



# Nachrichten

Informationen für Führungskräfte

**Arbeitszeit:**

**Führungskräfte  
wollen mehr**





## EDITORIAL

- 03 **Führung**  
Responsible Leadership

## ULA INTERN

- 03 **ULA-Netzwerk**  
BPW Germany neu dabei

## MANAGER MONITOR

- 04 **Arbeitszeit**  
Mehrheit der Führungskräfte für Reform

## SOZIALES

- 06 **Gesundheit**  
Beiträge bei Kranken- und Pflegeversicherung steigen

## ARBEIT

- 08 **Umfrage**  
Beschäftigung älterer Arbeitnehmer verbessern

## UMFRAGEN

- 09 **Neues Konzept**  
Manager Monitor vor Relaunch

## MANAGEMENT

- 10 **Weiterbildung**  
Aktuelle Seminare im Überblick
- 11 **Interview mit Dr. Christoph Hardt**  
McKinsey-Berater wird Start-up-Gründer

## 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.ulade](http://www.ulade)

**Inhalt und Redaktion:** Ludger Ramme, Andreas Zimmermann, Wencke Jasper · Berlin;  
Timur Slapke, Klaus-Bernhard Hofmann, Simone Leuschner (Bildredaktion) · Köln

**Erscheinungsweise:** 6-mal jährlich

**Verbreitete Auflage:** 35.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

**Gestaltung:** Dülberg & Brendel GmbH · Public Relations · Düsseldorf

**Druck:** Köllen Druck+Verlag · Bonn

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Gute Führung



Foto: ULA

240 Führungskräfte aus Deutschland wurden befragt und haben eine klare Botschaft ausgesendet: Verantwortungsvolles, auf Vertrauen und Integrität basierendes Führungsverhalten wird für den Unternehmenserfolg immer wichtiger. Dies ist das Ergebnis der Befragung durch die „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung“ und das Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance der Universität Witten/Herdecke.

Vertrauen, Verantwortung und Integrität: Unsere ULA, das Netzwerk und gesellschaftliche Sprachrohr der Führungskräfte in Deutschland, hat sich den Einsatz für die Schaffung von guten politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für Führungskräfte in Deutschland auf die Fahnen geschrieben. Nur wenn diese Rahmenbedingungen stimmen, ist „gute Führung“ denkbar und möglich. Dabei ist sie nicht nur wichtig für den Unternehmenserfolg. Und ein verantwortungsvoller und kooperativer Führungsstil hat ebenfalls die nicht minder wichtige Zufriedenheit der Mitarbeiter zur Folge.

Es wird oft so getan, als ob gute Führung in der Wirtschaft mittlerweile eine Selbstverständlichkeit sei, gerade wegen des nicht mehr zu übersehenden Zusammenhangs von Unternehmenserfolg und Werteorientierung. Dass dem offenbar noch immer nicht überall so ist, zeigen die jüngsten Vorfälle aus der Wirtschaft. Der Zusammenhang zwischen Börsenkurs und unternehmerischem Fehlverhalten ist so offensichtlich, dass dies keines weiteren Kommentars bedarf. Korrekturen am Führungsverhalten sind dann unvermeidlich. Sicher, Unternehmen werden manchmal zum Fehlverhalten getrieben, weil der Wettbewerbsdruck unerträglich hoch zu sein scheint. Doch mittel- und langfristig kommt keine wirtschaftliche Unternehmung an einer verantwortungsvollen, guten Führung vorbei.

Dieses Thema ist Kernkompetenz der ULA. Sie vertritt dabei die Interessen der Führungskräfte und ihrer Mitgliedsverbände in allen Bereichen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Sie kann dieser Aufgabe umfassend gerecht werden, weil sie fundierte Kenntnisse über die Herausforderungen der Führungskräfte besitzt. Es ist immer wieder nötig, diese Kenntnisse à jour zu bringen. Wir bleiben daher zu dieser Thematik im regelmäßigen Austausch mit unseren Mitgliedsverbänden, demnächst wieder im November. Ich freue mich schon darauf.

