



# Nachrichten

Informationen für Führungskräfte



**Balanceakt Gleichbehandlung:  
Mehr Frauen  
an die Spitze**



4



6



8



11

Coverfoto: Shutterstock

## EDITORIAL

---

- 03** Gute Führung  
Unternehmenskultur muss stimmen

## ULA INTERN

---

- 03** Personalia  
Zwischen Glückwunsch und Gedenken

## ARBEIT

---

- 04** Mitbestimmung  
Gefahr droht aus Europa
- 06** Gleichbehandlung  
Frauenquote spaltet die Gemüter

## GESUNDHEIT

---

- 08** Krankenversicherung  
Beitragsdiskussionen nehmen kein Ende

## MANAGEMENT

---

- 09** Neue Umfrage  
Arbeiten 4.0 – Führen 4.0
- 10** Weiterbildung  
Aktuelle Seminare im Überblick

## VEREINBARKEIT

---

- 11** Familienfreundlichkeit  
Väter mit ins Boot holen

### Impressum

**Herausgeber:** ULA – Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände · Kaiserdamm 31 · 14057 Berlin; VAA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
Telefon 030 3069630 · Fax 030 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:** 6-mal jährlich  
**Verbreitete Auflage:** 35.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.  
**Gestaltung:** Dülberg & Brendel GmbH · Public Relations · Düsseldorf  
**Druck:** Köllen Druck+Verlag · Bonn

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Kultur als Fels in der Brandung



Foto: ULA

Zahllos sind die Artikel, die auf den Wandel in der Wirtschaftswelt hinweisen. Globalisierung, Digitalisierung und Demografie sind die Schlagworte, mit denen auf die Notwendigkeit verwiesen wird, dass wir und die Unternehmen sich ändern müssen, um in der neuen Welt „21.0“ zu bestehen. Strategien und Geschäftsmodelle, Technologien und Prozesse, Markt- und Kundenstrategien stehen auf dem Prüfstand. Mitarbeiter und Führungskräfte geraten in den Fokus. Seminare und Konferenzen werden abgehalten, die Führungskräften das neue Führungsverhalten beibringen wollen. Man hört vom Untergang der Hierarchien und vom Wegfall der Führungskräfte, man spricht von Autorität statt Macht, von Netzwerken und der Bedeutung von Argumen-

ten. Eine neue Definition von Arbeit wird gefordert, ein modernes, mobiles Arbeiten, bei dem der feste Arbeitsplatz an Bedeutung verliert und der Mitarbeiter mobil erreichbar sein muss.

Viel zu oft wird bei all dem Wandel übersehen, dass eine Voraussetzung besonders wichtig ist, damit dieser Wandel überhaupt gelingen kann: Die Unternehmenskultur muss stimmen. Eine Unternehmenskultur, welche die für diesen Wandel erforderliche Akzeptanz erst ermöglicht. Eine Kultur, die offen für Wandlungsprozesse der Unternehmen im globalen Wettbewerb ist und die gleichzeitig über geteilte Grundwerte eine Bindungswirkung bei den Mitarbeitern entfalten kann. Das Unternehmen muss seinen Mitarbeitern Vertrauen schenken. Vertrauen in ihren Willen zur Erbringung der Leistung – mobil oder am Telearbeitsplatz. Die Mitarbeiter müssen ihrem Unternehmen vertrauen, dass ständige Erreich- und Verfügbarkeit nicht in eine Rund-um-die-Uhr-Arbeit mündet.

Eine gute Unternehmenskultur erhöht die Attraktivität nach innen, aber auch nach außen. Immer weniger neue Mitarbeiter werden über Stellenanzeigen geworben, immer mehr über Empfehlungen. Nicht das Unternehmen, das am meisten zahlt oder die besten Sozialleistungen bietet, hat die Nase bei der Suche nach neuen Fachkräften vorn, sondern jenes, dessen Kultur am besten zum Mitarbeiter passt. Eine Kultur mit Werten, die gelebt werden. Dazu gehört auch eine gute Führungskultur. Es könnte sein, dass dies die stabilste Währung ist, mit der am erfolgreichsten auf die Zukunft eingezahlt wird.

Herzlichst

*Jhr*  
*Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

GLÜCKWUNSCH UND GEDENKEN

## Gratulation an Peter Weber

Am 20. Februar 2016 feiert Dr. Peter Weber, ULA-Präsident in den Jahren 1995 bis 2002, seinen 75. Geburtstag. Die Sicherung und wirksame Nutzung der Errungenschaften im Mitbestimmungsrecht standen im Mittelpunkt seiner Präsidentschaft. Außerdem fiel das 50-jährige ULA-Gründungsjubiläum in seine Amtszeit. Ebenso unterstützte Peter Weber als überzeugter Europäer mit Nachdruck das Engagement der ULA in der CEC. Ein wichtiges Anliegen war für den studierten Juristen auch, dass ausländische Investoren die Besonderheiten des deutschen Wirtschafts- und Arbeitslebens verstehen und positiv wahrnehmen. Die von Weber maßgeblich geprägte, in Deutsch und Englisch verfasste Broschüre „Standort Deutschland/ Business Location Germany“ schuf dafür ein wirksames Argumentarium. Die ULA gratuliert ihrem langjährigen Vorsitzenden herzlich und wünscht für die Zukunft Gesundheit und alles erdenklich Gute.

