



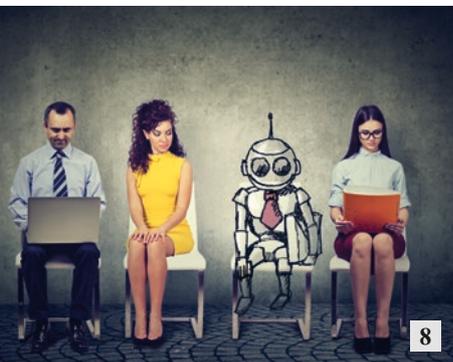
# Nachrichten

Informationen für Führungskräfte

**Führungskräfte in Europa:**

## **Ramme bleibt Präsident**





Coverfoto: Alexander Sell – ULA

## EDITORIAL

- 
- 03** Investitionen  
Infrastruktur fördern

## ULA INTERN

- 
- 03** Netzwerk  
Aktionstag gegen Homophobie

## EUROPA

- 
- 04** CEC – European Managers  
Neues Präsidium gewählt

## MANAGEMENT

- 
- 06** Digitalisierung  
Interview mit Stefanie Kreusel und Roland Angst
- 08** Diversity  
Mehr Profit durch Vielfalt

## WEITERBILDUNG

- 
- 10** Führungskräfte Institut  
Aktuelle Seminare
- 10** Leadership Insiders  
Grenzen der Leistungsbewertung

## WIRTSCHAFT IN ZAHLEN

- 
- 11** Arbeitszufriedenheit  
Führungskräfte an der Spitze

### 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:** Wencke Jasper, Ludger Ramme · Berlin;  
Klaus Bernhard Hofmann (verantwortlicher Redakteur), Simone Leuschner (Bildredaktion), Timur Slapke (Schlussredaktion) · 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

# Endlich!

Noch nie hat sich die Bildung einer neuen Regierung als so zäh erwiesen wie nach den Bundestagswahlen vom 24. September 2017. Diese Ungewissheit bei den politischen Rahmenbedingungen für Deutschland lähmte notwendige Veränderungs-

prozesse. Zwar verdeckt die derzeit gute wirtschaftliche Lage noch, dass es einen Reformstau gibt. Und doch ist den Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Gesellschaft klar, dass politische Initiative in vielen Feldern gefordert ist: Wir brauchen einen Kurswechsel zu mehr Investitionen und Innovationen und wir benötigen dringend eine signifikante Optimierung der digitalen Infrastruktur.



Foto: ULA

Die große Mehrheit derer, die sich mit den wirtschaftlichen Grundlagen des Wohlstands auskennen, wissen, dass mehr Sicherheit, Teilhabe und Wohlstand nicht durch noch stärkeres Umverteilen entstehen. Wir brauchen die längst überfällige steuerliche Entlastung

der Leistungsträger. Sozialer wie wirtschaftlicher Fortschritt muss durch wirksame Reformen ermöglicht und von uns allen erarbeitet werden.

Union und SPD haben zwar im Koalitionsvertrag eine Reihe industriepolitischer Kernforderungen aufgegriffen. So zum Beispiel bei Bildung und Wissenschaft oder Digitalisierung und Verkehrsinfrastruktur. Auch fehlt nicht das Bekenntnis zum Erhalt der geschlossenen Wertschöpfungsketten von der energieintensiven Grundstoffindustrie bis zur Herstellung von Hightechprodukten. Für entscheidende Impulse in der Energie- und Innovationspolitik sind aber leider nur halbherzige Maßnahmen vorgesehen.

So sollte eine steuerliche Forschungsförderung für alle Unternehmen unabhängig von der Größe gelten, um ihre Innovationskraft zu stärken. Eine Beschränkung auf den Mittelstand kann nur der Einstieg sein. Auch die Energiewende darf sich nicht allein im schnelleren Zubau neuer Windräder und Solarflächen erschöpfen: Ihre Finanzierung ist neu zu justieren, um endlich eine Kostenbremse für die Verbraucher zu erreichen. Nicht zuletzt muss das Niveau der Unternehmenssteuern angepasst werden. Es ist im internationalen Vergleich – besonders vor dem Hintergrund der Steuerreform in den USA – nicht mehr wettbewerbsfähig.

Auch im Jahr 2018 gilt, dass noch mehr Reglementierung und Bürokratie keine neuen Kräfte in der Gesellschaft freisetzen können. Stattdessen sollte die neue Regierung mehr Marktwirtschaft wagen und alle Bürger für technologischen Fortschritt begeistern. Dann werden wir die Herausforderungen erfolgreich in Deutschland gestalten können.

