



Nachrichten

Informationen für Führungskräfte

Arbeiten 4.0:

**Führung
braucht
Freiräume**





Coverfoto: imtmphoto – Fotolia

EDITORIAL

- 03 Führung**
Mut zur Verantwortung

ULA INTERN

- 03 Neue Initiative**
Ehe für alle

NOTIZEN AUS BERLIN

- 04 ULA-Sprecherausschusstag 2016**
Führungsmodelle im Fokus

SOZIALES

- 08 Altersvorsorge**
Reformpläne für betriebliche Altersversorgung

MANAGEMENT

- 10 Manager Monitor**
Keine Angst vor Digitalisierung

ARBEIT

- 12 Politik**
Aktuelles zu Flexi-Rente und Werkverträgen

KARRIERE

- 14 Weiterbildung**
Seminare im Überblick

FÜHRUNG

- 15 Interview mit Margret Suckale**
Freiräume für Vereinbarkeit

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 · 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 · PR-Kommunikation · Düsseldorf

Druck: Köllen Druck+Verlag · Bonn

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

Schlüsselfaktor Führung



Foto: ULA

Thema des ULA-Sprecherausschusstages 2016 in Berlin war der Schlüsselfaktor Führung. Für rund 100 Führungskräfte der deutschen Wirtschaft ging es um jenen Menschentyp, der Orientierung geben kann. Der in komplexen Zeiten über eine normativ-ethische Grundlage verfügt, die ihm den notwendigen Boden unter den Füßen liefert, auf dem sein Handeln beruht. Und der umso fester sein sollte, je komplexer die Umwelt wird. Eine Grundlage, die individuelle Integrität ermöglicht und zu Verantwortungsbereitschaft führt. Einen Menschentyp, der – wie schon immer – die Daten verarbeitet, die auf ihn ein-

wirken, und ihnen Struktur und Richtung gibt. Der entscheidet, welche Daten wichtig sind, welche Schlussfolgerungen daraus zu ziehen sind und der auch Ängste nehmen kann.

Noch immer war und ist einer der entscheidenden Maßstäbe für eine Führungskraft die Übernahme von Verantwortung. Verantwortung für die Mitarbeiter und die Aufgabe, die sie übernommen hat. Führungskräfte in der Wirtschaft müssen sich verantwortlich wissen, für das, was sie und ihre Mitarbeiter tun. Für das, was technische Instrumente in ihrem Auftrag tun. Auch in Zeiten der Digitalisierung wird sich das nicht ändern. Keine Maschine, kein Algorithmus nimmt der Führungskraft diese verantwortliche Entscheidung ab. Die Grundlage, auf der diese Entscheidung getroffen wird, soll eine ethische sein.

Solche Grundlagen entstehen jenseits der reinen Fachlichkeit und Berufsfähigkeit. Jenseits der Technik und Kompetenz. Da spielen andere Faktoren eine eminent wichtige Rolle. Unternehmenskultur zum Beispiel. Führung war und ist in erster Linie eine verantwortliche Entscheidung, die wesentlich mit ethischer Einstellung zusammenhängt und von der jeweiligen Unternehmenskultur massiv beeinflusst wird. Die ULA-Mitgliedsverbände wissen schon seit Langem, dass ihre Führungskräfte nicht nur Ingenieure, Betriebswirte oder ihre Wissenschaftler nicht nur Fachkräfte sind. Sie besitzen vielmehr neben fachlichen auch soziale Kompetenzen. Wir von der ULA werden auch in Zukunft für dieses ganzheitliche Bild der modernen Führungskraft werben. Und für seine Umsetzung kämpfen.

*Jhr
Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

GESELLSCHAFT

ULA unterstützt #EheFürAlle

In über zwanzig Staaten können gleichgeschlechtliche Paare in den „Bund der Ehe“ treten. Auch in Deutschland ist die Mehrheit der Bevölkerung für die Eheöffnung. Die Bundesregierung lässt aber das „Lebenspartnerschaftsgesetz“ für homosexuelle Partnerschaften bestehen und vollzieht den letzten Schritt zur Angleichung nicht.

Im weltweiten Wettbewerb um die besten Talente braucht Deutschland auch eine moderne Gesellschaftspolitik. Die Öffnung der Ehe und LGBT-Rechte sind wichtige Indikatoren dafür – auch für heterosexuelle Fachkräfte. Das bestätigt sich in Untersuchungen weltweit.

Individuelle Nachteile bestehen durch die Nicht-Öffnung der Ehe ebenfalls: Denn viele Staaten erkennen sie nicht an. Bei der Entsendung ins Ausland entstehen so Probleme für die Partnerin oder den Partner. Durch den Familienstand „outet“ außerdem das Finanzamt den Mitarbeiter vor dem Arbeitgeber.

