



# Nachrichten

Informationen für Führungskräfte

**Bundestagswahl:**

## Führungskräfte stellen Forderungen





4



6



7



8

Coverfoto: Marc-Steffen Unger – Deutscher Bundestag

## EDITORIAL

- 03 **Ausblick**  
Optimistisch bleiben

## ULA INTERN

- 03 **Gesetzgebung**  
ULA stärkt Sprecherausschüsse

## NOTIZEN AUS BERLIN

- 04 **Bundestagswahl**  
ULA stellt Forderungen vor

## ARBEIT

- 06 **Arbeiten 4.0**  
Rückkehrrecht aus Teilzeit

## EUROPA

- 07 **Mitbestimmung**  
Unternehmensmitbestimmung mit Europarecht vereinbar?

## FÜHRUNG

- 08 **Manager Monitor**  
Bedeutung virtueller Teams

## MANAGEMENT

- 10 **Führungskräfte Institut**  
Aktuelle Seminare

## NETZWERK

- 11 **Meldungen aus den ULA-Verbänden**

### 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

# Bleiben wir optimistisch!



Foto: ULA

Ins Wahljahr 2017 sind viele Artikel mit sorgenvollen Botschaften gestartet. Als würden die Schatten des Brexits und von Donald Trump, aber auch die ungewissen Folgen von Globalisierung und Digitalisierung erst in diesem Jahr ihre mächtige Wirkung entfalten. Islamistische Anschläge, nun auch in Berlin, werfen die Fragen auf, ob 2017 noch schlimmer als 2016 werden könnte. Was kommt, wissen wir nicht. Aber wir wissen, dass der tiefgreifende Wandel in Wirtschaft und Politik weitergeht. Und dass er eher als Chance zu sehen ist. Für Unternehmen wird der Wandel immer mehr zur Frage nach Zukunftsfähigkeit oder Heldentod. Sie müssen sich verstärkt mit ihrer Zukunftsfähigkeit beschäftigen,

wenn sie nicht den Anschluss verlieren wollen. Für Verbände gilt die gleiche Frage, auch für uns. Haben wir Gestaltungswillen oder braucht uns kein Mensch? Wenn ein Verband keine Vision hat, die auf den künftigen Bedürfnissen seiner Mitglieder beruht, ist er zu Wandel und Entwicklung nicht mehr fähig.

Um Europa und die Unternehmen mache ich mir eigentlich keine Sorgen. Europa hat in einer Welt, in welcher der Gesellschaftsvertrag der Nachkriegszeit zerfällt, mit seinen Sozialsystemen und seinem Fokus auf die Privatsphäre viel zu bieten. Es steht noch immer auf einem festen Fundament von politischen Werten, die zur Basis von Lösungen der Flüchtlings-, Euro- und Umweltkrise werden können. In Europa ist Deutschland politisch und wirtschaftlich derzeit am besten aufgestellt, um eine Alternative zum Weg des Populismus zu zeigen. Unternehmen können auf Mitarbeiter zählen, die viel besser mit Veränderungen umgehen können, als viele vielleicht denken. Nur Veränderungen schaffen Wandel und Zukunftsfähigkeit. Um keinen falschen Weg einzuschlagen, hören sie auf ihre Kunden und Märkte und beobachten deren Verhalten. Ähnlich agieren auch Verbände wie die ULA. Wir nehmen die Bedürfnisse der Mitglieder auf, schauen auf die Mitgliederentwicklung und auf externe Faktoren, die unser Leben beeinflussen könnten. So haben wir uns im kontinuierlichen Austausch mit unseren Verbänden eine Strategie gegeben und unsere Ziele definiert. So haben wir den Prozess eines Relaunches der Kommunikation gestartet und werden unsere Veranstaltungsformate auf ihre kommunikative Wirksamkeit prüfen und gegebenenfalls anpassen. 2017 intensivieren wir den Dialog – intern wie extern. Für Europa bedeuten Brexit und Trump, eine Antwort auf die Frage zu finden, ob es in der Lage ist, ein neues, globales und digitales Zeitalter mitzugestalten. Im Vorfeld der Bundestagswahl wird die Nutzung und Pflege unseres belastbaren Kontaktnetzwerks eine zentrale Rolle spielen.

Jhr  
Roland Leroux

Dr. Roland Leroux

## GESETZESVORHABEN

# ULA bewirkt Klarstellung

Ende 2016 hat das Bundeskabinett das Betriebsrentenstärkungsgesetz und Anfang 2017 das Gesetz für mehr Lohngerechtigkeit beschlossen. In den parlamentarischen Beratungen kann es zwar noch zu Änderungen kommen. Ein Scheitern beider Gesetze ist aber unwahrscheinlich.