*Jhr  
Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

NETZWERK

## Mehr tun gegen Homophobie

Am 17. Mai 2018 wurde der internationale Tag gegen Homo- und Transphobie gefeiert. Für die deutsche Wirtschaft sei dieser Tag eine Verpflichtung, betonte der Vorsitzende des Berufsverbandes für schwule Führungskräfte und Selbstständige Völklinger Kreis (VK) Michael Kauch. „Ob in Schule, Ausbildung oder Beruf – herablassende Sprüche oder Benachteiligungen im Job sind auch heute noch Realität für viele schwule Männer. Um Homo- und Transfeindlichkeit im Beruf abzubauen, braucht man eine Strategie für die Wertschätzung von Vielfalt in den Unternehmen.“

Alf Spröde, VK-Vorstand für Politik, ergänzte die rechtlichen Forderungen: „Mit der Öffnung der Ehe wurde letztes Jahr eine wichtige und langjährige Forderung des VK erfüllt. Die Gleichstellung sollte noch dauerhaft durch die Ergänzung des Artikels drei im Grundgesetz festgeschrieben werden.“ Außerdem müssen die Privilegien der Kirchen im Arbeitsrecht entfallen. „Sie haben bis heute die Möglichkeit, Menschen nur wegen ihrer Homosexualität zu entlassen.“ Das betreffe nicht nur den sogenannten Verkündigungsbereich, sondern auch soziale Einrichtungen der Kirchen, die mit Steuermitteln bezuschusst werden – etwa Kindergärten und Krankenhäuser. Neben Herausforderungen gebe es laut Spröde aber auch Fortschritte: „Viele Arbeitgeber nehmen diese Pflicht ernst, bilden ihre Führungskräfte in Deeskalation aus und bieten Anlaufstellen bei homosexuellenfeindlichem und transphobem Mobbing.“ Doch auch Führungskräfte selbst seien gefordert und müssten ein Klima ohne Diskriminierung schaffen, nicht nur wegen der sexuellen Identität und Orientierung. ■

**V/K**  
Völklinger Kreis



Wiedergewählt als CEC-Präsident wurde Ludger Ramme von der Führungskräftevereinigung ULA (2. von rechts). Generalsekretär ist Maxime LeGrand vom französischen Führungskräfteverband CFE-CGC (rechts). Stellvertretende Generalsekretärin ist Ebba Ohlund von den schwedischen Führungskräften Ledarna. Schatzmeister wurde Luigi Caprioglio von Federmanager aus Italien (links). Foto: Alexander Sell – ULA

## INTERESSENVERTRETUNG

# Europas Führungskräfte wählen neues Präsidium

**Auf dem Kongress der „CEC – European Managers“ Ende Mai in Mainz haben die Delegierten über ihr neues Präsidium entschieden. Dabei diskutierten die rund 100 Delegierten aus ganz Europa ihre Ziele für die drei kommenden Jahre.**

Die CEC ist die politische Stimme der europäischen Führungskräfte. Mit rund einer Million Mitglieder ist sie einer der zahlenmäßig größten anerkannten Sozialpartner der Europäischen Kommission. „Angesichts der Europaskepsis ist es auch Aufgabe der Führungskräfte, den Bürgern zu verdeutlichen, dass Europa mehr als ein Binnenmarkt ist“, so der wiedergewählte Präsident Ludger Ramme. Insbesondere die Bedeutung des europäischen Sozialmodells für Politik und Gesellschaft in Europa müsse immer wieder verdeutlicht, verteidigt und modernisiert werden. „Da-

rüber hinaus wird die CEC sich auch in Zukunft mit den Themen beschäftigen, die für ihre Mitglieder wichtig sind.“ Dazu gehören die Bedeutung der Führungskräfte für Unternehmen und Gesellschaft, die Chancengleichheit zwischen Mann und Frau, die Digitalisierung und vieles mehr.

Eines der Hauptthemen des Kongresses in Mainz war das Thema Künstliche Intelligenz. Die Delegierten diskutierten über die Folgen der Digitalisierung auf Unternehmen und Gesellschaften und über die Maßnahmen, die Führungskräfte und po-

litische Entscheidungsträger ergreifen müssten.

Auf der Konferenz wurden ebenfalls die Ergebnisse einer CEC-Umfrage präsentiert, mit der über 1.400 Führungskräfte über die konkreten Folgen der Digitalisierung auf ihr Berufsleben der letzten zehn Jahre befragt wurden. Die Schlussfolgerungen der Befragung zeigen die Bedeutung verantwortlichen und mitarbeiterorientierten Führungshandelns für eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft in den europäischen Ländern klar. ■



Aus dem Europäischen Parlament (EP) war die Abgeordnete von der Fraktion der Europäischen Volkspartei Birgit Collin-Langen bei der CEC-Konferenz zu Gast. Collin-Langen ist unter anderem Mitglied im EP-Ausschuss für Binnenmarkt und Verbraucherschutz.



