



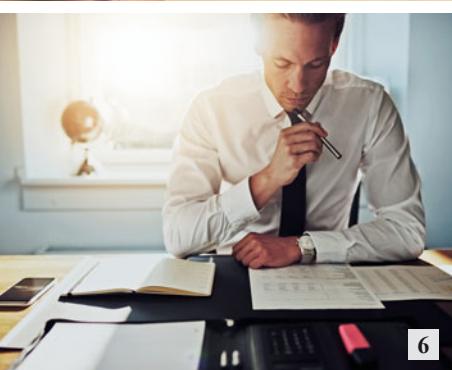
Nachrichten

Informationen für Führungskräfte

Arbeitsmodelle:

**Flexibilität
hoch im Kurs**





Coverfoto: Nikada – iStock

EDITORIAL

03 Zukunft der EU
Britannien vor der Entscheidung

ULA INTERN

03 ULA-Sprecherausschusstag
Hochkarätige Referenten in Berlin

MANAGER MONITOR

04 Flexible Arbeitsmodelle
Potenzial noch ungenutzt

FÜHRUNG

06 Beurteilungssysteme
Unbewusste Vorannahmen

EUROPA

08 Panel für Europa
Warnung vor Brexit

ARBEIT

09 Digitalisierung
Flexibilität durch Arbeit 4.0?

MANAGEMENT

10 Weiterbildung
Seminare im Überblick

11 Chancengleichheit
Frauen im Nachteil

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 · 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: Kölken Druck+Verlag · Bonn

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

Bye, Britannia?



Foto: ULA

Glaubt man dem britischen Industrieverband, will die Mehrheit ihrer Unternehmer in der EU bleiben. Seitdem Premierminister David Cameron seine Verhandlungen mit der EU beendet hat, plädieren immer mehr Banken, Versicherungen und Industriekonzerne für einen Verbleib. Eine recht lautstarke Minderheit britischer Unternehmer aber plädiert für den Austritt aus der EU, den Brexit. Oft sind dies extrem erfolgreiche Gründer, Manager und Erben großer Unternehmen. Warum kehren gerade sie der EU den Rücken?

Der Widerstand gegen die EU kann wohl kaum aus wirtschaftlichen Motiven gespeist sein. Es sieht vielmehr ganz danach aus, als würde der britischen Wirtschaft ein EU-Austritt wenigstens kurzfristig eher schaden. Mehr als die Hälfte der britischen Exporte gehen in die EU-Mitgliedstaaten, mehr als die Hälfte der Importe kommen von dort. Mit einem Brexit würde das Land den direkten Zugang zum Binnenmarkt zunächst verlieren – Importe würden teurer, Exporte erschwert. Der Widerstand scheint daher vor allem politischer Natur zu sein. Die Widersacher entpuppen sich als überzeugte Konservative. Ein harter Kern dieser Unternehmer hat sogar kürzlich die City of London Corporation schriftlich aufgerufen, in der Diskussion um die EU einen neutralen Standpunkt einzunehmen – wohl wissend, dass die Corporation als Vertretung der Londoner Finanzbranche für einen Verbleib in der EU ist. Diese seltsame Gemengelage gerade in der Wirtschaft war für den Dachverband der ULA in Europa, die CEC – European Managers, Anlass und Gelegenheit, europäische Führungskräfte zu ihrer Meinung zum Brexit zu fragen. Dazu wurden Prinzip und Methode des ULA-Manager-Monitors auf die europäische Ebene übertragen. Das Ergebnis ist eindeutig: Die Befragten warnen vor einem Brexit und sind sehr besorgt über die Konsequenzen, die ein solcher Schritt mit sich brächte. Mehr dazu erfahren Sie in dieser Ausgabe.

Was bedeutet das Ergebnis für uns? Der voraussichtlich knappe Entscheid im Vereinigten Königreich wird große Auswirkungen auf die politische Struktur der EU haben. Sollten die Briten für den Austritt votieren, würde eine wichtige Stimme für Freihandel und Wettbewerb in der EU entfallen. Ohne das wirtschaftliche Gewicht Großbritanniens – 17 Prozent der EU-Wirtschaftskraft – würde die Union deutlich geschwächt. Es würde schwieriger, mit Großmächten wie den USA, Russland oder China auf Augenhöhe zu verhandeln. Daher wirbt Berlin für den Verbleib Großbritanniens. Und wir in der ULA sollten unseren Teil dazu beitragen, bei Führungskräften für mehr Aufklärung zu sorgen und für einen vernünftigen Umgang mit dem Thema zu werben.

*Jhr
Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

ULA-SPRECHERAUSSCHUSSTAG

Hochkaräter für Berlin bestätigt

Am 1. und 2. Juni 2016 findet die sechste Auflage des ULA-Sprecherausschusstages statt – erneut mit einem hochkarätigen Aufgebot von Referenten. Letzte Plätze bei dieser Weiterbildungs- und Netzwerkveranstaltung für Mitglieder von Sprecherausschüssen sind noch frei. Die Veranstaltung steht unter dem Motto „Schlüsselfaktor Führung“. Sie beleuchtet die Veränderungen, welche die Digitalisierung für die verschiedenen Wirtschaftsbranchen, den Arbeitsalltag und die Mitarbeiterführung mit sich bringt.

Als Eröffnungsrednerin konnte die ULA die Politikwissenschaftlerin und SPD-Politikerin Gesine Schwan gewinnen. Zu den weiteren Referenten zählen der Staatssekretär im Bundesfinanzministerium Thomas Steffen und der Hauptgeschäftsführer des Branchenverbands der Informationswirtschaft Bitkom Bernhard Rohleder. Daneben treten hochrangige Vertreter aus Technologieunternehmen wie Facebook Deutschland oder der Synaxon AG, aus Stiftungen wie der Bertelsmann Stiftung oder der Konrad-Adenauer-Stiftung sowie aus wissenschaftlichen Forschungsinstituten als Referenten auf. Außerdem halten Fachpolitiker aus allen Bundestagsfraktionen Vorträge.