Herzlichst

*Jhr  
Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

BPW GERMANY

## Verstärkung für ULA-Netzwerk

Im September hat der Vorstand der Führungskräftevereinigung ULA den Verband Business and Professional Women (BPW Germany e. V.) als kooperierendes Mitglied aufgenommen. Damit erhöht sich die Zahl der im ULA-Netzwerk zusammengeschlossenen Organisationen für Führungskräfte und hoch qualifizierte Arbeitnehmer auf 15.

Mit 40 Clubs und rund 1.800 Mitgliedern ist BPW Germany eines der größten und ältesten Berufsnetzwerke für angestellte und selbständige Frauen in Deutschland. BPW Germany ist Teil des BPW International, der in rund 100 Ländern vertreten ist, darunter in 31 europäischen Ländern. Er genießt Beraterstatus bei den Vereinten Nationen und beim Europarat.

„Mit dieser wichtigen Verbindung setzen wir ein deutliches Signal. Einheit macht stark – das ist ein Leitgedanke für die ULA und den BPW“, kommentierte die Präsidentin des BPW Germany Henrike von Platen den Beitritt ihres Verbandes. „Gemeinsam mit den anderen Mitgliedsverbänden möchten wir uns für gleichberechtigte Karrierechancen in der Wirtschaft engagieren und zeigen, dass es nur zusammen geht: von Frauen und Männern für Frauen und Männer.“

Die ULA und den BPW verbinden gemeinsame Ziele beim Thema Frauen in Führungspositionen. Durch den inhaltlichen Austausch und gemeinsame Veranstaltungen wollen ULA und BPW Germany ihre Kooperation ausbauen und in der Gesellschaftspolitik gemeinsam Akzente setzen. ■



**BPW GERMANY**



ARBEITEN 4.0

# Arbeit rund um die Uhr?

Foto: cirquedesprit – Fotolia

Ende Juli erregten Vorschläge der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) für eine Reform des Arbeitszeitrechts Aufsehen. Den Kontext bilden unter anderem die Veränderungen im Arbeitsleben durch den vermehrten Einsatz mobiler Arbeitsgeräte sowie die Globalisierung, die immer öfter zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Arbeitnehmern über Zeitzonen hinweg führt. Diesen Fragen widmet sich auch der von Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles eingeleitete Dialog zum Thema „Arbeiten 4.0“.

Zum Reformbedarf im Arbeitszeitrecht hat die Führungskräftevereinigung ULA eine Umfrage über das Führungskräfteam Panel Manager Monitor initiiert. Dabei sprach sich eine knappe Mehrheit für eine stärkere Flexibilisierung aus. 54 Prozent der Befragten sind der Auffassung, die bestehenden rechtlichen Regelungen des Arbeitszeitgesetzes seien in Summe zu inflexibel für die Arbeitgeber. Ebenso viele Befragte

bejahen diese Aussage auch für die Arbeitnehmer.

60 Prozent signalisieren Zustimmung für eine Reform, welche die Begrenzung der täglichen Arbeitszeit auf im Regelfall acht Stunden durch eine wöchentliche Höchstgrenze von 48 Stunden ersetzen würde. 57 Prozent der Panelteilnehmer sind der Auffassung, die Mindestruhezeit von elf Stun-

den zwischen Arbeitsende und erneuter Arbeitsaufnahme sollte kurzfristig unterbrochen werden dürfen. Kurze Unterbrechungen, etwa für Telefonate, würden also nicht mehr zu einem Neubeginn der Ruhefrist führen.

52 Prozent sprechen sich dafür aus, die tägliche Arbeitszeit über einen längeren Zeitraum als bislang von acht auf bis zu zehn

Stunden täglich verlängern zu dürfen. Derzeit muss der Durchschnitt von acht Stunden innerhalb einer Rahmenfrist von 24 Wochen eingehalten werden.

Bei mehr als der Hälfte der Befragten handelt es sich um leitende Angestellte, die dem Geltungsbereich des Arbeitszeitgesetzes selbst nicht unterliegen. Unabhängig von einer möglichen Einstufung als „leitend“ haben Führungskräfte aber stets Personal- und Projektverantwortung. Insoweit sind sie auch direkt mit Fragen der richtigen Gestaltung ihrer eigenen Arbeitszeit und der ihrer Mitarbeiter befasst.