An der CEC-Hauptversammlung am 24. und 25. Mai 2018 in Mainz haben rund 100 Delegierte teilgenommen. Fotos: Alexander Sell – ULA



Das neue European Managers Network gibt Mitgliedern innerhalb, aber auch außerhalb des CEC-Netzwerks die Möglichkeit, sich über Arbeitsbedingungen in Europa auszutauschen, mit anderen Managern in Kontakt zu treten und Erfahrungen zu teilen.



François Hommeril, Präsident des französischen Führungskräfteverbandes CFE-CGC, hat sich aktiv an den Debatten beteiligt.



Thema der Paneldiskussion war das Management in Zeiten Künstlicher Intelligenz. Teilgenommen haben (von links): Eleonora Peruffo (Eurofound), Andrea Penza (Federmanager), Moderator Jean-Philippe Steeger (CEC), Gerlind Wisskirchen (IBA GEI, CMS Germany) und Guy Masmonteil (Europäischer Betriebsrat bei Engie).

## INNOVATION

# Erfolgreiche Digitalisierung – Verdienst der Führungskräfte?

Der digitale Wandel ist kein Selbstläufer – er muss beständig vorangetrieben, gesteuert und gelegentlich auch hinterfragt werden. Welchen Anteil haben Führungskräfte am Digitalisierungsfortschritt in der Arbeitswelt? Was können Konzernmanager von Start-ups lernen – und was macht gute Führung im Digitalzeitalter überhaupt aus? Im Interview mit den ULA Nachrichten sprechen die Vorsitzenden verschiedener Sprecherausschüsse der Deutschen Telekom und der T-Systems Stefanie Kreusel und Roland Angst über den Einsatz für die Belange der Führungskräfte im größten europäischen Telekommunikationsunternehmen. Das „Dream Team“ erreicht gemeinsam so manches Ziel, das sie einzeln nicht erreichen könnten. Beide sind auch im zur ULA gehörenden Managementnetzwerk der Deutschen Telekom syntra aktiv. Daher haben die beiden Führungskräfte ein besonderes Verständnis für die Situation der leitenden Angestellten in Zeiten des Wandels.

**ULA Nachrichten:** Sie beide sind mit der Rolle, welche die leitenden Angestellten im digitalen Wandel spielen, bestens vertraut. Welchen Anteil haben die Führungskräfte am Digitalisierungsfortschritt?

**Kreusel:** Das lässt sich natürlich nicht genau in einer Prozentzahl ausdrücken, aber Führungskräfte haben, wie ich finde, einen immensen Anteil daran. Denn: Sie machen die Menschen digitalisierungsbereit.

**Angst:** Digitalisierung ist ja nur zu einem kleinen Teil eine Frage der Technik; zu einem viel größeren Teil ist sie eine Frage der Einstellung und des Denkens. Und wenn man das Denken verändern will, ist gute Führung das A und O.

**ULA Nachrichten:** Ganz allgemein gefragt: Was macht gute Führung in der heutigen Zeit aus?

**Angst:** Was speziell die Deutsche Telekom unter guter – und vor allem moderner – Führung versteht, zeigt recht gut unser Ansatz *Lead to win*, den wir 2014 definiert und 2015 weltweit für alle leitenden Angestellten eingeführt haben. Er basiert auf den Prinzipien *Collaborate*, *Innovate* und *Empower to perform*. Im Kern geht es dabei um einen kontinuierlichen direkten Austausch zwischen Füh-

rungskräften und Mitarbeitern: Vorgesetzte sollen ihre Mitarbeiter mitspielen lassen, das heißt, sie sollen ihre Anregungen ernst nehmen – nur so können Unternehmen Innovationspotenziale identifizieren und heben.

**Kreusel:** Führung muss heute kreativ sein. Die Führungskräfte haben etliche Aufgaben zu meistern: Sie müssen eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der die Menschen offen für Neuerungen sind, müssen Ängste und Vorbehalte abbauen und müssen die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeiter in die richtigen Bahnen lenken. Es geht also weniger darum, Anweisungen zu erteilen, als vielmehr darum, den Menschen Halt und Orientierung zu geben. Wie man das am besten macht, dafür gibt es kein allgemeingültiges Rezept. Jeder Manager, jeder Teamleiter muss sich selbst etwas einfallen lassen. Es hat aber immer mit Haltung zu tun.

**ULA Nachrichten:** Stichwort Unternehmenskultur: Ohne Kulturwandel keine digitale Transformation – darüber scheint Einigkeit zu herrschen. Wie können Führungskräfte einen Kulturwandel in ihrem Unternehmen initiieren?

