



## Unternehmensziele

# Jetzt ist die Zeit, um neue Ziele festzulegen

Der Jahreswechsel ist eine gute Gelegenheit, als Chef oder Führungskraft im Unternehmen Abstand vom Tagesgeschäft zu nehmen und den Betrieb, die eigene Person und die eigene Arbeit einmal in Ruhe zu betrachten. Das hilft, zu erkennen, was wirklich wichtig ist, und die richtigen Ziele zu definieren.

Von Holger Schindler

HEIDELBERG. „Die Tage zwischen den Jahren bieten Gelegenheit, einmal innezuhalten, aus dem Hamsterrad auszusteigen und bewusst das eigene Leben zu betrachten“, findet Petra Weber, Inhaberin des Coachingzentrums Heidelberg. Wie viele ihrer Kollegen, die im Selbstmanagement beraten, ist Weber davon überzeugt, dass es immer wieder nötig ist, den Arbeitsalltag und das Tagesgeschäft beiseite zu lassen und den Blick auf das eigene Tun zu schärfen.

„Nur wenn wir wissen, was uns wirklich wichtig ist, können wir unsere wertvolle Ressource Zeit so einsetzen, dass wir zufrieden auf unser Leben blicken können“, erklärt die Beraterin, die sich auf Businesscoaching spezialisiert hat. Für Menschen in Führungsverantwortung bietet es sich an, den mentalen Bogenstopp zum Jahreswechsel auf zwei Ebenen anzugehen: einerseits, um für sich persönlich Bilanz zu ziehen und sich neu auszurichten. Andererseits, um die eigene Führungsaufgabe zu überdenken.

### Ein Katalog von Leitfragen hilft, die Ziele zu definieren

Weber empfiehlt, bei der Selbstreflexion eine Reihe von Leitfragen durchzugehen und diese ehrlich zu beantworten: Was waren für mich die besonders schönen Momente im vergangenen Jahr? Was ist mir alles gut gelungen? Auf was bin ich besonders stolz? Was gibt meinem Leben Erfüllung und Sinn? Was gibt mir Kraft und Energie, und wie kann ich diese Kraftquellen noch weiter ausbauen? Welche Krafräuber will ich zumindest etwas abbauen? Mit wem und mit was möchte ich zukünftig mehr Zeit verbringen? Wie kann ich meine Stärken und Talente im kommenden Jahr noch weiter



Bilanz ziehen und sich neu auszurichten auf das kommende Jahr – dazu raten Coaching-Experten beim Jahreswechsel. FOTO: DPA

### Warum „smarte“ Ziele hilfreich sind

Es ist eine Sache, sich vage von Wunschvorstellungen leiten zu lassen. Eine andere Sache ist es, sich etwas fest und konkret vorzunehmen. Unter Selbstmanagement-Experten hat sich dafür der Begriff der „smarten“ Ziele etabliert. Die Buchstaben des Wortes „smart“ stehen

dabei für Eigenschaften solcher Ziele: Sie sind spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert, also mit einem Zieldatum versehen. „Smarte“ Ziele helfen erfahrungsgemäß spürbar, tatsächlich aktiv zu werden und das Gewünschte am Ende zu erreichen.

einsetzen und ausbauen? Wo möchte ich einen Schritt weiterkommen? Woran genau werde ich merken, dass ich auf einem guten Weg bin? Was wären die ersten erkennbaren Fortschritte? Wenn ich in einem Jahr auf mein Leben zurückblicke, was möchte ich dann erreicht haben?

Solche Leitfragen führen automatisch dazu, dass neue persönliche Ziele entstehen. Doch Neues anzugehen und das eigene Verhalten zu verändern, ist nicht leicht. Weber rät zu „smarten“ Zielen (siehe Infobox) und warnt davor, zu schnell aufzugeben. Auch bei Misserfolgen und Rückschlägen lohne es sich, weiter dranzubleiben.

Was die Tätigkeit im Unternehmen angeht, rät Carl-Dietrich Sander, KMU-Berater aus dem nordrhein-westfälischen Neuss, zum

Jahreswechsel gezielt die „Chefaufgaben“ ins Visier zu nehmen. Gerade in konjunkturell guten Zeiten seien viele Manager völlig im Tagesgeschäft verhaftet. „Das Dringliche wird erledigt, das Wichtige wird geschoben“, sagt Sander.