Eher zufrieden mit dem rechtlichen Status quo scheinen diejenigen Panelteilnehmer zu sein, die tatsächlich dem Arbeitszeitgesetz und einer regelmäßigen Arbeitszeiterfassung unterliegen: In Beantwortung einer nur an sie gerichteten Frage geben fast drei Viertel an, die bestehenden Regelungen seien „hilfreich für eine Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere“. Nur 29 Prozent geben an, die derzeitigen Regelungen schränkten sie bei der Erfüllung beruflicher Aufgaben ein. Politisch und rechtlich bedeutsam ist beim nun anstehenden Dis-

kussionsprozess der Umstand, dass der deutsche Gesetzgeber das Arbeitszeitrecht nicht komplett autonom ausgestalten kann. Es sind vielmehr die Vorgaben der europäischen Arbeitszeitrichtlinie zu beachten.

Die aktuell gültige Fassung der Richtlinie ist seit ihrem Inkrafttreten im Jahr 2013 umstritten. Erst vor Kurzem hat die Europäische Kommission eine neuerliche Konsultation über den möglichen Reformbedarf abgeschlossen. Dabei standen Fragen wie die rechtliche Behandlung von Zeiten des Bereitschaftsdienstes und der Rufbereitschaft im Vordergrund. Auch der derzeitige Umfang der Bereichsausnahmen, zum Beispiel für Krankenhäuser, und Opt-out-Möglichkeiten für EU-Mitgliedstaaten wird sowohl von der Kommission als auch von Gewerkschaften kritisch gesehen.

Insgesamt regelt die EU-Richtlinie schwerpunktmäßig die Höchstdauer der wöchentlichen Arbeitszeit. Hier gilt eine 48-Stunden-Obergrenze, die von den Mitgliedstaaten auch unter-, aber nicht überschritten werden darf. Die Höchstdauer der täglichen Arbeitszeiten ist nur punktuell geregelt, insbesondere über das Erfordernis ei-

ner elfstündigen Ruhepause zwischen Arbeitsende und erneuter Arbeitsaufnahme.

Unter dem Strich verfügt der deutsche Gesetzgeber damit auch unter Einhaltung der europarechtlichen Vorgaben über einen beträchtlichen Spielraum bei der rechtlichen Ausgestaltung von Grenzen für die werktägliche Arbeitszeit. Der Koalitionsvertrag hat diesbezüglich keinen Handlungs- oder Prüfauftrag ausformuliert. Es ist daher sehr unwahrscheinlich, dass es noch in dieser Legislaturperiode zu konkreten Veränderungen kommt.

Trotzdem deutet viel darauf hin, dass die Debatte über die richtige Ausgestaltung des Arbeitszeitrechts hin zu einem praktikablen, umsetzbaren und damit auch flächendeckend wirksamen Regelwerk erst am Anfang steht.

An diesem politischen Diskussionsprozess wird sich die ULA beteiligen, unter anderem mit einer für die nächsten Monate geplanten Umfrage zum Themenkomplex „Arbeiten 4.0 – Führung 4.0“. Eine vollständige Auswertung der Umfrage gibt es auf [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de). ■

### Bewertung der Reformalternativen im Arbeitszeitrecht:

Die Begrenzung der täglichen Arbeitszeit auf im Regelfall acht Stunden sollte durch eine Höchstgrenze von 48 Stunden pro Woche ersetzt werden.



Die Mindestruhezeit von elf Stunden zwischen Arbeitsende und erneuter Arbeitsaufnahme sollte kurzfristig unterbrochen werden dürfen (derzeit führen Unterbrechungen, etwa für Telefonate, zu einem Neubeginn der Ruhefrist).



Die tägliche Arbeitszeit sollte über einen längeren Zeitraum von acht auf bis zu zehn Stunden täglich verlängert werden dürfen (derzeit muss der Durchschnitt von acht Stunden innerhalb einer Rahmenfrist von 24 Wochen eingehalten werden).



Die bestehenden rechtlichen Regelungen des Arbeitszeitgesetzes sind in Summe zu inflexibel für die Arbeitgeber.