**Angst:** Indem sie als Vorbild fungieren. Sie müssen ihr eigenes Verhalten auf den Prüfstand stellen und die Bereitschaft er-

kennen lassen, Vorschläge anzunehmen – egal, ob diese von unten oder von oben kommen.

**Kreusel:** Vor allen Dingen müssen sie ihre Mitarbeiter abholen. Dafür müssen sie mit ihnen sprechen, und zwar so, dass sich echte Diskurse ergeben. Herr Angst und ich leben das vor: Wir haben für Ideen, für Stellungnahmen und auch für Beschwerden immer ein offenes Ohr – und für die Mitarbeiter ein offenes Büro. Außerdem sollten Führungskräfte davon Abstand nehmen, ihre Mitarbeiter fortwährend zu kontrollieren. Die Telekom-Konzernkultur ist ja traditionell von einer Null-Fehler-Strategie geprägt, aber das ist im digitalen Zeitalter nicht mehr zeitgemäß. Angst vor Fehlern lähmt den Innovationsdrang! Es gilt, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem niemand befürchten muss, für einen schlechten Vorschlag abgestraft zu werden.

**Angst:** Natürlich verfolgen wir bei unseren Produkten und Dienstleistungen weiterhin eine Null-Fehler-Strategie, das darf aber Innovation nicht verhindern. Kulturwandel bedeutet für uns, dass wir konzerninterne neue Ideen und Vorschläge, die vielleicht zunächst fehlerträchtig sind, nicht im Keim ersticken. Anders ausgedrückt: Wir wollen einen Nährboden für Innovation schaffen und wir haben kein Problem damit, wenn dabei auch mal etwas schief geht.

**ULA Nachrichten:** Wie versetzen Sie Ihre Führungskräfte denn in die Lage, diesen Nährboden zu schaffen?

**Kreusel:** Zum Beispiel durch unser neues Entwicklungsprogramm „Level Up!“ für Führungskräfte. Das wurde im März dieses Jahres erstmals konzernweit angeboten, und die 700 Plätze waren sofort ausgebucht. „Level Up!“ ist ein Lernprogramm, das Führungskräfte in die Lage versetzen soll, einerseits Innovationen zu fördern und andererseits das Kerngeschäft zu pflegen und auszuweiten.

**Angst:** Die Kunst besteht ja darin, beides unter einen Hut zu bekommen. Das steckt im Grunde auch hinter dem Trendbegriff Ambidextrie, der derzeit in aller Munde ist: neues digitales Geschäft entwickeln, bisheriges Geschäft dabei im Blick haben und perfektionieren – darum geht es. Dafür braucht man Führungskräfte, die mit den Herausforderungen und Veränderungen der digitalen Welt vertraut sind.

**ULA Nachrichten:** Findet man diese eigentlich vornehmlich unter den jüngeren Führungskräften, also unter den sogenannten Digital Natives?

**Kreusel:** Oh nein, Digitalverständnis ist keine Frage des Alters, zumindest nicht in erster Linie. Ich möchte da auf unseren Vorstandsvorsitzenden Tim Höttges verweisen: Er hat so viel Innovationsgeist, dass er nicht nur die Konzernbelegschaft immer wieder aufs Neue motivieren kann, sondern auch große Teile der deutschen Wirtschaft mitreißt. Und er ist 55 Jahre alt.

**Angst:** Das belegen übrigens auch Umfragen unter den Führungskräften: Eine Erhebung des Führungskräfte Instituts FKI aus dem Jahr 2015 ergab, dass die Mehrheit der Befragten die digitale Transformation nach eigenem Bekunden gut bewältigt. Nur etwa einem Viertel fällt es angesichts des digitalen Wandels schwerer, den Mitarbeitern eine strategische Orientierung zu geben. Allerdings bestätigen über 80 Prozent der Teilnehmer, dass sie in einer enger vernetzten Arbeitsorganisation stärker auf Augenhöhe kommunizieren müssen, statt Vorgaben von oben zu machen.



*Stefanie Kreusel ist Vorsitzende des Unternehmenssprecherausschusses der T-Systems sowie Mitglied im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG und T-Systems. Roland Angst ist Vorsitzender des Konzernsprecherausschusses der Deutschen Telekom AG und Mitglied im Aufsichtsrat der Telekom Deutschland GmbH. Foto: Jörn Wolter*

**ULA Nachrichten:** Was können die Führungskräfte großer Konzerne wie der Telekom von Führungskräften kleiner Start-ups lernen?

**Kreusel:** Sie können zum einen lernen, für neue Ideen einzustehen und nicht vorschnell den Kopf einzuziehen. Leider knickt das mittlere Management in großen Unternehmen bei Widerstand zu schnell ein – das macht es Innovationen aus niedrigeren Hierarchieebenen schwer. Zum anderen sollen sie ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, ihnen selbst öfter Paroli zu bieten. In Start-ups verstehen die Menschen ihren Chef eher als Sparringspartner, nicht als Vorgesetzten, da haben gute Ideen viel bessere Überlebenschancen.

