

PERSPEKTIVEN

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

DFK 



DIE KRAFT DES NETZWERKES

Schwerpunkt
Netzwerken

Serie
Personal Branding

Corona –
Führung in der Krise?!

■ **Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge planen, errichten und betreiben (auch online Teilnahme möglich)**

Leitung: Dipl.-Ing. (FH) Albrecht Englert,
eTec Ingenieur- und Sachverständigenbüro, Esslingen
Termin: 22. bis 23. Juni 2020 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H010-04-376-0

■ **IoT-Funksysteme (auch online Teilnahme möglich)**

drahtlose Kommunikationssysteme – 4G, 5G, WLAN, Bluetooth, RFID, Zigbee und weitere
Leitung: Prof. Dr.-Ing. Uwe Dettmar,
Prof. Dr.-Ing. Rainer Kronberger,
Technische Hochschule Köln, Institut für Nachrichtentechnik
Termin: 29. bis 30. Juni 2020 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H010-06-659-0

■ **Der Betriebsleiter in der chemischen – und Prozessindustrie**

Leitung: Dr. Günter Horn,
Ingenieurbüro Horn, Frankfurt
Termin: 06. bis 10. Juli 2020 in Timmendorfer Strand
Veranstaltungs-Nr.: Z-H050-07-098-0

■ **Brandschutzbeauftragter**

Ausbildung zum Brandschutzbeauftragten nach vdfb-Richtlinie 12-09-01:2014-08(03)
Leitung: Dipl.-Ing. Jens-Christian Voss,
Ingenieurbüro Voss - Partner für Arbeitssicherheit, Brand-,
Strahlen- und Umweltschutz, Friedberg (Bayern)
Termin: 17. bis 25. August 2020 in Travemünde
Veranstaltungs-Nr.: Z-H050-08-072-0

■ **Ausbildung zum Explosionsschutzbeauftragten**

Leitung: Dipl.-Ing. Jens-Christian Voss,
Ingenieurbüro Voss - Partner für Arbeitssicherheit, Brand-,
Strahlen- und Umweltschutz, Friedberg (Bayern)
Termin: 18. bis 21. August 2020 in Travemünde
Veranstaltungs-Nr.: Z-H050-08-075-0

■ **Geprüfter EHS-Manager im Unternehmen (Environment, Health & Safety)**

Manager von Prozessen für Umweltschutz, Gesundheitsschutz und Arbeitsschutz im Betrieb
Leitung: Dipl.-Ing. Jens-Christian Voss,
Ingenieurbüro Voss - Partner für Arbeitssicherheit, Brand-,
Strahlen- und Umweltschutz, Friedberg (Bayern)
Termin: 26. bis 28. August 2020 in Travemünde
Veranstaltungs-Nr.: Z-H020-08-069-0

■ **Ausbildung zum Fremdfirmenkoordinator**

gemäß § 8 ArbSchG und § 6 DGUV Vorschrift 1
Leitung: Dipl.-Ing. Jens-Christian Voss,
Ingenieurbüro Voss - Partner für Arbeitssicherheit,
Brand-, Strahlen- und Umweltschutz, Friedberg (Bayern)
Termin: 27. bis 28. August 2020 in Travemünde
Veranstaltungs-Nr.: Z-H020-08-068-0

■ **Betreiberpflichten nach dem Bundesimmissionsschutzgesetz**

Übersicht über die vielfältigen Aufgaben der Betreiber von Anlagen, die eine immissionsschutzrechtliche Genehmigung benötigen
Leitung: Dipl.-Ing. Eckhard Tschersich, Datteln
Termin: 03. bis 04. September 2020 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-09-246-0

■ **Notfall- und Krisenmanagement**

äußere Angriffe - Bedrohung aus dem Unbekanntes
Leitung: Dipl.-Ing. Jens-Christian Voss,
Ingenieurbüro Voss - Partner für Arbeitssicherheit, Brand-,
Strahlen- und Umweltschutz, Friedberg (Bayern)
Termin: 09. bis 10. September 2020 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-09-229-0

■ **Crashkurs Projektmanagement: Projekte richtig organisieren, strukturieren und kontrollieren**

Leitung: Prof. Dr.-Ing. Klaus Wippich,
Jade Hochschule, Wilhelmshaven
Termin: 01. Bis 02. Oktober 2020 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H020-10-546-0

■ **Umsetzung des Brennstoffemissionshandels (BEHG) im Unternehmen**

Rechtssicherheit für die betriebliche Praxis
Leitung: Dr. rer. nat. Stefan Bräker,
Müller-BBM GmbH Niederlassung Köln, Kerpen
Termin: 08. Oktober 2020 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-10-160-0

■ **Expertennetzwerk für Verantwortliche im Elektrobereich**

9. Tagung zur rechtssicheren Organisation
Leitung: Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing Ralf Ensmann,
ENSMANN CONSULTING, Köln
Unternehmensberater, Sachverständiger und Autor
Termin: 07. bis 08. Dezember 2020 in Berlin
Veranstaltungs-Nr.: Z-H010-12-336-0

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

VERÄNDERUNG

Liebe Leserin, lieber Leser,

in den letzten acht Jahren hat der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** sich deutlich verändert. Am sichtbarsten wahrscheinlich durch den Namen, in dem die Fachkräfte nun ihren (verdienten) Platz haben.

Aber auch andere Dinge sind, wie man so gerne sagt, „größer und schöner“ geworden. Allen voran das Angebot des DFK, das sich Jahr um Jahr erweitert. Manchmal so reichhaltig, dass man leicht den Überblick verliert und erinnert werden muss, was genau der Verband alles bietet.

Auch in dieser Ausgabe gibt es (mit einem DFK-Studiengang) eine Neuerung, die zeigt, wie vielfältig der Verband ist und wie gewinnbringend die Mitgliedschaft. Und da „Netzwerken“ diesmal unser Schwerpunkt ist, zeigt das aktuelle Heft der *Perspektiven*, dass der DFK das Netzwerk ist, das sich lohnt. Und die Basis dessen, was diesen Verband ausmacht.



Dieses Magazin ist so alt wie der DFK selbst. Der Gründung des Verbandes 1918 folgte nur ein Jahr später die erste Ausgabe. Und auch wenn damals Printpublikationen einen deutlich anderen Stellenwert hatten, sind auch die *Perspektiven* noch nicht überholt. Sie sind immer noch DIE Quelle für die Mitglieder, Neues aus und über den Verband und so vieles mehr zu erfahren. Und wer Freunde, Bekannte und Verwandte für den DFK interessieren möchte, reicht einfach oft die *Perspektiven* weiter, als Gesicht und Stimme des Verbandes. Daran haben Internet und Handys nichts geändert und es wird eine Weile dauern, bis etwas Gleichwertiges gefunden ist.

In den letzten 101 Jahren haben die *Perspektiven* oft das Gesicht – und auch mal den Namen – geändert. Ein solches Magazin muss sich immer, wie so viele andere Dinge, ein wenig der Zeit und dem herrschenden Geschmack beugen. Sonst wird es schnell als uninteressant und langweilig wahrgenommen. Auch ich habe, als Verantwortlicher, in den letzten acht Jahren bei der einen oder anderen Veränderung die Hand im Spiel gehabt: die Einführung von inhaltlichen Schwerpunkten, stärkere Fokussierung auf den Inhalt einer Fachzeitschrift und zuletzt auch ein neues Format mit neuem Layout. Ein „Facelifting“ im positiven und besten Sinne. So zumindest sagt es immer wieder das Feedback der (älteren) Leserinnen und Leser, die das Heft lange kennen. Wir haben versucht, die Veränderungen so zu gestalten, dass genug vom Gewohnten bleibt, um die bei Ihnen erarbeitete Wertschätzung nicht aufs Spiel zu setzen. Und gleichzeitig es so neu zu gestalten, dass es „frisch“ und spannend ist. Sollten Sie von der Veränderung nichts bemerkt haben, hat das offensichtlich ganz gut geklappt. Und es ist wie beim Bergsteigen: Vor lauter Konzentration auf den Weg vor sich sieht man oft erst beim Blick zurück, wie weit und wie hoch man gekommen ist.

Bei einem Verband für Fach- und Führungskräfte gehört es sich, nicht nur zurück, sondern auch nach vorne zu blicken. Sie ahnen es: Für mich bedeutet das konkret, das Magazin in andere Hände zu geben. Nicht ohne den Stolz, Teil dieser 101 Jahre zu sein und an einer solchen Sache mitgeschrieben, miterzählt und mitverändert zu haben. Manchmal vielleicht mit zu viel Leidenschaft – wenn es so etwas gibt. So war es meistens eine Freude und immer eine Ehre. In diesem Sinne verlasse ich den DFK, aber nicht sein Netzwerk.

Danke für Ihre Treue!

A handwritten signature in red ink, appearing to read 'Ralf T. Krüger'. The signature is stylized and written on a light-colored background.

Ralf T. Krüger

AKTUELL

- 4** Neue Kooperation
- 6** Titelthema: Darum sind Sie beim DFK richtig
- 7** DFK-Podcast
- 8** Der juristische Service

CORONA – FÜHRUNG IN DER KRISE?!

- 13** Machtkämpfe im Homeoffice
- 14** AK BGM
- 17** Digitale Führung
- 18** Arbeiten am Esstisch
- 21** Emotionale Intelligenz in der Krise
- 27** Neues Merkblatt

POLITIK

- 31** Der politische Terminkalender
- 32** Europa kann das schaffen

FRAUENNETZWERK

- 39** #coronaeltern
- 40** Titelthema: Twitter

RECHT & STEUERN

- 46** Titelthema: Soziale Netzwerke & Arbeitsrecht
- 48** Interessant & Kurios

NETZWERK 60+

- 49** Versorgung aus Pensionskassen
- 50** GKV-Freibetrag
- 51** Versicherungsschutz im Alter

FÜHRUNG & MANAGEMENT

- 52** Serie: Personal Branding, Teil 4
- 54** Titelthema: Wie verbinde ich mich richtig?
- 58** Titelthema: Netzwerken, aber richtig
- 62** Titelthema: Professionelles Netzwerken
- 64** Titelthema: Netzwerken kann auch Spaß machen

VGF

- 70** Gehaltskürzungen von Führungskräften

YOUNG LEADERS

- 74** Neue Kooperation

INTERN

- 76** Region Niederrhein
- 77** Veranstaltungs- und Seminarhinweise
- 77** Impressum

Es sind die besonderen Momente, in denen man die Kraft eines Netzwerkes kennen- und schätzen lernt. Und auch erst dann weiß man, wie stark es wirklich ist.



IN ZUSAMMENARBEIT MIT DEM DFK

NEUER STUDIENSCHWERPUNKT „DIGITAL LEADERSHIP“

Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** hat mit der **IST-Hochschule für Management** einen neuen Kooperationspartner gewinnen können. Die staatlich anerkannte Hochschule zeichnet sich durch flexible Fernstudiengänge aus, die dank moderner Lehrmethoden auch berufsbegleitend absolviert werden können – in Vollzeit, Teilzeit oder dual. Wir sprachen mit **Dr. Katrin Gessner-Ulrich**, Präsidentin der IST-Hochschule für Management, über die Zusammenarbeit mit dem DFK und den neuen Schwerpunkt „Digital Leadership“ des Bachelor-Studiengangs „Business Administration“, bei dem der DFK stark involviert ist – und für den DFK-Mitglieder zum ersten Start 20 % Ermäßigung erhalten.



Dr. Katrin Gessner-Ulrich

Frage: Frau Dr. Gessner-Ulrich, wie ist die Kooperation zwischen der IST-Hochschule für Management und dem DFK zustande gekommen?

Antwort: Am Anfang stand das Mentoringprogramm der IST-Hochschule. Der DFK ist neben Kienbaum und der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Viersen einer der Initiatoren dieses Programms. Dabei stehen Studierenden, die durch ein Assessment bei Kienbaum ausgewählt werden, für ein Jahr erfahrene Manager aus der Unternehmenswelt zur Seite. Die Mentoren geben Einblicke in ihr Arbeitsleben und stehen für einen Erfahrungsaustausch zur Verfügung, in dem es zum Beispiel um Themen wie Netzwerkaufbau und Karriereplanung gehen kann, aber auch um den Umgang mit Höhen und Tiefen im (Berufs-)Leben.

BUCHTIPP

Anabel Ternès, Marco Englert (Hrsg.)
Digitale Unternehmensführung
Kommunikationsstrategien für ein exzellentes Management



Springer Gabler, 2019
329 Seiten, broschiert
ISBN 978-3658230524
44,99 €

Im Zeitalter der digitalen Transformation spielen die interne wie auch die externe Kommunikation eine Schlüsselrolle in Unternehmen. Schließlich ist das Wissensmanagement mittlerweile mehr noch als das Produktionsmanagement ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit. Das Buch liefert Verantwortlichen in Unternehmen das Know-how, um die digitalen Medien als Mittel der Kommunikation mit internen und externen Kommunikationspartnern zu verstehen und einzusetzen. In ihren Beiträgen beleuchten die Autoren die digitale Transformation für verschiedene Managementbereiche im Unternehmen: Projektmanagement, Reputations- und Marketingkommunikation, Value-Chain-Management und Human-Resources-Management.

Alles in allem – das sei gleich gesagt – keine so leichte Kost, wie es sich auf den ersten Blick anhören mag. Wenngleich es sich auf der anderen Seite für ein Fachbuch oft leichter lesen lässt als gedacht. Denn das ist es: ein Fachbuch, welches den jeweils genannten Themen sehr dezidiert auf den Grund geht. Ein Buch für Verantwortliche in Unternehmen, die ihr Management weiterentwickeln wollen und dafür auf die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation setzen. Man kann aus dem Werk viel mitnehmen, muss sich aber damit auseinandersetzen. — rk

MITMACHEN & GEWINNEN

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

Geschäftsstelle Essen
Alfredstraße 155, 45131 Essen,
per Fax: (0201) 890427-29 oder als E-Mail: essen@dfk.eu
Einsendeschluss ist der 31.07.2020.

Wie profitieren die Partner von der Zusammenarbeit?

Für uns war es toll, dass aus dem DFK-Netzwerk Mentoren angeworben werden konnten, die bereit waren, einen motivierten Studenten zu betreuen. Hier suchen wir übrigens weiterhin Mentoren, da das Netzwerk ständig erweitert werden soll. Zum anderen brachte sich der DFK in Vorträgen mit DFK-spezifischen Inhalten auf den Veranstaltungen des Mentoringprogramms ein. Der DFK wiederum kann bei unseren Studierenden auch neue, junge Mitglieder finden. Gerade die Teilnehmer des Mentoringprogramms sind potenzielle Fach- und Führungskräfte, die perfekt zum Profil des DFK passen.



**HOCHSCHULE
für Management**

University of Applied Sciences

Grundlagen der BWL, Marketing und auch Unternehmensführung und Personalmanagement. Hier wird sich der DFK mit seiner Expertise einbringen. Darüber hinaus werden in Spezialisierungsfächern Schwerpunktthemen vermittelt, das sind z.B. Dienstleistungsmanagement oder Ideen- und Innovationsmanagement. Schließlich gibt es noch Wahlpflichtmodule, durch die die Studierenden ihr Studium nach ihren persönlichen Interessen ausrichten können, wie z.B. Digitalisierungsmanagement. Im Wahlpflichtbereich wird auch das neue Schwerpunktthema „Leadership“ angesiedelt sein, was vom DFK maßgeblich mitgestaltet wird.

Führung in einer digitalen Welt, in der wir über New Work, agile Methoden und flache Strukturen sprechen

Was ist der nächste Schritt in der Kooperation?

Wir möchten verstärkt die jeweils vorhandenen Kompetenzen nutzen und haben uns entschieden, in unserem Bachelor-Studiengang „Business Administration“ unter aktiver Mitwirkung des DFK einen Schwerpunkt „Digital Leadership“ anzubieten. Dieser Studiengang vermittelt branchenübergreifendes Allroundwissen und fundiertes wirtschaftswissenschaftliches Know-how, wobei zwei D's – „Dienstleistung“ und „Digitalisierung“ – im Vordergrund stehen.

Was können wir uns unter dem Schwerpunkt „Leadership“ vorstellen?

Führungsthemen, die an die Grundlagen anschließen. Insbesondere Führung in einer digitalen Welt, in der wir über New Work, agile Methoden und flache Strukturen sprechen. Ganz konkret auch in der jetzigen Situation. Wie führe ich als Manager mit immer mehr Mitarbeitern, die im Home-Office arbeiten? Aber auch interessante juristische Aspekte in der digitalen Welt: Worauf sollten Arbeitgeber und Arbeitnehmer in dieser digitalen Welt achten? Was ist wichtig, wenn ich soziale Medien nutze?

Was sind Inhalte des Studiengangs und wo bringt sich der DFK ein?

Zum einen gibt es General-Management-Module, in denen das Fundament gelegt wird, hierzu zählen z.B.

Wann soll der erste Bachelor mit den genannten Neuerungen starten?

Los geht es zum Wintersemester am 1. Oktober 2020. Wir freuen uns hier auch auf die ersten Teilnehmer aus dem Kreis des DFK. Der Studiengang ist für DFK-Mitglieder auf jeden Fall interessant, da er nebenberuflich absolviert werden kann. Möglich ist dies durch die flexible Vermittlung der Inhalte durch moderne Lehrmethoden wie Online-Vorlesungen, Webinare oder Studienhefte, die jederzeit und überall auch digital abgerufen werden können. Dazu gibt es nur wenige freiwillige Präsenztage pro Semester. Die Lernzeit kann also sehr flexibel gestaltet werden. Da das Studium neben einer Voll- und einer Teilzeit-Variante auch als dualer Studiengang angeboten wird, ist er sicher auch für Kinder von DFK-Mitgliedern interessant, die nach dem Abi auf der Suche nach einem innovativen und spannenden Studium mit guten Zukunftsperspektiven sind.

**ERMÄSSIGUNG
FÜR DFK-MITGLIEDER**

Zum Start der Kooperation mit der IST-Hochschule für Management erhalten DFK-Mitglieder bei Anmeldungen für den Oktoberstart 2020 bei zwei Studiengängen 20% Rabatt: zum einen beim Bachelor-Studium „Business Administration“ mit dem neuen Schwerpunkt „Digital Leadership“, zum anderen beim Master-Studiengang „Business Transformation Management“.



Ansonsten gibt es im Rahmen der Kooperation regulär 10% Rabatt auf alle Studiengänge der IST-Hochschule und auf Weiterbildungen des IST-Studieninstituts.

www.ist-hochschule.de / www.ist.de

Frau Dr. Gessner-Ulrich, vielen Dank für das Gespräch.

Informationen zu den Studiengängen der IST-Hochschule für Management gibt es unter www.ist-hochschule.de. —

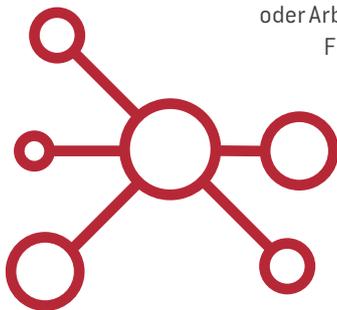
SCHWERPUNKT NETZWERKEN

DARUM SIND SIE BEIM DFK RICHTIG

*Herzlichen Glückwunsch! Sie haben beim Thema Netzwerken den ersten Schritt in die richtige Richtung getan. Sie sind Mitglied des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** geworden. Was gerne übersehen wird: Neben dem spezialisierten juristischen Service und den zahllosen Leistungen und Angeboten ist der DFK vor allem Netzwerk. Durch ihn haben Sie „Zugriff“ auf rund 20.000 Personen in ganz unterschiedlichen Firmen, Branchen und Positionen.*

Regionalgruppen vor Ort

Und das ist denkbar einfach. Da sind zunächst die Regionalgruppen (RG), in denen die Mitglieder des Verbandes vor Ort organisiert sind. D.h., am Wohn- oder Arbeitsplatz lassen sich Fach- und Führungskräfte kennenlernen, die vielleicht nicht denselben Job, aber oft genug dieselben Interessen und Probleme im beruflichen Alltag haben. Begegnung auf Augenhöhe also mit der Chance, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln. Und auch wenn viele Veranstaltungen der Regionalgruppen derzeit aufgrund von Corona auf Eis liegen, gibt es trotzdem viele Angebote von ihnen. So etwa virtuelle Treffs, Webinare und mehr. Der Austausch und die Möglichkeit, Erfahrung zu teilen, liegt den RG`s ebenso am Herzen wie Informationen und Weiterbildung. Langjährige Mitglieder wissen bereits, wovon die Rede ist.



NETZWERK

Doch nicht nur die Regionalgruppen bieten im DFK die Chance zur Vernetzung. Auch für Frauen (DAS Frauennetzwerk), junge Führungskräfte und Berufseinsteiger (Young Leaders) und Geschäftsführer (VGF – Vereinigung der Geschäftsführer) gibt es eigene Möglichkeiten zum Netzwerken. Das gilt in besonderem Maße für Sprecherausschüsse, die beim DFK exklusive Beratungsleistungen abrufen können, und gerade hier wird eine Vernetzung untereinander sehr gewünscht.

Unterstützung in der dritten Phase

Natürlich bietet der DFK auch denjenigen ein eigenes Netzwerk und Unterstützung, die in die dritte Phase eintreten wollen. Mit dem Netzwerk 60+ ergibt sich nicht nur der Raum zum Austausch, sondern der Verband macht konkrete Veranstaltungsangebote zu Themen wie etwa Betriebsrente, Alterssicherung, Erben und Vererben und vieles mehr. Auch hier ergibt sich die Möglichkeit, neue und interessante Menschen kennenzulernen.

Networking ist der Karrierebooster des 21. Jahrhunderts. In einer vernetzten Welt sind diejenigen im Vorteil, die konkrete Kontakte haben und ausbauen können. Das gilt nicht nur im Berufsalltag, sondern auch darüber hinaus. Die alte Weisheit „Netzwerke schaden nur dem, der sie nicht hat“ gilt auch in einer digitalen Welt, in der man sich (zurzeit) noch nicht einmal die Hand reichen kann.

Klingt gut? Sie müssen gar nicht viel dafür tun. Mit diesem Magazin kommt das Netzwerk zwar immer wieder zu Ihnen und informiert Sie, aber um wirklich den kompletten Nutzen zu haben, braucht es wenig. Nehmen Sie an Veranstaltungen Ihrer RG teil! Jetzt virtuell und bald auch wieder persönlich ergibt sich die Chance, zu interessanten Themen informiert zu werden. Sich bei Kaminabenden persönlich und auf Augenhöhe auszutauschen. Sie werden feststellen: Es lohnt sich. Nicht nur, weil es Neues zu entdecken gibt, sondern weil viele Kolleginnen und Kollegen Ihre Gedanken, Sorgen oder Ideen des beruflichen Alltags teilen. Wo trifft man so leicht auf Gleichgesinnte? Viel Spaß beim Netzwerken!

kk

BUCHTIPP

Tim Reichel

Busy ist the new stupid

Wie du endlich mehr Zeit für das Wesentliche gewinnst



FinanzBuch, 2020
208 Seiten, broschiert
ISBN 978-3959723060
14,99 €

Wieder mal, so mag man denken, ein Buch über Zeitmanagement. Ein grundsätzlich richtiger Gedanke. Wobei der Autor nicht einfach darauf drängt, Zeit zu sparen, sondern vor allem fokussiert und effizient zu sein. Ein etwas anderer Ansatz, der leicht und locker übergebracht wird. Daher – und angesichts des Preises – kann man bei dem Buch nichts falsch machen.

rk

DER DFK-PODCAST

NEUE FOLGEN ONLINE

Unser DFK-Podcast hat viele neue Folgen veröffentlicht. Von dem „Umgang mit der Angst in der Corona-Krise“ wie „Führen auf Distanz“ bis hin zu „Social-Media – Trends und Insights“. Alle Themen eint, dass Sie dies von nun an aufs Ohr bekommen – und ganz einfach nebenbei hören können. Beim Autofahren oder beim Bügeln, beim Friseur oder beim Joggen.

Als DFK-Mitglied und als Podcast-Hörer: Wir unterstützen auf dem gesamten Berufsweg. Wir würden uns freuen, wenn Sie zuhören. — mü

Alle Infos und alle Links zum Podcast finden Sie unter **podcast.dfk.eu**.



Alle Infos und alle Links zum Podcast finden Sie unter diesem Link: **podcast.dfk.eu**

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

DFK-Podcast



FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

DFK —



Sie finden den Podcast auch bei Spotify, unter diesem LINK: **cutt.ly/gtqgBti**



Sie finden den Podcast auch bei Deezer, unter diesem LINK: **cutt.ly/ftgwe7M**



Sie finden den Podcast auch bei Apple Podcast, unter diesem LINK: **cutt.ly/Atgq4Yv**



Sie finden den Podcast auch bei Podigee, unter diesem LINK: **cutt.ly/Ktgwue9**

DER JURISTISCHE SERVICE DES DFK

E-MAIL EINES ZUFRIEDENEN MITGLIEDS

Bei der Ansprache von Neumitgliedern spielt die Verbandsleistung „rechtlicher Service“ eine wichtige Rolle. Nicht selten hört man aber auch die Gegenargumente „das brauche ich nicht, ich streite mich nicht mit meinem Arbeitgeber“ oder „dafür habe ich eine Rechtsschutzversicherung“. Vielen ist dabei nicht klar, dass der juristische Service des Verbands viel weiter geht und Mitglieder des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** über viele Jahre vor allem auch strategisch beraten werden, wie die nachfolgende E-Mail an die DFK-Juristin Dr. Heike Kroll zeigt. Aus Datenschutzgründen wurden Firmen- und sonstige Namen entfernt.



Dr. Heike Kroll

Betreff: Vielen Dank und Auf Wiedersehen

Liebe Frau Dr. Kroll,

nun geht die immer spannende Zeit bei XXX-GmbH für mich doch endgültig zu Ende. Es waren für mich persönlich tolle 15 Jahre. Das aber insbesondere auf Grund der vielen tollen Kunden und auch vielen Dienstleister, mit denen wir immer sehr vertrauensvoll zusammenarbeiten durften. Sie haben mich ja quasi vom Krisenfall bis zum Erfolgsfall die ganzen Jahre ganz toll begleitet. Ganz, ganz vielen Dank dafür.

Und letztlich hat das wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen

Ich bin letztlich sehr froh, die Möglichkeit bekommen zu haben, die XXX-GmbH verantwortlich lange Zeit leiten und prägen zu können. (...) Das ist schon ein großer Unterschied zu meinem davor liegenden beruflichen Werdegang im Konzern. (...)

Auch unsere vertrauensvolle Zusammenarbeit und der interessante Gedankenaustausch sowie die genialen Vertragskonstruktionen haben mir dabei enorm den Rücken gestärkt.

Mit vertrauensvollen Partnern zusammenarbeiten zu können ist immer ein sehr hohes Gut. Aber das von Ihnen entwickelte Konzept der Delegation hat wesentlich zum Erfolg der XXX-GmbH und auch meines persönlichen Engagements beigetragen. Diese „Hängematte“ – auch wenn Herr XXX von der XXX AG das Wort hasste – hat schon das Selbstbewusstsein gestärkt, auch kritische Entscheidungen ohne Rücksicht auf manche Befindlichkeiten und Meinungen einzelner Gesellschafter zu treffen. Und letztlich hat das wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen.

Nochmals vielen Dank für alles. Sie haben wirklich immer einen genialen Job gemacht

Auch hinsichtlich der Vorbereitung auf die Vertragsbeendigung und die Durchsetzung der vereinbarten Abschlusszahlungen konnte ich sehr von Ihren Erfahrungen und klaren Vorgaben profitieren. Somit konnte auch abschließend eine gute Einigung erzielt werden. Was offensichtlich gerade zum Abschluss eines Vertrages nicht immer einfach ist.

Nochmals vielen Dank für alles. Sie haben wirklich immer einen genialen Job gemacht. Ich kann mich noch gut daran erinnern, als wir uns im Oktober 2004(!) in meinem Büro in Berlin kennengelernt haben. Sie hatten mich mit Ihrer Klarheit und Geradlinigkeit und auch dem taktischen Vorgehen von Anfang an sehr beeindruckt. Und dieser positive Eindruck hat sich in den 15 1/2 Jahren, die wir uns nun schon kennen immer, wieder bestätigt. Es war eine Bereicherung für mich, Sie kennengelernt zu haben.



**UNSERE ANWÄLTE
AN IHRER SEITE**

Nun habe ich die Geschäftsführung niedergelegt. Seit ein paar Stunden habe ich nun also keine Verantwortung für dieses tolle Unternehmen mehr. Ggf. werden Sie dennoch mit dem Unternehmen in Kontakt bleiben. Einer meiner Nachfolger ist dem Verband ja schon beigetreten und dem anderen habe ich es zumindest nahegelegt. [...]

Die aktuelle Situation mit Covid-19 stellt alle Unternehmen vor große Herausforderungen.

Einer meiner Nachfolger ist dem Verband ja schon beigetreten und dem anderen habe ich es zumindest nahegelegt

Für mich persönlich hat Covid-19 leider auch Konsequenzen bzgl. meines Abschieds von unseren langjährigen Kunden und Dienstleistern. Eigentlich hatte ich gehofft, dass wir uns nochmal treffen könnten und ich mich persönlich für die große Unterstützung und die vertrauensvollen Gespräche bedanken könnte.

Leider ist das nun zumindest aktuell nicht möglich. So bleibt mir vorerst nur die Möglichkeit, auf diesem Wege mich zu bedanken.

Ich werde nun versuchen, ein Leben als Rentner zu organisieren

Ich werde nun versuchen, ein Leben als Rentner zu organisieren.

Ihnen, Ihrer Familie wünsche ich für die Zukunft alles Gute. Bleiben Sie alle vor allem gesund!

Seien Sie herzlichst begrüßt

Fazit: Nutzen Sie den rechtlichen Service des DFK in Ihrem eigenen Interesse auch zur Vertragsgestaltung und zum strategischen Austausch, damit Sie bei Ihren Entscheidungen im Arbeitsalltag auf ein sicheres Vertragskonzept zurückgreifen können. —

BUCHTIPP

Martin Permantier

Haltung entscheidet – Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten



373 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-8006-6063-6
Vahlen, 2019
34,90 €

Um es gleich zu Beginn zu sagen: Hier folgt jetzt eine absolute Leseempfehlung. Man erlebt es auch nicht bei jedem Buch, dass der Leser zu sich selbst sagt: „Genauso habe ich das auch schon erlebt. Wie geht man damit um?“ Oder: „Das bringt mich auf eine Idee, wie ich Führung und Unternehmenskultur neu denken könnte.“ Bei dem Buch von Martin Permantier geschieht genau das. In einer immer komplexer werdenden und von Unsicherheiten auch im Arbeitsleben geprägten Welt brauchen wir vermehrt Orientierung. Auch um als Führungskraft selbst Orientierung geben zu können. Um weiterhin sicher zu navigieren und uns selbst und andere zu führen, brauchen wir neue Fähigkeiten. Mit Denkmustern, die rational und funktional geprägt sind, können wir nicht mehr länger an alte Erfolge anknüpfen. Um verantwortungsvolle und weitsichtige Entscheidungen in einer komplexer werdenden Welt zu treffen, müssen wir selbst komplexer denken können. Ein erweitertes Mindset

mit neuen Kompetenzen ist also gefragt. Der erfolgreiche Wandel braucht deshalb eine Entwicklung unserer Haltung. Martin Permantier zeigt, wie wir die Entwicklung von Führung und Unternehmenskultur so gestalten können, dass wir auch morgen noch erfolgreich agieren. Auf Grundlage der Erkenntnisse der modernen Entwicklungspsychologie hat er ein anschauliches und praxistaugliches Modell entwickelt. Sein Modell der sechs Haltungen bietet anschauliche Einblicke in die Entwicklung von Führung, Team und Organisation. Alle Beispiele stammen aus der Praxis und machen es leicht, das neue Wissen für sich zu integrieren.

Am Ende steht die Überzeugung, dass ein Unternehmen scheitern wird, wenn es nicht nur Geschäftsmodelle, sondern auch Führung neu denkt. Frederic Laloux sagt dazu: „Eine Organisation kann sich nicht über die Entwicklungsstufe ihrer Führung hinaus entwickeln.“ — **go**

DFK BEGRÜSST GEPLANTE KLAGEFRISTVERLÄNGERUNG

ABLEHNUNG VON NACHTEILEN FÜR ARBEITNEHMER

Die Bundesregierung hat aktuell einen Gesetzesentwurf zur Sicherung der Funktionstätigkeit der Arbeits- und Sozialgerichtsbarkeit während der COVID-19-Epidemie sowie zur Änderung weiterer Gesetze (COVID-19 ArbGG/SGG-AnpassungsG) vorgelegt. Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** unterstützt den Gesetzesentwurf, spricht sich aber gegen jegliche Maßnahmen zu Lasten der Arbeitnehmer aus.

Gemäß des Entwurfes soll in epidemischen Notlagen von nationaler Tragweite im Sinne des § 5 Infektionsschutzgesetz u.a. § 114 Arbeitsgerichtsgesetz dahingehend geändert werden, dass die Prozessparteien, deren Bevollmächtigte sowie Zeugen und Sachverständige an der Verhandlung an einem anderen Ort teilnehmen können, sofern die technischen Voraussetzungen für eine zeitgleiche Bild- und Tonübertragung von den Beteiligten vorgehalten werden können. Ebenfalls soll das Arbeitsgericht die Öffentlichkeit ausschließen können, wenn der notwendige Gesundheitsschutz nicht anders gewährleistet werden kann.

Aus Sicht des DFK sind die geplanten Gesetzesänderungen alternativlos und ausdrücklich zu begrüßen. Der Justizbetrieb ist durch die Pandemie aktuell bereits erheblich eingeschränkt und dem muss für alle Prozessbeteiligten auch Rechnung getragen werden. „Telefon- und Videokonferenzen sind gang und gäbe“, bestätigt DFK-Vorstandsvorsitzender und Jurist Michael Krekels. „Die Epidemie könnte hier sogar als ‚Stresstest‘ für die Prozessbeteiligten dazu dienen, ob die virtuellen Möglichkeiten nicht auch unabhängig von bundesweiten Notlagen zukünftig stärker einsetzbar sind“, so Krekels weiter.

Klagefrist verlängern

Der Gesetzesentwurf sieht außerdem vor, die Klagefrist des § 4 Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) von bisher drei Wochen auf fünf Wochen für Arbeitnehmer zu verlängern. Gemäß § 4 KSchG muss der Arbeitnehmer derzeit innerhalb von drei Wochen ab Zugang der Kündigung Klage erheben. Wird die Frist versäumt, hat der Arbeitnehmer kaum noch rechtliche Möglichkeiten und die Kündigung ist i.d.R. dann wirksam. „In der aktuellen Notsituation, die massive Auswirkung auf die gesamte Rechtspflege hat, darf Arbeitnehmern nicht durch Beibehaltung der kurzen Klagefrist des § 4 KSchG die Durchsetzung ihrer Rechte erschwert werden, etwa weil diese nicht rechtzeitig notwendigen Rechtsrat innerhalb der Frist einholen können“, fordert Krekels. Das Vorgehen und der Gesetzesentwurf werden daher vom DFK sehr begrüßt.



Michael Krekels

Ausnahmsweise kann zwar im Einzelfall nach § 5 KSchG eine verspätete Klage zugelassen werden, allerdings wird laut Krekels hierfür bisher ein hoher Sorgfaltsmaßstab dem Arbeitnehmer abverlangt und es sei ungewiss, ob die Rechtsprechung die derzeit restriktive Anwendung des § 5 KSchG tatsächlich großzügiger handhaben wird.

Im Zuge der Gesetzesinitiative wurden nun auch Forderungen von Arbeitgeberseite laut, durch die zu erwartende längere Verfahrensdauer das sog. Annahmeverzugslohnrisiko für Arbeitgeber auszuschließen, wenigstens aber zu begrenzen.

Dies lehnt der DFK vehement ab.

„Solche Forderungen entbehren jeder Grundlage und würden das Wirtschafts- und Prozessrisiko der Arbeitgeber in unzulässiger Weise auf die Arbeitnehmer abwälzen“, betont Krekels. „Außerdem haben die Arbeitgeber selbst die rechtliche Möglichkeit, etwa durch eine Prozessbeschäftigung, das Annahmeverzugslohnrisiko für sich zu begrenzen“, so Krekels weiter. Die Forderung der Arbeitgeberseite wird daher als bewusste Ausnutzung der Pandemie-Situation für eine Verbesserung der Gesetzeslage für Arbeitgeber gesehen. Die derzeit vom Gesetz wohl austarierte Waffengleichheit zwischen Arbeitgeber, und Arbeitnehmerseite würde durch die Umsetzung dieser Forderung zerstört. Der gerade von der Arbeitgeberseite kritisierte Annahmeverzugslohn verhindert unbegründete Kündigungen ins Blaue hinein.

Der DFK unterstützt daher den Gesetzesentwurf in der derzeitigen Form und spricht sich ausdrücklich gegen jegliche Maßnahmen zu Lasten der Arbeitnehmer aus.

—

MITGLIEDER ZU WERBEN LOHNT SICH.*

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

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



Bitte reservieren Sie für den Werber die Prämie

- Gutschein Jochen Schweizer
 SOS-Kinderdorf-Spende
 Internet-Prämie Nr. _____

- Weinpräsent
 50 % Jahresbeitrag

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

Prämien-Aktion Mitglieder werben Mitglieder

Ich trete bei, auf Empfehlung von:

Name/Vorname _____ Mitgliedsnummer/Verband _____
Straße/Haus-Nr. _____ PLZ, Ort _____

Persönliche Angaben

Name _____ Vorname _____ Titel _____
Straße/Haus-Nr. _____ PLZ, Ort _____ Geburtsdatum _____
Telefon _____ Telefax _____ E-Mail _____

Dienstliche Angaben

Arbeitgeber/Branche _____ Dienststellung/Abteilung _____
Straße/Haus-Nr. _____ PLZ, Ort _____
Telefon _____ Telefax _____ E-Mail _____

Organvertreter einer juristischen Person ja nein

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

Bankverbindung

Kreditinstitut _____ BIC _____ IBAN _____
Datum _____ Unterschrift _____

DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

Alfredstraße 155, 45131 Essen, Telefon: 0201/89 04 27-0, Telefax: 0201/89 04 27-29, E-Mail: essen@dfk.eu

Einzugsermächtigung: **Der Jahresbeitrag beträgt bei ordentlicher Mitgliedschaft 246 €** [Details siehe www.dfk.eu]. Hiermit ermächtige ich den DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte, jederzeit widerruflich den Jahresbeitrag per Lastschrift von meinem angegebenen Konto abzubuchen.

* Der Mitgliedsbeitrag ist steuerlich absetzbar.

Datum _____ Unterschrift _____

www.dfk.eu

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

FRAUNHOFER IAO UNTERSUCHT KI-POTENZIALE

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN UNTERNEHMEN

Wie kommt Künstliche Intelligenz (KI) in der Unternehmenspraxis an? Welche Potenziale versprechen sich Unternehmen davon, welche Auswirkungen erhoffen und fürchten sie und wo werden KI-Technologien schon in der Praxis eingesetzt? Diese und weitere Fragen zu den Potenzialen und Auswirkungen von KI hat das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO auf Basis einer Befragung untersucht.

Künstliche Intelligenz ist kein neues Phänomen, sondern hat bereits Einzug in die Praxis vieler Unternehmen gehalten

»Künstliche Intelligenz« oder kurz KI verändert die Arbeits- und Lebenswelt. In der Politik werden gerne Wettbewerbsvergleiche zwischen den führenden Industrienationen angestellt, in der Forschung neue Initiativen und Projekte gefeiert und in Talkshows bunte Zukunftsszenarien autonom agierender Anwendungen skizziert. Was dabei oft vergessen wird: Künstliche Intelligenz ist kein neues Phänomen, sondern hat bereits Einzug in die Praxis vieler Unternehmen gehalten.

