

# Nachrichten

Das Magazin des Deutschen Führungskräfteverbandes



Frauen in Führungspositionen:  
**Aufstieg braucht  
mehr Tempo**





Coverfoto: Sergey Nivens – Fotolia

## EDITORIAL

---

- 03 **Koalitionsbilanz**  
Sitz für Leitende schützen, Tarifpluralität unterstützen!

## EUROPA

---

- 04 **Frauen in Führungspositionen**  
CEC-Konferenz in Cannes

## NOTIZEN AUS BERLIN

---

- 06 **Gleichstellung**  
Gesetzentwürfe zu Frauenquote und Elterngeld Plus

## MANAGEMENT

---

- 08 **Expertenkarriere**  
Interview mit Dr. Michael Gruenewald, Airbus Group

## WEITERBILDUNG

---

- 10 **Führungskräfte Institut**  
Aktuelle Seminartermine

## WIRTSCHAFT

---

- 11 **Ethik in der Wirtschaft**  
Vertrauen als Produktionsfaktor

### Impressum

**Herausgeber:** ULA – Deutscher Führungskräfteverband · Kaiserdamm 31 · 14057 Berlin  
VAA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
Telefon 030 3069630 · Fax 030 30696313 · E-Mail [info@ula.de](mailto:info@ula.de) · [www.ula.de](http://www.ula.de)  
**Verantwortlich für Inhalt und Redaktion:** Ludger Ramme, Andreas Zimmermann · Berlin  
Timur Slapke · Köln  
**Erscheinungsweise:** 6-mal jährlich  
**Verbreitete Auflage:** 35.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.  
**Gestaltung:** Dülberg & Brendel GmbH · Public Relations · Düsseldorf  
**Druck:** Köllen Druck+Verlag · Bonn

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Bilanz ohne Glanz

Bevor sich der Bundestag in die Sommerferien verabschiedete, hat die Große Koalition noch schnell die Gesetzesprojekte für den Herbst auf die Schiene gesetzt. Zwei davon werden auch die Führungskräfte besonders betreffen. Da ist zunächst der Gesetzentwurf zur Frauenquote in mitbestimmten Aufsichtsräten. Leitende Angestellte haben dort per Gesetz nur einen einzigen Sitz, weshalb eine Quotierung logisch ausgeschlossen ist. Ist damit alles gesagt? Nein! Denn die neuen Vorschriften sehen vor, dass die Quotenregelungen nicht für die Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) gelten sollen – angeblich, weil eine Abstimmung mit Brüssel zu aufwendig wäre.

Damit würde für viele Konzerne ein Anreiz zur Umgründung in eine SE gesetzt. Auch wenn nicht gleich alle Unternehmen allein deshalb die Rechtsform ändern würden: Die Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen. Nach den bisherigen Erfahrungen ist der Sitz des Leitenden im Aufsichtsrat in der Regel verloren.

Das zweite Vorhaben betrifft die Tarifeinheit. Die Koalition hat Eckpunkte für eine gesetzliche Regelung vorgelegt. Hierbei handelt es sich um einen vom Bundesarbeitsgericht entwickelten Rechtsgrundsatz, der mittlerweile nicht mehr gilt. Sollte die Tarifeinheit gesetzlich geregelt werden, würde eine Vorrangstellung für die Gewerkschaft mit den meisten Mitgliedern in einem Betrieb abgesichert. Für einen derart massiven Eingriff in die grundgesetzlich geschützte Koalitionsfreiheit besteht meiner Meinung nach keinerlei Raum. Auch wenn die ULA-Verbände nur zum Teil Gewerkschaften sind und diese mit ihren Tarifverträgen nicht in direkter Konkurrenz zu anderen Gewerkschaften stehen, kann eine solche Entwicklung nicht in unserem Sinne sein. Gesellschaftlicher Pluralismus und der Schutz von Minderheiten zieht sich wie ein roter Faden durch unser Grundgesetz. Ohne Achtung dieser Prinzipien hätte die ULA ihre Stärke als Akteur der Führungskräfte nicht erreichen können. Daher wird die ULA mit Interesse den Fortgang dieser bedenklichen Gesetzespläne verfolgen und die Forderungen nach Tarifpluralität weiter unterstützen.

Zieht man Bilanz aus den bereits beschlossenen Reformen zur Rente und Energie sowie den anstehenden Gesetzesvorhaben, so gibt es derzeit nicht viel zu loben. Manchmal führt große Macht zu großer Ohnmacht. Auch die Wirtschaft weiß die wahrlich nicht „weisen“ Entscheidungen dieser Großen Koalition nicht zu verhindern. Die Koalitionspartner schieben den Schwarzen Peter gern der jeweils anderen Seite zu. Für uns als Wähler geht das leider nicht. Wir müssen realisieren, dass wir das bekommen, was wir gewählt haben: eine Koalition, die von großen Erfolgen weiter entfernt zu sein scheint denn je.

Herzlichst



Dr. Roland Leroux



Foto: ULA

## POLITISCHE REFORMEN

## Grünes Licht für drei Gesetze

Kurz vor der Sommerpause haben Bundestag und Bundesrat mehrere wichtige und führungs-kräfte-relevante Reformen verabschiedet. Durch die Finanzreform der gesetzlichen Krankenversicherung sinkt der allgemeine Beitragssatz von 15,5 Prozent auf 14,6 Prozent. Der von den Versicherten allein zu tragende zusätzliche Beitragssatz (bislang: 0,9 Prozent) wird ab dem 1. Januar 2015 von jeder Krankenkasse gesondert und entsprechend dem individuellen Finanzbedarf festgelegt.

