



# Nachrichten

Informationen für Führungskräfte

**Zuwanderung:  
Herzlich  
willkommen!**





4



6



8



11

Coverfoto: rido – Fotolia

## EDITORIAL

- 03 Willkommenskultur  
Deutschland ist Einwanderungsland

## MANAGER MONITOR

- 04 Fachkräftemangel  
Führungskräfte für Zuwanderung

## STEUERN

- 06 Interview mit Rainer Holznagel  
Kalte Progression abbauen

## NOTIZEN AUS BERLIN

- 08 Mitbestimmung  
Änderung bei Quote nötig

## MANAGEMENT

- 09 ULA-Sprecherausschusstag  
Gestalten, motivieren, netzwerken
- 10 Führungskräfte Institut  
Aktuelle Seminartermine
- 11 Assessments  
Interview mit Dr. Eric Wenzel

### Impressum

**Herausgeber:** ULA – Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände · Kaiserdamm 31 · 14057 Berlin; VAA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
Telefon 030 3069630 · Fax 030 30696313 · E-Mail [info@ula.de](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

# Lebendige Werte



Foto: ULA

Manche Augenblicke graben sich tiefer in das eigene, aber auch das kollektive Bewusstsein ein. Und sie haben Konsequenzen. „Es gibt ein Vorher und ein Nachher“, wie das der französische Premierminister Manuel Valls sagte. Das gilt in ganz besonderem Maße für die Tage der mörderischen Anschläge von Paris. Dies zeigt sich ganz deutlich im darauf folgenden Aufstand der Straße gegen Rassenhass, Fanatismus und Terrorismus. Er zeigte, dass unsere Werte der Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit noch lebendig sind. Fünfzig Staats- und Regierungschefs aus aller Welt demonstrierten: Internationale Solidarität ist also doch keine hohl gewordene Phrase. Wir wissen noch immer, was an unserer Gesellschaft wertvoll ist und was unbedingt geschützt werden muss.

so doch keine hohl gewordene Phrase. Wir wissen noch immer, was an unserer Gesellschaft wertvoll ist und was unbedingt geschützt werden muss.

Daher werden diese Pariser Tage auch Konsequenzen haben. Eine davon ist ganz bestimmt die Notwendigkeit, sich der Bedeutung qualifizierter Zuwanderung klar bewusst zu werden. Deutschland ist schon seit vielen Jahren ein Einwanderungsland. Nur wurde darüber und über unsere nunmehr gemischte Gesellschaft nicht laut und umfassend genug diskutiert. Der Wandel und die damit verbundenen Chancen und Risiken vollzogen sich quasi unbemerkt von der Öffentlichkeit. Sogar die Politik hatte durchaus ihre Hausaufgaben gemacht: Es gibt ein Aufenthaltsgesetz und eine Beschäftigungsverordnung, die den wirtschaftlich notwendigen Zuzug von Fachkräften regeln. Die am 1. Januar 2015 beinahe unbemerkt wirksam gewordenen Erleichterungen für den Zugang zum Arbeitsmarkt oder in die berufliche Ausbildung für Asylbewerber und Flüchtlinge zeigen ebenfalls, dass der Gesetzgeber die veränderte Wirklichkeit anerkennt oder zumindest anfängt, dies auch nachhaltig tun zu wollen.

Doch sind diese leisen Schritte der Bedeutung des Themas kaum angemessen. Wir brauchen ein neues und umfassendes Einwanderungsgesetz, das eine klare politische Botschaft aussendet: Einwanderer sind willkommen! Wir wollen sie anlocken statt abwehren. Aber wir wollen auch eine offene Diskussion führen, welche Einwanderer wir haben wollen – und wie viele. Und vielleicht müssen wir dabei noch üben, toleranter zu werden. Das wären Antworten auf die schrecklichen Ereignisse in Paris. Sie wären willkommen und nützlich. Sie wären ein wirksamer Beitrag zur Stärkung des sozialen Friedens in Deutschland. Wir Führungskräfte müssen hierzu unseren Beitrag leisten.

Herzlichst

Dr. Roland Leroux

MITGLIEDSVERBÄNDE

## Forum F3 heißt jetzt VFF

Seit Beginn dieses Jahres hat sich der ULA-Mitgliedsverband Forum Fach- und Führungskräfte F3 (Forum F3) einen neuen Namen gegeben: Verband Fach- und Führungskräfte e. V. (VFF). Ende 2014 hat die außerordentliche Mitgliederversammlung die Änderung des Verbandsnamens einstimmig beschlossen. Der neue Name VFF lässt eine eindeutige Zuordnung des Verbandes für Mitglieder und Interessierte zu.

Bereits beim ersten Blick wird nun klar, für welche Gruppen sich der Verband stark macht. Ob bei juristischen Fragen, maßgeschneiderten Seminaren oder als politische Vertretung in Berlin und Brüssel: Das Führungskräfte Netzwerk VFF steht seinen Mitgliedern in bewährter Manier zur Seite – kompetent, schnell und erfolgreich. Auch bei der inhaltlichen Aufstellung bleibt der VFF sich treu: Der Internetauftritt im neuen Design kann ab sofort unter [www.vff-online.de](http://www.vff-online.de) aufgerufen werden. ■



## Verband Fach- und Führungskräfte

Neues Jahr, neuer Name, neues Logo:  
Aus Forum F3 wird VFF.