„Wir waren erstaunt, wie viele Unternehmen bereits KI-Anwendungen sehr erfolgreich im Einsatz haben“, sagt Studienautor Thomas Meiren und ergänzt: „Die Resonanz der Unternehmen hat gezeigt, dass es sich lohnt, sich einfach zu trauen, Dinge auszuprobieren. Alle der befragten Unternehmen, die KI-Technologien einsetzen, profitieren davon. Oft genügen anfangs auch kleine Lösungen, die große Wirkung entfalten.“

Sämtliche befragten Unternehmen, die bereits über praktische Erfahrungen mit Künstlicher Intelligenz verfügen, bescheinigen ihren jeweiligen Anwendungen einen hohen Nutzen

Kernbestandteil der Studie bildet eine schriftliche Befragung, an der sich insgesamt 309 Unternehmen beteiligt haben. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei den

PODCAST

Zu dem Thema KI im Personalbereich haben wir einen Podcast für Sie. In diesem Talk zeigt der KI-Experte und Diplom-Informatiker Sven Semet von IBM auf, wie vielfältig das Anwendungspotenzial ist: Bei dem amerikanischen IT-Unternehmen bekommen Mitarbeiter über KI-basierte Plattformen individualisierte Lernvorschläge sowie interne Jobangebote mit der Information, wie genau ihre derzeitige Qualifikation mit den Anforderungen übereinstimmt.

Der Talk wurde aufgenommen im Rahmen der Hamburger Veranstaltung des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** zusammen mit der FOM – Hochschule für Ökonomie und Management: „Künstliche Intelligenz im Personalbereich: Wer ist hier der Boss?“

49 Betrieben, die bereits Anwendungen zu Künstlicher Intelligenz im Einsatz haben und in einem gesonderten Fragebogenteil über ihre Praxiserfahrungen berichtet haben.

Die Studie zeigt, dass das Thema KI eine große Rolle in den Unternehmen spielt: 75 % der befragten Betriebe beschäftigen sich derzeit mit Fragestellungen zu Künstlicher Intelligenz und 16 % haben bereits eine praktische KI-Anwendung im Einsatz. Unternehmen erwarten von KI in erster Linie einen Beitrag zu Produktivitätssteigerung. Hindernisse werden in den Bereichen Datenschutz und Datensicherheit, dem Fehlen maßgeschneiderter Lösungen und den hohen Kosten zur Einführung gesehen. Sämtliche befragten Unternehmen, die bereits über praktische Erfahrungen mit Künstlicher Intelligenz verfügen, bescheinigen ihren jeweiligen Anwendungen einen hohen Nutzen. — mü



Hier erhalten Sie die Studie online unter diesem LINK:
publica.fraunhofer.de/dokumente/N-572464.html

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



Sie finden die Podcasts auf unserer Seite unter diesem LINK:
www.die-fuehrungskraefte.de/services/dfk-podcast/

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

FÜHREN AUF DISTANZ

MACHTKÄMPFE IM HOME-OFFICE

von Nils Schmidt, Vorstand DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

Machtkämpfe – oft genug um Nichtigkeiten – gehören zum Büroalltag dazu. Die Hoffnung, dass durch verstärktes Home-Office hier ein Ende oder zumindest eine Beruhigung eintritt, hat sich (leider) nicht bestätigt. Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** gibt Tipps und Hinweise, wie man mit diesem Phänomen umgehen kann.

Vielleicht gehört die interne Konkurrenz innerhalb einer Gruppe von Menschen einfach dazu. Im Büroalltag ist diese oft genug versteckt und wird erst in der Kombination mit Konflikten oder zu bestimmten Anlässen zu einer explosiven Mischung. Gerade in Zeiten flacher Hierarchien versuchen manche Mitarbeiter*innen ihre eigene Position in der Struktur selbst zu definieren. Auch und insbesondere, wenn es um Fragen der Entscheidungs- oder Kontrollbefugnis geht.

Unsicherheiten stärken Irritationen

Die durch Corona hervorgerufenen Unsicherheiten beschleunigen einige dieser Effekte eher, als sie zu beenden. Auch wenn die Protagonist*innen mittlerweile an ihrem Küchentisch statt im Büro sitzen. Gerade wenn der tägliche persönliche Austausch face to face fehlt, ist es ein Grund mehr, die eigene Position noch einmal zu festigen bzw. das Revier zu verteidigen. Vor allem haben manche Mitarbeiter*innen nun Sorge, mit ihrer eigenen Leistung nicht mehr wahrgenommen zu werden. Auch von höherer Stelle, was die eigene Angst um einen beruflichen Aufstieg schürt. Wenn die typischen Arenen der Auseinandersetzung – etwa Konferenzen – wegfallen, beginnt es hinter den Kulissen zu brodeln. Manchmal mit ernststen Folgen für das Team, weil die Stimmung kippt. Hier kann es für Fach- und Führungskräfte schwierig werden.

Oberstes Gebot ist die offene Kommunikation. Transparenz sorgt im besten Fall dafür, dass sich niemand übergangen fühlt oder an seinem sozialen Status im Team zweifeln muss. Das Gefühl von Heimlichtuerei ist oftmals Ausgangspunkt, um das eigene Revier neu abzustecken.

Achtung vor der Kamera

Oft genug sagt die Bildsprache im virtuellen Meeting auch alles: Da wird aus dem Bild gegangen, demonstrativ woanders hingeschaut oder offensichtlich anderes getan. Ermüdungserscheinungen in virtuellen Meetings sind normal. Man merkt aber sehr schnell, wenn



Nils Schmidt

jemand mit seinem Verhalten eine Botschaft sendet und vor allem senden will. Hier gilt es sofort und konsequent einzuschreiten. Im persönlichen Gespräch lassen sich Unsicherheiten und Fragen meist klären. Dabei gilt: zunächst zuhören, bevor eine Rüge erteilt wird. Wählen Sie für eine Aussprache den Kanal, den das Gegenüber vorschlägt. Das schafft eine bessere Atmosphäre für die Unterhaltung. Nicht jeder mag den Gedanken, sich vor einer laufenden Kamera zu rechtfertigen. Da ist vielleicht das Telefon die bessere Wahl für ein offenes Gespräch.

Gute Führung ist im Home-Office mehr denn je gefragt. Die alte Weisheit „gute Chefs essen zuletzt“ gilt ebenso beim Führen auf Distanz. Das Vorbild entscheidet auch hier. So wie Sie mit Konflikten umgehen, das ist der Maßstab für Ihr Team.

Die Hoffnung, dass das Home-Office ungeliebten Folgen des Büroalltags den Garaus macht, war offensichtlich verfrüht. Aber bei offener Kommunikation und sofortigem Handeln lassen sich die Probleme recht schnell klären. —

AKTUELLE ASPEKTE

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT IN CORONA-ZEITEN

von Prof. Dr. Arnd Schaff



Der BGM-Workshop des DFK besteht u.a. aus (v.l.) Thomas Schneberger, Dr. Heike Kroll, Dr. Bernd Roesner, Prof. Dr. Arnd Schaff, Klaus Goertzen und Dr. Michael Scheren

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ist die Disziplin im Unternehmen, die alle Aspekte des physischen und psychischen Wohlergehens der Mitarbeitenden bündelt und koordiniert. Gerade in der aktuellen Krise ist diese Rolle so wichtig wie noch nie. Gleichzeitig vernachlässigen viele Unternehmen wichtige Aspekte zugunsten von Einzelmaßnahmen, ohne einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen. Gerade darin besteht aber die Aufgabe des BGM: Es kann und soll alle wichtigen Aspekte betrachten, abwägen und daraus ein ausgewogenes Paket an Maßnahmen entwickeln. Hier einige Anregungen für die eigene Betrachtung:

1. Home-Office

Home-Office ist allgegenwärtig und betraf laut Digitalverband Bitkom e.V. im März 2020 jeden zweiten Arbeitnehmer für einen Teil oder sogar die gesamte Arbeitszeit. Ca. ein Fünftel der Beschäftigten ist zum ersten Mal im Home-Office tätig und damit Anfänger in dieser Art des Arbeitens.

Der Artikel entspringt einer Arbeitsgruppe des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** mit dem Institut für Gesundheit und Soziales der FOM Hochschule und verschiedenen Unternehmensvertretern. In einer Reihe von Workshops, ganz unabhängig von der aktuellen Situation, wurde die Grundlage geschaffen, um verschiedene Leitungsgruppen im Unternehmen an eine neue Sichtweise im BGM heranzuführen. Nach der Sommerpause sind dazu verschiedene Umsetzungsformate geplant.

Physische Aspekte

Arbeitssicherheit ist in deutschen Unternehmen seit langer Zeit auf gutem Standard. Es gibt Begehungen, Prüfungen, Prozessbeschreibungen und Schutzvorrichtungen, die den Arbeitnehmer vor den drohenden Gefahren schützen. Beim Übergang in das Home-Office sind diese Standards aber entweder komplett oder teilweise vernachlässigt worden. Der Arbeitsplatz zuhause existiert möglicherweise als solcher gar nicht, sondern findet ambulant auf der Couch oder am Küchentisch statt. Das hat auf längere Sicht gesundheitliche Folgen, die aus dem Betrieb bekannt sind: Haltungsschäden, Augenprobleme, Unfälle durch Stolpern und Stürzen.

Einfache Gegenmaßnahme: ein Katalog an Hinweisen für die Mitarbeitenden, wie sicheres Arbeiten auch zuhause stattfinden kann. Diese Hinweise sind insbesondere für die 20 % der Heimarbeiter wichtig, die bisher keine Erfahrung mit dem Thema sammeln konnten.

Psychische Aspekte

Noch bedenkenswerter als die physische Sicherheit ist das psychische Wohlergehen. Arbeiten von zuhause aus bedeutet zunächst einmal eine Menge an Mehrarbeit: Der Arbeitsplatz muss irgendwie eingerichtet, Abläufe müssen umgestellt und technische Voraussetzungen geschaffen werden. All das erfolgt parallel zu der sowieso vorhandenen Arbeit und vor dem Hintergrund einer massiven wirtschaftlichen Krise, die noch mal mehr Aufwand erfordert. Hier ist zumindest zeitweise eine erhebliche Überbelastung zu erwarten, die abgeschätzt und berücksichtigt werden muss. Das Problem dabei ist, dass die Führungskraft die Probleme vielleicht gar nicht oder nur teilweise mitbekommt – denn auch der Führungsprozess ist nun virtuell. Diese neue Virtualität birgt weitere Risiken: Verlust an Kontakt- und Rückspachemöglichkeiten, Missverständnisse und Entfremdung können nicht nur zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft passieren, sondern natürlich auch im Team selber.

Die wirksame Gegenmaßnahme ist zum einen die Umsetzung der vielfältigen Erkenntnisse des Change Managements zur Einführung von Home-Office-Ar-

beit. Davor ist aber eine ehrliche Analyse der Belastung notwendig, die alle Aspekte in Betracht zieht, z.B. Mehrbelastungen durch die Umstellung und durch die Aufgabenvermehrung in der Krise, Störungen und Unterbrechungen durch technische Schwierigkeiten – und Mitbewohner. Gerade der letzte Aspekt wird in der Planung oft komplett vernachlässigt. Im Ergebnis muss deshalb als zweite Maßnahme ein neues Gleichgewicht zwischen der eigentlichen Arbeitslast, weiteren Belastungsfaktoren und den Ressourcen der Heimarbeiter geschaffen werden.

2. Arbeiten im Betrieb

Diejenigen, die weiter im Büro, in der Werkhalle oder im Laden arbeiten, müssen zunächst einmal vordergründig keine Umstellung der Arbeitsweise bewältigen. Bei genauem Hinsehen ändert sich das Bild aber schnell, denn alleine schon die Umstellung der Arbeitsabläufe führt auch hier zu Anpassungsproblemen.

Physische Aspekte

Im Bereich der körperlichen Belastungen ist sicher vor allem das Arbeiten mit einer Schutzmaske relevant, sofern dies im Betrieb vorgeschrieben ist. Die meisten von uns können mittlerweile ermessen, welche enorme Einschränkung damit einhergeht, sowohl auf der physischen wie auch psychischen Ebene. Viele Menschen verspüren Schwierigkeiten beim Atmen und empfinden die andauernde Wärme und Feuchtigkeit als unangenehm. Die Gegenmaßnahme ist einfach: Der Arbeitgeber muss Entlastungsmöglichkeiten und Räume schaffen, in denen sich die Mitarbeitenden immer wieder, zumindest kurz, von der ungewohnten „Arbeitshilfe“ erholen können – im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten und unter Einhaltung der jeweiligen hygienischen Standards. Ohne diese Erholungsräume wird die physische Leistungsfähigkeit innerhalb kurzer Zeit merklich nachlassen.

Psychische Aspekte

Die Arbeitsprozesse ändern sich durch die partielle Umstellung auf Home-Office. Durch die Wirtschaftskrise und die entstehenden Verwerfungen steigt die Menge an Arbeit punktuell stark an. Gleichzeitig ist auch die psychische Belastung durch das Tragen einer Gesichtsmaske vorhanden. Alle Faktoren zusammen erhöhen den Stress auch bei den Kolleginnen und Kollegen, die im Betrieb verbleiben können oder müssen – je nach Sichtweise. Die Gegenmaßnahme ist wieder, diese vielfältigen Belastungen ehrlich und vollständig zu erfassen und in die Planung der Kapazitäten mit aufzunehmen. Eine größere Menge an Arbeit unter schlechteren Randbedingungen und höherer Unsicherheit zu fordern, wird mittelfristig zu einem Burn-out führen.

3. Umgang mit Angst

Viele der Mitarbeitenden und Führungskräfte haben Angst. Diese Ängste sind höchst individuell und vielfältig: die eigene Krankheit, das Wohlergehen der Großeltern, die persönliche Zukunft und das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens sind nur einige Spielarten der Angst. Selbst die große Menge an Veränderungen kann alleine schon überfordern und sich bedrohlich anfühlen, ohne dass eine konkrete Angst auftaucht.

Die Ängste können direkt sichtbar werden, manchmal treten sie aber auch maskiert auf, z.B. als Rückzug, Streit, Zynismus und Arbeitsverweigerung – und auch als Hyperaktivität. Es ist wichtig, die dahinterliegenden Ängste zu identifizieren. Eine reine Gegenreaktion auf die konkrete Ausdrucksform verbessert mittelfristig nichts, sondern führt zu einem Gefühl des Unverstanden-Seins und verstärkt letztlich die Angst sogar.

Die erste und größte Hürde bei der Bewältigung besteht darin, die Ängste erst einmal sowohl wahr- als auch ernst zu nehmen. Alleine dadurch findet eine Entlastung bei den Betroffenen statt, weil sie sich begleitet fühlen. Der nächste Schritt ist, bei einer realistischen Einschätzung zu unterstützen und katastrophisierende Gedanken einzuschränken. Das Ziel ist, die Ängste soweit wie möglich zu reduzieren und zu begleiten – komplett beseitigen lassen sie sich in der Regel nicht. Oft reichen dafür Empathie und gesunder Menschenverstand; bei kritischeren Situationen stehen Coaches und Therapeuten bereit.

Dieser kurze Überblick ist als Startpunkt für eigene Überlegungen zu verstehen. Der eine oder andere mag überrascht sein, dass an keiner Stelle von den „klassischen BGM-Maßnahmen“ die Rede ist – aber natürlich hilft gesunde Ernährung, Entspannung und körperliche Ertüchtigung auch in der Krise. Nur – all das reicht nicht; und hat eigentlich noch nie gereicht. Bei BGM geht es letztlich um die Steigerung der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg zu steigern und den Beschäftigten gesunde Voraussetzungen zu schaffen. —

Über den Autor

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

BLITZUMFRAGE UNTER FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

WIRTSCHAFTLICHE SITUATION DURCH CORONA-KRISE

Um ein aktuelles Stimmungsbild zur wirtschaftlichen Situation zu erhalten, haben der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** und das Europa-Institut für Erfahrung und Management – METIS der Rheinischen Fachhochschule Köln Anfang April eine deutschlandweite Befragung durchgeführt. Befragt wurden Mitglieder des DFK – rund 10.000 Fach- und Führungskräfte – sowohl zur allgemeinen Situation der Wirtschaft als auch zu ihrer persönlichen Lage.



CORONA-VIRUS

60% der Befragten befürchten, dass die Krise für die deutsche Wirtschaft eine starke Belastung darstellen wird. Sehr negative bis düstere Auswirkungen sehen dagegen knapp 23%.

DFK: Führungskräfte gehören zu den tragenden und verlässlichen Säulen der Wirtschaft in der Krise

Erstaunlich ist, dass die befragten Führungskräfte die Situation ihres eigenen Unternehmens wesentlich positiver einschätzen: „Nur“ 25% befürchten erhebliche Auswirkungen durch die Corona-Krise für das eigene Unternehmen. Für sich persönlich befürchten die Führungskräfte Gehaltsreduzierungen und Mehrarbeit. Der eigene Jobverlust sowie Kurzarbeit werden von sehr wenig Führungskräften gesehen.

Auf die Frage „Welche Probleme sehen Sie für Ihr Unternehmen?“ antworteten die Befragten (Mehrfachnennungen waren möglich):

| | |
|-----------------------------|--------|
| Drastische Einsparmaßnahmen | 61,80% |
| Stellenabbau | 34,60% |
| Strategische Nachteile | 20,31% |
| Verkauf des Unternehmens | 2,90% |

Aber: Insgesamt wurden von den Befragten auch große Chancen gesehen (Mehrfachnennungen möglich):

| | |
|----------------------------------|--------|
| Flexibilisierung der Arbeitswelt | 72,30% |
| Digitalisierungsschub | 63,50% |
| Kreative Innovationen | 34,25% |
| Sinnvolle Rationalisierung | 32,19% |
| Neuausrichtung/Positionierung | 22,29% |

Eine gemischte Stimmungslage erbrachte die Frage nach einem Ende des „Lockdown“: 55,40% waren für ein schnelles Ende und den Wiedereinstieg in das Wirtschaftsleben, 44,92% waren eher dagegen.

„Die Umfrage hat gezeigt“, so Prof. Dr. Werner Bruns von METIS, „dass wir vor großen Herausforderungen stehen, aber die Führungskräfte machen uns Hoffnung. Sie sehen in der Krise erhebliche Chancen, die der Staat, die Gesellschaft und die Wirtschaft nutzen sollten. Wir können einen Modernisierungsschub auslösen.“

Der Vorstandsvorsitzende des DFK, Michael Krekels, weist darauf hin, dass gerade in Krisenzeiten Führung unverzichtbar ist: „Die Ergebnisse dieser Umfrage verdeutlichen, dass die Führungskräfte zu den tragenden und verlässlichen Säulen der Wirtschaft in der Krise gehören. Unternehmen können in Zeiten einer solchen Pandemie auf ihre Fach- und Führungskräfte setzen. Die Bereitschaft zu Gehaltsverzicht und Mehrarbeit sind freiwillige Leistungen, die im Zuge solidarischer Unterstützung für die Unternehmen offensichtlich bereitwillig geleistet werden. Zudem zeigt die Umfrage aber auch deutlich, dass Themen wie Kurzarbeit oder Jobverlust gerade nicht die richtigen Lösungen im Bereich der Fach- und Führungskräfte sind.“ —

BUCHTIPP

Dr. Sittard, Prof. Dr. Hohenstatt

Arbeitsrecht in Zeiten von Corona



Beck, 2020
48 Seiten, broschiert
ISBN 978-3-406-75862-1
6,90 €

Ein sehr kompakter Leitfaden, der einen Überblick über die wichtigsten arbeitsrechtlichen „Auswirkungen“ und Veränderungen aufgrund der Corona-Krise gibt.

Themen wie Home-Office, Kurzarbeit oder die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers werden auf 46 Seiten in kurzer, aber dennoch ausführlicher Weise vermittelt.

Sehr lesenswert. —

ns

DIGITALE FÜHRUNG

MACHE ICH DAS RICHTIG?

Viele Führungskräfte fragen sich derzeit, ob sie im Umgang mit dem Thema Digitale Führung alles richtig machen. Aufgrund der derzeitigen Krise findet in vielen Bereichen eine unfreiwillige Digitalisierung statt. Auch Führung ist davon betroffen. Ohne die persönliche Nähe und den direkten Kontakt sehen sich viele Fach- und Führungskräfte neuen Herausforderungen gegenüber. Wenn der persönliche Zugriff auf Mitarbeiter*innen nicht mehr gewährleistet ist, müssen neue Formen der Zusammenarbeit kommen. Kooperation und Koordination werden viel stärker an Bedeutung gewinnen. Als Führungskraft muss ich mehr vertrauen und meine Mitarbeiter*innen viel mehr darin unterstützen, ihre Arbeit leisten zu können.

Aus dem Feedback der Mitglieder und vielen Gesprächen hat der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** einige konkrete Tipps für die digitale Führung zusammengetragen.

1. Ausstattung

So banal es sich anhört, aber wenn ein Team nicht das Grundset an Tools hat, wird eine Zusammenarbeit nicht funktionieren. Dabei geht es in der Erfahrung des DFK nicht nur um die Wahl der richtigen Software, etwa Teams, Zoom oder andere. Oft scheitert es schon daran, dass jemand kein Headset hat und daher nicht konzentriert mitdiskutieren kann. Gute Führungskräfte nehmen sich die Zeit und fragen Probleme ab und unterstützen, um auch kleine Mängel abzustellen. Kleine Probleme werden auf die Dauer zu großen so wie ein kleines Steinchen im Schuh.

2. Medienkompetenz

Gerade Fach- und Führungskräfte müssen Lücken in ihrem Know-how schnell schließen. Auch wenn Sie ein Tool derzeit noch nicht nutzen, sollten Sie grundsätzliche Kenntnisse mit diesem haben. Etwa weil ein Kunde Sie zu einem virtuellen Meeting einlädt und Sie dann genau diesem Tool begegnen. Das bedeutet konkret auch, sich nie auf dem derzeitigen Wissen auszuruhen und Neuerungen im Auge zu behalten.

3. Kommunikation

Offenheit und Transparenz sind der Schlüssel in der digitalen Führung. Gerade weil Fach- und Führungskräfte in dieser Situation die Brücke zwischen Mitarbeiter*innen und Unternehmen sind, ist es so wichtig, transparent zu bleiben. Ihre Art zu kommunizieren entscheidet, ob eine Gerüchteküche entsteht oder nicht.

4. Regeln und Rituale

Gerade in virtuellen Teams gilt es mehr zu vertrauen und die sprichwörtliche „lange Leine“ einzusetzen. Allerdings bedeutet das nicht, alle Regeln aufzugeben. Ganz im Gegenteil müssen Sie mehr auf Regeln achten. Gerade wenn man weniger Berührungspunkte hat, sind auch gemeinsame Rituale wichtig. Auf die Einhaltung von Regeln zu achten gewinnt somit an Bedeutung und sollte stärker beachtet werden, als das im „normalen Office“ der Fall wäre. Ein Zuspätkommen etwa gewinnt bei virtuellen Meetings viel deutlicher an Bedeutung. Rituale sind, so der Experte, extrem wichtig für das Wir-Gefühl und sollten mit Regeln eng verknüpft werden.



Pixabay @ Tumisu

Nicht jeder hat zuhause einen richtigen Arbeitsplatz

5. Ziele definieren

Die Definition von Zielen gewinnt deutlich an Bedeutung, vor allem, wenn die Kontrolle von Arbeitsleistung schwerer oder fast unmöglich wird. Die gemeinsame Absprache von Zielen zeigt nicht nur Ihr Vertrauen. Sie macht auch erst die Bewertung von Arbeit möglich. Nehmen Sie sich daher die Zeit, solche Ziele zu besprechen und zu setzen. Gerade erfahrene Arbeitnehmer*innen brauchen dann keine Anweisung, wie sie die Ziele erreichen. Hilfestellung kann man aber immer anbieten.

6. Fehler gelassener nehmen

Auch bei striktester Kontrolle und persönlicher Anwesenheit passieren Fehler. Sie sind unvermeidlich, auch in Zeiten der Krise und der virtuellen Teams. Verändern Sie Ihre Sichtweise auf Fehler. Nehmen Sie diese als Teil eines Lernprozesses, um das Team stärker zu machen. Fehler sollten ohne Schuldzuweisung gemeinsam besprochen werden, um dem Team die Möglichkeit zu geben, Verbesserungen zu entdecken. In Japan betrachtet man Fehler als Chance zu wachsen; diese Mentalität sollte man sich jetzt zu eigen machen. Es ist nicht nur gut fürs Karma. Es schont auch die Nerven. — rk/ns

FÜHRUNG VOM SOFA

ARBEITEN AM ESSTISCH

*Viele Teams arbeiten aktuell (immer noch) aus dem Home-Office heraus und werden dies auch noch beibehalten, wenn die C-Zeit wieder vorbei ist. Stabile Strukturen werden immer wieder durch die „neue“ Arbeits- und Kommunikationssituation auf die Probe gestellt. Auch und gerade für Führungskräfte stellt dies eine große Herausforderung dar. Für viele Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter*innen ist es das erste Mal, komplett von zuhause aus zu arbeiten. Die ungewohnte Situation ist Ausgangspunkt für unterschiedliche Konflikte. Zumal, wenn etwa Kinderbetreuung dazukommt. Eine schwierige und herausfordernde Zeit für Führung, die aber auch die Möglichkeit gibt, über den Tellerrand hinauszuschauen und einen neuen Führungsstil zu entwickeln.*



Unsplash @ convertki

Nur auf den ersten Blick ist Arbeiten vom Sofa einfach und entspannt

Sieht alles so einfach aus

Viele Arbeitnehmer*innen stellen sich Führung aus dem Home-Office heraus einfach vor: vom Sofa aus das Team dirigieren und per Telefon nach dem Befinden fragen. Die Realität sieht meist anders aus: Zuhause ist man selten darauf eingestellt, längere Zeit zu arbeiten. Das Setting oftmals suboptimal. Das erzeugt bei Mitarbeiter*innen und Führungskräften vielfach Stress. Hinzu kommt, dass feste Kommunikationslinien durchbrochen sind und sich Teams neu sortieren müssen.

Zuhause ist man selten darauf eingestellt, längere Zeit zu arbeiten. Das Setting oftmals suboptimal

Manche Mitarbeiter*innen bekommen das Gefühl, dass sie übersehen werden oder ihre Meinung nicht mehr gehört wird. In diesen Zeiten merkt man, wie wichtig der persönliche Austausch in der Kaffeeküche ist. Weil eben auch berufliche Themen hier schnell und unbürokratisch besprochen werden können. Führungskräfte müssen diesen Stress auf-

fangen. Nicht nur, weil er der Produktivität entgegensteht, sondern auch, weil ernsthafte Konflikte untereinander entstehen können. Sie sind in der derzeitigen Situation deutlich mehr gefordert.

Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** hat einige Tipps zusammengestellt, um die „Problemzonen“ zu reduzieren.

1. Kommunikation: Feste Termine und Regeln

Das Team „trifft“ sich virtuell zu festen Terminen und nach festen Regeln. Dabei geht es auch um eine feste Struktur, die für Zusammenhalt sorgt. Wichtig für die Leitung dieser Termine ist, alle Mitglieder einzubinden und einzubeziehen. Zurückhaltende Mitarbeiter*innen werden in Telefonkonferenzen bestimmt nicht mehr sprechen als im normalen Leben. Gerade in virtuellen Meetings setzen sich diejenigen durch, die auch sonst zuerst das Wort ergreifen. Introvertierte Menschen werden hier schnell abgehängt, weil sie nicht so leicht zu Wort kommen. Sie nehmen die Situation so wahr, dass ihre Meinung oder sie selbst nicht zählen.

2. Machen Sie sich persönlich verfügbar

Bei einer offenen Tür sieht man direkt, was die betreffende Person tut, und kann ggfs. später wiederkommen. Bei Telefon, Skype und Co. merkt man nur, dass man niemanden erreicht. Was viele frustriert, wenn sie nicht (wie gewohnt) sprechen und sich austauschen können. Wenn es die Teamgröße zulässt, sollte man mit jedem einen festen bzw. ständigen Termin einplanen. Und wenn man nur über persönliche Dinge spricht. Im Home-Office ist die Führungskraft die einzige Verbindung zum Unternehmen. Jede Information fließt über sie. Es gibt keine Gespräche auf dem Gang oder Aushänge in der Kantine. Dabei sollte man den Kanal wählen, den die jeweilige Person vorschlägt. Nicht jede*r sitzt gerne vor einer laufenden Kamera und zieht daher ein Telefonat vor. Wenn das Team zu groß ist, sollte man auf jeden Fall das Angebot zum Gespräch machen. Und dies bei jedem virtuellen Meeting wiederholen.

3. Führung ist Selbstführung

Führung ist immer auch Selbstmanagement bzw. Selbstführung. Mitarbeiter*innen merken das. Jogginghose in der Videokonferenz, wenn man sonst Anzug oder Kostüm trägt, macht eine Führungskraft nicht menschlich. Sie sendet eher die Botschaft, dass Team und Arbeit nicht wichtig sind. Verlässlichkeit ist ein großer Faktor, eben weil die Führungskraft das Unternehmen repräsentiert. Die Mitarbeiter*innen sind jetzt die Top-Priorität. Lassen Sie sie das spüren. Auch wenn eigene Projekte darunter vielleicht leiden.

4. Zeit für Vertrauen und Ehrlichkeit

Gerade Kontrollfreaks haben es bei der Arbeit im Home-Office schwer. Zeit also, den Mitarbeiter*innen zu vertrauen – und ihnen Zeit zu geben. Dinge werden nicht im gleichen Tempo erledigt, wie man es aus dem „physischen Büro“ gewohnt ist. Umso wichtiger, wenn man Ziele bespricht und vereinbart. Dann können die Mitarbeiter*innen Dinge so tun, wie es für sie am besten passt. Vor allem wenn Kinder betreut werden müssen. Zusätzlich sollten Führungskräfte auch ganz offen mit ihrer eigenen ungewohnten Situation umgehen. Das Thema „Zeit geben“ geht in beide Richtungen. Mitarbeiter*innen haben dann auch Verständnis, wenn es bei der Führungskraft mal nicht ganz rundläuft.

5. (Konstruktives) Feedback geben

Man kann nicht nicht kommunizieren, sagt Watzlawick. Und jedes Treffen auf dem Gang, jeder Blick ist Kommunikation untereinander, entfällt jetzt. Umso wichtiger, dass Ihre Mitarbeiter*innen von Ihnen die Rückmeldung erhalten, die sie brauchen. Bestenfalls positiv, aber immer konstruktiv. Und deutlich mehr, als Sie es im Büro tun würden.

6. Informationen weitergeben

Die Führungskraft ist für die Mitarbeiter*innen der Kontakt, die Brücke zum Unternehmen. Daher muss sie jegliche Information möglichst schnell und umfassend weitergeben. Und auch kommunizieren, wenn es nichts Neues gibt. Sollten Ihre Mitarbeiter*innen das Gefühl haben, sie werden nicht informiert, kommt Unruhe ins Team. Leider ein guter Nährboden für Konflikte.

7. Wenn es kracht

Trotz aller Mühe wird an einigen Stellen der Streit unvermeidlich sein. Auch hier muss die Führungskraft schnell reagieren. Sofort Termine für eine Aussprache vereinbaren und zuerst in Einzelgesprächen Sachverhalt klären. Auch wenn es sich für einen Moment so anfühlt: Als Führungskraft ist man in dieser Situation auch nicht hilfloser, als man es im Büro wäre. Das sollte man sich vor einem Gespräch vor Augen führen und für sich selbst eine entspannte Situation vor einem Gespräch herbeiführen. Die gute Nachricht ist, dass es eine Weile dauern kann, bis man nach einem Streit wieder physisch aufeinandertrifft. — rk/ns

BUCHTIPP

Don Clifton

Erkenne deine Stärken: Der Strengthsfinder für Studierende und Berufseinsteiger



Campus, 2020

191 Seiten, gebunden

ISBN 978-3593511849

19,95 €

Gerade an der Schwelle zur Studien- und Berufswahl stellt sich jeder junge Mensch die Frage: Worin bin ich eigentlich richtig gut? Mit welchen Tätigkeiten, in welchem Beruf will ich mein Leben verbringen? Wie kann ich meine Talente am besten einsetzen und auch für meine Zukunft nutzen? Das Buch ermöglicht den Online-Stärkentest von Gallup für Studierende und Berufseinsteiger. Dieser Online-Test soll die fünf größten Talente offenbaren und gibt Empfehlungen, wie diese am besten im Studium und im Berufsleben genutzt und weiterentwickelt werden können. Das vorliegende Buch dient letztendlich nur dazu, diese Stärken bzw. das Ergebnis des Testes für sich auszuwerten. Einen wirklichen weiteren Mehrwert hat es nicht. Vor einem Kauf soll man sich daher mit dem Test auseinandergesetzt haben. — rk

GERADE JETZT WICHTIG

PSYCHISCHE BELASTUNGEN DER MITARBEITER ERKENNEN

Für Unternehmen ist es wichtig – gerade in dieser Zeit, die in vielen Unternehmen von Unsicherheit und Anspannung geprägt ist –, arbeitsbedingte psychische

Belastungen der Mitarbeiter zu erkennen, Stressfaktoren zu reduzieren und gegebenenfalls rechtzeitig zu handeln. Wenn Mitarbeiter antriebslos und pessimistisch wirken, plötzlich gereizt reagieren und auch die gewohnte Arbeitsqualität sinkt, können psychische Belastungen der Grund sein. Ein hohes Arbeitspensum oder auch der tägliche Spagat zwischen Beruf und Familie können an der Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter zehren und auf Dauer sogar krank machen.

WAS SIND DIE ANZEICHEN FÜR PSYCHISCHE BELASTUNG

Schmerzen

Der Mitarbeiter klagt über anhaltende körperliche Beschwerden oder Schmerzen, für die auch der behandelnde Arzt keine Erklärung findet (z.B. Magen-Darm-Beschwerden, Kopfschmerzen).

Rückzug

Der Mitarbeiter zieht sich auffallend zurück, wirkt zunehmend unsicher.

Überstunden

Ohne, dass es angeordnet wäre, absolviert der Mitarbeiter häufig Überstunden oder überlange Arbeitszeiten, mitunter auch abends und an Wochenenden.

Gereiztheit

Zunehmend reagiert Ihr Mitarbeiter gereizt, ungeduldig und sogar ungehalten – er fährt schnell „aus der Haut“.

Pessimismus

Der Mitarbeiter sieht alles schwarz und äußert dies auch, er beteiligt sich jedoch nicht daran, Lösungen zu entwickeln.

Müdigkeit

Der Mitarbeiter wirkt ständig übermüdet, antriebslos. Er sieht „gerädert“ aus. Sein Äußeres wirkt möglicherweise nachlässig oder sogar ungepflegt.

Verspätung

Der Mitarbeiter erscheint immer öfter verspätet am Arbeitsplatz.

Fehleranfälligkeit

Der Mitarbeiter wirkt fahrig und unkonzentriert. Er ist vergesslich und unzuverlässig. Das Arbeitsergebnis ist häufig fehlerhaft.

Geringes Arbeitstempo

Der Mitarbeiter erledigt die Arbeit ungewöhnlich langsam. Dadurch kann er gesetzte Termine häufig nicht einhalten.

Krankmeldung

Der Mitarbeiter meldet sich häufig krank.

Unser Kooperationspartner: Die **ias-Gruppe** entwickelt Lösungen im betrieblichen Gesundheitsmanagement und Leistungsfähigkeitsmanagement, die Führungskräfte, Mitarbeiter und ganze Organisationen gesund, leistungsfähig und erfolgreich halten.

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

Zusammen mit den Experten der **ias Gruppe** hat der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** die Anzeichen psychischer Belastungen zusammengestellt.

Aufgepasst

Nicht immer lassen sich die hier aufgeführten Anzeichen auf eine psychische Belastungssituation zurückführen. Doch gerade, wenn sich das Verhalten eines Mitarbeiters stark verändert und Sie mehrere der oben aufgeführten Punkte beobachten können, sollten Sie behutsam die nächsten Schritte einleiten. — mü



Diese Tipps finden Sie auch im Video auf dem YouTube-Kanal des DFK unter diesem LINK: cutt.ly/lyb1SVD

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

VOM UMGANG MIT DER ANGST

EMOTIONALE INTELLIGENZ IN DER KRISE

Als Ersatz für – durch Corona – ausgefallene Veranstaltungen organisierte die Regionalgruppe Düsseldorf des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** am 22. April 2020 mit Dr. Anja Henke, Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH, ein Webinar zum Thema Angst. Unter dem Titel „Vom Umgang mit der Angst – Emotionale Intelligenz in der Krise“ haben über 120 Teilnehmer*innen die virtuelle Veranstaltung der RG verfolgt. Per Podcast und Video (siehe Kasten) lässt sich dieses Webinar nachverfolgen. Dr. Anja Henke fasst in diesem Artikel ihren Vortrag noch einmal zusammen.

Emotionen bewegen uns Menschen zutiefst

Emotionen sind in der Lage, die höchsten Höhen und die tiefsten Tiefen in uns Menschen auszuloten. Denn Emotionen sind das, was uns zutiefst bewegt. Gedanken an Mutter Theresa auf der einen Seite oder an Hass, Neid, Krieg und Terror auf der anderen Seite sind direkt damit verbunden. Zu den Emotionen gehört die Angst, die ganz alltäglich präsent ist. Gerade in der Zeit der Krise kann die Angst schädlicher sein als das Virus.

Den Emotionen kann man sich auf verschiedenen Wegen nähern, etwa über die Historie, die Anatomie oder mit Hilfe von verschiedenen Modellen, natürlich auch mit Grundlagen für die tägliche Praxis in der Führung.

Emotionen haben einen schlechten Ruf

Grundsätzlich haben Emotionen im Business einen schlechten Ruf. Das ist so, obwohl die Angst allgegenwärtig ist, Energie bindet und das Verhalten prägt. Angst kann bis zur Paralyse führen, wenn der Blick auf Risiken immer enger wird. In den Unternehmen kann das den Niedergang bedeuten. Auf der anderen Seite eröffnet Angst Chancen für Kreativität, neue Lösungen und Businessmodelle. Beide Seiten lassen sich in der Zeit der Coronavirus-Krise beobachten.

„Die ganze Welt ist voll armer Teufel, denen mehr oder weniger Angst ist.“ – Johann Wolfgang von Goethe

Gerade der Umgang mit der Angst ist wichtig, weil diese Emotion selten dazu angetan ist, das Beste und Größte aus uns hervorzubringen. Denn man möchte gut dastehen, sich nicht blamieren, alles richtig machen, nicht durch Fehler auffallen und sich selbst schützen. Wie viele große Visionen und Ideen bleiben schöne Gedanken, nur aus Sorge davor, was die anderen denken könnten? Das sind allesamt Verhaltensweisen, die aus der Angst hervorgehen und alltäglich, gar normal sind.

Doch die Angst muss kein Hemmschuh sein, denn sie lässt sich produktiv nutzen.



@Henke

Dr. Anja Henke

Wer das kann, der kann auch andere dabei unterstützen und Unternehmen zu mehr Wachstum und Innovation führen.

Fürchtet euch nicht!

Die Angst ist keine Erfindung der Neuzeit, sondern begleitet uns schon sehr lange, mehr als die rund 2.000 biblischen Jahre. Die Aufforderung „Fürchtet euch nicht!“ ist ein Zitat, das in der Bibel häufig vorkommt. Damals gab es Seuchen, Krieg, Krankheit, ein kurzes Leben.

Jetzt haben wir wieder eine Seuche, das Coronavirus.