Die unterschiedlichen beruflichen Hintergründe der Vortragenden erlaubt es, eine Vielzahl einzelner Themenfacetten zu beleuchten, darunter auch die Auswirkungen einer zunehmenden Flexibilisierung auf das Arbeits- und Sozialrecht, das neue Rollenverständnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in der digitalen Wirtschaft, die Nutzung von Big Data in der Personalarbeit, das Thema Nachwuchsgewinnung und Begabtenförderung und auf Veränderungen des Verständnisses von „Guter Führung“. Weitere Programm- und Anmeldeinformationen finden sich online unter www.sprecherausschusstag.de. ■

FLEXIBLE ARBEITSMODELLE

Potenzial ungenutzt



Foto: Mike Watson Images Limited – iStock

Unter dem Eindruck des vom Bundesarbeitsministerium angestoßenen Diskussionsprozesses „Arbeiten 4.0“ hat die ULA eine Umfrage über die Veränderungen im Arbeitsleben von Führungskräften durchgeführt. Demnach bleibt vor allem bei flexiblen Arbeitsmodellen viel Potenzial unausgeschöpft. Allgemein sehen Führungskräfte aber keinen echten Reformbedarf im Arbeits- und Sozialrecht.

Fragen nach Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsformen bildeten einen der Schwerpunkte der über das Führungskräfteampanel Manager Monitor durchgeführten Umfrage. Dieser Teil des Fragebogens wurde zusammen mit der ULA-Mitgliedsorganisation EAF Berlin sowie der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin (HWR) entwickelt, die zu diesem Thema ein Forschungsprojekt durchgeführt haben.

An der Umfrage nahmen 800 berufliche aktive Führungskräfte aus allen ULA-Mitgliedsorganisationen teil. Die Antworten zeigen: flexible Arbeitsformen werden in den Unternehmen in unterschiedlichen Varianten intensiv genutzt. An erster Stelle steht Teilzeit (82 Prozent), gefolgt von Elternzeit (81 Prozent). Ebenfalls sehr weit verbreitet sind flexible Arbeitszeiten beziehungsweise Vertrauensar-

beitszeit (79 Prozent) sowie Homeoffice (69 Prozent). Bei anderen Formen flexibler Arbeit besteht hingegen noch Luft nach oben: Jobsharing (27 Prozent) und „Arbeiten über die Regelaltersgrenze hinaus“ (17 Prozent) belegen die letzten Plätze.

Bei der Frage, welche flexible Arbeitsformen von Führungskräften selbst genutzt werden, erzielt nur eine Antwortkategorie Werte über 50 Prozent: 71 Prozent der Befragten nutzen flexible Arbeitszeiten beziehungsweise Vertrauensarbeitszeit. Mit weitem Abstand folgen Homeoffice (36 Prozent) und Elternzeit (10 Prozent über alle Altersgruppen hinweg).

Nach Altersgruppen und Geschlecht getrennte Untersuchungen decken interessante Unterschiede auf: Frauen nutzen flexible Arbeitsformen wesentlich intensiver als Männer – und

jüngere Arbeitnehmer unter 40 Jahren ebenfalls intensiver als ältere Arbeitnehmer über 60 Jahren. Dies gilt selbst unter Berücksichtigung altersspezifischer Angebote wie etwa einer Arbeitszeitreduzierung im rentennahen Alter. Elternzeit wurde oder wird immerhin bereits von 31 Prozent der befragten Führungskräfte unter 40 Jahren genutzt.

In einem auffälligen Missverhältnis zu der sehr zurückhaltenden Nutzung flexibler Arbeitsformen steht die Bewertung ihrer grundsätzlichen Eignung für Führungskräfte. Neben Vertrauensarbeitszeit, Elternzeit und Homeoffice bewerten mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer auch flexible Arbeitsformen wie Pflegezeit, rentennahe Arbeitszeitreduzierungen oder ein Arbeiten über die Regelaltersgrenze hinaus als grundsätzlich geeignet für Führungskräfte.

Auch die Urteile über die praktischen Wirkungen flexibler Arbeitsformen fallen überwiegend positiv aus. Bezogen auf die Effekte für die Arbeitnehmer sind 59 Prozent der Auffassung, flexible Arbeitszeiten wirkten sich positiv auf die Belastungssituation aus. Nur 19 Prozent sehen keinen Effekt, 19 Prozent einen negativen Effekt und 2 Prozent haben keine Erfahrungen gemacht. Bei Homeoffice sehen immerhin noch 39 Prozent positive Effekte – 24 Prozent sehen keinen Effekt, 16 Prozent einen negativen Effekt, während 10 Prozent keine Erfahrungen gemacht haben. Als tendenziell stresserhöhend wird hingegen Teilzeit angesehen.

Flexibilität fördert Vereinbarkeit

Des Weiteren bescheinigen mehr als zwei Drittel der Befragten der Nutzung flexibler Arbeitsmodelle positive Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere sowie die Motivation, die Kreativität und die Produktivität. Tendenziell negative Effekte ergeben sich aber für die Kommunikation und die Zusammenarbeit. Mitarbeiterführung

