

# PERSPEKTIVEN

*Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte*

  
DIE FÜHRUNGSKRÄFTE



## HOCH HINAUS?!

Schwerpunkt Karriereplanung  
Karriere als Partnererfolg definieren  
NEU: DFK bietet kostenfreies Coaching

# MITGLIEDER ZU WERBEN LOHNT SICH.\*



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

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

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

(Alle Prämien sehen Sie unter [www.die-fuehrungskraefte.de/dfk/mitglieder-werben-mitglieder](http://www.die-fuehrungskraefte.de/dfk/mitglieder-werben-mitglieder))

## Prämien-Aktion Mitglieder werben Mitglieder

Ich trete bei, auf Empfehlung von:

Name/Vorname \_\_\_\_\_ Mitgliedsnummer/Verband \_\_\_\_\_

Straße/Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

### Persönliche Angaben

Name \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_ Titel \_\_\_\_\_

Straße/Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_ Geburtsdatum \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ e-Mail \_\_\_\_\_

### Dienstliche Angaben

Arbeitgeber/Branche \_\_\_\_\_ Dienststellung/Abteilung \_\_\_\_\_

Straße/Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ e-Mail \_\_\_\_\_

Organvertreter einer juristischen Person  ja  nein

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

### Bankverbindung

Kreditinstitut \_\_\_\_\_ BIC \_\_\_\_\_ IBAN \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

### DIE FÜHRUNGSKRÄFTE e.V.

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

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

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

[www.die-fuehrungskraefte.de](http://www.die-fuehrungskraefte.de)

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

# KARRIEREPLANUNG!?

Liebe Leserin, lieber Leser,

ist eine Karriere heute noch planbar? Heute schon wissen, auf welcher Position man morgen sein und welche Aufgaben man dann wahrnehmen wird? Wo wollen Sie in zehn Jahren beruflich stehen? Diese Fragen sind heute schwerer zu beantworten als je zuvor und oft kommt es dann anders und öfters als man denkt. Man erlebt immer häufiger, wie entscheidend es ist, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Früher gab es festgelegte und nachvollziehbare Karrierewege. Die einzelnen Stationen vom Angestellten bzw. Trainee bis hin zum Filial- oder Niederlassungsleiter waren wie ein Ablaufdiagramm – schriftlich mit Zeiträumen für die einzelnen Stationen niedergelegt. Neben Kompetenz waren daher Geduld und Ausdauer gefragt und eine Karriere war zielsicher planbar. Heute ändern sich die Stellenprofile laufend. Digitalisierung und Wettbewerbsdruck führen zu laufenden Änderungen in Ablauf- und Organisations-Strukturen der Unternehmen. Projektarbeit und Prozessoptimierung ist bei Führungskräften und Fachkräften der Normalfall.



Aus diesen Gründen spielt heutzutage das gute alte Glück eine große Rolle.

Es wäre jedoch fatal sich nur auf eben dieses Glück und die günstige Gelegenheit zu verlassen. Wer „pokert“ schon gerne, wenn es um die berufliche Karriere und die damit verbundene Existenz der gesamten Familie geht? Letztendlich ist die Frage, ob es Karriereplanung wirklich gibt, bereits der erste Schritt zu eben solcher. Weil man sich so die (hoffentlich) richtigen Gedanken macht, nämlich wie und auf welche Weise die Perspektive im Job verändert und vor allem beeinflusst werden kann.

Fragen der Selbstvermarktung spielen heute auch für Führungskräfte eine größere Rolle. Das Personal Branding, wie die „Marke ICH“ auf neudeutsch heißt, wird wichtiger, um sich von anderen Führungskräften abzusetzen. Unter Umständen je nach Beruf und Branche gar zum Karrierefaktor. Als Führungskräfte wissen Sie: Der oder die Beste in seinem Job zu sein, reicht heute nicht mehr. Kommunikation in alle Richtungen ist ebenso gefragt, wie das Verständnis, wie die Mitmenschen „ticken“. In Matrixorganisationen und bei virtueller Führung funktionieren die Mechanismen des Kasernenhofes nicht mehr. Da muss mitunter für die besten Ergebnisse verhandelt werden. Die Frage nach der Karriereplanung ist also eine gute Gelegenheit mit sich selbst in den Ring zu steigen und zu fragen: Was sind meine Kernkompetenzen? Unter welchen Voraussetzungen kann ich optimal arbeiten? Wofür brenne ich und was treibt mich an? Welche Werte sind mir wichtig? Kann ich es allein oder benötige ich vielleicht einen Coach, wie der DFK ihn mir jetzt anbietet? Oder aber auch, ob ich vielleicht schon dort angekommen bin, wo ich hinwill. All diese Fragen sind richtig und helfen auf dem Weg.

Letztendlich kann Ihnen niemand abnehmen für sich selbst zu definieren, was Karriere eigentlich ist. Und am Ende mögen der richtige Moment und das Quäntchen Glück den Umschwung bringen. Auch wenn man sich darauf nicht verlassen sollte, wünschen wir Ihnen dieses Glück, nicht nur in Ihrem Job. Der DFK ist der Verband für Ihren beruflichen Erfolg und steht Ihnen jederzeit zur Seite.

Ihr

Michael Krekels

## INHALT

### Aktuell

- Titelthema: Karriere als Partnererfolg neu definieren 4
- Neues Angebot des DFK: Kostenfreies Coaching 7
- DFK-Videos auf Youtube 11
- Kooperation Schweizer Führungsverband 13
- Verband aus Sicht eines Neumitgliedes 16
- Afterwork Kompakt 17
- Aktuelle Seminare 18

### Politik

- Der politische Terminkalender 20
- Neue Arbeit – Neue Sicherheit 21
- Europapolitischer Abend in Essen 24

### Young Leaders

- Jobportale 25
- Arbeitgeberattraktivität 27

### VGF

- Vertragsbrüchige Arbeitnehmer 28
- Spezialseminar Compliance nur für Geschäftsführer/Vorstände 29

### Aus dem Verbändenetzwerk

- Fehlende Ingenieure hemmen Innovationen 31

### Führung und Management

- Titelthema: Cross Mentoring 32
- Titelthema: Personal Branding 36
- Titelthema: Boxen und Führung 37
- Wer will noch führen? 38
- Titelthema: Denken Frauen groß genug 42
- Titelthema: Kletterwandkarrieren 44

### Recht & Steuern

- Grundausrüstung für Aufsichtsräte 48
- Interessant & Kurios 51

### Intern

- Neu im Team 53
- Veranstaltungs- und Seminarhinweise 58
- Impressum 58

*Den Blick nach oben gerichtet, muss man für sich selbst entscheiden, was „Hoch Hinaus“ eigentlich bedeutet. Und auch, wie man dort hinkommt. Sicher ist, von alleine wird es nicht gehen. Es braucht einen Plan, die Aussicht oben zu genießen.*

## BUCHTIPP

Thomas Petersen, Jan Hendrik Quandt, Matthias Schmidt

## Führung in Verantwortung: Ethische Aspekte für ein zeitgemäßes Management



Springer Gabler, 2017  
172 Seiten, broschiert  
ISBN 978-3658168322  
44,99 €

Die Beiträge in diesem Buch beleuchten verständlich und fundiert unternehmensethische Aspekte eines zeitgemäßen Managements. Im Zentrum steht dabei der Begriff der Verantwortung.

Verantwortung wird zunehmend von Unternehmen eingefordert – nicht zuletzt unter aktuellen Schlagworten wie Corporate Social Responsibility (CSR). Doch oft bleiben die mit CSR oder ähnlichen Begriffen assoziierten Konzepte unscharf und erklärungsbedürftig.

Die in diesem Buch behandelten Themen hingegen eröffnen interessierten Managern und Führungskräften ein Verständnis einer zeitgemäßen Verantwortung von Unternehmen. So ergänzt der Band das bereits vorhandene betriebswirtschaftliche Know-how von Unternehmensführern um das heute nicht minder notwendige unternehmensethische Wissen einer verantwortungsbewussten „Führung in Verantwortung“. — rk

## MITMACHEN &amp; 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. 11. 2018.**

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

# KARRIERE ALS PARTNERERFOLG NEU DEFINIEREN

von Dr. Ulrich Goldschmidt, DFK-Vorstandsvorsitzender



Dr. Ulrich Goldschmidt

Wenn wir heute kritisieren müssen, dass wir noch immer zu wenig Frauen in den Führungspositionen unserer Unternehmen haben, hat das nichts mit etwaigen Gender-romantischen Anwandlungen zu tun. Dahinter stehen vielmehr handfeste ökonomische Gründe. Dieser Gender Career Gap ist inzwischen eine ernst zu nehmende Gefahr für unsere Wirtschaft. Es ist höchst fahrlässig, bei der Besetzung von Führungspositionen auf Frauen und damit auf mindestens 50% des intellektuellen Potenzials unserer Gesellschaft zu verzichten. Weder Volkswirtschaften noch Unternehmen können sich das in einem immer globaler werdenden Wettbewerbsumfeld auf Dauer erlauben.

### Der Gender Career Gap hält sich

Trotzdem hält sich der Gender Career Gap hartnäckig. Gewiss, es gibt Fortschritte, aber 2017 lag der Frauenanteil in den Führungsfunktionen der Unternehmen in Deutschland bei gerade einmal 22%. Ein Wert, der weder dem Anteil der Frauen an der Bevölkerung noch ihrer Qualifikation für Führungsaufgaben entspricht. Dafür gibt es zweifellos Gründe, die auch in den Unternehmen zu finden sind. Mitunter wird der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen sogar gezielt verhindert. Nach einer Untersuchung des Be-

rufsverbandes DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE geben rund 75% der weiblichen Führungskräfte an, schon einmal aufgrund ihres Geschlechts am Arbeitsplatz diskriminiert worden zu sein – eine erschreckend hohe Zahl. Unverständlich ist dabei, dass das Thema auf der Prioritätenliste der Unternehmen im Tagesgeschäft nicht weit oben platziert zu sein scheint. Oft wird es der Einfachheit halber unter „Diversity“ gleich mit abgehandelt. Nachhaltigkeit ist dabei nur selten zu erkennen. Die Bereitschaft, sich auch als Unternehmensleitung mit der Frage zu beschäftigen, wie es denn nun gelingen kann, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, dort zu halten und dafür Verantwortung zu übernehmen, ist eher schwach ausgeprägt.

Die Ursachen hierfür liegen zwar in Fehleinschätzungen in den Unternehmen begründet. Aber diese sind oft auch nur das Echo auf überkommene gesellschaftliche Normen und Verhaltensweisen. Solange man Männern einredet, nach einer erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung an einer Hochschule sei man regelrecht verpflichtet, nun auch den Weg auf der Karriereleiter nach oben zielstrebig zu erklimmen, wenn man die gesellschaftliche Anerkennung nicht verlieren wolle, darf man sich nicht darüber wundern, dass diese Männer wenig Bereitschaft zeigen, auf eine Karriere zugunsten ihrer Partnerin zu verzichten. Den gleichermaßen qualifizierten Frauen bleiben in diesem Gesellschaftsmodell dann in der Tat die Aufgaben Kinder und Küche. Frauen, die sich damit intellektuell unterfordert fühlen, mögen sich dann eventuell noch ehrenamtlich in Schule oder Kirche engagieren. Eine eigene Karriere findet oft genug nicht statt. Welch eine Verschwendung von Potenzial!

Nun mag es so sein, dass nach den unlängst veröffentlichten Zahlen des Statistischen Bundesamtes inzwischen rund 72% der Frauen im Alter zwischen 25 und 55 Jahren ihren überwiegenden Lebensunterhalt aus eigener Erwerbstätigkeit bestreiten. Dagegen lag der Anteil der Männer, welche vorrangig von einem Einkommen eines Partners oder eines anderen Angehörigen lebten, zu-

letzt bei rund 3%. Damit ist aber noch keine Aussage darüber getroffen, ob eine gleichberechtigte Karriereentwicklung für beide Partner der Regelfall ist. Schaut man sich den Anteil von Frauen in Führungspositionen an, darf dies getrost bezweifelt werden. Zwischen der Zahl erwerbstätiger Frauen und der Teilhabe von Frauen an Führungsfunktionen klafft nach wie vor der Gender Career Gap wie ein personalwirtschaftlicher Grand Canyon. Und das hat nicht nur, aber eben auch damit zu tun, dass Karriereplanungen und Karriereentwicklungen in der Partnerschaft nicht austariert sind.

### Karrierevorrang oder partnerschaftlicher Ansatz?

Es wäre allerdings eine grobe Fehleinschätzung, wollte man den Gender Career Gap nun handstreichartig dadurch schließen, dass man das Denken in traditionellen Strukturen, das im „Normalfall“ von der Ehe als reiner Versorgungsgemeinschaft mit einem „Mannernährt-Frau-Modell“ ausgeht, umstandslos ersetzt durch ein Modell, in dem die Berufskarrieren der Frauen ausnahmslos Vorrang genießen würden. Gesellschaftliche Prägungen wird man nur verändern können, wenn man Angebote für alle Beteiligte unterbreitet, mit denen gesellschaftliche Akzeptanz geschaffen wird.

Bislang ist die Situation bei Paaren, die gleichermaßen über erfolgreich abgeschlossene Ausbildungen und nach ihrer Qualifikation grundsätzlich gleiche Karrierechancen verfügen, immer noch maßgeblich dadurch beeinflusst, dass spätestens nach der Geburt des ersten Kindes oder des Eintretens einer Pflegesituation in der Familie Karriereentschei-

dungen zugunsten des einen und zulasten des anderen Partners getroffen werden. In der Regel gehen dabei die Karriereaussichten des Mannes vor. In den seltensten Fällen ist es so, dass die Frau ihre Karriereerwartungen umsetzt und der Mann, der zwar durchaus berufsorientiert und -interessiert ist, zugunsten seiner Partnerin zurücksteckt, weil er entweder nicht karriereinteressiert ist oder eher geringe Karriereaussichten hat.

Sowohl das eine als auch das andere ist heute immer noch mit einem gewissen gesellschaftlichen Makel versehen, auch wenn dies gegenüber den Betroffenen üblicherweise nicht offen ausgesprochen wird. Solche gesellschaftlichen Vorbehalte und Wertungen beruhen im Wesentlichen auf einem überkommenen Karriere- und Rollenverständnis. Gedacht wird an den Einzelkämpfer, der sich unter angemessenen Mühen nach oben arbeitet. Alles, was außerhalb des Betriebes stattfindet, ist Hobby und Privatvergnügen und damit nicht wirklich ernst zu nehmen. Die Lösung: Wir müssen dringend Abschied nehmen von diesem Entweder-Oder-Denken.

Selbst in den Unternehmen definieren wir Erfolg immer seltener als das Ergebnis individueller Anstrengungen. Im Vordergrund steht das Gesamtergebnis, der Teamerfolg. Seien wir also einmal revolutionär und denken dies in die Partnerschaft hinein. Definieren wir Karriere neu.

### Karrieren neu definiert

Wenn wir in diesem Sinne die Partnerschaft, die Familie als Team verstehen, können wir den Karrierebegriff als Partnererfolg neu definieren. Hier geht es nicht mehr um die Karriere nur eines Teils dieser Partnerschaft, dieses Teams. Setzen wir den traditionellen Gender-Vorstellungen nicht traditionelle Modelle entgegen, die auf Verhandlungslösungen der Partner beruhen. Die Partner definieren für sich, was sie gemeinsam unter einer Karriere ihres Teams, d. h. ihrer Partnerschaft verstehen. Wesentlich ist dabei das gemeinsame Verständnis, dass jeder Beitrag der beiden Partner für die gemeinsame Karriere gleichgewichtig ist und nicht in Euro-Beträge aufgerechnet wird. Diese Verhandlungslösungen müssen so flexibel sein, dass sie auf unterschiedliche Entwicklungen in der Familie ebenso wie im Beruf reagieren können.

Eine mögliche Hierarchisierung in dieser Karrieredefinition darf nicht endgültig festgelegt sein. So kann am Anfang durchaus

## „AM RANDE VERMERKT“

### von Ulrich Goldschmidt PHRASEN-BINGO

In einer bekannten TV-Sport-Talkshow steht stets ein „Phrasenschwein“ auf dem Tisch, in das die eingeladenen Experten für jede abgedroschene Phrase à la „Der Ball ist rund“ und „Der nächste Gegner ist immer der schwerste“ 5 € für einen guten Zweck einwerfen müssen. Würde man ein solches Phrasenschwein auch in den Unternehmen aufstellen, dürfte sich so manche gemeinnützige Organisation auf eine größere Spendenwelle freuen. Das Dreschen von Phrasen hat sich inzwischen sogar als Partyspiel, als sogenanntes Phrasen- oder Bullshit-Bingo etabliert. Hören wir einmal hinein:

„Hier müssen alle asap aus ihren Komfortzonen raus, die sie sich in ihren Silos bequem eingerichtet haben. Ohne maximale Agilität und Optimierung der Interoperabilität werden wir bei den Targets ansonsten weiter underperformen. Es fehlt generell an einer Performance-Culture, ohne die es keinen Sinn macht, unser Core-Business zu definieren. Weniger brainstormen und stattdessen Pedal to the metal heißt ab jetzt die Devise. Mit der richtigen Handson-Mentalität werden wir dann auch die Quick-Wins scoren. Mit dem passenden Mindset ist das keine Rocket-Science. Und natürlich müssen wir evaluieren, ob wir die PS auch auf die Straße bringen. Das geht nur mit einem Team, das über die notwendige Change-Management-Kompetenz verfügt. So werden wir uns ganzheitlich neu erfinden und Mehrwert für die Kunden kreieren. Alles steht auf dem Prüfstand. Deshalb werden wir proaktiv auch das Optimum optimieren. Und alles muss auf die Marke einzahlen. So schaffen wir Win-Win-Situationen für Kunden, Mitarbeiter und unsere Shareholder. Wer sich von den Mitarbeitern darauf nicht committen will, dem werden wir eine individuelle Chancenerweiterung außerhalb dieses Unternehmens bieten.“

Wenn jetzt die Elastizitätsgrenze Ihres Geduldsfadens erreicht ist, haben Sie die Spielregeln des Phrasen-Bingos schon verstanden. Es geht darum, dem Gegenüber immer eine Phrase mehr zuzuspielen, als dieser retournieren kann. Wie im richtigen Unternehmensleben halt. Man munkelt, dass Berater dieses Spiel auf Champions League-Niveau beherrschen. Aber mit etwas Übung erreichen z.B. auch Mediziner und Juristen diese Virtuosität.



Quelle: pixabay, © 3dman.eu

Karrierebegriff als Partnererfolg neu definieren



Quelle: Fotolia, @ntio

Der Gender Career Gap ist mehr als ein Unterschied in der Bezahlung

eine Koordinierung von Doppelkarrieren stehen. Das Denken in solchen Doppelstrategien kann dann abgelöst werden durch die, möglicherweise auch nur vorübergehende, Priorisierung des Berufsweges einer der Partner. Eine solche Priorisierung darf aber niemals genderspezifisch vorgegeben sein. Das gemeinsame Verständnis und die gemeinsame Kommunikation dieses Verständnisses müssen immer darauf abzielen, dass jeder der Partner wesentlicher Teil der gemeinsamen Karrierestrategie und -umsetzung ist. Wechselseitige Unterstützung durch das Teilen von Wissen, Erfahrung, Netzwerk etc. muss selbstverständlich sein.

Veränderungen der gemeinsamen Karrierestrategie sind nur gemeinsam zu entscheiden. Dabei kann sich auch die Priorisierung grundlegend ändern. Wichtig ist, dass die Konfektionierung der gemeinsamen Karriere nicht nur für beide Partner der richtige Weg ist, sondern dass solche Modelle auch die gesellschaftliche Akzeptanz erfahren. Fehlt die gesellschaftliche Akzeptanz, schlägt dies auch auf die Akzeptanz innerhalb der Part-

nerschaft zurück. Fehlt die Akzeptanz in der Partnerschaft, sind alle Überlegungen, Karriere als Partnererfolg neu definieren zu wollen, von vornherein zum Scheitern verurteilt, weil sich dann immer einer der Beteiligten zurückgesetzt und nicht genügend wertgeschätzt fühlen wird.

Deshalb sollten wir uns auch von veralteten Karriere-Vorstellungen des letzten Jahrhunderts verabschieden, die uns vorgaukeln wollen, Karriere sei nur in Vollzeit möglich. Heute wissen wir, dass Führung auch in Teilzeit funktioniert. Es ist nur eine Frage des Wollens und der Organisation dieses Wollens. Der gern vorgebrachte Einwand, „Verantwortung ist nicht teilbar“, ist in diesem Zusammenhang nur ein schwaches Scheinargument. Verantwortung mag nicht teilbar sein. Die Führungsaufgabe ist es aber schon.

Teilzeit darf deshalb nicht das Ende der Karriere bedeuten. Weder für Frauen noch für Männer. Es ist ein unsägliches, aber noch immer weitverbreitetes Vorurteil, Teilzeit sei nur etwas für Mütter und Low Performer. Auch High Performer würden aber vielleicht gern ein Teilzeit-Modell für sich vereinbaren, wenn das Image von Teilzeit besser wäre. Hier bewegt sich etwas, aber noch viel zu langsam.

Teilzeit ist dabei nur ein Beispiel. Alle Formen von flexibler Arbeitsgestaltung, auch über Arbeitszeit und -ort hinausgedacht, sollten als Werkzeuge des partnerschaftlichen Vereinbarungsmanagements in Betracht kommen. Die Digitalisierung wird hier helfen, sowohl das familiäre Tagesgeschäft als auch die gemeinsame Karriereplanung besser zu organisieren.

Im Ergebnis wird sich hoffentlich der Gender Career Gap etwas zügiger schließen, als dies bisher geschehen ist.

## Schluss mit genderspezifischen Vorprägungen

Neben allen Bemühungen in der Partnerschaft selbst brauchen wir aber auch weitere grundlegende Veränderungen in Denken und Einstellung unserer Gesellschaft. Genderspezifische Vorprägungen, die schon Mädchen und Jungen in bestimmte Rollen drängen und ihnen andere Pläne verbauen wollen, müssen der Vergangenheit angehören. Dazu können die Familie, aber auch die Schulen beitragen.

Arbeitgeber und Politik sind gefordert, die Rahmenbedingungen zu schaffen, die Frauen und Männern gleichermaßen die Vereinbarung von Beruf und Familie ermöglichen. Und die Gesellschaft insgesamt muss lernen, die in der Partnerschaft herausgearbeiteten gemeinsamen Karrierestrategien vorbehaltlos zu akzeptieren. Männer werden viel eher bereit sein, zugunsten ihrer Partnerinnen auf eine allein für sie selbst zugeschnittene Karrierestrategie zu verzichten und stattdessen partnerschaftliche Vereinbarungslösungen zu finden, wenn damit für sie kein gesellschaftliches Statusgefälle verbunden ist.

Der neu definierte Karrierebegriff im Sinne einer partnerschaftlichen Gemeinschaftskarriere lässt Männer und Frauen, die Unternehmen und letztlich die gesamte Volkswirtschaft davon profitieren, dass niemand vom Karriereweg ausgeschlossen wird, weil es immer schon so war. —



Dieser Beitrag ist im neuen Buch „Männer an der Seite erfolgreicher Frauen – Side by Side an die Spitze“ im Haufe Verlag erschienen (ISBN 978-3-648-12096-5).

## BUCHTIPP

Anja Niekerken

### Montags muss ich immer kotzen: Erste Hilfe gegen Arbeitsübelkeit



BusinessVillage, 2018  
222 Seiten, broschiert  
ISBN 978-3869804293  
19,95 €

Welcher arbeitende Mensch könnte bei diesem Titel schon Nein sagen? Wer kennt sie nicht, die Tage, wo man sich genau

gegen diese Arbeitsübelkeit Hilfe wünscht? Anja Niekerken liefert praktische Hilfe zur Selbsthilfe. Auch wenn sehr Vieles von dem, was sie schreibt, bekannt ist, überzeugt die ehrliche und offene Art der Ansprache.

Niekerken gibt Tipps, wie wir unsere Arbeit neu denken können, was unsere Arbeit aus-

macht und welche guten Seiten selbst der blödeste Job bietet, ohne dabei die positiven Effekte eines erfüllten Feierabends zu vernachlässigen. Bei all dem geht es nicht – so viel ist klar – ohne Selbstkritik und die ehrliche Antwort an sich selbst. Aber vielleicht gelingt das angesichts des Titels bei diesem Buch leichter. — **rk**

## NEUES ANGEBOT FÜR MITGLIEDER

# KOSTENFREIES COACHING

Der DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE hat die Sommerpause genutzt und stellt pünktlich zum Herbstbeginn seine neue Kooperation mit dem Partner „Beratungsgesellschaft M. Willkomm“ (BW) vor. Hauptbestandteil der Kooperation ist die Möglichkeit der Inanspruchnahme eines zweistündigen Coachings mit den erfahrenen Trainern von BW für alle DFK-Mitglieder. Das Angebot richtet sich sowohl an Bestandsmitglieder als auch an Neumitglieder, welche das Angebot sofort mit ihrem Eintritt in den DFK, ohne jegliche Wartezeit, nutzen können. Das Angebot ist für alle Mitglieder kostenfrei.

„Coaching ist die nachhaltigste und individuellste Form im Bereich der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung“, so

Dr. Ulrich Goldschmidt, Vorstandsvorsitzender des DFK. „In der heutigen Arbeitswelt sind Fach- und Führungskräfte verschiedenen Anforderungsumfeldern ausgesetzt. Neben der Mitarbeiterführung stehen oft der Druck der ständigen Gewinnmaximierung und das Treffen von Entscheidungen in akuten Stresssituationen. Daneben sollen das Privatleben nicht vernachlässigt sowie die seelische und mentale Gesundheit erhalten bleiben. Der DFK wird seiner Rolle als Berufsverband gerecht und leistet mit dem Coaching-Angebot seinen Mitgliedern wertvolle Hilfestellungen, um diese für ihre hochkomplexen Aufgaben zu wappnen“, so Goldschmidt weiter.

Die Inhalte des Coachings richten sich nach den individuellen Bedürfnissen des jewei-

ligen Mitglieds und finden räumlich an den DDFK-Standorten (Essen, Hamburg, Berlin, Stuttgart, Frankfurt, München) und den Standorten von BW (Stade, Buchholz, Lüneburg) statt. In einem telefonischen Erstgespräch werden individuelle Fragen zu Inhalten eines möglichen Coachings abgeprochen und weitere Schritte vereinbart. Die Zeit für das Telefongespräch fließt nicht in das zweistündige Coaching ein, sodass die vollen 120 Minuten vom DFK-Mitglied für die Coachingleistung genutzt werden können.

Interessierte Mitglieder können sich ab sofort unter [coaching@die-fuehrungskraefte.de](mailto:coaching@die-fuehrungskraefte.de) unter Angabe der Mitgliedsnummer anmelden und werden für weitere Absprachen kontaktiert. — **bm**

## VERBANDSKREDITKARTE MASTERCARD

# NEUE VORTEILE FÜR MITGLIEDER

Neuigkeiten bei der goldenen Mastercard-Verbandskarte: Ab sofort steht neben dem bisherigen Überweisungsverfahren auch das Lastschriftverfahren zur Verfügung. Das heißt, dass die verausgabten Kosten auf Wunsch automatisch von Ihrem Konto abgebucht werden. Karteninhaber können also zukünftig wählen, ob sie Überweisungs- oder Lastschriftverfahren bei ihrer Karte nutzen wollen.

Was tun, um bei der Kreditkarte das Lastschriftverfahren zu nutzen? Alle Wege führen über die Website der Bank. Unter dem Link [mein.advanzia.com](http://mein.advanzia.com) müssen sich Karteninhaber zunächst registrieren, wenn sie dies nicht bereits getan haben. Auf dieser Seite kann man auch Kontostand etc. abfragen, von daher werden viele Kartenbesitzer diese Seite schon genutzt haben.

Dann gibt es zwei Varianten, wie weiter vorgegangen wird, abhängig von der bislang erfolgten Nutzung (oder Nichtnutzung) der Karte.

### 1. Für Mitglieder, die schon eine Verbandskreditkarte besitzen und eingesetzt haben

Auf der Website muss der bestehende Karteninhaber, **der seine Karte schon eingesetzt und mindestens eine Rechnung ausgeglichen hat**, sich zuerst registrieren (insofern dies nicht schon geschehen ist). Danach

kann der Karteninhaber sich (wie gewohnt) unter „meine.karte – Login“ einloggen.

Unter dem Punkt Zahlung per Lastschrift steht dann

- Lastschrifteinrichtung
- i. Lastschriftübersicht

Das Lastschriftverfahren kann jeweils bis zum Ende eines Monats eingerichtet werden. Alle Folgerechnungen werden dann per Lastschrift am 11./12. des Monats eingezogen. Die Rechnung erhält der Karteninhaber weiterhin am 4./5. des Monats. Ein Wechsel von Lastschriftverfahren auf Überweisungsverfahren funktioniert nach Einloggen genauso.

### 2. Für Mitglieder, die eine Karte besitzen, aber noch nicht eingesetzt haben

– **Der erste Karteneinsatz muss per Überweisung erfolgen.** Grund: Mit der Überweisung wird neben Karteninhaberdaten das Referenzkonto (Girokonto) bei der Zahlung übermittelt. Die Daten sind zugleich Legitimation und fehlerfrei und werden im System der Bank hinterlegt. Nach Eingang der Zahlungsbestätigung durch die Bank – nicht vorher(!) – kann die Umstellung auf Lastschriftverfahren, wie unter 1. aufgeführt, erfolgen. Also: Registrieren (wenn nicht schon geschehen), Login unter „meine.karte – Login“. Das Lastschriftverfahren

kann bis zum Ende eines Monats eingerichtet werden. Alle Folgerechnungen werden dann per Lastschrift am 11./12. des Monats eingezogen. Die Rechnung erhält der Karteninhaber weiterhin am 4./5. des Monats. Ein Wechsel von Lastschriftverfahren zurück auf Überweisungsverfahren funktioniert nach Einloggen genauso. Aber Achtung: Damit eine Umstellung erfolgen kann, muss der Karteninhaber mindestens einmal seine Karte eingesetzt haben und per Überweisung die zugesandte Rechnung mindestens einmal ausgeglichen haben.

Noch mal der Hinweis: Eine Umstellung ist nicht zwingend. Ein Karteninhaber hat sowohl die Möglichkeit, beim Überweisungsverfahren zu bleiben, sein Überweisungsverfahren auf Lastschriftverfahren umzustellen oder zurückzuwechseln zu einem Überweisungsverfahren.

Alle diejenigen, die jetzt erst eine Karte beantragen möchten, müssen sich am zweiten Verfahren orientieren. Die Karte kann sehr einfach auf der Website des DFK beantragt werden: [www.die-fuehrungskraefte.de/services/verbandskreditkarten/mastercard-gold](http://www.die-fuehrungskraefte.de/services/verbandskreditkarten/mastercard-gold). Hier erhalten Sie auch weitere Informationen zur Karte, falls Sie noch Fragen haben. Ebenso ist hier das Anmeldeformular hinterlegt. —

## DFK FORDERT NACHBESSERUNGEN

# DIGITALRAT FEHLEN ARBEITNEHMER UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Quelle: pixabay, @ geralt



Dem Digitalrat fehlt die Vertretung der Arbeitnehmer und die Stimme der Führungskräfte

Der neue Digitalrat der Bundesregierung soll jetzt unter Leitung von Katrin Suder seine Arbeit aufnehmen. Schaut man sich aber die weitere Besetzung des Gremiums an, deutet viel darauf hin, dass es vor allem um eine technologische Bewertung von Digitalprojekten gehen wird. DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK hat in einer Pressemitteilung darauf hingewiesen, dass damit aber ein wesentlicher Aspekt der Digitalisierung, nämlich die Arbeitswelt, außen vor bleibt.

„Wenn Katrin Suder zu Recht sagt, dass die Auswirkungen der Digitalisierung auf Wirtschaft, Arbeitswelt und Gesellschaft schon jetzt erheblich seien, sollte das aber auch in der Besetzung des Digitalrats abgebildet werden“, fordert DFK-Vorstand Dr. Ulrich

Goldschmidt. „Uns fehlt hier die Vertretung der Arbeitnehmer, uns fehlt die Stimme der Führungskräfte. Digitalisierung und Industrie 4.0 werden ohne Arbeit 4.0 nicht funktionieren. Und Arbeit 4.0 wird nicht ohne Führung 4.0 funktionieren. Deshalb muss

bei der Besetzung des Digitalrats dringend nachgebessert werden. Eine rein technologische und am Ende womöglich technokratische Betrachtung wird der Größe des Themas Digitalisierung nicht gerecht“, so Ulrich Goldschmidt weiter. —

## VERÄNDERUNGSMITTEILUNG

### Ich bin umgezogen/ziehe um und wohne ab dem

Name, Vorname

Mitgliedsnummer

Straße

PLZ, Ort

e-Mail

### Ich habe meinen Arbeitgeber gewechselt

Name und Adresse des Arbeitgebers

Branche/Wirtschaftszweig

tätig als

### Ich bin in den Ruhestand getreten seit dem

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

Datum

Unterschrift

### Regionalgruppenzugehörigkeit

Spezifische RG gewünscht? Wenn ja, welche? \_\_\_\_\_

## POLITIK-APP INFORMIERT TÄGLICH

**POLLY: POLITIK IN EINER HAND**

*Politik ist der Wettstreit um Ideen. Politiker, Parteien und Regierung ringen um Aufmerksamkeit für ihre Vorhaben und stehen beständig in der Diskussion. Nachrichten bereiten die Debatten auf und kanalisieren die unterschiedlichen Positionen.*

Wer sich jedoch aus erster Hand informieren will, verliert schnell den Überblick. Dabei ist eine Bündelung der Originalquellen und Debattenbeiträge technisch leicht möglich, genutzt wird dies allerdings bisher kaum. Diese Lücke will die App „Polly – Politik aus einer Hand“ füllen – ein Projekt der Kreativagentur fischerAppelt.

Nutzer haben über die App direkt Zugriff auf unterschiedliche Inhalte und Primärquellen der politischen Debatte: In einzelnen Kanälen finden sich Tweets führender Politiker, Pressemitteilungen der im Bundestag vertretenen Parteien und der Regierung. Auch die Dokumente aus Bundesrat und EU-Kommission sind durch einmal „wischen“ leicht zugänglich. Um über die personellen Entwicklungen des politischen Berlins stets gut informiert zu sein, hat Polly zusätzlich einen Kanal, der über Entwicklungen auf dem „Politischen Parkett“ berichtet. Mit eigenen redaktionellen Meinungsstücken rundet fischerAppelt das Angebot ab, was die Macher um Dr. Florian Eckert, Director Public Affairs, selbst als „Diskussionsfutter“ beschreiben. Als Bonus werden vor jeder Sitzungswoche des Bundestages die wichtigsten Entscheidungen und Debatten aufbereitet. Dadurch gelingt es Polly, Nutzer auf dem Weg zur Arbeit, in der Mittagspause oder kurz vor dem Feierabend einfach und schnell zu informieren.

Die Idee, eine App zu veröffentlichen, kam direkt aus dem Berliner Public Affairs-Team der Agentur. „Wir haben uns Gedanken gemacht, wie wir Kunden in Echtzeit erreichen und sie immer auf den neusten Stand bringen können. Das Monitoring der Zukunft wird nicht mehr über den klassischen Kanal der E-Mail laufen. Wir müssen Wege finden, die es uns ermöglichen, Kunden überall zu erreichen und dabei unterschiedliche und komplexe Informationen auf einer Plattform zu bündeln und einfach aufzubereiten“, sagt Eckert. Denn perspektivisch soll die App

nicht nur ein kostenfreies Angebot für Politikinteressierte sein, sondern auch passgenau nach Kundenwünschen angepasst und um eigene, individuelle Kanäle erweitert werden. „Über einen passwortgeschützten Bereich kann man gezielt einzelne Mitarbeiter oder ganze Gruppen mit Botschaften und Informationen erreichen.“



Polly entwickelt sich stetig weiter.

So sollen künftig in einem Kanal alle aktuellen Beiträge einfließen, um noch schneller Zugriff auf die Daten zu haben und diese nicht in den einzelnen Kanälen abrufen zu müssen.

Auch über eine Chat-Funktion wird nachgedacht, damit Nutzer zu ausgewählten Themen in eine Diskussion miteinander oder mit Experten wie Politikern selbst treten können. „Wir wollen bewusst diesen Schritt gehen, um neben reiner Informationsgewinnung so auch Digital Public Affairs weiter voranzutreiben“, so Florian Eckert.

Zu den wichtigsten politischen Ereignissen in Deutschland zählen in diesem Jahr die Landtagswahlen in Hessen und Bayern im Oktober. Besonders das Abschneiden der CSU kann bundesweite Auswirkungen haben und die Debatte um Innenminister



Dr. Florian Eckert, Director Public Affairs, fischerAppelt

Horst Seehofer erneut befeuern – aber auch in Hessen wird es nach aktuellen Prognosen zu einem Regierungswechsel kommen, Schwarz-Grün hat keine Mehrheit mehr. „Mit den Urnengängen in beiden Bundesländern wird es politisch nochmals richtig spannend. Wir wollen das zum Anlass nehmen, um alle Informationen rund um die beiden wichtigen Wahlen gebündelt in der App zu präsentieren. Hier werden den Nutzern alle relevanten Informationen rund um die Wahlkämpfe aufbereitet und leicht zugänglich sein“, verspricht Eckert.

„Polly – Politik in einer Hand“ ist kostenfrei und kann bei Google Play und im Apple App-Store heruntergeladen werden. Die App ist von fischerAppelt bewusst als Politikprojekt angelegt, und so können sich Nutzer mit Ergänzungsvorschlägen wie auch mit Kritik direkt an die Macher wenden und mit ihnen in Austausch treten. —

**BUCHTIPP**

Karlheinz Venter, Dr. Kerstin Friedrich

**Spinnoation**

Vahlen, 2017  
245 Seiten, broschiert  
ISBN 978-3-8006-5524-3  
34,90 €

Wer noch nie von der „Engpasskonzentrierten Strategie“ (EKS) gehört hat, sollte sich an dieses Wort gewöhnen. Denn sie ist die Basis des vorliegenden Buches. Spezialisierung und Kundennutzen sind die Schlüsselworte.

Modern ist dabei – auch wenn die Theorie aus den 70ern ist –, dass auf den Kunden fokussiert wird. Das Werk versteht sich als Arbeitsbuch. Mit definierten Schritten, vielen Grafiken, kleinen Zusammenfassungen und „Merkzetteln“ ist es recht übersichtlich. Zusätzlich gibt es auf der Website noch Downloads, was die Arbeit erleichtert. Fazit: Ein anderer Strategieansatz, der das Anschauen lohnt. — **rk**

## AKTIENBASIERTE LANGFRISTVERGÜTUNG TREIBT DEN UNTERNEHMENSERFOLG

# LONG-TERM INCENTIVES

*Unternehmen nehmen weltweit große Anstrengungen auf sich, um ihre Mitarbeiter aktienbasiert zu vergüten und somit eine Aktienkultur zu entwickeln. Dies belegt die aktuelle Global Equity Insights Studie der Unternehmensberatung hkp//group. Sie zeigt, dass nordamerikanische Unternehmen im Bereich aktienbasierter Vergütung zwar als Vorreiter gelten, Unternehmen aus Europa wie auch anderen Wirtschaftsregionen jedoch sukzessive nachziehen.*

### Erfolgreiche Unternehmen setzen verstärkt auf Long-Term Incentives

Die Studie belegt, dass der Anteil aktienbasierter Langfristvergütung (Long-Term Incentives, LTIP) in erfolgreichen Unternehmen (gemessen am Return on Assets über drei Jahre) auf den oberen Hierarchieebenen signifikant höher ist als bei weniger erfolgreichen Unternehmen. Am deutlichsten sind die Unterschiede bei Vorständen und Mitgliedern der Geschäftsleitung. Hier liegt der LTIP-Anteil an der Gesamtvergütung in besonders erfolgreichen Unternehmen um rund 8% über dem in weniger erfolgreichen Unternehmen. Darüber hinaus lässt sich nachweisen, dass in erfolgreichen Unternehmen ein größerer Teil der Belegschaft zur Teilnahme an LTIP berechtigt ist.

