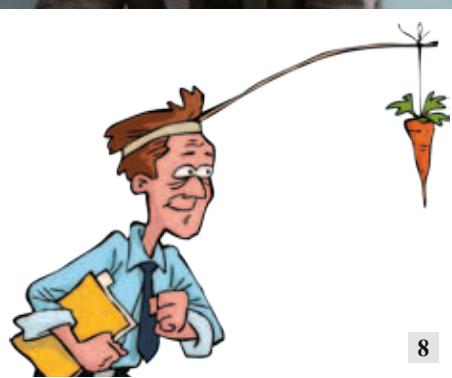


# Nachrichten

Magazin des Deutschen Führungskräfteverbandes

**Elterngeld Plus:  
Mehr Zeit  
für Familie**





Coverfoto: Foto: Evgeny Atamanenko – Fotolia

## EDITORIAL

- 03 Neuer Name  
ULA firmiert um

## SOZIALES

- 04 Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere  
Elterngeld Plus als Chance

## MANAGER MONITOR

- 06 Aktuelle Umfrage  
Macht durch Vernetzung

## MANAGEMENT

- 07 Interview mit René Behr  
Signal gegen Homophobie
- 08 Selbstführung  
Interview mit Professor Burkhard Bensmann
- 10 Führungskräfte Institut  
Aktuelle Seminartermine

## WIRTSCHAFT

- 11 Innovationsmanagement  
Interview mit Dirk Spindler

### 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:** Kölken Druck+Verlag · Bonn

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Nomen est Omen



Foto: ULA

Als die ULA vor über 60 Jahren gegründet wurde, war die Situation der Führungskräfte eine vollkommen andere. Die industriellen Beziehungen waren nach Ende des Krieges im Wiederaufbau; Hierarchien und Macht wurden neu verteilt.

Gleichzeitig wurden die Betriebsgruppen klar strukturiert: Die leitenden Angestellten (LA) waren eine kleine und einflussreiche Gruppe. Der Name „Union der Leitenden Angestellten“ passte zu unseren Mitgliedern.

In den weiteren Jahrzehnten entwickelten sich die Betriebsgruppen weiter: Verantwortung wurde stärker delegiert, die Hierarchieebenen abgebaut. Dagegen definierte die Rechtsprechung den LA-Begriff immer restriktiver.

Neben den Leitenden Angestellten zählen heute Fach- und Führungskräfte zunehmend zu den Leistungsträgern, die vom Dienstleistungsangebot unserer Verbände angesprochen werden. Wir haben im Jahr 2003 darauf mit der Namensänderung in „Deutscher Führungskräfteverband ULA“ reagiert. Dies war ein richtiger Schritt, der uns gut getan hat.

Auf seiner Klausurtagung hat der ULA-Vorstand den Namen nun erneut den künftigen Anforderungen angepasst: „ULA – United Leaders Association“ – so heißen wir ab 2015.

Mit dem neuen Namen wollen wir signalisieren, dass auch die ULA mit der Zeit geht. Die Unternehmen bewegen sich immer stärker im internationalen Umfeld – die Führungskräfte gehen mit. Mit dem Begriff „Leader“ lösen wir uns von Hierarchiestufen und arbeitsrechtlichen Kategorien.

Die ULA vertritt als Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände alle Leistungsträger in der Wirtschaft. Im Konzert der EU-Führungskräfteverbände können wir uns nun noch besser einordnen.

Ein positiver Nebeneffekt: Die altbekannte Marke „ULA“ wurde mit einer zeitgemäßen Bedeutung hinterlegt. Somit schlagen wir eine Brücke zwischen Tradition und Zukunft.

Herzlichst

*Jhr  
Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux



Seit Oktober neu bei der ULA:  
Wencke Jasper. Foto: Archiv

## PERSONALWECHSEL Neue Referentin für Organisation

Im Büro der ULA hat es im Herbst 2014 einen personellen Wechsel gegeben: Die bisherige Assistentin der Geschäftsführung Ute Howel hat nach 15 Jahren Tätigkeit bei der ULA eine neue berufliche Herausforderung gesucht und gefunden. In der Folge wurden die Aufgaben in der Geschäftsstelle neu geordnet und die Position einer „Referentin Organisation und Zentrale Angelegenheiten“ geschaffen. Seit 15. Oktober ist Diplom-Kauffrau Wencke Jasper in dieser Position für den Verband tätig.

In ihren vorherigen Tätigkeiten hat die studierte Betriebswirtin als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Deutschen Bundestag sowie als Büroleitung im Landtag von Nordrhein-Westfalen einschlägige Erfahrungen im politischen Raum erworben. Weitere berufliche Stationen absolvierte sie in einem Unternehmen der Immobilienwirtschaft.