Dachten wir Menschen bislang, wir hätten die Kontrolle über das Leben und unser Umfeld, so zeigt uns dieses kleine Coronavirus, dass das nicht so ist. Diese Erkenntnis erzeugt Angst. Damit wird dort, wo die Bibel Trost spenden will, bei Leben und Tod. Der Tod ist ein Tabu in unserer Gesellschaft. Das



REGIONALGRUPPEN

ändert sich gerade, wenn auch langsam. So ist diese Zeit der Coronavirus-Krise eine Einladung, tiefer zu gehen. Denn Leben und Tod betreffen uns alle als Mensch existenziell.

Die Anatomie der Emotionen – und der Angst

Zurück zu einem sachlichen Thema, der Anatomie der Angst. Denn das Gefühl der Angst wird von unserem Gehirn gesteuert. Das Gehirn hat drei grundsätzliche Regionen, die ein unterschiedliches evolutionäres Alter haben: Das Stammhirn, das limbische System und den Neocortex. Hier ein kurzer Überblick.

Stammhirn. Das Stammhirn ist der älteste Teil des Gehirns und für lebenswichtige Funktionen zuständig, etwa das Atmen und das Aufrechterhalten der Körpertemperatur. Es ist gut, dass wir nicht darüber nachdenken müssen.

Limbisches System. Das limbische System ist für das Kurzzeitgedächtnis und die Verarbeitung von Emotionen zuständig. Hier liegt die Amygdala, der Mandelkern. Werden Erfahrungen mit Angst gemacht, so bleiben diese immer mit negativen Emotionen verknüpft. Für viele Menschen gilt das für das Lernen. Immer, wenn es um das Lernen geht, kommt dann die Emotion der Angst mit an die Oberfläche. Das hat gravierende Auswirkungen, auch in den Unternehmen.

Neocortex. Der dritte Teil des Gehirns, den wir hier betrachten, ist der Neocortex, der evolutionär jüngste Teil des Gehirns. Hier finden das Denken und Reflektieren, das Kreative und Entwickeln von Ideen statt. Dieser Teil des Gehirns spielt eine wichtige Rolle beim konstruktiven Umgang mit der Angst.



stock.adobe.com @quickshooting

Das Gefühl der Angst wird von unserem Gehirn gesteuert

Die Angst ist ein Überlebensmechanismus

Für den Umgang mit der Angst stehen uns Menschen zwei grundsätzlich unterschiedliche Reaktionswege zur Verfügung, die direkte Reiz-Reaktion und die bedachte Reiz-Reflexion-Reaktion.

1. Direkte Reiz-Reaktion. In grauer Vorzeit hatte die Angst eine klare Überlebensfunktion. Wenn ein Säbelzahniger im Angriffsmodus ist, ist es gut wegzulaufen. Da braucht es keine Reflexion über eine angemessene Reaktion. Auf den Reiz folgt direkt die Reaktion. Daniel Goleman, der die emotionale Intelligenz im Business salonfähig gemacht hat, bezeichnet diesen Weg als „Amygdala Hijack“. Das ist auch heute noch wichtig, etwa wenn auf der Autobahn der Vordermann ein unerwartetes Manöver hinlegt. Diese direkte Reizreaktion ist also weiter wichtig, doch nicht der einzige Weg, der uns zur Verfügung steht.

2. Bedachte Reiz-Reflexion-Reaktion. Gerade das unbekannte Coronavirus erfordert eine Reaktion mit Bedacht. Hier gibt es den auslösenden Reiz natürlich nach wie vor, doch auch einen Schritt vor der Reaktion. Für diesen Schritt ist der Neocortex zuständig, der jüngste Teil des Gehirns mit der Fähigkeit zur Reflexion. Damit können wir Menschen bedenken, was eine angemessene Reaktion auf den auslösenden Reiz ist.

In der Coronavirus-Krise haben manche Länder lange gewartet und nichts unternommen. Auch in Deutschland hat es einige Wochen gedauert, bis der Shutdown kam. Das illustriert den Prozess des Reagierens mit Bedacht.

Die Herausforderung des Weges Reiz-Reflexion-Reaktion liegt darin, dass der Auslöser länger bestehen kann. Dann erfolgen weitere Reaktionen des Körpers, die Ausschüttung von Adrenalin und Cortisol. Das dient dazu, Reaktionsbereitschaft zu sichern, etwa flaches Atmen, Herunterfahren des Denkens zugunsten des Tunnelblicks, generelle Anspannung bis hin zu Schlafstörungen. Das sind Phänomene, die nicht auf die Zeit der Coronavirus-Krise beschränkt sind, sondern die fast alle Menschen kennen. Denn gerade im Business gibt es viel Unsicherheit und Stress, sei es durch Digitalisierung, Restrukturierung oder die Führungsaufgaben. Daher ist es wichtig, für Entspannung und den Abbau der Stresshormone zu sorgen. Das können Sport, Yoga, Meditation oder Gespräche sein, je nach persönlicher Präferenz.

Auslöser der Angst in der Krise

In der aktuellen Coronavirus-Krise gibt es verschiedene Auslöser für Angst, mit denen wir schon lange konfrontiert sind und dies auch weiter sein werden. Diese Auslöser betreffen uns Menschen auf unterschiedliche Weise, denn wir alle haben unsere ganz eigenen „Triggerpunkte“.

1. Körperliche Gesundheit. Zunächst stehen wir mitten in einer Gesundheitskrise mit der Angst um die eigene Gesundheit und die unserer Familie wie auch von Freuden. Weiter stellt sich die Frage, ob unser Gesundheitssystem den Anforderungen standhält

2. Mentale Gesundheit. Die Krise der Gesundheit ergreift auch den mentalen Bereich, denn die erzwungene Distanz bewirkt Veränderungen. Viele Menschen sind komplett allein. In den Familien gibt es Stress, weil die Konflikte massiv auf den Tisch kommen. Vermutlich werden uns diese Themen in den Wochen und Monaten nach der Krise sehr beschäftigen, denn wir müssen dann ein neues Miteinander lernen.

3. Finanzen. Natürlich gibt es massive finanzielle Ängste durch den Verlust der Umsätze und Arbeitsplätze in den Unternehmen, auch durch den Verlust von Vermögen und Altersversorgung. Die Frage, wie es nach der Krise weitergeht, ist existenziell.

4. Umfeld und Umwelt. Darüber hinaus erleben wir Umfeld- und Systemkrisen, hier beispielhaft aufgezeigt. Die Strategien vieler Unternehmen waren so stark auf Effizienz ausgerichtet, dass die Resilienz in der Krise gering ist. So bleibt oft nur die Kosteneinsparung. Der Staat sorgt für viel Geld, doch wer wird am Ende die Rechnungen begleichen? Die Umweltkrise ist weiterhin vorhanden, nur Stück weit in den Hintergrund gerückt.

Unter dem Strich dominieren aktuell zum einen die Angst um die Gesundheit und zum anderen die Angst um die (finanzielle) Zukunft.



Einen Mitschnitt des Webinars als Podcast finden Sie auf der DFK-Seite unter diesem LINK: www.die-fuehrungskraefte.de/services/dfk-podcast/

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

Vom unproduktiven Umgang mit der Angst

Es gibt einen tief eingeschliffenen Mechanismus, mit dem die meisten Menschen auf Angst reagieren. Die Kurzform ist: „Nein, ich doch nicht. Ich habe keine Angst!“ Wenn man heute fragt, wie es denn so geht, kommt die Antwort: „Es ist alles okay.“ In den Unternehmen hört man nur die Erfolgsgeschichten. Das ist natürlich nur ein Teil der Wahrheit und negiert die Kraft der Emotionen. So gibt es als logische Folge eine Menge an Kompensationsmechanismen, um die Angst nicht zu spüren. Im Business ist es sehr opportun und anerkannt, einfach mehr zu arbeiten. Privat schauen in



Unsplash @ mt-efgassier

Die Angst negieren und kompensieren ist jedoch gefährlich, denn sie hat einen Zweck

diesen Tagen viele Netflix oder nutzen Computerspiele oder lenken sich auf sonstige Arten ab.

Negieren und Kompensieren sind jedoch gefährlich, denn Angst hat einen Zweck. Sie liefert uns ein Signal, in der Essenz ein Signal, das unser Überleben sichert. Wenn wir jedoch sagen: „Nein, liebe Angst, ich will dich nicht!“, dann ist das in etwa so, als würde ein Postbote vor der Tür stehen und sagen: „Ich habe eine Botschaft, eine wichtige Botschaft. Wollen Sie sie haben?“ Wir sagen aber: „Nein, ich bin nicht zuhause. Ich möchte diese Botschaft nicht.“ So versperren wir mit der Angst auch der Botschaft die Tür und können den Wert darin nicht erkennen.

Vom produktiven Umgang mit der Angst

Oft braucht es Krisen, wie jetzt Coronavirus-Krise oder auch eine persönliche Krise, um wirklich „Ja“ zu sagen und hinzuschauen. Was ist das für eine Botschaft, die mir diese Emotion der Angst übermitteln möchte? Sobald das gelingt, lässt sich die Angst in ganz praktisches Handeln übersetzen.

Wenn wir genauer auf die Angst schauen, gibt es eine sehr interessante Erkenntnis: Die Angst hat einen Counterpart, eine andere Seite: den Enthusiasmus. Denn Emotionen sind wie zwei Seiten einer Medaille. Die eine Seite ist negativ und die andere Seite positiv bewertet. Beide Emotionen, Angst und Enthusiasmus, haben mit der Zukunft zu tun. Die Angst weist darauf hin, dass etwas Wichtiges im Risiko steht, das in der Zukunft passieren könnte. Der Enthusiasmus weist darauf hin, dass in der Zukunft etwas Schönes passieren kann. So ist die Angst ein Botschafter, der uns auf ein Risiko hinweist. Der Enthusiasmus weist auf eine Chance hin. Wer die Angst – und den Enthusiasmus – so betrachtet, kann die Emotion direkt in das Handeln übersetzen.



Unsplash @ matt-cannon

Der Enthusiasmus weist darauf hin, dass in der Zukunft etwas Schönes passieren kann

Die Coronavirus-Krise ist ein Beispiel für große Risiken. Die Risiken werden bewertet und Maßnahmen ergriffen, um diese zu minimieren. Das gilt genauso auf der anderen Seite. Da sind Chancen, Möglichkeiten und Potenziale. Was ist zu tun, um diese zu sichern? Beide Seiten sind von hoher Relevanz und sollten gleichermaßen genutzt werden.

Zusammengefasst sind folgende Punkte wichtig: Emotionen treten paarweise auf, wie zwei Seiten einer Medaille. Wer die eine Seite nicht haben möchte, der wird auch von der anderen Seite weniger haben. Der emotionale Aktionsradius wird dann immer enger. Wer die Angst nicht haben möchte, verpasst darüber hinaus die wichtige Botschaft, die dadrin verborgen ist: Maßnahmen ergreifen, um Risiken zu minimieren und Chancen zu maximieren.



Ein Video des Webinars finden Sie im Kanal des DFK auf Youtube unter diesem LINK: cutt.ly/zybYLjg

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

Für die Unternehmen heißt das in Zeiten der Coronavirus-Krise ganz konkret Liquidität sichern, Mitarbeiter halten, Kurzarbeit umsetzen, aber auch auf Chancen schauen und Strategien für die Zukunft entwickeln. Das gilt in gleicher Weise auf der individuellen Ebene. Was kann ich tun, um mein Risiko der Erkrankung zu reduzieren, etwa indem ich mein Immunsystem stärken? Vielleicht bringe ich sogar meine Gesundheit auf ein neues Level.

Männer und Frauen und Angst

Der Umgang mit der Angst unterscheidet sich bei Männern und Frauen, denn diese sind in Sachen Emotionen

unterschiedlich sozialisiert. Das sind viel bemühte Stereotype, doch man weiß heute auch, dass die Gehirnstrukturen von Männern und Frauen unterschiedlich sind. So haben Frauen beispielsweise mehr Nervenverbindungen für Kommunikation als Männer.

Beim Umgang mit der Angst neigen Männer zu einer lösungsorientierten Strategie und wollen direkt etwas tun. Die Gefahr dabei ist, dass das ursprüngliche Problem übersehen wird, so dass das Handeln nicht zielführend ist. Frauen dagegen neigen beim Umgang mit der Angst zu einer problemorientierten Strategie. Sie reflektieren, schauen von allen Seiten und wollen der Sache auf den Grund gehen. Die Gefahr dabei ist, dass es lange dauern kann, bis das Handeln folgt.

Es ist nicht so, dass der eine Ansatz besser oder schlechter als der andere ist. Beide Wege sind erforderlich, um zu guten Lösungen zu gelangen. Grundsätzlich gilt jedoch, dass Männer eher auf einen Zugang zu den Emotionen achten und etwas mehr Wert auf Reflexion legen sollten, bevor sie ins Handeln gehen. Das ist gerade heute wichtig, wo viele Veränderungen immer wieder zu Angst und Unsicherheit führen und wo die männlichen Strategien als überlegen wahrgenommen werden.

Wie Sie emotionale Intelligenz aufbauen

Heute sind wir als Individuen kaum darin trainiert, Emotionen wahrzunehmen und konstruktiv für das Verhalten zu nutzen. Daher gibt es für die Stärkung von emotionaler Intelligenz fünf klare Schritte, drei im Innen und zwei im Außen.

- 1. Selbstbewusstheit.** Der erste Schritt hat nichts mit Selbstbewusstsein zu tun, sondern „sich seiner selbst bewusst zu sein“. Dazu gehören Reflexion und Selbstwahrnehmung.
- 2. Selbststeuerung.** Der zweite Schritt umfasst die Reflexion, die zwischen Reiz und Reaktion liegt. Das bedeutet, einen Punkt des Bedenkens einzubauen, um dann eine adäquate Reaktion zu wählen.
- 3. Selbstmotivation.** Der dritte Schritt stellt die Fragen: „Wofür stehe ich gerne auf? Was treibt mich an? Was erfüllt mich mit Begeisterung?“ Es ist wichtig, das zu finden, was uns als Individuum begeistert, um Träume und Visionen zu leben. Das gilt gerade im Geschäftsleben, wo wir viel unserer Zeit verbringen.
- 4. Empathie.** Der vierte und damit erste Schritt im Außen ist die Empathie, die Fähigkeit zu fühlen, wie es anderen geht. Dafür ist es wichtig, die eigene emotionale Welt zu kennen, um dann nicht nur sich selbst, sondern auch andere Menschen in ihrer Emotionalität wahrzunehmen.

5. Soziale Kompetenz. Der fünfte Schritt basiert auf der Empathie, denn hier geht es darum, andere Menschen beim Umgang mit den Emotionen zu stärken. Andere Menschen für adäquate Reaktionen auf Emotionen wie die Angst zu unterstützen ist eine wichtige Aufgabe in der Führung.

Hier zeigt sich deutlich, dass ein Verständnis der eigenen Emotionen ein tragendes Fundament für gute Führung ist. Gerade hier gilt das Grundprinzip, was wir im Flugzeug hören: „Setzen Sie sich selbst Ihre Sauerstoffmaske auf, bevor Sie anderen helfen.“

Emotionale Intelligenz in der Führung

In der Coronavirus-Krise gibt es viele Ängste. Viele davon sind schon lange vorhanden, da die Welt sich rasant verändert. Angst erzeugt Stress. Stress wiederum zeigt sich in individuellen Mustern, den sogenannten Stressmustern. Diese lassen sich auf die individuellen Präferenzen zurückführen, greifbar beispielsweise mit dem DISG-Modell. Jede Persönlichkeit hat ihre ganz eigenen Stressmuster, seien es Angriff, Rückzug, Rationalisieren oder Ablenken. Diese sind weder gut noch schlecht, sie sind schlicht unterschiedlich. Wenn Stressmuster auftauchen, sind diese kein persönlicher Affront gegen die Führungskraft; es handelt sich vielmehr um Mechanismen, um mit den eigenen Emotionen, mit der Angst, irgendwie umzugehen.

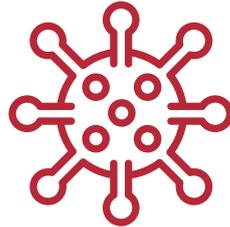
Für Führungskräfte ist es äußerst hilfreich, Stressmuster zu erkennen. Denn dann ist eine adäquate Reaktion möglich, um den betroffenen Menschen ein Stück weit aus der Emotion herauszuhelfen. Dieser Themenkomplex eignet sich für die individuelle Vertiefung und Weiterentwicklung der Führungskompetenzen.

Emotionale Intelligenz und Unternehmenswachstum

Auch für die Ausrichtung und Strategien von Unternehmen sind Emotionen ein treibender Faktor, gerade die Angst. Zwar hat Deutschland seine Hidden Champions. Dennoch finden wir hierzulande viele Unternehmen vor, die wachstumsschwach sind, oft sogar innovations- und digitalisierungsschwach. Zahlreiche Studien belegen das, gerade wenn man die Automobilbranche ausklammert.

Es gibt den Begriff der „German Angst“. Aus anderen Ländern schaut man verwundert darauf, dass ein starkes Land wie Deutschland mit einem enormen Potenzial in der Angst gefangen ist. So sind heute viele Strategien auf Mittelmaß ausgerichtet und bestenfalls zum Mitschwimmen geeignet. Ursächlich ist die Angst vor den Unsicherheiten der Zukunft und die Angst vor Risiken. Deshalb ist es in den Unternehmen wichtig,

die Fundamente der Strategie anzusehen. Was sind die Beweggründe, Maßnahmen zu ergreifen – oder eben nicht? Gerade bei der Umsetzung von Veränderungen, dem Change Management, spielen Emotionen eine zentrale Rolle. Daher ist eine tiefe und ehrliche Analyse erforderlich, gerade bei den Führungskräften, in deren Händen die Strategien liegen.



CORONA-VIRUS

Eine solche Analyse ist gerade jetzt wichtig, weil sich durch die Coronavirus-Krise auch viele Chancen bieten. Es ist Zeit zum Nachdenken und zum Entwickeln neuer Wachstumsstrategien vorhanden, zum Blick auf die vorhandenen Potenziale und darauf, wie diese sich nutzen lassen. Wie lässt sich das Geschäft ausbauen, über Innovation in Produkten, Services und Geschäftsmodellen? Wie lassen sich neue Geschäftsfelder erobern? Mit klaren Antworten auf diese Fragen kann das Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Ratio und Emotion für lebenswerte Lösungen verbinden

Heute leben wir in einer Welt, in der die Ratio dominiert. Die Emotionen, die Emotionalität, die gesamten sogenannten „soften Faktoren“ genießen einen weitaus geringeren Stellenwert, werden sogar oft zur Seite geschoben. Dabei liegen genau hier die Quellen für Kreativität und Innovation, für Pioniergeist und mutige Führung.

Diese Zeit der Coronavirus-Krise bietet uns allen die einmalige Chance, Ratio und Emotion nebeneinander zu stellen, zu verbinden. Denn Zahlen, die Ergebnisse in den Unternehmen, werden von Menschen gemacht, mit allen dazugehörigen Emotionen und Denkweisen. Das Nebeneinander von Ratio und Emotion wäre zugleich ein Nebeneinander des männlichen und weiblichen Prinzips.

Denn eines ist sicher: Für die Herausforderungen der Zukunft benötigen wir alle Ressourcen und Strategien, um gute und lebenswerte Lösungen zu finden und durch das Wachstum der Unternehmen unseren Wohlstand zu sichern. —

Kontakt: a.henke@carpeviam.com

Über die Autorin

Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH in Düsseldorf. Mit ihrem Team berät die Naturwissenschaftlerin Konzerne und Mittelstand zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft.

WIE SOLLTEN VORGESETZTE REAGIEREN?

CORONA-VERDACHT BEI EINEM MITARBEITER

Viele Beschäftigte arbeiten auch während der Corona-Pandemie im Betrieb oder werden bald ihren Arbeitsplatz im Unternehmen wieder aufnehmen. Eine Corona-Erkrankung kann jederzeit auftreten. Zum Schutz der Belegschaft ist es wichtig, bei einem Corona-Verdacht richtig vorzugehen. Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) hat in ihrer neuen Information zu Coronavirus SARS-CoV-2-Verdachts- und Erkrankungsfällen im Betrieb neben allgemeinen Schutzmaßnahmen Empfehlungen veröffentlicht, wie bei so einer Situation vorgegangen werden sollte. Hier sind die wichtigsten Tipps zusammengefasst:



Wenn ein Mitarbeiter Symptome einer COVID-19-Erkrankung hat

- Schicken Sie bei Corona-Verdacht den betroffenen Beschäftigten nach Hause.
- Weisen Sie ihn darauf hin, dass er seinen Hausarzt telefonisch informieren soll.
- Lassen Sie von einer unterwiesenen Reinigungskraft alle Oberflächen, zu der die betroffene Person Kontakt hatte, gründlich reinigen, also z. B. den Arbeitsplatz, Tastaturen, Telefone, Türgriffe, Toiletten etc.
- Lüften Sie die Räume, in denen sich die betroffene Person aufgehalten hat, regelmäßig und jeweils für



Alle Oberflächen, zu der die betroffene Person Kontakt hatte, sind gründlich zu reinigen

mindestens 30 Minuten bei voll geöffnetem Fenster.

- Stellen Sie fest, welche Personen sich in unmittelbarer Nähe zum Betroffenen aufgehalten haben, und notieren Sie die Namen.

Und so geht es weiter

- Geht auch der Hausarzt bzw. das Gesundheitsamt von einem Corona-Verdacht aus, muss der Mitarbeiter bis zum Bekanntwerden des Testergebnisses in häuslicher Quarantäne bleiben.
- Der Arbeitgeber kann mit dem betroffenen Mitarbeiter für die Übergangszeit über den Abbau von Überstunden oder die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, sprechen.
- Bei einem positiven Testergebnis meldet sich das Gesundheitsamt beim Arbeitgeber, um mögliche weitere Regelungen zu treffen, z. B. für Personen, die eng mit dem Betroffenen zusammengearbeitet haben.
- Der Arbeitgeber sollte während der Erkrankung mit dem Betroffenen in Kontakt bleiben, um arbeitsrechtliche Fragen wie Lohnfortzahlung oder Heimarbeit abzusprechen.

Zurück an den Arbeitsplatz

Wann eine Rückkehr an den Arbeitsplatz im Betrieb wieder möglich ist, entscheiden das Gesundheitsamt bzw. der behandelnde Arzt. — mü

NEUES MERKBLATT

MUSTER FÜR DIE REGELUNGEN ZUM HOME-OFFICE ONLINE

Das Home-Office wird immer öfter als der beste Weg angesehen – zumindest zeitweise –, dem Arbeitnehmer eine erfreuliche Flexibilität zu gewähren. Der Anfahrtsweg ins Büro fällt weg, man kann aber dank moderner Kommunikationstechnik genauso produktiv oder sogar produktiver von zuhause aus arbeiten. In der Corona-Krise hat das Home-Office nun einen gänzlich neuen Stellenwert erreicht. In einem neuen Merkblatt zeigt Ihnen der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** auf, welche Regelungen Sie mit Ihrem Arbeitgeber treffen sollten.

Einen allgemeinen Anspruch auf die Arbeit von zuhause aus gibt es in Deutschland bislang nicht.

Ein Anspruch kann sich nur aus einer – immer öfter in Arbeitsverträgen zu findenden – Vertragsklausel ergeben. In dem neuen Merkblatt des DFK zeigen wir Ihnen, wie eine solche Passage aussehen sollte. Diese Passage wird in den übrigen Arbeitsvertragstext eingearbeitet.

Die meisten Arbeitsverträge enthalten eine Regelung, wo der Mitarbeiter arbeiten soll. Daran müssen sich die Parteien halten. Kraft des Direktionsrechts des Arbeitgebers können Mitarbeiter nur dann an einen anderen Arbeitsort versetzt werden, wenn der Arbeitsvertrag eine entsprechende Versetzungsklausel enthält. Umgekehrt hat man als

Arbeitnehmer auch nur dann einen Anspruch auf den Arbeitsort Home-Office, wenn dies so geregelt ist.



VORLAGEN & WEITERBILDUNG

Das Home-Office kann natürlich zeitlich limitiert werden, also nur in einem bestimmten Zeitraum so von beiden Parteien gewollt sein und nach einer gewissen Zeit wieder die Pflicht zur Arbeit im Büro vereinbart werden. Zudem kann das Home-Office auch – und das kommt häufig vor – nur auf bestimmte Arbeitstage in der Woche beschränkt werden. Dies muss dann ebenfalls ausdrücklich so geregelt sein.

Regelungen hierfür finden Sie in unserem neuen Merkblatt.

Sie finden das Merkblatt im internen Mitgliederbereich „Mein DFK“ auf unserer Webseite. — mü

BUCHTIPP

Oxana Zeitler

Lead the Future – Shape your Brand

Personal Branding für CEOs, Topmanager und Business Leader



Haufe, 2020

250 Seiten, gebunden

ISBN 978-3648138427

34,95 €

In der vernetzten Welt von heute sind erfolgreiche CEOs wie Popstars: echt, beliebt und einzigartig. Wer seine eigene CEO-Brand entwickelt, gewinnt Vertrauen, motiviert Mitarbeiter und Kunden und kann frühzeitig auf Trends und Krisen reagieren. Personal Branding at work sozusagen. Die Autorin beschreibt dieses Personal Branding der genannten Personen an vielen Beispielen, in denen sich das Buch manchmal

verliert. Man muss schon etwas Kenntnis vom Thema Marke und Personal Branding mitbringen, um die dargestellten Einzelheiten richtig einordnen zu können. Wer Spaß an dem Thema hat und sich auskennt, ist hier richtig und kann die eine oder andere Anekdote mitnehmen. Zu sehr erinnert das Buch an eine Sammlung von Case Studies. Wer sich dem Thema neu stellt, sollte woanders anfangen. — rk

IN DER KRISE RICHTUNG GEBEN

FÜHRUNG BRAUCHT EMPATHIE

von Dr. Dieter Lederer

„In der Krise zeigt sich der wahre Charakter“ – was Helmut Schmidt anlässlich der verheerenden Sturmflut von 1962 erfahren hat, gilt genauso beim Thema Führung in Zeiten der Corona-Pandemie. Die handelnden Politiker sind ausgezeichnete Beispiele für hoch unterschiedliches Führungsverhalten inklusive direkter Übertragbarkeit auf Unternehmen. Ob Donald Trump, Boris Johnson, Markus Söder oder Michael Müller: Die Bandbreite der Charakterrollen reicht von gefährlicher Ignoranz, ängstlichem Zaudern und blindem Aktionismus über egomanische Machtkämpfe und kleingeistige Zuständigkeits-Rängeleien bis – im Idealfall – zu wohlüberlegtem, zügigem Kommunizieren und Handeln.



Dr. Dieter Lederer

Der „wahre Charakter“ drückt sich dabei in jenen Verhaltensreflexen aus, die unbewusst aus dem Rückenmark kommen. Ob diese Reflexe nützlich sind, hängt von der Konditionierung des Einzelnen ab, ist also eher ein Glücksspiel als verlässliches Führungsverhalten. Im besten Fall bringen Führungspersönlichkeiten mit ihrem intuitiven Auftreten Menschen hinter sich und ihre Ziele. Oft jedoch gelingt das nicht, und dann wird eines besonders offenbar: Es fehlt an Empathie, und das kann einen immensen und andauernden Schaden anrichten.

Führung ohne Empathie führt ins Chaos

Die von Trump und Johnson angesichts des Virus praktizierte Verniedlichungs- und Verschleppungstaktik glich einer Herabwürdigung ihres Volkes, das schon längst die ersten Opfer zu beklagen hatte. Es schien, als wären die narzisstischen Staatschefs auf einem Orbit unterwegs, der mit der Welt der ihnen Anvertrauten keinerlei Verbindung hat. Die Menschen waren und sind ihnen herzlich egal. Sie sorgen sich vielmehr darum, ob die Krise ihre Machtpläne torpediert. Da Empathie bei ihnen schon im Normalmodus kaum eine Rolle spielt, fallen ihre verkümmerten Menschen-Antennen in Krisenzeiten komplett aus. Und so versuchen sie, die Menschen zu manipulieren, statt sie zu erreichen.

Hierzulande wollten Berlins Oberbürgermeister Michael Müller und NRW-Ministerpräsident Armin Laschet von Schulschließungen und Co. zunächst nichts wissen. Dabei hatte doch gerade Laschet die Stadt Heinsberg als abschreckendes Muster direkt vor der Haustür. Die intuitive Angst, mit unpopulären Maßnahmen auf Ablehnung zu treffen, wurde zur Begleitmusik des Eieranzes, den die beiden Politiker in der Folge vollführten. Wenn aber daheim die ersten Patienten „auf Intensiv sind“ und traurige Nachrichten aus der EU herüberschwappen, brauchen die Menschen Ansagen, die sie emotional abholen.

Die Menschen zu erreichen, genau das ist der Kern von Empathie. Je nach Situation reicht dabei die Verhaltensbandbreite von demütiger Handreichung, damit die Mitarbeiter effektiv arbeiten können, bis hin zu knallharter Taktvorgabe, wenn ein Ruck durch die Teams gehen muss, der anders nicht auszulösen ist. Das Spektrum empathischer Führung ist ebenso groß wie das des unternehmerischen Handelns. Unentschlossenes Zaudern, bis andere vormachen, wie es geht, fällt nicht darunter, profilierungssüchtige Ignoranz genauso wenig. Die dramatischen medizinischen Folgen fehlender Empathie in der Krise sind bekannt und der Lerneffekt daraus ist enorm. In einem Satz zusammengefasst lautet er: Führung ohne Empathie führt ins Chaos.

Empathie bedeutet emotionales Andocken

Was also bedeutet Empathie in der Führung? Wer anstrebt, dass Menschen in vertrauensvoller Verbundenheit nachfolgen, muss sich in ihre Situation eindenken und einfühlen und das in seinem Reden und Handeln reflektieren können. Ohne dieses gegenseitige emotionale Andocken ist kein gemeinsamer Spirit möglich.

Viele Führungskräfte sträuben sich entweder komplett dagegen, weil sie dies als „Gefühlsduselei“ abtun, oder nutzen Empathie als eine Art Tool, was ihnen die Authentizität raubt. Die Mitarbeiter spüren, wenn emotionale Zu-

EXKURS: IN SECHS SCHRITTEN ZUR EMPATHIE

Einführung in sich selbst

1. Das eigene Verhalten und Gefühle beobachten:
Wie reagiere ich in welchen Situationen, welche Gefühle stecken dahinter und wovon werden diese getriggert (siehe Basisgefühle unten)?
2. Die eigenen Werte freilegen, die die Gefühle speisen: Was ist mir so wichtig, dass ich mit Ärger bzw. Freude reagiere, wenn ich es vermissem bzw. spüre (s. Werte unten)?
3. Die Wirkung der eigenen Werte antizipieren: In welcher Situation werden mir meine Werte eher nutzen bzw. eher schaden? Wie verhindere ich Schaden?

Einführung in andere

4. Verhalten und Gefühle anderer beobachten: Wie reagieren andere in welchen Situationen und was sagt das über ihre Gefühle aus?
5. Gefühle anderer antizipieren: Welche Gefühle mögen andere angesichts besonderer Situation, wie z.B. bevorstehender Veränderungen, haben?
6. Auf die Gefühle anderer eingehen: Wie würdige ich die Gefühle anderer und bleibe gleichzeitig bei meinen Zielen?

Basisgefühle: Freude, Überraschung, Vertrauen, Ärger, Angst, Trauer, Ekel, Scham, Schuld

Häufig auftretende Werte: Leistung, Erfolg, Selbstbestimmung, Anerkennung, Zuverlässigkeit, Freundschaft, Familie

wendung aufgesetzt und manipulativ im Einsatz ist, und entziehen ihr Vertrauen. Dies ist schade, denn Einführung ist alles andere als ein weichgespültes „Wir haben uns alle lieb“ und keinesfalls ein Widerspruch zu Durchsetzungsstärke. Ob eine Führungskraft verständnisvoll unterstützt oder dominant einfordert: Empathie bedeutet nichts anderes, als das eigene Verhalten sowohl aus rationalen Erfordernissen heraus als auch unter Berücksichtigung emotionaler Befindlichkeiten zu gestalten.

Der Weg zur Empathie

Der Weg zur Empathie beginnt mit Selbsteinführung (siehe Kasten „Exkurs“): Welche Gefühle beobachte ich bei mir, welche Werte stecken dahinter und wie zieldienlich sind diese? Der mutige Blick in den Spiegel ist die essenzielle Basis dafür, seinen eigenen Konditionierungen und den davon bestimmten Verhaltensreflexen auf den Grund zu gehen. Zudem kann die Einführung in andere kaum gelingen ohne Sensibilität und Gespür für sich selbst.

Dann geht es darum, sich die emotionalen Befindlichkeiten derjenigen bewusst zu machen, die geführt werden sollen, und diese im eigenen Führungsverhalten zu reflektieren (siehe Kasten). Das schafft Vertrauen, Verbundenheit, Sicherheit und letzten Endes Gefolgschaft.

Dass diese Form der Selbstklärung nicht per Wochenendschulung zu haben, sondern ein längerer Prozess ist, ist vermutlich offensichtlich

Dass diese Form der Selbstklärung nicht per Wochenendschulung zu haben, sondern ein längerer Prozess ist, ist vermutlich offensichtlich. Es geht dabei um entscheidende Schritte der Persönlichkeitsentwicklung, für die in den meisten Fällen externe Unterstützung hilfreich oder gar notwendig ist. Die vorbehaltlose Auseinandersetzung mit uns selbst ist uns nicht in die Wiege gelegt. Doch dieser Mut und diese Anstrengung lohnen sich sehr, wenn die Zeiten schnelles, teils hartes Umsteuern verlangen, das die Mitarbeiter vertrauensvoll mittragen sollen.

Welche Folgen fehlende Empathie in der Führung hat, musste Adidas jüngst am eigenen Leib erfahren. Das hochungeschickt lancierte Interesse, die eigene Kasse durch das Einstellen von Mietzahlungen zu schonen, führte zu einem massiven Image- und Vertrauensschaden. Schlimmstenfalls kann dieses Defizit den Zusammenbruch eines Unternehmens besiegeln, gerade wenn es wie in der Corona-Krise um die wirtschaftliche Existenz geht.

Keine Angst vor Gefühlen!

Wie Empathie wirksam wird, demonstrierte BMW-Chef Oliver Zipse, als er bei der Veröffentlichung der Jahresbilanz auf jeglichen Euphemismus verzichtete. Er machte seiner Belegschaft nichts vor, was die aktuelle Lage betraf, zeigte zugleich aber Mut, indem er auf die solide Basis des Unternehmens verwies.

Wer es neben der nötigen Rationalität schafft, die eigenen Gefühle als Schlüssel zu den Emotionen von Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Kunden und Bürgern zu nutzen, wird zur Leitfigur, die sich selbst in schwierigen Situationen fast blind auf andere verlassen kann. Wer auf diese Weise emotional andockt, muss niemanden mehr treiben, denn die Mitarbeiter ziehen von selbst mit. —

Kontakt: info@dieterleder.com

Über den Autor

Dr. Dieter Lederer ist Veränderungsexperte, Unternehmer und Investor. Er verhilft Unternehmen in Zeiten rapiden Wandels zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil: gelingende Transformation.

VERUNSICHERUNG DURCH EIN ÜBERMASS AN FEHLINFORMATIONEN

GUTES CORONA-WISSEN IN DER BEVÖLKERUNG

Die große Mehrheit der Bevölkerung in Deutschland fühlt sich über die Corona-Pandemie gut oder sogar sehr gut informiert. Das ergibt eine repräsentative Befragung von 1.000 Personen ab 16 Jahren, die im Auftrag des Interdisziplinären Zentrums für Gesundheitskompetenzforschung der Universität Bielefeld und des Department of Public Health and Education der Hertie School of Governance in Berlin vom Institut für Demoskopie Allensbach durchgeführt wurde. Schwerpunkt der Befragung war die „Gesundheitskompetenz“ der Bürgerinnen und Bürger, worunter ihre Einschätzung verstanden wird, wie gut es gelingt, die Informationen zur Corona-Pandemie zu finden, zu verstehen und auf dieser Basis Konsequenzen für das eigene Verhalten zu ziehen. Die insgesamt positive Einschätzung der Bevölkerung ist nach Ansicht des Forschungsteams auf die klaren Entscheidungen der politischen Akteurinnen und Akteure und die Maßnahmen der behördlichen Einrichtungen zurückzuführen, die insgesamt als verständlich und nützlich wahrgenommen werden.

Coronavirus vorzubeugen oder die Anweisungen des eigenen Arztes, Apothekers oder von Pflegekräften zu Schutzmaßnahmen gegen das Coronavirus zu verstehen.

Die positive Einschätzung der Bevölkerung ist auf die klaren Entscheidungen der politischen Akteurinnen und Akteure zurückzuführen

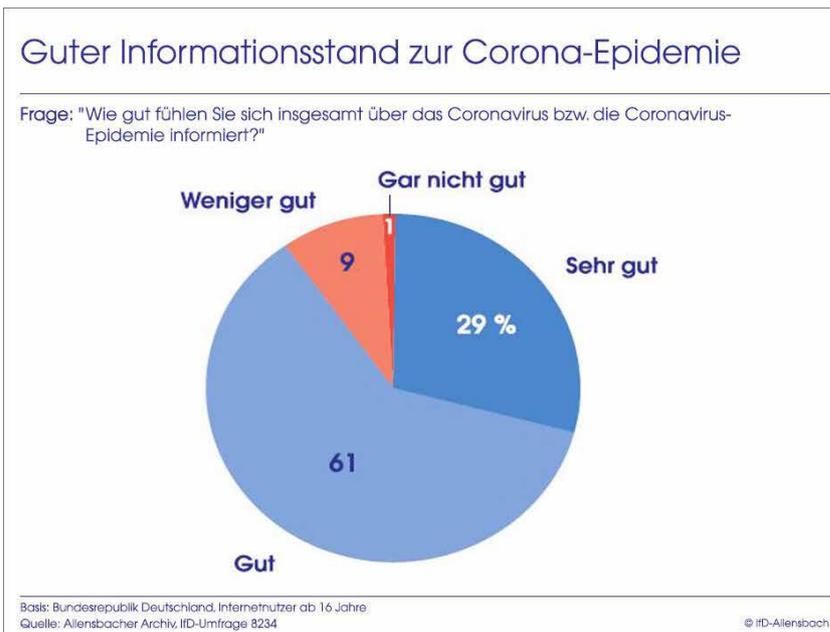
Das Forschungsteam war von diesem positiven Ergebnis überrascht, weil bisherige Untersuchungen ergeben hatten, dass über die Hälfte der Bevölkerung grundsätzlich große Schwierigkeiten hat, die nötigen Informationen über gesundheitliche Vorbeugung und den Umgang mit Krankheiten zu finden und richtig einzuordnen. „Über das Krankheitsbild von Corona haben die Menschen aber offenbar so viele Informationen und über die Beschlüsse von Bund und Ländern so viele konkrete Verhaltensanweisungen erhalten, dass sie sich sicher fühlen“, so der Koordinator des

Forschungsteams Dr. Orkan Okan von der Universität Bielefeld. Die Ergebnisse dieser Studie müssten vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass Informationen zum Coronavirus den Lebensalltag gegenwärtig sozial und digital vollumfänglich durchdringen und eine hohe Alltagsrelevanz besitzen.