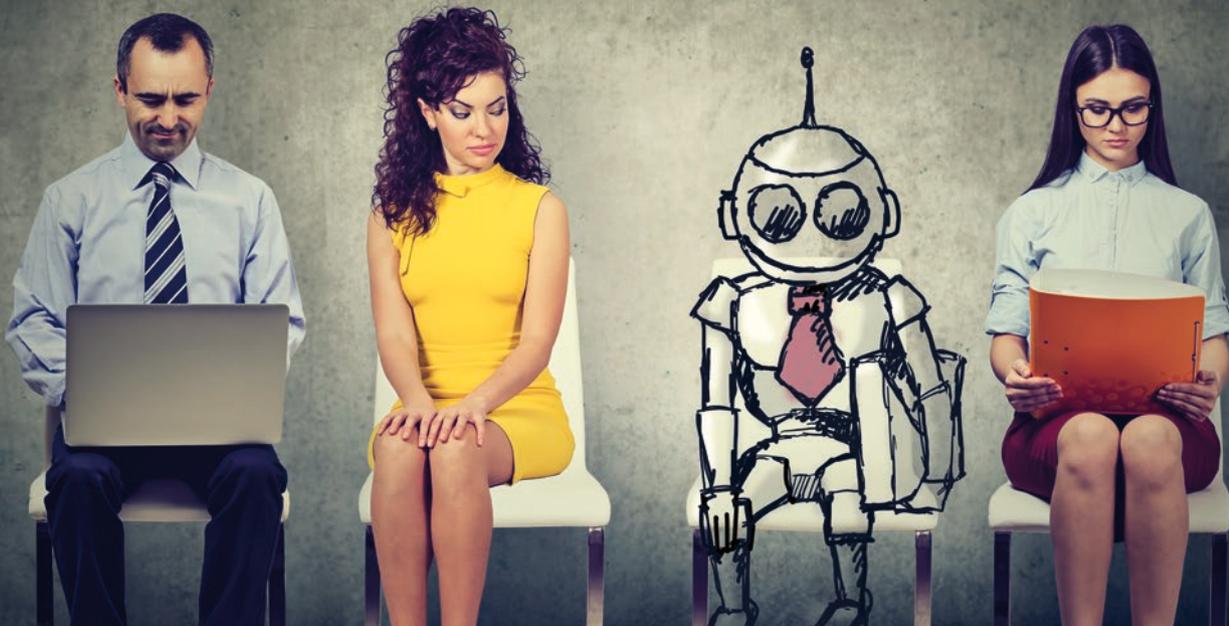
**Angst:** Wir können von Start-ups auch lernen, wie man das Arbeiten demokratisieren kann. Ein Beispiel: Vor gut einem halben Jahr hat unser Kommunikationschef Philipp Schindera im Rahmen eines Pilotversuchs einen Teil seines Führungsteams von den Mitarbeitern seines Bereich wählen lassen. Meines Wissens gab es so etwas in einem großen Konzern vorher noch nie. Die Vorteile liegen auf der Hand: Gewählte Führungskräfte haben mehr Rückhalt in der Belegschaft und können besser mit den Mitarbeitern kommunizieren, und da sie nur Chefs auf Zeit sind, gibt es ihretwegen auch keine Frustkündigungen.

**ULA Nachrichten:** Demokratisch gewählte Chefs – ist das der Schlüssel zum Erfolg in einer digitalisierten Arbeitswelt?

**Kreusel:** Nein, so einfach ist es nicht. Man muss beim Konzept der demokratisch basierten Führung zwischen fachlicher Führung und disziplinarischer Führung unterscheiden. Wichtig ist, dass mit diesem Projekt ein Umdenken in Bezug auf hierarchisch strukturiertes Arbeiten eingesetzt hat. In einem Großkonzern wie der Telekom wird es immer Bereiche geben, in denen Führungskräfte ihre Mitarbeiter kontrollieren. Das bedeutet aber nicht, dass sie nicht auf Augenhöhe mit ihnen agieren können. Strenges Hierarchiedenken ist von vorgestern, so viel steht fest.