Die bestehenden rechtlichen Regelungen des Arbeitszeitgesetzes sind in Summe zu inflexibel für die betroffenen Arbeitnehmer.



**■ Stimme voll zu    ■ Stimme eher zu    ■ Stimme eher nicht zu    ■ Stimme gar nicht zu    ■ Weiß nicht**

Die Reformvorschläge der Arbeitgeber finden unter angestellten Führungskräften eine knappe Mehrheit. Quelle: Manager Monitor. Grafik: ULA

GESUNDHEIT

# Krankenversicherung unter Druck, Pflege vor zweiter Reformstufe

Vor einer weiteren Reform steht die Pflegeversicherung. Neben der Einführung eines neuen Begriffs der Pflegebedürftigkeit werden Leistungen und Beiträge angehoben. Derweil kämpft die gesetzliche Krankenversicherung mit steigenden Ausgaben. Es drohen höhere Zusatzbeiträge.

Das „Pflegestärkungsgesetz II“ steht kurz vor der Verabschiedung. Es tritt zwar offiziell bereits am 1. Januar 2016 in Kraft. Die wichtigsten Neuerungen werden jedoch erst ab dem 1. Januar 2017 wirksam. Es sieht höhere Leistungen für gesetzlich und privat Pflegeversicherte vor.

So werden zum einen der Begriff der Pflegebedürftigkeit und das Begutachtungsverfahren reformiert. Im Vordergrund steht dabei nicht mehr der Pflegeaufwand in Minuten, sondern der Umfang der Alltagskompetenzen des Betroffenen. Davon sollen vor allem Versicherte mit Demenzerkrankungen profitieren. Zum anderen ersetzen künftig fünf Pflegegrade das System der Pflegestufen. Ein spürbarer Glättungseffekt wird davon aber nicht ausgehen. Bereits vor einigen Jahren wurden eine Pflegestufe Null für betreuungsbedürftige Personen und Zuschläge für Demenzpatienten in den Stufen 1 bis 2 eingeführt. Des Weiteren sollen Besitzstandsregelungen sicherstellen, dass es durch die Überführung von einer Pflegestufe in einen Pflegegrad zu keinen Leistungskürzungen kommt.

Für gesetzlich Pflegeversicherte steigen ab dem 1. Januar 2017 die Beiträge weiter: für Kinderlose von 2,6 auf 2,8 Prozent sowie für Versicherte mit Kindern von 2,35 auf 2,55 Prozent. Bereits zum 1. Januar 2015 waren die Beiträge zur Gegenfinanzierung von Leistungsverbesserungen aus dem „Pflegestärkungsgesetz I“ um jeweils 0,3 Prozent gestiegen.

### Zusatzbeiträge können steigen

Höhere Beiträge drohen auch Versicherten der gesetzlichen Krankenversicherung. Zurzeit ist der paritätisch zwischen Versicherten und Arbeitgebern beziehungsweise dem Rentenversicherungsträger geteilte Beitragsatz gesetzlich auf 14,6 Prozent fixiert. Den zusätzlichen Finanzbedarf decken die Krankenkassen durch einen Zusatzbeitrag, der allein vom Versicherten erhoben wird. Die genaue Höhe legen seit Anfang dieses Jahres

*Durch die zweite Stufe der Pflegereform werden nicht nur Beiträge, sondern auch Leistungen angehoben.*

*Foto: Photographhee.eu – Shutterstock*

wieder die Krankenkassen individuell in Abhängigkeit von ihrer Finanzkraft fest.

Trotz eines Rekordniveaus bei der Beschäftigung und hoher Einnahmen ist in den gesetzlichen Krankenkassen im Jahr 2014 nach mehreren Jahren wieder ein Defizit entstanden: Den Einnahmen von 205 Milliarden Euro standen Ausgaben von 206 Milliarden Euro gegenüber. Für das laufende Jahr 2015 rechnet das Bundesversicherungsamt gar mit einem Defizit von rund elf Milliarden Euro. Ein derartiger Betrag schneidet tief in die in früheren Jahren gebildeten Rücklagen ein. Zu Beginn dieses Jahres betrugen die Reserven des Gesundheitsfonds noch zehn Milliarden Euro, die Summe der Rücklagen aller Kassen 15 Milliarden Euro.

