



# Nachrichten

Informationen für Führungskräfte

**Umbau der Betriebsrente:**

## Wie viel Sicherheit ist möglich?





Coverfoto: Siphography – iStock

## EDITORIAL

---

- 03 Steuern**  
Solidaritätszuschlag abschaffen

## ULA INTERN

---

- 03 Ausblick**  
Veranstaltungen im nächsten Jahr

## MANAGER MONITOR

---

- 04 Umbau der Betriebsrente**  
Führungskräfte sind skeptisch

## ARBEIT

---

- 06 Entgeltgleichheit**  
Sprecherausschüsse beteiligen

## EUROPA

---

- 07 Aktuelle Stellungnahmen**  
Diskussion um soziale Säule der EU

## FÜHRUNG

---

- 08 Bewusste Führung**  
Gastbeitrag von Harald Winkler
- 09 Personalführung**  
Standardwerk von Prof. Jürgen Weibler in neuer Auflage

## MANAGEMENT

---

- 10 Führungskräfte Institut**  
Aktuelle Seminare
- 11 Herausforderung Digitalisierung**  
Interview mit Dr. Christian P. Illek

### Impressum

**Herausgeber:** ULA – Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände · Kaiserdamm 31 · 14057 Berlin;  
VAA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln · Telefon: +49 30 3069630 · Fax: +49 30 30696313 · E-Mail: [info@ula.de](mailto:info@ula.de) · [www.ula.de](http://www.ula.de)  
**Inhalt und Redaktion:** Ludger Ramme, Andreas Zimmermann, Wencke Jasper · Berlin;  
Timur Slapke, Klaus Bernhard Hofmann, Simone Leuschner (Bildredaktion) · Köln  
**Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich  
**Verbreitete Auflage:** 35.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.  
**Gestaltung:** Dülberg & Brendel GmbH · PR-Kommunikation · Düsseldorf  
**Druck:** Köllen Druck+Verlag · Bonn

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Der „Soli“ muss weg!



Foto: ULA

Deutschland geht es gut, die Wirtschaft brummt und die Steuereinnahmen sprudeln. Glaubt man den jüngsten Zahlen des Arbeitskreises Steuerschätzungen, könnte im Jahr 2016 die sagenhafte Summe von 800 Milliarden Euro in den Staatshaushalt fließen. Wenn man sich nun ebenfalls folgende Rechnung ansieht, wird die Forderung nach steuerlicher Entlastung noch zwingender: In den zehn Jahren von 2005 bis 2015 sind sowohl das Lohnniveau in Deutschland als auch das Steueraufkommen um 50 Prozent gestiegen. Um dem Bürger eine steuerliche Entlastung zukommen zu lassen, gibt es viele Wege. Man könnte die Mehrwertsteuer oder die Einkommenssteuer senken. Das wäre ebenfalls sehr erfreulich.

Politisch noch einfacher dürfte jedoch die ersatzlose Abschaffung des Solidaritätszuschlages sein. Diese Sondersteuer hat ihre Existenzberechtigung längst verloren.

Der „Soli“, eine Ergänzungsabgabe in Form eines Zuschlags von 5,5 Prozent zur festgesetzten Lohn- oder Einkommensteuer, wurde vor 25 Jahren als „befristeter Solidaritätszuschlag“ eingeführt. Er sollte helfen, den Aufbau Ost zu finanzieren. Der damalige Bundeskanzler Helmut Kohl und sein Finanzminister Theo Waigel versprachen, das Sonderopfer nach einem Jahr wieder abzuschaffen. Doch ein Vierteljahrhundert später gibt es den Steuerabzug noch immer – und das Gros der stetig steigenden Einnahmen wird vom Bund längst für andere Dinge ausgegeben: 2015 gingen von den 16 Milliarden Euro, die der 5,5-prozentige Zuschlag auf die Einkommensteuer dem Fiskus einbrachte, nur 6,7 Milliarden Euro an die neuen Länder. 2019 wird der Bund gar 15 Milliarden Euro für andere Zwecke zur Verfügung haben, während es für den Aufbau Ost dann lediglich noch 3,6 Milliarden Euro geben soll. Der „Soli“ hat schlicht und einfach 25 Jahre nach seiner Einführung seine Existenzberechtigung verloren.

Das Votum der Bürger ist eindeutig: Vier von fünf Deutschen fordern das Aus für den Soli. Dies ergab eine repräsentative Umfrage im Auftrag des Bundes der deutschen Steuerzahler. Wenn 2019 der Solidaritätspakt II ausläuft, mit dem der Westen den Osten unterstützt, muss spätestens dann auch der Solidaritätszuschlag komplett abgeschafft werden. Die zahlreichen Begründungen, die vor allem bei den Grünen und der SPD angestellt werden, um den Soli beizubehalten, überzeugen in keiner Weise. Es ist an der Zeit, den Worten von einer Entlastung der Bürger endlich einmal Taten folgen zu lassen.

*Jhr*  
*Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

AUSBLICK

## Veranstaltungen im Jahr 2017

Internationalisierung und Europa stehen im Mittelpunkt verschiedener öffentlicher Veranstaltungen, welche die Führungskräftevereinigung ULA im Jahr 2017 durchführen wird.