MANAGER MONITOR

# Zuwanderer sind willkommen

Foto: vege – Fotolia

**Braucht Deutschland Zuwanderung? Ja, meint die überwältigende Mehrheit der Führungskräfte in deutschen Unternehmen laut einer Studie des Manager Monitors zur Zuwanderung und zum Fachkräftemangel. Dabei steht für die Befragten nicht nur der wirtschaftliche, sondern auch der gesellschaftliche Gewinn im Vordergrund.**

Seit Anfang des Jahres gibt es eine breit angelegte gesellschaftliche Diskussion um ein mögliches Zuwanderungsgesetz, ausgelöst durch einen Vorstoß des CDU-Generalsekretärs Peter Tauber. Darauf hat die ULA reagiert und eine Umfrage unter den Mitgliedern des Manager-Monitor-Panels zum Thema „Zuwanderung von Fachkräften“ durchgeführt.

Den Umfrageergebnissen zufolge sind die angestellten Fach- und Führungskräfte offensichtlich gut dafür gerüstet, die viel beschworene Willkommenskultur mit Leben zu füllen – in ihren Berufen aber auch in ihrem privaten Umfeld. Gerade diese Einstellung zugewanderten Fachkräften ge-

genüber ist eine wichtige Voraussetzung für eine gelungene Integration. Einen flächendeckenden Fachkräftemangel scheint es in den unter den Teilnehmern besonders stark vertretenen Branchen – Chemie und Pharma, Energie, Metall und Elektro – allerdings noch nicht zu geben.

Immerhin 40 Prozent der Befragten geben an, dass es in ihrem Unternehmen bereits jetzt einen Fachkräftemangel gebe. Besonders stark davon betroffen sind technisch-naturwissenschaftliche Berufe, insbesondere bei Hochschulqualifikationen (40 Prozent), aber auch bei Ausbildungsberufen (35 Prozent). Wesentlich geringer betroffen sind kaufmännische Berufe: Sowohl

für Berufe, die ein Hochschulstudium erfordern, als auch für kaufmännische Berufe erkennen gerade einmal 7 beziehungsweise 8 Prozent der Befragten einen Mangel an Fachkräften in ihrem Unternehmen.

Als Reaktion auf den schon vorhandenen oder in Zukunft drohenden Fachkräftemangel reagieren die Arbeitgeber offenbar in erster Linie mit verstärktem Engagement bei der Gewinnung von Nachwuchskräften, etwa durch frühzeitige Bindung von Studenten oder Praktikanten: 56 Prozent der Befragten haben dies in ihren Unternehmen beobachtet. Gezielte Bemühungen um ausländische Fachkräfte können hingegen nur 24 Prozent der Befragten erkennen.

Zwei weitere, nicht auf das Unternehmen bezogene Fragen galten den möglichen Schritten von Politik und Arbeitgebern zur Verhinderung eines dauerhaften Fachkräftemangels. Dieser ist heute noch kein flächendeckendes Phänomen. Allerdings geht die Mehrzahl der Ökonomen und Politiker davon aus, dass der Fachkräftemangel spätestens ab 2030 mit dem Ausscheiden der geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge aus dem Arbeitsmarkt zu einer alle Branchen betreffenden Herausforderung wird.

Die Erwartungen an die Politik sind vielfältig. Die Antworten verdeutlichen, dass isolierte Maßnahmen nicht ausreichen werden. Von sieben zur Auswahl stehenden, politisch seit Jahren breit diskutierten Handlungsoptionen werden alle mehrheitlich als aussichtsreich bewertet. An der Spitze steht die gezielte Steigerung der Attraktivität mathematisch-naturwissenschaftlich-technischer Berufe (MINT-Berufe) mit 82 Prozent. Auf den Plätzen folgen der Ausbau der Betreuungsangebote sowohl bei der Platzzahl als auch bei Betreuungszeiten (79 Prozent), eine bessere Anerkennung ausländischer Hochschulabschlüsse (77 Prozent) und eine Liberalisierung des Aufenthaltsrechts für ausländische Fachkräfte (ebenfalls 77 Prozent). Die grundsätzliche Bereitschaft für die Aufnahme und Bindung ausländischer Fachkräfte unter Führungskräften ist also weit verbreitet – derzeit wird lediglich noch nicht überall die tatsächliche Notwendigkeit hierfür gesehen.

Weitere politische Handlungsoptionen zielen auf eine bessere Ausschöpfung des inländischen Arbeitsmarktpotenzials ab: Weiterbildung und lebenslanges Lernen finanziell stärker fördern (71 Prozent sehen dies als geeignete Maßnahme an), ältere Arbeitnehmer länger im Beruf ohne die Schaffung von Frühverrentungsanreizen halten (68 Prozent) und die Sicherung sowie der Ausbau der Rechtsansprüche auf flexible Arbeitszeiten für Eltern beziehungsweise pflegende Angehörige (55 Prozent).