Ebenfalls zu Beginn des nächsten Jahres treten die Reformen im Bereich der Lebensversicherung in Kraft. Wieder gestrichen wird die im Jahr 2008 eingeführte Regelung, derzufolge im Rahmen der Schlussbeteiligung die Kunden auslaufender Verträge zu 50 Prozent an den „stillen Reserven“ beteiligt werden.

Aus Sicht der Bundesregierung handelt es sich bei diesen Reserven lediglich um bilanzielle „Buchgewinne“, die durch die Niedrigzinsphase überproportional angewachsen sind. Ohne eine Korrektur sei die langfristige finanzielle Stabilität vieler Versicherungsunternehmen in Gefahr gewesen. Zugunsten der Versicherten wurde die Beteiligung von Versicherten an „Risikogewinnen“ verbessert. Diese entstehen beispielsweise, wenn die Sterblichkeit der Versicherten höher ist als kalkuliert. Ferner werden Ausschüttungen an Aktionäre bei als Kapitalgesellschaften organisierten Versicherungen begrenzt.

Bereits am 1. August 2014 ist die Reform des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) in Kraft getreten. Sie sieht eine Kürzung der Ökostromförderung vor und bremst damit die Kostendynamik leicht ab. Zulasten der Industrie wirkt sich aber die in Zukunft geltende Erhebung der EEG-Umlage auf von der Industrie produzierten „Eigenstrom“ aus. ■



FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

# Weg nach oben bleibt steinig

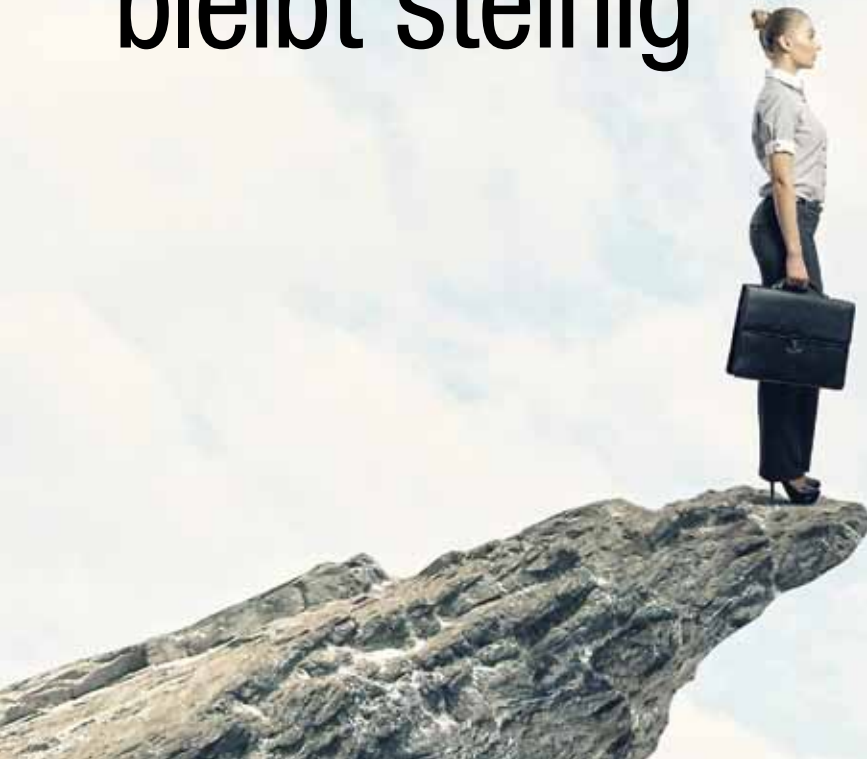


Foto: Sergey Nivens – Fotolia

**Mehr Frauen müssen Führungspositionen erreichen: Für dieses Ziel setzen sich Europas Führungskräfte seit vielen Jahren ein. Nicht nur aus Gründen der gesellschaftspolitischen Fairness, sondern angesichts eines zunehmenden Fachkräftemangels auch aus wirtschaftspolitischer Notwendigkeit. Diesem Thema widmete sich Ende Juni eine CEC-Konferenz im französischen Cannes.**

Seit 2013 führt der Dachverband der europäischen Führungskräfte „CEC – European Managers“ ein aus EU-Mitteln finanziertes Forschungsprojekt zu Frauen in Führungspositionen durch. Das Projekt hat zwei Ziele: Zum einen sollen die in den letzten Jahren von Politik und Wirtschaft unternommenen Anstrengungen dokumentiert und die erreichten Effekte in bestimmten europäischen Staaten messbar gemacht werden. Zum anderen sollen mithilfe von Interviews und Untersuchungen in ausgewählten Unternehmen vorbildliche Best-Practice-Beispiele identifiziert werden.

Die zweitägige CEC-Konferenz an der Côte d’Azur lieferte den passenden Rah-

men für eine erste Bilanz und einen Austausch im Kreise der Projektpartner, zu denen auch die zum Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) zählende Organisation Eurocadres sowie die CEC-Mitgliedsverbände aus Schweden und Frankreich zählen.