Der Vorstand und die Geschäftsführung der ULA danken Ute Howel für die stets sehr gute und erfolgreiche Zusammenarbeit. Zugleich freuen sie sich über die gelungene Verstärkung des Teams in Berlin.

Für alle Mitglieder und Interessenten ist Wencke Jasper erreichbar per Telefon unter 030 3069630 sowie per E-Mail unter [wencke.jasper@ula.de](mailto:wencke.jasper@ula.de). ■

# Mehr Flexibilität durch Elterngeld Plus



Foto: Jürgen Fälchle – Fotolia

Im Herbst gehörte das sogenannte Social Freezing zu den umstrittensten Diskussionsthemen. Dabei wäre ein für den deutschen Rechtsraum wesentlich bedeutenderes Ereignis medial fast untergegangen: die Schaffung des Elterngeldes Plus und die Reform der Elternzeit zum 1. Januar 2015.

Beim Elterngeld Plus handelt es sich um eine neue und eigenständige Leistung, die neben das bereits bestehende Elterngeld tritt. Sie begünstigt vor allem Eltern, die nach der Geburt ihres Kindes beide frühzeitig wieder in den Beruf einsteigen wollen und ein Einkommen aus (Teilzeit-)Erwerbsarbeit mit dem Bezug von Elterngeld kombinieren wollen.

Während das reguläre Elterngeld normalerweise auf zwölf Monate begrenzt und bei einer parallel ausgeübten Beschäftigung gekürzt wird, ermöglicht das Elterngeld Plus die Ausdehnung der Bezugszeit auf 24 Monate. In diesem Zeitraum können Eltern die Hälfte des vollen Elterngeld-

Betrags beziehen, wodurch die Anrechnungsproblematik deutlich entschärft wird.

Auch beim Elterngeld Plus gibt es eine Entsprechung zu den zwei „Vätermonaten“, welche die Bezugszeit des regulären Elterngelds auf bis zu vierzehn Monate ausbauen können. Im Falle des Elterngelds Plus handelt es sich um einen Partnerschaftsbonus, der den Bezugszeitraum von 24 auf 28 Monate verlängert. Voraussetzung ist, dass Mutter und Vater jeweils zwischen 25 und 30 Stunden pro Woche arbeiten, das heißt „vollzeitnah“.

Elterngeld Plus und das reguläre Elterngeld sind kombinierbar: Nach sechs Monaten

vollem Elterngeldbezug ohne Teilzeitarbeit können noch mindestens zwölf Monate (zweimal sechs Monate) Elterngeld Plus bezogen werden.

Mit dem Gesetz wird außerdem die Elternzeit flexibilisiert. Künftig können bis zu 24 Monate davon später in Anspruch genommen werden, und zwar bis zum vollendeten achten Lebensjahr des Kindes. Hieran entzündete sich Kritik der Arbeitgeberverbände: Die Planungssicherheit auf Seiten der Unternehmen sei gefährdet, wenn die Elternzeit künftig auf drei Abschnitte verteilt werden könnte – und dies auch noch, eine weitere Neuerung, ohne seine Zustimmung.

Doch aus Sicht der ULA ist die Reform eine durchaus sinnvolle Weiterentwicklung bestehender Regelungen. Politische und ethische Grundsatzfragen – im Rahmen der Social-Freezing-Debatte wurde beispielsweise diskutiert, ob Arbeitgeber unzulässigen Einfluss auf die Familienplanung nehmen könnten – werden durch diese Reform in keiner Weise aufgeworfen.

Im Gegenteil: Eltern haben künftig wesentlich mehr Optionen bei der Planung ihres Wiedereinstiegs in den Beruf und bei der Aufteilung der Betreuungsarbeit. Damit werden gerade für Erwerbstätige in mittleren Jahrgängen faktische und psychologische Hürden für eine Familiengründung weiter abgebaut. Hiervon werden am Ende auch die Arbeitgeber profitieren. Vieles spricht jedenfalls dafür, dass in der Praxis der beiderseitige Nutzen aus dem Mehr an Flexibilität die Nachteile im Hinblick auf eine leicht reduzierte Vorhersehbarkeit bei der Personalplanung überwiegen wird. ■



*Durch das Elterngeld Plus bekommen beide Elternteile mehr Planungsfreiheit als bisher. Davon profitiert die gesamte Familie. Foto: Fotowerk – Fotolia*

## 40 Jahre Pensionssicherungsverein: Sicherheitsplus für Betriebsrenten

Im Dezember 2014 feiert der Pensionssicherungsverein auf Gegenseitigkeit (PSVaG) sein 40-jähriges Bestehen. Ende 1974 wurde er auf Initiative der Bundesregierung als eine Selbsthilfeeinrichtung der deutschen Unternehmen zur Absicherung von Betriebsrenten und Betriebsrentenanwartschaften gegründet. Heute stehen rund 6,6 Millionen Arbeitnehmer mit unverfallbaren Anwartschaften und 4,1 Millionen Rentner mit laufenden Leistungen unter Versicherungsschutz beim PSVaG. Sicherungsleistungen aufgrund vergangener Insolvenzen beziehen derzeit rund 646.000 Rentner; 715.000 Anwärter werden bei Erfüllung der Voraussetzungen in Zukunft ebenfalls ihre Rente über den PSVaG beziehen.