Diese Argumente haben den ULA-Vorstand davon überzeugt, sich dem Appell #EheFürAlle anzuschließen. Zu den Mitunterzeichnern zählen auch Unternehmen wie Pfizer, LUSH und Ben & Jerry's.

Den Appell und weitere Informationen gibt es unter www.ehefueralle.de. ■



ULA-SPRECHERAUSSCHUSSTAG 2016

Führen im Wandel der Zeiten

Rund 100 Gäste haben auf dem ULA-Sprecherausschusstag Anfang Juni in Berlin über Veränderungen in der Arbeitswelt unter dem Einfluss der Digitalisierung diskutiert. Ebenfalls auf der Agenda standen übergeordnete politische und wirtschaftliche Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Staatssekretär Dr. Thomas Steffen aus dem Bundesfinanzministerium stellte den aktuellen Stand der Bewältigung der Schulden- und Finanzkrise vor. Er verwies auf das überdurchschnittliche Wirtschaftswachstum in Irland und Spanien, aber auch auf bleibende Herausforderungen in anderen Staaten. Aus Sicht der Bundesregierung gebühre der politische Vorrang weiterhin einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Volkswirtschaften. Deutschland müsse als Stabilitätsanker in Europa Vorbild sein und auch in Zukunft bleiben. Foto: Jens Gyarmaty – ULA



Für Professor Gesine Schwan sind Partizipation und Kommunikation auch in zeitkritischen Situationen Schlüsseleigenschaften guter Führungskräfte. Notwendig seien ein intakter innerer Kompass und Offenheit für Unerwartetes und Alternativen.



Die Digitalisierung ist für ULA-Präsident Dr. Roland Leroux ein Wandel, der nicht nur technologischer Natur ist, sondern auch sozialer und kommunikativer. Leroux betonte auch an den bleibenden Wert des Mitbestimmungsgesetzes, das in diesem Jahr 40 Jahre alt wird.



Gute Führung in der Politik muss sich für Professor Andreas Rödder am Gemeinwohl, dem „größten Glück der größten Zahl“ ausrichten. Herausforderung dabei: die schwere Prognostizierbarkeit der Zukunft. Geschichte lasse sich nicht regieren.



Über das Rollenverständnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bei Facebook referierte die Repräsentantin des Unternehmens in Berlin Eva-Maria Kirschsieper. Schlüsselmerkmale sind flache Hierarchien, mehr Freiheiten, mehr Verantwortung auch für sich selbst.



In einem waren sich die Bundestagsabgeordneten Matthias W. Birkwald (Die Linke), Bernd Rützel (SPD), Brigitte Pothmer (Bündnis 90/Die Grünen) und Peter Weiß (CDU/CSU) fast einig (v. l.): Der Wandel im Arbeitsleben ist noch im Fluss und schwer zu prognostizieren. Daher gebe es keine fertigen Patentrezepte. Auch dürfe Flexibilität nicht mit Verfügbarkeit rund um die Uhr verwechselt werden. Moderiert wurde die Diskussion von Doreen Friedrichs (3. v. r.).



Den Begriff der Disruption, die Rasanz und die schwierige Prognostizierbarkeit beim Wandel der Geschäftsmodelle, vor allem aus dem Bereich der digitalen Wirtschaft, erklärte Niklas Veltkamp, Mitglied der Geschäftsführung beim Digitalverband Bitkom.



Dr. Charlotte von Bernstorff hielt ein Plädoyer für eine erfolgreichere Personalauswahl bei der Besetzung von Führungspositionen: Nötig sei weniger Bauchgefühl. Validere Ergebnisse biete die Nutzung gezielt erhobener Daten, etwa aus eignungsdiagnostischen Tests.
Fotos: Jens Gyarmaty – ULA



Über den Stand der TTIP-Verhandlungen, Hürden für die Beteiligungsrechte des Parlaments und die Chance, jetzt die Regeln und Bedingungen für den Welthandel mitzuprägen, referierte Dr. Matthias Heider, Bundestagsabgeordneter der CDU/CSU-Fraktion.

ULA-Frühlingsfest zu Gast in der Türkischen Botschaft



Foto: Jens Gyarmaty – ULA

Rund 250 Gäste, unter ihnen Abgeordnete des Deutschen Bundestags, Vertreter des Kanzleramtes, von Bundesministerien sowie zahlreicher Verbände und Institutionen folgten am Abend des 1. Juni 2016 der Einladung zum ULA-Frühlingsfest in der Türkischen Botschaft. Die Eröffnungsreden hielten der Botschafter Hüseyin Karslioglu, die Vorsitzende der deutsch-türkischen Parlamentariergruppe im Deutschen Bundestag Michelle Müntefering (SPD) und ULA-Präsident Dr. Roland Leroux.



