



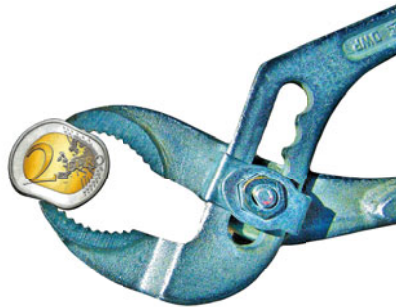
# Nachrichten

Informationen für Führungskräfte

**Talente 45plus:**

**Neue Perspektiven  
gefordert**





Coverfoto: bikeriderlondon – Shutterstock

## EDITORIAL

- 03 **Welt im Wandel**  
Klimagipfel und Torkampf

## ULA INTERN

- 03 **Neue Broschüre**  
Politik in Zahlen

## MANAGER MONITOR

- 04 **Talente 45plus**  
Neue Karriereperspektiven nötig

## ARBEIT

- 06 **Entgeltgleichheit**  
Faire Bezahlung für Frauen und Männer

## SOZIALES

- 08 **Altersvorsorge**  
Bedenklicher Kurs bei Betriebsrente

## EUROPA

- 09 **Sozialer Dialog**  
Neustart in Brüssel

## MANAGEMENT

- 10 **Weiterbildung**  
Aktuelle Seminare im Überblick
- 11 **Leonardo-Partnerschaft**  
Mehr Frauen in Führungspositionen bringen

### 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

# Ein Jahr in wenigen Tagen



Foto: ULA

Mit einer Schweigeminute für die Opfer der Terroranschläge am 13. November 2015 in Paris ist nur zwei Wochen später der 21. Weltklimagipfel mit 151 Staats- und Regierungschefs eröffnet worden. Frankreichs Präsident François Hollande sagte, dieser furchtbare Angriff zwinge die Welt, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Der Kampf gegen den Klimawandel sei dabei ebenso wichtig wie der Kampf gegen den Terror. Der globale Temperaturanstieg könne neue Konflikte auslösen und ganze Staaten destabilisieren. Hier in Paris gehe es auch um den Frieden, sagte er.

Paris war in diesen wenigen Tagen Ende November und Anfang Dezember die Hauptstadt der Welt. Nirgendwo sonst konzentrierten sich die Herausforderungen der Welt so sehr wie in dieser Stadt. Ist es übertrieben, von einem Wendepunkt zu sprechen, zu dem die Ereignisse von Paris die internationale Gemeinschaft geführt haben? Das wird man sehen. Die Voraussetzungen jedenfalls sind nicht schlecht, ja, sie sind sogar einzigartig. Im Vorfeld des Klimagipfels haben maßgebliche Autoritäten wie Papst Franziskus und Hunderte von Nobelpreisträgern und Akademien sowie die G7- und G20-Mitglieder sich mit deutlichen Worten für einen beschleunigten Ausstieg aus der Ära der fossilen Brennstoffe eingesetzt. Hunderte Milliarden US-Dollar werden aus dem alten Energiesektor abgezogen.

Länderübergreifende Allianzen versuchen auch, eine gemeinsame Linie im Kampf gegen den Terror zu finden. Die Einigung zwischen der EU und der Türkei in der Flüchtlingskrise darf man getrost zu diesen hoffnungsvollen Entwicklungen zählen. Die Zeit der folgenlosen Absichtserklärungen scheint vorbei zu sein. Wirklich? Oder ist es möglicherweise nur naiv anzunehmen, in Paris wären diese Zeichen der Zeit erkannt worden? Ist ein Klimagipfel, der hierzulande reflexartig die Wirtschaftsverbände wegen möglicher neuer Belastungen wieder spaltet, nur moralisches Theater? Ganz wie die angeblich breite Front, die Frankreich gegen den Terror schmieden will.

Allen Problemen zum Trotz wünsche ich Ihnen und Ihren Familien ein frohes Weihnachtsfest und ein hoffnungsvolles neues Jahr.

Herzlichst

*Jhr*  
*Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

NEUE PUBLIKATION

## Politik in Zahlen

Stirbt das Normalarbeitsverhältnis aus? Zahlen Deutschlands Unternehmen die höchsten Energiepreise? Stagniert in Deutschland immer noch das Wachstum der Reallöhne? Diesen und 50 weiteren Fragen widmet sich die neue Publikation „Politik in Zahlen“, die in zweiter Auflage von der Führungskräftevereinigung ULA und dem Führungskräfteverband Chemie VAA verarbeitet wurde.

Die interaktive PDF-Datei kombiniert anschauliche Grafiken mit relevanten Hintergrundinformationen. ULA und VAA wollen einen eigenständigen Blickwinkel aus Sicht der Führungskräfte auf aktuelle Probleme werfen. Dafür wurden Quellen aus unterschiedlichen Quellen zusammengetragen: amtliche Statistiken, Veröffentlichungen wissenschaftlicher Institute oder anderer Verbände und diese teilweise auch neu miteinander kombiniert.