## Abschied von Hans Kern

Am 16. Dezember 2015 verstarb im Alter von 84 Jahren Dr. Hans Kern. Der promovierte Chemiker stand von 1976 bis 1978 sowie von 1986 bis 1991 an der Spitze der ULA. In seine erste Amtszeit fiel die Verabschiedung und Umsetzung des Mitbestimmungsgesetzes 1976. Den leitenden Angestellten wurde damit erstmals eine eigene Vertretung in den Aufsichtsgremien der mitbestimmten Unternehmen eingeräumt. Das Ziel einer gesetzlichen Verankerung der Sprecherausschüsse wurde in Kerns zweiter Amtsperiode erreicht. In Politik und Wirtschaft genoss Hans Kern stets hohes Ansehen und machte die ULA zu einem allseits geschätzten Gesprächspartner. Die ULA gedenkt seiner voller Respekt und mit großer Dankbarkeit. ■

MITBESTIMMUNG

# Aufsichtsratswahlen: Gefahr aus Europa

Foto: Zerbor – Shutterstock

**Nach einer längeren Phase der Ruhe stellt das europäische Recht das deutsche System der Arbeitnehmermitbestimmung vor neue Herausforderungen. Eine davon ergibt sich aus einem Vorlagebeschluss des Kammergerichts Berlin an den Europäischen Gerichtshof.**

Verstößt es gegen das Unionsrecht, wenn nur inländische Arbeitnehmer bei Aufsichtsratswahlen nach dem deutschen Mitbestimmungsgesetz wahlberechtigt sind? Diese Frage haben die Richter am Kammergericht Berlin ihren Luxemburger Kollegen vorgelegt.

Das Thema ist in der juristischen Literatur nicht neu. Die herrschende Meinung kommt dabei zum Ergebnis, dass kein Verstoß vorliegt. Begründet wird dies zuvorderst mit dem Territorialitätsprinzip. Dieses besagt: Auf Arbeitsverhältnisse kann nur das Recht des jeweiligen Arbeits- beziehungsweise Einsatzortes angewendet werden. Auch Gerichtsverfahren, in denen Unternehmen oder Anteilseigner gestützt auf EU-Rechtsvorschriften die Rechtmäßigkeit der Zusammensetzung des Aufsichtsrats in Frage gestellt

hatten, kamen mehrheitlich zum gleichen Ergebnis. Vereinzelt erfolgreiche Klagen wurden in den oberen Instanzen revidiert.

Anders als ihre Kollegen zuvor sahen nun die Berliner Richter keine Möglichkeit, die aufgeworfenen europarechtlichen Fragen mit ausreichender Gewissheit zu beantworten, und nutzten die Möglichkeit zur Vorlage. Sie begründeten dies nicht nur mit der Gefahr eines Verstoßes gegen das europarechtliche Diskriminierungsverbot. Auch die Freizügigkeit könnte aus ihrer Sicht eingeschränkt sein: Ein Wegzug aus Deutschland bewirke den Verlust des Wahlrechts und könne damit als Mobilitätsbremse wirken.

Die ULA teilt die Zweifel an der EU-Rechtskonformität des geltenden Rechts nicht. Poli-

tisch mag das Argument der Ungleichbehandlung der Belegschaften grenzüberschreitender Unternehmen noch nachvollziehbar sein. Angesichts des Territorialitätsprinzips, das Eingriffe in Rechtsverhältnisse außerhalb von Deutschland ausschließt, ist bereits rein praktisch keine Möglichkeit denkbar, ausländische Arbeitnehmer an den Wahlen zu beteiligen. Würde man die Logik der Kläger auf andere arbeitsrechtliche Regelungen übertragen, die deutsche Arbeitnehmer im Vergleich zu ihren Kollegen im EU-Ausland relativ besserstellen, müssten weite Teile des Arbeitsrechts auf den kleinsten gemeinsamen Nenner „eingedampft“ werden.

Gegen die Position der Kläger spricht auch: Das bestehende europäische Gesellschaftsrecht erkennt eigenständige nationale

Mitbestimmungsregelungen ausdrücklich an. So gelten bei Gründung einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE) im Falle des Scheiterns der Verhandlungen über die Ausgestaltung der Mitbestimmung unter bestimmten Voraussetzungen die zuvor bestehenden Mitbestimmungsregelungen fort („Auffangregelung“).

### Im Fokus bis 2017: Zukunft der Mitbestimmung

Mit einem Urteil wird für Anfang 2017 gerechnet. Traditionell ist der Ausgang von Verfahren vor dem EuGH schwer zu prognostizieren. Sicher ist nur: Ein Erfolg der Beschwerdeführer würde das derzeitige Mitbestimmungssystem massiv in Frage stellen. Eine Bestätigung der geltenden Rechtslage würde hingegen die Rechtssicherheit über die Grundlagen der Mitbestimmung deutlich erhöhen.

