



Nachrichten

Informationen für Führungskräfte

Management:

Führungsdilemma Jung gegen Alt?





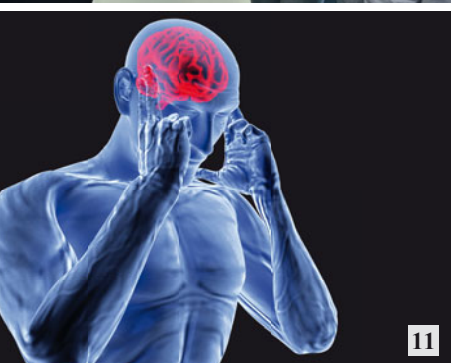
4



6



8



11

Coverfoto: Shutterstock

EDITORIAL

- 03 Migration**
Flüchtlingshilfe von Fachkräftemangel trennen

NOTIZEN AUS BERLIN

- 03 Mitbestimmung**
Stellungnahme zur Wahlordnungsreform
- 04 Zuwanderung**
Chancen nutzen

FÜHRUNG

- 06 Jung führt Alt**
Interview mit Paulina Bilinska

MANAGEMENT

- 08 Mixed Leadership**
Erfolgsfaktor für Unternehmen
- 09 Chancengleichheit**
Quotenumsetzung auf dem Prüfstand
- 10 Führungskräfte Institut**
Aktuelle Seminare im Überblick
- 11 Interview mit Dr. Friedhelm Erkens**
Leistung mit Köpfchen

Impressum

Herausgeber: ULA – Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände · Kaiserdamm 31 · 14057 Berlin; VAA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln
Telefon 030 3069630 · Fax 030 30696313 · E-Mail info@ula.de · www.ula.de
Verantwortlich für Inhalt und Redaktion: Ludger Ramme, Andreas Zimmermann, Wencke Jasper · Berlin; Timur Slapke, Simone Leuschner (Bildredaktion) · Köln
Erscheinungsweise: 6-mal jährlich
Verbreitete Auflage: 35.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.
Gestaltung: Dülberg & Brendel GmbH · Public Relations · Düsseldorf
Druck: Köllen Druck+Verlag · Bonn

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

Sauber trennen



Foto: ULA

Man mag es begrüßen oder ablehnen, aber die Tatsache als solche kann nicht mehr geleugnet werden: Deutschland ist ein Einwanderungsland. Und dies schon seit vielen Jahren. Schon seit Anfang der 1990er Jahre dauert eine Debatte, die immer wieder zwischen den Extremen schwankt. „Das Boot ist voll!“, sagen die einen, „Die schrumpfenden Gesellschaften Europas brauchen Zuwanderung!“, sagen die anderen. Da dieses Thema brisant und vermeintlich unpopulär ist, drücken sich Politik und Gesellschaft in den EU-Mitgliedstaaten vor einer klaren und verantwortungsvollen Einwanderungspolitik. Sie glauben, dies ihren Bevölkerungen nicht zumuten zu können. Auch in Deutschland.

Diese Haltung ist grundfalsch. Das Gefährlichste ist dabei die mangelnde Unterscheidung zwischen Migration aus wirtschaftlichen Motiven und Asyl suchenden Flüchtlingen, die aufgrund politischer Verfolgung Schutz in Europa suchen. Medien und politische Eliten scheinen diese beiden Gruppen immer stärker zu vermischen. Viel zu oft wird mit dem wirtschaftlichen Nutzen von Asylbewerbern argumentiert. Viel zu oft der junge Asylant in einer Lehrwerkstatt gezeigt, die vermeintlich erfolgreiche Integration darstellen soll. Das ist gut gemeint, weil damit zum einen dem Wunsch der Wirtschaft nach neuen Arbeitskräften Ausdruck verliehen wird. Zum anderen wird der Öffentlichkeit suggeriert, Integration sei einfach. Und doch führt die Vermischung von Zuwanderung und Asylsuche zur Verwirrung in der öffentlichen Diskussion.

In Sachsen demonstrieren Einwohner gegen Asylsuchende – und meinen doch Zuwanderer, deren wirtschaftliches Leistungspotenzial vermeintlich Arbeitsplätze Einheimischer bedroht. Ein gutes Einwanderungsgesetz müsste diese Ängste aufnehmen und klare Kriterien aufstellen. Wer darf kommen? Eigentlich alle, die der Arbeitsmarkt benötigt. Es gibt sehr viel mehr Zuwanderer als Flüchtlinge. Trotzdem können alle Zuwanderer bisher nicht das Schrumpfen des Erwerbspotenzials ausgleichen. Das muss man der Öffentlichkeit erklären. Und bei Flüchtlingen müsste klar sein, dass sie kommen dürfen, weil sie schutzbedürftig sind. Hier besteht großer Handlungs- und Aufklärungsbedarf. Noch überwiegt die Hilfsbereitschaft der Deutschen. Noch sehen sie die Notwendigkeit einer geregelten Zuwanderung. Diese positive Grundeinstellung wird aber in sich zusammenbrechen, wenn wir nicht klar trennen und offen diskutieren. Und sie wird umso schneller verschwinden, je mehr offenbar wird, dass die Kommunen ohne eine substanzielle Unterstützung von Bund und Ländern unter der Last des anschwellenden Flüchtlingsstroms zusammenbrechen. Ablehnung von Flüchtlingen wird dann in Ablehnung von Zuwanderung umschlagen. Wir würden Deutschland damit einen Bärendienst erweisen.