Mit der Veröffentlichung wollen ULA und VAA sowohl ein informatives Nachschlagewerk schaffen als auch neue Argumente für politische Diskussionen im Unternehmen sowie im privaten Bereich liefern.

Die Publikation gliedert sich in mehrere Kapitel:

- Industrie/Energie,
- Arbeitsmarkt/Mitbestimmung,
- Löhne/Einkommen,
- Steuern/Abgaben/Staatsausgaben,
- Soziales,
- Bildung,
- Chancengleichheit.

Aus dem letztgenannten Kapitel stammt auch die Grafik im Artikel zum Thema „Entgeltgleichheit“ auf den Seiten 6 und 7. Ab Mitte Dezember 2015 kann die Broschüre unter [www.ula.de/broschueren](http://www.ula.de/broschueren) abgerufen werden, ebenso auf der Website des VAA auf [www.vaa.de/publikationen](http://www.vaa.de/publikationen). ■



Foto: bikeriderlondon – Shutterstock

## DEMOGRAFIE

# Talente 45plus fordern neue Perspektiven

**In vielen Unternehmen ist der Beschäftigtenanteil in der Altersgruppe 45plus bereits heute hoch und wird in Zukunft weiter wachsen. Gerade in wissensintensiven Bereichen ist die Gestaltung dieser Karrierephase für die Unternehmen eine personalpolitische Herausforderung. Deshalb haben die Führungskräftevereinigung ULA und das Führungskräfte Institut (FKI) mit dem Umfragepanel Manager Monitor eine Studie der Unternehmensberatung Krähhberg Consulting unterstützt.**

Aus der Umfrage ergeben sich drei zentrale Erkenntnisse. Zum einen sehen Talente 45plus in ihren Unternehmen keine Entwicklungsperspektive mehr. Die Frage nach der Wahrnehmung und Bewertung der Angebote für die Altersgruppe 45plus ergibt einen eindeutigen Negativausreißer. Nur 40 Prozent der Befragten sehen ihre Erwartungen an „Entwicklungswege und Entwicklungsperspektiven“ als erfüllt an (Summe der Antwortkategorien: „absolut erfüllt“, „erfüllt“, „eher erfüllt“). Das führt zu Unzufriedenheit in dieser stark wachsenden Beschäftigtenengruppe, die zudem einen großen Einflussfaktor in Unternehmen darstellt. Die Folge ist eine gebremste Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen, besonders vor dem Hintergrund von Industrie 4.0 und Digitalisierung.

In den anderen Antwortkategorien liegt die Zufriedenheit bei 50 Prozent, unter anderem

über die gewährte Arbeitszeitflexibilität (74 Prozent), das Gesundheitsmanagement im Unternehmen (73 Prozent), den „gezielten Einsatz von Stärken und Potentialen“ (62 Prozent) sowie die Arbeitsortflexibilität (61 Prozent).

In einer weiteren Frage wurden personalpolitische Instrumente für eine gelungene Ausgestaltung der zweiten Karrierenhälfte zur Diskussion gestellt. Sie konnten auf einer sechsstufigen Skala zwischen „absolut attraktiv“ und „gar nicht attraktiv“ bewertet werden. Das Ergebnis zeigt eine klare Präferenz für Modelle, die auf eine Weitergabe von Wissen zielen und einen höheren Grad an Flexibilisierung ermöglichen.

Auf die höchste Zustimmung stieß die Antwortkategorie „Karrierewege 55plus“ (mit dem Schwerpunkt „Wissenstransfer“) sowie „Senior Experten Pools“. Jeweils 84 Prozent

sehen diese Instrumente als attraktiv an. 81 Prozent bewerten „interne Projektbörsen“ positiv, 79 Prozent den „agilen Verantwortungswechsel im Team“. Vereinbarungen über eine kürzere oder befristete Verweildauer in Führungspositionen stoßen mit 48 Prozent auf das geringste Interesse.

In Summe haben die Befragten also genau diejenigen Aspekte im Fokus, die Unternehmen am stärksten in ihrer zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit hemmen, nämlich geringe Kollaboration und ausgeprägtes „Silodenken“, ein schwaches Vertrauen und geringe Freiheitsgrade.

### Flexible Arbeitszeitmodelle vorhanden, aber nicht genutzt

Zwei weitere Fragen zielten auf die Motivatoren und auf Hemmnisse für Modelle, die eine Arbeitszeitreduzierung sowie einen Abbau

von Führungsverantwortung kombinieren („Was wären Sie bereit, für die Verwirklichung Ihrer Wünsche im Hinblick auf die Karrierephase 45plus zu tun?“). Hier zeigt sich eine positive Motivationslage: Jeweils mehr als 80 Prozent der Befragten erklären sich bereit, Wissen stärker zu teilen, sich stärker im Unternehmen zu vernetzen, Sozialkompetenzen auszubauen oder eine Mentorenrolle zu übernehmen. Lediglich ein Standortwechsel oder die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit sind nur für eine Minderheit von knapp unter 40 Prozent eine attraktive Option.