Als Kostentreiber mit Steigerungsraten über zehn Prozent haben sich insbesondere die häusliche Krankenpflege und Arzneimittel erwiesen. Auch die Ausgaben für das Krankengeld haben überproportional zugelegt.

Zusätzliche Mehrausgaben sind bereits absehbar, unter anderem durch zwei neue Gesetze. So erfordert das Krankenhausstrukturgesetz Investitionen zur Sicherung der Versorgung in ländlichen Regionen. Das Präventionsgesetz wird ebenfalls kurzfristig Mehrausgaben verursachen, während positive Effekte einer verbesserten Vorsorge sich bestenfalls mittel- bis langfristig einstellen.

Die strukturellen Ursachen für den Anstieg sind vielschichtig. Alterung und medizinischer Fortschritt spielen aber eine wichtige Rolle und setzen klassischen Instrumenten für eine Kostendämpfung Grenzen.

Bis Ende September hat noch keine große Krankenkasse eine Erhöhung ihres Zusatzbeitrags angekündigt. Die Bundesregierung reagiert demnach eher beschwichtigend auf Warnungen vor steigenden Beiträgen und wird von ihrem Ziel, den Faktor Arbeit zu entlasten, wohl nicht abrücken. Erweisen sich die Warnungen als zutreffend, müssen bis auf Weiteres die Versicherten allein die Zusatzlasten schultern.

Genauere Informationen zu den neuen Schwellenwerten finden sich im ULA-Newsletter „kurz und bündig“ (Ausgabe 5/2015) auf [www.ulade/newsletter](http://www.ulade/newsletter). ■

## UMFRAGE ZUR BESCHÄFTIGUNG ÄLTERER ARBEITNEHMER

# Karriereabend gut gestalten

**Best Ager, Silver Ager, Generation Gold – an wohlklingenden Begriffen mangelt es nicht, wenn es darum geht, den Wert älterer Arbeitnehmer für ihre Unternehmen herauszustellen. Doch wie sieht die Praxis aus? Dieser Frage gehen die Führungskräftevereinigung ULA und das Beratungsunternehmen Krähberg Consulting in einer aktuellen Umfrage zum Thema „Talente 45+“ nach.**

Als technische Plattform dient das Umfragedatenpanel Manager Monitor. Wegen der hohen Relevanz des Themas wurde der Fragebogen dieses Mal aber für alle interessierten Teilnehmer aus Fach- und Führungskräfteverbänden im Umfeld der ULA geöffnet. Unter dem Link <http://bit.ly/1L2yxYN> steht der Fragebogen allen Interessierten bis zum 23. Oktober 2015 zur Beantwortung offen.

Die Fragen zielen insbesondere auf die persönliche Situation der Teilnehmer in ihren Unternehmen: Wie sind Karrierewege und Arbeitsmöglichkeiten ausgestaltet? Welche Arbeitsformen und Flexibilisierungsmöglichkeiten existieren? Wie bewerten Fach- und Führungskräfte insgesamt den erreichten Status quo? Die Beantwortung aller Fragen nimmt rund fünf Minuten in Anspruch. Alle Teilnehmer haben die Möglichkeit, per E-Mail über die Ergebnisse der Auswertung informiert zu werden. Daraus unabhängig erfolgt die Auswertung dieser Umfrage selbstverständlich strikt anonymisiert. ■

## Beschäftigung älterer Arbeitnehmer stärken

Blickt man auf den wichtigen Indikator der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer, so stellt sich die Lage in Deutschland auf den ersten Blick ermutigend dar. Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Arbeitnehmer und Arbeitgeber folgen also offensichtlich den wirtschaftlichen und politischen Signalen wie der demografischen Entwicklung, dem in einigen Branchen beginnenden Fachkräftemangel und dem steigenden Rentenzugangsalter.

