem entlohnt nach der Arbeitszeit – dieses willkürliche Konstrukt ist eine Erfindung der englischen Gewerkschaften und als Bewertungsmaßstab völlig ungeeignet. Denn es ist möglich, dass jemand in zwei Stunden genauso viel zum Erfolg beiträgt wie andere in acht Stunden. Eine gerechte Beteiligung kann sich also nicht an der Arbeitszeit orientieren, sondern am erbrachten Mehrwert. Diese Forderung ist für Spitzenmanager nichts Neues: Die meisten profitieren durch Provisionen, Aktienoptionen und Ähnliches direkt vom Unternehmenserfolg – je mehr, desto mehr. Was aber verteilen Unternehmen an die anderen Mitarbeiter, die ebenfalls zum Erfolg beigetragen haben und nicht Vorstandsmitglied sind? Das ist die ethisch relevante Frage.

Um es klar zu sagen: Es geht nicht darum, Überschüsse an alle gleich zu verteilen. Die Gerechtigkeit verlangt, Unterschiede nach dem Beitrag zum Ertrag und zur Verantwortung zu machen – vorausgesetzt allerdings, dass auch der schwächste Mitarbeiter einen Vorteil davon hat. Durch die Verteilung von Gewinnen, wie sie derzeit geschieht, entsteht ein Missverhältnis zwischen der Entlohnung des Vorstandes und der Mitarbeiter, angefangen bei der zweiten Führungsebene. Warum einer bestimmten Führungsschicht solche Sonderrechte eingeräumt werden, ist bis heute nicht hinreichend begründet worden. Unternehmen muss klar sein, dass sie erst dann ethisch handeln, wenn sie Mitarbeiter marktgerecht entlohnen, und zwar alle Mitarbeiter. Mitarbeiterbeteiligung kann dabei helfen, dass der Erfolg eines Unternehmens auch diejenigen erreicht, die die Zusatzgewinne erwirtschaftet haben.

Wer sich tiefer gehend informieren möchte: Literatur, die zu diesem Thema weitere Aussagen enthält. Zur Wertschöpfung: Karlheinz Küting, Die Bilanzanalyse. Zur Wirtschaftsordnung: v. Mises, Die Gemeinwirtschaft und v. Hayek, Der Weg zur Knechtschaft. Zur Volkswirtschaftslehre: Hans Albert, Marktsoziologie und Entscheidungslogik. Über Ideologie in der politischen Debatte: Ernst Topitsch, Sozialphilosophie zwischen Ideologie und Wissenschaft und Theodor Geiger, Ideologie und Wahrheit.

Das ist kein Gutmenschentum, sondern liegt im ureigensten Interesse der Unternehmen: Denn Studien zeigen, dass Mitarbeiter, die an ihrem Unternehmen beteiligt sind, motivierter arbeiten, produktiver, innovativer und flexibler sind. Mitarbeiterbeteiligungen senken die Mitarbeiterfluktuation, die Identifikation mit den Unternehmenszielen steigt, und das Kostenbewusstsein wird besser. Beteiligung ist also nicht nur ethisch, sondern auch ökonomisch sinnvoll. Wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus?

Tja, und dann ist immer noch die Frage, sind Löhne gerecht?

Lassen Sie es mich deutlich sagen: Löhne sind nie gerecht, weder in der Vergangenheit noch in der Gegenwart. Und Leistung war noch nie die Grundlage der Entlohnung!

Wofür bekommt so ein Vorstandsvorsitzender überhaupt Geld. Sind diese Millionenbezüge überhaupt gerecht? Oder um es mit DGB-Chef Michael Sommer zu sagen: „Mir kann niemand erzählen, dass innerhalb eines Unternehmens die Arbeit des Chefs 300 Mal mehr wert sein soll als die anderer Beschäftigter.“ Doch, das kann man Herrn Sommer durchaus erzählen. Vorstandsbezüge können sogar noch mehr als 300 Mal so viel wert sein, wie die Arbeit eines Mitarbeiters am Fließband. Man muss nur die Frage beantworten, welche Ursachen es für Entlohnung tatsächlich gibt.

Ursache der Entlohnung von Vorständen

Es ist nun einmal so, dass Managerbezüge andere Ursachen haben als Löhne für „normale“ Arbeitnehmer. Bei Vorständen und Geschäftsführern gibt es keine Wertschöpfungsbeiträge. Also können sie auch nicht danach bezahlt werden. Der Wertschöpfungsbeitrag eines Vorstandes ist gleich null. Also muss es andere Ursachen geben.

Vorstandsbezüge setzen sich aus drei Faktoren zusammen:

- 1. Strategische Ausrichtung.** Will das Unternehmen Marktführerschaft in der Qualität, im Image, im Umsatz oder in der Qualität einnehmen? Das wird vom Top-Management festgelegt.
- 2. Festlegung des Produktportfolios.** Mit welchen Produkten soll der Markt bedient werden. Die Range wird vom Vorstand vorgegeben.

3. Festlegung der Märkte. Der Vorstand legt ebenfalls fest, auf welchen Märkten sich wie intensiv mit den Produkten bewegt werden soll. Welche Märkte sollen bearbeitet werden.

Sind diese drei wesentlichen Entscheidungen vom Vorstand richtig gefällt worden, kann die Nachfolgeorganisation sehr erfolgreich sein; sind diese drei Entscheidungen falsch gefällt, kann die Nachfolgeorganisation trotz aller Anstrengungen nicht erfolgreich sein. Solche Entscheidungen können durchaus mehr als 300 Mal so viel wert sein als die Arbeit oder Entscheidung nachgeordneter Organisationsmitglieder.

„Leistung muss sich wieder lohnen“, ist ein Slogan, der marxistisch-emotional unsere Köpfe vernebelt.

Die Höhe eines Lohns muss hinterfragt werden dürfen. Nun ist die Frage, ob Leistung dabei eine Rolle spielt. Die Antwort ist einfach: Nein!!! Es kann wohl niemand beweisen, dass ein Hochofenarbeiter weniger leistet als ein Vorstandsvorsitzender. Umgekehrt ist eher richtig. Warum zum Teufel bekommt aber ein Hochofenarbeiter so viel weniger Geld als ein Vorstand? Weil der Hochofenarbeiter nach der Verkäuflichkeit seines Arbeitsergebnisses entlohnt wird.

Wir sind historisch etwas blauäugig Karl Marx auf den Leim gegangen, der die Überzeugung vertrat, Leistung müsse die Ursache für Entlohnung sein. Wäre das aus preußischen Schulen stammende, von Karl Marx postularisch auf die Marktwirtschaft übertragene Leistungsprinzip tatsächlich Grundlage der Entlohnung, dann bekämen die meisten Menschen viel zu geringe Löhne und gleichzeitig viele Menschen zu hohe Löhne. So wäre vor dem Hintergrund

der Leistung nahezu jeder Vorstandsbezug zu hoch. Da jedoch nicht die Leistung, sondern die Verkäuflichkeit den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung bestimmt, sollten wir auch die wahren Ursachen der Entlohnung prüfen, um eine angemessene Entlohnung sicherstellen zu können. Wenn ein Werkzeug auf dem Markt 10 € bringt und ein Arbeiter zehn Werkzeuge in einer Stunde herstellen kann, dann erwirtschaftet das Unternehmen 100 €. Diese können jetzt in der Organisation verteilt werden. Zahlt der Markt nur noch 5 € pro Werkzeug, dann muss der Arbeiter seine Leistung verdoppeln, um in etwa den gleichen Lohn erhalten zu können. Betriebswirtschaftlich recht einfach, für Gewerkschaften schwer zu akzeptieren. Unredlich ist es, mit seinen Meinungen populistisch hausieren zu gehen und dabei auf einfachstes betriebswirtschaftliches Wissen zu verzichten nach dem Motto: „Was stört mich Wissen, wenn ich doch schon eine Meinung habe.“

Gerechtigkeit bei Löhnen? – So ein Unsinn.

Auch Gerechtigkeit spielt bei der Entlohnung keine Rolle. Gerechtigkeit war noch nie und wird es wahrscheinlich auch nie sein, eine Ursache für Entlohnung, zumindest in einer funktionierenden Marktwirtschaft nicht. Gerechtigkeit ist der feste Wille, einem jeden Menschen sein Recht zukommen zu lassen. Wäre das Ursache von Entlohnung, dann müsste die gleiche Arbeit unterschiedlich bezahlt werden, je nach dem Recht, das dem Einzelnen zukommt. Das funktioniert leider nicht, so wünschenswert es auch wäre.

Wenn Gerechtigkeit überhaupt eine Rolle spielen sollte, dann können und müssten Bedürfnisgerechtigkeit, Vertragsgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit herangezogen werden.



Löhne sind nie gerecht, weder in der Vergangenheit noch in der Gegenwart.

Die gerechte Gewinnverteilung

Ein Unternehmen erzielt aus seiner Arbeit, vor allem aber aus der seiner Mitarbeiter, einen Gewinn, der hoffentlich deutlich über einem Gewinn liegt, den andere Unternehmer in vergleichbarer Situation erwirtschaften. Die damit verbundene Verteilung von Gewinnen wäre nur dann auch in der Höhe gerecht, wenn auch der ökonomisch schwächste Mitarbeiter davon ökonomische Vorteile hätte. Was also hat ein Unternehmen an die anderen Mitarbeiter an Gehältern, Löhnen und Prämien verteilt, die ebenfalls zur Verkäuflichkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung beigetragen haben und nicht Vorstandsmitglied sind?

Im Sinne einer Verteilungsgerechtigkeit ist es hier jedoch nicht gerecht, Überschüsse an alle gleich zu verteilen, sondern es ist gerecht, Unterschiede machen zu dürfen, wenn auch der schwache Mitarbeiter davon einen Vorteil hat. Der Vorteil kann schon dadurch gegeben sein, dass der Vorstand durch seine Arbeit dafür sorgt, dass der schwache Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz behält, wenn in einer anderen Situation der Schwache seinen Arbeitsplatz verlieren würde.



Quelle: @Pixabay/einungsbung

Leistung war noch nie die Grundlage der Entlohnung

Es gilt, die richtigen Faktoren zu finden und anzulegen.

So ist es notwendig, richtig und redlich, bei geringen und hohen Gehältern gleichermaßen den tatsächlichen Faktor anzulegen, der hilft herauszufinden, ob ein Lohn passt. Der Faktor ist weder Leistung noch Gerechtigkeit; der Faktor ist Angemessenheit. Diese Angemessenheit ist regelmäßig zu hinterfragen. Hohe Managerbezüge sind nicht automatisch unangemessen hoch, und Geringverdiener erhalten nicht automatisch unangemessen niedrige Löhne.

Sind die Bezüge eines Spitzenmanagers jedoch unangemessen hoch, dann folgt daraus, dass die Entlohnung von Geringverdienern ebenfalls unangemessen ist, ja sein muss, denn durch die unangemessen

hohen Bezüge steht dem Unternehmen weniger Geld zur Verfügung, um es angemessen an den Rest der Belegschaft verteilen zu können. Es ist unangemessen, Löhne unterhalb der Lebensfinanzierung zu zahlen und gleichzeitig den Rest des Gewinns in Millionenhöhe an den Vorstand zu geben. Das wäre gegen jede Bedürfnisgerechtigkeit.

Angemessenheit und Boni

Die Angemessenheit spielt gerade bei der Ursache von Boni eine große Rolle. Umsatz- und Gewinnsteigerungen werden als Ursache angegeben, und sehr oft: die Steigerung des Börsenkurses. Ein Unternehmen hat zwei Wertebereiche. Zum einen ist es der Börsenwert, zum anderen der Unternehmenswert. Der Börsenwert ist dabei oft nur ein Spiel auf der Klaviatur der Psychologie. Ich würde kaum Boni zahlen wollen für die Steigerung des Börsenwertes. Denn der hat mit dem Unternehmenswert oft nichts zu tun. Angetreten sind Vorstände jedoch in erster Linie, den Unternehmenswert zu steigern und darauf zu achten, dass der Börsenwert in etwa dem entspricht. So soll verhindert werden, dass ein wertvolles Unternehmen durch geringen Börsenwert zum Schnäppchen wird. Angemessenheitsfaktor wäre hier für Boni von Vorständen also die Steigerung des Unternehmenswertes, nicht des Börsenwertes.

Ein Unternehmen muss somit die Angemessenheit von Vorstandsbezügen nachweisen können. Arbeitnehmervertreter müssen bei ihren Lohnforderungen die Unangemessenheit von Bezügen ebenfalls nachweisen. Das wäre redlich und in der Sache richtig. Erst dadurch lässt sich, falls erforderlich, eine Schiefelage korrigieren. Der Ruf nach Gerechtigkeit oder Obergrenzen ist dabei völlig ungeeignet. Angemerkt sei hier, dass in allen Konzernen Gewerkschaftler, also Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten sitzen und fröhlich über die Bezugshöhen abstimmen. Erst zuzustimmen und sich hinterher öffentlich aufzuregen, ist eigentlich nur unredlich.

Angemessenheit bestimmt die Lohnhöhe

Löhne unterhalb der Geschäftsleitung oder des Vorstandes werden bestimmt durch die in einer Arbeit oder Dienstleistung innewohnende Verwertbarkeit und Verkäuflichkeit. Ist eine Arbeit oder ein Produkt nicht verkäuflich, ist, wie schon angemerkt, der Wert der Arbeit oder des Produktes ökonomisch gleich null. Daran ändert auch die einer Arbeit innewohnende Leistung nichts.

Der ethisch korrekte Begriff für Lohnhöhe ist somit Angemessenheit. Diese entsteht durch zwei Faktoren: zunächst durch den Marktwert einer Arbeit. Dieser wird durch die Menge der Anbieter und die Menge der Nachfragen nach dieser Arbeit bestimmt. Der zweite Faktor ist der Nutzen, oder um es mit heutiger Terminologie zu sagen: die Verkäuflichkeit im Markt. Erwirtschaftet also ein Mitarbeiter sehr großen Nutzen für ein Unternehmen, und der Gewinn geht an ihm vorbei, dann ist es richtig, dagegen zu opponieren, denn die Entlohnung ist unangemessen.

Akzeptanz spielt eine zweite, wesentliche Rolle.

Vornehmlich die Bezüge von Vorständen unterliegen einer öffentlichen Beobachtung. Für Löhne oder Boni spielt auch die gesellschaftliche Akzeptanz eine nicht unerhebliche Rolle. Wird ein Vorstandsbezug gesellschaftlich nicht akzeptiert, dann mag die Höhe betriebswirtschaftlich noch so korrekt sein, das Unternehmen bekommt ein Problem. Das Problem ist die Grenzmoral. Alles, was gesellschaftlich akzeptiert ist, wird auch von unserer Gesellschaft unterstützt. Alles, was gesellschaftlich inakzeptabel ist, wird gesellschaftlich geächtet. Und das hat betriebswirtschaftliche Folgen. Kunden wenden sich ab. Man arbeitet nur noch zusammen, wenn man nicht ausweichen kann.

Die Akzeptanzfähigkeit von Managerbezügen muss also Einfluss haben auf die Höhe der Bezüge. Die Akzeptanz ist jedoch ein relativer Faktor. Dieser hängt ab von der Höhe der Bezüge anderer Mitarbeiter im Unternehmen. Je weiter zwei Löhne auseinanderdriften, desto geringer ist die Akzeptanz für hohe Bezüge bei denen, die weniger verdienen. Das lässt sich nicht wegdiskutieren, das muss beachtet werden. —

Kontakt: pose@posetraining.de

Ulf D. Posé ist Experte für Unternehmens- und Vertriebskultur. Der Jesuitenschüler ist ECA-zertifizierter Coach, Speaker, Autor von 23 Büchern und Wirtschaftsjournalist. Posé lehrt an Hochschulen und ist Präsident der Akademie des Senats der Wirtschaft, Vorsitzender des Ethikbeirats der Unternehmen im Senat der Wirtschaft, sowie Beiratsmitglied des LEIZ (Leadership Excellence Institut der Zeppelinuniversität) Darüber hinaus ist er Berater des Weltethos-Instituts der Uni Tübingen (von Hans Küng gegründet) und Experte für praktische Wirtschaftsethik der KSG-Stiftung.

SAVE-THE-DATE: FESTVERANSTALTUNG 100 JAHRE DFK

Den 100-jährigen Verbandsgeburtstag begehen wir – unter anderem – auch mit einer Festveranstaltung am 15.11.2018, ab 17.00 Uhr, im Allianzforum in Berlin.

Neben Vorträgen von Anselm Bilgri (Berater für Unternehmenskultur und Buchautor) und Frank Behrendt (PR-Experte bei Serviceplan Gruppe und Buchautor) wird es Grußworte u. a. von Dr. Irina Kummert (Ethikverband der Deutschen Wirtschaft) und Weiteren geben. Moderiert wird von Dr. Inga Michler (Wirtschaftsredaktion Die Welt).

Bitte halten Sie sich diesen Termin schon jetzt frei, weitere Infos folgen (mit Anmeldeoption) zu gegebener Zeit per Mail. Wir freuen uns darauf, Sie am 15.11. zu sehen!

AUS DEM DFK-RECHTSSCHUTZ

DIENSTWAGEN ALS TEIL DER ARBEITSVERGÜTUNG



DFK-Rechtsanwalt Christian Sachslehner, Geschäftsführer Geschäftsstellen München und Stuttgart

Wie der Verband Ihnen in besonderen Situationen helfen kann, zeigt ein aktuelles Beispiel aus der Praxis: Das Mitglied des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK kommt aus dem Bereich der Energieversorgung und stand vor dem Problem, dass ihm nach diversen Umorganisationen seines Unternehmens der ihm seit mehr als zehn Jahren zur Verfügung stehende Dienstwagen genommen werden sollte.

Grundsätzliches

Bei Auseinandersetzungen um die Nutzung von Dienstwägen stehen oftmals fünf Problemkreise im Vordergrund. Diese sind der Umgang der Nutzung durch den Arbeitnehmer (dienstliche/private Nutzung), der Entzug/Widerruf und die Rückgabe des Fahrzeugs, die steuerliche Behandlung der Nutzungsüberlassung und die Haftung für Schäden am PKW. Hauptstreitpunkt ist dabei allerdings die Frage, ob und wie sich der Arbeitgeber von einer Dienstwagenüberlassung wieder lösen kann.

Vereinbarungen über eine Dienstwagenüberlassung müssen nicht in gesonderten Verträgen getroffen werden, sondern können auch als Inhalt des Arbeitsvertrages geregelt werden. Teilweise bestehen konzern- oder

unternehmensweit einheitlich geltende Dienstwagenrichtlinien, auf die entweder im Arbeitsvertrag verwiesen wird oder die vom Arbeitgeber einseitig publiziert werden.

Sobald die private Nutzung vertraglich zugesagt ist, wird sie zum Bestandteil des Vergütungsanspruchs, und zwar in Form einer Naturalvergütung (BAG 14.12.2010 – 9 AZR 631/09). Damit stellt die Gebrauchsüberlassung als Teil der Arbeitsvergütung regelmäßig eine zusätzliche Gegenleistung für die geschuldete Arbeitsleistung dar und gehört somit zum Kernbestand des Arbeitsverhältnisses.

Widerruf der Dienstwagennutzung

Grundsätzlich können arbeitsvertragliche Zusagen von Sachbezügen nicht einseitig widerrufen werden. Derartige im Synallagma stehende Hauptleistungen können nur durch eine sogenannte Änderungskündigung (§ 2 KSchG) oder einvernehmlich durch eine Änderungsvereinbarung beseitigt werden.

Eine weitere Möglichkeit des Arbeitgebers, sich von der Gewährung eines Dienstwagens zu lösen, wäre die Vereinbarung eines wirksamen Widerrufsvorbehalts. Jedoch unterliegen solche Widerrufsvorbehalte der sogenannten AGB-Kontrolle nach § 305 ff BGB. Es ist also zu prüfen, ob die im Arbeitsvertrag oder sonstigen Dienstwagenrichtlinien verwendeten Klauseln ausreichend transparent sind und den Arbeitnehmer nicht unangemessen benachteiligen. Wann genau derartige Klauseln einer AGB-rechtlichen Prüfung standhalten, ist in Rechtsprechung und Literatur teilweise recht umstritten. Eine Widerrufsklausel ist nach § 308 Nr. 4 BGB nicht zu beanstanden, wenn der Widerrufsvorbehalt mit einem transparenten Widerrufsgrund versehen ist, so zum Beispiel im Falle einer wirksamen Freistellung des Arbeitnehmers von der Arbeitspflicht. Allerdings müsste auch die Ausübung des Widerrufs billigem Ermessen entsprechen. Hieran fehlt es,

wenn der Arbeitnehmer keinen finanziellen Ausgleich für die entfallende Privatnutzung erhält; so weite Teile der Literatur.

Der DFK hilft: Strategie und abgestimmtes Vorgehen

In der konkreten Situation des betroffenen Mitglieds übernahm Verbandsanwalt **Christian Sachslehner** den Fall. Zwar waren Widerrufsgründe in der besagten Dienstwagenüberlassungsvereinbarung vereinbart, jedoch enthielten diese für den Fall des Widerrufs keine Entschädigungsleistungen. Hier entschloss sich Sachslehner – in Absprache mit dem Mitglied – zu einem behutsamen Vorgehen: Um das bestehende Arbeitsverhältnis nicht unnötig zu belasten, wurde nicht der Weg eines außergerichtlichen Anwaltsschreibens mit Klageandrohung gewählt, sondern stattdessen dem Mitglied in einem juristischen Kurzgutachten mitgeteilt, dass nach eingehender Prüfung der Sach- und Rechtslage ein wirksamer Widerruf der Dienstwagenüberlassung nicht möglich sei. Mit diesem Schreiben wandte sich das Mitglied an seinen Arbeitgeber und konnte ihn letztlich erfolgreich überzeugen, vom Dienstwagenentzug Abstand zu nehmen.

Fazit

Vergleichbare Problemstellungen mit überlassenen Dienstwägen sind bei den Mitgliedern des Verbandes DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE keine Seltenheit. Besonders wichtig ist dann, seine Rechtsposition zu kennen, die Risiken außergerichtlicher und gerichtlicher Auseinandersetzungen ruhig abzuwägen und die richtigen taktischen und juristischen Schritte in die Wege zu leiten. Insbesondere bei Streitigkeiten im Rahmen von bestehenden Beschäftigungsverhältnissen ist emotionales Handeln meist fehl am Platz. Stattdessen ist objektives, besonnenes Handeln gefragt. Bei strittigen Fragen in diesem Zusammenhang stehen Ihnen die erfahrenen und spezialisierten DFK-Anwälte gerne zur Seite. — CS

SCHWERPUNKT INCENTIVES UND VERGÜTUNG

FORSCHUNGSBERICHT „VARIABLE VERGÜTUNG“

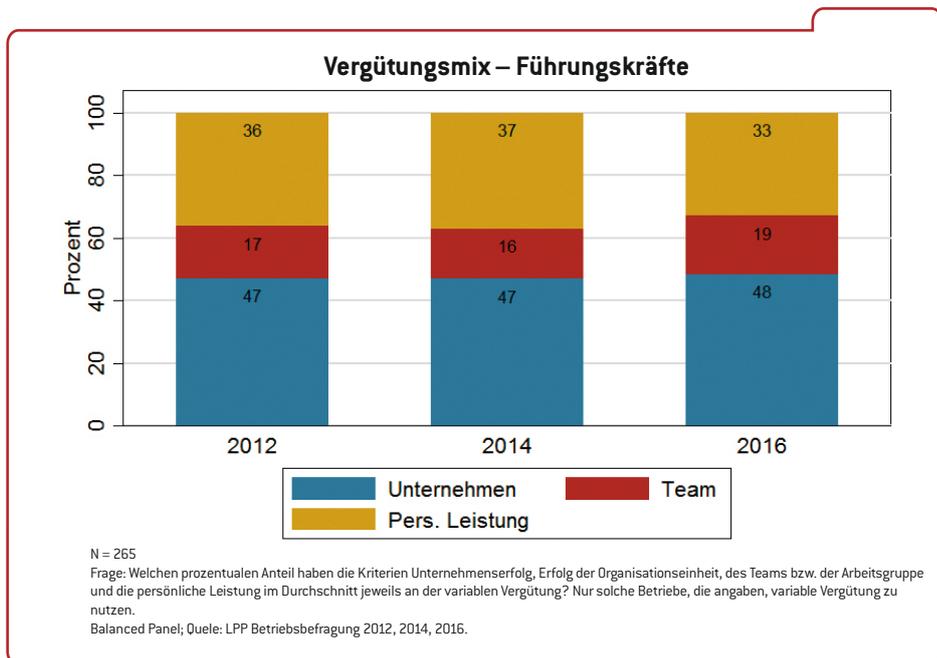
In einer Langzeitstudie für die Jahre 2012 bis 2017 im Auftrag des Bundesministeriums wurde untersucht, wie sich Verbreitung und Wirkung von variablen Vergütungsbestandteilen verändern und welche Trends sich abzeichnen. Die wichtigsten Ergebnisse zielen auf die Bemessungsgrundlagen für Boni und die Wirkung von individuellen Zielvereinbarungen ab. Der Einzelkämpfer-Bonus ist danach auf dem Rückzug, und die Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit der Vergütung wird zunehmend kritisch gesehen. Punkte, die auch der DFK an dieser Stelle schon häufiger angesprochen hat.

Variable Vergütung immer noch weit verbreitet

Rund 60 % aller Betriebe wenden Vergütungssysteme mit variablen Anteilen an, in denen sich ein Bestandteil des Gehalts an persönlichem Erfolg, Unternehmenserfolg oder der Teamleistung bemisst. Während diese in größeren Betrieben sehr weit verbreitet sind, wenden nur etwa die Hälfte der kleineren Betriebe derartige monetäre Anreizsysteme an. Diese Werte haben sich im Untersuchungszeitraum kaum verändert.

Wenig überraschend: Bei Beschäftigten mit Führungsverantwortung liegt der Anteil der variablen Vergütungsbestandteile im Vergleich zu Beschäftigten ohne Führungsverantwortung etwas höher. Im Vergütungsmix von Führungskräften machen variable Vergütungsbestandteile durchschnittlich 18 % der Festvergütung aus. Auch dieser Wert ist im sechsjährigen Beobachtungszeitraum weitgehend konstant geblieben. Bei MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung liegt der Wert niedriger und hat in den letzten Jahren leicht geschwankt. Im Jahr 2012 lag der variable Anteil des Gehaltes unter diesen MitarbeiterInnen durchschnittlich bei 13 % des Grundgehalts. 2014 stieg dieser auf 16 % an, sank zum letzten Befragungszeitpunkt jedoch wieder auf durchschnittlich 14 %.

Bei der Zusammensetzung der variablen Vergütung gewinnen Unternehmens- und Teamerfolg an Bedeutung, während die persönliche Leistung etwas weniger stark gewichtet wird. Knapp die Hälfte der variablen Vergütung (48 %) wird im Jahr 2016 am

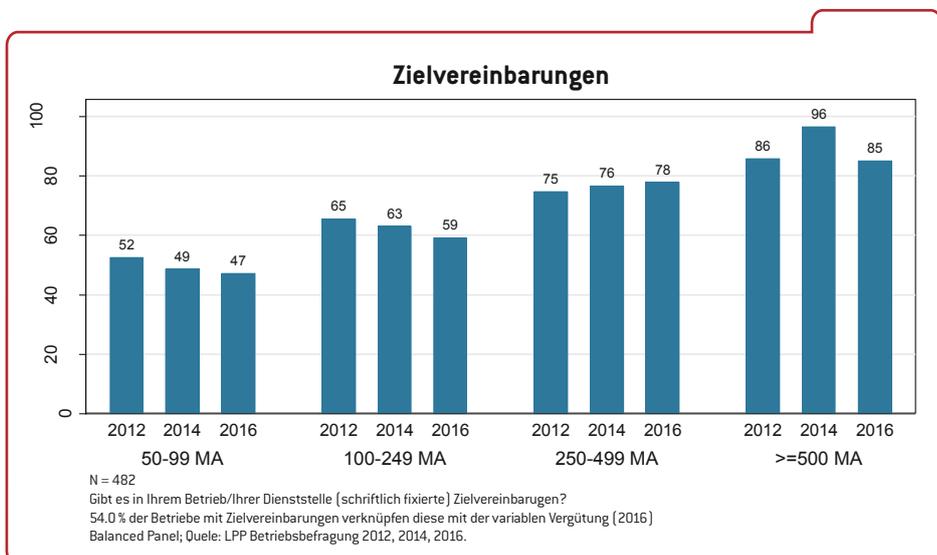


Zusammensetzung der variablen Vergütung unter Führungskräften

Unternehmenserfolg bemessen und stellt somit den größten Anteil an der Bestimmung der variablen Vergütung von Führungskräften dar. Dieser Anteil erweist sich über den gesamten Betrachtungszeitraum hinweg als sehr konstant (in 2012 und 2014 jeweils 47%). Die persönliche Leistung einer Führungskraft wird am zweithäufigsten zur Bestimmung des variablen Gehalts herangezogen. Im Jahr 2016 betrug der Anteil der persönlichen Leistung an der variablen Vergütung unter allen befragten Betrieben

im Durchschnitt 33%. Verglichen mit den früheren Befragungszeitpunkten sank dieser Anteil leicht.

Im Jahr 2014 lag er bei 37%, zwei Jahre zuvor bei 36%. Den geringsten durchschnittlichen Anteil an der variablen Vergütung bildet der Erfolg der Organisationseinheit einer Führungskraft. Während dieser Anteil in den Jahren 2012 und 2014 bei 17% bzw. 16% lag, zeichnete sich im Jahr 2016 ein leichter Anstieg auf 19% ab.



Verbreitung von Zielvereinbarungen nach Betriebsgrößenklassen

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

100 JAHRE DFK 1918 – 2018

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. ☞

Auffällig ist, dass unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung im Vergleich zu den Führungskräften nicht der Unternehmenserfolg (33%), sondern die persönliche Leistung den größten durchschnittlichen Anteil an der Bestimmung des variablen Gehalts hat. Mit durchschnittlich 48% stellt die persönliche Leistung des Mitarbeiters den größten Anteil zur Bestimmung der variablen Vergütung dar.

Zielvereinbarungen

Eine Zielvereinbarung hält die Ziele eines Beschäftigten oder einer Organisationseinheit für das laufende Geschäftsjahr schriftlich fest. Typischerweise werden diese Ziele in einem Mitarbeitergespräch vereinbart. Hierbei wird versucht, die individuellen Ziele so zu definieren, dass sie mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen. Zudem dient die Zielvereinbarung dazu, die Erwartungen an den Beschäftigten klar darzulegen und so eine Leistungsbeurteilung zu ermöglichen. In vielen Unternehmen wird die variable Vergütung an die Zielvereinbarung geknüpft, so dass die Höhe des jährlichen Bonus (teilweise) von dem Grad der individuellen Zielerfüllung abhängt und direkt aus dem Zielerreichungsgrad errechnet wird. Die Verwendung von Zielvereinbarungen und insbesondere die Verknüpfung der dort festgesetzten Ziele mit den variablen Vergütungskomponenten stehen häufig im Mittelpunkt aktueller Diskussionen in Unternehmen. Zielvereinbarungen finden nach wie vor bei den meisten Betrieben (62%) Anwendung. Die Hälfte dieser Betriebe verknüpft die Berechnung der variablen Gehaltsbestandteile direkt mit dem Zielerreichungsgrad der in der Zielvereinbarung festgelegten Ziele.

Sonderzahlungen

Bei Einmal- oder Sonderzahlungen handelt es sich um nicht vertraglich festgelegte Prämien, die von Seiten des Unternehmens freiwillig an die Beschäftigten ausbezahlt werden. Sonderzahlungen können dazu dienen, die individuelle Leistung Einzelner zu honorieren oder am Ende eines erfolgreichen Geschäftsjahres die gesamte Belegschaft am Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen. Das Instrument der Sonderzahlungen wird bei etwa 40% der Betriebe angewendet, verliert jedoch in größeren Betrieben etwas an Bedeutung.

Arbeitsqualität und -zufriedenheit

Längsschnittdaten in der Studie zeigen, dass die Einführung von variabler Vergütung

einerseits mit einer Reduktion der Verbundenheit der Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber und andererseits mit einem Anstieg der Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern einhergeht. Eine stärkere Gewichtung der individuellen Leistung bei der variablen Vergütung führt zu einem Rückgang der Arbeitszufriedenheit sowie der Kooperation. Rückt der Unternehmenserfolg stärker in den Fokus, so steigt die Arbeitszufriedenheit.

Die Einführung einer Zielvereinbarung hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, ist aber nur dann motivierend, wenn sie nicht formelhaft an die variable Vergütung geknüpft ist. Der Einsatz von Zielvereinbarungen als Führungsinstrument ist danach sinnvoll, die Verknüpfung von Zielvereinbarung und Vergütung dagegen nicht. ☞ *go*

BUCHTIPP

Anja Fordon

Die Storytelling-Methode: Schritt für Schritt zu einer überzeugenden, authentischen und nachhaltigen Marketing-Kommunikation



Springer Gabler, 2018
189 Seiten, broschiert
ISBN 978-3658188092
22,80 €

Sehr direkt und in persönlicher Sprache erklärt Anja Fordon ihre Idee vom Storytelling. Dabei sieht sie die zu erzählende Geschichte nicht nur als Hilfsmittel, um besseres Marketing zu betreiben, sondern

auch um nachhaltigere und sozial verantwortliche Unternehmensstrukturen zu etablieren. Dies ist auch deshalb notwendig, weil Authentizität ein wichtiger Treiber für Unternehmen geworden ist.

Mit zahlreichen Praxisbeispielen und Tipps ist es mit wissenschaftlichem Fundament ein etwas anderes Buch zum Thema! ☞

rk

SIEMENS-CHEF REAGIERT AUF HASSREDE DER AFD

DÜRFEN, KÖNNEN ODER MÜSSEN SICH CEOS POLITISCH ÄUSSERN?

von Dr. Ulrich Goldschmidt, Vorstandsvorsitzender DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

Als kürzlich Alice Weidel von der AfD in einer Bundestagsrede Menschen allein wegen ihrer Herkunft und ihrer Religion auf übelste Weise diffamierte, ließ die berechtigte Empörung aus Politik, Medien und von einigen gesellschaftlich relevanten Gruppen wenig überraschend nicht lang auf sich warten. Überrascht waren aber dann doch viele, als sich auch der Siemens-Vorstandsvorsitzende Joe Kaeser dazu dezidiert äußerte. Auf den tückischen Aufschlag von Weidel antwortete er auf Twitter mit einem krachenden Return: „Lieber ‚Kopftuch-Mädel‘ als ‚Bund Deutscher Mädel‘. Frau Weidel schadet mit ihrem Nationalismus dem Ansehen unseres Landes in der Welt.“

Dafür gab es viel Beifall, aber auch das eine oder andere irritierte Stirnrunzeln. Ein CEO, der sich politisch äußert? Zu einer Bundestagsdebatte? Zum politischen Tagesgeschehen, ohne dass eine unmittelbar auf der Hand liegende Betroffenheit des eigenen Unternehmens gegeben wäre? Zumindest in Deutschland ist das ein eher selten anzutreffendes Phänomen. Und auch in diesem Fall



Quelle: @Siemens-Pressbild

Joe Kaeser, Vorstandsvorsitzender Siemens

hatte Kaeser mit seiner Twitter-Botschaft ein echtes Alleinstellungsmerkmal unter den DAX-Vorständen. Aus den anderen Vorständen: Schweigen.

CEOs müssen Stellung nehmen

Deshalb zurück zur Ausgangsfrage: Was darf, kann oder muss ein CEO in der politischen Landschaft? Um es deutlich zu sagen: Ich meine, CEOs dürfen und können sich nicht nur zum politischen Tagesgeschehen äußern, sie müssen es sogar.

Viele, die dies nicht tun, haben vermutlich Angst, sich in die berühmten Nesseln zu setzen, möglicherweise Kunden zu vergrätzen oder den Aufsichtsrat gegen sich aufzubringen. Alles verständliche Überlegungen, aber für die Rolle und Aufgabe eines CEO doch zu kurz gedacht. Der CEO ist die erste Führungskraft im Unternehmen. Führungskräfte haben aber nie nur eine ausschließlich unternehmerische, sondern immer auch eine gesellschaftliche, eine gesellschaftspolitische Verantwortung. Wer ernst nimmt, dass man als Unternehmer nicht nur den Shareholdern, sondern weitergehend den Stakeholdern verantwortlich ist, kommt nicht daran vorbei, sich auch politisch einzumischen. Dabei geht es richtig verstanden natürlich

BUCHTIPP

Wolfgang Hirn

Chinas Bosse: Unsere unbekanntenen Konkurrenten

Campus, 2018
284 Seiten, gebunden
ISBN 978-3593508740
26 €

In Zeiten drohender Wirtschaftskriege rückt China wie von selbst immer stärker in den Fokus der Betrachtungen. Und wir sind immer wieder überrascht, wie verflochten die chinesische Wirtschaft bereits mit anderen Märkten ist. Wirkliches Wissen existiert aber kaum. Die Großen aus den USA sind namentlich und mit Vita bekannt. Aber wer ist Guo Guanchang? Wer hat jemals von HNA gehört? Guo ist an einigen deutschen Firmen beteiligt, ihm gehören der Club Med und der Cirque

du Soleil. HNA ist 2017 als Großaktionär bei der Deutschen Bank eingestiegen. Unternehmensgiganten aus China erobern die Weltmärkte, positionieren China als digitale Supermacht und prägen die entscheidenden Zukunftsindustrien. Chinas Bosse indes sind im Westen meist unbekanntes Wesen. Was sind das für Leute, die in Frankreich Weinberge oder/und in ganz Europa Immobilien und Fußballvereine kaufen? Wer sie sind, wie sie ticken und wie sie führen, beschreibt Chinakenner Wolfgang Hirn in seinem neuen Buch.

Schon heute haben 115 der 500 größten Unternehmen der Welt ihren Sitz in China. Tendenz steigend. China ist Trendsetter der

Fintech Industrie und als eines der ersten Länder auf dem Weg in die bargeldlose Gesellschaft. Wer „Made in China“ heute noch mit Billigware assoziiert, hat die Zeit verschlafen. Die Fabrik der Welt ist längst zum Labor der Welt geworden. Ganz im Interesse des Staatsapparates, der diese Entwicklung an vielen Stellen unterstützt. Wolfgang Hirn gibt Chinas „unbekanntenen Giganten“ ein Gesicht. Er beschreibt die Macher und ihre Strategien und beleuchtet, was es bedeutet, wenn chinesische Manager in deutsche Industrieunternehmen, Banken oder Flughäfen einsteigen. Eine interessante Lektüre über mögliche wirtschaftliche Konkurrenten oder neue Chefs von morgen. — rk

nicht um billige politische Parteinahme, es geht nicht darum, jeder politischen Sau, die gerade durchs Dorf getrieben wird, blindlings hinterherzujagen. Worum es geht, ist Verantwortung. Es geht um die Verantwortung, auf politische und gesellschaftliche Fehlentwicklungen aufmerksam zu machen, die geeignet sind, dem Land und seinen Menschen zu schaden und dies mit dem Wissen, den Informationen und der Erfahrung einer Führungskraft zu tun.