Zu den „Chefaufgaben“ zählt er vor allem die Klärung der Unternehmensziele, strategische Überlegungen, Mitarbeitergespräche, Teamentwicklung, Fortbildungsplanung sowie Überlegungen zu möglichen Kooperationen, neuen Produkten und zur Unternehmensnachfolge. Sanders Rat zum Jahresende: „Führungskräfte sollten ein Blatt Papier auf ihrem Schreibtisch platzieren oder eine Datei in ihrem digitalen Lieblingswerkzeug anlegen und dort über ein bis zwei Wochen alle Aspekte sammeln, die ihnen zum Themenbereich Chefaufgaben ein-

fallen. Zudem sollten sie in diesen Tagen auch bewusst bei allen Gesprächen, die sie führen, gezielt heraushören, welche Hinweise zu den Chefaufgaben anklingen, seien es Kontakte zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern oder Freunden.“

### Prioritäten für neue Aufgaben als Firmenchef festlegen

Anschließend sollte man sich eine Stunde Zeit nehmen und die gesammelten Stichworte nach Kapiteln sortieren und dann konkrete Chefaufgaben formulieren. „Schließlich bleibt noch, Prioritäten zu vergeben und somit zu klären, welche Chefaufgaben im kommenden Jahr aus heutiger Sicht besonders wichtig für einen selbst und das Unternehmen sind. Zumindest die wichtigsten Chefaufgaben sollte man dann gleich in die Jahresarbeitsplanung für 2018 eintragen, damit sie nicht untergehen“, empfiehlt Sander.

### MEHR ZUM THEMA

Eine Checkliste für Führungskräfte, um die richtigen Schwerpunkt zu setzen: [www.kurzlinks.de/Unternehmensziele](http://www.kurzlinks.de/Unternehmensziele)

## Serie Arbeitsrecht

# Kooperationen bieten bei Umbrüchen Chancen

Risiken der Zusammenarbeit lassen sich minimieren



Oliver Schmidt, Fachanwalt für Steuerrecht, Partner bei Menold Bezler Rechtsanwälte, Stuttgart

STUTTGART. Auf die Gefahr hin, dass das eigene Geschäftsmodell Opfer disruptiver, also umwälzender neuer Technologien wird, öffnen sich Familienunternehmen vorsichtig für Kooperationen. Laut einer Umfrage des Digitalverbands Bitkom sind rund vier von fünf deutschen Unternehmen mit anderen Firmen aus der Digitalwirtschaft oder klassischen Branchen Partnerschaften eingegangen, um sich schneller anpassen zu können.

Im Handel und bei Dienstleistern kooperieren rund 80 Prozent, in der Industrie 71 Prozent. Gründe dafür sind der Wissenstransfer ins eigene Unternehmen sowie Kostensenkungspotenziale durch Outsourcing. Laut Bitkom braucht es mehr Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen angesichts der digitalen Transformation. Doch der Mittelstand fürchtet dabei oft, Know-how preiszugeben, wenn er etwa mit Start-ups gemeinsam Produkte entwickelt.

Die Möglichkeiten für Netzwerke und Kooperationen sind vielfäl-

tig. Es ist möglich, Schritt für Schritt vorzugehen und zunächst eher lose in Einzelprojekten mit Start-ups, Universitäten oder Forschungseinrichtungen zusammenzuarbeiten. Das kann in eine exklusive langfristige Kooperation münden. Mitunter ist es sinnvoll, andere Unternehmen als strategische Partner einzubinden, indem etwa ein Netzwerk aus Herstellern und Händlern einen Onlinehändler aufnimmt.

Die Risiken hängen von der Intensität der Zusammenarbeit ab. So müssen die Verträge umso ausführlicher werden, je enger die Zusammenarbeit ist. Zu klären sind Punkte wie die Wahrung von Betriebsheimnissen, die Rechte an Know-how und Arbeitsergebnissen sowie die Regelung messbarer Erfolge wie Zertifizierungen oder die Marktreife von Produkten.

Zudem gilt es, einer Blockade von Entscheidungen bei Meinungsverschiedenheiten vorzubeugen. Das Spektrum der Möglichkeiten reicht bis zur Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens und Kapitalbeteiligungen an Start-ups, die ein Mitspracherecht bei wichtigen strategischen Entscheidungen verschaffen, aber auch zu einem Totalverlust der eingesetzten Ressourcen führen können. Darüber hinaus müssen aber auch die persönlichen Beziehungen harmonisieren und die Unternehmenskulturen zusammenspannen.

### MEHR ZUM THEMA

In der kommenden Ausgabe lesen Sie: [Mitarbeiterbeteiligung – wie Sie Arbeitnehmer ans Unternehmen binden.](#)

# Kaffee-Bar belebt Informationsaustausch

ESCHBORN. Bei einem Espresso oder Cappuccino lassen sich Erfahrungen austauschen, Ideen spinnen und Pläne schmieden – das gilt auch im Unternehmen. Darauf deutet eine Studie des Catering-Konzerns Compass Group mit Sitz in Eschborn hin.