Zahlreiche Wortmeldungen zu den Vorträgen gab es auch aus dem Plenum, unter anderem vom Hauptgeschäftsführer der ULA Ludger Ramme.



Unterschiedliche praktische Herangehensweisen an Führen 4.0 beleuchteten Thomas S. Knirsch, Konrad-Adenauer-Stiftung, Professor Andreas Rödder, Stefanie Kreusel, Mitglied des Aufsichtsrats und Vorsitzende des Unternehmenssprecherausschusses der Deutschen Telekom, Frank Roebers, Vorstandsvorsitzender der Synaxon AG, und Martin Spilker, Bertelsmann Stiftung (v. l.). Fotos: Jens Gyarmaty – ULA

ALTERSVORSORGE

Betriebliche Altersversorgung vor Neuerfindung?

Zurzeit arbeitet das Bundesarbeitsministerium (BMAS) an einem Modell für eine umfassende Reform der betrieblichen Altersversorgung. Tarifverträge sollen es Arbeitgebern künftig erlauben, ihre rechtlichen Verpflichtungen zu verringern. Versorgungszusagen könnten so bilanzneutraler gestalten werden. Eine Gefahr für Führungskräfte?

Politische Grundlage ist ein Handlungsauftrag aus dem Koalitionsvertrag. Der Anteil von Arbeitnehmern mit einer Betriebsrentenzusage von derzeit 60 Prozent soll steigen. Vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen soll die Verbreitung erhöht werden.

An der Ernsthaftigkeit der Pläne sind auf den ersten Blick Zweifel erlaubt. Gleich zu Beginn der großen Koalition wurden isoliert Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung erhöht („Mütterrenten“, „abschlagsfreie Rente ab 63 nach 45 Beitragsjahren“). Weitere Leistungsverbesserungen sind in Vorbereitung („Lebensleistungsrente“). Ebenfalls in Richtung einer Anhebung des Niveaus der gesetzlichen Renten weisen umstrittene Äußerungen des CSU-Vorsitzenden Horst Seehofer „Die Riester-Rente ist gescheitert“ und des SPD-Chefs Sigmar Gabriel, denen zufolge auf lange Sicht zwei Dritteln der gesetzlichen Rentner Armut drohe.

Daran gemessen präsentiert sich die im BMAS vorbereitete Reform – Arbeitstitel: „Sozialpartnermodell Betriebsrente“ – als ein äußerst ambitioniertes, in Teilen sogar „revolutionäres“ Reformkonzept. Zum Redaktionsschluss lagen nur Strategiepapiere sowie ein vom Ministerium in Auftrag gegebenes wissenschaftliches Gutachten vor. Ein Referentenentwurf wird für Juni 2016 erwartet.

Die Inhalte stehen aber bereits fest: Das BMAS sieht die rechtlichen Verpflichtungen für Arbeitgeber, insbesondere ihre finanzielle Einstandspflicht für gemachte Zusagen, als entscheidende Bremse für eine stärkere Verbreitung von Betriebsrenten an.

Auch die bilanziellen Effekte der Niedrigzinsphase haben bei den Reformüberlegungen offenbar eine Rolle gespielt. Vor allem im Durchführungsweg Direktzusage mussten zuletzt die bilanziellen Rückstellungen vielerorts massiv aufgestockt werden – zu Lasten von Gewinn und Investitionen.

Geplant ist daher ein radikaler Schritt: Durch Tarifvertrag, das heißt mit Zustimmung der Gewerkschaften, soll es Arbeitgebern künftig erlaubt werden, „reine Beitragszusagen“ auszusprechen. Derartige rein beitragsorientierte Defined-Contribution-Modelle sind zwar im OECD-Ausland das vorherrschende Modell, in Deutschland aber bis heute unzulässig. Erlaubt ist nur die „Beitragszusage mit Mindestleistung“. Bei ihr muss wenigstens die Höhe der eingezahlten Beiträge – abzüglich etwaiger Beiträge für den Hinterbliebenen- oder Erwerbsminderungsschutz – bei Rentenbeginn zur Verfügung stehen.

Das wissenschaftliche Gutachten führt die Idee der reinen Beitragszusage konsequent zu Ende. Erste Überlegungen des BMAS hatten noch vorgesehen, dass zwar der Arbeitgeber von allen Verpflichtungen frei wird. Allerdings sollten die Versorgungseinrichtungen selbst eine Garantie in Höhe einer Beitragszusage mit Mindestleistung absichern. Die Gutachter sprechen sich hingegen für eine sogenannte Zielrente aus. Mit ihr soll es möglich sein, das Niveau der zugesagten Renten weiter abzusenken oder sogar ganz auf Garantien zu verzichten. Zins- oder Leistungsgarantien, so die Überlegung, zwingen die Versorgungseinrichtungen zur Geldanlage in hochsicheren Anlagen wie Anleihen oder Liquidität. Nur eine

„Zielrente“ ermögliche wachstumsorientierte Anlagen, zum Beispiel in Aktien.