Nach Ansicht der ULA kann der Pensionssicherungsverein mit Recht stolz

auf die letzten 40 Jahre zurückblicken: Er hat die bisherigen Bewährungsproben insgesamt erfolgreich überstanden. Dies gilt sowohl für Großinsolvenzen der achtziger Jahre wie bei der AEG als auch für eine Reihe von Insolvenzen in der Baubranche zu Beginn des neuen Jahrtausends. Nachdem das Krisenjahr 2009 unter anderem durch die Insolvenz der Arcandor AG zu einem sprunghaften Anstieg des Beitrags geführt hatte, wurden die vorhandenen Instrumente für eine Glättung der Beitragssätze und für die Bildung von Rücklagen weiter optimiert. Letzte Feinjustierungen befinden sich in Arbeit. Nach deren Abschluss wird der Pensionssicherungsverein krisenfester aufgestellt sein denn je.

Das Wirken des PSVaG wird auch von der Europäischen Kommission positiv

anerkannt, deren Vorstöße im deutschen Betriebsrentenrecht in der Vergangenheit ansonsten immer wieder für erhebliche Unruhe und Turbulenzen sorgen – und dies auch in Zukunft wohl wieder tun werden.

Unter dem Strich leistet der PSVaG einen maßgeblichen Beitrag zur Akzeptanz der betrieblichen Altersversorgung sowohl bei Arbeitgebern als auch bei Arbeitnehmern. Einen Beitrag dazu leistet auch der Beirat, der dem Aufsichtsrat zur Seite gestellt ist. In ihn entsenden die den PSVaG tragenden Versicherungsunternehmen sowie Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen ehrenamtliche Vertreter mit beratender Stimme. Für die ULA vertritt dort ULA-Geschäftsführer Sozialpolitik Andreas Zimmermann die Gruppe der angestellten Führungskräfte.

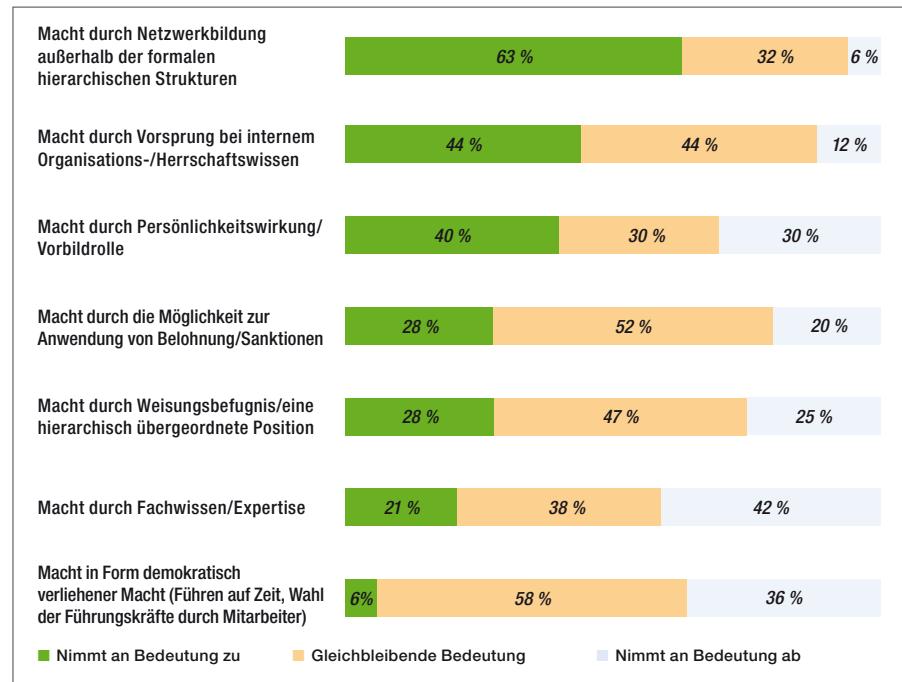
## AKTUELLE UMFRAGE

# Vernetzung bringt Macht

**Was die virtuelle Welt fördert, zeichnet sich auch in Unternehmen ab: Wer allein auf die Macht durch Aufstieg in klassisch hierarchischen Organisationen setzt, mindert seine Möglichkeit zur Einflussnahme.**

63 Prozent der mittleren Führungskräfte in Unternehmen bestätigen, dass mittlerweile die Macht in den Betrieben durch Netzwerkbildung jenseits der hierarchischen Strukturen und Positionen zunimmt. Jeder zweite Manager hat zudem mindestens einmal selbst erfahren, wie die eigene Macht durch Projektstrukturen oder regelmäßige Restrukturierungen geschwächt wurde. Dies ergab eine Studie des bei der Führungskräftevereinigung ULA angesiedelten Führungskräfte Instituts (FKI) unter rund 1.200 Führungskräften.