Für weitere Unsicherheit sorgt die geplante Richtlinie über „Gesellschaften mit beschränkter Haftung und nur einem Gesellschafter“ (Societas Unius Personae, SUP). Mit ihr knüpft die Europäische Kommission an ihre gesellschaftsrechtliche Reformagen-

da an. Diese führte vor über zehn Jahren zu mehreren Neuerungen, darunter die Schaffung der SE.

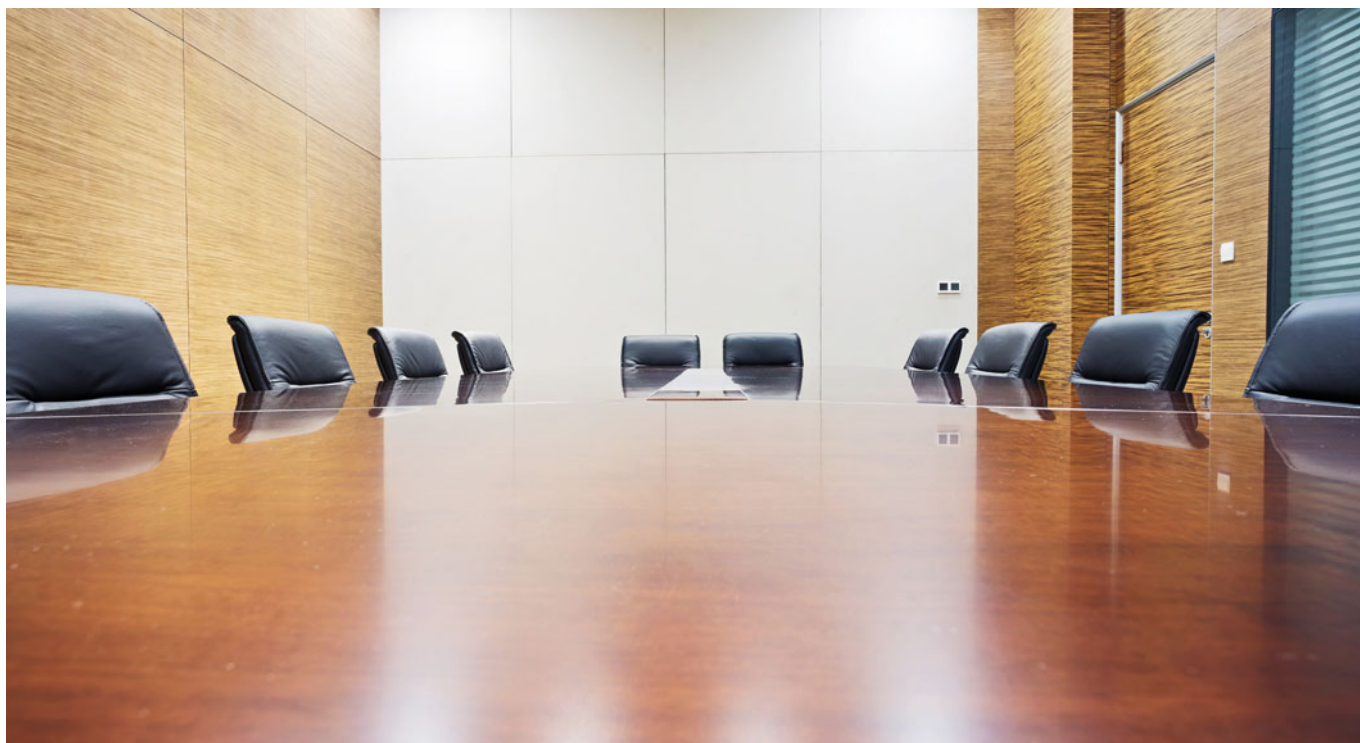
Bei der Mehrzahl der Reformen wurden die gesellschaftsrechtlichen Vorschriften stets über eine EU-Verordnung direkt in Kraft gesetzt. Die Mitbestimmungsregelungen wurden demgegenüber als Richtlinie verabschiedet. Sie konnten so von den Mitgliedstaaten in ihre nationalen Rechtsordnungen mit der gebotenen Sorgfalt „eingepasst“ werden. Allerdings scheiterte die Kommission vor wenigen Jahren mit dem Vorhaben einer Europäischen Privatgesellschaft (Societas Privata Europaea, SPE) am Widerstand der Mitgliedstaaten. Diese Rechtsform war vor allem auf kleine und mittlere Unternehmen konzipiert worden.

Für die SUP hat die Kommission die Form einer Richtlinie gewählt. Diese enthält lediglich gesellschaftsrechtliche Rahmenregelungen, jedoch keine Vorgaben über die Mitbestimmung. Ansonsten bleibt das Ziel ähnlich wie bei der SPE: Unternehmensgründungen im Ausland sollen erleichtert werden. Eine Eintragung ins Handelsregister soll online möglich sein und im Wesentlichen nur einen Solvenznachweis sowie einen Bilanztest er-

fordern. Zur Gründung berechtigt wären sowohl natürliche als auch juristische Personen.