*Ihr
Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

MITBESTIMMUNG

Reform der Wahlordnungen

Im Juli hat die ULA eine Stellungnahme zu einem Entwurf für eine Reform der Wahlordnungen zum Mitbestimmungsgesetz erarbeitet. Diese war nach dem Inkrafttreten des „Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männer an Führungspositionen der Privatwirtschaft“ notwendig geworden.

In den Unternehmen wird die Reform mit Ungeduld erwartet. Da Aufsichtsratswahlen einen langen zeitlichen Vorlauf haben und auf Besetzungsverfahren, die nach dem 31. Dezember 2015 abgeschlossen werden, bereits die Frauenquote von 30 Prozent angewendet werden muss, besteht dringender Bedarf nach Planungssicherheit. Die Quote muss laut Gesetz im Regelfall von Vertretern der Arbeitnehmer- und Anteilseigner gemeinsam erfüllt werden. In dieser Variante trägt eine Besetzung des Sitzes des leitenden Angestellten mit einer Frau zur Erfüllung der Quote bei.

Widerspricht eine der beiden Seiten der „Gesamterfüllung“, müssen Anteilseigner und Arbeitnehmer die Quote getrennt erfüllen. Auf der Arbeitnehmerbank müssen dann allein die unternehmensangehörigen Arbeitnehmer und die Vertreter der Gewerkschaften zur Erfüllung der Quote beitragen. Der Einzelsitz der Leitenden gilt als nicht quotierbar.

Vor diesem Hintergrund erwägt das Arbeitsministerium eine Sollvorschrift, derzufolge sich ein Wahlvorschlag der leitenden Angestellten, der stets aus zwei Personen besteht, am Geschlechterverhältnis im Unternehmen orientieren sollte. Eine Entscheidung lag bei Redaktionsschluss noch nicht vor. Sollte die Vorschrift kommen, hätte sie aber nur Empfehlungscharakter und keine rechtlich verpflichtende Wirkung für die Leitenden bei der Vorauswahl ihrer Kandidaten für den Aufsichtsrat. ■



ZUWANDERUNG

Herausforderung und Chance

Foto: Joel Carillet – iStockphoto

Durch den jüngsten Anstieg der Zuwanderung steht Deutschland kurzfristig vor großen Herausforderungen. Allerdings zeichnen viele Diskussionsbeiträge ein verzerrtes Bild vom Ausmaß der entstandenen Probleme. Denn die Chancen der Zuwanderung für Wirtschaft und Gesellschaft kommen dabei zu kurz. Dies gilt auch für die Möglichkeit einer aktiven politischen Ausgestaltung von Migration, insbesondere über ein Zuwanderungsgesetz.

Aktuellen Zahlen des Statistischen Bundesamts zufolge gab es im Jahr 2013 etwa 1,2 Millionen Zuzüge nach Deutschland. In der ersten Jahreshälfte 2014 waren es bereits 670.000. Bislang deutet nichts auf eine Umkehr dieses Trends hin.

Die gegenwärtigen Werte sind zweifellos hoch, aber nicht historisch beispiellos: Während des Bürgerkriegs im ehemaligen Jugoslawien 1992 überstieg die Zahl der Zuwanderer den Wert von 1,5 Millionen. Nach der Änderung des Artikels 16 Grundgesetz sanken die Zahlen wieder. Der vorläufige Tiefststand wurde im Jahr 2006 mit 660.000

Personen erreicht. Im gleichen Zeitraum schwankte die Zahl der Wegzüge aus Deutschland ohne eindeutig bestimmbare Trends zwischen 600.000 und 800.000 Personen pro Jahr. Das Wanderungssaldo war dabei mit Ausnahme der Jahre 2008 und 2009 stets positiv und erreichte im Jahr 2013 mit 428.000 seinen bisherigen Höchstwert.

Allem Anschein nach hat die Integration der Zuwanderer im erwerbsfähigen Alter in den Arbeitsmarkt bisher recht gut funktioniert. Politisch ist trotzdem umstritten, ob, in welchen Branchen und in welchem Ausmaß bereits jetzt ein Fachkräftemangel

herrscht, der zwingend durch Zuwanderung behoben werden müsste.

Studienlage zu Fachkräften und Zuwanderung ist differenziert

Aktuelle Studien zeichnen ein differenziertes Bild: Im Juli 2013 veröffentlichte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales seine „Arbeitsmarktprognose 2030“. Darin geht es davon aus, dass die Zahl der Erwerbstätigen im Zeitraum zwischen 2010 und 2030 von 40,6 Millionen auf 39,2 Millionen zurückgehen wird, also um 3,5 Prozent. Zur Bewältigung dieser Herausforderung setzt ►

das Ministerium auf ein ganzes Maßnahmenbündel. Dieses setzt vorrangig auf eine wirkungsvolle Beschäftigungssicherung älterer Arbeitnehmer, eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen und eine Verlängerung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten. Auch Zuwanderung soll einen Beitrag leisten, wobei ein „mittleres“ Szenario mit einer jährlichen Nettozuwanderung von 200.000 Personen unterstellt wird.