Nach Ansicht von 44 Prozent der Befragten verschiebt sich die Ausübung von Macht zu denjenigen Mitarbeitern, die ungeachtet ihrer Position einen Vorsprung bei internem Organisations- und Herrschaftswissen haben. Das müssen nicht unbedingt der Vorstand oder die Geschäftsleitung sein. Die früher oft große Macht fachlicher Experten



Antworten auf die Frage: „Welche Veränderungen beobachten Sie bei der Entstehung und Ausübung von Macht in Ihrem Unternehmen?“ Quelle: Manager Monitor

schwindet dagegen deutlich. 42 Prozent der Befragten bestätigen einen Bedeutungsverlust, nur 20 Prozent meinen noch, dass Fachwissen als Grundlage von Macht stärker an Bedeutung gewinnt. 38 Prozent sehen keine wesentliche Veränderung. Eine naheliegende Erklärung ist, dass Wissen heute einfacher denn je für alle Entscheider verfügbar ist. Ebenfalls im Rückzug begriffen ist auch die auf Weisungsbefugnis durch eine hierarchisch übergeordnete Position beruhende Macht.

Wie gehen die Führungskräfte mit den zunehmenden Veränderungen im Kräfteparallelogramm persönlich um? Fürchten sie den Verlust ihrer Macht? Die Befragten zeigen sich bei diesen Fragen entspannt: 83 Prozent fühlen sich in ihrer Machtposition durch den Wandel nicht eingeschränkt und reagieren flexibel. Dazu gehört für 57 Prozent auch, dass sie bei der Nutzung des Entscheidungsspielraums gegenüber Mitarbeitern und Unternehmen sensibler geworden sind. Feed-

backsysteme machen sie mit ihrem Führungsverhalten sichtbarer und geben nicht nur ihnen Auskunft, wie die Mitarbeiter sie in der Ausübung ihrer Entscheidungsmacht erleben.

ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme hebt hervor: „Führungskräfte von heute definieren ihre Position weniger denn je über formale Machtbefugnisse, sondern primär über ihre Aufgabenverantwortung.“ Kommunikative Fähigkeiten, koordinatorisches Geschick und vor allem Flexibilität seien gerade in Branchen mit einem anhaltend hohen Innovationsdruck unverzichtbar für den beruflichen Erfolg. Ramme weiter: „Wer hier nur darauf setzt, gegenüber Mitarbeitern die ‚Chefkarte‘ auszuspielen, landet schnell im Abseits.“ Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Mehrzahl der Führungskräfte dies erkannt hat und danach handelt.

Die vollständige Auswertung wurde unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) veröffentlicht. ■



Grafik: iStockphoto

INTERVIEW MIT RENÉ BEHR VOM VÖKLINGER KREIS

# Klare Signale gegen Homophobie nötig

**Seit 1991 setzt sich der ULA-Mitgliedsverband Völklinger Kreis für ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld schwuler Führungskräfte ein. Der VK bietet seinen Mitgliedern ein Netzwerk für einen Erfahrungsaustausch. Alle zwei Jahre verleiht er den Max-Spoehr-Preis an Unternehmen, die hervorragendes Diversity Management praktizieren. Im Interview spricht der VK-Vorsitzende René Behr zur politischen Lobbyarbeit des Verbandes.**

**ULA Nachrichten:** Hat der Gesetzgeber bereits alles Notwendige für die Verwirklichung von Rechts- und Chancengleichheit von Schwulen im Berufsleben getan – etwa mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und der jüngsten Angleichung im Steuerrecht?

**Behr:** Tatsächlich sind wir rechtlich und gesellschaftlich in den letzten zehn Jahren große Schritte vorwärts gekommen. Doch die Lebenspartnerschaft ist rechtlich noch nicht überall angekommen, etliche Gesetze und Verordnungen warten noch auf Anpassung. Unser Ziel, die sexuelle Identität in Art. 3 Abs. 3 GG als Schutzziel zu verankern, wird in machen Parteien noch nicht einmal diskutiert.

Vor allem aber bleiben gesellschaftliche Ziele: Homophobie und Diskriminierung sind allgegenwärtig. Nur wenn „von oben“ klare Signale kommen, dass solche Verhaltensweisen nicht geduldet werden, entsteht ein Klima, wo lesbische, schwule, bisexuelle sowie trans- und intergeschlechtliche (LSBTI) Arbeitnehmer ohne Furcht vor Nachteilen zu ihrer Persönlichkeit stehen können.