Risiken für Führungskräfte?

Für außertariflich eingruppierte Führungskräfte ist das Sozialpartnermodell mit vielen offenen Fragen verbunden. Meistens beruhen zumindest Teile ihrer betrieblichen Altersversorgung auf der gleichen Grundlage wie bei Tarifarbeitnehmern. Ein Beispiel ist die Firmenpensionskasse, in der alle Arbeitnehmer eines Trägerunternehmens Pflichtglieder werden. Denkbar ist auch, dass ein Tarifvertrag über eine Sozialpartnerrente eine Ermächtigung zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen enthält, die dann auch die nichtleitenden außertariflichen Angestellten eines Unternehmens erfassen könnte, nicht jedoch leitende Angestellte.

Grundsätzlich scheint das Ministerium nur Gewerkschaften zuzutrauen, durch Tarifverträge ausreichende Kompensationen für den Wegfall gesetzlicher Garantien auszuhandeln. Hier ist der Hinweis wichtig, dass auch für außertariflich eingruppierte Mitarbeiter, sowohl leitend als auch nichtleitend, eine gewerkschaftliche Vertretung und damit auch ein Abschluss von Tarifverträgen zur Altersvorsorge grundsätzlich möglich sind. Somit könnten auch Versorgungsbausteine für diesen Personenkreis konzipiert werden, die ebenfalls den neuen Standards des „Sozialpartnermodells“ entsprechen.

Darüber müsste insbesondere dann nachgedacht werden, wenn durch eine Einführung des Sozialpartnermodells die ergänzenden

Versorgungssysteme für Führungskräfte unter Anpassungsdruck gerieten. Dass es dazu kommt, ist aber keineswegs zwingend. Einiges spricht dafür, dass Unternehmen aus Wettbewerbsgründen auch in Zukunft Führungskräften eine attraktive Altersvorsorge anbieten wollen und müssen. Die verbleibenden rechtlichen Verpflichtungen würden die Arbeitgeber dann akzeptieren.

Die ULA geht davon aus, dass erworbene Ansprüche von der Reform nicht erfasst sind und bereits erteilte Zusagen mit Wirkung für die Zukunft nur in begrenztem Umfang abgeändert werden können. Hier schützt auch die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts, die enge Grenzen setzt. Das Sozialpartnermodell wäre somit vorrangig ein Reformmodell für Neuzusagen mit langfristiger, dann aber sehr tiefgreifender Wirkung.

Unter www.ula.de/stellungnahmen wird die ULA eine Stellungnahme erarbeiten und veröffentlichen, sobald ein Gesetzentwurf vorliegt. Denn eine verlässliche Einschätzung ist nur auf Basis eines konkreten Gesetzentwurfs möglich. ■

Welche Folgen könnte die Einführung einer sogenannten Tarifrente auf die betriebliche Altersversorgung für Führungskräfte haben? Viele Dinge liegen noch im Unklaren und sollten bei einem Gesetzentwurf gründlich überlegt werden.
Foto: Bosnian – Shutterstock

Digitalisierung kein Jobkiller

Führungskräfte sehen die Digitalisierung nicht als Jobkiller an, erwarten aber tiefgreifende Veränderungen in den Erwerbs- und Karriereverläufen. Den Ergebnissen des zweiten Teils der Umfragereihe „Arbeiten 4.0 – Führen 4.0“ zufolge spielen bei den künftigen Anforderungen an Führungskräfte kommunikative und soziale Fähigkeiten sowie Flexibilität und Kreativität eine zentrale Rolle.

Während sich der erste Umfrageteil Anfang 2016 den Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen und der aktuellen Debatte um eine Anpassung des arbeits- und sozialrechtlichen Rahmens an die Rahmenbedingungen einer digitalisierten Wirtschaft widmete, stand im Frühjahr die Veränderung der Karrieren und Erwerbsverläufe von Führungskräften im Vordergrund der Umfrage des Führungskräftepanels Manager Monitor.

Hier trauen die Befragten der Digitalisierung ein großes Veränderungspotenzial zu. Drei Viertel der Befragten stimmen der Aussage zu, Digitalisierung und Industrie

4.0 seien für die deutsche Wirtschaft die größte Herausforderung der letzten Jahrzehnte (21 Prozent stimmen „voll zu“, 53 Prozent stimmen „eher zu“). Gleichwohl sind 62 Prozent nicht der Auffassung, dass die Gefahr von Arbeitsplatzverlusten größer sei als bei vorherigen Formen des Strukturwandels (50 Prozent „eher nicht“, 12 Prozent „gar nicht“). Dennoch stellen sich Führungskräfte auf tiefgreifende Veränderungen in ihrem Berufsleben ein. Die Digitalisierung könnte damit zum Motor permanenter und beschleunigter Veränderungen werden.