So findet am 31. Mai und 1. Juni 2017 der ULA-Sprecherausschusstag in Berlin unter dem Motto „Internationale Herausforderungen für den Standort Deutschland“ statt. Inhaltlich geht es zum einen um politische Fragen wie die Sicherstellung einer wirksamen Mitbestimmung der Arbeitnehmer in internationalen Unternehmensstrukturen, zum anderen um die Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft durch eine sowohl innerhalb Europas als auch international gewachsene Instabilität. Auch praxisorientierte Themen kommen beim Sprecherausschusstag zur Sprache, etwa die Führung von Mitarbeitern in grenzüberschreitend angelegten Arbeitsstrukturen.

Unter [www.sprecherausschusstag.de](http://www.sprecherausschusstag.de) werden ab Anfang 2017 Informationen zur Veranstaltung veröffentlicht. Dort ist auch eine Dokumentation des diesjährigen Sprecherausschusstages eingestellt. Dazu gehören neben zahlreichen Fotos von der Veranstaltung auch die Zusammenfassungen vieler Vorträge sowie Originaltöne der Referenten in einer Länge von zwei bis drei Minuten.

Unter dem Titel „Diversity Management als Führungsaufgabe – mehr als Gender“ wird die diesjährige Mixed-Leadership-Veranstaltung der ULA am 4. April 2017 in Berlin stattfinden. Gastgeber wird die Deutsche Bahn sein. Im Mittelpunkt der Konferenz wird die Frage stehen, wie diverse Teams am besten geführt werden können und welche Schwierigkeiten bewältigt werden müssen. Das Veranstaltungsprogramm wird Anfang 2017 unter [www.ula.de](http://www.ula.de) veröffentlicht. ■





Foto: alphaspirit – Fotolia

MANAGER MONITOR

# Betriebsrente: Geplanter Umbau sorgt für Skepsis

**Weniger rechtliche Verpflichtungen für Arbeitgeber und weniger Garantien bei der Höhe der Altersleistungen – dies ist die Grundidee der geplanten Reform der betrieblichen Altersvorsorge. Bei Führungskräften stoßen die Pläne auf Skepsis, wie eine aktuelle Umfrage des Führungskräftepanels „Manager Monitor“ belegt.**

Voraussichtlich werden Führungskräfte mehrheitlich nicht direkt von der Reform betroffen sein. Umso überraschender ist das Umfrageergebnis. Einer der Anlässe für die Umfrage war die Veröffentlichung des Referentenentwurfs für ein „Betriebsrenten-Stärkungsgesetz“. Dessen Herzstück ist das geplante „Sozialpartnermodell“. Die Regierung will Tarifverträge zulassen, die den Arbeitgeber von seiner arbeitsrechtlichen „Einstandspflicht“ befreien. Die Einstandspflicht besagt, dass der Arbeitgeber selbst die zugesagte Betriebsrente aufbringen muss, wenn ein von ihm beauftragter Versorgungsträger dazu im Zeitpunkt der Fälligkeit nicht in der Lage ist. Damit wäre für die Unternehmen das Prinzip „Pay and for-

get“ verwirklicht. Auch die durch den Tarifvertrag beauftragte Versorgungseinrichtung soll keine Altersleistungen in garantierter Höhe mehr zusichern dürfen. Die Kapitalanlage soll gezielt in Richtung von Anlagen mit mehr Renditepotenzial – und damit auch mit einem höheren Risiko – umgelenkt werden.

Mit einer derart „abgespeckten“ Variante der betrieblichen Altersvorsorge soll denjenigen Arbeitgebern die Entscheidung für eine Versorgungszusage erleichtert werden, die wegen des administrativen Aufwands und aus Furcht vor Haftungsrisiken bisher davor zurückgeschreckt sind. Insbesondere im Bereich der kleineren und

mittelständischen Unternehmen vermutet die Regierung hier ein großes Potenzial.

Außertariflich eingruppierte Führungskräfte wären davon nicht unmittelbar betroffen. Sorgen bereitet der mögliche indirekte Effekt einer solchen Reform dennoch. Die neuen Tarifverträge könnten einen Anpassungsdruck für bereits existierende Altersversorgungssysteme erzeugen und den Wunsch von Unternehmen wecken, diese in die gleiche Richtung weiterzuentwickeln. Ist dieses Szenario realistisch? Dies hängt maßgeblich davon ab, ob der Arbeitgeber attraktive Betriebsrentenzusagen weiterhin als Bindungs- und Motivationsinstrument einsetzen will oder ob der Wunsch nach

Einsparungen überwiegt. Ein derart grundlegender Wandel des Wesens von Betriebsrenten ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Die zweite Säule genießt bei Führungskräften bis heute ein überdurchschnittlich hohes Vertrauen und eine überdurchschnittliche Wertschätzung (siehe Grafik). Eine grundlegende Wesensveränderung der betrieblichen Altersversorgung könnte dies auf Spiel setzen.