Beim Gesetzentwurf für mehr Lohngerechtigkeit hat die Stellungnahme der ULA zum Referentenentwurf zu einer wichtigen Klarstellung beigetragen: Beim Auskunftsrecht von Arbeitnehmern über die Höhe des Durchschnittsgehalts in einer Gruppe vergleichbarer Beschäftigter sollen sich nichtleitende Angestellte vorrangig an ihren Betriebsrat wenden. Dies hat für den Arbeitgeber eine Entlastungs- und für Arbeitnehmer eine Schutzfunktion. Leitende Angestellte, so der überarbeitete Entwurf, sollen sich an ihren Arbeitgeber wenden. Dies schließt eine Mitwirkung der Betriebsräte wirksam aus. Die gesetzlichen Zuständigkeiten der Sprecherausschüsse in Fragen der Gleichbehandlung bleiben unverändert bestehen.

Das Betriebsrentenstärkungsgesetz soll Tarifverträge über Versorgungszusagen ohne Einstandspflicht des Arbeitgebers („reine Beitragszusage“ oder „Pay and forget“) und ohne Garantien für den Versicherten („Zielrente“) erlauben. Die Deckungsmittel sollen renditeorientierter angelegt werden und so höhere Renten ermöglichen. Wenn derartige Modelle sich als neues „Leitbild“ der Betriebsrente durchsetzen, könnten auch bewährte Systeme für Führungskräfte unter Anpassungsdruck geraten oder erodieren. Hier fordert die ULA Nachbesserungen am Gesetz. Ein harter Kern verbleibender rechtlicher Standards und Öffnungsklauseln für betriebliche Vereinbarungen könnten die Voraussetzungen für steuerlich geförderte Modelle nach dem Prinzip des „Pay and Forget“ auch im übertariflichen Bereich schaffen. ■

FORDERUNGEN ZUR BUNDESTAGSWAHL

# Arbeit flexibilisieren, Forschung fördern

Foto: Katrin Neuhauser – Deutscher Bundestag

**Rund sieben Monate vor der Bundestagswahl sind in allen Parteien die Arbeiten an den Wahlprogrammen angelaufen. Die Führungskräftevereinigung ULA hat sich mit einer eigenen Broschüre in die Diskussionen eingebracht. Sie enthält eine Bestandsaufnahme zu neun Politikfeldern aus Sicht der Führungskräfte in Deutschland sowie konkrete politische Forderungen.**

Welche Reformen sind im Arbeitsrecht angesichts der Digitalisierung notwendig? Im Diskussionsprozess „Arbeiten 4.0“ sind diese Fragen von der Großen Koalition ausführlich behandelt worden. Die künftige Bundesregierung, ganz gleich welcher Couleur, sollte aus Sicht der ULA hieran anknüpfen. Besonders im Fokus steht das Arbeitszeitrecht. In einigen Punkten geht das deutsche Arbeitszeitgesetz über die Anforderungen der europäischen Arbeitszeitrichtlinie hinaus. Daher sieht auch die ULA Möglichkeiten für eine Flexibilisierung der

werktäglichen Arbeitszeit. Dies muss aber sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer vorteilhaft sein. Vor allem passgenaue betriebliche Vereinbarungen werden wichtiger: Die Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen muss daher aufgewertet werden. Auch für räumlich flexibles Arbeiten (mobiles Arbeiten, Homeoffice) erwartet die ULA bessere Rahmenbedingungen. Gleiches gilt für mehr Flexibilität bei der Anpassung der Arbeitszeit an die Lebenssituation. Das voraussichtlich noch vor der Wahl verabschiedete Gesetz über eine be-

fristete Teilzeit ist dafür vermutlich nur ein erster Schritt (siehe Seite 6).

Mit Blick auf europarechtliche Risiken sowie auf zahlreiche gesellschaftsrechtliche Gestaltungsoptionen erwarten die Führungskräfte außerdem politische Rückendeckung für die Unternehmensmitbestimmung (siehe Seite 7). Daneben sprechen sie sich für die Schaffung eines Beschäftigtendatenschutzgesetzes aus, das die im Mai 2018 wirksam werdende EU-Datenschutzgrundverordnung ergänzen soll.

