

Kommunikation und Kooperation



Themen in dieser Ausgabe:

- **Begrüßung und Themenübersicht**
- **Jeder zählt für den Erfolg**
- **Gold, Weihrauch, Myrrhe? Keine Geschenke!**



Liebes WiFo-Mitglied,

bevor Sie nun hoffentlich bald in die wohlverdienten Weihnachtsferien gehen, möchten wir Ihnen heute gerne den 4. Splitter des Arbeitskreises Personal & Führung präsentieren. Ist bei Ihnen die Zeit auch so schnell vergangen?

Das zweite Halbjahr 2015 brachte im Arbeitskreis Personal & Führung leider nicht viel Neues. Aber manchmal ist es ja auch gut, wenn alles beim Alten bleibt: So freuen wir uns beispielsweise sehr, dass unser geschätzter Arbeitskreissprecher Wolfgang Beth in seinem Amt im Vorstand des WiFo erneut für 2 Jahre bestätigt wurde und uns somit tatkräftig wie eh und je erhalten bleibt.

Die geplante Veranstaltung mit unserer Patenschule RealschulePlus in Irlich kam leider aufgrund des Schulleiterwechsels und den damit verbundenen Restrukturierungen nicht zu Stande, wurde jedoch auf das Frühjahr 2016 verschoben. Somit ist diese Veranstaltung auch gleichzeitig Punkt 1 auf unserer Agenda für 2016.

Das 2. große und wichtige Thema für den Arbeitskreis wird sicherlich im Bereich „Flüchtling (shilfe)“ zu finden sein. Was können wir aktiv für die Integration tun? Beschäftigung, bzw. die Teilhabe am Arbeitsleben (z.B. in Form von Praktika) wären eine denkbare Möglichkeit. Leider ist die Umsetzung nicht einfach, denn es gibt (sogar für Praktika!) strenge Bestimmungen von Ausländerbehörde und Agentur für Arbeit, die in Verbindung mit verschiedensten Antragsformularen eine wahre Herausforderung darstellen. Hier versuchen wir gangbare Lösungen für unsere Mitgliedsunternehmen zu finden, bzw. unterstützend tätig zu werden. Auch fanden bereits Gespräche mit Gaby Alterauge statt, die schon engagiert in der Flüchtlingshilfe tätig ist, um den Ideenpool zu erweitern. Falls Sie einen Vorschlag haben oder sich sogar in irgendeiner Form beteiligen möchten, lassen Sie es uns bitte wissen.

Im heutigen Splitter er-

warten Sie folgende interessante Themen:

Michael Lichtenberger von der ZIB Unternehmensberatung ruft in seinem Artikel dazu auf, die eigenen Mitarbeiter besser an das Unternehmen zu binden und mit den vorhandenen Ressourcen unkompliziert und effektiv dem demografischer Wandel und Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Im Bereich „Recht“ klärt Anwalt Christoph Pinkemeyer anschaulich über die gesetzliche Urlaubsregelung zu Weihnachten und Neujahr, sowie damit verbundene Gratifikationen auf. Sollten Sie Anregungen für unseren nächsten Splitter haben, freuen wir uns über Ihre Nachricht.

Wir wünschen Ihnen eine entspannte und gemütliche Vorweihnachtszeit und ein paar fröhliche Festtage im Kreise Ihrer Liebsten. Möge Ihnen 2016 ein glückliches, gesundes und erfolgreiches Jahr werden!

Eine gute Zeit wünscht
Ihr Arbeitskreis Personal & Führung

Frohe Festtage

Jeder zählt für den Erfolg

... und deshalb sollte man den Wert der ganzen Mannschaft kennen



Michael Lichtenberger
ZIB-Unternehmensberatung

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, unqualifizierter Nachwuchs. Das sind die Schlagworte, die uns aktuell ständig begegnen. Aber was bedeutet das für ein Unternehmen?

Meiner Meinung nach bedeutet dies, dass wir uns zuallererst unseren eigenen Mitarbeitern widmen sollten. Je höher die Fluktuation, desto mehr muss sich ein Unternehmen diesem Problem stellen. Daher ist es heute wichtig, die eigenen Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden. Aber wie ist denn deren Arbeitszufriedenheit? Arbeiten sie gerne bei uns und sind produktiv, oder haben sie schon innerlich gekündigt? Oftmals ist dies schwer zu beantworten, da viele Führungskräfte, die dies beantworten können sollten, sich (leider immer noch) zu wenig mit ihren Mitarbeitern beschäftigen.

Für den Erfolg geht es ums Ganze!

Wenn ein Unternehmen Erfolg haben will, dann gelten einige Grundsätze, die man auch bei anderen Gruppen beobachten kann, die gemeinsam erfolgreich sein wollen, wie z.B. Spitzenteams im Sport. Was aber zeichnet Mannschaften wie Borussia Dortmund oder Bayern München aus? Wie konnten sie sich über die Jahre eine solche Vormachtstellung erarbeiten?