Für Politiker und Journalisten ist es vergleichsweise einfach, solche Kritik zu üben. Führungskräfte, und besonders solche in Spitzenfunktionen, riskieren da schon deutlich mehr. Mehr als bei allen anderen geht es um ihre Position und ihre Reputation. Aber umso glaubwürdiger und gewichtiger werden sie auch wahrgenommen, wenn sie mit persönlichen politischen Stellungnahmen solche Risiken eingehen. Dieser Verantwortung gerecht zu werden, gehört zur Aufgabenbeschreibung eines CEOs.

Handfeste ökonomische Gründe

Wie sich Joe Kaeser hier geäußert hat, ist daher ausdrücklich zu begrüßen. Unabhängig davon, dass die Äußerungen von Alice Weidel schon ethisch zu missbilligen waren, sind für Kaeser zudem handfeste ökonomische Gründe ins Feld zu führen.

Er weist zu Recht darauf hin, dass dem Ansehen Deutschlands Schaden zugefügt wurde. Für eine Exportnation wie Deutschland kann

das verheerend sein. Wir dürfen gar nicht erst den Eindruck entstehen lassen, dass man in unserem Land ungestraft Menschen wegen ihrer Herkunft oder ihrer Religion diffamieren darf. Deutschland hat sich mit viel Erfolg seit dem 2. Weltkrieg ein positives Image weltweit erarbeitet. Dieses Image zu beschädigen, würde dem Land, seinen Menschen und auch den Unternehmen schaden. Vor diesem Hintergrund hat der CEO eines international agierenden Konzerns allen Grund, sich deutlich zu Wort zu melden. Andere, die geschwiegen haben, hätten ebenso ihre Stimme erheben können und, wenn wir von Verantwortung sprechen, dies auch tun müssen.

Es reicht nicht, im stillen Kämmerlein und in Vorstandsrunden darüber zu sprechen. Führungskräfte in herausgehobener Stellung müssen im In- und Ausland dafür eintreten und dafür werben, dass Deutschland eine offene Gesellschaft ist, die von Toleranz, Vielfalt, Respekt und Wertschätzung geprägt ist. Führungskräfte müssen für eine Willkommens- und Wertekultur stehen und diese stärken. Es genügt nicht, daran zu glauben. Man muss es auch aussprechen und in Zeiten wie diesen immer wieder aussprechen.

Beispiel geben

Führungskräfte haben insoweit eine Vorbildrolle. Sie können auch öffentlich zeigen: Wer in unseren Unternehmen und mit unseren Unternehmen arbeitet, kann sich auf eine

Kultur verlassen, in der nicht diskriminiert und diffamiert wird, sondern in der Unterschiedlichkeit und Vielfalt ausdrücklich als Bestandteil einer Wertegemeinschaft gewünscht und gepflegt wird. Das stärkt den Standort Deutschland und sichert Wohlstand und soziale Sicherheit. Dass man damit auch unternehmensintern offene Türen einrennen kann, zeigt eine gemeinsame Verlautbarung von Vorstand, Gesamtbetriebsrat und Sprecherausschuss der Leitenden Angestellten bei Siemens mit einem klaren Bekenntnis gegen Populismus, Rassismus und Diskriminierung: „Siemens steht für Verständigung und Offenheit und stellt sich gegen jegliche Form von Diskriminierung, Ausgrenzung, Hass und Nationalismus“, heißt es in dem Papier.

So eindeutige Positionierungen sind nicht nur zu begrüßen. Sie sollten vielmehr Vorbild auch für andere Unternehmen und Konzerne in Deutschland sein. Die CEOs können dabei mit gutem Beispiel vorangehen. Etwas mehr Mut in den Vorstandsetagen wäre dabei wünschenswert. —

Dieser Artikel ist zuerst erschienen auf ManagerMagazin.de. **Link: bit.ly/2ssPF4T**



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

KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK kooperieren mit dem Onlinemagazin „Deutscher AnwaltSpiegel“, das sich seit 2009 an die Unternehmenspraxis sowie an den Rechts- und Steuermarkt richtet. Namhafte Autoren aus der Anwaltschaft, aber auch aus Unternehmen sowie nicht zuletzt praxisorientierte Wissenschaftler berichten über das gesamte unternehmensrelevante Recht. Die aktuelle Ausgabe finden Sie zum Download als PDF hier: www.deutscheranwaltspiegel.de

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.

DFK auf Twitter. DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK sind auch bei Twitter (@fk_verband) zu erreichen.

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. —

UNTERSUCHUNG ZU MULTITASKING UND ARBEITSUNTERBRECHUNGEN

UNGESTÖRT ARBEITET ES SICH VIEL BESSER

Multitasking und Arbeitsunterbrechungen gehören heute zum Alltag vieler Beschäftigter. Der Austausch mit Kollegen, Kunden oder Vorgesetzten führt zwangsläufig dazu, dass immer wieder einmal jemand anruft, mailt oder mit einem Anliegen vor der Tür steht. Doch Störungen und Multitasking belasten die Beschäftigten und senken die Produktivität. Deshalb gibt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua) mit ihren Hinweisen zu „Arbeitsunterbrechungen und Multitasking täglich meistern“ Hintergrundinformationen und Tipps zur belastungsgünstigen Arbeitsgestaltung.

Die beste Störung ist die, die gar nicht erst stattfindet. Lediglich Beschäftigte, die einer einfachen und monotonen Aufgabe nachgehen, empfinden Störungen im Arbeitsablauf als positiv. Wer jedoch bereits drei Minuten von hochkonzentrierter Arbeit abgelenkt wird, braucht anschließend rund zwei Minuten, um wieder auf dem Stand vor der Unterbrechung weiterarbeiten zu können. Das verlängert nicht nur die Bearbeitungszeit einer Aufgabe unnötig. Auch die Arbeitsergebnisse sind schlechter: Forscher der Universität Michigan haben

herausgefunden, dass sich die Leistungsfähigkeit des Gehirns um 20% bis 40% verringert, wenn parallel statt nacheinander gearbeitet wird. Und wer das Gefühl hat, seine Aufgaben wegen ständiger Unterbrechungen nicht mehr richtig erledigen zu können, fühlt sich gestresst.

Die Forscher raten deshalb, dass der Beschäftigte entscheidet, welche Aufgabe Vorrang hat. Muss die aktuelle Arbeit unbedingt vor der Fertigstellung unterbrochen werden wie beispielsweise in Krankenhäusern, dann helfen Notizen dabei, sich anschließend wieder problemlos in der alten Aufgabe zurechtzufinden. Außerdem sollten die Beschäftigten ihre Aufgabe nach Möglichkeit dort unterbrechen, wo es später leichter fällt weiterzuarbeiten. Um Überlastung vorzubeugen, empfiehlt die Broschüre, Kollegen frühzeitig um Hilfe zu bitten.

Beschäftigte sollten vermeiden, mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen. Studien zeigen, dass Multitasking weder Zeit noch Aufwand spart. Wer dennoch so arbeiten muss, sollte die Arbeit in Ruhe angehen und sich an persönlichen Erfahrungen orientie-

ren. Zudem lassen sich Zeitfenster einrichten, in denen es sich ungestört arbeiten lässt.

Doch auch die Kollegen und Vorgesetzten können einiges tun: Meist wollen sie nur „mal eben“ etwas fragen oder besprechen und meinen es nicht böse. Dann kann ein freundliches Gespräch helfen, ihnen bewusst zu machen, wie störend das sein kann. Ein weiterer Grund für Unterbrechungen können unvollständige oder missverständliche Absprachen in Teamrunden oder zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem sein. Hier rät die Broschüre zu klärenden Gesprächen darüber, wie genau Teamabsprachen sein sollten. — mü

Eine Version der Broschüre im PDF-Format zum Herunterladen gibt es hier: www.baua.de/dok/8658050



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

RASSISMUS VERURTEILEN

WILLKOMMENSKULTUR ALS STANDORTVORTEIL SICHERN

Deutschlands Führungskräfte verurteilen scharf die rassistischen Äußerungen aus den Reihen der AfD, wie sie unlängst wieder im Bundestag zu hören waren. Der Berufsverband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK, der 25.000 Fach- und Führungskräfte in Deutschland vertritt, fordert stattdessen eine Willkommenskultur, die den Standort Deutschland stärkt.

„Exzessiver Nationalismus gepaart mit Rassismus ist kein Zukunftsmodell für Deutschland“, sagt dementsprechend auch der DFK-Vorstandsvorsitzende Dr. Ulrich Goldschmidt. „Wer Menschen schon allein wegen ihrer Herkunft und Religion diffamiert, ist keine Alternative, sondern ein Schaden für Deutschland. Ein solches Verhalten ist nicht nur unethisch, sondern auch ökonomisch

gefährlich. Wer heute Wohlstand schaffen und sichern will, darf sich nicht abschnitten, sondern muss zeigen, dass Menschen in Deutschland willkommen sind“, so Goldschmidt weiter. Für den DFK steht fest, dass wir nur dann weiter eine boomende Wirtschaft und damit Wohlstand und soziale Sicherheit haben werden, wenn es uns gelingt, Menschen aus anderen Ländern in den deutschen Arbeitsmarkt zu integrieren.

Schon heute braucht Deutschland in vielen Bereichen Zuwanderung. Zuwanderung von Menschen, die wir künftig als qualifizierte Fach- und Führungskräfte einsetzen können. „Diese Menschen mit ihren Talenten, die die Wirtschaft so dringend braucht, werden aber nur dann zu uns kommen, wenn wir ihnen mit der Willkommenskultur einer

toleranten und vielfältigen Gesellschaft begegnen“, mahnt Ulrich Goldschmidt und fordert eine große Willkommenskoalition aller gesellschaftlich relevanten Gruppen, der Wirtschaft und der Politik. „Wir dürfen nicht einmal den Anschein zulassen, dass bei uns Menschen schon wegen ihrer Herkunft oder Religion unerwünscht sein könnten. Wir würden viele Talente an andere Länder verlieren.“

Zeigen wir stattdessen, dass unsere Gesellschaft für Toleranz, Vielfalt, Respekt und Wertschätzung steht. Zeigen wir den Menschen, die aus anderen Ländern zu uns kommen, dass sie willkommen sind und wir gemeinsam den Standort Deutschland stärken und Wohlstand und Sicherheit für alle schaffen wollen und können.“ —

FUSION MIT TATA STEEL

UNTERSTÜTZUNG FÜR THYSSENKRUPP-MITARBEITER



Quelle: Fotolia, @H-J-Paulsen

Unsere Anwälte. An Ihrer Seite

Rund 4.000 Arbeitsplätze – so wird geschätzt – sollen durch das geplante Joint Venture der europäischen Stahlaktivitäten von thyssenkrupp und Tata Steel verloren gehen. Auch zahlreiche Fach- und Führungskräfte werden es treffen. Hier bietet der Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK konkrete Hilfe an: Am 30.8.2018 erklären erfahrene Fachanwälte des DFK um 18.00 Uhr im Verbandshaus in Essen, was Mitarbeiter, die von der Fusion betroffen sind, 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! Einfach Mail an essen@die-fuehrungskraefte.de —

Wann: 30.08.2018 um 18.00 Uhr

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

POSTVERTRÄGE

DIE VOLKSSEELE KOCHT – ABER SIE HEUCHELT AUCH

Die Empörung war groß, als bekannt wurde, dass die Deutsche Post befristete Arbeitsverträge bevorzugt bei solchen Mitarbeitern in unbefristete Verträge umwandelt, die in den letzten zwei Jahren weniger als 20 Krankheitstage hatten. Viel Kritik aus Politik und von Gewerkschaften musste die Post darauf hin einstecken. Von einem „moralisch höchst verwerflichen Verhalten“ war gar die Rede. Der Berufsverband DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE, der rund 25.000 Fach- und Führungskräfte in Deutschland vertritt, rät zu einer sachlichen Diskussion und lenkt den Blick auf die wesentlichen Fragen: Werden Personalentscheidungen diskriminierungsfrei getroffen und funktioniert das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)?

„Natürlich ist es leicht, mit einer solchen Meldung die Volksseele zum Kochen zu bringen“, sagt der DFK-Vorstandsvorsitzende Dr. Ulrich Goldschmidt. „Aber die Volksseele heuchelt hier auch. Niemand möchte, dass Postmitarbeiter ihre Jobs verlieren, aber wenn das übers Internet bestellte Päckchen nicht pünktlich ausgeliefert wird, weil der Zusteller erkrankt ist, ist die Empörung mindestens genauso groß.“ Goldschmidt weist darauf hin, dass die Entscheidung über die Umwandlung eines befristeten in einen unbefristeten Arbeitsvertrag rechtlich wie der Abschluss eines Arbeitsvertrages bei einer Neueinstellung zu behandeln ist. Jeder Arbeitgeber darf zulässigerweise dabei die Überlegung anstellen, ob er die anstehenden Arbeitsaufgaben mit diesem Mitarbeiter erledigen können. „Das ist arbeits-



Quelle: @pixobuy/jerryman32

Kümmert sich die Post genügend um das Betriebliche Gesundheitsmanagement?

rechtlich nicht zu beanstanden, solange nicht gegen gesetzliche Diskriminierungsverbote verstoßen wird“, so Goldschmidt weiter. Ein Anspruch auf Entfristung bestehe dagegen nicht.

Es wäre falsch, dies in die Ecke eines moralisch anrühigen Verhaltens seitens der Post zu stellen, mahnt der DFK. Für Ulrich Goldschmidt hat das Ganze aber auch etwas Positives: „Dieser Vorgang ist geeignet, den Blick auf die Erfordernisse einer vorausschauenden, sensiblen und fürsorglichen Personalpolitik zu lenken. Sollte die Post tatsächlich ein Problem mit hohen krankheitsbedingten Ausfallzeiten haben, stellt sich die Frage, ob das Betriebliche Gesundheitsmanagement im Hause funktioniert oder ob bestimmte Arbei-

ten insgesamt zu belastend sind.“ Dieses sogenannte BGM hat heute großen Einfluss auf das Arbeitgeberimage und sollte von Unternehmen sehr ernst genommen werden. Der Deutschen Post rät Goldschmidt: „Jetzt kann das Unternehmen die Gelegenheit ergreifen und öffentlich zeigen, was man intern unternimmt, um Mitarbeiter vor Überforderung zu schützen, welche Gesundheitsangebote man Mitarbeitern unterbreitet und wie das Betriebliche Gesundheitsmanagement insgesamt aufgebaut ist und ob es funktioniert. Zur Glaubwürdigkeit gehört es dann auch, die Krankheitstage in den verschiedenen Konzernbereichen und Aufgabenfeldern ungeschönt zu veröffentlichen und auch aufzuzeigen, ob und wie das BGM sich auswirkt.“ —

KÜNDIGUNGSSCHUTZ

KÜNFTIG NUR NOCH BEI BEDÜRFTIGKEIT?

Arbeitsrechtliche Themen sind im Koalitionsvertrag der GroKo eher dünn gesät. Der Berufsverband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK macht aber darauf aufmerksam, dass die Koalitionäre von Union und SPD in den 177 Seiten des Vertrages ein durchaus spannendes Thema gut versteckt haben. Man muss schon genau hinschauen, um unter der Überschrift „Finanzmarkt und Digitalisierung“ eine geplante Einschränkung des geltenden Kündigungsschutzes zu entdecken. Dort heißt es: „Wir werden uns für attraktive Rahmenbedingungen am Finanzplatz Deutschland einsetzen und die digitale Infrastruktur für die Finanzmärkte weiter stärken. Angesichts des bevorstehenden Austritts des Vereinigten Königreichs aus der EU wollen wir den Standort Deutschland für Finanzinstitute attraktiver gestalten. Dazu werden wir es möglich machen, Risikoträger im Sinne von § 2 Abs. 8 Institutsvergütungsverordnung, deren jährliche regelmäßige Grundvergütung das Dreifache der Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung überschreitet, im Kündigungsschutzgesetz Leitenden Angestellten gleichzustellen.“

Was geplant ist

Konkret würde dies bedeuten, dass man als Arbeitgeber bei einer beabsichtigten Trennung

für diesen Personenkreis keinen wirksamen Kündigungsgrund mehr benötigt, sondern einen Auflösungsantrag beim Arbeitsgericht stellen könnte. Das Arbeitsgericht würde dann in Abhängigkeit von Lebensalter und Beschäftigungsdauer eine Abfindung von maximal 18 Monatsgehältern zuerkennen. Mit anderen Worten: Der für das Kündigungsschutzgesetz prägende Bestandsschutz würde in einen bloßen Abfindungsschutz verwandelt.

Die Verfasser des Koalitionsvertrages scheinen schon geahnt zu haben, mit dieser Idee keine Beifallsstürme auszulösen. Sonst hätte man sich kaum die Mühe gemacht, diesen Punkt so sorgfältig zu tarnen. In der Tat ist es schon ein recht abenteuerlicher Gedanke, den Brexit als Begründung für eine Einschränkung des Kündigungsschutzes heranzuziehen. Vielleicht hatte man auch die Hoffnung, dass bei vielen der Reflex „Ach, es trifft ja nur die Banker und dann auch noch die mit einem Gehalt von mehr als 234.000 €“ ausgelöst würde.

Wehret den Anfängen

Über diese Pläne nonchalant hinwegzugehen, wäre gleichwohl gefährlich, sind diese Pläne doch rechtlich bedenklich und würden den Einstieg in weitere Abschmelzungen des

Kündigungsschutzes erleichtern. Daher gilt: Wehret den Anfängen.

Der Erfinder dieser Pläne ist der hessische Finanzminister Schäfer, der schon 2016 diesen Vorstoß unternommen hatte und dessen Vorstellungen nun im GroKo-Koalitionsvertrag wieder aufgewärmt werden. Schäfers Idee dabei: Mit einem schwächeren Kündigungsschutz könne man nach einem Brexit Banken von London an den Standort Frankfurt locken. DFK-Vorstand Dr. Ulrich Goldschmidt dazu: „Man darf mit guten Gründen annehmen, dass dieses Argument einer verfassungsrechtlichen Überprüfung nicht standhalten würde. Schon heute ist fraglich, ob es gerechtfertigt ist, eine Teilmenge der Leitenden Angestellten vom Bestandsschutz des Kündigungsschutzrechts auszunehmen. Aber ein eingeschränktes Kündigungsschutzrecht für eine einzelne Branche zu schaffen, das dürfte dann wohl endgültig die Grenzen der verfassungsrechtlich Zulässigen überschreiten. Für eine solche Schlechterstellung von Bankangestellten bedürfte es eines sachlichen Rechtfertigungsgrundes, der aber beim besten Willen nicht zu erkennen ist. Der Wunsch eines Landesfinanzministers, Banken als potente Steuerzahler ins Land zu locken, reicht nicht aus, diese

NEUES DFK-VIDEO ONLINE

PSYCHISCHE BELASTUNG BEI MITARBEITERN – MÖGLICHE ANZEICHEN SEHEN UND RICHTIG REAGIEREN



Quelle: @ Shutterstock Bg/Eno

Das Video finden Sie auf unserer YouTube-Seite

In Zeiten von Digitalisierung und permanentem Wandel müssen Arbeitnehmer immer flexibler sein und zunehmend komplexe Aufgaben bewältigen. Viele Arbeitnehmer setzt das hohe Tempo in der heutigen Arbeitswelt unter Druck. Auch die private Lebenswirklichkeit sowie die

Vereinbarung der beruflichen und der privaten Sphäre stellen wachsende Herausforderungen dar. Die hieraus resultierende Stressbelastung kann krank machen und im Arbeitskontext dazu führen, dass die Leistungsfähigkeit abnimmt. Burn-out, Depressionen oder andere psychische Erkrankungen sind mögliche Folgen.

Führungskräfte in der Pflicht

Führungskräfte sind besonders gefragt, mögliche Anzeichen für psychische Belastungen zu erkennen und ihren Mitarbeitern frühzeitig Unterstützung zu signalisieren. So kann die psychische Gesundheit der Mitarbeiter wiederhergestellt, erhalten und gefördert werden. Die Fürsorge des Vorgesetzten für das Wohlergehen seiner Mitarbeiter ist keine Kür, sondern Pflicht.

Zehn Hinweise und erste Schritte

Zu diesem Thema hat Verbandsgeschäftsführer Sebastian Müller zusammen mit der ias-Gruppe einen Kurzfilm erstellt: Er zeigt mögliche Anzeichen für eine psychische Belastung von Mitarbeitern – er zeigt aber auch Empfehlungen der ias-Arbeitspsychologen auf, was dann bei einem Verdacht auf eine psychische Belastung als Erstes zu tun ist. —

Das Video finden Sie unter diesem Link: [youtube/IWrtg8dgVMk](https://youtube.com/IWrtg8dgVMk)



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

Ungleichbehandlung von Mitarbeitern beim Kündigungsschutz zu rechtfertigen.“

Vor dem Kündigungsschutz die Bedürftigkeitsprüfung?

Genau dieser Verfassungsverstoß könnte es aber sein, die Regierung zu verleiten, die Einschränkung des Kündigungsschutzes gleich auf alle Branchen auszudehnen. Dann drohen aber sämtliche Dämme des Kündigungsschutzes zu brechen. Der Kündigungsschutz ist wesentlicher Bestandteil des Arbeitnehmerschutzrechts in Deutschland. Er soll abhängig Beschäftigte schützen, und zwar unabhängig von ihrer Gehaltshöhe. Mit der Höhe des Einkommens kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob jemand seinen Arbeitsplatz verlieren darf oder nicht. „Der nächste Schritt wäre dann womöglich, noch andere Einkommensquellen wie Mieteinnahmen, Erbschaften oder Lotteriegewinne über den Kündigungsschutz entscheiden zu lassen. Soll am Ende nur noch der in den Genuss des Kündigungsschutzes kommen, der seine finanzielle Bedürftigkeit nachweisen kann? Schon die Frage, ab welcher Gehaltsklasse kein Kündigungsschutz mehr benötigt würde, kann

nicht rechtssicher beantwortet werden. Alle Überlegungen in dieser Richtung wären verfassungsrechtlich schlichtweg nicht haltbar“, begründet Ulrich Goldschmidt die ablehnende Haltung gegenüber diesen GroKO-Plänen.

Finger weg vom Kündigungsschutz!

Der Rat an die GroKo kann daher nur lauten: Finger weg vom Kündigungsschutz. Wer derartige Ideen in den Koalitionsvertrag schreibt, hat offenbar Sinn und Zweck des Kündigungsschutzrechts nicht wirklich verstanden. Übersehen wird in der Tat oft, dass das Kündigungsschutzgesetz kein Kündigungsverhinderungsgesetz ist, sondern hierdurch die Spielregeln für Arbeitgeber und Arbeitnehmer festgelegt werden, nach denen sich die Wirksamkeit einer Kündigung richtet. Willkürlichen und sozial ungerechtfertigten Kündigungen wird damit richtigerweise ein Riegel vorgeschoben. Goldschmidt bekräftigt: „Es gibt nicht einen einzigen Beleg dafür, dass das deutsche Kündigungsschutzrecht ein Beschäftigungs- und Einstellungshindernis sein könnte. Kein unternehmerisch denkender Arbeitgeber macht seine Einstellungsentscheidung davon abhängig, ob das Kün-

digungsschutzgesetz Anwendung findet. Ausschlaggebend sind vielmehr ökonomische Gründe, wie etwa die wirtschaftliche Situation des Unternehmens oder das Wettbewerbsumfeld, sowie organisatorische Aspekte und die Personalausstattung der Firma.“ Will sich ein Arbeitgeber von einem Mitarbeiter im Wege der Kündigung trennen, muss er allerdings seine Hausarbeiten machen und die Kündigung den rechtlichen Vorgaben entsprechend vorbereiten. Tut er dies nicht, bleibt ihm nur der Weg, sich mit seinem Mitarbeiter auf einen Aufhebungsvertrag zu verständigen. Soll das Kündigungsschutzrecht wie bisher den sozialen Frieden in den Unternehmen sichern, muss der Grundsatz, dass Bestandsschutz vor Abfindungsschutz geht, erhalten bleiben. Wer als Arbeitgeber mehr Flexibilität will, kann auch heute schon von den erweiterten Befristungsmöglichkeiten Gebrauch machen.

Wenn ein Land an der Ansiedlung von britischen Unternehmen interessiert ist, sollten diese Gedanken auch den Brexit-Flüchtlingen unter den dortigen Unternehmern durchaus verständlich gemacht werden können. Bedarf für eine Absenkung des Kündigungsschutzes besteht gewiss nicht. —

SCHWERPUNKT INCENTIVES UND VERGÜTUNG

MEHR FREIZEIT IST NICHT ZU TOPPEN

Was motiviert Mitarbeiter stärker: Geld oder die Aussicht auf mehr Freizeit? Eine Online-Umfrage vom Stellenmarkt meinestadt.de unter 9.252 Fachkräften zeigt: Die Mehrheit zieht den Freizeitausgleich einer höheren Vergütung vor. Einige Unternehmen haben sich schon auf den Weg gemacht: Der Trend geht in Richtung verkürzte und flexiblere Arbeitszeitmodelle.

Freizeit wichtiger als Geld

Grundsätzlich sind immerhin 31,6% der befragten Fachkräfte zufrieden mit der eigenen Work-Life-Balance. Weitere 36% sind zum Teil zufrieden, und ein weiteres Drittel ist unzufrieden mit der Balance zwischen Job und Freizeit. Obwohl rund zwei Drittel nicht eindeutig unzufrieden sind mit dem Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatem, ist der Wunsch nach mehr Freizeit groß: 52,5% der Befragten würden sich für mehr Freizeit entscheiden, wenn sie die Wahl zwischen mehr Geld oder mehr Freizeit hätten.

Der Preis der Freiheit

Ein Mehr an Freizeit ist vielen Fachkräften einigewert. Fast ein Viertel der Teilnehmer

gibt an, dass sie für mehr Freizeit mehr Einsatz in der verbleibenden Arbeitszeit zeigen würden. Jeder Fünfte würde auf Benefits wie Dienstwagen oder Diensthandy verzichten, genauso viele würden auch weniger oder kürzere Pausen in Kauf nehmen. 16,7% wünschen sich eine Bezahlung nach Leistung und nicht nach Zeit.

Wunsch nach mehr Freizeit zwischen 30 und 40 Jahren am größten

Bei den unter 30-Jährigen würden 52,7% bei der vorgestellten Alternative mehr Freizeit wählen. In der Altersgruppe der 31- bis 40-Jährigen ist der Anteil mit 62,4% am höchsten. Nach einigen Berufsjahren scheint der Wunsch nach mehr Zeit für Familie, Freunde und andere private Aktivitäten somit am höchsten zu sein. In der Altersspanne zwischen 41 und 60 ist dieser Wunsch mit rund 60% immer noch ausgeprägt, nimmt aber ab. Kurz vor der Rente überwiegt dann deutlich der monetäre Aspekt. Die Befragten ab 61 Jahren würden sich zu 60,9% für mehr Gehalt entscheiden.

Das Bedürfnis nach mehr Freizeit variiert je Branche: Teilnehmer aus dem Handel liegen



Quelle: @pixabay/ompxel

Die Mehrheit zieht den Freizeitausgleich einer höheren Vergütung vor

im Branchenvergleich an der Spitze und würden mit 61,3% mehr Freizeit bevorzugen. Im Pflegesektor sind es 58,1% und im Handwerk 52,8%. Einzig die Teilnehmer aus der Logistikbranche würden sich zu 52,8% für mehr Gehalt entscheiden.

Trend geht in Richtung mehr Freizeit

Glaut man psychologischen Studien, macht mehr Gehalt selten glücklicher, eine geringere Arbeitszeit und der damit verbundene private Ausgleich hingegen schon. Für ein Mehr an Freizeit ziehen die Befragten auch einen Jobwechsel oder Teilzeitmodelle in Betracht. Zeit für die Arbeitgeber also umzudenken beim Thema Benefits. —

AUSWERTUNG: REGELN FÜR DIE ARBEITSWELT 4.0 DURCH BETRIEBSVEREINBARUNGEN

ARBEITSZEIT, DATENSCHUTZ UND PSYCHISCHE BELASTUNGEN SIND TOP-THEMEN

Betriebsvereinbarungen und Sprecherausschussvereinbarungen zwischen Betriebsrat und Management spiegeln die tiefgreifenden Veränderungen in deutschen Unternehmen wider. Wichtige Themen sind Arbeitszeit, Datenschutz und Gesundheit, ergibt eine neue Auswertung der Hans-Böckler-Stiftung. Den stärksten Zuwachs gab es in den letzten Jahren bei Vereinbarungen zum Schutz vor psychischen Belastungen.

Was bedeutet Arbeiten 4.0 im betrieblichen Alltag? Und wie wird die Digitalisierung in Unternehmen umgesetzt? Aktuell schließen Betriebsräte am häufigsten Vereinbarungen zu Arbeitszeit und Datenschutz ab. Außerdem kommen viele Betriebsvereinbarungen hinzu, die der Gesundheit der Beschäftigten dienen und vor psychischen Belastungen schützen sollen. Dies zeigt eine Analyse von Helge Baumann aus dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) sowie Dr. Manuela Maschke und Sandra Mierich aus dem Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U) der Hans-Böckler-Stiftung. Die Experten haben Daten der WSI-Betriebsrätebefragungen 2015 und 2017 und aus dem Archiv Betriebliche Vereinbarungen ausgewertet. Die Betriebsrätebefragung ist repräsentativ für mitbestimmte Betriebe aus allen Branchen mit mehr als 20 Beschäftigten.

Am häufigsten geht es der Analyse zufolge in Betriebsvereinbarungen um das Thema Arbeitszeit. So haben beispielsweise rund 71% aller Betriebe mit Arbeitnehmervertretung ein gültiges Abkommen zu Arbeitszeitkonten. „Soll Arbeitszeit flexibler gestaltet werden, dann sind Arbeitszeitkonten das notwendige Instrument“, heißt es in der Analyse. Hinzu kommen weitere Vereinbarungen, die sich mit flexiblen Arbeitszeitmodellen wie etwa Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit oder Wochenendarbeit befassen. Einerseits sollen diese Regelungen den Beschäftigten ermög-

lichen, selbstbestimmter über ihre Arbeitszeit zu entscheiden, gleichzeitig müssen Betriebsräte einer Entgrenzung der Arbeit entgegentreten. Nicht zuletzt müssen betriebliche Erfordernisse oft berücksichtigt

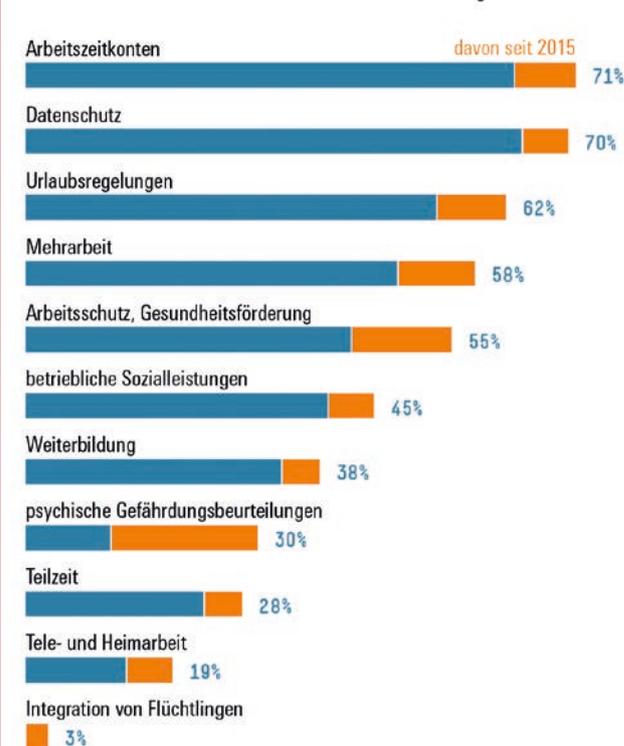
haltenskontrollen zu begrenzen, die Auswertung von Protokollen zu regulieren und die private Nutzung von Anwendungen zu regeln. Ein weiteres Thema, das aktuell stark an Bedeutung gewinnt: Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung. Mittler-

weile gibt es dazu in etwa 55% der Betriebe eine Vereinbarung – deutlich mehr als noch im Jahr 2015, damals waren es nur 42%. „Zwischen wachsender Arbeits- und Leistungsverdichtung und dem vermehrten Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu Gesundheitsschutz kann man einen Zusammenhang vermuten“, schreiben Baumann, Maschke und Mierich. „Nicht zuletzt sind gesetzliche und tarifvertragliche Regeln zum Schutz der Gesundheit darauf angewiesen, dass sie in den Betrieben umgesetzt werden.“

Offenbar erkennen immer mehr Unternehmen, dass aufgrund zunehmender Arbeitsverdichtung und Entgrenzung in der digitalisierten Arbeitswelt dringender Handlungsbedarf besteht. Das zeigt sich auch daran, dass psychische Belastungen stärker in den Fokus rücken. Inzwischen gibt es in rund 30% der mitbestimmten Betriebe eine Vereinbarung zu psychischen Gefährdungsbeurteilungen. Mehr als die Hälfte dieser Vereinbarungen wurde seit 2015 abgeschlossen. Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen seien das „Trendthema Nummer 1“, heißt es in der Analyse. „Vor allem Betriebsräte mit einem hohen Anteil von Hochqualifizierten und einem hohen Anteil von neu gewählten Mitgliedern holen bei diesem Thema auf.“ — mü/Hans-Böckler-Stiftung

Gesundheit und Psyche gewinnen an Bedeutung

Von allen mitbestimmten Betrieben haben eine Vereinbarung zu ...



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragungen 2015/2017

Grafik zum Download: bit.do/impuls1166 Daten: bit.do/impuls1167

Hans-Böckler
Stiftung

DIVERSITY-TAG 2018

VIelfalt stärkt soziale Marktwirtschaft

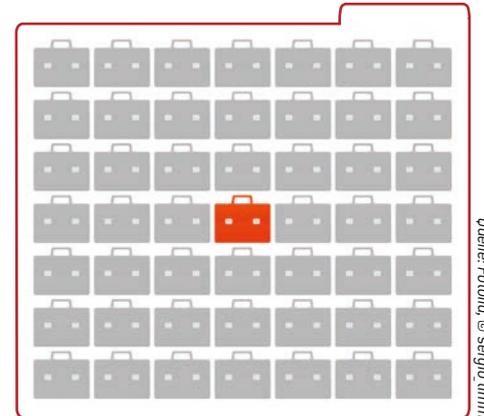
Der diesjährige deutsche Diversity-Tag fiel am 5. Juni in denselben Monat wie der 70. Geburtstag der Sozialen Marktwirtschaft. Der Berufsverband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK wies aus diesem Anlass darauf hin, dass Diversity, also die praktizierte Vielfalt im Arbeitsleben, zwar wesentlicher Bestandteil der Sozialen Marktwirtschaft ist, Wirtschaft und Gesellschaft deren Potenzial aber noch nicht ausgeschöpft haben.

„So wie die Soziale Marktwirtschaft eben nicht nur das Soziale, sondern auch den wirtschaftlichen Erfolg betont, hat auch Diversity nicht nur eine soziale Seite, sondern auch eine ökonomische Komponente“, sagt DFK-Vorstand Dr. Ulrich Goldschmidt. „Die Soziale Marktwirtschaft ist nicht zuletzt deshalb zu einem Erfolgsmodell geworden, weil sie ausgesprochen flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren kann. Das erleben wir tagtäglich in den Unternehmen. Und so vielfältig uns die Kunden mit ihren Anforderungen im Tagesgeschäft begegnen, so vielfältig müssen wir uns im Arbeitsleben aufstellen, um darauf angemessen reagieren zu können. Vielfalt ist ein ökonomisches Gebot, Diskriminierung und Ausschluss aber ökonomische Verbote“, erläutert Goldschmidt weiter.

Der DFK legt dabei Wert darauf, Diversität wirklich umfassend zu verstehen. Diversität ist weit mehr als die gleichberechtigte Teilha-

be von Frauen und Männern am Arbeitsleben. Wer die Vorteile von Vielfalt in Gesellschaft und Unternehmen nutzen will, muss breiter denken. Dazu gehört es z. B. auch, Diskriminierung wegen Herkunft, Religion, sexueller Orientierung oder Schwerbehinderung konsequent auszuschalten. Für DFK-Vorstand Goldschmidt ist daher klar: „Für Vielfalt im Arbeitsleben zu sorgen, ist originäre Führungsaufgabe. Für alle Mitarbeiter und damit auch für alle Führungskräfte ist der Umgang mit Diversität zumindest horzonterweiternd und auf jeden Fall wirtschaftlich sinnvoll. Bei der Besetzung von Führungspositionen in den Unternehmen muss daher kritisch hinterfragt werden, wie die Einstellung des Kandidaten zu Fragen der Diversität ist. Wer sich nicht glaubhaft zu ‚Bereicherung durch Vielfalt‘ bekennt, disqualifiziert sich automatisch für Führungsaufgaben.“

Nach 70 Jahren Sozialer Marktwirtschaft muss es nun darum gehen, die Vorteile von



Quelle: Fotolia @ sergio timm

Für Vielfalt im Arbeitsleben zu sorgen, ist originäre Führungsaufgabe

Diversität dazu zu nutzen, diese Errungenschaft noch stärker und zukunftsfest zu machen. Laut DFK gibt es viele ermutigende Ansätze in den Unternehmen. Das Potenzial können wir aber noch viel konsequenter nutzen, um die Diversity-Dividende abzuschöpfen. —

BUCHTIPP

Bernd Imgrund

Deutschland in 101 Ereignissen: Ein Reiseführer



Theiss, 2018
240 Seiten, broschiert
ISBN 978-3806237054
16,95 €

Beim ersten Blick auf das Buch darf man sich nicht abschrecken lassen. Denn mit den abgebildeten Bierkrügen hat es wirklich nur am Rande zu tun. Beim Aufschlagen erwartet den Leser etwas ganz anderes: 101 historische Meilensteine aus 2.000 Jahren, die Deutschland auf unterschiedliche Weise geprägt haben. Auf jeweils einer Doppelseite werden die chronologisch sortierten Ereignisse vorgestellt, beginnend mit der Varusschlacht. Zu dem jeweiligen Text gibt es einige Bilder zur Illustration. Jenseits von Kirche und Politik, jenseits der Kriege

und Schlachten haben aber auch kulturelle und sportliche Ereignisse dieses Land verändert. Wann kam Johann Sebastian Bach an die Leipziger Thomaskirche? Unter welchen Umständen schrieb Hoffmann von Fallersleben sein »Lied der Deutschen«, das später zur Nationalhymne aufstieg? Auch Beate Uhse findet hier ihren Platz, was die Bandbreite der beschriebenen Ereignisse deutlich macht. Weil sich das Buch als Reiseführer versteht, sind allen 101 Ereignissen konkrete Orte zugewiesen, an denen man mit der Historie in Kontakt treten kann – seien es die Museen von Worms und Xanten als Erinnerung an die Nibelungensage, die Steinerne Brücke in Regensburg, von der aus die mittelalterlichen Kreuzzugsheere aufbrachen, oder das Hansemuse-

um in Lübeck, das die Geschichte des europäischen Kaufmannsverbands erzählt. Eine Übersicht im Anhang nennt Adressen und Öffnungszeiten. Ebenso eine kleine Deutschlandkarte, damit man sich [grob] zurechtfindet.