Zum Auftakt präsentierten die beiden verantwortlichen Forscherinnen Professor Linda Senden von der Universität Utrecht und Mirella Visser vom Center for Inclusive Leadership empirische Fakten über die zahlenmäßige Entwicklung beim Anteil von Frauen in Führungspositionen in sieben europäischen Staaten – Deutschland, Frankreich, Italien, Po-

len, Schweden, Großbritannien und Norwegen. Grundlage der Daten sind international verbindliche Klassifikationen der Internationalen Arbeitsorganisation ILO sowie Arbeitsmarktstudien der EU-Statistikbehörde Eurostat. Trotz einiger unvermeidlicher Lücken lassen diese Daten wissenschaftlich belastbare Trendaussagen zu.

Aktuell liegen unter den sieben untersuchten Staaten Polen (38 Prozent) und Frankreich (36 Prozent) an der Spitze. Mit 29 Prozent liegt Deutschland an sechster Stelle und damit noch immer unterhalb des Durchschnitts aller 28 EU-Staaten (32 Prozent).

Wenig schmeichelhaft für nahezu alle EU-Mitgliedstaaten ist der seit 2003 nur sehr marginale Aufwärtstrend, legt man eine weit gefasste Definition des Begriffs Führungskraft zugrunde, die bis ins mittlere Management hinein reicht. Offenbar haben die intensiven politischen Bemühungen in Fragen der Gleichstellung der Geschlechter lediglich einen geringen Effekt gehabt. Dies gilt sogar für die Altersgruppe der 25- bis 49-Jährigen – also für den Lebensabschnitt, in dem typischerweise die Weichenstellungen für eine Karriere getroffen werden.

Stärker fällt der Aufwärtstrend hingegen beim Anteil von Frauen in Vorständen und Aufsichtsgremien aus: Vor allem in Staaten wie Norwegen oder Italien, die ihren Unternehmen harte gesetzliche Quoten verordneten, ergaben sich schnell wirksame Effekte.

Aus politischer Sicht haben die Forscherinnen verbindlich einzuhaltende Quoten dennoch nicht als Königsweg zum Ziel eines besseren Zugangs für Frauen zu Entscheidungspositionen interpretiert. Denn die bisherigen Ergebnisse deuten nämlich nicht darauf hin, dass eine isolierte Quote für Vorstände und Aufsichtsräte einen direkten Effekt auf darunter liegende Führungsebenen hat. Der sogenannte Trickle-down-Effekt beziehungsweise die erhoffte

Signalwirkung einer Quote für die oberste Unternehmensebene bleibt in den untersuchten Fällen jedenfalls aus.

Als nicht minder erfolgversprechend erweist sich daher ein alternativer Ansatz, der mit zahlenmäßig guten Effekten von Staaten wie zum Beispiel Schweden praktiziert wird. Dort wird der Selbstregulierung der Vorrang eingeräumt. Allerdings werden unter diesem weichen Steuerungsansatz auch solche Modelle verstanden, die eine „Pflicht zur Selbstverpflichtung“ und Sanktionen für den Fall vorsehen, dass die selbstgesetzten Ziele nicht erreicht werden.

### Vorsprung durch Gleichberechtigung

Eine wichtige Rolle spielt den Studienergebnissen zufolge auch die jeweilige Ausrichtung der Steuer- und Familienpolitik: So verschaffen sich Staaten wie Schweden mit Modellen, die sehr stark auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbsleben setzen, nach Ansicht der Forscherinnen gegenüber Staaten mit bislang „konservativer“ ausgerichteter Steuer- und Familienpolitik einen deutlichen Vorsprung.

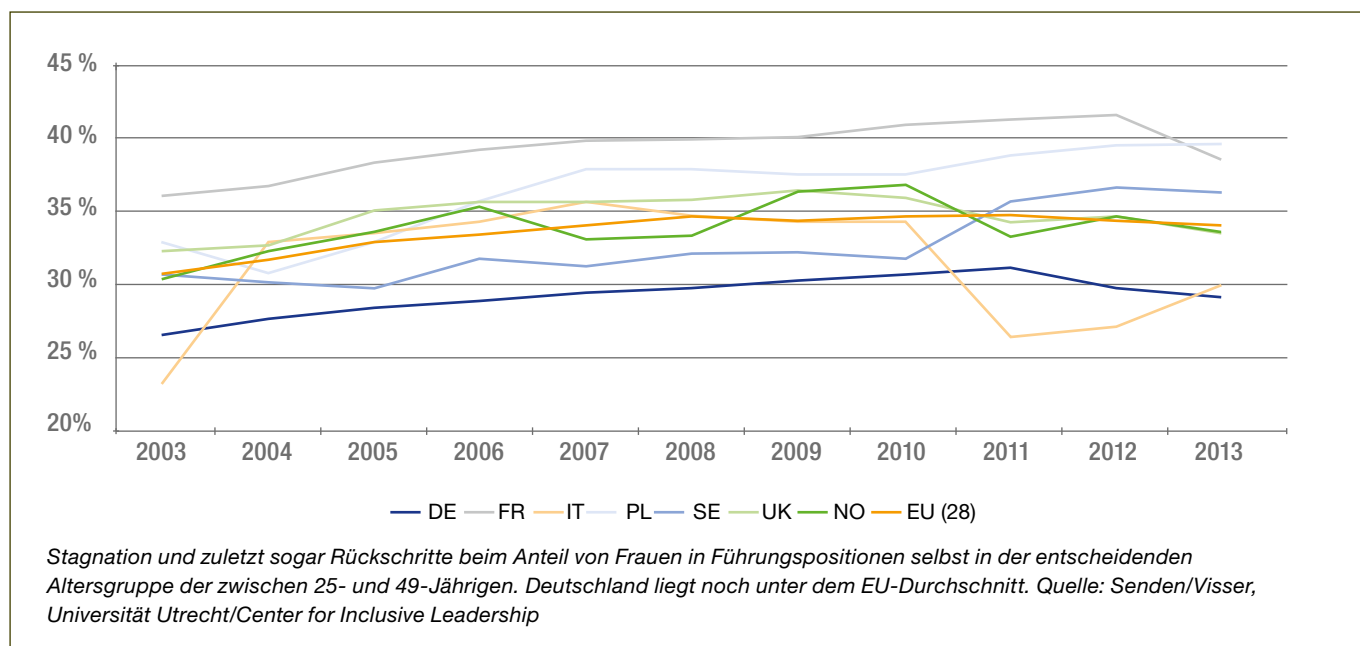
Im Lichte dieser Befunde könnte es auch in Deutschland demnächst zu einem beschleunigten Aufwärtstrend kommen. Mit der Einführung des demnächst zur Reform