**Angst:** Gerade die jüngere Generation möchte zugängliche Chefs haben, die offen für alles sind und die vielleicht auch mal ihre Mitarbeiter um Rat fragen. Es spricht überhaupt nichts dagegen, dass Vorstände sich mit Mitarbeitern in Chatrooms austauschen, auf Facebook mit ihnen befreundet oder Follower über Twitter sind. ■

*Das Interview ist zuerst auf dem Weiterbildungsportal [managerSeminare.de](http://managerSeminare.de) erschienen.*



Gerade in einer digitalisierten Arbeitswelt kann sich Diversity als Trumpfkarte für Unternehmen erweisen. Foto: Sphotography – iStock

## MACHT DER VIELFALT

# Wie können Unternehmen von Diversity profitieren?

Es sind stürmische Zeiten: Die Digitalisierung sortiert komplette Wertschöpfungsketten neu. Viele Auswirkungen sind im Detail noch gar nicht vorstellbar. Welche Unternehmen und Mitarbeiter bleiben auf der Strecke? Welche steigen über Nacht zum Marktführer auf? Dies ist kaum berechenbar. Junge Technologieunternehmen fallen in Rankings der am stärksten gewachsenen Unternehmen des letzten Jahrzehnts auf. Parallel herrschen Globalisierung, Vernetzung, Alterung, Personal- und Fachkräftemangel, Migration, Nachhaltigkeit sowie die Nachwirkungen der Finanzkrise. In ihrem Gastbeitrag erläutern Matthias Weber vom ULA-Mitgliedsverband Völklinger Kreis (VK) und Florian Prittwitz-Schlögl von Weltgestalter Coaching, warum Veränderung der neue Normalzustand der Wirtschaft ist und was Diversity damit zu tun hat.

Von Florian Prittwitz-Schlögl und Matthias Weber

Was bedeutet Veränderung für Vielfalt und Gleichstellung? Müssen wir damit rechnen, dass es als vermeintliches „Schönwetterthema“ unter die Räder gerät? Nein, das Gegenteil ist der Fall: Diversity kann und wird einen wesentlichen Beitrag leisten bei der Lösung der strategischen Herausforderung unserer Zeit. Und dies wird von vielen Unternehmen bereits aktiv genutzt.

Wer schon einmal versucht hat, ein Un-

ternehmen innovativer, effizienter oder freundlicher zu entwickeln, der weiß: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier – und Unternehmen werden von Menschen gemacht. Veränderungen führen zu Ängsten, Stress und erstaunlichen Beharrungskräften. Dauerstress, weil der Wandel gefühlt gar nicht mehr aufhört, kann sich selbst verstärken. Ideen und Arbeitskraft vieler Mitarbeiter gehen verloren beim Versuch, Bestehendes zu verteidigen.

## Lernen von Emanzipationsbewegungen

Doch es geht auch anders. In Emanzipationsbewegungen findet man genau das, was in Veränderungsprozessen oft fehlt: Persönliche Motivation, innovative Ideen und Begeisterung sind auf jedem Christopher Street Day, bei Frauen-Mentoring-Abenden oder bei den DiverseCity-Konferenzen des VK auf beeindruckende Art und Weise erlebbar.

Diese nicht alltäglichen Situationen fördern spezifische Fähigkeiten zutage. Immerhin haben die Bewegungen über die Jahrzehnte großen gesellschaftlichen Wandel erreicht. Wer es wie zum Beispiel Frauen, Schwule und Lesben, Farbige und Behinderte schafft, gegen alle Widerstände gleiche Rechte, einen Bewusstseinswandel und eine weltweite Solidaritätsbewegung zu begründen, weiß, wie man eine Bewegung lebendig macht, wie man Denkansätze und Haltungen verändert, wie man frustrierende Rückschläge aushält und dennoch auf Spur bleibt. Kurz – wie man Veränderung gestaltet.

Davon können – und müssen – Unternehmen lernen, wenn sie sich auf den Weg machen wollen, so flexibel, agil und innovativ zu werden, wie es der digitale Wandel erfordert. Der Schlüssel hierbei ist individuelles Sinnempfinden: Menschen verändern sich und motivieren andere, wenn ihnen diese Veränderung persönlich bedeutsam ist.

## Diversity bindet Mitarbeiter

Ganzheitliches Diversity Management hat eine Reihe von Instrumenten entwickelt, die Mitarbeiter mit besonderen Merkmalen fördern und vernetzen, zum Beispiel hierarchieübergreifende Netzwerke, Mentoringprogramme, spezifische Sonderleistungen, bewussteinsschaffende Schulungen sowie Rotations- und Austauschprogramme. Die Konsequenz: Mitarbeiter fühlen sich gefördert, gefordert, gewollt und geschätzt. Sie verhalten sich loyaler. Das aber ist deshalb von höchster Bedeutung, weil gerade bei Zukunftsthemen wie Technologie, Design und exzellenter Führung Talente fehlen und gleichzeitig gerade die besten Mitarbeiter sich ohne diese Loyalität schnell nach Alternativen umsehen.