Seit Jahren ergreifen Unternehmen ihrerseits ebenfalls Maßnahmen gegen die Gefahr eines Fachkräftemangels – reaktiv oder präventiv. Die Umfrageteilnehmer wurden gebeten, ihre Unternehmen in Bezug auf die

gängigsten dieser Maßnahmen in Schulnoten zu bewerten. Den Ergebnissen zufolge geben sich Unternehmen in Bezug auf ihre strategische Personalplanung offenbar keine gravierenden Blößen (siehe Tabellen). Es gibt aber noch Luft nach oben. Die besten Bewertungen erzielen Unternehmen für den Umfang und die Qualität der betrieblichen Weiterbildung (2,8) sowie für die Profilierung als attraktiver Arbeitgeber, das sogenannte Employer Branding (2,9). Schlechter schneiden dagegen Angebote an ältere Arbeitnehmer ab, zum Beispiel die Veränderung des Aufgabenzuschnitts oder die Verringerung der Arbeitszeit in den letzten Karrierejahren (3,6).

In den letzten Monaten wurde die gesellschaftspolitische Bewertung von Zuwanderung zum Teil sehr emotional und kontrovers diskutiert – auch unter den im Bundestag vertretenen Parteien. Die Antworten unter den Umfrageteilnehmern machen jedoch deutlich: Angestellte Führungskräfte sehen die Zuwanderung von Fachkräften positiv – nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen. 76 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, Zuwanderung sei aus wirtschaftlichen Gründen notwendig (volle Zustimmung: 33 Prozent). Ein noch höherer Prozentsatz (85 Prozent, darunter 41 Prozent mit voller Zustimmung) sieht Zuwanderung in Summe als Bereicherung für Wirtschaft und Gesellschaft. ■

### Bitte bewerten Sie abschließend die nachfolgenden Aussagen

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu
Zuwanderung ist aus wirtschaftlichen Gründen notwendig.	32,9	42,9	19,0	4,6
Zuwanderung ist – in Summe – für Wirtschaft und Gesellschaft eine Bereicherung.	40,7	44,0	10,4	5,0

### Wie bewerten Sie (in Schulnoten) Ihr Unternehmen in den nachfolgend aufgezählten Handlungsoptionen für eine bessere Gewinnung und Bindung von Fachkräften?

	1	2	3	4	5	6	Durchschnitt
Umfang und Qualität der betrieblichen Weiterbildungsangebote	14,2	29,7	29,7	15,1	7,0	3,8	2,8
Profilierung als attraktiver Arbeitgeber für externe Interessenten (Employer Branding)	9,7	34,6	25,3	17,3	9,3	3,8	2,9
Arbeitszeitgestaltung für Eltern, pflegende Angehörige (Lage, Dauer, Umfang von Präsenzpfllichten)	8,3	26,7	32,1	20,0	10,4	2,5	3,1
Betreuung und Unterstützung ausländischer Fachkräfte in der Phase unmittelbar nach ihrer Ankunft in Deutschland	6,1	27,8	28,7	17,4	12,2	7,8	3,3
Umfang und Qualität der Angebote an ältere Arbeitnehmer (z. B. Möglichkeiten zur Reduzierung der Arbeitszeit, Veränderungen des Aufgabenzuschnitts etc.)	6,3	15,1	26,8	22,6	19,7	9,0	3,6

Mehrheitlich befriedigende Noten für die Reaktionen der Unternehmen auf einen bereits jetzt oder in Zukunft möglicherweise drohenden Fachkräftemangel. Quelle: Manager Monitor

INTERVIEW MIT RAINER HOLZNAGEL

# Schluss mit der kalten Progression!

Zurzeit kann sich der Fiskus vor sprudelnden Steuereinnahmen kaum retten. Höchste Zeit, die Chance zum Abbau der kalten Progression zu nutzen, meint der Präsident des Bundes der Steuerzahler (BdSt) Rainer Holznagel im Interview mit den ULA Nachrichten.

**ULA Nachrichten:** Seit Jahren fordern Sie den Abbau der kalten Progression. Wie erklären Sie sich die eher geringe Unterstützung vonseiten der Politiker und Bürger?

**Reiner Holznagel:** Ganz im Gegenteil: Für eine Steuerreform gibt es inzwischen eine breite Allianz. Unsere Forderung nach einem Abbau der kalten Progression findet in