Ein genaue Untersuchung der rentenpolitischen Situation zeigt, dass noch nicht alle vorhandenen Probleme gelöst sind: So sind sozialversicherungspflichtige Beschäftigungen jenseits des Alters von 60 Jahren immer noch zu selten. In vielen Fällen sind dem Beginn einer Altersrente Phasen sozial-

versicherungsfreier Beschäftigungen oder der Arbeitslosigkeit vorgeschaltet. Nach Angaben der Hans-Böckler-Stiftung lag für den Geburtsjahrgang 1948 das Durchschnittsalter beim Ausscheiden aus einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung bei 61,7 Jahren, also noch deutlich unter dem Mindestalter von 63 Jahren für den Bezug einer vorgezogenen Altersrente mit Abschlägen.

Insgesamt aber geht aus Sicht der ULA der Trend in die richtige Richtung. Der eingeschlagene Kurs hin zu einer besseren Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer sollte daher fortgesetzt werden. Kontraproduktive Signale wie etwa die abschlagsfreie Rente ab 63 oder neue Formen der Frühverrentung sollten im Gegenzug in Zukunft unterbleiben.

**Beschäftigung im rentennahen Alter von 55 bis 64 Jahren in ausgewählten EU-Mitgliedstaaten (in Prozent)**



Deutschland hat bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer auch im internationalen Vergleich große Fortschritte erzielt und zu den traditionell führenden skandinavischen Staaten aufgeschlossen. In den südeuropäischen Staaten sind infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise Rückschritte zu verzeichnen. Quelle: Europäische Kommission



Foto: Shannon Fagan – iStock

## RELAUNCH DES MANAGER MONITORS

# Am Puls der Führungskräfte

**Ende des Jahres erneuern die ULA und das Führungskräfte Institut (FKI) ihr Umfragepanel „Manager Monitor“ mit einer groß angelegten Umfrage zum Thema „Arbeiten 4.0 – Führung 4.0“. Teilnehmer können sich bereits jetzt anmelden.**

Seit 2007 existiert der Manager Monitor. Die Entstehung des Panels war eines der Ergebnisse der „Sozialenquête“, mit der eine viel beachtete Bestandsaufnahme der beruflichen, wirtschaftlichen, sozialen und familiären Situation angestellter Führungskräfte vorgenommen wurde. Aus dem Teilnehmerkreis wurden über 1.000 Personen rekrutiert, die seitdem sechsmal pro Jahr zu Themen aus dem beruflichen Alltag von Fach- und Führungskräften oder zu relevanten Managementthemen befragt werden.

Das Panel hat den Anspruch, die Mitgliederstruktur der in der ULA zusammengeschlossenen Verbände repräsentativ abzubilden. Diese hat sich aber in den letzten Jahren durch zahlreiche Neueintritte spürbar verändert. Hinzu kommt, dass trotz kontinuierlicher Neueintritte der Mitgliederschwund des Panels durch ungültig werdende E-Mail-Adressen sowie der Anstieg des Alterschnitts nicht vollständig gebremst werden konnten. Daher bereitet die ULA eine grundlegende Erneuerung des Panels vor. Ende des Jahres, voraussichtlich Mitte November, startet eine

groß angelegte Umfrage. Sie richtet sich an alle derzeitigen Panelmitglieder. Darüber hinaus bietet sie aber auch freien Zugang für alle übrigen Mitglieder der ULA-Mitgliedsverbände. Aus dem so entstandenen Teilnehmerkreis sollen rund 2.000 Personen gewonnen werden. Wichtigste Bedingung für eine Aufnahme ins Panel: Die Teilnehmer müssen in einem aktiven Beschäftigungsverhältnis stehen oder einer selbstständigen Tätigkeit nachgehen.

Der Manager Monitor hat für die ULA einen hohen strategischen Stellenwert. Mit ihm kann die Führungskräftevereinigung die Haltung der Mitgliedschaft zu aktuellen Entwicklungen empirisch überprüfen und verbandliche Positionen validieren. Außerdem sind sie ein wichtiger Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit. Das Panel erfreut sich auch außerhalb der Mitgliedschaft großer Wertschätzung: Umfrageergebnisse werden regelmäßig in den überregionalen Leitmedien zitiert. Darüber hinaus wurden Panelbefragungen gemeinsam mit namhaften Kooperationspartnern wie etwa der Bertels-

mann Stiftung, der Hay Group und zuletzt mit Krähberg Consulting durchgeführt.