Problematischer Befund

Allerdings kommt die Studie auch zu einem problematischen Befund: Eine Mehrheit der Bevölkerung (56 % der Befragten) fühlt sich in der gegenwärtigen Krise durch die Vielfalt an Informationen zum Thema COVID-19 verunsichert und weiß nicht mehr genau,

welchen Informationen sie trauen soll. Die Verunsicherung ist in der jungen Bevölkerung verbreiteter als unter Älteren: Personen unter 45 Jahren empfinden zu 14 % große Verunsicherung, weitere 47 % sind etwas verunsichert. Ab 60-Jährige sind dagegen zu sieben Prozent sehr und zu 39 % etwas verunsichert, welchen Informationen sie im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie trauen sollen. — mü



Viele fühlen sich gut informiert

Wie die Studie zeigt, fühlen sich 29 % der Befragten sehr gut informiert, weitere 61 % gut. Lediglich neun Prozent halten sich für weniger gut informiert, nur ein Prozent der Bevölkerung für gar nicht gut. Annähernd 90 % beurteilen es als einfach oder sehr einfach, im Internet Informationen über Verhaltensweisen zu finden, die helfen, einer Infektion mit dem

DER POLITISCHE TERMINKALENDER DES DFK

26.3. Der DFK – **Verband für Fach- und Führungskräfte** erinnert an 25 Jahre Schengen. Die Umsetzung des Schengener Abkommens begann am 26. März 1995. Von da an garantierte es kontrollfreien Grenzverkehr – zunächst zwischen Deutschland, Frankreich, den Benelux-Staaten, Spanien und Portugal. Hieraus erwächst auch die Verantwortung, auf die DFK-Vorstand Michael Krekels heute hinweist: „Heute ist diese Freiheit richtigerweise zum Schutz vor dem Corona-Virus eingeschränkt. Und wir sehen, dass diese Freiheit immer wieder neuen Herausforderungen Stand halten muss.“ Mehr lesen Sie auf Seite 33.

20.4. Der DFK begrüßt in seiner heutigen Pressemitteilung die beabsichtigten Änderungen einiger Gesetze (sog. COVID-19 ArbGG/SGG-AnpassungsG) im Zuge der Corona-Pandemie. Gleichzeitig spricht sich der DFK jedoch gegen Forderungen der Arbeitgeberseite hinsichtlich Maßnahmen zu Lasten der Arbeitnehmer, etwa Verlagerung des Annahmeverzugslohnri-

sikos, aus. Lesen Sie hierzu unsere Pressemitteilung Seite 10.

24.4. Der DFK ist geladen zum „EU to go spezial. Virus vs. Wirtschaft – eine europäische Antwort?“ des Jaques Delors Centre sowie der Bertelsmann Stiftung. Die Online-Konferenz behandelt die unterschiedlichen Arten der EU-Staaten im Umgang mit der Pandemie. Fazit: Die Zukunft der EU steht auf dem Spiel, wenn manche Länder sehr viel schwächer aus der Krise hervorgehen als andere. Um das zu verhindern, braucht es eine gemeinsame wirtschaftspolitische Antwort, die Augenhöhe bewahrt und gleichzeitig kein Land überfordert.

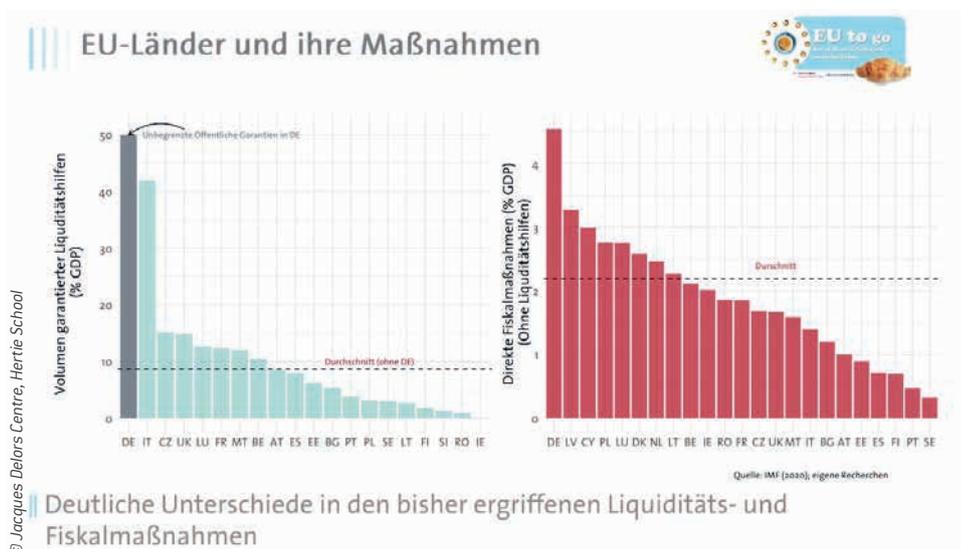
27.4. Erholungsfahrplan als Leitlinie für die deutsche Ratspräsidentschaft: Heute ist digitales EBD De-Briefing Europäischer Rat, an dem der DFK teilnimmt. „Nach den vielen nationalen Alleingängen der vergangenen Wochen zeigen die Ergebnisse der Ratssitzung eine Rückkehr zum Pfad der europäischen Solidarität“,

fasste die Präsidentin der Europäischen Bewegung Deutschland (EBD) Dr. Linn Selle die Ergebnisse des Europäischen Rates zusammen. Mit über 100 Teilnehmenden aus ganz Deutschland und der EU-Hauptstadt Brüssel diskutierten der Leiter der Europaabteilung im Auswärtigen Amt Andreas Peschke und die Leiterin der Abteilung für Europapolitik im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) Dr. Kirsten Scholl im digitalen EBD De-Briefing die Reaktion der EU auf den COVID-19-Ausbruch. Die Diskussion eröffnete der Vertreter der Europäischen Kommission in Deutschland Dr. Jörg Wojahn.

4.5. Die überparteiliche Europa-Union Deutschland lädt auch den DFK zu unserem interaktiven Online-Bürgerdialog „Was ist uns Europa wert? Solidarität und Finanzen in der Corona-Krise“ ein mit der Europaabgeordneten Terry Reintke und Prof. Dr. Joachim Wuermeling, Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank.

6.5. In seiner heutigen Pressemitteilung warnt der DFK im Hinblick auf das vom Bundesarbeitsminister Hubertus Heil geplante Gesetz zum Recht auf Home-Office vor zu viel Bürokratismus. Aus Sicht des DFK dürfte zudem ein solches Gesetz bereits von der Realität überholt worden sein. Die Pressemitteilung finden Sie auf Seite 32.

mü/dn/th



GEMEINSAME KAMPAGNE ZU EUROPÄISCHER SOLIDARITÄT IN DER CORONA-KRISE

EUROPA KANN DAS SCHAFFEN. GEMEINSAM.

Krisenbewältigung geht nur europäisch! Im Rahmen einer Kampagne der Europäischen Bewegung Deutschlands (EBD), in dem der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** Mitglied ist, haben 27 repräsentative Verbände aus allen Teilen der Gesellschaft dazu aufgerufen, dass es zur Bekämpfung der Corona-Pandemie europäische Reflexe statt nationaler Egoismen geben muss.

Gemeinsam ist allen: Nationale Grenzschließungen sind eher Problem als Lösung, Maßnahmen der Krisenbewältigung dürfen nicht zu einer Aushebelung der Demokratie führen, und es braucht rasche europäische Lösungen, um über die Pandemie hinaus Vertrauen in die Handlungsfähigkeit Europas herzustellen.

Michael Krekels, Vorstandsvorsitzender des DFK, erklärte hierzu:

„Wir werden auch diese Krise in Europa nur gemeinsam bewältigen können. Nun ist wichtig, dass der Warenverkehr zur Versorgung der Bürgerinnen und Bürger in der EU weiterhin funktioniert. Und dass auch an den Grenzen mit Augenmaß gehandelt wird und etwa berufliche Grenzpendler weiterhin ihren Aufgaben nachkommen können. Deshalb ist ein abgestimmtes Vorgehen zwischen den Mitgliedsstaaten von zentraler Bedeutung. Gegenseitige Hilfe, der Austausch von Informationen und auch Unterstützung bei der Suche nach einem Mittel zur Behandlung des Virus werden zentral sein, um dieser Notlage Herr zu werden. Europa kann das schaffen. Gemeinsam.“ — **mü**

RECHT AUF HOME-OFFICE

VON DER REALITÄT ÜBERHOLT

Bundesarbeitsminister Hubertus Heil hat angekündigt, im Herbst dieses Jahrs einen Gesetzesentwurf vorzulegen, der Beschäftigten einen gesetzlichen Anspruch auf Home-Office ermöglichen soll.

Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** begrüßt zwar grundsätzlich Bestrebungen, den Beschäftigten ein flexibles und individuelles Arbeiten zu ermöglichen. Allerdings dürfte aus Sicht des DFK die Realität bereits ein Home-Office-Gesetz überholt haben. Zum einen gibt es schon in vielen Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen oder Individualvereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer entsprechende Home-Office-Regelungen. Zum anderen arbeiten viele Beschäftigte bereits im Home-Office und dies hat sich coronabedingt noch einmal deutlich gesteigert und in der Praxis auch vielfach bewährt.

„Ein wichtiger Nebeneffekt der aktuellen Situation dürfte daher sein, dass kein Arbeitgeber nach der Pandemie seiner Belegschaft das Arbeiten im Home-Office ernsthaft verweigern kann, wenn es zuvor problemlos während der Pandemie praktiziert wurde“, schätzt DFK-Vorstandsvorsitzender und Jurist Michael Krekels ein.

Der DFK sieht zudem die große Gefahr, dass durch eine starre gesetzliche Regulierung gute individuelle wie betriebliche Regelungen zum Home-Office zukünftig un-

terbleiben. „Ein gesetzlicher Anspruch auf Home-Office sollte daher nur dort greifen, wo tarifliche, betriebliche oder individuelle Regelungen beim Arbeitgeber gänzlich fehlen“, fordert Krekels.

„Einige Gesetze erweisen sich zudem leider als wenig zweckdienlich oder gar praxisuntauglich: So spielen etwa das Entgelttransparenzgesetz oder die Regelungen zur Brückenteilzeit mit seinen starren Schwellenwerten in der betrieblichen und juristischen Praxis kaum eine Rolle“, so Krekels weiter. „Daher sollte der Gesetzgeber bei einem Gesetzesentwurf zum Home-Office auf Schwellenwerte oder zusätzliche Bürokratie verzichten und mehr auf Praktikabilität in der betrieblichen Umsetzung Wert legen“, mahnt Krekels an.

Der DFK sieht außerdem den Gesetzgeber im Hinblick auf das Arbeiten im Home-Office in der Pflicht, bestehende Gesetze wie z.B. das Arbeitszeit- und Arbeitsschutzgesetz oder den Datenschutz dahingehend anzupassen und dementsprechende Aktualisierungen vorzunehmen. —

GRENZSCHLISSUNGEN ZUM JUBILÄUM DER GRENZÖFFNUNGEN

25 JAHREN SCHENGEN: GEMEINSAM VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Es ist nun 25 Jahre her: Die Umsetzung des Schengen Abkommens begann am 26. März 1995. Von da an garantierte es kontrollfreien Grenzverkehr – zunächst zwischen Deutschland, Frankreich, den Benelux-Staaten, Spanien und Portugal. Seitdem ist die Reisefreiheit in Europa nicht mehr wegzudenken. Sie ist eine Säule Europas. Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** erinnert an diesen denkwürdigen Tag und auch an die Verantwortung, die daraus erwächst. DFK-Vorstand Michael Krekels: „Heute ist diese Freiheit richtigerweise zum Schutz vor dem Corona-Virus eingeschränkt. Und wir sehen, dass diese Freiheit immer wieder neuen Herausforderungen Stand halten muss.“

Die Grenzschießungen und auch die Kontaktverbote sind notwendig, um das Risiko der Ausbreitung des Virus einzudämmen. Auch wenn ein abgestimmtes Vorgehen der EU-Mitgliedsstaaten besser gewesen wäre: Nun ist wichtig, dass der Warenverkehr zur Versorgung der Bürgerinnen und Bürger in der EU weiterhin funktioniert. Und dass auch an den Grenzen mit Augenmaß gehandelt wird und etwa berufliche Grenzpendler weiterhin ihren Aufgaben nachkommen können.

Die Menschen, Unternehmen und Organisationen stehen bei der Bewältigung der Auswirkungen vor der größten Herausforderung seit Bestehen der EU

„Die Menschen, Unternehmen und Organisationen stehen bei der Bewältigung der Auswirkungen vor der größten Herausforderung seit Bestehen der EU. Wir werden auch diese Krise in Europa nur gemeinsam bewältigen können. Deshalb ist ein abgestimmtes Vorgehen zwischen den Mitgliedsstaaten von zentraler Bedeutung. Gegenseitige Hilfe, der Austausch von Informationen und auch Unterstützung bei der Suche nach einem Mittel zur Behandlung des Virus werden zentral sein, um dieser Notlage Herr zu werden“, so Krekels weiter.

Die Abgeordneten des Europäischen Parlaments haben parallel in Sondersitzungen über Legislativvorschläge der Europäischen Kommission zur Bekämpfung der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie in den EU-Mitgliedsstaaten abgestimmt. Dabei wird über die Investitionsinitiative zur Bewältigung der Corona-Krise („Coronavirus Response Investment Initiative“), die den Mitgliedsstaaten 37 Mrd. € aus dem Kohäsions-



Michael Krekels

fonds zur Verfügung stellt, um die Folgen der Krise zu bekämpfen, abgestimmt, genauso wie über einen Gesetzesvorschlag zur Ausweitung des Geltungsbereichs des EU-Solidaritätsfonds auf Notfälle im Bereich der öffentlichen Gesundheit. Und auch ein Vorschlag der Kommission zur Beendigung der Leerflüge, die durch den COVID-19-Ausbruch verursacht wurden, ist auf der Agenda – wichtige Schritte.

Europa wird in der Krise Wege finden, sogar enger zusammenzurücken und die europäische Idee wieder zu stärken

Den Grenzschießungen zum Trotz: Europa wird in der Krise Wege finden, sogar enger zusammenzurücken und die europäische Idee wieder zu stärken. DFK-Vorstand Krekels: „Das bedeutet auch, diejenigen nicht zu vergessen, die vor den Grenzen Unsägliches erleiden. Viele Mitgliedsstaaten müssen hier nun dringend ihrer Verantwortung für Menschen, die vor Krieg und Verfolgung auf der Flucht sind, gerecht werden.“ Der DFK fordert deshalb dringend auch eine gemeinsame Asyl- und Migrationspolitik: „Gemeinsam Verantwortung übernehmen in schwierigen Zeiten, das ist das, was alle EU-Bürger im Hinblick auf die Corona-Krise und der Lage an den Außengrenzen nun erwarten. Europa kann das schaffen. Gemeinsam.“ — mü

CORONAKRISE: EU UND ARBEITSMINISTERIUM VERÖFFENTLICHEN LEITLINIEN SICHERE RÜCKKEHR AN DEN ARBEITSPLATZ

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) und das Arbeitsministerium haben Leitlinien für eine sichere Rückkehr an den Arbeitsplatz veröffentlicht. Diese sollen den Arbeitgebern bei der Planung und Durchführung einer schrittweisen Rückkehr der Arbeitnehmer an den Arbeitsplatz helfen. Konkret geht es beispielsweise darum, wie sich die Exposition gegenüber Coronaviren am Arbeitsplatz minimieren lässt sowie wie die Arbeitgeber ihre Risikobewertung aktualisieren und Arbeitnehmer betreuen können, die krank gewesen sind.



Pixabay @ DmGW

Wichtig sind vernünftige Maßnahmen und Bedingungen für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz in allen Branchen der Wirtschaft

Leitlinien für fünf Bereiche

Laut EU-Kommission enthalten die Leitlinien auch Links zu nationalen Informationen über bestimmte Branchen und Berufe. Die Leitlinien decken mehrere Bereiche ab: erstens Risikobewertung und geeignete Maßnahmen, zweitens Einbeziehung der Arbeitnehmer, drittens Betreuung von Arbeitnehmern, die krank gewesen sind, viertens Planung und Lernen für die Zukunft und fünftens das Informiertbleiben über aktuelle Entwicklungen. In die von der EU-OSHA in Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission ausgearbeiteten Leitlinien seien auch Beiträge des dreigliedrigen Beratenden Ausschusses für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und des Ausschusses Hoher Arbeitsaufsichtsbeamter eingeflossen. Sie würden regelmäßig mit zuverlässigen Informationen entsprechend der Entwicklung der Lage aktualisiert.

Auch zu Beginn der Krise bereits Leitlinien für Arbeitsplätze veröffentlicht

Die Ausbreitung des Coronavirus zeige, wie wichtig vernünftige Maßnahmen und Bedingungen für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz in allen Branchen der Wirtschaft sind, erläutert die EU-OSHA, bei der es sich um die Informationsstelle der Europäischen

Union für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz handelt. Die EU-OSHA hatte auch schon zu Beginn der Coronakrise Leitlinien für Arbeitsplätze veröffentlicht, in denen die wichtigsten verfügbaren Informationen und Empfehlungen im Zusammenhang mit dem Ausbruch des Coronavirus zusammengestellt waren.

Bundesregierung: Das ist der neue Corona-Arbeitsschutzstandard

Und auch in Deutschland ist es nun konkret: Beschlossen wurden besondere Vorschriften für die Zusammenarbeit in den Betrieben. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil gab zusammen mit dem Hauptgeschäftsführer der DGUV, Dr. Stefan Hussy, bekannt, dass die Regierung (über die bisherigen Vorgaben zum Gesundheitsschutz hinaus) einen ergänzenden Arbeitsschutzstandard bundesweit einheitlich beschlossen hat. Die Regeln seien „konkret und verbindlich“ und würden stichprobenartig kontrolliert. So soll ein besserer Schutz vor Ansteckung mit dem Coronavirus gewährleistet werden.

Im Einzelnen empfiehlt die Bundesregierung den neuen Arbeitsschutzstandard SARS-CoV-2 mit folgenden Eckpunkten im Wortlaut:

1. Arbeitsschutz gilt weiter – und muss bei einem schrittweisen Hochfahren der Wirtschaft zugleich um betriebliche Maßnahmen zum Infektionsschutz vor SARS-CoV-2 ergänzt werden!

Wenn sich wieder mehr Personen im öffentlichen Raum bewegen, steigt das Infektionsrisiko – und damit das Risiko steigender Infektionszahlen und Überlastung des Gesundheitswesens. Dazu ist ein hoher Arbeitsschutzstandard notwendig, der dynamisch an den Pandemieverlauf angepasst wird.

2. Sozialpartnerschaft nutzen, Arbeitsschutzexperten einbinden, Angebot arbeitsmedizinischer Vorsorge ausweiten!

Eine gelebte Sozialpartnerschaft in den Betrieben hilft gerade jetzt, die notwendigen Schutzmaßnahmen wirksam im betrieblichen Alltag zu verankern. Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit beraten den Arbeitgeber bei der Umsetzung des SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandards und unterstützen bei der Unterweisung. Die Betriebe bieten ihren Beschäftigten zusätzliche freiwillige, ggf. telefonische, arbeitsmedizinische Vorsorge an.

3. Der Sicherheitsabstand von mindestens 1,5 Metern wird universell auch bei der Arbeit eingehalten – in Gebäuden, im Freien und in Fahrzeugen!

In den Betrieben werden entsprechende Absperungen, Markierungen oder Zugangsregelungen umgesetzt. Wo dies nicht möglich ist, werden wirksame Alternativen ergriffen.

4. Abläufe werden so organisiert, dass die Beschäftigten möglichst wenig direkten Kontakt zueinander haben!

Schichtwechsel, Pausen oder Anwesenheiten im Büro werden durch geeignete organisatorische Maßnahmen entzerrt, Kontakte der Beschäftigten untereinander werden im Rahmen der Schichtplanung auf ein Minimum reduziert.

5. Niemals krank zur Arbeit!

Personen mit erkennbaren Symptomen (auch leichtes Fieber, Erkältungsanzeichen, Atemnot) verlassen den Arbeitsplatz bzw. bleiben zu Hause, bis der Verdacht ärztlicherseits aufgeklärt ist. Hier sind auch die Beschäftigten gefragt, ihre gesundheitliche Situation vor Arbeitsbeginn zu prüfen, um ihre Kolleginnen und Kollegen nicht in Gefahr zu bringen.

6. Zusätzlichen Schutz bei unvermeidlichem direkten Kontakt sicherstellen!

Wo Trennung durch Schutzscheiben nicht möglich ist, werden vom Arbeitgeber Nase-Mund-Bedeckungen für die Beschäftigten und alle Personen mit Zu-

gang zu deren Räumlichkeiten (wie Kunden, Dienstleister) zur Verfügung gestellt.

7. Zusätzliche Hygienemaßnahmen treffen!

Waschgelegenheiten bzw. Desinfektionsspender werden vom Arbeitgeber bereitgestellt, um die erforderliche häufige Handhygiene am Ein-/Ausgang und in der Nähe der Arbeitsplätze zu ermöglichen. Kurze Reinigungsintervalle für gemeinsam genutzte Räumlichkeiten, Firmenfahrzeuge, Arbeitsmittel und sonstige Kontaktflächen verbessern den Infektionsschutz weiter. Auf die verbindliche Einhaltung einer „Nies-/Hustetikette“ bei der Arbeit wird besonders geachtet!

8. Arbeitsmedizinische Vorsorge nutzen; Risikogruppen besonders schützen!

Viele bangen um ihre Gesundheit. Arbeitsmedizinische Vorsorge beim Betriebsarzt ermöglicht individuelle Beratung zu arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Auch Vorerkrankungen und Ängste können hier besprochen werden. Wird dem Arbeitgeber bekannt, dass eine Person einer Risikogruppe angehört, ergreift er die erforderlichen individuellen Schutzmaßnahmen.

9. Betriebliche Beiträge zur Pandemievorsorge sicherstellen!

Um schnell auf erkannte Infektionen reagieren zu können, erarbeiten Arbeitgeber betriebliche Routinen zur Pandemievorsorge und kooperieren mit den örtlichen Gesundheitsbehörden, um weitere möglicherweise infizierte Personen zu identifizieren, zu informieren und ggf. auch isolieren zu können. Beschäftigte werden angehalten, sich bei Infektionsverdacht an einen festen Ansprechpartner im Betrieb zu wenden.

10. Aktive Kommunikation rund um den Grundsatz „Gesundheit geht vor!“

Der Arbeitgeber unterstützt aktiv seine Beschäftigten. Führungskräfte stellen vor Ort klar, dass Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten Priorität haben. Alle zusätzlichen betrieblichen Infektionsschutzmaßnahmen und Hinweise werden verständlich erklärt und ggf. erprobt und eingeübt. — mü



Darüber hinaus gibt es weitere Informationen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unter diesem LINK: cutt.ly/FybFpvJ

PLÄNE DER EU-KOMMISSION

DER WIEDERAUFBAU NACH DER PANDEMIE UND DIE SÄULE DER SOZIALEN RECHTE

von Sebastian Müller, Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs



wikimedia.org / European Parliament from EU

Nicolas Schmit

Tue Gutes und rede darüber. Das gilt auch und gerade für die EU. Und das muss sie viel lauter machen – gerade jetzt, wo es gilt, die Auswirkungen der Krise zu bewältigen und keinen Staat abzuhängen. Es geht mittelfristig um den EU-Binnenmarkt. Und der ist die Basis der exportorientierten deutschen Wirtschaft und Garant für Hunderttausende von Arbeitsplätzen in diesem Land.

Zwar gilt: Die Mitgliedsstaaten haben der EU-Ebene nur eng begrenzte Befugnisse im Bereich öffentliche Gesundheit übertragen – deren Schutz haben sich die Nationalstaaten bewusst vorbehalten. In der Bundesrepublik Deutschland liegt diese Kompetenz weitgehend auf Ebene der Länder. Auf EU-Ebene ist man sich der Verantwortung aber bewusst, in der Krise die Mitgliedsstaaten zusammenzuhalten – sie sind schon weit genug auseinandergedrückt. So hat die Kommission beschlossen:

Grenzen so weit wie möglich offen halten: Nur, wenn der Warenverkehr läuft, bleiben die Supermarktregale voll und die Produktionsketten – auch für

Schutzmasken und Beatmungsgeräte – intakt. Vor allem auch für die Grenzpendler und die EU-Arbeitnehmer, die in für die Überwindung der Krise systemrelevanten Berufen arbeiten.

Vorräte anlegen: Damit eine gerechte Verteilung an die bedürftigsten Regionen künftig gesichert ist, hat die EU-Kommission den Startschuss für die Anlage einer strategischen EU-Reserve medizinischer Schutzausrüstungen gegeben.

Auf EU-Ebene ist man sich der Verantwortung aber bewusst, in der Krise die Mitgliedsstaaten zusammenzuhalten

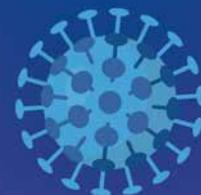
Sicherung von Wirtschaft & Währung: Damit die Krisenbekämpfung nicht an den Finanzmärkten scheitert, hat die Europäische Zentralbank 750 Mrd. € mobilisiert.

Unternehmen helfen: Mit Geldern aus dem gemeinsamen EU-Budget von knapp 93 Mrd. € stehen auf EU-Ebene Hilfen für die Wirtschaft bereit. Aber der EU-Haushalt ist bescheiden im Vergleich zum Bundeshaushalt: 169 Mrd. € statt 362 Mrd. in 2020. Und die EU darf keine Schulden machen.

Für die Mitgliedsstaaten sollten nach der Pandemie die Unterstützung der Arbeitnehmer und ihres Einkommens sowie Sozialschutzmaßnahmen Vorrang haben. Darauf einigte sich dann auch Sozialkommissar Nicolas



COVID-19
CORONAVIRUS –
KRISENREAKTION DER EU



© EU

Schmit mit den EU-Ministern für Beschäftigung und Soziales und den EU-Sozialpartnern. Schmit machte deutlich, dass die jetzt vorliegenden Zahlen zeigen, dass die Arbeitslosigkeit schnell ansteigt. Die Gefahr, dass junge Menschen Opfer dieser Krise werden, sei groß.

Die Gefahr, dass junge Menschen Opfer dieser Krise werden, sei groß

Und die Präsidentin der Europäischen Kommission, Ursula von der Leyen, hat das Instrument zur vorübergehenden Unterstützung und Minderung von Arbeitslosigkeitsrisiken im Notfall („Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency“, SURE) aufgelegt. Die EU-Mitgliedsstaaten sollen nun Garantien geben, damit bis zu 100 Mrd. € für einen neuen, zeitlich begrenzten Fonds zur Unterstützung von Arbeitnehmenden in stark vom Coronavirus betroffenen Ländern aufgebracht werden können – vor allem für Kurzarbeitsprogramme. Sie betont, das vorgeschlagene Instrument werde helfen, „in der Krise Millionen Jobs zu erhalten und Europas Wirtschaftsmotor danach schnell wieder anzuwerfen“.

Das SURE-Instrument wird als zweite Verteidigungslinie fungieren und Kurzarbeitsregelungen sowie ähnliche Maßnahmen unterstützen, um den Mitgliedsstaaten zu helfen, Arbeitsplätze und damit Arbeitnehmende und Selbstständige vor dem Risiko von Arbeitslosigkeit und Einkommensverlust zu schützen. EU-Länder, darunter Deutschland, Italien und Spanien, verfügen bereits über ähnliche nationale Regelungen, um Arbeitnehmende zu unterstützen, die von plötzlichen wirtschaftlichen Auswirkungen betroffen sind.

Jetzt kommt es darauf an, dass kein Mitgliedsstaat an dieser Krise scheitert

Die Kommission betont, das neue Instrument wäre „im Hinblick auf seine Rechtsgrundlage lediglich ad hoc und vorübergehend“ gültig. Folglich wird es nicht zu einer dauerhaften europaweiten Arbeitslosenversicherung werden. Das ist wichtig und richtig. Die rechtliche Grundlage für SURE ist Artikel 122 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union, der zusätzliche Unterstützung in Zeiten außergewöhnlicher Krisen erlaubt. Artikel 122(2) wurde bereits während der Finanzkrise 2008/2009 als Rechtsgrundlage für die Einrichtung eines temporären Europäischen Finanzstabilisierungsmechanismus (EFSM) eingesetzt.

In der Praxis würde die Kommission auf Antrag eines Mitgliedsstaates prüfen, in welchem Umfang die öffentlichen Ausgaben – beispielsweise bei der Schaffung oder Ausweitung der Kurzarbeitsregelungen oder ana-



Sebastian Müller

loger Maßnahmen für Selbstständige – steigen. Nach dieser Überprüfung wird die EU-Exekutive die tatsächlichen Bedingungen des zu gewährenden Darlehens bewerten, einschließlich des Betrags, der Laufzeit, der Preisgestaltung und anderer technischer Modalitäten. Für alle Mitgliedsstaaten wird es dabei Obergrenzen für die Kreditaufnahme geben: Der gemeinsame Anteil der drei Länder, die den größten Teil der Kredite aufnehmen wollen, darf 60 Mrd. € nicht überschreiten.

Dann soll es auch weitere Debatten über die verschiedenen Instrumente geben, die die EU ebenfalls in Erwägung zieht, um den wirtschaftlichen Auswirkungen des Coronavirus zu begegnen. Jetzt kommt es darauf an, dass kein Mitgliedsstaat an dieser Krise scheitert. Sonst scheitert die EU. —

BUCHTIPP

Nele Kreyßig

**Warum es Bullshit ist,
andere ändern zu wollen**



Gabal, 2020

200 Seiten, broschiert

ISBN 978-3-86936-970-9

17 €

Gelassenheit durch Perspektivwechsel. Wer endlich aufhört, andere ändern zu wollen, und stattdessen neugierig wird auf deren Lebenssicht und sensibel für deren Potenzial, erfährt ein bereicherndes Miteinander, Zufriedenheit und – im Arbeitskontext – gemeinsamen Erfolg. Wie das geht, ist Thema dieses Buches.

—

rk

EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Aufgrund der aktuellen COVID-19-Situation werden wir unser Seminar-, Workshop-, Veranstaltungs- und Vortragsangebot auf den Gebieten der Karriereentwicklung, des Arbeitsrechts und des Rechts der Sprecherausschüsse zunächst weiterhin ausschließlich virtuell und im Online-Format anbieten.

Wir möchten damit sowohl unsere Referent*innen als auch unsere Teilnehmer*innen schützen und bitten um Verständnis für diese Maßnahme.

Sobald sich die Situation entspannt hat, werden wir unsere Veranstaltungen wieder aufnehmen.

Unter www.dfk-kompetenz.de sowie über die Website des Verbandes www.dfk.eu informieren wir Sie ständig aktuell über die entsprechenden kostenfreien und kostenpflichtigen Veranstaltungen.

Bleiben Sie gesund!

Nils Schmidt + Michael Krekels
Geschäftsführer DFK – Kompetenz GmbH

KOOPERATION FÜR WEITERBILDUNG

Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** und **VNR – Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG** haben eine Kooperation abgeschlossen mit dem Ziel, den (angehenden) Führungskräften noch mehr Input geben zu können!

In Zeiten der Veränderung gehen wir mit Ihnen und für Sie neue Wege. Wie bereits in der vorherigen Ausgabe der Perspektiven angekündigt, kooperieren wir seit April mit dem VNR, um unseren Mitgliedern ein Zusatzangebot zu ermöglichen:

Jede Woche stellen wir Ihnen gemeinsam mit der Redaktion des Handbuchs „sicher führen“ ein FührungsUPDATE mit drei Texten zum „Führen in der Krise“ zur Verfügung. Denn gerade jetzt wird von Ihnen als Fach- und Führungskraft erwartet, sicher durch die Turbulenzen zu navigieren.

Machen Sie sich fit für Ihre Führungsaufgaben im Ausnahmezustand und nutzen Sie die Impulse aus dem FührungsUPDATE des Verlags, exklusiv für DFK-Mitglieder.

Einloggen können Sie sich unter folgendem Link:
premium.vnr.de/praxishandbuch-sicher-fuehren
Benutzer/E-Mail-Adresse: sicherfuehren@dfk.eu
Passwort: `dfk_sicherfuehren`

Haben Sie schon reingeschaut?
Dann freuen wir uns auf Ihr Feedback und Anregungen.

Beste Grüße und bleiben Sie gesund!

Nils Schmidt
Vorstand DFK



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



CORONA-KRISEN-ZEIT

#CORONAELTERN UND #HOMESCHOOLING

von Dr. Heike Kroll

Unter diesen Hashtags war die letzten Wochen einiges los in den Medien. Denn die Kombination von #Home-Office und #homeschooling bringt manche Eltern an ihre Grenzen. Kinder sind nunmehr seit Wochen altersgerecht zu Hause zu beschäftigen und zu beschulen – und das vor allem mal so „nebenebei“, damit (Vollzeit-)Arbeit im Home-Office möglich ist. Selbst wenn sich beide Eltern die Arbeit aufteilen, ist das je nach Kinderanzahl eine sportliche Herausforderung. Was Alleinerziehende aktuell zu leisten haben, mag man sich gar nicht vorstellen. Auch der eine oder andere bislang nicht sonderlich in die Kinderbetreuung und -erziehung eingebundene Papa scheint völlig überrascht zu sein, wie zeitaufwendig und anstrengend es ist, sein(e) Kind(er) 24/7 um sich herum zu haben. Kurz: Vielen ist nicht klar, welche eigentlich banalen Herausforderungen der Corona-Alltag mit Kindern mit sich bringt.

Privates Arbeitszimmer

Glücklich sind diejenigen, die ein (oder am besten gleich zwei) Arbeitszimmer zur Verfügung haben. Aber wer hat das schon? Das eigene Arbeitszimmer mit schließbarer Tür sichert zumindest eine gewisse Abgeschiedenheit für eine bestimmte Zeit. Wer sich jetzt nur ins Esszimmer, die Küche oder sogar eines der Kinderzimmer zurückziehen kann, hat die schlechteren Karten. Zudem ist häufig nicht überall in der Wohnung eine gute Internetverbindung.

Bei älteren Kindern gilt es, die Neugierde im Zaum zu halten und immer wieder auf den Datenschutzaspekt hinzuweisen

Zugleich erfasst einen die Digitalisierung mit voller Wucht. Das papierlose(re) Büro kommt schneller als geplant. Im Regelfall kann und wird nur das absolut Notwendigste ausgedruckt. Denn wer hat schon alle erforderlichen Arbeitsmittel (Drucker, Scanner, Fax) zu Hause parat? Dabei setzen Schulen und Lehrer*innen andererseits mit größter Selbstverständlichkeit voraus, dass man zu Hause ohne Weiteres – am besten noch farbig – drucken kann.



FRAUENNETZWERK

Datenschutz im Home-Office

Fehlt ein (abgeschlossenes/abschließbares) Arbeitszimmer, stehen – nicht nur bei (Video-)Calls – auch datenschutzrechtliche Probleme im Raum.



Dr. Heike Kroll

Bei kleineren Kindern muss man sich zwar keine Sorgen machen, dass Unterlagen gelesen werden, dafür läuft man Gefahr, dass Arbeitsunterlagen in einem unbeobachteten Moment für kleine Kunstwerke genutzt werden. Mit kreativen Zeichnungen der Jüngsten lässt sich dabei noch gut leben, bei aufwendigen Bastelarbeiten mit Schere kommt man unter Umständen dem Herzinfarkt nahe. Bei älteren Kindern gilt es, die Neugierde im Zaum zu halten und immer wieder auf den Datenschutzaspekt hinzuweisen. Was man zwischen Tür und Angel mitbekommt, ist nicht für fremde Ohren bestimmt!

Kleine Kinder kleine Sorgen – große Kinder große Sorgen?

Kleine Kinder müssen zwar nicht beschult werden, benötigen aber mehr Aufmerksamkeit und Betreuung, da sie sich nicht gut selber beschäftigen können. Bei großen Kindern muss man dafür regelmäßig on top als Lehrersersatz erhalten. Das Diktat beim Viertklässler lässt sich noch gut nebenher bewältigen, aber wer kennt sich ad hoc mit linearen Gleichungen oder chemischen For-

meln aus? Um hier Hilfestellung zu geben und Aufgaben zu erklären, muss man sich erst selber in das Thema einarbeiten. Der eine oder andere wiederholt so Schulwissen vieler Fächer bis zum Abitur. Der Trend bei den Eltern geht damit dank Corona zum Zweitabschluss.

Der Trend bei den Eltern geht damit dank Corona zum Zweitabschluss

Frauenpower

In diesen Corona-Zeiten nimmt man bewusst wahr, wie viele Frauen in systemrelevanten Berufen arbeiten: im Supermarkt, in der Bäckerei, in den Altenheimen, in den Krankenhäusern, in der Notbetreuung. Gleichzeitig fällt auf, wie wenig Frauen-/Elternsorgen in manchen aktuellen Arbeitsgruppen vertreten sind. So besteht die Arbeitsgruppe der Leopoldina aus 24 Männern und zwei Frauen, was viel Häme im Netz hervorgerufen hat. Wie sollen bei einer derartigen Geschlechterverteilung die Sorgen und Nöte der Frauen/Mütter Berücksichtigung finden? Da freut es doch gleich, dass sich offenbar die NRW-Landesregierung die Kritik an dem Geschlechterverhältnis bei Leopoldina zu Herzen genommen hat und der Expertenrat Corona des Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen mit sieben Männern und fünf Frauen zumindest geschlechtermäßig nahezu ausgewogen ist.

Gerade in der Corona-Krisenzeit zeigt sich, dass die Gleichberechtigung viel weniger weit fortgeschritten ist als gedacht. Von Frauen wird vielfach mehr „home“ als „office“ erwartet oder stillschweigend unterstellt. Es scheinen sich neue Führungszirkel zu formieren. Und die sind weniger weiblich. Wo sind die Frauen? Wirft COVID-19 die Gleichberechtigung zurück oder decken das Virus und seine Folgen nur auf, dass wir bei diesem Thema längst nicht so weit sind, wie wir teilweise geglaubt haben?

Wirft COVID-19 die Gleichberechtigung zurück oder decken das Virus und seine Folgen nur auf, dass wir bei diesem Thema längst nicht so weit sind, wie wir teilweise geglaubt haben?

Vor einigen Wochen war folgender Tweet auf Twitter zu lesen: „Verlieren wir als Eltern in Zeiten der #Pandemie? Mir wurde gestern eine Vorstandsposition im Marketing bei ... angeboten. Ich lehnte ab. Job, Studium, abwechselnd Homeschooling und Betreuung lassen keine Zeit übrig. #Karriere“

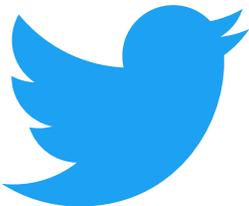
Einig kann man sich sicherlich darüber sein: Mütter und Väter, die sich ihrer familiären Verantwortung stellen, werden es aktuell schwer haben, Karriere[schritte] zu machen. — kr

SCHWERPUNKT NETZWERKEN

NETZWERKEN IN ZEITEN VON #CORONA – TWITTER

von Dr. Heike Kroll

COVID-19 hat uns die Möglichkeit, auf Veranstaltungen zu gehen und zu netzwerken, derzeit genommen. Während manche in diesen Wochen von Home-Office und Entschleunigung schwärmen, fehlen anderen die Sozialkontakte massiv. Ein Anlass, sich vielleicht für Twitter zu interessieren? Auf dieser Plattform bekommt man tatsächlich schnell Kontakte zu Gleichgesinnten – sofern man das anstrebt. Oder man nutzt Twitter als Beobachter und „belauscht“ die sich teilweise aus den Tweets und den Antworten entzündenden Diskussionen.