Insbesondere die Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen wird nach Einschätzung der Umfrageteilnehmer abnehmen. Eine deutliche Mehrheit – fast 80 Prozent – rechnet damit, dass Führungskräfte in Zukunft häufiger als bislang ihren Arbeitgeber wechseln werden: unfreiwillig, etwa infolge von Umstrukturierungen, oder freiwillig. Rund zwei Drittel gehen davon aus, dass auch neue Erwerbsformen wie Verträge als freie Mitarbeiter oder Werkvertragsnehmer an Bedeutung zunehmen werden.

Von den Auswirkungen der Digitalisierung bleiben kein Bereich und keine Funktion im Unternehmen unberührt. Insbesondere in den Bereichen Rechnungswesen, Vertrieb, Einkauf und Logistik erwarten Führungskräfte die stärksten Effekte der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag von Führungskräften.

Eine weitere Frage richtete sich nach den künftigen beruflichen Anforderungen an Führungskräfte. Hier wurde ein umfangreicher Katalog typischer Hard Skills und Soft Skills zur Bewertung gestellt. Im Er-

Foto: kantver – Fotolia

Forschung & Entwicklung



Sonstige Administration (Rechtsabteilung etc.)



Personalwesen



Produktion



Marketing



Buchhaltung/Rechnungswesen



Vertrieb



Einkauf



Logistik



■ nicht betroffen ■ eher gering betroffen ■ eher stark betroffen ■ stark betroffen ■ weiß nicht

Antworten auf die Frage: „Wie stark werden in Ihrem Unternehmen Führungs- und hochqualifizierte Fachpositionen in den folgenden Bereichen von den Folgen der Digitalisierung betroffen sein?“ Quelle: Manager Monitor

gebnis ist keine einzige der Fähigkeiten wirklich entbehrlich, am ehesten noch „zusätzliche Fremdsprachenkenntnis (neben Englisch)“ und eine „breite Allgemeinbildung“. An der Spitze der Anforderungsskala stehen kommunikative Fähigkeiten, Englischkenntnisse, die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Coaching-Fähigkeiten wie die Förderung von Mitarbeitern.

Als Initiatorin der Umfrage ist die Führungskräftevereinigung ULA davon überzeugt, dass eine wirksame Bindung und Motivation von Führungskräften auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird – ungeachtet einer abnehmenden Dauerhaftigkeit einzelner Arbeits- und Vertragsverhältnisse. Daher wurden die Umfrageteilnehmer um eine Prognose darüber gebeten, welche Bindungsfaktoren in Zukunft an Bedeutung zunehmen werden.

Das Ergebnis bestätigt die Ergebnisse vieler zeitgenössischer Motivationstheorien. Oben stehen vorwiegend intrinsische Motivationsfaktoren, also solche, die auf einer positiven inneren Einstellung zur Arbeit aufbauen. Ganz unten in der Liste landen vorwiegend extrinsische Motivationsfaktoren, die auf dem Belohnungsprinzip oder auf der Verleihung von Statussymbolen beruhen.

Die obersten fünf Plätze belegen ein wertschätzendes Arbeitsklima, Flexibilität bei der Arbeitszeit, abwechslungsreiche Aufgaben, die betriebliche Altersversorgung (als einzig materiell messbarer Faktor) und herausfordernde Aufgaben. Jeweils mehr als 50 Prozent bewerten diese Faktoren als „sehr wichtig“. Dabei beträgt die Summe der Antwortkategorien „sehr wichtig“ und „eher wichtig“ mehr als 90 Prozent.

Am unteren Ende der Skala stehen drei Faktoren, die ebenfalls von mehr als 65 Prozent der Befragten noch als wichtig angesehen werden: die Höhe des Gehalts (25 Prozent „sehr wichtig“, 61 Prozent „eher wichtig“), das gesellschaftliche Ansehen des Arbeitgebers (23 Prozent „sehr wichtig“, 53 Prozent „eher wichtig“) und „sonstige Sonderleistungen“ (15 Prozent „sehr wichtig“, 15 Prozent „sehr wichtig“, 50 Prozent „eher wichtig“).

Mit Nennungen der Kategorie „sehr wichtig“ unter zehn Prozent und einer Gesamtbewertung der Wichtigkeit unter 50 Prozent liegen der Dienstwagen sowie die Ausstattung und das Umfeld des Arbeitsplatzes klar abgeschlagen auf den letzten Plätzen.