### Versorgungsgrad deutlich gesunken

Ohnehin ist der zu erwartende Versorgungsgrad aus betrieblichen Systemen für jüngere Arbeitnehmergenerationen deutlich abgesunken, der Eigenanteil der Arbeitnehmer bei der Finanzierung dagegen deutlich gestiegen. Arbeitnehmer erwarten wohl auch in Zukunft ein Mindestmaß an Planbarkeit über die Höhe der bei Renteneintritt zu erwartenden Altersleistungen und eine wirksame Wertsicherung der eingezahlten Beiträge. Das bestehende Verständnis von betrieblicher Altersversorgung ist im Bewusstsein der Führungskräfte stark verwurzelt. Dies zeigen die Antworten, in denen um eine Bewertung abstrakt formulierter, allgemeiner Reformideen gebeten wurde. 75 Prozent der Befragten sind der Auffassung, dass die arbeitsrechtliche Einstandspflicht „unbedingt erhalten bleiben“ müsse. Nur 21 Prozent halten eine Lockerung für möglich und ganze fünf Prozent halten sie für entbehrlich. 64 Prozent sehen Vorschriften über eine regelmäßige Anpassung laufender Leistungen als

Sehr groß



Eher groß



Eher gering



Sehr gering



Wie groß ist ihr Vertrauen in die ... (Antworten in Prozent)

- gesetzliche Rentenversicherung
- betriebliche Altersversorgung
- private Altersvorsorge

unentbehrlich an. Für diese gäbe es zumindest im Sozialpartnermodell ebenfalls keinen Raum. Sogar 89 Prozent der Umfrageteilnehmer sprechen sich dafür aus, dass Altersleistungen unbedingt auch in Zukunft wenigstens in Höhe der eingezahlten Beträge ausbezahlt werden sollten. Diese Haltungen spiegeln sich in den Antworten auf eine weitere Frage zur privaten Altersvorsorge wider: Nur jeweils rund elf Prozent der Befragten würden bei einer jetzt anstehenden Entscheidung über einen neuen Vertragsabschluss Produkte in Erwägung ziehen, in denen lediglich Garantien für einen Teil der gezahlten Beiträge erteilt würden oder die auf Garantien sogar komplett verzichten.

Offensichtlich sind viele Arbeitnehmer politisch noch nicht davon überzeugt, dass eine massive Reduzierung des Verpflichtungs-

umfangs der Arbeitgeber nötig ist und dass Mindestgarantien für die Höhe der Altersrenten dauerhaft nicht haltbar oder gar ökonomisch unzumutbar sind. Sollte die Regierung im Einvernehmen mit den Sozialpartnern ihr Modell durchsetzen, wäre also der Erfolg keineswegs garantiert. Alle Beteiligten hätten noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten, um die Arbeitnehmer in ihrer Breite von den Vorzügen einer für den Arbeitgeber verpflichtungsfreien und im Übrigen garantierten Altersvorsorge zu überzeugen.

Unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) wurde die Gesamtauswertung der Umfrage mit weiteren Einschätzungen auch zu Reformvorschlägen für die gesetzliche Rentenversicherung veröffentlicht. Außerdem wurde unter [www.ula.de/stellungnahmen](http://www.ula.de/stellungnahmen) eine Stellungnahme der ULA veröffentlicht. ■

## ULA-Ausschuss trifft sich mit FDP-Sozialpolitiker Michael Kauch

Zu einem Meinungsaustausch hat sich der sozialpolitische Ausschuss der ULA mit Michael Kauch getroffen. Als neuer Vorsitzender des ULA-Mitgliedsverbands Völklinger Kreis ist er zugleich ULA-Vizepräsident. Besucht hat Kauch den Ausschuss aber in seiner weiteren Funktion als Vorsitzender des Bundesfachausschusses Arbeit und Soziales der FDP. Im Vorfeld der Bundestagswahl im Herbst 2017 und der parteiinternen Beratungen über das Wahlprogramm wurde über eine Vielzahl von Themen diskutiert: die Zukunft der betrieblichen Altersversorgung, die Erhaltung von Sicherungsalternativen zur gesetzlichen Sozialversicherung (private Krankenversicherung, berufsständische Altersversorgung et cetera) sowie über die Anpassungen im Arbeits- und Sozialrecht an die Digitalisierung.



An der Sitzung des ULA-Ausschusses haben Dr. Marc Heider (VAA), Gerhard Kronisch (VAA), Andreas Zimmermann (ULA), Dr. Rudolf Fauss (Ausschussvorsitzender, VAA), Michael Kauch (VK, FDP), Klaus Hofmann (VAA) und Dr. Wilfried Robers (VAA) teilgenommen.

## ENTGELTGLEICHHEIT

# Beteiligungsrechte von Sprecherausschüssen sichern

Im Gesetzgebungsverfahren über ein Gesetz für mehr Lohngerechtigkeit zwischen Frauen und Männern hat sich die ULA für die Anerkennung der Beteiligungsrechte von Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten eingesetzt.



Foto: vectorfusionart – Shutterstock

Den Anstoß zum Gesetz liefert der Koalitionsvertrag. Ihm zufolge soll dem Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ durch zwei Maßnahmen mehr Geltung verschafft werden: durch eine Verpflichtung von Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, im Rahmen der handelsrechtlichen Berichtspflichten auch über Maßnahmen zur Frauenförderung und Entgeltgleichheit Auskunft zu geben, sowie durch einen individuellen Auskunftsanspruch. Der politische Auslöser ist die anhaltend große Lohnlücke zwischen Frauen und Männern, vom Statistischen Bundesamt auf 21 Prozent beziffert. Über die Höhe der „bereinigten Lohnlücke“ – die Gehaltsunterschiede von Frauen und Männern in gleichen Alterskategorien, mit gleichartigen Qualifikationen, Erfahrungen und Tätigkeiten – existieren unterschiedliche Schätzungen. Sie liegen zwischen zwei Prozent (arbeitgebernahe Institute) und acht Prozent (Antidiskriminierungsstelle des Bundes).