## Solizuschlag abschaffen

In der Steuerpolitik fordert die ULA eine zügige Abschaffung des Solidaritätszuschlags, eine dauerhafte Beseitigung der kalten Progression, bessere Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung sowie die Einführung einer steuerlichen Förderung für Forschung in Unternehmen.

In der Rentenpolitik lehnt die ULA eine generelle Anhebung des gesetzlichen Rentenniveaus ab. Dies wäre schädlich für den Arbeitsmarkt, belastend für künftige Generationen und ungeeignet zur Bekämpfung von Altersarmut. Kindererziehungszeiten und andere Leistungen im gesamtgesellschaftlichen Interesse sollen durchgängig aus Steuermitteln finanziert und im Übrigen das Prinzip der Äquivalenz von Beiträgen und Leistungen auch in Zukunft beachtet werden.

Ferner fordert die ULA, dass Betriebsrentenzusagen auch in Zukunft Garantien beinhalten dürfen. Das derzeit diskutierte „Sozialpartnermodell Tarifrrente“ würde dies für neue Tarifverträge zur betrieblichen Altersversorgung ausschließen. Mit Blick auf die potenziell sehr weitgehenden Effekte dieser Reform betont die ULA die Notwendigkeit eines wirksamen Vertrauensschutzes für bestehende Zusagen und bereits erreichte Versorgungsansprüche.

Im Bereich Gesundheitspolitik spricht sich die ULA dafür aus, das bestehende Nebeneinander von gesetzlicher und privater Krankenversicherung zu erhalten und die Versicherungspflicht- und Beitragsbemessungsgrenzen nicht anzutasten.

## Mehr Raum für Technologien

Im Kapitel zur Industriepolitik fordert die ULA ein aktives Bekenntnis zu Deutschland als Industriestandort sowie Offenheit gegenüber neuen Technologien. Die Energiewende sollte europaweit und international besser abgestimmt werden. Des Weiteren sieht die Führungskräftevereinigung dringenden Bedarf für mehr Investitionen – ungeachtet der grundsätzlichen Unterstützung für die Ziele eines ausgeglichenen Haushalts und eines langfristigen Schuldenabbaus.



Am 24. September 2017 findet die Wahl zum 19. Deutschen Bundestag statt. Die Führungskräftevereinigung ULA hat nun frühzeitig ihren umfassenden Forderungskatalog an die politischen Parteien veröffentlicht. Im Bild: ein Stimmzettel aus 2009. Foto: Deminos – Fotolia

Mehr Investitionen erwartet die ULA auch im Bildungswesen. Hier hat der Bund zwar nur wenige eigene Kompetenzen. Trotzdem erwartet der Dachverband der Führungskräfte in Deutschland vor allem ein politisches Signal in Richtung Länder und Kommunen, unter anderem für eine Aufwertung der sogenannten MINT-Fächer. Ebenfalls unterstützt wird das Ziel, ein Schulfach Wirtschaft in allgemeinbildenden Schulen zu verankern.

## Diversity Management bündeln

Derzeit befassen sich mehrere Ressorts innerhalb der Bundesregierung mit Fragen der Gleichbehandlung im Arbeitsleben sowie mit der Ausgestaltung von Diversity Management. Hier hapert es an Effizienz und Wirksamkeit. Die ULA spricht sich für eine federführende Zuständigkeit des Bundesarbeitsministeriums für Gleichbehand-

lungsfragen und des Bundeswirtschaftsministeriums für Fragen des Diversity Managements aus.

Empfehlungen und Forderungen zur Europapolitik runden die Broschüre ab. Darin bekennt sich die ULA klar zur Europäischen Union. Sie empfiehlt jedoch eine generell stärkere Rückbesinnung auf das Subsidiaritätsprinzip, zugleich aber auch eine verstärkte und wirksamere Zusammenarbeit in der Sicherheits- und Außenpolitik als Beitrag gegen eine wachsende Europaskepsis.

Außerdem fordert die ULA mehr Anstrengungen für eine gelungene Integration von Flüchtlingen und Asylbewerbern sowie – ergänzend und davon unabhängig – die Entwicklung eines vorrangig am wirtschaftlichen Bedarf orientierten Zuwanderungsgesetzes speziell für Fachkräfte. ■



## ARBEITEN 4.0

# Neues Gesetz sorgt für Rückkehrrecht aus Teilzeit

**Künftig soll es ein Rückkehrrecht aus Teilzeit in Vollzeit geben. Die Führungskräftevereinigung ULA begrüßt diesen von der Bundesregierung geplanten Rechtsanspruch auf eine befristete Teilzeitarbeit. Damit würde ein Beitrag zu einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung geleistet, so die ULA in einer Stellungnahme gegenüber dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).**