„Aktienbasierte Vergütung ist kein Thema, das nur das Top-Management betrifft. Im Gegenteil, die Einbeziehung breiter Mitarbeitergruppen in entsprechende Programme bietet Unternehmen erhebliche Chancen: Sie trägt zur verbesserten Aktienkultur im Unternehmen bei, fördert langfristiges Denken und Handeln der Mitarbeiter und schafft letztlich einen substantziellen ökonomischen Mehrwert“, erläutert David Voggeser, der die Studie geleitet hat.

### Aktienbasierte Vergütung als regulärer Vergütungsbestandteil etabliert

Im internationalen Vergleich gewähren nach wie vor nordamerikanische Unternehmen die größten LTIP-Anteile – eine Aussage, die auf alle Mitarbeitererebenen zutrifft. Nahezu alle US-Unternehmen gewähren ihrer Geschäftsführung eine aktienbasierte Vergütung, 97% auch der Ebene darunter (oberes Management).

Weltweit nimmt die LTIP-Verbreitung mit absteigender Hierarchie deutlich ab – von 43% für die Geschäftsführung auf 17% für das mittlere Management. Aber es sind wesent-



Quelle: Fotolia, © Brits and Spits

*Der DFK fordert seit geraumer Zeit, die Bedingungen für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland deutlich zu verbessern*

liche Unterschiede zwischen den Weltwirtschaftsregionen zu erkennen. Mehr als 75% der nordamerikanischen Unternehmen gewähren LTIP auch im mittleren Management, und mehr als die Hälfte schließt weitere Mitarbeiter außerhalb des Managements in den Kreis der Berechtigten ein. Hingegen zählen in europäischen Unternehmen das mittlere Management und niedrigere Mitarbeitererebenen nur in seltenen Fällen zum Kreis der Berechtigten.

### Regionale Regulatorik zwingt zu differenzierter Ausgestaltung

Die langfristigen demografischen Veränderungen in den traditionellen Industriestaaten sowie die gute Weltwirtschaftslage verschärfen den Wettbewerb um gut ausgebildete und erfahrene Fach- und Führungskräfte. In der Gewinnung und Bindung dieser Personen setzen viele Unternehmen auch auf aktienbasierte Langfristvergütung und Mitarbeiterbeteiligung.

Bei Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen konnten die Unternehmen die Teilnehmeraten von 2016 auf 2017 deutlich erhöhen, von 34%

auf 41%. Aus den Fehlern der Vergangenheit lernend, hatten sie erheblich in die Vereinfachung des Plandesigns wie auch in die Kommunikation der Pläne investiert.

Allerdings stoßen viele große Unternehmen auf die Herausforderung, möglichst einheitliche Pläne in unterschiedlichen Ländern einzusetzen. Sie sehen sich hier im Spagat zwischen einem länderübergreifend erhöhten Administrationsaufwand und den Vorteilen einer optimierten Ausgestaltung. Insbesondere bei Konzernen mit Tochtergesellschaften in sich schnell entwickelnden Branchen wie im Technologie-Sektor gibt es die Tendenz zur Anpassung bei Plantypen (29%) und Ausübungskriterien („vesting criteria“, 24%). Insgesamt differenzieren mehr als ein Fünftel der Studienteilnehmer ihre aktienbasierten Pläne auf Länderbasis.

### Regulatorik als Hemmschuh

Des Weiteren identifiziert die Studie länderspezifische regulatorische Vorgaben als zentrales Hindernis einer einheitlichen aktienbasierten Vergütung. 76% der Unternehmen sehen diese als große, 27% als

unüberwindbare Hürde. Gäbe es attraktivere Rahmenbedingungen zur Verwendung eines aktienbasierten Vergütungssystems, würden knapp drei Viertel der Studienteilnehmer ihre Pläne ausweiten. Diese Ansichten teilen die Studienteilnehmer aus Nordamerika und Europa gleichermaßen. Zu den schwierigsten Ländern mit Blick auf die regulatorischen Anforderungen an LTIP und Mitarbeiterbeteiligung zählen Russland, die USA und China.

„Gerade internationale Unternehmen möchten ihre aktienbasierten Vergütungspläne ähnlich gestalten sowie möglichst einheitlich und einfach administrieren“, sagt Andrew Thain, einer der Studienautoren. „Sie streben in der Regel eine globale Harmonisierung an, die aber aufgrund der nach Land und Region unterschiedlichen regulatorischen Vorgaben häufig unmöglich, in der Regel aber zumindest sehr schwer gemacht wird.“

### DFK: Mitarbeiterbeteiligung besser fördern

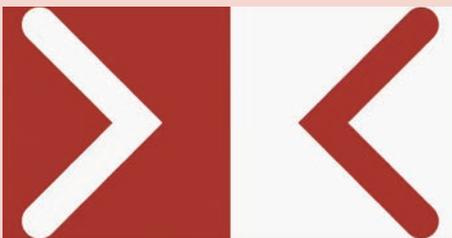
Auch der DFK fordert seit geraumer Zeit, die Bedingungen für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland deutlich zu verbessern. Die finanzielle Beteiligung von Mitarbeitern an den Unternehmen, in denen sie beschäftigt sind, wird in Deutschland immer noch stiefmütterlich behandelt. Deutsche Arbeitnehmer werden im Vergleich mit ihren ausländischen Kollegen deutlich schlechter behandelt. Der Betrag von maximal 360 € pro Jahr, den ein Arbeitgeber heute seinem Mitarbeiter im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung steuer- und sozialabgabenfrei überlassen kann, ist unzureichend. Für die Stärkung der Mitarbeiterbeteiligungskultur in Deutschland muss dieser Betrag deutlich ausgeweitet werden. Der DFK fordert dazu einen Freibetrag für die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung von mindestens 3.000 €. Ein Betrag, wie er heute z. B. schon in Österreich gilt.

„Die mangelhafte staatliche Förderung verhindert heute, dass wir diese Vorteile in Deutschland ausschöpfen“, kritisiert DFK-Vorstand Dr. Ulrich Goldschmidt. „Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung hat in Deutschland schon eine gewisse Tradition, wird aber gleichwohl bei der staatlichen Förderung im Vergleich zu anderen Ländern wie ein ungeliebtes Kind behandelt. Allein ein Blick nach Europa zeigt, dass unsere Nachbarn oft ein Vielfaches des deutschen Freibetrages zur Förderung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung einsetzen. Angesichts einer so erfolgreichen und boomenden Wirtschaft ist diese Ungleichbehandlung deutscher Arbeitnehmer völlig unverständlich. Über Jahre hinweg hat man den Arbeitnehmern eine exzellente Möglichkeit, zur eigenen Altersvorsorge beizutragen, vorenthalten. Deshalb legen wir auch Wert darauf, dass Modelle zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung immer für alle Arbeitnehmer im Unternehmen geöffnet werden müssen“, so Goldschmidt weiter. —

## IMMER GUT INFORMIERT

### NEUE DFK-VIDEOS AUF YOUTUBE

#### WAS IST BEIDHÄNDIGE, „AMBIDEXTRE“ FÜHRUNG?



Beidhändige Führung ist derzeit in aller Munde – aber was ist das eigentlich genau? Wie kann

sie am besten gelingen? Verbandsgeschäftsführer Sebastian Müller hat zusammen mit Unternehmensberater und Organisationsentwickler Jörg Löwenstein Antworten gefunden und in einem Video zusammengefasst. Die transaktionale und transformationale Führung zu kombinieren, ist nicht einfach. Die „Ambidextrie“ ist in der heutigen Arbeitswelt aber der richtige Führungsansatz. Es lohnt sich also, sich damit näher zu befassen.

#### TESTEN SIE IHRE LEBENS-BALANCE



Gute Führung fängt bei der Selbst-Führung an: Füllen Sie Ihre Zeit mit den Ihnen wirklich wichtigen Inhalten? Nehmen Sie sich dazu ein paar Minuten, um darüber einmal zu reflektieren. Mit dem Test in diesem Video finden Sie heraus, wie es um Ihre Lebens-Balance steht – und was Sie ändern sollten. Das Video entstand in Kooperation mit dem „Praxis Institut für zertifizierte Führung“.



Das Video finden Sie unter diesem Link:  
[youtu.be/hPttRhUP7KU](https://youtu.be/hPttRhUP7KU)



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

Das Video finden Sie unter diesem Link:  
[youtu.be/3W0XqdVZhd0](https://youtu.be/3W0XqdVZhd0)



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

Abonnieren Sie gerne unseren YouTube-Kanal, damit Sie kein Video verpassen.

# NEUE STUDIE DES BUNDESARBEITSMINISTERIUMS

## TEAM-BONI WIRKEN BESSER

*Der Individualbonus verliert seine Bedeutung. Nach einer Studie der LMU München zur Wirkung von Teamboni zeigt nun auch eine Studie des Bundesarbeitsministeriums (BMA): Boni, die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligen oder für Teamarbeit belohnen, wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus.*

Bonus, Gewinnbeteiligung oder Zielvereinbarung – viele Unternehmen setzen heute auf variable Vergütungssysteme, um für Beschäftigte finanzielle Anreize und zusätzliche Motivation zu schaffen. In einer auf einem Gruppenspiel basierenden Untersuchung hatten Forscher der LMU München und der Tilburg University nachgewiesen, dass Teams, denen ein Teambonus in Aussicht gestellt wird, erfolgreicher arbeiten. Dass sich Teamboni nicht nur positiv auf die Arbeitsqualität, sondern auch auf Engagement und Zufriedenheit auswirken, zeigt nun der „Monitor Variable Vergütungssysteme“ des Bundesarbeitsministeriums.

kötter, Universität Tübingen. Boni, die sich stärker an der individuellen Leistung bemessen, hätten dagegen stark an Bedeutung verloren und – so die Studienergebnisse – senken Arbeitszufriedenheit und Kooperationsbereitschaft.

**Damit decken sich diese Erkenntnisse mit dem, wofür sich der DFK schon lange einsetzt. Immer wieder versucht auch der DFK seinen Einfluss geltend zu machen, um die Individual-Boni, die nur zu Ärger und Demotivation führten, in den Unternehmen endlich zum Auslaufmodell zu machen.**

denheit und Engagement einhergeht, wenn diese nicht mit der variablen Vergütung direkt verknüpft sind“, meint Prof. Dr. Dirk Sliwka von der Universität zu Köln. Werden die Prämien dagegen formelhaft nach dem Erreichungsgrad der Ziele berechnet, verschwände der positive Effekt der Zielvereinbarungen auf die wahrgenommene Arbeitsqualität.

### Branche und Unternehmensgröße entscheiden über Boni

Deutliche Unterschiede bei der Bonivergabe zeigen sich hinsichtlich der Branche, Unternehmensgröße und des Angestelltenverhältnisses. Grundsätzlich gilt: Je größer Unternehmen sind, desto eher setzen sie auf variable Vergütung.

### Teilzeitfalle wird oft zur Bonifalle

„Die Studie zeigt, dass die Teilzeitfalle oft zur Bonifalle wird. Teilzeitbeschäftigte, also vor allem Frauen, werden bei erfolgsabhängigen Vergütungen oft nicht berücksichtigt. Diese Bonuskultur ist nicht mehr zeitgemäß“, kommentiert Björn Böhning, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die Ergebnisse. „Die Entscheidung für eine Teilzeitbeschäftigung darf nicht die Entscheidung für ein Gehalt zweiter Klasse sein. Weniger Stunden heißt nicht weniger Leistung und auch nicht weniger Verantwortung. Es muss in einer modernen Unternehmenskultur selbstverständlich sein, dass die Leistungen von Teilzeitbeschäftigten bei der Bonivergabe angemessen gewürdigt werden. Die Brückenteilzeit soll zu diesem Umdenken beitragen.“ — mü/Haufe-online/BMAS

Quelle: @Bundesministerium für Arbeit und Soziales

### Wie wirkt variable Vergütung auf die Arbeitsqualität?

Mithilfe der Längsschnittanalyse lässt sich genauer untersuchen, unter welchen Bedingungen sich variable Vergütung positiv bzw. negativ auf die Arbeitsqualität auswirkt.



### Team-Bonus schlägt Individualprämie

In der Untersuchung zeigt sich eine auffällige Verknüpfung der Arbeitszufriedenheit mit Teamleistungen und dem Unternehmenserfolg: „Boni, die sich am Unternehmenserfolg bemessen, steigern die Arbeitszufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter“, erklärt Studien-Autor Professor Patrick Kamp-

Und tatsächlich: Es tut sich langsam etwas. Nach den Studienergebnissen trägt der persönliche Erfolg mittlerweile nur noch knapp zur Hälfte (48%) zu einem Bonus bei. Unternehmensziele sind zu einem Drittel ausschlaggebend, die Teamziele zu einem Fünftel, Tendenz steigend.

### Zielvereinbarungen: Verknüpfung mit Bonus schadet der Arbeitszufriedenheit

Der Monitor zeigt zudem, dass die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter steigen, wenn die Zielvereinbarungen nicht das persönliche Gehalt beeinflussen. „Jeder zweite Betrieb verknüpft Boni mit der Zielvereinbarung. Die Ergebnisse zeigen aber, dass die Nutzung von Zielvereinbarungen nur dann mit höherer Arbeitszufrie-

Die Analyse zeigt, dass Zielvereinbarungen selbst zu höherer Arbeitszufriedenheit und gesteigertem Engagement führen, aber nicht, wenn sie mit variabler Vergütung verknüpft sind – dann verschwindet der positive Effekt auf die wahrgenommene Arbeitsqualität.

Die vollständige Studie finden Sie unter diesem Link: [bit.ly/2wZa0kt](https://bit.ly/2wZa0kt)



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

## VORTEIL FÜR MITGLIEDER: DOPPELMITGLIEDSCHAFT MIT DER SKO

# NEUE KOOPERATION MIT DEM SCHWEIZER FÜHRUNGSKRÄFTEVERBAND



Unseren DFK-Mitgliedern, die beruflich auch in der Schweiz unterwegs sind, möchten wir hiermit eine wichtige Ergänzung unseres Leistungsportfolios bieten.

”

Ulrich Goldschmidt,  
DIE FÜHRUNGSKRÄFTE  
DFK

Weiterbildungen und Führungstrainings, einem starken Netzwerk sowie von attraktiven Vergünstigungen wie zum Beispiel der kostenlosen Handelszeitung.

Vorteilsangebote bei Krankenkassen, Bank und Versicherungen, REKA-Checks und eben die Handelszeitung ergänzen die Mitgliedschaft. SKO setzt sich zudem ein für die Interessen der Führungskräfte in der Schweiz als eine starke „politische Stimme“ z. B. bei der Arbeitsgesetz-Entwicklung.

Auch umgekehrt erhalten die SKO-Mitglieder eine um 25 % vergünstigte Mitgliedschaft im DFK. Wir freuen uns also auch auf Schweizer Neumitglieder! — mü

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK und die Schweizer Kader Organisation SKO, mit rund 11.000 Mitgliedern eines der größten Businessnetzwerke und zugleich die bedeutendste Plattform für Führungskräfte der Schweiz, arbeiten eng zusammen. Die Mitglieder profitieren vom Ausbau des Netzwerkes und können die Dienstleistungsangebote beider Verbände zu vergünstigten Konditionen erwerben. Für alle Mitglieder, die beruflich auch Berührungen mit der Schweiz haben, bietet der DFK damit eine

neue Leistung: Auf Antrag können die Mitglieder des DFK mit 25 % Nachlass gegen einen Jahresbeitrag von 223 SFR (statt 298 SFR) eine persönliche Mitgliedschaft in der SKO in Anspruch nehmen.

DFK-Vorstand Dr. Ulrich Goldschmidt: „Da unsere Mitglieder immer öfter beruflich in Europa und auch viele öfter in der Schweiz arbeiten, möchten wir als Verband die Unterstützung auch jenseits der Grenze bestmöglich gewährleisten.“

**Damit haben die Mitglieder beispielsweise auch lückenlosen Rechtsschutz in beiden Ländern. Denn die SKO verfügt über einen vergleichbaren juristischen Service wie der DFK.**

„Die SKO ist hinsichtlich seiner Mitgliedservices dem DFK sehr ähnlich. Zudem arbeiten wir schon lange mit der SKO erfolgreich zusammen – gerade auch in grenzüberschreitenden Rechtsangelegenheiten. Die DFK-Mitglieder, die berufliche Verbindungen in die Schweiz haben, sind also bei den Schweizer Kollegen in allerbesten Händen“, ergänzt Verbandsgeschäftsführer Sebastian Müller.

Die Doppelmitglieder profitieren in der SKO nicht nur von dem „SKO-Rechtsdienst“, sondern auch von weiteren Beratungsleistungen in Karriere-, Führungsfragen, gezielten



Freuen sich auf gute Zusammenarbeit für die Mitglieder in Deutschland und der Schweiz: SKO-Geschäftsleiter Jürg Eggenberger, DFK-Geschäftsführer Sebastian Müller und SKO-Ressortleiter Mitgliederservice Markus F. Kaiser

## DIE SCHWEIZER KADER ORGANISATION (SKO) IM ÜBERBLICK

Als unabhängiger Verband vertritt die SKO die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Interessen aller Führungskräfte und setzt sich ein für die Themen Arbeit und Führung, Gesundheit, Vielfalt, Bildung und digitaler Wandel. 1893 als „Schweizerischer Werkmeister-Verband“ gegründet, zählt sie heute über 11.000 Mitglieder und ist nach dem „NPO-Label für Management Excellence“ zertifiziert.

**Schweizer Kader Organisation SKO**  
Schaffhauserstrasse 2  
CH-8006 Zürich: +41 43 300 50 50  
www.sko.ch · info@sko.ch

Die Doppelmitgliedschaft in der SKO können die DFK-Mitglieder hier beantragen:  
[www.sko.ch/mitglied/dfk](http://www.sko.ch/mitglied/dfk)



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

# NEUE STUDIE ZUR STÄNDIGEN ERREICHBARKEIT WENIG FORTSCHRITT – WENIG KLARHEIT

von Verbandsgeschäftsführer Sebastian Müller

66% der Arbeitnehmer in Deutschland wurden nach Feierabend wegen beruflicher Themen kontaktiert, 46% am Wochenende, 37% im Urlaub – das ergibt eine repräsentative Umfrage von YouGov in Kooperation mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Damit liegen die Zahlen hoch. Fach- und Führungskräfte sind noch stärker betroffen, wie aus der DFK-Studie aus dem Jahre 2013 hervorging, in der knapp 90% der Befragten angaben, dass sie unter der Woche abends regelmäßig außerhalb der Dienstzeiten direkt für ihr Unternehmen erreichbar sind – 70% regelmäßig am Wochenende, 58% im Urlaub.

## Die Beschäftigten vermissen klare Regeln

Zwar dürfen Beschäftigte nach geltendem Arbeitsrecht dienstliche Nachrichten während ihres Urlaubs ignorieren, doch ist dies für viele keine realistische Option. Zumal nach der neuen INQA-Studie 70% der Beschäftigten meinen, dass es in ihren Betrieben keine klaren Regeln zur Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten gibt. Dies deckt sich mit der Studie der DFK für Fach- und Führungskräfte. Es hat sich also bislang an der Klarheit zu den Erwartungen von Erreichbarkeiten nichts bis wenig getan.

## Erreichbarkeit und Stressempfinden

39% der Befragten sagen, dass Smartphones und Internet ihren Job stressiger ma-

chen. Bei dieser Einschätzung ist das Alter der Befragten ein wichtiger Faktor. Jüngere Arbeitnehmer leiden nach eigenen Angaben weniger unter ständiger Erreichbarkeit als ältere Arbeitnehmer. So gibt die Hälfte der befragten 18- bis 24-Jährigen an, dass Technologien wie Smartphones und E-Mail ihre Arbeit weniger stressig machen. Bei den über 55-Jährigen liegt dieser Anteil nur bei 30%.



Quelle: © Initiative Neue Qualität der Arbeit

Zudem, so die INQA, ließen sich Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Arbeitnehmern erkennen. Im Durchschnitt verspüren Frauen eher eine Belastung als Männer: 22% der befragten Frauen und 14% der befragten Männer geben an, häufig oder sehr häufig Probleme zu haben, nach der Arbeit abzuschalten.

## Die Unternehmen brauchen klare Regeln

Die Studie kommt zu dem gleichen Ergebnis wie die DFK-Studien „Unternehmen brauchen klare Regeln, Führungskräfte sollten

ihre Mitarbeiter nicht außerhalb der Arbeitszeit kontaktieren, Beschäftigte ihre Übergabe planen, Selbstständige Abwesenheiten klar kommunizieren.“ Unterschiedliche Arbeitszeiten, ergebnisorientierte Vergütung, veränderte Kundenerwartungen und die breite Nutzung von Firmen-Smartphones und -Laptops würden sonst zu oft die Grenzen zwischen Job und Freizeit verwischen, die Work-Life-Balance gerät aus dem Lot. „So häufen sich Burn-outs und entstehen lange Ausfälle“, so die INQA.

Auch aus Sicht eines Großteils der DFK-Mitglieder sollte es Klarheit hinsichtlich der Erreichbarkeit außerhalb der Dienstzeiten geben. Und diese Regelungen sollten dann auch für die Führungskräfte selbst gelten. Die neue INQA-Studie zeigt, dass sich in dem Thema Erreichbarkeit wenig verbessert hat – die Unternehmen lassen ihre Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Erwartungshaltung in Sachen Erreichbarkeit nach wie vor im Unklaren.

## Tipps für Beschäftigte

### 1. Erwartungen klären

Sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten, klären Sie die gegenseitigen Erwartungen und finden Sie so gemeinsam eine Lösung, die Sie entlastet.

### 2. Vertretung organisieren

Kümmern Sie sich frühzeitig in Absprache mit Ihrem Vorgesetzten darum, dass wichtige Aufgaben während Ihrer Urlaubszeit von Kollegen erledigt werden. Nur so können Sie im Urlaub abschalten und bleiben leistungsfähig.

### 3. Distanz schaffen

Versuchen Sie, Arbeit und Freizeit gedanklich und räumlich klar zu trennen: Die Arbeit ins Schlafzimmer oder die Küche zu verlagern, mag eine Zeit lang gemütlich sein. Doch auf Dauer leidet die Erholungsfähigkeit.

## Tipps für Führungskräfte

### 1. Absprachen treffen

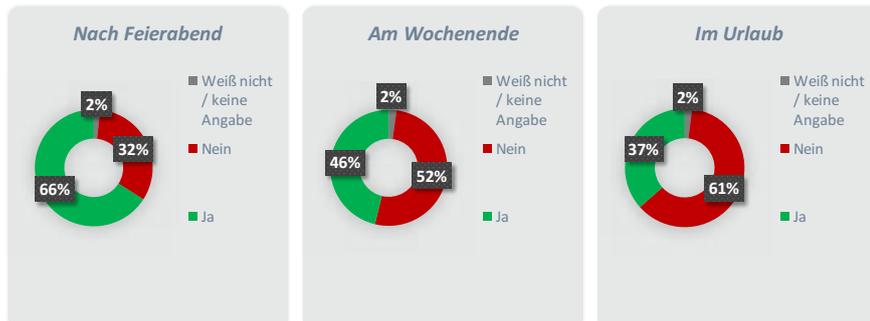
Klar kommunizierte Regeln beugen Burn-outs vor. Besprechen Sie mit Ihren Beschäft-

## Zwei von drei Beschäftigten wurden nach Feierabend beruflich kontaktiert

YouGov



Ist es schon einmal vorgekommen, dass Sie außerhalb Ihrer Arbeitszeit von Ihrem Arbeitgeber oder Kollegen kontaktiert wurden?



tigten verschiedene Situationen und klären Sie die Erwartungen. Halten auch Sie sich an diese Absprachen und schicken Sie spät-abends oder am Wochenende keine Mails.

### 2. Vorbild sein

Auch Führungskräfte müssen nicht immer und überall erreichbar sein. Verordnen Sie sich und Ihrem Team erreichbarkeitsfreie Zeiten. Denn auf lange Sicht ist eine angemessene Erholung sehr wichtig. Schließlich orientieren sich auch Ihre Teammitglieder an Ihrem Umgang mit Erreichbarkeit.

### 3. Tandems bilden

Bilden Sie wenn möglich Tandems, so dass sich Kollegen gegenseitig bei Urlaub und Krankheit vertreten können. Erarbeiten Sie einen Bereitschaftsplan für Notfälle. So stellen Sie sicher, dass auch bei spontanen Ausfällen immer jemand ansprechbar ist.

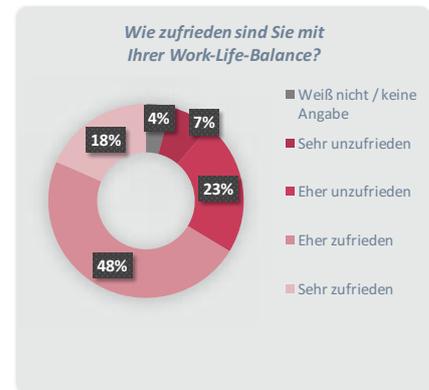
## Tipps für Selbstständige

### 1. Ruhige Phasen nutzen

Meistens gibt es auch bei Selbstständigen Zeiten, in denen mal mehr, mal weniger los ist. Sicherlich wissen Sie am besten, wann dies in Ihrer Branche der Fall ist. Sind Sie noch neu in der Selbstständigkeit, können erfahrene Kolleginnen und Kollegen hierzu Auskunft geben. Fragen Sie Ihre Kunden

## 7 von 10 Beschäftigten sagen, es gibt keine klare Regeln zur Erreichbarkeit

YouGov



Quelle: @ Initiative Neue Qualität der Arbeit

nach Zeiten mit weniger Arbeitsaufkommen und nutzen Sie diese Zeiten für Ihren Urlaub.

### 2. Urlaub ankündigen

Kündigen Sie Ihren Urlaub proaktiv vier Wochen vorher an. Nutzen Sie diese Gelegenheit geschickt, um ruhende Kontakte aufzufrischen. Ihren Stammkunden zeigen Sie Ihren Einsatz, indem Sie sich ein paar Tage vor und nach Ihrer Auszeit noch einmal melden und Ihre Verfügbarkeit kommunizieren.

### 3. Vorausschauend planen

Stellen Sie sicher, dass Sie keine Fristen und Termine verpassen, und planen Sie am besten ein paar Tage Puffer rund um den Urlaub. Organisieren Sie eine Vertretung, die auf Anfragen reagiert und Sie im Notfall erreichen kann: jemand, den Sie kennen, oder einen Serviceanbieter. Auch ein Abwesenheitsagent für E-Mails und Anrufbeantworter hält Ihnen den Rücken frei. Wenn Sie im Urlaub „reinschauen“ wollen, setzen Sie sich am besten feste Zeiten dafür. —

## KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET

Den **100jährigen Verbandsgeburtstag** begehen wir – unter anderem – auch mit einer Festveranstaltung am 15.11. 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). Weitere Informationen und Anmeldung unter diesem LINK: [www.100-Jahre-DFK.de](http://www.100-Jahre-DFK.de)

**DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK informieren per Video.** Viele kennen bereits den YouTube-Kanal des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK. Diese Videos sind jetzt auch auf der Website des Verbandes verfügbar für alle, die keine Lust haben, den Kanal auf YouTube zu abonnieren. Auf der Verbandshomepage ([www.die-fuehrungskraefte.de/dfk/dfk-youtube/](http://www.die-fuehrungskraefte.de/dfk/dfk-youtube/)) können Sie jetzt auch neuste Infos im Video ansehen. Dort werden wir in regelmäßigen Abständen weitere Videos einstellen. Reinschauen lohnt sich. Also: Gerne klicken.

**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](mailto: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.

**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](http://www.deutscheranwaltspiegel.de) —

## BERUFLICHEN NEUANFANG WAGEN – BEGLEITUNG VOM DFK INKLUSIVE

**DER VERBAND AUS SICHT EINES NEUMITGLIEDES**

*Wie werden die Leistungen und der persönliche Service unseres Verbandes von seinen Mitgliedern wahrgenommen? Was bewegt beruflich? Und welche Zukunftsthemen interessieren? In der DFK-Geschäftsführung setzen wir auch im Digitalen Zeitalter weiterhin auf das direkte Gespräch mit Mitgliedern. Das folgende Interview führten wir im Juni 2018. Ein ganz individueller Erfahrungsbericht eines Neumitgliedes mit der klaren Botschaft: Veränderungen sind Chancen. Auch zum Weitererzählen im Bekanntenkreis geeignet.*

**DFK:** Herr Scherer\*), was hat Sie letztes Jahr bewegt, beim DFK Mitglied zu werden?

**Andreas Scherer:** Die Begeisterung und Dankbarkeit einer ehemaligen Arbeitskollegin gegenüber dem DFK.

Vielleicht kurz zur Vorgeschichte: Nach mehr als 15 Jahren in einem Großkonzern hatte ich eine reizvolle Aufgabe: Mitglied der Geschäftsleitung in einer Tochtergesellschaft, tolles Team, hoher Freiheitsgrad, inspirierender Chef – alles, was man sich wünscht. Eines Tages traf ich eine ehemalige Kollegin wieder. Sie hatte das Unternehmen vor einigen Jahren verlassen. Wir sprachen beiläufig auch kurz über ihren Ausstieg seinerzeit bei uns. Da hörte ich erstmals vom DFK. Ich kannte den Verband zuvor nicht.

**In welchem Zusammenhang?**

Der damalige Chef meiner Kollegin strukturierte seinen Bereich komplett um. Die neuen Randbedingungen waren für sie, quasi über Nacht, nicht mehr mit ihrer Lebenssituation vereinbar. Man einigte sich dann letztendlich Monate später gütlich über einen Auflösungsvertrag. Der ganze Prozess wurde von DFK-Rechtsanwalt Sebastian Müller sehr eng begleitet. Und auch wenn wir über keine Details sprachen, kam in dem Gespräch sehr deutlich rüber: Im DFK sind Profis am Werk.

Das hatte mich überzeugt, DFK-Mitglied zu werden. Denn auch wenn ja bisher alles „glatt“ lief in meiner Karriere – es hat sich immer alles praktisch von alleine ergeben –, ist mir an dem Tag klar geworden: Eine Garantie auf die Zukunft gibt dir keiner im Konzern.

**Was war denn Ihr erstes persönliches Erlebnis innerhalb des DFK?**

**Scherer:** Die Treffen in der Regionalgruppe hier vor Ort. Sehr angenehm! Lockere Atmosphäre, offener Dialog quer über Branchen- und Al-



Das DFK-Anwaltsteam

tersgruppen und natürlich die interessanten Vorträge, von denen auch schon meine Ex-Kollegin berichtet hatte. Von daher: Primärziel schon in den ersten Monaten voll erfüllt.

**Und dann kamen Sie doch noch in Verlegenheit, auch den juristischen Service des DFK zu nutzen?**

Oh ja. Schneller, als mir lieb war. Die Jahreszahlen 2017 trafen nicht alle Erwartungen. Und zwar nicht in unserem Geschäftsfeld, sondern in einem gänzlich anderen. Unfreiwillige Solidaritätseffekte ließen sich da nicht vermeiden. Sprich: Unser Konzernbereich musste auch Organisationsanpassungen vornehmen. Davon waren auch mein Team und ich direkt betroffen.

**... ganz wie seinerzeit bei Ihrer Ex-Kollegin ...**

Genau. Umstrukturierungen hatte ich ja auch schon vorher erlebt. Davon habe ich mich nie verrückt machen lassen. So auch hier. Tagesgeschäft aktiv weiterverfolgen und typischerweise ergibt sich in den Wochen danach ein Gespräch über anstehende Möglichkeiten. An spannenden Aufgaben mangelte es bei uns bisher nie.

**Und diesmal?**

Zwei wesentliche Unterschiede: In den Monaten nach der Ankündigung hat sich keine passende Rolle im Konzern gefunden. Vielleicht wird man mit der Zeit auch etwas wählerischer. Und dann dieser Anruf aus heiterem Himmel. Kernbotschaft: Auch in den nächsten Monaten ist aus heutiger Sicht keine Funktion auf meiner Hierarchiestufe absehbar. Man möchte einen Auflösungsvertrag schließen. Parallel sollte die Suche nach einer internen Stelle fortgeführt werden. Ich hatte das damals aus Unternehmenssicht sofort nachvollzogen und auch als faire Perspektive empfunden.

**War es das dann auch?**

Na ja. Es gab zwar das Ziel und auch die Unterstützung, eine neue Aufgabe zu finden. So weit zum Szenario Zukunft intern. Im Szenario Zukunft extern – sprich Auflösungsvertrag – war das anders.

Im Vertragsentwurf fanden sich einige Passagen, die als Kulanz und besonderes Entgegenkommen verkauft wurden. Dank DFK-Anwalt Sebastian Müller war aber sofort klar: Das sind Elemente, die praktisch gesetzlich vorgeschrieben sind, um die Auflösung über-

haupt erst gerichtsfest zu machen. Dagegen fehlten auch in späteren Entwürfen immer noch Passagen und Vorteile, die für meine Hierarchiestufe durchaus branchenüblich sind. Heute sehe ich das sportlich. Es wurde im übertragenen Sinne DFB-Pokal gespielt. Ich kam quasi aus der juristischen Regionalliga – weil all die Jahre ohne arbeitsrechtliche Übung – und hatte jetzt gleich das Antrittsspiel gegen den Topverein der Bundesliga – der sich quasi im Dauertraining um Auflösungsverträge befindet.

### Was waren im Rückblick da wichtige Schritte?

Das Wichtigste war sicher: nichts sagen, nichts machen, nichts schreiben – auch nicht zu Kollegen – ohne vorher erst mal die Gesamtsituation mit dem DFK-Anwalt umfassend zu beleuchten. Wenn wir in der Fußball-Analogie bleiben: Schubsen, Taktikfouls und Schwalben waren da schon von Seiten der Personalabteilung bei den Vertragsentwürfen und -gesprächen zu sehen. Ohne Rechtsanwalt Müller wäre ich da im besten Fall mit Bänderriss raus, realistisch hätte ich wohl die Nachspielzeit nicht erreicht.

### Nachspielzeit gab es auch?

Und wie! Zwischen Erstgespräch und finaler Unterschrift sind mehr als 20 Wochen vergangen. Da geht einem zwischendrin ohne guten Trainer an der Seitenlinie die Puste aus. Vor allem: Die Vertragsentwürfe wurden sehr lange nur marginal nachgebessert. Man hatte fast den Eindruck: Es geht nichts mehr. Und hätte dann wohl zugestimmt. Stattdessen war mir dank der Beratung von Herrn Müller sehr schnell klar, in welche Dimension wir vorstoßen können. Schlicht und einfach, weil eine Verweigerung meinerseits gegenüber einem Auflösungsvertrag eine betriebsbedingte Kündigung zur Folge gehabt hätte. Was dann im anschließenden Kündigungsschutz-Verfahren wirklich passiert, kann man natürlich vorher nicht wissen. Aber mit all den wertvollen Hinweisen zu Fakten und Verhalten war ich taktisch und auch moralisch sehr stark aufgestellt. Und wie im Fußball gilt ja auch in der Verhandlung: Mehr als die Hälfte ist Psychologie.

### Wie ist Ihr „Pokalspiel“ Auflösungsvertrag denn ausgegangen?

**Scherer:** Hier zieht die Fußball-Analogie ja nicht mehr: Ein Vertrag ist gut, wenn beide Seiten zufrieden sind und beide Seiten auch ein wenig

Schmerz spüren. Das ist gelungen, und zwar respektvoll – dank des DFK über all die Wochen.

### Wie geht es Ihnen heute?

Befreit, dankbar und voller Vorfreude. Befreit, einen guten Abschluss gefunden zu haben. Dankbar über all die Konzernjahre, aber auch über die Chance eines noch unbekanntes Anfangs. Was auch immer kommen mag. Und voller Vorfreude, denn durch die aktuelle Freistellung habe ich einige Aktivitäten gestartet, die ich als unglaublich bereichernd empfinde. Ich denke dabei an das geflügelte Wort: Schließt sich eine Tür zu, öffnet sich eine andere. Im umgekehrten Sinne heißt das aber auch: Damit sich eine Tür öffnet, muss die andere sich auch erst mal schließen.

Ich wünsche allen DFK-Verbandskollegen, in ähnlicher Situation die richtige Tür in die Zukunft zu finden. Und vielleicht auch ein Stück Aufmerksamkeit im persönlichen Umfeld – gegenüber Menschen, denen man mit dem Hinweis auf die Vorteile im DFK helfen kann, in beruflichen Umbruchzeiten gut den „Ball zu spielen“. — *mü*

*\*) Der Name wurde von der Redaktion geändert, um die Anonymität des Mitgliedes zu wahren.*

## „AFTERWORK KOMPAKT“ FÜR YOUNG LEADERS UND JUNGE INGENIEURE

# NEUE ANFORDERUNGEN AN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE IN EINER DIGITALISIERTEN ARBEITSWELT

Die Kooperationsveranstaltung vom Verein Deutscher Ingenieure (VDI) und DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK richtet sich sowohl an Berufseinsteiger aller Fachrichtungen als auch an Ingenieurinnen und Ingenieure mit einigen Jahren Berufserfahrung. DFK-Vorstandsmitglied und Fachanwalt für Arbeitsrecht Nils Schmidt wird sich in einem ca. 45-minütigen Impulsvortrag dem Thema „Industrie 4.0 wird ohne Arbeit 4.0 nicht funktionieren“ widmen.



Globalisierung und Industrie 4.0 wären ohne den einhergehenden Veränderungsprozess in der Arbeitswelt nicht möglich. Die Rolle der Fach- und Führungskraft im Unternehmen hat sich radikal verändert. Hierarchien werden abgeschafft bzw. abgeflacht, „laterale Führung“ ist eines der Stichworte dieser Zeit. Nach einer Diskussion zu diesem Thema findet ein gemeinsames Netzwerken statt. Ein Imbiss und Getränke stehen für Sie bereit.

Die „Afterwork kompakt“-Veranstaltung wird am Donnerstag, 22. November 2018,

von 18.00 Uhr bis ca. 21.00 Uhr im Haus der Führungskräfte, Alfredstr. 77/79, 45130 Essen, stattfinden. Voraussetzung für die Teilnahme ist entweder die Mitgliedschaft im VDI oder im DFK. Bitte beachten Sie, dass nur eine begrenzte Anzahl an Plätzen zur Verfügung steht. Wir freuen uns auf zahlreiches Erscheinen! —

Anmeldungen zu der Veranstaltung sind bis zum 15.11.2018 unter [schmidt@die-fuehrungskraefte.de](mailto:schmidt@die-fuehrungskraefte.de) möglich.

# EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR

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

## Ihre Vorteile

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

**werden bzw. sind im Rahmen der Steuererklärung als Werbungskosten ansetzbar**

Nachfolgend erhalten Sie einen Überblick über die geplanten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen.

Detailliertere Informationen zu den Veranstaltungen und Referenten erhalten Sie unter:

[www.dfk-kompetenz.de](http://www.dfk-kompetenz.de)

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

### ALLES KONFLIKTE ODER WAS? UNNÖTIGE KONFLIKTE ERKENNEN UND LÖSEN

**24.10.2018**

**12.00 Uhr – 16.00 Uhr, Mittwoch**

München

### ALLES KONFLIKTE ODER WAS? UNNÖTIGE KONFLIKTE ERKENNEN UND LÖSEN

**05.12.2018**

**08.30 Uhr – 12.30 Uhr, Mittwoch**

Stuttgart

### DIE ERSTEN 100 TAGE ALS FÜHRUNGSKRAFT! NEUE HERAUSFORDERUNGEN ERFOLGREICH MEISTERN!

**05.12.2018**

**13.00 Uhr – 17.00 Uhr, Mittwoch**

Stuttgart

### SELBSTBESTIMMUNG IM JOB. HANLUNGSSPIELRÄUME ÖFFNEN UND CHANCEN NUTZEN

**07.11.2018**

**12.30 Uhr – 16.00 Uhr, Mittwoch**

München

## Carolin Meyer (Dr. Eichenlaub, Willkomm & Brendel)

### KOMMUNIKATION UND FÜHRUNG IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG

**18.10.2018**

**10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag**

Hamburg

### KREATIVE KOMPETENZ

**01.11.2018**

**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)

### WIE VIEL VERTRAUEN BRAUCHT MEIN TEAM?

**25.10.2018**

**10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag**

Hamburg

## Lars-Olaf Brendel (Dr. Eichenlaub, Willkomm & Brendel)

### DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH

**04.10.2018**

**10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag**

Essen

# FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Roman Heil (Seatrade Shipmanagement Group)

## 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

Essen

## EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR SPRECHERAUSSCHUSSMITGLIEDER

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

07.11.2018

12.00 Uhr – 19.00 Uhr, Mittwoch, Hamburg

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

08.11.2018

12.00 Uhr – 19.00 Uhr, Donnerstag, Hamburg

### SAVE THE DATE · SAVE THE DATE

### SPRECHERAUSSCHUSS-KONFERENZ 2019

26./27.09.2019

Donnerstag/Freitag, Hotel Steigenberger, Dresden

## 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

### SPEZIALSEMINAR COMPLIANCE NUR FÜR GESCHÄFTSFÜHRER UND VORSTÄNDE

17.01.2019, 10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag, Essen

### Kosten pro Fort- und Weiterbildungsveranstaltung:

Mitglieder DFK/

Kooperationsmitgl.

595,00 € inkl. MwSt.

Nichtmitglieder

815,00 € inkl. MwSt.

Sprecherausschuss-

konferenz

650,00 € inkl. MwSt.

### Im Kostenbeitrag enthalten

– Umfangreiche Arbeitsunterlagen

– Verpflegung, inklusive Mittagsimbiss und Getränke

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

### SMART MAINTENANCE

10.10.2018

12.30 Uhr – 18.30 Uhr, Mittwoch

Düsseldorf

### 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

### RETAILTECH

21.11.2018

12.30 Uhr – 18.30 Uhr, Mittwoch

Köln

### NEXT GENERATION BLOCK- CHAIN: OHNE INTERMEDIÄRE, BLOCKS & CHAINS?

11.12.2018

10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Donnerstag

Köln

### IOT – AUF DER SUCHE NACH MEHRWERTEN ZWISCHEN MILLIARDEN VON SENSOREN

30.01.2019

13.00 Uhr – 18.30 Uhr, Mittwoch

Köln

### Kosten pro Roundtable-Veranstaltung:

Mitglieder DFK 226,10 € inkl. MwSt.

Nichtmitglieder 345,10 € inkl. MwSt.

ns

## DER POLITISCHE TERMINKALENDER DES DFK

**2.7.** Zur diesjährigen Mitgliederversammlung mit der Wahl eines neuen Präsidiums lädt das Europa-Netzwerk EBD, in dem sich der DFK seit Jahren engagiert, in die österreichische Botschaft in Berlin ein. In seiner Begrüßung skizziert der Hausherr, S.E. Botschafter Dr. Huber, die Schwerpunkte der am Vortage gestarteten Ratspräsidentschaft Österreichs. Das vorgeschaltete Debriefing über den EU-Gipfel in der Vorwoche vermittelt ein detailliertes Bild von den teils kontroversen Diskussionen der Regierungs- und Staatschefs zur europäischen Asylpolitik, die insbesondere in Deutschland mit Spannung verfolgt werden.

**5.7.** Im Rahmen der Bürgerdialoge zur Zukunft Europas veranstaltet die Bundesregierung mit Unterstützung des Europa-Netzwerks EBD das „Stakeholder-Forum Europa-Kommunikation“ in Berlin. Im Vorfeld der Europawahl sowie der Neubesetzung der EU-Kommission in 2019 werden einige Fragen der politischen Agenda, deren Bearbeitung für die nächsten Jahre in der europäischen wie deutschen Politik wegweisend ist, diskutiert. Die Ergebnisse u. a. zur Jugend- und Bildungspolitik, wirtschaftlicher und sozialer Konvergenz, Nachhaltigkeit, Umwelt- und Verbraucherschutz fließen als Meinungsbild der Gesellschaft ein in die Vorbereitungen der Bundesregierung für die kommenden Konsultationen im Europäischen Rat.

**5.7.** Zu einer hochrangig besetzten Podiumsdiskussion über „Die internationalen Herausforderungen für Deutschland in der 19. Legislaturperiode – Chancen und Grenzen des Vernetzten Ansatzes“ lädt die Konrad-Adenauer-Stiftung KAS in ihre Berliner Akademie ein. In seiner Begrüßung würdigt KAS-Präsident Dr. Bernhard Vogel Deutschland als drittgrößte Gebernation humanitärer Hilfe. Unter der Moderation von Christoph Plate, Leiter des KAS-Medienprogramm Subsahara-Afrika und dem Konsens zu einer werteorientierten Außenpolitik Deutschlands diskutieren Tanja Gönner, Vorstandssprecherin der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ, Dr. Johann D. Wadehul, stv. Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, Dr. Bernd Bornhorst, Vorsitzender des Verbandes Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe VENRO, und Dr. Geza von Geyr, Abteilungsleiter Politik im BMVg.

**11.7.** Zur Veranstaltung „Digitale Soziale Marktwirtschaft“ im Rahmen des Formats „Denkraum für soziale Marktwirtschaft“ lädt der F.A.Z.-Fachverlag in den Post Tower nach Bonn ein. Nach einem Impulsvortrag von Dr. Klaus Appel, CEO Deutsche Post DHL, zur Digitalisierung von Services stellen sich Katja Suding, stv. Vorsitzende der FDP-Bundestagsfraktion, Dr. Joachim Lang, Hauptgeschäftsführer des BDI, und Thomas Zander, Geschäftsführer des Sozialverbandes VdK NRW, einem Streitgespräch über die Rolle des Staates in der digitalen Transformation.

**12.-13.7.** Das 2. Arbeitsgruppen-Treffen der von der EU-Kommission initiierten „Coal Regions in Transition Platform“ findet in Brüssel statt. Unter Moderation der Generaldirektionen Energie, Forschung & Innovation sowie Regionalpolitik präsentieren Vertreter der von der Energiewende betroffenen Kohleregionen in der EU Konzepte und Projekte zur Gestaltung des Strukturwandels. Ziel ist es, neben der Suche von Projektpartnern auch die Qualifizierung für geeignete EU-Förderprogramme zu erleichtern. Um Optionen für Führungskräfte als betriebliche wie gesellschaftliche Multiplikatoren des anstehenden Strukturwandels in Deutschland und EU-weit zu identifizieren, verfolgt Thomas H. A. Schneider, Leiter Europapolitik des DFK und Vizepräsident des europäischen Führungskräfteverbandes der Energiewirtschaft FECER, intensiv die Tätigkeit dieser Plattform.

**16.8.** Der DFK gibt seine Stellungnahme zum Gesetzesentwurf zur Weiterentwicklung des Teilzeitrechts und Einführung der Brückenteilzeit gegenüber dem Bundesministerium für Arbeit und dem Bundesfamilienministerium ab und zeigt darin Risiken auf. Die Stellungnahme finden Sie auf unserer Webseite unter diesem LINK: [bit.ly/2p3XM5P](http://bit.ly/2p3XM5P).

**23.8.** Der DFK nimmt in einer Pressemitteilung Stellung zu der Besetzung des Digitalrates der Bundesregierung. Die Stellungnahme finden Sie auf Seite 8.

**29.8.** Der DFK berät mit der EBD im Hinblick auf die nächste Europawahl: Was kann die EBD als Deutschlands größtes Netzwerk für Europapolitik tun, um die Bedeutung der Europawahl zu verdeutlichen? Wie können

wir gemeinsam zu einer proeuropäischen Wahl motivieren? Der DFK wird sich an den Aktionen der EBD beteiligen.

**29.8.** Bei der Europa-Union Hamburg werden die Fragen diskutiert: Wie soll die Europäische Union in Zukunft aussehen? Welche Herausforderungen sollten primär auf europäischer Ebene behandelt werden? Herr Karl-Heinz Lambertz, Präsident des Ausschusses der Regionen, und Herr Stefan Alexander Entel, Publizist und Mitglied der Europa-Union Hamburg e. V., geben Antworten.



Die Europa-Flagge am Rathaus in Hamburg

**6.9.** Der Europapolitische Abend des DFK findet in Essen statt. Jens Geier, Mitglied des Europäischen Parlamentes, und Phillip Sälhoff, Geschäftsführer des Berliner Think-Tanks Polisphäre, sind der Einladung von Sebastian Müller, Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs des DFK, gefolgt und haben eindringlich ihre Sicht auf die derzeitige Situation dargelegt und auf die Frage, ob wir in Europa noch über die richtigen Themen sprechen. Lesen Sie hierzu den Bericht auf Seite 24.

**10.9.** Der DFK nimmt mit Diana Nier, Sebastian Müller und Nils Schmidt an der Auftaktkonferenz des Zukunftsdialogs „Neue Arbeit – Neue Sicherheit“ des Bundesministers für Arbeit, Hubertus Heil, in Berlin teil. Lesen Sie hierzu den Bericht auf Seite 21.

**12.9.** Die EU-Kommission will das Gesellschaftsrecht modernisieren – mit fatalen Folgen für die Mitbestimmung: Der DFK bezieht Stellung zum „Company Law Package“, das zu gravierenden Nachteilen für die deutsche Mitbestimmung führen wird und deshalb dringend geändert werden muss. Lesen Sie hierzu den Artikel auf Seite 23. *mü/dn/th*

## DFK BEI DER AUFTAKTKONFERENZ DES ZUKUNFTSDIALOGS DES ARBEITSMINISTERIUMS

## „NEUE ARBEIT – NEUE SICHERHEIT“

Bundesminister Hubertus Heil hat am 10. September 2018 den Dialog „Neue Arbeit – Neue Sicherheit“ zur Zukunft von Arbeitsgesellschaft und Sozialstaat mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft, Politik, Praxis und so auch dem DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK gestartet.



Hubertus Heil im Gespräch mit Teilnehmern

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK haben mit Diana Nier, Sebastian Müller und Nils Schmidt auf der Konferenz den Austausch mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) rund um zentrale Gestaltungsfragen des Sozialstaats und der zukünftigen Arbeitswelt im digitalen und globalisierten Zeitalter begonnen. Ziel des Dialoges ist, aus verschiedenen Perspektiven Anliegen und Ideen zur Zukunft von Arbeit und Sozialstaat zu sammeln und daraus konkrete politische Gestaltungsoptionen zu entwickeln. Die daraus gewonnenen Vorschläge werden vom BMAS im Herbst 2019 präsentiert werden.

Bundesminister Hubertus Heil betonte in seiner Eröffnungsrede: „Wenn wir über die Arbeitsgesellschaft der Zukunft reden, müssen wir auch darüber diskutieren, wie wir den Sozialstaat weiterentwickeln. Mit dem Zukunftsdialog werden wir den Grundstein für einen verlässlichen Sozialstaat legen sowie für Arbeit, die zum Leben passt. Mein Ziel ist, dass sich jeder in diesem Land wieder mehr auf morgen freuen kann.“

#### Antworten auf soziale Problemlagen finden

Um Antworten auf die sozialen Problemlagen, veränderten Erwartungen an den Sozialstaat und die neuen Herausforderungen zu finden, stellt das BMAS Leitfragen zur Diskussion wie beispielsweise: Wie sieht gute Arbeit im digitalen Wandel aus? Wie kann Weiterbildung für alle organisiert werden? Wie kann ein positives Lernklima entstehen, das Menschen aller Qualifikations- und Altersstufen dazu motiviert, sich kontinuierlich Wissen und Fähigkeiten anzueignen? Wie können die Perspektiven von Menschen verbessert werden, die lange Zeit arbeitslos waren?

Die Konferenzteilnehmer konnten sich zu diesen Themen in insgesamt acht Dialoginseln in kleineren Gruppen austauschen und



Für den DFK nahmen Nils Schmidt, Diana Nier und Sebastian Müller (v.l.n.r.) an der Konferenz des Bundesarbeitsministeriums teil

konkrete Fragen, Erwartungen und Lösungen diskutieren. Später wurden die Ergebnisse in sog. „Fish Bowls“ unter Beteiligung des Publikums kurz zusammengetragen. Abschließend gab Leonie Gebers, Staatssekretärin im BMAS, dann einen Ausblick über den weiteren Dialogprozess. Neben der Auftaktveranstaltung wird der öffentliche Dialog auch aus vier regionalen Zukunftsforen bestehen, bei denen Hubertus Heil mit Bürgerinnen und Bürgern vor Ort ins Gespräch kommt. Darüber hinaus wird der Minister verschiedene Einrichtungen, Träger, Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen besuchen. Fachveranstaltungen flankieren den öffentlichen Dialog.

Der DFK wird sich in diesen Zukunftsdialog intensiv einbringen – es geht um nichts weniger als die politische Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft. Bis April 2019 sollen die Ideen der Menschen im Land gesammelt werden. In einer zweiten Phase des Zukunftsdialogs sollen im Herbst 2019 auf einer Abschlussveranstaltung die Ergebnisse vorgestellt und dann konkrete Gestaltungsansätze und Gesetzesinitiativen für die Zukunft von Arbeit und Sozialstaat formuliert werden. —

mü/dn



Es wurde intensiv über die Themen diskutiert

## STUDIE DES INSTITUTS FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG

**BEFRISTUNGEN ERREICHEN NEUEN HÖCHSTSTAND**

Rund 3,15 Millionen oder 8,3% der Beschäftigten hatten im Jahr 2017 einen befristeten Arbeitsvertrag. Damit erreichten Befristungen im Jahr 2017 einen neuen Höchststand. Zugleich steigen aber auch die Übernahmechancen in unbefristete Beschäftigung seit Jahren kontinuierlich an, geht aus einer aktuellen Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hervor.



Quelle: Fotolia, @magedepicture

Übernahmen in unbefristete Beschäftigung scheinen eher bei sachgrundlosen Befristungen zu erfolgen

Im ersten Halbjahr 2017 waren 42% der Vertragsänderungen bei Befristungen auf innerbetriebliche Übernahmen zurückzuführen. 33% der auslaufenden befristeten Verträge wurden verlängert und 25% beendet. „Übernahmen in unbefristete Beschäftigung scheinen eher bei sachgrundlosen Befristungen zu erfolgen. Allerdings macht diese Option pauschale Befristungen überhaupt erst möglich“, erklärt Christian Hohendanner, der Autor der IAB-Studie. Fast 1,6 Millionen Verträge waren im Jahr 2017 nach betrieblichen Angaben sachgrundlos befristet, also etwa jeder zweite befristete Vertrag.

Die sachgrundlosen Befristungen stehen im Mittelpunkt der Debatte um die befristeten Arbeitsverträge. Zwei der drei Maßnahmen, die im Koalitionsvertrag zum Thema Befristungen vereinbart wurden, beziehen sich ausschließlich auf die sachgrundlosen Befristungen. So ist vorgesehen, den Anteil sachgrundloser Befristungen bei Arbeitgebern mit mehr als 75 Beschäftigten auf 2,5% der Beschäftigten zu beschränken und die Höchstdauer sachgrundloser Befristung von bisher 24 auf 18 Monate zu verkürzen. Die dritte Maßnahme, eine individuelle Höchstbefristungsdauer beim selben Arbeitgeber von fünf Jahren einzuführen, wirkt sich dagegen auf die Befristungen mit und ohne Sachgrund aus.

Die Reichweite der geplanten Befristungsreform kann laut IAB-Forscher Hohendanner nur bedingt eingeschätzt werden. Nach den Daten des IAB-Betriebspanels, einer jährlichen repräsentativen Befragung von rund 16.000 Betrieben, wären von der Quotenregelung bei sachgrundlosen Befristungen auf jeden Fall aber etwa 360.000 Befristungen in Einzelunternehmen betroffen.

Bei den geplanten Gesetzesänderungen sieht Hohendanner einige Risiken: „Die Begrenzung der sachgrundlosen Befristung bei fortbestehender Rechtsunsicherheit bei Befristungen mit Sachgrund könnte dazu führen, dass Arbeitgeber verstärkt auf andere Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit oder Werk- und Dienstverträge ausweichen oder sich mit Einstellungen zurückhalten. Die pauschale Begrenzung von Kettenbefristungen auf fünf Jahre ohne Berücksichtigung des Einzelfalls könnte das Risiko bergen, dass Arbeitnehmerinteressen nicht gestärkt, sondern verletzt werden. Im ungünstigsten Fall hätten einige der betroffenen Arbeitnehmer statt eines befristeten Vertrages keinen Arbeitsvertrag mehr“, schreibt er in der IAB-Studie.

Eine Studie, die die Politik in der Tat ernst nehmen sollte. Der Hinweis „Es war aber gut gemeint“ wird die Arbeitnehmer nicht zufriedenstellen, die sich am Ende schlechter stehen als ohne Bemühungen des Gesetzgebers. Man sollte den Arbeitgebern nicht das Instrument aus der Hand schlagen, das für viele den Einstieg in Arbeit erst ermöglicht. Das Ziel, Arbeit zu schaffen, würde womöglich konterkariert. — **go**

**BUCHTIPP****Scott Adams****Wie man sie alle rumkriegt! Andere überzeugen in den Zeiten von Fake News**

Redline, 2018  
240 Seiten, broschiert  
ISBN 978-3868816952  
17,99 €

Dem Schöpfer der Dilbert-Comicfigur traut man zu, bereits jede Art von Irrsinn zu kennen, die einem begegnen kann. Zu tiefgründig – und manchmal an der Schmerzgrenze – sind seine Kurzgeschichten und Zeichnungen. Trotzdem überrascht es, dass ausgerechnet er sich Donald Trump als Fokus für ein Buch über das Thema Kommunika-

tion und Beeinflussung von Massen ausgesucht hat. Oder eher: Es überrascht nur auf den ersten Blick, denn bei der Lektüre wird klar warum. So klug und hellichtig er die Vorgehensweise von Trump beschreibt, so klar er auch den Mangel an Argumenten und die Lügen aufzeigt: Es bleibt bereits nach wenigen Seiten das Gefühl zurück, dass hier ein Fan sein Idol beschreibt.

Adams erläutert verschiedene rhetorische Taktiken, die auch Trump anwendet: visuelle Überzeugungskraft durch bildstarke

Inhalte, strategische Mehrdeutigkeit, einfache Sprache, einprägsame Wortwahl, nachdrückliches Wiederholen. All das ist richtig beschrieben, aber irgendwie mangelt es an einer kritischen Distanz. Trotz alledem kann man sich natürlich einiges anschauen und beim Thema Manipulation diverse Dinge dazulernen. Wenn man das dann möchte.

Adams profiliert sich als besonders scharfsinniger Trump-Versteher. Und eben als ein bisschen mehr. — **rk**

# EU-KOMMISSION WILL DAS GESELLSCHAFTSRECHT MODERNISIEREN

## FATALE FOLGEN FÜR DIE MITBESTIMMUNG

von Sebastian Müller, Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs

*Der Vorschlag der EU-Kommission zur Modernisierung des europäischen Gesellschaftsrechts („Company Law Package“) wird zu gravierenden Nachteilen für die deutsche Mitbestimmung führen und muss deshalb dringend geändert werden. Hierzu hat sich der DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE per Stellungnahme gegenüber der Kommission und Pressemitteilung deutlich geäußert.*

Verständnis kann man für das Ansinnen schon haben: Gerade wenn es z. B. um die Nutzung von Online-Tools bei der Gründung und Führung einer Gesellschaft sowie um deren grenzüberschreitende Mobilität geht, sollte der rechtliche Rahmen für die digitalen Möglichkeiten im Gesellschaftsrecht feststehen. Richtige Ansätze sind also in dem Vorschlag der EU-Kommission vorhanden. Auch sieht die Kommission, dass Gefahren für die Mitbestimmung bestehen, allerdings ist der Vorschlag in der jetzigen Form nicht geeignet, diesen Risiken zu begegnen.

### Mitbestimmung unter Druck

Die Mitbestimmung steht heute schon unter Druck – schlimmer noch, sie ist in mehr und mehr Unternehmen auf dem Rückzug. In den nun vorliegenden Richtlinienentwürfen wurde diese Gefahr zwar gesehen und das Ziel ausgerufen, dem entgegenzuwirken, allerdings wird der Entwurf dieser Entwicklung keinen Einhalt gebieten, sondern diese bestehende Entwicklung zementieren. Das muss verhindert werden.

In seiner Stellungnahme zu den Plänen sieht der DFK vor allem diese geplante Regelung sehr kritisch, da sie fatale Folgen für die Mitbestimmung Leitender Angestellte hätte: Anlehnend an die Verordnung zur Europäischen Aktiengesellschaft (SE) wird als Schutzmechanismus für die Mitbestimmung eine Verhandlungslösung gewählt. Hier ist vorgesehen, dass die personelle Zusammensetzung des Aufsichtsrats zwischen einem „Besonderen Verhandlungsgremium“ (BVG) der Arbeitnehmer und der Unternehmensleitung ausgehandelt wird. Als Ergebnis dieser Verhandlungen sollte entweder eine Vereinbarung zwischen der betreffenden Gesellschaft und ihren Arbeitnehmern oder in Ermangelung einer solchen Vereinbarung die Auffangregelung im Anhang der Richtlinie zur SE zur Anwendung kommen. Hier wird sich dann wiederholen, was sich schon bei der SE bewahrt hat: Schon aufgrund der vorhandenen

Mehrheitsverhältnisse besteht für die Gruppe der Leitenden Angestellten keine realistische Chance, in den Aufsichtsrat einer SE gewählt zu werden. Dies war bei der SE der Fall.

Der Verzicht auf die hohe Kompetenz der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat schadet – gerade auch bei der Überwachung der Vorstandstätigkeit und der Beratung der Leitungsorgane.

### Leitende Angestellte sind Wissensträger

Auch die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat profitierten von den besonderen Kenntnissen und Erfahrungen der Leitenden Angestellten, wenn es darum geht, Entwicklungen und Strategien des Unternehmens zu bewerten. Wir haben es hier mit einem Systemfehler zu tun: Die Verhandlung über die Mitbestimmung wird der Unternehmensleitung überlassen statt einem Gremium der Anteilseigner. Gerade die Eigner haben aber ein besonderes Interesse an der fachlichen Qualifikation eines Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat. Der DFK fordert deshalb, den Leitenden Angestellten analog zum deutschen Mitbestimmungsgesetz von 1976 einen Sitz im Aufsichtsrat zu garantieren und die Verhandlung über das Mitbestimmungsmodell einem Gremium unter Beteiligung der Anteilseigner zu übertragen.

Vor allem wird sich der DFK in den nächsten Wochen und Monaten dafür starkmachen, dass bei jeder gesellschaftsrechtlichen Veränderung in Europa die in der jeweiligen Gesellschaftsform geltenden Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte mitbedacht werden und bewahrt werden müssen. Insbesondere die Mitbestimmung der ArbeitnehmerInnen im Aufsichtsrat muss gesichert werden.

### Mitbestimmung braucht besonderen Schutz

Die Kommission arbeitet parallel an einer „Stärkung der Europäischen Säule sozialer Rechte“, aber nur mit dem Schutz der hohen deutschen Mitbestimmungsstandards würde die soziale Säule tatsächlich gestärkt



Sebastian Müller

– und nicht wie vorliegend geschwächt. Für Änderungen am Europäischen Gesellschaftsrecht muss es aus unserer Sicht verbindliche Standards geben, die dem höchsten Standard eines Mitgliedslandes entsprechen, in dem das Unternehmen tätig ist. Die von den deutschen und europäischen Gewerkschaften geforderten Schwellenwerte für die Mitbestimmung in Unternehmen mit europäischer Rechtsform sind hierbei ein denkbarer Weg.

Es muss also für diese EU-Gesellschaftsformen gleichzeitig Rechtsakte der EU über Mindeststandards der Arbeitnehmerrechte und für die Mitbestimmung und Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an europäischen Formen des Gesellschaftsrechts und ihre Vertretung in nach EU-Recht geschaffenen Aufsichtsräten geben. Wir empfehlen gegenüber der Kommission und den anderen Europäischen Stakeholdern zudem, den Leitenden Angestellten analog zum deutschen Mitbestimmungsgesetz von 1976 einen Sitz im Aufsichtsrat einer SE und der anderen Gesellschaftsformen zu garantieren. Dies muss unabhängig von der Größe des Aufsichtsrates und der Zahl der deutschen Aufsichtsratsmitglieder gelten. Dafür werden wir uns weiter einsetzen. —

## EUROPA – REDEN WIR ÜBER DIE FALSCHEN THEMEN?

# EUROPAPOLITISCHER ABEND IN ESSEN

*Reden wir, wenn wir von Europa sprechen, über die falschen Themen? An dem Europapolitischen Abend des DFK waren sich die Teilnehmer einig: Überlagert durch die emotional und mit Ängsten aufgeladene Migrationsdebatte, bleiben die Zukunftsthemen auf der Strecke. Das muss sich ändern – gerade im Hinblick auf die anstehenden Wahlen zum Europäischen Parlament im Mai 2019. Sebastian Müller, Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs des DFK, hatte eingeladen zu einem eingehenden Austausch über die Herausforderungen Europas heute.*



Jens Geier, Mitglied des Europäischen Parlaments und Vorsitzender der deutschen Gruppe innerhalb der SPD-Fraktion, referierte beim DFK

Die Referenten waren leidenschaftlich im Thema: Jens Geier, seit der Europawahl 2009 Europaabgeordneter für die SPD und Vorsitzender der deutschen Gruppe innerhalb der Fraktion, gab tiefe Einblicke in seine Arbeit. Dabei stand für ihn im Vordergrund, über Themen zu sprechen, die Menschen im Alltag beschäftigen und den Bezug zur europäischen Ebene herstellen – und das sind mehr, als man glaubt. Der positive Einfluss Europas auf den Alltag sei gegenwärtig, er werde nur oft übersehen – und im Gegenteil auf überregulierte Strukturen reduziert. Geiers Schwerpunkte in Europa sind die Währungsunion, die sozialen Themen und die Energiepolitik. Hier sei Europa aktiv – und nun müssten dort aber die richtigen Weichen gestellt werden.

### Soziale Rechte

Die Kommission hatte durch Jean-Claude Juncker vor zwei Jahren ausgegeben, die sozialen Rechte entscheidend stärken zu wollen. Hier sei viel zu wenig Greifbares passiert. Nun sei nicht mehr viel Zeit vor der Wahl, Konkretes anzugehen. Und in der Tat: Nachdem die EU viel in Sachen Freiheit des Binnenmarktes getan hat, wäre es dringend geboten gewesen, dass es nun auch in Richtung Stärkung von sozialen Rechten in Europa gehen muss – im Wege einer Angleichung auf einem hohen Niveau. Noch lässt dies auf sich warten.

Die Bedeutung Europas und auch des DFK-Engagements in Brüssel für alle Themen, die die Fach- und Führungskräfte in Deutschland betreffen, standen dabei auch im Fokus sowie die vielen Stellungnahmen und Kontakte, die für eine effektive Interessenvertretung nötig sind. Beispielsweise bei dem aktuellen Thema der Richtlinie der EU-Kommission zu gesellschaftsrechtlichen Veränderungen und den Folgen für die Mitbestimmung und auch der Vertretung eines Vertreters der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat wurde es sehr konkret: Hier ist Interessenvertretung dringend notwendig – ansonsten könnte der Leitende Angestellte im Aufsichtsrat in grenzüberschreitend fusionierten oder gespaltenen Unternehmen bald passé sein. Lesen Sie hierzu auch den Beitrag auf Seite 23.

### Energiepolitik

Im Bereich der Energiepolitik führte Geier aus, dass es hier viele Initiativen der Kommission gebe. Eine der zentralen Themen sei das „Strommarktdesign“ und die zentrale Frage, welche Kraftwerke an diesem Kapazitätswerk teilnehmen dürfen. So sind vor allem die Regelungen zu Kapazitätsmechanismen strittig und wie viel CO<sub>2</sub> die Reservekraftwerke ausstoßen dürfen. Hier steht das Ergebnis der Verhandlungen kurz bevor – und enthält durchaus Risiken für den kurz- und mittelfristigen Betrieb der Kohlekraftwerke in Deutschland. Auch dies ein Thema, was vielfach übersehen wird.

### Populisten entlarven

Zur Diskussion ergänzte Philipp Sälhoff, seit Juni 2018 neuer Geschäftsführer des Berliner Thinktanks „polisphere“, seine Expertise zu den aktuellen Entwicklungen im Politikbetrieb. Einen Schwerpunkt seiner Arbeit machte zuletzt auch die Analyse von europapolitischen Debatten von dem Hintergrund von Phänomenen wie erstarkendem Rechtspopulismus, Nationalismus und Europaskeptizismus aus. Ein Thema, das Europa umtreibt und auch angesichts der anstehenden Wahlen von entscheidender Bedeutung ist. Ihm

war wichtig, Klarheit zu schaffen, welche Themen in europäischer Kompetenz (weniger als viele Euroskeptiker denken) liegen und was in nationalstaatlicher (mehr als viele Euroskeptiker denken). Es sei immer noch so, dass nationale Politiker negative Entscheidungen und Entwicklungen auf Brüssel schieben und positive für sich beanspruchen würden.

Und so stand am Ende des Abends fest: Die europäische Integration ist schon lange kein Selbstläufer mehr. Sie ist harte Arbeit – jeden Tag. Und das gegen immer mehr Europapolitiker, die nichts mehr wollen als Europa zerstören. Bei all den verschiedenen Auffassungen über Sachthemen steht eins fest: Es lohnt sich, dafür zu kämpfen, dass diese damit nicht durchkommen.



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

Wie eine Live-online-Umfrage unter den Teilnehmern zeigte: Europa ist seit 70 Jahren ein erfolgreiches Friedensprojekt. Mit dem Abend wurden die Themen ein wenig sortiert und der Blick wieder auf das Wesentliche gelenkt. Und das auch mit dem Ziel, sich klar zu positionieren gegen jene, die destruktiv, ohne Interesse an sachlicher Debatte oder gar mit „Hassparolen“ Ängste, auch gegen Europa, schüren wollen. Da ist jeder gefragt – auch die Fach- und Führungskräfte. — mü

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

# JOBPORTALE – VORTEILHAFT ODER ABSCHRECKEND?

von Werner Ochs

*Es gibt viele Gründe, sich einen neuen Job zu suchen. Der Arbeitsplatzverlust ist sicherlich der offensichtlichste. Aber auch Mitarbeitern, die beruflich etwas erreicht haben, bei denen das Aufgabengebiet und das Umfeld stimmt und das Einkommen für ein sanftes Ruhekissen sorgt, beschleicht hin und wieder das Gefühl: Das kann es doch noch nicht gewesen sein. Dazu reichen manchmal schon kleine Reibereien am Arbeitsplatz oder ein Chef, der nur noch nervt.*

Immer häufiger landet der Mitarbeiter dann – natürlich rein zufällig – bei einer der vielen Online-Jobbörsen, wenn er gerade im Internet unterwegs ist. Meist werden die Angebote nur überflogen und sind schon bald wieder vergessen. Bis zu dem Tag, an dem er plötzlich bei einem Angebot hängen bleibt, von dem er sich angesprochen fühlt und das einen spannenden Job verspricht.

### Motivation gleich null

Aber schon am Ende des Jobangebots wird sein Interesse abrupt eingebremst, und die Motivation sinkt gegen null. Denn dort steht: Bewerben Sie sich hier online. Blitzartig schießt ihm durch den Kopf, was jetzt auf ihn zukommt. Um überhaupt eine Chance auf den interessanten Job zu bekommen, muss erst einmal ein Account angelegt werden. Dazu muss er alle seine persönlichen Daten erfassen, um die Registrierung abschließen zu können. Doch damit ist die Arbeit noch nicht vorbei. Da er nicht aktiv auf Jobsuche ist, ist sein Lebenslauf nicht auf dem neuesten Stand. Auch andere Nachweise wie Zeugnisse, Fortbildungsnachweise etc. müssen erst zusammengesucht und eingescannt werden.

Angesichts der vor ihm liegenden Hürden wird die latent vorhandene Ahnung zur Gewissheit: So schlecht geht es mir nicht, dass ich mich aktiv um einen neuen Arbeitgeber bemühen sollte. Und Karriere mache ich vielleicht auch so. Also lasse ich es lieber sein.

### Das Unternehmen ist heute der Bewerber

Was die Unternehmen, die ihre Stellenangebote online publizieren, leider vergessen, ist, dass sich die Voraussetzungen am Arbeitsmarkt verändert haben. Die Zeiten sind vorbei, in denen es mehr Bewerber als offene Stellen gab. Einer Vielzahl von offenen Stellen stehen kaum noch qualifizierte Fachkräfte gegenüber. Nicht mehr die Arbeitnehmer, sondern die Unternehmen sind heute die Be-

werber, die sich bei den Arbeitnehmern vorstellen und präsentieren müssen.

### Zu viel Potenzial bleibt auf der Strecke

Aber statt dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, achten die Unternehmen viel zu sehr auf eine schlanke, Daten sammelnde Prozesskette. Der Bewerber als Individuum wird in Vorgaben und Profile des Unternehmens gepresst. Vorhandene Talente, Fähigkeiten und Soft Skills bleiben auf der Strecke.

Portale – ja, auch die gibt es –, bei denen als Erstes das gewünschte Einkommen abgefragt wird, schrecken ab, weil man als Bewerber fürchtet, mit der falschen Gehaltsvorstellung gleich aus dem Bewerbungsprozess zu fliegen. Dazu kommt natürlich auch die Frage, die man sich zwangsläufig stellt: Wie verbindlich ist der Bewerbungsprozess überhaupt? Wer trifft letztendlich die Entscheidungen? Eine „Maschine“ oder doch noch ein Personalverantwortlicher?

Ein weiterer wunder Punkt ist die Reaktionszeit der Unternehmen. Oftmals brauchen sie viel zu lange bis zur Einstellung eines Bewerbers, mit dem Ergebnis, dass sich potenzielle Kandidaten anderweitig umschaun, und das mit mehr Erfolg.

### Wie steht es mit den Unternehmenswerten?

Aber selbst wenn all das keine Rolle spielt, bleibt noch die spannende Frage: Welchen Eindruck vermittelt das Unternehmen hinsichtlich seiner Unternehmenskultur? Lassen sich Unternehmenswerte im Rahmen einer Online-Jobbörse so vermitteln, dass ein positiver Eindruck bei den potenziellen Kandidaten zurückbleibt? Das ist sicherlich noch eine der größten Herausforderungen.

### Prozesse überdenken

Angesichts der Tatsache, dass sich die Fachkräfte inzwischen die Unternehmen aussu-



Lebenslauf und Co. müssen häufig erst aktualisiert werden

chen können und nicht umgekehrt, müssen die Unternehmen dringend die Gestaltung des gesamten Online-Bewerbungsprozesses überdenken. Die Anzahl der eingehenden Bewerbungen ist dabei ein wichtiger Gradmesser für die Unternehmen.

### Auf Bewerber zugehen

Was können die Unternehmen tun? Sie müssen das bisherige Verfahren in seiner Gesamtheit auf den Prüfstand stellen. Es ist mehr und mehr erforderlich, dass Unternehmen auf mögliche Bewerber und Kandidaten zugehen und nicht umgekehrt. Die Zahlen sind sehr deutlich: Jeder dritte Arbeitnehmer in Deutschland ist grundsätzlich bereit, den Arbeitgeber zu wechseln. Dieses Potenzial werden sich die Unternehmen aber nicht über die etablierten Online-Verfahren erschließen. Da es für Unternehmen nicht immer möglich ist, Kandidaten direkt anzusprechen, sollten sie sich nicht scheuen, einen Personalberater mit ins Boot zu nehmen. Denn die Direktansprache ist die klassische Tätigkeit eines Personalberaters. — **sb**

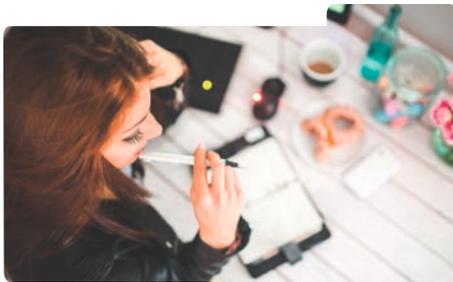
Werner Ochs ist Senior Management Consultant bei SELECTTEAM Deutschland GmbH.

## NEUE STUDIE: PRIVATES UMFELD WICHTIGER ALS KARRIERE?

# GRUNDLEGENDER WERTEWANDEL BEI STUDIERENDEN

Studierende in Deutschland fühlen sich immer sicherer und besinnen sich auf Familie, Freunde und Freizeit. Beruflicher Erfolg oder ein hohes Gehalt verlieren dagegen an Reiz. So hat nur noch für 41 % der Studierenden der berufliche Aufstieg eine sehr hohe Bedeutung. Vor zwei Jahren war die Karriere noch 57 % wichtig. Statt auf die Karriere bei ihrem zukünftigen Arbeitgeber konzentrieren sich die Studierenden dagegen lieber auf ihr privates Umfeld: Für 70 % hat die Familie eine sehr hohe Bedeutung, für 66 % die Freunde und für 50 % die Freizeit.

Der entspannte Blick auf die eigene Karriere hängt vor allem mit der positiven wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland zusammen. So sagen insgesamt 41 % der Studierenden, dass sich ihre Aussichten, schnell einen Job zu finden, angesichts der wirtschaftlichen Lage in den letzten Monaten verbessert haben. Nach Einschätzung jedes Neunten haben sich die Aussichten sogar deutlich verbessert. Insgesamt 92 % der Studierenden gehen davon aus, im Anschluss an ihr Studium schnell einen Job zu finden.



Quelle: pixabay, @kdoompics

*Studierende: entspannter Blick auf die eigene Karriere*

Dementsprechend ist die Zufriedenheit der Studierenden immer weiter gestiegen: 88 % sind mit ihrer aktuellen persönlichen Situation zufrieden – jeder Dritte sogar sehr. Vor zwei Jahren waren 86 % zufrieden, vor vier Jahren 80 %.

Das sind Ergebnisse einer Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft EY (Ernst & Young). Für die Studie wurden in deutschen Universitätsstädten rund 2.000 Studierende befragt.