Ein erster Entwurf der federführend zuständigen Bundesfamilienministerin Ma-

nuela Schwesig von Ende 2015 wurde nach heftiger Kritik aus dem Arbeitgeberlager schnell zurückgezogen. Im Oktober 2016 machte dann eine Einigung im Koalitionsausschuss den Weg für eine Kompromissfassung frei. Der neue Entwurf wurde an drei wichtigen Stellen geändert. Der individuelle Auskunftsanspruch soll nur in Betrieben mit in der Regel mehr als 200 Beschäftigten gelten. Der Inhalt der Auskunft ist im Wesentlichen unverändert geblieben: Der Arbeitgeber muss zwar nicht individuelle Gehaltshöhen, aber den statistischen Median des Entgelts der Beschäftigten mit vergleichbaren Tätigkeiten nennen. Die Mindestgröße der Referenzgruppe wurde hingegen von fünf auf sechs Beschäftigte erhöht. Außerdem wurde eine „Angemessenheitsvermutung“ für Tarifverträge in das Gesetz hinein formuliert. Das heißt: Die auf Tarifverträgen beruhenden Entgeltsysteme gelten grundsätzlich als weder unmittelbar noch mittelbar diskriminierend. Außerdem wurde die Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen gestärkt.

Der letztgenannte Punkt ist aus ULA-Sicht sehr sinnvoll. Die Wahrnehmung aller arbeitsrechtlichen Belange der Arbeitnehmer einschließlich der Sicherstellung von Gleichbehandlung ist zentrale Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretungen, also von Betriebsräten und Sprecherausschüssen. Dies bringt der Gesetzentwurf an einer Stelle auch zutreffend zum Ausdruck. Allerdings sind die Verfahrensregelungen lückenhaft geraten. Es ist lediglich die Rede davon, dass Arbeitnehmer ihr Auskunftsersuchen vorrangig an den „Betriebsrat“ richten sollen und nur dann direkt an den Arbeitgeber, wenn ein solcher nicht existiert. In ihrer Stellungnahme hat die ULA eine Klarstellung gefordert: Die Sprecherausschüsse sollten im Gesetz explizit als Ansprechpartner für leitende Angestellte genannt werden, die einen Auskunftsanspruch geltend machen wollen.

Das Sprecherausschussgesetz verpflichtet Sprecherausschüsse ausdrücklich dazu, darüber zu wachen, dass jedwede Diskriminierung auch im Einzelfall unterbleibt. Darüber hinaus räumt es den Sprecherausschüssen ein Mitwirkungsrecht bei „Änderungen der Gehaltsgestaltung“ ein. Dies schließt die diskriminierungsfreie Ausgestaltung von Gehaltssystemen mit ein. Daher setzt sich die ULA mit Nachdruck dafür ein, dass dieses „Redaktionsversehen“ des Bundesfamilienministeriums noch vor dem Kabinettsbeschluss korrigiert wird. Im Übrigen wird die Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände die parlamentarischen Beratungen aufmerksam verfolgen. Das Gesetz soll, so die offiziellen Planungen, bereits im Frühjahr 2017 verabschiedet werden und würde dann unmittelbar am Tag nach der Verkündung in Kraft treten. ■



STELLUNGNAHMEN VON CEC UND ULA

# Rettet soziale Säule die EU?

**Braucht das europäische Haus eine neue, starke „soziale Säule“? Darüber wird in Europa zurzeit intensiv diskutiert. Der Dachverband der europäischen Führungskräfteverbände CEC und die Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA sprechen sich für eine Stärkung der sozialen Dimension der Europäischen Union aus. Sie wenden sich aber gegen eine zu starke Harmonisierung und eine Kompetenzverlagerung über Grundsatzfragen der Sozialpolitik auf die EU-Ebene.**

Anlass ist eine Konsultation der Europäischen Kommission über die Einrichtung einer „europäischen Säule sozialer Rechte“. Kommissionspräsident Jean-Claude Juncker begründete das Vorhaben durchaus nebulös: Die Säule solle als „Kompass für eine erneute Konvergenz innerhalb des Euroraums“ dienen und „das ergänzen, was wir gemeinsam zum Schutze der Arbeitnehmer in der EU erreicht haben“.

Der vorhandene Regelungsbestand – der sogenannte „Acquis“ – ist aus ULA-Sicht beträchtlich und sollte keinesfalls unterschätzt werden. So enthält die EU-Charta der Grundrechte eine Reihe von Garantien und Rechtsgrundsätzen wie etwa Diskriminierungsverbote und Gleichbehandlungsgebote sowie spezifische Rechte wie das auf Elternurlaub und Mutterschutz. Artikel 151 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) verpflichtet die EU dazu, die Beschäftigung zu fördern. Gemäß Artikel 153 AEUV unterstützt sie die Mitgliedstaaten auf den Gebieten der sozialen Sicherheit, der Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung sowie der Modernisierung der Systeme des sozialen Schutzes.