Die Texte sind natürlich kurz, und eine umfassende historische Darstellung sieht anders aus. Das tut dem Spaß des Buches keinen Abbruch. Denn die meisten Dinge hat man sowieso irgendwann mal z. B. in der Schule gehört. Der Band dient also eher als Auffrischung und macht Lust, sich die Dinge vor Ort anzusehen. Wenn man erst einmal am fehlleitenden Einband vorbeigeschaut hat, wird man viel Spannendes entdecken! —

rk

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 Sprecherausschüsse an unseren Standorten sowie als Inhouse-Veranstaltungen bundesweit zu günstigen Konditionen an.

Ihre Vorteile

- Hochqualifizierte und erfahrene Referentinnen und Referenten
- Ermäßigte Seminargebühren und Frühbucherrabatt für Mitglieder des 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 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)

ENTWICKELN SIE IHREN FÜHRUNGSSTIL!

12.09.2018

12.00 Uhr – 16.00 Uhr, Montag

München

SELBSTBESTIMMUNG IM JOB. HANLUNGSSPIELRÄUME ÖFFNEN ...

17.10.2018

08.30 Uhr – 12.30 Uhr, Mittwoch

Stuttgart

ZEIT ZUM FÜHREN. ZEITMANAGEMENT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

17.10.2018

13.00 Uhr – 17.00 Uhr, Mittwoch

Stuttgart

Marie-Luise Richter (Richter Coaching & Consulting)

MEHR MOTIVATION UND ERFOLG DURCH GESUNDE FÜHRUNG!

13.09.2018, 10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag, Essen

Carolin Meyer (Dr. Eichenlaub, Willkomm & Brendel)

BELASTUNGSMANAGEMENT

30.08.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Essen

KOMMUNIKATION UND FÜHRUNG IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG

31.08.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Freitag

Essen

KOMMUNIKATION UND FÜHRUNG IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG

18.10.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Hamburg

HEISSE EISEN – SCHWIERIGE GESPRÄCHE FÜHREN

15.11.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Berlin

Dr. Angelika Eichenlaub (Dr. Eichenlaub, Willkomm & Brendel)

PROBLEMLÖSUNG & ENTSCHEIDUNGSFINDUNG – PROBLEME SYSTEMATISCH ANGEHEN

30.08.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Berlin

WIEVIEL VERTRAUEN BRAUCHT MEIN TEAM?

20.09.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Berlin

Lars-Olaf Brendel (Eichenlaub & Partner)

TEAMENTWICKLUNG UND FÜHREN EINES TEAMS

23.08.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Hamburg

DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH

04.10.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Essen

FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Katja Stuber (Dr. Eichenlaub, Willkomm & Brendel)

MITARBEITERFÜHRUNG UND -MOTIVATION

20.09.2018, 10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag, Hamburg

Roman Heil (Seatrade Shipmanagement Group)

PLANSPIEL „FÜHRUNGSKULTUR IM WANDEL – AUF DEM WEG ZU EINEM NEUEN VERSTÄNDNIS VON FÜHRUNG“

05.09.2018 – 07.09.2018

jeweils 09.00 Uhr – 17.00 Uhr, Mittwoch bis Freitag

Essen

ERFOLGREICHE KOMMUNIKATION IM ZEICHEN DES WANDELS

10.10.2018

09.00 Uhr – 17.00 Uhr, Mittwoch

Essen

GENERATION Y – ZIELE, WERTVORSTELLUNGEN UND MOTIVSTRUKTUREN DER MILLENNIALS

12.10.2018

09.00 Uhr – 17.00 Uhr, Freitag

Stuttgart

EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR SPRECHERAUSSCHUSSMITGLIEDER

Vertiefungsseminar -I- (u. a. Arbeitsverträge, Aufhebungsverträge ...)
12.09.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Mittwoch, Essen

10.10.2018

09.00 Uhr – 16.00 Uhr, Mittwoch, München

07.11.2018

12.00 Uhr – 19.00 Uhr, Mittwoch, Hamburg

Vertiefungsseminar -II- (u. a. Altersteilzeit, betriebliche Altersversorgung ...)
13.09.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag, Essen

11.10.2018

09.00 Uhr – 16.00 Uhr, Donnerstag, München

München

08.11.2018

12.00 Uhr – 19.00 Uhr, Donnerstag, Hamburg

Hamburg

SPRECHERAUSSCHUSSKONFERENZ 2018

27./28.09.2018

Donnerstag/Freitag, Frankfurt Flughafen

EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR GESCHÄFTSFÜHRER

Dr. Heike Kroll (Die Führungskräfte – DFK)

SPEZIALSEMINAR COMPLIANCE NUR FÜR GESCHÄFTSFÜHRER UND VORSTÄNDE

07.11.2018, 10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Mittwoch, Essen

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.

Nichtmitglieder

815,00 € inkl. MwSt.

Sprecherausschuss-

konferenz 650,00 € inkl. MwSt.

Roman Heil (Mitgl. DFK/Kooperationen)

1.785,00 € inkl. MwSt.

Roman Heil (Nichtmitgl.)

2.444,99 € inkl. MwSt.

Im Kostenbeitrag enthalten

- Umfangreiche Arbeitsunterlagen
- Verpflegung, inklusive Mittagsimbiss und Getränke

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

DIE CLOUD AUF DEM WEG ZU EDGE-COMPUTING?

WAS VERÄNDERT SICH DA BEI TECHNOLOGIE UND DIENSTEN UND WAS HAT DAS FÜR FOLGEN?

05.09.2018

12.30 Uhr – 18.30 Uhr, Mittwoch

DE-CIX, Frankfurt/M (mit Führung)

23. BREITBAND-FORUM: VON DER 50-MEGABIT- IN DIE 1-GIGABIT-GESELLSCHAFT: NACH KOAX UND GLAS JETZT 5G ALS TURBO?

HFC UND GLASFASER KOMMEN ZWAR IMMER MEHR, ABER 5G KÖNNTE SCHNELLER IN DIE FLÄCHE KOMMEN.

14.11.18

13.00 Uhr – 19.00 Uhr, Mittwoch

Köln

Kosten pro Roundtable-Veranstaltung:

Mitglieder DFK 226,10 € inkl. MwSt.

Nichtmitglieder 345,10 € inkl. MwSt.

ns

DER POLITISCHE TERMINKALENDER DES DFK

3.5. Zu Vortrag und Diskussion über „In God we trust? – Christliche Werte und die Wahl Donald Trumps zum 45. US-Präsidenten“ laden das Ev. Bildungswerk Westfalen und die Konrad-Adenauer-Stiftung in die St. Petri-Kirche zu Dortmund ein. Prof. Dr. Mark Burrows von der Ev. Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe legt dar, weshalb die (christliche) Religion im öffentlichen Raum der USA eine größere Rolle spielt als in Europa und welche Mechanismen gegriffen haben, um die christliche Wählerschaft für Trump trotz dessen Widerspruchs zu essenziellen christlichen Werten zu mobilisieren.

9.5. An dem heutigen Europatag beteiligt sich der DFK mit pro-europäischen Social-Media-Aktionen.



auf die wesentlichen Fragen: Werden Personalentscheidungen diskriminierungsfrei getroffen und funktioniert das Betriebliche Gesundheitsmanagement? Lesen Sie hierzu unsere Stellungnahme auf Seite 15.

23.5. Deutschlands Führungskräfte verurteilen scharf die rassistischen Äußerungen aus den Reihen der AfD, wie sie unlängst wieder im Bundestag zu hören waren. DIE FÜHRUNGSKRÄFTE fordern stattdessen eine Willkommenskultur, die den Standort Deutschland stärkt. Lesen Sie hierzu die Pressemitteilung auf Seite 14.

25.5. Pressemitteilung des DFK zu Plänen der GroKo, den Kündigungsschutz einzuschränken. Lesen Sie hierzu die Stellungnahme auf Seite 16.

Europa ist mehr als die Einigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. Es muss immer um eine Anpassung der sozialen Rechte nach oben gehen. Eine wirtschaftlich und sozial starke EU sichert nachhaltig Frieden, Wohlstand und Sicherheit.

Dr. Ulrich Goldschmidt
DIE FÜHRUNGSKRÄFTE
DFK

14.5. Auf Einladung der Union Investment diskutiert DFK-Geschäftsführerin Diana Nier als Experte im CityQuartier Dom Aquarée in Berlin heute Abend unter dem Motto „WHY BERLIN – Den Berliner Freigeist managen? – Unternehmensführung in der Hauptstadt als Herausforderung und Chance“. Den Bericht finden Sie auf Seite 24.

15.5. DIE FÜHRUNGSKRÄFTE beziehen Stellung: Die Empörung war groß, als in diesen Tagen bekannt wurde, dass die Deutsche Post befristete Arbeitsverträge bevorzugt bei solchen Mitarbeitern in unbefristete Verträge umwandelt, die in den letzten zwei Jahren weniger als 20 Krankheitstage hatten. Der DFK rät zu einer sachlicheren Diskussion und lenkt den Blick

25.-26.6. Den Auftakt der Kolloquiumsreihe „Europäische Gesellschaften im digitalen Zeitalter“ bildet die vom Gustav-Stresemann-Institut gemeinsam mit dem Slow Media Institut veranstaltete Convention in Bonn. Mit Teilnehmern aus Europa hat dieser Austausch über Zustand und Herausforderungen der digitalen Gesellschaften zum Ziel, Lösungsmodelle zu den Aspekten Digitalisierung, Verwundbarkeit der Demokratien und Populismus transnational zusammenzutragen und weiterzuentwickeln. Zu den Sprechern der Convention zählen u. a. Dr. Carl-C. Buhr, stv. Kabinettschef der EU-Kommissarin für Digitale Wirtschaft & Gesellschaft Mariya Gabriel, die EU-Parlamentarier Axel Voss und Sven Giegold, Lehrstuhlinhaber

der Ruhr-Universität Bochum und RWTH Aachen, sowie Vertreter des Bundesamtes für Informationssicherheit, der Telekom AG und zahlreichen Unternehmen der Medienwirtschaft.

4.6. Der diesjährige deutsche Diversity-Tag fällt in denselben Monat wie der 70. Geburtstag der Sozialen Marktwirtschaft. Der Berufsverband DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE weist aus diesem Anlass darauf hin, dass Diversity, also die praktizierte Vielfalt im Arbeitsleben, zwar wesentlicher Bestandteil der Sozialen Marktwirtschaft ist, Wirtschaft und Gesellschaft deren Potenzial aber noch nicht ausgeschöpft haben. Lesen Sie hierzu unsere Stellungnahme auf Seite 19.

6.6. Heute führt DFK-Ressortleiterin für Nationale Politik & Public Affairs, Diana Nier, ein Politik-Gespräch mit Dr. Matthias Bartke, MdB SPD, Vorsitzender des Ausschusses für Arbeit & Soziales in Berlin zu Fragen der Verbesserung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und der Flexirente, Stärkung der Rechte für Sprecherausschüsse und aktuelle Themen rund um „Arbeiten 4.0“.

13.06. Unter dem Motto „Innovationen, Wettbewerb, Zusammenhalt: Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft“ nimmt der DFK heute am Kongress der CDU/CSU-Bundestagsfraktion in Berlin teil. Nach den Grußworten durch Dr. Carsten Linnemann und Volker Kauder, Fraktionsvorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion wird vor allem dem Dialoggespräch mit dem Bundesminister für Wirtschaft und Energie, Peter Altmaier, entgegengesehen. Lesen Sie auch Seite 23.

13.06. Die Friedrich-Naumann-Stiftung lädt den DFK zu einem „Talk im Tor“ im Allianzforum Berlin zum Thema „Perspektiven einer kapitalgedeckten Altersversorgung im Niedrigzinsumfeld“ ein. Für die Panel-Diskussion haben Bettina Stark-Watzinger MdB FDP, Vorsitzende des Finanzausschusses des Deutschen Bundestages, Sarah Ryglewski MdB SPD, Mitglied des Finanzausschusses des Deutschen Bundestages, und Dr. Carsten Brodessa MdB CDU, Mitglied des Finanzausschusses des Deutschen Bundestages, ihr Kommen zugesagt. mü/dn/th

DFK BEIM KONGRESS DER CDU/CSU-BUNDESTAGSFRAKTION

ZUKUNFT DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT

Unter dem Motto „Innovationen, Wettbewerb, Zusammenhalt: Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft“ war der DFK am 13. Juni 2018 in den Fraktionssaal der CDU/CSU-Fraktion in den Deutschen Bundestag geladen.

In seiner Begrüßung stellte Dr. Carsten Linneemann, stellv. Fraktionsvorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, die Errungenschaften durch die Soziale Marktwirtschaft heraus. Vor gut 70 Jahren hat Ludwig Erhardt die Soziale Marktwirtschaft eingeführt, und sie ist bis heute ein Erfolgsmodell, so Linneemann. Gerade die aktuell unsteten Zeiten mit Angriffen auf den Freihandel und zunehmender Globalisierung und Digitalisierung sind eine Bewährungsprobe.

Volker Kauder, Fraktionsvorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, lobte ebenfalls die soziale Marktwirtschaft als Schutz auch für kleinere Unternehmen. Er betonte weiter, dass der Mittelstand das Rückgrat der Deutschen Wirtschaft sei. Um Innovationen in Deutschland zu stärken, kündigte Kauder an, dass es eine steuerliche Forschungsförderung geben wird. Hier seien andere Länder bereits weiter als Deutschland und daher sei dieser Schritt notwendig, auch um Abwanderung von Firmen zu vermeiden.

Journalist Jan Hildebrand führte anschließend ein Dialoggespräch mit dem Bundesminister für Wirtschaft und Energie, Peter Altmaier. Dieser erklärte, dass der Staat möglichst wenig Eingriffe in die Wirtschaft vornehmen sollte. Allerdings können bestimmte wirtschaftliche Prozesse, wie etwa die Energiewende, nur marktwirtschaftlich geführt werden.

Die Nutzung von Daten sei eine der größten wertschöpfenden Herausforderungen, so

Altmaier weiter. Die DSGVO legt hier Maßstäbe an, allerdings sollen Abmahnwellen verhindert werden.

Auf Nachfrage bestätigte Altmaier auch, dass Europa im Handelsstreit mit den USA zusammenstehen muss und es entsprechende Ausgleichsmaßnahmen geben wird. Auf eine Diskussion, hierdurch ggf. weiter eine Spirale von Maßnahmen und Gegenmaßnahmen zu provozieren, ließ sich Altmaier nicht ein.

Im Streitgespräch „Arm dran – in der Sozialen Marktwirtschaft?“ diskutierten dann Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest, Präsident ifo-Institut, sowie Prof. Marcel Fratzscher, Präsident Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (DIW). Beide stellten fest, dass es diverse Unterschiede in Deutschland gibt, etwa Ungleichheit in bestimmten Regionen, Ungleichheit in den Einkommen sowie Ungleichheit in der Lebenszufriedenheit. Fuest machte aber auch deutlich, dass Deutschland im EU-Vergleich sehr gut dastehe. Die Jugendarbeitslosigkeit liegt in Deutschland bei rund 6%, in anderen EU-Ländern bei bis zu 40%.

Aus aktuellem Anlass wurde auch über die Ungleichheit zwischen Männern und Frauen im Beruf diskutiert. Hier waren sich beide einig, dass Frauen aufgrund der überwiegenden Teilzeitarbeit erhebliche Nachteile erfahren. Die beabsichtigte „Brückenteilzeit“ sei hier ein wichtiger Schritt, um die typische „Teilzeitfalle“ zu vermeiden. Auch diskutiert



Quelle: © DN

Wirtschaftsminister Peter Altmaier im Dialog

wurde eine stärkere Einbindung der Arbeitnehmer in der Firma, etwa durch die sog. Mitarbeiterkapitalbeteiligung.

Hier fordert der DFK bereits seit Längerem eine deutliche Erhöhung der bisher nur 360 € pro Jahr abgabenfreien Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Diese nützt Unternehmen wie Belegschaft. Mitarbeiter können sich so finanziell zusätzlich etwas ansparen, und zudem sind höhere Motivation und Bleibewille weitere Effekte.

Am Ende gab Stefan Müller, Parlamentarischer Geschäftsführer der CSU-Landesgruppe im Deutschen Bundestag, einen Ausblick und eine Zusammenfassung des Kongresses. — **dn**

BUCHTIPP

Carsten K. Rath

Für Herzlichkeit gibt's keine App: Service-Excellence in digitalen Zeiten

Gabal, 2018
264 Seiten, gebunden
ISBN 978-3869368252
24,90 €

Carsten Rath hat sich als Serviceexperte bereits einen Namen gemacht. Für ihn war Erfolg durch Digitalisierung gestern. Und er sieht Service als das neue Alleinstellungs-

merkmal. Selbst aus der Hotelbranche kommend, weiß er da, wovon er spricht: Das Geheimnis der nachhaltig starken Marken ist in Wahrheit ihre Beziehung zum Kunden. Und die wird durch einzigartige Service-Erlebnisse geprägt – digitale und analoge. In diesem Sinne schreibt er recht unterhaltsam gegen das an, was er „Service Monkeys“ nennt, also lustlose und desinte-

ressierte Dienstleister, an die wir uns – wie man bei der Lektüre des Buches merkt – tatsächlich schon oft gewöhnt haben.

Man kann den Band schnell und zügig lesen, auch weil er unterhaltsam ist. Sehr vieles davon ist nicht neu, wie etwa die Weisheit „Kunden zu Fans machen“, aber lesbar aufbereitet. — **rk**

DFK-TEILNAHME BEI PODIUMSDISKUSSION

„THE END OF LEADERSHIP?“

Auf Einladung der Union Investment diskutierte Diana Nier, DFK-Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs, als Expertin am 14. Mai 2018 im CityQuartier DomAquaree unter dem Motto „WHY BERLIN – Den Berliner Freigeist managen? – Unternehmensführung in der Hauptstadt als Herausforderung und Chance“.

Die von Union Investment ausgerichtete Veranstaltungsreihe „Why Berlin“ im City-Quartier DomAquaree ist ein Forum, in dem Unternehmer und Experten aus Politik und Wissenschaft Fragen zur Zukunft des Wirtschaftsstandortes Berlin diskutieren.

Prof. Dr. Armin Trost, Professor für Human Resource Management an der Hochschule Furtwangen, eröffnete den Abend mit einer Keynote und der Feststellung, dass die zunehmende Digitalisierung grundsätzlich erhebliche Auswirkungen auf alle Lebensbereiche haben wird, insbesondere auch die Arbeitswelt massiv verändern wird. Für Führungskräfte bedeutet dies auch, dass sie vermehrt eher als Coaches, Partner und Förderer gefragt sein werden. Mitarbeiter und Teams benötigen mehr Freiräume und Selbstverantwortung, auch zur Motivation und höheren Wertschätzung.



Quelle: @Christian Kruppa (Fotohof)

Diana Nier (2. v. l.) auf dem Podium zur Zukunft von Führung

ePages verzichtet neben einem Management-Team eher auf zusätzliche Hierarchien und hat aber hierdurch auch schon Mitarbeiter verloren, schilderte Beeck.

Dr. Katharina Schiederig bestätigte aus ihrer Forschung heraus, dass Unternehmen, die flexible Modelle anbieten, mitunter Schwierigkeiten haben, hoch qualifizierte Arbeitsplätze adäquat zu besetzen. Denn leitende Beschäftigte fürchten durchaus negative Effekte auf ihren Verantwortungsbereich und um ihre Karrierechancen.

Andreas Harting bestätigte, dass die digitale Transformation nur mit aktiver Gestaltung durch die passenden Manager funktionieren. Wer sich schnell an den Wandel

und die Veränderung anpasst und diese annimmt, wird hier die größten Vorteile haben. Auch das Publikum beteiligte sich rege an der Diskussionsrunde und schilderte eigene Erfahrungen.

Insgesamt konnte festgehalten werden, dass sich die Unternehmen, nicht nur in Berlin, mitten in einer Umbruchphase befinden. Geschäftsleitungen und Führungskräfte sollten sich daher mit neuen Organisationsstrukturen konstruktiv beschäftigen und offen sein für die verschiedenen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter.

Der Abend klang anschließend im schönen Ambiente des CityQuartier DomAquaree über den Dächern Berlins aus. — dn

Den TV-Beitrag zur Veranstaltung von TV Berlin finden Sie hier: www.youtube.com/watch?v=xp7KCCMfxj0



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

Neben Prof. Dr. Trost und Diana Nier diskutierten außerdem Wilfried Beeck, Gründer und Geschäftsführer beim Softwareunternehmen ePages, Dr. Katharina Schiederig, Leiterin der Bundesgeschäftsstelle des Bundesverbandes Personalmanager e.V., und Andreas Harting, Partner bei Deloitte Digital.

„Führung heißt Loslassen“, so Nier in ihrem Eingangsstatement und erläuterte, dass es zukünftig keine Garantien und Sicherheiten für permanente Führung gibt. Auch müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern mehr zutrauen, Freiräume geben und so deren Eigeninitiative, Kreativität, aber auch den Wunsch auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern.

BUCHTIPP

Christoph Burmann, Tilo Halaszovich, Michael Schade, Rico Piehler
Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling



Springer Gabler, 3. vollst. überarb. Auflage 2018
412 Seiten, broschiert
ISBN 978-3658200626
32,99 €

Viel könnte man erzählen über die Vorfreude, diese Weiterentwicklung des Markenansatzes dann als Buch in der Hand

zu haben. Aber eigentlich ist es recht einfach: Das Standardwerk der Markenführung ist zurück in einer neuen Auflage. Wer mit dem Marke beruflich zu tun hat oder sich gar wissenschaftlich auseinandersetzt, kommt an diesem Buch nicht vorbei. Die Theorie des identitätsbasierten Markenmanagements ist einfach Pflichtlektüre! — rk

EU-KOMMISSION UNTERSUCHT DIGITALISIERUNGSSTAND

DEUTSCHLAND IST MITTELMÄSSIG DIGITALISIERT

Die Angst, einmal mehr den Anschluss zu verpassen, sitzt in Brüssel tief. Zu häufig hatten die USA oder Japan bei technologischen Entwicklungen zuletzt die Nase vorn. Die Digitalisierung genießt daher in der EU mittlerweile endlich höchste Aufmerksamkeit.

Zuletzt wurde ein ambitionierter Fahrplan für den flächendeckenden Aufbau des 5G-Netzes verabschiedet. Auch in den Auseinandersetzungen um den nächsten EU-Haushalt spielen umfassende Investitionen in den digitalen Binnenmarkt eine bedeutende Rolle. Doch die EU kann sich nicht im Alleingang digitalisieren. Während man in Brüssel schon von der „Gigabit-Gesellschaft“ spricht, wäre manch ländlicher EU-Bürger froh, überhaupt mobil ins Internet zu kommen – oder auch nur eine Mobilfunkverbindung aufbauen zu können. Von zentraler Bedeutung ist, dass die Mitgliedsstaaten mitziehen. Auch deshalb veröffentlicht die Kommission den Index für digitale Wirtschaft und Gesellschaft, den DESI.

„naming und shaming“

So wird einmal jährlich anhand eines Sets von Indikatoren ermittelt, wie digital die einzelnen EU-Länder schon sind. Kriterien sind etwa die Zahl der Haushalte mit Breitband-Internet, die Zahl der Mobilfunkverträge, die Zahl der online in Anspruch genommenen Behördendienste, das Versenden von Online-Rechnungen durch Unternehmen oder der Anteil an Ausbildungs- und Studienabschlüssen im IT-Bereich. Das resultierende Ranking hat natürlich auch etwas von „naming und shaming“ und soll den Druck auf jene erhöhen, die hinterherhinken.

Wie die Kommission die Ergebnisse nutzen will, um die Digitalisierung voranzutreiben, zeigt das Statement der für digitale Wirtschaft zuständigen Kommissarin Mariya Gabriel. „Der diesjährige Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft zeigt, dass wir weitere Anstrengungen unternehmen müssen, um die Defizite unserer Bürgerinnen und Bürger bei den digitalen Kompetenzen zu beheben“, sagte sie bei der Vorstellung des Berichtes.

Skandinavien vorne

Am wenigsten solcher „Defizite“ haben dem Bericht zufolge die Bürger der skandinavischen Mitgliedsländer. Nur Dänemark und

Schweden konnten bei der Summierung aller Indikatoren über 70 Punkte sammeln. Finnland und die Niederlande kratzen an dieser Grenze. Deutschland liegt mit 55,6 Punkten knapp über dem EU-Durchschnitt von 54 Punkten. Dem Länderprofil zufolge ist Deutschland in Sachen Festnetzbreitbandnutzung gut aufgestellt. Zudem verfügen die Deutschen über „gute digitale Kompetenzen“. Beim Glasfaserausbau und den Behördendiensten hinkt man allerdings hinterher. Auch das große Gefälle zwischen Stadt und Land trägt dazu bei, dass es nur für Platz 14 unter den 28 EU-Mitgliedern reicht.

Es geht voran – aber langsam

Insgesamt haben die Mitgliedsländer ihre Indizes gegenüber dem Vorjahr gesteigert. 58 % der Haushalte können demnach mittlerweile an ultraschnelle Internetverbindungen angeschlossen werden – Tendenz steigend. Für 80 % ist zumindest Breitbandinternet verfügbar. Immerhin ein Drittel hat auch einen entsprechenden Anschluss. Im Vorjahr waren es nur 23 %. Vor allem im Bereich der Kommunikation wird das Internet wichtiger. So nutzen bereits 46 % der Europäer das Internet zum Telefonieren – ein Anstieg von 20 %.

Problemfeld IT-Kompetenzen

Unzufriedenheit herrscht bei den Entwicklungen der IT-Kompetenzen vor. Die Zahl der Absolventen technischer und naturwissenschaftlicher Fächer sei seit 2013 nur sehr geringfügig von 18,4 auf 19,1 Absolventen je 1.000 junge Menschen im Alter zwischen 20 und 29 Jahren gestiegen. 43 % der EU-Bürger verfügen der Untersuchung zufolge nicht einmal über „elementare IT-Kompetenzen“. Ein Rückgang um lediglich ein Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr.

Gemischte Bilanz

Alles in allem zieht Binnenmarktkommissar Andrus Ansip eine gemischte Bilanz: „Dies ist ein – wenn auch kleiner – Schritt in die richtige Richtung hin zur Digitalisierung. Die EU insgesamt macht zwar Fortschritte, diese reichen aber noch nicht aus. Gleichzeitig sind in anderen Ländern und Regionen der Welt raschere Verbesserungen zu verzeichnen“, sagte er. Es müsse mehr in den digitalen Binnenmarkt investiert werden, damit „die Leistungsfähigkeit Europas im digitalen Bereich verbessert wird und wir erstklassige Netzanbindungen, Online-Dienste der öffentlichen Verwaltungen und einen lebendigen elektronischen Handel bekommen.“ — *mü/Euractiv*



Die „Gigabit-Gesellschaft“ in der EU ist derzeit eher eine Baustelle

4. JAHRESTAGUNG ZUR INTERNATIONALISIERUNG DES ENERGIEWENDE

BERLIN ENERGY TRANSITION DIALOGUE 2018

Quelle: © commons.wikimedia.org, Gerd Seidel



Svenja Schulze

Der diesjährige „4th Berlin Energy Transition Dialogue, BETD 2018“ am 17. und 18. April führte mehr als 2.000 Teilnehmer aus 95 Staaten, hierunter 43 Minister und Staatssekretäre sowie 120 internationale Vortragende rund um das Thema Energiewende in die Bundeshauptstadt. Ziel des von der Bundesregierung erstmals in 2015 veranstalteten internationalen Dialoges ist es, den Stand der deutschen Energiewende vorzustellen sowie Erfahrungen und nächste Schritte mit internationalen Partnern zu diskutieren. Bei diesem Austausch sollen – auch mit Blick auf die diesjährige Weltklimakonferenz COP24 in Kattowitz – Anregungen für künftige politische Weichenstellungen weltweit entwickelt werden.

Heiko Maas begrüßt

Außenminister Heiko Maas als Hausherr der Tagungsstätte begrüßte die Teilnehmer und erläuterte die Einbindung seines Ressorts. Angesichts einer tatsächlich stattfindenden globalen Energiewende sei Deutschland sehr interessiert, so Maas, diesen Prozess zu verstärken. Hierzu gehöre es auch, die damit verbundenen Herausforderungen gemeinsam anzunehmen und zu bewältigen, was durch partnerschaftliche Kooperation und Multilateralismus verfolgt werde. Ein wichtiger Meilenstein hierbei sei die Umsetzung des Pariser Klimaabkommens von 2015, anderenfalls seien enorme Risiken für das Klima und den Weltfrieden zu befürchten. Ziel der Bundesregierung sei es, Klima und Sicherheit auf die globale Agenda zu setzen, um absehbare Risiken für unseren Planeten abzuwehren. In diesem Kontext sei deshalb auch die Bewerbung

um einen temporären Sitz im UN-Sicherheitsrat zu verstehen.

Das Potenzial eines Landes an Erneuerbaren Energieträgern, RES, trage dazu bei, die Abhängigkeit von fossilen Energieimporten als politisches Druckmittel zu verringern. Hieraus ergebe sich die Energiewende als neues Feld auch der deutschen Außenpolitik, so Maas, und verwies auf die gemeinsam mit Norwegen sowie den VAE innerhalb der Internationalen Regenerativen Energie-Agentur IRENA initiierte Kommission zur Untersuchung der geopolitischen Folgen im Zuge der von massivem RES-Einsatz eingeleiteten globalen Energiewende. In Anbetracht der Implikationen des Klimawandels für Sicherheit und Stabilität weltweit betonte Maas abschließend die Rolle Deutschlands als verlässlicher Partner bei der globalen Energiewende.

Energiewende: „OP am offenen Herzen“

Der nächste Redner, Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier, stellte einleitend fest, dass sein Ressort gemeinsam mit dem AA dafür kämpfe, „Black-outs“ zu vermeiden. Er unterstrich, dass die Energiewende für eine hochentwickelte Volkswirtschaft einer Operation am offenen Herzen gleiche. Dennoch betrage der RES-Anteil am deutschen Energie-Mix bereits 36% und habe am 18. Januar die gesamte nationale Stromversorgung abgedeckt. Auch schreite die Kostendegression beim RES-Ausbau fort, so dass absehbar Energie aus Wind- und CSP-Anlagen günstiger als aus fossilen Quellen zu erzeugen sei. Zur Kohleverstromung in Deutschland äußerte er sich, dass diese bis 2030 um 50% bzw. die damit verbundenen CO₂-Emissionen um 60% zu verringern seien. An die Vertreter aus Schwellenländern gerichtet, betonte Altmaier, dass Wohlstand und Wachstum auch mit RES möglich sei. Insofern bedeute die Energiewende Wohlstand für die gesamte Welt und ein vielversprechendes Geschäftsmodell für „early movers“, wobei er auf die Anwendbarkeit des Kondratieff-Modells verwies. Er erinnerte auch an den Beschluss des G7-Gipfels von Elmau, bis zum Jahre 2100 vollständig aus den fossilen Energien auszustiegen. Hinsichtlich der doppelten Herausforderung durch den Ausstieg Deutschlands aus kohle- und nuklearbasierter Stromerzeugung gab sich Altmaier zuversichtlich, deutete jedoch die besondere Problematik in den ostdeutschen Kohlerevieren an.

Lücke zwischen Klimazielen und den aktuellen Emissionstrends verringern

Der zweite Dialogtag wurde eröffnet von Bundesumweltministerin Svenja Schulze, die ihren Vortrag mit der Gleichsetzung von Energie-, Klima-, Außen- und Friedenspolitik einleitete. Zur Umsetzung dieses Politikverständnisses sei der VN-Sicherheitsrat der richtige Rahmen, weshalb auch sie für einen deutschen Sitz in diesem Gremium werbe. Das Ziel der VN müsse es sein, eine GHG-neutrale globale Wirtschaft noch in diesem Jahrhundert zu erreichen. Auf diesem Weg sei Kohärenz nötig, d. h. die Lücke zwischen Klimazielen und den aktuellen Emissionstrends zu verringern und letztlich zu schließen. Hierzu bedürfe es zunächst eines (I) „Reality Check“ und (II) Verlässlichkeit der Politik hinsichtlich langfristiger Signale u. a. gegenüber Investoren (Die „Leiche“ im politischen Keller Deutschlands seien unzureichende Handlungen in den vergangenen Jahrzehnten). Ziel für Deutschland sei es, in 2050 praktisch emissionsfrei zu werden, mit Ausnahmen nur für Landwirtschaft und bestimmte Industriesektoren. Die regenerativen Energien seien nun etabliert, wie der RES-Anteil in Deutschland und die Marktfähigkeit von Windkraft zeige. (III) Für Investitionen generell müsse das Ziel Klimafreundlichkeit und -resilienz gelten, woraus sich Klimaschutz als Treiber des Umweltschutzes ableite. (IV) Um dem Treiber Energiewende weitere Impulse zu geben, werde deshalb von der Bundesregierung die Kommission „Wachstum, Strukturwandel, Beschäftigung“ eingerichtet, um bis Ende 2018 ein Enddatum für den Ausstieg aus der Kohleverstromung in Deutschland vorzuschlagen. Hierbei sei Strukturwandel kein Elitenprojekt, sondern nur mit den betroffenen Menschen zu erreichen.

Der internationale Kontext in den Plenums-Sessions wurde u. a. durch Beiträge von Maros Sefcovic, Vizepräsident für die Energieunion der EU-Kommission, Adnan Z. Amin, Generaldirektor der IRENA, und Fatih Birol, Exekutivdirektor der Internationalen Energie-Agentur vermittelt. In den Panels zu spezifischen Aspekten kamen zudem Fachminister aus allen Kontinenten zu Wort. Wie im Vorjahr übernahm Staatssekretär Walter J. Lindner als Vertreter des Hausherrn die Schlußworte und lud bereits zum 5th BETD im kommenden Jahr nach Berlin ein. —

Thomas H A Schneider

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ HILFT BEI DER PERSONALAUSWAHL DER COMPUTER WÄHLT BEWERBER AUS

von Sebastian Müller, Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs

Noch vor wenigen Jahren war es schwer vorstellbar, heute ist es Realität: Beim Versicherer Talanx hört Bewerbungen neuerdings kein Mensch, sondern ein Computer zu. Künstliche Intelligenz (KI) soll bei der Auswahl von Führungskräften durch eine KI namens Precire angeblich in Minuten das schaffen, wofür Psychologen Tage brauchen. Und auch andere Unternehmen vertrauen bereits auf ihre künstlichen Mitarbeiter bei der Auswahl: Konzerne wie Pepsi und Ikea Russland nutzen beispielsweise die KI namens „Vera“ zur Bewerberauswahl und zum eigenständigen Führen von Bewerbungsgesprächen. 1.500 Interviews soll sie schaffen – am Tag! Die von ihr ausgewählten Bewerber werden dann erst an einen HR-Mitarbeiter aus Fleisch und Blut übergeben. Dabei wird sie immer besser, da „Vera“ eine künstliche Intelligenz ist und mit jedem Interview dazulernt. Es ist Zeit für eine breite Debatte und einen klaren Standpunkt – in Deutschland und Europa.

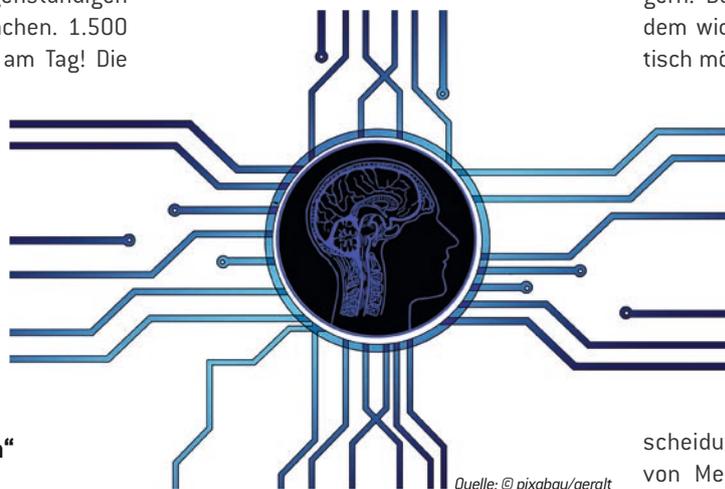
KIs namens Precire und „Vera“

Es genügt also nun angeblich ein einziges Telefonat mit einem Computer. Der Bewerber kann etwa erklären, wie ein perfekter Tag für ihn aussieht. „Das Ganze dauert etwa eine halbe Stunde, kostet etwa 1.000 € und wird vom Computer geführt – ein Assessment Center dagegen dauert ein bis zwei Tage und kostet meist fünfstelligen Beträge“, sagt der fürs Auslandsgeschäft zuständige Talanx-Vorstand Torsten Leue – Vorauswahl allein durch die Maschine. Die Persönlichkeitsbeurteilungen durch den Algorithmus sollen nach Angaben des Unternehmens zu mehr als 90 % genauso ausfallen wie nach tagelangen psychologischen Tests in teuren Assessment Centern.

Zum Einsatz kommt bei Talanx Software vom Aachener Start-up Precire. „Vera“ ist eine Software des russischen Start-ups Straforay und wird bisher in Konzernen eingesetzt, die mehrere Tausend Bewerbungen bekommen. Vor allem wird „Vera“ in diesen Unternehmen zur Vorauswahl tatsächlich relevanter Bewerber genutzt, da besonders diese erste Auswahl sehr viel Arbeit und Zeit in Anspruch nimmt.

Bis hin zur Früherkennung von Depressionen

Bei der Methode handelt es sich um eine Spielart des sogenannten Robo Recruitings, bei dem Big Data, Algorithmen und andere technologische Neuerungen die Personalauswahl optimieren sollen. Precire geht aber noch weiter: Zurzeit arbeitet das Unternehmen daran, sein Sprachanalyse-Programm bei der Früherkennung von Depressionen im medizinischen Bereich



einzusetzen. „Precire ist in der Lage, erste Anzeichen schon in einer sehr frühen Phase offenzulegen“, sagt Mitgründer Dirk Gratzel.

Standpunkt

Der DFK hat schon früh seinen Standpunkt hierzu geäußert – ob in der Öffentlichkeit in Pressemitteilungen oder als Stellungnahme gegenüber der Politik, beispielsweise gegenüber der EU-Kommission oder dem Arbeitsministerium.

Durch das Hinzulernen liegt der KI vielleicht ein umfassenderes Bild eines Bewerbers vor als einem Personaler aus Fleisch und Blut. Damit kann KI womöglich noch besser beurteilen, ob ein Kandidat ins Unternehmen passt oder nicht. Aber ist nicht gerade die Varianz der Mitarbeiter ein Aspekt, der Unternehmen erst leistungsfähig und kreativ macht? Die Gefahr, dass Unternehmen dann zukünftig nur noch aus einem „Mitarbeiter-

Einheitsbrei“ bestehen, ist groß. Personaler debattieren besonders über die Frage, ob es noch datenschutzkonform ist, wenn ein Roboter freiwillig und unfreiwillig veröffentlichte Daten über Bewerber im Internet sammelt und für die Jobentscheidung nutzt. Auch deshalb stehen viele Unternehmen dem Einsatz von KI in Recruiting-Abteilungen kritisch gegenüber.

Es ist auch nicht ausreichend, einfach zu behaupten, die Bewerber könnten sich ja weigern. Dass sich Bewerber oder Mitarbeiter dem widersetzen könnten, ist zwar theoretisch möglich, dürfte aber in der Praxis nicht ohne negative Folgen für die Betroffenen bleiben – im Zweifel werden sie gar nicht berücksichtigt.