Auf www.manager-monitor.de gibt es eine vollständige Auswertung der Umfrage mit allen Grafiken. ■

AKTUELLES AUS DER POLITIK

Kompromiss zu Flexi-Rente und Arbeitnehmerüberlassung

Ob Willy Brandt sich darüber gefreut hätte? In der Großen Koalition wächst bisweilen auch zusammen, was nicht zusammengehört. Ein politischer „Paket-Deal“ zwischen CDU, CSU und SPD hat im Mai den Weg für die sogenannte Flexi-Rente und eine Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes freigemacht.

Für Fach- und Führungskräfte sind die im Mai im Koalitionsausschuss erzielten Kompromisse in mehrerlei Hinsicht relevant. Hochqualifizierte Fachkräfte, die bewusst und freiwillig im Rahmen von Werkverträgen Dienstleistungen erbringen, müssen offenbar nicht mehr mit einem höheren Risiko rechnen, gegen ihren Willen als Arbeitnehmer eingestuft zu werden. Anlass zu dieser Befürchtung bot im November 2015 ein erster Referentenentwurf des Arbeitsministeriums. Dieser enthielt einen Vorschlag für einen neuen Paragraphen 611a des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB).

Der Paragraph sollte „vertragstypische Pflichten beim Arbeitsvertrag“ definieren. Das Ministerium wählte damals den Weg einer sogenannten Vermutungsregelung. Der Entwurf zählte eine Reihe von Merkmalen auf, die eine widerlegliche Vermutung begründen hätten können, dass ein Arbeitsvertrag vorliegt. Dazu zählten die Eingliederung in eine fremde Arbeitsorganisation, eine Fremdbestimmung der Arbeitszeit oder die Nutzung fremder Arbeitsmittel. Zwar machte das Ministerium geltend, es setze hierbei nur höchstinstanzliche Rechtsprechung um. Trotzdem erhob sich vielstimmige Kritik von zahlreichen Verbänden, darunter vom ULA-Mitgliedsverband BVBC.

Auch die ULA teilte die Bedenken. Bisherige Erfahrungen mit Vermutungsregelungen, etwa mit einer nach wenigen Jah-

ren wieder abgeschafften Definition von „Scheinselbstständigkeit“, waren negativ. Das Ziel, die Rechtssicherheit zu erhöhen, haben sie nicht erreicht. Teilweise wurde sogar das glatte Gegenteil bewirkt.

Der neue Referentenentwurf wählt jetzt einen anderen Weg und präsentiert zugleich ein rechtspolitisches Novum. Im neuen Entwurf des Paragraphen 611a BGB liegt jetzt erstmals ein – weitgehend unumstrittener – Vorschlag für eine Definition von „Arbeitnehmer“ vor. Gesetzgeberisch definiert ist bislang nur der Dienst- beziehungsweise Arbeitsvertrag. Der Schlüsselsatz lautet künftig: „Arbeitnehmer ist, wer aufgrund eines privatrechtlichen Vertrags im Dienste eines anderen zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet ist.“

Daneben sollen einzelne Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes verschärft werden. Aus Sicht der ULA geschieht dies in maßvoller Weise. Unter anderem soll die „verdeckte Arbeitnehmerüberlassung“ erschwert werden. Eine solche liegt vor, wenn Aufträge zwar auf Basis eines Werkvertrags vergeben werden, die Arbeitnehmer des Werkvertragsunternehmens beim Auftraggeber aber fest in die Organisation eingebunden werden und diesem gegenüber weisungsgebunden sind. Bislang war es möglich, eine Verleiherlaubnis vorsorglich für den Fall

„zu bevorraten“, dass gerichtlich oder behördlich festgestellt wird, dass in Wahrheit eine Arbeitnehmerüberlassung vorliegt. Dies soll künftig unterbunden werden.

Auch Mitbestimmungsrechte im Zusammenhang mit Leiharbeit werden gestärkt, beispielsweise Informations- und Unterrichtsrechte der Betriebsräte über Arbeitnehmerüberlassung. Außerdem werden künftig Leiharbeiter für die Erreichung von Schwellenwerte nach dem Betriebsverfassungsgesetz und den Gesetzen über die Unternehmensmitbestimmung mitgezählt.

Die Überlassungshöchstdauer soll auf 18 Monate begrenzt werden. Derzeit gibt es keine Obergrenze. Per Tarifvertrag solle aber eine längere Dauer vereinbart werden können. Der für die Arbeitnehmerüberlassung tragende Gleichstellungsgrundsatz – „Equal Pay“ genannt und zugleich ein zentrales Motiv für die zuvor erwähnten Umgehungstatbestände – soll nach neun Monaten erreicht werden. Per Tarifvertrag sollen auch Stufenpläne über eine Dauer von maximal 15 Monaten vereinbart werden können.