- Die Führungskompetenzen der Trainer und Manager sind entscheidend für den dauerhaften Erfolg des

Vereins

- Der Vorstand muss regelmäßig einen Überblick mit einer objektiven Einschätzung des Leistungsstands, der Zielerreichung, der Sozialen Kompetenz und der Führungskompetenzen seiner wichtigsten Funktionsträger bekommen („die 3 Säulen des Erfolgs!“)

- So haben die Entscheidenden eine Wertebilanz Ihres Personals vor Augen – und die ist für den dauerhaften Erfolg des Vereins mindestens so entscheidend, wie Einnahmen, Umsatzzahlen, Sponsorengelder und Marketingerglöse!

Denn ohne geeignetes Personal (Spieler, Trainer, Betreuer), das sein Potenzial regelmäßig abrufen und einbringt, können auch Millionenbudgets und Umsatzrekorde dem Verein keinen sportlichen Erfolg bringen!

Die Personalbilanz

Diesen Überblick nennt man „Personalbilanz“ oder „Wertschöpfungsbilanz“. Hieran lässt sich ablesen, wie beispielsweise die Qualität der Trainer und der Manager im Benchmark mit anderen Vereinen zu beurteilen ist. Die Personalbilanz beantwortet Fragen wie z.B.: Wie führt der Trainer der A-Mannschaft? – und: Wie führt im Vergleich dazu der Trainer der U21 oder der A-Jugend?

Auf Unternehmen übertragen also z.B.: Wie führt der Betriebsleiter von Standort A im Vergleich zum Betriebsleiter von Standort B? – und: Wie führen die ihm unterstellten Schichtleiter – abge-

stimmt und nach denselben Regeln – oder nach ganz anderen Prinzipien? Die Entwicklung dieser Personalbilanz muss beobachtet und in die richtige Richtung gelenkt werden. Wichtige Faktoren, die für die Leistungsfähigkeit und für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter entscheidend sind, sollten überprüfbar und beeinflussbar werden. Das schafft Sicherheit für die Zukunft und ist die Basis für den dauerhaften Erfolg und für die Attraktivität des Unternehmens!

Was zählt zu der entscheidenden Grundlage für dauerhaften Unternehmenserfolg?

- Für den Erfolg des Unternehmens steht der Mensch im Mittelpunkt

- Der Auftrag eines Unternehmens ist es, Kunden zufriedenzustellen – das gelingt ihm über die Fähigkeit, besser als andere, anspruchsvolle Probleme zu lösen, Nutzen zu bieten und Alleinstellungsmerkmale aufzubauen

- Alle handelnden Menschen im Unternehmen müssen die gleichen (definierten) Ziele verfolgen, also alle an einem Strang ziehen

- Dann kommen die Gewinne von allein, denn der Gewinn ist die Folge richtigen Handelns – nicht umgekehrt

- Unternehmen, besonders KMUs, sollten sich nicht so sehr auf das Preis-Leistungs-Verhältnis fokussieren, sondern ein Leistungs-Preis-Verhältnis anpeilen



Michael Lichtenberger, Anika Müller
und Wolfgang Beth bei der Herbst-
wanderung 2015

Arbeitskreis Splitter

Individuelle Führung

Was tun, wenn ein Spieler im Training super ist, aber im Spiel, wenn's drauf ankommt, einfach seine Leistung nicht bringt? Woran liegt das: Ist der Spieler unsicher? Ist er ängstlich? Ist er faul oder überheblich? Wenn der Spieler unsicher ist, dann braucht er Unterstützung – ist er aber überheblich und arrogant, dann muss er seine Grenzen aufgezeigt bekommen und braucht mehr Druck. Die richtige Lösung sieht also bei jedem unterschiedlich aus und der Trainer, die „Führungskraft“ des Spielers, muss wissen wie seine Spieler ticken und auf jeden

anders eingehen. Die Aufgabe eines Trainers ist es, jeden seiner Spieler weiterzuentwickeln und ihn zu seiner bestmöglichen Leistung zu führen, um dann aus den einzelnen Spielern eine funktionierende Mannschaft zu formen. Dies kann aber nur dann effektiv gelingen, wenn er genau weiß, wie es in einem Spieler aussieht und was diesen gerade beschäftigt.

Genauso ist es auch mit guter Führung: Die wichtigste Aufgabe jeder Führungskraft ist es, die eigenen Mitarbeiter weiterzuentwickeln, sie besser zu machen, sie zu stärken und sie zu einem guten Team zu formen. Dafür muss die Führungskraft sich aber mit dem Mitarbeiter

beschäftigen, Einzelgespräche führen, sich für seine berufliche und private Situation interessieren.

Nicht immer ist das Ergebnis objektiv und fair. Unsere Erfahrung zeigt uns, dass unabhängige und transparente Methodenwerkzeuge die richtigen Instrumente sind, um das Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dauerhaft zu verbessern und somit mehr Leistung zu erhalten.