Entscheidungen nötig – in Deutschland und Europa

Vor allem sollten wir uns in Deutschland und Europa fragen, ob wir eine zukunftsweisende Entscheidung, wie Personalentscheidungen, überhaupt die Beurteilung von Menschen, tatsächlich in die Hände von KI geben wollen. Natürlich ist der Vorteil der Nicht-Diskriminierung in der Bewerberauswahl ein Vorteil. Aber es gibt auch genug Anhaltspunkte dafür, dass die Daten – je nachdem wie man sie nutzt – sehr wohl auch diskriminieren können. Die Entscheidung wird nur zur absoluten Black-Box. Niemand kann mehr sagen, warum die KI so oder so entschieden hat. Da sie hinzugelern hat, wohlmöglich nicht mal mehr sein Programmierer. Die Entscheidung wird hier an den Computer abgegeben. Die Technik hat aber dem Menschen zu dienen und nicht umgekehrt. Wäre dies anders, würden der Mensch, der Mitarbeiter und seine Arbeitskraft, zum bloßen Objekt unternehmerischen Handelns degradiert. Nicht alles, was technisch machbar ist, muss auch gemacht werden. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers muss hier als Korrektiv wirken. Es geht um den Menschen – und der muss im Mittelpunkt stehen. Tatsächlich ist es ein Armutszeugnis, sich bei Personalentscheidungen hinter der Pseudoobjektivität eines Sprachtests zu verstecken. —

ÖSTERREICHISCHE RATSPRÄSIDENTSCHAFT STARTET HOHE ERWARTUNGEN

An die Ratspräsidentschaft Österreichs werden nicht nur von der EU-Kommission, sondern auch vom EU-Parlament hohe Erwartungen geknüpft. Von Juli bis Dezember dieses Jahres muss im Grunde genommen das noch offene Arbeitsprogramm für die laufende Legislaturperiode behandelt werden – ist es doch die letzte Ratsperiode vor der Europawahl Ende Mai 2019.

Gute Optik für die EU

Nicht nur bei der EU-Kommission, sondern auch im EU-Parlament hat man die Latte hoch gesetzt. Auch in den eigenen Reihen. So formuliert es der Leiter der österreichischen Delegation der ÖVP, Othmar Karas, ohne Umschweife: „Das Bild, das die Europäische Union bei der kommenden EU-Wahl zeigt, wird wesentlich davon abhängen, wie man während der österreichischen Ratspräsidentschaft und wie Österreich innerhalb der Troika agiert.“

Nun geht es vor allem darum, eine ganze Reihe noch ausstehender Gesetze unter Dach und Fach zu bringen. Jene Versäumnisse, die durch das Nicht-Zustandekommen von Einigungen und das Hinausschieben selbst von Kompromissen entstanden sind, sollen nun innerhalb weniger Monate nachgeholt werden. Damit es am Ende heißt, Kommission und Parlament haben ihre Arbeit gut gemacht, die handelnden Politiker und Parteien können sich guten Gewissens den Wählern stellen.

Schwerpunkte der Austria-Agenda

Die Schwerpunkte der Austria-Agenda: Das Vorantreiben der mehrjährigen Finanzpla-

nung, die Austrittsverhandlungen mit dem Vereinigten Königreich, die Weichenstellung für das Spitzenkandidatenmodell für die Wahl des Kommissionspräsidenten, die Vertiefung der Wirtschafts- und Währungsunion, der Kampf gegen Steuerhinterziehung und Geldwäsche, die Suche nach einem Konsens in der Asyl- und Migrationspolitik, der effektive Schutz der Außengrenzen, das Erstellen einer tragfähigen Perspektive für den Balkan. Und schließlich die Diskussion über die Fortführung der Russlandsanktionen, nicht zuletzt – aufgrund des doch etwas anders gestalteten Verhältnisses von Wien mit Moskau – eine durchaus delikate Angelegenheit.

Pochen auf die Brückenbauer-Funktion

Und schließlich erwartet man sich gerade von Österreich, dass es sich seiner Rolle als Brückenbauer zwischen den so genannten neuen Demokratien (also ehemaligen Volksrepubliken) und den traditionell demokratischen westlichen Mitgliedstaaten der Europäischen Union besinnt, um ein Auseinanderdriften der V4- und der restlichen 23 EU-Staaten zu verhindern.



Quelle: @commons.wikimedia.org, Foto: AG Gymnasium Meile

Skizziert die Schwerpunkte der Austria-Agenda: Othmar Karas, ÖVP

Ein mehr als dickes Auftragsbuch, das Österreich abzarbeiten hat. Sehr offen heißt es dazu auch von Karas, dass es angesichts dieses „Problembergs“ wenig Platz für neue Ideen gebe. Wenngleich der EU-Parlamentarier zu jenen gehört, die bereit sind, für die strikte Einhaltung des so genannten Mainstreams auf die sprichwörtlichen Barrikaden zu steigen, sich auch mit der eigenen Partei und Regierung anlegen, wenn wieder einmal nationale Befindlichkeiten in den Vordergrund gestellt werden, weiß auch er darum, dass es notwendig sein wird, die EU „bürgernäher“ zu machen. Vorsichtig formuliert: „Die Ratspräsidentschaft sollte auch für die Information der Bürger und das Gespräch mit den Bürgerinnen und Bürgern genützt werden.“ —

mü/Euractiv

DFK: EINLADUNG ZUM EUROPAPOLITISCHEN ABEND IN ESSEN EUROPA – REDEN WIR ÜBER DIE FALSCHEN THEMEN?

Wir laden Sie herzlich ein zu einem europapolitischen Abend des DFK: Mit unserem Referenten Jens Geier, Mitglied des Europäischen Parlamentes, wollen wir uns zunächst der Frage widmen, ob Europa noch über die wichtigen Themen spricht. Wir werden die Aufgaben der EU in der Wirtschafts-, Sozial- und Energiepolitik beleuchten und mit Jens Geier und Philipp Sälhoff, Geschäftsführer des Berliner Think Tanks „polisphere“, diskutieren. Durch den Abend

wird Sebastian Müller, Geschäftsführer DIE FÜHRUNGSKRÄFTE & Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs, führen. —

Termin: 6. September 2018, 18 Uhr im Verbandshaus in Essen. Wenn Sie teilnehmen möchten, melden Sie sich bitte auf der Homepage des Verbandes zu diesem Termin an.



Die Referenten: Jens Geier, Mitglied des Europäischen Parlamentes, DFK-Geschäftsführer Sebastian Müller und Philipp Sälhoff, Geschäftsführer des Berliner Think Tanks „polisphere“

mü

DFK BEI #SHAPINGDIGITALECONOMY IN EUROPA

WO STEHT DEUTSCHLAND IM TECHNIK-WETTRENNEN?

„Wir haben schon das richtige Potenzial in Deutschland und Europa“, sagte Telefónica-CEO Markus Haas Shaping the digital economy im Telefónica BASECAMP, bei der es um das globale Technik-Wettrennen ging, das momentan vor allem von den USA und China bestimmt wird. „Wir müssen aber einfacher denken und mehr Dinge ausprobieren“, erklärte der Vorstandsvorsitzende von Telefónica Deutschland bei der Podiumsdiskussion mit Experten aus vier Ländern. CEO Haas diskutierte mit Dr. Monika Lessl (Head of Corporate Innovation & R&D, Bayer), Yang Tao (CEO, Huawei Technologies Deutschland), Pascal Finette (Singularity University's Chair for Entrepreneurship & Open Innovation), Jimmy Cliff (General Manager, Mobike Deutschland) & Brent Goff (Chief News Anchor DW News TV) die Schlüsseltechnologie des Erfolgs: die künstliche Intelligenz. Der DFK nahm mit Sebastian Müller, Ressortleiter für Europapolitik & Public Affairs, teil.

„In Europa geht man die Dinge immer so klein an“, kritisierte Monika Lessl. „Wir müssen größere Wetten auf die Zukunft eingehen und mehr Big Players aufbauen“, sagte die Leiterin des Innovations- und Forschungsbereiches bei Bayer. Ihre eigene Firma geht dabei voran: Durch den 63 Mrd. Dollar schweren Kauf der US-Firma Monsanto ist der Chemiekonzern gerade zum weltgrößten Anbieter von Pflanzenschutzmitteln und Saatgut aufgestiegen. Neben der technischen Revolution und den aktuellen Durchbrüchen bei der künstlichen Intelligenz (KI) sei noch eine weitere Umwälzung im Gang: und zwar in der Biologie. Mit den heutigen Techniken könne man schon so einfach Gene editieren, als ob man sie auf einer Schreibmaschine hinschreiben würde.

Europäische Union: Zielsetzung vs. Ausführung

Mit Werkzeugen wie der neuen Gen-Schere namens CRISPR würden bald schon die ersten Menschen ihre Körper verbessern, erklärte Pascal Finette. Und durch Techniken wie das Brain-Computer-Interface von Elon Musks neuer Firma Neuralink könnten sie auch „ihre Gehirne mit der Cloud verbinden“, sagte der geschäftsführende Direktor des Fastrack Institute aus Miami und Leiter des



Telefónica-CEO Markus Haas (2. v. r.) bei #ShapingDigitalEconomy in Europa

Gründerprogramms der Singularity University. Fortschritt der gespenstischen Art. Doch für die Fortschritte in Europa zeigte sich der gebürtige Deutsche weniger optimistisch: Die Europäische Union sei zwar eine großartige Idee, weil sie den Kontinent vereinige und der größte Markt der Welt sei. Aber es gebe einen himmelweiten Unterschied zwischen der Zielsetzung und der Ausführung.

Die 1,5 Mrd. €, die jetzt die EU in künstliche Intelligenz investieren möchte, sowie die 1,8 Mrd. € aus dem Programm der Bundesregierung seien nichts im Vergleich zu den Ausgaben in den USA oder China. Allein die Regierung der Volksrepublik will in den kommenden Jahren mindestens 300 Mrd. Dollar investieren, um Weltmarktführer in zehn besonders zukunftsträchtigen Branchen aufzubauen. Dazu gehören der Fahrzeugbau, die Halbleiterindustrie, die Zugtechnik und besonders die künstliche Intelligenz, wo China bis 2030 zur weltweiten Nummer eins aufsteigen will.

Künstliche Intelligenz: Nicht nur ein Gewinner möglich

„Es wird aber nicht nur einen Gewinner geben“, hielt Jimmy Cliff entgegen. Er ist der leitende Manager des Verleihsystems Mobike Deutschland, mit dem man jeder-

zeit Fahrräder über eine Smartphone-App ausleihen kann. „KI ist kein Rennen, das irgendwann endet.“ Schon jetzt gibt es Hunderttausende Algorithmen von den verschiedensten Unternehmen für die unterschiedlichsten Zwecke – und täglich werden neue entwickelt. „Sie automatisieren Routine-Arbeit, damit mehr Zeit für kreative Tätigkeiten bleibt“, erklärte der Start-up-Chef. Er freut sich heute schon darauf, wenn er seine Zahlenauswertungen nicht mehr in Excel erstellen muss, sondern einfach eine KI dafür befragen kann.

5G-Standard: Basis für neue Industrie-Anwendungen

„5G ist eine Revolution im Vergleich zu früheren Standards“, sagte Markus Haas. 5G sei zuerst einmal eine Technik für die Industrie, die unglaubliche Anwendungen ermögliche, welche weit über die Benutzung von Smartphones hinausgehen. „Wir haben ein Infrastrukturproblem in Deutschland“, mahnte Haas. Die milliardenschweren Gebühren für Mobilfunklizenzen, die in vergangenen Jahren gezahlt werden mussten, würden heute für Investitionen fehlen. Statt für die Einnahmen der Bundesregierung würden sich die Bürger vor allem für den Ausbau ihrer Infrastruktur interessieren. Damit sich Deutschland in dem weltweiten Technik-Wettrennen weiter behaupten kann. —

mü/Göbel/Basecamp

SMARTPHONE-BEWERBUNG

FÜNF DINGE, DIE SIE BEACHTEN SOLLTEN

Für Jobsuchende ist es heute selbstverständlich, sich per Handy über offene Stellen zu informieren. Der StepStone-Jobstudie 2017 zufolge gehen zwei von drei Fachkräften in Deutschland regelmäßig mit dem Smartphone auf Jobsuche. Immer mehr Fachkräfte bewerben sich auch auf diesem Wege: So ist allein die Zahl der mobilen Bewerbungen, die über StepStone verschickt wurden, in den letzten drei Monaten um rund 25 % gestiegen. Die Online-Jobplattform verrät, wie die mobile Nutzung die Bewerbung verändern wird und was Sie bei der Smartphone-Bewerbung beachten sollten.

Erstens: Der Lebenslauf wird noch wichtiger werden

Der Lebenslauf wird im mobilen Bewerbungsprozess mehr denn je zum Herzstück der Bewerbung. Er ist die Entscheidungsgrundlage für Personaler. Deshalb muss sich alles, was Sie dem potenziellen Arbeitgeber vermitteln wollen, darin wiederfinden. Wichtig ist, dass Sie im CV nicht bloß einzelne Karrierestationen auflisten. Machen Sie unbedingt auch stichpunktartig Angaben zu einzelnen Aufgaben und Tätigkeitsschwerpunkten. Hatten Sie Budget- und Personalverantwortung? Waren Sie für ein erfolgreiches Projekt verantwortlich? Erwähnen Sie das kurz und konkret. Investieren Sie unbedingt ausreichend Zeit in die Erstellung eines aussagekräftigen CVs – dessen Bedeutung können Sie gar nicht hoch genug einschätzen. Achtung: Länger als zwei Seiten sollte er trotzdem nicht sein.

Zweitens: Das Anschreiben, wie wir es kennen, wird verschwinden

Stundenlang über einem Anschreiben brüten, das noch an einen Brief erinnert? Die Be-

werbungsunterlagen in einer Mappe zusammenstellen wie zu Zeiten der postalischen Bewerbung? Das ist nicht mehr zeitgemäß – und wird früher oder später Vergangenheit sein. Für Bewerber ist das eine gute Nachricht: Immerhin ist die Formulierung eines individuellen Schreibens für fast jeden zweiten Jobsuchenden (48 %) eine große Hürde im Bewerbungsprozess – so das Ergebnis einer StepStone-Befragung unter rund 20.000 Fach- und Führungskräften in Deutschland. Künftig wird ein Kurzschreiben in einem Freitextfeld das klassische Anschreiben ersetzen – und es vielen Bewerbern ersparen, sich auf der Suche nach individuellen und gleichzeitig möglichst unternehmenskonformen Formulierungen abzuquälen.

Drittens: Ihre Unterlagen müssen jederzeit verfügbar sein

Mit dem Smartphone können Sie sich theoretisch von überall aus bewerben – in der Bahn, während der Wartezeit am Flughafen oder zu Hause auf dem Sofa. Voraussetzung dafür ist, dass Sie auf wichtige Unterlagen wie den Lebenslauf orts- und geräteunabhängig zugrei-

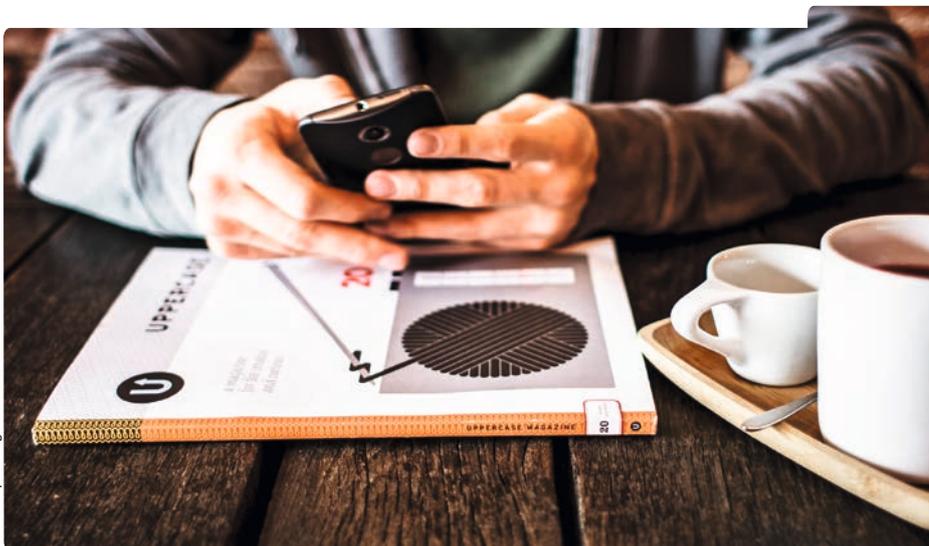
fen können. Das funktioniert entweder, wenn Sie Ihren CV auf einer Jobplattform hinterlegt haben und sich auf eine dort ausgeschriebene Stelle bewerben, oder aber, indem Sie Ihre Unterlagen in der Cloud speichern und so via Dropbox, Google Drive & Co. von überall aus verfügbar machen. Wichtig: Halten Sie Ihren dort hinterlegten Lebenslauf stets aktuell.

Viertens: Qualität und Sorgfalt kommen nie aus der Mode

Die mobile Jobsuche ist schnell und einfach, und im besten Fall geht auch die mobile Bewerbung unkompliziert vonstatten. Das bedeutet allerdings nicht, dass Sie keine Sorgfalt walten lassen müssen. Auch bei der Smartphone-Bewerbung gilt: Korrigieren Sie Rechtschreibfehler und nutzen Sie die Groß- und Kleinschreibung. Allgemeine Höflichkeitsformeln sind auch hier gefragt, verzichten Sie also auf Telegrammstil, Umgangssprache und Abkürzungen und setzen Sie eine Anrede- und eine Schlussformel ein. Achten Sie außerdem darauf, vom Unternehmen angeforderte Dokumente auch wirklich anzuhängen.

Fünftens: Sorgen Sie dafür, dass Personaler Sie finden

Sieben von zehn großen Unternehmen nutzen ein Bewerbermanagementsystem. Damit können Recruiter über verschiedene Suchfunktionen eine Liste passender Bewerber filtern. Wollen Sie in dieser Liste oben auftauchen, ist es wichtig, dass Sie sämtliche Felder im Online-Bewerbungsformular ausfüllen. Sollte Ihr Ausbildungsgang oder Ihre Branche nicht aufgeführt sein, sollten Sie die bestzutreffende Variante wählen. Auch die Freitextfelder sollten Sie unbedingt ausfüllen. Sie bieten häufig eine begrenzte Zeichenzahl, konzentrieren Sie sich daher auf Ihre Stärken und die wichtigsten Schlüsselbegriffe im Zusammenhang mit der Stelle, auf die Sie sich bewerben. — **sb**



Diana Nier auf dem Podium zur Zukunft von Führung

JOBSUCHE UND BEWERBUNG

DATENSCHUTZ IM KARRIEREBEREICH WICHTIGER ALS ANDERSWO

Das Thema Datenschutz ist den Deutschen im Online-Bewerbungsprozess noch wichtiger als in anderen Bereichen der Internetnutzung. Das ist das Ergebnis einer Studie des Video-Recruiting-Anbieters viasto. In Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsunternehmen respondi wurden dafür 1.021 Arbeitnehmer zu ihrer Einstellung zu Datenschutzthemen im Karriereumfeld befragt. Das Ergebnis: 86% der Teilnehmer ist Datenschutz rund um ihre Jobsuche wichtiger als etwa dann, wenn sie im Internet einkaufen oder sich bei anderen Online-Diensten registrieren. Alarmierend aus Sicht der Arbeitgeber: 48% ihrer Bewerber befürchten, dass ihre Bewerbungsdaten bei den Unternehmen nicht sicher sind.

Deutsche Arbeitgeber mit Vertrauensvorsprung

Fast drei Viertel (73%) aller befragten Studienteilnehmer gehen davon aus, dass beispielsweise ausländische Start-up-Unternehmen bei der Bewerbung nicht sorgfältig mit ihren Daten umgehen. Deutschen Start-ups unterstellen dies dagegen nur 40%. Ähnlich ist das Meinungsbild bei kleinen und mittelständischen Unternehmen: Während den deutschen KMUs 40% der Befragten misstrauen, sind es bei den ausländischen 59% – ein Prozent weniger als bei den Konzernen, die ihren Sitz nicht in Deutschland haben. Den deutschen Konzernen stehen wiederum nur 31% skeptisch gegenüber. Den größten Vertrauensvorsprung besitzt hingegen der Öffentliche Dienst, dem lediglich 22% einen sorglosen Umgang mit Datenfragen zutrauen.

Deutsche HR-Dienstleister mit positivem Image

Einen hohen Vertrauensvorsprung besitzen inländische HR-Dienstleister, wie etwa Anbieter von Bewerbermanagementsystemen oder Video-Recruiting-Lösungen. 76% der Befragten gehen davon aus, dass diese vertrauenswürdig sind und entsprechend sorgfältig mit Datenschutz-Richtlinien umgehen. Zum Vergleich: Dienstleistern aus dem EU-Ausland vertrauen 60% der Bewerber, US-amerikanischen Dienstleistern vertrauen gerade einmal 25%, solchen aus anderen Staaten außerhalb der EU gar nur 16%.



Datenschutz ist Bewerbern wichtig!

Mehr als vier von zehn Bewerbern lesen Datenschutzrichtlinien

Interessant ist indes, wie viele Menschen die Information rund um das Thema selbst in die Hand nehmen. Immerhin 42% der Bewerber lesen während des Bewerbungsprozesses die Datenschutzrichtlinien der Unternehmen, um sicher zu gehen wie mit ihren Daten umgegangen wird. Zudem erkundigen sich vor allem männliche Bewerber in Foren oder auf Bewertungsplattformen wie kununu, wie ge-

nau es ein Unternehmen mit den Bewerberdaten nimmt. Trotzdem ist auch der Anteil derjenigen, die vor der Komplexität des Themas kapitulieren, hoch. Denn vier von zehn Befragten lassen aufgrund dessen gleich von vornherein die Finger davon. Vor allem einem großen Teil der jungen Menschen zwischen 18 und 29 Jahren ist das Thema indes vollkommen egal. Das jedenfalls antworteten 28% der Teilnehmer in dieser Altersklasse.

Die größte Sorge, die Bewerber haben, wenn sie an den Missbrauch ihrer Daten denken, liegt vor allem in der Angst davor, dass ihre Daten in den Bewerberdatenbanken gehackt und anschließend für kommerzielle Zwecke genutzt werden könnten. Für fast ein Drittel der Befragten (32%) ist das die bestimmende Gefahr. Einen Weiterverkauf der Daten befürchten 27% und eine anderweitige Nutzung 26%. Auch in diesem Kontext zeigt sich das große Vertrauen gegenüber externen HR-Dienstleistern aus Deutschland: Nur 8% der Befragten glauben nämlich, dass die HR-Dienstleister unsorgfältig mit ihren Daten umgehen. — sb

DFK VOR ORT

KARRIEREMESSE „STICKS & STONES“

Schon seit mehreren Jahren ist der DFK auf Europas größter LGBTI Karrieremesse in Berlin mit einem Ausstellerstand und Vortrag vertreten. Trotz bestem Frühlingwetter waren viele Aussteller und Besucher auf der „Sticks & Stones“ am 2. Juni 2018 vertreten, und zeitweise platzte die Location aus allen Nähten. Schon traditionell unterstützt der DFK Diversity auch durch Präsenz bei diesem Event.

Viele Besucher waren aus dem ganzen Bundesgebiet zur Messe angereist und verdeutlichen damit den hohen Stellenwert von gelebter Diversity und einer offenen Unternehmenskultur für die Jobsuchenden. Die Messe, auf der über 80 namhafte Aussteller, wie Coca Cola, Bosch, Bayer, Starbucks usw., vertreten waren, ist längst kein Geheimtipp mehr und belegt auch ein Umdenken bei den großen Unternehmen auf der Suche nach geeigneten Mitarbeitern. Am Stand des DFK

gab DFK-Anwältin Diana Nier den Besuchern nützliche Tipps zum Arbeitszeugnis und zu ihren Bewerbungsunterlagen und informierte über die zahlreichen Leistungen des Verbandes. Auf großes Interesse stieß auch ihr Vortrag zum Thema: „Tipps & Tricks rund um den Arbeitsvertrag“. Hier folgten im Anschluss ein reger Austausch und spannende Gespräche am Stand. — dn



Großer Messeandrang



Ralf T. Krüger, Geschäftsführer Kommunikation

Neben der Frage, was eine Personenmarke ist, wurde dabei auch diskutiert, wie man eine wird. Natürlich kamen auch praktische Hilfen und konkrete Hinweise dabei nicht zu kurz. „Go where you can shine“, war dabei einer der konkreten Tipps, angelehnt an ein

RG NIEDERRHEIN UND YOUNG LEADERS

PERSONEN ALS MARKE – KANN ICH EINE MARKE SEIN?

Die Regionalgruppe Niederrhein hatte am 17. Mai 2018 ein besonderes Angebot für die Young Leaders: Ralf T. Krüger, Geschäftsführer Kommunikation des DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE, führte in einem Vortrag in die Welt der Personenmarken ein.

Motto von John Lennon. Die Bedeutung von Kommunikation war ebenso Thema wie der daran angeknüpfte Kontext von Social Media. „Marken“, so Krüger, „müssen kommunizieren, um wahrgenommen zu werden. Und da man nicht nicht kommunizieren kann, lohnt es sich, diese Kommunikation zu steuern.“ Die rund 20 Anwesenden bedachten den Referenten mit einem der größten Komplimente, die die Altersgruppe zu vergeben hat: Sie ließen die Handys in der Tasche und nahmen Anteil an der Diskussion. So auch

im Anschluss an die Veranstaltung, als bei kühlen Getränken in Rüttenscheid das Gespräch fortgesetzt wurde. „Ein voller Erfolg“, so die RG-Vorsitzende Marlene Maas, die als „Schirmherrin“ den Abend begleitete und Fragen zum Verband beantwortete. Denn auch diverse Nichtmitglieder hatten den Weg zum Vortrag gefunden und wollten mehr über den DFK wissen. Konkretes Netzwerken im passenden Ambiente sorgte dafür, dass auch lange nach dem Vortrag weitergesprochen wurde. —

rk

Treffpunkt Regionalgruppe Niederrhein

DFK IN KOOPERATION MIT DER FÜHRUNGSKRÄFTESCHMIEDE IN HAMBURG

ARBEITSRECHT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE sind eine neue Kooperation eingegangen. Mit der Führungskräfte schmiede in Hamburg zusammen werden nun regelmäßig Workshops zum Thema „Arbeitsrecht für Führungskräfte“ durch DFK-Rechtsanwalt Sebastian Müller angeboten.

Im Rahmen des Programms für weibliche Nachwuchskräfte und im Rahmen von Organisationsentwicklungen für kleine und mittelständische Unternehmen werden die Kandidaten fit für Führung gemacht. Der DFK übernimmt dabei den rechtlichen Part.

Ein erster Intensivworkshop hat schon begeisterte Zuhörer gefunden. Der nächste ist bereits in Planung.

Das Projekt „Die Führungskräfte schmiede“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. — mü

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE
KRÄFTESCHMIEDE

Fachkräfte
sichern
weiter bilden und Gleichstellung fördern

Arbeitsrecht für Führungskräfte

Kompaktseminar am 20. Juni 2018

Die Befristung von Arbeitsverträgen, der Umgang mit Low Performern oder die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat – an vielen Stellen sind Führungskräfte mit arbeitsrechtlichen Fragestellungen konfrontiert. Die Führungskräfte schmiede bietet daher ein zusätzliches Kompaktseminar „Arbeitsrecht für Führungskräfte“ am Mittwoch, dem 20. Juni 2018.



RA Sebastian Müller

Von Führungskräften werden Entscheidungen erwartet, die sowohl unter betriebswirtschaftlichen als auch rechtlichen Gesichtspunkten abgesichert sein sollen. In diesem Spannungsfeld ist es unerlässlich, mit den arbeitsrechtlichen Fragestellungen vertraut zu sein.

Das Kompaktseminar „Arbeitsrecht für Führungskräfte“ der Führungskräfte schmiede bietet einen Überblick über die relevanten Themen, damit sie wissen, worauf es im Daily Business ankommt. Die Teilnehmerinnen erfahren anhand von Fallbeispielen, wie sie im Tagesgeschäft wirksam und auch in schwierigen Führungssituationen souverän und rechtssicher agieren.

Trainer in diesem Seminar ist Sebastian Müller, Rechtsanwalt und Verbandsgeschäftsführer DIE FÜHRUNGSKRÄFTE.

IHR WEG IN DAS TOP MANAGEMENT



Führende MBA-Messe

München | Di 30. Oktober Hamburg | Do 01. November
Frankfurt | Sa 03. November

Jetzt gratis anmelden:
TopMBA.com/fuehrungskraefte

40+ Top Business Schools:

Copenhagen BS, Frankfurt School, IE, IESE, Mannheim Business School,
NU Singapore, HS St. Gallen, TUM, Warwick BS, WHU u.v.m.

- ▶ Zugang zu \$7.0 Mio. Stipendien
- ▶ GMAT-Seminar
- ▶ Gratis CV-Check



HINWEISE AUS DER PRAXIS

DIE ENTLASTUNG DES GMBH-GESCHÄFTSFÜHRERS

von Fachanwältin für Arbeitsrecht Dr. Heike Kroll

In der täglichen Beratungspraxis ist immer wieder festzustellen, dass rund um das Thema Entlastung des Geschäftsführers vieles nicht hinreichend bekannt ist.

Mit der Entlastung des Geschäftsführers billigt die Gesellschafterversammlung die Geschäftsführung des abgelaufenen Geschäftsjahres und spricht dem Geschäftsführer ihr Vertrauen für die zukünftige Zusammenarbeit aus. Die Entlastung ist im GmbH-Gesetz geregelt. Dort heißt es in § 46 Nr. 5 GmbHG:

„Der Bestimmung der Gesellschafter unterliegen:

1. ...

5. die Bestellung und die Abberufung von Geschäftsführern sowie die Entlastung derselben;“



Wenn Sie Fragen zur Entlastung haben oder Unterstützung beim Abschluss des Geschäftsführervertrages benötigen, wenden Sie sich bitte an die Verbandsanwälte. Dieser Service ist für DFK-Mitglieder kostenlos

Kein Anspruch auf Entlastung

Weitgehend unbekannt ist jedoch, dass der Geschäftsführer keinen gerichtlich durchsetzbaren Anspruch auf Entlastung hat – und zwar unabhängig davon, ob es Gründe geben könnte, die einer Entlastung entgegenstehen. Das hat der Bundesgerichtshof bereits im Jahr 1985 entschieden (BGH Urteil vom 20.5.1985, Az: II ZR 165/84, GmbHR 1985, 356). Lediglich in den Fällen, in denen die Gesellschafter dem Geschäftsführer mit einer Schadensersatzklage drohen, kann dieser im Wege der so genannten Feststellungsklage gerichtlich feststellen lassen, dass derartige Ansprüche nicht bestehen.

Aus diesem Grund bietet es sich an, einen Anspruch auf Entlastung im Geschäftsführerdienstvertrag zu regeln. Eine solche Klausel könnte wie folgt aussehen:

„Mit der Feststellung des Jahresabschlusses ist dem Geschäftsführer die Entlastung zu erteilen. Im Falle der Verweigerung der Entlastung sind dem Geschäftsführer die Gründe schriftlich mitzuteilen. Der Geschäftsführer kann auf Entlastung klagen. Die Kosten hierfür trägt die Gesellschaft.“

Entlastung = Verzicht auf Schadensersatzansprüche

Die Entlastung des Geschäftsführers ist gerade aufgrund der persönlichen Haftungsrisiken des Geschäftsführers von immenser Bedeutung. Denn mit der Entlastung verzichten die Gesellschafter auf Schadensersatzansprüche gegen den Geschäftsführer, sofern die Anspruchsvoraussetzungen bekannt oder erkennbar waren und der Geschäftsführer die hierzu notwendigen Informationen und Unterlagen zur Verfügung gestellt hat.

Jedoch wirkt ein solcher Verzicht nicht uneingeschränkt. Konnten nämlich Gesellschafter trotz sorgfältiger Prüfung aller Unterlagen, Berichte und Informationen mögliche Verfehlungen des GmbH-Geschäftsführers nicht erkennen, gilt die Entlastung insoweit nicht. Daher ist es wichtig, dass insbesondere über Geschäfte mit hohem Haftungspotenzial sehr sorgfältig und umfassend berichtet und dieses auch schriftlich festgehalten wird.

Das gilt insbesondere, wenn die Gesellschafter vom Geschäftsführer die Durchführung risikobehafteter Geschäfte verlangen. Der Geschäftsführer sollte in diesen Fällen auch seine Bedenken nachweislich (in Textform)

BUCHTIPP

Mirriam Prieß

Zeit für einen Spurwechsel: Wie wir aufhören uns selbst zu blockieren und dem Leben eine neue Richtung geben

Südwest, 2018
224 Seiten, gebunden
ISBN 978-3517096421
20 €

Dr. med. Mirriam Prieß ist Burnout- und Resilienz-Spezialistin. Sie geht davon aus, dass uns Prägungen aus der Kindheit unbemerkt in private, berufliche und gesundheitliche

Sackgassen führen. Anders gesagt, diese definieren die Beziehung zu uns selbst, die uns dann ein Leben lang begleitet.

Mit ihrem Buch will sie Hilfestellung anbieten, die sie aus ihrer praktischen Arbeit ableitet. Interessant für diejenigen, die ähnlich empfinden oder einen neuen Denkansatz brauchen. — rk

niederlegen und allen Gesellschaftern zu Kenntnis bringen. Nur so kann er sich vor einem späteren Schadensersatzanspruch wegen mangelnder Aufklärung der Gesellschafter schützen.

Wichtig: Da eine Entlastung nicht im Außenverhältnis wirkt, schützt sie nie vor Ansprüchen Dritter, z. B. im Rahmen einer Insolvenzverschleppung.

Formell ordnungsgemäßer Gesellschafterbeschluss erforderlich

Die Entlastung erteilen die Gesellschafter per Gesellschafterbeschluss. Hierbei sind formelle Fehler zu vermeiden, da Formfehler einen Entlastungsbeschluss andernfalls nichtig werden lassen. So sollte der Tagesordnungspunkt „Entlastung“ ordnungsgemäß auf der Tagesordnung für die Gesellschafterversammlung erscheinen und ebenso ordnungsgemäß behandelt werden. Auch das Protokoll zu dem Punkt „Entlastung“ sollte einwandfrei und unmissverständlich formuliert sein.

Sollten Sie selber an der GmbH als (Minderheits-)Gesellschafter beteiligt sein, haben

Sie kein Stimmrecht bei der Beschlussfassung über Ihre Entlastung. Um Interessensüberschneidungen zwischen Gesellschafterinteressen und dem Interesse der GmbH auszuschließen, darf der (Gesellschafter-) Geschäftsführer über seine eigene Entlastung nicht mit abstimmen, vgl. § 47 Abs. 4 GmbHG.

Generalbereinigung

Von der Entlastung ist eine so genannte Generalbereinigung zu unterscheiden. Die Generalbereinigung ist ein Vertrag zwischen Gesellschaft und Geschäftsführer. Er bedarf zu seiner Wirksamkeit daher zweier übereinstimmender Willenserklärungen. Eine Generalbereinigung kann den Verzicht auf alle denkbaren Ersatzansprüche umfassen, unabhängig davon, ob sie überhaupt erkennbar waren. Die Grenze findet ein Vertrag über eine so genannte Generalbereinigung dort, wo Gläubigerschutzvorschriften oder das Gesetz berührt werden.

Vertraglicher Haftungsausschluss

Bereits bei Abschluss des Geschäftsführerdienstvertrages können Regelungen

getroffen werden, die das persönliche Haftungsrisiko des Geschäftsführers reduzieren. So kann z. B. die Haftung für fahrlässiges Handeln ausgeschlossen oder der Haftungsumfang summenmäßig (z. B. eine bestimmte Anzahl von Monatsgehältern) beschränkt werden. Nützlich zur Risikominimierung sind auch Regelungen zur Umkehr der Beweislast. Damit müsste dann die GmbH nachweisen, dass der Geschäftsführer einen Fehler gemacht hat und ihr dadurch ein Schaden entstanden ist. Auch eine Verkürzung der Verjährung auf z. B. 12 Monate (statt der gesetzlichen fünf Jahre, vgl. § 43 Abs. IV GmbHG) ist hilfreich.

Bitte achten Sie auch darauf, ob die Gesellschaft eine angemessene D&O-Versicherung abgeschlossen hat, und lassen sich die Versicherungspolice in Kopie aushändigen.

Tipp: Wenn Sie Fragen zur Entlastung haben oder Unterstützung beim Abschluss des Geschäftsführervertrages benötigen, wenden Sie sich bitte an die Verbandsanwälte. Dieser Service ist für DFK-Mitglieder kostenlos. —

Spezialseminar Compliance nur für Geschäftsführer/Vorstände

07.11.2018 oder 17.01.2019
(jeweils 10.00 bis 17.00 Uhr in Essen)

Compliance bedeutet in aller Kürze: Wir halten uns an die Gesetze. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) definiert Compliance als die in der Verantwortung des Vorstandes liegende „Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und unternehmensinternen Richtlinien“. Zu Compliance gehört auch, Gesetzesverstöße von Mitarbeitern schon im Vorfeld durch geeignete und zumutbare Schutzvorkehrungen zu unterbinden.



Aber was bedeutet das für den Geschäftsführer/Vorstand genau?
Was muss er organisieren, wo muss er sich und sein Unternehmen absichern?

Ziel des Seminars ist es nicht nur Risiken aufgezeigt zu bekommen, sondern auch Spielregeln kennenzulernen, um sie abzusichern. Wir erfahren Beispielfälle, tauschen uns aus und lernen, was zum Aufbau eines rechtssicheren Compliance-Management-System (CMS) gehört. Da auch Beschäftigten auf geeignete Weise die Möglichkeit eingeräumt werden soll, geschützt Hinweise auf Rechtsverstöße im Unternehmen zu geben, wird auch das Thema Whistleblowing eine Rolle spielen.

Wichtig zu wissen: Die Organisations- und Delegationsverantwortung verbleibt immer bei Geschäftsführung und Vorstand. Daher sollten diese wissen, worauf es ankommt.

Das Seminar richtet sich ausschließlich an Geschäftsführer und Vorstände.

Ihre Referentin:

Dr. Heike Kroll ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Mitglied der Geschäftsführung beim Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE (www.die-fuehrungskraefte.de) in Essen. Daneben ist sie als Anwältin in einer Partnerschaft tätig (www.krollundpartner.de).

DER GESCHÄFTSFÜHRER ALS ARBEITGEBER

GOOD TO KNOW – FUNDSTÜCKE AUS DER NEUEREN RECHTSPRECHUNG

von Fachanwältin für Arbeitsrecht Dr. Heike Kroll

Der Geschäftsführer ist nicht nur selber „eine Art Arbeitnehmer“ im Verhältnis zur Gesellschaft. Er übt in seiner Funktion auch Arbeitgeberpflichten aus. In diesem Zusammenhang sind ein paar eigene arbeitsrechtliche Kenntnisse von Vorteil.