Aber für die Nicht-Twitter-Kundigen erst einmal ein paar Grundlagen:

Die Plattform Twitter ist jedem sicherlich schon als Zeichen untergekommen: der weiße Vogel auf dem blauen Untergrund. Bei Twitter heißen die Beiträge „Tweets“. Sie dürfen eine maximale Länge von 280 Zeichen haben. Wer einen Tweet absetzt, der „twittert“. (Parallel bürgert sich das alternative Wort „tweeten“ ein.) Und

wer sich für die Twitter-Beiträge einer bestimmten Person interessiert, verfolgt diese Meldungen und wird auf die Weise zum „Follower“. Der Dienst basiert darauf, dass sich die Twitter-Mitglieder untereinander vernetzen, dem Nachrichtenaustausch folgen und wichtige Tweets per „Retweet“ weiterleiten. Im Gegensatz zu Plattformen wie Instagram geht es bei Twitter mehr um Textnachrichten/Statements als um Bilder.



Personalmanagement, Datenschutz, Führung ...

Handelt es sich um Menschen, denen man vertraut? Deren Meinung man schätzt? Die man ggf. als Fachleute aus anderen Medien bereits kennt? Dann bekommt Twitter für den User sogar einen großen fachlichen Wert: schnelle Informationen von Fachleuten kurz und knapp vorgestellt und diskutiert. Twitter ist letztendlich das, was man selber daraus macht.

Und natürlich erhält man Follower nicht nur durchs Folgen, sondern durch eine große Anzahl von möglichst guten Tweets. Aktuelle Themen und die Hashtags findet man rechts

Anmelden, sich einen Twitternamen überlegen, und los geht es:

Sie fangen an, verschiedenen Organisationen (z.B. dem **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** unter dem Twitternamen: @FK_Verband) und Personen zu folgen. Dafür ist der blaue Button „Folgen“ bzw. „Folge ich“ da. Noch einmal geklickt und man „entfolgt“ dem Betreffenden.

oben unter „Trends für dich“. Einen Tweet setzt man, in dem man bei „Was gibt´s Neues?“ einfach etwas möglichst Interessantes/Lustiges schreibt. Die Zeichenanzahl wird automatisch „überwacht“. Man weiß also, wenn der Tweet zu lang wird, und kann dann kürzen. Mit den Symbolen lassen sich Bilder etc. einfügen.

Wer einen Twitteraccount hat, lässt sich über die Suchfunktion herausfinden. Diese finden Sie rechts oben, gekennzeichnet mit der Lupe und „Twitter durchsuchen“.

Um auf Tweets zu reagieren, haben Sie unterschiedliche Möglichkeiten:

1. Wollen Sie auf eine Nachricht antworten, geht das mit dem Sprechblasen-Symbol.
2. Per Symbol mit den zwei Pfeilen leiten Sie den Tweet an Ihre Follower weiter („retweeten“).
3. Mit einem Klick auf das Herz zwitschern Sie „Gefällt mir“.



Wenn Sie fremde Tweets mit dem Herzsymboll „liken“, weiterleiten = „retweeten“ oder kommentieren, wird man auf Sie aufmerksam und Sie bekommen eigene Follower. Unter Twitterern gilt nicht selten auch die Regel: „Folgst du mir, folge ich dir“. Auf diese Weise kann man die eigene Followeranzahl ebenfalls erhöhen.

Damit andere User Ihren Tweet finden, setzen Sie Hashtags. Dazu nutzen Sie das Raute-Zeichen # (auf Englisch hash key). Schon bei Beginn des Schreibens wird Ihnen im Regelfall eine Liste mit Hashtag-Vorschlägen gezeigt.

Ist Ihr Tweet fertig, drücken Sie auf „twittern“.

Achtung! Was viele User bei Twitter ärgert: Es gibt keine Korrekturfunktion. Daher gut auf Fehler achten. Notfalls am besten den Tweet sofort löschen. Das geht über den Pfeil rechts neben dem Tweet und per Tipper auf „Tweet löschen“.

Wichtig: Twitter ist immer (nur) so gut wie die Auswahl der Personen, denen man folgt. Twitter kann zum (Fach-)Medium für bestimmte Themen werden, wenn man Personen folgt, die zu für mich interessanten Themen fachgerecht twittern, so z.B. zu

Viel Spaß! Wir treffen uns dann auf Twitter. —

VERGANGENHEITSBEWÄLTIGUNG DURCH ARBEITSRECHT, TEIL 3

DIE KÜNDIGUNGSMÖGLICHKEITEN IN DER PRIVATWIRTSCHAFT WEGEN FRÜHERER STASI-MITARBEIT

von Dr. Ulrich Goldschmidt, DFK Senior Advisor

Wie wir im zweiten Artikel dieser Reihe gesehen haben, regelt der Einigungsvertrag die Möglichkeit einer außerordentlichen Kündigung ehemaliger Stasi-Mitarbeiter im öffentlichen Dienst gegenüber der allgemeinen Kündigungsvorschrift in § 626 BGB eigenständig und abschließend. Auf Arbeitsverhältnisse in der Privatwirtschaft ist dieses Sonderkündigungsrecht dagegen nicht anwendbar. Hier muss es bei den allgemeinen kündigungsrechtlichen Regelungen bleiben. Jedoch gelten zahlreiche der Erwägungen, die für die Anwendung des Sonderkündigungsrechts nach Einigungsvertrag herangezogen werden, auch für die Beurteilung der Kündigung von früheren Stasi-Mitarbeitern in Privatunternehmen.

Die außerordentliche Kündigung

Bei der Einordnung der Tätigkeit für das frühere MfS (Ministerium für Staatssicherheit) / AfNS (Amt für Nationale Sicherheit) in das System der Kündigungsgründe ist davon auszugehen, dass auch bei der außerordentlichen Kündigung in Anlehnung an § 1 KSchG die bekannte Dreiteilung der Kündigungsgründe gilt. Es ist also zu differenzieren zwischen personen-, verhaltens- und betriebsbedingten Gründen.

Dabei liegt jeder Kündigung eine Prognoseentscheidung zugrunde. Konkret: Wir bestrafen niemanden mit

einer Kündigung allein wegen eines Fehlverhaltens o.Ä., das in der Vergangenheit liegt, sondern wir sprechen dann eine Kündigung aus, wenn der Arbeitgeber nachvollziehbar nicht mehr auf eine ungestörte und einwandfreie Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses vertrauen kann. So z.B., wenn die handfeste Gefahr besteht, dass sich ein Fehlverhalten aus der Vergangenheit wiederholen kann und deshalb dem Arbeitgeber ein Festhalten am Arbeitsverhältnis nicht zugemutet werden kann.

Für die frühere Stasi-Mitarbeit bedeutet dies, dass wegen der zukunftsbezogenen Ausrichtung der Kündigung eine verhaltensbedingte Kündigung nicht in Betracht kommt, da für die Zukunft eine weitere Stasi-Mitarbeit eben gerade nicht zu besorgen ist. Auch bei einem Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft kann eine frühere Tätigkeit für das MfS aber je nach den Umständen und dem Tätigkeitsbereich des Betroffenen einen wichtigen Grund zur außerordentlichen Kündigung darstellen

Auch bei einem Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft kann eine frühere Tätigkeit für das MfS aber je nach den Umständen und dem Tätigkeitsbereich des Betroffenen einen wichtigen Grund zur außerordentlichen Kündigung darstellen

(BAG Entscheidung vom 25.10.2001 - 2 AZR 559/00). Die Tätigkeit für das MfS hängt als ein in der Vergangenheit liegender irreversibler Umstand zwingend und unmittelbar mit der Person des Arbeitnehmers zusammen. Einschlägig ist damit für diese Fälle die personenbedingte Kündigung, für die typischerweise in der Arbeitnehmersphäre liegende Gründe in Betracht zu ziehen sind, die auf Dauer den Erfolg der geschuldeten Arbeitsleistung gefährden können.

Die teilweise in der arbeitsrechtlichen Literatur vertretene Auffassung, beim Vorwurf der Stasi-Mitarbeit könne es stets nur um eine betriebsbedingte Kündigung gehen, überzeugt dagegen nicht. Letztlich wirken sich alle personen- oder verhaltensbedingten Gründe in irgendeiner Weise auch betrieblich aus. Es besteht aber überhaupt keine Notwendigkeit, das bewährte dreigeteilte System der Kündigungsgründe für diese Fälle aufzugeben. Auch



Dr. Ulrich Goldschmidt

ohne den Rückgriff auf betriebsbedingte Kündigungsgründe lassen sich angemessene Lösungen finden.

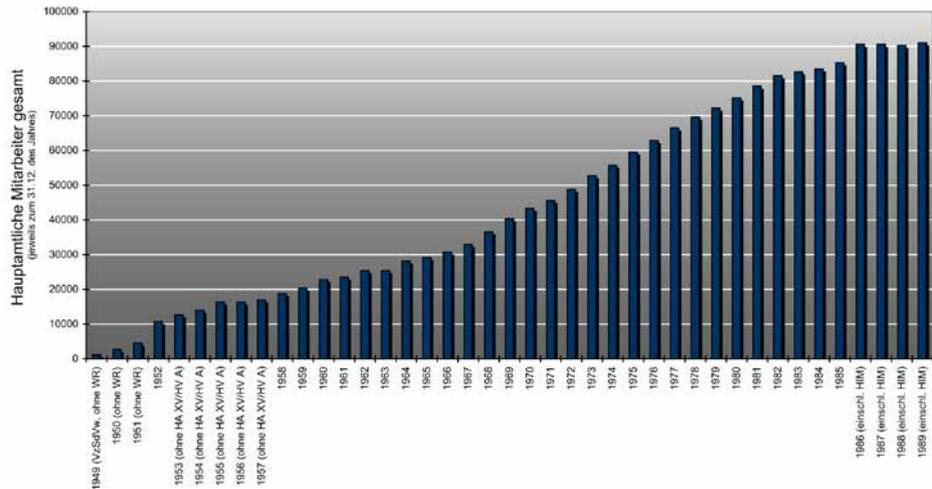
Die Tätigkeit für das ehemalige MfS ist auch geeignet, den wichtigen Grund für eine außerordentliche Kündigung in Privatunternehmen abzugeben. Im Einigungsvertrag wird die MfS-Mitarbeit gleichgewichtig neben die Verstöße gegen die

Menschlichkeit gestellt. Damit liegt uns eine Wertbeschreibung auch für Kündigungssachverhalte außerhalb der Maßgabe des Einigungsvertrages für Kündigungen im öffentlichen Dienst vor. Ebenso wie für einen öffentlichen Dienstherrn kann auch für ein Unternehmen der Privatwirtschaft die Beschäftigung eines ehemaligen MfS-Mitarbeiters nachteilige Folgen in erheblichem Umfang haben. So sind ernsthafte Störungen des Betriebsfriedens und der betrieblichen Verbundenheit möglich, wenn sich herausstellt, dass der Arbeitnehmer frühere eigene Arbeitskollegen bespitzelt hat. Der unmittelbare Kontakt zwischen Stasi-Opfern und Stasi-Mitarbeitern bietet ausreichend Zündstoff für innerbetriebliche Unruhe. Auch kann arbeitsplatzbezogen die frühere MfS-Tätigkeit des Betroffenen einen solch gravierenden persönlichen Eignungsmangel darstellen, dass ein wichtiger Grund zur fristlosen Kündigung anzunehmen ist. Dies gilt erst recht, wenn der Arbeitnehmer zwar bei einem privatrechtlich organisierten Arbeitgeber beschäftigt wird, dort aber Aufgaben zu erledigen hat, die der öffentlichen Verwaltung zuzurechnen sind oder jedenfalls mit öffentlich-rechtlichen Aufgaben eng verbunden sind (BAG a.a.O.). Stets wird auch zu prüfen sein, ob das Ansehen des Unternehmens bei Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern nachhaltig Schaden nimmt, wenn es ohne Bedenken ehemalige Stasi-Mitarbeiter beschäftigt. Dies wird zumindest für Positionen zu gelten haben, die auf der Führungsebene angesiedelt sind oder mit häufigen Außenkontakten verbunden sind oder deren Tätigkeit im Verhältnis zu anderen Mitarbeitern den Vertrauensbereich berührt.

Ist damit die Stasi-Tätigkeit abstrakt geeignet, eine fristlose personenbedingte Kündigung zu begründen, ist weiter zu prüfen, inwieweit unter dem Gesichtspunkt der doppelten Zumutbarkeit eine solche Kündigung auch konkret gerechtfertigt ist. Danach darf es

MfS-Personalentwicklung 1949-1989

nach Gieseke, Jens: Die hauptamtlichen Mitarbeiter der Staatssicherheit, Berlin 2000, S. 552-557.



© wikipedia

dem Arbeitgeber zum einen nicht zumutbar sein, das Arbeitsverhältnis überhaupt fortzusetzen und zum anderen die Kündigungsfrist abzuwarten. Dabei darf der Arbeitgeber der Privatwirtschaft grundsätzlich nicht schlechter gestellt werden als der öffentliche Dienstherr. Auch für ihn muss gelten, dass er sich von belasteten Mitarbeitern durch die außerordentliche Kündigung trennen darf, sofern es sich nicht um Härtefälle handelt.

Um einen solchen Härtefall, der die fristlose Kündigung ausschließt, handelt es sich z.B., wenn ein IM nur unfreiwillig und widerstrebend für das MfS tätig geworden ist, etwa weil er dazu genötigt wurde. Diese Personen sind letztlich selbst Opfer des MfS und es kann kaum angehen, sie mit einer außerordentlichen Kündigung nun dafür zu bestrafen. Allerdings wird man in diesen Fällen zu prüfen haben, ob es dem IM nicht zumutbar war, dem „Anwerben“ des MfS zu widerstehen, auch wenn eine solche Prüfung im Nachhinein schwierig sein wird.

Im Übrigen bestimmt das individuelle Maß der Verstrickung über die außerordentliche Auflösbarkeit des Arbeitsverhältnisses. Dieser Grad der Belastung wird bei einem hauptamtlichen Mitarbeiter der Staatssicherheit durch seine Stellung sowie die Dauer seiner Tätigkeit bestimmt. Berücksichtigungsfähig sind weiterhin Zeitpunkt und Grund der Aufnahme und der Beendigung dieser Tätigkeit für die Staatssicherheit. Je höher die Stellung oder je größer das Maß der Verstrickung, desto unwahrscheinlicher ist die Annahme, dieser Beschäftigte sei einem Unternehmen noch zumutbar. Die Beschäftigung eines belasteten Arbeitnehmers mit rein vollziehender Sachbearbeitertätigkeit oder handwerklicher Tätigkeit wird dagegen weniger schwer wiegen als die Ausübung von Entscheidungs- und Schlüsselfunktionen durch einen ebenso belasteten Arbeitnehmer.

Außerhalb dieser Härtefälle wird die fristlose Trennung von Mitarbeitern mit MfS-Vergangenheit unproblematisch zu bejahen sein, wenn es bereits zu konkreten Störungen des Betriebsfriedens und -ablaufs oder zu sonstigen nachhaltigen Beeinträchtigungen von berechtigten Arbeitgeberinteressen gekommen ist. Ansonsten hängt die Angemessenheit einer fristlosen Kündigung entscheidend davon ab, wie sicher der Arbeitgeber eine konkrete Gefährdung seiner Interessen darlegen und beweisen kann. Dabei darf der Grundsatz gelten, dass eine fristlose Kündigung umso eher zulässig ist, wenn es sich um einen in der Unternehmenshierarchie hoch angesiedelten Mitarbeiter handelt. Dieser Grundsatz wird durch die gesetzgeberische Wertung im Stasi-Unterlagen-Gesetz (StUG) gestützt.

Gemäß §§ 19, 20 Abs. 1 Nr. 6 f, 21 Abs. 1 Nr. 6 f StUG dürfen Unterlagen, die dem Bundesbeauftragten für Stasi-Unterlagen zur Verfügung stehen, dazu verwendet werden, bei Vorstandsmitgliedern, Geschäftsführern, Betriebsleitern oder leitenden Angestellten festzustellen, ob sie hauptamtlich oder inoffiziell für die Stasi tätig waren. Offenkundig besteht für diesen Personenkreis ein besonderes Interesse daran, gegebenenfalls ihre individuelle Verstrickung in das Stasi-Unrechtssystem nachzuweisen. Ein Nachweis, der naturgemäß insbesondere für die Abklärung arbeitsrechtlicher Fragestellungen von Interesse ist. Mithin wird im Regelfall bei den im StUG genannten Positionen bei nachgewiesener Stasi-Mitarbeit auch die fristlose Kündigung in Betracht kommen.

Anders als bei Kündigungen gemäß Einigungsvertrag im öffentlichen Dienst muss der Arbeitgeber in der Privatwirtschaft gem. § 626 Abs. 2 BGB die 2-Wochen-Frist bei seiner Kündigung beachten. Er muss also innerhalb von 2 Wochen nach Kenntniserlangung von den Tatsachen, die die Kündigung rechtfertigen, die fristlo-

se Kündigung erklärt haben. Der Fristbeginn ist aber so lange gehemmt, wie der Arbeitgeber die zur Aufklärung des Sachverhalts notwendig erscheinenden Maßnahmen mit der gebotenen Eile durchführt. Bei der auf Verdeckung angelegten Stasi-Arbeit kann dafür ein erheblicher Zeitraum erforderlich sein. Der Arbeitgeber kann aber auf jeden Fall abwarten, bis er die angeforderte Auskunft des Bundesbeauftragten erhält. Gibt jedoch der betroffene Mitarbeiter die Stasi-Tätigkeit z.B. in einem Personalfragebogen zu, beginnt die Ausschlussfrist des § 626 Abs. 2 BGB mit Kenntnis des Arbeitgebers vom Inhalt des Fragebogens zu laufen.

Die Fragebogen-Lüge

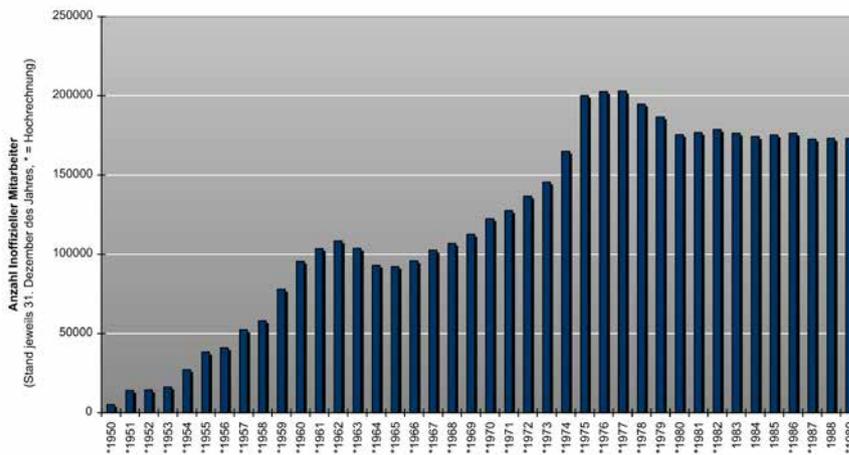
Kann die Kündigung also schon auf das Eingeständnis im Personalfragebogen gestützt werden, verleitet dies natürlich ehemalige Stasi-Mitarbeiter dazu, bei der Befragung die Mitarbeit zu leugnen und es darauf ankommen zu lassen, ob man letztlich enttarnt wird. Schlimmer als die ohnehin drohende Kündigung könne es ja nicht kommen, werden sich viele gesagt haben.

Nach der ständigen Rechtsprechung des BAG (vgl. 26. 8. 1993 - 8 AZR 561/92 - BAGE 74, 120) kann die Falschbeantwortung der Frage nach einer Tätigkeit für das MfS bei einem Beschäftigten im öffentlichen Dienst einen wichtigen Grund für eine außerordentliche Kündigung nach § 626 BGB darstellen. Im öffentlichen Dienst dürfen nur solche Angestellte beschäftigt werden, die zu den Werten der freiheitlich-demokratischen Grundordnung i.S. des Grundgesetzes stehen. Bei dieser Sachlage sind Fragen, die für die Eignung des Arbeitnehmers für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst von Bedeutung sind, zulässig. Die wahrheitswidrige Versicherung, nicht für das MfS tätig gewesen zu sein, begründet deshalb erhebliche Zweifel, ob der Betreffende für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst geeignet ist.

Auch bei einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft kann nicht davon ausgegangen werden, eine Frage des Arbeitgebers nach einer früheren MfS-Tätigkeit des Betreffenden sei grundsätzlich unzulässig und diese Frage könne deshalb stets ohne kündigungsrechtliche Folgen falsch beantwortet werden. Nach der ständigen Rechtsprechung des BAG darf der Arbeitgeber den Arbeitnehmer bei der Einstellung nach Umständen befragen, die ernsthafte Zweifel an seiner Eignung

IM-Entwicklung des MfS 1950-1989

nach: Müller-Enbergs, Helmut. *Die inoffiziellen Mitarbeiter*, in: BSIU: *Anatomie der Staatssicherheit*, Berlin 2008, S. 36.



@ wikipedia.org

für die beabsichtigte Tätigkeit aufkommen lassen. Es sind auch in der Privatwirtschaft Arbeitsplätze denkbar, bei denen eine frühere Tätigkeit des Einstellenden für das MfS derart gravierende Eignungsmängel erkennen lässt, dass der Betreffende eine entsprechende Frage des Arbeitgebers wahrheitsgemäß zu beantworten hat. Entsprechendes kann gelten, wenn der Arbeitgeber nach Begründung des Arbeitsverhältnisses zulässige Fragen stellt (BAG Entscheidung vom 25.10.2001 - 2 AZR 559/00).

Insoweit kann auch in Privatunternehmen schon die sog. Fragebogen-Lüge eine fristlose Kündigung rechtfertigen.

Sonstige Kündigungsmöglichkeiten

Nach dem Ultima-Ratio-Grundsatz muss der Arbeitgeber vor Ausspruch einer **fristlosen Kündigung** stets prüfen, ob nicht eine fristgemäße Kündigung als milderes und angemessenes Mittel in Betracht kommt. Dabei sind die allgemeinen Zumutbarkeitskriterien, in diesen Fällen also insbesondere das quantitative und qualitative Ausmaß der Verstrickung in das MfS-System zu überprüfen.

Außerhalb des Sonderkündigungstatbestandes im Einigungsvertrag bleibt für private Arbeitgeber das Instrument der Verdachtskündigung erhalten. Allerdings kann der Arbeitgeber nicht schon dann auf die **Verdachtskündigung** zurückgreifen, wenn sich die Stasi-Mitarbeit des Arbeitnehmers nicht ohne Weiteres nachweisen lässt. Vielmehr müssen alle zumutbaren Anstrengungen unternommen werden, um den Sachverhalt aufzuklären. Dazu gehören die Anhörung des Arbeitnehmers und zumindest die Auskunft des Bundesbeauftragten.

Ist nach Ausschöpfung aller Erkenntnisquellen der Verdacht weder bestätigt noch ausgeräumt, ist zu prüfen, ob das Vertrauensverhältnis zwischen den Vertragsparteien so erschüttert ist, dass eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses unzumutbar geworden ist.

Schließlich bleibt auch in Privatunternehmen die Möglichkeit der Druckkündigung. Bei einer **Druckkündigung** verlangen die Belegschaft, der Betriebs- oder Personalrat oder andere Gruppierungen vom Arbeitgeber die Trennung von diesem Mitarbeiter. Der Arbeitgeber hat dabei aber auch eine Fürsorgepflicht gegenüber dem Mitarbeiter und darf deshalb nicht schon leichtestem Druck nachgeben. Schnell stehen hier auch Schadensersatzansprüche seitens des gekündigten Arbeit-

nehmers gegen den Arbeitgeber, aber auch gegen den Druck ausübenden Dritten im Raum.

Ausschlussfristen

Etwas versteckt im StUG findet sich die Vorgabe, dass nach dem 31.12.2030 Unterlagen gem. §§ 20 Abs. 3, 21 Abs. 3 nicht mehr verwendet werden dürfen, sprich, einem Mitarbeiter seine Tätigkeit für das MfS nicht mehr zu seinem Nachteil vorgehalten werden darf. 40 Jahre nach Auflösung der Stasi scheint dies aus heutiger Sicht eine akzeptable Zeitspanne.

Unabhängig von dieser Ausschlussfrist ist aber die Frage zu beantworten, ob ein Arbeitgeber durch eigene Versäumnisse sein Kündigungsrecht verwirken kann. Eine Verwirkung kommt allgemein dann in Betracht, wenn nach einem längeren Zeitablauf aus dem Verhalten des Kündigungsberechtigten der Schluss gezogen werden kann, er werde sein Kündigungsrecht nicht mehr ausüben.

Solange also der Arbeitgeber noch nach Hinweisen und Belegen für die Stasi-Tätigkeit eines Arbeitnehmers sucht, kommt eine Verwirkung sicherlich nicht in Betracht. Erst wenn der Arbeitnehmer aus Erklärungen und Verhalten des Arbeitgebers schließen kann, dass für diesen die Stasi-Mitarbeit keinerlei Relevanz mehr hat, er daraus auch keine Konsequenzen für das Arbeitsverhältnis ziehen will, darf der Arbeitnehmer sich auf Vertrauensschutz und Verwirkung berufen.

Fazit: In drei Artikeln haben wir nun die Notwendigkeit der Aufarbeitung des in der DDR begangenen Stasi-Unrechts und seine arbeitsrechtlichen Folgen im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft beleuchtet.

Aus heutiger Sicht kann man feststellen, dass die Trennung von belasteten Stasi-Mitarbeitern ein wichtiger Schritt zur Vergangenheitsbewältigung gewesen ist. Es hieße aber, das Arbeitsrecht zu überfordern, wollte man ihm allein diesen Auftrag zuweisen. Das Instrumentarium des Arbeitsrechts hat dabei geholfen, das Vertrauen in die Rechtsstaatlichkeit wiederherzustellen oder gar erst zu begründen. Es ist aber auch klar, dass dies nur eines von vielen Mosaiksteinchen sein kann. Zum einen, weil nicht jeder Fall aufgeklärt werden konnte. Zum anderen aber, weil die Vergangenheitsbewältigung weniger eine rechtliche als vielmehr eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist. Das Arbeitsrecht hat im Rahmen seiner Möglichkeiten seinen Beitrag dazu geleistet. —



SCHWERPUNKT NETZWERKEN

SOZIALE NETZWERKE & ARBEITSRECHT: WAS MAN WISSEN SOLLTE

von Michael Krekels, Vorstandsvorsitzender DFK

Beim Thema Netzwerken sind natürlich die „sozialen Medien“ bzw. Social Media nicht weit. Was viele bei der Nutzung aber nicht bedenken, ist, dass auch hier das Arbeitsrecht greift bzw. greifen kann. In den letzten Jahren häufen sich aber gerade Streitigkeiten in Bezug auf Kündigungen wegen Meinungsäußerungen in den sozialen Netzwerken. Auch der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** hat für Mitglieder diesbezüglich erste gerichtliche Verfahren bestritten.

So versuchte beispielsweise ein Arbeitgeber gegen seinen Arbeitnehmer eine einstweilige Verfügung zu erlassen, dass dieser negative Äußerungen über den Arbeitgeber zu unterlassen habe. Der Arbeitnehmer hatte bei seinem Facebook-Account die dienstliche Mail-Adresse hinterlassen und seine Mails wurden von der Sekretärin eingesehen. Allein die in dem Vorschauenfenster der Mails zu sehenden Äußerungen reichten dem Gericht aus, dass eine einstweilige Verfügung erlassen worden wäre. Da das Arbeitsverhältnis augenscheinlich bereits zerrüttet war, konnte man sich auf faire Ausscheidensbedingungen einigen.

Das Internet ist für viele Beschäftigte Neuland – zu diesem Schluss muss man gelangen, wenn man einen – im besten Fall – als naiv zu bezeichnenden Umgang vieler Arbeitnehmer mit sozialen Medien feststellt. Postings von Auschwitz-Bildern (Urteil des ArbG Mannheim vom 9.02.2016 Aktenzeichen 6 Ca 190/15), die unerlaubte Veröffentlichung von Patientenbildern im Internet (Urteil des LAG Berlin-Brandenburg vom 11.04.2014 Aktenzeichen 17 Sa 2200/13), unvoreilhaftige Screenshots oder zur Befangenheit führende Äußerungen über Haftstrafen im Facebook-Profil sind nur ein kleiner Ausschnitt der Konstellationen, die mediale und richterliche Beachtung gefunden haben. So hatte auch das Arbeitsgericht Dessau-Roßlau eine fristlose Tat- und Verdachtskündigung zu bewerten, welche den nachfolgenden Sachverhalt aufwies.

Ein „Like“ zu viel

Der Ehemann der Klägerin „postete“ in 2011 auf seiner Internetseite bei dem sozialen Netzwerk „Facebook“ folgende Eintragungen:

„Hab gerade mein Sparkassen-Schwein auf R.-T. getauft“ ... „Na ja, irgendwann stehen alle Schweine vor



Michael Krekels

einem Metzger“. R. und T. sind die Vornamen der Vorstände der Beklagten. Der Ehemann der Klägerin veröffentlichte auf dieser Seite zudem eine piktographische Fischdarstellung, bei der das Mittelstück des Fisches durch das Sparkassensymbol dargestellt ist. Neben dem Piktogramm befand sich die Anmerkung „Unser Fisch stinkt vom Kopf“. Die Facebook-Seite des Ehemannes der Klägerin war für 155 „Freunde“, u. a. auch zahlreiche Mitarbeiter und Kunden der Beklagten, einsehbar. Unter dem Fischpiktogramm befand sich mit dem Kommentar „gefällt mir“ der Name der Klägerin, der daraufhin gekündigt wurde.

„Hab gerade mein Sparkassen-Schwein auf R.-T. getauft“ ... „Na ja, irgendwann stehen alle Schweine vor einem Metzger.“

Das Arbeitsgericht hat im Ergebnis die Kündigungen als unwirksam angesehen, da die Handlungen des Ehemannes der Klägerin nicht zugerechnet werden konnten und die Ehefrau hier keine Verantwortung für diese Handlungen übernehmen musste. Allenfalls könnte eine Pflichtverletzung darin gesehen werden, dass sie auf ihren Ehemann hätte einwirken müssen, solche schädlichen Handlungen zu unterlassen. Dies war jedoch nicht Gegenstand des Verfahrens. Auch das aktive Betätigen des „Gefällt-mir“-Buttons reichte dem Ge-

richt nicht aus, die Kündigung für wirksam anzusehen, da nicht hinreichend nachgewiesen wurde, dass die Arbeitnehmerin tatsächlich den Button betätigt hatte und der Ehemann gerade Zugriffsmöglichkeiten hatte.

Nach ständiger Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts können grobe Beleidigungen des Arbeitgebers und seiner Vertreter oder von Arbeitskollegen, die nach Form und Inhalt erheblich ehrverletzend für den bzw. die Betroffenen sind, eine ordentliche Kündigung oder auch eine außerordentliche Kündigung rechtfertigen. Zwar hat der Arbeitnehmer das Grundrecht auf Meinungsfreiheit gem. Art. 5 I GG auf seiner Seite. Dieses Grundrecht gilt aber nicht schrankenlos, sondern wird durch die allgemeinen Gesetze und das Recht der persönlichen Ehre (Art. 5 II GG) beschränkt. Neben der Menschenwürde (Art. 1 I GG) und dem Allgemeinen Persönlichkeitsrecht (Art. 2 I GG) kann durch beleidigende Äußerungen gegenüber dem Arbeitgeber auch seine wirtschaftliche Betätigungsfreiheit aus Art. 12 GG infolge einer Störung des Arbeitsablaufs und des Betriebsfriedens berührt werden. Zudem zählt das BAG die Pflicht zur gegenseitigen Rücksichtnahme auf die Interessen der anderen Vertragspartei gem. § 241 II BGB zu den allgemeinen Gesetzen i. S. des Art. 5 II GG. Zwischen diesen Interessen und Rechtsgütern hat eine Abwägung im Einzelfall zu erfolgen. Das Grundrecht der Meinungsfreiheit soll aber regelmäßig zurücktreten müssen, wenn sich die Äußerung als Formalbeleidigung oder Schmähkritik erweist.

In einem anderen Fall hatte das LAG Hamm (10.10.2012 Aktenzeichen 3 Sa 644/12) darüber zu entscheiden, ob beleidigende Äußerungen eine Kündigung nach den vorgenannten Kriterien rechtfertigen. Der Arbeitnehmer hatte folgenden Eintrag bei Facebook getätigt: „Menschenschinder & Ausbeuter, Leibeigener?? Dämliche Scheiße für Mindestlohn minus 20 % erledigen.“

„Menschenschinder & Ausbeuter, Leibeigener??
Dämliche Scheiße für Mindestlohn minus
20 % erledigen.“

Der Arbeitnehmer hat 112 Facebook-Freunde. Eine solche grobe Beleidigungen des Arbeitgebers oder seiner Vertreter oder Repräsentanten oder von Arbeitskollegen, die nach Form und Inhalt eine erhebliche Ehrverletzung für den Betroffenen bedeuten, stellen einen erheblichen Verstoß eines Arbeitnehmers gegen seine Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis dar und sind an sich geeignet, eine außerordentliche fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses zu rechtfertigen. Die entsprechenden Kündigungen des Arbeitgebers waren wirksam.

Ein Wort zu viel

Wie Worte oder das geschriebene Wort eine Kündigung auslösen können, zeigt auch die nachfolgende Beschreibung. Der Arbeitnehmer „postet“ in seiner Chronik folgenden Text: „Hi Michael, mir geht’s gut, und Dir hoffe ich auch. Habe mich über diesen schieß Meyer geärgert. Der hat mir zwei Abmahnungen gegeben innerhalb von drei Monaten wegen Rauigkeit. Diesen kleinen Scheißhaufen mache ich kaputt, werde mich beschweren über diesen Wichser. Bin 32 Jahre hier dabei und so ein faules Schwein, der noch nie gearbeitet hat in seinem schieß Leben, gibt mir zwei Abmahnungen. Da hat er sich im Falschen verguckt, diese Drecksau, naja sag´ mal bis bald.“ In der Folgezeit entwickelt sich zwischen dem Arbeitnehmer und seinem Facebook-Freund Michael hierüber ein Dialog in der Chronik. Sie werden es bereits ahnen, auch diese Kündigung wurde von den Arbeitsgerichten für wirksam eingestuft und die Klage des Arbeitnehmers abgewiesen.

Arbeitsgericht Hamburg vom 24.01.2013,
Az. 29 Ga 2/13: „Kundenkontakte können
schützenswerte Geschäftsgeheimnisse sein.“

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es sich immer um eine Einzelfallentscheidung handeln wird, in der alle Interessenabwägungen eingebunden werden müssen. Arbeitnehmern ist jedoch dringend zu empfehlen, dass man sich Kommentare (wie auch immer gemeint) sehr gut überlegen sollte, da man sich nicht darauf berufen wird können, dass man von einer „vertraulichen Unterredung“ ausgegangen ist.

Zu beachten ist auch, dass beleidigende Äußerungen durch die Art der Verbreitung in sozialen Netzwerken in sehr kurzer Zeit einen großen Personenkreis erreichen können. Selbst wenn der Arbeitnehmer z. B. den beleidigenden Eintrag in seiner Facebook-Chronik nach kurzer Zeit wieder löscht, kann seine Äußerung schon weite Kreise gezogen haben. Dies gilt umso mehr, als der Arbeitnehmer letztlich die Kontrolle über seine einmal getätigte Äußerung verloren hat. Andere können diese beispielsweise durch Kommentierungen oder Aktivierung des „Gefällt-mir“-Buttons verbreiten. Im Regelfall besteht das Risiko, dass die Äußerung zeitlich unbegrenzt abrufbar ist. Hier gilt das Stichwort: „Das Internet vergisst nie.“

In diesem Sinne seien Sie vorsichtig mit Ihren Veröffentlichungen. Bereits Schilderungen oder Retweets von Geschehnissen, die einen Rückschluss auf Verhalten in dem eigenen Unternehmen haben könnten, können Konsequenzen mit sich ziehen, auch wenn diese nicht unmittelbar Wirkung entfalten. —

INTERESSANT & KURIOS

KEINE PAKETE WEGEN CORONA AN SONN-UND FEIERTAGEN

von Rechtsanwältin Diana Nier

Das **Verwaltungsgericht Berlin** hat am 14. April 2020 über verschiedene Eilanträge, u.a. mit Beschluss vom 9. April 2020, AZ: 4 L 132/20, entschieden, dass die Corona-Pandemie nicht zu derartigen Versorgungsempässen führt, dass Paketzustellungen auch an Sonn- oder Feiertagen erforderlich wären.

Im Rahmen mehrerer einstweiliger Rechtsschutzverfahren hatten Paketzusteller für die Osterfeiertage die Gestattung von Paketlieferungen an Privathaushalte in Berlin auch an Sonn- und Feiertagen beantragt.

Das Verwaltungsgericht sah schon keinen Anordnungsanspruch für eine solche einstweilige Anordnung.

Gemäß § 9 Absatz 1 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) besteht ein Beschäftigungsverbot für Arbeitnehmer an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen. Nach § 13 Absatz 3 Nr. 2b ArbZG sind Ausnahmen dann möglich, wenn ansonsten ein unverhältnismäßiger Schaden droht.

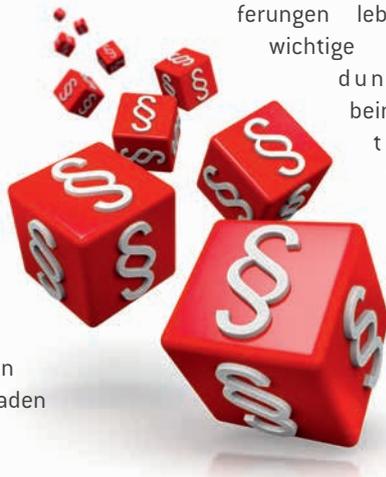
Aus Sicht der Richter wurde jedoch kein solch drohender Schaden ausreichend glaubhaft gemacht, wie es für ein einstweiliges Rechtsschutzverfahren erforderlich gewesen wäre. Der Schaden müsse über solche wirtschaftlichen Einbußen hinausgehen, die durch die Betriebsruhe an Sonn- und Feiertagen ohnehin schon verursacht werden. Der Vortrag der Antragsteller, dass aufgrund von Ladenschließungen

und Kontaktverboten die Bewohner Berlins sich nicht ausreichend im Einzelhandel versorgen können, genügte für das Gericht nicht.

Auch sah das Verwaltungsgericht keine besonderen dringenden öffentlichen Interessen tangiert und damit auch keine Ausnahme nach § 15 Absatz 2 ArbZG.

Die Richter stellten als „gerichtsbekannt“ fest, dass in Berlin weder eine Lebensmittel- noch Hygieneartikelknappheit besteht.

Da auch nicht nachgewiesen werden konnte, dass die Paketlieferungen lebenswichtige Sendungen



beinhalten, wurden

den die Anträge daher abgewiesen.

Keine Freistellung bei Stress mit dem Chefarzt

Das Landesarbeitsgericht (LAG) Schleswig-Holstein hatte im Rahmen einer Berufung zu einem einstweiligen Verfügungsverfahren am 06.02.2020, AZ: 3 SaGa 7 öD/19, darüber zu entscheiden, ob eine unge-

kündigte Oberärztin zwecks Zustimmung zu einem Aufhebungsvertrag vom Arbeitgeber unter Fortzahlung der Bezüge freigestellt werden darf.

Die Oberärztin war tariflich unkündbar. Mit Wechsel eines neuen Chefarztes in 2018 gab es zunehmend Spannungen sowie auch eine längere Arbeitsunfähigkeit bei der Oberärztin.

Nach ihrer Rückkehr wurde sie „...für Verhandlungen über die Aufhebung beziehungsweise Abwicklung ihres Anstellungsverhältnisses“ unter Fortzahlung der Vergütung freigestellt. Gleichzeitig musste sie Schlüssel, Dienst-Laptop, Mitarbeiterausweis etc. abgeben.

Hiergegen wehrte sich die Oberärztin und machte ihren Beschäftigungsanspruch mit Antrag auf Erlass einer einstweiligen Verfügung geltend und obsiegte in der ersten Instanz.