Aufgeschlüsselt nach Branchen droht dem Arbeitsministerium zufolge eine Fachkräftelücke vor allem in Erziehungs- und Sozial- sowie in Gesundheitsberufen, aber auch in Führungspositionen („Manager, Leitende“) sowie in technischen Berufen. Ein erheblicher Fachkräfteüberschuss wird hingegen für Fertigungsberufe und persönliche Dienstleistungen prognostiziert.

Eine weitere Studie aus dem Jahr 2015, herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung und erstellt vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, beschäftigt sich eingehender mit den Arbeitsmarkteffekten aus einer besseren Nutzung des inländischen Arbeitsmarktpotenzials, bestehend aus älteren Arbeitnehmern, Frauen, Teilzeitbeschäftigten und Niedrigqualifizierten.

Diese Untersuchung nimmt einen längeren

Zeitraum – von heute bis 2050 – in den Blick. Damit schließt sie auch die Jahre ab 2035 ein, in denen die geburtenstärksten Jahrgänge vollständig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sein werden. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass die vorgenannten Maßnahmen zwar richtig, aber in Summe unzureichend seien. Die Bevölkerung im Erwerbsalter schrumpfe stärker, als ihre Erwerbsbeteiligung überhaupt steigen könne.

Um ein Schrumpfen des Erwerbspotenzials zu verhindern, sei für den Zeitraum zwischen 2015 und 2025 ein jährlicher Nettozustrom von 450.000 Personen erforderlich, also in einer Höhe, die bislang erst einmal im Jahr 2013 annähernd erreicht wurde und mehr als das Doppelte der vom Bundesarbeitsministerium bislang als realistisch unterstellten jährlichen Nettozuwanderung von 200.000 Personen beträgt.

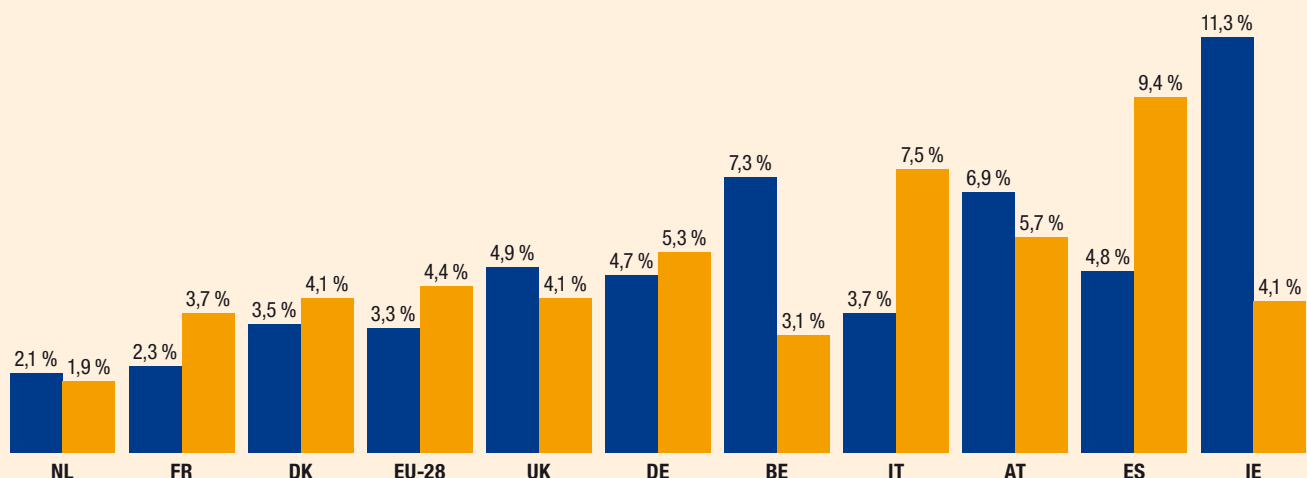
Flüchtlinge und Asylbewerber hatten am jüngsten Anstieg der Zuwandererzahlen zwar einen wichtigen, aber bislang nicht entscheidenden Anteil. So wurden im Jahr 2013 bei insgesamt 1,2 Millionen Zuwanderern 127.000 Asylanträge registriert. Erst in den letzten eineinhalb Jahren stiegen die Zahlen stark an: auf rund 200.000 Anträge 2014 und auf rund 180.000 allein in der ersten Jahreshälfte 2015.

Flüchtlingsfrage von Fachkräftemangel trennen

Die ULA spricht sich vor diesem Hintergrund dafür aus, die Frage des Grundrechts auf Asyl sowie die völkerrechtliche Verpflichtung zur Aufnahme von Flüchtlingen einerseits und die gezielte Zuwanderung von Fachkräften andererseits getrennt voneinander zu diskutieren. In der erstgenannten Frage ist eine gemeinsame Kraftanstrengung von Bund, Ländern und Kommunen zur Lösung einer akuten internationalen Krisensituation gefordert.