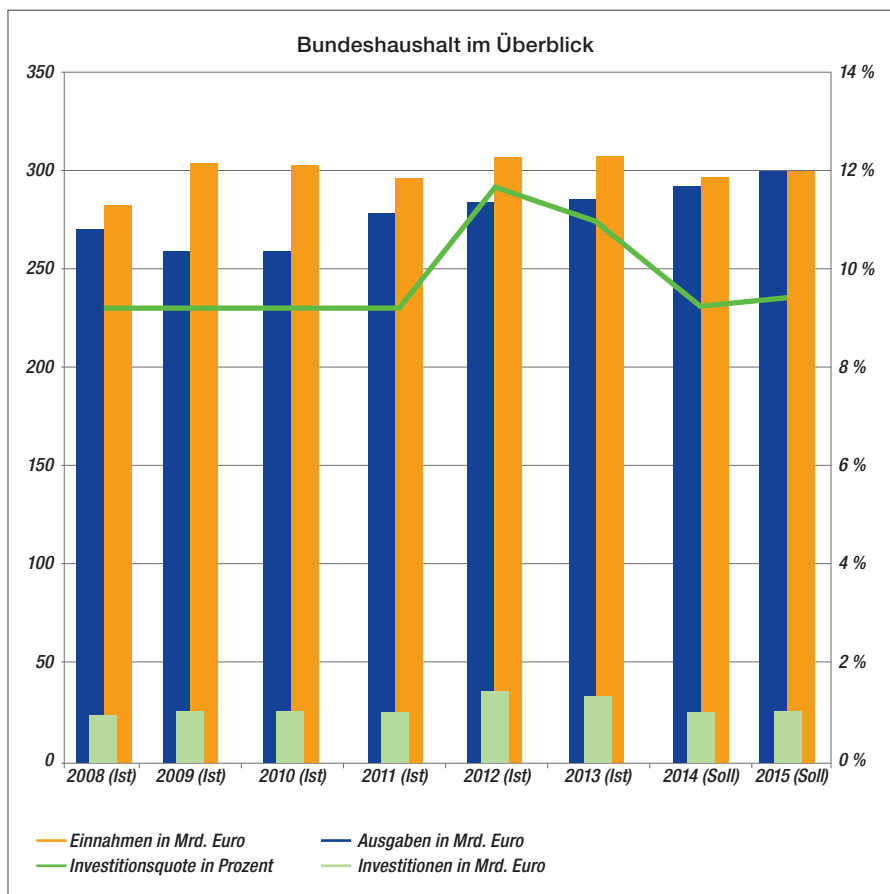
Politik und Wissenschaft immer mehr Unterstützung. Auf dem CDU-Bundesparteitag im Dezember haben die Reformer mit dem Beschluss zum Abbau der kalten Progression einen wichtigen Sieg errungen. Auch führende Wirtschaftsforschungsinstitute haben sich für einen Abbau der kalten Progression ausgesprochen. Ebenso plädieren der Sachverständigenrat der Wirtschaft, die Mittel-

stands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU/CSU, die Christlich-Demokratische Arbeitnehmerschaft, der Deutsche Gewerkschaftsbund sowie die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände dafür.

Diese große Unterstützung lässt sich auch damit erklären, dass wir konkrete Lösungsvorschläge parat haben, um die Ungerechtigkeit der kalten Progression zu beenden. Denn vor allem Arbeitnehmer mit kleinen und mittleren Einkommen sind von diesem ungerechten Effekt im Einkommenssteuertarif betroffen. Unter dem Strich frisst die kalte Progression einen Großteil der Gehaltserhöhung auf. Damit muss Schluss sein! Darum haben wir einen Gesetzentwurf zur Beseitigung der kalten Progression vorgelegt. Der Vorschlag führt zu einer Entlastung der Steuerzahler in Höhe von insgesamt rund acht Milliarden Euro bereits in diesem Jahr. Wenn unser Entwurf umgesetzt wird, werden die Bürger nicht länger bei jeder Lohnerhöhung heimlich abkassiert.

**ULA Nachrichten:** Nehmen wir den Fall einer Doppelverdienerfamilie mit zwei schulpflichtigen Kinder und etwa 80.000 Euro Gehalt. Wie viel frisst die kalte Progression auf?

**Holznagel:** Diese Familie wird im laufenden Jahr rund 430 Euro zu viel Einkommensteuer und Solidaritätszuschlag zahlen. Anders ausgedrückt: Die Familie hätte jetzt 430 Euro mehr in der Tasche, wenn der Einkommensteuertarif schon 2010 – dem Jahr der letzten durchgängigen Tarifreform – an die Inflation gekoppelt worden wäre. Dieser Betrag wird mit jedem Jahr drastisch größer.



Quelle: Bundesministerium der Finanzen. Darstellung: ULA



Umso wichtiger ist es, dass die Politik endlich handelt!

**ULA Nachrichten:** Ist angesichts der derzeit niedrigen Inflation der Abbau der kalten Progression wirklich so wichtig?

**Holznagel:** Unabhängig von der persönlichen Belastung geht es um etwas Grundsätzliches: Hier muss eine Gerechtigkeitslücke geschlossen werden! Durch die kalte Progression profitiert der Fiskus von der Inflation. Das ist nicht zu rechtfertigen! In gewisser Weise lädt die derzeit niedrige Inflation dazu ein, den Abbau der kalten Progression jetzt zu vollziehen. Denn durch die historisch niedrige Inflation sind auch die Steuermindereinnahmen absolut beherrschbar. Unser „Gesetzentwurf gegen die kalte Progression“ liegt der Politik inzwischen vor.

**ULA Nachrichten:** Warum sollte der Bundesfinanzminister ausgerechnet mit dem Abbau der kalten Progression anfangen, wenn es eine große Zahl an Infrastrukturprojekten gibt, in die man in Zeiten billigen Geldes investieren könnte?