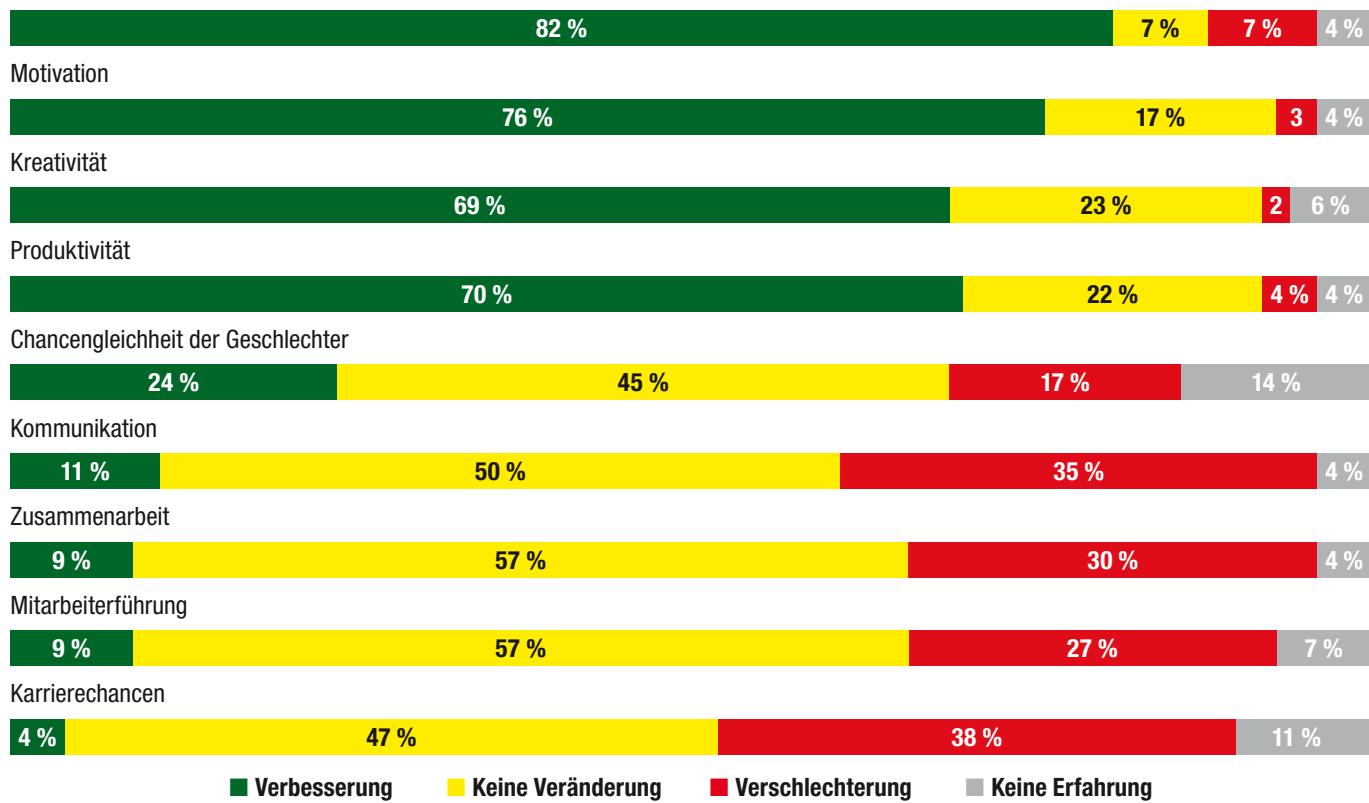
wird also bei einem Mehr an Flexibilität tendenziell schwieriger. Bedenklich ist: 38 Prozent sehen das Risiko von Karrierenachteilen durch die Nutzung flexibler Arbeitsformen. Offenbar ist vielerorts noch eine starke Präsenzkultur wirksam: Nicht nur der persönliche Kontakt, sondern auch die Sichtbarkeit im Unternehmen wären demnach weiterhin karriere-relevante Faktoren. Eindeutig fällt auch das Urteil der Befragten über die Hemmnisse für eine stärkere Verbreitung flexibler Arbeitsformen aus. Diese Antworten liefern Hinweise auf die Ursachen für das beschriebene Missverhältnis zwischen der positiven Bewertung und der spärlichen Nutzung flexibler Arbeitsformen: Es fehlt insbesondere an positiven Rollenvorbildern für Führungskräfte (70 Prozent), an Unterstützung durch die oberste Führung (67 Prozent) und durch direkte Vorgesetzte (64 Prozent).

Ein weiterer Fragenblock widmete sich den Erwartungen der Führungskräfte an die künftige Ausgestaltung des Arbeits- und Sozialrechts. Die Frage nach dem Reformbedarf, der durch die Digitalisierung und neue Arbeitsformen

entstanden ist, steht im Mittelpunkt des Dialogprozesses, den das Arbeitsministerium im Jahr 2015 mit einem „Grünbuch“ angestoßen hat. Dieser soll bis Ende des Jahres 2016 in ein Weißbuch mit konkreten Gesetzgebungsvorschlägen münden. Aus Sicht der befragten Führungskräfte ist derzeit kein durchgreifender Reformbedarf im Arbeitsrecht zu erkennen. Bei der Mehrzahl der zur Bewertung gestellten arbeits- und sozialrechtlichen Kernregelungen lautete die häufigste Antwort „sollen im Kern so bleiben wie sie sind“.

Tendenziell mehr Regulierung wünschen sich Führungskräfte lediglich in Fragen des Arbeitnehmerdatenschutzes. Eine Lockerung der bestehenden Regelungen ist demgegenüber für rund 40 Prozent der Befragten im Arbeitsrecht vorstellbar. Auch eine Lockerung des Bestimmungsrechts der Arbeitgeber über den Ort der Arbeitsleistung, also mehr Spielräume für Tele- und Heimarbeit, stößt bei mehr als einem Drittel der Befragten auf Zustimmung. Unter www.manager-monitor.de gibt es eine vollständige Auswertung der Umfrage mit allen Grafiken. ■

Work-Life-Balance und Lebensqualität



Antworten auf die Frage: „Wenn Sie bereits Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen für Führungskräfte gesammelt haben wie beurteilen Sie die Effekte auf folgende Faktoren?“ Quelle: Manager Monitor

„UNCONSCIOUS BIAS“ IN BEURTEILUNGSSYSTEMEN

Verzerrte Entscheidungen

Menschen stehen im Leben ständig vor Bewertungen und Entscheidungen. Häufig verzichten wir daher auf eine analytische Entscheidung auf Basis der vollständig gesichteten Faktenlage und wählen stattdessen einen leichteren, schnelleren, oft aber nicht auf entscheidungsrelevanten Fakten basierenden Weg. Deshalb hat sich der ULA-Arbeitskreis Führungsfragen intensiv mit unbewussten Vorannahmen – auch Unconscious Bias genannt – in organisationalen Personalbeurteilungssystemen beschäftigt.