Daneben beeinflussen auch materielle Aspekte die Attraktivität von Modellen mit einer Arbeitszeitreduzierung. Erstens, die Sicherung des Lebensstandards: 58 Prozent nennen die Furcht vor Gehalts- und Renteneinbußen als Grund, ein solches Angebot nicht anzunehmen. Auch die Furcht vor Unterforderung, einem Verlust an Freude an der Arbeit oder vor Stigmatisierung als „leistungsgemindert“

spielen ebenfalls eine Rolle, werden aber nur von 30 Prozent der Umfrageteilnehmer als Hindernis genannt. Es ergibt sich damit ein differenziertes Bild, das dem gängigen Klischee widerspricht, Führung in Teilzeit sei per se nicht möglich. Gerade in der Altersgruppe 45plus existiert offenbar eine Vielzahl unterschiedlicher individueller Barrieren, die gezielt adressiert werden sollten und können.

Insgesamt haben an der Umfrage 539 Personen teilgenommen (78 Prozent männlich, 22 Prozent weiblich). Die Alterstruktur der Befragten entspricht dem Zuschnitt und der Fragestellung der Umfrage: 38 Prozent sind zwischen 41 und 50 Jahren alt und 50 Prozent zwischen 51 und 60 Jahren. Leitende Angestellte bilden mit 59 Prozent die größte Arbeitnehmerkategorie, gefolgt von außertariflichen Angestellten (30 Prozent), Tarifangestellten (6 Prozent) und Vorstandsmitgliedern/Geschäftsführern (5 Prozent). Die am stärksten repräsentierten Branchen sind die

Bereiche Chemie (40 Prozent) sowie IT und Medien (20 Prozent) und Finanzdienstleistungen (9 Prozent). Bei einem Branchenvergleich ergibt sich hinsichtlich der Bewertung der vorhandenen Angebote an die Altersgruppe 45plus ein relativ homogenes Bild: Die höchsten Zufriedenheitswerte erzielen der Bereich IT und Medien. Weder bei der Rangfolge noch bei der Bewertung der möglichen Instrumente sind signifikante Unterschiede feststellbar.

Unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) erscheint Mitte Dezember eine erweiterte Fassung dieses Artikels mit Grafiken zu allen Fragen. Eine detaillierte Interpretation der Ergebnisse sowie Handlungsansätze für Personalverantwortliche wird die Krähhberg Consulting GmbH im ersten Quartal 2016 vorlegen. Vorab steht Tabea Figura, Projektleiterin Talente 45+, für Informationen oder bei Fragen per E-Mail an [t.figura@kraehberg.de](mailto:t.figura@kraehberg.de) zur Verfügung. ■

**Wie hoch ist Ihre Bereitschaft zu den folgenden Optionen, um persönliche Wünsche in Hinblick auf Ihre Karrierephase 45plus zu verwirklichen?**

Mein Wissen stärker teilen als bisher (gegenüber Jüngeren, aber auch abteilungsübergreifend)



Mich stärker im Unternehmen vernetzen (neue Kontakte aufbauen)



Meine Sozialkompetenzen ausbauen



Mich zusätzlich fachlich qualifizieren



Mentoren-, Ausbilderaufgaben oder ähnliches übernehmen



Mich dem internen Wettbewerb stellen (zum Beispiel bei Bewerbung um Projektleitung oder ähnliches)



Bestehende Verantwortungen nur noch temporär oder rotierend wahrnehmen



Auf Führungs- und/oder Budgetverantwortung verzichten



Den Standort wechseln



Das Unternehmen wechseln oder mich selbständig machen



■ hoch ■ eher hoch ■ mittel ■ gering ■ gar keine ■ trifft nicht zu

Quelle: Manager Monitor. Grafik: ULA

Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig  
beim Equal-Pay-Day-Auftaktforum.  
Foto: Inga Haar – BPW Germany



BPW GERMANY

Equal  
Pay  
Day

„ ... im Beruf,  
in der Gesellschaft  
auf allen Ebenen  
an der Spitze.“

## ENTGELTGLEICHHEIT

# Faire Bezahlung: Warum verdienen Frauen weniger?

**Haben Frauen beim Thema Entgeltgleichheit immer noch das Nachsehen? Dazu hat der ULA-Mitgliedsverband BPW Germany Anfang November das Equal-Pay-Day-Auftaktforum zur diesjährigen Kampagne „Berufe mit Zukunft. Was ist meine Arbeit wert?“ eingeläutet. Im Fokus der Veranstaltung in Berlin stand dabei die als *Gender Pay Gap* bezeichnete Lohnlücke zwischen Männern und Frauen.**

In Zeiten von Arbeiten 4.0, zunehmender Digitalisierung und Flexibilisierung ist eines der Grundprobleme des Arbeitslebens von Männern und Frauen noch nicht gelöst: Frauen verdienen weniger als Männer. Warum ist das im Jahr 2016 so? In kaum einem Land wird so wenig über Geld gesprochen wie in Deutschland. Fest steht, dass die Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern in Deutschland laut Statistischem Bundesamt aktuell 22 Prozent beträgt. Auf das Kalenderjahr gerechnet sind das 79 Tage, die Frauen im Vergleich zu Männern ohne Bezahlung arbeiten.