Das Gesetz ist ein erster Schritt zur Umsetzung der Ende 2016 im „Weißbuch Arbeiten 4.0“ vorgestellten Ideen des BMAS für Anpassungen im Arbeitsrecht an die Digitalisierung und die zunehmende Flexibilisierung im Arbeitsleben, vor allem bei Arbeitszeit und Arbeitsort. Der geplante Rechtsanspruch auf eine zeitlich begrenzte Teilzeit baut auf dem bereits bestehenden, im Teilzeit- und Befristungsgesetz geregelten Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit auf. Letzterer ist auf eine dauerhafte Verkürzung der Arbeitszeit gerichtet. Bislang stoßen Arbeitnehmer, die in der Vergangenheit erfolgreich Teilzeit beantragt hatten und für die Zukunft wieder eine Vollzeitstelle anstreben – zum Beispiel nach der Sicherstellung einer funktionierenden Ganztagsbetreuung für ein Kind oder im Anschluss an eine Phase der Pflege eines Angehörigen –, auf hohe Hür-

den. Oft kann der Wunsch auf Aufstockung nicht realisiert werden. So muss nicht nur ein vergleichbarer freier Vollzeitarbeitsplatz vorhanden sein: Die Antragsteller tragen hierfür auch einen Teil der Beweislast.

Das Problem einer solchen „Teilzeitfalle“ soll der Gesetzentwurf lösen. Die Überlegung hinter dem Gesetzentwurf ist offensichtlich: Durch die zeitliche Befristung ist der Zeitpunkt, ab dem die Arbeitszeit wieder aufgestockt werden soll, konkret absehbar. Dies kann in der Personalplanung rechtzeitig berücksichtigt werden. Außerdem sind im Gesetzentwurf Beweiserleichterungen vorgesehen. So soll der Arbeitgeber, der Anträge auf Rückkehr aus unbegrenzter Teilzeit oder auf vorzeitige Rückkehr aus einer begrenzten Teilzeit ablehnen will, seinerseits darlegen müssen, warum

eine vergleichbare Vollzeitstelle zum gewünschten Zeitpunkt nicht verfügbar sei.

Die ULA begrüßt die Zielsetzung und die Inhalte des Gesetzentwurfs. Von mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit und beim Arbeitsort können – richtig ausgestaltet – Arbeitgeber und Arbeitnehmer profitieren. Letztere insbesondere dann, wenn sie mehr Mitsprache und mehr Gestaltungsrechte bei der Dauer und der Lage ihrer Arbeitszeit erhalten. Die befristete Teilzeit kann insbesondere einen Beitrag zum auch im Weißbuch ausformulierten Ziel einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung leisten. Die Anspruchsvoraussetzungen sind eng an dem bestehenden Rechtsanspruch auf Arbeitszeitreduzierung orientiert. Er soll nur in Unternehmen mit regelmäßig mehr als 15 Arbeitnehmern gelten und verlangt eine Ankündigungsfrist von mindestens sechs Monaten. Wie auch beim bestehenden Antrag auf unbefristete Teilzeit soll der Arbeitgeber das Recht haben, den Antrag aus betrieblichen Gründen abzulehnen. Somit ist das Verfahren aus Sicht der ULA insgesamt maß- und sinnvoll ausgestaltet. Der aus dem neuen Anspruch resultierende Mehraufwand bei den Arbeitgebern bei der Personalplanung erscheint vertretbar und durch die Ziele des Gesetzes gerechtfertigt.

Derzeit wird der Gesetzentwurf innerhalb der Bundesregierung abgestimmt. Er soll dann nach der Verabschiedung durch das Kabinett in die parlamentarischen Beratungen gehen und noch vor der Wahl, am ersten Tag des Monats nach der Verkündung in Kraft treten. ■



*Mit dem neuen Gesetz zur befristeten Teilzeitarbeit soll unter anderem verhindert werden, dass Eltern nicht in der sogenannten Teilzeitfalle landen. Foto: pressmaster – Fotolia*

## MITBESTIMMUNG

# Konflikt vor der Entscheidung

**Ist die Unternehmensmitbestimmung vereinbar mit europäischem Recht? Ein Verfahren vor dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) zu dieser Frage steht kurz vor der Entscheidung.**

Auch für leitende Angestellte geht es um viel. Ihr garantierter Sitz auf der Arbeitnehmerbank von Aufsichtsräten ist eine wichtige Anerkennung ihrer Schlüsselrolle im Unternehmen. Das politische Gewicht des Aufsichtsratsmandats erhöht auch die Wirksamkeit der betrieblichen Interessenvertretung durch die Sprecherausschüsse. In Deutschland beruht das Mitbestimmungsgesetz auf einem breiten Konsens in Wirtschaft und Politik. Dies haben 2016 die vielen Verlautbarungen zu seinem 40. „Geburtstag“ deutlich gemacht.