In den bisherigen Beratungen wurde der Richtlinienvorschlag von unterschiedlichsten Akteuren kritisiert. Moniert werden Defizite bei Transparenz und Gläubigerschutz. Der Bundesrat sieht die Gefahr des Missbrauchs einer SUP zu kriminellen Zwecken wie der Geldwäsche. Der Europäische Rat hat in seiner Stellungnahme eine Änderung gefordert, die bestehende Mitbestimmungssysteme schützen könnte. Ihr zufolge wäre es nicht möglich, „in einem Zug“ eine mitbestimmte Gesellschaft in eine SUP umzufirmieren und den Sitz in einen Mitgliedstaat ohne Unternehmensmitbestimmung zu verlegen.

Trotzdem sieht die ULA die Warnungen vor einer Gefährdung der Mitbestimmung als berechtigt an. Zwar bestehen bereits heute vielfältige Optionen für eine Vermeidung eines mitbestimmten Aufsichtsrats, etwa die Gründung einer ausländischen Holding. Die SUP könnte aber den Aufwand, der zu diesem Zweck betrieben werden muss, signifikant senken. Sie könnte damit einen echten Anreiz für eine Reduzierung von Arbeitnehmerrechten setzen. ■



Kein Platz für Arbeitnehmer – droht Europa eine Flucht der Unternehmen aus den Mitbestimmungssystemen? Bis Anfang 2017 will der Europäische Gerichtshof Klarheit im EU-Gesellschaftsrecht schaffen. Foto: Zhu Difeng – Fotolia

## GLEICHBEHANDLUNG

# Meinung zur Frauenquote nach wie vor gespalten

**Welche Kenntnisse haben Führungskräfte über unternehmensindividuelle Zielgrößen zu Frauen in Führungspositionen? Wie werden die gesetzlichen Regelungen bewertet? Zu dieser Frage haben die ULA und ihre Mitgliedsorganisation EAF Berlin eine Umfrage unter den Mitgliedern des Umfragepanels Manager Monitor durchgeführt.**

An der Umfrage teilgenommen haben rund 300 Führungskräfte aus Unternehmen, die mehrheitlich vom Gesetz betroffen sind. Die Befragten waren zu drei Vierteln männlich und zu einem Viertel weiblich. Ein Viertel der Teilnehmer war jünger und drei Viertel älter als 50 Jahre, wobei die befragten Frauen tendenziell jünger waren als die Männer. Während die Frauen in der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre rund 70 Prozent der Befragten ausmachten, waren Frauen bei der Altersgruppe 60 Jahre und älter nur noch geringfügig vertreten.

## Unklarheit über Betroffenheit des Unternehmens

58 Prozent der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen Ziele für mehr Frauen in Führungspositionen gesetzt hat. 28 Prozent wissen von keinen Zielgrößen, 24 Prozent haben dazu keine Angaben gemacht.

Von den Befragten aus Unternehmen mit weniger als 2.000 Arbeitnehmern geben zwei Drittel an, ihr Unternehmen habe keine Zielgrößen formuliert. Dieser Wert überrascht,

denn nur ein Fünftel von ihnen stammt aus Unternehmen mit weniger 500 Mitarbeitern, die vom Gesetz nicht erfasst sind. In der Größenklasse zwischen 500 und 2.000 Beschäftigten müssen Unternehmen hingegen Ziele formulieren, wenn sie börsennotiert oder mitbestimmungspflichtig sind.

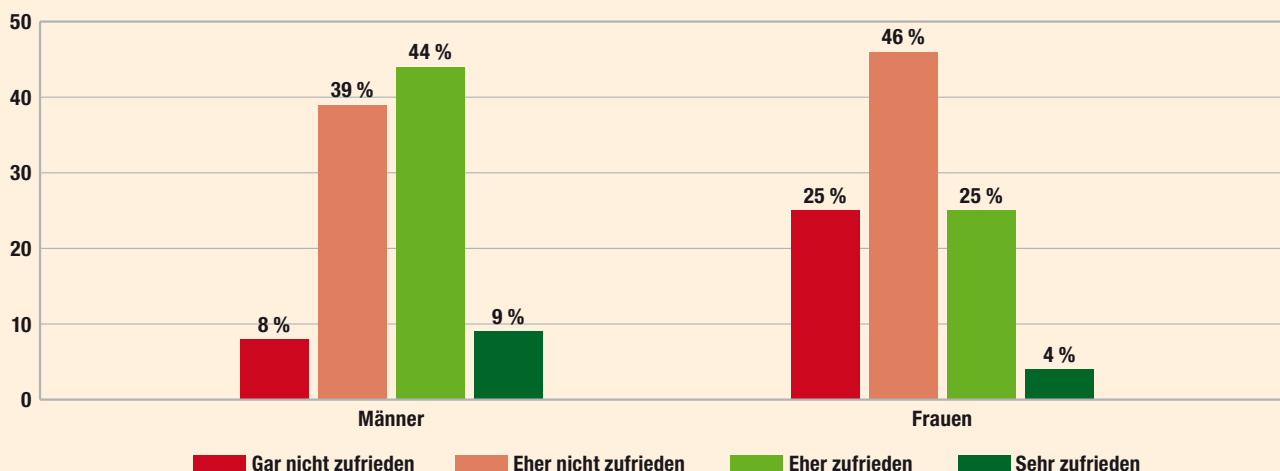
## Fehlende Informationen über Unternehmensziele

Nur 48 Prozent der befragten Führungskräfte kennen die Zielgrößen ihres Unter-

*Im Ringen um die richtige Strategie beim Streben nach mehr Chancengleichheit im Berufsleben ist so mancher Balanceakt nötig. Foto: Diego Cervo – Fotolia*



### Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand von Frauen in Führungspositionen in Ihrem Unternehmen?