Wir erleben zurzeit in einigen Umfeldern sogar Rückschritte, was die Akzeptanz von gleichgeschlechtlichen Lebensweisen betrifft, die mit Lügen und Gerüchten versuchen, Angst und Intoleranz zu schaffen. Oft kommen solche Agitationen aus dem Ausland, zum Beispiel aus den USA oder Frankreich – sie fallen in Deutschland aber auch auf fruchtbaren Boden.

**ULA Nachrichten:** Schwule Führungskräfte sollten sich offen zu ihrer sexuellen Identität bekennen können, ohne Nachteile befürchten zu müssen. Hat es da global in den letzten zehn Jahren Fortschritte gegeben?

**Behr:** Die klaren Signale „von oben“, die ich erwähnt habe, gelten auch für Unternehmen. Nur wenn die erste Reihe der Unternehmensführung sich klar positioniert, kommt das bei Führungskräften an. Mittlerweile gibt es Mittel für Unternehmen, dazu ein Statement abzugeben, zum Beispiel unser Diversity-Siegel PRIDE175.

Wenn auch die Unternehmenskultur es widerspiegelt, wird klar, dass ein Unternehmen Diversity Management ganzheitlich lebt.

Natürlich spielt global gesehen die nationale Lage hier mit rein. Weltweit gesehen gab es Vor- und Rückschritte, es seien Russland und Ägypten als Beispiele genannt. Einige internationale Unternehmen bieten aber ihren LSBTI-Mitarbeitern an, sich in sichere Länder versetzen zu lassen. Solche Beispiele lassen mich mit Hoffnung in die Zukunft blicken. ■



*René Behr wurde im Oktober 2014 als Nachfolger von Bernd Schachtsiek zum Vorsitzenden des Völklinger Kreises gewählt. Behr ist beruflich als Head of Human Resources für die HUGO BOSS AG tätig. Foto: HUGO BOSS AG*

## INTERVIEW MIT PROFESSOR BURKHARD BENSMANN

# Führe Dich selbst zuerst!

Nur wer sich selbst gut führt, kann auch andere gut führen – so die Essenz des Konzeptes der Selbstführung, mit dem sich der ULA-Arbeitskreis Führungsfragen intensiv beschäftigt hat. Im Interview mit den ULA Nachrichten erläutert Führungscoach und Organisationsentwicklungsexperte Professor Burkhard Bensmann, was zu einer erfolgreichen Selbstführung dazugehört.



Um sich selbst erfolgreich zu führen, sollte man sich möglichst realistische Ziele setzen.  
Grafik: dedMazay – Fotolia

**ULA Nachrichten:** Was bedeutet Selbstführung im beruflichen Kontext?

**Bensmann:** Selbstführung basiert auf Selbsterkenntnis, also der Kenntnis um die eigenen Stärken und Schwächen, Talente, Fähigkeiten und so weiter. Der zweite Bestandteil ist die Selbstverantwortung: Ich übernehme die volle Verantwortung für mich selbst – damit auch für die Macken, Ecken und Kanten – und delegiere sie nicht an andere. Als dritter Teil folgt die Selbststeuerung. Das heißt: Ich wähle die Instrumente und Methoden, mit denen ich mich selbst effektiv steuere. Und das ist typabhängig und individuell. Erst wenn ich weiß, wer ich bin, und die Verantwortung dafür übernommen habe, kann ich mich selbst auch führen.

**ULA Nachrichten:** Ist nicht Selbsterkenntnis der schwierigste Punkt, gerade für Führungskräfte in höheren Ebenen mit einer zunehmend eigenen Realität?

**Bensmann:** Ja. Die typische Beobachtung, dass echte Selbsterkenntnis mit zunehmender Hierarchieebene eher abnimmt, ist zutreffend. Gerade in den obersten

Führungsetagen sind die Menschen tatsächlich einsam, unter anderem, weil nur wenige ihnen widersprechen. Unverzerrte Selbsterkenntnis ist ein schwerer Einstieg zur Selbstführung und – überspitzt formuliert – so häufig anzutreffen wie ein vierblättriges Kleeblatt.

In den oberen Führungsetagen kalibrieren sich die Menschen selten. Kalibrieren heißt, das Selbstbild mit dem Fremdbild zu vergleichen. Wenn ich mich nur auf meinem



Foto: Ld21 academy

Professor  
Burkhard  
Bensmann

ist Geschäftsführender Gesellschafter der Ld21 academy GmbH und Honorarprofessor für Kommunikation und Organisationsentwicklung an der Hochschule Osnabrück.



