

# U A Nachrichten

Informationen für Führungskräfte

Führungskräfte haben die Wahl:

## Parteiprogramme im Vergleich





## EDITORIAL

- 03** Deutschland vor der Wahl  
Gewinner gesucht

## ARBEIT

- 03** Aktuelles Urteil  
EuGH stärkt deutsches Mitbestimmungsmodell

## POLITIK

- 04** Bundestagswahl 2017  
Wahlprogramme im Vergleich

- 06** Steuern  
Welche Einkommen werden entlastet?

- 07** Arbeitsrecht  
Kaum Dissens bei den Parteien

- 07** ULA-Wahlpodium  
Diskussion im Industriepark

## EUROPA

- 08** CEC-Studie  
Was Führungskräfte morgen leisten müssen

## GLEICHSTELLUNG

- 09** Bundestagswahl 2017  
Wahlprogramme im Vergleich

## MANAGEMENT

- 10** Führungskräfte Institut  
Aktuelle Seminare

## WIRTSCHAFT IN ZAHLEN

- 11** Umsatzentwicklung in der Industrie

## Impressum

**Herausgeber:** ULA – Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände · Kaiserdamm 31 · 14057 Berlin;  
VVA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln · Telefon: +49 30 3069630 · Fax: +49 30 30696313 · E-Mail: [info@ula.de](mailto:info@ula.de) · [www.ula.de](http://www.ula.de)

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

**Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich

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

**Gestaltung:** Dülberg & Brendel GmbH · PR-Kommunikation · Düsseldorf

**Druck:** Kölken Druck+Verlag · Bonn

DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Wer wird die Wahl gewinnen?



Foto: ULA

Erinnerungen an 1998: Helmut Kohl gegen Gerhard Schröder. Nach 16 Jahren im Amt erschien die schwarz-gelbe Koalition verbraucht und in manchen Bereichen rückständig. Sie wurde abgewählt. Erneut fordert ein Sozialdemokrat eine langjährige CDU-Regierungschefin heraus. Doch eine echte Wechselstimmung scheint, abgesehen von dem kurzen Schulz-Hype im Frühling, bisher nicht aufzukommen. Woran liegt das? Ist es die gute wirtschaftliche Lage oder wollen die Menschen in unsicheren Zeiten jemanden im Kanzleramt haben, der Ruhe und Stabilität ausstrahlt? Mag sein, doch diese Gründe allein dürften nicht ausschlaggebend sein. Auch die SPD hat einen politischen Anteil am aktuellen wirtschaftlichen Erfolg. Die wiedererstarkte und rührige FDP und die Grünen haben ebenfalls klare Positionen bezogen und werden, ganz wie die Linke, wahrscheinlich in den Bundestag einziehen. Vielleicht liegt der tiefere Grund für den Erfolg von Angela Merkel im Modernisierungskurs, den sie ihrer Partei seit 2005 zugemutet hat. Parteiinterne Kritiker sprechen von der Sozialdemokratisierung der Union. Zuletzt hat sie die letzte rote Linie für Wertkonservative überschritten: die Öffnung der Ehe für Homosexuelle. Die Union tritt heute für die Integration von Migranten und für Einwanderungsgesetz ein. Sie hat Kitas und Ganztagschulen ausgebaut, den Mindestlohn mitgetragen und Frauenquoten in Aufsichtsräten zugestimmt. Sie hat den Ausstieg aus der Atomenergie und der Braunkohle beschlossen und ist für den Ausbau erneuerbarer Energien.

Auch das Wahlprogramm schärft kaum das eigenständige Profil der Unionsparteien. Nicht einmal zur historischen Chance, gemeinsam mit Frankreich in Europa notwendige Fortschritte zu erzielen, findet man konkrete Aussagen. Während die Führungskräfte in Deutschland bereit sind, das aktuelle Zeitfenster für Reformen zu nutzen, hört man von Merkel dazu erstaunlich wenig. Ist die Wahl damit schon gelaufen? Nein. Donald Trump oder der Brexit haben gezeigt, wie schnell sich der Wind noch drehen kann. Viel wird von der Flüchtlingspolitik abhängen: 2015 hat sich Angela Merkel mit der Öffnung der Grenzen bei Rot-Grün unangreifbar gemacht. Erst als die Umfragewerte sanken, vollzog Merkel still und leise eine Kehrtwende: Es wurden Grenzkontrollen verstärkt, das Türkeiabkommen geschlossen und konsequenter abgeschoben. Trotzdem ist die Krise weiter ungelöst. Sie ist eine Jahrhundertaufgabe. Hier setzt Martin Schulz nun an. Zwar haben er und seine Partei die bisherige Politik mitgetragen. Doch wird sich in den letzten Wochen zeigen, ob das Thema genug Streitpotenzial hat, um für eine Wende zu sorgen.