Die verbliebenen Kritiker haben dennoch einen Weg zum EuGH gefunden: Ein Kleinaktionär hatte mit einer Klage die Wirksamkeit der Besetzung des Aufsichtsrats der TUI AG angezweifelt. Das Kammergericht Berlin legte dem EuGH daraufhin einige Fragen vor: Behindert die Verpflichtung zur Aufnahme von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat die Niederlassungsfreiheit? Ist bei Aufsichtsratswahlen in Deutschland der Ausschluss von Beschäftigten europäischer Auslandsgesellschaften eine Diskriminierung? Behindert es die Arbeitnehmerfreizügigkeit, wenn der Wegzug von Beschäftigten eines mitbestimmten deutschen Unternehmens dazu führt, dass sie die Wahlberechtigung bei Aufsichtsratswahlen verlieren?

So konstruiert einige dieser Fragen klingen: Europarechtlich sind sie ernst zu nehmen und der Verfahrensausgang ist offen. Zuletzt haben viele EuGH-Urteile eine Tendenz erkennen lassen, den Grundprinzipien des Binnenmarkts ein sehr hohes Gewicht und politischen Gesichtspunkten sowie sozialen Grundrechten, die seit 2009 auch in den EU-Verträgen fest verankert sind, eine eher geringe Bedeutung beizumessen. Die Bundesregierung hat einen hohen Aufwand betrieben, um den EuGH von der Europarechtskonformität zu überzeugen. Tatsächlich würde wohl das Territorialitätsprinzip, also die räumlich beschränkte Anwendbarkeit nationalen Gesellschaftsrechts, die Wahlberechtigung ausländischer Arbeitnehmer selbst dann unmöglich machen, wenn sie politisch gewollt oder geboten wäre. Zum Ergebnis, dass keine Diskriminierung vorliegt, kamen auch mehrere arbeitsrechtliche Gutachten.

Sollte dennoch eine Europarechtswidrigkeit festgestellt werden, hätte dies weitreichende Konsequenzen. Einen belastbaren „Plan B“, wie dann eine Beteiligung von Arbeitnehmervertretern auf Aufsichtsräten bewerkstelligt werden kann, hat bislang noch kein Akteur offenbart – weder die großen Ge-

werkschaften noch die Bundesregierung. Eine mögliche Ausweichreaktion könnte die Wahl einer europäischen Rechtsform wie die Europäische Gesellschaft (SE) sein. Auch sie wäre aber kein Garant für die Wahrung bestehender Mitbestimmungsrechte. Die Ausgangsposition von Arbeitnehmern bei künftigen Verhandlungen über die Ausgestaltung der Aufsichtsratsmitbestimmung wäre stark verschlechtert. Leitenden Angestellten droht mangels bestandsschützender Regelungen generell das Risiko, aus einem SE-Aufsichtsgremium „herausverhandelt“ zu werden.

Optimistisch stimmt die Tatsache, dass die Europäische Kommission sich in der mündlichen Verhandlung neu positioniert hat. Anfang 2016 hatte sie noch die Auffassung vertreten, die deutsche Mitbestimmung sei europarechtswidrig. Dies hat sie nun korrigiert und sich in der mündlichen Verhandlung der Position der Bundesregierung angeschlossen. Einen Fingerzeig für den Ausgang des Verfahrens dürfte das Votum des Generalanwalts sein, das für Mai 2017 erwartet wird. Das Urteil wird dann voraussichtlich im Sommer 2017 ergehen. Die ULA wird hierüber fortlaufend berichten. ■