Ebenfalls an der Konferenz in Cannes teilgenommen hat Annika Elias. Die schwedische CEC-Präsidentin hielt die Eröffnungsrede. Foto: Blaise Tassou – CEC

anstehenden Elterngelds hat sich die Bundesregierung jedenfalls auf die Spuren Schwedens begeben. In der Frage der Quote wird das härtere, norwegische Modell vorgezogen.

Auf [www.womeninmanagement.eu](http://www.womeninmanagement.eu) werden in den nächsten Monaten die Zwischenergebnisse des CEC-Projekts sowie die Dokumentation der Konferenz in Cannes veröffentlicht. ■



GLEICHSTELLUNG

# Frauenquote auch für Leitende?

**Die bessere Gleichstellung von Frauen und Männern ist im Sinne von Wirtschaft und Gesellschaft. Nun hat die Bundesregierung erste Schritte zur Umsetzung ihrer Ankündigungen aus dem Koalitionsvertrag unternommen.**

Ende Juni wurde der Referentenentwurf eines „Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männer in Führungspositionen in der Privatwirtschaft“ veröffentlicht. Dessen zentrale Regelung ist die Quote für Aufsichtsräte von börsennotierten Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterliegen. Dies betrifft nach aktuellen Schätzungen rund 100 Unternehmen, für die bei Neubesetzungen des Aufsichtsrats ab 2016 eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent gelten soll – sowohl auf Seiten der Anteilseigner als auch der Arbeitnehmervertreter.

Dezimalwerte, die sich bei bestimmten Aufsichtsratsgrößen ergeben, werden aufgerundet. In einem zwölfköpfigen Aufsichtsrat müssen etwa unter den sechs Arbeitnehmervertretern zwei Angehörige des Minder-

heitsgeschlechts sitzen (rechnerisch: 1,8). Dabei müssen die Teilgruppen der unternehmensangehörigen Arbeitnehmer und der Gewerkschaftsvertreter die Quote jeweils isoliert erfüllen. Demnach müssen einem 12er Aufsichtsrat mindestens einer von zwei Gewerkschaftsvertretern und einer von drei Arbeitnehmervertretern dem Geschlecht in der Minderheit angehören.

Allerdings gilt das Quotenerfordernis nicht für den leitenden Angestellten: Da ein einzelner Sitz nicht quotierbar ist, muss diese Gruppe laut Referentenentwurf keinen Beitrag zur Erreichung der Quote leisten. Selbst wenn der Sitz der Leitenden auf das unterrepräsentierte Geschlecht entfiel, ändert dies nichts an den Vorschriften für die Besetzung der Sitze der anderen Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertreter.

Unternehmen mit der Rechtsform einer Europäischen Gesellschaft (SE) legt der Entwurf die Einhaltung der Quote lediglich in Form einer Soll-Bestimmung nahe – offenbar wegen EU-rechtlicher Bedenken gegen eine strengere Regelung. Die ULA befürchtet, dass diese Regelungslücke als Umgehungsmöglichkeit interpretiert wird und einer neuen Welle von SE-Gründungen Vorschub leisten könnte. Die bei SE-Gründungen vorgesehene Aushandlung der Modalitäten der Mitbestimmung führt erfahrungsgemäß stets zu spürbaren Veränderungen. Nicht nur werden die Aufsichtsgremien häufig kleiner: Es entfällt auch fast immer der Sitz des Leitenden, der im europäischen Recht anders als im deutschen Mitbestimmungsgesetz nicht in Form einer Garantie abgesichert ist.

## Ratgeber für Sprecherausschussarbeit erschienen

Pünktlich zum Auftakt der neuen Amtsperiode vieler Sprecherausschüsse ist der Handkommentar zum Sprecherausschussgesetz im Luchterhand Verlag in dritter Auflage erschienen.