*Jhr  
Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

URTEIL

## EuGH bestätigt Mitbestimmung

Die ULA begrüßt ein am 18. Juli 2017 ergangenes Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) zur Mitbestimmung. Auslöser war die Klage eines Kleinaktionärs der TUI AG, der die Rechtmäßigkeit der Zusammensetzung des mitbestimmten Aufsichtsrats bezweifelte. Auf Anfrage des Kammergerichts Berlin widmeten sich die europäischen Richter der Frage, ob der Ausschluss ausländischer Arbeitnehmer von den Aufsichtsratswahlen diskriminierend sei und ob der Verlust der aktiven und passiven Wählbarkeit die Freizügigkeit behindere. Sie kamen nun zu dem Ergebnis, dass beides nicht der Fall ist.

Schon früh hat die ULA die Klage als konstruiert und gegen die Mitbestimmung gerichtet beurteilt. Eine Öffnung wäre schon wegen des Territorialitätsprinzips, also wegen der Beschränkung des deutschen Gesellschafts- und Mitbestimmungsrechts auf deutsches Staatsgebiet, nicht möglich gewesen.

Eine unmittelbare Gefahr ist damit abgewendet. Es drohen aber bereits neue Risiken für die hiesige stakeholderorientierte Unternehmensverfassung mit plural besetzten Aufsichtsgremien unter Einschluss von Arbeitnehmervertretern. Die Europäische Kommission bereitet aktuell eine Überarbeitung ihrer vor über zehn Jahren durchgesetzten gesellschaftsrechtlichen Reformagenda vor. Sie will Hindernisse für Rechtsformwechsel, Sitzverlegungen, grenzüberschreitende Verschmelzungen oder Spaltungen abbauen.

Die ULA und ihr europäischer Dachverband CEC sprechen sich in ersten Stellungnahmen dafür aus, keine weiteren Reformen des Gesellschaftsrechts ohne bestandschützende Regelungen für die Mitbestimmung zuzulassen. Mehr zum Thema unter [www.ulade/tag/eu-gesellschaftsrecht](http://www.ulade/tag/eu-gesellschaftsrecht).



Foto: Thomas Trutschel, phototek.net – Deutscher Bundestag

BUNDESTAGSWAHL 2018



# Wahlprogramme: Was wollen die Parteien?

Am 24. September 2017 wählen über 61 Millionen wahlberechtigte Bürger den 19. Deutschen Bundestag. Was planen die Parteien in der Arbeits-, Steuer- und Sozialpolitik? Welche Änderungen könnten sich für Führungskräfte ergeben? Unter [www.ulawahl.de](http://www.ulawahl.de) werden die Programme im Detail unter die Lupe genommen und verglichen. Übersichtstabellen können stehen als PDF-Download bereit.

In den letzten vier Jahren war die ULA als Interessenvertretung vor allem in der Rentenpolitik (Flexirente, Betriebsrentenstärkungsgesetz), im Arbeitsrecht (Diskussionsprozess zu Arbeiten 4.0) und in der Gleichstellungspolitik (Quote im Aufsichtsrat, Lohngerechtigkeit) gefragt. Im Steuerrecht blieben viele aus Sicht der ULA wichtige Reformen liegen, etwa die Abschaffung der „kalten Progression“ oder des Solidaritätszuschlags.

Auch die nächsten vier Jahre könnten in jedem dieser Politikfelder ereignisreich werden, denn viele Wahlprogramme der zur Bundestagswahl antretenden Parteien sehen zum Teil weitreichende Reformen vor. Unter [www.ulawahl.de](http://www.ulawahl.de) hat die ULA daher einen systematischen Vergleich der Pläne von CDU/CSU, SPD, der Partei Die Linke, Bündnis 90/Die Grünen, der FDP sowie der AfD erstellt und veröffentlicht.

## Schwerpunkt Sozialversicherung

Ein zentrales Wahlkampfthema im Bereich der Sozialpolitik ist das gesetzliche Rentenniveau. Nach geltendem Recht sollte es für einen „Standardrentner“ (45 Jahre Beitragszahlung zum Durchschnittsverdienst) zwischen 2004 und 2030 von 53 Prozent auf 43 Prozent sinken. 2017 liegt dieser Wert bei 48,2 Prozent, etwas höher als vor 13 Jahren prognostiziert. ►

CDU/CSU plädieren dafür, das Rentenniveau bis 2030 planmäßig sinken zu lassen. Auch die FDP spricht sich gegen Eingriffe und sonstige Rentengarantien aus. SPD und Bündnis 90/Die Grünen wollen den Abwärtstrend stoppen und den aktuellen Wert einfrieren, während die Linke die Rückkehr zum Niveau von 53 Prozent anstrebt.