# Vertrauen essenziell für virtuelle Teams



Aufbau von Vertrauen

Führung der Teammitglieder

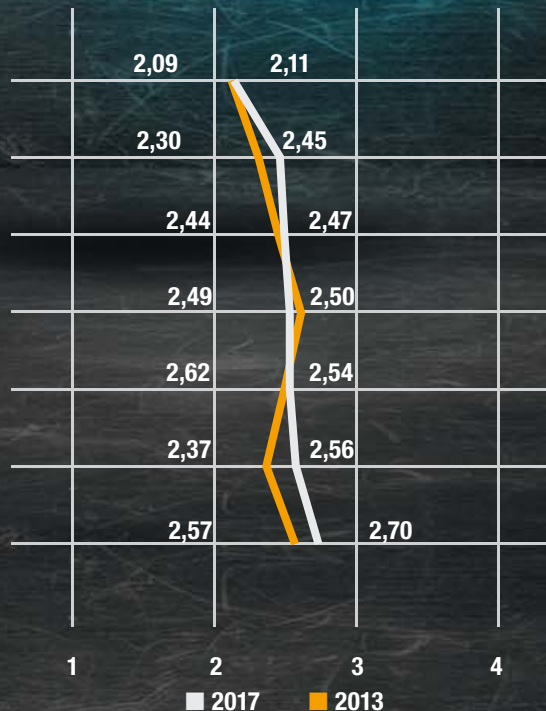
Mentoring/Coaching der Teammitglieder

Förderung der Teammitglieder

Kontrolle und Überwachung der Teammitglieder

Aufrechterhaltung von Vertrauen

Motivation der Teammitglieder



Virtuelle Führung basiert auch auf der Nutzung aller verfügbaren digitalen Instrumente.

Foto: novintito – iStock

Antworten auf die Frage: Wie schwer lassen sich die folgenden Punkte in virtuellen Teams im Vergleich zu traditionellen Teams realisieren? Sechsstufige Skala: 1 = viel schwieriger, 6 = viel leichter.



**Virtuelle Teams nehmen in großen Unternehmen an Bedeutung weiter zu. Dies erfordert eine Zusammenarbeit von verschiedenen Standorten aus, vielfach über nationale, sprachliche und kulturelle Grenzen hinweg. Diesen Herausforderungen hat sich die aktuelle Manager-Monitor-Umfrage gewidmet.**

Für Teammitglieder und Teamleiter stellen sich in virtuellen Teams im Vergleich zu traditionellen, stationären Teams besondere Anforderungen, vor allem hinsichtlich der Kommunikation und des Aufbaus von Vertrauen.

Die Manager-Monitor-Umfrage zu virtuellen Teams wurde in Kooperation mit dem Personalberatungsunternehmen Korn Ferry Hay Group durchgeführt. Mit Ausnahme zweier neuer Fragen handelte es sich um eine Wiederholungsstudie zu einer Anfang 2013 durchgeführten Befragung. Dies ermöglicht es, auch vor dem Hintergrund dynamischer Entwicklungen in der Kommunikationstechnik, Aussagen über Trends und Entwicklungen zu treffen.

Es gibt zwei Kernergebnisse der Umfrage:

1. Vertrauen innerhalb des Teams bleibt der entscheidende Faktor für den Erfolg eines virtuellen Teams, dicht gefolgt vom Austausch von Wissen und Informationen innerhalb des Teams, dessen Funktionieren erfahrungsgemäß immer von einem ausreichenden Maß an Vertrauen abhängt.
2. Die Zusammenarbeit in virtuellen Teams wird im Vergleich zu einer Zusammenarbeit in traditionellen Teams tendenziell immer noch als herausfordernder und schwieriger empfunden. Es gibt aber Anzeichen für eine allmähliche Gewöhnung und einen zunehmend sicheren Umgang mit den auftretenden Besonderheiten.

### Schlüsselfaktor „Vertrauen“

Die Schlüsselrolle von Vertrauen als Erfolgsfaktor ist gut belegbar. Sowohl für Teammitglieder als auch für den Teamleiter wurden zehn mögliche Erfolgsfaktoren zur Bewertung gestellt. Auf einer sechsstufigen Skala (1 = sehr bedeutend, 6 = nicht bedeutend) ergab sich für „Aufrechterhaltung und Vertrauen zwischen Teammitgliedern“ ein Spitzenwert von 1,32 (2013: 1,49) und in Be-

zug auf die Förderung eines solchen Vertrauensklimas durch den Teamleiter ein Wert von 1,4 (2013: 1,45).

Weitere Faktoren mit einem Indexwert kleiner als 2 (also als „von sehr hoher Bedeutung“ beurteilt) ergaben sich für: den „Austausch von Wissen und Informationen zwischen Teammitgliedern“ (Indexwert 1,32; 2013: 1,62), eine „klare Ausdrucksweise“ (Indexwert: 1,68; 2013: 1,76), eine Offenheit gegenüber anderen Kulturen (Indexwert: 1,69; 2013: 1,83) sowie „Englischkenntnisse der Teammitglieder“ (Indexwert 1,71; 2013: 1,83). Mit Ausnahme der Englischkenntnisse gibt es bei allen als wichtig eingestuften Parametern abnehmende Indexwerte (grafisch darstellbar als Linksverschiebung in einem Liniendiagramm). Das heißt: Die Bedeutung dieser Faktoren wird noch höher veranschlagt als vor vier Jahren.