**Holznagel:** Beides ist möglich! Die Politik muss die Bürger entlasten und Investitionen in die Infrastruktur verstärken. Entscheidend ist, dass die große Koalition bei den Ausgaben endlich Prioritäten setzt. Bisher ist das nicht passiert. Stattdessen wird versucht, jedem alles recht zu machen. Doch damit kommen wir selbst bei Rekordsteuereinnahmen nicht aus der Schuldenfalle. Beispielsweise nimmt der Bund über straßenverkehrsbezogene Steuern und Abgaben jährlich rund 50 Milliarden Euro ein. Gleichzeitig investiert er aber nur 7,6 Milliarden in das Straßennetz. Um diese Diskrepanz aufzulösen, sind neue Strukturen und Umschichtungen im Haushalt gefragt.

Doch der Weg, über neue Schulden den Infrastrukturstau aufzulösen, wäre ein falscher Weg. Das lehrt uns die Vergangenheit: Früher wurden Investitionen fast ausschließlich über neue Schulden finanziert. Die meisten Investments sind inzwischen abgeschlossen, doch ans Tilgen der Schulden hat die Politik nie gedacht. Die Folge wäre also ein erneut steigender Schuldenberg, der die öffentlichen Haushalte bald überfordern würde, sobald das Zinsniveau wieder ansteigt.

**ULA Nachrichten:** Gratulieren Sie der Bundesregierung eigentlich zur Schwarzen Null?

**Holznagel:** Ohne die Steuerzahler würde der Bundesfinanzminister mit seinem ausgeglichenen Haushalt 2014 nicht in die Geschichtsbücher einziehen. Die Schwarze Null ist nicht der großen Koalition zu verdanken, sondern den Bürgern und Unternehmen geschuldet, die Steuern in Rekordhöhe an den Bund abführen mussten. Inzwischen haben die Steuereinnahmen des Bundes einen Spitzenwert von 270,8 Milliarden Euro erreicht. Damit sind sie im Jahr 2014 um elf Milliarden Euro im Vergleich zu 2013 gestiegen. Bei der Schwarzen Null profitiert der Bund auch vom anhaltend niedrigen Zinsniveau, das zu massiven Einsparungen bei den Zinsausgaben geführt hat. Auch dieser Effekt beruht nicht auf einer Eigenleistung der Koalition.

Die Bundesregierung vertraut also auf weiter steigende Steuereinnahmen und geringe Zinslasten. An substanzielle und strukturelle Einsparungen im Bundeshaushalt wird offenbar nicht gedacht. Dabei schlummert hier ein Sparpotenzial von bis zu 20 Milliarden Euro, das der Bund der Steuerzahler in einer Einsparliste erfasst hat. Diese Möglichkeiten sollten genutzt werden!

**ULA Nachrichten:** Sie haben nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur Erbschafts- und Schenkungssteuer gesagt: „Nach der Reform ist wohl vor der Reform.“ Was meinten Sie?

**Holznagel:** Das Erbschaft- und Schenkungssteuergesetz wurde zuletzt im Jahr 2009 reformiert. Hintergrund war ebenfalls eine Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts. Damals hat das Gericht vor allem die Bewertung der verschiedenen Vermögensgegenstände beanstandet. Nun mahnt das Bundesverfassungsgericht erneut Änderungen an. Nur wenige Jahre nach der letzten Reform steht damit erneut eine Überarbeitung der Regelungen an. In den nächsten Wochen wissen wir dann, wie die Politik die Reformvorgaben aus Karlsruhe umsetzen will. Ob dann das Erbschaft- und Schenkungssteuerrecht so bleibt, ist mehr als fraglich.



Seit Juli 2012 ist Reiner Holznagel Präsident des Bundes der Steuerzahler Deutschland. Foto: BdSt

**ULA Nachrichten:** Bei der Übertragung von Betriebsvermögen darf es weiterhin Verschonungsregeln geben. Sollte dieser Spielraum genutzt werden?

**Holznagel:** Das Bundesverfassungsgericht hat deutlich gemacht, dass es für Unternehmen Verschonungsregeln geben darf. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen sollen nicht durch die Zahlung von Erbschaft- und Schenkungssteuer gefährdet werden. Diese Unternehmen sichern Arbeitsplätze in Deutschland und tragen einen Großteil zur guten wirtschaftlichen Lage bei. Größere Unternehmen dürfen aus Sicht des Bundesverfassungsgerichts ebenfalls verschont werden, allerdings ist eine Bedürfnisprüfung erforderlich.