Auch das LAG Schleswig-Holstein gab ihr recht. Der Umstand, dass der Chefarzt die Position an einen anderen vergeben hatte und es Spannungen gab, sei jedenfalls kein schutzwürdiges Interesse an der Freistellung der ungekündigten Oberärztin. Auch diene die einseitige Freistellung zur Erwirkung einer Aufhebung und damit eigennützigen Interessen des Arbeitgebers.

Die Dringlichkeit ergab sich für das Gericht nicht zuletzt aus dem Umstand, dass die Oberärztin bereits von der Homepage der Klinik sowie ihr Mail-Account in der Klinik gelöscht wurde. —

VERSORGUNG AUS EINER PENSIONSKASSE

BUNDESARBEITSGERICHT KONKRETISIERT ÜBERPRÜFUNGSREGELN



AdobeStock @ Erwin Wodicka

Wann muss die Betriebsrente erhöht werden?

Alle drei Jahre muss der Arbeitgeber gemäß § 16 Abs. 1 des Betriebsrentengesetzes (BetrAVG) prüfen, ob er die Betriebsrente erhöhen muss. Diese Verpflichtung kann entfallen, wenn die betriebliche Altersversorgung über eine Pensionskasse durchgeführt wird. Das Gesetz nennt in § 16 Abs. 3 Nr. 2 BetrAVG hierzu eine Ausnahme, wenn die Versorgung über eine Pensionskasse durchgeführt wird und ab Rentenbeginn sämtliche auf den Rentenbestand entfallenden Überschussanteile zur Erhöhung der laufenden Leistungen verwendet werden. In diesen Fällen soll die Verpflichtung entfallen. Welche Voraussetzungen dafür zwingend vorliegen müssen, hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) in einem aktuellen Urteil vom 10. Dezember 2019 unter dem Aktenzeichen 3 AZR 122/18 konkretisiert und sich dabei mit der Frage befasst, welche Vorgaben nach § 16 Abs. 3 Nr. 2 BetrAVG erfüllt sein müssen, damit der Arbeitgeber von der Überprüfungs- pflicht zur Anpassung von betrieblichen Versorgungsleistungen nach § 16 Abs. 1 BetrAVG befreit ist.

Im vorliegenden Fall forderte eine Arbeitnehmerin, dass ihre Betriebsrente angepasst werden müsse, und

machte geltend, dass die Voraussetzungen für eine Befreiung von der Überprüfungs pflicht nicht erfüllt gewesen sind, weil die Pensionskasse nicht sämtliche Überschussanteile zur Erhöhung des Rentenbestandes der Versicherten verwende. Dies, so die Klägerin, sei aber zwingende Voraussetzung für einen Wegfall der Prüf pflicht. Ihr ehemaliger Arbeitgeber fühlte sich demgegenüber aufgrund der Ausnahmevorschrift in § 16 Abs. 3 Nr. 2 BetrAVG nicht verpflichtet, eine Rentenerhöhung zu prüfen. Das BAG hat in seinem Urteil die rechtlichen Voraussetzungen konkretisiert und bekräftigte,

- dass bei Eintritt des Versorgungsfalles durch vertragliche Regelungen sichergestellt sein muss,
- dass die Überschussanteile – falls solche anfallen – weder dem Arbeitgeber noch der Pensionskasse zuzustehen.
- Zudem muss bei Eintritt des Versorgungsfalles sichergestellt sein, dass die für die Überschussbeteiligung notwendige Abgrenzung der Versicherungsbestände verursachungsorientiert im Sinne des Versicherungsrechts erfolgt und auch bleibt.
- Bei Rentenbeginn muss ferner gewährleistet sein, dass die Überschussanteile zur Erhöhung der laufenden Leistungen verwendet werden. Hierfür ist erforderlich, dass dauernde und gegebenenfalls vorübergehende Rentenerhöhungen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.
- Der Anteil der nur befristeten Erhöhung der Betriebsrente darf nicht unangemessen hoch sein; diese Grenze ist bei einem Anteil von 25 % eingehalten.
- Die den Betriebsrentnern aus den Überschussanteilen gewährten Leistungen müssen zudem betriebliche Altersversorgung im Sinne des Betriebsrentengesetzes darstellen.

Zurückverweisung an das Landesarbeitsgericht

Nur bei Erfüllung all dieser Voraussetzungen greift die gesetzliche Befreiung für den Arbeitgeber, aufgrund derer er nicht dazu verpflichtet ist, die Erhöhung der Betriebsrente zu prüfen. Da das Landesarbeitsgericht in der Vorinstanz nicht alle dazu notwendigen Feststellungen getroffen hatte, konnte das BAG nicht abschließend feststellen, ob diese Voraussetzungen im vorliegenden Fall erfüllt sind. Es hat die Sache daher zur erneuten Entscheidung an das Landesarbeitsgericht zurückverwiesen. — te

NETZWERK 60+

NETZWERK 60+

VORGEZOGENE ALTERSRENTE

BEFRISTET HÖHERE HINZUVERDIENSTGRENZE

Zu den Gesetzen, die Bundestag und Bundesrat am 25. und 27. März 2020 im Zusammenhang mit den Maßnahmen zur Bewältigung der sogenannten „Corona-Krise“ verabschiedet haben (Coronavirus Sars-CoV-2, Sozialschutz-Paket, 19/18107), gehört auch eine vorübergehende Erhöhung der Hinzuverdienstgrenzen für den anrechnungsfreien Bezug einer vorgezogenen Altersrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung.

Damit wurde der rentenrechtliche Rahmen für die Weiterarbeit oder Wiederaufnahme einer Beschäf-

tigung nach Renteneintritt erleichtert. Durch die deutliche Anhebung der kalenderjährlichen Hinzuverdienstgrenze von 6.300 € auf 44.590 € werden Einkünfte bis zu dieser Höhe in diesem Jahr nicht zu einer Anrechnung auf die Rente führen. Der Gesetzgeber will hierdurch einen Anreiz dafür schaffen, dass Rentner aus dringend benötigten Berufen zurückkehren und wertvolle Unterstützung in medizinischen und systemrelevanten Bereichen leisten. Die Anhebung ist bis zum 31. Dezember 2020 befristet. — **te**

—

BETRIEBSRENTEN

GKV-FREIBETRAG ENTLASTET NICHT JEDEN



Fotolia @ macgyverhh

Achtung beim Freibetrag der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV)

Der seit Jahresbeginn geltende Freibetrag auf betriebliches Versorgungseinkommen ist von den monatlich beitragspflichtigen Einnahmen gemäß § 229 Abs. 1 SGB V abzuziehen. Das bedeutet aber nicht, dass die Betriebsrente erst auf die Beitragsbemessungsgrenze gekürzt und dann erst der Freibetrag abgezogen wird. Der Freibetrag ist vielmehr von den dem Grunde nach beitragspflichtigen Leistungen aus der betrieblichen Altersversorgung in einem ersten Schritt abzuziehen und erst in einem zweiten Schritt auf die Beitragsbemessungsgrenze zu begrenzen. Der für die Beitragsbemessung

zur Krankenversicherung heranzuziehende Zahlbetrag der Versorgungsbezüge nach § 229 Abs. 1 Satz 1 SGB V ist dann der unter Abzug des Freibetrages maßgebende Betrag (Quelle: GKV-Rundschreiben 2019/734, vom 20. Dezember 2019). Bei der Ermittlung des maximal beitragspflichtigen Versorgungsbezuges (VB-max) wird somit der Freibetrag faktisch behandelt, als ob ein Versorgungsbezug in dieser Höhe nicht vorhanden ist. Dies hat zur Folge, dass das Versorgungseinkommen oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze in die Berechnung der Beitragspflicht mit einbezogen werden kann. — **te**

VERSICHERUNGSSCHUTZ IM ALTER

LEISTUNGEN REGELMÄSSIG PRÜFEN

Foto: © Torbz



Vielfach stufen Versicherungsgesellschaften Risiken mit zunehmendem Alter der Versicherten wesentlich höher ein, die dann in dem Text des „Kleingedruckten“ minimiert bzw. ausgeschlossen werden. Das wird von Versicherten oftmals übersehen oder gerät bei langjähriger Vertragslaufzeit in Vergessenheit. Versicherungsnehmer sollten daher Versicherungsbedingungen ihrer Verträge insbesondere dann beachten, wenn sie älter als 65 oder 70 sind, weil in einigen Versicherungszweigen die Zahl der Leistungsfälle für ältere Menschen mit Erreichen bestimmter Altersgrenzen aufgrund statistisch zunehmender Schadhäufigkeit mit dem Lebensalter steigt.

Dies gilt beispielsweise häufig bei Unfall-, Reiserücktritt- oder Haftpflichtversicherungen, bei denen entweder Risikozuschläge für die Versicherungsprämie erhoben oder Leistungen bei Eintritt eines Versicherungsfalles verweigert werden können. Besonders oft kommen altersbedingte Leistungsausschlüsse auch im Zusammenhang mit Versicherungen als Nebenleistungen von Kreditkartenangeboten oder vergleichweisen Vertragsverhältnissen vor.

Ob man hier von Altersdiskriminierung sprechen kann, steht dahin, denn auch außerhalb der Versicherungsbranche wird jeder Anbieter einer Leistung versuchen, seine Risiken zu minimieren. Als Verbraucher sollte ein Versicherungsnehmer aber im Gegenzug seine Interessen wahren und seine Unterlagen regelmäßig daraufhin durchsehen, ob es für die von ihm abgeschlossene Versicherung ihn betreffende Altersbegrenzungen für Haupt- oder Nebenleistungen gibt, und danach über Weiterführung oder Kündigung des Vertrages entscheiden. — te



BUCHTIPP

Gerald Lynch

Moderne Technologie

Bescheid wissen. In eine bessere Zukunft starten.



Edition Olms, 2020
160 Seiten, gebunden
ISBN 978-3283012991
18€

Der Technik- und Wissenschaftsjournalist Gerald Lynch erklärt in Kürze die wichtigsten aktuellen Errungenschaften des technischen und technologischen Fortschritts. Er untersucht, welchen Einfluss sie auf die Gesellschaft haben und wie wir sie nutzen können, um unser Potenzial voll zu entfalten.

Diejenigen, die mit Begriffen Augmented Reality, Blockchain, Hyperloop (und dergleichen mehr) nichts anfangen können, sind hier genau richtig und werden gute Erklärungen finden. Am Ende jedes Kapitels wird zudem auf weiterführende Literatur, Filme, Podcasts und Veranstaltungen verwiesen. —rk

SERIE PERSONAL BRANDING, TEIL 4 QUO VADIS?

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



Ralf T. Krüger

Im letzten Artikel haben wir über ein Markenführungskonzept gesprochen und das Modell des identitätsbasierten Markenmanagements kennengelernt. Und die Erkenntnis, dass wirkliches Branding von innen nach außen funktioniert. Und nicht umgekehrt, wie so mancher „Guru“ vermittelt. Sich an dem „Markt“ anzupassen und mit lustigem Hut das zu sein, was gerade gefragt ist, funktioniert vielleicht für potenzielle Bewohner des Dschungelcamps – und selbst dort nur sehr selten.

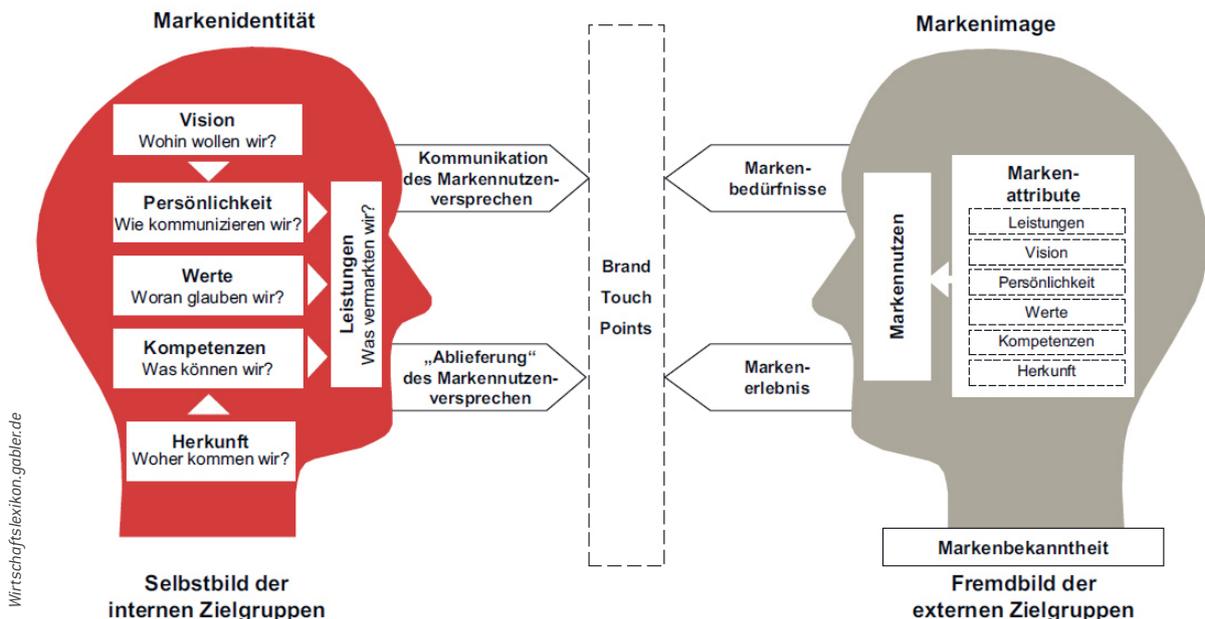
Das Thema Personal Branding ist gerade für Fach- und Führungskräfte topaktuell, wie man beim Blick in Zeitschriften, Bücher und Seminarangebote schnell bemerkt. Hier in den Perspektiven wird der DFK in einer mehrteiligen Reihe das Thema beleuchten und konkrete Tipps geben, wie man zur Marke werden kann.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

Die sechs Dimensionen der Markendimensionen zeigen einen Weg, sich Ihrer eigenen Marke zu nähern: Markenherkunft, Markenkompetenz, Markenleistungen, Markenvision, Markenwerte und Markenpersönlichkeit. Die ersten vier haben wir schon kurz beleuchtet. Schon bei der Lektüre der Markendimensionen beginnt man, diese unwillkürlich auf sich selbst zu beziehen. Das ist der nächste Schritt. Doch zunächst die Theorie, um ein Verständnis zu schaffen.

Hier die beiden fehlenden:

5. Markenwerte

Markenwerte sind die internen Grundüberzeugungen, also woran die Marke „glaubt“. Diese Werte müssen dann auch von der Marke gelebt werden. Erst dann ist die Marke authentisch und kann ihre volle Kraft entfalten. Das ist nicht unbedingt eine Frage der Ethik und/



Der DFK bietet den Regionalgruppen zum Thema Personal Branding einen Vortrag und ggf. einen Workshop an. Infos: krueger@dfk.eu

oder Moral. Es geht vielmehr um einen konkreten Satz an Regeln, den die Marke befolgt.

6. Markenpersönlichkeit

Markenpersönlichkeit ist der Auftritt einer Marke und die Art zu kommunizieren. Denken Sie daran, was Paul Watzlawick sagt: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Zwischenfazit

Die Markenidentität als Kern der Marke stellt sich also in unterschiedlichen Facetten dar. Wie gesagt ist die Reflexion auf das eigene Selbst nahezu automatisch. Fast unwillkürlich beginnt es im Kopf zu „rattern“ und Fragen stellen sich fast von selbst. Besonders faszinierend deshalb, weil dieses Modell des identitätsbasierten Markenmanagements generell eigentlich für Analyse klassischer Marken gedacht ist und nicht spezifisch für Personen.

Die Frage, die ich mir stellen muss

Die Theorie ist kurz betrachtet. Doch was hat sie mit mir zu tun und warum ist es ein Markenführungskonzept? Und wie kann ich meine Marke beeinflussen? – Das geht nämlich, „Doch vor den Erfolg haben die Götter den Schweiß gesetzt“, sagt Hesiod. Und manchmal auch ein paar Tränen. Denn vor der Veränderung muss die Analyse kommen. Jetzt ist der Moment, wo ich die Fragen der sechs Dimensionen noch einmal aufgreifen muss, um sie mir selbst sehr ernsthaft zu beantworten. (Fragen siehe Kasten). Nehmen Sie sich etwas Zeit und machen Sie das gerne schriftlich. Es lohnt sich. Es kann durchaus ein schmerzhafter Prozess sein. Wenn Sie Lust haben, stellen Sie die Fragen auch in Gedanken an andere Menschen in Ihrer Umgebung. Haben Sie Unterschiede wahrgenommen zwischen dem, was diese Menschen sagen und tun? Dinge, die nicht zueinander passen? Erst wenn wir unsere Marke wirklich leben, sind wir authentisch. Und wir nehmen diesen Mangel an Authentizität wahr. Leider meist bei anderen deutlich eher als bei uns selbst.



Mehr Info u.a. unter diesem LINK: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/identitaetsbasiertes-markenmanagement-33424>

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

Quo vadis?

Auf den ersten Blick sieht es nach der Analyse meist so aus, als sei man ein wenig in dem gefangen, was man ist und die Grenzen meiner Marke limitiert. So ist es nicht. Es geht um eine ehrliche Bestandsaufnahme dessen, was ist. Auf dieser Basis lassen sich nun die nächsten Schritte angehen. Mehr dazu im nächsten Artikel der Reihe. —

Beispielfragen für die Markendimensionen (als Hilfestellung)

1. Herkunft

Woher komme ich? Was aus meinem Leben ist für mich und meine Marke relevant? Denken Sie an Apple und die Garage. Was aus Ihrem Leben ist wichtig? Welche Geschichte ist zu erzählen? Was macht mich zu dem, der ich bin?

2. Kompetenz

Was kann ich? Was sind meine Stärken? Hier geht es um mehr als die reine „Produktqualität“. Was „bringe ich mit an den Tisch“? Worin bin ich gut? Was kann über das, was ich in meinem Job tue, hinaus gut?

Ausrichtung. Anders gesprochen: das, was ich kann. (Nicht das, was ich tue.) Was sind meine Stärken? Hier geht es um mehr als die reine „Produktqualität“.

Sicherlich ist die Qualität eine der Kernkompetenzen, greift aber als Ansatz zu kurz, da sie „die Interdependenzen zwischen der Marke und ihrer Entstehung und Weiterentwicklung, das heißt den organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens, außer Acht lässt“ (Burmans).

3. Leistungen

Was tue ich? Wären Sie ein Produkt, was wäre dann Ihr „Nutzen“? Was ist innerhalb einer Organisation mein „funktionaler Nutzen“? Welche Leistung erbringe ich? Wofür werde ich bezahlt? Was unterscheidet mich darin von anderen?

4. Vision

Wohin will ich? Was ist meine (langfristig realisierbare) Wunschvorstellung (der Markenentwicklung)?

5. Markenwerte

Woran glaube ich? Was sind meine Grundüberzeugungen, hinter die ich nicht zurückkann? Lebe ich diese Werte auch? Wie verkörpere ich diese Werte?

6. Persönlichkeit

Wie trete ich auf? Gebe ich mich anders, als ich eigentlich bin? Fühlen Sie sich wohl mit Ihrem Auftreten? Sind Sie authentisch?

SCHWERPUNKT NETZWERKEN

WIE VERBINDE ICH MICH RICHTIG?

von Jörg Janßen

„Ich brauche gerade mal eine zusätzliche Expertise im Bereich Agilität und Resilienz!“, „Wen könnten wir noch zu dem Webinar zum Thema Führung einladen?“ oder „Wie komme ich eigentlich am besten mit dem Vertriebler in Kontakt, den ich neulich auf der Veranstaltung getroffen habe?“ Diese Fragen kennen Sie aus Ihrem Alltag. In einer Welt der Experten braucht man immer eine besondere Expertise oder interessanten neuen Input zu Themen. Und alle diese Fragen haben eine gemeinsame Antwort: Netzwerk – Netzwerkpflege und Netzwerkaufbau.



Jörg Janßen

Aus meiner Erfahrung kann ich sagen: Es gibt nicht DAS eine Netzwerk. Es gibt viele, die manchmal nicht nur verbunden, sondern überlappend sind. Und sie sind förderlich für den beruflichen Erfolg – und manchmal darüber hinaus. Zuerst sollten Sie das Netzwerk innerhalb Ihres eigenen Unternehmens betrachten, gefolgt von der Vernetzung außerhalb der Unternehmung mit Kunden, Partnern und anderen Personen. Ihre drängendste Frage lautet: „Wer kann mir helfen, wer könnte Impulse bieten, wer könnte mich empfehlen, wer könnte mein Kunde sein und wer ist für meine Interessen wichtig? Aber denken Sie daran: Mit Netzwerken ist es wie im täglichen Leben. Es ist ein Geben und ein Nehmen und nur das Zusammenspiel bringt den Erfolg. In der Regel muss man zuerst etwas ins Netzwerk hineingeben, lange bevor man etwas bekommt. Bedenken Sie also in diesem Sinne auch, wer Sie und Ihre Hilfe brauchen könnte.“

Es ist ein Geben und ein Nehmen und nur das Zusammenspiel bringt den Erfolg

Als Berater stellen wir immer wieder fest, dass viele das Netzwerken zu kurz denken. Was auch daran lie-

gen kann, dass man innerhalb einer Organisation allzuleicht durch den Alltag den Überblick verlieren kann. Da ist Networking oft nur die Frage, durch wen ich was schneller bekomme. Es werden für eine persönliche oder berufliche Veränderung keine strategischen Ableitungen getroffen. Hier kann der gemeinsame Blick von außen helfen, neu zu justieren und zusätzlich Erfahrungen und Möglichkeiten zu schaffen. Aber auch dieses „Corporate-Netzwerk“ muss größer gedacht werden. Es sind oft nicht nur Mitarbeiter, sondern auch (freiberufliche) Berater im Konstrukt verwoben. Auch hier lohnt es sich, Kontakt aufzunehmen und zu überlegen, wie gemeinsam mehr erreicht werden kann. Auch wenn Sie keine berufliche Veränderung im Sinne eines neuen Jobs anstreben: Ein gut funktionierendes internes Netzwerk ist Echobox und Echolot zugleich.

Ein gut funktionierendes internes Netzwerk ist Echobox und Echolot zugleich

Darüber hinaus ist es auch wichtig, ein Netzwerk aufzubauen, um die eigene Unternehmung mit dem Markt und den (potenziellen) Kunden zu verbinden. Nennen wir das einmal „Business-Netzwerk“. Beim Aufbau des Business-Netzwerks geht es darum zu analysieren, wofür das eigene Unternehmen eigentlich steht: Wer ist die Zielgruppe? Welche Märkte sollen bedient werden? Welche Produkte habe ich im Angebot? Nach dieser Markt- und Potenzialanalyse entwickelt sich eine klare Positionierung für das eigene Unternehmen heraus. Aus dieser lässt sich dann eine Strategie ableiten, wie das Netzwerk aussehen sollte. Der erste Ansatz ist, als Unternehmen zu schauen, mit wem es in der Vergangenheit persönliche oder berufliche Kontakte gab und wem das eigene Angebot helfen kann, einen Schritt weiter zu kommen oder wer als Multiplikator für die eigenen Leistungen auftreten kann. Eine Option ist es, nach Geschäftspartnern und Kunden aus früheren Projekten oder Jobs zu schauen oder sich zu überlegen, mit wem

BUCHTIPP

Nico Rose

Führen mit Sinn – Wie Sie die Führungskraft werden, die Sie sich früher immer gewünscht haben



Haufe, 2020
128 Seiten, broschiert
ISBN 978-3-648-13668-3
9,95 € (3,99 E-Book)

Führungskräfte können für das Sinnerleben ihrer Teammitglieder viel tun. Das Buch schildert auf Basis der Erkenntnisse der Positiven Psychologie, wie Führungskräfte diesen Einfluss einsetzen können, indem sie die Stärken

jedes Einzelnen zur Geltung bringen. Angesichts des Preises kann man bei diesem Buch nichts falsch machen und sollte sich als Führungskraft mit dem Thema auseinandersetzen. —

rk

gute Gespräche auf den verschiedenen Veranstaltungen geführt wurden. Mit vielen ist sicherlich schon über den ein oder anderen Kanal eine Verlinkung vorhanden, aber es werden sich sicherlich noch viele Personen finden, mit denen noch keine Verlinkung besteht. Eine weitere Option ist, klare Zielgruppen und Branchen zu definieren, für die das eigene Angebot von Interesse sein könnte. Dieser Schritt zum Aufbau eines Business-Netzwerks ist sehr aufwendig, weil es sich um Neukontakte handelt und das Angebot in der Kürze der Zeit überzeugen muss. Bei der Erweiterung des Business-Netzwerks sind daher Eigenschaften wie Lösungskompetenz, Relevanz und vor allem die Persönlichkeit ein entscheidender Faktor. Auch hier kann – für sich ganz persönlich – externe Expertise hilfreich sein. Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** bietet dazu ein kostenloses Coaching an.

Das Angebot eines zweistündigen kostenlosen Coachings mit erfahrenen, handverlesenen Coaches gilt für alle DFK-Mitglieder. Die Kontaktaufnahme erfolgt sehr unkompliziert.

Online: www.perspektiv-consulting.de/dfk-coaching, per Telefon (+49 (0) 4141 802 902 0) oder per Mail an office@perspektiv-consulting.de

Für den Aufbau der Netzwerke ist die Nutzung der richtigen Medien essenziell. Für die Erweiterung des Business-Netzwerks bieten sich beruflich orientierte Plattformen wie z.B. LinkedIn oder XING an. Auch Facebook kann ein nützlicher Kanal sein. Die persönlichen Termine lassen sich durch Seminar-, Workshop- und andere Veranstaltungskonzepte im Internet ersetzen. Dazu ist es wichtig, aus der Vielzahl an Möglichkeiten die richtige Plattform für das eigene Angebot zu wählen. Durch das Angebot von

kostenlosen Webinaren können so Kunden erreicht werden, die bisher keinen Zugang zu den Leistungen und Angeboten des Unternehmens hatten. Und manchmal ist der klassische Telefonanruf auch ein gutes Medium, um mit dem Gegenüber ins Gespräch zu kommen.

Bei der Auswahl der richtigen Medien bedarf es neben dem eigenen Bauchgefühl auch manchmal etwas Mut, Experimentiergeist und Offenheit, denn viele der Angebote und Konzepte sind für uns alle neu und müssen erst mal getestet werden.

Die aktuelle Situation ist übrigens nicht der Moment, mit dem Netzwerken aufzuhören, nur weil man sich gerade nicht persönlich treffen kann. Ganz im Gegenteil ist es jetzt Zeit zu überlegen, in welche Richtung es gehen soll, wen man ansprechen kann und wie. Und vor allem ist jetzt die Zeit des digitalen Networkings, wo sich diejenigen, die sich in der persönlichen Ansprache nicht so sicher fühlen, deutlich mehr einbringen können.

Wenn man dies vor Augen hat, kann man sogar gestärkt aus der Krise kommen. Ein erster Schritt und ein erster Tipp: Statt also zu fragen „Wen lade ich zu meinem Webinar zur Führung ein?“, schicken Sie einfach eine Information zu dem Termin an Ihr Netzwerk in den sozialen Medien und versehen diese noch mit einem nützlichen Hashtag und schon werden Sie Ihr Netzwerk wieder ein wenig größer machen. —

Über den Autor

Jörg Janßen ist geschäftsführender Gesellschafter der Perspektiv-Consulting GmbH.

SCHWERPUNKT NETZWERKEN

WISSEN SIE ÜBERHAUPT, WIE GROSS IHR NETZWERK SCHON IST?

von Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

Jeden Tag gibt es die unterschiedlichsten Möglichkeiten, sein eigenes Netzwerk weiter auszubauen. Sie haben keins, sagen Sie? – Oder Sie denken gerade nur an den Beruf? Dann ist es höchste Zeit, dass Sie sich bewusst werden, dass Ihr Netzwerk sehr viel größer ist, als Sie es auf dem Schirm haben, und es sich in der Anzahl Ihrer Kontakte auf LinkedIn, XING & Co. widerspiegelt:

Da ist zum einen die eigene Familie – wo das Verhältnis idealerweise von Jahr zu Jahr immer intensiver und vertrauensvoller wird, da man sich schon sehr lange kennt, sehr viel voneinander weiß (mehr, als einem manchmal lieb ist) und in den verschiedensten Lebenslagen zueinander gestanden hat. Denken Sie bitte auch an die erweiterte Familie oder die Familie Ihres Partners/Ihrer Partnerin ...

Da sind Kinder- und Jugendfreundschaften, die Sie schon früh geschlossen haben, und selbst wenn der Kontakt über die Jahre nicht so intensiv oder sogar eingeschlafen ist: Das sind Menschen Ihres Netzwerks!

Es gibt zahlreiche Kontakte in Ihrem privaten Lebensbereich, mit denen Sie gar nicht so viel zu tun haben – die Sie aber kennen: Nachbar*in, die/der bei XY arbeitet. Sportpartner*in, deren Kind Connections zu Z hat ...

In der Schule, Ausbildung und im Studium haben Sie Kontakte geknüpft. Und auch hier braucht es oft eine kleine Erinnerung: Hier ist jeder Mensch gemeint, mit dem Sie in Kontakt gekommen sind, keineswegs nur engere Freundschaften, die sich z.B. aus dem gemeinsamen Lernen entwickelt haben. Ihr/e Ausbildungsleiter*in ist genauso gemeint wie ein/e Kommiliton*in, mit der/dem Sie in der WG gewohnt haben, oder ein/e Dozent*in im Fach X.

Je mehr wir ins Berufsleben einsteigen, umso mehr Kontaktpunkte werden wir haben mit Kolleg*innen der gleichen oder bei bereichsübergreifenden Projekten auch aus anderen Abteilungen, mit Kund*innen und Vertreter*innen anderer Unternehmen z.B. auf Messen, und und und. Nicht selten kommen wir in diesen Gesprächen auch auf Personen zu sprechen, die gar nicht anwesend, aber mehreren auf anderen Wegen bekannt sind. Alles in allem ein weit verzweigtes Netzwerk, wo jeder wen kennt und es sehr viele gemeinsame Knoten und Anknüpfungspunkte gibt.

Soweit die Tatsachen, doch jetzt wird es spannend: Sind Sie sich der Größe Ihres Netzwerkes bewusst? – Wahrscheinlich nicht, denn die ganzen Menschen, die Sie ken-



Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

nen, sind Ihr passives Netzwerk. Das eigene Netzwerk komplett zu überschauen und alle Verbindungen auf einen Blick zu erkennen, ist nicht ohne Weiteres möglich und sinnvoll. Viel nutzbringender ist es, wenn Sie sich Zeit nehmen und gezielter auf Ihr Netzwerk schauen.

So aktivieren Sie Ihr Netzwerk zielgerichtet

An das eigene Netzwerk denkt man meistens dann, wenn man etwas braucht – z. B. eine Auskunft, einen Rat oder eine Unterstützung z.B. bei solchen Fragen:

- Wie erreiche ich meine erste Führungsposition bzw. die nächste Führungsebene in meinem jetzigen Unternehmen?
- Wer hat persönlichen Kontakt zu einem Personalmanager in einem High-Tech-Unternehmen in Finnland?
- Wie könnte ich Quereinsteiger in Branche XY werden?
- Wer kennt sich mit Förderprogrammen für ... aus?

Unabhängig, aus welchem Anlass Sie Ihr Netzwerk nutzen wollen, probieren Sie folgende Vorgehensweise aus:

Schritt 1: Überlegen Sie sich, welche Frage oder welches konkrete Ziel Sie derzeit haben, und notieren Sie dieses oben auf ein Blatt Papier, so dass Sie Ihr Thema immer vor Augen haben.

Schritt 2: Jetzt schreiben Sie sich selbst in die Mitte ... es geht ja schließlich um Sie.

Schritt 3: Überlegen Sie, wer Sie alles beim Erreichen Ihres Ziels unterstützen könnte – denken Sie bitte nicht nur an das endgültige Ziel! Unterstützen heißt: Wer kann etwas dazu beitragen, Sie weiterzubringen?

Diese Namen, es sollten mindestens sieben sein, schreiben Sie rund um Ihren Namen auf das Blatt.

Je nach Thema werden Sie sich automatisch als Erstes in einem bestimmten Netzwerkbereich bewegen:

Wollen Sie die nächste Führungsposition erreichen, werden Sie bei dieser Themenstellung als Erstes an Ihre Kolleg*innen und Führungskraft im Unternehmen denken. Doch schauen Sie dabei auch über den Teller- rand in andere Unternehmensbereiche oder andere Führungsebenen. Wen kennen Sie dort, der Sie beim Erreichen Ihres Ziels unterstützen könnte? Das können Kolleg*innen sein, mit denen Sie schon jahrelang in verschiedenen Bereichen zusammenarbeiten. Aber auch Führungskräfte und sogar die Vorgesetzten Ihrer Führungskraft.

Wollen Sie das Unternehmen wechseln, dann überlegen Sie, wen Sie aus der neuen Firma schon in Ihrem Netzwerk haben oder wen Sie noch kennen, z. B. ehemalige Kolleg*innen, externe Mitarbeiter*innen oder Lieferanten, die in die zukünftige Wunschfirma Kontakte haben könnten.

Berücksichtigen Sie mit Blick auf Ihre Frage bzw. Ihr Ziel unbedingt auch Ihre anderen Netzwerkbereiche, wie Familie, Freunde und Bekannte, die ihrerseits wieder Menschen kennen, die Sie nicht immer alle im Blick haben können. Die einen sind gute Multiplikatoren, um Ihr Ziel zu verbreiten, die anderen haben Kontakte, von denen Sie wissen, dass sie hilfreich für Ihr Anliegen sind.

Wenn Sie mit einer konkreten Fragestellung überlegen, werden Sie staunen, wie viele Kontakte Sie haben, die Sie weiterbringen können – auch wenn es nur um die berühmten sechs Ecken ist!

Schritt 4: Schauen Sie sich jetzt einzeln jeden aufgeschriebenen Namen an und überlegen Sie, wie gut ist heute Ihr Kontakt zu dieser Person. Ist dieser sehr gut, dann zeichnen Sie eine oder mehrere sehr dicke Striche als Verbindungslinie zwischen Ihrem Namen und der Person. Je weniger intensiv und gut dieser Kontakt ist, um so dünner oder auch unterbrochener wird Ihre Linie.

Hinweis: Wenn Sie diese Verbindungslinien zeichnen, spielt es keine Rolle, wie gut diese Person Ihnen bei der Beantwortung Ihrer Frage bzw. der Erreichung Ihres Ziels helfen kann. Hier geht es allein darum, wie gut die Verbindung / der Kontakt zwischen Ihnen und der Person ist. Wenn Sie z.B. einen sehr engen regelmäßigen Austausch zu den unterschiedlichsten Themen mit diesem

Menschen pflegen, dann zeichnen Sie einen sehr dicken Strich.

Ist hingegen Ihre Beziehung zu dieser Person nicht ganz harmonisch oder haben Sie auch nur sporadisch Kontakt, dann verbinden Sie Ihre Namen mit einer dünneren oder vielleicht sogar nur gestrichelten Verbindungslinie und machen die aktuelle Situation durch entsprechende Symbole deutlich.

Schritt 5: Jetzt schauen Sie bitte noch mal auf Ihr/e oben notierte/s Frage / Ziel und wählen jetzt den Namen der Person aus, die Sie aus Ihrer Sicht am allerbesten z.B. bei der Erreichung Ihres Ziels unterstützen kann. Sei es als Ratgeber*in, Sparringspartner*in, Türöffner*in oder ... Den Namen dieser Person unterstreichen Sie.

Fällt Ihnen bei der Durchsicht sogar eine zweite Person ein, dann unterstreichen Sie auch diese.

Schritt 6: Schreiben Sie jetzt Ihre nächsten Schritte zur Beantwortung Ihrer Frage bzw. der Erreichung Ihres Ziels auf. Überlegen Sie, wie die von Ihnen unterstrichene Person Sie dabei konkret unterstützen kann und was diese dafür z.B. an Informationen etc. von Ihnen braucht.

Zusatz-Tipp: Haben Sie eine Person ausgewählt, mit der Sie heute keine enge Verbindung haben, dann haben Sie mindestens zwei Möglichkeiten: Zum einen überlegen Sie sich, wie Sie den Kontakt zu dieser Person intensivieren können. Denken Sie daran, Netzwerken ist keine Einbahnstraße. Jeder von uns kann Einzahlungen aufs Beziehungskonto leisten, unabhängig davon, was die andere Person macht.

Zum anderen schauen Sie sich die Personen auf Ihrem Blatt an. Wer davon hat sehr gute Kontakte zu dieser Person. Vielleicht fällt Ihnen jetzt auch noch jemand ein, den Sie vergessen haben. Dann nehmen Sie diese Person einfach noch mit auf und führen Schritt 4 noch mal aus.

Jetzt ist es an Ihnen. Werden Sie aktiv. Setzen Sie Ihre nächsten Schritte um und erreichen Sie Ihre Ziele. —

Kontakt: office@3e-netzwerk.de

Über die Autorin

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

SCHWERPUNKT NETZWERKEN

NETZWERKEN – ABER RICHTIG!

von Frank Vernauer



Quelle: Pz

Frank Vernauer

Bei meiner Arbeit als Karriereberater von Führungskräften komme ich mit meinen Klienten immer an den Punkt, an dem wir intensiv über ihr Netzwerk diskutieren. Dann kommen wir zu der Frage: Welche Bedeutung hat mein persönliches Netzwerk für meine Karriereplanung und wie soll ich es ausbauen und einsetzen?

Über meine Erfahrungen aus der Begleitung verschiedenster Profile und Funktionen steht für mich Folgendes fest:

Der Aufbau und die Pflege von Netzwerken ist ein essenzieller Bestandteil des Rollenverständnisses einer Führungskraft. Ein Netzwerk ist ein universelles Instrument, sowohl für die erfolgreiche Steuerung der strategischen und operativen Aufgaben des Managers im Unternehmenskontext als auch Informationsquelle und „Seismograph“ für Trends und Tipps aus den Märkten. Ein Netzwerk kann als Ideengeber oder Sparringspartner für Entscheidungen fungieren sowie ein wichtiger Katalysator für interne wie auch externe Karrierewege sein.

Unterschiedliche Rollen im Netzwerk

Mannigfaltig können die Rollen, abhängig von der Situation und der Fragestellung, einer Person in einem Netzwerk sein. So können Sie oder eine Person aus Ihrem Netzwerk zum Mentor, Coach oder Berater werden und bei konkreten Fragestellungen begleiten, Mittler zu einer anderen Person oder Unternehmen aus dem Netzwerk werden, Initiator für Themen und Foren werden, Referenzgeber sein und vieles mehr.

Im Kontext der Karriereplanung kann ich die Bedeutung des persönlichen Netzwerkes nicht stark genug betonen. Mindestens ein Drittel der Stellen auf Leitungsebene werden aus dem persönlichen Netzwerk besetzt. Bei Entscheidungen über interne Beförderungen, Aufsichtsrats-, Beirats- und Advisor-Tätigkeiten ist die Bedeutung der Netzwerke noch weit größer. Gute Kontakte sind entscheidend für die erfolgreiche Gestaltung einer Karriere. Es geht hier nicht um die „old boys networks“. Es geht vielmehr um den systematischen Aufbau und die Pflege von Kontakten zu relevanten Personen und Organisationen, denen man mit seiner Expertise einen Nutzen stiften, sich ggf. einen Informationsvorsprung erarbeiten kann oder eine Beziehung zu einem wichtigen Sparringspartner erarbeitet.