Am 19. März 2016 findet der nächste *Equal Pay Day* statt. Dieser symbolische Tag – ähnlich dem „Tag des Steuerzahlers“ – wurde 2008 auf Initiative des ULA-Mitgliedsverbands Business and Professional Women (BPW) Germany e. V. erstmals in Deutschland durchgeführt. Inzwischen findet der *Equal Pay Day* in über 20 europäischen Ländern statt. Entstanden ist der Tag für gleiche Bezahlung in den USA. 1988 wurde die *Red Purse Campaign* als ein Sinnbild für die „roten Zahlen in den Geldbörsen der Frauen“ in Amerika initiiert. Diesen Gedanken griff der BPW Germany auf – und die roten Taschen wurden bundesweit zum Erkennungszeichen des *Equal Pay Day*. Ziel des Tages ist es, nicht nur auf den Gehaltsunterschied aufmerksam zu machen, sondern auch über die Ursachen des Lohnunterschieds aufzuklären.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend benennt als Gründe zum Beispiel die unterschiedliche Berufswahl, familienbedingte Erwerbsunterbrechung, die Beschäftigung in Minijobs oder die Unterrepräsentation in Führungspositio-

nen. Dabei ist es schwierig, die möglichen Ursachen getrennt zu betrachten. Hier ist eine gesamtgesellschaftliche Diskussion bezüglich Entgeltgleichheit und Beurteilung von Leistung notwendig. Die entscheidende Frage dabei ist, wie Arbeit zukünftig bewertet und die Bedingungen von Aufstieg und Karriere aussehen sollen. Fordern Frauen momentan grundsätzlich weniger Gehalt, weil sie es sich nicht zutrauen, ein bestimmtes Gehalt zu fordern, oder weil sie einfach nicht wissen, was sie fordern könnten?

## Wenig Frauen in Führungspositionen

Für Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig ist die ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen eine Frage der Gerechtigkeit. Frauen müssten darauf vertrauen können, dass sie fair bezahlt werden, ohne gleich das Gehalt der männlichen Kollegen zu erfragen. Die Sozialdemokratin kündigte auf dem Auftaktforum den nicht ganz unumstrittenen Entwurf für das Entgeltgleichheitsgesetz an, das durch Lohngerechtigkeit mehr Transparenz bei geschlechtsspezifischen Entgeltstrukturen ermöglichen möchte.

Ein mögliches Gesetz zur Entgeltgleichheit würde insbesondere Regelungen zur Transparenz beinhalten, also Offenlegungsverpflichtungen und Auskunftsrechte. Arbeitgeber warnen bereits vorsorglich vor Unruhe und Unfrieden in den Unternehmen. Ob dies berechtigt ist, kann derzeit nicht beurteilt werden: Ein Gesetzentwurf liegt noch nicht vor. Ein erster Vorstoß von Ministerin Manuela Schwesig wurde im Frühjahr 2015 durch Intervention der CDU/CSU-Fraktion gestoppt. Anfang

November 2015 kündigte Schwesig einen Entwurf „für die nächsten Wochen“ an.

Aus ULA-Sicht ist klar, dass sowohl eine unmittelbare als auch eine mittelbare Entgeltdiskriminierung rechtlich unzulässig und in keiner Weise zu rechtfertigen ist. Bereits bestehende gesetzliche Instrumente müssen daher konsequent angewendet werden, etwa die expliziten Diskriminierungsverbote oder die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes über Beweiserleichterungen. Auch die betrieblichen Interessenvertretungen, Betriebsräte und Sprecherausschüsse haben sowohl die Pflicht als auch die Mittel, gegen eine Ungleichbehandlung vorzugehen. Ebenfalls notwendig ist eine kontinuierliche gesellschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema. Bestimmte Faktoren für eine Ungleichheit beim Entgelt sind einer gesetzlichen Regelung nicht unmittelbar zugänglich, vor allem, wenn sie in Zusammenhang mit tatsächlichen oder wahrgenommenen Verhaltensunterschieden und Geschlechterrollen stehen.