Der Max-Spohr-Preisträger SAP zeigt, wie es gehen kann. Dieser Preis wird vom Völklinger Kreis an Arbeitgeber verliehen, die auf vorbildliche Weise Vielfalt fördern. Trotz der Konkurrenz von „Supermächten“ wie Google, Amazon und Facebook bindet das Walldorfer Softwareunternehmen weltweit hoch qualifizierte Fachkräfte. Der Schlüssel: Identifikation mit dem Arbeit-

geber, seiner Kultur und seiner Vision. Dabei spielt Diversity eine entscheidende Rolle: Das Unternehmen wird nicht nur von den Diversity-Zielgruppen als attraktiver, moderner und offener wahrgenommen. Es hilft, Mitarbeiter hierarchie-, regions- und fachübergreifend zu vernetzen und eine Kultur der Weiterentwicklung und Förderung zu festigen.

Beschäftigte fühlen sich durch Diversity individuell wahr- und ernst genommen. Und zwar nicht nur die vermeintlich Besten, sondern alle. Das subjektive Empfinden von „gemeint sein“ bindet deutlich stärker als Gehaltserhöhungen, Beförderungen und der Zugang zu Fortbildungen.

Das kann bedeuten, dass der Diversity-Management-Ansatz auf alle Mitarbeiter ausgedehnt wird. Denn Identifikation, Vernetzung und individueller Austausch über Hierarchien, Regionen und Divisionen hinweg tut jedem gut, nicht nur benachteiligten Gruppen. Und sie funktionieren besser, wenn es ein persönlich relevantes, verbindendes Element gibt, das Netzwerke und Gruppen zusammenhält.

## Diversity-Führungskräfte als Vorbild

Schließlich sind Führungskräfte mit besonderen Merkmalen (sogenannte Diverse Leader) selbst ein wertvoller Beitrag zur Bewältigung des permanenten Wandels. Ihre aus dem „Andersein“ kommenden Erfahrungen im Umgang mit Widerständen machen sie oft krisenfest und sensibel für schwierige Situationen. Ihre intrinsische Motivation ist oft hoch, geboren aus dem Kampf um die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten. Und sie haben aus den Emanzipationsbewegungen häufig konkrete Erfahrungen gewonnen, wie man „mentoriert“, wie man Veränderung unter Einbeziehung aller gestaltet und wie man Menschen gut führt.

Eine türkeistämmige Produktmanagerin, die sich Anerkennung und Respekt erst erkämpfen musste, wird als Teamleiterin ein besonderes Auge haben für die Bedürfnisse und Nöte ihrer Leute – zum Beispiel auch des jungen Vaters, der gern Karriere und Familie verbinden möchte. Sie wird mit ihrer Fähigkeit, sich in unterschied-

lichsten Umfeldern zurechtzufinden andere motivieren, an sich zu arbeiten, und Vorbild sein.

Unternehmen, die den Wandel erfolgreich bewältigen wollen, müssen Individuen in ihrer Verschiedenheit ernst nehmen – gerade in stürmischen Zeiten. Sie können Diversity Management, Diverse Leader und Mitarbeiter mit Diversity-Hintergrund bewusst einbinden in strategische und HR-Fragestellungen sowie ins Veränderungsmanagement. Und sie können lernen, zuhören, fragen, interagieren. Sie können die Wertschätzung von Vielfalt zu einem Kernbestandteil ihrer Unternehmenskultur machen. ■

*Der Artikel ist erstmals am 5. März 2018 im Wirtschaftsressort der Süddeutschen Zeitung erschienen.*

### Florian Prittwitz-Schlögl

Weltgestalter Coaching

Florian Prittwitz-Schlögl ist der Kopf von Weltgestalter Coaching und begleitet als zertifizierter Coach Menschen, die Verantwortung in Transformationsprozessen übernehmen. Er verfügt über langjährige Erfahrungen in der Topmanagement-Beratung.



Foto: Sebastian Prittwitz

### Matthias Weber

Völklinger Kreis (VK)

Matthias Weber ist Stellvertretender Vorsitzender des Netzwerks schwuler Führungskräfte VK. Der Regionaldirektor einer deutschen Privatkundenbank ist studierter Arbeits- und Organisationspsychologe und betreut beim VK den Bereich Diversity.



Foto: VK



Führungskräfte  
Institut



Foto: Dangubic – Fotolia

NEUES AUS DEM FKI

# Seminare für den Karrieresommer

**Auch wer als Führungskraft voll im Saft steht und mit dem Tagesgeschäft mehr als ausgelastet ist, braucht kleine Pausen, um an seiner Weiterbildung zu arbeiten. Dazu bietet das Führungskräfte Institut (FKI) auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de) Seminare an.**

## Aufgaben von Sprecherausschüssen

Welche Aufgaben, Rechte und Pflichten haben Mitglieder von Sprecherausschüssen? In dieser Schulung vermitteln die Rechtsanwälte Dr. Svenja Deich und Gerhard Kronisch den Teilnehmern ein Update zu den Grundlagen der Sprecherausschussarbeit.