Anschaulich erläutert das Werk die Vorschriften des Sprecherausschussgesetzes mit vielen Praxisbeispielen und Anwendungshinweisen. Dabei werden auch jüngste Entwicklungen in Literatur und Rechtsprechung bis Anfang 2014 berücksichtigt.

Die Autoren vereinen ein profundes Wissen über das Sprecherausschusswesen: Professor Wolfgang Hromadka hat als Lehrstuhlinhaber für Bürgerliches Recht und Arbeitsrecht an der Universität Passau die Entstehung und weitere Entwicklung des

Sprecherausschussgesetzes über mehrere Jahrzehnte hinweg eng begleitet. Professor Rainer Sieg hat in seiner langjährigen Tätigkeit als Vorsitzender des Gesamtsprecherausschusses der Siemens AG umfangreiche praktische Erfahrungen gesammelt, die in das Werk einfließen.

Durch diese Kombination wird der Kommentar sowohl für die juristische Praxis als auch für den Anwender in den Unternehmen zu einer wertvollen Arbeitshilfe.

### **Hromadka/Sieg, SprAuG – Sprecherausschussgesetz Kommentar**

628 Seiten, Zugang zu einer Onlinefassung über einen eingedruckten Zugangscode  
Luchterhand Verlag 108 Euro  
ISBN 978-3-472-08621-5





Ergänzend sieht der Gesetzentwurf die eigenverantwortliche Aufstellung von Zielgrößen für Vorstände und die beiden Hierarchieebenen darunter durch die Unternehmen selbst vor. Quantitative Zielvorgaben macht der Entwurf dabei nicht. Fortschritte müssen die Unternehmen künftig in ihren Jahresberichten dokumentieren. Sanktionen für den Fall der Nichterreichung der Ziele sind aber nicht vorgesehen. Betroffen hiervon sind neben mitbestimmungspflichtigen und börsennotierten Unternehmen auch andere Kapitalgesellschaften wie GmbHs, aber auch eingetragene Genossenschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien oder eingetragene Genossenschaften – insgesamt rund 3.500 Unternehmen.

Vergleichsweise geringe Anforderungen stellt der Referentenentwurf an Regierung und öffentliche Arbeitgeber: Eine fixe Quote ist an keiner Stelle vorgesehen. Nach vorherrschender Rechtsauffassung wäre dies mit Artikel 33 Abs. 2 Grundgesetz unvereinbar, der einen freien Zugang zu öffentlichen Ämtern nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung garantiert.

Im Grundsatz unterstützt die ULA die Einführung einer Quote für Aufsichtsräte. Eine maßvolle Quote könnte eine produktive Signalwirkung entfalten und sich bereits auf mittlere Sicht wieder selbst überflüssig machen. In Details besteht aber Nachbesserungsbedarf, insbesondere bei den Vorschriften zur Mitbestimmung.

## Elterngeld Plus in Planung

Gleichstellungspolitische Ziele verfolgt ein weiteres Gesetz, zu dem im September die parlamentarischen Beratungen beginnen werden. Beim „Elterngeld Plus“ soll die Anrechnung eines durch Teilzeitarbeit erzielten Einkommens auf das Elterngeld verringert werden. Außerdem soll ein Anreiz dafür geschaffen werden, dass beide Elternteile Elterngeld und Teilzeitarbeit kombinieren. Dann verlängert sich die gestreckte Bezugsdauer des Elterngelds von 24 auf 28 Monate. Diese bislang bekannt gewordenen Eckpunkte finden die Zustimmung der ULA. ■



*Elterngeld Plus kann für flexiblere Arbeitszeitmodelle sorgen, die nötig sind, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Foto: Yuriy Shevtsov – Fotolia*

## EXPERTENKARRIERE ALS ZUKUNFTSMODELL

# Expertenlaufbahn hat strategische Bedeutung

**In fast allen Unternehmen sind Laufbahnen im Linien- und Projektmanagement fest etabliert. Dagegen sind Möglichkeiten für eine ernsthaft in die Firmenhierarchie integrierte Expertenkarriere eher rar gesät. Deshalb hat sich der Arbeitskreis Führungsfragen des Themas angenommen. Mit dem Dean of Experts der Airbus Group Dr. Michael Gruenewald wurden mögliche Ansatzpunkte und Best-Practice-Beispiele diskutiert. Im Interview mit den ULA Nachrichten erläutert Gruenewald unter anderem, wieso eine gelebte Expertenlaufbahn klar definierte Verantwortlichkeiten braucht.**

**ULA Nachrichten:** Wie viel Personalverantwortung haben Experten bei Airbus inne?

**Gruenewald:** Das ist unterschiedlich, aber die Richtlinie ist maximal um die 20 Mitarbeiter. Das ist nicht wenig, aber im Vergleich zu Linienfunktionen doch deutlich geringer, denn selbst ein Teamleiter im Entwicklungsbereich hat bei uns durchaus 50 bis 60 Mitarbeiter zu führen, Abteilungsleiter natürlich noch mehr. Im technischen Bereich sind das recht große Einheiten. Hier gilt es, beim Einrichten von Expertenfunktionen Konkurrenzsituationen zu vermeiden.