Klaus Hurrelmann, Mitautor der Shell-Jugendstudie, verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass junge Frauen sich des Marktwerts ihrer hervorragenden Bildungs- und Ausbildungsabschlüsse inzwischen voll bewusst seien. Dieses Selbstbewusstsein werde sich schon bald in der Forderung nach gleicher Bezahlung niederschlagen. Dem ist zuzustimmen: Schließlich ist bekannt, dass Chancengleichheit und faire Einkommensperspektiven sich positiv auf ein Unternehmen auswirken – insbesondere bei der Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften. ■

## ALTERSVORSORGE

# Weniger Pflichten für Arbeitgeber?

**Die Systeme der betrieblichen Altersversorgung befinden sich unter finanziellem Druck. Aber auf absehbare Zeit gewährt die Bundesregierung den Unternehmen keine Entlastung. Offenbar bevorzugt sie einen anderen Weg, nämlich den einer Verringerung der arbeitsrechtlichen Verpflichtungen der Arbeitgeber. Aus Sicht der ULA ein bedenklicher Kurs.**

Zunächst betreffen sinkende Zinsen die betriebliche Altersversorgung wie jeden anderen Sparvorgang. Ein fixiertes Sparziel kann bei sinkenden Zinsen nur mit höheren Beiträgen erreicht werden. Eine Senkung zugesagter Leistungen ist im Betriebsrentenrecht nur unter engen Voraussetzungen möglich. Hinzu kommt für Unternehmen mit Pensionsrückstellungen ein steigender bilanzieller Aufwand. Das Handelsgesetzbuch schreibt für die Bemessung der Rückstellungen einen eng am Marktgeschehen orientierten Rechnungszins vor. Er wird als Durchschnittswert über die letzten sieben Jahre gebildet. Im Jahr 2010 betrug er 5,15 Prozent, Ende 2015 liegt er bei nur noch 3,82 Prozent und wird weiter sinken.

Demgegenüber ist der Rechnungszins im Steuerrecht seit Jahren gesetzlich bei sechs Prozent fixiert. Die Konsequenz: Aufwendungen für Arbeitgeber wachsen und schmälern die Erträge. Zugleich ist ein prozentual immer geringerer Anteil davon steuerlich berücksichtigungsfähig. Bis heute ist die Bundesregierung nicht bereit, etwas an dieser Zangenbewegung zu ändern. Mehrere politische Initiativen, die auf eine Absenkung des Rechnungszinses im Steuerrecht oder wenigstens auf eine Änderung der Berechnungsvorschriften für den HGB-Rechnungszins zielten, sind im Laufe des Jahres erfolglos geblieben. Eine Entlastung stellt die Bundesregierung den Arbeitgebern nur indirekt in Aussicht, vor allem in Bezug auf die arbeitsrechtlichen Verpflichtungen für die Arbeitgeber.

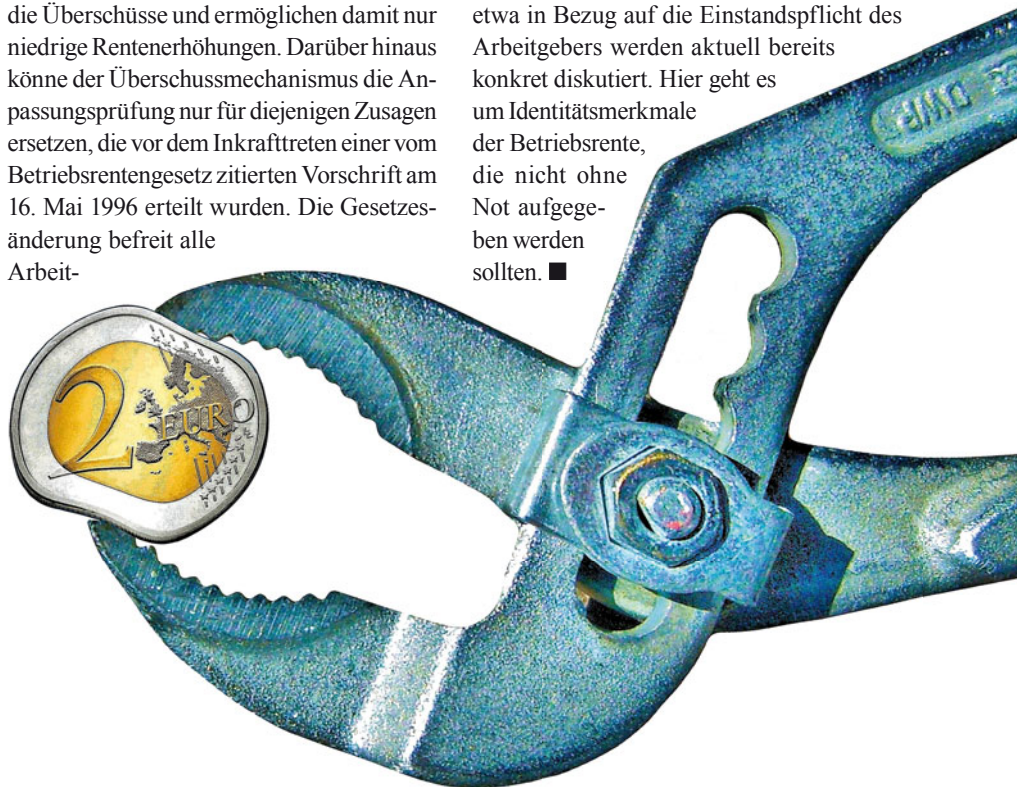
Voraussichtlich noch vor Ende des Jahres tritt eine erste Gesetzesänderung in Kraft: am Tag der Verkündung des Gesetzes zur Umsetzung der EU-Mobilitätsrichtlinie – gegen den ausdrücklichen Protest der ULA. Betroffenen sind vor allem Firmenpensionskassen.