In der zweiten Frage hat sich die ULA bereits Anfang 2015 offen für ein Zuwanderungsgesetz ausgesprochen. Dieses sollte eine geregelte Zuwanderung von Fachkräften zugunsten von Branchen mit einem bestehenden Fachkräftemangel ermöglichen und regulieren. Nicht minder wichtig wäre in einem solchen Thema auch die Integration. Zuwanderer sind schließlich nicht nur Arbeitskräfte, sondern auch Menschen, die das gesellschaftliche Miteinander bereichern können und sollen. Führungskräfte mit Vorgesetztenfunktion in internationalen Belegschaften tragen hier bereits heute eine wichtige Verantwortung. Sie werden auch in Zukunft ihren Beitrag zu einer gelungenen Integration leisten. ■

Anteil von Zuwanderern an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahr 2013 in ausgewählten EU-Mitgliedstaaten.



Zahlenmäßig hat Deutschland in den letzten Jahren die größte Zahl von Zuwanderern aufgenommen, sowohl aus EU-Staaten als auch aus Drittstaaten. Der Anteil der Zuwanderer an allen Beschäftigten liegt derzeit aber weiterhin nur leicht über dem EU-Durchschnitt. Vor allem kleinere Staaten mit einer langen Zuwanderungstradition, aber auch Staaten, die wie Irland eng mit großen Nachbarstaaten verflochten sind, weisen prozentual betrachtet höhere Werte auf. Quelle: Europäische Kommission

INTERVIEW MIT PAULINA BILINSKA

Jung führt Alt – Konflikt programmiert?

Wenn eine junge Führungskraft ein Team mit älteren Mitarbeitern führen soll, kann es zu Konflikten kommen. Schon seit Jahren setzt sich der ULA-Arbeitskreis Führungsfragen mit diesem Thema auseinander. Im Interview mit den ULA Nachrichten erläutert nun Diplom-Psychologin Paulina Bilinska vom Beratungsunternehmen Obermann Consulting, welche Faktoren konfliktfördernd wirken können und welche Rolle altersbedingte Vorurteile aufseiten von Führungskräften und Mitarbeitern dabei spielen.

ULA Nachrichten: Welche Faktoren begünstigen Konflikte zwischen jüngeren Führungskräften und älteren Mitarbeitern?

Bilinska: Es gibt hier keine einfache Antwort. Die Forschungsergebnisse deuten auf ein differenziertes Feld von Einflussfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen. Während

meiner Forschungsarbeiten habe ich zwei Lager kennengelernt: Das eine Lager bestreitet ganz und gar die Existenz möglicher Konflikte aufgrund von Altersunterschieden. Das andere Lager hingegen nimmt diese Konflikte sehr wohl wahr, dazu zählen eben häufig auch jüngere Führungskräfte und solche, die sie begleiten und betreuen.

Im Rahmen einer qualitativen Interviewstudie zu diesem Thema *[Anmerkung der Redaktion: Bilinska, Grellert & Wegge, 2014]* sprach ich mit jüngeren Führungskräften bis 30 und älteren Führungskräften ab 45 – alle hatten bereits einige Jahre Führungserfahrung. Ich habe sie beispielsweise zu Widerständen Ihnen gegenüber befragt, aber



*Um teaminterne Zusammenhänge besser zu verstehen, können jüngere Führungskräfte ältere Mitarbeiter als Mentoren begreifen.
Foto: Photographee.eu – Fotolia*

auch zu Vorurteilen, die sie selbst gegenüber älteren Mitarbeitern hegen. Die Ergebnisse zeigten, dass jüngere Führungskräfte mehr Vorurteile gegenüber ihren älteren Mitarbeitern pflegen und auch häufiger Konflikte mit älteren Mitarbeitern haben als ältere Führungskräfte.

Im Rahmen einer zweiten Studie hat mich vor allem interessiert, woran dies liegen könnte. Hierzu habe ich Mitarbeiter hinsichtlich führungsrelevanter Attribute befragt – anonym und schriftlich. Konkret sollten Mitarbeiter einschätzen, ob Sie eher jüngere oder eher ältere Personen mit einer bestimmten führungsrelevanten Eigenschaft verbinden. In der Psychologie nutzt man dazu ein sogenanntes semantisches Differenzial. Hier zeigte sich interessanterweise, dass Mitarbeiter führungsrelevante Attribute eher älteren als jüngeren Führungskräften zusprachen. Zwar zeigte sich auch ein genereller Effekt, aber besonders interessant ist, dass manche Personen diesen „Stereotyp“ stärker vertreten als andere.

Bislang haben sich die meisten Studien nur mit den Mitarbeitern und den negativen Auswirkungen auf die Mitarbeiter befasst. Da wurden eigentlich nur schwache Effekte gefunden. Diese neuen Ergebnisse geben nun neuen Aufschluss.

ULA Nachrichten: Inwiefern?