Rechtsvereinheitlichung war allerdings nie das Ziel europäischer Sozialpolitik, eher das einer allmählichen Konvergenz. Laut AEUV müssen „weiche“ Steuerungsinstrumente wie ein politisches Benchmarking „unter Ausschluss jeglicher Harmonisierung“ angewandt werden. Unumstritten ist dagegen der Auftrag zur Koordination nationaler Sozialpolitiken. Die wechselseitige Anerkennung von Beitrags- und Versicherungszeiten, die Portabilität von Leistungen und der Grundsatz der Gleichbehandlung aller EU-Bürger sind unverzichtbar

für das Funktionieren des Binnenmarkts. Die Regelungen dafür existieren seit über 40 Jahren und werden sukzessive optimiert. Die Kompetenzen der Kommission enden aber bei der konkreten Ausgestaltung sozialer Sicherungssysteme. Über die Abgrenzung des versicherten und beitragspflichtigen Personenkreises oder die Finanzierungsgrundsätze entscheiden die EU-Mitgliedstaaten allein.

Daran gemessen ist der Fragenkatalog, mit dem die Kommission die Offenheit für ein politisches Tätigwerden der EU sondiert, erstaunlich umfangreich. Er umfasst auch Leistungen, in denen keine klare EU-Kompetenz existiert, etwa Renten, Arbeitslosen- und Langzeitpflegeleistungen. Es finden sich auch Anklänge an Reformkonzepte, die eine eher wirtschaftsliberale Handschrift tragen, etwa das „Flexicurity-Konzept“, das eine Deregulierung von Arbeitsmärkten mit präventiv ausgerichteten Instrumenten der Arbeits- und Sozialpolitik kombiniert. Diese Widersprüchlichkeit macht es schwer, zu interpretieren, worauf

die Europäische Kommission überhaupt abzielt: auf eine Ausweitung sozialpolitischer Leistungen unter politischer Führung der EU oder auf etwas anderes?

Politische Akteure haben sich bislang unterschiedlich positioniert. „Zugeknöpft“ und mit deutlichen Hinweisen auf die eigenen Kompetenzen äußerte sich der Bundesrat, offen und unterstützend die großen Gewerkschaften und zurückhaltend, aber nicht offen ablehnend die Arbeitgeberverbände. Bei der ULA überwiegt ebenfalls die Zurückhaltung. Eine Schärfung des sozialen Profils der EU ist angesichts gravierender wirtschaftlicher und sozialer Probleme in vielen Mitgliedstaaten sicherlich sinnvoll. Allerdings wünscht sich die ULA so rasch wie möglich Klarheit über die tatsächlich geplanten Maßnahmen. Das geltende EU-Recht und die eigenen Kompetenzen der Mitgliedstaaten setzen ambitionierten Zielen enge Grenzen. Insofern ist davon abzuraten, zum jetzigen Zeitpunkt unerfüllbare Erwartungen zu wecken. ■



*In Europa soll niemand im Regen stehen. Deshalb wird auf EU-Ebene über eine Stärkung der sozialen Säule diskutiert. Foto: fotojog – iStock*

LEADERSHIP-ENTWICKLUNG

# Bewusst führen

**Können Führungskräfte der Zukunft wirklich standhalten? Nicht, wenn sie die nachfolgenden Themen nicht verankert haben.**

Von Harald Winkler



Die meisten Menschen sind sich nicht bewusst, dass unsere Reaktionen in der Gegenwart aus der Vergangenheit stammen; genauer gesagt aus dem limbischen System unseres Gehirns, in dem Muster unserer Persönlichkeit, Erfahrungen, Bedürfnisse und Wissen „aufgezeichnet“ sind und für automatisierte Reaktionen sorgen. In einer sich ständig verändernden Welt können wir daher nicht situationsgerecht reagieren, kommen an Grenzen und blockieren uns und andere.

*„Der heutige Erfolg ist das Spiegelbild unserer inneren unbewussten Muster der Vergangenheit. Die Zukunft lässt sich daraus nicht gestalten, nur die Vergangenheit wiederholen!“*

Was braucht es, um den Dreh von der Vergangenheit in die Zukunft zu bekommen?

1. **Wirksames Selbst-Bewusstsein:** Sind Sie sich Ihrer Werte, Motive, Ihrer inneren Power bewusst? Kennen Sie Ihre Grenzen und limitierenden Glaubensmuster? Nur wer seine innere Power kennt, kann sie wirksam einsetzen. Nur wer seine inneren Limitierungen kennt, kann sie gezielt auflösen. Das realistische Selbst-Bewusstsein ist die Basis beim bewussten Führen von Menschen.

2. **Gemeinsamer Schulterschluss:** Wer sein Bewusstsein über Reflexion, neue Musterbildung, Achtsamkeitsübungen oder Coaching schärft, erreicht andere Einblicke und Handlungsoptionen. Wer dies gemeinsam mit den Führungskollegen macht, kann sich gegenseitig besser unterstützen, ergänzen und leichter neue produktive Verhaltensweisen bilden. Bewusstes Führen bei nur fünf Prozent der Belegschaft bringt den Stein ins Rollen.
3. **Bewusst Veränderungen gestalten:** Wie erreichen Sie Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern ohne scheinbare Notwendigkeit? Gehen Sie davon aus, dass Individuen sehr unterschiedliche Selbstbilder und Haltungen zu Veränderungen besitzen. Andere mit eigenen Überzeugungen zu überrollen, erzeugt Widerstand. Wirksamer ist, ein gemeinsames Bewusstsein zu schaffen, zu welchen Problemen und Herausforderungen ein Nicht-Agieren in dynamischen und schwer einschätzbaren Zeiten führen.
4. **Bewusstsein und Sinn auf allen Ebenen schaffen:** Jeder Mensch sucht nach Sinn und findet ihn in dem zielgerichteten Einsatz seiner inneren Power für

einen wertvollen Beitrag für andere. Auf der Projekt- und Unternehmenzebene heißt das: Reichern Sie wirtschaftliche Ziele an, indem Sie kraftvolle Visionen mit einem werthaltigen Beitrag für Kunden, Branche, Region und Gesellschaft gemeinsam mit den Beteiligten entwickeln.