„Die Kunst der Selbstföhrung. Erkenntnisse aus Interviews mit Führungskräften und führenden Kräften“ von Burkhard Bensmann ist bei BoD Norderstedt als Hardcover (ISBN 978-3-839-10221-3), Paperback (ISBN 978-3-837-09567-8) und E-Book erhältlich.

eigenen Planeten befinde, ist die Gefahr der Realitätsverzerrung groß. Dies geht bis hin zum Gefühl der Betrunkenheit von der eigenen Wichtigkeit.

**ULA Nachrichten:** Wie schwierig ist der Übergang von der Selbsterkenntnis zur Übernahme der Selbstverantwortung?

**Bensmann:** Das ist extrem situationsabhängig. Es ist wie bei einer ärztlichen Anamnese: Wie fällt die Analyse der Gesamtsituation im Umfeld aus? Übernimmt der Klient bereits ausreichend Verantwortung für sich selbst? Und was heißt das überhaupt? Woran merke ich das? Zum Beispiel daran, dass ich nicht andere Menschen für das haftbar mache, was mir im eigenen Leben passiert.

Selbstverantwortung zu übernehmen, heißt auch, die Situation radikal zu reflektieren. *Take it, change it or leave it* – würden die Amerikaner sagen. *Take it* heißt, dass die Situation zwar anstrengend, aber tragbar ist. *Change it* bedeutet, dass Chancen auf Veränderungen bestehen und ergriffen werden sollten. Zumindest sollte man es versuchen. *Leave it* heißt, ich übernehme die Verantwortung für mich selbst und gehe, weil das System oder die Anpassungsleistungen an das System mich krank machen.

**ULA Nachrichten:** In hohen Funktionen ist die Übernahme von Verantwortung einfacher als im mittleren Management. Was kann man tun, wenn der Grad der Selbstbestimmtheit die Verantwortungsübernahme fast nicht zulässt?

**Bensmann:** Diese Sandwichsituation wird zu einem großen Teil von außen bestimmt. Aber die Frage ist: Nutzen diese

Menschen die Freiheitsgrade, die sie haben, überhaupt aus? Denn häufig wird dasselbe System von zwei Leuten auf vergleichbaren Positionen ganz unterschiedlich wahrgenommen. Es hängt also auch hier vom Kopf und damit von einem konstruktiven Denkrahmen ab.

Es gibt Menschen, die selbst unter eingeschränkten Voraussetzungen für sich mehr erzielen. Während der eine Mittelmanager mir aufzählt, was alles nicht geht, handelt der andere wie ein Unternehmer: Er bittet lieber ein paar Mal um Verzeihung, als jedes Mal um Erlaubnis zu fragen. Ich unterscheide immer zwischen Unternehmern und Unternommenen. Wir sind immer das Ergebnis unserer Entscheidungen. Genauso gilt: Optimismus ist Arbeit. Ich muss mir diesen Denkrahmen erst einmal entwickeln.

**ULA Nachrichten:** Ist Selbstföhrung Voraussetzung dafür, andere gut zu führen?

**Bensmann:** In Anlehnung an Peter Drucker: Nur der sollte andere führen dürfen, der sich selbst führen kann. Für mich ist das ein Ausschlusskriterium, wenn man sich nicht führen kann. Selbstkontrolle und Selbstdisziplin sind unabdingbar für Selbststeuerung. Man kann mangelhafter Selbstföhrung auch durch interne Rückkopplungsschleifen im Unternehmen wie Befragungen oder Supervision vorbeu-

gen. Mein Tipp ist immer die kollegiale Beratung. Man muss jemanden von außen holen, ruhig auch in der Organisation, um ein ehrliches Feedback zu erhalten.

**ULA Nachrichten:** Können gedeihliche Bedingungen für Selbstföhrung auch unter schwierigen Rahmenbedingungen geschaffen werden?

**Bensmann:** Was sind gedeihliche Bedingungen? Die sind subjektiv völlig verschieden. Es gibt aber ein paar Standards, die helfen: Ich muss meine eigenen Ziele kennen. Ich sollte wissen, was mich anzieht und worauf ich meinen Fokus legen will. Es sollte schon in der Organisation liegen, aber in toxischen Umgebungen kann man sich auch auf ein Ehrenamt zurückziehen oder in die Weiterbildung investieren. Man muss nach rechts und links gucken und Türen finden. Ich brauche Ziele und soziale Kontakte – innerhalb der Organisation, aber auch außerhalb.