Kenntnisse des Arbeitsrechtes helfen weiter die Situation richtig einzuschätzen

(Ausreichende) Anhörung des Betriebsrates in der Probezeit

Eine ohne Anhörung des Betriebsrates ausgesprochene Kündigung ist unwirksam, § 102 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Auf Leitende Angestellten findet das Betriebsverfassungsgesetz keine Anwendung, vgl. § 5 Abs. 3 BetrVG. Dennoch ist jeder Arbeitgeber gut beraten, bei einer Kündigung eines Leitenden Angestellten sicherheits halber (auch) den Betriebsrat und nicht nur den Sprecherausschuss (soweit vorhanden) anzuhören.

Selbst in der Probezeit ist der Betriebsrat vor einer Kündigung zu hören. Hier genügt es jedoch regelmäßig, wenn der Kündigungsentschluss nicht nachvollziehbar und begründbar, sondern nur subjektiv begründet ist. Der Arbeitgeber ist nicht verpflichtet „im Rahmen des Anhörungsverfahrens nach § 102 BetrVG sein Werturteil gegenüber der Arbeitnehmervertretung zu substantiieren oder zu begründen“, so das Bundesarbeitsgericht (BAG) in seiner Entscheidung vom 12.09.2013, 6 AZR 121/12.

Ausreichend dürften nach einer aktuellen Entscheidung des Landesarbeitsgerichts (LAG) Mecklenburg-Vorpommern vom 14.03.2018 (3 Sa 196/17) in Anlehnung an

die Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts aus 2013 folgende Ausführungen im Anhörungsschreiben sein:

„Herr/Frau X genießt noch keinen Kündigungsschutz, da die sechsmonatige Wartezeit des § 1 KSchG noch nicht erfüllt und eine soziale Rechtfertigung dementsprechend nicht notwendig ist. Die Kündigung ist erforderlich, weil sich Herr/Frau X aus unserer Sicht in der Probezeit nicht bewährt und die in ihr/sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllt hat.“

Private Handynummern bleiben privat – Abmahnung unzulässig

Arbeitgeber haben nach einer Entscheidung des LAG Thüringen vom 16.05.2018 (6 Sa 442/17 und 6 Sa 444/17) grundsätzlich keinen Anspruch darauf, die private Handynummer der Arbeitnehmer zu erhalten. Das Landesarbeitsgericht folgte damit der Entscheidung der ersten Instanz. Die Revision zum Bundesarbeitsgericht wurde nicht zugelassen.

Geklagt hatten Mitarbeiter des kommunalen Gesundheitsamtes gegen den Landkreis Greiz, nachdem sie abgemahnt worden waren, weil sie nur ihre private Festnetz-, nicht aber ihre Handynummern für Bereitschaftsdienste angegeben hatten. Die Abmahnungen mussten aus der Personalakte entfernt werden.

Damit wurde einmal mehr deutlich, welches Gewicht der Datenschutz auch im Arbeitsleben hat: Eine jederzeitige Erreichbarkeit, die mit der Herausgabe der privaten Handynummer verbunden sei, stelle einen Eingriff in die Persönlichkeitsrechte der Arbeitnehmer dar. Das Gericht betonte, dass der Arbeitgeber nur unter besonderen Umständen und in engen Grenzen das Recht auf Kenntnis der privaten Handynummer eines Angestellten gegen dessen Willen habe. Das gelte beispielsweise dann, wenn sich die Arbeitspflichten des Mit-

arbeiters nicht anders sinnvoll organisieren ließen, so das LAG. Das sei in den vorliegenden Fällen jedoch nicht gegeben.

Nachvertragliches Wettbewerbsverbot ohne Karenzentschädigung

Das Bundesarbeitsgericht hat in einer Entscheidung vom 22.03.2017 (10 AZR 448/15) noch einmal klargestellt, dass ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot nichtig ist, wenn die Vereinbarung entgegen § 110 Gewerbeordnung (GewO) i.V.m. § 74 Abs. 2 Handelsgesetzbuch (HGB) keinen Anspruch des Arbeitnehmers auf eine Karenzentschädigung beinhaltet. Aus einer solchen Vereinbarung können weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer Rechte herleiten. Weder kann der Arbeitgeber aufgrund einer solchen Vereinbarung die Unterlassung von Wettbewerb verlangen noch hat der Arbeitnehmer bei Einhaltung des Wettbewerbsverbots Anspruch auf eine Karenzentschädigung.

Anderes gilt auch dann nicht, wenn die „Nebenbestimmungen“ des Arbeitsvertrags eine so genannte salvatorische Klausel enthalten. Unter einer salvatorischen Klausel versteht man eine Regelung, nach der der Vertrag im Übrigen unberührt bleiben soll, wenn eine Bestimmung nichtig oder unwirksam ist. Anstelle der nichtigen oder unwirksamen Bestimmung soll eine angemessene Regelung gelten, die, soweit rechtlich möglich, dem am nächsten kommt, was die Vertragsparteien gewollt haben oder nach dem Sinn und Zweck dieses Vertrags gewollt hätten, sofern sie bei Abschluss des Vertrags die Nichtigkeit oder Unwirksamkeit bedacht hätten.

Obwohl es sich bei den „Nebenbestimmungen“ in aller Regel um Vereinbarungen handelt, die dem Recht der allgemeinen Geschäftsbedingungen unterliegen, gilt die Unwirksamkeit des Wettbewerbsverbotes

auch einseitig zugunsten des Arbeitnehmers, der ggf. an der Einhaltung des Wettbewerbsverbotes gegen Zahlung einer Karenzentschädigung interessiert ist. Eine Heilung der Unwirksamkeit durch eine salvatorische Klausel scheidet aus.

Der gerichtliche Beendigungvergleich

Beim Arbeitsgericht nach einer Kündigungsschutzklage gang und gäbe: Man einigt sich auf einen Vergleich, in dem das Arbeitsverhältnis erst zu einem späteren Zeitpunkt endet, als nach der eigentlichen Kündigung(sfrist) vorgesehen. Aber Vorsicht: Hier lauert der Teufel im Detail. Insbesondere dann, wenn die Parteien den Vergleich nicht vor dem Richter, sondern im schriftlichen Verfahren schließen und das Gericht nur nach § 278 ZPO das Zustandekommen eines Vergleiches feststellt.

Erst im letzten Jahr hat das Bundesarbeitsgericht in einer Entscheidung vom 21.03.2017 (7 AZR 369/15) festgestellt, dass darin unter Umständen eine unzulässige Befristung liegen könne und der Entfristungsklage der Klägerin, die eingewendet hatte, dass kein Sachgrund für eine Befristung vorgelegen habe, stattgegeben.

Der Begründung der Beklagten, der nach § 278 Abs. 6 Satz 1 Alt. 1 ZPO zustande gekommene Vergleich sei ein gerichtlicher Vergleich im Sinne von § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 8 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), hat das Gericht eine Absage erteilt, da es an einer verantwortlichen Mitwirkungshandlung des Gerichts fehle. Ein nach § 278 Abs. 6 Satz 1 Alt. 1 ZPO zustande gekommener Vergleich genügt nur ausnahmsweise den Anforderungen des § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 8 TzBfG, wenn das Gericht den Vergleich selbst vorgeschlagen hat. Vorliegend war der Beitrag des Gerichts auf eine Feststellungsfunktion beschränkt.

Der Klägerin sei auch nicht nach Treu und Glauben verwehrt, sich auf die Unwirksamkeit der auf ihrem Vergleichsvorschlag beruhenden Befristung zu berufen. Es verstößt nicht grundsätzlich gegen Treu und Glauben, wenn eine Partei ein unter ihrer Beteiligung zustande gekommenes Rechtsgeschäft angreift. Widersprüchliches Verhalten ist erst dann rechtsmissbräuchlich, wenn dadurch für den anderen Teil ein Vertrauenstatbestand geschaffen worden ist oder wenn andere besondere Umstände die Rechtsausübung als treuwidrig erscheinen lassen.

Befristung und Vorbeschäftigung beim Arbeitgeber

Das Bundesverfassungsgericht hatte sich kürzlich mit der Frage zu beschäftigen, ob das so genannte „Ersteinstellungsgebot“ für Kalenderbefristungen (sachgrundlose Befristungen) in § 14 Abs. 2 Satz 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) mit dem Grundgesetz vereinbar ist.

Denn nach dem Wortlaut des § 14 Abs. 2 Satz 2 TzBfG ist eine [sachgrundlose] Befristung nicht zulässig, wenn mit demselben Arbeitgeber bereits zuvor ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat. Das Bundesarbeitsgericht hatte in einer Aufsehen erregenden Entscheidung 2011 (Urteil vom 06.04.2011, AZ: 7 AZR 716/09) klargestellt, dass dem Ersteinstellungsgebot grundsätzlich auch dann Genüge getan werde, wenn ein Zeitraum von drei Jahren zwischen einer vereinbarten Kalenderbefristung und einer Vorbeschäftigung bei demselben Arbeitgeber vergangen ist. Diese Auslegung des BAG, die dem Wortlaut des Gesetzes an keiner Stelle zu entnehmen ist, führte zu einem Vorlagebeschluss eines Arbeitsgerichts und einer Verfassungsbeschwerde eines Arbeitnehmers.

Nach der Auffassung des Bundesverfassungsgerichtes (BVerfG, Beschluss vom 06.06.2018 – 1 BvL7/14, 1 BvR 1375/14) widerspricht eine solche Auslegung dem

gesetzgeberischen Willen, der mit der Einführung von § 14 Abs. 2 TzBfG zum 1. Januar 2001 verbunden gewesen sei. Das Bundesverfassungsgericht sieht in der Gesetzesbegründung Anhaltspunkte dafür, eine Kalenderbefristung grundsätzlich nur dann zuzulassen, wenn mit demselben Arbeitgeber noch nie ein Beschäftigungsverhältnis begründet gewesen ist. Es legt damit den Begriff der Ersteinstellung sehr eng aus. Eine schematische Auslegung des Ersteinstellungsgebots i. S. v. „einmal und nie wieder“ verstoße nur dann gegen die Grundrechte der betroffenen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, wenn die Gefahr einer „Kettenbefristung in Ausnutzung der strukturellen Unterlegenheit der Beschäftigten nicht besteht und das Verbot der sachgrundlosen Befristung nicht erforderlich ist, um das unbefristete Arbeitsverhältnis als Regelbeschäftigungsform zu erhalten“. Das könne z. B. der Fall sein, wenn die Vorbeschäftigung eine Nebenbeschäftigung in der Studien- oder Familienzeit gewesen sei, bei erzwungenen oder freiwilligen Unterbrechungen der Erwerbsbiografie, die mit einer beruflichen Neuausrichtung oder einer Weiterbildung einhergingen.

Damit ist die pauschale „Drei-Jahres-Regelung“ des BAG vom Tisch. Sollte keine der vom Bundesverfassungsgericht genannten Ausnahmen vorliegen, kann mit einem in der Vergangenheit beschäftigten Arbeitnehmer nur eine befristete Einstellung mit Sachgrund wirksam vereinbart werden. —



Als Geschäftsführer ist man selbst Arbeitgeber. Hier ist mitunter Vorsicht geboten



Quelle: www.ifkom.de

Dipl.-Ing. Heinz Leymann

Der Verband der Ingenieure für Kommunikation (IfKOM e.V.) fordert, die Infrastrukturen für die Informations- und Kommunikationstechnik in Deutschland zu stärken. Ein leistungsfähiges Breitbandnetz, qualitativ hochwertige Übertragungswege sowie sichere und wirtschaftlich betreibbare Rechenzentren in Deutschland sind die kritischen Erfolgsfaktoren für wirtschaftliches Wachstum und internationale Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes im digitalen Zeitalter.

IfKOM-Bundesvorsitzender Heinz Leymann führt dazu aus: „Die künftige Produktion erfolgt mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik. Ganze Fabriken werden über die Internetplattform vernetzt sein, wobei intelligente Maschinen selbstständig Fertigungsprozesse koordinieren werden. Eine solche Industrievernetzung benötigt eine flächendeckende Breitbandversorgung mit hoher Bitrate im Gigabereich. Nur die

INGENIEURE FÜR KOMMUNIKATION (IFKOM E. V.)

DEUTSCHLAND MUSS SEINE DIGITALEN INFRASTRUKTUREN STÄRKEN!

Glasfasertechnik kann diese hohe Übertragungsgeschwindigkeit realisieren. Die IfKOM unterstützen daher die Absicht der Bundesregierung, Gigabitnetze in Deutschland bis zum Jahr 2025 auszubauen.“

Der Ausbau von Glasfasernetzen ist auch für die neue Mobilfunkgeneration 5G unerlässlich. Denn die Funkzellen werden aufgrund der höheren Frequenzen und der geringeren Ausbreitung wesentlich dichter gebaut werden müssen als bei den heute im Betrieb befindlichen Mobilfunknetzen.

Unterschätzt wird nach Auffassung der Ingenieure für Kommunikation der Bedarf an Rechenzentren und deren zunehmende Bedeutung. Zusätzliche Rechen- und Speicherkapazitäten werden sowohl zentral als auch zunehmend dezentral in der Fläche benötigt. Insbesondere bei Anforderungen an eine geringe Latenz, z. B. beim autonomen Fahren, können keine langen Übertragungswege genutzt, sondern müssen Rechenleistungen möglichst nahe bei den Nutzern aufgebaut werden.

Das stetige Wachstum der cloudbasierten Dienste erfordert aber auch eine Stärkung der Rechenzentren in Deutschland. Viele Unternehmen möchten ihre Anwendungen und ihre Unternehmensdaten im Inland verarbeiten und speichern. Es ist aber auch für die Volkswirtschaft insgesamt von Vorteil, wenn die Wertschöpfung durch Rechenzentrumskapazitäten nicht in das Ausland abwandert. Diese Gefahr besteht derzeit aufgrund der unterschiedlichen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen innerhalb von Europa. Obwohl die Energieeffizienz der Rechenzentren innerhalb der letzten zehn Jahre um

nahezu 80 % gestiegen ist, sind die Strompreise der größte Kostenfaktor. Es ist ein klarer Wettbewerbsnachteil für Deutschland, wenn in anderen Ländern nur ein Bruchteil der deutschen Strompreise bezahlt werden muss.

Die IfKOM unterstützen daher die Allianz zur Stärkung digitaler Infrastrukturen in Deutschland. Unter der Federführung des eco – Verband der Internetwirtschaft haben sich die großen Betreiber der Rechenzentren in Deutschland zusammengeschlossen, um auf die schwierige Situation aufmerksam zu machen. eco-Vorstandsvorsitzender Oliver J. Süme bringt es auf den Punkt: „Während Provider und große Anbieter sozialer Plattformen häufig im Fokus von Politik und Öffentlichkeit sind, bleiben die Unternehmen, die am Anfang der Wertschöpfungskette stehen, nämlich Carrier und Rechenzentrumsbetreiber, sowie ihre Verdienste und Herausforderungen weitgehend unbekannt. Gleichwohl ist diese Branche von herausragender Bedeutung für das Gelingen der digitalen Transformation in Deutschland.“

Den wichtigsten Forderungen dieser Allianz schließen sich die Ingenieure für Kommunikation ausdrücklich an:

- Digitale Infrastrukturen müssen als bedeutender Faktor für die wirtschaftliche Prosperität des Standorts Deutschland anerkannt werden.
- Der Breitbandausbau ist voranzutreiben.
- Deutschland muss als Standort für Rechenzentren gestärkt werden, was eine wettbewerbsgerechte Gestaltung der Stromkosten einschließt. —

BUCHTIPP

Jan Mayer

Wenn's drauf ankommt: Schnell denken – maximale Leistung abrufen – Stresssituationen meistern. Erkenntnisse aus dem Spitzensport



Ariston, 2018
192 Seiten, broschiert
ISBN 978-3424201802
18 €

Vor wenigen Jahren noch verpönt, ist der Einsatz von Psychologen im Spitzensport

heute Alltag. Jan Mayer betreut als Sportpsychologe den Bundesligisten TSG Hoffenheim und will mit diesem Buch sein Know-how in Alltagssituationen übertragbar machen. Denn auch im Privat- wie im Berufsleben kennen alle die Situationen, in denen wir ja Dinge abrufen und zeigen müssen, die wir ja

eigentlich beherrschen. Aber wenn es „drauf ankommt“, ist es ja oft alles anders ... Hier hat das Buch seinen Reiz, weil es hilft, solche Momente bewusster vorzubereiten und sich dadurch einfach sicherer zu fühlen. All diejenigen, die genau diese Augenblicke kennen und fürchten, sind also hier richtig. — rk

SCHWERPUNKT INCENTIVES UND VERGÜTUNG

IST HOHES GEHALT EINE NACHHALTIGE MOTIVATION?

von Sabine Schulte

Quelle: @ Sabine Schulte



Sabine Schulte

Prämien oder teure Incentive-Reisen motivieren Mitarbeiter nur kurzfristig. Die Arbeitnehmer legen zunehmend mehr Wert darauf, dass ihr Arbeitgeber nachhaltig handelt und eine wertschätzende Unternehmenskultur lebt.

Jeden achten Euro etwa zahlen Unternehmen als leistungsbezogene Prämie aus. Das ergab eine Analyse von 305 Betrieben am Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit durch die Personalökonominnen Dirk Sliwka, Johannes Berger und Claus Herbertz. Erhebliche Unterschiede beobachteten die Forscher bei der Art der Boni. Mehr als die Hälfte der Betriebe stellt sie einzelnen Mitarbeitern in Aussicht. Die übrigen Firmen lassen Extraspringen, wenn der gesamte Betrieb erfolgreich ist oder – und das ist nur in knapp jedem fünften Unternehmen der Fall – wenn Teams bestimmte Ziele erreichen.

Sinnvolle Anreize?

Welche Anreize sind überhaupt sinnvoll? Motivation muss von innen heraus kommen. Äußere Anreize zeigen nur begrenzte Wirkung oder schaden sogar. Dabei wird in Firmen viel Geld verschwendet für nicht durchdachte Anreize, die unterhalb der Wahrnehmungsschwelle blieben.

Heute ist bewiesen, Firmenkultur hat einen viel stärkeren Einfluss auf Engagement und Loyalität der Beschäftigten als Geld oder kostspielige Anreize. Vor allem bei der jungen Generation stoßen die üblichen Incentives an Grenzen. Statussymbole wie dicke Dienstwagen ziehen nicht mehr. Der Nachwuchs

stellt hohe Ansprüche, was soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit angeht.

Wir haben in unserer Firma uns dem neuen Wertekanon angepasst und uns mit dem Thema Kulturentwicklung beschäftigt. Motivationsfördernd ist, wenn die Mitarbeiter den Freiraum erhalten, sich und ihre Kollegen immer wieder neu entdecken zu dürfen.

Ausgelöst durch gegenseitige Wertschätzung, noch mehr das ermöglichen, was in jedem von uns steckt, und die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass diese jeder auch in unserem Unternehmen einbringen kann.

Dabei haben wir gestartet mit dem Leitsatz von Gerald Hüther: „Wir brauchen Gemeinschaften, deren Mitglieder einander einladen, ermutigen und inspirieren, über sich hinauszuwachsen.“

Das passende Umfeld schaffen

Was wollen wir dadurch erreichen, die Potenziale eines jeden einzelnen von uns zur Entfaltung zu bringen? Eigenverantwortlich handeln, aktives Mitgestalten stärken und die Kreativität bei Lösungen fördern. Schaffung einer Arbeits- und Führungskultur, die alle Beteiligten zu diesem Verhalten einlädt, ermutigt und inspiriert. Dafür war für uns im Management wichtig, das passende Umfeld zu schaffen, um alle Mitarbeiter einzuladen, den gegebenen Rahmen inhaltlich auszugestalten.

Der Erfolg beginnt im Kopf und ist Folge der Denk-Organisations- und Beziehungskultur. Spürbare Änderungen durch Projekte und konkrete Maßnahmen wurden bei uns eingeleitet und umgesetzt. Wie Kompetenzabgabe durch Entscheidung Empowerment. Das Ziel ist vorgegeben, wie es erreicht wird, ist Sache der Mitarbeiter.

Als weiteres Beispiel die Zielharmonisierung, alle müssen in dieselbe Richtung gehen, sonst sind wir langsam. Wie haben wir das erreicht, durch die Harmonisierung aller Ziele im Unternehmen. Neben der Harmonisierung wurden die Ziele veröffentlicht in allen Räumen, damit eine maximale Transparenz geschaffen wurde.

Innere Bilder schaffen

Noch ein wichtiger Punkt war die Kraft innerer Bilder sichtbar machen. Gemeinsamkeiten

stärken, Erfolge feiern, wir haben so etwas schon geschafft und wir werden es wieder schaffen. Wir konnten sehen, dass es besonders förderlich ist, wenn das gesamte Unternehmen zusammenkommt und jede Abteilung ihre aktuellen Projekte vorstellen kann. Mitarbeiter bekommen durch diese Events Lob und Anerkennung ihrer Kollegen, für viele ist das eine größere Motivation als Geld.

Um die neue Kultur im Unternehmen zu implementieren, wurden alle Mitarbeiter auf den Weg des Kulturwandels eingebunden. Damit das gelingt, sind entsprechend Kulturentwickler als Multiplikatoren gesucht worden, die dann die Ideen im Unternehmen verbreiten.

Durch das nachhaltige Beschäftigen mit der Firmenkultur, durch das Entwickeln eines Umgangs, der geprägt ist durch Wertschätzung, entsteht daraus sehr schnell ein neuer Wertekanon. Das auf den Mitarbeiter gerichtete Programm zur Schaffung eines neuen Arbeits- und Beziehungsumfelds, das die Potenziale fördert und damit die Begeisterung unserer Kunden sowie unsere langfristige Wirtschaftlichkeit sichert.

Es hat sich gelohnt, den Kulturwandel einzuleiten. Die Wertschätzung der wichtigsten Ressource Mitarbeiter hatte den Nebeneffekt, die Erhöhung der Wertschöpfung. Eine positive wertschätzende Arbeitsumgebung, bei der sich jeder nach seinen Stärken einbringen kann, ist für Mitarbeiter eine nachhaltige Motivation.

Von der Wertigkeit inzwischen höher angesiedelt als ein unterhalb der Wahrnehmungsschwelle angelegtes Bonussystem. Mit dem angenehmen Nebeneffekt, das auch nachweislich Krankheitstage reduziert werden konnte.

Wir in unseren Unternehmen haben angefangen, unsere Arbeitsstrukturen kritisch zu betrachten und an den Mitarbeitern auszurichten. Damit wurde eine neue wertschätzende Firmenkultur etabliert – und diese neue Kultur macht am Ende den Unterschied aus. —

Kontakt: SabineSchulte@gmx.net

Sabine Schulte ist Führungskraft in einem DAX Konzern und Systemischer Business Coach in München.

SCHWERPUNKT INCENTIVES UND VERGÜTUNG

VERGÜTUNG UND MOTIVATION

von Dr. Michael Scheren, Mitglied des Aufsichtsrats DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

In den Personalbereichen der Unternehmen wird mit einem nicht unerheblichen Aufwand an den Vergütungssystemen für Fach- und Führungskräfte gearbeitet. Im Vordergrund steht hierbei stets die Frage der Motivation der Mitarbeiter. In diesem Beitrag werden daher, unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen, die einzelnen Bestandteile der Vergütungssysteme und ihre Wirkung auf die Motivation betrachtet.



Dr. Michael Scheren

Grading-Systeme

Ausgangspunkt für die Dimensionierung und Berücksichtigung der Bestandteile eines Vergütungssystems ist das Grading, d. h. die Bewertung der Stelle eines Mitarbeiters. Hier kommen unterschiedliche Systeme zur Anwendung, die entweder unternehmensindividuell oder durch externe Anbieter standardisiert angeboten werden. Allen Systemen ist hierbei gemein, dass der inhaltliche Anspruch an eine Aufgabe, der Einfluss auf die Unternehmensentwicklung und der Verantwortungsumfang berücksichtigt werden. Der für die Motivation entscheidende Aspekt beim Einsatz dieser Systeme ist die Transparenz und die damit empfundene Fairness im Quervergleich. Da Gradings häufig auf Basis numerischer Ergebnisse erfolgen, ist die Mitteilung der einzelnen Gradingpunkte an die Mitarbeiter, verbunden mit einer Begründung, der richtige Weg. Hilfsweise kann diese Information von Fach- und Führungskräften bei ihren Mitbestimmungsgremien, dem Sprecherausschuss der Leitenden Angestellten oder dem Betriebsrat erfragt werden. Die Mitbestimmungsgremien tragen darüber hinaus Mitverantwortung dafür, dass

ein Neugrading nicht zu einem schleichenden allgemeinen oder spezifischen Downgrading verwendet wird.

Grundgehalt

Beim Grundgehalt, also der fixen jährlichen Vergütung, stellen sich verschiedene Fragen. Zunächst sollte es gegenüber dem Markt bzw. den relevanten Gruppen im Unternehmen vergleichbar sein. In der Regel verwenden Unternehmen Gehaltsbänder je Grading. Diese sollten transparent sein. Wichtig ist darüber hinaus, klare Spielregeln für die individuelle Entwicklung im Gehaltsband zu definieren und zu kommunizieren. Die Grundlagen hierfür sollten insbesondere Erfahrung und daraus resultierende Performance sein. Für die Motivation ist beim Grundgehalt entscheidend, dass der Mitarbeiter nachvollziehen kann, dass sein Gehalt fair und marktgerecht ist und wie er dessen Entwicklung beeinflussen kann. Transparenz ist hierbei entscheidend, leider aber in vielen Unternehmen nicht gegeben. Auch hier lässt sich bei den Mitbestimmungsgremien, die über die Gehälter vom Unternehmen informiert werden müssen, Klarheit erreichen. Darüber hinaus eröffnet das neue Gesetz zur Transparenz von Entgeltstrukturen individuelle Informationsansprüche gegenüber dem Unternehmen.

Tantieme

Der Tantieme kommt in der Theorie eine besondere Bedeutung für die Motivation der Mitarbeiter zu. Vielfach wird diese Form der variablen Vergütung an Ziele geknüpft, die die Unternehmensperformance und die Erreichung individueller Vorgaben umfassen. Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmenspraxis zeigen einen Trend dahingehend auf, dass die Unternehmensziele im Vordergrund stehen. Dies bietet zum einen den Vorteil für die Unternehmen, dass die Tantiemeaufwendungen mit ihrer finanziellen Situation atmen.

Es begegnet aber auch unter Motivationsaspekten einem Problem: der enttäuschten Erwartungshaltung. Trotz z. T. hoher Nominalauszahlungen verfehlt die Tantieme oft ihre motivierende Wirkung, da die Mitarbeiter in ihrer persönlichen Leistungsbewertung eine höhere Erwartung hatten. Ganz gravierend wird dieser Effekt, wenn bei der Leistungsabrechnung vom Unternehmen z. B. eine Gaußsche Normalverteilung oder als Budget ein durchschnittlicher Zielerreichungswert von z. B. 100% vorgegeben wird.

Im Detail ergeben sich einige weitere wesentliche Aspekte zur Ausgestaltung von Tantieme. Die Höhe des Anteils am Zielgehalt steigt i. d. R. mit der Höhe des Gradings. Ein aktueller Trend besteht darin, einen Teil der Tantieme als Mehrjahresbonus zu zahlen, um auch längerfristige Zielerreichungen zu berücksichtigen. Eine Grundsatzfrage besteht auch in der additiven oder multiplikativen Verknüpfung von individueller und Unternehmenszielerreichung. Schließlich sind Spielregelungen für Low- und High-Performer zu definieren, wenn die Tantieme nur vom Unternehmenserfolg abhängig ist.

Auch bei der Tantieme bleibt Transparenz ein wesentlicher Faktor für die Motivation. Dies gilt bereits bei der Zielfestlegung für den Unternehmenserfolg. Nur wenn hier realistische Ziele festgelegt und bekannt gemacht werden, kann das System seine Wirkung entfalten. Ein weiterer Aspekt der empfundenen Fairness ist die Einbindung der Sprecherausschüsse und Betriebsräte in die Entwicklung der Regelwerke und deren jährliche Umsetzung. Diese Gremien können von den Mitarbeitern bei Fragen eingebunden werden.

Sonderboni

Unter Motivationsaspekten von herausragender Bedeutung sind Sonderboni. Dies liegt daran, dass diese für besondere Leis-

tungen ohne jede Rechtsgrundlage gezahlt werden. Die Zahlung kann in Geld, Aktien oder Sachprämien erfolgen. Dieses Instrument kann Unternehmen und Führungskräften uneingeschränkt zur Nutzung empfohlen werden, da hier mit begrenztem Mitteleinsatz hohe Motivationswirkung erreicht wird.

Langfristvergütung

Langfristvergütungen werden häufig in Form von Aktienoptionsprogrammen in virtueller Form gewährt. I. d. R. haben sie eine Laufzeit von vier Jahren und sind an den Aktienkurs, die Wettbewerberentwicklung oder interne Ziele gebunden. Sie werden nur den oberen Führungskräften gewährt, da diese den größten Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben. Die größte Herausforderung an die Ausgestaltung der Programme ist die Vermeidung zu großer Komplexität und die Transparenz. Motivation kann ein solches System nur entfalten, wenn die Führungskräfte jederzeit in der Lage sind, die Werthaltigkeit selbst zu ermitteln. Das ist häufig nicht der Fall. Trotz hoher Auszahlungen am Ende der Laufzeit verfehlen damit diese Gehaltskomponenten ihre motivierende Wirkung. Ein weiterer Effekt der langen Laufzeit ist die Retention- oder Bindungswirkung. Bei Kündigung verfallen nämlich die Optionen.



Ein wesentlicher Aspekt für die Entscheidung, eine Stelle anzunehmen oder in einem Unternehmen zu bleiben, ist die Zusage einer betrieblichen Altersvorsorge.

Betriebliche Altersvorsorge

Ein wesentlicher Aspekt für die Entscheidung, eine Stelle anzunehmen oder in einem Unternehmen zu bleiben, ist die Zusage einer betrieblichen Altersvorsorge. Sie ist gerade in Zeiten sinkender gesetzlicher Renten eine Frage der Fürsorge des Arbeitgebers und damit einhergehend der Loyalität des Arbeitnehmers zum Unternehmen. Leider zeigt sich in diesem Bereich, trotz etlicher Gesetzesinitiativen, ein Trend zur Reduzierung und Risikoverlagerung auf die Arbeitnehmer. Endgehaltbezogene Neuzusagen gibt es faktisch nicht mehr. In den

Bausteinsystemen werden auf Basis jährlich gewährter Nominalzusagen von Kapitalbausteinen die Risiken der Zinsentwicklung und Sterbetafeln auf die Arbeitnehmer übertragen. Damit ist eine Berechnung von Rentenansprüchen vorab nicht mehr möglich.

Wichtige Aspekte bleiben darüber hinaus Eigenbeteiligungsmöglichkeiten und Deferred Compensation (aufgeschobene Vergütung) sowie die Direktversicherung. Unter Motivationsaspekten ist die Gewährung von Betriebsrenten grundsätzlich positiv zu bewerten. Die Effekte wären allerdings deutlich positiver, wenn der Mitarbeiter den Wert der Rentenzusage ermessen könnte. Weitere positive Aspekte lägen in der Portabilität der Altersvorsorge, also der Mitnahme und Fortführung in einem anderen Unternehmen.

Dienstwagen

Für Leitende Angestellte werden häufig Dienstwagen zur dienstlichen und privaten Nutzung zur Verfügung gestellt. Dies wird von den Mitarbeitern grundsätzlich wertgeschätzt. In den Unternehmen bestehen hier unterschiedliche Modelle. Die Möglichkeit der freien Auswahl des Dienstwagens, ggf. verbunden mit Eigenbeteiligung, können die Motivationswirkung verstärken. Auch die Möglichkeit der Auszahlung alternativ zum Dienstwagen kann positiv wirken. Insbesondere bei großen Entfernungen zwischen Wohnung und Arbeitsstätte kann die steuerliche Situation den Dienstwagen unattraktiv machen. Grundsätzlich sollten die Dienstwagenregelungen mit den Sprecherausschüssen vereinbart sein. Hier können die obigen Aspekte in die Verhandlungen eingebracht werden.

Sonstige Nebenleistungen

Der Katalog an möglichen sonstigen Nebenleistungen ist umfassend. Beispiele sind Darlehen zu Sonderkonditionen, Unfall-, Reisegepäck-, D&O-Versicherungen, Health-Check, Jubiläumsgeld, Zuschüsse für KITAS, private Handynutzung, Sportangebote, Sonderpreise für Eigenprodukte oder externe Anbieter und Sonderurlaub. Mit derartigen Angeboten kann der Arbeitgeber sich differenzieren, seine Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck bringen und damit einen motivatorischen Effekt erreichen. Um den unterschiedlichen Ansprüchen von Mitarbeitern gerecht zu werden, könnten Angebote aus diesen Bereichen, wie auch Altersvorsorge und Dienstwagen, im Sinne eines Cafeteria-Systems individuell vereinbart werden.

Flexibilisierungsangebote für Arbeitszeit

Zunehmend wird die Work-Life-Balance ein wesentlicher Aspekt der Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Nicht nur von jungen Mitarbeitern, die mehr Zeit für die Familie haben wollen, auch für die mittlere Generation, die sich um Eltern kümmern will, sowie für die ältere Generation, die den gleitenden Ausstieg aus dem Berufsleben sucht, sind Flexibilitätsregelungen interessant. Daher haben diesbezügliche Regelungen als Option hohe Relevanz für die Motivation und Retention. Angebote, die dieser Zielsetzung entsprechen, sind: Sabbaticals, vorzeitiger Ruhestand, Auszeiten für Betreuung und Weiterbildung. Die vorgenannten Maßnahmen können vom Unternehmen unterstützt, aber auch vom Mitarbeiter aus Langzeitkonten finanziert werden. Hierbei zahlt der Mitarbeiter z. B. aus seiner Tantieme Geld in ein Konto ein, aus dem er dann entsprechende Zeit für die genannten Maßnahmen entnehmen kann.

Weitere Möglichkeiten, die auf die Work-Life-Balance einzahlen, sind Angebote von Teilzeit auch für Fach- und Führungskräfte, Homeoffice, Vertrauensurlaub oder Verzicht auf Erreichbarkeit zu bestimmten Zeiten.

Ausblick

Grundsätzlich sind Vergütungssysteme nur ein Aspekt der Motivation für Fach und Führungskräfte. Wichtige weitere Aspekte sind eine erfüllende und herausfordernde Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten sowie eine wertschätzende und respektvolle Unternehmenskultur. Sind diese Punkte nicht gegeben, kann auch ein hohes Gehalt nicht kompensierend auf die Motivation wirken. Gehalt ist in erster Linie ein Hygienefaktor, d. h., es muss als fair empfunden werden. Falsche Systeme bergen das Risiko in sich, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu beeinträchtigen. Daher müssen sie zu dieser kompatibel gestaltet werden. Es empfiehlt sich, die Systeme im Unternehmen identisch vom Vorstand bis zum einfachen Mitarbeiter zu gestalten.

Wie sich aus der Darstellung der verschiedenen Komponenten ergibt, sind die Themen Vergütung und Benefits außerordentlich komplex. **Der Verband DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE verfügt über umfassende Erfahrung in diesem Bereich und steht den Sprecherausschüssen, Betriebsräten sowie den Fach- und Führungskräften bei Bedarf gerne beratend und unterstützend zur Seite. —**

SCHWERPUNKT INCENTIVES UND VERGÜTUNG

INCENTIVIERUNG IM LETZTEN ABSCHNITT DES BERUFSLEBENS

von Professor Dr. Arnd Schaff

Viele Unternehmen begnügen sich bisher mit einem einheitlichen System an Incentives für alle Altersgruppen im Betrieb. Incentivesysteme müssen heute aber den Spagat zwischen den Anforderungen ganz unterschiedlich motivierter Altersschichten im Unternehmen schaffen.

Es sind vor allem zwei Dimensionen, aus denen sich die größten Herausforderungen ergeben. Zum einen werden die Angehörigen der aktuell in die Unternehmen strömenden Generation Z (ab 1995), ähnlich wie die bereits auf dem Karrierepfad befindlichen Mitglieder der Generation Y (Geburtsjahrgänge 1980-2000), durch ganz andere Faktoren motiviert wie die so genannte Babyboomer-Generation (ab 1956). Zum anderen verschieben sich die Motivationsfaktoren mit zunehmendem Arbeitsalter auch unabhängig von dem generationellen Wandel durch die Verschiebung der persönlichen Werte und Bedürfnisse.

Veränderung der Motivationsfaktoren mit zunehmendem Alter

Studien zeigen, dass sich die Motivation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus anderen Quellen speist als die von Berufseinstiegern. Das Heidelberger Institut für angewandte Wirtschaftspsychologie untersuchte 2007 die altersspezifische Leistungsmotivation und -orientierung in einer großen empirischen Untersuchung mit 538 Befragten über ein breites Spektrum an Branchen hinweg (Brinkmann 2008).

Das wichtigste Ergebnis: Der Gesamtwert der Leistungsmotivation sinkt im Alter NICHT ab. Dies bestätigen auch spätere Studien (Rabl 2010). Es existieren allerdings Verschiebungen in der Motivation bei den vier Einzelfaktoren Engagement, Zielsetzung, Wettbewerbsorientierung und Statusorientierung. Alle vier Bereiche nehmen im Altersverlauf ab. Am deutlichsten ist im höheren Alter die Abnahme der Statusorientierung („Bestreben, durch berufliche Leistungserfolge Geltung zu erlangen“) und Wettbewerbsorientierung („Wille, besser als andere zu sein“). Beide Dimensionen reduzieren sich in ihrer Bedeutung um etwa 25 %

bzw. 30% im Verlauf des Berufslebens. Dass Status und Wettbewerb als Motivationsfaktoren an Bedeutung verlieren, überrascht grundsätzlich nicht. Die zugrunde liegenden Werte und Lebensziele verändern sich im Laufe des Berufslebens. Berufliche Karriere, Anerkennung durch Leistung und finanzieller Wohlstand als Hauptmotivatoren im ersten Jahrzehnt verlieren entweder durch das Erreichen der persönlichen Ziele oder auch einfach durch das Einrichten im Status quo an Bedeutung. Andere Werte wie Lebensqualität, Freiraum, soziale Beziehungen und persönliche Anerkennung werden wichtiger. Es wird weniger die Steigerung der Geltung durch Leistung und Wettbewerb verfolgt. Daraus ergibt sich in der beruflichen Praxis oft ein großes Missverständnis: Viele (jüngere) Führungskräfte und auch Personalmanager schließen aus der geringeren Bereitschaft, in den Wettbewerb zu gehen, auf eine grundsätzlich geringere Motivationslage der Älteren. Diese Schlussfolgerung ist falsch und führt zu einem negativen Vorurteil gegenüber älteren Mitarbeitenden – eine wichtige Ursache von Demotivation, die als mindestens gleichwertiger Einflussfaktor neben den Motivationsfaktoren steht.

Demotivation als wichtiger Stolperstein

Neben der Veränderung der motivatorischen Elemente spielen negative, demotivierende Faktoren eine erhebliche, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle. Allerdings werden sie nur in den seltensten Fällen beachtet und in Führungsmaßnahmen und Incentivesystemen berücksichtigt.