Spitzenführungskräfte der Zukunft sind vor allem Experten im bewussten Umgang mit

- der inneren Power von sich und anderen,
- den individuellen und sozialen Mustern und
- dem Lernen und Verändern von „Systemen“.

Der Start in eine bewusste Führung erfordert die Bereitschaft für eine Auseinandersetzung mit sich selbst, die gemeinsame Anwendung und Weiterentwicklung beispielsweise in Klausurtagungen und die anfängliche Unterstützung von einem außenstehenden Profi. ■

Foto: Power of Excellence



**Harald Winkler**

ist Wirtschaftsingenieur und berät seit 28 Jahren Führungskräfte bei pionierhaften Vorhaben. Nach zwölf Jahren bei BMW und drei Personalberatungen gründete er 2004 sein eigenes Unternehmen unter dem Motto „Power of Excellence“. Mehr Informationen gibt es unter [www.power-of-excellence.de](http://www.power-of-excellence.de).



## REZENSION

# Viel lernen über Führung

**Kann man Führung lernen? Diese Frage ist seit jeher umstritten. Über Führung lernen kann man jedoch eine ganze Menge. Eine gute Grundlage hierfür bietet das Buch „Personalführung“ von Prof. Jürgen Weibler. In kurzer Zeit hat es sich zu einem Standardwerk entwickelt und ist jetzt in dritter, komplett überarbeiteter Auflage neu erschienen.**

Der Aufbau sowie die Vollständigkeit und Tiefe der Darstellung auf insgesamt 765 Seiten machen deutlich: Prof. Jürgen Weiblers Buch wurde vorrangig als wissenschaftliches Lehrbuch konzipiert. Es ist aber auch für Praktiker gut geeignet. Denn die Sprache ist verständlich; eine Vielzahl von Grafiken und Tabellen veranschaulichen auch die anspruchsvollen unter den vorgestellten Modellen. Konkrete Beispiele wie beispielsweise die Wiedergabe der offiziellen Führungsgrundsätze bekannter Unternehmen sorgen in vielen Kapiteln für Praxisnähe.

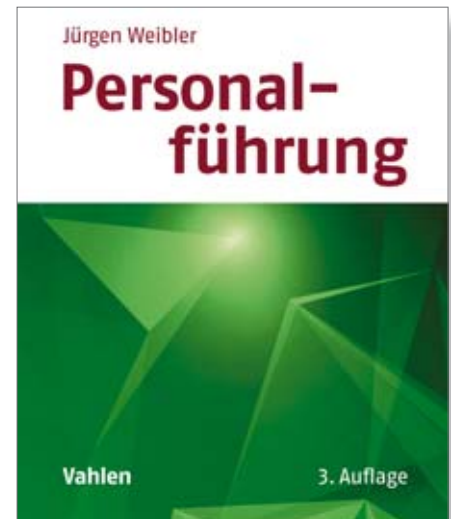
Den Anfang bildet eine Einführung in die Natur von Führungsbeziehungen: Wie entsteht Führung? Welche Definitionen von Führung gibt es? Anschließend werden bekannte Führungstheorien wie die „Eigenschaftstheorie“ oder die „Charismatische Führungstheorie“ ausführlich vorgestellt, einschließlich einer Vertretung und kritischen Würdigung in der Führungspraxis. Vollständig bis zu den modernen Ansätzen wie beispielsweise transformationale Führung oder Selbstführung fällt auch die Darstellung der Führungsstilmodelle aus. Ein Exkurs über Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit dieser Modelle zeigt: Führungsstilempfehlungen unterliegen nicht nur modischen Schwankungen. Es gibt auch keine allgemeingültigen „Patentrezepte“, die in bestimmten Situationen mit bestimmten Instrumenten verlässlich zum Erfolg führen.

Das Kapitel „Spezielle Blicke auf Führungsbeziehungen“ behandelt viele weitere neue Ansätze. Dabei tauchen auch Themen auf, die in der Öffentlichkeit vorwiegend als rechtspolitische Herausforderungen diskutiert werden, etwa Geschlechterquoten, der Gender Pay Gap oder die arbeitsrechtlichen Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt. Ansätze wie „Female Leadership“, „Digital Leadership“ oder „Netzwerk-Führung“ stellen dazu die einschlägigen Führungsmodelle vor und erweitern so die Diskussion um eine wichtige Facette.