Wenn der Rahmen gut ist und das Unternehmen wächst und gedeiht, dann sollte man die Prozesse erkennen, in denen man besonders gut und leistungsfähig ist. Gedeihliche Bedingungen sind nicht nur abhängig von der eigenen Verfassung, sondern auch der konkreten Tätigkeit. Man muss flexibel im Kopf sein und erkennen, an welchen Stellen man sein möchte, um bestimmte Aufgaben besonders gut zu erledigen. ■

## Von Gründern Führung lernen: Bensmann-Vortrag in Köln

Warum sind einige Führungskräfte erfolgreich und erreichen ihre Ziele, während andere scheitern und ausbrennen? Was können Führungskräfte von erfolgreichen Geschäftsführern und Vorständen, Erfindern und Gründern lernen, wenn es um Selbstföhrung geht? Diese Fragen hat Professor Burkhard Bensmann auf der gut besuchten Vortrags- und Diskussionsveranstaltung des VAA am 5. November 2014 in Köln beantwortet. In seinem Vortrag erläuterte Bensmann, was für die persönliche Wirksamkeit von zentraler Bedeutung ist und wo jede Führungskraft bei sich

selbst ansetzen kann. Dabei berief sich der an der Hochschule Osnabrück lehrende Professor für Kommunikation und Organisationsentwicklung auch auf den renommierten Organisations- und Wirtschaftspsychologen Lutz von Rosenstiel: „Führung ist zielbezogene Einflussnahme.“ Burkhard Bensmann betonte in diesem Zusammenhang, dass Selbstföhrung nicht einfach gegeben sei, sondern man permanent an ihr arbeiten müsse. Neben seiner Arbeit als Wissenschaftler ist Bensmann ein gefragter Kommunikationsberater und Coach.



Foto: iStockphoto

## AKTUELLE SEMINARE

# Weiterbildung zahlt sich aus

Um mehr aus dem Job herauszuholen, muss man das eigene Wissen stets auf dem neuesten Stand halten und sich weiterbilden. Dafür bietet das Führungskräfte Institut (FKI) maßgeschneiderte Seminare an. Die Anmeldung erfolgt online auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Aufgaben von Sprecherausschüssen

In diesem Seminar erhalten Mitglieder von Sprecherausschüssen ein Update von den Rechtsanwälten Dr. Svenja Deich und Gerhard Kronisch zu Grundlagen, Aufgaben, Rechten und Pflichten, die sich aus dem Sprecherausschussgesetz herleiten.

**Wann?** Am 28. Januar 2015.

**Wo?** Im Eden Hotel Wolff in München (Arnulfstraße 4, 80335 München).

## Hart verhandeln mit wirkungsvollen Taktiken

Hartes Verhandeln gehört für viele Führungskräfte zum Brot-und-Butter-Geschäft. Aber welche Faktoren beeinflussen überhaupt eine Verhandlung? Experte Kai Braake trainiert in diesem Seminar wirkungsvolle Taktiken anhand praktischer Situationen.

**Wann?** Am 17. März 2015.

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

## Hartes Verhandeln – Stufe zwei

Wer seine Verhandlungseffizienz noch einmal optimieren möchte, muss die eigene Schlagfertigkeit und das rhetorisch-dialektische Wirkungsrepertoire erweitern. Verhandlungsspezialist Kai Braake zeigt auf und trainiert, wie man sowohl im Einzelgespräch als auch in hitzigen Gruppendiskussionen überlegen agiert und reagiert.

**Wann?** Am 18. März 2015.

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



## Mehr Präsenz durch regelmäßige Umfragen

Präsenz in den Medien verschafft Führungskräften eine starke Stimme in der Öffentlichkeit. Denn damit werden Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft für Führungskräfte relevante Themen sensibilisiert. Mit dem Umfragepanel „Manager Monitor“ verfügen Deutschlands Führungskräfte über ein schlagkräftiges Instrument zum Agenda Setting: Denn die Umfrageergebnisse finden Beachtung in den führenden Wirtschaftsmedien. Über den beim Führungskräfte Institut (FKI) angesiedelten Manager Monitor sorgt die Führungskräftevereinigung ULA für eine öffentlichkeitswirksame Interessenvertretung. Zurzeit fasst das Panel rund 1.000 Mitglieder – größtenteils angestellte Fach- und Führungskräfte der ULA-Mitgliedsverbände. So wird eine Vielzahl von Branchen der Privatwirtschaft abgedeckt. Neue Mitglieder sind jederzeit willkommen. Die Anmeldung erfolgt bequem und jederzeit widerrufbar auf der Website [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de). Selbstverständlich werden die Umfragen anonymisiert ausgewertet.