Als wichtigste Quellen von reduzierter Leistungsmotivation werden genannt (Brinkmann 2008): zunehmender Leistungsdruck, eine sich stärker verbreitende „Ellenbogengesellschaft“ und die mit dem Alter einhergehende



Prof. Dr. Arnd Schaff

Veränderung der Werte. Das soziale Umfeld im Unternehmen trägt dabei oft erheblich zu den ersten beiden Faktoren bei. Ältere Mitarbeitende sehen sich mit einer ganzen Reihe von Vorurteilen konfrontiert, z.B.: Sie seien nicht mehr so motiviert und würden sich nicht mehr in gleichem Maße einsetzen wie jüngere Kollegen, es sei schwieriger mit der Zusammenarbeit, Veränderung wäre nicht mehr gewollt. Viele ältere Mitarbeitende geben angesichts dieser Vorurteile auf und ziehen sich motivatorisch ins Privatleben zurück (Rabl 2010).

Der Schaden für die Unternehmen ist enorm und wird weiter zunehmen. Der demografische Wandel macht die älteren Kolleginnen und Kollegen auch im letzten Berufs Jahrzehnt unverzichtbar, weil der Nachwuchs aus den Generationen Y und Z zahlenmäßig zu gering ist. Bereits heute verliert der deutsche Mittelstand jedes Jahr 50 Mrd. € an Umsatz durch den Fach- und Führungskräfte mangel, mit erheblich zunehmender Tendenz (Ernst&Young 2017).

Die Führungs- und Incentivesysteme müssen sich dieser Situation anpassen und dafür Sorge tragen, die älteren Teile der Belegschaften werte- und problemspezifisch anzusprechen.

Incentives im letzten Drittel des Berufslebens

Ein gutes Incentivierungssystem beachtet die zielgruppenspezifischen Motivationsfaktoren und vermeidet gleichzeitig, durch unpassende Botschaften demotivierend zu wirken. Vor diesem Hintergrund muss die heutige Systematik in den meisten Unternehmen in Frage gestellt werden, was die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden angeht.

Finanzielle Incentives stellen heute nach wie vor das Hauptinstrument der Förderung dar. Oft basieren sie auf leistungs- und auch wettbewerbsorientierten Zielsetzungen, wie zum Beispiel Umsatz- oder Ergebniswachstum. Damit sind direkt zwei große Probleme verbunden. Zum einen spielt Geld als Motivationsfaktor grundsätzlich eine erheblich geringere Rolle als im jüngeren Berufsalter. Durch die lange Berufstätigkeit ist in vielen Fällen kein akuter finanzieller Druck mehr vorhanden, gleichzeitig sind die Belastungen z. B. durch das Studium der Kinder und schon abgeschlossene Investitionen in „Heim und Herd“ typischerweise gesunken. Ein Unternehmenswechsel wird häufig nicht mehr angestrebt, hier laufen finanzielle Bindungsmaßnahmen ins Leere.

Zum anderen kann sich der Wettbewerbscharakter der finanziellen Incentivierung negativ auswirken, insbesondere in Unternehmungen mit einer ausgeprägt kompetitiven Kultur. Ältere Mitarbeitende lassen sich weniger durch Wettbewerb motivieren und arbeiten gleichzeitig auch noch gegen vorhandene Vorurteile an. Wenn sich dadurch insgesamt eine geringere finanzielle Wertschätzung der Älteren ergibt, wirkt das zusätzlich demotivierend und führt zu einem noch stärkeren Rückzug.

Literatur:

Brinkmann, R. [2008]: Berufsbezogene Leistungsmotivation und Leistungsorientierung älterer Arbeitnehmer, Link: www.becker-stiftung.de/wp-content/uploads/2013/12/Vortrag_Brinkmann.pdf, [Zugriff 16.03.2018]

Ernst&Young [2017]: Mittelstandsbarometer Januar 2017, Link: [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mittelstandsbarometer-januar-2017/\\$FILE/ey-mittelstandsbarometer-januar-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mittelstandsbarometer-januar-2017/$FILE/ey-mittelstandsbarometer-januar-2017.pdf), [Zugriff 13.10.2017]

Rabl, T. [2010]: Age, discrimination, and achievement motives. A study of German employees. In: *Personnel Review* [2010], Vol. 39, Issue 4, pp. 448 – 467.

Steiner E., Landes M. [2017]: Leistungsorientierte Vergütung: Anreizsysteme wirkungsvoll gestalten. Haufe-Lexware: Freiburg.

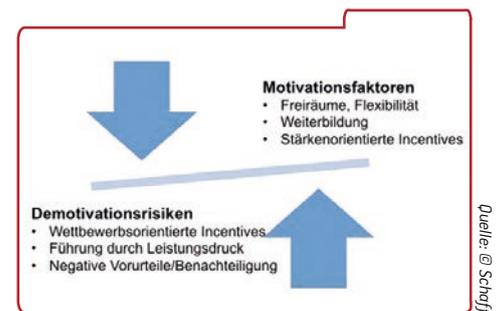
Zusammengefasst ist also festzustellen, dass der übliche Motivationsfaktor „Geld“ deutlich weniger wirksam ist und in einem kompetitiven Umfeld sogar negative Auswirkungen haben kann. Sicher lässt sich finanzielle Incentivierung nicht komplett durch andere Mittel ersetzen, aber die Parameter der Incentivierung müssen überdacht werden. Neue Ansätze berücksichtigen hier die Stärken älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, anstatt nur einfache Indikatoren wie Umsatz und Ergebnis zu nutzen [Steiner & Landes 2017]. Individualziele sind ideal geeignet, diese Aufgabe zu lösen. In ihnen kann der spezifische und oft nicht an harten Kennzahlen ablesbare Beitrag der Älteren gewürdigt werden. Die Vielfalt dabei ist groß, einige mögliche Zielsetzungen sind:

- Weitergabe von Know-how an jüngere Mitarbeiter / Mentorships
- Unterstützung beim Aufbau neuer Geschäftsfelder/Produkte etc. auf Basis der erworbenen Erfahrung (ohne dabei in der ersten Reihe zu stehen)
- Eigene Weiterbildungsmaßnahmen
- Übernahme eines (informellen) Expertenstatus als Ansprechpartner im Unternehmen

Wettbewerbsorientierte Incentives sollten grundsätzlich kritisch hinterfragt werden, unabhängig von ihrer Ausprägung. Neben finanziellen Belohnungen werden hier z. B. auch Ehrungen als „bester Mitarbeiter des Monats“ oder Privilegien (Parkplatz, besonderes Firmenfahrzeug) eingesetzt.

Geeigneter sind Anreize, die im Einklang mit den veränderten Werten Älterer stehen und gleichzeitig den demotivierenden Faktoren vorbauen.

Persönlicher Freiraum, auch zur Vorbereitung des Ruhestandes und für die Pflege privater Interessen, kann durch Flexibilisierung und Anpassung von Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Damit wird ein wichtiger Anreiz gesetzt, der die privaten Interessen und die Wertewelt aktiv berücksichtigt. Wichtig ist, die Ausrichtung auf private Ziele dabei nicht als beruflichen Motivationsverlust zu bewerten: Private Interessen stehen neben den beruflichen Aufgaben, nicht darüber. Damit wird in vielen Unternehmen ein Kulturwandel notwendig werden: Bis heute werden die Reduzierung der Arbeitszeit und auch Maßnahmen wie die Einrichtung eines Heimarbeitsplatzes oft als „Schonmaßnahmen“ für weniger leistungsfähige Mitarbeiter bewertet. Dieses Vorurteil muss aktiv ausgeräumt werden, damit die Incentives positiv angenommen werden können.



Der Einsatz der richtigen Motivationsfaktoren und die Vermeidung von Demotivation bilden zusammen den Schlüssel zum Erfolg

Ein weiterer Bereich, der oft sträflich vernachlässigt oder sogar bewusst eingestellt wird, ist die Wertschätzung durch Weiterbildung. Gerade in diesem Bereich werden Weichen für die Wahrnehmung älterer Mitarbeiter gestellt. Wenn die Unternehmensleitung Weiterbildung auch in höherem Berufsalter aktiv fördert, wird damit deutlich, dass Ältere als wertvolle Ressource im Unternehmen gesehen und gefördert werden. Implizit ist damit auch die Botschaft verbunden: Ältere können und wollen sich weiterentwickeln und fortbilden. So kann ein Kulturwandel gelingen und die Demotivation durch abwertende Vorurteile verhindert werden.

Fazit

Der Wandel zu einem altersgerechten, differenzierten Incentivesystem muss an der Unternehmensspitze und in den Führungsebenen eingeleitet werden. Der erste Schritt ist die Einsicht in die Tatsache, dass sich die Motivationsfaktoren und Demotivationsrisiken mit zunehmendem Berufsalter deutlich verändern. Geld als Motivationsfaktor verliert grundsätzlich an Bedeutung und muss gleichzeitig an veränderte Erfolgsparameter geknüpft werden. Andere Incentives wie Flexibilisierung und Individualisierung spielen im Alter eine wichtige Rolle, um den Wertewandel zu adressieren. Weiterbildungsmöglichkeiten erhöhen die Leistungsfähigkeit im letzten Teil des Berufslebens und sind gleichzeitig ein wichtiges Signal der Wertschätzung und des Vertrauens an die Belegschaft. —

Kontakt: arnd.schaff@fom.de

Prof.Dr. Arnd Schaff ist Wissenschaftler und Hochschullehrer im Institut für Gesundheit und Soziales an der FOM Hochschule. Daneben ist er Unternehmensberater und unterhält eine Praxis für Psychotherapie.

SCHWERPUNKT INCENTIVES UND VERGÜTUNG

„MIT BETRIEBLICHER ALTERSVORSORGE UND FIRMENWAGEN LOCKT MAN NIEMANDEN MEHR“

Wieso scheitern viele Unternehmen an der Digitalisierung? Was macht eine erfolgreiche Digitalisierung aus? Welche Chancen und Risiken birgt die digitale Transformation für das Personalmarketing der Zukunft? Prof. Dr. Ralf E. Strauß ist ein ausgewiesener Marketing-Spezialist (u. a. tätig für SAP und Volkswagen) und begleitete über die letzten Jahre fast 40 Projekte zur Digitalisierung. Im Interview erklärt er die Chancen und Risiken des Personalmarketings der Zukunft.



Prof. Dr. Ralf E. Strauß, Präsident des Deutschen Marketing Verband

DFK: Wie kann die digitale Transformation beim Personalmarketing nützlich sein?

Prof. Dr. Strauß: Nützlich ist schwierig, es stellt das Personalmarketing erst einmal vor ganz neue Herausforderungen. Unternehmen müssen potenzielle Mitarbeiter, die sie für sich gewinnen wollen, vielfältiger ansprechen als noch vor ein paar Jahren. Früher wurde einfach eine Anzeige geschaltet, heutzutage ist das Spektrum facettenreicher als jemals zuvor, sowohl aus Sicht des rekrutierenden Unternehmens, als auch aus Sicht der Bewerber: Der potenzielle Mitarbeiter ist viel besser informiert und hat wesentlich mehr Optionen. Er wird sozusagen zu einem „multioptionalen Kunden“, was die Ansprache natürlich wesentlich komplexer macht. Unternehmen müssen sich genau überlegen, wo sie ihre Kandidaten finden und über welche Kanäle und vor allem mit welchen Inhalten sie diese ansprechen. Inside-Out/Push wird abgelöst von Outside-In/Pull – also der Frage: Was spricht den potenziellen Mitarbeiter an, wie erreiche ich ihn am besten?

Sie haben für den Volkswagen-Konzern 2011 und 2012 die digitale Transformation von Vertrieb und Marketing verantwortet – was waren die größten Herausforderungen?

Ob VW oder andere Unternehmen – meist ist schnell klar: Die klassischen Incentives wie die betriebliche Altersvorsorge oder ein Firmenwagen funktionieren immer weniger. Die meisten Bewerber finden das zwar ganz nett, aber diese Punkte sind meist nicht relevant, da sie sowieso meistens nicht vorhaben, länger als zwei bis drei Jahre in einem Unternehmen tätig zu sein. Sie möchten vor allem für die Zeit, in der sie im Unternehmen tätig sind, abgesichert sein. Außerdem ist ihnen die Work-Life-Balance sehr wichtig. Mir hat einmal ein toller, 22-jähriger Kandidat aus Berlin abgesagt, weil er nicht umziehen wollte und pendeln auch nicht in Frage kam, mit dem Argument, dass er dann den Kontakt und den Austausch zu seiner Community-of-Practice verlieren würde. Ich selbst hätte mit 22 Jahren diesen Job niemals abgelehnt. Heute haben die Bewerber eine viel feingeschiffenere Sensorik, welche Faktoren zu ihnen persönlich passen und welche nicht. Manchen Unternehmen fällt es sogar schwer, geeignete Kandidaten von Berlin nach Potsdam zu bewegen. Personalmarketing-Manager müssen sich heute Antworten auf Fragen überlegen, die sie sich vorher niemals gestellt hätten.

Viele Unternehmen wie auch Volkswagen haben Innovation Hubs in Berlin und anderen Städten gegründet, um ebensolche Zielgruppen zu erreichen und systematisch Innovationen zu fördern. Alles unter dem Schlagwort „New Work“: flexible Arbeitszeiten, weniger Kleidungszwang, Großraumbüros in chilliger Loft-Umgebung, agile Projektstrukturen, alles ganz bewusst auf junge Leute zugeschnitten. Allerdings hat das mit dem

Alltagsgeschäft oftmals nur noch wenig zu tun. Bestimmte Aufgabenbereiche werden aus dem Kerngeschäft herausgenommen und im Innovation Hub gebündelt. Das sind klar zeitlich abgegrenzte Projektaufgaben, wo Innovationen entwickelt werden für die Zukunft etwa der Automobilbranche. Sicher sollten Unternehmen auch so etwas wie Homeoffice oder Sabbaticals anbieten. Aber all diese Zusatzpakete sollten nicht darüber hinwegtäuschen, dass am Ende des Tages genauso geliefert werden muss wie vorher, es besteht weiterhin ein ganz klares Leistungsverhältnis.

Welche Lehren haben Sie aus Ihrer Zeit bei Volkswagen gezogen, welche Ratschläge können Sie anderen Unternehmen mitgeben?

Ich habe nach meiner Zeit bei Volkswagen eine Studie mit 300 Unternehmen zum Thema digitale Transformation durchgeführt und dabei verschiedene Faktoren für eine erfolgreiche Bewältigung identifiziert. Wichtig ist zum einen, eine Strategie zur Digitalisierung zu haben, die auch tatsächlich aktiv gelebt wird und als Grundlage für den Diskurs innerhalb des Unternehmens dient. Also weniger überladene theoretische Analytik mit geringer Umsetzungsrelevanz als vielmehr einen Strategiediskurs, der die Strategie dann auch auf die operative Ebene kaskadiert. Zum anderen ist der richtige Umgang mit IT entscheidend, also welche Anwendungsszenarien in diesem Bereich genutzt werden, wie der Ausbauplan der IT-Anwendungslandschaft aussieht, wie Geschäftsprozesse und IT-Anwendungen im sog. Blueprinting am besten miteinander zu verheiraten sind. Hier fehlt viel Know-how und teilweise auch die Scheu aufgrund vormals gemachter schlechter Erfahrungen in Vorprojekten. Auch das Führungsverständnis spielt eine entscheidende Rolle: Macht manifestiert sich in erfolgreichen Unternehmen

nicht mehr durch hierarchische Strukturen, sondern eher durch Wissen, Know-how und Netzwerke. Und letztlich geht es auch um die Personalentwicklung, da bedarf es viel Interaktion, Kommunikation und systematischer, zielgerichteter und qualitativ hochwertiger Weiterbildung.

Stichwort Disruptive Leadership – wie verändert sich die Arbeit von Führungskräften durch den digitalen Wandel?

Führungskräfte müssen heute mehr denn je dazu in der Lage sein, jeden einzelnen Mitarbeiter zu fördern und zu fordern. Es reicht nicht mehr, nur die Geldbörse der Mitarbeiter anzusprechen, Personalverantwortliche müssen sich mit Engagement einbringen. Meiner Meinung nach sollten cross-funktionale Arbeitsteams mehr gefördert werden – eine Führungskraft hat die Aufgabe, unterschiedliche Funktionsbereiche zusammenzubringen. Was meine Kernbereiche Marketing und Vertrieb betrifft, müssen viele Verantwortliche noch alte Themen aufarbeiten – manche haben noch nicht einmal ein CRM-System eingeführt – gleichzeitig aber

auch neue Möglichkeiten verankern und sich mit IT-Anwendungen beschäftigen. Der größte „Grundlagenbedarf“: Weiterbildung! Es gilt, die bestehende Mannschaft systematisch und qualitativ hochwertig weiterzubilden.

Welche Trends sehen Sie bezüglich Personalmarketing- und Employer Branding-Strategien?

Gefühlt nimmt das Thema Employer Branding immer mehr Raum ein. Früher haben viele die Auffassung vertreten: „Muss man eben machen“. Aber im Hinblick auf die Ohnmacht vieler Unternehmen, geeignete Mitarbeiter zu finden, gewinnt das Thema immer mehr an Bedeutung. Dabei geht es vor allem darum, das Employer Branding nicht nur nach außen zu vertreten, sondern auch innerhalb des Unternehmens tatsächlich zu leben. Es geht nicht darum, einfach nur ein neues tolles Wort wie „agil“ auf die Visitenkarte zu schreiben und das war's – das wird in der heutigen Zeit viel schneller als leere Worthülse durchschaut. Dem Employer Branding-Konzept muss eine authentische Umsetzung auch nach innen nachfolgen. —



Führungskräfte müssen heute mehr denn je dazu in der Lage sein, jeden einzelnen Mitarbeiter zu fördern und zu fordern.

Prof. Dr. Ralf E. Strauß ist Professor für Digitales Marketing & E-Business an der HSBA, Managing Partner der Unternehmensberatung Customer Excellence GmbH, Initiator & Chairman der 2006 gegründeten CMO Community, Managing Partner der CMO Academy GmbH, Präsident des Deutschen Marketing Verbands, Vice President der European Marketing Confederation.

SCHWERPUNKT INCENTIVES UND VERGÜTUNG

MEHR ALS NUR GELD

Benefits sind interessante Angebote für Fach- und Führungskräfte. Oder können es sein. Viele Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern inzwischen diverse Nebenleistungen ergänzend zum eigentlichen Gehalt an. Zweifellos ein guter Ansatz, aber gleichwohl liegt hier noch einiges im Argen.

Die Chancen, die sich aus solchen Benefits ergeben können, werden noch gar nicht genügend ausgeschöpft. Das beginnt bei der Zusammenstellung der Angebote und geht über die Budgetierung bis hin zur Überprüfung, ob die Angebote noch passend sind oder einer Aktualisierung bedürfen. Das ist ein kontinuierlicher Prozess – Benefits brauchen ständige Begleitung, Hege und Pflege sowie eine gute Kommunikation. Aber der Aufwand lohnt sich, und zwar schon beim Recruiting und später bei Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung.

Was man unbedingt beachten sollte:

– Der Ansatz „one-size-fits-all“ funktioniert auch bei Benefits nicht mehr. Mehr denn je wollen Mitarbeiter in ihrer Individualität wahrgenommen und wertgeschätzt wer-

den. Wertschätzung drückt sich aber nicht darin aus, alle über einen Kamm zu scheeren. So unterschiedlich wie die Menschen sind auch ihre Wünsche, was Benefits angeht. Das hängt von der Lebensplanung, dem Alter, den Lebensumständen etc. ab. Ein Single ohne Kinder unter 40 wird vermutlich in Teilen andere Benefits bevorzugen als Gleichaltrige, die in Partnerschaft leben und Kinder haben. Bei der Generation 50+ kann das alles noch einmal ganz anders aussehen. Wer als Unternehmer den größtmöglichen Gewinn aus der Gewährung von Benefits ziehen will, bietet ein großes Portfolio solcher Nebenleistungen an und sollte vorher die Wünsche seiner Mitarbeiter erkundet haben.

– Den Überblick behalten. Es ist auffällig, dass es vielen Unternehmen schwerfällt,

auf Anhieb ihre Benefits vollständig zu benennen. In solchen Fällen ist es hilfreich, nicht nur eine Bestandsaufnahme, sondern auch eine Bereinigung vorzunehmen und möglicherweise sogar einen kompletten Neustart zu unternehmen.

– Regelmäßig prüfen, welche Angebote tatsächlich wahrgenommen werden und welche nicht. Dazu sollte man die Mitarbeiter danach befragen, warum bestimmte Benefits attraktiver sind als andere und welche Leistungen aus Sicht der Arbeitnehmer ggfs. noch fehlen.

– Wer soll der bezugsberechtigte Personenkreis sein? Nur wer weiß, welche Mitarbeiter Benefits erhalten sollen, kann ein Budget dafür planen und maßgeschneiderte Angebote unterbreiten.

— Budgetierung: Für Arbeitgeber und Mitarbeiter muss von Anfang an klar sein, welchen materiellen Wert die Nebenleistung haben und aus welchen Mitteln das Budget dafür finanziert werden soll. Neben rein arbeitgeberfinanzierten Modellen kommen Mischfinanzierungen in Betracht, bei denen auch der Mitarbeiter seinen Anteil beisteuert oder auf eine ansonsten anstehende Gehaltserhöhung verzichtet.

— Wie flexibel sollen die Mitarbeiter auswählen und ihre Auswahl auch wieder verändern dürfen? Der Arbeitgeber kann bestimmte Benefits verbindlich vorgeben und andere oder alle zur freien Auswahl anbieten. Zu den festzulegenden Spielregeln gehört auch, wie lange sich der Mitarbeiter bindet, wenn er sich für eine bestimmte Nebenleistung entscheidet. Gerade ein angemessenes Maß an Flexibilität, um auf sich ändernde Lebensumstände reagieren zu können, sorgt für die Attraktivität von Benefit-Programmen.



Quelle: Fotolia @ Sven Krumwold

Auch der Dienstwagen mit privater Nutzungsmöglichkeit wird gemeinhin als Standardausstattung zumindest für Führungskräfte gesehen

— Wie sind die steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Auswirkungen einer Nebenleistung durch den Arbeitgeber? Hierüber müssen die Mitarbeiter informiert werden. Im Zweifel sollte über eine Anrufungsauskunft beim zuständigen Betriebsstättenfinanzamt zumindest für die lohnsteuerrechtliche Seite für Klarheit gesorgt werden.

— Betriebsrat und Sprecherausschuss: Die Einbindung der betriebsverfassungsrechtlichen Organe wird bei diesem Thema oft schon gesetzlich vorgegeben sein. Davon unabhängig macht die Mitwirkung von Betriebsrat und Sprecherausschuss Sinn, weil erfahrungsgemäß damit die Akzeptanz solcher Programme bei den Mitarbeitern noch einmal erhöht wird.

Die „Bestenliste“

1. Betriebliche Altersversorgung

Der Klassiker ist nach wie vor die betriebliche Altersversorgung in ihren verschiedenen Ausprägungen. Nach den jüngsten DFK-DIE FÜHRUNGSKRÄFTE-Studien haben fast 90% der Fach- und Führungskräfte eine solche Betriebsrentenzusage. Bei 49% wird die Betriebsrente ausschließlich vom Arbeitgeber finanziert, bei 25% handelt es sich um eine Mischfinanzierung, bei der Arbeitgeber und Mitarbeiter gemeinsam einzahlen.

Unabhängig davon, ob es sich um die klassische Direktzusage oder um reine Versicherungslösungen handelt, ist die Betriebsrente für Mitarbeiter hoch attraktiv, insbesondere wenn es darum geht, Versorgungslücken zu schließen. Von daher eignet sich eine Betriebsrentenzusage personalpolitisch auch als Bindungsinstrument. Gleichwohl müssen die Arbeitgeber auch hier darauf achten, Flexibilität zuzulassen. Ein betriebliches Altersversorgungssystem, das von den Mitarbeitern als Knebelung empfunden wird, wird kaum Begeisterung auslösen.

2. Dienstwagen und Co.

Auch der Dienstwagen mit privater Nutzungsmöglichkeit wird gemeinhin als Standardausstattung zumindest für Führungskräfte gesehen. Und tatsächlich haben nach DFK-Untersuchungen in der 1. Führungsebene unterhalb der Unternehmensleitung 73% der Führungskräfte ein solches Fahrzeug. In der 2. Ebene sind es immerhin noch 65% und in der 3. Ebene 54%.

Problematisch sind die Dienstwagen-Programme in den Unternehmen zum einen mitunter wegen hochkomplizierter Finanzierungs- und Abrechnungsvorgaben, die immer wieder zu steuerlichen Problemen führen. Üblich ist es, die Nutzung des Dienstwagens als geldwerten Vorteil zu versteuern, wobei als Besteuerungsgrundlage ein Prozent des Bruttolistenpreises des Fahrzeugs zugrunde gelegt wird. Schwierig wird es dann, wenn zu dieser an sich einfachen Regelung der Arbeitgeber unternehmensspezifische Bestimmungen hinzuerfindet.

Auf der anderen Seite sind Dienstwagen-Programme oftmals zu starr und unflexibel, um für den Mitarbeiter attraktiv zu wirken. Zwingende Modellvorgaben bei der Auswahl des Dienstfahrzeugs werden immer weniger

akzeptiert. Nicht jeder will auch den Wechsel vom Benziner oder Diesel zum Elektro-Fahrzeug oder die Beschränkungen unter Umweltaspekten für sich akzeptieren. Außerdem wird von den Mitarbeitern heute stärker hinterfragt, als dies früher der Fall war, ob der Dienstwagen tatsächlich als Vorteil oder eher als aufgedrängte Bereicherung empfunden wird. Wer überwiegend öffentliche Verkehrsmittel nutzt, wird die Frage nach dem Sinn eines Dienstwagens wohl eher verneinen. Hier sollte der Arbeitgeber mit solchen Mitarbeitern über alternative Angebote sprechen. Es ist ein Zeichen von Flexibilität, auch Dienst-Fahrräder und/oder Pauschal-Tickets für öffentliche Verkehrsmittel anzubieten.

3. Gesundheitsförderung

Hoher Beliebtheit erfreuen sich inzwischen Maßnahmen des Arbeitgebers zur Gesundheitsförderung seiner Mitarbeiter. Dazu gehören z. B.:

- Gesundheits-Checks
- Fitnessangebote
- Individuelles Gesundheitscoaching
- Bewegungsprogramme
- Rückenschulen
- Ernährungsberatung
- Stressbewältigung und Burn-out-Prävention

Diese Leistungen des Arbeitgebers bleiben sogar steuerfrei, wenn sie einen Betrag von 500€ im Jahr nicht übersteigen. Die Erfahrung zeigt aber, dass diese Angebote von Mitarbeitern als sehr attraktiv empfunden werden und sie es gern akzeptieren, wenn bei einem Überschreiten der 500€-Grenze der geldwerte Vorteil zu versteuern ist.

Echte Vorsorgeuntersuchungen bleiben sogar steuerfrei, wenn das eigenbetriebliche Interesse des Arbeitgebers überwiegt und er den teilnehmenden Personenkreis und den zeitlichen Turnus der Untersuchungen bestimmen kann.

Steuerfrei bleiben auch zum Beispiel Kurbehilfen bis zur Höhe von 600€.

Vorbeugend kann der Arbeitgeber auch Sportprogramme anbieten. Unternehmens-eigene Sportangebote werden dabei eher bei großen Konzernen in Betracht kommen. Kleine und mittelständische Unternehmen sollten aber überlegen, ob hier nicht Kooperationen mit anderen Unternehmen in Betracht kommen, um gemeinsame Angebote aufstellen zu können.

4. Fortbildung

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung sollten Unternehmer ebenso wie Mitarbeiter das Stichwort „Employability“ ernst nehmen. Damit einher geht die Verpflichtung zum lebenslangen Lernen. Auch hier kann der Arbeitgeber im eigenen Interesse unterstützen. Fortbildungsmaßnahmen, die dazu dienen, die Einsatzfähigkeit des Mitarbeiters im Unternehmen zu erhöhen, bleiben steuerfrei.

Eine allgemeine Weiterbildungsmaßnahme, die zum Beispiel als Belohnung für besondere Leistungen gewährt wird, wird zwar als geldwerter Vorteil versteuert, ist aber möglicherweise trotzdem für den Mitarbeiter interessant, weil der Versteuerungseffekt geringer ist als die Kosten der Weiterbildungsmaßnahme selbst.

Auch hier sind Flexibilität und Offenheit gefragt. Und das heißt, auch mal die Arbeitgeberbrille abzusetzen und einfach die Mitarbeiter individuell fragen, was sie speziell für sich wünschen. Mit EDV-Kursen wird man die ITler der Firma nicht hinter dem Ofen hervorlocken. Aber vielleicht möchte der eine gern eine exotische Fremdsprache lernen und ein anderer ein Rhetorik-Seminar besuchen. Warum nicht?

5. Vermögenswirksame Leistungen

Trotz sinkender Zinsen an den Kapitalmärkten sind die vermögenswirksamen Leistungen bei den Benefits nicht aus der Mode gekommen. Neben reinen Sparplänen und Bausparverträgen kann die vermögenswirksame Leistung auch in Aktienfonds fließen. Bis zu 40 € monatlich oder 480 € im Jahr können so steuerfrei vom Arbeitgeber gewährt werden. Unbenommen bleibt es dem Mitarbeiter, diese Beträge aus eigenen Mitteln aufzustocken.

6. Vermögensbeteiligungen

Leider immer noch unzureichend vom Staat gefördert werden so genannte Vermögensbeteiligungen. Arbeitnehmern können im Rahmen ihres Arbeitsverhältnisses unentgeltlich oder vergünstigt Kapitalbeteiligungen (zum Beispiel Belegschaftsaktien) gewährt werden. Dieser Vorteil bleibt steuerfrei, wenn er insgesamt 360 € im Jahr nicht übersteigt. Insbesondere für Führungskräfte erscheint diese Wertgrenze als nicht besonders attraktiv. Der Reiz entsteht tatsächlich erst durch das Anwachsen über

mehrere Jahre hinweg. Eine über den Steuerfreibetrag hinausgehende Kapitalbeteiligung wird ein Mitarbeiter dann als attraktiv einschätzen, wenn die Zukunftsprognose für das Unternehmen so positiv ist, dass es den Versteuerungseffekt überwiegt.

7. Zeitwertkonten, Sabbatical

Viele Arbeitgeber scheuen die Einführung von Zeitwertkonten, weil sie den damit verbundenen bürokratischen und organisatorischen Aufwand scheuen. Da ist zweifellos etwas dran. Aber auf der anderen Seite ist die positive personalpolitische Wirkung immens, weil der Wunsch einer immer größeren Zahl von Mitarbeitern nach mehr Zeitsouveränität erfüllt werden kann. Im Wesentlichen gibt es Zeitwertkonten in zwei Erscheinungsformen. Entweder spart der Mitarbeiter Zeit oder Bruttoarbeitsentgelt für die Zukunft an. Theoretisch ist es denkbar, dass auf dem Zeitwertkonto ausschließlich Zeiteinheiten geführt werden. Diese kann der Mitarbeiter im Laufe seines Arbeitsverhältnisses dann für eine Freistellung von seinen Dienstverpflichtungen abrufen. Das „klassische“ Zeitwertkonto wird aber in Geld als Wertguthaben geführt. Spart der Mitarbeiter hierfür Arbeitszeit an, wird diese Zeit in Geld umgerechnet und auf dem Zeitwertkonto geparkt. Ergänzend oder alternativ kann der Mitarbeiter auch Bruttoarbeitsentgelt auf das Zeitwertkonto einzahlen.

Auch für außertarifliche Angestellte ohne definierte Arbeitszeit kann das Ansparen von Zeiteinheiten für das Zeitwertkonto funktionieren. Da die Arbeitszeiten von außertariflichen Angestellten in der Regel deutlich über tariflichen Arbeitszeiten liegen, kann der Arbeitgeber für diese Mitarbeiter pauschal eine fiktive Mehrarbeit unterstellen und diese für den Mitarbeiter auf das Zeitwertkonto einzahlen.

Arbeitnehmer profitieren von einem Zeitwertkonto doppelt. Das auf das Zeitwertkonto eingezahlte Wertguthaben ist zunächst steuer- und sozialversicherungsfrei. Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge müssen erst abgeführt werden, wenn der Arbeitnehmer dieses Guthaben abrufen. Der weitere Vorteil besteht dann in der Tat in der größeren Zeitsouveränität. So kann ein Mitarbeiter im Laufe seines Arbeitsverhältnisses das Wertguthaben des Zeitwertkontos zum Beispiel für ein Sabbatical einsetzen oder damit auch einen Vorruhestand selbst finanzieren.

Besondere Sorgfalt ist bei Durchführung und Begleitung von Sabbaticals geboten. In der

Praxis kommt es leider immer wieder vor, dass Arbeitnehmer aus einem Sabbatical zurückkehren und für sie kein Arbeitsplatz und keine adäquate Aufgabe mehr zur Verfügung stehen. Als Notlösung ist dann der Aufhebungsvertrag beinahe logisch der nächste Schritt. Damit werden Sinn und Zweck dieses Benefits aber ad absurdum geführt. Wird die Möglichkeit eines Sabbaticals geboten, muss dieses nicht nur durch eindeutige vertragliche Regelungen, sondern auch durch eine verlässliche Rückkehrplanung begleitet werden.



Man sollte auf den Steuerfreibetrag und den geldwerten Vorteil achten

8. Arbeitszeitflexibilisierung und Homeoffice

Auch Fach- und Führungskräfte wünschen immer häufiger für sich eine individuelle Flexibilisierung ihrer Arbeitszeit, soweit dies mit betrieblichen Erfordernissen vereinbar ist. Die Präsenzkultur in den Unternehmen findet immer weniger Akzeptanz und wird gezielt hinterfragt. Arbeitgeber müssen sich fragen lassen, warum Arbeitszeitflexibilität und Homeoffice karriereschädlich sein können und nicht zu den selbstverständlichen Angeboten auch für Fach- und Führungskräfte gehören. Im Vergleich zu anderen Ländern hat Deutschland hier noch großen Nachholbedarf. Entsprechende Möglichkeiten für seine Mitarbeiter einzuräumen, ist auch ein Ausdruck von Wertschätzung und Vertrauen. Auch wenn man dies nicht ohne Weiteres in einen konkreten Euro-Betrag umrechnen kann, zahlen Mitarbeiter dieses Entgegenkommen doch in der Regel mit Leistung und Loyalität zurück.

9. Belegschaftsrabatte

Waren oder Dienstleistungen, die der Arbeitgeber seinen Kunden anbietet, können seine Arbeitnehmer mit einer Preisreduzierung beziehen. Ein Kostenvorteil von bis zu 1.080 € jährlich bleibt steuerfrei. Steuerliche Bewertungsgrundlage ist dabei der um 4 % geminderte Kundenendpreis.

Bekannte Beispiele für solche Belegschaftsrabatte sind zum Beispiel die Stromdeputate für Arbeitnehmer von Energieversorgungsunternehmen oder die verbilligte Abgabe von Fahrzeugen an Mitarbeiter von Kfz-Herstellern. Wichtig ist nur, dass der Arbeitgeber selbst diese Waren oder Dienstleistungen produziert und nicht nur ein anderes Konzernunternehmen.

10. Kinderbetreuung

Für jüngere Fach- und Führungskräfte ist die Unterstützung durch den Arbeitgeber bei der Kinderbetreuung hoch attraktiv. Die kostenlose Betreuung der Kinder im firmeneigenen Kindergarten ist steuerfrei. Gleiches gilt für Arbeitgeberleistungen, die zweckgebunden für die Kosten der Betreuung und Unterbringung von nicht schulpflichtigen Kindern in außerbetrieblichen Einrichtungen oder bei Tagesmüttern eingesetzt und zusätzlich zum Gehalt ausbezahlt werden. Für Firmenangehörige ist dieser Zuschuss oft günstiger als beispielsweise eine Gehaltserhöhung. Firmen, die keine eigenen Einrichtungen oder Belegplätze anbieten können, entlasten mit diesem Zuschuss ihre Beschäftigten und erreichen dadurch unter anderem, dass diese nach der Elternzeit früh wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.

Seit Anfang 2015 kann der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern außerdem bis zu 600 € jährlich für die kurzfristige Betreuung der Kinder steuerfrei dazugeben. Voraussetzung ist, dass das betreute Kind jünger als 14 Jahre ist. Diese Regelung greift aber außerdem bei der Betreuung von behinderten Kindern unter 25 Jahren und bei pflegebedürftigen Angehörigen. Zahlt der Arbeitgeber mehr als diese 600 € pro Jahr und Mitar-



Gerade für jüngere Fach- und Führungskräfte und Alleinerziehende ist die Unterstützung durch den Arbeitgeber bei der Kinderbetreuung hoch attraktiv

beiter, wird zwar der überschießende Betrag steuerpflichtig. Der Wert dieser Arbeitgeberleistungen dürfte für den Mitarbeiter aber wesentlich höher sein als der Versteuerungseffekt.



Überlässt der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern verbilligt oder gar unentgeltlich einen PC, Laptop, Tablet-PC oder ein Smartphone, kann er diese Leistung pauschal mit 25% versteuern, wenn sie zusätzlich zum Gehalt gewährt wird

11. Telekommunikation

Gestattet der Arbeitgeber seinem Mitarbeiter die private Nutzung von betrieblichen Computern, Laptops oder Telekommunikationseinrichtungen (Festnetz-Telefon, Handy, Fax), bleiben diese Vorteile steuerfrei. Die Steuerfreiheit gilt für die Gerätekosten ebenso wie für Grundgebühren und Verbindungsentgelte sowie für Gebühren des Providers.

Überlässt der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern verbilligt oder gar unentgeltlich einen PC, Laptop, Tablet-PC oder ein Smartphone, kann er diese Leistung pauschal mit 25% versteuern, wenn sie zusätzlich zum Gehalt gewährt wird.

12. Sachprämien aus Kundenbindungsprogrammen

Das allgemein bekannte Beispiel der Bonusmeilen von Fluggesellschaften hat in vielen Unternehmen immer wieder zu Streit zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern geführt. Dabei wäre es ein Leichtes für den Arbeitgeber, diesem Thema eine positive Wendung zu geben. Gestattet nämlich der Arbeitgeber seinem Mitarbeiter, die auf Dienstreisen erworbenen Bonuspunkte aus Kundenbindungsprogrammen privat zu verwenden, bleibt ein Prämienwert von 1.080 € jährlich steuerfrei.

13. Arbeitgeberdarlehen

Bei einem stark gesunkenen Zinsniveau stehen Arbeitgeberdarlehen naturgemäß nicht mehr so sehr im Fokus. Gleichwohl können sie für einzelne Mitarbeiter interessant sein.

Steuerfrei bleibt das Darlehen, das ein Arbeitgeber seinem Mitarbeiter gibt, wenn es zu einem marktüblichen Zinssatz gewährt wird. Bei Überlassung eines zinslosen oder zinsverbilligten Arbeitgeberdarlehens ist der geldwerte Vorteil (Zinsvorteil) zu ermitteln, der vom Arbeitnehmer als Arbeitslohn zu versteuern ist. In diesem Fall tritt gleichwohl Steuerfreiheit ein, wenn am Ende des Lohnzahlungszeitraum die Darlehenssumme 2.600 € nicht überschreitet.