Vom Arbeitsministerium wurde die ULA schriftlich um Stellungnahme gebeten. Sie hat die vorgeschlagenen Änderungen mehrheitlich gebilligt und nur punktuelle Änderungen angeregt.

Flexi-Rente überzeugt nicht

Der Kompromiss zur Flexi-Rente wurde bereits Ende 2015 in einer Koalitionsarbeitsgruppe erarbeitet, lag aber wegen des Streits über die Arbeitnehmerüberlassung auf Eis. Hier bleibt das Ergebnis nach Ansicht der ULA hinter den Erwartungen zurück. Vor allem das Problem der Hinzuverdienstgrenzen wurde nicht überzeugend gelöst.

Bislang erlischt der Anspruch auf eine vorgezogene Altersrente, die ein Versicherter vor Erreichen der Regelaltersgrenze bezieht, bereits oberhalb einer Schwelle von 450 Euro pro Monat. Je nach Höhe der Überschreitung reduziert sich der An-

spruch auf zwei Drittel, die Hälfte oder ein Drittel einer Vollrente. Eine solche Regelung wirkt für die Betroffenen abschreckend und de facto als Beschäftigungsbremse. Künftig soll oberhalb einer Schwelle von 450 Euro 40 Prozent des Hinzuverdienstes auf den Rentenzahlungsbetrag angerechnet werden, immerhin stufenlos.

Fraglich ist, ob von einer derart halbherzigen Neuregelung eine echte Signalwirkung ausgehen kann. Jegliche Anrechnung schmälert die Attraktivität eines flexiblen Ausgleitens durch eine Kombination von Erwerbsarbeit und vorgezogener Rente erheblich. Die ULA fordert seit Jahren, Hinzuverdienste komplett von jeder Anrech-

nung auszunehmen, bis vorgezogene Rente und Hinzuverdienst in Summe das zuvor bezogene Einkommen überschreiten.

Im Übrigen müssen noch weitere Rahmenbedingungen verbessert werden, die ein flexibles Ausgleiten in den letzten Berufsjahren behindern. Hier gibt es vielversprechende Instrumente, zum Beispiele Wertguthaben beziehungsweise Lebensarbeitszeitkonten, die nach Meinung der ULA aufgrund unnötiger restriktiver gesetzlicher Vorschriften noch nicht ihr volles Potenzial ausgeschöpft haben. Auch hierzu wird sich die Führungskräftevereinigung ULA in einer Stellungnahme zu dem Gesetzentwurf äußern, sobald er vorliegt. ■



Gleiche Arbeit – gleicher Lohn? Künftig sollen die Mitbestimmungsrechte in Bezug auf Leiharbeitnehmer gestärkt werden, so der Plan der Großen Koalition. Foto: industrieblick – Fotolia



Führungskräfte
Institut



Foto: Pressmaster – Shutterstock

AKTUELLE SEMINARE

Weiterbildung bringt Karriere voran

Führungskräfte stehen Tag für Tag unter Strom und übernehmen Verantwortung. Deshalb müssen die eigenen Fähigkeiten regelmäßig geschult werden. Abhilfe schafft das Führungskräfte Institut (FKI) mit maßgeschneiderten Seminaren. Die Anmeldung erfolgt online auf www.fki-online.de.

Wirkungsvolle Taktiken für hartes Verhandeln

Welche Faktoren beeinflussen eine Verhandlung? In diesem Training zeigt der erfahrene Verhandlungsspezialist Kai Braake, welche Strategien und Techniken Führungskräfte in Verhandlungssituationen gezielt einsetzen können.

Wann? Am 6. September 2016.

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

Hartes Verhandeln – Stufe zwei

Neben einer gut durchdachten Verhandlungsstrategie entscheiden die rhetorisch-dialektischen Fertigkeiten über den Verhandlungserfolg. In diesem Seminar erläutert Kai Braake, wie die Seminarteilnehmer ihr rhetorisches Wirkungsrepertoire erweitern können.

Wann? Am 7. September 2016.

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

Mitarbeitermotivation – Eigenverantwortung fördern

Viele Führungskräfte verspüren den Wunsch nach mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Dies gelingt nur, wenn dafür die nötigen Rahmenbedingungen und Strukturen geschaffen werden. Psychologe Dr. Philipp Philippen erklärt die Grundlagen.

Wann? Am 13. September 2016.