Quelle: Manager Monitor

nehmens. Rund 43 Prozent der Befragten kennen die Ziele nicht und weitere 9 Prozent antworten mit „weiß nicht“. Dieses Ergebnis lässt durchaus auf fehlende Kommunikation und Transparenz in den Unternehmen schließen. Selbst bei den Unternehmen mit über 2.000 Beschäftigten, die mit Sicherheit unter das Gesetz fallen, wissen 45 Prozent der Führungskräfte nicht über die Zielvorgaben Bescheid. Dies ist umso bedenklicher, als dass die Führungskräfte diejenigen sind, welche die Zielgrößen für mehr Frauen in Führung in der Praxis umsetzen müssen.

### Negativere Bewertung vonseiten der Männer

Männer und Frauen bewerten das Gesetz sehr unterschiedlich: Frauen sehen es mehrheitlich positiv, Männer mehrheitlich negativ. Die positivere Bewertung des Gesetzes durch die weiblichen Befragten korreliert mit ihrer Unzufriedenheit mit dem aktuellen Stand von Frauen in Führungspositionen im Unternehmen. Drei Viertel der Frauen geben an, mit dem Status quo nicht zufrieden zu sein. Mehr als die Hälfte der befragten männlichen Führungskräfte hingegen beurteilt den aktuellen Stand von Frauen in Führungspositionen in ihrem Unternehmen als eher bis sehr zufriedenstellend. Damit einher geht auch die mehrheitliche Ablehnung des Gesetzes durch die männlichen Führungskräfte.

### Frauen besser über Chancengleichheit informiert

Frauen wissen nicht nur eher, ob ihr Unternehmen sich Zielgrößen gesetzt hat: Sie kennen diese Ziele tendenziell häufiger als die männlichen Befragten. Auch sind Frauen besser über flankierende Maßnahmen wie zum Beispiel in den Bereichen Personalentwicklung, Vereinbarkeit oder Arbeitszeitflexibilisierung informiert. Aus welchen Gründen? Zum einen sind Frauen von den gesetzlichen Regelungen potenziell selbst betroffen und haben möglicherweise ein höheres Eigeninteresse, zu erfahren, welche Ziele sich das Unternehmen steckt. Hinzu kommt, dass sich viele Maßnahmen rund um Vielfalt und Chancengleichheit fast ausschließlich an Frauen richten.

Wenngleich es sinnvoll ist, Frauen gezielt zu fördern, sollten auch Männer bewusst in Maßnahmen einbezogen werden – beispielsweise zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere oder zum Thema Elternzeit. Das erhöht die Akzeptanz der Maßnahmen im Unternehmen und trägt dazu bei, eine größere Vielfalt männlicher Rollen- und Karrieremodelle sichtbar zu machen.

### Ausgewogenere Strukturen in kleineren Unternehmen?

Führungskräfte in großen Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten bewerten das Gesetz vergleichsweise positiver als in

kleineren Unternehmen – sowohl Frauen als auch Männer. Die Zufriedenheit mit dem Erreichten ist wiederum geringer, was daran liegen kann, dass in großen Unternehmen bis heute weniger Frauen in Führungspositionen sind. Die dort herrschende Unzufriedenheit mit dem Status Quo könnte somit die Erklärung für eine positivere Beurteilung des Gesetzes liefern.

### Jüngere Führungskräfte wollen mehr Gleichstellung

In der Altersgruppe der über 50-Jährigen ist die kritische Bewertung des Gesetzes etwas ausgeprägter. Die größten Unterschiede hinsichtlich des Alters ergeben sich jedoch bei der Zufriedenheit mit dem derzeitigen Status quo von Frauen in Führungspositionen: Fast zwei Drittel der unter 50-Jährigen sind unzufrieden, wohingegen sich eine knappe Mehrheit der Altersgruppe Ü50 zufrieden zeigt. Hier zeichnet sich eine interessante Tendenz ab: Bisher zeigten Studien nämlich, dass sich Männer vor allem in der letzten Phase ihrer Karriere oder aus persönlicher Betroffenheit, zum Beispiel weil sie selbst eine berufstätige Tochter haben, für mehr Frauen in Führungspositionen einsetzen.

Eine vollständige Auswertung der Studie wurde unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) veröffentlicht. Eine eigene Zwischenbilanz der Arbeiten von EAF Berlin zu diesem Thema gibt es unter [www.eaf-berlin.de](http://www.eaf-berlin.de). ■

## KRANKENVERSICHERUNG

# Diskussion um Beiträge

**Gesundheit kostet immer mehr – und ein Ende ist nicht in Sicht. Denn steigende Zusatzbeiträge und die seit 2004 sehr hohe Belastung von Betriebsrenten mit Krankenversicherungsbeiträgen beschäftigen derzeit die Politik.**

Seit mehr als zehn Jahren zahlen Versicherte einen Teil ihrer Krankenversicherungsbeiträge allein. Bis Anfang 2015 erhoben die Kassen einen „zusätzlichen Beitragssatz“ in Höhe von bundeseinheitlich 0,9 Prozent. Seither wird ein „Zusatzbeitrag“ individuell von jeder Kasse festgelegt. Dieser ist nun auf breiter Front gestiegen, im Durchschnitt auf 1,1 Prozent. Das hat zu einer politischen Debatte darüber geführt, ob es richtig war, die paritätische Beitragsteilung aufzugeben.