Sehr lesenswert ist das Schlusskapitel des Buches über „Ethische Reflexionen von Führungsbeziehungen“. Darin werden „The Light Side of Leadership“ und „Bad Leadership“ gegenübergestellt. Es entspricht dem differenzierten Stil des gesamten Buchs, dass der Autor dem Leser auch hier ein Happy End vorenthält und die Erwartung enttäuscht, dass ethische Führung auf längere Sicht stets auch die ökonomisch erfolgreichere ist. Im Vordergrund stehe vielmehr die Legitimität von Führung. Diese müsse Weibler zufolge fortwährend neu ausgehandelt und anhand moralischer Grundsätze, aber auch rationaler Erwägungen neu begründet werden.

## Führungsprozesse verstehen

Bei Jürgen Weiblers Werk „Personalführung“ handelt es sich offensichtlich nicht um einfache Ratgeberliteratur für die



schnelle Lektüre im Wartebereich eines Flughafens. Wer hingegen herausfinden will, wie Führungsprozesse im Detail funktionieren – und wie nicht –, dabei die Befassung mit theoretischen Grundlagen nicht scheut oder einfach ein fundiertes Nachschlagewerk für ein bestimmtes aktuelles Stichwort aus der Führungsliteratur sucht, liegt mit diesem Buch goldrichtig.

Erschienen ist das Buch „Personalführung“ 2016 im Franz Vahlen Verlag (ISBN-10: 3800651718). Wer noch mehr über die Behandlung von Führungsthemen durch den Autor erfahren möchte, wird unter [www.leadership-insiders.de](http://www.leadership-insiders.de) fündig. ■



Foto: Martina Volgmann

Prof. Jürgen Weibler

ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der FernUniversität in Hagen und Autor zahlreicher Aufsätze und Publikationen zur Führungstheorie, Personalführung und Führungsethik.



Führungskräfte  
Institut



VON  
FÜHRUNGSKRÄFTEN  
EMPFOHLEN

Foto: scyther5 - iStock

## AKTUELLE SEMINARE

# Kompetent durch Weiterbildung

**Weiterbildung lohnt sich. Denn wer regelmäßig an seinen Fähigkeiten arbeitet und seine Kenntnisse erweitert, hat für den nachhaltigen Karriereerfolg bestens vorgesorgt. Hierzu bietet das Führungskräfte Institut (FKI) maßgeschneiderte Seminare an. Die Anmeldung erfolgt online auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).**

## Aufgaben von Sprecherausschüssen

Was gehört eigentlich zu den Hauptaufgaben von Sprecherausschussmitgliedern? In diesem Seminar werden die Rechtsanwälte Dr. Svenja Deich und Gerhard Kronisch den Teilnehmern ein Update zu Grundlagen, Aufgaben, Rechten und Pflichten vermitteln.

**Wann?** Am 14. März 2017.

**Wo?** In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

## Abfindungen effizient gestalten

Wie können Arbeitnehmer ihre Abfindung so gestalten, dass sie dabei möglichst effizient Steuern sparen? Die dafür notwendigen Maßnahmen erläutern Rechtsanwalt Gerhard Kronisch und Finanz- und Vermögensexperte Joerg Lamberty.

**Wann?** Am 16. März 2017.

**Wo?** In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

## Wirkungsvolle Taktiken für hartes Verhandeln – Teil 1 und 2

Welche Faktoren, Taktiken und Techniken können eine Verhandlung beeinflussen? In zwei aufeinander aufbauenden Trainings lernen die Teilnehmer, schnell und effektiv zu verhandeln. Referent ist der erfahrene Verhandlungsspezialist Kai Braake.

**Wann?** Am 29. und 30. März 2017.

**Wo?** In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).



Manager  
Monitor

## Führungskräfte brauchen gute Medienpräsenz

Mit seinem Umfragepanel „Manager Monitor“ sorgt das Führungskräfte Institut (FKI) für eine starke Wahrnehmung von Führungskräfteinteressen in der Öffentlichkeit. Denn die Umfrageergebnisse stoßen regelmäßig auf ein großes Echo in zahlreichen relevanten Wirtschaftsmedien. Wer ist Mitglied im Panel? Rund 1.000 angestellte Fach- und Führungskräfte aus allen Mitgliedsverbänden der Führungskräftevereinigung ULA. Dabei deckt der Manager Monitor eine Vielzahl an Branchen ab. Etwa acht Prozent der Panelmitglieder sind in ihren Unternehmen als Vorstands- oder Geschäftsführungsmitglieder, 52 Prozent als leitende Angestellte, 35 Prozent als außertarifliche Angestellte und fünf Prozent in sonstiger Stellung tätig. Um die Medienpräsenz und die Repräsentativität des Manager Monitors weiter zu erhöhen, sind neue Mitglieder stets willkommen. Die Anmeldung erfolgt online auf [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) und ist jederzeit kündbar. Selbstverständlich erfolgt die Auswertung der Umfrageergebnisse anonym.

INTERVIEW MIT DR. CHRISTIAN P. ILLEK

# Führung braucht Verlässlichkeit

**Für gute Führung gibt es kein Patentrezept. Aber es gibt einige wichtige Grundzutaten – Verlässlichkeit, Veränderungsbereitschaft und Haltung. Im Interview mit den ULA Nachrichten erläutert der Personalvorstand der Deutschen Telekom AG Dr. Christian P. Illek, welches Rüstzeug Führungskräfte noch brauchen, um im digitalen Zeitalter und in zunehmend ambidextren Unternehmensorganisationen zu überzeugen.**

**ULA Nachrichten:** Bei Microsoft Deutschland galten Sie mit der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und der Abschaffung der Büroanwesenheitspflicht als Innovator. Wie sehen Sie das Thema und seine Auswirkung auf Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen?