Michael Lichtenberger
(ZIB Unternehmensberatung)



Michael Lichtenberger, Wolfgang Beth, Anika Müller, Hildegard Schanz auf der WiFo Jahreshauptversammlung 2015

Gold, Weihrauch, Myrrhe? Keine Geschenke!



Rechtsanwalt Christoph Pinkemeyer
— Fachanwalt für Arbeitsrecht —
Mediator

Jansen– Rossbach Rechtsanwälte Neu-
wied 02631/ 917216



Wolfgang Beth,
Arbeitskreis-Sprecher Personal & Führung

Am Weihnachtsfest ist Geschenkzeit. Caspar, Melchior und Balthasar folgten dem Stern zu Bethlehem und hatten die Taschen voller Präsente. Was folgt daraus? Auch im Arbeitsalltag muss es doch in der “staden Zeit” reichlich gute Gaben hageln! Richtig? Falsch!

Die Regel lautet: Der Arbeitsalltag findet keine Erwähnung im Matthäus-Evangelium, weswegen es aus arbeitsrechtlicher Sicht, auch wenn das die Heiligen Drei Könige anders sehen wollen, überhaupt nichts zu verschenken gibt.

Urlaubstage

“Am Heiligabend mache Caspar, Melchior und Balthasar frei!” Von wegen! Heiligabend ist gar nicht heilig. Der 24. Dezember ist - ebenso wenig wie Silvester - kein gesetzlicher Feiertag. Wenn er nicht auf einen Sonntag fällt, ist an diesen Tagen grundsätzlich zu den üblichen Zeiten zu arbeiten. Also auch nicht nur einen halben Tag! Etwas anderes gilt lediglich dann, wenn ein Tarifvertrag einen freien Tag bestimmt oder im Betrieb über einen längeren Zeitraum an diesen Tagen nur halbtags - oder gar nicht - gearbeitet wird, was zu einer sog. betrieblichen Übung führen kann, auf die

sich der Arbeitnehmer dann berufen kann. Bei letztgenannter Variante kommt es jedoch auf den Einzelfall an. Unter einer betrieblichen Übung versteht man die regelmäßige Wiederholung bestimmter gleichförmiger Verhaltensweisen des Arbeitgebers, aufgrund deren die Arbeitnehmer darauf vertrauen können, dass ihnen eine bestimmte Vergünstigung auf Dauer gewährt werden soll. Wurde also allen drei Königen drei Jahre hintereinander vorbehaltlos ein halber Tag Urlaub gewährt, können sich die drei Könige auch in den Folgejahren darauf berufen. Sogar die Kumpels der Könige, die erst später in den Betrieb eingetreten sind, können das aufgrund des allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatzes. Wurde die Urlaubsgewährung explizit nur für ein Jahr gewährt oder wurde nur einzelnen der Könige Urlaub gewährt, fehlt es an einer gleichförmigen Verhaltensweise des Arbeitgebers, was eine betriebliche Übung ausschließt.

Im Grundsatz verbleibt es also dabei, dass der Arbeitnehmer Urlaub beantragen muss, will er an Heiligabend frei haben. Dann macht man aber auch keine halben Sachen! Die Erteilung von halben Urlaubsta-

gen am 24.12. und 31.12. sind nach § 5 Abs.2 BUrlG unzulässig. Möchte Caspar, Melchior oder Balthasar an diesen beiden Tagen ganztags frei haben, müssen sie jeweils einen ganzen Tag Urlaub einreichen.

Weihnachtsgeld

“Caspar, Melchior und Balthasar erhalten Weihnachtsgeld!” Vielleicht. Das Weihnachtsgeld als Gratifikation ist arbeitsrechtlich ein Teil der Entlohnung, der den Arbeitnehmern anlässlich des Weihnachtsfestes zusätzlich gewährt wird. Der Arbeitgeber ist in seinem Entschluss, ob er eine Gratifikation gewähren will oder nicht aber grundsätzlich frei. Etwas anderes gilt lediglich dann, wenn den Heiligen Drei Königen eine Anspruchgrundlage (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Arbeitsvertrag oder die bereits erwähnte betriebliche Übung) zur Seite steht. Nur dann besteht ein Zahlungsanspruch, im Übrigen verbleibt es dabei:

Die Heiligen Drei Könige bringen die Geschenke mit, nicht der Arbeitgeber.

Christoph Pinkemeyer
(Rechtsanwalt)

Aktive Arbeitskreisteilnehmende:

Arbeitskreissprecher und Vorstandsmitglied Wolfgang Beth (Remondis), Manfred Alterauge (Rechtsanwalt), Michael Lichtenberger (ZIB Unternehmensberatung), Anika Müller, Karin Nemes (AWO), Christoph Pinkemeyer (Rechtsanwalt), Hildegard Schanz (SIG Training) und Peter Kowalenko (Rektor Realschule plus Irlich), Herbert Sauer.

Haben wir Ihr Interesse am Arbeitskreis geweckt? Schreiben Sie uns! Machen Sie mit!
Oder geben Sie Ihr Feedback ab unter unserer E-Mail Adresse

info@wirtschaftsforum-neuwied.de