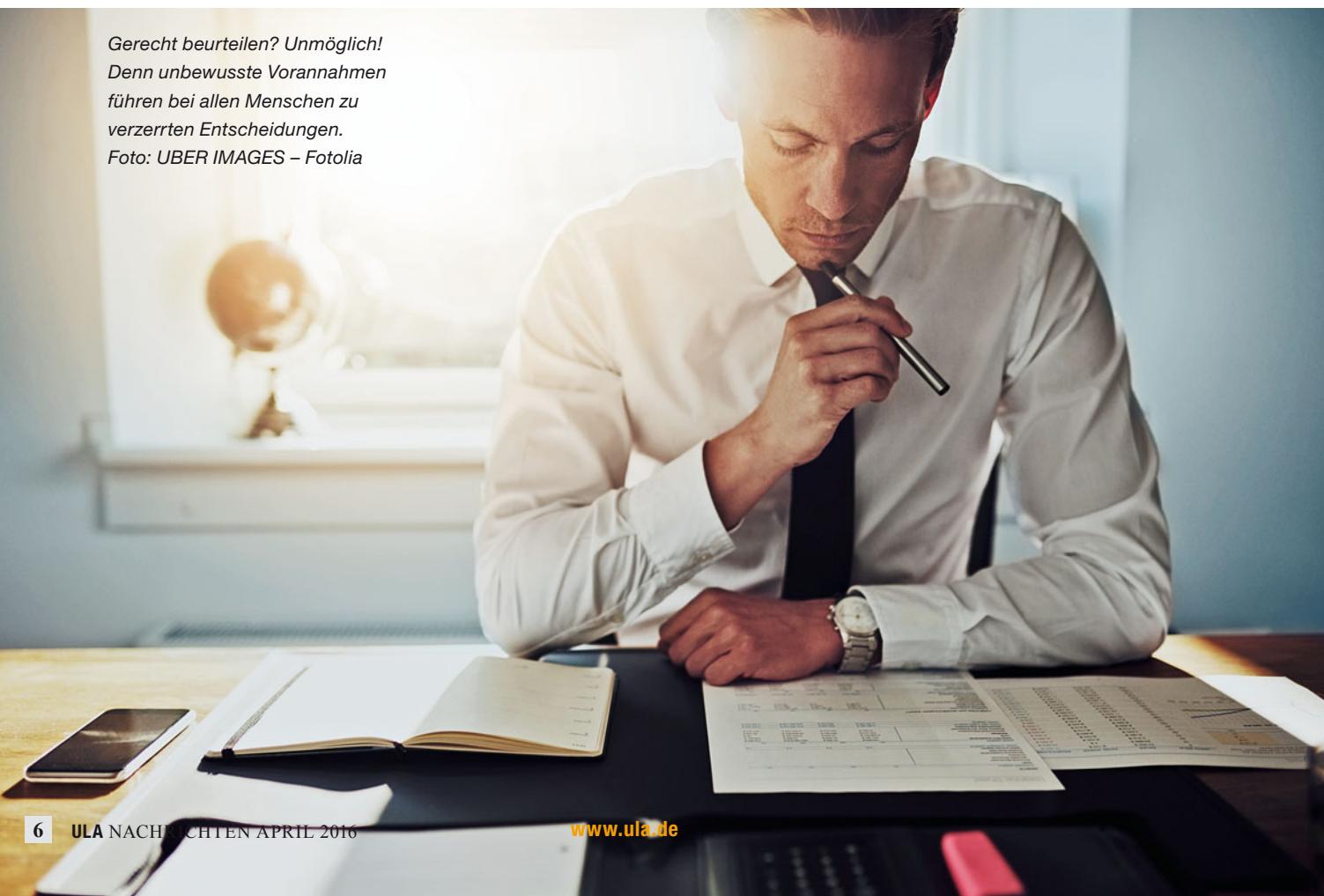
Von Professor Matthias Spörle

Kognitive Abkürzungen werden aus ganz unterschiedlichen Entscheidungsbereichen berichtet: So neigen wir beispielsweise nach einem Produktkauf dazu, neu erhaltene Informationen, die gegen das Produkt sprechen, pauschal abzuwerten. Informationen, die unsere Entscheidung bestätigen, werden hingegen mit höherer Relevanz versehen. Es geht hier also nicht um optimale Informationsverwertung, sondern eher darum, dass wir es uns mit unserer Entscheidung nicht mehr schwer machen.

Ganz ähnliche Phänomene finden sich auch im Bereich der sozialen Wahrnehmung. Beispielsweise neigen wir dazu, Argumente von attraktiven Personen als überzeugender zu beurteilen. Dasselbe Argument aus dem Munde einer weniger attraktiven Person besitzt eine geringere Überzeugungswirkung. Solchen Verzerrungen fallen fast alle Menschen in gleicher Wirkrichtung zum Opfer: Wenige von uns finden ein Argument dann besonders überzeugend, wenn es von einer eher unattraktiven Person vorgebracht wird. Zahlreiche wei-

tere Beispiele für solche systematischen Fehler – *biases* – sind belegt. Neben dem exemplarisch angeführten Beispiel der Attraktivität fungieren unter anderem als die Beurteilung systematisch verzerrende – und meist faktisch irrelevante – Merkmale seitens der beurteilten Person: die Körperform, die Ethnie (Nationalität, Hautfarbe etc.), das Geschlecht, die Körpergröße, die Stimmlage. Wir werden im Rahmen sozialer Beurteilungs- und Bewertungsprozesse systematisch durch solche Informationen beeinflusst, die für die eigentliche Be-

*Gerecht beurteilen? Unmöglich!
Denn unbewusste Vorannahmen
führen bei allen Menschen zu
verzerrten Entscheidungen.*
Foto: UBER IMAGES – Fotolia



urteilung meist faktisch irrelevant sind. Denn die Attraktivität des Sprechers sollte keinen Effekt auf die Beurteilung des formulierten Arguments haben.