Für sie stellte sich in der Vergangenheit die Frage: Reicht eine Erhöhung der laufenden Renten aus Überschüssen der Pensionskasse aus? Oder hat der Arbeitgeber ergänzend alle drei Jahre zu prüfen, ob er – bei guter wirtschaftlicher Lage – eine Erhöhung entsprechend der Inflationsentwicklung sicherstellen muss?

Das Bundesarbeitsgericht hatte im Jahr 2014 festgestellt, dass der Arbeitgeber nur dann von der „Anpassungsprüfungspflicht“ befreit wird, wenn der Rechnungszins der Pensionskasse nicht über dem üblichen Marktzins liegt. Hohe Zinsen verringern hingegen die Überschüsse und ermöglichen damit nur niedrige Rentenerhöhungen. Darüber hinaus könne der Überschussmechanismus die Anpassungsprüfung nur für diejenigen Zusagen ersetzen, die vor dem Inkrafttreten einer vom Betriebsrentengesetz zitierten Vorschrift am 16. Mai 1996 erteilt wurden. Die Gesetzesänderung befreit alle Arbeit-

geber ab sofort von der Anpassungsprüfungspflicht, auch rückwirkend für bestehende Zusagen. Einzige verbleibende Voraussetzung: Laufende Renten werden aus erwirtschafteten Überschüssen der Pensionskasse erhöht.

Die ULA hält einen derartigen rückwirkenden Eingriff in erworbene Ansprüche für rechtlich bedenklich und rechnet mit zahlreichen Klagen von Betroffenen. Auch politisch halten die Führungskräfte es für den falschen Weg, den Druck auf die Arbeitgeber allein durch eine Lockerung arbeitsrechtlicher Vorschriften abzubauen. Weitere Reformideen etwa in Bezug auf die Einstandspflicht des Arbeitgebers werden aktuell bereits konkret diskutiert. Hier geht es um Identitätsmerkmale der Betriebsrente, die nicht ohne Not aufgegeben werden sollten. ■



*Starre Vorschriften im Steuer- und Bilanzrecht erzeugen für Arbeitgeber mit Pensionsrückstellungen eine problematische Zangenbewegung. Foto: Heiko Küverling – iStock*





Ludger Ramme, ULA-Hauptgeschäftsführer und CEC-Präsident. Foto: CEC – European Managers

## GIPFEL IN BRÜSSEL

# Neustart im Sozialen Dialog

**Die Europäische Kommission unter Führung von Jean-Claude Juncker will den Sozialen Dialog stärken. Auf dem dreigliedrigen Sozialgipfel Mitte Oktober in Brüssel hatte nun ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme in seiner neuen Funktion als Präsident des Europäischen Führungskräfteverbandes CEC die Gelegenheit, aktuelle Aspekte aus Sicht der Führungskräfte vorzustellen.**

Im Rahmen des Sozialen Dialogs können die anerkannten europäischen Sozialpartner, unter ihnen auch der Europäische Führungskräfteverband CEC – European Managers, zu bestimmten Themen eigenverantwortlich Richtlinienentwürfe aushandeln und diese dem Europäischen Parlament sowie dem Europäischen Rat zur Verabschiedung vorlegen. Mit seiner Initiative reagiert Kommissionspräsident Juncker auf von verschiedenen Seiten geäußerte Kritik, dass der Soziale Dialog in den letzten Jahren nur noch ein Schattendasein gefristet habe und weit hinter seine Möglichkeiten zurückgefallen sei.

Derzeit führt Luxemburgs Ministerpräsident

Xavier Bettel die EU-Troika an. Neben Jean-Claude Juncker nahm auch EU-Ratspräsident Donald Tusk am Gipfelgespräch teil. Während des Sozialgipfels, an dem neben den Repräsentanten der EU nur die Spitzenvertreter von Arbeitgebern und Gewerkschaften beteiligt waren, konzentrierte sich Ludger Ramme auf die Herausforderungen der digitalen Revolution und auf die notwendige europäische Solidarität zur Überwindung der Flüchtlingskrise. Dabei vertrat der CEC-Präsident und ULA-Hauptgeschäftsführer sowohl die CEC als auch Eurocadres, die gewerkschaftliche Führungskräfteorganisation des Europäischen Gewerkschaftsbundes EGB.