14. Betriebliche Unfallversicherung

Der Arbeitgeber kann für seine Mitarbeiter eine Gruppenunfallversicherung abschließen, die nicht nur die betrieblichen, sondern auch die privaten Unfallrisiken abdeckt. Soll der Mitarbeiter im Versicherungsfall einen Direktanspruch gegenüber dem Versicherungsunternehmen haben, versteuert der Arbeitgeber die Aufwendungen für die Versicherung pauschal mit 20%. Pro versichertem Arbeitnehmer darf die durchschnittliche Versicherungsprämie 62 € im Jahr nicht überschreiten.

15. Besondere Belohnungen, Incentives

Will der Arbeitgeber besondere, außergewöhnliche Leistungen seines Mitarbeiters belohnen, kann er zu so genannten Incentives greifen. Das können zum Beispiel kostspielige Reisen, aber auch Eintrittskarten zu exklusiven kulturellen oder sportlichen Veranstaltungen zum Beispiel in VIP-Logen sein.

Wird bei den Incentives pro Mitarbeiter ein Betrag von 10.000 € im Jahr nicht überschritten, kann der Arbeitgeber diese Zuwendung pauschal mit 30% besteuern.

Fazit

Es gibt viele Möglichkeiten für Unternehmen, mit attraktiven Nebenleistungen zugleich die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Dieser Katalog ist bei Weitem nicht abschließend, stellt aber die Benefits vor, die erfahrungsgemäß im Besonderen von Fach- und Führungskräften gewünscht und auf diese zugeschnitten sind. Am Ende lohnt es sich für Arbeitgeber und Mitarbeiter gleichermaßen, wenn solche Benefits-Programme sorgfältig geplant, kommuniziert und kontinuierlich begleitet werden. Hilfreich wäre es zudem, wenn der Gesetzgeber die steuerlichen Rahmenbedingungen weniger unübersichtlich gestalten würde. — **go**

Quelle: Fotolia @ bbkisten

Quelle: Fotolia @ veru ulissa

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

ARBEITSVERTRAGLICHE AUSSCHLUSSFRISTEN

von Rechtsanwältin Diana Nier, Fachanwältin für Arbeitsrecht

Mit aktuellem Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 20.06.2018, Aktenzeichen 5 AZR 262/17, dass die gerichtliche Ausschlussfrist bei Vergleichsverhandlungen gehemmt wird, wurde eine für die Praxis ganz erhebliche Entscheidung getroffen.



Rechtsanwältin Diana Nier

Was sind Ausschlussfristen?

Aktuelle Arbeitsverträge enthalten inzwischen häufig Ausschluss- bzw. Verfallfristen. Diese sollen einer schnellen Rechtssicherheit innerhalb des Arbeitsverhältnisses für beide Seiten dienen und greifen deutlich früher als Verjährungsfristen. Arbeitsvertragliche Ausschlussfristen dürfen drei Monate nicht unterschreiten. Kürzere Ausschlussfristen sind nur tarifvertraglich möglich. Ausschluss- oder Verfallfristen finden sich daher oft auch in einschlägigen Tarifverträgen, wie z. B. in § 37 TVöD. Hierbei unterscheidet man zwischen sog. einstufiger Ausschlussfrist, die etwa wie folgt formuliert sein kann:

Beispiel:

Alle Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis verfallen, wenn sie nicht spätestens drei Monate nach Fälligkeit gegenüber der anderen Partei schriftlich geltend gemacht werden.

In der Regel sind die Ausschlussfristen mit drei oder sechs Monaten bemessen. § 37 TVöD etwa enthält eine einstufige Ausschlussfrist von sechs Monaten.

Typische Ansprüche, die nach ihrer Fälligkeit verfallen können, sind z. B. Zahlungsansprüche wie Gehalt und Bonus, Auslagen für Reisekosten oder Abrechnungen usw.

Vielfach ist jedoch eine sog. zweistufige Ausschlussfrist im Arbeitsvertrag geregelt, die zusätzlich zur schriftlichen außergerichtlichen Geltendmachung der Ansprüche auch im Falle einer Nichtreaktion oder Ablehnung durch die andere Partei eine gerichtliche Geltendmachung vorsieht:

Beispiel:

Alle Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis verfallen, wenn sie nicht spätestens drei Monate nach Fälligkeit gegenüber der anderen Partei schriftlich geltend gemacht werden. Lehnt die Gegenpartei den Anspruch ab oder erklärt sich nicht innerhalb von zwei Wochen nach Geltendmachung des Anspruchs, verfällt dieser, wenn er nicht innerhalb weiterer drei Monate nach Ablehnung oder Fristablauf gerichtlich geltend gemacht wird.

Wenn Arbeitnehmer offene Ansprüche gegen ihre Arbeitgeber haben, führt die zweistufige Ausschlussfrist zu der unschönen Situation, den Arbeitgeber fristwahrend verklagen zu müssen, falls dieser ablehnt oder nicht reagiert.

Welche Bedeutung hat die neue BAG-Entscheidung?

Das Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 20.06.2018 liegt aktuell nur als Pressemitteilung Nr. 32/18 vor.

Im Grundsatz wurde ausgeurteilt, dass eine arbeitsvertragliche Ausschlussfrist, die eine gerichtliche Geltendmachung vorsieht, dann in Anwendung des § 203 Satz 1 BGB gehemmt wird, solange die Parteien außergerichtliche Verhandlungen führen. Die Zeit der Verhandlungen wird im Sinne des § 209 BGB nicht auf die Ausschlussfrist angerechnet oder verrechnet. Scheitern die Verhand-

lungen dann aber, ist der Anspruch jedoch fristgemäß gerichtlich geltend zu machen, § 203 Satz 2 BGB gilt hier nicht.

Im vorliegenden Fall war der Kläger vom 01.01.2014 bis 31.07.2015 beim Arbeitgeber beschäftigt und hatte in seinem Arbeitsvertrag eine zweistufige Ausschlussfrist von jeweils drei Monaten. Mit Schreiben vom 14.09.2015 machte er außergerichtlich noch offene Urlaubsabgeltungs- und Überstundenansprüche geltend. Mit Schreiben vom 28.09.2015 lehnte der Arbeitgeber die Ansprüche ab, erklärte jedoch, dass er eine einvernehmliche Lösung anstrebe. Daraufhin verhandelten die von den Parteien beauftragten Rechtsanwälte bis zum endgültigen Scheitern am 25.11.2015. Am 21.01.2016 verfolgte der Kläger seine Ansprüche dann mit einer Klage weiter.

Der Arbeitgeber berief sich im Prozess auf den Verfall der Ansprüche und bekam in der ersten wie auch in der zweiten Instanz beim Landesarbeitsgericht (LAG) Nürnberg zunächst Recht.

Die Revision des Klägers beim BAG hatte dann Erfolg. Das BAG wies zwar zurück an das LAG, stellte jedoch klar, dass die Ansprüche aufgrund der eingetretenen Hemmung nach § 203 Satz 1 BGB wegen der außergerichtlichen Verhandlungen nicht verfallen seien und mit der Klage rechtzeitig gerichtlich geltend gemacht wurden.

Damit hat die BAG-Entscheidung maßgeblich Einfluss auf die arbeitsrechtliche Praxis, denn mit außergerichtlichen Verhandlungen können sich Arbeitnehmer nunmehr Zeit verschaffen, sich zu einigen, anstatt fristgerecht klagen zu müssen. Dies setzt natürlich voraus, dass der Arbeitgeber sich auch an den Verhandlungen beteiligt.

Grundsätzlich empfiehlt sich daher rechtzeitig die Expertise der DFK-Anwälte in Anspruch zu nehmen. —

SCHWERPUNKT INCENTIVES UND VERGÜTUNG

SPRECHERAUSSCHUSS UND GEHALTSGESTALTUNG

von Dr. Ulrich Goldschmidt, DFK-Vorstandsvorsitzender



Dr. Ulrich Goldschmidt, Vorstandsvorsitzender
DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

Auch wenn der Sprecherausschuss (SprA) der Leitenden Angestellten anders als der Betriebsrat keine Mitbestimmungsrechte hat, sondern gesetzlich auf Mitwirkungsrechte beschränkt ist, kann er im Bereich der Vergütung doch einiges bewirken. In vielen Unternehmen waren es die Sprecherausschüsse, die erstmals für Transparenz auf diesem Gebiet gesorgt oder der bisherigen Gutsherrenart Kontrolle und Korrektiv zur Seite gestellt haben. Auch bei Leitenden Angestellten ist die Vergütung in all ihren Ausprägungen heute ganz wesentlich durch kollektive Regelungen geprägt. Die Vorstellung, dass Leitende einen Einzelanstellungsvertrag haben, der in allen Details inklusive des Gehalts individuell ausgehandelt und vereinbart wird, gehört in die Kategorie „Märchen aus uralter Zeit“. Bei der Vergütung bewegen wir uns im sogenannten Kernbereich des Arbeitsverhältnisses. Um so wichtiger ist es dann aber, alle Fragen der Gestaltung und Veränderung von Vergütungssystemen durch den SprA begleiten zu lassen.

Gehaltsgestaltung

In den Bereich der Mitwirkungsrechte nehmen deshalb auch die Beteiligungsmöglichkeiten des SprAes bei der Gehaltsgestaltung gem. § 30 Nr. 1 SprAuG eine Schlüsselrolle ein. Über Änderungen bei der Gehaltsgestaltung hat der Arbeitgeber den SprA zu unterrichten. Weiter besteht die Verpflichtung zur Beratung über diese Änderung zwischen Arbeitgeber und Sprecherausschuss.

Zum Gehalt im Sinne des § 30 Nr. 1 SprAuG zählt das gesamte Arbeitsentgelt, d.h. laufende Bezüge plus Gratifikationen und sonstige Sondervergütungen inklusive aller geldwerter Vorteile. Unter Gehaltsgestaltung sind die Grundsätze des unternehmenseigenen Vergütungssystems zu verstehen. Auch wenn nach dem Wortlaut des § 30 Nr. 1 SprAuG nur die Änderung der Gehaltsgestaltung angesprochen ist, unterfällt selbstverständlich auch die erstmalige Einführung eines Vergütungssystems dem Mitwirkungsrecht des Sprecherausschusses. Als Begründung lässt sich anführen, dass auch die erstmalige Einführung von Regelungen zur Gehaltsfindung und Gehaltsfestsetzung eine bislang bestehende Gehaltsstruktur verändert.

Zur Gehaltsgestaltung gehören im Einzelnen:

- Bildung von Gehaltsgruppen für Leitende Angestellte
- Festlegung von Gehaltsbändern
- Zuordnung der Funktionen und der Leitenden Angestellten zu diesen Gehaltsgruppen
- Funktionszulagen
- Zahlung von zusätzlichen Monatsgehältern/Urlaubsgeld/Weihnachtsgeld/Jubiläumsumzahlungen
- Variable Vergütungsbestandteile
- Betriebliche Altersversorgung
- Arbeitgeberrabatte bei der Abgabe von Waren an Mitarbeiter
- Geldwerte Sachleistungen
- Arbeitgeberdarlehen
- Durchführung von Gehaltsanpassungen

Nicht unter § 30 SprAuG fallen die Festlegung und Veränderung der individuellen Gehälter der Leitenden Angestellten. Informationsrechte des Sprecherausschusses bestehen hier aber möglicherweise wegen §§ 27 Abs. 1, 25 Abs. 2 SprAuG unter dem Gesichtspunkt, dass der SprA über die Gleichbehandlung zu wachen hat. Außerdem kann der Sprecherausschuss jederzeit nach § 26 SprAuG auch in Fragen der Gehaltsgestaltung von einem Leitenden Angestellten zu seiner Unterstützung eingeschaltet werden.

Das Mitwirkungsrecht des Sprecherausschusses erstreckt sich auf die Gehaltsgestaltung. Damit sind die Grundsätze der

Gehaltsfindung z.B. in Form eines Gehaltssystems gemeint. Unter diese Definition sind auch die Modalitäten zu fassen, die eine Aufteilung in feste und variable Gehaltsbestandteile vorsehen.

Auch alle Maßnahmen, die zu einem Grading oder Ranking der einzelnen Funktionen führen, lösen das Beteiligungsrecht des Sprecherausschusses aus. Sinnvoll ist es hierbei, den SprA frühzeitig einzubinden, weil er geradezu prädestiniert ist, z. B. für einen sachgerechten Einsatz eines Punktwertesystems einzutreten und auf mögliche Schiefen bei der Funktionsbewertung aufmerksam zu machen.

Fingerspitzengefühl gefragt

Mit den Gehaltsfragen ist der wohl sensibelste Bereich der anstellungsvertraglichen Bedingungen benannt. Kommt es hier zu durchgreifenden Umstrukturierungen, ist jeder Arbeitgeber gut beraten, diese mit besonderem Fingerspitzengefühl zu behandeln. Die Einbindung des Sprecherausschusses in diesem Bereich drängt sich schon aus personalpolitischen Gründen geradezu auf. Insbesondere bei der Verknüpfung von festen Gehaltsbestandteilen mit Variablen muss eine angemessene Chance-Risiko-Verteilung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter angestrebt werden. Andernfalls drohen Akzeptanzprobleme, die bis hin zur Demotivierung einzelner Angestellter führen können. Der SprA wird sich hier in der Regel in einer Vermittlerrolle wiederfinden. Auf der einen Seite ist er Interessenvertretung der Leitenden Angestellten. Auf der anderen Seite sind die Mandate im SprA zugleich mit Leitenden Angestellten besetzt, die in einer unternehmerischen Mitverantwortung stehen. Diese auf den ersten Blick schwierige Gratwanderung ist es aber gerade, die dem Sprecherausschuss die Möglichkeit gibt, glaubhaft für angemessene Vergütungsbedingungen einzutreten.

Gehaltsanpassung

Höchst umstritten ist, inwieweit der SprA aus § 30 SprAuG einen Anspruch herleiten kann, auch bei der jährlichen Gehaltsanpassung in den Entscheidungsprozess einbezogen zu werden.

Für die Beteiligung des Sprecherausschusses an dieser für die Leitenden Angestellten besonders bedeutsamen Entscheidung spricht zunächst die Gesetzesbegründung. Dort heißt es zum Zweck der Mitwirkungsrechte des Sprecherausschusses, dass diese auch dazu dienen sollen, angemessene Arbeitsbedingungen für die Gruppe der Leitenden Angestellten zu finden, soweit solche Regelungen die Leitenden Angestellten gemeinsam betreffen. Es ist also ohne Weiteres vertretbar sein, auch die jährlichen Gehaltsanpassungen unter den Begriff der angemessenen Arbeitsbedingungen zu subsumieren. Der Gesetzgeber selbst hat in § 30 SprAuG die Gehaltsgestaltung als Unterpunkt der allgemeinen Arbeitsbedingungen definiert.

Diese Auslegung wird unterstützt vom Wortlaut der Norm. So geht es in § 30 SprAuG nicht um die Vergütungsgrundsätze, son-

dern allgemein um Gehaltsgestaltung. Dazu gehört auch die jährliche Gehaltsanpassung, zumindest in der Form der Festlegung einer prozentualen Bandbreite mit einem Sockelbetrag zum Inflationsausgleich.

Schließlich besteht auch kein Bedürfnis, dem SprA hier eine Beteiligung zu verweigern. Im Rahmen des § 30 SprAuG geht es nicht um erzwingbare Mitbestimmungsrechte, sondern um eine argumentative Mitwirkung durch den Sprecherausschuss und damit um dessen Einbindung in den Meinungsbildungsprozess. Dies ist gegenüber den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates eine andere Rechtsqualität, die die Entscheidungskompetenzen des Arbeitgebers nicht einzuschränken vermag. Dies wird von denen übersehen, die undifferenziert Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte nach Betriebsverfassungs- und Sprecherausschussgesetz gleichsetzen. Ziel ist, lediglich

die Entscheidungsfindung auf eine breitere Basis zu stellen und die Vorstellungen der Leitenden Angestellten dem Arbeitgeber zu unterbreiten. Dem entspricht auch die umfassend beschriebene Zuständigkeit des Sprecherausschusses in § 25 Abs. 1 SprAuG. Mithin umfasst das Mitwirkungsrecht des Sprecherausschusses aus § 30 SprAuG auch den Anspruch, im Vorfeld der jährlichen Gehaltsanpassung beteiligt zu werden.

Informationspflicht des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber hat rechtzeitig zu unterrichten. Die Informationspflicht des Arbeitgebers wird ausgelöst, wenn sich seine Vorstellung zur Vornahme von Veränderungen in der Gehaltsgestaltung hinreichend konkretisiert hat. Nicht ausreichend sind bloße Vorüberlegungen. Aus personalpolitischer Sicht ist sicherlich die frühzeitige Einbindung des

UNGEWÖHNLICHES AUS DER RECHTSPRECHUNG INTERESSANT & KURIOS

von Rechtsanwältin Diana Nier

Kein Unfallschutz bei Fahrt zum Arzt während der Arbeitszeit

Das Sozialgericht Dortmund hat in seinem Urteil vom 28.02.2018 den Unfallschutz eines Arbeitnehmers abgelehnt, AZ: S 36 U 131/17.

Der Arbeitnehmer musste während seiner Arbeitszeit zum Orthopäden. Nach dem Arztbesuch auf dem Weg zurück zur Arbeit erlitt der Arbeitnehmer einen Verkehrsunfall und hierdurch eine Rippenprellung und Schulterprellung als Verletzungen.

Die Berufsgenossenschaft erkannte den Unfall als Arbeitsunfall nicht an und lehnte den gesetzlichen Unfallschutz ab.

Auch das Sozialgericht folgte der Auffassung der Berufsgenossenschaft. Der Arztbesuch sei dem persönlichen Lebensbereich zuzuordnen, und Privatangelegenheiten unterliegen nicht dem Unfallschutz.

Nach Ansicht der Richter sei auch kein Wegeunfall gegeben. Versicherungsschutz bestehe zwar bei Fahrten des Arbeitnehmers von einem sog. dritten Ort zur Arbeitsstätte. Allerdings hat das Bundessozialgericht am 05.07.2016 (AZ: B 2 U 16/14) entschieden, dass hierfür der tatsächliche Aufenthalt an

dem dritten Ort mindestens zwei Stunden dauern müsse. Sonst seien unversicherte Umwege für private Erledigungen, wie etwa Einkäufe oder Tanken, von versicherten Wegen nicht mehr abgrenzbar.

Keine Ruhe im stillen Örtchen

In einer älteren Entscheidung des Landesarbeitsgerichts Hamm vom 26.11.2004, AZ: 15 Sa 463/04 gaben die Richter einem gekündigten Arbeitnehmer, dem Pausenbummelei vorgeworfen wurde, Recht.

Der Kläger wurde von seinem Geschäftsführer, der die sanitären Anlagen kontrollierte, in einer geschlossenen Kabine mit angezogener Hose auf der Toilette sitzend vorgefunden. Über die Kabine hinweg fotografierte der Geschäftsführer zudem den Mitarbeiter und rief sinngemäß: „Mach dich raus!“

Wegen angeblicher „Pausenbummelei“ wurde dem Arbeitnehmer dann fristlos, hilfsweise ordentlich gekündigt.

Der Mitarbeiter wies die Vorwürfe zurück und erklärte, dass er an Magenproblemen litt und zur Unterdrückung des Brechreizes mit gesenktem Kopf auf der Toilette gesessen habe. Geschlafen habe er nicht,



Quelle: Fotolia, @psdesign1

und nach seiner Einschätzung befand er sich auch nur lediglich fünf Minuten auf der Toilette. Die Magenprobleme wurden durch ärztliches Attest nachgewiesen, jedoch erst für die zwei darauffolgenden Tage.

Das Verhalten des Geschäftsführers sei eine Verletzung seines Persönlichkeitsrechts und unwürdig, so der Kläger.

Sowohl die erste Instanz als auch das Landesarbeitsgericht werteten die Kündigungen als unwirksam. Das angebliche Fehlverhalten des Klägers sei nicht vom Arbeitgeber bewiesen oder konkreter vorgetragen worden. Darüber hinaus sei der Vorfall auch nicht geeignet, unter Berücksichtigung der 18-jährigen beanstandungsfreien Betriebszugehörigkeit des Mitarbeiters eine fristlose oder ordentliche Kündigung zu rechtfertigen. —

dn

Sprecherausschusses zu empfehlen, da die angemessene Beteiligung des betriebsverfassungsrechtlichen Vertretungsorgans geeignet ist, die Akzeptanz für die Maßnahme zu erhöhen. Dies gilt gerade auch im Vorfeld eines Gradings oder Rankings zur Funktionsbewertung.

Rechtzeitig ist die Unterrichtung, wenn der SprA die Möglichkeit hat, sich inhaltlich mit der Materie zu befassen, ggf. auch noch externe Beratung einzuholen und eigene Vorschläge und Bedenken zu formulieren und in den Prozess der Entscheidungsfindung einzubringen. Die Möglichkeit der Einflussnahme muss bezüglich des „Ob“ und des „Wie“ der geplanten Maßnahme bestehen. Jedenfalls muss der Arbeitgeber dem SprA die Informationen geben, wenn dieser sie verlangt. Bei der Frage des Zeitpunkts der Unterrichtung ist auch einzuplanen, dass es zu einer Erörterung des Themas zwischen Arbeitgeber und Sprecherausschuss kommen muss, bevor die Maßnahme umgesetzt wird.

Für die Informationspflicht des Arbeitgebers bestimmt § 30 SprAuG nur allgemein, dass der SprA „zu unterrichten“ ist, ohne die Form der Unterrichtung zu konkretisieren. Unter Berücksichtigung des Grundsatzes der vertrauensvollen Zusammenarbeit muss eine an der Thematik und ihrem Schwierigkeitsgrad orientierte geeignete Informationsform gewählt werden. Theoretisch reicht zwar auch eine mündliche Unterrichtung aus, gerade bei komplizierten Sachverhalten wird man auf eine schriftliche Information nicht verzichten können, da andernfalls das Beteiligungsrecht des Sprecherausschusses unzulässig verkürzt würde. Bei Fragen der Gehaltsgestaltung wird die schriftliche Unterrichtung und die Überlassung von Unterlagen die Regel sein müssen. Die Informationspflicht ist zwingend durch Überlassung der notwendigen Unterlagen zu erfüllen, wenn dies der SprA fordert (§ 25 Abs. 2 S. 2 SprAuG).

Einblick in die Gehaltslisten

Heftig umstritten ist die Frage, ob der Sprecherausschuss im Rahmen seines Informationsanspruchs auch Einblick in die Brutto-Gehaltslisten der Leitenden Angestellten oder gar die Überlassung dieser Listen beanspruchen kann. In § 80 Abs. 2 BetrVG findet sich für das Einblicksrecht des Betriebsrates in Gehaltslisten eine ausdrückliche Regelung. Aus dem Fehlen einer solchen Regelung im SprAuG kann meines Erachtens jedoch nicht geschlossen werden, dass dem SprA der Zugang zu diesen Listen verwehrt werden dürfte. Bei richtigem Verständnis des § 80 Abs. 2 BetrVG wird darin nicht das Zugangsrecht des Betriebsrates zu den Gehaltslisten begründet, sondern

dieses vielmehr modifiziert. Für den SprA muss es mithin bei der allgemeinen Regelung aus § 25 Abs. 2 SprAuG bleiben, wonach ihm die für seine Arbeit erforderlichen Unterlagen jederzeit zur Verfügung zu stellen sind. Da aber auch nicht angenommen werden kann, dass der Gesetzgeber dem Sprecherausschuss in diesem Bereich mehr Rechte als dem Betriebsrat einräumen wollte, ist § 25 Abs. 2 Satz 2 SprAuG einschränkend dahingehend auszulegen, dass der Arbeitgeber dem SprA die Brutto-Gehaltslisten nicht zur Verfügung stellen muss, sondern ihm nur Einblick zu gewähren hat, wenn dies zur Erfüllung seiner Aufgaben aus dem SprAuG erforderlich ist. Für die weitere Einschränkung, das Einblicksrecht des Sprecherausschusses von der ausdrücklichen Zustimmung der Leitenden Angestellten abhängig zu machen, wie dies teilweise gefordert wird, gibt das Gesetz keinen Anhaltspunkt. Die Regelung des § 25 Abs. 1 Satz 2 SprAuG ist nur insoweit Ausdruck des „Schutzes der Individualosphäre“,

DER SPRECHERAUSSCHUSS

WIR KÜMMERN UNS UM FÜHRUNG

als nach den Gesetzesmaterialien die individuelle Interessenwahrnehmung dem Leitenden Angestellten unbenommen bleibt und die gesetzliche Interessenvertretung durch den SprA nicht zu einer Bevormundung des einzelnen Leitenden Angestellten führen darf (BT-Drucks. 11/2503, S. 42). Die Einsichtnahme in Brutto-Gehaltslisten kann jedoch noch nicht allein zu einer Bevormundung führen.

Unbestreitbar ist jedoch, dass mit den Gehältern der Leitenden Angestellten ein äußerst sensibler Bereich berührt ist, in dem auch persönliche Empfindlichkeiten eine nicht nur untergeordnete Rolle spielen können. Daher ist jedem SprA zu raten, bei einem entsprechenden Auskunftsverlangen gegenüber dem Arbeitgeber nicht nur die rechtliche Seite seines Einblicksrechts, sondern auch die tatsächlichen Folgen für sein Verhältnis zu den Leitenden Angestellten sorgsam abzuwägen. Im Zweifelsfalle ist es sicherlich richtig, vorab eine Rückkopplung mit den Leitenden Angestellten zu suchen.

Soweit Sprecherausschüsse in der Vergangenheit damit Probleme hatten, von ihrem Arbeitgeber die erforderlichen Informationen über die Gehaltsstruktur im Unternehmen zu erhalten, haben sie vielfach zur Selbsthilfe gegriffen, indem sie eigene Gehaltsstrukturuntersuchungen im Wege einer Gehaltsumfrage unter den Leitenden Angestellten durchgeführt

haben. Wegen des damit verbundenen Aufwandes und zur Wahrung der Anonymität wurde dabei üblicherweise externe Hilfe, insbesondere durch den DFK, in Anspruch genommen.

Nach der Information folgt die Beratung

Die Beratung über geplante Gehaltsänderungen bedeutet nicht nur die Entgegennahme der Meinung des Sprecherausschusses, sondern auch die ernsthafte Erörterung derselben. Beratung bedeutet, dass der AG dem SprA Gelegenheit zur Stellungnahme bietet und sowohl seine eigenen Absichten als auch die Stellungnahme des Sprecherausschusses gemeinsam mit diesem erörtert. Der für das Sprecherausschussgesetz geltende Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit verlangt, dass diese Beratung nicht zu einer bloßen Pflichtübung und Farce wird, sondern dass man sich inhaltlich mit den Argumenten der anderen Seite auseinandersetzt und grundsätzlich auch die Bereitschaft zur Verständigung vorhanden sein muss. Auch für diese Erörterung gilt i.Ü. das Erfordernis der Rechtzeitigkeit. Die Stellungnahme des Sprecherausschusses muss also so zeitig erfolgen, dass sie noch bei der Entscheidung der Unternehmensleitung berücksichtigt werden kann.

Rechtsfolge bei Verstößen

Verstößt der Arbeitgeber gegen seine Pflichten aus § 30 SprAuG und verletzt das Mitwirkungsrecht des Sprecherausschusses, wird dadurch die Maßnahme des Arbeitgebers nicht unwirksam. Der SprA kann die Einführung der Maßnahme auch nicht vor dem Arbeitsgericht verhindern, weil ihm dies mehr Rechte einräumen würde, als er bei ordnungsgemäßem Verhalten des Arbeitgebers hätte. Der Sprecherausschuss bleibt auf Information und Beratung beschränkt. Diese kann er aber auch noch dann einfordern, wenn der Arbeitgeber die Maßnahme bereits umgesetzt hat.

Darüber hinaus kann der Verstoß seitens des Arbeitgebers eine Ordnungswidrigkeit gem. § 36 SprAuG und bei beharrlichen und wiederholten Verstößen eine Straftat gem. § 34 Abs. 1 Nr. 2 SprAuG darstellen. Wir bewegen uns hier also durchaus auch in einem Compliance-relevanten Rechtsbereich.

Fazit

Die Praxis zeigt aber auch, dass im Laufe der Zeit immer mehr Unternehmen die Vorteile erkannt haben, den Sprecherausschuss rechtzeitig einzubinden, um so zu sachgerechten Lösungen und höherer Akzeptanz der Maßnahmen zu gelangen. —

AKTUELLE GRUNDSATZENTSCHEIDUNG

INTERNATIONALE BETRIEBSRENTENANPASSUNG

von Michael Krekels, Finanzvorstand DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE



Michael Krekels

Das Bundesarbeitsgericht hat in mehreren Grundsatzentscheidungen sich mit der Thematik der Betriebsrentenanpassung in international tätigen Unternehmen, die keine Jahresabschlüsse auf Basis des Handelsgesetzbuches erstellen, beschäftigt.

Sachverhalt

Dem Rechtsstreit lag der nachfolgende Sachverhalt zugrunde. Die Parteien streiten um die Anpassungspflicht von Betriebsrenten. Die Beklagte ist eine weltweit tätige Fluggesellschaft in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft nach kanadischem Recht. Sie erstellt keine Jahresabschlüsse nach dem HGB, sondern nach den „International Financial Reporting Standards“ (IFRS). Die Beklagte gewährt ihren Mitarbeitern eine betriebliche Altersvorsorge. Die Klägerin war bei der Beklagten am Flughafen Frankfurt a. M. bis 2005 beschäftigt und bezieht seitdem Betriebsrente. Der geltende Versorgungsplan sieht eine Anpassung der Zahlungen gemäß den deutschen Rentenbestimmungen vor. Die Beklagte führte bis 2009 jährliche Anpassungen an den Kaufkraftverlust durch, anschließend erneut in 2011. Sie ging davon aus, der Versorgungsplan schreibe eine jährliche Anpassung vor. In den Jahren 2010, 2012 und 2013 passete die Beklagte die Renten nicht an. Mit ihrer Klage hat die Klägerin eine Erhöhung ihrer Rente jeweils zum 1. Januar 2010, 2012 und 2013 aus betrieblicher Übung begehrt. Das Arbeitsgericht hat die Klage abgewiesen, das LAG hat die Berufung zurückgewiesen.

Entscheidung

Nach dem Bundesarbeitsgericht war die Zuständigkeit der deutschen Gerichtsbarkeit und damit der Rechtsweg zu den Arbeitsgerichten eröffnet, da die Klägerin bis zuletzt ihre Tätigkeit am Frankfurter Flughafen für die Beklagte verrichtet hat. Die Zuständigkeit ergab sich daher auf Grund des Beschäftigungsortes in Deutschland.

Die Klägerin konnte sich aber nicht auf einen Anspruch aus betrieblicher Übung berufen, da die Beklagte entgegen der eigentlichen Regelung in der Versorgungsordnung eine jährliche Prüfung vorgenommen hatte. Der Arbeitgeber glaubte sich irrtümlich zur Leistungserbringung verpflichtet und brachte dies auch in seinen Schreiben an die Rentempfänger zum Ausdruck. Aus seinem Verhalten durften die Empfänger deshalb nicht schließen, er würde die Betriebsrenten unabhängig von einer etwaigen Verpflichtung anheben. Entscheidend war hier auch, dass eine klare Regelung zur Anpassung der betrieblichen Übung im Wege stand.

Das Bundesarbeitsgericht hat daher eine jährliche Anpassung der Betriebsrente für die Jahre 2010 und 2013 bereits abgelehnt. Zudem hat es seine Rechtsprechung zur Bündelung von Betriebsrentenanpassungen wiederholt. Hiernach darf eine Betriebsrentenanpassung zur Bündelung von Anpassungen aller Betriebsrenten eines Jahrgangs im Rahmen der ersten Anpassung um maximal bis zu sechs Monate verzögert werden. Da die Klägerin hier zum 01.08.2008 erstmalig die Betriebsrente bezogen hat, konnte eine Bündelungsentscheidung zum 01.01.2012 durch den Arbeitgeber vorgenommen werden. Eine Anpassung der Betriebsrente konnte daher erstmalig zum 01.01.2012 erfolgen.

Die Frage, ob die Klägerin unabhängig davon nach § 16 BetrAVG einen Anspruch auf Rentenanpassung hatte, konnte das BAG nicht abschließend feststellen. Für einen solchen Anspruch ist die wirtschaftliche Lage des Arbeitgebers maßgeblich. Das Landesarbeitsgericht nahm rechtsfehlerhaft eine wirtschaftlich schlechte Lage an und stellte auf die IFRS-Abschlüsse ab. Diese können aber als Konzernabschlüsse nicht Grundlage der Anpassung der Betriebsrente sein, da hierfür

die Unternehmensabschlüsse entscheidend sind.

Für die Bestimmung der wirtschaftlichen Lage muss vielmehr nach dem Bundesarbeitsgericht zudem ein einheitlicher Maßstab gelten. Dies ist der Jahresabschluss nach dem HGB, den ein IFRS-Abschluss wegen seiner Funktion nur für den Kapitalmarkt nicht gleichwertig erfüllen kann. Unternehmen ohne Jahresabschluss nach HGB müssen dafür zwar keinen HGB-Jahresabschluss erstellen, aber die erforderlichen Berechnungskriterien wie etwa Betriebsergebnisse und die Höhe des Eigenkapitals anhand der von der Rechtsprechung entwickelten Kriterien zu handelsrechtlichen Abschlüssen nachvollziehbar vortragen, um eine wirtschaftlich schlechte Lage nachweisen zu können. Es bedarf hierzu zwar keiner Vorlage testierter Jahresabschlüsse nach HGB, aber die entsprechenden wirtschaftlichen Zahlen müssen an Hand der Kriterien zum handelsrechtlichen Jahresabschluss nachvollziehbar erklärt werden.

Praxishinweis

Arbeitnehmer, welche von einem international tätigen Unternehmen Betriebsrenten beziehen, können vor den deutschen Gerichten eine Betriebsrentenanpassung verlangen, wenn die letzte Beschäftigung in Deutschland stattgefunden hat. Auch wenn die Unternehmen nicht zur Erstellung eines Jahresabschlusses nach HGB verpflichtet sind, müssen sie für die Anpassungsprüfung für Betriebsrenten ähnliche Zahlen erheben und darlegen. Dies gilt jedenfalls dann, wenn sie eine wirtschaftlich schlechte Lage nachweisen wollen. Konzernabschlüsse reichen in der Regel gerade nicht aus, um die wirtschaftlich schlechte Lage eines Unternehmens im Konzern zu belegen, und können zurückgewiesen werden.

Anmerkung

Der DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE ist mittlerweile spezialisiert auf die Überprüfung von Betriebsrentenanpassungen und hat bereits zahlreiche Verfahren bis hin zum Bundesarbeitsgericht für seine Mitglieder geführt. Eine Mitgliedschaft macht sich daher auch als Pensionär bezahlt. Empfehlen Sie den Verband daher auch auf diesem Gebiet gerne weiter. —

REGION DÜSSELDORF

KUNST TRIFFT ARCHITEKTUR IN DER U-BAHN



„Erfahrbare“ Kunst

In Düsseldorf gibt es Kunst nicht nur in Museen oder in der Akademie, sondern auch unter der Erde. Zu den besonderen Attraktionen der Stadt Düsseldorf gehört die neue Wehrhahn-U-Bahn-Linie. Passend zur Kunststadt Düsseldorf wurden die sechs neuen U-Bahnhöfe von Künstlern als individuelle Baukunstwerke ausgestaltet. Jeder Bahnhof ist das Werk eines anderen Künstlers. Jede Station ist durch eine besondere künstlerische Handschrift geprägt. Es entstanden Schriftspuren, Klang- und Videoarbeiten, malerische, skulpturale, interaktive, geometrische und computergesteuerte Bilder. Die Strecke selbst wurde als unterirdisches Raumkontinuum verwirklicht, ähnlich einer Schlange, die sich an jeder Station aufweitet.

„Art and Magic in a German Metro“ – so beschrieb die New York Times diese spektakuläre U-Bahn-Linie. „Art and Networking“ – das war das Motto einer Besichtigung der neuen U-Bahn-Linie, zu der die Regionalgrup-



Erklärungen halfen die Eindrücke einzuordnen

pe Düsseldorf für den 15. April 2018 auch die Mitglieder der benachbarten Regionalgruppen Köln und Niederrhein eingeladen hatte.

Aufgrund der großen Nachfrage fanden zeitgleich zwei Führungen statt, die von den beiden Regionalvorständen Dr. Renate Schüller

und Dirk Poppen begleitet wurden. Informativ und kurzweilig, angereichert mit vielen Informationen und Anekdoten auch zur Stadtgeschichte wurden in den beiden Führungen das Gesamt-Kunst-Konzept der Wehrhahn-Linie erläutert und die künstlerischen Besonderheiten der einzelnen Stationen vorgestellt.

Die Teilnehmer, die sich zum Teil bereits von anderen Veranstaltungen der Regionalgruppe kannten, kamen schon während den Führungen schnell ins Gespräch und tauschten ihre neu gewonnenen Eindrücke der Kunstwerke aus. Beim anschließenden Get-Together in einem bekannten Düsseldorfer Brauhaus wurden die Gespräche intensiviert und auch auf

andere Themen ausgedehnt. Der Vorstand der Regionalgruppe Düsseldorf zeigte sich zufrieden, dass die Kunst auch Wegbereiter für ein erfolgreiches Networking war und wird sein Angebot an interessanten Themenveranstaltungen mit anschließendem Networking weiter ausbauen. — **Dr. Renate Schüller**

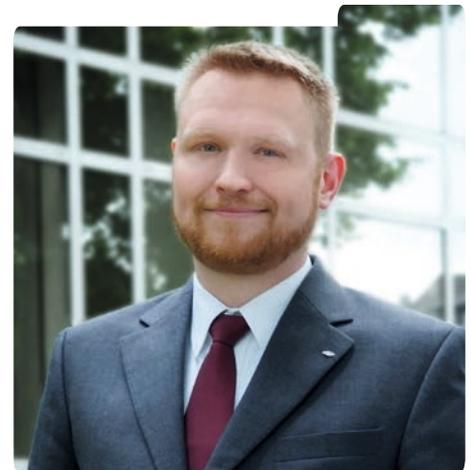
REGION DÜSSELDORF

KAMINABEND: PERSONEN ALS MARKE

Bereits zum dritten Mal traf sich die RG Düsseldorf am 11. April, um in kleiner Runde über das Thema „Personen als Marke: Bin ich eine Marke oder wie kann ich eine werden?“ zu sprechen. Referent an diesem Abend war wieder Ralf T. Krüger, Geschäftsführer Kommunikation DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE, der als Experte für Personenmarken Denkanstöße und Ideen zur eigenen Marke gab. Der große Erfolg des Formates „Kaminabend“ basiert darauf, in sehr kleinen Run-

den intensiv und vor allem sehr offen diskutieren zu können. So auch beim Thema Marke, welches immer wieder auf große Resonanz stößt.

Die positive Resonanz beim Thema nimmt der DFK zum Anlass, auch einen Vortrag zum Thema „Personenmarken“ anzubieten, den alle RGs zentral abrufen können. Ansprechpartner ist hier Ralf T. Krüger (krueger@die-fuehrungskraefte.de) —



Ralf T. Krüger, Geschäftsführer Kommunikation

REGION ESSEN

DIE ERFOLGSGESCHICHTE DES STREETSCOOTERS



Fabian Schmitt

Wie in jedem Jahr präsentierte der Vorstand der Regionalgruppe Essen im Anschluss an die Jahreshauptversammlung am 11. April 2018 einen Vortrag zu einem aktuellen Thema.