Ein weiteres Problem neben der systematischen Verfälschung ist die Tatsache, dass wir uns dieser Denkabkürzungen oft nicht bewusst sind – *unconscious* –, vielmehr „fühlt es sich so an“, als wäre das vorgebrachte Argument wirklich weniger plausibel. Dies erklärt auch, warum wir uns in entsprechenden Seminaren oder bei entsprechenden Befragungen eher als Opfer erleben und darstellen – viele von uns wissen von individuell widerfahrener Ungerechtigkeit zu berichten –, uns aber seltener auch als Diskriminierende und Ausgrenzende erleben, die andere aufgrund peripherer Merkmale beurteilen. Unser Selbstwert hat „kein Interesse daran“, uns diese nicht leicht verdauliche Erkenntnis zu vermitteln. Somit erleben wir – möglicherweise auch zu Recht – andere als Täter, uns selbst aber – zu Unrecht – nicht. Dies erschwert auch eine individuelle Einsicht in die Problematik und dementsprechend auch in mögliche Interventionsansätze. Solche Suboptimalitäten im Rahmen unserer sozialen Beurteilungsprozesse können vielleicht noch mit einem selbstironisch-mitleidigen Lächeln quittiert und akzeptiert werden, wenn es beispielsweise um wenig relevante Interaktionen mit einer mitreisenden Person in der Bahn geht, die meist für die Beteiligten keine Weichenstellungen für zukünftige Entwicklungen darstellen. Nicht mehr akzeptabel ist es hingegen, wenn berufliche Potenzialbeurteilungen – und damit Karrieren – durch solche Verzerrungstendenzen verfälscht werden. Hierbei geht es nicht nur um individuelle Ungerechtigkeit gegenüber den beurteilten Personen, sondern auch um eine nicht wahrgenommene Verantwortung vonseiten der beurteilenden Person dem Unternehmen gegenüber, dem aufgrund von Entscheidungsverzerrungen wichtige Talente vorhalten oder fälschliche vorgegaukelt werden. Das Reduzieren von Stereotypen in unserem Denken ist mehr als individueller mentaler Luxus: Es ist eine Verantwortung, der sich alle Menschen stellen müssen, die im Rahmen sozialer Systeme Verantwortung übernehmen wollen.

Welche Auswege bieten sich im Umgang mit solchen unbewussten Verzerrungstendenzen im Rahmen professioneller beruflicher Perso-



Foto: privat

**Prof.
Matthias
Spörle**

ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Privatuniversität Schloss Seeburg sowie Professor an der Hochschule für angewandtes Management in Erding und Fellow Professor am betriebswirtschaftlichen Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München.

nalbeurteilungen? Grundsätzlich sind hier zwei Wege vorstellbar, die auch verfolgt werden. Der erste Ansatz fokussiert auf das Individuum und versucht mittels unterschiedlicher Interventionen, die individuelle Einsicht des Individuums zu erhöhen und zugleich seine Beeinflussbarkeit durch peripherie und irrelevante Hinweisreize zu reduzieren. In der Forschungsliteratur finden sich hoffnungsvolle Belege dafür, dass unbewusste Voreingenommenheiten auf Individualebene nachhaltig reduziert werden können: Zum Ersten durch die Präsentation von stereotypenentgegengesetzten Beispielen – zum Beispiel eine Frau, die als sehr erfolgreiche hochrangige Führungspersönlichkeit auftritt. Zum Zweiten durch die gezielte und forcierte Auseinandersetzung mit dem zu beurteilenden Individuum als Einzelfall – nicht mit den sozialen Kategorien, denen die Person zugehörig ist. Zum Dritten durch Perspektivenübernahme. Zum Vierten durch gezielte Interaktion mit der ansonsten stereotypenhaft bewerteten Gruppe. Entsprechende Impulse können im Rahmen von Entwicklungsmaßnahmen für die Personen mit Beurteilungsfunktionen im Unternehmen gesetzt werden.

Gleichwohl machen es sich Organisationen zu leicht, wenn sie denken, die Verantwortung für die Reduzierung von Bewertungsverzerrungen komplett an das Individuum und an die Personalentwicklung abgeben zu können. Vielmehr müssen parallel dazu als zweiter Weg vor allem organisationale Strukturen und

Prozesse so gestaltet werden, dass die verzerrte Beurteilung erschwert wird. Besonders anfällig für Verzerrungstendenzen sind informelle, wenig standardisierte, Abkürzungen – also Zeitersparnis – belohnende Entscheidungsprozesse, bei denen die beurteilenden Personen ihre Überlegungen nicht darlegen und rechtfertigen müssen sowie den Prozess weitgehend eigenmächtig und spontan gestalten können. Standardisierte Prozesse mit klar vorgegebenen Abläufen sowie Beurteilungs- und Erfüllungskriterien, bei denen von Anfang an peripherie Merkmale der zu beurteilenden Person wie etwa das Geschlecht so weit wie möglich ausgeblendet werden und bei denen eine Beurteilung durch klare Kriterien auch vor anderen zu rechtfertigen ist, sind weniger anfällig für Verzerrungstendenzen. Eine klare Standardisierung und explizite Formalisierung von Bewertungsprozessen, die sich zwar im Rahmen veränderter Anforderungen und Rahmenbedingungen ändern können und müssen, die aber zu einem gegebenen Zeitpunkt stets eindeutig und explizit sind, haben sich in vielen wirtschaftlichen und organisationalen Bereichen als äußerst hilfreich erwiesen – ob in der Gestaltung von Produktionsprozessen, im operativen Controlling oder in der Logistik. Die Forschung spricht in konsistenter Weise dafür, dass auch die Personalbeurteilung in all ihren Facetten von ähnlichen Entwicklungen profitieren würde.