Der Gesetzgeber muss den Spielraum nutzen, den das Bundesverfassungsgericht aufgezeigt hat. Im Grundsatz geht es darum, Unternehmen und vor allem Arbeitsplätze zu erhalten! Gerade für familiengeführte Unternehmen darf die Erbschaft- und Schenkungssteuer nicht zur Bedrohung werden. Vor allem muss die Politik schnell klarstellen, wann welche Regeln gelten. Rückwirkend darf es keine Verschärfung geben! ■

AKTUELLE GESETZGEBUNGSVERFAHREN

# Änderung bei Quote im Aufsichtsrat nötig

**Welche Auswirkungen hat die Frauenquote auf die Mitbestimmung? Damit hat sich die ULA auch nach dem Jahreswechsel intensiv beschäftigt und neue Vorschläge erarbeitet.**



*Was tun für mehr Frauen in Führungspositionen? Die Quote kann sich positiv auswirken – bei einer Anwendung auch auf Europäische Gesellschaften (SE). Foto: ra2 studio – Fotolia*

Ab dem 1. Januar 2016 soll eine Geschlechterquote von 30 Prozent für die Aufsichtsräte mitbestimmter börsennotierter Unternehmen gelten. Dies hat das Bundeskabinett im Dezember in einem Gesetzentwurf beschlossen. Deutschlandweit betrifft die geplante Quote rund 100 Unternehmen. Ihren Aufsichtsräten gehört stets ein leitender Angestellter auf Arbeitnehmerseite an.

Für die Erfüllung der Quote soll der Aufsichtsrat als Ganzes betrachtet werden. Dies bedeutet, dass beispielsweise eine zu geringe Zahl von Frauen auf der Anteilseignerseite durch die Arbeitnehmerseite ausgeglichen werden kann. Jede der beiden Seiten soll aber eine getrennte Erfüllung der Quote („Getrennterfüllung“) beantragen können.

Der Referentenentwurf vom September 2014 hatte noch eine getrennte Quote von jeweils 30 Prozent für die Anteilseigner und die Arbeitnehmerseite vorgesehen. Der leitende Angestellte sollte dabei außer Betracht bleiben. Dies wurde zutreffend damit begründet, dass ein Einzelsitz nicht quotierbar sei. In dieser Eindeutigkeit gilt diese Regelung im Regierungsentwurf nur noch für den Fall, dass eine Seite die Getrennterfüllung beantragt.

Als Zugeständnis an Unternehmen mit stark einseitiger Geschlechterstruktur soll bei der Bestimmung der Mindestzahl von Personen des unterrepräsentierten Geschlechts mathematisch auf- und abgerundet werden. Im Referentenentwurf war noch ein generelles Aufrunden vorgesehen.

Keine Änderungen gab es beim Mechanismus des „leeren Stuhls“. Ihm zufolge bleibt bei einem nicht quotengerecht besetzten Aufsichtsrat der Sitz des Kandidaten mit dem schlechtesten Wahlergebnis leer. Die Vakanz muss durch eine registergerichtliche Bestellung einer Person des unterrepräsentierten Geschlechts gefüllt werden.

Der „Gesamterfüllung“ steht die ULA kritisch gegenüber. Nach Meinung der ULA setzt die Gesamterfüllung einen Anreiz für informelle Absprachen und intransparente politische Tauschgeschäfte im Vorfeld von Aufsichtsratswahlen. Im Ergebnis schwächt die Gesamterfüllung den im Referentenentwurf noch stärker ausgeprägten Schutz der Position des Leitenden. Aus diesem Grund wird die ULA bei den parlamentarischen Beratungen im Februar und März fordern, zum Grundsatz der Getrennterfüllung zurückzukehren.

Zufrieden ist die ULA dagegen mit einer anderen Veränderung: Auch auf Europäische Gesellschaften (SE) soll die Quote nun strikte Anwendung finden. Der Referentenentwurf sah noch vor, dass die Quote erfüllt werden sollte, aber nicht müsse. Das Problem: Die Modalitäten der Mitbestimmung in einer SE sind weitgehend frei verhandelbar. Dadurch sind leitende Angestellte in aller Regel nicht mehr in den Aufsichtsgremien vertreten. In ihrer Stellungnahme zum Referentenentwurf hat die ULA daher kritisiert, dass die Soll-Bestimmung quotenkritischen Unternehmen eine Umfirmierung in eine SE als Ausweichreaktion regelrecht nahelege. Daher begrüßt sie die jetzt geplante Änderung der Quotenregel auf SE-Unternehmen. ■



ULA-SPRECHERAUSSCHUSSTAG 2015

# Zukunftskurs: Gestalten, motivieren, netzwerken

**Mit zunehmender Digitalisierung verändern sich die Anforderungen und Herausforderungen der modernen Arbeitswelt – und damit auch das Führungsverständnis. Welche Kompetenzen benötigt die Führungskraft der Zukunft? Antworten gibt es Mitte Mai beim ULA-Sprecherausschusstag.**

Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Wertewandel sind die Leitthemen des ULA-Sprecherausschusstages am 20. und 21. Mai 2015 in Berlin. Die Veranstaltung bietet den gewählten betrieblichen Vertretern der leitenden Angestellten ein branchenübergreifendes Forum für einen Erfahrung- und Meinungsaustausch zu wichtigen Zukunftsfragen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Management.

Zugleich ist der Sprecherausschusstag auch eine Leuchtturmveranstaltung mit politischer Funktion: Damit wird die Sichtbarkeit der Arbeitsinhalte und politischen Anliegen der angestellten Führungskräfte in Berlin, am Sitz von Regierung und Parlament, erhöht und der Dialog zwischen Führungskräften und Politik intensiviert.