**Illek:** Beide Unternehmen – sowohl Microsoft als auch die Telekom – stehen mit Blick auf die Digitalisierung vor einer großen transformatorischen Aufgabe. Und die ist nicht nur technologisch zu betrachten, sondern es ist auch eine Aufgabe auf der personellen Ebene, die wir meistern müssen. Bei Microsoft hatte ich die Verantwortung für eine Ländergesellschaft, bei der Telekom habe ich nun eine weltweite Verantwortung – und der Konzern ist um einiges größer. Was das Thema Dynamik angeht, läuft der Wandel in der Telekom deshalb etwas zäher ab. Sobald Sie allerdings ein Unternehmen wie die Telekom in Bewegung gesetzt haben, hat das dann auch eine entsprechende Sogwirkung.

Die Digitalisierung der Wirtschaft führt zu immer schnelleren Reaktionszeiten und kürzeren Planungshorizonten. Schnellere Entscheidungen müssen getroffen werden, damit steigen die Unsicherheit und das Risiko. Um diesen „Speed“ aufzunehmen, müssen Führungskräfte ihre Teams fehler-toleranter arbeiten lassen. Das „Prototyping“ wird in dieser Lern- und Fehlerkultur immer wichtiger.

**ULA Nachrichten:** Worin sehen Sie vor diesem Hintergrund die größten Herausforde-

rungen für Führungskräfte im nächsten Jahrzehnt?

**Illek:** Führungseigenschaften und Führungsverhalten werden neu vermessen: Was früher noch mit „Command & Control“ funktionierte, ist heute oftmals keine Lösung mehr. Die Geschwindigkeit der Digitalisierung führt zu agileren Organisationen, die mit linearen Methoden nicht mehr zu steuern sind. Außerdem ist das Verstehen und Beherrschen digitaler Tools für Führungskräfte im Arbeit-4.0-Umfeld von elementarer Bedeutung. Denn mit den sogenannten Digital Natives kommen immer mehr Menschen in den Arbeitsmarkt, die mit den neuen Kommunikationstools aufgewachsen sind und auf diesem Gebiet deshalb vielen Führungskräften weit voraus sind.

Foto: Deutsche Telekom AG



**Dr. Christian P. Illek**

ist seit 2015 Personalvorstand der Deutschen Telekom AG. Zuvor war Illek als Vorsitzender der Geschäftsführung von Microsoft Deutschland tätig. Dort prägte der studierte Chemiker und Betriebswirtschaftler flexible Arbeitszeitmodelle.

Eine besondere Aufgabe für Führungskräfte in der digitalen Welt wird künftig auch immer mehr das Managen von ambivalenten Organisationsstrukturen sein. Die wenigsten arbeiten ja in jungen und unkonventionellen Start-ups, sondern in Unternehmen, die auf der einen Seite das Kerngeschäft sichern wollen und auf der anderen Seite Innovationen und neue Geschäftsideen entwickeln müssen.

Das Spannungsverhältnis von Effizienz und Innovation in ambidextren Unternehmen verlangt ressortübergreifendes Denken sowie eine bessere und intensivere Kommunikation. Ambidextre Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie im operativen Geschäft effizient agieren und gleichzeitig flexibel und innovativ auf Chancen und Marktveränderungen reagieren. Die Kunst des Managers besteht letztlich darin, die Balance zwischen beiden Welten im Unternehmen zu justieren.

**ULA Nachrichten:** Was ist Ihnen persönlich besonders wichtig, wenn Sie über das Thema Führung sprechen?

**Illek:** Verlässlichkeit, Veränderungsbereitschaft und Haltung: Führung im digitalen Zeitalter ist letztendlich auch eine Frage der inneren Einstellung. Bin ich bereit, mich zu verändern, und habe ich Lust, die Veränderung aktiv zu gestalten? Führungskräfte, die auf diese Fragen mit einem klaren „Ja“ antworten, sehen dem Änderungsdruck durch die digitale Transformation gelassen entgegen. ■



# MIT SICHERHEIT KARRIERE MACHEN!



Verband Fach- und  
Führungskräfte

[www.vff-online.de](http://www.vff-online.de)

## Kontakte · Exklusive Leistungen · Wirksame Interessenvertretung

Der Verband Fach- und Führungskräfte (VFF) bietet Unterstützung in allen Karrierefragen, von einschlägigen Informationen aus Wirtschaft und Politik über eine qualifizierte arbeitsrechtliche Beratung und exzellenten Seminaren bis hin zu maßgeschneiderten Zusatzleistungen.

- ▣ **Umfassender juristischer Service:** Arbeitsrechtliche Beratung und Vertretung durch unsere erfahrenen Juristen – auch vorbeugend, bevor ein Problem auftritt oder ein Rechtsstreit ansteht (im Mitgliedsbeitrag enthalten)
- ▣ **Erfahrungs- und Informationsaustausch in unserem Netzwerk mit über 50.000 Mitgliedern:** Überregionale Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen sowie Seminare
- ▣ **Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte:** Wirksame Interessenvertretung in Berlin und Brüssel



Haben wir Ihr Interesse geweckt? Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung unter

**030 - 30 69 63 0**