**ULA Nachrichten:** Zum Beispiel?

**Gruenewald:** Wenn etwa der frühere Teamleiter zum Senior Expert befördert wird und damit an den Vice President der Executive-Ebene berichtet, aber nach wie vor eng mit dem Team zusammenarbeiten soll. Das Team wird personell vom neuen Teamleiter geführt, der hierarchisch deutlich unter der VP-Ebene angesiedelt ist. Der direkte Zugriff auf die Mitarbeiter ist für den neuen Senior Experten also nicht mehr gegeben, was in der täglichen Zusammenarbeit geregelt werden muss. Da kommt es auf die gegenseitige Ergänzung an. Der Experte ist verantwortlich für die technisch-fachliche Ausrichtung, der Teamleiter für das Personalmanagement. Gerade bei Budgetfragen muss man hier eng zusammenarbeiten.

**ULA Nachrichten:** Kommt es häufiger zu Kompetenzproblemen?

**Gruenewald:** Das kann vorkommen, lässt sich aber meist im gegenseitigen Informationsaustausch lösen.

**ULA Nachrichten:** Wie weit sind sie bei der Optimierung?

**Gruenewald:** Wir machen kontinuierlich Fortschritte. Da wir an beständigen Verbesserungen arbeiten, wurden einige Initiativen gestartet, um die Einbindung der Experten weiter zu verbessern. Hierfür haben wir Unterstützung von höchster Managementebene. Man darf allerdings bei der Diskussion nicht übersehen, dass die Anzahl der Experten sehr viel geringer ist als die der Linienmanager. Auf die gesamte Mitarbeiterzahl im Konzern gerechnet haben wir etwa ein Prozent Experten und zehn Prozent Linienmanager.

**ULA Nachrichten:** Wie sind da die Karrierechancen für junge Ingenieure?

**Gruenewald:** Bei uns im Konzern gibt es gleichwertig beide Karrierechancen – den Expertenweg und den Weg des Fachgebietsleiters. Die Laufbahnen bei Experten und Linie sind zwar gleichwertig, aber die Karrierechancen aufgrund der Anzahl der vorhandenen Positionen nicht.

**ULA Nachrichten:** Können Experten vielleicht ungezwungener arbeiten als ihre Linienkollegen?

**Gruenewald:** Der Linienmanager ist sicherlich stärker mit der Projektumsetzung und mit Kosten, Terminen und Budgets beschäf-

tigt als der Experte. Aber auch die Experten arbeiten in den Projekten mit und haben oft die technische Leitung inne. Daher sollten Experten auch das technische Projektmanagement beherrschen. Wenn es dann um die Vermarktung geht, spielen Schutzrechte eine große Rolle. Da wird vom Experten erwartet, dass er diese frühzeitig sichert und sein Fachgebiet vorantreibt. Dafür braucht er natürlich auch entsprechende Freiheiten.

**ULA Nachrichten:** Welche Verantwortungsbereiche gibt es?

**Gruenewald:** Dazu gehören Technologieentwicklung, Know-how-Management, Projektmanagement, Patente und das strategische Entwickeln des Arbeitsgebiets. In der Umsetzung ist dies von Unternehmensbereich zu Unternehmensbereich unterschiedlich. Es gibt zum Beispiel im Entwicklungs- und Produktbereich Experten, die Zertifizierungen durchführen und damit die volle technische Verantwortlichkeit für Funktionen der Produkte haben.

**ULA Nachrichten:** Was ist denn der konkrete Mehrwert?

**Gruenewald:** Gerade in der jetzigen Zeit muss der Konzern seine Experten hinsichtlich der Technologiestrategie einbeziehen. Wir haben im Bereich Verteidigung und Raumfahrt recht tiefgreifende Umstrukturierungen: Man hat dem viel stärkeren Wachstum des zivilen Geschäfts Rechnung getragen. Was die bereichsübergreifende technologische Analyse betrifft, sind ganz



klar die Experten gefragt. Da sind wir momentan in einer internen Diskussion, wie dies effektiv geschehen kann.

Auch in unseren Entwicklungsbereichen spielen Auslagerungsdiskussionen immer eine Rolle – was müssen wir selbst machen, was können wir von anderen bekommen? Experten müssen beurteilen können, was das zu entwickelnde Produkt erfordert. Hier sind die Entwicklungszyklen wichtig. Eine Technologie kann noch so gut sein: Wenn sie ein halbes Jahr zu spät kommt, dann wird sie nicht mehr in den nächsten Flieger integriert werden können. Das müssen Experten berücksichtigen können und hier ist auch der Mehrwert auf der Basis der Technologieexpertise zu holen.

**ULA Nachrichten:** Haben Experten Imageprobleme im Unternehmen?

**Gruenewald:** Das Image unserer Experten ist positiv. Mittlerweile misst man der Expertenlaufbahn eine strategische Bedeutung bei und trennt die Fachgebiete besser. Mit Hilfe unseres CTOs wurde das positi-

ve Image weiterentwickelt und gefördert. Die Mitarbeiter haben gesehen, dass zusätzliche Stellen eingerichtet werden und dass sich etwas bewegt. Nun müssen wir dafür sorgen, dass Erfolgsgeschichten innerhalb des Konzerns bekannt werden und zum Vorbild genommen werden.

**ULA Nachrichten:** Wie sind denn die Laufbahnen eingeordnet?

**Gruenewald:** Es sind zwei gleichwertige Laufbahnen, auch was *compensation and benefits* angeht. Das Reporting ist in weiten Teilen ebenfalls das gleiche wie im Linienmanagement. Die Experten berichten jeweils an die höhere Hierarchieebene.