2015 spiegelt sich das politische Ziel der Veranstaltung in der Wahl des Veranstaltungsortes und der Referentenauswahl in besonderer Weise wider: Der Sprecherausschusstag findet unter dem Motto „Die Führungskraft von morgen – mobil, vernetzt, interkulturell“ in der Landesvertretung von Nordrhein-Westfalen statt.

Unter den Referenten, die bis heute ihre Teilnahme zugesagt haben, befindet sich eine Rekordzahl an hochkarätigen Politikern aus Bund und Ländern, unter anderem:

- Dr. Helge Braun, MdB (CDU), Staatsminister im Bundeskanzleramt
- Brigitte Zypries, MdB (SPD), Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie

- Stefan Müller, MdB (CDU/CSU), Parlamentarischer Staatssekretär bei der Bundesministerin für Bildung und Forschung
- Kerstin Andreae, MdB (Bündnis 90/Die Grünen)
- Dr. Carsten Linnemann, MdB und Bundesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU/CSU (MIT)
- Johannes Vogel, Generalsekretär der FDP in NRW

Die Eröffnungsrede hält mit Dr. Peter Frey der Chefredakteur des ZDF – ein erfahrener Journalist und erprobter Netz-

werker in den Bereichen Wirtschaft und Politik.

Am Ende eines jeden Themenschwerpunktes finden professionell moderierte Podiumsdiskussionen statt. Dadurch erhalten auch der Dialog der Referenten mit den Teilnehmern und der allgemeine Erfahrungsaustausch einen angemessenen Raum.

Unter [www.sprecherausschusstag.de](http://www.sprecherausschusstag.de) finden sich weitere Informationen zur Veranstaltung und ein Onlineanmeldeformular. ■



*Als repräsentativer Ort im Diplomatenviertel südlich des Berliner Tiergartens ist die Landesvertretung von Nordrhein-Westfalen Gastgeber des ULA-Sprecherausschusstags 2015. Foto: Fridolin Freudenfett – Picasa*



Führungskräfte  
Institut



VON  
FÜHRUNGSKRÄFTEN  
EMPFOHLEN

## AKTUELLE SEMINARE

# Weiterbildung zahlt sich aus

Um im Job dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen die eigenen Kompetenzen permanent geschult und vertieft werden. Dazu bietet das Führungskräfte Institut (FKI) spezielle Seminare an. Die Anmeldung erfolgt auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Abfindungen effizient gestalten

Bei Abfindungen können durch die richtige Ausgestaltung zum Teil sehr hohe Steuerersparnisse erzielt werden. Finanz- und Vermögensspezialist Joerg Lamberty und Rechtsanwalt Gerhard Kronisch erläutern verschiedene optimierende Maßnahmen.

**Wann?** Am 3. März 2015.

**Wo?** Im Lindner Congress Hotel in Frankfurt (Bolongarostraße 100, 65929 Frankfurt).

## Hartes Verhandeln – Stufe zwei

Wer seine Verhandlungseffizienz steigern will, muss seine Schlagfertigkeit verbessern. In diesem Training zeigt Verhandlungsexperte Kai Braake, 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).

## Was tun, wenn der Staatsanwalt kommt?

Unabhängig vom eigenen hierarchischen Status und von der eigenen Sorgfalt ist das Risiko strafrechtlicher Ermittlungen gegen Führungskräfte mittlerweile höher als noch vor einigen Jahren. In diesem Seminar erläutert Bernd Rininsland das richtige Verhalten bei behördlichen Untersuchungen sowie die eigenen Rechte und Pflichten.

**Wann?** Am 19. März 2015.

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



Manager  
Monitor

## Meinungsmacht für Führungskräfte

Wie sorgen Führungskräfte für mehr Präsenz in den Medien und Sensibilität für die eigenen Belange in der Öffentlichkeit? Über meinungsbildende Instrumente wie den Manager Monitor. Das Umfragepanel verleiht Führungskräften eine starke Stimme gegenüber Entscheidungsträgern in Politik, Presse und Wirtschaft. Die Umfrageergebnisse des Manager Monitors finden Beachtung in den führenden Wirtschaftsmedien. Über das beim Führungskräfte Institut (FKI) angesiedelte Panel sorgt die Führungskräftevereinigung ULA für eine öffentlichkeitswirksame Interessenvertretung. Zurzeit fasst der Manager Monitor rund 1.000 Mitglieder, die sich größtenteils aus angestellten Fach- und Führungskräften der ULA-Mitgliedsverbände aus verschiedenen Branchen zusammensetzen. Allerdings sind neue Mitglieder jederzeit willkommen. Die Anmeldung erfolgt bequem und jederzeit widerrufbar auf [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de). Selbstverständlich werden sämtliche Umfragen anonymisiert ausgewertet.