Bei den Englischkenntnissen könnte der leichte Rückgang darauf zurückgeführt werden, dass Englisch zunehmend selbstverständlich gebraucht und sich demnach klar als die eine, alle Teammitglieder verbindende Sprache etabliert hat. Relativ gering sind demgegenüber die Indexwerte für „Kenntnis der jeweiligen Landessprache der anderen Teammitglieder“ (Indexwert: 4,05; 2013: 4,22) sowie „Auslandserfahrungen der Teammitglieder“ (Indexwert: 3,2; 2013: 3,07).

Einige der Faktoren stehen auch miteinander in Zusammenhang. Zum einen wird mit „klare Ausdrucksweise“ wohl einerseits akzentfreie „klare“ Aussprache gemeint. Andererseits gibt es auch Unterschiede im Verständnis von Klarheit, die von Herkunftssprache und Kultur geprägt sind. Hier kann es durch falsche Wortwahl leicht zu Missverständnissen kommen.

So können unter Umständen eine – gemessen an deutschen Standards – klare Kommunikation in anderen Kulturen als verletzend empfunden oder umgekehrt kritische Töne überhört werden, die von englischen

Muttersprachlern tendenziell subtiler formuliert werden. Deswegen gilt eine von allen Teammitgliedern anderer kulturellen Hintergründe akzeptierbare und nachvollziehbare Kommunikation als ein wichtiger Punkt für den Erfolg virtueller Teams.

Ganz ohne physische Präsenz und persönliche Kontakte der Betroffenen scheinen aber auch virtuelle Teams nicht zu funktionieren. Unter den Erfolgsparametern für die Person des Teamleiters belegt das Kriterium „Veranstaltung persönlicher Treffen vor dem Einsatz“ den zweiten Rang mit einem Indexwert von 1,84 (2013: 1,91).

Die These von einer allmählichen Gewöhnung an das Arbeiten in virtuellen Teams und allmählich wirksamer Lernprozesse beruht auch auf den Auswertungen der Frage nach der relativen Schwierigkeit der Zusammenarbeit in virtuellen Teams im Vergleich zu traditionellen, stationären Teams. Hier ergaben sich unter acht abgefragten Kriterien durchweg Werte, die auf einer sechsstufigen Skala zwischen 2 und 3 liegen, wobei der Wert 1 für „viel schwieriger“ und 6 für „viel leichter“ steht. Werte kleiner als 3 deuten also auf ein erhöhtes Maß an Schwierigkeit hin. Ein Vergleich der Werte von 2017 und 2013 zeigt aber eine schwache Aufwärtstendenz (Grafik: Rechtsverschiebung der Diagrammlinie). Das von den Teilnehmern empfundene Maß an Herausforderung hat im Vergleich zu 2013 leicht abgenommen. Den Spitzenrang belegt auch hier der schon zuvor als Erfolgsfaktor identifizierte Faktor „Aufbau von Vertrauen“ (Indexwert: 2,11; 2013: 2,09), gefolgt von den weiteren in der Grafik aufgelisteten Punkten.

Eine vollständige Auswertung mit Grafiken zu allen gestellten Fragen wurde unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) veröffentlicht. Korn Ferry Hay Group wird einen ausführlichen Ergebnisbericht im Rahmen des 7. Chemicals Round Table am 2. März in Frankfurt am Main vorstellen. Mehr dazu unter [www.haygroup.com/de/events](http://www.haygroup.com/de/events). ■



Führungskräfte  
Institut



Foto: sepy – Fotolia

## AKTUELLE SEMINARE

# Neuer Schwung für die Karriere

Um im Zeitalter der Globalisierung auf der Höhe zu bleiben und das eigene Know-how zu erweitern, 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

Welches sind die Hauptaufgaben von Sprecherausschussmitgliedern? In diesem Seminar werden die Rechtsanwälte Dr. Svenja Deich und Gerhard Kronisch den Teilnehmern ein gründliches 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 in diesem Seminar.