Manche Menschen denken, dass sie aufgrund ihrer Intuition und Menschenkenntnis in der Lage sind, auch ohne standardisierte Verfahren und Prozesse „zu erspüren“, welche Leistung eine zu beurteilende Person für das Unternehmen erbringen wird. Es ist sehr wahrscheinlich, dass diese Menschen sich irren. Ihr Eindruck führt wahrscheinlich daher, dass sie sich aus Gründen des Selbstwerts mit höherer Wahrscheinlichkeit an die Entscheidungen erinnern, bei denen sie richtig lagen und mit geringerer Wahrscheinlichkeit an ihre nicht zutreffenden Beurteilungen. Ich möchte abschließend auf ein Problem in der Umsetzung aufmerksam machen: Wenn in den Personalbeurteilungsprozessen der Unternehmen noch informelle „Hintertürchen“ bestehen, durch welche die ganz wenigen intuitiv richtig Entscheidenden ganz formlos hindurchschreiten können, um eine Beurteilung abzugeben, werden auch andere Menschen durch diese Abkürzung hindurch folgen. Und Sie wissen ja: Verzerrt beurteilen immer die anderen. ■



Foto: Nethuz - Shutterstock

FÜHRUNGSKRÄFTEPANEL

Manager Monitor auch für Europa

Mit dem European Managers Panel (EMP) hat die CEC – European Managers in Brüssel, der Europäische Dachverband der ULA, von den Erfahrungen des Manager Monitors profitiert und dessen Konzept auf 15 Mitgliedstaaten der EU übertragen. Damit wurden nun erstmalig rund 1.250 repräsentativ ausgewählte Führungskräfte aus wichtigen EU-Ländern zu aktuellen gesellschaftspolitischen Entwicklungen befragt.

Thema der jüngsten Umfrage waren die Erwartungen der Führungskräfte angesichts der aktuellen Herausforderungen der EU durch die Flüchtlingskrise, die Finanzkrise und die Bedrohung durch den islamischen Terrorismus. Die Umfrageergebnisse zeigen deutlich, dass die Führungskräfte grundsätzlich ein tiefes Vertrauen in das europäische Projekt als solches haben. Führungskräfte wissen um die Bedeutung der EU für die wirtschaftliche Entwicklung aller Mitgliedstaaten. Allerdings haben die jüngsten Krisen und Bedrohungen durchaus auch Auswirkungen auf ihre allgemeine Zuversicht. So sind die Befragten sehr besorgt über die Flüchtlingskrise und den islamischen Terrorismus. Sie sehen das Potenzial, dass die bislang ungelöste Flüchtlingskrise die Grundfesten Europas gefährdet.

Hinsichtlich der europäischen Wirtschaft scheinen die Manager über die Auswirkungen des Spar- und Konsolidierungskurses „gemischte Gefühle“ zu haben. Die Umfrageteilnehmer sind fast gleichmäßig zwischen Kritikern und Befürwortern der Sparpolitik aufgeteilt. Da die befragten Führungskräfte zum einen Teil aus den von der Wirtschaftskrise hart getroffenen südlichen

EU-Mitgliedstaaten und zum anderen Teil aus den wirtschaftlich eher prosperierenden nordischen Ländern kommen, erstaunt die unterschiedliche Sichtweise nicht. Leider ist es aus technischen Gründen noch nicht möglich, die Antworten zwischen den teilnehmenden Ländern zu filtern, um für diese Aussage einen exakten Nachweis zu liefern.

Führungskräfte warnen vor Brexit

Die mögliche Entscheidung der britischen Bevölkerung, nach einem Referendum in diesem Jahr die EU zu verlassen, wird von Europas Führungskräften eindeutig als Rückschritt gesehen. Sowohl für das Vereinigte Königreich als auch für die EU werden die wirtschaftlichen Folgen als gravierend eingeschätzt. Ähnlich wird die mögliche Abspaltung Kataloniens von Spanien bewertet: Auch hier sehen die Befragten schwere Nachteile für beide Seiten. Interessant ist jedoch: Die Führungskräfte sind optimistisch, dass diese Szenarien am Ende nicht eintreten werden. Vielmehr gehen die Umfrageteilnehmer davon aus, dass die Bevölkerungen in den entsprechenden Referenden mehrheitlich für den Verbleib stimmen werden.

Eine weitere Frage betraf die Eigensicht der Führungskräfte: Demnach sind die Führungskräfte teilweise besorgt über ihr Image, erwarten allerdings keine schnelle Besserung. So glaubt die Mehrheit der Befragten, dass die öffentliche Wahrnehmung der Führungskräfte in fünf Jahren nicht besser sein wird als aktuell. Daher wird die CEC ein Projekt starten, um hier in die Tiefe zu gehen: In der nächsten Umfrage des EMP werden die Identität und die Wünsche der Führungskräfte bezüglich der Arbeitswelt von morgen abgefragt. Daraus soll dann ein Europäisches Manifest der Führungskräfte entstehen und dies später zum Kern einer Resolution des Europäischen Parlaments zur Lage der Führungskräfte gemacht werden.

Unter info@cec-managers.org kann eine ausführliche Beschreibung der Umfrageergebnisse auf Englisch oder Französisch bei der CEC per E-Mail angefordert werden. Eine Teilnahme und Registrierung im EMP durch Mitglieder der ULA-Verbände ist ausdrücklich erwünscht und kann über <https://www.cec-managers.org/press-room/surveys.html> erfolgen. ■

ARBEITEN 4.0

Kompromiss bei Flexibilität?

Welche Änderungen sind angesichts der Digitalisierung im Arbeits- und Sozialrecht erforderlich? Eine Antwort auf diese Frage will das Bundesarbeitsministerium noch vor Ende 2016 in Form eines „Weißbuchs“ abgeben. Dies kündigte Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles Mitte März an.

Technologische Veränderungen und Individualisierung erfordern einen neuen „Flexibilitätskompromiss“, so Nahles. Arbeiten nach dem Modell *One size fits all* funktioniere nicht mehr. Anlass war die „Halbzeitkonferenz“ des Diskussionsprozesses „Arbeiten 4.0“, an der auch ULA-Präsident Dr. Roland Leroux teilgenommen hat. Dieser begann im Mai 2015 mit der Vorlage eines „Grünbuchs“. Grün- und Weißbücher sind als Instrumente der Europäischen Kommission bekannt geworden. Grünbücher enthalten mehr Fragen als vorgefertigte Antworten. Sie verstehen sich als Einladung zum Dialog. Die darauf folgenden Weißbücher benennen typischerweise bereits konkrete gesetzgeberische Vorschläge. Im Mittelpunkt des Grünbuchs „Arbeiten 4.0“ standen verschiedene Themen.