In seiner Ansprache betonte Ramme, dass

es von entscheidender Bedeutung für Europa sei, seine industrielle Basis zu erhalten und in manchen Ländern gar zurückzugewinnen. Dies könne am besten unter Ausnutzung der Integration von Digital- und Kommunikationstechnologien erreicht werden. Außerdem sprach sich Ludger Ramme für eine stringenter Beachtung des „Subsidiaritätsprinzips“ aus. Dabei sollten nur diejenigen Sachverhalte europäisch geregelt werden, die nicht auf staatlicher, regionaler oder kommunaler Ebene besser gelöst werden können. Dies gelte auch für den autonomen Sozialen Dialog, da die Sozialpartner bereits das entsprechende Know-how für maßgeschneiderte Abkommen besäßen. ■



Führungskräfte  
Institut



VON  
FÜHRUNGSKRÄFTEN  
EMPFOHLEN

Foto: Africa Studio – Fotolia

## AKTUELLE SEMINARE

# Weiterbildung zahlt sich aus

Wer in verantwortlicher Position täglich Höchstleistungen bringt, hat nicht immer Zeit für die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten. Dennoch müssen gerade Führungskräfte stets am Ball bleiben. Hier schafft das Führungskräfte Institut (FKI) mit seinen Seminaren Abhilfe. Die Anmeldung erfolgt online auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Zwölfzylinder im Kopf – Tuning fürs Hirn

Das menschliche Gehirn ist wie ein Motor – zwei Reihen mit je sechs Zylindern. Aber nur wenn beide Gehirnhälfte aktiv sind, kann man Höchstleistung bringen und gleichzeitig fit bleiben. Sportmediziner Dr. Friedhelm Erkens erklärt, wie dies funktioniert.

**Wann?** Am 11. Februar 2016.

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

## Wirkungsvolle Taktiken für hartes Verhandeln

Für viele Führungskräfte gehören Verhandlungen zum Alltagsgeschäft, aber nur wenige wissen, mit welchen Verhandlungstaktiken man wirklich das Optimum herausholt. In diesem Training verrät und erläutert Referent Kai Braake die effektivsten Faktoren.

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

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

## Hartes Verhandeln – Stufe zwei

Wie lassen sich die eigene Schlagfertigkeit und das rhetorische Wirkungsrepertoire steigern? In Einzelgesprächen und konfrontativen Gruppendiskussionen verfeinert Verhandlungsspezialist Kai Braake Strategien und Taktiken für erfolgreiches Verhandeln.

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

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



Manager  
Monitor

## Panel startet Anfang 2016 neu

Die in der Oktoberausgabe der ULA Nachrichten angekündigte Umfrage zum Thema „Arbeiten 4.0/Führung 4.0“ verzögert sich aus organisatorischen Gründen auf Anfang 2016. Thema der Umfrage: bereits eingetretene und erwartete Auswirkungen der Digitalisierung, Veränderungen in den Anforderungen an Fach- und Führungskräfte und ihre Erwartungen an eine gesetzgeberische Flankierung des Wandels. Die Umfrage soll das Panel Manager Monitor stärken und für die kommenden Jahre fit machen. Auch in Zukunft will die Führungskräftevereinigung ULA aktuellen Veränderungen im Arbeitsleben nachspüren und ihre politischen Positionen empirisch absichern. Denn interessante Umfrageergebnisse verschaffen den Führungskräften und ihren Verbänden Aufmerksamkeit und stärken ihr Image. Ziel ist die Erhöhung der Mitgliederzahl des Panels auf 2.000 und eine repräsentative Abbildung der Struktur der 15 ULA-Mitgliedsverbände. Schon heute können sich Interessierte unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) registrieren und ihre Teilnahme sichern. ■

## LEONARDO-LERNPARTNERSCHAFT

# Mehr Frauen in Führung bringen

Nach wie vor lässt der Anteil von Frauen in Führungspositionen europaweit zu wünschen übrig. Aus diesem Grund hat sich der ULA-Mitgliedsverband VAA gemeinsam mit dem Führungskräfte Institut (FKI) am Leonardo-Projekt der Europäischen Union beteiligt und unter anderem einen Workshop für weibliche Führungskräfte entwickelt. Im Interview mit den ULA Nachrichten erläutern Projektleiter Dr. Andreas Bücken und VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch die Ergebnisse. Weitere Details zum Workshop finden sich auf der Website des Leonardo-Projektes unter [www.workshop-wilp.eu](http://www.workshop-wilp.eu).