„Bei deutschen Studierenden zeichnet sich immer deutlicher ein grundlegender Wertewandel ab“, kommentiert Oliver Simon, Leiter der Personalabteilung von EY, die Zahlen. „Familie, Freunde oder Freizeit gewinnen bei ihnen einen immer höheren Stellenwert. Da-

bei rechnen sie durchaus mit einem sicheren Job und einem auskömmlichen Gehalt; eine steile Karriere mit außergewöhnlichen Verdienstmöglichkeiten verliert jedoch immer weiter an Attraktivität.“

Einen Grund für diese Entwicklung sieht Simon in dem jahrelangen wirtschaftlichen Aufschwung in Deutschland: „Die gegenwärtige Studierendengeneration findet hervorragende Ausgangsbedingungen vor. Das hat ihr ein Gefühl der weitgehenden Sicherheit gegeben, so dass sie sich mehr auf ihre persönlichen Interessen und Ziele konzentrieren kann.“

### Persönliches Interesse wichtigstes Motiv bei Studienfachwahl

Entsprechend haben viele ihr Studienfach eher nach persönlichen Interessen als nach guten Jobchancen ausgewählt: Für 63 % war ihr persönliches Interesse ein sehr wichtiges Motiv bei der Studienplatzwahl (2016: 61 %), gute Berufsaussichten nur noch für 49 % (59 %) der Befragten.

Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern in dieser Frage schrumpfen zusammen, unter anderem auch, weil Männern beruflicher Erfolg offenbar nicht mehr so wichtig ist wie früher. So überwiegt bei 63 % der Männer inzwischen das persönliche Interesse bei der Studienfachwahl. Damit ist der Anteil genauso hoch wie bei Frauen und wichtiger als gute Berufschancen, die vor zwei Jahren noch das wichtigste Motiv waren und heute von 51 % der Männer genannt werden. Bei Frauen ging der Anteil von 55 % auf 47 % zurück.

### Privates bei Männern und Frauen an erster Stelle – Männer erwarten höheres Einstiegsgehalt

Privates steht inzwischen bei den Männern deutlich an erster Stelle. Für jeweils 62 % haben Familie und Freunde eine hohe Bedeutung, für 50 % die Freizeit. Nur noch für 45 % ist beruflicher Aufstieg wichtig, der vor zwei Jahren noch von 62 % der Männer gleichauf mit der Familie genannt wurde. Damit nähern sie sich den Studentinnen an, denen – wie auch in der vorhergehenden Befragung – Familie (77 %), Freunde (70 %) und die Freizeit (50 %) am wichtigsten sind. Beruflicher Aufstieg hat dagegen nur für 38 % der Studentinnen eine hohe Bedeutung.

„Vor zwei Jahren konnten wir noch eine eher klassische Rollenverteilung zwischen Stu-

dentinnen und Studierenden beobachten, bei der die Männer eher auf Karriere setzten und die Frauen sich auf die Familie konzentrierten“, so Simon. „Inzwischen ist auch den Männern die Familie deutlich wichtiger als die Karriere. Eine Erklärung dafür ist, dass heutzutage immer weniger Firmen sie vor die Entscheidung stellen: Karriere oder Familie. Stattdessen bieten sie über Teilzeitmodelle, Homeoffice, Kinderbetreuung und andere Maßnahmen die Möglichkeit, Karriere und Familie miteinander zu vereinbaren.“

Nur beim Geld geben sich Männer nach wie vor selbstbewusster: Während sie zum Einstieg ein Jahresgehalt von durchschnittlich 39.300 € erwarten, rechnen Frauen durchschnittlich nur mit 36.500 €. Insgesamt beträgt das durchschnittlich erwartete Einstiegsgehalt 37.900 €.

### Geisteswissenschaftler studieren am ehesten aus Interesse

Deutliche Unterschiede bei der Studienfachwahl und den Jobaussichten gibt es allerdings weiterhin zwischen den verschiedenen Fachrichtungen: Insbesondere Geisteswissenschaftler wählen mit einem Anteil von 84 % ihr Fach vor allem nach persönlichem Interesse aus.

Gute Verdienstmöglichkeiten sind in erster Linie den Medizinern mit einem Anteil von 58 % wichtig, gefolgt von Ingenieurs- und Wirtschaftswissenschaftlern (49 % bzw. 47 %). Diese Studienrichtungen sind es auch – zusammen mit den Juristen –, die am ehesten davon ausgehen, nach ihrem Studium zügig einen Job zu finden.

### Jobsicherheit ist wichtigstes Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers

Obwohl die Jobaussichten aus Sicht der Studierenden kaum besser sein könnten, ist für über die Hälfte (57 %) immer noch die Jobsicherheit wichtigstes Kriterium bei der Wahl ihres künftigen Arbeitgebers. Gehalt (44 %) und flache Hierarchien im Betrieb (41 %) folgen auf den Plätzen. Aufstiegschancen beziehungsweise Karrieremöglichkeiten waren vor zwei Jahren noch zweitwichtigstes Kriterium, sind derzeit allerdings nur 39 % bei der Wahl ihres Arbeitgebers wichtig. Weiter an Bedeutung gewonnen hat dagegen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die für 40 % ein wichtiges Kriterium ist.

„Die Studierenden, die derzeit auf den Arbeitsmarkt gelangen, treffen denkbar beste Bedingungen vor: Die Wirtschaft brummt, die Betriebe suchen händeringend nach Fachkräften, und die gesellschaftlichen Bemühungen um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zeigen Erfolge. Allerdings sollten wir uns alle bewusst sein, dass der globale Wettbewerb nicht schläft. Gerade in den Schwellenländern wächst eine erfolgshungrige Generation heran, die das Level erreichen will, auf dem Deutschland

heute steht. Wir als Gesellschaft müssen deswegen auch dafür sorgen, dass wir uns nicht ausruhen, sondern ebenso weiter nach Erfolgen streben. Nur dann können junge Hochschulabgänger auch weiter relativ sorglos ins Berufsleben starten“, sagt Simon abschließend.

Aus Sicht des DFK gehört dazu, dass jede Generation auch die Verantwortung für die nachfolgenden Generationen trägt. Innovationen und nachhaltige Sicherung der

Wirtschaftskraft tragen entscheidend zu sozialer Sicherheit und einem friedlichen Miteinander bei. Wer eine exzellente Ausbildung genießt, darf sich anschließend nicht auf einen Rückzug ins Private beschränken, sondern hat auch eine gesellschaftliche Verantwortung, sein Wissen nutzbringend einzusetzen. Nachdenklich muss daher stimmen, dass laut dieser Studie nur noch 27% der befragten Studierenden dem gesellschaftlichen Engagement in ihrem Leben eine große Bedeutung beimessen. — go

## RECRUITING TRENDS 2018

# ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT: WELCHE FAKTOREN ZÄHLEN?

*Wunsch und Wirklichkeit: In einer aktuellen Studie von Suite&Co, bei der 873 Fachkräfte und 51 Personalern befragt wurden, gehen die Meinungen in puncto Arbeitgeberattraktivität deutlich auseinander. Ruf und Größe des Unternehmens spielen kaum noch eine Rolle. Wichtiger sind individuelle Faktoren wie Wohnortnähe oder das Workplace-Design.*

### Platz 1: Wohnortnähe

Sieben von zehn befragten Fachkräften (74%) bewerten die Nähe zum Wohnort als wichtig oder sehr wichtig. Damit entscheidet dieses Kriterium am meisten darüber, wie attraktiv ein Unternehmen für Bewerber ist. Allerdings: Personalern unterschätzen diesen Faktor. Nur jeder vierte HR-Verantwortliche betrachtet die Wohnortnähe als sehr wichtig.



**Nähe und Anbindung zum Wohnort sind am wichtigsten**

*Wohnortnähe entscheidet am meisten darüber, wie attraktiv ein Unternehmen für Bewerber ist*

### Wichtig: Ein schönes Arbeitsumfeld

Auf Rang zwei in der Bewertung von Arbeitgeberattraktivität steht die Arbeitsumgebung und -ausstattung. Ein attraktiver Arbeitsplatz ist von hoher Bedeutung, da dies einen positiven Einfluss auf das Arbeitspensum

haben kann. Hinzu kommt, dass die Einrichtung eines Unternehmens auch dessen Arbeits- und Gesamtkultur widerspiegelt.

### Gehalt: Geld und Bonus spielen durchaus eine wichtige Rolle

Bei aller Nähe und Schönheit des Arbeitsplatzes: Auf angemessene Vergütung will keiner verzichten. So rangiert das Thema Gehalt unter den Top 3 der Attraktivitätsargumente. 71% der Fachkräfte erwarten sich ein hohes Gehalt von den Arbeitgebern. Personalern ist dies bewusst. 70% stimmen dieser Aussage unisono zu. Auch regelmäßige Boni fallen unter diese Kategorie.

### Wer attraktiv sein will, muss individuell belohnen

Ebenso sind individuelle Anreize und besondere Leistungen sowohl den Fachkräften als auch den Personalern äußerst wichtig. Ein Mensch ist motivierter, wenn er nicht einer unter vielen ist, sondern als Individuum geschätzt wird. Gute Personalführung heißt heute: mehr Zeit in die einzelne Person investieren und den Anteil am Geschäftserfolg auf die persönliche Ebene herunterbrechen. Dadurch werden die Leute überzeugender auftreten und leistungsfähiger arbeiten, um die Gunst der Chefetage zu erhalten.

### Karriereplanung macht Unternehmen attraktiv

Weiterbildung im Berufsalltag spielt ebenfalls eine zentrale Rolle beim Thema Arbeit-

geberattraktivität. Personalern ist die Möglichkeit von Workshops, Karriereplanung und Co. extrem wichtig. Acht von zehn Personalern wollen, dass ihre Arbeiter dauerhaft auf dem neuesten Stand bleiben und sich immer weiterentwickeln, um in der sich ständig verändernden Arbeitswelt nicht den Anschluss zu verlieren. Im Vergleich dazu: Nur 63% der Arbeitskräfte wissen dies zu schätzen und erwarten vom Arbeitgeber, dass Weiterbildung und Aufstiegsmöglichkeiten angeboten werden.

### Größe und Bekanntheit weniger wichtig – Ruf schon eher

Die Bekanntheit und Größe des Unternehmens sind heute nur noch von geringer Bedeutung – im Vergleich zu den anderen Faktoren. Maßen die Babyboomer und die Generation X dem Namen des Unternehmens eine hohe Bedeutung bei, zählt für die jüngeren Generationen Z und Y der Name des Unternehmens nur bedingt, um ihre Vita zu schmücken. Der gute Ruf einer Firma indes ist viel bedeutsamer, was kleineren Unternehmen den Vorteil verschafft, trotz ihrer geringeren Größe und Bekanntheit nicht sofort ausgeschlossen zu werden. Überraschend dabei: Viele Unternehmen unterschätzen die Relevanz von Zertifizierungssystemen wie Top-Job oder Kununu, wo Arbeitnehmer Rezensionen über Firmen schreiben. Obwohl sich viele Fachkräfte über dieses Medium informieren, benutzen nur 27% der gefragten Unternehmen ein solches System. — sb

## DER VERTRAGSBRÜCHIGE ARBEITNEHMER

# WAS TUN, WENN ARBEITNEHMER DEN JOB NICHT ANTRETEN

von Fachanwältin für Arbeitsrecht Dr. Heike Kroll

*Nicht selten ist die Freude beim Arbeitgeber groß, wenn das Bewerbungsverfahren abgeschlossen und der auserwählte Bewerber den unterschriebenen Arbeitsvertrag zurückgeschickt hat. Verständlich dann die Enttäuschung, wenn der Kandidat den Job nicht antritt – und dieses ggf. sogar erst sehr kurzfristig mitteilt.*

Dass neu eingestellte Fach- und Führungskräfte die Arbeit trotz abgeschlossenen Vertrages nicht aufnehmen, ist immer häufiger zu beobachten. Denn nicht selten haben qualifizierte Kräfte mehrere Bewerbungen parallel laufen. Absichern kann man sich als Arbeitgeber dagegen kaum – zumindest nicht in vollem Umfang.

### Keine Kündigung vor Vertragsbeginn

Sinnvoll ist es jedoch, bei der Gestaltung des Arbeitsvertrages zumindest ein paar Zusätze zu verabreden. So empfiehlt es sich, eine Kündigung vor Vertragsbeginn auszuschließen. Dazu ergänzt man im Vertrag im Rahmen der Kündigungsfristen schlicht: „Eine Kündigung vor Vertragsbeginn ist ausgeschlossen.“



Quelle: Fotolia, @Gofius

*Vertragsstrafen dürften nicht gerade einen vertrauensbildenden Start schaffen*

Es versteht sich von selbst, dass diese Regelung – Gleiches gilt für die nachfolgenden Vorschläge – für den Arbeitnehmer und den Arbeitgeber gleichermaßen gelten muss. Eine Beschränkung auf die Kündigung durch den Arbeitnehmer hätte die Unwirksamkeit der Klausel zur Folge.

### Längere Kündigungsfristen in der Probezeit

Die gesetzlichen Kündigungsfristen sind während der Probezeit sehr kurz. Gemäß § 622 Abs. 3 BGB beträgt die Frist lediglich 14 Tage – und zwar zu jedem Endtermin. Beide Seiten dürften ein Interesse daran haben, dass arbeitsvertraglich eine längere Frist verabredet wird. Dabei bietet sich zum

Beispiel eine Frist von 14 Tagen zum Monatsende oder vier Wochen ohne konkreten Endtermin an. Der Arbeitgeber könnte im Falle einer Kündigung durch den Arbeitnehmer die damit zur Verfügung stehende längere Zeit nutzen, um den Arbeitnehmer von seinen Qualitäten als Arbeitgeber zu überzeugen.

### Vertragsbruch – Vertragsstrafe

In der Praxis sitzt der Arbeitnehmer im Regelfall am längeren Hebel. Zwar wird er ohne Zweifel vertragsbrüchig, wenn er trotz abgeschlossenen Vertrages nicht zur Arbeit erscheint oder den Vertrag ohne Einhaltung der Kündigungsfrist vorzeitig beendet. Das ist aus rechtlicher Sicht Vertragsbruch. Damit wird der Arbeitnehmer schadensersatzpflichtig.

Um einen etwaigen Schaden gerichtlich geltend zu machen, muss der Arbeitnehmer diesen aber erst einmal konkret beziffern können. Zudem muss der Schaden kausal auf das (rechtswidrige) Verhalten des Arbeitnehmers zurückgehen. Dieser Nachweis lässt sich im Regelfall nicht führen. Denn auch wenn ein erneutes Bewerbungsverfahren weitere Kosten auslöst, sind diese nicht automatisch mit einem vom vertragsbrüchigen Arbeitnehmer zu erstattenden Schaden gleichzusetzen. Denn hätte der Arbeitnehmer die Arbeit am ersten Tag zwar aufgenommen, aber dann vertragsgemäß gekündigt, wären diese Kosten ebenfalls entstanden.

Sämtliche arbeitsvertraglichen Klauseln üben in der Praxis letztendlich nur dann den erforderlichen Zwang aus, wenn sie mit einer Vertragsstrafenregelung verknüpft werden. So wäre es zulässig, eine vom Arbeitnehmer zu zahlende Vertragsstrafe von einem Monatsgehalt festzulegen, sollte dieser vertragsbrüchig werden (also den Vertrag ohne Einhaltung der Kündigungsfrist kündigen) oder die Arbeit gar nicht aufnehmen. Eine Vertragsstrafe bei vorzeitiger Vertragsauflösung darf jedoch nicht höher sein, als der Lohn, den der Arbeitnehmer bis zum nächstmöglichen ordentlichen Kündigungstermin verdienen würde.

Aber Achtung: Vertragsstrafen sind wie alle Regelungen in Arbeitsverträgen allgemeine

Geschäftsbedingungen. Sie werden also im Streitfall vom Gericht einer strengen Prüfung unterzogen. Denn Arbeitnehmer sollen genau wissen, welcher Pflichtverstoß zu welcher Strafe führt.

Grundsätzlich sind Vertragsstrafen nur wirksam, wenn sie:

- klar und verständlich sind,
- nicht überraschend sind (überraschend wäre eine Klausel in winziger Schriftgröße oder an versteckter Stelle oder unter nichtssagender Überschrift),
- den Arbeitnehmer nicht unangemessen benachteiligen. (Es darf nicht zu einer Übersicherung des Arbeitgebers kommen, die Strafe darf nicht zu hoch sein, nicht jedes Verhalten darf durch Vertragsstrafe sanktioniert werden.)

Außerdem darf nur schuldhaftes, also fahrlässiges oder vorsätzliches Verhalten des Arbeitnehmers sanktioniert werden.

### Wirkung auf den Arbeitnehmer

Auch wenn das Sicherheitsbedürfnis des Arbeitgebers verständlich erscheint, sollte ein Arbeitgeber sich immer darüber im Klaren sein, wie derartige Vertragsstrafenregelungen auf den Arbeitnehmer wirken. Schließlich setzt ein Arbeitsverhältnis ein beiderseitiges Vertrauensverhältnis voraus, und der Arbeitsvertrag bildet dafür die erste gemeinsame Basis. Vertragsstrafen dürften nicht gerade einen vertrauensbildenden Start schaffen.

Und zuletzt: Ob man als Arbeitnehmer gerne anfängt und sich vielleicht auch emotional zum Arbeitsantritt verpflichtet fühlt, hängt von der Unternehmenskultur ab. Vermitteln Sie eine offene, freundliche Willkommenskultur: Bleiben Sie mit dem zukünftigen Arbeitnehmer in Kontakt, laden Sie ihn zu anstehenden Festen oder auch mal zu einem Mittagessen mit den zukünftigen Kollegen ein und zeigen sie ihm so, dass er Wunschkandidat ist. Das gilt insbesondere, wenn zwischen Arbeitsbeginn und Vertragsunterzeichnung noch einige Zeit verbleibt. —

## FRAGEN RUND UM DEN DIENSTWAGEN

**VERSTEUERUNG, RÜCKGABEORT UND WIDERRUFSVORBEHALT**von **Fachanwältin für Arbeitsrecht Dr. Heike Kroll**

*Der Wagen ist bekanntermaßen des Deutschen liebstes Kind. Im Regelfall wird ein Dienstwagen dem Mitarbeiter auch zur privaten Nutzung überlassen. Darüber hinaus übernimmt der Arbeitgeber die weiteren Kosten wie Tanken, Serviceleistungen, Reparaturen etc. Alles nicht unpraktisch.*

Daher wird – im gestörten oder beendeten Arbeitsverhältnis – nicht selten mit harten Bandagen um den Wagen gekämpft. Der Arbeitgeber entzieht dem Arbeitnehmer die Nutzungserlaubnis – der Arbeitnehmer weigert sich, den Wagen an den Firmensitz zurückzubringen bzw. überhaupt auszuhändigen. Schon häufig hat sich die Rechtsprechung mit diesem Thema auseinandersetzen müssen.

**(Volle) Versteuerung – nur bei (voller) Nutzung**

Die Überlassung eines Dienstwagens ist zwar von der Kostenseite interessant; sie erfolgt jedoch nicht ganz kostenfrei. Denn der Arbeitnehmer hat den Dienstwagen, sofern die private Nutzung zugelassen ist,

als geldwerten Vorteil zu versteuern. In den allermeisten Fällen erfolgt dies mit der so genannten Ein-Prozent-Regelung. Für die alternative Möglichkeit – ein Fahrtenbuch zu führen, in dem zwischen Privat- und Dienstfahrten differenziert wird – entscheiden sich die wenigsten.

Bei der Ein-Prozent-Regelung hat der Arbeitnehmer jeden (auch nur angefangenen!) Monat, in dem ihm der Wagen zur Verfügung steht, ein Prozent des Listenpreises des Wagens zum Zeitpunkt der Erstzulassung als Sachbezug zu versteuern. Als Listenpreis gilt die unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers zuzüglich der Kosten für Sonderausstattung einschließlich Umsatzsteuer – selbst dann, wenn beim Kauf gar keine Umsatzsteuer angefallen ist.

Beträgt der Listenpreis z. B. 50.000 €, dann liegt der geldwerte Vorteil, der sich aus der privaten Nutzung ergibt, bei 500 € pro Monat. Auf diesen Betrag müssen Lohnsteuer, Solidaritätszuschlag, gegebenenfalls Kirchensteuer sowie Sozialversicherungsbeiträge gezahlt werden. Letzteres jedoch nur, soweit man mit dem Monatsgehalt unterhalb der Beitragsbemessungsgrenze liegt.

Wer seinen Firmenwagen auch für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsplatz nutzen darf, bei dem erhöht sich bei Anwendung der Ein-Prozent-Regelung der monatliche pauschale Wert des geldwerten Vorteils für jeden Entfernungskilometer der einfachen Strecke um 0,03 % des Listenpreises.

## 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-Systems (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](http://www.die-fuehrungskraefte.de)) in Essen. Daneben ist sie als Anwältin in einer Partnerschaft tätig ([www.krollundpartner.de](http://www.krollundpartner.de)).



Keine Regel ohne Ausnahmen: Fährt der Arbeitnehmer wegen einer Freistellung oder wegen eines längeren Urlaubs einen vollen Kalendermonat nicht zur Arbeit, entfällt für diesen Monat die Versteuerung der Entfernungskilometer zwischen Wohn- und Arbeitsort.

Der Dienstwagen bleibt sogar ganz steuerfrei, wenn der Arbeitnehmer mit seinem Dienstwagen ausschließlich von der Wohnung zum Arbeitsplatz fahren darf, die weitere private Nutzung jedoch ausgeschlossen ist. Denn nach der Auffassung des Bundesfinanzhofes sind die Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte nicht der Privat-, sondern der Erwerbssphäre zuzuordnen (BFH, Urteil vom 06.10.2011, VI R 56/10).

Ebenso entfällt die Versteuerungspflicht für volle Kalendermonate, in denen der Arbeitnehmer den Wagen krankheitsbedingt nicht nutzen konnte und die Privatnutzung durch Familienangehörige ebenfalls ausscheidet (FG Düsseldorf, Urteil vom 24.01.2017, 10 K 1932/16 E).

Den Nachweis kann der Arbeitnehmer durch ein ärztliches Attest oder durch eine Bescheinigung über einen stationären Krankenhausaufenthalt führen. In Betracht kommt auch ein so genanntes Begutachtungsprotokoll einer Fahrschule, die die Fahrtauglichkeit attestiert und am Ende der Erkrankung eine Fahrprüfung durchführt. Alternativ kann der Arbeitnehmer seinen Dienstwagen auch vom Arbeitgeber abholen lassen und sich die Abholung vom Arbeitgeber bescheinigen lassen.

### Rückgabeort des Wagens

Klar ist, dass der Arbeitnehmer spätestens bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses kein Recht mehr zum Besitz des Wagens hat. Das gilt unabhängig davon, ob es sich um einen Leasingwagen handelt oder um ein Fahrzeug, das im Eigentum des Arbeitgebers steht. Nicht selten streitet man aber darüber, ob der Arbeitnehmer verpflichtet ist, den Wagen zum Betrieb zurückzubringen oder ob der Arbeitgeber ihn am Wohnort des Arbeitnehmers selber abholen muss (so genannte Holschuld).

Nach dem Gesetz (§ 269 BGB) hat die Herausgabe „an dem Ort zu erfolgen, an welchem der Schuldner ... seinen Wohnsitz“ hat. Nach Auffassung des LAG Berlin-Brandenburg vom 10.01.2013 (10 Sa 1809/12) sowie vom 02.02.2013 (10 Ta 31/13) gilt

dieser Grundsatz auch im Arbeitsverhältnis. Der Herausgabeanspruch ist daher eine Holschuld – der Arbeitgeber muss den Wagen beim Arbeitnehmer abholen, sofern vertraglich nichts anderweitig geregelt war. Daher bietet es sich an, bereits im Arbeitsvertrag bzw. in der Dienstwagenüberlassungsvereinbarung festzulegen, dass der Wagen vom Arbeitnehmer an der Betriebsstätte zurückzugeben ist.

### Krankheit, Mutterschutz und Elternzeit

Bei Krankheit muss der Arbeitgeber den zur privaten Nutzung überlassenen Dienstwagen für die Dauer der Entgeltfortzahlung weiter zur Verfügung stellen (BAG, Urteil vom 11.10.2000, 5 AZR 240/99). Nach Ablauf des sechswöchigen Entgeltfortzahlungszeitraums darf der Arbeitgeber den Dienstwagen entschädigungslos entziehen – auch ohne dass dieses durch einen entsprechenden Widerrufsvorbehalt ausdrücklich im Vertrag geregelt worden ist.

Soweit man als Führungskraft oder Geschäftsführer Gehaltsfortzahlung für einen längeren Zeitraum als die gesetzlichen sechs Wochen erhält, ist davon die Nutzung des Dienstwagens für diesen Zeitraum als Sachbezug ebenfalls umfasst.



*Der Arbeitgeber muss den Wagen beim Arbeitnehmer abholen, sofern vertraglich nichts anderweitig geregelt war*

Nach Sinn und Zweck der §§ 11, 14 Mutterschutzgesetz (MuSchG) ist der Dienstwagen der Mitarbeiterin auch während der Schutzfristen vor und nach der Entbindung zur privaten Nutzung weiter zur Verfügung zu stellen. Endet jedoch im Anschluss an die Mutterschutzfrist die Gehaltszahlungspflicht des Arbeitgebers, kann dieser die Herausgabe des Wagens verlangen. Während der Elternzeit besteht somit kein weiterer Anspruch.

### Widerrufsvorbehalt

Ist die private Nutzung des Dienstwagens vertraglich zugesagt, kann diese nicht einseitig vom Arbeitgeber widerrufen werden. In der Dienstwagenregelung oder im Arbeitsvertrag können jedoch Widerrufsvorbehalte vorgesehen sein.

Für die Wirksamkeit eines solchen Widerrufsvorbehaltes hat die Rechtsprechung bestimmte Grenzen aufgezeigt. So ist eine Klausel, nach der der Arbeitgeber jederzeit berechtigt ist, den Dienstwagen vom Arbeitnehmer herauszuverlangen, zu weitgehend und damit unwirksam (BAG, Urteil vom 11.10.2006, 5 AZR 721/05).

Es müssen also sachliche Gründe für die Ausübung des Widerrufsrechts genannt werden, damit die Klausel wirksam ist. Solche können zum Beispiel sein:

- berechnete Freistellung des Arbeitnehmers von der Verpflichtung zur Arbeitsleistung
- Änderung der Arbeitsaufgabe, wenn die Überlassung des Dienstwagens im Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe stand
- Ruhen des Arbeitsverhältnisses
- vollständige Freistellung des Arbeitnehmers gem. § 3 Abs. 1 des Gesetzes über die Pflegezeit
- Verlust der Fahrerlaubnis oder Fahrverbot

Auch wirtschaftliche Gründe können grundsätzlich einen sachlichen Grund darstellen. Nach einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts aus dem Jahr 2010 reicht es aber nicht aus, lediglich pauschal „wirtschaftliche Gründe“ anzugeben. Damit die Klausel wirksam ist, sind die „wirtschaftlichen Gründe“ näher zu spezifizieren (BAG, Urteil vom 13.04.2010, 9 AZR 113/09).

Ist die Klausel wirksam und liegen die genannten Gründe tatsächlich vor, kann der Arbeitgeber den zur privaten Nutzung überlassenen Dienstwagen herausverlangen. Eine Verpflichtung des Arbeitgebers, dafür eine Entschädigung zu zahlen, besteht grundsätzlich nicht.

Wichtig ist, dem Arbeitnehmer eine angemessene Auslaufrfrist zu gewähren, damit dieser Zeit hat, sich um ein Ersatzfahrzeug

Quelle: Fotolia @ PhotographByMK

zu kümmern. Diese Auslaufrfrist sollte mindestens einen Monat betragen. Dass das Fehlen einer solchen Auslaufrfrist in den vertraglichen Regelungen die gesamte Klausel unwirksam macht, hat das Bundesarbeitsgericht in einer Entscheidung aus 2012 nicht bestätigt. Es bedarf keiner Ankündigungsfrist für den Entzug in den vertraglichen Regelungen, jedoch in der Abwägung der Interessen einer Auslaufrfrist, weil der Arbeitnehmer durch den Entzug einen steuerlichen Nachteil, d. h. einen tatsächlichen Nettolohnverlust erleidet und darüber hinaus auch noch einen Nutzungsausfall des PKW hat, so das BAG in seiner Entscheidung (Urteil vom 21.03.2012, 5 AZR 651/10). Um den Nettolohnverlust für den Arbeitnehmer



Quelle: Fotolia, @Sven Krautwald

*Der Arbeitnehmer hat den Dienstwagen, sofern die private Nutzung zugelassen ist, als geldwerten Vorteil zu versteuern*

niedrig zu halten, sollte der Entzug daher immer zum letzten Tag eines Monats erfolgen.

Fehlt es an einem Widerrufsrecht in der Dienstwagenregelung, liegt keiner der in der Klausel genannten Gründe vor oder ist die gesamte Klausel unwirksam, könnte der Arbeitgeber den Dienstwagen einseitig nur durch eine Änderungskündigung entziehen. Diese Voraussetzungen dürften im Regelfall nicht vorliegen.

**Hinweis: Verbandsmitglieder können sich bei Fragen rund um ihren Dienstwagen an die Verbandsanwälte wenden. Wir beraten Sie gerne! —**

IFKOM – INGENIEURE FÜR KOMMUNIKATION E. V.

## FEHLENDE INGENIEURE HEMMEN INNOVATIONEN UND INFRASTRUKTURAUSBAU!

*Der Ausbau des Breitbandnetzes kommt nur langsam voran. Zudem bemängelt ein Drittel der vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) befragten Unternehmen in Ostdeutschland deutliche Beeinträchtigungen beim Mobilfunk und der Internetanbindung. Ein Grund dafür sind fehlende Fachkräfte, vor allem Ingenieure und Informatiker, die für die Planung und den Ausbau der Infrastrukturen erforderlich sind. Aber auch in den Behörden fehlen häufig Fachkräfte für die Planung öffentlicher Bauvorhaben und die Prüfung und Genehmigung der privaten Infrastrukturmaßnahmen.*

### Digitalbranche sucht Mitarbeiter

Insbesondere in der Digitalbranche, die in diesem Jahr voraussichtlich über 40.000 neue Stellen schaffen wird, sind rund 55.000 Arbeitsplätze für IT-Spezialisten unbesetzt, wie eine Bitkom-Studie belegt. Für den Verband der Ingenieure für Kommunikation (IfKom e. V.) ist es deshalb wichtig, bereits in der Schule die richtigen Weichen zu stellen, um genügend Interessenten für die Ausbildung und das Studium der MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) zu gewinnen. Für Deutschland mit einer Volkswirtschaft mit hoher Technologie- und Forschungsintensität sind insbesondere mathematisch-naturwissenschaftliche Kompetenzen von herausragender Bedeutung. Nur mit entsprechenden Fachkräften können Innovationen entwickelt und umgesetzt werden. Diese Fachkräfte sind aber auch für die Planung und den Bau der erforderlichen Infrastrukturen notwendig. Der Mangel hemmt das Wachstum ganzer Branchen und stellt Deutschland als Inno-

vationsstandort infrage. Der VDI-Ingenieurmonitor weist rund 125.000 offene Stellen aus. Damit festigt sich die Nachfrage in den Ingenieurberufen auf einem konstant hohen Niveau.

**IfKom** | Ingenieure für Kommunikation

Bei den Hochschulabsolventen gibt es zwar einen positiven Wachstumstrend bei den MINT-Erstabsolventen an Hochschulen. Der MINT-Report des IW zeigt aber, dass die Engpässe weiter steigen und Fachkräfte zunehmend knapper werden. Als Folge des IT-Fachkräftemangels nennen 57 % der befragten mittelständischen Unternehmen laut einer Studie von Ernst & Young deutliche Umsatzeinbußen. Hochrechnungen sprechen von ca. 53 Mrd. € pro Jahr.

### Zuwanderung zur Fachkräftesicherung

Zunehmende Bedeutung für die Fachkräftesicherung erfährt die Zuwanderung. Regionen, die bereits Netzwerke zu potenziellen Herkunftsländern der Zuwanderer haben oder von der Zuwanderung über die Hochschulen profitieren, sind im Vorteil. Aus Sicht der IfKom ist es daher erforderlich, einerseits mehr Kompetenzen im Bereich MINT und Digitalisierung aufzubauen und andererseits internationale Netzwerke zur Fachkräftesicherung zu erweitern.

Die IfKom unterstützen zudem die Forderung des Zentralverbandes der Ingenieurvereine (ZBI), ausreichenden technischen Sachverstand in den Verwaltungen vorzuhalten, diesen zu qualifizieren und angemessen zu bezahlen. Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst müssen für gut ausgebildete und leistungsbereite Fachkräfte attraktiv sein! Auch dies dient dem schnelleren Ausbau von Infrastrukturen und stellt die Wirtschaftskraft Deutschlands sicher! —

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

## CROSS MENTORING

*Der positive Einfluss von Mentoring auf die eigene (berufliche) Weiterentwicklung ist längst kein Geheimnis mehr. (Siehe auch den folgenden Artikel zum Mentoring-Tool des DFK). Weniger bekannt dagegen ist das Cross Mentoring mit seinen positiven Effekten. Grund genug, mit einem Experten zum Thema zu sprechen. Professor Dr. Michel E. Domsch lehrt Personalwesen und Internationales Management der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Außerdem leitet er das mit der Universität verbundene Management Development Center. In der letzten Ausgabe der Perspektiven besprachen wir sein Buch „Cross Mentoring“.*



Professor Dr. Michel E. Domsch

### Frage: Herr Prof. Domsch, Mentoring ist bekannt, aber was ist der Unterschied zum Cross Mentoring?

**Domsch:** Bei Cross Mentoring bilden MentorenInnen und Mentees aus unterschiedlichen Unternehmen und gegebenenfalls verschiedenen Branchen ein Tandem.

### Angesichts der Unterschiede, wie würden Sie den Einsatz empfehlen? Für wen ist Cross Mentoring sinnvoll?

Bei Cross Mentoring müssen sich natürlich zuvor zwei Unternehmen detailliert absprechen, auf Ziele und den gesamten arbeitsteiligen Prozess einigen. Es gibt aber auch Netzwerke, in denen mehrere Unternehmen gemeinsame Cross Mentoring-Programme gestalten. Grundsätzlich ist bei Mentoring und Cross Mentoring der Personenkreis vergleichbar. Im „Grundmodell“ besteht ein Tandem aus einer erfahreneren, oft älteren Person (MentorIn) aus dem einen Unternehmen und einer weniger erfahrenen (meist Nachwuchsführungskraft) Person (Mentee)

aus dem anderen Unternehmen. Bei diesen Absprachen werden oft von den beteiligten Unternehmen sowohl Mentees als auch MentorenInnen nominiert. Zu diesem „Grundmodell“ gibt es aber inzwischen die vielfältigsten Cross Mentoring-Varianten wie reverse, remote oder peer mentoring.

### Was muss ich als Führungskraft über Mentoring wissen?

Mentoring wie Cross Mentoring ist ein individuelles Instrument der Personalentwicklung, das karrierefördernd und die Persönlichkeit weiterentwickelnd wirken soll. Dies geschieht in einer vertraulichen Lern- und Entwicklungsbeziehung. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, muss eine Führungskraft gut über Ziele, Zielgruppen, Möglichkeiten und Grenzen sowie über den gesamten Prozess informiert werden. Dies gilt für Führungskräfte, die eigenes Nachwuchspotenzial fördern wollen, wie für diejenigen, die als Mentoren einbezogen werden.

### Welche Rolle spielt Diversity bei dem Thema?

Das Personalentwicklungsinstrument wird nicht nur für eine spezielle Personengruppe eingesetzt, obwohl in früheren Zeiten mehrheitlich Mentoren, also Männer, und die Mentees weibliche Nachwuchskräfte waren. Dies hat sich wesentlich geändert. Cross Mentoring ist also für Mitarbeitende jeglichen Geschlechts, Alters, Nationalität etc. mit angenommenem Entwicklungspotenzial offen. Das Thema Diversity kann jedoch in den Tandemsitzungen durchaus relevant sein, wenn hier z. B. Hindernisse aufgrund von Vorurteilen, Stereotypisierung, Diskriminierungen etc. bei der gewünschten Personalentwicklung eine Rolle spielen. Wir befassen uns deshalb in einem Projekt schon länger mit dem Thema Vorurteile im Arbeitsleben.

### Wie kann ich Mentoring/Cross Mentoring als Teil meiner Karriere nutzbar machen?

Die Mentees haben die Gelegenheit, mehr über die eigene Person aus Eigen- und Fremdsicht zu erfahren, Grenzen und Möglichkeiten einer Weiterentwicklung bewusster zu machen, neue Kontakte zu knüpfen, nützliche Netzwerke kennenzulernen, Stärke und Zuversicht für das weitere Verhalten zu erlangen, das Selbstmarketing erfolgreich zu gestalten u. v. m. Das kann natürlich im Rahmen von Cross Mentoring viel offener und vertraulicher besprochen werden, ohne die Befürchtung, daraus Nachteile zu erfahren, da die MentorenInnen aus einem anderen Unternehmen kommen. Über Teamkonflikte, über Führungsverhalten bestimmter Vorgesetzter, über z. B. private Probleme lässt sich dann viel offener sprechen. Ebenso fließen ja auch immer Erfahrungen aus anderen Unternehmen ein. Findet Cross Mentoring im Rahmen eines Unternehmensnetzwerkes statt, haben die Mentees darüber hinaus viele Gelegenheiten zu einem Erfahrungsaustausch und weiterem Kennenlernen von anderen Kulturen, unterschiedlichen Personalentwicklungsmaßnahmen und -wegen etc. Allerdings besteht die unbedingte Verpflichtung, nicht zu einem Partnerunternehmen zu wechseln. Also Abwerbungen sind absolut ein No-Go.

Auch die MentorenInnen gewinnen in dem Cross Mentoring-Prozess Einsicht in andere Unternehmenskulturen, andere Personalentwicklungswege, in verschiedenes Führungsverhalten, lernen anderes Nachwuchspotenzial kennen und adaptieren das eine oder andere für einen Change im eigenen Verantwortungsbereich. Es ist bei gut überlegter Tandembildung im Erfolgsfall eine echte Win-win-Situationen für die Mentees wie auch für die MentorenInnen.

### Was sind Good Practices?

Gute Auswahl und Nominierungen auf der Basis einer guten Personalpotenzialpla-

nung, gute Prozessplanung und Umsetzung, notwendige Vorbereitungen, Schulungen, systematisches Monitoring, Erfahrungsaustauschtreffen, gute Auswahl eines externen Providers, Evaluierungen und deren Berücksichtigung für weitere Maßnahmen, gute Information und Kommunikation. Dies ist besonders bei Cross Mentoring erforderlich, damit ein kompatibles Vorgehen in beiden Unternehmen gewährleistet ist. Wir haben für unsere Projekte hierfür einen eigenen Audit entwickelt. Hier werden die einzelnen Vorhaben auch mitlaufend analysiert, bewertet und bei Bedarf adjustiert. Übrigens gibt es Good Practices nicht nur im Unternehmensbereich. Cross Mentoring-Programme sind auch in den öffentlichen Verwaltungen, bei Krankenhäusern, NGOs, Hochschulen u. v. m. zu finden. Das gesamte Vorhaben ist übrigens in der genderdaxCommunity gestartet worden, einem Netzwerk von 40 Großunternehmen, das ich mit meiner Kollegin Désirée Ladwig seit 13 Jahren leite.