**Wann?** Am 7. August 2018.

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

## Zeitmanagement – nachhaltig mehr schaffen in weniger Zeit

Was ist die Basis für Motivation und Erfolg? Ein gutes Zeitmanagement. Peoplebuilder und Top-Speaker Zach Davis erklärt den Teilnehmern dieses Seminars, wie man sinnvoll plant, Prioritäten setzt, Zeitverschwendung vermeidet und sich auf das Wesentliche konzentriert.

**Wann?** Am 13. September 2018.

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

## Gedächtnistraining – Namen, Daten, Fakten jederzeit parat

Gerade Führungskräfte müssen über ein gut trainiertes Gedächtnis verfügen, um Namen, Daten und die wesentlichen Fakten immer im Kopf zu haben. In diesem Training lernen die Teilnehmer, wie dies am besten funktioniert. Referent ist der Vortragsredner Zach Davis.

**Wann?** Am 14. September 2018.

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

## Leistungsbewertung und ihre Grenzen

Im Rahmen der Kooperation zwischen der ULA und dem Portal für Führungsforschung „Leadership Insiders“ empfiehlt die Führungskräftevereinigung die Lektüre eines Beitrags von Prof. Jürgen Weibler zur „Crux der Leistungsbewertung“. Worum geht es darin? Organisationen sind als Kristallisationspunkt der Leistungsgesellschaft dem Leistungsprinzip verpflichtet. Diesem Prinzip wird durch Prozesse der Leistungsbewertung entsprochen. Die Leistungsbewertung ihrerseits tritt in Organisationen mit dem Anspruch auf Objektivität auf, um als legitim zu gelten. Erst dadurch werden das Verfahren sowie die damit verbundenen Folgen als gerecht erlebt. Leadership Insiders holt Stimmen aus der Führungspraxis zur Leistungsbewertung ein und weist diesem Führungsinstrument seinen eigentlichen Platz zwischen postulierter Objektivität und befürchteter Willkür zu. Den vollständigen Beitrag gibt es online unter [www.leadership-insiders.de](http://www.leadership-insiders.de). Die ULA hat Jürgen Weibler, der ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalführung und Organisation an der Fern-Universität Hagen ist, in ihren Fachbeirat zum Thema Führung berufen. Weibler forscht daran, was Führung im Innersten zusammenhält, und vermittelt Führungswissen für die Praxis.

## ARBEITSKRÄFTEBEFRAGUNG

# Führungskräfte besonders zufrieden

89 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland sind mit ihrer Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden. Das geht aus einer Zusatzbefragung der Arbeitskräfteerhebung 2017 des Statistischen Bundesamtes hervor. Besonders hoch ist die Arbeitszufriedenheit unter den Führungskräften: 42 Prozent von ihnen gaben an, mit ihrer Arbeit „sehr zufrieden“ zu sein. Im Durchschnitt über alle befragten Erwerbstätigen lag der Anteil bei 33 Prozent.

**42 %**

Führungskräfte

**40 %**

Akademische Berufe

**35 %**

Techniker

**32 %**

Bürokräfte

**32 %**Dienstleistungsberufe  
und Verkäufer**17 %**

Hilfsarbeitskräfte

**28 %**

Handwerksberufe

Foto: denisismagilov – Fotolia  
Quelle: Statistisches Bundesamt



Verband Fach- und  
Führungskräfte

# MIT SICHERHEIT KARRIERE MACHEN!

## Exklusive Leistungen • Wirksame Interessenvertretung • Kontakte

Sie sind Fach- oder Führungskraft und auf der Suche nach einem starken, zuverlässigen Partner auf Ihrem Karriereweg? Als VFF-Mitglied profitieren Sie dank unseres deutschlandweiten Netzwerks vom gebündelten Know-how von über 60.000 Fach- und Führungskräften.

- **Umfassender Juristischer Service.** Hochqualifizierte, arbeitsrechtliche Beratung und Vertretung durch erfahrene Juristen – schon im Vorfeld und zur Vermeidung gerichtlicher Auseinandersetzungen (im Mitgliedsbeitrag enthalten).
- **Einschlägige Informationen aus Wirtschaft und Politik.**
- **Erfahrungs- und Informationsaustausch im bundesweiten Netzwerk.** Exzellente, überregionale Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen und Seminare.
- **Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte.** Wirksame Interessenvertretung durch unseren Dachverband United Leaders Association (ULA) in Berlin und die CEC-European Managers in Brüssel.

Interesse? Dann freuen wir uns über Ihren Anruf unter **+49 221 1600180** oder Ihren Besuch auf [vff-online.de](http://vff-online.de).