Von zentraler Bedeutung ist die Zuordnung der Verantwortlichkeiten. In einem Technologiekonzern sind oft sowohl das Linienmanagement als auch die Projektmanagementebene sehr stark technologisch orientiert – vor allem im Bereich Forschung und Entwicklung. Da ist es nicht immer selbstverständlich, dass sie einen Experten involvieren. Durch das Einbeziehen eines Experten



Foto: Airbus Group

Dr. Michael Gruenewald

von Airbus Group Innovations ist als Dean of Experts der gesamten Airbus Group für die Koordination und Umsetzung der Expertenlaufbahn beim deutsch-französischen Luft- und Raumfahrtkonzern verantwortlich.

schöpfen wir aber das volle Potenzial unseres Wissens und unserer Fähigkeiten aus. ■

*Nur wenn der regelmäßige Austausch zwischen Experten und Linienmanagern funktioniert, kann das Modell einer Expertenlaufbahn erfolgreich in Unternehmen etabliert werden.*  
Foto: Pressmaster – Shutterstock





Führungskräfte  
Institut



Foto: Rido - Shutterstock

AKTUELLE SEMINARE

# Schub für Karriere

Um ihrer Verantwortung für die Mitarbeiter und das Unternehmen gerecht zu werden, müssen sich Führungskräfte den Anforderungen der sich stetig verändernden, modernen Wirtschaftswelt anpassen. Deshalb müssen Wissen und Know-how regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden. Hierfür bietet das Führungskräfte Institut (FKI) vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten an. Die Anmeldung erfolgt online unter [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Arbeitsrecht in Theorie und Praxis für Führungskräfte

Führungskräfte müssen die Grundlagen des Arbeitsrechts kennen, da sie häufig eine besondere rechtliche Stellung einnehmen. Die VAA-Juristen Stephan Gilow und Christian Lange vermitteln praxisnah das notwendige arbeitsrechtliche Know-how.

**Wann?** Am 9. September 2014.

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

## Einführung in Jahresabschluss und Unternehmenskennzahlen

Führungskräfte müssen trotz fehlenden kaufmännischen Hintergrunds in der Lage sein, Unternehmenskennzahlen zu analysieren. In diesem Seminar vermittelt Wirtschaftsprüfer Dr. Aljoscha Schaffer die Grundlagen für das Lesen und Verstehen des Jahresabschlusses.

**Wann?** Am 16. September 2014.

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

## Wirkungsvolle Taktiken für harte Verhandlungen

Wer als Führungskraft Erfolg in Verhandlungen haben will, muss hart im Nehmen und im Geben sein. Referent Kai Braake weiß ganz genau, welche Faktoren und Taktiken Verhandlungssituationen beeinflussen. Der Verhandlungsexperte zeigt den Seminarteilnehmern, wie man im Arbeitsalltag stets das optimale Ergebnis herausholt.

**Wann?** Am 18. September 2014.

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



Manager  
Monitor

## Führungskräfte brauchen starke Stimme

Was verschafft Führungskräften eine möglichst starke Stimme in der Öffentlichkeit? Präsenz in den Medien und die damit einhergehende Sensibilisierung der Politik für führungs-kräfte-relevante Themen. Mit dem Umfragepanel „Manager Monitor“ verfügen Deutschlands Führungskräfte über ein schlagkräftiges Meinungsinstrument, dessen Ergebnisse stets Beachtung in den führenden Wirtschaftsmedien finden. So sorgt der beim Führungskräfte Institut (FKI) angesiedelte und gemeinsam mit der ULA betreute Manager Monitor für eine öffentlichkeitswirksame Interessenvertretung. Zurzeit fasst das Panel rund 1.000 Mitglieder – größtenteils angestellte Fach- und Führungskräften der ULA-Mitgliedsverbände. Auf diese Weise wird eine Vielzahl von Branchen der Privatwirtschaft abgedeckt. Neue Mitglieder sind jederzeit willkommen: Die Anmeldung erfolgt einfach, bequem und jederzeit widerrufbar auf der Panelwebsite [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de). Selbstverständlich werden die Umfragen anonymisiert ausgewertet.

## VERANTWORTLICHES HANDELN IN DER WIRTSCHAFT

# Vertrauen als Produktionsfaktor

**Bereits im 18. Jahrhundert hat der Moralphilosoph David Hume auf folgenden Zusammenhang hingewiesen: Gesellschaften bestehen nicht allein dadurch, dass sie den Einzelnen faktisch Vorteile bieten. Vielmehr müssen jene Vorteile von den Menschen auch erkannt werden.**

Von Dr. Martin von Broock

Mit Blick auf die Rolle der Wirtschaft in der Gesellschaft besteht augenscheinlich Vermittlungsbedarf, gerade hierzulande: So hat Deutschland die Wirtschaftskrise besser gemeistert als andere Staaten. Und die Entwicklungen am Arbeitsmarkt und bei den Reallöhnen verzeichnen seitdem positive Trends. Ungeachtet dessen besteht in der Gesellschaft weiterhin ein moralisches Unbehagen gegenüber gewinnorientierten Unternehmen. Das Institut für Demoskopie Allensbach hat ermittelt, dass zwar rund 70 Prozent der Bürger die Soziale Marktwirtschaft mit Wohlstand und guter Güterversorgung verbinden. Zugleich glaubt aber jeder Zweite, dass Gier, Ausbeutung und Rücksichtslosigkeit die Kehrseite jener Leistungsfähigkeit sind. Diese Skepsis gegenüber der ethischen Qualität der Marktwirtschaft korrespondiert mit geringen Vertrauenswerten in Führungskräfte.