Die wichtigsten Informationen bekommt man demnach häufig an der Kaffeemaschine. Unternehmen fördern den Austausch, indem

sie ihren Mitarbeitern Kaffee-Bars und Frühstück anbieten. Laut der Befragung halten 62 Prozent der Betriebe das für einen wichtigen Trend. 54 Prozent der befragten Entscheider gaben an, dass ihre Firma über Frühstücksangebote verfügt. „Ein Kaffee-Angebot ermöglicht mehr Austausch – auch außerhalb der eigenen Abteilung“, sagt Carsten Bick, Chef der Compass Group. (hos)

# Alternative Antriebe werden besser gefördert

STUTTGART/BERLIN. Der Bund will Kommunen und Unternehmen besser bei der Umstellung auf alternative Antriebe und emissionsärmere Fahrzeuge in Flotten unterstützen. Dazu hat die Bundesregierung ihre Förderrichtlinie Elektromobilität aktualisiert.

Finanziell gefördert werden kommunale Fahrzeugflotten wie Abfall-Entsorgungsfahrzeuge und

der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV), etwa Elektrobusse.

Die Beschaffung von Elektrofahrzeugen im Taxigewerbe, bei Carsharing-Unternehmen und bei sozialen Kranken- und Pflegediensten wird ebenfalls gefördert. Antragsberechtigt sind auch Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft wie Lieferdienste und Handwerker. (sta)

# Plattform zu Flüchtlingen und Arbeitsmarkt

BERLIN. Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Bundesverband der Deutschen Industrie, der Zentralverband des Deutschen Handwerks und die Bundesagentur für Arbeit (BA) wollen Unternehmen besser über die vielfältigen Angebote zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen informieren.

Dafür haben sie eine Plattform geschaffen, die die rechtlichen Vorgaben und die Zugangsmöglichkeiten zu Ausbildung und Beschäftigung für Geflüchtete aufzeigt. (sta)

### MEHR ZUM THEMA

Die Partner informieren unter: [www.erfolgreich-integrieren.de](http://www.erfolgreich-integrieren.de)

# Arbeitgeber müssen bei Urlaubsansprüchen von Scheinselbstständigen aufpassen

Neues Urteil des Europäischen Gerichtshofs erhöht das finanzielle Risiko für Betriebe

STUTTGART. Wenn Mitarbeiter im Betrieb als sogenannte Scheinselbstständige im Einsatz sind, dann bestehen deren Urlaubs- und Urlaubsabgeltungsansprüche zeitlich unbegrenzt fort. Das hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) mit Urteil vom 29. November (Aktenzeichen C-214/16) entschieden.

Dabei ging es um einen vermeintlich selbstständigen Unternehmer, den allerdings ein britisches Arbeitsgericht als Arbeitnehmer im Sinne der in Großbritannien geltenden Rechtsvorschriften qualifizierte. Er verlangte bei Beendigung seines Beschäftigungsverhältnisses von seinem Arbeitgeber die Vergütung sowohl für genommenen, aber nicht bezahlten, als auch für nicht genommenen Jahresurlaub für den gesamten Zeitraum seiner Beschäftigung – für die Jahre 1999 bis 2012.

Diese Forderung sieht der EuGH dem Grunde nach als gerechtfertigt an. Die Richter stellten fest, dass es dem Arbeitnehmer nicht verwehrt werden dürfe, Ansprüche auf be-

zahlten Jahresurlaub bis zum Zeitpunkt der Beendigung seines Arbeitsverhältnisses zu übertragen und gegebenenfalls anzusammeln.

Dies gelte auch bei mehreren aufeinanderfolgenden Bezugszeiträumen, wenn die Ansprüche wegen

der Weigerung des Arbeitgebers, die Urlaubszeiten zu vergüten, nicht ausgeübt worden sind.

Die Umsetzung der Arbeitszeitrichtlinie in nationales Recht, um die es bei der EuGH-Entscheidung ging, ist für die EU-Mitgliedsstaaten

verpflichtend. Bei der Umsetzung der Regeln müssen die Mitgliedsstaaten nun die Entscheidungen des EuGH zur Auslegung des Euro-parechts beachten.

Rechtsanwältin Anja Schöder von der Wirtschaftskanzlei CMS in Köln sieht erhebliche Folgen für Unternehmen voraus: „Das Urteil hat vor allem für die Beschäftigung von Scheinselbstständigen Bedeutung. Mit der zeitlich unbegrenzten Aufrechterhaltung von Urlaubs- und Urlaubsabgeltungsansprüchen entsteht ein weiteres finanzielles Risiko für Arbeitgeber, wenn sie Selbstständige beziehungsweise Scheinselbstständige beschäftigen, insbesondere, wenn die Beschäftigung über einen längeren Zeitraum erfolgt.“

Die Urlaubsansprüche von Scheinselbstständigen sind Schöder zufolge dann sogar besser geschützt als jene langzeiterkrankter Arbeitnehmer, bei denen der Übertragungszeitraum auf 15 Monate begrenzt ist. (hos)



Vermeintlich selbstständige Unternehmer können rein rechtlich zu abhängig Beschäftigten werden und haben damit Urlaubsansprüche. FOTO: DPA