Lebensphasenorientierte Arbeitszeit

In den letzten Jahren hat der Gesetzgeber viel für eine flexiblere Verteilung der Lebensarbeitszeit über den Erwerbsverlauf getan. Eltern- oder Pflegezeit ermöglichen eine Kapung von Belastungsspitzen bei familiären

Verpflichtungen. Aus ULA-Sicht ist das Potenzial aber nicht ausgeschöpft: Instrumente wie Lebensarbeitszeitkonten, die für weitere Zwecke Freistellungen oder Reduzierungen der Arbeitszeiten ermöglichen, funktionieren in der Praxis nur unzureichend.

Flexibilisierung der Arbeitszeit

Leitende Angestellte unterliegen dem Arbeitszeitgesetz nicht. Andere Führungskräfte verfügen dank Vertrauensarbeitszeitmodellen mehrheitlich über ein hohes Maß an Flexibilität. Das deutsche Arbeitszeitgesetz regelt besonders die werktägliche Arbeitszeit strenger, als es die europäische Arbeitszeitrichtlinie vorschreibt. Die Regierung hat also Raum für Reformen. Aus ULA-Sicht wäre eine Reform gelungen, wenn sie einerseits den Arbeitnehmerwunsch nach mehr Autonomie erfüllt, zugleich aber weiterhin wirksamen Schutz vor Überlastung bieten würde.

Verschiedenartige Erwerbsformen

Die abhängige Beschäftigung auf Basis ei-

nes Arbeitsvertrags konkurriert vermehrt mit anderen Erwerbsformen, besonders mit Werkverträgen. Vor allem bei Werkverträgen sieht das Arbeitsministerium Potenzial für Missbrauch. Aus Sicht der ULA ist der Werkvertrag grundsätzlich ein bewährtes Instrument im Rahmen einer arbeitsteilig organisierten Wirtschaft. Dennoch könnte es sinnvoll sein, in zwei Fragen rechtliche Abgrenzungen zu präzisieren: Bei der Auslagerung ganzer Aufgabenbereiche durch Unternehmen dürfen die Vorschriften zur Arbeitnehmerüberlassung nicht unterlaufen werden. Einzelne selbstständige Werkvertragsnehmer, häufig hoch qualifiziert und sogar besser bezahlt als Arbeitnehmer, dürfen hingegen nicht unnötig unter den Verdacht der Scheinselbstständigkeit geraten.

Absicherung flexibel Beschäftigter

Diskutiert wird auch über die soziale Absicherung von Personen, die weder über die gesetzliche Sozialversicherung noch anderweitig, zum Beispiel über berufsständische Versorgungswerke, gegen grundlegende Lebensrisiken abgesichert sind. Hier tendiert das Arbeitsministerium offenbar doch zu einem *One-size-fits-all*-Ansatz, nämlich zu einer Einbeziehung in die gesetzliche Sozialversicherung. Die ULA sieht dies kritisch, letztlich als Vorbereitungshandlung für die Einbeziehung aller Beschäftigungsformen in eine Bürgerversicherung. Dies wäre sowohl falsch als auch unnötig. Die deutsche Sozialpolitik beruht auf einer Tradition der Vielfalt, die für unterschiedliche Beschäftigengruppen verschiedenartige, jeweils gut funktionierende Systeme zugelassen hat. Sie spricht sich dafür aus, diese Vielfalt zu erhalten.

Unter www.ulaweb.de/stellungnahmen hat die ULA eine ausführliche Stellungnahme zu diesen und weiteren Regulierungsfragen veröffentlicht. ■



Arbeit 4.0 erfordert mehr Flexibilität: Das klassische Konzept des Arbeitsplatzes muss aus Sicht der Führungskräfte teilweise neu gedacht werden. Foto: Michael Jung – iStock



AKTUELLE SEMINARE

Weiter bilden, weiter kommen

Wer auf der Karriereleiter vorankommen möchte, muss viel Zeit und Kraft in die Arbeit investieren. Dabei kommt die Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse oft zu kurz. Hier bietet das Führungskräfte Institut (FKI) mit Seminaren Unterstützung. Die Anmeldung erfolgt online auf www.fki-online.de.

Jahresabschluss und Unternehmenskennzahlen

Oft benötigen Führungskräfte kraft ihrer Funktion ein gewisses Verständnis für den Jahresabschluss und die Unternehmenskennzahlen. In diesem Seminar werden die wichtigsten Grundlagen vermittelt. Referent ist Wirtschaftsprüfer Dr. Aljoscha Schaffer.

Wann? Am 31. Mai 2016.

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

Überzeugender auftreten – immer und überall

Ob in Verhandlungen, in Präsentationen oder in Gesprächen: Um die Geschäftsziele optimal zu erreichend, muss man die eigene Persönlichkeit gekonnt einsetzen. Referent und Top-Speaker Peter A. Worel bringt den Seminarteilnehmern das nötige Know-how bei.

Wann? Am 16. Juni 2016.

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

Zwölfzylinder im Kopf: Hirnhälften besser nutzen

Nur wenn beide Gehirnhälften gleichmäßig aktiv genutzt werden, kann man dauerhaft Topleistungen bringen und dabei gesund bleiben. Die wenigsten wissen aber, wie dies funktioniert. Abhilfe schafft der Orthopäde und Sportmediziner Dr. Friedhelm Erkens.

Wann? Am 22. Juni 2016.

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



Führungskräfteampanel auf Wachstumskurs

Die Umfrage zum Thema „Arbeiten 4.0“ hat das Umfragepanel Manager Monitor erfolgreich auf Wachstumskurs geführt. 250 Personen haben sich als neue Mitglieder registrieren lassen – weitere Anmeldungen sind willkommen. Je breiter die Basis der Umfragen wird, umso größer ist die Chance, Standpunkte der Führungskräfte in den Medien zu platzieren und Ansprechpartner in der Politik von den Positionen zu überzeugen. Die nächste Gelegenheit zum Kennenlernen des Panels ist die Onlineumfrage zum Thema „Führen 4.0“ über die Veränderungen in Führungsbeziehungen unter dem Einfluss der Digitalisierung und neuer flexibler Arbeitsformen. Wie werden diese Entwicklungen wahrgenommen? In welchem Umfang ändern sich dadurch die Anforderungen an Führungskräfte? Registrierte Panelmitglieder erhalten eine persönliche Einladung zu dieser Umfrage per E-Mail. Über den Link <https://fki-umfrage.de/032016/entry.htm> können Interessierte an der Umfrage teilnehmen und sich am Ende des Fragebogens freiwillig für künftige Umfragen registrieren lassen.