Aus Sicht der ULA sprechen arbeitsmarktpolitische Gründe für die damalige Entscheidung. Die Dämpfung der Lohnnebenkosten im letzten Jahrzehnt hat zur guten Beschäftigungslage sicherlich einen Beitrag geleistet. Fraglich ist aber, ob eine komplette Entkopplung notwendig war. Die ULA hält es für überlegenswert, eine Grenze für den maximalen Abstand zwischen Versichertenbeitrag (allgemeiner Beitragssatz plus durchschnittlicher Zu-

satzbeitrag) und dem Arbeitgeberbeitrag zu definieren. Würde diese überschritten, müsste der Gesetzgeber eine Erhöhung des Arbeitgeberbeitrags wenigstens prüfen. Arbeitgeber hätten auf diese Weise einen stärkeren Anreiz, sich für ein Höchstmaß an Kosteneffizienz bei den gesetzlichen Krankenversicherungen einzusetzen. Über ihre Verankerung in deren Verwaltungsräten haben sie dazu auch die Möglichkeit.

Politisch diskutiert wird derzeit auch über die Erhebung des vollen Beitragssatzes der Krankenkassen auf Betriebsrenten. Bis Ende 2003 galt nur der halbe Beitragssatz. Die ULA hatte gegen die massive Mehrbelastung der Betriebsrentner protestiert und sich auch an Musterklagen beteiligt. Diese blieben aber erfolglos – mit einer Ausnahme. Nur bei Direktversicherungen, die von ausgeschiedenen Arbeitnehmern als Versicherungsnehmer fortgeführt werden, muss die Leistung aufgeteilt werden: in einen beitragspflichtigen betrieblichen und

einen beitragsfreien privaten Teil. Zur Frage, ob dies auch für Pensionskassen gilt, ist noch eine letzte Verfassungsbeschwerde anhängig.

Eine Rückkehr zum halben allgemeinen Beitragssatz würde die Krankenkassen mindestens 2,5 Milliarden Euro oder rund 1,5 Prozent ihrer Einnahmen kosten. Dies macht eine gesetzgeberische Korrektur nach Meinung der ULA eher unwahrscheinlich. Eine Gegenfinanzierung zulasten der Erwerbstätigen lehnt die Führungskräftevereinigung ab. Dies gilt insbesondere für den Vorschlag, die derzeitige Beitragsfreiheit von Arbeitgeberbeiträgen zur betrieblichen Altersversorgung wieder abzuschaffen. Viele Versorgungsmodelle würden teurer und unattraktiver, unter anderem viele tarifliche Lösungen, bei denen die Beitragsersparnis des Arbeitgebers für eine Aufstockung der Beiträge verwendet wird.

Nach Ansicht der ULA sollte die Politik aber wenigstens alternative Ideen zur Gegenfinanzierung sowie eine Reform ganz ohne Gegenfinanzierung prüfen. Letztere würde wohl zu weiter steigenden Zusatzbeiträgen um circa 0,2 Prozent führen.

Eine Entlastung von Betriebsrentnern zulasten aller Versicherten wäre verteilungspolitisch zwar angreifbar. Fest steht aber auch: Die volle Beitragspflicht für Betriebsrenten hatte und hat anhaltend negative Wirkungen. Die immer wieder in den Medien veröffentlichten Warnungen vor dem „Renditekiller Krankenversicherung“ und die aus Perspektive der Führungskräfte falsche Quintessenz „Entgeltumwandlung lohnt sich nicht“ sind ein massives Hindernis für die betriebliche Altersversorgung. Eine Entschärfung dieser Problematik wäre ein klares Signal, dass die Regierung es ernst meint mit ihrem Ziel der Stärkung der Betriebsrente. ■



Foto: Valeriya Potapova – iStock



MANAGER MONITOR

# Neue Umfrage: Arbeiten 4.0 – Führen 4.0

Wie verändert die Digitalisierung das Arbeitsleben? Welcher Handlungsbedarf besteht dadurch im Arbeits- und Sozialrecht? Diese Fragen werden aktuell in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik intensiv diskutiert. Deshalb nimmt die ULA als politische Vertretung der Fach- und Führungskräfte in Deutschland an dieser Debatte teil. Dazu gehört auch eine aktuelle Onlineumfrage zum Thema „Arbeiten 4.0 – Führen 4.0“.

Einen maßgeblichen Anstoß zur Debatte hat das Bundesarbeitsministerium geliefert, das im Jahr 2015 einen Dialogprozess mit dem Titel „Arbeiten 4.0“ eingeleitet hat. Daran knüpft die ULA mit ihrer in zwei Teilen durchgeführten Umfrage an. Der erste Teil der Umfrage ist ab sofort auf [www.fki-umfrage.de/012016/entry.htm](http://www.fki-umfrage.de/012016/entry.htm) erreichbar. Noch bis zum 4. März 2016 können Interessenten an der Umfrage teilnehmen.