### Was sind Bad Practices?

Solche Vorhaben, bei denen das oben genannte nicht gegeben ist. Auch das kommt in der Praxis ab und zu vor. Ganz wichtig: Die MentorenInnen müssen sich jeweils auf die individuellen Situationen und Persönlichkeiten der Mentees einstellen und nicht Ratschläge nach dem Motto „So habe ich Karriere gemacht“ erteilen.

### Welchen Tipp haben Sie für MentorenInnen?

Sich gut vorzubereiten und engagiert/motiviert sich diese Chance der Mitwirkung in einem der besten Personalentwicklungsprogramme nicht entgehen zu lassen.

### Welchen Tipp haben Sie für Mentees?

Die Chance wahrzunehmen, Erkenntnisse über die eigene tatsächliche Karriereorientierung zu gewinnen sowie im geschützten Raum zu diskutieren, welche Schritte vollzogen werden können und sollten.

### Können Konflikte beim Mentoring/Cross Mentoring auftreten und welche sind das?

Die Erwartungen an diese Maßnahme müssen realistisch sein. Den Mentees muss klar sein, dass eine Teilnahme an einem Mentoring-Programm keine Zusage für eine Beförderung darstellt. Die MentorenInnen sind in vertraulichen Gesprächen begleitend,

sensibilisierend, beratend unterwegs. Diese Rolle müssen sie beherrschen. Manchmal, aber selten, stimmt die Chemie zwischen MentorIn/Mentee nicht. Deshalb ist die gekonnte Tandem-Bildung im Vorfeld von größter Wichtigkeit. Manchmal stehen knappe Zeit und zu große räumliche Entfernungen im Weg. Die Vorbereitung der MentorenInnen auf ihre Rolle mag zu gering gewesen sein. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass es in der Regel kaum zu Konflikten kommt, wenn der Prozess gekonnt vorbereitet und begleitet wird.

### Wie ist es bei Mentoring/Cross Mentoring und Fachkräften? Ist das anders als bei Führungskräften?

Mentoring-Programme für Experten/Spezialisten/hochqualifizierte Fachkräfte gibt es bisher selten. Wichtige Fragen sind hier zunächst: Hat das Unternehmen überhaupt eine [gleichwertige] Parallelaufbahn in Form einer Fachlaufbahn? Wie werden in der jeweiligen Unternehmens- und Führungskultur Spezialisten gewonnen, integriert, unterstellt, weitergefördert, ausgestattet mit Budget, Gehalt, Titel, Mitwirkungsmöglichkeiten und „Entscheidungsmacht“ etc. etc.? Hier haben wir viel in Praxisprojekten beraten und darüber veröffentlicht. Aufbauend auf diesem Wissen sind auch für diese Personengruppe erfolgreich Mentoren/Cross Mentoring-Programme zu entwickeln. Aber sie haben andere Karrierefragen, Nominierungsroutinen, Prozessschritte, Auswahlformen für MentorenInnen u. v. m.

### Wie kann man den Erfolg oder Misserfolg messen?

Eine detaillierte und konkrete Messung ist schwer möglich, da es sich ja um vertrauliches Vorgehen handelt. Insofern werden MentorenInnen wie Mentees viele Einzelaspekte und Erfolge/Misserfolge nicht zu Protokoll geben wollen. Dies gilt besonders bei Cross Mentoring, bei dem in den Tandems sehr viel offenere und vertraulichere Gespräche geführt werden können. Aber der unternehmensübergreifende Erfahrungsaustausch, die gemeinsamen Workshops, aber auch Einzelgespräche der MentorenInnen und der Mentees mit den Veranstaltern/Providern, das Monitoring, die Evaluationen etc. bieten natürlich viele Erkenntnisse über Erfolge, eventuelle Konflikte und drohende Misserfolge. Auch hier sind „Frühwarnsysteme“ eine gute Möglichkeit, relevante Informationen zu gewinnen. Befragungen bei

allen Beteiligten während des Prozesses und gleich nach Abschluss eines Cross Mentoring-Projektes bieten Einsichten. Zu empfohlen sind auch Gespräche und Befragungen nach 6 bis 12 Monaten oder auch später, da die „Wirkung“ der Personalentwicklungsmaßnahme in der Regel nicht gleich kurzfristig erfolgt.



Quelle: Fotolia, © C. Schöffler

*Cross Mentoring ist ein individuelles Instrument der Personalentwicklung, das karrierefördernd und die Persönlichkeit weiterentwickelnd wirken soll*

### Gibt es eine „Nachsorge“ für das Mentoring/Cross Mentoring? Wie kann man einen Abschluss finden?

Ein Cross Mentoring-Vorhaben sollte wie ein Projekt gemanagt werden. Damit ist ein klares, vorher geplantes und kommuniziertes konkretes Ende der Maßnahme verbunden. Aber auch ein Cross Mentoring-Programm unterliegt einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Erfahrungsgemäß erbringen die vielfältigsten Diskussionen, Feedbacks, das Monitoring und die Evaluierung immer Hinweise auf wünschenswerte Anpassungen, Erweiterungen, Prozessergänzungen etc., um die sich im Anschluss der beauftragte Arbeitskreis, die HR-Abteilung, der Provider und die Unternehmensleitung zu kümmern haben. Wertvoll ist es auch, wenn ehemalige Mentees dann später auch MentorenInnen werden.

### Welche ist die wichtigste Eigenschaft bei MentorIn und bei Mentee?

MentorenInnen sollten es als Gnade und wertvolle Aufgabe empfinden, mit ihren Erfahrungen junge Menschen auf einem Stück ihrer Entwicklung mit Erfolg begleiten zu können. Mentees sollten motiviert und leistungsorientiert realistisch Personalentwicklungsziele anstreben und erreichen wollen. Cross Mentoring bietet ihnen hierfür eine der besten Entwicklungsmöglichkeiten. —

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

# DAS MENTORING-TOOL DES DFK

Sinn und Wert von Mentoring haben sich allseits herumgesprochen. Der Berufsverband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK bietet seit geraumer Zeit den Wissensaustausch via Mentoring an. Dafür hat der DFK eine eigene Plattform im geschützten Mitgliederbereich der Website geschaffen. Mit einem (für Mitglieder) kostenlosen Online-Tool können Erfahrungsträger (Mentoren) und auf bestimmten Gebieten noch unerfahrene Personen (Mentees) sich suchen – und natürlich auch finden. So ergeben sich dann die bekannten „Mentoring-Tandems“, die nicht nur Wissensaustausch ermöglichen, sondern auch neue Netzwerke eröffnen. Es kann also ein echter „Kick“ für die Karriere sein – für beide Seiten.



Der DFK bietet seit geraumer Zeit den Wissensaustausch via Mentoring an. Dafür hat er eine eigene Plattform im geschützten Mitgliederbereich der Website geschaffen

### Wie funktioniert es?

Das Netzwerken und die Weitergabe von Wissen sind beim Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE gut geübte Praxis. Daher lag es nah, dass der DFK allen Mitgliedern einen Zugang zu einem Mentoringprogramm anbietet. Als einfachste Möglichkeit hat sich hierfür die Website des Verbandes im Internet angeboten. Diese ist erreichbar unter [www.die-fuehrungskraefte.de](http://www.die-fuehrungskraefte.de). Aus vielen Gründen ist das Mentoring-Tool nur für Mitglieder verfügbar – u. a. zum Schutz der persönlichen Daten. **Daher ist das „Einloggen“ in den geschützten Mitgliederbereich Pflicht.**

### Mitmachen und Mitreden

Wie beim „normalen“ Netzwerken lebt auch die Mentoring-Plattform als Online-Tool von der Teilnahme der Mitglieder, kurzum: vom Mitmachen. Das sollte man nicht vergessen. Um Menschen kennenzulernen – ob „online“ oder „offline“ –, muss man sich selbst beteiligen und einbringen. Und noch etwas anderes

unterscheidet diese Art des Mentorings von anderen: Früher gaben Mentoren, also erfahrene – männliche wie weibliche – Führungskräfte ihr Wissen an Mentees, also jüngere, unerfahrene Personen, weiter. Es gab ein klares Wissensgefälle und auch eine Hierarchie. Doch die Zeiten haben sich geändert. Die Formel „Alt zu Jung“ für einen Wissenstransfer hat im Zeitalter des lebenslangen Lernens an Bedeutung verloren. Das Wissen ist weiter diversifiziert, und heutzutage können auch Ältere von Jüngeren lernen. Beispielhaft sei hier der Umgang mit Social Media genannt. Darauf geht das Mentoring-Tool des DFK ein und erlaubt, voneinander zu lernen – unabhängig von Alter und Position. So können z. B. Mentoren lehren und lernen zugleich. Der „Gewinn“ für beide Seiten erhöht sich.

### „Two-way street that benefits both“

Zielgruppe sind dabei also nicht nur die „Young Leaders“. Auch und gerade die ältere Generation ist aufgefordert, sich und ihre Expertise zur Verfügung zu stellen. Und vielleicht selbst vom Wissen anderer im Austausch aktiv zu profitieren. Der DFK ermutigt den Transfer von „erfahren“ zu „weniger erfahren“, unabhängig vom Alter. In diesem Sinne laden wir alle Mitglieder ein, die Plattform selbst zu entdecken. Aber: Mitglied muss man natürlich sein. In diesem Kontext sei noch einmal auf die kostenlose studentische Mitgliedschaft und die vergünstigten Konditionen für Berufseinsteiger bei der Mitgliedschaft verwiesen.

### Was kann das Tool?

Mitglieder können in rund fünf Minuten unter der Rubrik „Meine Karriere“ des geschützten Mitgliederbereiches der Website ein persönliches Nutzerprofil anlegen. Dann sind sie Teilnehmer des Programms und können Mentor sein oder einen Mentor suchen.

Gerade für Mentees stellen sich da einige Fragen: Wen will ich? Was suche ich? Oder: Darf der Mentor auch im Ruhestand sein? Das mag möglicherweise etwas über das „Up-to-date-Sein“ des Mentors aussagen, wenn man aber die zeitliche Eingebundenheit einer Führungskraft bedenkt, ist ein Pensionär für den persönlichen Kontext vielleicht die deutlich bessere Wahl. Und nicht jeder, der nicht mehr täglich zur Arbeit geht, ist wirklich aus dem Berufsleben ausgeschieden, weil er oder sie vielleicht als Berater oder dergleichen tätig ist. In diesem Sinne sollten gerade „neue“ Mentees

und Mitglieder überlegen, ob der persönliche Kontakt und die Ansprache auch älterer Mitglieder nicht die bessere Idee ist. Mitmachen und Ausprobieren ist hier das Motto.

### Vorteil lebenslanges Lernen

Die Erweiterung des persönlichen Profils um die Kategorie „Ich würde gerne in diesem Bereich neue Erkenntnisse sammeln/mich mit anderen austauschen“ eröffnet auch dem Mentor die Option, sich in (unbekannten) Bereichen fremde Expertise einzuholen oder vom Wissen anderer zu profitieren. Im Idealfall kann sich so ein „echter“ Austausch zwischen Mentor und Mentee ergeben. Gerade Letztere können auf diese Weise direkt „etwas zurückgeben“. In diesem kooperativ konzipierten Mentoring wollen wir gezielt Berührungspunkte reduzieren und es allen Beteiligten leichter machen, aufeinander zuzugehen. Nun können auch Mentoren andere Mentoren suchen. Oder anders gesagt: Unabhängig von Mentor oder Mentee besteht die Möglichkeit, auf Expertise zuzugreifen. Das ist die Idee des modernen Cross-Mentorings, in der beide Parteien von der Zusammenarbeit profitieren.

### Suchen und Finden

Nach dem Erstellen des Profils kann die Suche losgehen. Ein Matching mit Relevanz engt die Zahl der Treffer ein. Dabei wird dem Teilnehmer bzw. Suchenden eine prozentuale Übereinstimmung mit einem Mentor/Mentee angezeigt und eine Empfehlungsliste ausgeworfen. Die Liste aktualisiert sich in Echtzeit mit jeder neuen Auswahl.

Scheint der Mentor/Mentee passend, kann man eine Anfrage senden, um (nach Freigabe des Gegenübers) die persönlichen Kontaktdaten zu erhalten und die ersten Schritte für eine mögliche Tandembildung vorzunehmen.

### Formelle Verbindung

Verläuft der Kontakt erfolgreich, so dass beide Parteien in eine Mentoringverbindung einwilligen, kann der nächste Schritt erfolgen. Mit einer Mentoringvereinbarung erfolgt eine (mehr oder minder) formale Vereinbarung über den Beginn des Mentorings. Dies klingt bürokratischer, als es in Wirklichkeit ist. Ziel ist, beiden Partnern die Entscheidung und die vereinbarten Rahmenbedingungen vor Augen zu führen. Hierzu einfach unter dem Unterpunkt „Mentoringvereinbarung“ eine vorbereitete Vereinbarung als Download erhalten,

die natürlich verändert bzw. angepasst werden kann. Dies ist dringend empfohlen!

Sinn und Zweck dieser Vereinbarung ist es vor allem, die zukünftige Zusammenarbeit grob zu planen bzw. zu strukturieren und gegenseitige Erwartungen zu kommunizieren. Ebenfalls inkludiert ist eine Vertraulichkeitsklausel, die beide Parteien dazu verpflichtet, Interna und andere vertrauliche Informationen sorgsam und diskret zu behandeln. Die Gültigkeit dieser Verpflichtung erlischt nicht mit der Beendigung des Mentoring-Programms, sondern besteht weiter.

### Weitere Hilfen

Flankierend dazu hat der DFK ein Mentoringhandbuch entwickelt, in dem weitere

Infos und interessante Aspekte rund um das Thema Mentoring zusammengetragen sind. Dies geht auch inhaltlich auf Vorteile des Mentorings ein und versucht, bestmöglich vorzubereiten, damit das Ineinanderwirken im Mentoring erfolgreich gelingt. Das Handbuch kann auch ein erster Schritt vor der Suche sein, um Klarheit zu schaffen. Zentrale Fragen hierbei sind vor allem: Wie gestalte ich ein Mentoring? Wie verhalte ich mich als Mentor/Mentee effektiv? Diese und ähnliche Hilfestellungen sollten den Prozess einfach gestalten, um eine reibungslose Teilnahme zu ermöglichen. Letztendlich entscheiden über den Erfolg des Mentorings aber die beteiligten Personen. **Eine solche Vereinbarung muss „gelebt“ werden, wenn dabei für beide**

**Seiten ein Vorteil und Freude entstehen sollen. Es geht nicht, ohne selbst aktiv zu werden!** Und: Man muss etwas Geduld mitbringen. Es klappt – wie so oft im Leben – nicht alles gleich im ersten Versuch. So wird sich auch nicht gleich der passende Mentor oder Mentee finden. Also ausprobieren.

Die Nutzung des Tools ist kostenlos. Auch bekommen Teilnehmer weder Geld, noch müssen Sie welches zahlen. Dies sollten alle Teilnehmer wissen und beherzigen. Für Anregungen und Kritik ist der DFK weiterhin offen (krueger@die-fuehrungskraefte.de), da das Tool natürlich optimiert und weiterentwickelt werden muss. Probieren Sie es aus! — **rk**

## WIE FUNKTIONIERT ES?

**Das Mentoring-Tool steht allen Mitgliedern des DFK kostenlos zur Verfügung.**

### Start

Hierzu auf der Startseite des Internetauftritts unter „Mein DFK“ den „Login“ anklicken. Die Zugangsdaten erhalten Mitglieder mit dem Begrüßungsschreiben – oder können in der Geschäftsstelle in Essen angefordert werden. Nach dem Einloggen unter „Meine Karriere“ kommt man direkt zum Mentoring. Nun kann man sich zum Mentoring-Tool anmelden.

Wichtig ist der Navigationsbereich oben rechts, von dem aus man in die verschiedenen Bereiche des Tools gelangen kann.

Unter „Mein Profil“ kann jetzt in wenigen Minuten ein persönliches Profil angelegt werden. Die erste Entscheidung – die keine endgültige ist – betrifft den Status Mentor oder Mentee. Wie bei allen anderen Einstellungen können auch diese nachträglich geändert werden – und, wie im Artikel berichtet, sind durch die Abfrage der Interessen sogar Verbindungen zwischen Mentoren möglich.

Im Zweifelsfall kann das Profil hier auch gelöscht werden oder – falls beispielweise schon ein Mentoringtandem zustande gekommen ist – unter „Ihr Teilnahmestatus“ auf „inaktiv“ gesetzt werden. Das verhindert weitere Anfragen, das eigene Profil wird nicht bei den Suchergebnissen angezeigt.

Im Bereich „Ich biete Unterstützung in“ sollten die Themen angegeben bzw. angekreuzt werden, in denen man sich selbst am besten auskennt bzw. in denen man „lehren“ kann. Themen, bei denen man selbst Bedarf an

Know-how und Information hat, finden sich unter „Ich würde gerne in diesem Bereich neue Erkenntnisse sammeln/mich mit anderen austauschen“. Die Angabe der Themen ist absolut wichtig, da auf ihrer Basis auch ein inhaltliches Matching im Suchprozess vorgenommen wird.

Hier gilt: ausprobieren. Außerdem wurde ein Entfernungsregler implementiert, so dass nun die Möglichkeit besteht, gezielt nach anderen Mentor/-innen bzw. Mentees in der näheren Umgebung zu suchen.

Flankierend dazu erhalten die Teilnehmer nach der Anmeldung auch eine E-Mail, in der weitere erklärende Informationen enthalten sind.

Unter dem Punkt „Kontakte“ lassen sich die bereits erreichten Kontakte und die Anfragen einsehen, die man selbst erhalten oder verschickt hat.

In dem Bereich „Suche“ können nun Mentoren oder Mentees gesucht werden. Zahlreiche aufklappbare Felder lassen nicht nur die Suche nach Namen, sondern auch nach verschiedenen inhaltlichen Merkmalen zu.

Nach dem Klicken auf „Suche“ werden die Ergebnisse ganz unten auf der Seite direkt angezeigt. Die Zahl der angezeigten Personen wird vom System auf 25 begrenzt. Daher bietet es sich an, die Suchparameter zu nutzen und nicht einfach „alle zu suchen“. Der besondere Effekt dabei: Wenn oben die Suchparameter verändert werden, filtert das System sofort und automatisch die Ergebnisse neu. Ein erneutes Klicken ist nicht notwendig. So kann man dann auch direkt sehen, wie die Themenwahl die Auswahl verändert.

Beim Anklicken der Suchergebnisse lassen sich nicht nur die thematischen Interessen der je-

weiligen Person sehen, sondern auch, wenn diese länger inaktiv ist. Das vermeidet Frustrationen bei der Suche. Per Mausklick auf den Anfragebutton lässt sich nun Kontakt mit der betreffenden Person aufnehmen. Kontaktdaten lassen sich erst nach erfolgreicher Annahme der Mentoringanfrage des Gegenübers einsehen!

Die Bereiche „Mentoring-Vereinbarung“ und „Einführung/Handbuch“ enthalten die jeweiligen Dokumente zum Download. Gerade Einführung und/oder Handbuch sind dringend als Starthilfe empfohlen! —

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

# PERSONAL BRANDING

von Ralf T. Krüger, Geschäftsführer Kommunikation, DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

*Marken sind Orientierungshilfen. Sie schaffen Vertrauen und reduzieren Komplexität. Jeder weiß, was eine Marke ist. Auch wenn jeder etwas anderes darunter versteht: Über Marken spricht man. Sie sind ein soziales Phänomen und scheinen uns lebendig. Doch jenseits davon sind sie betriebswirtschaftliche Größe von enormer Tragkraft. Es gibt keinen Mangel an Firmen, deren Markenwert die „tangible assets“ bei Weitem übersteigt. Marken sind nicht nur überall. Sie haben auch einen echten Wert.*



Ralf T. Krüger, Leiter der DFK-Kommunikation

### Menschen als Marke

Dieser Vorteil gilt auch für Menschen, die zur Marke werden. Wenn wir den Fernseher einschalten, können wir Schauspieler, Sportler, Wirtschaftsgrößen etc. als Werbeträger sehen. Mit manchem „Promi“ wird sogar nach seinem Ableben geworben. Dort wo Personen es schaffen, Marke zu sein, steigert das ihren „Marktwert“ und ihre wirtschaftlichen Möglichkeiten enorm.

Das gilt auch für Führungskräfte. Sich als Marke zu etablieren, stärkt die wirtschaftliche Position. Nicht umsonst hat sich eine ganze Industrie aufgemacht, Personen zur Marke zu machen: Ratgeber, Seminare und Konferenzen, die dem Einzelnen das Personal Branding als Dienstleistung verkaufen.

### Marke ist mehr als ein Image

Dabei darf man das Personal Branding nicht als einfache Veränderung des Image (miss-) verstehen. Es geht nicht um eine „Show“, die man als Blender für Vorgesetzte, KollegInnen etc. aufführt. Wirkliche Marken haben wirkliche Qualität als Kern. Ohne einen solchen Kern wird man nicht zur Marke – höchstens zur Lachnummer. Die Kraft einer Marke

kommt von innen. Ihre Werte, ihre Kompetenz, kurzum das, was sie ausmacht. Authentisch zu sein, ist dabei eine Währung, die sich in Glaubwürdigkeit auszahlt. In dem Moment, wo ich über ein berufliches Fortkommen nachdenke – also Karriere plane –, muss ich mir auch Gedanken über meine eigene Marke machen. Menschen können Marken sein. Für diese Gewissheit bedarf es nicht der Samstagabendshows, Hollywoodblockbuster und Wirtschaftssendungen, in denen wir die Prominenten entdecken, die uns als Marke erscheinen. Auch viele Führungskräfte sind bereits dabei, sich selbst als Marke in einem Unternehmen zu etablieren. Viele tun das unbewusst. Hier lohnt es, anzusetzen und sich selbst Klarheit über die eigenen Aktivitäten zu verschaffen. Mit einem Verständnis der Zusammenhänge beim Personal Branding und einer geeigneten Strategie lässt sich die eigene Person besser als Marke positionieren.

### Wofür stehe ich?

Wer in Sachen Branding also nur versucht, das Image, die Sicht von außen oder Perspektive des „Marktes“ auf Hochglanz zu bringen, wird schnell an die Grenzen stoßen. Wer nur die Wettbewerber oder „Nachfrager“ allgemein im Blick hat, ist auf dem „Auge nach innen“ blind. Auch das moderne Marketing hat sich von einer solch unidirektionalen Sicht schon lange verabschiedet. Dagegen hilft nur, wenn die Marke tatsächlich gelebt wird. Anders ist Branding zum Scheitern verurteilt. Es geht im ersten Schritt darum zu erkennen, wer ich bin und wofür ich stehe. Die Stabilität eines Hauses basiert nicht auf der schönen Fassade, sondern auf dem Fundament. Was ist also meine Identität? Was kann ich und was tue ich? Die Marke hat eine Antwort auf die wichtige Frage: „Wofür stehst du?“ Von hier aus kann ich weiterarbeiten. Überlegen, wo ich hinwill und was ich sein will. Die Ehrlichkeit der Antwort an sich selbst ist ein Erfolgsfaktor. Wenn Sie all diese Antworten

haben, können Sie anderen sagen, wer Sie sind. Kommunizieren Sie Ihre Marke.

### Steht mir der Hut?

Manche glauben, dass man mit einer Fliege oder einem lustigen Hut schnell zur Marke wird. Erinnern Sie sich an das letzte Mal, als Sie etwas wegen der Verpackung gekauft haben? Und wie war das? Genau. Der Inhalt muss halten, was die Verpackung verspricht. So sollte es auch mit Ihnen und Ihrer Erscheinung sein. Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können. Das ist auch eine Frage der Haltung. Ein Mangel an einer passenden Antwort wird sichtbar werden. Nach innen und nach außen. Verunsicherung erzeugt Misstrauen und mangelnde Authentizität. Wenn ich nicht an Kreativität glaube, bin ich vielleicht bei Apple falsch. Oder anders gesagt: Als Veganer muss ich gut überlegen, ob ich für eine Wurstfirma arbeiten kann. Dabei geht es gar nicht um Moral, sondern um die Frage, wie glaubwürdig ich in dem bin, was ich tue. Selbstreflexion ist Bestandteil der Arbeit mit und an der Marke.

### Kommunikation ist wichtig

Bei allem sollten Sie nicht vergessen: Eine Marke will und muss kommunizieren. Und zwar mit denen, die es interessieren sollte. Ihren „Stakeholdern“. Wie Sie das machen, ist eine Frage der Gelegenheit und der Kanäle, die Sie haben. Es ist keine Aufforderung, den ganzen Tag in der Kaffeeküche zu stehen und von sich selbst zu reden.

**Fazit:** Seien Sie sich Ihrer eigenen Marke bewusst. Das ist der erste Schritt zur Markenentwicklung. Qualität ist der Kern jeder Marke. Kommunikation allein wird nicht reichen. —

Der DFK bietet den Regionalgruppen zum Thema Personal Branding einen Vortrag und ggf. einen Workshop an. Weitere Informationen unter [krueger@die-fuehrungskraefte.de](mailto:krueger@die-fuehrungskraefte.de).

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

# BOXEN UND FÜHRUNG

von Christoph Teege

Vom Boxen etwas lernen? Was kann denn das wohl sein? Jemanden umhauen? Auf der Karriereleiter mit ausgefahrenen Ellenbogen nach oben klettern oder sich um jeden Preis durchsetzen?

Nein! Geht es um das Business, dann unterstützt das Boxen primär Ihre innere Haltung. In Ihrem Berufsleben müssen Sie keine echten Wettkämpfe austragen. Und es gibt auch keine Gegner, gegen deren körperliche Angriffe Sie sich erwehren müssen. Allerdings gibt es beim Boxen einige Parallelen zu Ihrer Karriere. Sowohl der Boxer als auch Sie müssen auf lange Sicht gesehen körperlich fit sowie mental stark bleiben und in der Lage sein, mit Druck, Stress und Rückschlägen souverän umzugehen.

### Wozu steigen Sie in den Ring?

Wenn Sie Karriere machen wollen, kommen Sie nicht umhin, sich mit sich selbst zu beschäftigen. Dabei geht es um Fragen zu Ihren persönlichen Zielen, Stärken, Schwächen, Wünschen und Vorlieben.

- Wo stehen Sie, wo wollen Sie hin?
- Wo können Sie hin?
- Was macht Ihnen Freude?
- Wozu steigen Sie in den Ring?

In der Praxis hat es sich bewährt, regelmäßig über diese Fragen nachzudenken und regelmäßige Updates zu machen. Aus den Antworten können Sie dann Ihren Karriereplan entwickeln. Wenn Sie hierfür schon genauere Details kennen und ein klares Bild vor Augen

### ZU GAST BEIM KARRIERE-DINNER IN HAMBURG

Christoph Teege ist am 13.11.2018 um 18 Uhr zu Gast beim DFK-Karrieredinner in Hamburg. Er wird anhand seines eigenen Werdegangs schildern, wie sich Strategien aus dem Boxsport auf das Leben übertragen lassen, Rückschläge sowie Herausforderungen der Zukunft gemeistert und Ziele erreicht werden. Nach dem Vortrag können die Teilnehmer, die mögen, auch ein paar praktische Boxübungen absolvieren. Die Anmeldung erfolgt über die DFK-Webseite.

haben, ist das selbstverständlich noch besser. Behalten Sie immer im Hinterkopf, dass Ihnen der Plan nur eine Richtung vorgeben soll; perfekt muss er keinesfalls sein!

Auch ein Boxer stellt sich die oben aufgeführten Fragen, bevor er in den Ring steigt; aber lange vor dem eigentlichen Wettkampf und in regelmäßigen Abständen. Bis zum Kampf vergehen vielleicht noch Wochen oder Monate des Trainings, das von großer Anstrengung und Zweifeln, Euphorie und Mut, Rückschlägen und Resignation geprägt ist. Vielleicht ist der Boxer sogar kurz davor, alles hinzuschmeißen. Doch er hat ein Bild vor Augen, das ihn immer wieder antreibt: ER ist der Champion am Ende des Kampfes! Ein Ziel, für das es sich lohnt zu kämpfen, sämtliche Strapazen auf sich zu nehmen, allen Zweifeln zu trotzen und sich deshalb immer wieder zu motivieren.

Muhammad Ali sagte einmal: I hated every minute of training, but I said: 'Don't quit. Suffer now and live the rest of your life as a champion.'

### Der souveräne Umgang mit Druck, Stress und Rückschlägen

Auf viele Situationen im Berufsleben haben wir keinen Einfluss. Da gilt es, schnell und flexibel zu reagieren und uns gegebenenfalls anzupassen. Eins ist allerdings klar: Sie müssen als Führungskraft unter Dauerstress Spitzenleistung vollbringen, unter Erfolgsdruck konzentriert arbeiten und lernen, mit Rückschlägen souverän umzugehen.

Kommen wir zurück zum Boxer, der sich ähnlichen Herausforderungen stellen muss. Auch er wird lernen müssen, mit Stress, Druck und Rückschlägen klarzukommen. Sparringspartnern unterstützen ihn dabei während des Trainings. Sparringspartner haben die Aufgabe, Stärken und Schwächen des Boxers offenzulegen, um dem Trainer zu ermöglichen, seinen Schützling für den Wettkampf fit zu machen. Während des Wettkampfs gibt es zwischen den Runden Pausen von jeweils einer Minute: Zeit, um sich zu sammeln, zur vollen Konzentration zurückzufinden und den Fokus erneut auf das Ziel „Sieg“ zu richten. Ein Boxer ist gut, wenn er die Pause als solche nutzt und nichts anderes macht.

Aus dieser Wettkampfsituation können Sie zwei Punkte für Ihre Karriere mitnehmen.



Christoph Teege

1. Machen Sie sich bewusst, dass es in Ihrer Karriere Stress, Druck und Rückschläge geben wird. Bereiten Sie sich deshalb mit Sparringspartnern auf diese Situationen vor.
2. Machen Sie Pausen, auch wenn Sie glauben, dass Sie keine brauchen. Sie können nicht acht bis zehn Stunden voll konzentriert arbeiten. Nutzen Sie stattdessen mehrere kleine Pausen über den Tag verteilt. Gleiches gilt für die Woche, den Monat, das Jahr. Terminieren Sie Pausen und halten Sie sich daran.

### Selbstführung und Teamerfolg

Das Boxen bringen wohl die wenigsten mit einer Teamsportart in Verbindung. Ein Irrtum, wie sich bei genauerer Betrachtung zeigt. Im Fernsehen ist für den Zuschauer nur die Performance des Boxers präsent: Der Boxer muss eine starke Persönlichkeit entwickeln und muss sich einem übergeordneten Ziel unterordnen. Das Motto lautet „Starkes Ich – Starkes Wir“. Aber ohne Team schafft es der Boxer nicht einmal in den Ring. Er braucht ein Team, das ihn auf den Wettkampf vorbereitet. Daraus können Sie Folgendes für Ihre Karriere mitnehmen: Sie brauchen ein Team. Sie brauchen Sparringspartner, mit denen Sie Ihre Skills trainieren können. Außerdem brauchen Sie einen Trainer, mit dem Sie Ihre Karriereziele gemeinsam an die äußeren Bedingungen anpassen können. Und Sie brauchen ein privates Umfeld, das Ihre Karriereziele unterstützt. —

Kontakt: [mail@christoph-teege.de](mailto:mail@christoph-teege.de)

Christoph Teege, Dipl.-Ing.(FH), Speaker und Boxcoach. 2010 fing er mit Fitness-Boxen an, wurde 2013 bei Stefan Raab Quizbox-Weltmeister und 2016 WBU Semi-pro Boxweltmeister.

## WIR BRAUCHEN EINE ATTRAKTIVITÄTSOFFENSIVE FÜR FÜHRUNG!

# WER WILL NOCH FÜHREN?

von Dr. Ulrich Goldschmidt, DFK-Vorstandsvorsitzender

*Der berufliche Aufstieg ist nur noch für 41 % der Studierenden von großer Bedeutung, enthüllte kürzlich eine neue Studie. Nicht die berufliche Karriere, sondern die Gestaltung des privaten Umfelds steht im Fokus der jungen Menschen. Und mal ehrlich: Überrascht uns das? Immerhin sind die Aussichten, einen sicheren und zudem gut bezahlten Job auf dem Arbeitsmarkt zu ergattern, so gut wie noch nie. Ist es dann noch attraktiv, nach Aufgaben mit höherer Verantwortung zu streben, nach Führungspositionen?*



Dr. Ulrich Goldschmidt, Vorstandsvorsitzender DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

Daran darf man getrost zweifeln, wenn man auf das Verständnis von Führung schaut, wie es heute immer noch in einer Vielzahl von Unternehmen praktiziert wird und wie es sich auch bis an die Hochschulen herumgesprochen hat. In den Medien und in der Fachliteratur wird das Thema „Führung“ mittlerweile intensiv behandelt. Wenn dann noch die Eltern der Studierenden daheim über mangelhafte Rahmenbedingungen für Führung berichten, wie sie es bei ihren Arbeitgebern erleben, darf es nicht wundern, wenn Führung mehr als Last denn als Lust wahrgenommen wird.

Wenn ich mit Studierenden z. B. im Rahmen meiner Vorlesungen spreche, merke ich, dass viele schon Karriere machen wollen und auch Führungspositionen wahrnehmen möchten. Aber eben zu ihren eigenen Bedingungen und nicht zu den vom Unternehmen gesetzten Bedingungen aus dem letzten Jahrhundert. Ich glaube, die Arbeitgeber werden hier etwas umdenken müssen. Denn dieses Verständnis von Führung macht es den Führungskräften extrem schwer, gute Führung im Sinne des Unternehmens und der Mitarbeiter umzusetzen.

### Wir brauchen eine Attraktivitätsoffensive für Führung!

Gelingt es uns nicht, Führung attraktiver zu machen, werden wir eines mit Sicherheit erleben: Führungskräfte – eine bedrohte Art, die künftig auf freier Wildbahn immer seltener anzutreffen sein wird.

Natürlich lässt sich darüber diskutieren, ob wir in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt mit fließenden, agilen Organisationsstrukturen und exzellent ausgebildeten Mitarbeitern überhaupt noch Führung, ob wir überhaupt noch Führungskräfte benötigen. Aber dieser Ansatz wäre doch arg verkürzt, würde man damit doch von den Mustern altergebrachter Führung aus denken. Gleich, ob wir von Digitalisierung, von Industrie 4.0 oder von Arbeit 4.0 sprechen. Nichts davon wird funktionieren, wenn wir nicht zugleich auf Führung 4.0 umstellen. Wir sollten also nicht nach dem „ob“, sondern nach dem „wie“ fragen. Wie muss Führung aussehen, damit sie einen eigenen Wertbeitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten kann und zugleich von den Mitarbeitern wertgeschätzt wird?

Dazu heißt es zunächst einmal, Abschied zu nehmen. Verabschieden müssen wir den heroischen Führungsstil des letzten Jahrhunderts, repräsentiert von den Superhelden unter den Führungskräften, die tatsächlich wie Superman höchstpersönlich durch den Betrieb fliegen, stets auf der Suche nach neuen Brandherden und Problemen, die es zu beheben gilt. Permanente Überwachung durch Führungskräfte, die alles können, alles kennen, alles schon erlebt haben und natürlich fachlich weit höher qualifiziert sind als ihre Mitarbeiter. Ihr Motto: „Hier entscheidet nur einer, und das bin ich.“ Diese Art von „Führung“ funktioniert mit dem Dreiklang von „Befehl, Gehorsam & Kontrolle“ und ist Ausdruck einer Misstrauenskultur. Ein auf Misstrauen basierender Führungsstil wird aber heute nicht

mehr gebraucht, nicht gewollt und wird weder von den Führungskräften noch von Mitarbeitern akzeptiert. Derartige Führung erzeugt auf allen Seiten Last, aber eben keine Lust.

Führung soll aber das Arbeitsleben nicht schwerer, sondern leichter machen. Dazu müssen wir in einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur weniger top down in Hierarchien und stattdessen mehr in Netzwerken denken. Führung stellt sich nicht mehr dar als „Ihr da unten und ich hier oben“. Führung konkretisiert sich immer mehr in der Frage: „Was kann ich als Führungskraft für die Mitarbeiter tun, damit diese, allein oder als Team, eine optimale Leistung abrufen können?“ Führung heißt also dienen, ist Dienstleistung für die Mitarbeiter.

Anstelle des Dreiklangs „Befehl, Gehorsam und Kontrolle“ tritt ein Vielklang z. B. aus motivationserhaltendem Leadership, Integrität, Respekt, Wertschätzung und Vertrauen. Mit Sicherheit ist dieser Katalog nicht vollständig. Führung wird viel mehr Instrumente und Tonlagen beinhalten als bisher. Führung als Dienstleistung wird daher durchaus anspruchsvoller, aber eben auch reizvoller werden. Denn so kann es gelingen, werthaltige Führung positiv zu besetzen und auch Anreize zu schaffen, Führungsaufgaben mit Freude zu übernehmen.

### Aber wie weit sind wir schon? Und wo geht die Reise hin?

Sind wir schon auf dem Weg in diese neue Führungswelt? Definitiv haben wir schon Fortschritte in die richtige Richtung gemacht. Aber viele Fragen bleiben noch offen.

Um die richtigen Führungskräfte für die Zukunft zu gewinnen, sollten wir uns Gedanken darüber machen, welche Eigenschaften diese Führungskräfte denn haben sollen. Wenn wir weniger in Hierarchien und mehr

in Netzwerken denken, stellt sich die Frage, ob Führung künftig nur noch auf Zeit übertragen wird oder ganz radikal gedacht, ob die Mitarbeiter demnächst ihre Führungskräfte selbst wählen. Welche Bedeutung haben Selbststeuerung und Selbstorganisation in diesen Unternehmens-Netzwerken? Und wird der Arbeitgeber künftig nur noch Arbeitsangebote unterbreiten, aus denen die Mitarbeiter auswählen werden? Vieles davon mag im Moment noch nach Science-Fiction

klingen. Und doch sind wir schon näher an der Realität, als viele glauben mögen.

Um eine Bestandsaufnahme zu machen und zugleich einen Blick in die Zukunft zu werfen, führt der DFK derzeit eine Studie mit einer Befragung von Fach- und Führungskräften zu diesen Themen durch. Mehr als tausend unserer Mitglieder haben sich bereits beteiligt. Über die Ergebnisse werden wir demnächst auch in den Perspektiven berichten. —

Dieser Artikel erschien ebenfalls bei XING Insider. Link: [bit.ly/2POFEoq](https://bit.ly/2POFEoq)



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

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

# DIGITALE LEBENSLOGISTIK

von Berthold Glass



Berthold Glass

Früher habe ich extrem viel gearbeitet. Bis zu 16 Stunden am Tag, die sich gar nicht anfühlten wie Arbeit. Ein Tag voller Aufgaben folgte dem nächsten, bis ich mich entschied, mein Leben nach einer digitalen Lebenslogistik auszurichten. Mein Business sollte digitalisiert werden, um die Selbstorganisation zu vereinfachen und alte Denkmuster zu durchbrechen. Mit der eigenen Zeit gehen wir extrem verschwenderisch um, und das lässt sich nur durch neue Strukturen durchbrechen.