Bilinska: Auf der Seite der Mitarbeiter spielen individuelle Vorurteile und Stereotype eine zentrale Rolle. Die Norm besagt: Führungskräfte sollten älter sein. Wir konnten zeigen, dass ältere Führungskräfte von manchen Mitarbeitern pauschal als geeigneter angesehen werden. Es lohnt sich also, an diesen individuellen Einstellungen zu arbeiten. Eine weitere wichtige Rolle spielt das Führungsverhalten im Umgang mit den Mitarbeitern. Aber auch das Unternehmen kann etwas dazu beitragen. Hier ist die Organisationskultur und das Organisationsklima ausschlaggebend: Ist es üblich, im Unternehmen auf jüngere Führungskräfte zu vertrauen oder nicht? Entsprechend wirkt sich das auf die Vorurteile älterer Mitarbeiter gegenüber jüngeren Führungskräften aus.

ULA Nachrichten: Gibt es bestimmte Stolpersteine für jüngere Führungskräfte?



ist Diplom-Psychologin mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Neben ihrer Tätigkeit als Trainerin in der Führungskräfteentwicklung hat Bilinska zum Thema „Alternsgerechte Führung“ promoviert und arbeitet seit 2014 bei Obermann Consulting im Bereich Auswahlprozesse und Personalentwicklung.

Bilinska: Es gibt gewisse Dos-and-Don'ts, die sich hieraus ableiten lassen. Eine große Gefahr ist die offensichtliche Ungleichbehandlung zugunsten einer persönlichen Beziehung. Tatsächlich neigen Menschen dazu, sich mit ihren Altersgenossen schneller und besser zu verstehen. Vom Duzen bis hin zu gemeinsamen Freizeitaktivitäten sind die Hemmschwellen zwischen Gleichaltrigen geringer als zwischen Jüngeren und Älteren. Dies führt unbewusst zur altersbedingten Separation und Segregation innerhalb des Mitarbeiterteams. Man sollte als jüngere Führungskraft einer unbewussten Bevorzugung jüngerer Mitarbeiter entgegenwirken. Es ist klar: Wer sich besser untereinander versteht, spricht mehr miteinander.

ULA Nachrichten: Was können Mitarbeiter tun, um Vorurteile abzubauen?

Bilinska: Das Problem mit Vorurteilen ist, dass sie mittlerweile auch in Workshops oder Umfragen kaum mehr offen von den Mitarbeitern geäußert werden – Vorurteile und Stereotype sind sozial unerwünscht. Ähnlich wie mit Frauen in Führungspositionen traut sich kaum jemand, Vorbehalte explizit zu äußern. Unterschwellig sieht es oft anders aus. Man kann das nicht unbedingt direkt abfragen.

Wir gehen davon aus, dass die Altersfrage

bei Führungskräften eine Norm ist. Daher hat sich unsere Studie auch mit normverletzenden Altersunterschieden beschäftigt. In unserer Gesellschaft sind Führungskräfte tendenziell älter als ihre Mitarbeiter. Dies ist auch psychologisch verankert bei den Mitarbeitern – explizit oder implizit.

ULA Nachrichten: Man kann Vorurteile also auch abbauen?

Bilinska: Genau. Wir haben auch eine Vorurteilsskala dazu erstellt, in der wir die Akzeptanz für jüngere Führungskräfte abgefragt haben. Am Ende kam heraus, dass es altersrelevante Unterschiede gibt. Mitarbeiter schätzen ältere Führungskräfte generell als etwas kompetenter ein als jüngere. Die Befragten empfanden sie als stressresistenter und am Ende auch als erfolgreicher. Diese Vorurteile muss man verbalisieren und visualisieren, um dagegen vorgehen zu können. Dazu gehört dann auch, herauszufinden, welche Vorurteile einfach nur Vorurteile sind, ohne zu stimmen, und welche zutreffend sind.

ULA Nachrichten: Können Sie dafür Beispiele nennen?

Bilinska: Natürlich. Beispielsweise gibt es ein Vorurteil, dass ältere Mitarbeiter eine geringere Arbeitsleistung zeigen als jüngere. Dieses Vorurteil stimmt einfach nicht. Auf der anderen Seite stimmt das Vorurteil, dass Ältere weniger in die Weiterentwicklung ihrer Karriere investieren und seltener an Trainingsprogrammen teilnehmen.

Innerhalb eines Teams sollte klar kommuniziert werden, welche Erwartungen an die Führungskraft gestellt werden. Dann sollten Mitarbeiter gleichermaßen reflektieren, wie sie selbst die Führungskraft unterstützen können. Vonseiten der Mitarbeiter könnten gerade erfahrene Mitarbeiter als Mentor fungieren, die beim Verständnis der internen Zusammenhänge im Team helfen. ■

Eine Langfassung des Interviews mit steht interessierten Lesern unter www.ula.de/themen/fuehrung zur Verfügung.