**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).

## ULA-SPRECHERAUSSCHUSSTAG BERLIN

### Mitbestimmung in instabilen Zeiten stärken

Internationalisierung und Europa stehen im Mittelpunkt des ULA-Sprecherausschusstags, der am 31. Mai und 1. Juni 2017 in Berlin stattfinden wird. 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. Als Referenten wurden gewonnen: der parlamentarische Staatssekretär Jens Spahn, der langjährige Politiker und Volkswirt Professor Heiner Flassbeck, der Arbeitsrechtler und führende Mitbestimmungsexperte Rüdiger Krause sowie Harald Schirmer, Digitalisierungs- und Innovationsexperte bei der Continental AG und weitere Experten. Unter [www.sprecherausschusstag.de](http://www.sprecherausschusstag.de) werden Anfang 2017 weitere Informationen zur Veranstaltung und zum Programm veröffentlicht. Dort ist auch eine Dokumentation des letzten Sprecherausschusstages eingestellt.



# AUS DEN ULA-VERBÄNDEN

## Leadership Convention des VK: Work-Life-Balance an erster Stelle

am  
20. Mai 2017  
in Frankfurt  
am Main

Nach dem Erfolg des letzten Jahres veranstaltet der Völklinger Kreis auch 2017 die Leadership Convention im Frankfurter Westin Grand – diesmal mit dem Schweizer Partnerverband network. Im letzten Jahr standen die Diversity-Themen „LGBT Marketing“ und „Out im Business“ im Mittelpunkt. Auch in diesem Jahr warten wieder spannende Vorträge, Best-Practice-Präsentationen und interaktive Workshops auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Der Kongress steht ausdrücklich auch Führungskräften und Selbständigen aus den ULA-Partnerverbänden offen – gleich ob homo-, bi- oder heterosexuell. Das ausführliche Programm findet sich in den nächsten Wochen unter [www.vk-online.de/Leadership](http://www.vk-online.de/Leadership).

**Völklinger Kreis**

## Telemedizin in der Seenotrettung

Vom unterkühlten Segler bis zum Arbeitsunfall auf einer der Offshore-Baustellen: Die Seenotretter der Deutschen Gesellschaft zur Rettung Schiffbrüchiger (DGzRS) sind auf Nord- und Ostsee im Einsatz. Telemedizin ist da unverzichtbar.

Wie das funktioniert und was Telemedizin auf See heute leistet, stellen Kapitän Ralf Krogmann und Dr. Ursula Bonacker im maritimen Ambiente auf dem Jahresempfang der Stiftung Gesundheit vor:

Jahresempfang 2017 der Stiftung Gesundheit  
4. Mai 2017, 19:00 Uhr  
Internationales Maritimes Museum  
Koreastraße 1 (Kaispeicher B)  
20457 Hamburg



Anmeldung unter:  
[www.stiftung-gesundheit.de](http://www.stiftung-gesundheit.de), Webcode: Anmeldung2017



Mit dem **Pflichtschulfach**

**Wirtschaft** schaffen Sie neue Perspektiven.

Eine herzliche Bitte: Unterzeichnen Sie noch heute handschriftlich oder im Internet die Online-Petition »Schulfach Wirtschaft in allen Bundesländern«. Unterschriftenbögen und Kampagnenmaterial sind beim Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (Tel. 0211 371022, Fax 0211 379468) erhältlich.

[www.bdvb.de/pflichtschulfach-wirtschaft](http://www.bdvb.de/pflichtschulfach-wirtschaft)

**Unterschriften-  
sammlung**

**bdvb**

Das Netzwerk für Ökonomen



© Gettyimages/Henk Badenhorst

- 2017

- 2016

- 2015

- 2014

- 2013

- 2012

- 2011

- 2010

- 2009

- 2008



# 18. März 2017 **EQUAL PAY DAY** KONGRESS IN BERLIN

## endlich partnerschaftlich durchstarten

**#EPD2017**

**[www.equalpayday.de](http://www.equalpayday.de)**

Freuen Sie sich auf inspirierende  
Impulsvorträge, intensive Workshops,  
einen bunten Markt der Möglichkeiten  
und eine Prise Poetry Slam.  
Wir freuen uns auf Ihre Beteiligung!

*„Wir brauchen konkrete Schritte.  
Wir müssen Zukunft denken, statt an  
Althergebrachtem festzuhalten.“*

Uta Zech, Präsidentin BPW Germany

Samstag, 18. März,  
von 11:00 bis 19:00 Uhr  
Anmeldung und Informationen unter  
[www.equalpayday.de/kongress](http://www.equalpayday.de/kongress)