Die Fragen widmen sich den persönlichen Erfahrungen der Umfrageteilnehmer mit neuen Formen flexibler Arbeit. Welche Rol-

le spielen diese in ihren Unternehmen oder ihrem Arbeitsleben? Welche Auswirkungen ergeben sich für Führungskräfte? Welche Änderungen im Arbeits- und Sozialrecht könnten in Zukunft erforderlich sein?

Die zweite Hälfte der Umfrage startet voraussichtlich Anfang März. Ihr Schwerpunkt: die Veränderungen in Führungsbeziehungen und bei den Anforderungen an Führungskräfte. Zur Teilnahme an dieser Umfrage wird über die Medien der ULA sowie unter [www.ula.de](http://www.ula.de) gesondert aufgerufen.

Interessenten, die regelmäßig an Umfragen der ULA teilnehmen wollen, erhalten am Ende des Fragebogens die Möglichkeit, dem Umfragepanel „Manager Monitor“ als Mitglied beizutreten. Panelmitglieder erhalten dann etwa alle zwei Monate Einladungen zu kurzen Onlineumfragen, die sich mit aktuellen politischen Fragestellungen oder aktuellen Entwicklungen aus dem Berufsleben von Fach- und Führungskräften befassen.

Unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) gibt es weitere Informationen zum Panel und zu den bisherigen Umfragen. ■



Führungskräfte  
Institut



Foto: kasto – Fotolia

VON  
FÜHRUNGSKRÄFTEN  
EMPFOHLEN

WEITERBILDUNG

# Seminare bringen Karriere auf Trab

Wer in einer verantwortungsvollen Position oder Funktion im Unternehmen tagtäglich leistungsorientiert arbeitet, muss seine Kenntnisse und Fertigkeiten kontinuierlich verfeinern. Dazu bietet das Führungskräfte Institut (FKI) maßgeschneiderte Seminare an. Die Anmeldung erfolgt auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Wirkungsvolle Taktiken für hartes Verhandeln

Für Führungskräfte gehören Verhandlungen zum Alltag. Aber die wenigsten schöpfen ihr Verhandlungspotenzial voll aus. Wie man seine Trümpfe auch in schwierigen Verhandlungssituationen richtig ausspielt, erläutert Verhandlungsspezialist Kai Braake.

**Wann?** Am 23. Februar 2016.

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

## Hart verhandeln – Stufe zwei

In Verhandlungen werden mitunter harte Bandagen angelegt. In diesem Seminar trainiert Kai Braake das rhetorische Wirkungsrepertoire, damit die Teilnehmer ihre Überlegenheit sowohl im Einzelgespräch als auch in konfrontativen Diskussionen gewährleisten können.

**Wann?** Am 24. Februar 2016.

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

## Abfindungen effizienter gestalten

Durch die richtige Ausgestaltung der Abfindungszahlung lassen sich zum Teil sehr hohe Steuerersparnisse erzielen. Welche Grundlagen und Kenntnisse dafür notwendig sind, erklären Rechtsanwalt Gerhard Kronisch und Finanzexperte Joerg Lamberty.

**Wann?** Am 1. März 2016.

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



Manager  
Monitor

## Sprecherausschusstag 2016: Führung 4.0

Am 1. und 2. Juni 2016 treffen sich zum sechsten Mal die Vertreter von leitenden Angestellten namhafter Unternehmen aus allen Branchen der Wirtschaft für einen Erfahrungs- und Meinungsaustausch zu zentralen Zukunftsfragen. Unter dem Motto „Führen 4.0“ bietet der Sprecherausschusstag wieder ein exklusives Programm mit hochkarätigen Referenten und Podiumsteilnehmern. Neben rund 100 Mitgliedern von Sprecherausschüssen erwarten die Veranstalter Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien. Die diesjährige Veranstaltung wird in der Landesvertretung des Landes Bremen ausgerichtet. Alle Teilnehmer sind gleichzeitig auch zum ULA-Frühlingsfest eingeladen, das am Abend des 1. Juni 2016 in der Türkischen Botschaft stattfindet. Unter [www.sprecherausschusstag.de](http://www.sprecherausschusstag.de) werden ab Februar 2016 nähere Informationen und eine Anmeldemöglichkeit veröffentlicht. An gleicher Stelle finden sich auch Informationen und Bildstrecken zu den Veranstaltungen der Vorjahre.