Thema der im November startenden Umfrage ist der andauernde Wandel im Arbeitsalltag von Fach- und Führungskräften. Beleuchtet werden Aspekte wie die Auswirkungen mobiler und grenzüberschreitender Tätigkeit sowie die Flexibilisierung der Arbeitszeiten sowohl werktäglich als auch über die gesamte Lebensphase hinweg. Des Weiteren werden die sich aus einer Alterung und zunehmenden Diversifizierung ergebenden Chancen und Herausforderungen analysiert. Der Arbeitstitel der Umfrage lautet – in bewusster Anlehnung an eine vom Bundesarbeitsministerium gestartete Initiative – „Arbeiten 4.0 – Führung 4.0“. Wer an der Umfrage teilnehmen oder dauerhaft Mitglied des Manager-Monitor-Panels werden möchte, kann sich schon vormerken lassen: Unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) einfach dem Link „Werden Sie Mitglied des Panels!“ folgen. Unter allen Anmeldungen zwischen dem 15. Oktober und 15. November 2015 werden zehn Jahresabonnements der *WirtschaftsWoche* verlost. ■



Foto: Syda Productions - Fotolia

## WEITERBILDUNG

# Karriere stärken durch Seminare

Hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte legen ein enormes Arbeitstempo an den Tag. Aber auch sie brauchen Zeit für Weiterbildung, um sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Hier hilft das Führungskräfte Institut (FKI) mit maßgeschneiderten Seminaren. Die Anmeldung erfolgt auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

### Abfindungen effizient gestalten

Durch die richtige Gestaltung von Abfindungen können Arbeitnehmer Steuern sparen. Die Grundlagen dafür werden schon im Aufhebungsvertrag gelegt. Finanzexperte Joerg Lamberty und Rechtsanwalt Gerhard Kronisch erläutern Maßnahmen zur Optimierung.

**Wann?** Am 9. November 2015.

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

### Mehr Sozialkompetenz durch Business-Etikette

Wie können Führungskräfte ihre Sicherheit im Umgang mit internen und externen Gesprächspartnern steigern. Durch eine bessere Kenntnis der Business-Etikette. Top-Speaker und Buchautor Peter A. Worel zeigt, wie man souverän und überzeugend auftritt.

**Wann?** Am 1. Dezember 2015.

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

### Überzeugend auftreten – immer und überall

Um Geschäftsziele noch effektiver zu erreichen, muss man die eigene Persönlichkeit gekonnt einzusetzen wissen. Wie das genau funktioniert, erklärt Referent und Managementtrainer Peter A. Worel in einem praxisorientierten Training.

**Wann?** Am 2. Dezember 2015.

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



### Sprecherausschusstag: Termin für 2016 steht

Der Termin für den ULA-Sprecherausschusstag 2016 steht nun fest: Die Veranstaltung findet am 1. und 2. Juni 2016 in sechster Auflage in Berlin statt. Im Mittelpunkt des Programms werden die gesellschaftliche Verantwortung von Führungskräften, Grundsätze guter Führung und Einzelaspekte aus dem Umfeld der Diskussion um Arbeiten 4.0 stehen, insbesondere eine lebensphänorientierte Arbeitszeitpolitik. Mit der Veranstaltungsreihe bietet die ULA den gewählten Vertretern von leitenden Angestellten ein branchenübergreifendes Forum für einen Erfahrungs- und Meinungsaustausch zu wichtigen Zukunftsfragen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Management. Hochkarätige Referenten zeichnen den Sprecherausschusstag aus. Bei der letzten Veranstaltung im Mai 2015 traten unter anderem der Staatsminister im Bundeskanzleramt Helge Braun, der Chefredakteur des ZDF Peter Frey und Miriam Meckel, Chefredakteurin der *WirtschaftsWoche*, als Referenten auf. Weitere Informationen zur Veranstaltung finden sich unter [www.sprecherausschusstag.de](http://www.sprecherausschusstag.de). ■