## ASSESSMENTS

# Nicht ob, sondern wie!

**Im Laufe ihrer Karriere kommen die meisten Führungskräfte mit Assessments in Berührung, sei es als Teilnehmer oder als Auftraggeber. Es gibt verschiedene Assessmentmethoden. Grundsätzlich gilt, dass ein Methodenmix die Validität von Assessmentmaßnahmen steigert. Aber welche Kombination ist am besten geeignet, um zu einer möglichst genauen Vorhersage bei gleichzeitig gerechtfertigtem Ressourceneinsatz zu kommen?**

Von Dr. Eric Wenzel

## Assessment Center

Häufig werden Assessment Center verwendet. Diese zeigen aber nur dann eine gute Vorhersagekraft, wenn wenigstens zehn verschiedene Übungen zum Einsatz kommen. Alles darunter zeigt sehr unbefriedigende Validitätswerte. Das wirkt kontraintuitiv, ist aber durch langjährige Forschung belegt. Hinzu kommt, dass die Beurteilungsfähigkeit der Beobachter zumeist stark variiert. Am Ende zeigt dieses Instrument wahrscheinlich das ungünstigste Verhältnis von Aufwand und Ergebnis.

## Strukturierte Interviews

Bei strukturierten Interviews handelt es sich um eine sehr wirkungsvolle Methode, aber es kommt auf die Struktur an. Damit ist nicht ein immer wieder gleiches Abfragen der wesentlichen Stationen des Lebenslaufs gemeint. Vielmehr geht es um die Fähigkeit, aus den Schilderungen unterschiedlicher Personen zu vergleichbaren Aussagen über deren Eignung oder Potenziale zu kommen. Unstrukturierte Interviews sind nicht besser als zu kurze Assessment Center. Hier sollte man auf Professionalisierung setzen und Mitarbeiter qualifizieren. Ab dem gehobenen Managementlevel ist durchaus auch über den Einsatz externer Berater nachzudenken.

## Kognitive Leistungsfähigkeit

Kognitive Leistungsfähigkeit bezieht sich vorrangig auf numerisches, verbales und logisches Denkvermögen, nicht auf die Intelligenz allgemein. Bei der Auswahl und Entwicklungsplanung von Führungskräften ist diese Methode sehr wichtig: Sie gibt an, wie geistig beweglich jemand ist, und sagt voraus, wie Mitarbeiter neues, stellenrelevantes Wissen aufnehmen und verar-

beiten. Sie sollte immer erhoben werden, am besten mit passenden Leistungstests.

## Psychometrische Testverfahren

Psychometrische Tests sollten ebenfalls grundsätzlich in Erwägung gezogen werden. Sie bilden sogenannte Verhaltenspräferenzen ab, also Neigungen, sich in einer bestimmten Art zu verhalten. Ab dem 30. Lebensjahr sind Präferenzen relativ stabil. Im Interview gilt es herauszufinden, ob eine Präferenz wirklich ausgelebt wird oder ob eine Person in der Lage ist, den eigenen Präferenzen wie etwa dem unstrukturierten Arbeiten entgegenzuwirken. Es ist allerdings darauf zu achten, dass sich nicht jedes Instrument für Besetzungsverfahren eignet, sondern nur solche, die quantitative Einschätzungen zu Präferenzen treffen.

## Referenzen

Das Einholen von Referenzen hat seinen Ursprung in Nordamerika, wo kaum Arbeitszeugnisse ausgestellt werden. Der Anruf beim vorherigen Arbeitgeber soll hier Sicherheit bringen. Allerdings gilt für Referenzen, dass sie aus Forschungssicht sehr ungenau sind und ihre Aussagekraft daher sehr eingeschränkt ist.

## Fallstudien

Deutlich interessanter ist hingegen die Arbeit mit Fallstudien. Hier handelt es sich um eine Beschreibung jobrelevanter Umstände, die eine konkrete Problemstellung aufzeigen und in einem zeitlich begrenzten Rahmen schriftlich zu bearbeiten sind. Ihre hohe Aussagekraft wird durch zwei Umstände eingeschränkt: Einerseits ist die Erstellung von Fallstudien sehr kostenintensiv, da sie eine auf

den Unternehmenskontext angepasste Einzelausarbeitung erfordern. Andererseits können sie nur für Kandidaten sinnvoll angewendet werden, die schon ein gutes Verständnis von der zu besetzenden Rolle mitbringen. Sonst können sie wenig mit Aussagen zu Geschäftsmodellen und Marktgegebenheiten anfangen, die Fallstudien meist kennzeichnen.

Schlussendlich stellt die Kombination eines strukturierten Interviews mit Verfahren zur Erhebung von Persönlichkeitspräferenzen und der kognitiven Leistungsfähigkeit eine der validesten und gleichzeitig ökonomischsten Vorgehensweisen bei Eignungsbeurteilungen und Potenzialeinschätzungen dar. Dabei sollte sichergestellt werden, dass im Unternehmen tätige Interviewer richtig ausgebildet werden und valide Testverfahren genutzt werden. Denn am Ende muss auch das beste Instrument richtig angewandt werden. ■

Foto: Hay Group



**Dr. Eric Wenzel**

ist Principal und Head of Management Diagnostics für Deutschland, Österreich und die Schweiz bei der Hay Group in Frankfurt am Main.



# MIT SICHERHEIT KARRIERE MACHEN!



Verband Fach- und  
Führungskräfte

[www.vff-online.de](http://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**