TAGUNG IN MANNHEIM

Mixed Leadership als Erfolgsfaktor

Wie lässt sich der Unternehmenserfolg dauerhaft steigern? Mit mehr Mut zu gemischten Führungsteams! Dazu hat das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg in Kooperation mit der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF Berlin) und der Führungskräftevereinigung ULA im Juli eine Tagung in Mannheim durchgeführt. Nach dem Motto „Mixed Leadership! Erfolgsfaktor für Unternehmen“ haben sich rund 150 Führungskräfte und Personalverantwortliche aus Unternehmen, Verbänden und Netzwerken über den Stand der aktuellen Implementierung von Mixed Leadership in Unternehmen informiert und ausgetauscht.

Auf der Tagung wurde die aktuelle politische Diskussion für mehr Chancengleichheit und Frauen in Führungspositionen aufgegriffen, um konkrete Impulse für die Veränderung der Unternehmenskultur zu geben. Gleich zu Beginn der Veranstaltung bot die Befragung des ULA-Hauptgeschäftsführers Ludger Ramme und der EAF-Vorstandsvorsitzenden Dr. Helga Lukoschat dem vorwiegend weiblichen Publikum die Möglichkeit zum direkten Einbringen in die Diskussion: Mit einem am sozialen Netzwerk Facebook orientierten Schild, auf dem ein Like- oder Dislike-Zei-

chen zu sehen war, konnten die Teilnehmer verschiedene Thesen beurteilen. Thesen wie etwa „Verändert sich die Kultur positiv in einem männlichen Team, wenn mehr Frauen präsent sind?“ wurden sofort vom Publikum bewertet und diskutiert.

In ihren Beiträgen unterstrichen zahlreiche Teilnehmer wiederholt die Wichtigkeit gemischter Führungsteams. Auch das Publikum befürwortete ein Umdenken in Unternehmen und in der Gesellschaft. Denn Studien zufolge besteht ein enormer Vorteil gemischter Teams darin, dass unterschied-

liche Erfahrungen und Sichtweisen die Perspektivenvielfalt vergrößern und damit die Qualität von Ergebnissen und Entscheidungen verbessern. So werden einseitige Blickwinkel vermieden.

Mixed Leadership umfasst nicht nur die Frage des Geschlechtes, sondern zielt generell auf mehr Vielfalt in der Führung wie zum Beispiel unterschiedliche ethnische und kulturelle Hintergründe sowie Ausbildungs- und Studienfachrichtungen. „Entscheidend für die Entwicklung von Maßnahmen ist es, Männer als Zielgruppe bewusst einzubeziehen“, betonte die EAF-Vorstandsvorsitzende Lukoschat. „Unternehmen, die den Turnaround schaffen und Frauen und Männern die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten bieten wollen, müssen einen organisatorischen Wandel vollziehen und strukturelle Rahmenbedingungen verändern.“

In zwei verschiedenen Talkrunden diskutierten hochkarätige Vertreter aus Unternehmen wie Aesculap, Daimler oder Roche Diagnostics sowie den Verbänden EAF Berlin und ULA Strategien für den gleichberechtigten Zugang von Frauen und Männern zu Führungspositionen. Laut ULA-Präsident Dr. Roland Leroux zeichne sich zukunftsorientiertes Führen durch einen partizipativen und kommunikativen Führungsstil aus. „Studien zeigen, dass Frauen darin häufig besser sind und leichter Mitarbeiter motivieren können als Männer“, so Leroux. Diese Stärke komme dann auch in Mixed Leadership zur Geltung. ■



Dr. Helga Lukoschat, Vorstandsvorsitzende der EAF Berlin, ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme und Dr. Birgit Buschmann, Referatsleiterin Wirtschaft und Gleichstellung im Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, haben die Tagung vom 1. Juli 2015 gemeinsam organisiert. Foto: Schwetasch – MFW Baden-Württemberg

7. FIDAR-FORUM

Quote: Umsetzung auf dem Prüfstand

Ob in der Privatwirtschaft oder im Öffentlichen Dienst: Frauen und Männer sollen möglichst gleichberechtigt an Führungspositionen teilhaben können. Deshalb hat der Deutsche Bundestag vor rund vier Monaten ein entsprechendes Gesetz verabschiedet. Der Umsetzung der sogenannten Geschlechterquote hat der Verein Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) das siebte FidAR-Forum gewidmet.

Am 1. Januar 2016 wird das Quotengesetz in Kraft treten. Viele Unternehmen sind zwar schon aufgrund der öffentlichen Debatte für das Thema sensibilisiert, dennoch scheint die Festlegung von Zielgrößen zum künftig angestrebten Anteil von Frauen auf verschiedenen Hierarchieebenen Schwierigkeiten zu bereiten. Einer erst kürzlich vorgestellten Studie Hans-Böckler-Stiftung zufolge erfüllen bislang nur 22 von 105 Unternehmen die Quote im Aufsichtsrat. Es besteht also deutlicher Nachholbedarf.

Das siebte FidAR-Forum „Women-on-Board-Instrumente und Erfolgsgeschichten“ vom 9. Juli 2015 wurde unter anderem mit der ULA als Kooperationspartner veranstaltet und bot viel Gesprächsstoff. Zu Beginn berichteten die stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende und Vizepräsidentin der Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsstrategie im Sodexo-Konzern Sophie Bellon sowie Dr. Jeanine Prime, Senior Vice President, Research, Catalyst US, über Erfolgsstrategien und Vielfalt in Frankreich und den USA.