INTERVIEW MIT DR. CHRISTOPH HARDT

# Vom Berater zum Gründer

**Im Zeitalter des Internets der Dinge kommt es für die Industrie mehr denn je auf Vernetzung und Onlinekompetenz an. Dazu gehört auch die projektbezogene Nutzung von Experten-Know-how. Hier sitzt Dr. Christoph Hardt an der digitalen Schnittstelle: Mit seinem Start-up-Unternehmen COMATCH hat der langjährige McKinsey-Berater einen Onlinemarktplatz für erfahrene Berater und Industriekräfte geschaffen. Im Interview mit den ULA Nachrichten spricht Hardt über seinen Weg vom Managementberater zum eigenverantwortlichen Unternehmer und erklärt die Vorzüge seiner neu gefundenen Onlinenische.**

**ULA Nachrichten:** Berater haben nicht gerade das beste Image. Warum?

**Hardt:** McKinsey wird als Bild des Kapitalismus in der Tat häufig herangezogen. In der Realität ist dies nicht ganz richtig. Ich persönlich habe von meinen knapp 30 Projekten nur eines gemacht, bei dem es um Kosten einsparungen ging. Und dies war 2008 kurz nach der Pleite von Lehman Brothers, als sich wirklich alle Unternehmen Gedanken um Kostenkürzungen machen mussten. Der Rest der Projekte waren also Wachstumsprojekte. Grundsätzlich hat man als Berater aber immer mit einer gewissen Skepsis zu kämpfen. Auch weil man den Nimbus des „Roboters“ mit sich herumträgt. Die Leute glauben ja, dass man kein eigenes Leben führen kann und immer bis Mitternacht arbeitet. Aber natürlich ist das Quatsch. Berater, auch McKinsey-Berater, sind ganz normale Menschen.

**ULA Nachrichten:** Wie lange waren Sie bei McKinsey?

**Hardt:** Als ich angefangen hatte bei McKinsey, war mein Ziel, die Fellowzeit, also die ersten zwei Jahre, zu überleben. Es ist aber sehr gut gelaufen, ich war mit Spaß bei der



Foto: Andrey Popov - Fotolia

Sache, habe sehr gutes Feedback bekommen. Zwischendurch habe ich mich aber immer mal wieder mit dem Gedanken des Ausstiegs beschäftigt, insbesondere die Selbstständigkeit hat bei diesen Gedanken immer eine große Rolle gespielt. Es kam aber immer etwas dazwischen. Immer wollte ich noch etwas Neues mitnehmen, zuletzt eben die Zeit als Projektleiter mit Budget- und Mitarbeiterverantwortung. Das war noch einmal eine ganz andere Rolle mit wesentlich mehr Verantwortung. Und auch danach gab es immer wieder Projekte, die ich klasse fand. So sind die Jahre vergangen.

**ULA Nachrichten:** Wie funktioniert das Prinzip hinter COMATCH?

**Hardt:** Wir sind ein Onlinemarktplatz für freiberufliche Managementberater und Industriekräfte. Sowohl die Unternehmen als Auftraggeber als auch die Berater als Auftragnehmer haben einen Vorteil, wenn sie uns nutzen. Der Berater ist sehr viel flexibler, als wenn er angestellt wäre. Er kann selbst entscheiden, wann, für wen und für welchen Tagessatz er auf welchem Projektthema arbeitet. Über uns hat er zudem eine extrem vereinfachte Projektakquise. Die Auftragge-

ber haben umgekehrt über uns einen „kurierten“ Zugang zu einem großen Pool an hoch qualifizierten Beratern, die ähnliche oder oft die gleichen Kompetenzen haben wie festangestellte Berater der großen Beratungshäuser. Bei Direktbuchung sind diese Freiberufler natürlich preiswerter als eine Beratung. ■



*Foto: COMATCH*

**Dr. Christoph Hardt**

ist Geschäftsführer und Gründer der auf Berater und Experten spezialisierten Onlinevermittlungsplattform COMATCH GmbH. Zuvor hat Hardt in sieben Jahren als Berater bei McKinsey & Company rund 30 Marketing-&-Sales-Projekte vorwiegend in der Energie- und Chemiebranche betreut.

# 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**