Der Aufbau und die Pflege eines persönlichen Netzwerkes hat weniger mit der Eigenschaft „Netzwerk-Talent“ zu tun, sondern wird vielmehr vom Willen und der Disziplin bei der Netzwerkarbeit beeinflusst

Wie ein Netzwerk aufbauen?

Für die Beantwortung des zweiten Teils der Frage meiner Klienten, wie man sein Netzwerk am besten aufbauen und einsetzen kann, nun ein paar generelle Überlegungen. Zunächst möchte ich mit einem gängigen Vorurteil aufräumen: Der Aufbau und die Pflege eines persönlichen Netzwerkes hat weniger mit der Eigenschaft „Netzwerk-Talent“ zu tun, sondern wird vielmehr vom Willen und der Disziplin bei der Netzwerkarbeit beeinflusst. Netzwerken kann man lernen! Weiterhin ist die Netzwerkarbeit eine wesentliche Anforderung an die Führungskraft. Lassen Sie sich dabei von zwei übergeordneten Gedanken leiten:

1. strategisch vs. operativ

Häufig entstehen Netzwerke aus der täglichen Arbeit und im eigenen Unternehmen. Handelt es sich bei Ihren Kontakten primär um solch eine operative Vernetzung? Das ist die Basis, reicht jedoch nicht aus. Für Ihre Karriere geht es vielmehr um strategische Kontakte. Wir sprechen von Verbindungen, die organisatorische und funktionale Grenzen überschreiten und die es Ihnen ermöglichen, neue Personen und Organisationen kennenzulernen. Als Kooperationspartner des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** empfehle ich meinen Klienten den Verband als sehr gutes Beispiel für ein

strategisches Netzwerk. Hier haben Sie die Möglichkeit, sich auf Augenhöhe mit Gleichgesinnten aus den verschiedensten Branchen, Funktionsbereichen und Regionen zu vernetzen und Ihre Themen und aktuelle Situation zu besprechen.

2. persönlich vs. positionsbezogen

Im Top-Management vermischen sich oft die Grenzen zwischen Person und Position. Da ist es leicht möglich, dass eine Fehleinschätzung zum Thema „persönliches“ Netzwerk stattfindet. Manager erfahren nach der Beendigung einer Aufgabe oft schmerzlich, wie vermeintlich persönliche Kontakte an der Position und nicht an ihnen selbst hängen. Getreu dem Motto „Der Papst ist tot, es lebe der Papst“. Haben Sie diese Realität im Blick und das Bewusstsein, dass diese Tatsache systemimmanent ist.

Um Sie bei Ihrer Arbeit im Aufbau eines persönlichen Netzwerks zu unterstützen, hier noch einige praktische Hinweise zur Umsetzung Ihrer Netzwerkarbeit:

- Das Interesse an Personen und Themen sollte ein wichtiger Motivator für den Aufbau und die Pflege Ihres Netzwerkes sein. Es wird Ihnen leichterfallen, wenn Sie Ihre Leidenschaftsthemen, Meinungen und Fragen ins Zentrum Ihrer Aktivitäten mit den verschiedenen Gesprächspartnern und in Foren stellen.
- Jede Netzwerkarbeit besteht aus „Geben“ und „Nehmen“. Leider wird dies allzu häufig vergessen. Stellen Sie sich die Frage: Was kann ich meinem Netzwerkpartner geben? An welcher Stelle kann ich ihn oder sie unterstützen? Welcher Kontakt könnte für eine andere Person interessant sein? Oder ganz einfach: Womit mache ich jemandem eine Freude?
- Besonders sinnvoll ist auch die Einbindung sozialer Netzwerke in Ihre Strategie. Business-Netzwerke wie Xing und LinkedIn, neben Branchen- und Verbandsplattformen, gewinnen stetig an Reichweite und somit an Bedeutung. Nicht zuletzt auch durch die Auswirkung der Corona-Pandemie auf unser Sozialverhalten haben und werden soziale Netzwerke erheblich an Einfluss gewinnen. Der Vorteil der digitalen Netzwerke liegt in der schnellen und unkomplizierten Kontaktabahnung über Grenzen hinweg, geringen Kosten und hoher Durchlässigkeit zwischen Nutzergruppen, Branchen und Interessenlagen. Finden Sie den für Sie passenden „Mix“ aus persönlichen / virtuellen Netzwerk-Kanälen und Foren. Aber bitte „verschansen“ Sie sich nicht digital, sondern bleiben Sie auch im persönlichen Kontakt zu Ihren Partnern.
- Wichtig ist, immer klar vor Augen zu haben, dass Netzwerkarbeit ein langfristiges Investment ist und häufig positive Rückmeldungen und Unterstützung aus anderen Richtungen erfolgen als vermutet. Erwarten Sie am Anfang nicht zu viel. Netzwerken braucht Zeit und Gelegenheiten. Betrachten Sie Netzwerken deshalb zunächst als Selbstzweck.



Pixabay @ geralt

Sinnvoll ist auch die Einbindung sozialer Netzwerke in Ihre Strategie

- Eine Kern-Erkenntnis meiner Klienten in der Karriereberatung ist, dass sie in Zukunft mehr Zeit in den Aufbau und die Pflege ihrer Netzwerke investieren werden. Durch die Beratung haben sie die positive Wirkung von Netzwerken für ihre berufliche Entwicklung „hautnah“ erlebt und den Nutzen für sich erkannt. Investieren Sie sowohl in persönliche als auch virtuelle Netzwerke pro Tag 10 bis 20 Minuten. Das ist nicht viel, führt aber mittelfristig zu einer erheblichen Sichtbarkeit, Nähe und Verbindlichkeit zu den für sie interessanten Netzwerkpartnern. Machen Sie es sich beispielsweise zur Gewohnheit, Lunchtermine zu vereinbaren. Stichwort: „Never eat alone.“
- Trauen Sie sich auch einmal, den ersten Schritt zu machen. Bei neuen Kontakten oder auch bei lange nicht mehr gesprochenen Personen. Ich versichere Ihnen, fast jeder Mensch freut sich über die Kontaktaufnahme, ist neugierig und gerne hilfsbereit – auch wenn der letzte Kontakt schon lange zurückliegt.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Erfolg bei Ihrer weiteren Netzwerkarbeit! Über Ihre Kommentare und Fragen freue ich mich. —

Kontakt: vernauer@p4career.de

Über den Autor

Frank Vernauer ist Mitgründer und geschäftsführender Partner des Beratungsunternehmens P4 Career Consultants und Experte für Karriereberatung und Einzel-Outplacement. Seit über 13 Jahren berät er Fach- und Führungskräfte bei ihrer beruflichen Profilentwicklung und der strategischen Positionierung. P4 Career Consultants ist Partner des DFK.

SCHWERPUNKT NETZWERKEN

EIN GUTES NETZWERK KANN ERFOLGSENTSCHEIDEND SEIN

von Dr. Katja Nagel

Führungskräfte gelten gemeinhin als schlechte Netzwerker. Viele vernachlässigen den strategischen Aufbau einer Community und ignorieren die gestiegene Bedeutung in Zeiten von virtueller und flexibler Arbeit.

Die heutige Arbeitswelt unterliegt einem dramatischen Wandel, das digitale Zeitalter verbindet uns alle über Ort und Zeit hinweg. Gleichzeitig sorgt der technische Fortschritt – gleichsam als Demokratisierung der Kommunikation – für ein immer dezentraleres Agieren der Menschen im Unternehmen. Die Interaktionen zwischen allen Parteien nehmen mit „Instant Dialoge“ zu, strategische Netzwerke gewinnen weltweit an Bedeutung. Auf Managementebene herrscht jedoch noch immer weitestgehend eine netzwerkfreie Zone. Wo liegen die Ursachen?

Netzwerken um des Netzwerkens willen ist eigentlich Zeitverschwendung – wenn man die Zeit eines Managers als zielgerichteten Einsatz seines Zeitbudgets zum Wohle seiner Rolle, seiner Aufgabe und seines Unternehmens sieht. Netzwerken ohne Zielsetzung bedeutet: im Trüben fischen. Es bedeutet, Zeit und Geld zu investieren in rein zufällige Kontakte. Doch Zeit ist Geld für einen Manager: entweder Zeit für seine beruflichen Ziele oder Zeit für sein Privatleben – in jedem Fall aber Lebenszeit. Wenn wir also von Netzwerken um des Netzwerkens willen sprechen, sind Führungskräfte meistens extrem schlechte Netzwerker. Sie lernen in ihrer beruflichen Laufbahn zweck- und zielgebundenes Handeln.

Wenn Netzwerken aber meint, gezielt Kontakte aufzubauen und zu pflegen. Wenn sich beide Seiten dadurch Vorteile verschaffen und eine berufliche Schnittstelle entsteht, an der sie zum wechselseitigen Nutzen agieren können. Sich zu Einschätzungen austauschen und zu Herausforderungen beraten können. Voneinander lernen und Vertrauen aufbauen können, um nicht zuletzt auch Geschäfte miteinander zu machen – dann sind viele Führungskräfte immer noch schlechte Netzwerker.

Die Ursachen schlechten Netzwerkens

Für viele Führungskräfte ist ihr Unternehmen das Universum. Sie empfinden es als den Nabel der Welt, ihrer Welt. Das hat viel mit der Unternehmenskultur zu tun, die in den meisten Firmen verschlossen ist gegenüber der Welt da draußen. Die sich eher abschirmt und sich



Dr. Katja Nagel

damit vermeintlich und unbewusst schützen und erhalten will. Erschwerend kommt hinzu, dass die eigene Arbeitslast den Fokus auf die eigene Tätigkeit verengt, auf die eigene Abteilung. Selbst die Vernetzung im eigenen Unternehmen wird nicht gepflegt, ja nicht genutzt.

Wer beim Netzwerken nicht mit Neugierde,
Respekt und Offenheit ans Werk geht,
der wird versagen

Darüber hinaus sind viele Führungskräfte so sozialisiert, so geprägt von ihren Vorgesetzten und ihrem beruflichen Umfeld, dass sie am liebsten handeln, wenn maximale Sicherheit gegeben ist und die Effizienz des Handelns absehbar ist. Netzwerken stellt aber keine Sicherheit dar, verspricht keine Effizienz. Man kann auf den Falschen treffen, es kann sich als Fehlinvestition ihrer Zeit herausstellen. Wer beim Netzwerken nicht mit Neugierde, Respekt und Offenheit ans Werk geht, der wird versagen. Sich intuitiv zu vernetzen mit der Welt um einen herum bedeutet, bestimmte Fragestellungen geradezu im Blut zu haben: Wen könnte mein Thema interessieren? Wer wäre für mich interessant? Welche Kreise könnten sich bilden? Wie könnten alle davon profitieren?

Hilflosigkeit und Misstrauen

Der Aufbau eines Netzwerkes muss als Strategie gedacht werden. Es ist weit mehr als das emsige Sammeln von Visitenkarten. Das löst bei vielen Führungskräften Hilflosigkeit aus. Die meisten Entscheidungsträger wissen noch nicht einmal um die ersten Schritte. Kaum einer setzt strategische Tools ein, etwa eine Mindmap. Wenige wissen, mit wem sie sich eigentlich vernetzen sollen, welche Verbände, Personen, Institutionen und Plattformen sinnvoll sein könnten. In der Regel sind es Vorbilder, Mentoren und Menschen, die ihre Leidenschaft teilen. Personen, die Talente mitbringen, die man selbst nicht vorweisen kann.

Der Aufbau eines Netzwerkes
muss als Strategie gedacht werden

Da viele Führungskräfte den Sinn hinter Netzwerken nicht verstehen, das Thema für eine latente Zeitverschwendung halten und auch nicht strategisch angehen, lassen sie sich nicht gerne auf etwas Neues ein. Sie verproben keine neuen Möglichkeiten der Vernetzung, nähern sich dem Thema nicht spielerisch. Tatsächlich ist aber genau dieser spielerische Umgang mit dem Unbekannten die Voraussetzung für die eigene Erschließung neuer Möglichkeiten. In Zeiten virtueller Arbeitsformen und neuer Tools zur Vernetzung, die eine enorme Erleichterung darstellen, wäre die nächste Vernetzung nur einen Klick entfernt: schnell, mühelos, zielgerichtet und nachhaltig.

Dieses Netzwerkverhalten von Führungskräften gilt insbesondere für Deutschland und vergleichbare Kulturen. Es gibt aber auch eine ganze Reihe von Kulturen, wo das Netzwerken die Basis für jegliche Geschäftsbeziehung ist, wo Zeit in dieses Netzwerken investiert werden muss und wird. Wie kann der strategische Netzwerkaufbau unter Managern auch hierzulande kultiviert werden? Wie viel Zeit sollten Führungskräfte dem Netzwerkaufbau widmen? Und kann es eine Investition in die Zukunft sein?

Nachhaltige Geschäfts- und Karrierechancen

Es gibt keine feste Regel, wie viel Zeit Führungskräfte für das effektive und nachhaltige Netzwerken vorsehen sollten, aber circa 10% sind ratsam, realistisch und klug. Und selbstverständlich ist es nicht nur eine Investition in die Gegenwart, sondern auch in die Zukunft. Es bedeutet, sich eine Vielzahl von Möglichkeiten zu schaffen. In regelmäßigen Abständen zu lernen, zu wachsen und sich auf Augenhöhe auszutauschen. Für sein Geschäft heute und in Zukunft zu profitieren. Womöglich gar zukünftige Arbeitgeber und Mitarbeiter, Kollegen, Kunden

sowie Geschäftspartner kennenzulernen. Ein gutes berufliches Netzwerk kann bessere Aufstiegschancen bedeuten, es kann die Zahl der Aufträge steigern. Allein aus diesem Grund sollte strategisches Networking viel weiter oben auf die Agenda rücken.

Zudem tragen intakte Netzwerke und eine gute Netzwerkperformance entschieden zur Sicherung von Geschäftsgrundlage und -erfolg bei. Es entstehen Vertriebsnetzwerke mit potenziellen Kunden und Interessenten, die enorm wichtig für das Geschäft sein können, insbesondere auch für das Empfehlungsgeschäft. Es entstehen Partner-Netzwerke und auch Wissens-Netzwerke, in denen sich Menschen als Experten gegenseitig bereichern können. Was für jeden Einzelnen wichtig und hilfreich ist, muss im Rahmen seiner Strategie überlegt werden:

1. Welche beruflichen Ziele verfolge ich?
2. Welche Netzwerke können mir dabei jeweils helfen?
3. Wie kann ich diese Netzwerke aufbauen, in welchen Schritten?
4. Welche Netzwerke sollte ich beim Aufbau priorisieren?
5. Wie messe ich den Nutzen und den Erfolg meiner Netzwerke, gemessen auch an meinem Einsatz?

Risiko minimieren, Netzwerk ausbauen

Das einzige, aber nicht zu unterschätzende Risiko ist, Zeit und Aufwand in die falsche Richtung zu allokalieren, indem der strategische Aspekt vernachlässigt wird. Denn Netzwerken kann zu einer tickenden Zeitbombe werden. Man kann dafür unendlich viel Zeit einsetzen. Der richtige und angemessene Umgang damit lässt sich aber erlernen. In kleinen Schritten und durch den regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit Experten.

Klar sind Menschen im Vorteil, die von sich aus offener, die neugieriger sind. Doch in unserer heutigen Welt geht es nun einmal nicht ohne Beziehungspflege und dynamisches Netzwerken. Der kontinuierliche Ausbau des eigenen Netzwerkes sollte deshalb als zentraler Karrierebaustein betrachtet werden. —

Kontakt: katja.nagel@cetacea-gmbh.de

Über die Autorin

Dr. Katja Nagel ist Gründerin und Inhaberin der Unternehmensberatung cetacea aus München und berät Top-Manager in Krisenzeiten. Sie hat mehr als zwanzig Jahre Erfahrung in Unternehmen und Beratung, insbesondere in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Strategie, Marketing und Kommunikation.

SCHWERPUNKT NETZWERKEN

PROFESSIONELLES NETWORKING

von Ute Schröder



Pixabay @ gerent

Auch digitale Netzwerke wollen gepflegt sein

Unvollständige Lieferketten, Kurzarbeit und Home-Office: Mit Beginn der Corona-Pandemie wurden Manager täglich mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Schnell die relevanten Informationen für Entscheidungen zusammenzutragen, Prioritäten zu setzen und Maßnahmen zügig umzusetzen zählt zu den Führungskompetenzen, die nicht nur, aber ganz besonders in Krisenzeiten gefordert sind. Doch woher bekommen Führungskräfte ihrerseits Unterstützung und Hilfestellung, nicht nur bei aktuellen Fragestellungen? Schon vor der Corona-Krise waren Manager einem überdurchschnittlich hohen Veränderungsdruck ausgesetzt. Vor allem die zunehmende Volatilität und steigende Komplexität von Aufgaben erschweren die tägliche Arbeit. Hilfreich ist indes, wenn man auf ein belastbares Netzwerk zurückgreifen kann, das unkompliziert Antworten zu fachlichen Fragestellungen oder Tipps zu Workarounds liefert. Wissensaustausch und gegenseitige Hilfe sind ein wichtiges Ziel des Netzwerkens. Hinzu kommt, dass in den meisten Branchen vieles von Kontakten abhängt. Aufträge, Projekte und Jobs werden vergeben an Personen, die man kennt – und denen insofern ein Vertrauensvorschuss entgegengebracht wird. Gerade für Führungskräfte ist es deshalb wichtig, dem Aufbau ihres beruflichen Netzwerks Zeit und Energie zu widmen.

Setzen Sie auf Qualität statt Quantität

In Zeiten von Internet und Social Media scheint das Netzwerken viel einfacher und fast wie selbstver-

ständiglich zu funktionieren. Das lassen zumindest die Zuwachsraten der Business-Plattformen vermuten: Waren es 2019 bei Xing 15 Mio. Nutzer in der D-A-C-H-Region, so sind es in diesem Jahr 17 Mio. Nutzer. LinkedIn hatte im Jahr 2019 rund 13 Mio. Nutzer und kommt 2020 auf 14 Mio. Nutzer. Doch wie nützlich sind diese Kontakte? Viele nutzen Xing und LinkedIn lediglich als eine Art selbstaktualisierendes Adressbuch. Doch die Plattformen bieten mehr: Sie können eigenen Content teilen, How-to-Guides und Listen veröffentlichen, Beiträge kommentieren und weiterempfehlen. Nutzen Sie diese Möglichkeit und positionieren Sie sich mit Ihrem Expertenwissen. Beiträge mit hoher Aktivitätsrate werden automatisch bei mehr Kontakten angezeigt und das wiederum steigert die Sichtbarkeit des Profils im jeweiligen Netzwerk. Überdies schärfen Sie mit Inhalten, die zu Ihrer Tätigkeit und Profession passen, Ihre eigene Positionierung.

Gehen Sie in Vorleistung

Ob man hilfreiche Kontakte hat, zeigt sich meist erst dann, wenn man selbst auf der Suche nach der Lösung für ein Problem ist. Bei einer konkreten Fragestellung aus dem unternehmerischen Alltag oder wenn man eine Empfehlung benötigt, zum Beispiel für einen Experten oder eine Software, kommt es entscheidend auf verlässliche und vor allem auf persönliche Kontakte an. Und diese persönlichen Kontakte gilt es kontinuierlich aufzubauen und zu pflegen. Am besten, indem Sie anderen mit Tipps weiterhelfen, Kontakte vermitteln oder ein paar Anrufe machen. Tragfähige Beziehungen bauen Sie nur dann auf, wenn Sie echtes Interesse an Menschen haben. So gut man als Einzelkämpfer auch agiert: Erfolg ist immer auch von anderen Menschen abhängig, die Chancen geben und Möglichkeiten eröffnen. Seien Sie also bereit, mit Wissen und Informationen in Vorleistung zu treten, und erscheinen Sie nicht erst dann auf der Bildfläche, wenn Sie etwas benötigen. Der oberste Grundsatz erfolgreicher Netzwerker lautet deshalb: erst geben, dann nehmen.

Knüpfen Sie Verbindungen

Laut Definition bedeutet „Vernetzen“ das „Herstellen oder die Erweiterung von Verbindungen zwischen einzelnen Elementen eines Systems“. Tun Sie genau das und bereichern Sie Ihr Netzwerk, indem Sie Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

Nutzen Sie vielfältige Foren und Anlässe

Doch wo lernen Sie außerhalb des eigenen Unternehmens Menschen kennen, mit denen Sie sich über fachliche Belange austauschen können? Messen, Fachforen, Mitgliedschaften in Fachverbänden oder Branchentammtische sind Anlässe, bei denen der fachliche Austausch im Mittelpunkt steht, vielfach trifft man dort Manager aus anderen Unternehmen mit vergleichbarer Aufgabenstellung. Auch auf Seminaren oder Tagungen lernt man andere Führungskräfte kennen. Erfahrungsgemäß gehen die Impulse, die man aus einer Fortbildung mitgenommen hat, häufig schnell wieder im Alltag verloren. Eine gute Möglichkeit zum kontinuierlichen fachlichen Austausch und gleichermaßen Netzwerken bieten deshalb auf die eigene Tätigkeit zugeschnittene Facharbeitskreise oder Expertenrunden, z.B. die der Berufsverbände. Stellen Sie dort Ihre eigenen Ansätze vor und lernen Sie Lösungen anderer Manager mit ähnlichen Fragestellungen kennen. Beide Seiten profitieren hier von den Erfahrungen und Best Practice-Beispielen der anderen Teilnehmer. Suchen Sie gezielt nach Krei-



Ute Schröder

sen, in denen für Sie relevante Fachthemen und strategische Fragestellungen zwischen Führungskräften vergleichbarer Aufgabenstellung behandelt werden. Das erweist sich besonders dann als nützlich, wenn Sie schnell Unterstützung und Lösungen für aktuelle Fragestellungen benötigen.

XING UND LINKEDIN-PROFIL PROFESSIONELL GESTALTEN

1. Professioneller Auftritt

Achten Sie auf ein vollständiges und aktuelles Profil. Dazu zählt auch ein gutes, professionelles Profilbild. Nehmen Sie für die Darstellung Ihres beruflichen Werdegangs nicht nur eine reine Aufzählung von Stationen vor, sondern listen auch Erfolge und ggf. Prestigeprojekte auf, die Ihre spezifischen Kompetenzen erkennen lassen. Wer sich ehrenamtlich oder anderweitig engagiert, sollte dies ebenfalls erwähnen.

2. Kontakte aufbauen und filtern

Vernetzen Sie sich auch mit Kontakten, die Sie „offline“ kennengelernt haben. Sinnvoll ist eine kurze Nachricht zur Kontaktanfrage, die begründet, warum Sie sich vernetzen wollen. Und: Sie dürfen Kontaktanfragen mal ablehnen. Denn auch für das Netzwerken bei Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte zählt.

3. Informationen teilen

Eigenen Content veröffentlichen, Beiträge anderer Nutzer liken und kommentieren, Quellen verknüpfen – die Plattformen lassen sich vielfältig nutzen. Beiträge mit hoher Aktivitätsrate werden automatisch bei mehr Kontakten angezeigt und das wiederum steigert die Sichtbarkeit des Profils im jeweiligen Netzwerk. Überdies schärfen Sie mit Inhalten, die zu Ihrer Tätigkeit und Profession passen, Ihre eigene Positionierung.

Planen Sie Zeit fürs Networking ein

Vitamin B, Connections, Community – egal, wie man es nennt: Für Führungskräfte ist es wichtig, auf ein gutes Netzwerk bauen zu können. Da es in Deutschland für fast alle Berufsgruppen eigene Verbände, Veranstaltungen oder zumindest Interessengruppen gibt, sollte sich für jeden ein passendes Netzwerk finden. Von Rotariern, Lions und Förderkreisen über Ingenieursnetzwerke, Unternehmergespräche, die Business and Professional Women Germany bis zum **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** gibt es zahlreiche Möglichkeiten, Menschen zu treffen, die den eigenen Horizont erweitern können. Für Netzwerke im digitalen Zeitalter ist am Ende das entscheidend, was bereits in rein analogen Zeiten wichtig war: Sie müssen sich Ihr Kontaktnetzwerk erarbeiten und dann laufend pflegen. Planen Sie also ausreichend Zeit für sowohl den virtuellen Austausch als auch persönliche Treffen ein. Ob Sie nun einen bestimmten Prozentsatz Ihrer Arbeitszeit dafür reservieren oder sich Netzwerken als regelmäßiges „To-do“ in Ihren Kalender eintragen – letztlich gilt auch hier der Grundsatz „Machen ist wie Wollen – nur besser.“ —

Kontakt: u.schroeder@c4b-team.de

Über die Autorin

Ute Schröder, Betriebswirtin und Controlling-Expertin, ist geschäftsführende Gesellschafterin der C4B-Team GmbH & Co. KG. Vor über 10 Jahren gründete sie die Finance-Facharbeitskreise „C4B Benchmarking Circle“, eine Plattform für Führungskräfte aus dem Finance und Controlling.

SCHWERPUNKT NETZWERKEN

NETZWERKEN KANN AUCH SPASS MACHEN

von Kai-Uwe Harz



Kai-Uwe Harz

Ein gutes Netzwerk hilft beim erfolgreichen Aufbau eines Unternehmens und bei der langfristigen Sicherung des Geschäfts. Gerade jetzt in Krisenzeiten ist ein stabiles Netzwerk Gold wert! Aber beim Netzwerken kann man auch sehr viel verkehrt machen und genau das Gegenteil bewirken, nämlich dass potenzielle Partner einen meiden oder sogar schlecht über einen sprechen. Deshalb ist es wichtig, dass Netzwerken nicht zum Selbstzweck wird, nicht um jeden Preis geschieht und vor allem nicht mit dem Kopf durch die Wand!

Manche Menschen betreiben Networking mit verbissener Akribie. Für sie ist es ein weiteres To-do, was nach Feierabend oder am Wochenende „erledigt“ wird. Sie haken auf Listen ab, wen sie alles wo kennengelernt haben, legen regelrechte Dossiers über Menschen an, was wo besprochen wurde und wer wem welchen Gefallen getan hat.

Wer so vorgeht, ist in meinen Augen zum Scheitern verurteilt! Ein Netzwerk besteht aus Menschen, nicht aus Assets, die man auf der Haben-Seite verbuchen kann. Deshalb ist es wichtig, beim Netzwerken die Mitmenschlichkeit im Auge zu behalten und Maßstäbe anzulegen, die man auch privat im Freundeskreis beherzigt. Wie in vielen Situationen hilft auch hier Kants kategorischer Imperativ, den ich mal ganz salopp mit „Handle stets so, wie du auch selbst behandelt werden möchtest“ übersetzen möchte.

Die gute Nachricht: Wer diese Maßstäbe berücksichtigt, für den ist Netzwerken nicht Arbeit, sondern Spaß. Und der ist dabei automatisch viel erfolgreicher, weil er mit Leichtigkeit agiert und authentisch und positiv bleibt.

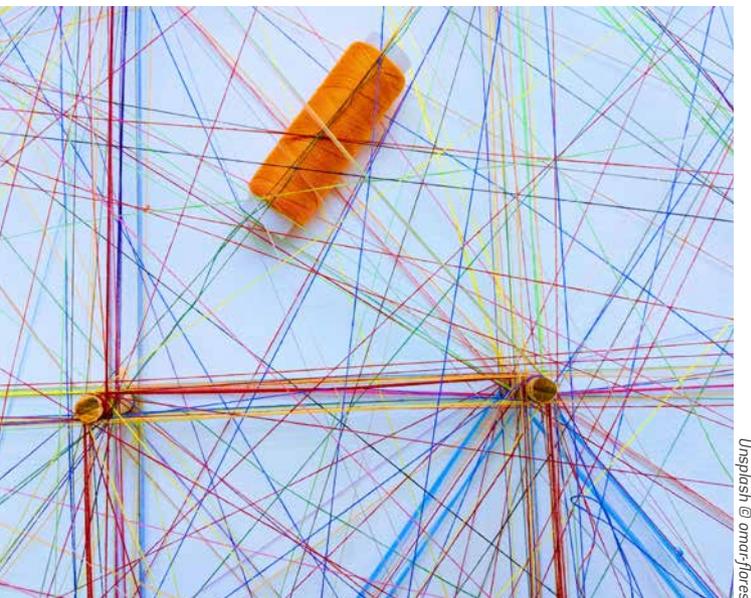
Sechs Tipps für erfolgreiches Netzwerken

Ich habe bereits vielen Menschen geholfen, ein stabiles und belastbares Netzwerk aufzubauen, in Seminaren und Coachings oder auch einfach mal als Tipp über den Gartenzaun. Manche Menschen sind geborene Netzwerker – sie gehen mit Leichtigkeit auf Menschen zu, kommen mit jedem gleich ins Gespräch, versprühen Sympathie und agieren mit echtem Interesse an ihrem Gegenüber. Für andere wiederum ist Netzwerken ein Angang, weil sie eigentlich lieber für sich bleiben, schüchtern in großen Menschenansammlungen sind – oder weil sie am liebsten nur von sich reden.

Hier kommen meine sechs wichtigsten Tipps zum Thema richtig Netzwerken mit Spaß und Leichtigkeit:

1. Inner Circle statt großes Netzwerk: Viele Menschen sind stolz auf ihren umfangreichen Adressverteiler oder ihre hohe Zahl an Social-Media-Kontakten. Sie haben die Handynummer von lauter wichtigen Leuten eingespeichert und schon mit Chefredakteuren, Konzernlenkern oder renommierten Wissenschaftlern an einem Tisch gesessen. Na und? Das mögen moderne Statussymbole sein. Aber ähnlich wie Autos oder Uhren besagen sie – gar nichts. Zumindest nichts über die Qualität eines Netzwerks. Wen davon kann man anrufen, wenn man wirklich in der Klemme steckt? Oder noch wichtiger: Wer von diesen Menschen würde einen anrufen, wenn sie selbst in der Klemme stecken? Das sollte die Benchmark für Kontakte sein. Und solche Kontakte erfordern intensive Beziehungen, die man nur zu einer Handvoll Leute pflegen kann. Deshalb sollte man sich auch genau überlegen, was man sich neben Beruf, Familie und Hobbies noch an Netzwerk zutraut!

2. Nach Sympathie gehen: Aufgrund unterschiedlicher Persönlichkeitsstrukturen können wir nicht mit jedem. Manch klassischer „Partylöwe“ wird von dem einen als unterhaltsam empfunden, von einem anderen als grässlich laut und aufdringlich. Anders herum empfinden wir einen Menschen vielleicht als angenehmen Zuhörer, den jemand anderes als langweilig empfindet. Das hängt damit zusammen, wie stark welche Gehirnareale bei uns ausgeprägt sind. Ob wir selbst Nähe schätzen oder eher mit Abstand beobachten. Ob wir gern selbst den Ton angeben oder uns eher zurückhalten. Wichtig ist, sich über die eigene Persönlichkeitsstruktur im Klaren zu sein und sich



Unsplash @ omar-flores

Netzwerken darf nicht zum Selbstzweck werden

dann gezielt Menschen auszusuchen, die gut dazu passen. Denn wenn die Chemie nicht stimmt, sollte man nicht auf Krampf versuchen, einen Kontakt aufzubauen, auch wenn die Person noch so wichtig ist. In einem guten Netzwerk verbringt man viel Zeit miteinander, man führt lange Gespräche und hockt ganze Abende oder sogar Tage zusammen. Dafür ist es essenziell, dass man die anderen Personen im Netzwerk gern um sich hat.

3. Andere überraschen: Warum umgeben wir uns mit anderen Menschen? Weil sie uns inspirieren, uns neue Gedanken vermitteln und auf Ideen bringen, die wir selbst nicht haben. Sprechen Sie deshalb bei Treffen mit Ihrem Netzwerk möglichst wenig über das Geschäft oder andere erwartbare Themen. Überraschen Sie Ihre Kontakte mit interessanten Thesen, berichten Sie von Büchern oder Theaterstücken, die Sie inspiriert haben. Wenn Ihnen so etwas nicht spontan einfällt, bereiten Sie sich vor. Auch kleine Geschenke, die den anderen aber nicht durch ihren Wert beschämen, sorgen für positive Überraschungen. Zum Beispiel ein Buch oder eine Playlist, übergeben mit den Worten: „Ich hatte die Idee, dass dir das gefallen könnte.“ Oder machen Sie Vorschläge für gemeinsame, ungewöhnliche Aktivitäten wie zum Beispiel ein gemeinsamer Motorsägen-Kurs, ein Abend bei einem Literatur-Slam oder Ähnliches. Selbst wenn das Projekt mit einem langweiligen Abend oder einem völlig chaotischen Tag endet – über den selbstherrlichen Literaten oder Ihre Ungeschicklichkeit beim Sägen lachen Sie noch in Monaten, wenn der Fuß dranbleibt!

4. Gemeinsame Aktivität eint: Wir fühlen uns stark verbunden mit Menschen, die ähnliche Ziele verfolgen

wie wir, mit denen wir gemeinsame Werte teilen. Machen Sie sich diese Erkenntnis zunutze! Gemeinsame Projekte, die nichts oder wenig mit dem jeweiligen Geschäft zu tun haben, schweißen zusammen. Werden zum Beispiel Leute gesucht, die eine gemeinsame Veranstaltung innerhalb des Netzwerks organisieren? Melden Sie sich freiwillig! Oder engagieren Sie sich mit Personen, die für Ihr Netzwerk besonders wichtig sind, gemeinsam in einer Initiative oder einem karitativen Projekt. Sei es eine Krötenbrücke über eine vielbefahrene Landstraße, eine Initiative für Flüchtlingskinder oder das Sommerfest der Jugendfeuerwehr in Ihrem Ort. Auf diese Weise entstehen gemeinsame Erlebnisse, die über Jahrzehnte zusammenschweißen. Vor allem aber entsteht eine enge Bindung, da Sie gemeinsam für die gleiche Sache kämpfen. Ein positiver Nebeneffekt: Sie können Projekte verfolgen, die Ihnen ohnehin am Herzen liegen!

5. Echtes Interesse: Menschen merken sehr schnell, ob jemand echtes Interesse an ihnen hat oder nur aus strategischen Überlegungen Interesse heuchelt. Auch deshalb ist es wichtig, dass Sie sich in Ihrem Netzwerk auf Menschen konzentrieren, die Sie wirklich mögen und die Sie interessieren. Warum erzählen die Menschen oft Journalisten so viele Details aus ihrem Leben? Weil diese neugierig auf ihr Gegenüber sind und viele Fragen stellen. Machen Sie sich diese Technik zu eigen! Finden Sie heraus, was den anderen gerade beschäftigt. Und Sie werden sehen: Jedes auf den ersten Blick noch so uninteressante Hobby ist höchst faszinierend, wenn jemand mit Leidenschaft darüber erzählt. Ob Briefmarkensammler oder Vogelbeobachter – lassen Sie Ihren Gegenüber einmal richtig in Begeisterung geraten, durch Rückfragen und Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit. Das Interesse wird sich bei Ihnen von ganz allein einstellen.

6. Keine schnellen Ergebnisse erwarten: Die beruflichen Verbindungen und auch Hilfen entstehen, wenn Netzwerken Spaß macht und die Chemie stimmt. Allerdings deutlich zeitversetzt – dafür aber ganz automatisch! —

Kontakt: kontakt@harz-akademie.de

Über den Autor

Kai-Uwe Harz ist Autor und Coach in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung und Lebensmanagement. Er hat eins der erfolgreichsten deutschen Finanzhäuser mit aufgebaut und viele Jahre die Mitarbeiterentwicklung dort geleitet. Im Jahr 2015 hat er die HARZ Akademie gegründet.

SCHWERPUNKT NETZWERKEN

VOM NUTZEN VON NETWORKING IN DER KRISE

von **Martina Haas**

Sie können Corona nicht mehr hören? Lesen Sie dennoch weiter. Ob wir mit COVID-19 durch sind oder weitere Wellen drohen: Andere Krisen werden uns pandemisch heimsuchen, die Finanzkrise ist gar nicht lange her. Daher sind meine Anregungen für Networking-Beginner, -Hasser und -Fortgeschrittene ohne Verfallsdatum. Ich öffne meine Schatzkiste, damit Sie rascher dort sind, wo es wirklich spannend ist.



Fotograf: Michael Hagedorn

Martina Haas

Der Charakter und auch die Qualität von Beziehungen erweist sich in der Krise, denn Druck verstärkt unsere besten und schlechtesten Eigenschaften. Unsere Haltung bestimmt unser Verhalten gegenüber unserem „Inner Circle“, den Menschen im direkten Arbeitsumfeld und denen in formellen und informellen Netzwerken. Zwei Grundsätze gelten für jede Art von Networking:

- Netzwerke sind keine Hängematten zum Ausruhen.
- Netzwerke sollte man aufbauen, bevor man sie braucht.

Doch was tun, wenn massiv Geschäft wegbricht, die ganze Branche wie derzeit Gastronomie und Hotellerie am Rande des Ruins steht, Projekte gecancelt werden, Ihre Entlassung droht? Dann haben Sie keine Wahl, als kreativ zu werden, neue Ideen zu entwickeln – gerade mithilfe Ihrer Netzwerke. Wenn Sie jedoch schon wissen, dass Ihr Netzwerk nur bedingt weiterhelfen kann, belegt dies leider, dass meine Einschätzung richtig ist: Bei vielen sind 90 % der Kontakte für den Müll. Das liegt keinesfalls an den Kontakten. Diese sind für andere oft ein Segen. Dass uns eine Bekanntschaft keinen Mehrwert bietet, liegt allein an der fehlenden Networking-

Strategie und -Kompetenz. Doch nur eines hilft: sofort neue Netzwerke aufzubauen und die bestehenden am Laufen zu halten.

Machen Sie es richtig – sonst sind 90 % der Kontakte für den Müll

Wie viel Zeit verlieren Sie mit langweiligen Events oder im Web? Wie viele Visitenkarten sollten Sie wegwerfen oder Kontakte löschen, weil Sie sich an die Person nicht erinnern? Wie oft denken Sie: „Wieder so eine blöde Anfrage, die nur auf Akquise aus ist“? Fast alle haben zu viele Kontakte, die sie nicht voranbringen. Ab ins Archiv, besser noch: löschen. Kümmern Sie sich stattdessen um die 10 % an wertvollen Perlen und bisher ignorierte Optionen und vergolden Sie diese.

Der Return on Investment folgt, wenn Sie die richtige Haltung, Strategie und Konsequenz haben

Und ja, Networking ist ein mittel- bis langfristiges Investment: Erst säen, dann ernten. Also starten Sie sofort. Sie werden Zeit, Geld und Ideen investieren und auf andere zugehen müssen. Der Return on Investment folgt, wenn Sie die richtige Haltung, Strategie und Konsequenz haben. Die Freude kommt mit den Erfolgen, denn die richtigen Netzwerke eröffnen Zugang zu wertvollen, oft exklusiven Informationen und wichtigem Hintergrundwissen. Sie sparen sehr viel Zeit, denn Sie tauschen sich auf dem kleinen Dienstweg mit Entscheidern aus und profitieren von deren Erfahrungen und Beziehungen. Die Kontakte der Kontakte sind der Mega-Erfolgshebel.

Wer im Netzwerk geschätzt ist, wird weiterempfohlen und unterstützt. So kommen Sie in die richtigen Kreise. Dritte ebnen Ihnen Wege, verschaffen ein Entrée. Was ist besser als eine Empfehlung angesehener Menschen? Damit diese das gerne tun, sollten auch Sie ihnen einen Stein in den Garten werfen und die Beziehung pflegen. Wer nur auftaucht, wenn er etwas braucht, gilt schnell als Schmarotzer. Networking setzt auf die Balance von Geben und Nehmen. Es geht darum, dass alle einen Nutzen haben.