### Wie aber geht man eine digitale Lebenslogistik an?

Für mich ist einer der wichtigsten Aspekte, bereits smart in den Tag zu starten. Morgens sollten Sie nicht zuerst in die E-Mails, Social Media oder Ähnliches schauen, denn damit geben Sie die Kontrolle ab und lassen sich durch Dinge kontrollieren, die Sie dort als Erstes konsumieren. Fokussieren Sie sich am

Morgen auf die Arbeit, die zuerst zu tun ist, auch wenn sie keinen Spaß macht. Hat man diese bereits am Morgen erledigt, steht ein super Tag ohne schwierige Aufgaben bevor. Am besten überlegen Sie sich bereits am Vorabend, was am nächsten Tag zu erledigen ist.

Überlegen Sie sich auch, egal ob angestellt oder selbstständig, welchen Wert Ihre Zeit hat. Welchen Stundenlohn verlangen Sie vom Kunden für Ihre Aufgaben? Das macht es einfacher, die Zeit zu quantifizieren und weiter einzuschätzen, wo Verbesserungspotenzial besteht. Überlegen Sie sich dann, welche Zeitfresser Sie von Ihren Zielen abhalten: Fernsehen, Zeitvertreib in Social Media oder ineffiziente Meetings? Vermutlich fragen Sie sich gerade, woher Sie wissen sollen, was genau die Zeitfresser sind. Schreiben Sie daher eine Woche lang alles auf, womit Sie Ihre Zeit verbringen. Rechnen sie diese Zeit mit Ihrem Stundenlohn gegen, und Sie werden merken, wie viel Geld es sie wirklich gekostet hat, Ihre Zeit zu verschwenden.

### Outsourcing

Ein wichtiges Tool beim Sparen von Zeit ist das Outsourcing. Überlegen Sie sich genau, welche Aufgaben abgegeben werden können. Auch solche, die im Team delegiert werden sollen, sollten hier in Betracht gezogen werden. Kommunizieren Sie dabei immer konkrete Ziele und lassen Sie den Ausführenden in eigenen Worten die Aufgabe wiederholen. Überlegen Sie sich gut, ob es sinnvoll ist, ein paar Euro mehr für einen Lieferdienst auszugeben und dadurch freie Zeit zu haben, um noch etwas abzuarbeiten oder sich entspannen zu können.

Mehr freie Zeit können Sie auch durch andere Arbeitsumstände erreichen. Ortsunabhängiges Arbeiten oder flexible Auszeiten wie Home-Office-Regelungen können Fahrzeit einsparen und es Ihnen ermöglichen, auch private Termine entspannter zu regeln. Wichtig ist für eine solche Flexibilität, dass Sie bereits vorher bewiesen haben, dass Sie sich digital selbst managen können. Dabei helfen auch Tools wie Dropbox, Evernote, Trello und Co. Bei der konkreten Umsetzung der eigenen Ziele kann auch ein „Goal Buddy“ helfen. Gemeinsam werden Ziele festgesetzt und durch Meetings und Feedback besprochen, wie effektiv man diese Ziele am Ende erreicht hat.

Gerade bei Aspekten der digitalen Selbstorganisation kann es passieren, dass sich alte Glaubenssätze in unseren Weg stellen und uns stoppen. „Das ist nichts für Leute wie uns“ oder „Nur Snobs haben Haushaltshilfen“ kreisen durch die eigenen Gedanken. Glaubenssätze sind Überzeugungen, die wir für wahr halten. Damit schätzen wir ein, was um uns herum in der Welt passiert. Meist basieren diese Gedanken auf den Meinungen aus unserem sozialen Umfeld. Dabei gilt es zu erkennen, wann solche Glaubenssätze hilfreich sind und wann sie uns aufhalten. Lassen Sie sich davon nicht aufhalten, sich selbst zu organisieren und digital voranzuschreiten. —

**Kontakt:** [mail@berthold.glass](mailto:mail@berthold.glass)

Berthold Glass ist Bestseller-Autor, preisgekrönter Unternehmer, bekannt aus Rundfunk und Fernsehen und mehrfacher Weltrekordhalter im Speaker-Slam.

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

**KARRIEREPLANUNG IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG**

von Dr. Stefan Marose

*Der Prozess der digitalen Transformation ist unaufhaltsam und zieht sich auf internationaler Ebene durch alle Branchen. Laut einer aktuellen Studie der Agentur Widen haben 39,9% der Unternehmen weltweit bereits eine Phase der digitalen Transformation durchlaufen, während 40,8% sich aktuell in einer solchen Umbruchphase befinden und 9,8% entsprechende Vorbereitungen für das kommende Jahr treffen.*



Dr. Stefan Marose

Im Zuge dieser Entwicklung hat digitale Transformation längst die Führungsebene der großen Konzerne erreicht. Leider nicht immer mit positiven Konsequenzen, wie aktuelle Studien belegen: Denn als größte Barriere zum Meistern der digitalen Transformation nannten 33,5% der Marketingexperten weltweit die „fehlende Unterstützung seitens der Führungsetage“. Das ergab eine Studie von Ovum im Auftrag des Softwareunternehmens Adobe, in der 39,5% der Befragten auch das „Fehlen eines unternehmensweiten Leitbilds zur digitalen Transformation“ bemängeln und laut 55% ausreichende „Budgets für angemessene Innovationen“ fehlen (auch die sind Chefsache).

Bleibt also die Frage: Was können Führungskräfte tun, um die Bewältigung der digitalen Transformation im Unternehmen nicht zu hindern, sondern strategisch zu fördern? Hierbei empfiehlt sich ein Vorgehen auf drei eng verbundenen Ebenen:

**1. Flexibilität als „Business Skill“**

Während die digitalen Veränderungsprozesse ganze Branchen und Berufsbilder von

Grund auf verändern – oder radikal ersetzen –, gibt es kein Patentrezept für die Art von Fähigkeiten und Strategien, die erfolgreiche Führungspersonalitäten in Zukunft benötigen. Aber unter Arbeitspsychologen und Experten aus der Leadership-Forschung kristallisiert sich eine erlernte Fähigkeit als Erfolgsgarant heraus: Flexibilität.

Das mag zunächst sehr schlicht klingen und nicht wie eine wirklich neue Erkenntnis, aber die Fähigkeit, sich flexibel an Veränderungsprozesse anzupassen und alteingesessene Gewohnheiten oder Verhaltensmuster zu überdenken, ist neben der Bereitschaft zum lebenslangen Lernen die wichtigste Kompetenz auf der Chefetage. So schreibt der Physiker und Philosoph Leonard Mlodinow in seinem Buch „Elastic“ zum Thema flexibles Denken in der Welt von heute: „Die Schwierigkeit liegt nicht bei den neuen Ideen, sondern im Loslassen der alten.“ Wer demnach lernt, agil und flexibel zu denken, verändert seine Problemlösungsstrategien, geht innovativer und aufgeschlossener in den Arbeitsalltag.

Als einfache Übung empfiehlt Leonard Mlodinow, das Gespräch mit Fremden zu suchen und deren Ansichten und Herausforderungen im Alltag kennenzulernen. Dieses „die Welt mit den Augen anderer Sehen“ funktioniert auch auf dem Arbeitsplatz, etwa wenn Business Leader ihr Personal zu deren Aufgaben und Erfahrungen befragen. Dieser Ansatz baut Barrieren ab und bringt wichtige Einblicke in Arbeitsabläufe bis hin zum „Reverse Mentoring“, wenn Führungspersonen neue digitale Fähigkeiten von jüngeren Generationen lernen.

**2. Lebenslanges Lernen und gezielte Aneignung von digitalem Rüstzeug**

Stichwort „Erlernen neuer Fähigkeiten“: Genau hier drückt der Schuh in der Chefetage. Eine Umfrage unter internationalen Experten für digitale Transformation kommt zu

dem klaren Ergebnis, dass „geringe digitale Kenntnisse unter Führungspersonen“ laut 31,4% der Befragten die größte Herausforderung beim Meistern der digitalen Transformation darstellen (Quelle: Altimeter). In seinem Buch „Never Stop Learning“ schreibt der Professor für Wirtschaftswissenschaften Bradley Staats: „Wenn wir beim Lernen versagen, laufen wir Gefahr unsere Relevanz zu verlieren.“

Angesichts der aktuellen Flut an neuen Technologien und Geschäftsprozessen bedeutet das für Business Leader in erster Linie, ständig auf dem neusten Stand zu bleiben und Trends im Auge zu behalten. Auch hier hilft das Gespräch mit Kollegen: „Eine der wirkungsvollsten Methoden, um von anderen zu lernen, liegt in der Frage ‚Was denkst du darüber?‘ und allen Antworten gegenüber offen zu sein“, schreibt Bradley Staats. Und wer Magazine und Podcasts abonniert oder TED-Talks und Seminare von innovativen Geschäftsleuten anschaut, kann nicht nur problemlos mitreden, wenn es beim Mittagessen um digitale Transformation geht, sondern baut auch die Grundlage für handfeste Leadership Skills auf.

Diese vermitteln aktuell auch digitale Kursprogramme – teils sogar kostenlos – mit anschließendem Zertifikat. So bietet die School of Management der Technischen Universität München (TUM) beispielsweise im Rahmen ihrer Executive Education einen Massive Open Online Course (MOOC) zur Zertifizierung nach Six Sigma Yellow Belt, der Teilnehmer aus aller Welt anzieht. Das Thema berufsbegleitende Weiterbildung für Führungspersonal liegt im Trend: Die Executive MBA Zertifikatsprogramme der TUM vermitteln Teilnehmern gezielt das Rüstzeug für digitale Transformation im eigenen Unternehmen mit besonderem Augenmerk für den Aspekt „Change Communication“ – also ausreichende Kommunikation der Veränderungsprozesse gegenüber den Mitarbeitern.

Auch die Financial Times | IE Business School Corporate Learning Alliance entwickelt gezielt auf Unternehmen zugeschnittene Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte, die neben den klassischen Führungskräfte-themen vermehrt transformationale Führung enthalten.

### 3. Als Vorbild vorangehen und Mitarbeiter motivieren

Ausreichende Kommunikation ist entscheidend, damit sich Mitarbeiter nicht abgehängt fühlen oder eine Abwehrhaltung gegenüber der digitalen Veränderung entwickeln. Nichts beweist Entschlossenheit auf der Führungsebene so sehr wie Business Leader mit der Bereitschaft, ihren Worten auch Taten folgen zu lassen – im Neudeutschen auch als „Walk the Walk“ bekannt. Das ist entscheidend, denn „fehlende Unternehmenskultur“ ist laut 30,5% der Experten für digitale Transforma-

tion ein entscheidendes Hindernis in globalen Unternehmen (Quelle: Altimeter).

Letztendlich wird eine Unternehmenskultur nicht im geringen Maße von oben geprägt. Und wenn die Führungsetage vor den Herausforderungen der digitalen Transformation kapituliert, ist es kein Wunder, wenn die anderen Mitarbeiter diesem Negativbeispiel folgen und an starren Arbeitsweisen festhalten. Wenn jedoch das Führungspersonal mit flexibler Denkweise (siehe 1.) und neuen, digitalen Skills (siehe 2.) als Vorbild vorangeht, glauben auch die Mitarbeiter daran, dass sie die neuen Herausforderungen ebenfalls meistern können.

Weiterhin ist entscheidend, dass Business Leader aktiv an digitalen Veränderungsprozessen teilnehmen, auch indem sie Budgets und Ressourcen freigeben. Welche Arbeitsbereiche und Prozesse besondere Aufmerk-

samkeit erfordern, wissen oft die Mitarbeiter selbst am besten. Hier gilt es, Mitarbeiter aufzufordern, über die eigenen Grenzen zu gehen und neue Fähigkeiten zu erlernen. Als Sponsor sollten Führungskräfte es nicht vermeiden, innovative Ansätze öffentlich zu belohnen. Sie werden sehen: Diese Art der positiven Rückmeldung wirkt Wunder für die Motivation aller Beteiligten und macht digitale Transformation zum Thema für alle – nicht nur die Chefetage. —

**Kontakt: Stefan.marose@ftiecla.com**

Dr. Stefan Marose ist Vice President Corporate Partnerships bei der Financial Times | IE Business School Corporate Learning Alliance. Diese wurde 2015 ins Leben gerufen. Sie ist ein Joint Venture der Financial Times (London) und der IE Business School (Madrid).

## BUCHTIPP

Klaus Hümmerich, Oliver Lücke, Reinhold Mauer

### Arbeitsrecht

#### Vertragsgestaltung/Prozessführung/Personalarbeit/Betriebsvereinbarungen



Nomos Verlag, 9. Auflage 2018  
gebunden, 2.280 Seiten  
ISBN 978-3-8487-4331-5  
148 €

#### Der Allrounder im Arbeitsrecht

Das große Standard-Formularbuch zum Arbeitsrecht gibt in seiner aktuellen 9. Auflage mehr denn je ein umfassendes Bild der gegenwärtigen Herausforderungen in der Arbeitsrechtspraxis. Die über 1.000 Muster-texte nebst ausführlichen vorangestellten Erläuterungen wurden durchgängig überarbeitet. Im Fokus der Neuauflage steht das Thema „Digitalisierung der Arbeitswelt“ („Arbeitsrecht 4.0“) mit seinen vielfältigen Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen. Eingearbeitet sind alle maßgeblichen Reformen 2017/2018 (z. B. Entgelttransparenz, AÜG, BTHG, Betriebsrentenstärkungsgesetz, MuSchG).

— Neue Arbeitsformen der Arbeit 4.0 (z. B. Crowdfunding, Crowdsourcing, Clickworking). Vertieft wurde der Aspekt „flexibler Arbeitsort und Homeoffice“ mit den weiteren, sich im Zuge der Digitalisierung neu herausbildenden Anforderungen an die Vertragsgestaltung.

— Erweitert wurden die Ausführungen mit Konzernbezug (v. a. Auswirkungen von Matrixstrukturen) und zur „Global Mobility“ (Entsendeverträge etc.).

Weitere Schwerpunkte liegen auf den Themen Mindestlohn, Datenschutz (auf Basis der neuen europäischen DS-GVO und des BDSG neu), Diskriminierungsverbot, Urlaub und Erreichbarkeit, neue Abgrenzungsfragen Dienst-/Werkvertrag, Arbeitsvertrag und Scheinselbstständigkeit, Schriftformerfordernis, Verzugskostenpauschale, Mediation im Arbeitsrecht, Syndikusrechtsanwalt, Gesundheitsmanagement/-förderung, Mitbestimmungsfragen.

— Alle gesetzlichen Neuregelungen sind umfassend eingearbeitet: AÜG, MuSchG 2018, Bundesteilhabegesetz, BEEG, Familienpflege, WissZeitVG, betriebliche Altersversorgung.

Formulare:

— Verträge mit Arbeitnehmern, freien Mitarbeitern und Gesellschaftsorganen

— Zusatzvereinbarungen zu Arbeits- und Anstellungsverträgen (z. B. nachvertrag-

liche Wettbewerbsverbote, Dienstwagen, Aus- und Fortbildungsfinanzierung)

— Arbeitsrechtstexte der Personalarbeit

— Beendigung von Arbeitsverhältnissen (Kündigung, Abwicklungs- und Aufhebungsverträge, Altersteilzeitverträge)

— Betriebsvereinbarungen

— Schriftsätze im arbeitsgerichtlichen Urteils- und Beschlussverfahren

#### Gebühren und Rechtsschutz im Arbeitsrecht

Das Werk ist eine wahre Fundgrube für die arbeitsrechtliche Praxis und bietet eine Fülle von Material. In dieser Form ist dieses Handbuch nahezu einzigartig und in der Praxis sehr vielseitig einsetzbar. Der „Hümmerich“ bleibt ein unverzichtbarer Begleiter in der arbeitsrechtlichen Beratung auf Arbeitnehmer- wie auf Arbeitgeberseite. Die Vertrags- und Schriftsatzmuster sind zugleich aktuell und praxiserprobt. Das Werk bietet einen Fundus, der seinesgleichen sucht. Er richtet sich daher an Unternehmensjuristen, Personal- und Führungskräfte und bietet diesen Hilfe für die tägliche Arbeit. — **kk**

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

## DENKEN FRAUEN GROSS GENUG FÜR FÜHRUNGSPPOSITIONEN?

von Antje Heimsoeth

Warum schaffen die einen die Karriereleiter nach oben und die anderen nicht oder es geht sogar wieder nach unten? Sicher ist immer auch ein Quäntchen Glück dabei, aber die eigene Karriere nur den Tatsachen des Glücks zuzuschreiben, wäre fatal. Erfolg im Job ist auch Kopfsache und eine klare Entscheidung hinsichtlich der Karriereplanung – von der Orientierungsphase mit Standortbestimmung über die Faktoren Stärken stärken sowie mentale Blockaden und Engpässe lösen bis hin zur Erfolgskontrolle.



Quelle: © Orndieck Briegel

Antje Heimsoeth

Die Anforderungen der Wirtschaft an den Führungsnachwuchs sind hoch: Um einen guten Job mit Perspektiven zu bekommen, gilt es, umfangreiche Qualifikationen und soziale Kompetenzen vorzuweisen. Eine gezielte Karriereplanung bedeutet aber auch, sich seiner Stärken bewusst zu sein und diese vor allem mental und emotional zu nutzen. Ein kritischer Blick auf häufig angeführte Argumente macht die Mentalität vieler Frauen deutlich – und zeigt die Baustellen bei der Karriereplanung:

### Fehleinschätzung von Frauen Nr. 1: Ich brauche kein Netzwerk.

Frauen arbeiten intensiv an Problemlösungen und Aufgaben, aber vernachlässigen das Knüpfen von Kontakten und den Austausch mit anderen. Dabei ist für die geplante Karriere wichtig, sichtbar zu sein, mögliche Sparringspartner kennenzulernen und Erfahrungen auszutauschen. Anders als Männer unterstützen Frauen sich nicht selbstverständlich untereinander.

### Fehleinschätzung von Frauen Nr. 2: Ich stehe nicht gerne im Mittelpunkt.

Fachlich bestens qualifiziert, wollen Frauen zwar respektiert und gefördert werden, aber

ungern im Fokus der Aufmerksamkeit stehen. Was bei männlichen Kollegen Wasser auf die Mühlen des Eigenmarketings ist, führt bei Frauen oft zum Rückzug. Sie planen deswegen ihre Karriere oft klein, statt groß zu denken. Das unterschwellige Motiv: Bloß nicht anecken, Neid wecken, Kollegen verprellen.

### Fehleinschätzung von Frauen Nr. 3: Ich mute meinem privaten Umfeld zu viel zu.

Karriereplanung bedeutet, Verantwortung zu übernehmen und Zeit zu investieren. Diese Investition scheuen etliche Frauen aus Sorge, nicht mehr genügend für Partner und Familie da sein zu können. Gerade, wenn hier Widerstände zu erwarten oder bereits vorhanden sind, verzichten Frauen auf den nächsten Schritt in Richtung Karriere.

### Ein solides Fundament

Die Karriereplanungen von Frauen sind so verschieden wie die Frauen selbst. Eines aber ist gleich: Um dorthin zu gelangen, wo sie hinwollen, ist es wie beim Hausbau: Frau braucht ein gutes Betonfundament, auf dem das innere Lebenshaus sicher stehen kann. Dieses Fundament setzt sich zusammen aus einem positiven Mindset und dem Wissen um die eigenen Stärken, Fähigkeiten und Talente. Damit ist die Einstellung oder Haltung gemeint, die ich zu meinem Beruf habe, zu meinen Kunden, Lieferanten, Kollegen und – am allerwichtigsten – zu mir selbst.

### Stolperfalle Unsicherheit

So weit so gut, allerdings mangelt es im nächsten Schritt oft an der nötigen mentalen Stärke, damit Frauen ihre Karriereplanung auch tatsächlich umsetzen. Die nötige Zielstrebigkeit und Konfliktfähigkeit ist nicht jedem in die Wiege gelegt, aber sie lässt sich lernen. Das Bewusstwerden über die eigenen Wünsche, Bedürfnisse, Visionen und Zie-

le ist die Ausgangsbasis. Die Definition, was Erfolg und Karriere ausmachen, liegt dabei immer im Auge des Betrachters. Der Weg zur Erkenntnis beginnt mit der Selbstreflexion: Wo will ich hin? Was ist für mich Erfolg? Wann bin ich zufrieden und glücklich?

### Die anderen sind immer schöner, beliebter und erfolgreicher

Wir Frauen neigen dazu, uns selbst mehr zu kritisieren als jeden anderen Menschen in unserem Umfeld, und sorgen so oftmals selbst für einen steinigen Weg. Dabei sehnen sich die meisten von uns nach einem souveränen Auftritt vor Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten. Doch diese Souveränität wächst nicht auf dem Boden des Zweifels und Zauderns, sondern vielmehr auf gesundem Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein.

### Wertschätzung beginnt bei sich selbst

Nehmen wir uns also einen Moment Zeit und fertigen eine Liste an: Ich schätze an mir ... Mentale Stärke entsteht aus dem Bewusstsein der eigenen Stärken, aus dem Erarbeiten von Strategien zur Bewältigung von Herausforderungen und Hindernissen und aus dem Wissen, aus seinem Potenzial schöpfen zu können. Mental und emotional starke Frauen fragen sich bei der Karriereplanung nicht: Bin ich gut genug? Sie wissen: Ich bin es wert, erfolgreich zu sein! —

Kontakt: [www.antje-heimsoeth.com](http://www.antje-heimsoeth.com)

Antje Heimsoeth ist Expertin für mentale und emotionale Stärke, Motivation und Selbstführung. Als Mental Coach trainiert sie internationale Konzerne und traditionsreiche Mittelständler sowie zahlreiche Klienten aus dem Sportbereich: Olympiasieger und Weltmeister, Profi-Teams und Bundestrainer.

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

## DIE ENTSCHEIDUNG FÜR DEN NÄCHSTEN KARRIERESCHRITT

von Daniela Dujmic-Erbe



Dr. Daniela Dujmic-Erbe

Es gibt Entscheider und Entscheidungshaderer – auch unter Führungskräften: Menschen, die genau wissen, was sie wollen, und solche, die sich mit Entscheidungen das Leben schwer machen. Gerade wenn es um die eigene Karriereplanung geht. Soll ich die Teamleiterstelle an einem anderen Standort annehmen und dafür in Kauf nehmen, dass ich meine Familie nur am Wochenende sehe, oder nicht? Viele hohe und sich häufig sogar widersprechende Ansprüche an sich selbst und der Druck, keine Fehler zu machen, können zu schweren inneren Konflikten führen. Wie können Entscheidungen über die eigene berufliche Entwicklung in einer tiefen inneren Überzeugung verankert werden, so dass man später nichts bereut?

### Ist-Zustand ermitteln – Entwicklungspotenzial einschätzen

Eine Hypothese vorweg zur Entlastung: Es gibt keine richtigen und keine falschen Entscheidungen, sondern nur solche, deren Konsequenzen unser Leben auf unterschiedliche Art und Weise beeinflussen. Diese können als eher positiv oder eher negativ bewertet und empfunden werden. Bei Entscheidungen von Tragweite ist es daher besonders wichtig, vorher mit sich selbst ins Reine zu kommen, den Ist-Zustand zu ermitteln und der „Wahrheit der Situation“ ins Auge zu schauen.

Wie sieht mein bisheriger Karriereweg aus? Welche neuen beruflichen Perspektiven eröffnen sich? Welche Türen schlage ich womöglich zu? Und vor allem: Welches Ziel verfolge ich? Denn: „Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg“ (Laotse). Eine zielgerichtete Selbstklä-

rung macht nur Sinn, wenn das Motiv für die anstehende Entscheidung eine zufriedenstellende Veränderung oder gar Verbesserung der aktuellen Lebenssituation ist. Wollen Sie Teamleiter sein, weil Sie sich davon mehr Geld und damit einhergehend ein sorgenfreieres Leben versprechen? Oder geht es Ihnen eher darum, Herausforderungen anzunehmen, zu gestalten und sich selbst und anderen etwas zu beweisen? Was befähigt Sie zu der neuen Aufgabe, und bei welchen Führungsqualitäten besteht noch Entwicklungsbedarf?

### Selbst-Management oder: das innere Team auf die Reihe bringen

Als Teamleiter sollten Sie zuallererst in der Lage sein, Ihr „inneres Team“ (nach Schulz von Thun) zu führen. Horchen Sie daher in sich hinein und finden Sie heraus, welche Stimmen sich in Ihnen zum Thema Karriereplanung zu Wort melden. Da ringen womöglich sehr unterschiedliche, ja widersprüchliche Argumente, Bedenken, Ängste und Befürchtungen, Ambitionen und Wünsche darum, gehört zu werden. Da gibt es Konkurrenz – wie in einem „echten Team“ eben auch. Und es ist die Kunst herauszufinden, wer in diesem „inneren Orchester“ die erste Geige spielt: der Karrierist, der Geldhai oder der Macher? Wer muss noch aus der Reserve gelockt werden – der Familienmensch, der Mutmacher oder der Praktiker? Skizzieren Sie den Ist-Zustand Ihres inneren Teams, indem Sie die Kernaussagen der einzelnen Teammitglieder notieren. Nehmen Sie dabei die Rolle eines Coaches ein, der auf dieser Grundlage das Potenzial einzelner Teammitglieder einschätzt, sie motiviert und sich mit ihnen zu einigen versucht.

### Ziele, Beziehungen, Einsatz klären

Der Coach moderiert den inneren Dialog, indem er die Aussagen der Teammitglieder strukturiert, inhaltliche Schwerpunkte setzt und den inneren Verständigungsprozess mit folgenden Fragen lenkt:

- Was bedeutet mir die Sache – also meine Karriere – auf einer Skala von 0 bis 10 und welche Stärken kann ich dabei voraussichtlich besonders gut entfalten?
- Wie stehe ich zum anderen und zu unserer Beziehung – zu meiner Familie oder meinem Lebenspartner/in? In welcher Weise werden sie von meiner Entscheidung be-

einflusst? Und mit welcher Unterstützung kann ich rechnen?

- Was bin ich bereit zu geben? Oder: Welchen finanziellen, zeitlichen, persönlichen Einsatz will ich für mein neues Karriereziel bringen? Welche Ausschlusskriterien gibt es?

Indem Sie innerhalb des Teams Teilgruppen bilden, Ziele formulieren sowie zwischenmenschliche Beziehungen und ihre Bereitschaft zum Engagement überprüfen, können Sie überprüfen, inwiefern sich tatsächlich alle Teammitglieder für den Stellenwechsel gemeinsam einsetzen wollen. Schenken Sie besonders den Quertreibern, Bedenkenträgern und Blockierern Ihr Gehör! Wie können Warnungen vor der Illusion rascher Erfolge ernst genommen und doch aufgefangen werden? Wie können Ängste vor Überforderung überwunden werden, so dass auch die Kritiker im Team die Entscheidung für einen Stellenwechsel mittragen können?

### Selbsttest: Verantwortung übernehmen

Als Klärungshelfer in eigener Sache werden Sie zugleich zum Teamentwickler, der vermeintliche Schwächen in Stärken umdeutet, Sachargumente und Gefühle ausbalanciert und erkennt, wo Entscheidungs- und Handlungsblockaden Schritt für Schritt aufgelöst werden können. Im besten Fall resultiert dieser Prozess in der Erfahrung, „mit sich selbst eins zu sein“, so dass Sie alle daraus abzuleitenden Maßnahmen einvernehmlich mit Ihrem inneren Team planen und – im wahrsten Sinne des Wortes – verantworten können. Und nur wer Verantwortung tragen kann für sich selbst, kann diese auch für das Team übernehmen, das er künftig führen will. Ein fundierter und selbstständiger Entscheidungsprozess wird somit zum ersten Selbsttest dafür, ob Sie einer Führungsposition überhaupt gewachsen sind. Probieren Sie's aus! —

### Kontakt:

[www.verstaendigungsmanagement.de](http://www.verstaendigungsmanagement.de)

Dr. Daniela Dujmic-Erbe ist Systemischer Coach (SG) und Klärungshelferin/Mediatorin BM. Sie hat den Verständigungs Würfel® als (Selbst)Coaching-Instrument zur Unterstützung von Klärungs- und Entscheidungsprozessen entwickelt.

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

# KLETTERWANDKARRIEREN: AUSWEG AUS DEM HIERARCHIEDILEMMA

von Anne M. Schüller

Wenn Hierarchien sich verflachen, braucht es Karrierealternativen. Gibt es die nicht, dann ist es nur logisch, dass Führungskräfte den notwendigen Wandel blockieren. Kletterwandkarrieren bieten einen Ausweg aus diesem Dilemma.

Im Zuge der zunehmenden Agilisierung müssen Hierarchien vielfach zurückgebaut werden. Denn sie machen ein Unternehmen schwerfällig und träge. Doch Herrschende zetteln keine Palastrevolution an. Um Status, Ruhm, Macht und Kontrolle zu erlangen, haben amtierende Führungskräfte lange gekämpft. Dies freiwillig wieder abzugeben, ist verdammt schwer. Besitzstandswahrung ist deshalb ein riesiges Thema.

Klar kommen Ankündigungen wortgewaltig, wenn Führungseliten über Innovationsbereitschaft und Umbaumaßnahmen schwadronieren. Doch das meiste davon bleibt folgenlos. Verbale Aufgeschlossenheit bei gleichzeitiger Verhaltensstarre nennt man das auch. Denn auf der Strecke bleiben will niemand. So schreckt vor allem das mittlere Management vor notwendigen Veränderungen ängstlich zurück.

## Herausforderungen in der Breite der Unternehmenslandschaft

Hierarchie-Rückbau verlangt Karriere-Alternativen. Kletterwandkarrieren mit Rollenflexibilität sind ein gangbarer Weg. Mal ist jemand Führungskraft eines Teams, mal Leiter eines Projekts, mal Verantwortlicher eines Prozesses, mal agiert er ohne Führungsaufgaben in einem Expertenteam. Wird eine Führungsrolle abgegeben, ist dies weder mit Blamage noch mit Demontage verbunden.

Ein solcher Schritt wird auch nicht als Rückschritt, sondern als Seitwärtsbewegung betrachtet. Fach- und Führungskarrieren werden gleichgesetzt. Vorgezeichnete Karrierewege, die zwangsläufig in einer Führungsposition mit Mitarbeiterverantwortung enden, gibt es dabei nicht mehr. Für den Einzelnen bringt dies oft mehr Freiheit und weniger Druck.

Werden Kletterwandkarrieren eingeführt, kann man ganz ohne Gesichtsverlust in die

Fachexpertise wechseln. Dies ist auch deshalb höchst sinnvoll, weil Spitzenfachleute immer dringender benötigt werden. Statt Zwangsaufstieg auf der Karriereleiter ermöglicht man guten Fachspezialisten neue Herausforderungen in der Breite der Unternehmenslandschaft.

## Führungskarrieren ausschließlich für Menschenexperten

In den meisten Organisationen ist leider noch immer ein Denken verankert, dass Karriere gleichsetzt mit hierarchischem Aufstieg. Der Weg nach oben folgt einem Karriereplan. Doch Karriereleitern führen schnell auch zu einem Totalabsturz. An der Kletterwand hingegen kann man relativ leicht eine neue Route einschlagen, solange man sich zunächst wieder auf festen Boden begibt – und dann von vorne beginnt.

Egal, mit welchem Aufstieg man weitermacht, alles, was man bei den vorhergehenden Versuchen gelernt hat, kann helfen, die nächste Route schneller zu packen. Wenn zudem durch Automatisierung, Robotisierung und Vormarsch der Denkmaschinen das Fundament am Arbeitsmarkt wackelt, dann sind diejenigen, die sich auf der Kletterwand bewegen, besser vorbereitet, agiler und anforderungsfit.

Für Führungskarrieren kommen dabei ausschließlich Menschenexperten infrage. Denn nicht jeder gute Fachmann ist zwangsläufig auch eine gute Führungskraft. Doch paradoxerweise heißt Beförderung vielerorts nach wie vor: Gute Leistungen werden mit einer Führungsaufgabe belohnt. Da wird dann jemand besser bezahlt, damit er etwas aufgibt, was er gut kann, um etwas zu tun, was er weniger gut kann. Man ist einfach „dran“. Kletterwandkarrieren beugen solchen Fehlbesetzungen vor.

## Millennials streben nach vielen Karrieren, Hauptsache verschieden

Viele junge High Potentials sehen die klassische Karriereleiter nicht mehr als erstrebenswert an. Natürlich wollen auch Millennials Karriere machen, nur eben anders.



Anne M. Schüller

„Wir wollen viele Karrieren, nicht eine“, sagt Alex T. Steffen, 27, Unternehmensberater und Mitautor des Buchs „Fit für die Next Economy“.

Eine Bezahlung oder Beförderung rein nach der Dauer des Arbeitsverhältnisses oder dem Lebensalter sei für Millennials schwer nachvollziehbar, meint Steffen. „Unsere Generation wünscht sich, nach Leistung gemessen, vergütet und befördert zu werden. Statt einem vorgezeichneten Karriereweg zu folgen, steht die Kletterwand für eine Zickzack-Route mit ungewissem Ausgang. Wir lassen uns gern auf solche Risiken ein, weil man an ihnen wächst.“

An der Kletterwand kann man relativ leicht eine neue Richtung einschlagen, wenn sich eine Sackgasse zeigt. In Zeiten, in denen der tägliche Wandel zur Normalität wird, ist solch iteratives Vorgehen die bessere Wahl. Insofern sind Kletterwandkarrieren ein dringend benötigter Baustein, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern. —

**Kontakt: [info@anneschueller.com](mailto:info@anneschueller.com)**

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017 gekürt. In den Perspektiven haben wir u. a. ihr Buch „Touchpoints“ sowie den mehrfach preisgekrönten Nachfolger „Das Touchpoint-Unternehmen – Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt“ vorgestellt.

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

# FORMULIEREN SIE KONKRETE ZIELE

von Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

Sprüche wie „Wer nicht plant, der nicht gewinnt“ oder „Planung ist das halbe Leben“ wirken dahingesagt, doch Fakt ist: Karrieren entstehen durch aktives und zielorientiertes Handeln! Nur wenn ich weiß, was ich in den kommenden Jahren erreichen will, kann ich frühzeitig die richtigen Weichen stellen für das zielgerichtete Weiterentwickeln meiner Kernkompetenzen, beim Aufbauen und Nutzen meines Netzwerkes und um meinen nächsten Karriereschritt zu entdecken bzw. selber aktiv zu erreichen!

Die drei folgenden Fragen sollen Ihnen helfen, diesen Gedankengang zu strukturieren und Klarheit zu gewinnen für eine zukünftige spannende Position/Funktion, den attraktiven Unternehmens-/Organisationsbereich und den bevorzugten Wirtschaftszweig/Branchen. Machen Sie es schriftlich! Das erhöht die Wirksamkeit.

### 1. Welche Themen und Aufgaben reizen und begeistern mich?

Mit einem vorausschauenden Blick auf das nächste Jahrzehnt – oder darüber hinaus – ist das gar nicht so einfach. Aber: Das Nachdenken über weitere interessante Themen oder Aufgaben ist mehr als nur ein Blick über den Tellerrand! Es bedeutet vor allem auch, danach zu schauen: Was brauche ich noch für Kompetenzen, um künftig beispielsweise höherwertige Aufgaben durchführen zu können? Oder mich heute schon mit Dingen zu beschäftigen, die noch weit in der Zukunft liegen. Am Beispiel Digitalisierung kann man ermessen, wie komplex das sein kann.

Beim Blick nach vorne geht es also insbesondere darum, dass Sie für sich selbst herausfinden, an welchen Aufgaben Sie künftig die meiste Freude haben werden. Praktische Tätigkeiten, an deren Ende ein sichtbares Ergebnis steht. Kreieren von neuen Ideen, Analysieren und Lösen von Problemen, wo Ihnen Ihre wissenschaftlich-mathematischen Fähigkeiten, Ihre Neugierde und Ihr Wissensdurst helfen. Künstlerische und gestalterische Tätigkeiten, die Sie gerne mit anderen austauschen und wo Sie Ihren Ideenreichtum und Ihre Kreativität ausleben können. Tätigkeiten, wo Sie mit und für Menschen arbeiten, diese unterstützen, beraten, heilen, erziehen oder auch unterrichten. Unternehmerische Tätigkeiten durchführen, wie Vorhaben planen und organisieren, Men-

schen führen und überzeugen, Verantwortung übernehmen und wo Sie Ihr wirtschaftliches Denken und Ihr Organisationstalent gut einbringen können. Ordnende/verwaltende Tätigkeiten, Informationen sortieren, verwalten und kommunizieren, rechnerische Fähigkeiten und Spaß am Umgang mit Zahlen.

Für diese Aufgaben (und Wirtschaftszweige) sind unterschiedliche Talente und Kompetenzen erforderlich, die Sie vielleicht schon haben oder die Sie noch (weiter)entwickeln wollen. Erst recht, wenn Sie sagen: „Mich reizt total Bereich X, aber ich glaube, ich kann das nicht, weil ...“

### 2. Welche Verantwortung bin ich bereit zu übernehmen?

Selbstständig arbeiten und Entscheidungen eigenverantwortlich treffen möchten viele gerne. Doch die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen und bei Fehlentscheidungen geradestehen, da sieht es anders aus. Wer sich für eine Führungsaufgabe entscheidet, der muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen. Auch für das Handeln seiner Mitarbeiter. Gute Führungskräfte zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie Fehler nicht nur erkennen, sondern sie selbst zugeben und gleichzeitig nach Lösungen suchen.

Entscheiden Sie daher für sich, inwieweit Sie bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und sich das (zukünftig) auch zuzutrauen:

- Nur für die eigene Aufgabe, das eigene Tun und Handeln als Mitarbeiter?
- Für fachliche Themen, z. B. als Team- und Gruppenleiter ohne disziplinarische Verantwortung?
- Für Sonderthemen oder Projekte auf begrenzte Zeit, z. B. als Projektleiter?
- Für Menschen und Aufgabenbereiche als Führungskraft/Manager mit fachlicher und disziplinarischer Führungsverantwortung?

Verantwortung ist etwas, in das man hineinwächst. Deshalb lässt sich die Einstiegsfrage auch staffeln: „Wo möchten Sie in 5, 10, 15 Jahren sein?“

### 3. Welche Arbeitsbedingungen beflügeln mich?

Bei dieser Frage geht es um zwei Aspekte, die ich für mich entscheiden muss. 1. Wie will



Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

ich zukünftig selbst arbeiten? 2. Welche Rahmenbedingungen brauche ich, um Höchstleistungen zu erbringen?

Am Anfang des Arbeitslebens werden Routineaufgaben und operatives Tagesgeschäft noch als angenehm empfunden. Doch oft kommen mit Blick auf eine höhere Führungsposition beispielsweise solche Fragen: Weiterführen des operativen Geschäfts oder mehr strategische/organisatorische Aufgaben? Immer die gleichen Aufgaben/Routinen oder mehr Lust nach neuen Herausforderungen? Hohe Präzision/Detailgenauigkeit oder eher pragmatisches Herangehen?

Ebenso bei den Rahmenbedingungen. Wer neu in einer Position ist, freut sich meist über klare Leitplanken, Regeln und Vorgaben. Später wird der Wunsch nach persönlichen Freiheitsgraden größer: Will ich klar festgelegte Vorgaben und Regeln oder wechselnde, sich verändernde Bedingungen? Arbeite ich lieber allein oder im Team? Habe ich feste oder flexible Arbeitszeiten/-orte? Erhalte ich exakte Anweisungen oder habe ich großen eigenen Gestaltungsspielraum?