**ULA Nachrichten:** Wie wurde die Idee zu einem Workshop für weibliche Führungskräfte entwickelt?

**Bücken:** Am Rande einer Veranstaltung in Brüssel kam die Idee auf, im Rahmen einer EU-geförderten Leonardo-Lernpartnerschaft zur beruflichen Aus- und Weiterbildung ein praxisorientiertes Workshopformat zu entwickeln. Dieser Workshop – so unsere Vorstellung – sei ein geeignetes Format, weiblichen Führungskräften bei der Entwicklung ihrer Karriere zunächst einmal Mut zu geben, bessere Netzwerke zu ermöglichen, bei Entscheidungsprozessen zu helfen und vor allem die sehr stark vom jeweiligen Arbeitsklima abhängigen „weichen“ Faktoren offen anzusprechen.

**ULA Nachrichten:** Wie hat die Partnerschaft funktioniert?

**Kronisch:** Im Mittelpunkt der 24-monatigen Partnerschaft stand der direkte Austausch. Aus diesem Grund haben wir im Schnitt alle drei Monate ein Arbeitstreffen in je einem der Partnerländer organisiert – acht insgesamt. Von jedem Partner haben zwei bis drei Vertreter teilgenommen, sodass wir immer eine Kerngruppe von mindestens zehn Teilnehmern hatten.

Gemeinsam haben wir dann Stück für Stück das Curriculum für den Workshop und seine Inhalte entwickelt. Wichtig war allen dabei, dass diese Inhalte sich an den tatsächlichen Umständen und Erfahrungen von Frauen bei der Entwicklung der eigenen Karriere als Führungskraft orientieren. Dazu haben wir einen Fragebogen entwickelt und an eine große Anzahl an weibliche Führungskräfte in den vier Ländern verschickt. Die persönlichen Erfahrungen interessierten uns vor al-



Die Ergebnisse des EU-Leonardo-Projektes zu Frauen in Führungspositionen sind auch auf [www.workshop-wilp.eu](http://www.workshop-wilp.eu) zu finden.

Foto: lenets\_tan – Fotolia

lem, sodass wir beispielsweise gefragt haben: Was waren die Hindernisse oder Hilfen in der eigenen Karriere? Wie stark wurden Netzwerke genutzt? Gab es Hilfe bei der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf? Welchen Rat würden Sie Ihrem jüngeren Ich geben?

**ULA Nachrichten:** Welche Unterschiede gibt es in den vier teilnehmenden Ländern – und welche Gemeinsamkeiten?

**Kronisch:** Die Unterschiede liegen primär in der unterschiedlichen Arbeitskultur und in den gesetzlichen Rahmenbedingungen, die sich sicherlich auch ein Stück weit gegenseitig bedingen. Es kam daher nicht überraschend, dass die Situation in Schweden für weibliche Führungskräfte positivere Voraussetzungen bietet im Hinblick auf Elternzeitregelungen, Mutter- und Vaterschaftszeiten, Pflegezeiten et cetera als beispielsweise in Großbritannien. Auch die Förderungsleistungen innerhalb der Unternehmen, die gesamte Unternehmenskultur, ist eine andere, die sich auch auf die persönliche Wahrnehmung der eigenen Situation auswirkt.

**Bücken:** Ein Schlüssel ist dabei über alle nationalen Grenzen und Führungsebenen hinweg die Feststellung aller Teilnehmerinnen, dass sich Frauen bei der Selbstbeurteilung der eigenen Fähigkeiten kritischer sehen als Männer. Überspitzt formuliert: Bei der Ausschreibung einer Führungsposition bewerben sich Frauen nur, wenn sie glauben, nahezu alle Kriterien des Anforderungsprofils zu erfüllen, während Männer dies auch dann tun, wenn sie gerade mal einen Bruchteil dessen bieten können.

**ULA Nachrichten:** Wer kann und soll von dem Workshop profitieren?

**Kronisch:** Der von uns entwickelte Workshop soll vor allem ein Weiterbildungsangebot der Partnerverbände sein. Der VAA hat hier natürlich vor allem seine weiblichen Mitglieder im Blick, insbesondere, wenn sie am Anfang ihrer Karriere stehen. Unser Eindruck ist, dass es sehr hilft, sich so früh wie möglich mit den Fragen zu beschäftigen und dazu ein Forum zu nutzen, auf dem das gemeinsam mit anderen Frauen geschehen kann, die sich in der gleichen Situation befinden.

**ULA Nachrichten:** Sind den auch Männer als Teilnehmer erwünscht?

**Kronisch:** Unbedingt! Viele der Karrierefragen, die im Workshop angerissen werden, sind für männliche Führungskräfte ebenso wichtig wie für weibliche. Darüber hinaus wird sich die Situation für Frauen schneller ändern, wenn männliche Kollegen erfahren, was genau die Probleme sind und wie sie von Frauen wahrgenommen werden – was umgekehrt natürlich genauso gilt. Gegenseitiges Verständnis ist eine Grundvoraussetzung bei allen Fragen eines nachhaltigen Diversity-Ansatzes. ■

# 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**