In ihrer Keynote vertiefte Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig den aktuellen Umgang der Unternehmen mit dem Gesetz: „Wir brauchen mehr Frauen in Führungspositionen, auch in der Wirtschaft“, forderte Schwesig. „Mit dem Gesetz machen wir Druck. Deshalb wundert es mich nicht, dass manches Unternehmen dem Gesetz noch kritisch gegenüber steht.“ Die Ministerin erwartet von den Unternehmen, dass sie sich an das Gesetz halten, ihre Spielräume nutzen und mehr Frauen in die



Gerungen wird um die Geschlechterquote an sich nicht mehr, wohl aber um deren Umsetzung. Foto: Giulio Fornasar – Shutterstock

Führungsetagen holen: „An qualifizierten Kandidatinnen mangelt es jedenfalls nicht.“

In den anschließenden Podiumsdiskussionen erörterten Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder die gesetzlichen Maßnahmen und stellten sie den jeweiligen Unternehmenskulturen gegenüber. Sowohl auf dem Podium als auch im Publikum wurden dabei Fragen nach den wirksamsten Instrumenten sowie den Herausforderungen für Unternehmen und Führungsfrauen kontrovers diskutiert. Die Forumsteilnehmer stellten fest, dass sich noch ein Kultur-

wandel in Deutschland vollziehen müsse. „Wer nichts plant, kann auch nichts erreichen“, betonte FidAR-Präsidentin Monika Schulz-Strelow. Der Kulturwandel müsse von innen kommen. „In den nächsten Monaten werden sich sehr viele Unternehmen damit befassen müssen, wie sie in Hinblick auf die gleichberechtigte Teilhabe aufgestellt sind und wie sie sich hier verbessern wollen.“

Bis Ende September 2015 müssen auch die Unternehmen, die nicht unter die starre Quote fallen, feste Vorgaben machen, wie sie ihren Frauenanteil erhöhen möchten. ■



Führungskräfte
Institut



Foto: Coloures-pic – Fotolia

AKTUELLE SEMINARE

Weiterbildung treibt Karriere voran

In einer globalisierten Arbeitswelt kommt es für Führungskräfte mehr denn je darauf an, ihr fachliches Know-how zu vertiefen und ihre Soft Skills zu trainieren. Hierfür bietet das Führungskräfte Institut (FKI) zahlreiche Seminare zu verschiedenen Themen an. Die Anmeldung erfolgt auf www.fki-online.de.

Effiziente Gestaltung von Abfindungen

Wer als Arbeitnehmer das Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung verlässt, kann durch die richtige Gestaltung sehr hohe Steuerersparnisse erzielen. Finanzexperte Joerg Lamberty und Rechtsanwalt Gerhard Kronisch erläutern Maßnahmen zur Optimierung.

Wann? Am 8. September 2015.

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

Hart Verhandeln mit wirkungsvollen Taktiken

Welche Faktoren beeinflussen eine Verhandlung? Wie kann man diese bei der Verhandlungsführung gezielt einsetzen? In diesem Training zeigt Verhandlungsspezialist Kai Braake anhand praktischer Übungen, wie man Verhandlungssituationen meistert.

Wann? Am 17. September 2015.

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

Hartes Verhandeln – Stufe zwei

Im Aufbau-seminar zum Thema „Hartes Verhandeln“ stehen die rhetorisch-dialektischen Fertigkeiten im Vordergrund. Dabei hilft Referent Kai Braake den Seminarteilnehmern, ihr rhetorisches Wirkungsrepertoire entscheidend zu erweitern.

Wann? Am 18. September 2015.

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



Manager
Monitor

Medienecho hilft Führungskräften

Das Umfragepanel des Führungskräfte Instituts (FKI) ist der Manager Monitor. Bei seinen rund 1.000 Mitgliedern handelt es sich um angestellte Fach- und Führungskräfte aus allen Mitgliedsverbänden der Führungskräftevereinigung ULA. Damit deckt das Panel eine Vielzahl an Branchen in der Privatwirtschaft ab. In ihren Unternehmen sind die Panelmitglieder überwiegend als leitende und außertarifliche Angestellte sowie als Vorstands- oder Geschäftsführungsmitglieder tätig. Mit seinen Onlineumfragen zu führungs-kräfte-relevanten Managementthemen stößt der Manager Monitor stets auf ein breites Medienecho und erzielt Aufmerksamkeit in der politischen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit. Damit nimmt das Führungskräftepanel Einfluss auf gesellschaftliche Debatten und verleiht seinen Mitgliedern eine starke Stimme, die gehört wird. Neue Umfrageteilnehmer sind jederzeit willkommen: Unter www.manager-monitor.de erfolgt die Anmeldung – unverbindlich und jederzeit widerruflich. ■

INTERVIEW DR. FRIEDHELM ERKENS

Zwölfzylinder im Kopf

Ob im Sport oder im Job: Nur wer sein körperliches und mentales Potenzial voll ausschöpft, hat Erfolg. Aber wie können Menschen dauerhaft Höchstleistungen erbringen, ohne ihre Gesundheit aufs Spiel zu setzen oder innerlich zu verbrennen? Dr. Friedhelm Erkens weiß Rat: Für den Orthopäden und Visionär kommt es in erster Linie auf das Zusammenspiel der Gehirnhälften an. Im Interview mit den ULA Nachrichten erklärt der ehemalige Mannschaftsarzt des FC Schalke 04, wie man Körper und Geist auf Trab hält und was Führungskräfte von Spitzensportlern unterscheidet.