### Und was ist, wenn ich nur weiß, was ich nicht will?

Wunderbar! Zu wissen, was Sie nicht wollen, hilft Ihnen, sofort bestimmte Dinge auszuschließen oder näher hinzuschauen. Sogar eine reine Negativliste ist ein guter Startpunkt für die eigene Zukunftsplanung. —

Kontakt: [office@3e-netzwerk.de](mailto:office@3e-netzwerk.de)

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

## SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

# STÄRKEN UND SCHWÄCHEN FÜR DIE KARRIERE RICHTIG ERKENNEN UND NUTZEN

von Kai-Uwe Harz



Kai-Uwe Harz

Viele Menschen sind in ihrem Beruf oder in ihrer aktuellen Karriereposition unzufrieden. Häufig fehlt die konkrete Idee, wie sie die Situation verändern können. Welcher Job könnte besser zu mir passen? Bei welchen Aufgaben könnte ich richtig erfolgreich sein?

Die Antworten auf diese Fragen sind für jeden Menschen unterschiedlich. Manche Menschen finden in Berufen Erfüllung, die für andere eine tägliche Qual wären. Aber wie finde ich heraus, welcher Job ideal zu mir passt? Indem ich mir über meine eigene Persönlichkeitsstruktur klar werde. Nur wer seine eigene individuelle Persönlichkeit erkennt, erzielt Erfüllung und Erfolg im Beruf.

## Unterschiedliche Dominanz der drei Gehirne

Die Methode, unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen zu erkennen, heißt Biostruktur-Analyse. Das mag für den rationalen Manager nach Hokus-Pokus klingen, hat aber eine fundierte wissenschaftliche Grundlage. Die Biostruktur-Analyse hat der deutsche Anthropologe Rolf W. Schirm entwickelt. Sie basiert auf den Untersuchungen des renommierten amerikanischen Hirnforschers Prof. Dr. Paul D. MacLean, einem Absolventen der Yale University. Er ist zu der Erkenntnis gekommen, dass unser Gehirn aus drei Teilen besteht, die sich im Laufe der Evolution entwickelt haben: das Stammhirn, das Zwischenhirn (Limbisches System) und das Großhirn. Diese drei Gehirnbereiche stehen für unterschiedliche Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale. Um sie einfacher differenzieren zu können, werden ihnen Farben zugeordnet:

- Bei den grün-dominanten Menschen ist besonders das Stammhirn stark entwickelt. Sie legen viel Wert auf Gefühle und Harmonie.
- Rot-dominante Menschen (mit starkem Zwischenhirn) streben nach Dominanz und Status.
- Blau-dominante Menschen (mit starkem Großhirn) wirken oft zurückhaltend und sehr rational.

Der Ansatz geht davon aus, dass zwar alle Menschen über die drei Gehirne verfügen – sie bei jeder Person allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

## Das Erkennen der Persönlichkeitsstruktur

Bleibt die entscheidende Frage: Wie erkenne ich die Persönlichkeitsstruktur bei mir und auch bei meinem Gegenüber? Dabei helfen typische Merkmale:

- Menschen mit einer Grün-Dominanz sind meist sehr liebenswürdig. Sie reden viel, sind gemütlich und gesellig. Ihre Mimik ist häufig stark ausgeprägt, sie haben sozusagen sprechende Gesichter.
- Rot-dominante Personen betreten einen Raum mit „Hoppla, hier komme ich!“-Attitüde. Sie haben eine sehr dynamische und dominante Ausstrahlung. Sie sprechen mit großer Gestik und reagieren rasch laut und emotional. Auffällige Kleidung und Accessoires sind ein typisches Indiz.
- Menschen mit Blau-Dominanz haben einen völlig anderen Auftritt. Man erkennt sie an ihrer Zurückhaltung und Distanziertheit. Ihre Sprache und Argumentation sind betont sachlich. Mimik und Gestik verwenden sie eher sparsam.

## Welcher Job passt zu welcher Persönlichkeit?

Grün-dominante Persönlichkeiten sind exzellente Teamplayer. Durch ihre hohe Empathie sind sie stark im Verkauf, aber auch in medizinischen, helfenden oder sozialen Berufen. Sie sind gute Trainer, Coaches, Mentoren oder Mediatoren. Sie brillieren in allen Jobs mit viel Menschenkontakt, in denen Kommunikationstalent und Feingefühl entscheidend sind. Gleichzeitig lieben sie das Bewährte. Eine Aufgabe, die sich ständig verändert, bedeutet für sie Stress.

Menschen mit Rot-Dominanz sind geborene Führungspersönlichkeiten durch ihre starke Erfolgsorientierung. Aber häufig keine angenehmen Chefs, da sie ein starkes Ego haben. Sie brauchen das Rampenlicht und stehen gern allein an der Spitze. Sie geben gute Vertriebschefs, Krisenmanager oder Bauleiter ab. Ihre Stärken entfalten sie, wenn Durchsetzungskraft und Autorität gefragt sind. Ein rot-dominanter Mitarbeiter wird sich nie beschweren, dass ihm etwas zu viel oder zu schwierig wird.

Blau-dominante Personen sind hervorragende Wissenschaftler oder Controller. Ihr Perfektionsanspruch und ihre sorgfältige Planung macht sie zu ausgezeichneten Technikern, Steuerberatern, Anwälten, Chirurgen oder Architekten. Am liebsten tüfteln sie allein an einer Aufgabe. Man darf sie allerdings nicht unter Zeitdruck setzen oder zur Improvisation zwingen. Dann geraten sie ins Schwimmen.

Wichtig ist: Es gibt keine gute und keine schlechte Persönlichkeitsstruktur. Keine, die Erfolg garantiert, und keine, die ihn verhindert. Jede Struktur bringt ihre individuellen Stärken und Schwächen mit sich. Entscheidend für den persönlichen Erfolg ist, ein Tätigkeitsfeld zu finden, das mit der individuellen Persönlichkeit harmoniert. Ich habe beispielsweise einen Verkäufer erlebt, der sich immer schwergetan hat im offensiven Verkauf. Nach der Erkenntnis, dass er über einen hohen „Blau-Anteil“ verfügt, sich also durch Rationalität und Zurückhaltung auszeichnet, hat er in ein analytisch-planerisches Tätigkeitsfeld gewechselt und ist dort regelrecht aufgeblüht. —

**Kontakt: [kontakt@harz-akademie.de](mailto:kontakt@harz-akademie.de)**

Kai-Uwe Harz ist einer der Gründer des ehemaligen AWD, heute Swiss Life. Er war dort einer der erfolgreichsten Vertriebsdirektoren aller Zeiten und hat die interne Akademie für Verkäufer und Führungskräfte aufgebaut. Im Jahr 2015 hat er die HARZ Akademie gegründet und begleitet seitdem Menschen bei ihren beruflichen und privaten Beziehungen, Projekten und Zielen. Hierauf beziehen sich auch seine Bücher „DU! und Deine Partnerschaften“ und „DU! bist der Regisseur Deines Lebens“.

# UNWIDERRUFLICHE FREISTELLUNG UND ARBEITSLOSENGELDBEZUG GERICHT FOLGT RECHTSAUFFASSUNG DES DFK

von Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht Diana Nier



DFK-Juristin Diana Nier

Das Bundessozialgericht (BSG) hat am 30.08.2018 entschieden (AZ B 11 AL 15/17 R), dass gezahlte und abgerechnete Vergütung während der unwiderruflichen Freistellung bis zum Beendigungstermin bei der Bemessung des Arbeitslosengeldes einzubeziehen sind.

Im entschiedenen Fall hatte die Klägerin mit ihrem Arbeitgeber einen Aufhebungsvertrag zur Beendigung und Abwicklung des Arbeitsverhältnisses geschlossen. Darin wurde u. a. vereinbart, dass die Klägerin für die Dauer eines Jahres bis zur Beendigung unwiderruflich von der Arbeitsleistung freigestellt wird. Sie erklärte sich allerdings noch für Informationen und Fragen bereit. Nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses bezog die Klägerin zunächst Krankengeld und dann Arbeitslosengeld.

Die Bundesagentur für Arbeit war der Meinung, dass die während der unwiderruflichen Freistellung gezahlten Bezüge bei der Berechnung des Arbeitslosengeldanspruchs nicht zu berücksichtigen seien. Aus ihrer Sicht war bereits mit Beginn der unwiderruflichen Freistellung das Arbeitsverhältnis faktisch beendet. Die Arbeitnehmerin kam hierdurch bei der Bemessung auf weniger als 150 zu berücksichtigende Kalendertage. Daher wurde die Höhe des Arbeitslosengeldanspruchs nach § 152 Absatz 1 SGB III lediglich fiktiv und damit finanziell zum Nachteil der Klägerin berechnet.

Nunmehr stellte das BSG klar, dass für die Bemessung des Arbeitslosengeldanspruchs im Sinne des § 150 Absatz 1 Satz 1 SGB III allein der Begriff der „Beschäftigung im versicherungsrechtlichen Sinne“ maßgeblich ist.

An einem anderen Begriffsverständnis hält der Senat des BSG nun nicht mehr fest. Vorliegend waren daher auch die abgerechneten Zeiträume der unwiderruflichen Freistellung bei der Bemessung einzubeziehen. Dies führte zu einem erweiterten Bemessungsrahmen der Klägerin von mehr als 150 Kalendertagen, der eine fiktive Berechnung ausschließt. **Das BSG folgt damit der DFK-Rechtsauffassung.**

Seit der geänderten Durchführungsanweisung der Bundesagentur für Arbeit, wonach unwiderrufliche Freistellungszeiträume bei der Berechnung von Arbeitslosengeld unberücksichtigt bleiben sollen, **widersprach der DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE regelmäßig für seine Mitglieder dieser Auffassung und Handhabung.**

§ 150 Abs. 1 SGB III regelt, dass zur Berechnung des Arbeitslosengeldes alle Versicherungspflichtverhältnisse vor Entstehung des Anspruches heranzuziehen sind. Dies gilt, soweit sie abgerechnet sind. Nach dem klaren Gesetzeswortlaut sind damit auch die Versicherungspflichtverhältnisse während der Freistellung einbezogen. **Denn im beitragsrechtlichen Sinne endet das Beschäftigungsverhältnis nicht mit der Freistellung.**

**Weiterhin sah der DFK in der Handhabung der Bundesagentur für Arbeit auch einen Widerspruch zur Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts (BVerfG) vom 11.01.1995, AZ: 1 BvR 892/88.** In dieser „Einmalzahlungsentscheidung“ hat das BVerfG ausgeführt, dass es mit dem allgemeinen Gleichheitssatz des Artikel 3 Abs. 1 Grundgesetz (GG) nicht zu vereinbaren ist, dass Entgeltbestandteile, von denen planmäßig Beiträge erhoben werden, auf der Leistungsseite außer Betracht bleiben. Aus Zeiten der unwiderruflichen Freistellung werden Beiträge erhoben, sie sollen aber auf der Leistungsseite keine Berücksichtigung finden. Anders bei einer widerruflichen Freistellung, wo auch Zeiten der Freistellung leistungsrechtlich berücksichtigt werden.

Für den DFK war kein Unterschied zwischen der unwiderruflichen und der widerruflichen Freistellung erkennbar, der diese unterschiedliche Behandlung und diesen Widerspruch rechtfertigt. **Daher begrüßt der DFK ausdrücklich diese aktuelle, im Interesse der Beitragszahler erfolgte Entscheidung. —**

## BUCHTIPP

Joussen/Steuernagel

AVR.DD

Arbeitsvertragsrichtlinien der  
Diakonie Deutschland

Kommentar



C.H. Beck 2018

916 Seiten, gebunden

ISBN 978-3-406-70716-2

149 €

Die Evangelische Kirche in Deutschland, ihre Mitgliedskirchen und Diakonischen Werke nehmen ihr im Grundgesetz verankertes Recht wahr, auf dem sogenannten Dritten Weg eigene rechtliche Belange eigenständig regeln zu können. Die Arbeitsrechtliche Kommission aus Dienstgeber- und Dienstnehmervertretern hat in dieser Weise die „Arbeitsvertragsrichtlinien für Einrichtungen, die der Diakonie Deutschland angeschlossen sind“, verhandelt und weiterentwickelt.

Im vorliegenden Kommentar, der sich an alle Einrichtungen, Personalverantwortlichen und Anwälte richtet, die mit AVR befasst sind, wird das gesamte Regelwerk vorgestellt, erläutert und mit praxisbezogenen Hinweisen versehen. Hilfreich ist es, dass die gesamten Anlagen auf gut 150 Seiten ebenfalls dargestellt werden.

Der Kommentar umfasst alle Themengebiete von der Einstellung über Einsatzmöglichkeiten, Probezeit, Arbeitszeit, Beschäftigungszeit, Urlaub, Eingruppierung, Entgelt, Sozialbezüge, Alters- und Hinterbliebenenversorgung bis zur Beendigung des Dienstverhältnisses. Daneben enthält das Werk Bestimmungen für medizinische Berufe.

Zu schätzen ist die Aktualität des Werkes: Grundlage sind die Arbeitsvertragslinien in der Fassung vom 01.09.2017 nebst den Änderungen laut Rundschreiben der Arbeitsrechtlichen Kommission vom 01.03.2018. —

kr

## COMPLIANCE, PRAXISTIPPS, CORPORATE GOVERNANCE UND CO.

**EINE GRUNDAUSRÜSTUNG FÜR AUFSICHTSRÄTE**

*Die Anforderungen an Aufsichtsräte sind hoch, die Haftungsrisiken inzwischen genauso. Das gilt für Aufsichtsratsmitglieder auf der Arbeitnehmerbank ebenso wie für Anteilseignervertreter. Um dem gerecht zu werden, ist ein Spezial-Know-how für Aufsichtsräte unverzichtbar. Nur so können sie die Unternehmensleitung überwachen, aber auch beraten. Dazu stellen wir hier einige Bücher vor, die getrost als Grundausrüstung und Nachschlagewerke für Aufsichtsräte gelten können.*

**Corporate Compliance – Praxisleitfaden für die Unternehmensführung**

Ghassemi-Tabar/Pauthner/Wilsing



Handelsblatt FACHMEDIEN  
589 Seiten  
ISBN 978-3-942543-52-1  
89 €

Eine effektive Compliance-Organisation ist für alle Unternehmen heute unverzichtbar, ja teilweise sogar zwingend vorgegeben. Verstöße wie Korruption, Kartellrechtsverletzungen oder Steuerhinterziehung können schnell an die Öffentlichkeit gelangen, das Image von Unternehmen und handelnden Personen nachhaltig beschädigen und oft hohe Strafen nach sich ziehen. CEO, Vorstand und Geschäftsführung haften dabei persönlich, denn die Leitung des unternehmensweiten Compliance-Management-Systems liegt in ihrer Verantwortung.

Das Buch „Corporate Compliance – Praxisleitfaden für die Unternehmensführung“ fasst die Aufgaben der Unternehmensleitung übersichtlich und kompakt zusammen. Auch wenn sich das Werk in erster Linie an die Unternehmensleitungen wendet, lohnt sich eine Anschaffung auch für Aufsichtsräte. Zu deren Pflichten gehört es nämlich, auch darüber zu wachen, ob Vorstand und Geschäftsführung ihren Verpflichtungen auch tatsächlich nachkommen. Dieser Überwachungsaufgabe kann man aber effektiv nur nachkommen, wenn man zumindest die Grundregeln von Corporate Compliance versteht und einschätzen kann, worüber die Unternehmensleitung spricht, wenn es um Compliance-Themen geht. Dieses Buch hilft dabei, die richtigen Fragen zu stellen und für Risiken zu sensibilisieren. Nachlässigkeiten des Aufsichtsrates auf diesem Gebiet werden ggf. mit Regressforderungen auch gegen Aufsichtsratsmitglieder bestraft. Ahnungslosigkeit exkulpiert nicht!

**Was erfährt der Leser in diesem Buch?**

- Sie lernen die wichtigsten wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekte eines Compliance-Management-Systems (CMS) kennen.
- Sie erfahren, wie die Einbindung eines CMS in bestehende Prozesse gelingt und wie Sie Tochtergesellschaften, Standorte und Geschäftspartner einbeziehen.
- Sie lesen, welche Pflichten die Unternehmensleitungen weitergeben können und wo die Grenzen der Delegation liegen.
- Sie erhalten einen Überblick über die Aufgaben nachgeordneter Management-Ebenen und die Möglichkeiten einer wirksamen Steuerung.
- Sie profitieren von erfolgreichen Umsetzungslösungen global agierender Unternehmen und konkreten Praxistipps für die direkte Anwendung.

**Compliance-Überwachung durch den Aufsichtsrat**

Pauthner/Ghassemi-Tabar



Handelsblatt FACHMEDIEN  
390 Seiten  
ISBN 978-3-942543-60-6  
68 €

Hier nun die perfekte Ergänzung des oben vorgestellten Werks. Dieses Buch wendet sich direkt an den Aufsichtsrat und gibt die Ratschläge, wie man die Handhabung von Compliance-Themen durch Vorstand und Geschäftsführung als Aufsichtsrat bewerten und optimal überwachen kann.

Nur mit einem wirksamen Compliance-Management-System (CMS) lassen sich mögliche Risiken frühzeitig erkennen und drohende Schäden abwenden. Der Aufsichtsrat muss prüfen, ob das vom Vorstand einzureichende CMS pflichtgemäß, angemessen und wirksam ist. Auch bei Compliance-Ver-

stößen richtet sich das Augenmerk immer stärker auf den Aufsichtsrat: Er ist verpflichtet, die interne Untersuchung durch die Unternehmensleitung zu überwachen und im Einzelfall selbst Aufklärungsmaßnahmen zu ergreifen.

Um dieser Verantwortung gerecht zu werden und persönliche Haftung zu vermeiden, sind Kenntnisse des Compliance Managements für den Aufsichtsrat unabdingbar. Das Buch „Compliance-Überwachung durch den Aufsichtsrat“ zeigt, wie ein wirksames CMS ausgestaltet ist und worauf es bei der Prüfung des Systems ankommt. Außerdem erfahren Sie, was bei krisenhaften Entwicklungen sowie bei Fehlverhalten konkret zu tun ist und welche Compliance-Regeln, -Instrumente und -Prozesse der Aufsichtsrat für sich selbst einrichten sollte.

Mit den praxisnahen Grundzügen des Compliance Managements sowie den über 350 konkreten Umsetzungstipps und Praxisbeispielen erfüllen Sie Ihre Überwachungspflichten wirksam und rechtssicher. Das beinhaltet insbesondere:

- Bausteine und Erfolgskriterien eines wirksamen CMS
- Risikobehaftete Unternehmensbereiche und wichtigste Risikofelder
- Rechtssichere Umsetzung von Compliance-bezogenen Überwachungspflichten
- Aufklärungsmaßnahmen durch den Aufsichtsrat bei Compliance-Verstößen
- Grundsätze pflichtgemäßer eigener Compliance-Regeln des Aufsichtsrats

Hervorzuheben ist die große Praxisnähe des Buches. Den Autoren ist es gelungen, das doch stark rechtlich geprägte Thema auch für die Nicht-Juristen in den Aufsichtsräten verständlich aufzubereiten.

## Beirat und Aufsichtsrat – Praxisberichte aus dem Mittelstand

Achenbach/Gottschalck



Handelsblatt FACHMEDIEN  
213 Seiten  
ISBN 978-3-942543-51-4  
48 €

In deutschen Familienunternehmen hat in den letzten zwei Jahrzehnten ein geradezu revolutionärer Wandel der Unternehmenskultur stattgefunden. Rund jedes zweite Familienunternehmen hierzulande verfügt inzwischen über einen Beirat oder ein vergleichbares Gremium. Viele Beiräte sind längst nicht mehr nur beratend tätig. Sie haben oft ein entscheidendes Wort mitzureden und tragen damit maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg bei.

Das Buch „Beirat und Aufsichtsrat – Praxisberichte aus dem Mittelstand“ führt Sie im ersten Teil kompakt in das Thema Beirat ein – angereichert durch die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage zur Beirats- und Aufsichtsrats-tätigkeit in Deutschland. Im zweiten, umfangreicheren Teil kommen über 20 gestandene Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände, Beirats- und Aufsichtsratsmitglieder zu Wort. Unter dem Motto „Aus der Praxis, für die Praxis“ berichten sie über ihre langjährigen Erfahrungen mit der Beirats- und Aufsichtsratsarbeit. Die Beiträge aus verschiedenen Blickwinkeln und Unternehmensformen geben Ihnen einen tiefen Einblick in die komplexe Vielfalt der Beirats- und Aufsichtsratslandschaft im deutschen Mittelstand.

Sie erhalten Antworten auf zentrale Fragen wie:

- Wer braucht einen Beirat und welche Funktionen kann er haben?
- Wie werden Beirats- und Aufsichtsratsmitglieder vergütet?
- Welche Aufgaben hat ein Beirat und wie sollte er zusammengesetzt sein?
- Was sollte ein Beirats-/Aufsichtsratsmitglied können und wie findet man geeignete Kandidaten?
- Wie ist die Haftungsregelung für Beiratsmitglieder?

Auch wenn das Buch den Mittelstand in den Fokus setzt, finden sich doch so viele Anregungen, dass auch Aufsichtsratsmitglieder aus größeren Unternehmen und Konzernen davon profitieren können. Zudem findet der-

jenige, der noch kein solches Mandat innehat, aber danach strebt, ein ganzes Füllhorn von Themen, mit denen man sein eigenes Know-how-Profil anreichern kann, um für Aufsichtsrats- oder Beiratsmandate auf dem Markt attraktiv zu werden.

## Deutscher Corporate Governance Kodex

### Kommentar

Kremer/Bachmann/Lutter/v. Werder



Verlag C.H.Beck, 7. Auflage  
522 Seiten  
ISBN 978-3-406-71744-4  
149 €

Und nun noch etwas für den Corporate Governance-Gourmet. Das nun in 7. Auflage vorliegende Standardwerk von Kremer/Bachmann/Lutter/v. Werder ist die wohl detailreichste Darstellung des Deutschen Corporate Governance Kodex. Dieses Werk bietet eine Kommentierung der über 100 Empfehlungen und Anregungen des Kodex zur Leitung und Überwachung von börsennotierten Unternehmen. Die Verfasser erläutern die einzelnen Ziffern des Kodex und bieten für die Unternehmenspraxis zahlreiche Anleitungen und Hilfestellungen. Der Praxisbezug kommt also nicht zu kurz.

In der Praxis ist festzustellen, dass der Kodex inzwischen über den Kreis der börsennotierten Unternehmen hinaus wirkt. Eine Reihe von Empfehlungen setzen sich nach und nach als Standard einer guten Unternehmensführung durch.

Die Neuauflage wurde u.a. aufgrund einiger Änderungen im Kodex erforderlich. Der Hinweis auf das Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ und die Empfehlungen zur Einführung eines Whistleblower-Systems sind zwei Beispiele dafür. Zudem war auch der Gesetzgeber nicht untätig. Eine Reihe von Änderungen gab es im Aktien- und Kapitalmarktrecht sowie im Bereich der Rechnungslegung.

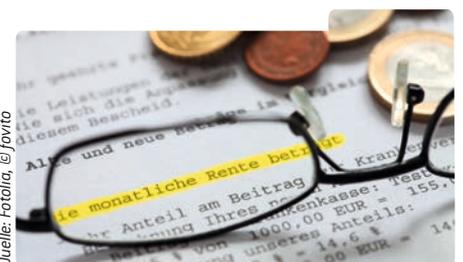
Auch diese Auflage überzeugt wieder durch den Detailreichtum, aber auch durch die stringente Systematik in der Darstellung, so dass man bei Fragen immer rasch fündig wird. Äußerst hilfreich sind zudem die am Ende der Kommentierung beigefügten Leitfäden, Muster und Checklisten. Auf diese bewährten Hilfsmittel zurückgreifen zu können, gibt wichtige Orientierung und erleichtert die Arbeit erheblich.

Auch für dieses Werk gilt, dass es in der Handbibliothek eines Aufsichtsratsmitglieds nicht fehlen sollte. — **go**

## RENTENNIVEAU

# ÜBERLEGUNGEN ZU NEUER BERECHNUNGSGRUNDLAGE

Nach den Verabredungen der Regierungsparteien im Koalitionsvertrag für diese Legislaturperiode ist erklärtes Ziel der Bundesregierung die Sicherung des aktuellen Rentenniveaus von rund 48% für die sogenannte „Standardrente“ nach 45 Versicherungsjahren bei gleichzeitiger Beitragsbegrenzung auf 20% des Bruttoeinkommens bis zum Ablauf der nächsten Legislaturperiode im Jahr 2025. Nach Medienberichten gibt es nun Überlegungen von Rentenexperten im Bundesfinanzministerium, künftig die Basis für die Berechnung einer „Standardrente“ auf der Grundlage von 47 Jahren zu berechnen, so dass sich dann das derzeitige Rentenniveau von 48,1% auf 50,2% des Durchschnittslohns erhöhen würde, ohne dass heutige Rentner mehr Leistungen erhalten oder Anwartschaften von Beschäftigten steigen würden. Die Verlängerung der



*Kommt eine neue Berechnungsgrundlage?*

Berechnungsgrundlage um zwei Jahre, so DFK-Sozialrechtler Jörg ten Eicken, mag als Folge der Verschiebung der Regelaltersgrenze von der Vollendung des 65. Lebensjahres auf die Vollendung des 67. Lebensjahres nachvollziehbar sein, wäre aber eine reine Veränderung der Darstellung und nicht geeignet, den Versicherten die Sorge um die Absicherung ihrer Versorgung nach Eintritt in den Ruhestand zu nehmen. — **te**

## AUS DER REIHE „BEDROHTE ARTEN DES ARBEITSRECHTS“

# HEUTE: DER LEITENDE ANGESTELLTE MIT EINSTELLUNGS- UND ENTLASSUNGSBEFUGNIS

von Dr. Ulrich Goldschmidt, DFK-Vorstandsvorsitzender

Eine ganze Reihe von Arbeitsgerichten ist gegenwärtig mit einer interessanten Frage des Betriebsverfassungsrechts befasst: Wann ist ein Mitarbeiter Leitender Angestellter i. S. d. § 5 Abs. 3 S. 2 Nr. 1 BetrVG, wenn er über selbstständige Einstellungs- und Entlassungsbefugnis im Betrieb verfügt?

Ehrlicherweise muss man sagen, dass wohl nur die wenigsten Arbeitsrichter damit gerechnet haben, noch einmal mit dieser Frage in der Praxis konfrontiert zu werden. Leitende Angestellte aus dieser Kategorie gelten seit Jahren als eine vom Aussterben bedrohte Art, die auf freier Wildbahn kaum noch anzutreffen ist. Das liegt insbesondere am Tatbestandsmerkmal „selbstständig“ im Gesetzestext.

### Wer entscheidet schon „selbstständig“?

Selbstständig handelt, wer im Wesentlichen frei von Weisungen und eigenverantwortlich entscheidet. Dies ist bei den Mitarbeitern der Fall, die bei ihrer Entscheidung nicht von der Zustimmung des Arbeitgebers oder anderer Abteilungen im Unternehmen oder im Betrieb abhängig sind. Ein Blick in die Unternehmenswirklichkeit zeigt schnell, dass schon an dieser Stelle die meisten Statusfeststellungen nach § 5 Abs. 3 S. 2 Nr. 1 BetrVG scheitern. Derart freie Entscheidungsmöglichkeiten bei Einstellungen und Entlassungen haben heute selbst hochkarätige Führungskräfte i. d. R. nicht mehr.

### Der jüngste Fall: Betriebsratswahlen bei „Nordsee“

Trotzdem hat es die Restaurantkette „Nordsee“ geschafft, mehrere Arbeitsgerichte mit betriebsverfassungsrechtlichen Statusfeststellungen dieser Art zu beschäftigen. Konkret geht es darum, dass der Arbeitgeber hier gleich einige Betriebsratswahlen in seinen „Teilregion-Betrieben“, in denen stets mehrere Filialen per Tarifvertrag als Betrieb definiert werden, angefochten hat. Als Anfechtungsgrund wurde jeweils angeführt, dass bei den Wahlen Filialleiter der „Nordsee“ mitgewählt hatten und teilweise sogar in den Betriebsrat gewählt worden sind, die nach Auffassung des Unternehmens über die selbstständige Einstellungs- und Entlassungsbefugnis nach § 5 Abs. 3 S. 2 Nr. 1 BetrVG verfügten und daher Leitende Angestellte seien. Wäre diese Auffassung

richtig, hätten diese Filialleiter zwar den Sprecherausschuss der Leitenden Angestellten, nicht aber den Betriebsrat wählen dürfen.

Was den Fall sehr speziell macht, ist das Vorgehen des Unternehmens, das unmittelbar vor den diesjährigen Betriebsratswahlen in einem „Hau-Ruck-Verfahren“ 228 Nordsee-Filialleiter zu Leitenden Angestellten machen wollte, die teilweise schon über Jahre hinweg als nicht leitende Mitarbeiter geführt und behandelt wurden und regelmäßig auch bei den Betriebsratswahlen mitgewählt hatten und in einigen Fällen schon seit Jahren Betriebsratsmitglieder waren. Dazu erhielten diese Filialleiter schriftlich eine geänderte Stel-



*Die Restaurantkette „Nordsee“ hat es geschafft, mehrere Arbeitsgerichte mit betriebsverfassungsrechtlichen Statusfeststellungen zu beschäftigen*

lenbeschreibung zusammen mit einer Personalvollmacht, in der die Einstellungs- und Entlassungsbefugnis für die jeweilige Filiale benannt war. Die Arbeitsverträge der Filialleiter schlossen dagegen eine solche Personalvollmacht ausdrücklich aus. Einige, aber eben nicht alle Filialleiter haben sich mit dieser Änderung schriftlich einverstanden erklärt.

### Wahlanfechtung vor den Arbeitsgerichten gescheitert

Bislang sind insgesamt elf Wahlanfechtungsverfahren bei den Arbeitsgerichten anhängig, von denen erstinstanzlich drei entschieden sind. Die Arbeitsgerichte Neumünster (Az. 3BV3a/18), Oberhausen (Az. 4BV10/18) und Dortmund (Az. 8BV16/18) haben die Wahlanfechtungsanträge des Unternehmens als unbegründet zurückgewiesen.

Für die Arbeitsrichter waren dabei zwei Gesichtspunkte tragend. Zum einen war schon zweifelhaft, ob überhaupt die Einstellungs- und Entlassungsbefugnis arbeitsrechtlich wirksam

übertragen worden ist, wenn dies nicht vom Mitarbeiter gegengezeichnet wird. Da die Arbeitsverträge die Einstellungs- und Entlassungsbefugnis ausdrücklich ausgeschlossen haben und zudem Schriftform vorsehen, ist in der Tat fraglich, ob der Arbeitgeber durch schlichte Mitteilung der erweiterten Personalvollmacht den Arbeitsvertrag einseitig ändern konnte.

Aber auch am Vorliegen der weiteren Voraussetzungen des § 5 Abs. 3 S. 2 Nr. 1 BetrVG hatten die Arbeitsgerichte erhebliche Zweifel. Die Einstellungs- und Entlassungsbefugnis braucht sich zwar nicht auf alle betriebsangehörigen Arbeitnehmer zu beziehen. Es ist daher unschädlich, wenn einzelne Arbeitnehmergruppen (z. B. alle AT-Angestellten) aus dem Zuständigkeitsbereich herausgenommen sind. Jedoch fordert das Bundesarbeitsgericht, dass die Befugnis bestehen muss, über die Einstellung und Entlassung einer bedeutenden Zahl von Arbeitnehmern des Betriebes entscheiden zu können (BAG 11.03.1982 AP BetrVG 1972 § 5 Nr. 28). Die Entscheidungsbefugnis und Verantwortung für einen nur eng begrenzten Personenkreis genügt mithin nicht.

In der übertragenen Aufgabe muss sich somit die spezifische Arbeitgeberfunktion nachhaltig widerspiegeln. Allerdings wird man in Ergänzung der genannten Rechtsprechung die Voraussetzung des § 5 Abs. 3 Nr. 1 BetrVG auch dann annehmen können, wenn die Einstellungs- und Entlassungsbefugnis nur für einen begrenzten Personenkreis besteht, es hierbei aber um hochqualifizierte Spezialisten geht, deren Mitarbeit für das Unternehmen von besonderer Bedeutung ist. Das quantitative Element wird in diesem Fall durch die Qualität der Entscheidungsbefugnis überlagert (BAG 10.10.2007 AP BetrVG 1972 § 5 Nr. 72; BAG 16.04.2002 AP BetrVG 1972 § 5 Nr. 69).

Im Nordsee-Fall war der Betrieb per Tarifvertrag aus mehreren Filialen einer Teilregion zusammengesetzt. Die Einstellungs- und Entlassungsbefugnis sollte sich aber stets nur auf die einzelne Filiale und damit nur auf einen Teil des Betriebs beziehen. Von einer „bedeutenden Zahl von Arbeitnehmern“ oder von hochqualifizierten Spezialisten im Sinne der BAG-Rechtsprechung konnte daher weder in Bezug auf den Betrieb noch auf das Unternehmen gesprochen werden. Selbst wenn man annimmt, dass im

Fälle der Systemgastronomie wie bei Nordsee die Filialstruktur die maßgebende Geschäftsidee ist, reicht es doch noch nicht, um von einer unternehmerischen Teilaufgabe zu sprechen, wenn nur in einer von insgesamt 370 Filialen selbstständig eingestellt und entlassen werden darf. Von daher ist es nachvollziehbar, dass die Wahlenfechtungen gescheitert sind.

### Es bleibt die Frage nach dem „Warum“?

Insgesamt bleibt natürlich ein gewisser Beigeschmack zurück, wenn man sich das Vorgehen des Unternehmens anschaut. Warum hat

man den unsicheren Weg über § 5 Abs. 3 S. 2 Nr. 1 BetrVG gewählt? Die Erteilung einer Prokura im Sinne von § 5 Abs. 3 S. 2 Nr. 2 BetrVG wäre vermutlich der leichtere Weg gewesen, wenn es nur darum gegangen wäre, die Filialleiter zu Leitenden Angestellten zu machen. Bei der Übertragung von Einstellungs- und Entlassungsbefugnis denkt man aber sofort auch an § 14 Kündigungsschutzgesetz und die Möglichkeit, sich auch bei sozial ungerichteter Kündigung mittels Auflösungsantrag und Abfindungszahlung von solchen leitenden Mitarbeitern zu trennen.

Ob das tatsächlich der Hintergedanke war, mag dahinstehen. Fatal ist jedenfalls, dass diese Befürchtung bei den Betroffenen und den Betriebsräten entstehen konnte.

Für die jetzt angebrochene Amtsperiode der Betriebsräte muss es für das Unternehmen nun vor allem darum gehen, verloren gegangenes Vertrauen wiederherzustellen. Der Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat ist und bleibt ein Kerngedanke des Betriebsverfassungsrechts. —

## UNGEWÖHNLICHES AUS DER RECHTSPRECHUNG

# INTERESSANT & KURIOS

von Rechtsanwältin Diana Nier

### Benutzung der Hoteldusche bei Auswärtstätigkeit nicht abstrakt gefährlich

In seinem Urteil vom 16.05.2018 hatte sich das Landessozialgericht Baden-Württemberg (LAG), AZ: L 3 U 4168/17, mit dem Duschen während einer Auswärtstätigkeit zu befassen.

Geklagt hatte die Witwe eines 58-jährigen Versicherten auf Anerkennung einer Berufskrankheit und Hinterbliebenenleistung. Ihr Ehemann wurde im August 2014 mit Fieber und grippeähnlichen Symptomen in ein Krankenhaus eingeliefert, wo eine Infektion mit dem Bakterium Legionella pneumophila festgestellt wurde. Am 12. November 2017 verstarb der Versicherte.

Zuletzt war er als Monteur bei unterschiedlichen Automobilfirmen u. a. in Belgien eingesetzt. Die beklagte Berufsgenossenschaft betrieb Ursachenforschung und stellte bei keinem seiner Kollegen einer Legionellen-Infektion fest noch fanden sich Legionellen an den letzten Arbeitsplätzen oder dem Wohnhaus des Verstorbenen.

Eines der beiden belgischen Hotels, wo der Versicherte übernachtet hatte, war zwar zwischenzeitlich geschlossen worden. Allerdings fand sich für den fraglichen Zeitraum kein konkreter Hinweis auf eine dortige Legionellen-Epidemie oder Ähnliches.

Der von der Berufsgenossenschaft bestellte Sachverständige erklärte, dass die Benutzung von Hotelduschen ein Infektionsrisiko darstelle, da bei Nichtnutzung des Zimmers das Was-

ser längere Zeit in den Leitungen stehe. Die Berufsgenossenschaft befand dies jedoch nicht als ausreichenden Nachweis und lehnte die Anerkennung einer Berufskrankheit und Hinterbliebenenleistung der Witwe ab.

Das Sozialgericht Karlsruhe war anderer Meinung und gab der Witwe Recht. Zwar sei kein konkreter Nachweis einer Gefährdung möglich, aber es habe eine abstrakte Gefahr durch das Benutzen der Hotelduschen bestanden, was aufgrund der Schließung eines Hotels ausreichen müsse.

Das LSG Stuttgart sah dies anders. Zum einen könne die Ursache für die Legionellen-Infektion nicht mehr aufgeklärt werden. Zum anderen stellt das Duschen im Hotel bereits schon keine im Zusammenhang mit der versicherten Arbeitstätigkeit stehende Verrichtung dar. Die Körperreinigung des Versicherten habe im Wesentlichen nicht den betrieblichen Interessen des Arbeitgebers gedient, sondern war dem privaten Bereich des Versicherten zuzuordnen. Schließlich hatte der Sachverständige auch mitgeteilt, dass eine Legionellen-Infektion in keinem der Hotels nachzuweisen sei.

### Keine Einstellung in den Polizeidienst bei Cannabiskonsum

Das Verwaltungsgericht Berlin hatte einmal mehr per Eilentscheidung am 04.07.2018, AZ: VG 26 L 130.18, über die Eignung eines Bewerbers für den Polizeidienst entschieden.

Der 40-jährige Antragsteller bewarb sich in 2017 um eine Stelle im Polizeivollzugs-



Quelle: Fotolia, @ psdesign1

dienst. Bei der Blutuntersuchung im September 2017 wurde bei ihm ein Wert von 300ng/ml THC-Carbonsäure festgestellt, ein Cannabis-Abbauprodukt. Daraufhin lehnte der Polizeipräsident in Berlin eine Einstellung ab. Hiergegen wendete sich der Antragssteller per Eilantrag. Er sei gesundheitlich für den Dienst geeignet und würde keine Drogen konsumieren.

Das Verwaltungsgericht bestätigte die Entscheidung des Polizeipräsidenten. Für die Einstellung in den Vorbereitungsdienst sei eine umfassende Eignung notwendige Voraussetzung. Die Behörde habe bei der Beurteilung einen weiten Einschätzungsspielraum. Bei Cannabiskonsum könne das Führen von Kraftfahrzeugen zweifelhaft sein. Dies zähle aber zu den Aufgaben von Polizeivollzugsbeamten, so dass ein solcher Bewerber eben nicht als uneingeschränkt polizeidienstfähig einzustufen sei. In Anbetracht der Blutwerte sei zudem die Behauptung, er würde kein Konsument sein, nicht glaubhaft.

Die Entscheidung ist noch nicht rechtskräftig. —

## REGION NIEDERRHEIN

## STARKE FRAUEN – 1. FRAUENNETZWERKTREFFEN

Am 6. Juni 2018 wurde das Frauennetzwerktreffen Niederrhein in Duisburg-Ruhrort aus der Taufe gehoben. Dazu hatte die RG Niederrhein alle weiblichen Mitglieder des DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK zu einer Stadtführung unter der Überschrift: Ruhrort und die Frauen – Starke Persönlichkeiten in drei Jahrhunderten nach Duisburg-Ruhrort eingeladen.