KONGRESS „BERUF, FAMILIE, MÄNNER!“

# Harte Politik statt Gedöns!

**Um die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere langfristig zu verbessern, müssen auch die Väter mit ins Boot geholt werden. Wie das gelingen kann? Jede Menge nützlicher Anregungen gab es Anfang Dezember 2015 auf dem Kongress „Beruf, Familie, Männer!“ in der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main. Aber bei der Umsetzung der Lösungsvorschläge kommt es auf die Unternehmen vor Ort an. Hier können Vorgesetzte und Beschäftigte gleichermaßen lernen, ihre Gestaltungsmöglichkeiten besser zu nutzen.**

Wie können zukünftige Arbeitszeit- und Karrieremodelle aussehen, um eine möglichst partnerschaftliche Aufgabenaufteilung von Müttern und Vätern zu ermöglichen? Indem man mit Väterkompetenzen in Führung geht: hin zu zielorientierter Führung – weg von der Präsenzkultur. Dies war einer der vorgeschlagenen Lösungswege auf dem Kongress „Beruf, Familie, Männer!“ am 7. Dezember 2015 in der Industrie- und Handelskammer (IHK) Frankfurt am Main. Veranstalter des zehnten Kongresses im Rahmen der Reihe „Dialog Beruf & Familie in Hessen“ waren neben der IHK das Hessische Ministerium für Soziales und Integration, die „hessenstiftung – familie hat zukunfft“, das Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ und das Demografienetzwerk FrankfurtRheinMain. Unter den rund 130 Teilnehmern aus Unternehmen, Politik und Verbänden bestand Konsens über die Forderung, dass sich eine familienfreundliche Personalpolitik in den Unternehmen viel stärker als bisher der Väter annehmen müsse. „Laut aktuellem Väterbarometer vom Unternehmensprogramm Erfolgsfaktor Familie bieten vier von fünf Arbeitgebern auch Teilzeit an – für beide Elternteile“, hob der Geschäftsführer der IHK Frankfurt am Main Dr. Ralf Geruschkat hervor. Bei jedem zweiten Arbeitgeber sei zudem mobiles Arbeiten möglich. Für den IHK-Geschäftsführer ist Vereinbarkeit für Väter „kein Gedöns, sondern harte Politik“.

Auch wirtschaftlich zahlt sich ein familiengerechtes Arbeitsleben aus. Denn der Arbeitszeitgewinn durch eine höhere Erwerbstätigkeit der Frauen kompensiert makroökonomische Verluste durch die Arbeitszeitreduktion der Väter um ein Vielfaches. So forderte die Abteilungsleiterin Familie im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration Cornelia Lange: „Die Arbeitsbedin-



Foto: goodluz – Fotolia

gungen für Mütter wie Väter müssen so ausgestaltet werden, dass beide ökonomisch unabhängig sind, sich in der Arbeit entfalten können und Zeit für ihre Familie haben.“ In seiner Keynote beschrieb der Forschungsdirektor am Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung Dr. Martin Bujard den Einstellungswandel junger Mütter und Väter, der zu einem enormen Anstieg der Berufstätigkeit von Müttern und der Elternzeitbeteiligung von Vätern in der letzten Dekade geführt hat. Dem Statistischen Bundesamt zufolge liegt die Väterbeteiligung in Deutschland mittlerweile bei 32,3 Prozent. Allerdings beträgt diese Quote in Schweden, Finnland und Norwegen im Schnitt 85 Prozent, stellte das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bereits 2010 in einer bei Prognos in Auftrag gegebenen Studie zu wohlfahrtsstaatlichen Einflussfaktoren auf die Geburtenrate in europäischen Ländern fest. Die Diskrepanz erklärt sich nicht zuletzt in nach wie vor drängenden Problem der Kinderbetreuungssituation in Deutschland, vor allem in den westdeutschen Bundesländern.

Wie sehen die Perspektiven einer väterbewussten Politik für Unternehmen aus? Dazu machte Bujard eine klare Ansage: „Weniger Bürokratie, dafür mehr Kommunikation.“ Denn die doppelte Teilhabe in Beruf und Fa-

milie sei nicht nur ein nettes Beiwerk, sondern böte den Unternehmen handfeste Vorteile. Väterfreundliche Personalpolitik ist laut Bujard ein strategisches Instrument für die Anwerbung und Bindung von Mitarbeitern. „Wichtig ist, dass in Unternehmen auch deutlich kommuniziert wird, dass Elternzeit für Väter unterstützt wird.“ Auch sei die Anwesenheitskultur bis in die Abendstunden im digitalen Zeitalter oft nicht mehr zeitgemäß. Um Führungskräfte für die Situation der Väter zu mobilisieren, müssen nach Ansicht von IHK-Geschäftsführer Ralf Geruschkat noch ganz dicke Bretter gebohrt werden: „Wir müssen sensibilisieren, sensibilisieren, sensibilisieren!“ Erst wenn der Schmerz groß genug sei, werden Unternehmen auch kreative Lösungen anbieten. Aber Väter sollten ihrerseits ebenfalls aktiver werden. „Männer müssen für ihre Wünsche nach Familienzeit auch klar eintreten“, meinte Dr. Ulrich Kuther, Geschäftsführer der „hessenstiftung – familie hat zukunfft“. Teilzeit für Männer sei leider vielerorts nur ein zartes Pflänzchen. Aber auf Dauer müsse die Vereinbarkeitsfrage auch für Männer erschlossen werden: „Ohne Väter geht es nicht.“ ■

## Vereinbarkeit: Online Erfahrungen austauschen

Am 1. März 2016 wird die „hessenstiftung – familie hat zukunfft“ ein neues, kostenfreies Onlinediskussionsformat durchführen. Dabei können sich die Teilnehmer unternehmensübergreifend und anonym austauschen. Weitere Informationen gibt es im Netz unter **online-erfahrungsaustausch.hessenstiftung.de**.

# 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**