ULA Nachrichten: Inwieweit unterscheiden sich Leistungssportler von Managern?

Erkens: Der Hauptunterschied ist, dass Sportler jünger sind. Sie haben ihr Leistungshoch in einem Alter, in dem sie vor Energie strotzen. Sie haben kein Leistungsproblem, sondern eher ein Problem, ihre Energie richtig zu kanalisieren. Bei einem Manager im mittleren Alter ist es dagegen häufig ein echtes Leistungsproblem, aber auch ein Organisations- und Energiethema. Energie und Kraft gehen langsam verloren.

Bei Führungskräften ist das noch extremer, weil sie immer nur einseitig erfolgreich arbeiten, so, wie sie es gelernt haben. Führen sie das zu lange einseitig fort, fehlt irgendwann die eigene Regeneration. In uns Menschen dominieren

zwei Pole: Der linke Pol steht für den Leister, den Manager, und der rechte ist der fürsorgende, der regenerative Pol. Wenn man beide Pole gleichmäßig aufbaut, liefern sie immer Nachschub, ohne sich vollkommen auszupowern. Das spielt in jungen Jahren keine große Rolle, außer bei körperlichen Defiziten. Allerdings dann umso mehr, wenn der Körper eine bestimmte Grenzbelastung erreicht – wenn der Nachschub ausbleibt.

ULA Nachrichten: Was ist das Hauptproblem bei Managern?

Erkens: Führungskräfte brauchen eine gewisse Anlaufzeit, pushen sich, bis sie im Management angekommen sind. Und dann bekommen sie ein Problem: Sie müssen diese Kraft aufrechterhalten, müssen also über einen wesentlich längeren Zeitraum hinweg Höchstleistung bringen, mentale Höchstleistung. Und damit ihr Kopf funktioniert, muss auch der Körper mitziehen. Das eine funktioniert nicht ohne das andere.

Eine neue Generation von Führungskräften steht in den Startlöchern: Der Partner arbeitet, die Erziehung der Kinder wird geteilt, der Mann geht in Elternzeit. Das Erfolgsgespann von morgen teilt sich den Alltag und die Arbeit wechselseitig, es herrscht ein aufgeklärter Umgang mit dem Thema Mann und Frau. Auch das ist eine Folge des Wechselspiels von rechter und linker Gehirnhälfte, die einen dazu bringt, Führung, Kompetenz, Ausgeglichenheit und Teamfähigkeit eleganter zu steuern. Und ich habe das Gefühl, dass die Offenheit dafür bei den Jüngeren ausgeprägter ist als bei den Älteren.

ULA Nachrichten: Kann man das lernen?

Erkens: Man kann lernen, Menschen nach ihrer Dominanz einzuteilen. Ich vermittele das Thema Hirndominanz in Workshops oder in Einzeltrainings. Es hilft später zum Beispiel dabei, Mitarbeiter besser einschätzen zu können. Gerade bei Teambildung und Stellenbesetzung kann das sehr vorteilhaft sein. ■

*Wer sein Leistungspotenzial voll abrufen und gleichzeitig fit bleiben möchte, muss beide Gehirnhälften gleichermaßen trainieren.
Foto: Dim Dimich – Shutterstock*



Foto: Praxis Dr. Erkens



**Dr.
Friedhelm
Erkens**

ist studierter Humanmediziner, ausgebildeter Sportmediziner und praktizierender Orthopäde. In seine medizinische Arbeit integriert der Visionär und Top-Redner moderne Hirnforschung.
www.drerkens.com

MIT SICHERHEIT KARRIERE MACHEN!



Verband Fach- und
Führungskräfte

www.vff-online.de

Kontakte · Exklusive Leistungen · Wirksame Interessenvertretung

Der Verband Fach- und Führungskräfte (VFF) bietet Unterstützung in allen Karrierefragen, von einschlägigen Informationen aus Wirtschaft und Politik über eine qualifizierte arbeitsrechtliche Beratung und exzellenten Seminaren bis hin zu maßgeschneiderten Zusatzleistungen.

- ▣ **Umfassender juristischer Service:** Arbeitsrechtliche Beratung und Vertretung durch unsere erfahrenen Juristen – auch vorbeugend, bevor ein Problem auftritt oder ein Rechtsstreit ansteht (im Mitgliedsbeitrag enthalten)
- ▣ **Erfahrungs- und Informationsaustausch in unserem Netzwerk mit über 50.000 Mitgliedern:** Überregionale Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen sowie Seminare
- ▣ **Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte:** Wirksame Interessenvertretung in Berlin und Brüssel



Haben wir Ihr Interesse geweckt? Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung unter

030 - 30 69 63 0