Schifferbörse in Duisburg-Ruhrort

Ausgangspunkt der Führung unter der Leitung von Stadtführerin Astrid Hochrebe war die Schifferbörse in Duisburg-Ruhrort. Sie führte von hier aus die Gruppe in das alte Ruhrort und berichtet über drei bedeutende Ruhrorter Frauenpersönlichkeiten, die über drei Jahrhunderte hinweg hier die Fäden gezogen und ihren „Mann“ gestanden haben.

Nach und nach vergrößerte sie das Geschäft und hat einen sehr hohen Anteil daran, dass das Unternehmen ein beachtliche Größe erreichte. Besonders erwähnenswert ist, dass sie die Geschäfte in einer Zeit führte, als Frauen als noch nicht geschäftsfähig galten.

Weiter ging es zum Wohnhaus von Amalie Weidner-Steinhaus, Heimatdichterin im 19. Jh. Diese heute fast vergessene Schriftstellerin verfasste einige Werke in Ruhrorter Mundart, z. B. Jan on Gretje: Geschickskes üt de Ruhr. Sie starb am 3. Februar 1963 in Duisburg. Auf dem Friedhof Eisenbahnstraße hat sie ein Ehrengrab der Stadt Duisburg. Am 5. September 2008 wurde der Dichterin ein Park an der Hafestraße in Duisburg-Ruhrort gewidmet.

Die dritte starke Frau ist Johanna Niederhellmann, eine deutsche Frauenrechtlerin, SPD-Reichstagskandidatin und engagierte Widerstandskämpferin im Nationalsozialis-

inne: für Beeck, Beeckerwerth und Laar. Sie setzte sich auch für die Wiederherstellung von Gewerkschaften ein – konkret als Mitglied des „Ausschusses zur Wiedererrichtung einer Einheitsgewerkschaft“. Aus gesundheitlichen Gründen – Haft und Folter während der NS-Diktatur hatten ihr schwer zugesetzt – zog sie sich 1948 von allen politischen Ämtern und aus allen Funktionen zurück und starb am 18. April 1956 in Duisburg. Darüber hinaus erzählte Astrid Hochrebe Interessantes über die Arbeitswelt der Frauen im Zuge der Industrialisierung, das Leben in der Binnenschifffahrt sowie Anekdoten zur Lokalgeschichte.

Nach 2,5 Stunden sehr abwechslungsreicher und kurzweiliger Führung durch die kleinen Straßen und Gassen kehrte die Gruppe in das Restaurant Zum Anker zum Get-together ein. Dieses Ruhrorter Lokal ist aus vielen Schimanski-Tatorten bekannt und ein beliebtes Ziel für Einheimische und Touristen.

## Treffpunkt Regionalgruppe Niederrhein

Zunächst ging es zum Hanielhauptstandort und Aletta Haniel, alleinerziehende Mutter und erfolgreiche Unternehmerin im 18. Jh., die nach dem Tod ihres Mannes 1782 den Weinhandel und den allgemeinen Spedition- und Kommissionshandel unter dem Firmennamen J. W. Haniel seel. Wittib weiterbetrieb.

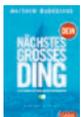
mus. Nach der Befreiung vom Nationalsozialismus wirkte sie beim Wiederaufbau der SPD mit. In der provisorischen Bürgerversammlung von Duisburg wurde sie die einzige weibliche Bürgervorsteherin für den Ortsteil Ruhrort. Von 1945 bis 1948 hatte sie den Vorsitz des Wohnungsausschusses für weitere Stadtteile

Bereits während des Rundgangs entwickelten sich angeregte Gespräche zwischen den Teilnehmerinnen, die beim Get-together intensiv fortgesetzt wurden. Die „Taufpatinnen“ (Teilnehmerinnen) dieses ersten Frauennetzwerktreffens Niederrhein waren der Ansicht, dass weitere Veranstaltungen dieses Formates wünschenswert sind. Das Frauennetzwerk Niederrhein wird also in die nächste Runde gehen. —  
**Marlene Maas**

### BUCHTIPP

Matthew Mockridge

#### Dein nächstes großes Ding: Gute Ideen aus dem Nichts entwickeln



Gabal, 2017  
 Hörbuch (8 Stunden)  
 ISBN 978-3869367958  
 34,95 €

Dieses Hörbuch – das nicht vom Autor gesprochen wird – richtet sich offensichtlich an eine junge Klientel auf dem Sprung in ein eigenes Business. Alle anderen werden sich

nicht nur an die direkte Ansprache per „Du“, sondern auch an „Amigo“ und Ähnliches gewöhnen müssen. Dieser flapsige Tonfall ist nicht jedermanns Sache. Zudem besteht das Buch in langen Passagen aus den persönlichen Erlebnissen des Autors und seiner Lebensphilosophie. Dabei erfahren die Zuhörer etwa, dass der Autor morgens kalt duscht. Lifestyle steht hier häufig im

Vordergrund, denn die vollmundige Ankündigung der „Killer-Applikationen“ bleibt da unerfüllt. Die lockere Sprache sorgt dafür, dass man nicht genau zuhören muss. Gestandene Führungskräfte sind hier definitiv falsch. Junge Gründer können „mit ihren Buddys mal reinhören“. Angesichts des Preises sollte man sich das aber gut überlegen. —  
**rk**

## RECHTSANWALT JAN WILLEM SMITS

### NEU IM TEAM

Jan Willem Smits, geboren 1982, studierte Rechtswissenschaften an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und absolvierte sein Referendariat am Landgericht Köln.

Nach Ablegung des Zweiten Staatsexamens war Smits mehrere Jahre als niedergelassener Rechtsanwalt tätig und absolviert seit 2017 berufsbegleitend den Masterstudiengang „Arbeitsrecht“ an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Seit dem 1.8.2018 verstärkt Jan Willem Smits den Verband in der Hauptgeschäftsstelle Essen als Referent der Geschäftsführung und Syndikusanwalt des Verbandes. „Ich freue mich sehr auf meine neue Tätigkeit im Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK und auf den Kontakt mit den Mitgliedern. Ich hoffe, die Verbandsmitglieder bestmöglich unterstützen zu können und in diesem Sinne den juristischen Service weiter zu stärken“, sagt Jan Willem Smits über seine neue berufliche Herausforderung. —



Jan Willem Smits

## REGION DÜSSELDORF

### SCHARFE SACHE – SCHEREN FÜR DIE WELT



Die Teilnehmer konnten selbst Hand anlegen

Im Rahmen ihrer Veranstaltungsreihe „Lebendige Industriegeschichte“ hatte die Regionalgruppe Düsseldorf zu einer Besichtigung der historischen Gesenkschmiede Hendrichs in Solingen Ende Juli eingeladen. Dies war bereits die dritte Veranstaltung dieser Reihe, bei der es darum geht, die Wurzeln der heimischen Industriegeschichte kennenzulernen und Bezüge zur heutigen technologisierten Arbeitswelt herzustellen.

Schneidwaren von bester Qualität, für jeden Gebrauch und Bedarf, das war schon immer Solingens Stärke auf dem Weltmarkt. Aus einer der ehemals größten Gesenkschmieden – der Scherenschlägerei Hendrichs – wurde ein Museum, in dem noch gearbeitet wird und in dem noch

heute für die Besucher an den historischen Maschinen Scherenrohlinge geschmiedet werden.

Informativ und kurzweilig wurden die 25 teilnehmenden Mitglieder der Regionalgruppe Düsseldorf und der benachbarten Regionalgruppen Köln und Niederrhein durch die Produktionsanlagen geführt. Die Arbeitsbedingungen hier waren hart am Ende des 19. Jahrhunderts. Der für das Betreiben der Dampfmaschine verantwortliche Maschinist beispielsweise musste Hallentemperaturen von um die 50 °C aushalten. Was sind dagegen die am Besichtigungstag herrschenden Außentemperaturen von „nur“ 35 °C?

Arbeitsschutz war Ende des 19. Jahrhunderts noch weitgehend unbekannt. Trotz extremer Lärmbelastung wurde ohne Gehörschutz gearbeitet; Verletzungen wurden vor Ort notdürftig behandelt, dann ging es zurück an den Arbeitsplatz. Die spartanischen Umkleideräume dienten gleichzeitig als „Sozialraum“, und Urlaub gab es gerade einmal zehn Arbeitstage im Jahr. Dennoch waren die Arbeitsplätze in der Fabrik begehrt und die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber der Unternehmerfamilie Hendrichs groß. Wie auf historischen Fotos dokumentiert, arbeiteten oft gleich drei Generationen einer Familie in der Gesenkschmiede. Denn die Bezahlung war relativ gut und es gab – für die damalige Zeit nicht selbstverständlich – ordentliche Sanitärräume, Toiletten mit Wasserspülung und die Möglichkeit, täglich warm zu duschen! Das historische Waschhaus ist noch originalgetreu erhalten und konnte besichtigt werden.

Beim Rundgang durch die Fabrikhallen lernten die Besucher den gesamten Produktionsprozess eines Scherenrohlings kennen. Mit Span-

nung verfolgten sie, wie sich im sog. Gesenk (der Schmiedeform) vor ihren Augen ein Stück erhitztes Metall unter hohem mechanischen Druck zu einer ersten rohen Form einer Scherenhälfte verwandelte. Besonders interessant war, dass die Besucher einige der historischen Maschinen selbst bedienen durften, so z. B. das Formschneiden der Rohwaren und das Ausstanzen der Augen im Scherengriff.

All dies gab einen sehr guten Einblick in die Arbeitswelt und die Arbeitsbedingungen des ausgehenden 19. Jahrhunderts. So hatten die Teilnehmer reichlich Gesprächsstoff für den anschließenden Besuch des idyllischen Gartenrestaurants in der benachbarten ehemaligen Fabrikantenvilla. Bei leckerem Essen und kühlen Getränken vertieften sie bestehende Kontakte, knüpften neue Kontakte und führten angeregte Gespräche.



Die Maschinenhalle

Die Vorstandsvorsitzende der Regionalgruppe Düsseldorf, Frau Dr. Renate Schüller, freute sich beim Abschied über das Lob der Teilnehmer für die gelungene Veranstaltung. Sie versprach, die Veranstaltungsreihe „Lebendige Industriegeschichte“ fortzusetzen. —

Dr. Renate Schüller

## REGION KÖLN

## FÜHRUNGSKRÄFTE-TRAINING IN AACHEN

Am 22. Juni hatten sieben Aachener Studierende die seltene Chance, an einem Assessment Center Training teilzunehmen. DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK bot diese Veranstaltung in Zusammenarbeit mit der BARMER an und stellte ein spannendes und sehr interaktives Programm zusammen.



Gute Laune beim Training

Zu Beginn gab Frau Jansen (BARMER) eine kleine Einführung in das Thema und erläuterte den typischen Ablauf eines ACs. Da Übung bekanntlich den Meister macht, waren dann wir, die Studierenden, gefragt, uns in der ersten klassischen Assessment Center-Kategorie, der Selbstpräsentation, zu versuchen. Die verschiedenen Präsentationen wurden vor der ganzen Gruppe gehalten und auch von allen gemeinsam

besprochen. Das individuelle Feedback und die allgemeinen Informationen, auf was bei solchen Präsentationen geachtet wird, waren für uns unglaublich aufschlussreich und hilfreich.

Nachdem auch andere Formen von Präsentationen theoretisch durchgegangen wurden, folgte der zweite interaktive Block. Dieser beinhaltete eine Gruppendiskussion

und nach einem stärkenden Mittagessen auch eine Gruppenübung. Diese Kategorien stellten sich als noch recht unbekannt und schwierig heraus. So war auch hier das Feedback von Frau Jansen und Herrn Cuvelier (DFK) Gold wert, um bei kommenden ACs zu wissen, auf was es ankommt und wo wir Verbesserungspotenzial haben. Anschließend folgten Hinweise und Herangehensweisen für die für viele von uns noch unbekannt Postkorbübung.

Zum Abschluss wurde die Kategorie „Rollen-spiel“ in Form eines Mitarbeitergespräches geübt. Sich der Herausforderung zu stellen, einem guten Mitarbeiter den Bonus zu kürzen oder ihm mittzuteilen, dass er leider nicht befördert wird, war für uns absolutes Neuland.

Mit dieser letzten Übung ging ein spannender und sehr lehrreicher Tag zu Ende, und wir wollen uns ganz herzlich bei Frau Jansen und ihrem Mitarbeiter für ihre Zeit und das Teilen ihrer Erfahrungen bedanken. Genauso gilt unser Dank auch Herrn Cuvelier für sein Feedback und dafür, dass er es uns, in seiner Rolle als Mitarbeiter, nicht zu leicht gemacht hat. —

*Leonie Soltek, Angewandte Geowissenschaften RWTH Aachen*

## BUCHTIPP

Jon Christoph Berndt, Sven Henkel

## Future-ready!: Gelebte Identität in disruptiven Zeiten – so werden Unternehmen zukunftsfit



Printamazing, 2018  
204 Seiten, broschiert  
ISBN 978-3981723168  
24,99 €

die den Haupttext witzig/ironisch kommentieren und damit pointieren sollen. Das gelingt leider noch weniger als beim letzten Buch.

Die neue Kooperation von Berndt und Henkel schließt sich in Erscheinung und Machart an das letzte Buch an. Wieder gibt es an den Seitenrändern kleine Kommentare mit Piktogrammen der Autoren,

Ansonsten ist das Werk ein gutes Buch über Marken, das sich angenehm lesen lässt. Nicht wissenschaftlich, aber gut informiert. Doch das reicht den Autoren leider nicht. Für die Beiden, so scheint es,

muss es eben immer ein bisschen größer und mehr sein. So, wie es etwa der formulierte Anspruch des Buches ist, Unternehmen „future ready“ zu machen, den Finger in die Wunde zu legen etc. Ein Anspruch der nicht erfüllt wird und damit das Buch kleiner macht, als es eigentlich ist. Da helfen auch die flotten und schmissigen Werbetexte auf dem Einband nicht weiter. Schade eigentlich. —

rk

## REGION SACHSEN-THÜRINGEN

## 3. FRAUEN-FORUM IN LEIPZIG

Im Schnitt bekommen Frauen weniger Gehalt als Männer. Der Lohnunterschied hat nicht nur wesentliche Auswirkungen auf die Rente und Altersvorsorge, sondern spiegelt sich auch in der Wahrnehmung und Motivation von Mitarbeiterinnen. Doch sind Frauen tatsächlich weniger mutig in Gehaltsverhandlungen als ihre männlichen Kollegen?

Dieser Frage widmete sich das FOM Frauen-Forum in Kooperation mit dem DFK-Frauenetzwerk Sachsen-Thüringen am 29. August 2018 in Leipzig. Und „Traut Euch! Erfolgreich bei Gehalts- und Vertragsverhandlungen“ stieß auf sehr großes Interesse.

In einem humorvollen dialogischen Vortrag präsentierten DFK-Juristin Diana Nier, Fachanwältin für Arbeitsrecht, und Prof. Dr. Stephan Buchhester, FOM Professor für Wirtschaftspsychologie, tatsächliche Verhandlungsunterschiede zwischen Frauen und Männern. Dabei

spielten sich die beiden Referenten ideal die Bälle zu und zeigten die jeweilige Verhandlungsposition aus Arbeitnehmer- und aus Arbeitgebersicht auf.

Darüber hinaus gaben sie den rund 65 Teilnehmerinnen wertvolle Tipps für erfolgreiche Gehalts- und Vertragsverhandlungen. Diana Nier stellte typische Verhandlungssituationen aus ihrer Beratungspraxis vor und informierte über gesetzliche und vertragliche Regelungen. Prof. Stephan Buchhester stellte demgegenüber die psychologische Komponente dar. Denn gerade Frauen scheuen sich häufig, nach einer Gehaltserhöhung zu fragen, oder sie verhandeln nicht gut, weil es ihnen an Selbstsicherheit fehlt. Ein zu geringes Gehalt oder schlechte Vertragskonditionen lassen sich später kaum mehr korrigieren.

Fazit des Abends: Mit einer guten Vorbereitung und einer sinnvollen Strategie kann in Verhand-



Quelle: @Anne Tesch

DFK-Juristin Diana Nier gibt wertvolle Tipps

lungen viel erreicht werden. Das starke Interesse und die überaus positive Resonanz des Abends versprechen eine erfolgreiche Fortführung der gemeinsamen Kooperation. —

**Anne Tesch, Ansprechpartnerin  
Frauenetzwerk Ost**

## REGION BERLIN-BRANDENBURG

## BESICHTIGUNG DES KÖNIGLICHEN WEINBERGS &amp; WEINVERKOSTUNG

„Für Sorgen sorgt das liebe Leben und Sorgenbrecher sind die Reben.“  
(Johann Wolfgang von Goethe)

Auch dieses Jahr fand unsere traditionelle Besichtigung des Königlichen Weinbergs nebst anschließender Weinverkostung am 31. August 2018 in Potsdam, nahe dem Schloss Sanssouci, statt. Bei herbstlichem Wetter kamen die regionalen Mitglieder und Gäste zusammen, um Wissenswertes über den Weinberg und Weinanbau zu erfahren, anregende Gespräche zu führen, sich auszutauschen oder neue Mitglieder kennenzulernen.

Und wo ließe sich die Materie rund um den Wein besser verstehen als dort, wo schon vor Jahrhunderten der Weinanbau gepflegt wurde? An diesem Abend erfuhren wir viel über den Königlichen Weinberg und den Prozess von der Traube an der Rebe bis zum Wein im Glas. Bereits zu Beginn der Veranstaltung erhielt jeder Teilnehmer zum Empfang einen Aperitif. Nach der Begrüßung durch den Young Leaders Verantwortlichen Ost, Fabian

Diwisch, folgte dann die Erkundung des königlichen Weinbergs. Die Besichtigung und Führung wurde wieder durch Andreas Kramp, Projektsteuerung Königlicher Weinberg (Mosaik Werkstätten für Behinderte gGmbH), mit einem historischen Vortrag versiert geleitet und begleitet.

Dabei lernte die Gruppe etwas über die Talut Mauern, Lepère'schen Anlagen und die Bedeutung eines guten Grad Oechsle für das Mostgewicht eines Weines. Nach dem knapp 45-minütigen Rundgang folgte dann der nächste Höhepunkt der Veranstaltung, die Weinverkostung bei Sonnenuntergang am Hang, im Freien und einem Vesper. Dieser Teil wurde durch die Weinexpertinnen vom Werderaner Wachtelberg, Kerstin Otto und ihrer Tochter, begleitet, die uns durch den Rest des Abends mit Informationen und für Fragen zur Verfügung standen.



Genuss bei der Weinverkostung

Eine treffende Kurzbeschreibung der Veranstaltung wäre wohl: ein Abend in Geselligkeit zum Kennenlernen und mit Wissensfaktor. Diese Veranstaltung erhält ein Besonderheitssiegel.

Wir bedanken uns für diese hohe Kompetenz, tolle Atmosphäre sowie die anregenden Gespräche. Denn dies sorgte bei allen Teilnehmern für einen sehr schönen Abend. Wir freuen uns auf das nächste Mal Ende August 2019! —

**Fabian Diwisch, Young Leaders  
Verantwortlicher Ost**

## REGION NORD

## KARRIEREDINNER ZU „FÜHREN OHNE PSYCHOTRICKS“

Das Karrieredinner ist in der Region Nord das Format, um fachlichen Input, Diskussion und Netzwerken miteinander zu verbinden. Das Event im Literaturhauscafé an der Hamburger Alster war Ende August wieder ausgebucht bis auf den letzten Platz. Es war auch ein spannendes Thema: „Souverän führen ohne Psychotricks – Wie Sie mit Ethik und Anstand Menschen gewinnen.“

Quelle: © Frank Hagenow



Dr. Frank Hagenow referierte beim Karrieredinner im Literaturhauscafé an der Alster in Hamburg

Referent Dr. Frank Hagenow ist promovierter Psychologe, Business Coach und Keynote Speaker. Darüber hinaus blickt er auf eigene, langjährige Erfahrungen als psychologischer Gutachter und Führungskraft zurück. Er ist Autor des Buches „Führen ohne Psychotricks“ und beleuchtete von allen Seiten die allzu verlockenden Griffe in die Psychotrickskiste, um unliebsamen Auseinandersetzungen ein schnelles Ende zu bereiten oder Konflikten gar ganz aus dem Weg zu gehen.

Er zeigte eindringlich, dass dies zu kurz gedacht ist: Wer langfristig Erfolge erzielen und

kompetente Mitarbeiter dauerhaft binden möchte, ist gut beraten, auf die vermeintlich bequemen und schnellen Kniffe zu verzichten. Wer Menschen führt, trägt Verantwortung. Verantwortung für einen anständigen Umgang mit seinen Mitarbeitern. Schließlich sind es immer die Menschen, die in den Unternehmen miteinander zu schaffen haben – und einander dabei oftmals auch zu schaffen machen.

Es wurde ein überaus spannender Abend – der erst spät endete, weil die Mitglieder so ausgiebig wie nie diskutierten und austauschten. — mü

## WIR TRAUERN UM ...

Manfred Basler, starb am 05.07.2018 im 80. Lebensjahr

Hans-Jürgen Bigge, RWE Net AG, starb am 21.06.2018 im 78. Lebensjahr

Herbert Blum, Dipl.-Ing., Bergbau AG Westfalen, WD Gneisenau, starb am 01.07.2018 im 90. Lebensjahr

Henry Böttcher, Ing. (grad.), Metaleurop Weser Blei GmbH, starb am 24.07.2018 im 91. Lebensjahr

Heinrich Bosch, Dipl.-Ing., Gebhardt & König Gesteins- u. Tiefbau GmbH, starb am 30.08.2018 im 86. Lebensjahr

Klaus Bubeck, ThyssenKrupp Industries, Essen, starb am 19.06.2018

Dieter Dünnhaupt, Dipl.-Ing., ThyssenKrupp Xervon GmbH, starb am 25.07.2018 im 76. Lebensjahr

Wolfgang Foßhag, Dipl.-Ing., Saarberg Interplan GmbH, starb am 08.08.2018 im 83. Lebensjahr

Friedrich Haumann, Eschweiler Bergwerks-Verein AG, BW Westfalen, starb am 19.07.2018 im 79. Lebensjahr

Friedhelm Hegenbart, Bergbau AG Niederrhein, WD Walsum, starb am 17.08.2018 im 85. Lebensjahr

Paul Hinterwimmer, starb am 16.08.2018 im 82. Lebensjahr

Heinz-Werner Hövelhaus, Dipl.-Ing. Bergass. a.D., Bergbau AG Lippe, HV, starb am 30.07.2018 im 92. Lebensjahr

Hartmut Hochstein, starb am 09.08.2018 im 77. Lebensjahr

Bernward Jansen, Dipl.-Ing., ThyssenKrupp Steel AG, starb am 21.02.2018 im 79. Lebensjahr

Kurt Kreuzberg, Klöckner Stahl- und Metallhandel GmbH, starb am 22.05.2018 im 77. Lebensjahr

Bernd Neubauer, Dipl.-Ing., starb am 28.08.2018 im 62. Lebensjahr

Dr. oec. Gert Pfeilschmidt, envia Mitteldeutsche Energie AG, starb am 07.07.2018 im 67. Lebensjahr

Ingeborg Requa, starb am 03.07.2018 im 97. Lebensjahr

Hansjoachim Sauer, Alfred Ristow GmbH & Co. KG, starb am 17.04.2018 im 90. Lebensjahr

Hans-Peter Schelling, Dipl.-Kffm., RKW Wülfrath, starb am 01.08.2018 im 85. Lebensjahr

Ralf Schmechel, starb am 13.06.2018 im 60. Lebensjahr

Dietmar Schulz, Dr., ThyssenKrupp Industrial Solutions AG, starb am 01.08.2018 im 57. Lebensjahr

Walter Stenger, Dipl.-Ing., DSK, Werkstätten u. techn. Dienste, starb am 10.07.2018 im 69. Lebensjahr

Joerg Teufert, Steag Technischer Service GmbH, starb am 03.08.2018 im 58. Lebensjahr

Klaus Thomas, Dipl.-Ing., Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH, starb am 06.06.2018 im 84. Lebensjahr

Walter Träm, Saarbergwerke AG, starb am 18.07.2018 im 99. Lebensjahr

Wolfgang Winkler, DSK, BW Auguste Victoria/Blumenthal, starb am 26.07.2018 im 70. Lebensjahr

## REGION NORD

## UND NOCH EINMAL: FÜHRUNG DURCH DIE ELBPHILHARMONIE

*Wegen der großen Nachfrage hat die Region Nord im Juli eine weitere Führung durch die „Elphi“ organisiert – und auch diese Veranstaltung war wieder nach kurzer Zeit ausgebucht. Die Konzerthausführungen, in denen man sich das Gebäude mit seiner Technik und seiner Architektur erklären lassen kann, sind begehrt.*

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

auch einen Einblick in die Abläufe des Musikbetriebs und das Veranstaltungsprogramm der Elbphilharmonie.

Die Region Nord plant noch weitere Termine. Diejenigen, die es noch nicht geschafft haben teilzunehmen, werden also noch eine Chance bekommen. — mü



*Die „Elphi“ ist inzwischen ein Liebling der Hamburger – und die Führungen sind konstant ausgebucht.*

## REGION NORD

## WIEDER ZU GAST BEI LANZ

Diesmal waren Bundeswirtschaftsminister Peter Altmeier und Skispringer Sven Hannawald zu Gast, als der DFK mit seinen Mitgliedern als Zuschauer wieder in der Fernsehshow Markus Lanz im Studio dabei war. Wegen der Rekordnachfrage bei den ersten Einladungen wurde ein weiterer Abend in der Fernsehshow von der Region Nord organisiert.



Quelle: @ <http://markuslanz.zdf.de>

„Markus Lanz“ ist eine Talkshow im ZDF, die den Namen ihres Moderators Markus Lanz trägt. Die 75-minütige Sendung wird dienstags bis donnerstags mit Beginn in der Zeit

zwischen 22.45 Uhr und 23.30 Uhr ausgestrahlt. In der Regel wird die Sendung einige Stunden vor der Ausstrahlung im ZDF-Studio in Hamburg aufgezeichnet. Lanz unterhält sich meistens mit jedem Gast einzeln über

ein aktuelles Thema, in welches der Gast entweder selbst involviert ist oder für das er Sachkunde aufweist. Sofern es sich dabei aus der Situation ergibt, bringen sich die übrigen Gäste mit in das Einzelgespräch ein bzw. diskutieren darüber. Typische Themen sind z. B. aktuelle politische, gesellschaftliche oder sportliche Ereignisse. Die Gäste sind sehr oft Politiker, Schauspieler, Musiker, Sportler und Journalisten. Das eigentlich Interessante an dem Abend war wieder, bei der Produktion im Fernsehstudio dabei zu sein und die Sendung hinter der Kamera zu erleben – live und in Farbe. — mü

## REGION HAMBURG

## DFK AUF DER JOB40PLUS

job40plus ist eine Jobmesse, die ihren Fokus gezielt auf erfahrene, qualifizierte Arbeitnehmer legt. Dabei ist die „40“ allerdings nicht in Stein gemeißelt. Auch jüngere KandidatInnen sind herzlich willkommen, entscheidendes Kriterium ist langjährige Berufserfahrung. In vielen Unternehmen konzentriert sich die Rekrutierung von Fachkräften auf AbsolventInnen und Young Professionals. Dabei sind es oft gerade die „alten Hasen“, deren Wissen und Erfahrung wertvolle Impulse geben.

Der DFK ist nunmehr langjähriger Kooperationspartner der job40plus und hat auch dieses Jahr viele Messen mitgestaltet und Teilnehmer regelmäßig mit Vorträgen zu arbeitsrechtlichen Themen unterstützt. Auch im Juli war der DFK in Hamburg vor Ort: Verbandsrechtsanwalt Sebastian Müller beriet am Stand zu Arbeitsverträgen und Zeugnissen und referierte zudem zum Thema „Von Befristung bis Aufhebung – Was Sie rund um Ihren Arbeitsvertrag wissen müssen“ – ein Dauerbrenner. — mü



*Verbandsrechtsanwalt Sebastian Müller referierte auf der Karrieremesse Job40plus*

# VERANSTALTUNGEN

> INTERESSENTEN WERDEN UM VERBINDLICHE ANMELDUNG GEBETEN

## 22.10.2018 RG Sachsen-Thüringen

Impuls: „Augenhöhe – Erfahrungsaustausch zu Führung von Organisationen in der neuen Arbeitswelt“, Stadtwerke Leipzig, 18.00 Uhr

## 23.10.2018 RG Nord

12. Karrieredinner „Loslassen für Führungskräfte – Mitarbeiter in die Verantwortung“

## 24.10.2018 3. FOM-Frauen-Forum München

Chancen erkennen – Chancen nutzen

## 24.10.2018 RG Düsseldorf

Emissionsfreie Mobilität im Verkehr mit Batterie- und/oder Wasserstoff-Brennstoffzellen-Fahrzeugen

## 26.10.2018 RG Niedersachsen

Besichtigung Landtag Niedersachsen, Hannover, 8.30 Uhr

## 30.10.2018 RG Köln

Anti-Aging fürs Gehirn: Wie sie im Kopf jung bleiben, Köln, Infos & Anmeldung guenter.weiler@ifkom

## 06.11.2018 58. Frauennetzwerk-treffen Essen

Vortragsveranstaltung „Grundlagen guter Führung – Entwickeln Sie Ihre individuellen Führungskompetenzen“, Marie Luise Richter, Expertin für systematisches Business- und Management-coaching, Verbandshaus in Essen, 19.00 Uhr

## 07.11.2018 18. Frauennetzwerk-treffen München

FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Raum H01

## 08.11.2018 RG Köln

Rotbäckchen Werksführung, Unkel, Infos & Anmeldung wolfgang.ulrich@ifkom.de, 11.00 Uhr

## 13.11.2018 RG Berlin-Brandenburg

Impuls „Create your life and swop your mind- über Konzererfahrung, Selbstständigkeit und Gesundheitsfürsorge“, Referentin Claudia Vogel, Allianzforum Berlin, 18.00 Uhr

## 13.11.2018 RG Nord

13. Karrieredinner der RG Nord – „Wie Führungskräfte vom Boxen profitieren können“

## 15.11.2018 Jubiläumsfeier

100 Jahre DFK, Allianz Forum Berlin (siehe Anzeige)

## 22.11.2018 17. Frauennetzwerk-treffen Berlin

Dinnerveranstaltung, Restaurant „Café Lebensart“, 18.30 Uhr

## 22.11.2018 RG Niederrhein

Jahreshauptversammlung, 100 Jahre DFK – 100 Jahre Führung – Und was kommt jetzt?

## 22.11.2018 RG Köln

Brennstoffzellenbasierte Elektromobilität, Infos & Anmeldung Christian.Scharlach@t-online.de, 18.00 Uhr

## 29.11.2018 13. Frauennetzwerk-treffen Leipzig

Besuch des Weihnachtsmarktes & Dinnerveranstaltung, am Haupteingang Altes Rathaus, 18.00 Uhr

## 13.12.2018 RG Köln

Domführung, Köln, Infos & Anmeldung guenter.weiler@ifkom.de

### Titel:

Perspektiven – Zeitschrift für Führungskräfte

### Herausgeber:

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE e. V.

Internet: [www.die-fuehrungskraefte.de](http://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](mailto:essen@die-fuehrungskraefte.de)

#### Berlin

Pariser Platz 6, 10117 Berlin  
e-Mail: [berlin@die-fuehrungskraefte.de](mailto:berlin@die-fuehrungskraefte.de)

#### Hamburg

Große Bleichen 21  
20354 Hamburg  
e-Mail: [hamburg@die-fuehrungskraefte.de](mailto:hamburg@die-fuehrungskraefte.de)

#### Frankfurt

Zeil 79, 60313 Frankfurt  
e-Mail: [frankfurt@die-fuehrungskraefte.de](mailto:frankfurt@die-fuehrungskraefte.de)

#### Stuttgart

Curiestraße 2, 70563 Stuttgart  
e-Mail: [stuttgart@die-fuehrungskraefte.de](mailto: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](mailto: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](mailto:verlag@koellen.de)

### Redaktion:

Ralf T. Krüger

### Erscheinungsweise:

6-mal jährlich

### Redaktionsschluss der nächsten Ausgabe:

08.11.2018

### 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: © Wire\_man, Inhalt: DFK-Bild-datenbank, andernfalls sind die Quellen jeweils am Bildrand angegeben.

### ■ **Betreiberpflichten nach dem Bundesimmissionsschutzgesetz**

Wer ist im Unternehmen wofür verantwortlich? – Welche organisatorischen Maßnahmen sind (in der Praxis) zu ergreifen? – Welche Rechtsgebiete muss man beachten?

Leitung: Dipl.-Ing. Eckhard Tschersich, Datteln  
Termin: 08. bis 09. Oktober 2018 in Essen  
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-10-130-8

### ■ **Betriebsbeauftragte für Gewässerschutz**

Fachkundelehrgang für Gewässerschutzbeauftragte nach §§ 64 bis 66 des Wasserhaushaltsgesetzes (WHG)

Termin: 08. bis 11. Oktober 2018 in Essen  
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-10-125-8

### ■ **IEDAS – Aktive Sicherheit und automatisiertes Fahren / Active safety and automated driving**

4. Interdisziplinärer Expertendialog / ([www.iedas.de](http://www.iedas.de))

Leitung: Prof. Dr.-Ing. Klaus Kompaß, BMW Group, München  
Termin: 24. bis 25. Oktober 2018 in Ingolstadt  
Veranstaltungs-Nr.: Z-H030-10-509-8

### ■ **Toleranzmanagement in der Zuliefer- und Automobilindustrie**

Berechnung, Systematik und Implementierung in modernen Entwicklungs- und Fertigungsprozessen

Leitung: Dr.-Ing. Frank Mannewitz, casim Ingenieurleistungen, Kassel  
Termin: 05. bis 06. November 2018 in München  
Veranstaltungs-Nr.: Z-H030-11-771-8

### ■ **Grundlehrgang für Gefahrgutbeauftragte – Straßen- und Schienenverkehr**

IHK-anerkannter Lehrgang für Gefahrgutbeauftragte nach § 5 der Gefahrgutbeauftragten-Verordnung (Gbv)

Termin: 05. bis 08. November 2018 in Essen  
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-11-292-8

### ■ **Betriebsbeauftragte für Immissionsschutz**

Bundesweit staatlich anerkannter Grundkurs zum Erwerb der Fachkunde im Sinne der 5. BImSchV

Leitung: Dipl.-Ing. H.-J. Busche, Immissionsschutz, TÜV NORD Systems GmbH & Co. KG, Essen  
Dr. Jutta Geiger, Landesumweltamt NRW, Essen  
Ltd. TD Dr. rer. nat. Dieter Kaltenmeier, Regierungspräsidium Freiburg  
Rechtsanwalt Dr. jur. Manfred Rebentisch  
RAe Clifford Chance, Düsseldorf  
Thomas Terstappen, Bezirksregierung Köln  
LRD Karin Uhlenbrock, Bezirksregierung Arnsberg  
Termin: 05. bis 09. November 2018 in Essen  
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-11-288-8

### ■ **Die Beförderung radioaktiver Stoffe – Gefahrgutklasse 7**

Schulung für beauftragte und an der Beförderung radioaktiver Stoffe beteiligter Personen

Leitung: Dr. Joachim Brand, Karlsruher Institut für Technologie (KIT) Termin: 06. bis 07. November 2018 in Essen  
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-11-291-8

### ■ **Betriebsbeauftragte für Abfall (Grundlehrgang)**

Bundesweit behördlich anerkannter 3-tägiger Lehrgang zur Erlangung der Fachkunde gemäß der §§ 59, 60 KrWG und § 9 AbfBeauftrV

Leitung: Dipl.-Ing. Klaus Borkowski, ö.b.u.v. Sachverständiger, beratender Ingenieur, Dorsten  
Dipl.-Ing. Jörg Freise, ThyssenKrupp Steel Europe AG, Duisburg  
MinR Dr. jur. Frank Petersen, BM für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Bonn  
Rechtsanwalt Nikolaus Steiner, Fachanwalt für Verwaltungsrecht, Anwaltskanzlei Steiner, Essen  
Termin: 12. bis 14. November 2018 in Essen  
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-11-286-8

### ■ **Data Mining und Data Analytics für den Entwicklungsprozess**

Nutzung vorhandener Datensätze optimieren, neue Potentiale identifizieren

Leitung: Dr.-Ing. Dipl.-Ing. Andreas Piater, Spicetech GmbH, Stuttgart  
Termin: 14. bis 15. November 2018 in München  
Veranstaltungs-Nr.: Z-H030-11-770-8

### ■ **Elektrifizierung und Hybridisierung von Fahrzeug-Antriebssträngen**

Antriebe, Nebenaggregate, Energiespeicher, Powertrain, Elektromobilität

Leitung: Prof. Dr.-Ing. Hartmut Zoppke, Hochschule Trier  
Termin: 21. bis 22. November 2018 in Essen  
Veranstaltungs-Nr.: Z-H030-11-780-8

### ■ **Einspritzung und Kraftstoffe / Injection and fuels**

Diesel, Benzin, Gas, Alternative Kraftstoffe, Medien für SCR, Wasser / Diesel, Gasoline, CNG, Alternative fuels, DEF, Water

Leitung: Prof. Dr.-Ing. Helmut Tschöke, Otto-von-Guericke Universität Magdeburg  
Dipl.-Ing. Ralf Maron, IAV GmbH, Gifhorn  
Termin: 28. bis 29. November 2018 in Berlin  
Veranstaltungs-Nr.: Z-H030-11-784-8

### ■ **Drhtlose Kommunikationssysteme – 4G, 5G, WLAN, Bluetooth, RFID, Zigbee und weitere**

Technik, Funktionsweise und Anwendungen – zur Informationsübertragung von Sprache, Daten und Video sowie zur Steuerung und Überwachung

Leitung: Prof. Dr.-Ing. Uwe Dettmar, Prof. Dr.-Ing. Rainer Kronberger, Technische Hochschule Köln  
Termin: 12. bis 13. Dezember 2018 in Köln  
Veranstaltungs-Nr.: Z-H030-12-382-8

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

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

Name  Firma

PLZ / Ort  Straße

Tel.  Fax

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

Anmeldung und weitere Informationen – auch über das aktuelle Gesamtprogramm: [www.hdt.de](http://www.hdt.de)

## 15. November 2018, 17.00 Uhr Allianz Forum, Pariser Platz 6, Berlin

Neben Grußworten aus der Politik wird es Vorträge u. a. von folgenden Speakern geben:



Quelle: @ Anselm Bilgri

*Anselm Bilgri  
(Berater für Unternehmens-  
kultur und Buchautor)*



Quelle: @ Serviceplan

*Frank Behrendt  
(PR-Experte bei Serviceplan  
Gruppe und Buchautor)*



Quelle: @ Dr. Irina Kummert

*Dr. Irina Kummert  
(Ethikverband der  
Deutschen Wirtschaft)*

Moderiert wird der Abend von



Quelle: @ Martin Lengemann

*Dr. Inga Michler  
(Wirtschaftsredaktion  
Die Welt).*

Ab ca. 19.00 Uhr wird es dann die Gelegenheit zum persönlichen Gespräch geben.