In diesem Jahr konnte Fabian Schmitt, Senior Vice President Technische Entwicklung E-Mobilität bei der Deutsche Post DHL Group und damit ein führender Manager auf dem Gebiet der E-Mobilität, gewonnen werden. Schmitt

schilderte sehr anschaulich die Geschichte des StreetScooters von der Entwicklung bis zur Planung des Ausbaus der E-Flotte. Wer kennt sie nicht, die gelben Kastenwagen von DHL, die seit einigen Jahren das Straßenbild prägen. Doch was ist eigentlich ein Street Scooter?

StreetScooter sind für Kurzstrecken entwickelte Elektrolastfahrzeuge, die für den Zustellbetrieb des Paketdienstleisters DHL und für weitere Verbundzustellungen optimiert worden sind. Derzeit werden die Fahrzeuge in drei Größen „Work“, „Work L“ und „Work XL“ hergestellt.

Dass aller Anfang schwer ist, mussten auch die Entwickler des Elektrolastfahrzeuges erfahren, da viele namenhafte deutsche Automobilhersteller nicht an einen Erfolg glaubten und gar nicht erst in die Produktion einstiegen. Erst mit dem Hersteller Ford fand man ein innovatives Unternehmen, das Fahrzeuge ohne Antriebsstrang herstellt, so dass die Umrüstung auf einen Elektroantrieb problemloser möglich war.

Mittlerweile fahren mehr als 6.000 Street Scooter überwiegend für die Deutsche Post AG, aber auch für zahlreiche Drittanbieter, wie etwa Deutsche See und Bäckereien, auf deutschen Straßen, und die Nachfrage ist noch lange nicht erschöpft. Auch die Niederlande, Österreich und England folgen dem Trend und rüsten viele Fahrzeuge aus dem Logistikbereich mit der StreetScooter-Flotte auf, die über verschiedene Modelle in unterschiedlichen Größen verfügt. Die Reichweite der Fahrzeuge (je nach Größe) beträgt zwischen 35 und 200 Kilometern. Darunter befinden sich auch sog. „Work Bikes“, also Elektrofahrräder und Trikes, also elektrische Dreiräder, die auch Pakete in Fußgängerzonen liefern können.

Da die StreetScooter unterschiedlich eingesetzt werden können, z. B. für die Auslieferung von Backwaren, aber auch von Milch, wie in Großbritannien, wird eine große Zielgruppe angesprochen. In Planung ist bereits schon Co₂-freier Fernverkehr, der wohl aber eher auf Wasserstoff basieren wird. Am Beispiel des StreetScooters wird deutlich, wie wichtig es ist, innovative Ideen umzusetzen. — ns

REGION WESER-EMS

BESICHTIGUNG DES HAFENDIENSTLEISTERS WESERPORT IN BREMEN

Seit 1995 ist Weserport in den stadtbremischen Häfen als Seehafendienstleister aktiv. DFK-Mitglied Heiner Delicat, Geschäftsführer der Weserport GmbH, hat begeisterten Teilnehmern einen spannenden und praktischen Einblick vor Ort gegeben, was der Hafen alles leistet: Umschlag, Lagerhaltung, Vor- und Nachlauforganisationen, Containerstuffing (auch Schüttgüter) und Schiffsklarierungen. Vor allem Stahlprodukte, etwa von ArcelorMittal, Kohle, Streugut, Kies etc., sind typische Frachtgüter im südlichsten Seehafen Deutschlands. Der reine Containerterminal beträgt 16.000 qm und sorgt mit zehn Kranen für einen effektiven Umschlag im Hafen.

Delicat erläuterte auch, welche örtlichen Umstände und Änderungen erforderlich sind, um auch weiterhin ein kosten- und zeiteffektiver Anbieter zu bleiben. Nach der Einführung und einer kleinen Stärkung



Der Geschäftsführer der Weserport GmbH, Heiner Delicat (weißer Helm) zeigte den Teilnehmern im Rahmen einer spannenden Besichtigung den südlichsten Seehafen Deutschlands

ging es dann in das riesige Objekt. Zunächst konnten auf dem Gelände sog. Coils, gerollte Stahlplatten zur Verschiffung und späteren Weiterverarbeitung vor Ort, bestaunt werden. Wer mochte, konnte am Terminal 1 in schwindelerregende Höhen aufsteigen und direkt unterhalb des Drehmoments des rie-

sigen Kranes den Blick auf das Hafengelände genießen. Ein unvergleichlicher Moment. Die Veranstaltung war einmal mehr ein Beweis dafür, welche engagierte Mitglieder aus den unterschiedlichsten Branchen in unserem Verbandnetzwerk zusammenkommen. — mü

REGION NORD

DFK BEIM HSH-NORDBANK-RUN IN HAMBURG

In diesem Jahr waren DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK wieder beim HSH-Nordbank-Run mit einem eigenen Team dabei.



Vom Startgeld jedes gemeldeten Läufers gingen 7 € und weitere 10 € pro Team in den Spendentopf. In den Jahren summierte sich die Unterstützung für die Abendblatt-Initiative „Kinder helfen Kindern“ auf über 1.600.000 €. Der 1975 vom Hamburger Abendblatt gegründete Verein stand in den 38 Jahren seines Bestehens über 100.000



Das DFK-Team beim Hamburger HSH-Nordbank-Run

Teamleiter Sebastian Müller organisierte den Lauf des DFK-Teams durch die Hafencity. Es ist schließlich Norddeutschlands größter Wohltätigkeitslauf: Es schnürten neben dem DFK noch rund 20.000 andere Teilnehmer an dem Tag ihre Laufschuhe, um sich gemeinsam für die gute Sache zu engagieren. Die stetig gewachsene Begeisterung hat den Lauf zu der Traditionsveranstaltung in der noch jungen Hafencity gemacht. Das Event wurde von Hamburg1 live übertragen.

Menschen bei – schwer behinderten und kranken, gefährdeten und bedürftigen. — mü

DFK laufend mobil

Schon vor dem Start, am Unilever-Gebäude, begann für uns die große Freude, als wir auf Gleichgesinnte trafen: DIE FÜHRUNGSKRÄFTE als Läufer im Hamburger City-Hafen.

Joggen für einen guten Zweck und gute Laune im Gepäck.

Auch wenn der Regen kam seitwärts und von oben und der Wind war am Toben, kämpften wir uns als 6er-Wettkampf-Team über den HSH-Nordbank-Runners'-Stream.

Wir gaben für den DFK 'ne Menge Gas, hatten gemeinsamen Läufer-Spaß. Locker-leicht, fast wie im Spiel, kamen wir feucht, aber fröhlich, in das Ziel.

Und dachten schon ans nächste Jahr; Dann laufen wir wieder – ist doch klar!

Jörg Löwenstein

REGION NORD

KARRIEREDINNER „DERAILMENT“ UND MANAGERVERSAGEN



Dr. Fritz Westermann referiert beim Karrieredinner im Literaturhauscafé an der Alster in Hamburg

Die destruktiven Folgewirkungen von Manager-Inkompetenz (sad management), ethischen Verwerfungen (bad management) und wahnwitzigen Verfehlungen (mad management) haben im letzten Jahrzehnt neue Dimensionen erreicht. Sie können Unternehmen zerstören und ganze Weltwirtschaften erschüttern, wie die jüngste Geschichte zeigt. Die mitunter beängstigende Gegenwärtigkeit dieser Phänomene kann dazu führen, vor ihnen im Sinne der englischen Redewendung „turning a blind eye“ gezielt ein Auge zu verschließen.

Prof. Dr. Fritz Westermann war 25 Jahre im Bereich Führung und Organisation der CON-

SULECTRA Unternehmensberatung tätig und ist seit vier Jahren Professor für Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule für Oekonomie und Management (FOM) in Hamburg. Er zeigte konkrete Verfahren der Management-Diagnostik (und Führungskräfteentwicklung) vor: Es ist inzwischen möglich, Risikopotenziale von Managern präziser zu diagnostizieren. Auswahlentscheidungen können so besser fundiert und Fehlentwicklungen früher erkannt werden, um ihnen ggf. durch gezielte Interventionen entgegenzuwirken. Ein überaus spannender Abend zu einem Thema, das oftmals ausgeblendet wird – und das beim Dinner im Alstersalon des Literaturhauscafés noch vertieft wurde. — mü

REGION NIEDERSACHSEN

SCHLÜSSELQUALIFIKATION RESILIENZ FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Am 19. April 2018 trafen sich 25 Teilnehmer zu dem Impulsvortrag von Business- und Mental Coach Ute Gietzen-Wieland in Hannover.

Die Referentin zeigte in ihrem gelungenen Vortrag auf authentische Weise, wie Fach- und Führungskräfte ihre mentale Widerstandsfähigkeit als Schlüsselqualifikation für den Umgang mit ständiger Veränderung gezielt verbessern können.

In der von Veränderungen geprägten „VUKA-Welt“, gekennzeichnet durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität müssen sich Unternehmen und Führungskräfte fragen, wie sie auf diese Herausforderungen reagieren und die eigene Resilienz verbessern können. Aus Ihrer Coaching-Praxis und eigenen Erfahrung der Traineein können Krisen als Trainingscamps des Lebens positiv für die eigene Entwicklung sein.

Viele Führungskräfte befinden sich in einer „Sandwich-Rolle“. Abteilungsleiter, Team- und Bereichsleiter sollen die ambitionierten Zielvorgaben des Top-Managements umsetzen und das löst bei den eigenen Mitarbeitern nicht immer Freudenschreie aus („Wer den Sumpf trocken legt, darf von den Fröschen keinen Applaus erwarten.“).

Anschließend gab Ute Gietzen-Wieland einen Überblick über die sieben Resilienzschlüssel. Unter dem Resilienzschlüssel Optimismus oder Zuversicht versteht man, an die Möglichkeit eines positiven Ausgangs zu glau-

ben, wobei die Referentin dies anhand von Beispielen erläuterte.

Im Rahmen des zweiten Resilienzschlüssels Akzeptanz (Annehmen was ist) stellt Gietzen-Wieland häufig die Frage: Haben wir ein „Schwerkraftproblem?“ Hintergrund der Frage ist, das man identifizieren soll, in welcher Lage man sich befindet und was veränderbar ist und was nicht. Die Schwerkraft auf der Erde wird man bis zur nächsten Woche nicht auflösen können.

Im Rahmen der Lösungsorientierung versucht man die Energie auf Lösungen zu fokussieren statt auf Probleme. Im Rahmen dieses Schlüssels wurden auch die Unterschiede zwischen „fixed mind-set“ (statisches Selbstbild) und „growth mind-set“ (dynamisches Selbstbild) erklärt. Während der eine sich bei Schwierigkeiten sofort auf gibt („Ich kann es nicht.“), entwickelt der andere erst Spaß an der Aufgabe, wenn es etwas zu tüfteln gibt („Ich kann es noch nicht.“).

Unter dem Oberbegriff Selbstführung stellte Gietzen-Wieland die Resilienzschlüssel Selbstregulierung und Selbstverantwortung dar.

Die Selbstregulierung umfasst die eigene Verfassung (Gedanken, Gefühle, Stimmungen) und Reaktionen dem Kontext angemessen zu steuern und kann auch etwas auf körper-



Ute Gietzen-Wieland

licher Ebene sein, worauf man Einfluss hat (körperliche Bewegung, Mentaltechniken, Ernährung, genug Schlaf). Nach der Erläuterung von Begriffen wie Neuro-Leadership (Übertragen von Erkenntnissen der Neurowissenschaften auf bekannte Managementmethoden und Embodiment (Zusammenspiel Körper, Geist und Psyche) wurde der Resilienzschlüssel Selbstverantwortung näher gebracht. Wofür kann ich Verantwortung übernehmen und was sind meine Hot Buttons? Welche verborgenen Fähigkeiten habe ich und wofür bin ich dankbar, wobei auch die STAR-Technik aus Harvard (Situation, Task, Action und Result) helfen kann. Die abschließenden Resilienzschlüssel befassen sich mit der Beziehungsgestaltung, das heißt gleichwürdige Beziehungen pflegen, Unterstützung geben und annehmen, sowie der Zukunftsgestaltung, die an den eigenen Werten orientierte Ziele setzt und verfolgt um auf das Kommende vorbereitet zu sein.

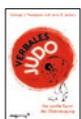
Die anschließende angeregte Diskussion und Fragen der Teilnehmer zeigten, dass der Vortrag die Teilnehmer inspiriert hat. —

Oliver Flesch

BUCHTIPP

George J. Thompson, Jerry B. Jenkins

Verbales Judo: Die sanfte Kunst der Überzeugung



mvg, 2018
320 Seiten, broschiert
ISBN 978-3868829259
16,99 €

Ein Klassiker und „Longseller“ aus den USA kommt in einem Update auf den Markt. Verbales Judo ist die Kunst, auf jeden Schlagabtausch perfekt vorbereitet zu sein. Effek-

tiver zuhören und sprechen, andere durch Empathie für sich einnehmen, Konflikte entschärfen und einvernehmlich mit dem Partner oder dem Chef eine Lösung finden. Das ist der Anspruch des Buches.

Wie so oft bei amerikanischen Ratgebern dieser Art, ist er getragen von persönlicher Erfahrung des Autors, die dieser in Beispielen

ausbreitet. Das muss man mögen. Oder zumindest durchstehen, dass er immer wieder von sich selbst und seinen Qualifikationen erzählt. Diesem Background bzw. der persönlichen Kampfsportexpertise sind auch der martialische Titel bzw. die Überschriften der Kapitel geschuldet. Kurzum: Das Buch könnte deutlich kürzer sein, auch wenn es sich recht flüssig liest. — rk

REGION BERLIN-BRANDENBURG

KOOP: FRAUENNETZWERK UND „IMMO-FRAUEN“



Quelle: @ ISCO AG

Referentin Gabriele Müller

Zu einem Impuls zur Profilschärfung haben das DFK-Frauen Netzwerk Berlin und der Verband der Immobilienfrauen e.V. gemeinsam am 21. Juni 2018 ins Allianzforum eingeladen. Bereits zum 16. Mal trafen sich weibliche DFK-Mitglieder, Gäste und auch wieder

die Mitglieder des Verbands der Immobilienfrauen der Region Berlin-Brandenburg.

Gabriele Müller, Vorständin der ISCO AG, konnte für einen Impuls zum Thema „Wie gut kennen Sie sich wirklich? – Profilschärfung und Selbstmanagement im Job und Alltag“ gewonnen werden. 2002 gründete Müller die ISCO. Ihre Schwerpunkte liegen im Coaching, der Teamentwicklung und dem Führungskräfte-Training sowie der Konfliktberatung. Seit 20 Jahren bildet sie Systemische Coaches im eigenen Institut aus und ist Autorin verschiedenster Publikationen. Diese jahrelangen Erfahrungen stellte Gabriele Müller auch in ihrem interaktiven Impuls mit praktischen Beispielen zur eigenen Profilschärfung vor.

Im Laufe des beruflichen Alltags, vor allem aber bei Umstrukturierungen und schwierigen Situationen stellt man sich oft die Frage: Ist das noch meine Position und fühle ich mich in meinem Aufgabenbereich und Umfeld wohl? Doch wie erkenne ich mein Profil bzw. meinen Typ? Anhand eines Farbschemas kann man zum Beispiel hier bereits für

sich eine Basis und Präferenz feststellen:

Rot = dominant, klar, direkt, manchmal ungeduldig

Gelb = offen, emotional, zugewandt, freundlich

Grün = angepasst, zuverlässig, zögernd

Blau = logisch, analytisch, reserviert

Auch nehmen wir mit unseren Sinnen die Stimmungen des Gegenübers wahr. Bei einem kleinen Praxistest, bei dem drei Teilnehmerinnen kurz etwas schilderten, konnten die übrigen Teilnehmerinnen durch den Augenkontakt erkennen, welcher Typ die jeweils Vortragende ist, z. B. eher visuell oder eher auditiv etc.

Sehr spannend und humorvoll berichtete Gabriele Müller von ihren Erfahrungen aus dem Coaching und Unternehmenstraining. Hierdurch entstand auch im Anschluss ein sehr offener und interessanter Austausch unter den Teilnehmerinnen. — dn

REGION BERLIN-BRANDENBURG

BESICHTIGUNG BERLINER-KINDL-SCHULTHEISS-BRAUEREI



Quelle: @ NI

Ausstellungsstück bei der Brauereibesichtigung

An 14. Juni 2018 erhielten die Teilnehmer einen spannenden Einblick in die Geschichte der Berliner Braukunst und kamen auch geschmacklich auf ihre Kosten. Unter fachkundiger Führung startete am späten

Nachmittag die Tour durch die Berliner Kindl-Schultheiß-Brauerei in Berlin-Hohenschönhausen. Die Teilnehmer erwartete eine unterhaltsame und informative Reise durch die Welt der Berliner Marken sowie die Entwicklung vom Rohstoff bis zum fertigen Produkt. Zunächst konnten sich die Teilnehmer direkt von den Zutaten des Bierbrauens, welches seit über 500 Jahren dem deutschen Reinheitsgebot unterliegt – Wasser-Hopfen-Malz-Hefe – überzeugen. Ein Spielfilm machte die lange Geschichte des Berliner Bierbrauens nochmals deutlich. Die Schultheiß-Brauerei blickt etwa auf eine 176-jährige Geschichte zurück und war um 1900 einst die größte Brauerei der Welt. Die Berliner-Kindl-Schultheiß-Brauerei ist durch eine Fusion in 2006 aus den Berliner Brauereien „Berliner Kindl“, „Berliner Pilsner“ und „Schultheiß“ entstanden und gehört nun zur

Radeberger-Gruppe im Oetker-Konzern. Als Hauptsitz hat man sich für das Gelände des ehemaligen VEB Getränkekombinat Berlin in Hohenschönhausen entschieden. Insgesamt über 400 Mitarbeiter kümmern sich um einen reibungslosen Ablauf. Bis zu 6.000 hl Bier am Tag werden hier abgefüllt.

Im Anschluss bestand in einer urigen Kneipe auf dem Brauerei-Gelände dann die Gelegenheit, sich auch geschmacklich bei einer Bierprobe von den Brauerei-Produkten ein Bild zu machen. Ganz neu im Sortiment ist eine „Berliner Weiße“ mit Rhabarbergeschmack. Dieses Getränk fand nicht nur aufgrund der sommerlichen Temperaturen sehr starken Absatz.

Eine sehenswerte Besichtigung bei anschließend guten Getränken und Gesprächen ging dann am späteren Abend zu Ende. — dn

REGION BERLIN-BRANDENBURG

BESUCH DES POLITISCHEN ARCHIVS IM AUSWÄRTIGEN AMT

Herbert Karbach, stellvertretender Leiter des Politischen Archivs, nahm die Teilnehmer am 6. Juni 2018 auf eine exklusive und spannende Zeitreise mit. Das politische Archiv verfügt über gut 26.000 laufende Meter umfassenden Unterlagenbestand von wahrlich historischen Dokumenten, wie etwa die völkerrechtlichen Verträge Deutschlands. Gleich zu Beginn stellte Karbach eine Faksimile des historischen sog. „Zwei-Plus-Vier-Vertrages“ vor. Dieser in Moskau am 12. September 1990 unterzeichnete Staatsvertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland, der Deutschen Demokratischen Republik und Frankreich, Großbritannien, der Sowjetunion und den Vereinigten Staaten von Amerika machten den Weg für die Wiedervereinigung frei.



Faksimile des „Zwei-Plus-Vier-Vertrages“

Das Archiv verfügt aber nicht nur über Verträge, sondern auch Notizen, Briefe, Erlasse etc., also Unterlagen und Dokumente, wel-



Staatsvertrag über Lachsfischerei auf dem Rhein

che zuvor als historisch wertvoll und wichtig bewertet worden sind. Der Öffentlichkeit steht ein Lesesaal zur Verfügung. Hier können Dokumente angefragt und angesehen werden. Viele Historiker, Ahnenforscher, Journalisten und Bürgerinnen und Bürger nehmen jährlich den Lesesaal und das Archiv für ihre Recherche in Anspruch. Weiter konnten die Teilnehmer zugleich auch die Tresoranlage der ehemaligen Reichsbank kennenlernen.

Danach ging es in die unterirdischen Magazine des Politischen Archivs, wo auch einige Stücke aus dem umfangreichen Bestand des Politischen Archivs seit etwa 1870 zu sehen waren. Hier sind u. a. die schriftliche Überlieferung des Auswärtigen Amtes und

die völkerrechtlichen Verträge Deutschlands seit der Herstellung der deutschen Einheit und auch die Überlieferung des Ministeriums für Auswärtige Angelegenheiten der DDR verwahrt. Zur Erhaltung und dem Schutz der Dokumente sind die unterirdischen Magazine auf etwa 18 °C klimatisiert.

Dank der überaus fundierten Kenntnisse von Herbert Karbach und seinen kurzweiligen Erläuterungen und Anekdoten war diese gelungene Veranstaltung durchaus ein Highlight. Hierfür danken wir herzlich. Aufgrund der starken Nachfrage ist ein weiterer Besichtigungstermin in 2019 geplant. —

Uwe Pezulat, RG-Vorsitzender

BUCHTIPP

Michel E. Domsch, Michel E., Désirée H. Ladwig, Florian C. Weber

Cross Mentoring



Springer Gabler 2017
630 Seiten, gebunden
ISBN 978-3662531839
64,99 €

Cross Mentoring ist ein Thema, welches stetig an Bedeutung gewinnt. Die Besonderheit dieses Programms zur Personalentwicklung besteht darin, dass Mentor und Mentee nicht aus der gleichen Organisation/dem gleichen Unternehmen kommen. Auch der DFK bietet mit seiner Mentoringplattform

die Möglichkeit, an einem solchen (Förder-) Programm teilzuhaben. Die Chance, von einander zu lernen und sich in einem geschützten Umfeld über Grenzen hinweg auszutauschen steht dabei im Vordergrund.

Fundiert und umfassend zeigt dieser Sammelband die breite Vielfalt unterschiedlicher Cross Mentoring Programme auf. Über 50 AutorInnen aus völlig unterschiedlichen Bereichen haben hierfür beigetragen, um eine möglichst breite Perspektive auf das Thema

zu gewährleisten. Die Bandbreite reicht von Veranstaltern aus der Wirtschaftspraxis und Verbänden bis zu NGOs und Organisationen aus dem Gesundheitswesen. Für die Praxis bietet sich hier der Einblick in diverse Best-Practices und damit ggfs. Hilfestellungen für die Entwicklung und Implementierung eigener Cross Mentoring Programme. Für Forschung, Lehre und Beratung liegt ein Nutzen in der Darstellung empirischer Projekte, Studien und praxisrelevanter realer Entwicklungen. —

rk

»Stuzubi« Karriere Messe Jobs & Master

19.10.18 » Hamburg | Sporthalle
11 - 16 Uhr

Eintritt frei.

11.01.19 » München | Zenith
11 - 16 Uhr



stuzubi.de

#Stuzubi



» Sie suchen «
**Studenten & Fach-/
Führungskräfte?**

Werden Sie Aussteller
auf der Karrieremesse
Stuzubi

Jobs, Master und vieles
mehr. Jetzt informieren.

Buchung auf www.stuzubi.de/ueber-uns/buchungsunterlagen

REGION SACHSEN-THÜRINGEN

11. FRAUENNETZWERK IN LEIPZIG MIT IMPULS

„Spielend mit Konflikten und schwierigen Situationen umgehen“ war das Thema des Impulses am 5. Juni 2018 in Leipzig. Schwierige Situationen bestehen oder sich durchsetzen ist für viele Frauen Joballtag. Wie transportiere ich aber meine Erwartungen und Forderungen an das Team? Wie gelingt eine zufriedenstellende Lösung von Konflikten, ohne Mitarbeiter oder Kollegen brüskiert zurückzulassen?

Bei der Veranstaltung zeigten die beiden Referentinnen, Maria Martina Müller und Gundula Verena Seidel, auf, wie u. a. Planspiele hier gute Möglichkeiten zur Konfliktlösung bieten.

Beide Referentinnen und DFK-Mitglieder konnten hierbei auf ihre jahrzehntelange Arbeit und Erfahrung in der Entwicklung und Durchführung von Verfahren zur Personalauswahl und Eignungsdiagnostik sowie des operativen und strategischen Personalmanagements zurückgreifen.

Maria Martina Müller ist nach ihrer Konzerttätigkeit seit 2017 Inhaberin von Management MIT Menschen und berät Unternehmen

und Einrichtungen rund um die Themen Personalentwicklung und Personalmanagement. Gundula Verena Seidel arbeitet aktuell als Coach und Interimsmangerin und gehört ebenfalls zum Netzwerk Management MIT Menschen. Zunächst stellten sie den Teilnehmerinnen vor, wie z. B. ein Planspiel helfen kann, den Weg vom Konflikt zurück zur „Harmonie“ zu finden und Lösungen im „geschützten Raum“ und in der Echtsituation quasi spielend zu erarbeiten.

Anschließend ging es dann direkt an die praktische Umsetzung im Rahmen eines kleinen Planspiels. Nach einer kurzen Einführung und Darstellung des Sachverhalts wurden zwei Gruppen mit je drei Personen, bestehend jeweils aus Vorgesetzter, Mitarbeiter und Betriebsrat, gebildet. Diese sollten nunmehr einen bestehenden Konflikt aufbereiten und anschließend die Ergebnisse vorstellen. Die übrigen Teilnehmerinnen waren als Beobachterinnen bei den einzelnen Gruppen mit dabei.

Die Herangehensweise der Gruppen war zunächst unterschiedlich, in den Ergebnissen jedoch dann wiederum sehr ähnlich. Als



Arbeitsatmosphäre bei den Teilnehmerinnen

notwendigen Lösungsansatz hatten beide Gruppen eine bessere Kommunikation zur Konfliktlösung erarbeitet. Anschließend wurde über die Ergebnisse, jedoch vor allem auch über die eigenen beruflichen Erfahrungen im Umgang mit Konflikten sehr intensiv diskutiert.

Ein spannender und erkenntnisreicher Abend endete, und Diana Nier verwies noch auf den nächsten Frauennetzwerktermin am 29. August 2018 in Leipzig, dann in Kooperation mit der FOM Hochschule Leipzig, zum Thema „Erfolgreiche Gehalts- und Vertragsverhandlung“. — **dn**

WIR TRAUERN UM ...

Hans-Jürgen Baethmann, Dr.-Ing., Dipl.-Berging., RAG Führungsgesellschaft, starb am 04.05.2018 im 87. Lebensjahr

Heinz Blumbach, Bergwerk Ewald, starb am 29.05.2018 im 94. Lebensjahr

Karl-Heinz Böckmann, Bergbau AG Westfalen, WD Königsborn, starb am 05.05.2018 im 93. Lebensjahr

Hans-Joachim Böhm, Dipl.-Ing., WBK Prüfstelle f. Grubenbewetterung, starb am 18.02.2018 im 90. Lebensjahr

York Helmut Böhm, starb am 24.01.2018 im 83. Lebensjahr

Jobst von den Brincken, Dipl.-Ing., Berg- u. Hüttenschule Clausthal, starb am 28.04.2018 im 93. Lebensjahr

Michael Daemgen, Dr.-Ing., Hansa Metallwerke AG, starb am 14.06.2018 im 72. Lebensjahr

Reinhard Fusenig, Dr., ThyssenKrupp Steel Europe AG, starb am 02.06.2018 im 65. Lebensjahr

Günter Hanssen, Bergbau AG Niederrhein, WD Walsum, starb am 02.03.2018 im 90. Lebensjahr

Friedrich Krüger, Dipl.-Ing., Bergbau AG Lippe, WD Technische Betriebe, starb am 18.03.2018 im 90. Lebensjahr

Heinz Lossie, AEG, starb am 15.05.2018 im 86. Lebensjahr

Günter Neumann, Dipl.-Ing., Deilmann Haniel GmbH/GTG/Zeche Katharina-Elisabeth, starb am 30.04.2018 im 95. Lebensjahr

Theodor Ohla, Dipl.-Ing., Bergbau AG Westfalen, Heinrich Robert, starb am 07.06.2018 im 90. Lebensjahr

Richard Oldenburg, Bergbau AG Lippe, WD Consolidation, starb am 13.06.2018 im 90. Lebensjahr

Hannelore Ostermann, starb am 19.06.2018 im 89. Lebensjahr

Klaus Reese, Demag Cranes & Components GmbH, starb am 22.03.2018 im 87. Lebensjahr

Adalbert Sablotny, Ing. grad., MHP Mannesmann Hoesch Präzisrohr GmbH, starb am 11.05.2018 im 86. Lebensjahr

Elisabeth Schwenzfeier, TÜV RBB, starb am 19.06.2018 im 80. Lebensjahr

Tycho Siebke, Dipl.-Ing., ESW Röhrenwerke GmbH, starb am 15.02.2018 im 89. Lebensjahr

Karl Heinz Suffel, Saarbergwerke AG, Bw Ens-dorf, starb am 14.05.2018 im 81. Lebensjahr

Christoph Adolf Waldburg, Dipl.-Ing., Ruhrgas AG, HV, starb am 10.05.2018 im 83. Lebensjahr

Klaus Schulze zur Wiesche, TÜV Rheinland e.V., Köln, starb am 09.03.2018 im 89. Lebensjahr

VERANSTALTUNGEN

> INTERESSENTEN WERDEN UM VERBINDLICHE ANMELDUNG GEBETEN

23.08.2018 RG Köln

15.00 Uhr, Papiermühle Alte Dombach, LVR-Industriemuseum Bergisch Gladbach, Infos & Anmeldung: Christian.Scharlach@t-online.de

28.08.2018 RG Nord

11. Karrieredinner, „Souverän Führen ohne Psychotricks – Wie Sie mit Ethik und Anstand Menschen gewinnen“

29.08.2018 12. Frauennetzwerk-treffen Leipzig & Frauen-Forum der FOM Hochschule in Leipzig

18.00 Uhr, Impuls: „Erfolgreich bei Gehalts- und Vertragsverhandlungen“, FOM Hochschule Leipzig

30.08.2018 56. Frauennetzwerk-treffen Essen

19.30 Uhr, Dinnerveranstaltung, Restaurant zur Kluse, Essen-Bredeney

30.08.2018 RG Köln

„Ich mach das schon“, 17:00 Uhr, Köln, Infos & Anmeldung: wolfgang.ulrich@ifkom.de

30.08.2018 RG Niedersachsen

15.00 Uhr Besichtigung Firma Jägermeister, Wolfenbüttel

31.08.2018 RG Berlin-Brandenburg

Besichtigung Königl. Weinberg & Weinverkostung, Potsdam

04.09.2018 19. Frauennetzwerk-treffen Düsseldorf

18.00 Uhr, Workshop „Training für mehr Lebensqualität“, Stephanie Kiel Coaching & Beratung, Bachstraße 2 (Einheit 11), 41564 Kaarst

04.09.2018 Frauen RG Nord

Fachvortrag in Hamburg: „Führung abschaffen? Was agiles Arbeiten bedeutet“, Die „Führungskräfte Schmiede Hamburger Frauen“ lädt auch die Frauen des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE hierzu herzlich ein. Anmeldung: fuehrungskraefteschmiede@kwb.de

05.09.2018 RG Niederrhein

18.30 Uhr, Seminarreihe Fit for Job, Teil 1: „Der arbeitsrechtliche Notfalkoffer“, RA Oliver Flesch, Verbandshaus in Essen

06.09.2018

18.00 Uhr, Vortrag: „Europa – reden wir über die falschen Themen? Die Aufgabe der EU in der Wirtschafts-, Sozial- und Energiepolitik“, mit Jens Geier MdEP und Philipp Sälhoff, Verbandshaus in Essen

06.09.2018 RG Düsseldorf

Besuch der Messe Düsseldorf GmbH

11.09.2018 RG Niederrhein

15.00 bis 18.00 Uhr, Besichtigung der Firma Amazon in Rheinberg

12.09.2018 17. Frauennetzwerk-treffen München

FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Raum H01

12.09.2018 RG Niederrhein

Jahrestreffen der Pensionäre Oberhausen Ost, Oberhausen West und Bottrop

13.09.2018 RG Niederrhein

18.30 Uhr, Seminarreihe Fit for Job, Teil 2: Veränderung/Beendigung des Arbeitsverhältnisses – Fehler vermeiden, RAin Anika Stritzel, Verbandshaus in Essen

13.09.2018 RG Köln

14.00 Uhr, DLR Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Köln, Infos & Anmeldung: michael.wagner@ifkom.de

15.09.2018 RG Süd

Jahreshauptversammlung, Augsburg

20.09.2018 RG Niederrhein

18.30 Uhr, Seminarreihe Fit for Job, Teil 3: Arbeit 4.0 – Digitalisierung im Job, RA Nils Schmidt, Verbandshaus in Essen

27.09.2018 RG Niederrhein

18.30 Uhr, Seminarreihe Fit for Job Teil 4: Umgang mit Stress – Gesundheit am Arbeitsplatz erhalten, Heinrich Claus, Vorstandsmitglied RG Niederrhein, Verbandshaus in Essen

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

Curierstraße 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:

06.09.2018

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: © khwaneigq, Inhalt: DFK-Bild-datenbank, andernfalls sind die Quellen jeweils am Bildrand angegeben.

ZUKUNFT
PERSONAL
EUROPE

11. – 13. Sept. 2018
Koelnmesse

work:olution

succeed in permanent beta

770+
EXHIBITORS

18k+
VISITORS

450+
SPEAKER

Die Zukunft Personal Europe in Köln ist das führende
ExpoEvent rund um die Welt der Arbeit.

www.zukunft-personal.com/europe



HR & Law

Behalten Sie Recht!



GET YOUR
TICKET

Neues Jahr, neues Arbeitsrecht!
Doch welche Neuerungen bringt das Jahr mit sich?
Seien Sie up to date!

Im „HR & LAW“ Bereich informieren Sie die Spezialisten – aktuell und kompakt! Holen Sie sich in 90-minütigen Sessions wertvollen Input von den Experten und nutzen Sie die Chance Ihre individuellen Anliegen zu besprechen. Erfahren Sie mehr zu den wichtigsten

Gesetzesänderungen, erhalten Sie einen Überblick über neue Gesetzesvorhaben sowie brandaktuelle Daten und Fakten.

Ein Muss für jeden Personalier!



Erfahren Sie mehr unter:
www.zukunft-personal.com/europe/tickets

Gold Sponsor: Gold Sponsor: Silver Sponsor: Bronze Sponsor: Bronze Sponsor: Bronze Sponsor:



TALENTSOFT



PROFILES
INTERNATIONAL



Media Partner:





Frauen können alles. Frauen können Maschinen bauen und sich um Menschen kümmern, Kinder erziehen und Unternehmen führen. Sie können Anwältin werden oder Richterin, Ministerin oder Aufsichtsratsvorsitzende. Frauen können ihr eigenes Leben leben, selbstbestimmt. Frauen können Karriere machen. Diesem Bedürfnis wird die *herCAREER* gerecht. [...] Ich wünsche mir selbstbewusste Frauen, die Karrierechancen aktiv einfordern. Ich freue mich, dass die *herCAREER* Frauen die Möglichkeit bietet, sich auszutauschen, zu vernetzen und in Kontakt mit Unternehmen zu treten. Nutzen Sie diese Gelegenheit.

Dr. Franziska Giffey

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend,
Schirmherrin der *herCAREER*



© Bundesregierung - Jesco Denzel



11. - 12. Oktober 2018, MTC, München
Die Karrieremesse für Absolventinnen, Frauen in Fach- und Führungspositionen und Existenzgründerinnen
www.her-career.com // [#herCAREER](https://twitter.com/herCAREER)



über 60
Vorträge & Diskussionen
im Auditorium



rund 200
MeetUps & Talks mit
Role Models & Insidern



über 200
Aussteller & Partner



bundesweites
Einzugsgebiet



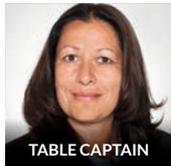
99%
Weiterempfehlungs-
rate



Kai Anderson
Vorstandsvorsitzender,
Promerit AG, gehört
zu den gefragtesten
Veränderungsexperten
Deutschlands



Lea-Sophie Cramer
Gründerin und
Geschäftsführerin
der Sonoma Internet
GmbH, Betreiberin
des Online-Shops für
Erotik-Lifestyle-Artikel
Amorelie



Rosheen Dries
Partnerin bei EY (Ernst
& Young) und Leiterin
der Steuerabteilung der
Financial Services Orga-
nisation, Deutschland



**Gisela Maria
Freisinger**
Autorin, manager
magazin Verlagsgesell-
schaft mbH



Dr. Martin Gerwe
Business Unit Director
Neurosciences bei der
Ipsen Pharma GmbH,
einer spezialisierten
internationalen Biotech-
nologiegruppe



Dr. med. Dilek Gürsoy
Herzchirurgin. Setzte
als erste Frau in Europa
an einem Patienten ein
komplettes Kunstherz
ein. Entwickelt derzeit
ein neues Kunstherz mit.
Präsentiert von Emotion

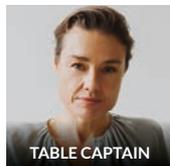
**50%
Preisnachlass***

beim Messe-Ticket-Kauf unter
her-career.com/ticketshop

* Studenten/-innen erhalten
kostenlosen Eintritt nach On-
line-Registrierung und Vorlage
ihres gültigen, personalisierten
Studentenausweises vor Ort.



PD Dr. Elke Holst
DIW Research Director
Gender Studies, Senior
Economist, Associate
Prof. (Pd) at Europa-Uni-
versität Flensburg (Euf),
Research Fellow Iza



Katja Kraus
Ehem. Spitzenfuss-
ballerin, erste Frau im
Management eines Bun-
desligaclubs, geschäftsf.
Gesellschafterin, Jung
von Matt/sports



Katharina Kreitz
Co-Founder, Vectoflow,
spezialisiert auf maß-
geschneiderte Strö-
mungssysteme, Siegerin
des Tech-Helden-Slams
2017



**Franziska von
Lewinski**
Vorständin,
fischerAppelt AG, steht
dem Ressort Digital und
Innovationen vor



**Dr. Ursula von der
Leyen**
Bundesministerin der
Verteidigung



Daniela Mündler
Mitglied des Manage-
ment Boards
Bahlsen GmbH & Co.
KG, verantwortet die
Business Units Bisquiva
sowie UK & Irland

Ausstellerspektrum:

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

herCAREER@Night
11. Okt. 2018

Der Netzwerkevent mit
über 40 Table Captains!
Anmeldung unter
her-career.com/atNight



Juliane Seifert
Staatssekretärin,
Bundesministerium
für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend



Nicola Tiggeler
Opernsängerin, Schau-
spielerin, Sprecherin
und zertifizierte Stim-
mtrainerin. Bekannt aus
Fernsehfilmen und
-serien u.a. „Sturm der
Liebe“



**Prof. Dr. Isabell M.
Welpe**
Inhaberin des Lehr-
stuhls für Strategie
und Organisation, TU
München, Direktorin
des Bayerischen
Staatsinstituts für Hoch-
schulforschung

Kostenfreie Anreise
für Studierende & Absolventen/-innen mit FlixBus
Mehr unter her-career.com/flixbus

Sponsor

**Deutsche
Hochschulwerbung**

Hauptmedienpartner

emotion

UNIGLOBALE

**Startup
Valley**