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



Manager
Monitor

Umfragepanel als Stimme der Führungskräfte

Mit seinem Umfragepanel „Manager Monitor“ gibt das Führungskräfte Institut (FKI) Führungskräften eine starke Stimme in der Öffentlichkeit. Denn die Studienergebnisse stoßen regelmäßig auf ein großes Echo in den relevanten Wirtschaftsmedien. Bei den rund 1.000 Mitgliedern des Manager Monitors handelt es sich größtenteils um angestellte Fach- und Führungskräfte aus den Mitgliedsverbänden der Führungskräftevereinigung ULA. Dabei deckt das Panel eine Vielzahl an Branchen der privaten Wirtschaft ab. 8 Prozent der Panelmitglieder sind in ihren Unternehmen als Vorstands- oder Geschäftsführungsmitglieder, 52 Prozent als leitende Angestellte, 35 Prozent als außertarifliche Angestellte und 5 Prozent in sonstiger Stellung tätig. Um die Durchschlagskraft des Panels zu stärken und die Repräsentativität der Umfragen weiter zu erhöhen, sind neue Mitglieder stets willkommen. Die Anmeldung erfolgt online auf www.manager-monitor.de und ist jederzeit kündbar. Selbstverständlich erfolgt die Auswertung der Umfrageergebnisse anonym.

INTERVIEW MIT MARGRET SUCKALE

Digitalisierung schafft Freiräume für Vereinbarkeit

In der öffentlichen Diskussion werden Digitalisierung und Industrie 4.0 manchmal als Bedrohung für die Beschäftigungssicherheit dargestellt. Dass damit jedoch auch große Chancen für den Standort Deutschland verbunden sind, geht nicht selten unter. Im Interview mit den ULA Nachrichten am Rande des vom BASF-Sprecherausschuss veranstalteten Symposiums Mitte April in Ludwigshafen betont Margret Suckale, Mitglied des Vorstandes der BASF SE, dass sich die Digitalisierung auch auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf positiv auswirkt.

ULA Nachrichten: Wie ändert sich Führung in Zeiten zunehmender Digitalisierung?

Suckale: Digitalisierung und Industrie 4.0 bieten große Chancen für den Standort Deutschland. Wichtig ist, dass wir diese Chancen deutlich machen und nicht etwa Ängste schüren. Darum halte ich überhaupt nichts von Aussagen und Tabellen, welche Jobs in Zukunft mit welcher Wahrscheinlichkeit wegfallen werden.

Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt weiter verändern, aber das ist nichts Neues. Wir erleben seit Jahrzehnten einen kontinuierlichen Wandel. Berufsbilder haben sich verändert, Studiengänge werden immer spezifischer. In Deutschland gibt es allein mehr als 340 zugelassene Ausbildungsberufe und etwa 8.700 verschiedene Studiengänge. Digitalisierung ermöglicht mobiles und flexibles Arbeiten. Damit werden neue Freiräume für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geschaffen. Allerdings ist unser Arbeitszeitgesetz noch nicht auf der Höhe der Zeit.

ULA Nachrichten: Was ist Ihnen persönlich ganz besonders wichtig, wenn Sie über das Thema Führung sprechen?

Suckale: Führung heißt für mich in erster Linie, einen respektvollen Umgang miteinander zu pflegen. Behandle Menschen so, wie du selbst behandelt werden möchtest! Eine gute Führungskraft gibt klare Orien-

tierung, Entscheidungsraum und lässt Mitarbeiter nicht im Regen stehen, wenn es mal schief läuft. Den einen Führungsstil gibt es nicht. Mitarbeiter haben sehr unterschiedliche Erwartungen an ihre Führungskraft. Der eine möchte sehr viel Freiraum, der andere schätzt die klare Ansage.

ULA Nachrichten: Auf welchen Feldern kann die chemische Industrie Zukunft bieten?

Suckale: Mir fällt kaum eine andere Branche ein, die so viel Zukunft bietet wie die Chemie. 90 Prozent aller Produkte haben mit Chemie zu tun. Die Weltbevölkerung wächst, nahezu zehn Milliarden Menschen werden 2050 auf diesem Planeten leben. Das heißt, immer mehr Menschen brauchen Energie, Wohnraum, Gesundheitsversorgung und Nahrungsmittel. Die Ressourcen dieser Erde sind aber begrenzt. Für diese riesigen Herausforderungen bietet die Chemie Lösungen dafür, wie wir mit weniger Ausgangsstoffen auskommen, effizienter werden und bessere Produkte für alle produzieren. So versorgt beispielsweise ein Bauer heute 30-mal mehr Menschen als zurzeit der Gründung von BASF vor 150 Jahren – ohne die Chemie undenkbar! ■

Margret Suckale ist als Mitglied des Vorstands der BASF SE verantwortlich für Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety, European Site & Verbund Management sowie Human Resources. Außerdem ist Suckale Arbeitsdirektorin der BASF. Foto BASF SE



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