Für Unternehmen und Entscheider bedeuten diese grundsätzlichen Zweifel an der Möglichkeit verantwortlichen Wirtschaftens ein ernsthaftes Risiko: Abnehmendes Vertrauen erhöht die Transaktionskosten, etwa durch erweiterte Offenlegungspflichten, durch zivilen Widerstand gegen legale, aber als illegitim erachtete Verwaltungsentscheidungen, bis hin zum Entzug von Betriebslizenzen. Zugespitzt formuliert: In vielen Einzelfragen nehmen Menschen die Wirtschaft eher als Teil des Problems wahr. Tatsächlich aber braucht die Gesellschaft erfolgreiche, innovationsstarke Unternehmen, um die Herausforderungen meistern zu können.

Diese Situation hat im Jahr 2008 unter Vermittlung des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik eine Gruppe von zunächst sechs Unternehmen inspiriert, einen Prozess der Vertrauensbildung einzuleiten. Inzwischen vereint die Initiative „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ branchen- und größenübergreifend 53 Unternehmen und Organisationen, die zusammen mehr als zehn Millionen Beschäftigte repräsentieren. Ihre oberste Prämisse: Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern. Mit diesem „ökonomischen Imperativ“ bekennen sich die Unterzeichner zum Kern unternehmerischer Verantwortung: der Wertschöpfung im Auftrag der Menschen. Davon ausgehend benennt das Leitbild die notwendigen Voraussetzungen, allen voran marktwirtschaftlichen Wettbewerb mit der Aussicht auf Gewinne und die Bereitschaft zu Leistung und Eigenverantwortung. Der wesentliche Unterschied zu anderen Initiativen liegt aber darin, dass sich die Unterzeichner auch auf Prinzipien zum Umgang mit wiederkehrenden Konflikten wie Stellenabbau oder Managementvergütungen verpflichten.

Mit dieser dreistufigen Logik – ethische Ideale, alltägliche Umsetzungsbedingungen, praktische Handlungsorientierung – zielt das Leitbild darauf ab, den individuellen Verantwortungsstrategien der Unternehmen im Sinne einer „Verfassung“ ein gemeinsames Dach zu liefern. Denn es bedarf eines konzertierten Vorgehens, um das allgemeine Vertrauen in die Wirtschaft zu stärken. Dabei gilt es auch, „Eigentore“ zu vermeiden – etwa, wenn unternehmerische Verantwort-

Foto: Steffen Hoefl



Dr. Martin von Broock

ist Vorsitzender des Vorstands des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik (WZGE). In Göttingen studierte von Broock Betriebswirtschaft, Politik, Publizistik und öffentliches Recht, um anschließend mehrere Jahre in einer internationalen Kommunikations- und Politikberatung zu arbeiten. Zu seinen Kunden zählten Unternehmen und Verbände aus den Bereichen Finanzen, Immobilien und Energie sowie verschiedene Bundes- und Landesministerien.

tung auf freiwilliges soziales und ökologisches Engagement reduziert wird. Corporate Social Responsibility kann wertvolle Beiträge im Rahmen einer ganzheitlichen Verantwortungsstrategie leisten. Gute Taten allein hingegen können sogar vertrauensschädigend wirken, wenn sie im Widerspruch zu harten Entscheidungen im Tagesgeschäft stehen. Insofern liegt die zentrale Herausforderung für Vertrauensbildung darin, Konsistenz zwischen Haltung, Worten und Taten im Unternehmensalltag herzustellen. Wie dies gelingen kann, welche praktischen Instrumente etwa bei Managementvergütung oder Wertmanagement helfen und wo die Grenzen liegen, darüber tauschen sich Unternehmen untereinander und im Dialog mit Stakeholdern im begleitenden Prozess der Leitbildinitiative aus. Denn letztlich geht es sowohl darum, die innere Haltung für verantwortliches Handeln zu fördern, als auch überhöhten Erwartungen von außen mit guten Begründungen entgegenzutreten.

Zurück zu Hume: Dauerhaft kann das Wirtschaftssystem nicht bestehen, wenn sich die Menschen nicht seiner Vorteile bewusst werden. Dies aber setzt voraus, dass die Wirtschaft selbst das Potenzial gesellschaftlichen Vertrauens als Produktionsfaktor erkennt und geeignete Investitionen vornimmt. ■



# MIT SICHERHEIT KARRIERE MACHEN!



Forum Fach-  
und Führungskräfte

[www.forum-f3.de](http://www.forum-f3.de)

## Kontakte · Exklusive Leistungen · Wirksame Interessenvertretung

Der Führungskräfteverband Forum F3 bietet Unterstützung in allen Karrierefragen, von exklusiven Informationen aus Wirtschaft und Politik über einen qualifizierten juristischen Service 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

In Kooperation mit:



Die Führungskräfte



Führungskräfte  
Institut



Führungskräfte  
Chemie