## INTERVIEW MIT DIRK SPINDLER

# Innovationen fördern

**Innovative Produkte und Produktionstechnologien gelten als Stärke des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Im Interview mit den ULA Nachrichten spricht Dirk Spindler, Leiter Forschung und Entwicklung und Mitglied der Geschäftsleitung der Industriesparte beim Maschinenbauer und Automobilzulieferer Schaeffler, über die Innovationskultur und die Sprecherausschussarbeit im Unternehmen.**

**ULA Nachrichten:** Welche Bedeutung hat das Thema Innovationen in Ihrem unternehmerischen Selbstverständnis?

**Spindler:** Schaeffler sieht sich – auch aus der Vergangenheit heraus – als Technologieführer. Daraus ergibt sich ein ständiger Bedarf an der Entwicklung neuer Produkte und Technologien. Wir haben eine hohe Fertigungstiefe von über 60 Prozent und stellen viele Produkte her, die man als reife Maschinenelemente bezeichnen kann. Bei solchen Produkten ist der Wettbewerbsdruck aus Asien sehr hoch. Da muss man schon etwas bieten, damit man erfolgreich bleibt. Und das geht nur über Lösungen zum Kundennutzen, Innovationen bei Produkten, bei Produktionstechnologien und zukünftig sicherlich auch bei Geschäftsmodellen und Services.

**ULA Nachrichten:** Gibt es einen typischen Innovationsprozess bei Schaeffler?

**Spindler:** Schaeffler hat einen strukturierteren Innovationsprozess, in dem wir in einem ersten Schritt die Suchfelder für neue Lösungen identifizieren. Dabei beantworten wir Fragen wie: Wo brauchen wir eine neue Lösung? Was will der Markt von uns? Dazu nutzen wir zum Beispiel Werkzeuge wie Trendanalysen und Innovationsworkshops. Ein Punkt ist da sicherlich die strategische Ausrichtung auf das Thema „Mobilität für morgen“, das unser CTO Professor Gutzmer sehr stark propagiert. Das er gibt sich aus Trends wie der Urbanisierung. Immer mehr Menschen werden in immer größeren Städten leben, die nicht mehr die Infrastruktur für immer mehr Autos bereitstellen können. Welche anderen Formen von Transport zeigen sich in der Zukunft? Was heißt das für uns als Unternehmen?

Ein anderes Stichwort ist Industrie 4.0, also das Thema Vernetzung von Maschinen, Anlagen und Produkten oder nach dem englischen Begriff „Internet of Things“. Was kann ein Unternehmen wie Schaeffler da beitragen? Diese Fragestellungen bearbeiten wir im ersten Prozessschritt.

Im nächsten Schritt geht es darum, in den identifizierten Suchfeldern entsprechende Produktideen zu generieren. Ideen kann man nicht erzwingen, aber man kann strukturiert an das Thema herangehen, zum Beispiel mit Kreativtechniken oder Innovationsworkshops. So einen Workshop haben wir beispielsweise mit Landmaschinenwerkstätten gemacht. Dabei ging es darum, zu verstehen, welche Probleme Landwirte auf dem Feld mit den Lagern in ihren Landmaschinen bekommen. Denn wenn wir wissen, wo das Problem liegt, fällt uns etwas ein, wie man es lösen kann. Dann müssen diese Ideen bewertet werden, um zu entscheiden, welche man weiter verfolgt. Das Ganze mündet in konkrete Vorentwicklungsprojekte, die ein Ziel, ein Budget und ein Team haben. Aus 100 Ideen wird oft nur eine realisiert. Unser Innovationsprozess ist also einigermaßen durchgängig, aber nicht überstrukturiert.

**ULA Nachrichten:** Neben Ihrer Funktion als Forschungs- und Entwicklungsleiter sind Sie auch Vorsitzender des Sprecherausschusses in Ihrem Unternehmen. Lässt sich das im Tagesgeschäft gut vereinbaren?

**Spindler:** Die Sprecherausschussarbeit belastet oder behindert die tägliche Arbeit nicht. Wir haben jetzt die zweite Amtsperiode seit der Gründung und die Aufgaben des Sprecherausschuss entwickeln sich

noch. Aber die Kommunikation und die Kooperation mit unserem Vorstand sind bereits sehr gut. Wir haben als Sprecherausschuss regelmäßige Termine mit dem Vorstand und bei unseren LA-Vollversammlungen treten regelmäßig der Arbeitsdirektor und der Vorstandsvorsitzende auf und stellen sich auch kritischen Diskussionen. Und wenn wir Unterstützung brauchen, bekommen wir die von unserem Führungskräfteverband Forum F3. Das funktioniert sehr gut, wir brauchen aber erfreulich wenig Unterstützung.

**ULA Nachrichten:** Über die Gemengelage bei Schaeffler und Continental liest man nur noch wenig. Hat sich das eingependelt?

**Spindler:** Wir operieren am Markt grundsätzlich als zwei unabhängige Unternehmen. Aber wir haben zunehmend mehr gemeinsame Entwicklungsprojekte für Kunden. Diese Einzelprojekte folgen der Idee, gemeinsam für die Kunden mehr zu bieten, als es die Einzelunternehmen in der Vergangenheit konnten. ■



Dirk Spindler, FuE-Leiter der Industriesparte bei Schaeffler. Foto: Etzold – VAA

# 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