7 SCHRITTE ZU STARKEN NETZWERKEN FÜR NEULINGE UND FÜR PROFIS

Sieben Schritte, die ich 2014 für meinen Bestseller „Crashkurs Networking“ identifiziert hatte, sorgen für Struktur und starke Beziehungen:

Definition der Ziele

Nur wer seine Ziele definiert, wird erfolgreich sein und nicht nur busy. Sie machen ansonsten interessante Erfahrungen, verschwenden jedoch viel Zeit und kommen nicht oder sehr spät da an, wohin Sie kommen könnten.

Networking-Doppelstrategie

Fahren Sie zwei Networking-Doppelstrategien:

1. Netzwerken Sie strategisch und spontan, indem Sie strategisch nach Informationen, Zuspruch und Unterstützung suchen und zugleich jede spontane Option als zusätzliche Chance ergreifen.
2. Nutzen Sie die bevorzugten Kanäle Ihrer Zielgruppe und fahren Sie die Doppelstrategie, sich off- und online breit zu vernetzen.

Gute Vorbereitung

Vorbereitung ist die halbe Miete, doch nur wenige können sich und ihr Anliegen kurz und prägnant vorstellen. Haben Sie stets Ihren Elevator Pitch parat und aktuell – in Kurz- und Langfassung. Informieren Sie sich im Vorfeld von Events, Meetings, Video-Konferenzen etc. über die Akteure.

Kontakte knüpfen

Gehen Sie auf andere zu. Erschließen Sie sich breite Kontakte in Ihrem Arbeitsumfeld, Ihrer Branche und darüber hinaus für mehr Inspiration.

Kunst der Kontaktpflege

Networking lebt off- und online von der Interaktion und regelmäßigen Begegnungen. Das baut Vertrauen auf – der Schmierstoff guter Beziehungen.

Kontakte erfolgreich nutzen

Gehen Sie in Vorleistung, indem Sie anderen helfen. Das veranlasst diese oder Dritte, wiederum Sie zu unterstützen. Um Rat bitten geht immer. Teilen Sie in den Social Media Ihr Wissen mit anderen, liefern Sie Content, der Ihre Kompetenz belegt.

Evaluierung und Feinjustierung

Checken Sie Ihr Netzwerk regelmäßig auf Flops, Tops und was an interessanten Kontakten fehlt. Gegebenenfalls fahren Sie eine elegante Exitstrategie und erschließen neue Kreise.

Nun sind Sie startklar. Viel Erfolg! Bonne Chance! Good Luck!

Meine aktuellen Mega-Tipps

Es darf wegen Corona zu keinem Social Distancing kommen! Physical Distancing ist der richtige Begriff und damit können Sie kreativ umgehen:

- Kaum einer erkennt die Schätze im Unternehmen, die in den ungenutzten Kontakten im engeren und weiteren Arbeitsumfeld stecken. Das kostet die Wirtschaft richtig Geld. Vernetzen Sie daher Ihre Mitarbeiter aktiv und nutzen Sie deren berufliche und private Netzwerke. Das geht auch im Home-Office. Seien Sie ein Mentor. Bitten Sie Ihren Chef, Sie zu vernetzen. Souveräne Vorgesetzte tun dies, schwache behindern Sie.
- Mehr reden, weniger WhatsApp-Nachrichten, E-Mails oder Direct Messages bei Facebook & Co. Okay, schüchternen oder introvertierten Menschen fällt Face-to-Face-Kommunikation schwer, da sie sofort antworten müssen und unangenehme Reaktionen befürchten. Das verlangt Mut. Doch der wird mit besseren, schnelleren oder völlig anderen Ergebnissen belohnt. Das Telefon hat Hochkonjunktur: Es wird doppelt so viel telefoniert! Nach der persönlichen Begegnung ist dies die beste Form des Austauschs vor Face Time, Zoom & Co. Das Telefon zwingt uns zuzuhören. Ein Power-Tool.
- Persönliche Grüße und Überraschungen kommen bestens an, weil es keiner macht. Geschäftspartnern und Freunden sandte ich mit handgeschriebener Karte ein symbolträchtiges „Corona-Care-Päckchen mit Provence-Feeling“: Seife, Handcreme, rare Handdesinfektion plus Lavendelsäckchen. Das war ein großer Aufwand, da nicht immer alles verfügbar war, doch so eine Geste macht Freude und bleibt in Erinnerung.
- Unreflektiertes Social-Media-Hopping bringt nichts. Wenn Social Media, dann richtig: Investieren Sie in die Premium-Mitgliedschaft der Business-Plattform LinkedIn. Nirgends können Sie schneller ein auf Sie zugeschnittenes Netzwerk aufbauen und so hervorragend recherchieren. Sie kommen direkt an Entscheider heran – so bekam ich ein Interview mit dem SAP-Personalchef. LinkedIn ist ein großartiges Tool, sich und seine Kompetenz mit attraktivem Content und Mehrwert für andere zu präsentieren. Ende 2018 hatte ich 800 Kontakte, da ich wenig aktiv war. Nun sind es über 5.500 Follower.
- Unterstützen Sie andere.

Kontakt: www.martinahaas.com

Über die Autorin

Martina Haas ist Expertin für Networking, Bestsellerautorin und von Hause aus Rechtsanwältin. Sie war u. a. Führungskraft / Geschäftsführerin in einem internationalen Banken- und Immobilienkonzern. Ihr aktuelles Buch ist gerade erschienen: „Vergesst Networking – oder macht es richtig“ (Vahlen, 2020)

SCHWERPUNKT NETZWERKEN

JOBSUCHE – DIE BEDEUTUNG DES PERSÖNLICHEN NETZWERKES

von Arne tom Wörden

Im Schnitt, so sagt man in der Personalbranche, wechselt eine Führungs- oder Fachkraft alle fünf Jahre ihren Job. Vorbei also die „klassischen Lebensläufe“, in denen man etwa eine Lehre bei einem Unternehmen begann und dort sein ganzes Berufsleben blieb. Hinzu kommen Fort- und Weiterbildungen, ohne die es heute nicht mehr geht.

Wichtig ist also, sich bewusst zu machen, dass irgendwann einmal der Zeitpunkt kommen wird, an dem man freiwillig oder unfreiwillig vor der Aufgabe steht, sich einen neuen Job suchen zu müssen/wollen. Goldene Zeiten, so sollte man glauben, für Personalberater. Doch auch deren Möglichkeiten sind mitunter dort begrenzt, wo zu vermittelnde Fach- und Führungskräfte selber ohne die Bereitschaft zur Beratung sind bzw. ihre Hausaufgaben nicht machen wollen. Eine Bewerbungsstrategie sollte mehrere Säulen haben, bei denen Personalberatung zwar unterstützen, aber eben nicht alles abnehmen kann. Networking gehört sicherlich dazu.

Grundlage für eine berufliche Weiterentwicklung ist zuallererst eine persönliche Standortbestimmung

Was kann ich selbst tun?

Im ersten Gespräch ist die Frage nicht nur oft, was man selbst für einen Wechsel tun kann, sondern vielleicht sogar tun muss. Die Grundlage für eine berufliche Weiterentwicklung ist zuallererst eine persönliche Standortbestimmung – was kann ich? Was will ich? Und – ganz wichtig – was will ich auf keinen Fall! Alles Fragen, die einem ein Personalberater stellen kann, die Sie aber nur selbst beantworten können.

Die eigene Standortanalyse fällt vielen schwer; hilfreich ist dabei die Erstellung des eigenen Lebenslaufes, wobei Sie bei den einzelnen beruflichen Stationen auflisten sollten, was Ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Erfolge waren. Dies ist ein guter Ansatzpunkt, um seine eigenen Stärken zu formulieren. Lösen Sie sich einen Moment von dem Word-Dokument, was Sie seit einigen Jahren (oder Jahrzehnten!) widerwillig aktualisieren und eigentlich niemals wirklich überarbeiten wollen.

Der neue Lebenslauf

Nehmen Sie sich etwas Zeit, um über vergangene berufliche Stationen nachzudenken. Was war erfolgreich?



Arne tom Wörden

Wo hat es am meisten Spaß gemacht? Und wo haben Sie wen kennengelernt? Notieren Sie all diese Dinge losgelöst von einem CV-Formular auf einem Blatt. Sie werden feststellen, dass Sie vielleicht nicht nur zu einer anderen Gewichtung der Ereignisse kommen, sondern sich vielleicht auch an Highlights erinnern, die Eingang in Ihren neuen Lebenslauf finden sollten. Wichtig sind aber auch die Namen, die Sie notiert haben. Also Personen, mit denen Sie gut oder gar gerne zusammengearbeitet haben. Dank XING, LinkedIn oder gar Facebook ist es heute nicht allzu schwierig, solche Menschen wiederzufinden, wenn der Kontakt abgerissen sein sollte. Stellen Sie eine Kontakt- oder Freundschaftsanfrage und sehen Sie, was passiert. Wenn eine schnelle oder sogar freundliche Rückmeldung kommt, lohnt es sich, ins Gespräch zu kommen. Dabei sollte man nicht mit Wechselwünschen oder Ähnlichem starten. Netzwerken bedeutet eben immer „Geben vor Nehmen“. Auf diese Weise lässt sich mit bekannten Gesichtern und bestenfalls guten Erinnerungen ein Netzwerk starten.

Netzwerke sind Jobmotoren

Warum das wichtig ist? In meiner Praxis höre ich oft, dass viele Job-suchende eine neue Stelle über ihr eigenes persönliches Netzwerk gefunden haben. Ein gutes Netzwerk ist also ein Jobmotor. Das gelingt aber nicht jedem und jeder. Hier kann Beratung weiterhelfen. Neben dem Hinweis auf die Standortbestimmung hilft ein weiterer Schritt meist sofort: In unserem Berufsleben treffen wir viele Menschen, ob direkt als Arbeitskollegen oder auf Veranstaltungen, wie z.B. Messen. Der Austausch von Visitenkarten ist für einige jüngere Talente wahrscheinlich total „old school“, sollte aber in der persönlichen Kontaktaufnahme nicht unterschätzt werden. Daher haben Sie immer ein paar Visitenkarten dabei, egal, wohin Sie gehen. In unserer digitalen Zeit wird es zunehmend üblich, sich direkt über LinkedIn oder XING zu vernetzen. Der Unterschied zwischen dem Austausch einer Visitenkarte und dem Vernetzen über Social Media ist, dass Sie über die Visitenkarte einen guten „Reminder“ haben, sich mit Ihrem neuen Kontakt auszutauschen. Die Visitenkarte wird ihren Wert so schnell nicht verlieren. Und sei es nur, dass man weiß, wen man auf den verschiedenen Plattformen suchen muss. In diesem Sinne sollte die Karte wertig und professionell sein. Alles andere verbietet sich von selbst.

Meet, write, sleep, repeat

Klar ist, dass man von einem Kartentausch auf einer Messe keinen Job hat. Viele tun sich schwer, nach einer solchen ersten Begegnung im Kontakt zu bleiben. Auch hier gibt es einfache Tipps. Sicherlich haben sich im Gespräch (oder zumindest über die Veranstaltung) gemeinsame Themen und Interessen ergeben. Darauf lässt sich aufbauen. Senden Sie interessante Infos zu diesen Themen. Vielleicht eine Einladung zu einer ähnlichen Veranstaltung, bei der sich der Kontakt vertiefen lässt. Es ist meist einfacher, über eine Sache ins Gespräch zu kommen als über sich selbst. Das alles funktioniert übrigens auch im virtuellen Raum. Jede Plattform hat Foren, in denen man mit anderen ins Gespräch kommen kann. Dort lassen sich Themen aufgreifen und ansprechen. Auch hier wird es nicht mit einem Mal getan sein. Da muss man dranbleiben.

Bei den Gesprächsthemen sollte man von bekannt/be-liebt zu unbekannt gehen. Sie werden kaum bei einem unbekanntem Thema einem Gesprächspartner einen informationellen Mehrwert bieten können. Also Vorsicht



Unsplash @ evangelina-shaw

Von einem Treffen auf einer Messe hat man noch nicht automatisch einen Job

bei strategischen Entscheidungen für Themen, nur um irgendwo reinzukommen.

Natürlich kann gutes Outplacement, Personalberatung o.Ä. Ihnen die Sorge um einen neuen Job ein gutes Stück weit abnehmen. Networking lohnt sich aber trotzdem, auch wenn man von einem Job direkt in den nächsten wechselt. Denn neben einer inhaltlichen Vernetzung kann ich mir auf diese Weise auch ein „Ohr“ in eine Branche schaffen. Netzwerken ist gut fürs Business. Was ja nicht nur ein Wechsel, sondern auch der Zugang zu neuen Kunden sein kann.

Offenheit zeigen

Und noch ein Tipp aus der Praxis. Wenn wir mit mehreren Personen auf eine Veranstaltung gehen, haben wir eine goldene Regel: „Split at the door.“ Wir trennen uns an der Tür und gehen getrennt los, um Menschen kennenzulernen. Damit man eben mit Unbekannten spricht und nicht mit dem Kollegen oder der Kollegin, mit der man vor Ort ist. So zwingt man sich auch, ein wenig offener für Gespräche zu sein.

Letztendlich besteht ein gutes Netzwerk aus Menschen, die Sie kennen, denen Sie vertrauen, bzw. aus denen, die Ihnen Vertrauen schenken. Das dauert seine Zeit. Dann wird ein solches Netzwerk auch für Ihren Bedarf da sein. Also fangen Sie an.

Kontakt: arne.tomwoerden@pmci.de

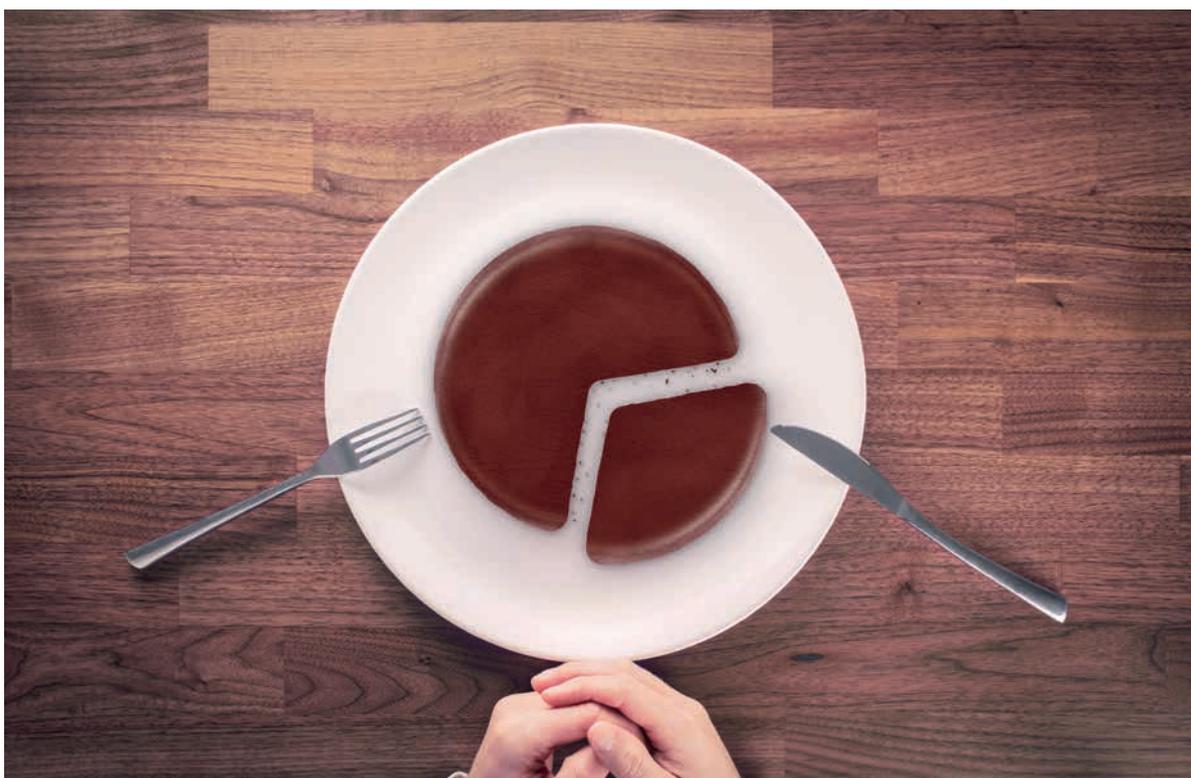
Über den Autor

Arne tom Würden ist Managing Partner bei der Personalberatung PMC International AG und Vorstand der Regionalgruppe Düsseldorf.

GEHALTSKÜRZUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN DER CORONAKRISE ZWISCHEN SOLIDARITÄT UND „BETRIEBLICHER“ QUARANTÄNE

von Oliver Flesch, DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte,
Fachanwalt für Arbeitsrecht

In einer Zeit, in der Worte im Mund veralten und sich die Ereignisse aufgrund der Corona-Krise überschlagen, macht man sich nicht unbedingt beliebt, wenn man das Thema Sorgen von Führungskräften hinsichtlich Gehaltskürzungen anspricht.



stock.adobe.com @Jakub Jirsák

Würden Sie einen Gehaltsverzicht akzeptieren?

Politiker betonen derzeit in der Corona-Krise zu Recht, dass die Gesundheit der Menschen und Sicherstellung der medizinischen Versorgung oberste Priorität haben müssen. Hinsichtlich der sozialen und wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie geht es laut Bundesarbeitsminister Hubertus Heil jetzt darum, Arbeitsplätze zu erhalten und Menschen Sicherheit zu geben. Diesbezüglich wurde Kurzarbeit massiv gestärkt und der Zugang hierzu erleichtert, um die Unternehmen im Kampf um die Arbeitsplätze zu unterstützen.

Der im März 2020 beschlossene Nachtragshaushalt der Bundesregierung wird als größter Solidarpakt seit der Wiedervereinigung bezeichnet.

Alle Menschen sollen sich nach der Aufforderung der Bundesregierung aktuell solidarisch verhalten. Solidarität wird im Duden zum einen als unbedingtes Zusammenhalten mit jemanden aufgrund gleicher Anschauungen und Ziele definiert und als auf das Zusammengehörigkeitsgefühl und das Eintreten füreinander sich gründende Unterstützung bezeichnet.

Gehaltsverzicht im Profifußball

Nach Medienberichten zufolge soll z.B. der bayerische Ministerpräsident in einem Interview sinngemäß die Großverdiener der Fußball-Bundesliga aufgefordert haben, aktuell auch Solidarität gegenüber ihren Vereinen zu zeigen und einen Beitrag zu leisten, damit ihre Ver-



Oliver Flesch

eine, die Liga und der Sport wieder stattfinden können, wenn die Krise hoffentlich überwunden wurde. Er äußerte, dass es in Zeiten der Corona-Krise zum Beispiel auch nicht die vordringlichste und wichtigste Aufgabe der Politik sei, dafür zu sorgen, dass die Profivereine der Fußball-Bundesliga wirtschaftlich überleben können, und er die Vereine und Spieler auch in der Pflicht sehe mitzuhelfen.

Von den ersten Fußball-Bundesligavereinen wurde mittlerweile (Stand 26.3.2020) in den Medien verkündet, dass die Profifußballer und Verantwortlichen sich auf einen Teilverzicht ihrer Vergütung während der Corona-Krise und ausgesetztem Spielbetrieb verständigt hätten, der z.B. bei dem Branchenprimus Bayern München 20 % des Gehaltes betragen würde.

Wie würden Sie entscheiden? Gehaltsverzicht ja oder nein?

Im Rahmen des Gehaltsverzichts werden Synonyme der Solidarität wie Geschlossenheit, Teamgedanke, Kollegialität und Gerechtigkeit betont, zumal die meisten Arbeitnehmer im Betrieb nicht gut verdienende Profifußballer sind und schlicht von Ihnen als Führungskraft erwarten, dass Sie sich solidarisch zeigen, um Ihrer Vorbildfunktion als Führungskraft gerecht zu werden.

In einer wirtschaftlichen Krise des Unternehmens wird häufiger der Versuch unternommen, die laufenden Kosten zu senken. Die Vergütung von Führungskräften ist immer wieder ein Faktor der Kostensenkung und es führt in der Praxis oft zu Unverständnis in der Belegschaft, falls sich die Führungskräfte in Zeiten der Krise nicht solidarisch zeigen.

Würden Sie als Führungskraft also freiwillig einen Gehaltsverzicht akzeptieren, ja oder nein?

Die folgenden rechtlichen Überlegungen sollen Ihnen bei Ihrer Entscheidung helfen, welche Sie nur individuell treffen können.

Dabei sollten Sie unter anderem folgende Punkte als Führungskraft beachten und Ihre Rechtsposition kennen:

Kann mein Unternehmen mir Gehalt/Vergütung kürzen:

1. Vorstand einer Aktiengesellschaft

Zunächst ist Ihre Position im Unternehmen zu beachten. Als Vorstand einer Aktiengesellschaft (AG) gibt es in Krisenzeiten des Unternehmens eine Kürzungsmöglichkeit nach dem Gesetz. Seit der Novellierung des § 87 Absatz 2 AktG durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorStAG) im Jahre 2009 soll der Aufsichtsrat die Bezüge des Vorstandes herabsetzen, wenn sich die Lage der Gesellschaft nach Festsetzung der Bezüge des Vorstandes verschlechtert hat und die Weitergewährung für die Aktiengesellschaft unbillig wäre.

Von Ihnen wird erwartet, dass Sie sich solidarisch zeigen, um Ihrer Vorbildfunktion als Führungskraft gerecht zu werden

§ 87 Absatz 2 des AktG lautet: „Verschlechtert sich die Lage der Gesellschaft nach der Festsetzung so, dass die Weitergewährung der Bezüge (des Vorstandsmitgliedes) unbillig für die Gesellschaft wäre, so soll der Aufsichtsrat (...) die Bezüge auf eine angemessene Höhe herabsetzen.“

Bei börsennotierten Aktiengesellschaften und dem seit Anfang 2020 neu eingefügten § 87a AktG im Rahmen des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) beschließt der Aufsichtsrat ein klares und verständliches System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder, um gemeinsam mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex zumindest Grundlinien einer angemessenen Vorstandsvergütung festzulegen, wobei auch unter anderem eine Maximalvergütung der Vorstandsmitglieder und die Möglichkeit der Gesellschaft, variable Vergütungsbestandteile zurückzufordern, besteht.

Die Struktur der Vorstandsvergütung ist bei börsenorientierten Aktiengesellschaften zukünftig nicht nur auf eine langfristige, sondern auch nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten, bei der auch die Hauptversammlung über die Billigung des Vergütungssystems für Vorstandsmitglieder beschließt, einschließlich jeder wesentlichen Änderung des Vergütungssystems.

meisten Fällen in der Praxis nimmt der Arbeitnehmer das Angebot des Arbeitgebers unter dem Vorbehalt an, dass die Kündigung im Rahmen einer Änderungskündigungsschutzklage vom Arbeitsgericht auf seine soziale Rechtfertigung überprüft wird. In der Regel werden dem Arbeitgeber in solchen Fällen der Entgeltsenkung hohe Hürden auferlegt. Der Eingriff in das arbeitsvertraglich vereinbarte Verhältnis von Leistung und Gegenleistung ist allenfalls nach dem Bundesarbeitsgericht (BAG 20.06.2013 – 2 AZR 396/12) gerechtfertigt, wenn bei dessen Beibehaltung betrieblich nicht mehr auffangbare Verluste entstünden, die absehbar zu einer Reduzierung der Belegschaft oder sogar zu einer Schließung des Betriebes führen müssten. Oft bedarf es zur Rechtfertigung eines solchen Eingriffes eines umfassenden Sanierungsplanes, der alle im Vergleich zur beabsichtigten milderen Mittel ebenfalls ausschöpft.

Allein die Dauer der individualvertraglichen Kündigungsfrist, die auch bei einer Änderungskündigung einzuhalten ist, spricht meistens schon dagegen, dass die Arbeitgeber diesen (zeitlich längeren) Weg wählen.

Was sollten Sie beachten, wenn Ihnen der Arbeitgeber einen Gehaltsverzicht oder eine individuelle Vereinbarung zur Kurzarbeit vorlegt?

Überlegen Sie genau und wägen Sie ab, bevor Sie eine solche Vereinbarung voreilig unterschreiben.

Zunächst sollten Sie sich die Gründe für den Gehaltsverzicht schriftlich aushändigen lassen und gegebenenfalls rechtlich überprüfen lassen, da Sie die Angelegenheit in Ruhe überlegen wollen.

In Ihre Überlegungen sollten Sie neben den Umständen der aktuellen Krise auch mit einbeziehen, für welchen Zeitraum der Arbeitgeber einen zeitlich befristeten oder unbefristeten Gehaltsverzicht fordert.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen aktiv? Ist es unverschuldet hart betroffen oder sind hier von der Unter-



Unsplash @ scott-graham

Überlegen Sie genau und wägen Sie ab, bevor Sie eine Vereinbarung voreilig unterschreiben

nehmensleitung gravierende Fehler gemacht worden, sodass Sie im schlimmsten Fall eine Insolvenzgefahr für Ihr Unternehmen in naher Zukunft sehen?

Welchen Plan legt Ihr Unternehmen zur Krisenbewältigung vor und wie sind es und die Branche für die Zukunft aufgestellt?

Werden aktuell trotz der Krise gute Bewerber gesichtet?

Wie verbunden (loyal) sind Sie aktuell zu Ihrem Arbeitgeber und wie lange planen Sie noch bei Ihrem Arbeitgeber zu bleiben oder haben Sie schon innerlich gekündigt?

Wie lange benötigen Sie realistisch auf dem Arbeitsmarkt / in Ihrer Branche, um einen neuen vergleichbaren Arbeitsplatz zu erhalten?

Welche Argumente haben Sie als Leitender Angestellter, falls Sie einen Gehaltsverzicht als Führungskraft ablehnen?

Als Leitender Angestellter sollten Sie argumentieren, dass Sie über die variable Vergütung, die meistens auch an das Unternehmensergebnis gekoppelt ist, und etwaige Beteiligung an Aktienpaketen des Unternehmens einen vertraglichen Gehaltsverzicht hinnehmen, der je nach Höhe der variablen Vergütung einen Einkommensverlust bedeutet.

Führungskräfte sind außerdem in Zeiten der Krise oder Kurzarbeit stark gefordert, zumal auch das Arbeitszeitgesetz nach § 18 Absatz 1 Nr. 1 ArbZG für Sie nicht gilt und Sie tendenziell eher nach Leistung statt nach Zeit vergütet werden.

Unabhängig davon haben Sie auch als Leitender Angestellter die Möglichkeit, einen Teilzeitantrag zu stellen, sofern dies für Sie in Betracht kommt und Sie zukünftig vielleicht nur noch vier Tage in der Woche arbeiten möchten.

Ihnen muss allerdings bewusst sein, dass Sie eventuell isoliert und von den Mitarbeitern nicht akzeptiert werden, falls Sie sich nicht solidarisch zeigen und die Karriere für Sie im Unternehmen gebremst wird, da das Verhältnis zu Ihren Vorgesetzten und Mitarbeitern gestört werden kann und Sie vielleicht nicht an die Bewältigung der Krise glauben. —

Fazit:

„Whatever it takes“. Finden Sie eine gesunde pragmatische Lösung für sich und Ihren Arbeitgeber mit Fingerspitzengefühl. Bei rechtlichen Fragen stehen wir bei Solidaritätsbekundungen und auch bei gefährdeter Isolation an Ihrer Seite und hoffen, Ihnen einige Impulse geben zu können.

NEUE KOOPERATION

ERFOLGREICH IN DIE ERSTE FÜHRUNGSPPOSITION



@Limpala

Malina Braun (re.) und Michael Knoll

Mit Limpala hat der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** einen jungen und innovativen Kooperationspartner gewinnen können, der Nachwuchsführungskräfte auf dem Weg nach oben begleitet.

Limpala sind Malina Braun und Michael Knoll – Paar, Businesspartner und digitale Nomaden. Die beiden verstehen sich als Wegbereiter für einen erfolgreichen Start in die 1. Führungsposition von jungen Führungskräften. Und das auf eine multimediale, abwechslungsreiche und vollkommen digitale Art und Weise. Sie haben ein Programm geschaffen, welches Coaching, Mentoring, E-Learning, Peergrouparbeit und unternehmensübergreifende Netzwerkbildung zu einem wirkungsvollen Komplettpaket verbindet. Eine intensive Begleitung über 4 Monate, ganz ohne Präsenztermine.



Sie leben New Work und Digitalisierung und möchten dazu inspirieren, in dieser komplexen Welt Dinge anders zu machen und unkonventionelle Wege einzuschlagen. Sie möchten Führungskräfte aus ihrer Komfortzone locken und zum Reflektieren anregen. Und das nachhaltig, über die üblichen zwei Seminartage hinaus.

„In unserer Zeit in der Personalentwicklung haben wir die Erfahrung gemacht, dass sich Führungskräfte zu Beginn ihrer Laufbahn überfordert und allein gelassen fühlen. Aus unserer Sicht braucht es eine langfristige Begleitung mit der Möglichkeit, jederzeit Fragen zu stellen und Beratung on Demand zu bekommen. Wir sind der Ansprechpartner, der Vertraute, den man allzeit in der Hosentasche parat hat, der einem Sicherheit gibt. Zudem begeistert es uns, Gleichgesinnte zu connecten,

die sich bereichern, inspirieren, unterstützen, um gemeinsam viel Größeres zu kreieren. Denn wirkliche Performance entsteht dann, wenn wir einen Zugang zu uns selbst und eine

Verbindung zu anderen finden. Hier sind Führungskräfte ganz stark in der Verantwortung – für sich selbst und für ihre Mitarbeiter.“

Mit der neuen Kooperation haben Mitglieder die Möglichkeit, das viermonatige Programm zu vergünstigten Konditionen in Anspruch zu nehmen. — **sb**

Mehr Informationen zu Limpala erhalten Sie unter: www.limpala.de

BUCHTIPP

Urs Schoettli

Der Asienschock

Wie wir uns im asiatischen Jahrhundert behaupten können



NZZ Libro, 2020
176 Seiten, broschiert
ISBN 978-3038104735
38€

Das 21. Jahrhundert wird wirtschaftlich und geopolitisch von Asien, insbesondere von China geprägt. Große Absatzmärkte, wichtige Handelspartner und lukrative Geschäfte sind auch für die Schweiz immer häufiger primär in Asien zu

finden. Der Schweizer Asien-Experte Urs Schoettli wirft aus Schweizer Sicht einen Blick auf den asiatischen Kontinent. Für alle, die gerade an China interessiert sind, eine interessante Variante. — **rk**

SCHWERPUNKT NETZWERKEN

KARRIERENETZWERK – ABER BITTE NICHT SO!

Frage: Ich bin vor Kurzem über ein Internet-Karrierenetzwerk von einem angeblichen Personalverantwortlichen eines Konkurrenzunternehmens angeschrieben worden. Er teilte mir mit, dass ich in sein Unternehmen wechseln könne, da dieses „mehr hermache“ als mein derzeitiges Unternehmen. Ist so etwas überhaupt erlaubt?

Antwort: Das Internet und dabei insbesondere soziale Netzwerke wie XING, LinkedIn oder Facebook haben die Personalsuche vereinfacht. So ist es in der Regel für Arbeitgeber nicht schwer, die wesentlichen Informationen über potenzielle neue Mitarbeiter in Erfahrung zu bringen. Auf der anderen Seite steht dabei das Risiko für die Bewerber, möglicherweise zu viel Privates von sich preiszugeben oder ungewollt die Aufmerksamkeit von Dritten auf sich zu ziehen.

Der Personaldienstleister hatte einen Mitarbeiter eines Konkurrenzunternehmens über die Internetplattform XING angeschrieben

So geschehen im Fall eines Personaldienstleisters aus der IT-Branche, der versucht hat, über die Internetplattform XING einen Mitarbeiter abzuwerben, indem er dessen aktuellen Arbeitgeber herabgewürdigt hat. Mit diesem Fall hatte sich das Landgericht Heidelberg zu befassen und kam mit Urteil vom 23.05.2012 (Az.: 1 S 58/11) zu der Entscheidung, dass sich Arbeitgeber in solchen Fällen sogar schadensersatzpflichtig machen können.

Der Personaldienstleister hatte einen Mitarbeiter eines Konkurrenzunternehmens über die Internetplattform XING angeschrieben und sich dabei durch Formulierungen wie „Sie wissen ja hoffentlich, was Sie sich da angetan haben?“ abwertend über dessen Arbeitgeber geäußert. Am Ende der versandten Nachricht wurde mitgeteilt: „Bei Fragen gebe ich gerne Auskunft.“

Das Landgericht sah darin einen Verstoß gegen das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) und verurteilte das Unternehmen zur Erstattung der Kosten, die dem betroffenen Konkurrenzunternehmen wegen der Abmahnung, das Verhalten zu unterlassen, entstanden waren.

Das Gericht entschied, dass eine solche Herabwürdigung, die von dem beklagten Personaldienstleister in keiner Weise begründet oder mit Fakten belegt worden war,



Foto: iStockphoto.com

Vorsicht bei der Abwerbung

gegen das Recht des Unternehmens auf angemessene Darstellung in der Öffentlichkeit verstoße. Darüber hinaus sah das Gericht in dem Verhalten eine gezielte Behinderung des Konkurrenzunternehmens durch unlauteres Abwerben von Mitarbeitern. Die Schlussformulierung „Bei Fragen gebe ich gerne Auskunft“ sei als gezielter Versuch einer Kontaktaufnahme zu bewerten.

Praxistipp:

Grundsätzlich bleibt es Unternehmen erlaubt, Mitarbeiter der Konkurrenz abzuwerben. Die Grenze zur Unzulässigkeit ist allerdings dort erreicht, wo „unlautere Begleitumstände“ hinzukommen, wie im Falle von unangebrachten, herabwürdigenden Äußerungen. — **sb**

BUCHTIPP

Petra Winkler

Storytelling für Dummies



Wiley, 2020
326 Seiten, broschiert
ISBN 978-3-527-71493-3
19,99 €

Wer sich noch nicht mit dem Thema Storytelling auskennt, also der Marketingtechnik des Geschichtenerzählens, ist bei diesem Buch richtig. Wie immer in der bekannten Reihe leicht und einfach aufbereitet und für Einsteiger gut geeignet. — **rk**

REGION NIEDERRHEIN

SIEGFRIED UND XANTEN – DEM MYTHOS AUF DER SPUR

Im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Niederheinische Kultur“ lud die Regionalgruppe Niederrhein Anfang März ihre Mitglieder zu einer Führung durch das SiegfriedMuseum in Xanten ein. Die Resonanz hierzu war sehr gut. Die Veranstaltung war binnen kurzer Zeit ausgebucht. Untrennbar ist die Stadt Xanten mit der Sage der Nibelungen verbunden.

Siegfried, Schmied und Drachentöter, Königssohn aus Xanten, Besitzer des Nibelungenschatzes.

In den wichtigsten Handschriften des Nibelungenliedes liegt die Heimat des Helden am Niederrhein. Diese Zeilen verbinden ihn bis heute mit Xanten, wo ein Teil des überlieferten Schatzes im SiegfriedMusuem zu sehen ist.

Das SiegfriedMuseum in der historischen Altstadt Xantens zeigt zahlreiche Facetten des Nibelungenmythos. Modern, spannend und unterhaltsam

Der sagenumwobene Nibelungenschatz soll irgendwo auf dem Grund des Rheines liegen. Hagen versenkte ihn bei Nacht und Nebel. Das verlorene Rheingold wurde zum Mythos.

Das Nibelungenlied ist eines der bedeutendsten Werke der Weltliteratur. 2009 wurde es von der UNESCO zum Weltokumentenerbe erklärt. Es beschreibt in fast 2400 Strophen Siegfrieds Tod und Kriemhilds Rache. Das SiegfriedMuseum in der historischen

Altstadt Xantens zeigt zahlreiche Facetten des Nibelungenmythos. Modern, spannend und unterhaltsam.



Anke Lyttwin führt durch das Museum

@ RGNR

Treffpunkt Regionalgruppe Niederrhein

Das Museum befindet sich im Zentrum der historischen Altstadt, im Schatten des Domes. Auf zum Teil überbauten historischen Gebäuderesten beherbergt das Museum Ausstellungsstücke aus 600 Jahren Wirkungsgeschichte und zeigt ein dramatisches Bild jeder Epoche. Im Eingangsbereich sind Reste der alten Bischofsburg zu entdecken. Vom rekonstruierten Mitteltor führt ein historischer Gang zum mächtigen Meerturm, der zur spätmittelalterlichen Stadtbefestigung gehörte und auch als Gefängnis diente.

Anke Lyttwin, Museumsführerin im SiegfriedMuseum, brachte den Teilnehmern auf sehr engagierte und unterhaltsame Art die Geschichte Siegfrieds und der Nibelungen nahe. Ein Besuch dieses schönen und liebevoll eingerichteten Museums ist empfehlenswert und lohnend.

—
Marlene Maas



Die Teilnehmer der RG im Museum

@ RGNR

VERANSTALTUNGEN

> INTERESSENTEN WERDEN UM VERBINDLICHE ANMELDUNG GEBETEN

**BIS AUF WEITERES SIND
ALLE VERANSTALTUNGEN
ABGESAGT.**

**AUF GRUND DER SICH
TÄGLICH ÄNDERNDEN
SITUATION IST UNKLAR,
WANN DIESE WIEDER
AUFGENOMMEN WERDEN.**

**BITTE BEACHTEN SIE DAZU
DEN NEWSLETTER
UND DIE WEBSITE.**

**DORT INFORMIEREN
WIR SIE AKTUELL!**

Titel:

Perspektiven – Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

Herausgeber:

DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

Internet: www.dfk.eu

Geschäftsstellen:

Essen

Alfredstraße 155, 45131 Essen

Tel.: (0201) 89 04 27-0

Fax: (0201) 89 04 27-29

e-Mail: essen@dfk.eu

Berlin

Pariser Platz 6, 10117 Berlin

e-Mail: berlin@dfk.eu

Hamburg

Große Bleichen 21

20354 Hamburg

e-Mail: hamburg@dfk.eu

Frankfurt

Zeil 79, 60313 Frankfurt

e-Mail: frankfurt@dfk.eu

Stuttgart

Curierstraße 2, 70563 Stuttgart

e-Mail: stuttgart@dfk.eu

München

Fürstenstraße 5, 80333 München

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

e-Mail: muenchen@dfk.eu

Anzeigen:

DFK-Kompetenz GmbH

Alfredstraße 155, 45131 Essen,

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

Gesamtherstellung:

Köllen Druck+Verlag, Bonn+Berlin,

Postfach 41 03 54, 53025 Bonn,

Ernst-Robert-Curtius-Straße 14,

53117 Bonn, Tel.: (0228) 98 98 20,

Fax: (0228) 9 89 82 22,

Daten: verlag@koellen.de

Redaktion:

Ralf T. Krüger

Erscheinungsweise:

6-mal jährlich

Redaktionsschluss der

nächsten Ausgabe: 10.09.2020

Verbreitete Auflage

(IVW 04/2018): 14.283



Bezugspreis:

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

Fotos: Inhalt: DFK-Bilddatenbank,

Titel: unsplash @ riccardo-annandale

andernfalls sind die Quellen jeweils am Bildrand angegeben.

FACHWISSEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

BERUFSBEGLEITEND STUDIEREN

**Master Business Transformation
Management**

**Bachelor Business Administration
Schwerpunkt Digital Leadership
(in Zusammenarbeit mit dem DFK)**

- /// zeit- und ortsunabhängiges
Fernstudium
- /// Flexibilität dank moderner
Lehrmethoden
- /// praxisnahe und aktuelle
Studieninhalte

Zum Start der Kooperation:

**20 % ERMÄSSIGUNG
FÜR DFK-MITGLIEDER**

bei Studienstart im Oktober 2020

ANERKANNTE ABSCHLÜSSE

IST-Hochschule für Management
0211 866680 | www.ist-hochschule.de



HOCHSCHULE
für Management
University of Applied Sciences