UMFRAGE ZUR CHANCENGLEICHHEIT

Frauen benachteiligt

Ende letzten Jahres hat der ULA-Mitgliedsverband VAA zum sechsten Mal seine Umfrage zur beruflichen Situation weiblicher und männlicher Führungskräfte in der chemischen Industrie durchgeführt. Die Chancengleichheitsumfrage belegt: Chancengleichheit besteht bei der beruflichen Entwicklung von Männern und Frauen nach wie vor nicht.

Frauen sind seltener in Führungspositionen vertreten als Männer, weil sie aufgrund ihres Geschlechts systematisch benachteiligt werden. Zu diesem eindeutigen Ergebnis kommt die VAA-Chancengleichheitsumfrage 2015. Erstmals wurden im Rahmen der Umfrage für die Karriere potenziell relevante Variablen wie das Alter, die Höhe des individuellen Ausbildungsabschlusses und die Dauer der Berufstätigkeit methodisch kontrolliert und können deshalb als Erklärung für die Nachteile von Frauen bei der Karriereentwicklung ausgeschlossen werden. So sind trotz vergleichbarer Alters- und Qualifikationsverteilung nur 26 Prozent der Frauen, aber 36 Prozent der Männer als leitende Angestellte in ihren Unternehmen tätig. Eine führende, leitende oder mitentscheidende Position bezogen auf das Budget oder auf die Strategie ihres Unternehmens üben 38 Prozent der Männer, aber nur 30 Prozent der Frauen aus. Besonders deutlich ist der Geschlechterunterschied bei höheren Funktionen wie Bereichsleitung, Geschäftsführung oder Vorstand: Während nur vier Prozent der Frauen eine solche Tätigkeit ausüben, liegt dieser Anteil bei den Männern mit neun Prozent mehr als doppelt so hoch.

Dass diese Chancengleichheit von den weiblichen Führungskräften auch wahrgenommen wird, zeigt die Umfrage ebenfalls: Zwar empfinden die meisten Befragten eine Benachteiligung aufgrund der jeweiligen soziodemografischen Merkmalsausprägung (Geschlecht, Alter, Herkunft), die auf sie selbst zutrifft. Frauen empfinden die Benachteiligung aufgrund ihres Geschlechtes aber wesentlich stärker als Männer.

Gegenstand der Chancengleichheitsumfrage ist regelmäßig auch der Umfang der Berufstätigkeit. Die aktuelle Befragung zeigt, dass an diesem Punkt nach wie vor erhebliche Geschlechterunterschiede bestehen: 22 Prozent

der weiblichen, aber nur knapp vier Prozent der männlichen Umfrageteilnehmer geben an, gegenwärtig in Teilzeit zu arbeiten. Die durchschnittliche Dauer der Teilzeittätigkeit liegt bei den Frauen bei 6,4 Jahren, bei den Männern hingegen bei nur 2,5 Jahren. Neu in den Fragebogen aufgenommen wurden Fragen danach, welche Auswirkungen Teilzeitarbeit zugeschrieben werden. Dabei zeigt sich, dass Frauen Teilzeitarbeit häufiger als hinderlich für die berufliche Entwicklung bewerten, eine Teilzeittätigkeit aber dennoch insgesamt positiver einstufen als Männer. Deinen Wunsch nach Teilzeitarbeit ist sowohl für die Gegenwart als auch für die Zukunft geringer ausgeprägt als bei Frauen.

Elternzeit wird von Frauen mehr als doppelt so häufig und mehr als dreimal so lange in Anspruch genommen wie von Männern. Insgesamt hat rund ein Viertel der Befragten die eigene Berufstätigkeit mit einer Elternzeit unterbrochen. Während der Anteil der Frauen im Vergleich zur vorherigen Befragung aus dem Jahr 2010 von 25 auf 35 Prozent (durchschnittliche Dauer: 14,8 Monate) angestiegen ist, wuchs er bei den Männern von 2 Prozent auf fast 15 Prozent (durchschnittliche Dauer:

4,8 Monate). Dabei gibt es Hinweise auf eine Veränderung zwischen den Generationen: Je jünger die Befragten, desto eher gleichen sich die Geschlechterunterschiede an.

Auch bei der Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung ergibt sich ein differenzierteres Bild für die beiden Geschlechter: Unter den Frauen fühlt sich nur rund ein Viertel leistungs- und positionsgerecht bezahlt – bei den männlichen Befragten liegt dieser Anteil mit 37 Prozent deutlich höher. Die Zufriedenheit mit der eigenen beruflichen Entwicklung insgesamt ist bei den Teilnehmern der VAA-Chancengleichheitsumfrage in den vergangenen Jahren deutlich gesunken. Während vor 15 Jahren noch drei Viertel aller Männer und rund zwei Drittel aller Frauen in dieser Hinsicht zufrieden waren, sind es bei den Männern inzwischen nur noch die Hälfte, bei den Frauen sogar nur noch ein Drittel.

Bereits seit 1990 führt der VAA alle fünf Jahre seine Chancengleichheitsumfrage durch. Die umfassenden Ergebnisse der aktuellen Umfrage werden in Kürze als Broschüre veröffentlicht, die unter www.vaa.de heruntergeladen werden kann. ■



Fairer Konkurrenzkampf? Mitnichten. Bei der Chancengleichheit männlicher und weiblicher Führungskräfte bestehen nach wie vor deutliche Unterschiede. Foto: shironosov – iStock

MIT SICHERHEIT KARRIERE MACHEN!



Verband Fach- und
Führungskräfte

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