Die Vermeidung von Altersarmut ist laut CDU/CSU die Aufgabe von gesetzlicher Rente, Betriebsrente und privater Vorsorge. Drei Parteien wollen armutssichernde Komponenten in die Rentenversicherung integrieren: die SPD (Solidarrente mit einem Niveau von zehn Prozent über der Grundsicherung nach 35 Jahren Beitragszahlung, Kindererziehung oder Pflege), die Linke (1.050 Euro „solidarische Mindestrente“) und die Grünen, letztere ohne konkrete Angaben zum Niveau oder zur Wartezeit (Beitragszahlung, Kindererziehung oder Pflege im „größten Teil“ des Lebens). Die AfD will das Problem über einen Zuschlag zur Grundsicherung lösen, das FDP-Programm enthält keine Aussagen über Altersarmut.

Eine volle Gleichbehandlung von Kindererziehungszeiten vor und nach 1992, also einheitlich drei „Entgeltpunkte“, fordern Unionsparteien und die Linke. Letztere fordert außerdem eine bessere Anerkennung von Ausbildungszeiten. Auch die AfD schlägt die bessere Honorierung des „doppelten Beitrags“ von Eltern zur Rentenversicherung vor. Verbesserungen bei Erwerbsminderungsrenten stellen CDU/CSU, FDP, SPD und Linke in Aussicht.

Die FDP plant die Aufnahme eines jahrgangsindividuellen Faktors in die Rentenformel. Dieser soll bei Rentenbeginn Änderungen bei der Lebenserwartung berücksichtigen. Die jüngsten Reformen im Betriebsrentenrecht (reine Beitragszusagen ohne Garantien) will sie auch auf nicht tarifgebundene Unternehmen erstrecken und die Informationslage über die gesetzlichen, betrieblichen und privaten Vorsorgeansprüche verbessern (trägerübergreifendes „freiwilliges Vorsorgekonto“).

Bei der Finanzierung der gesetzlichen Renten (Beiträge, Steuern und deren Mi-

schungsverhältnis) planen CDU/CSU offenbar keine Änderungen. Nach mehr Steuermitteln verlangen SPD, Grüne (zur Finanzierung der „Garantierente“) und Linke (zur Finanzierung versicherungsfremder Leistungen wie Renten für Kindererziehung). Letztere fordert außerdem eine Aufhebung der Beitragsbemessungsgrenze und eine „Abflachung“ von Rentenansprüchen aus Beiträgen oberhalb des Doppelten der Beitragsbemessungsgrenze (dies wären 12.750 Euro). Hiervon wären viele Führungskräfte betroffen, auch im Bereich ihrer betrieblichen Altersversorgung und privaten Altersvorsorge, die auf der Annahme einer lediglich langsam, entsprechend der Lohnentwicklung steigenden Bemessungsgrenze beruhen.

### Bemessungsgrenze kaum gefährdet

Höhere Bemessungsgrenzen im Bereich der Kranken- und Pflegeversicherung fordert allein die Linke. Eine Entlastung der gesetzlich Versicherten durch Abschaffung der Zusatzbeiträge wollen neben der Linken auch die SPD, Grüne sowie die AfD. Zur Verbesserung der Finanzlage der Sozialversicherung plant die Linke außerdem Beiträge auf Kapitaleinkünfte und Aktiengewinne. Die AfD sieht hingegen in hohen Aus-

gaben für Migranten eines der Hauptprobleme der Sozialversicherung und fordert demnach Zuzugsbeschränkungen.

Unterschiede gibt es auch bei der Diskussion über die Reichweite der Rentenversicherungspflicht. SPD, Linke und Grüne streben eine „Erwerbstätigenversicherung“ an. SPD und Grünen wollen hier stufenweise vorgehen (Einbeziehung zuerst der nicht anderweitig versicherungspflichtigen Selbstständigen, Personen in Minijobs). Dabei stellen sie auch einen Vertrauensschutz für heute anderweitig Abgesicherte in Aussicht.

Im Bereich der Krankenversicherungspflicht treten SPD, Linke und Grüne für ein ähnliches Modell ein, nämlich eine „Bürgerversicherung“, in die langfristig alle heute nicht gesetzlich kranken- und pflegeversicherungspflichtigen Personen einbezogen werden sollen. Auch hier finden sich bei SPD und Grünen Aussagen über Vertrauenschutzregelungen für bereits heute Privatversicherte.

Eine vollständige Übersicht über weitere die Positionen im Bereich Soziales wurde unter [www.ula.de/wahl-2017/soziales](http://www.ula.de/wahl-2017/soziales) veröffentlicht. ■



*Traditionell gehört die Sozialpolitik zu den am heißesten diskutierten Themen der Bundestagswahl. Bei der Finanzierung von Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung warten die Parteien mit unterschiedlichen Konzepten auf. Foto: Butch – Fotolia*

BUNDESTAGSWAHL 2017

# Welche Einkommen werden bei der Steuer entlastet?

**Ein gemeinsames Ziel eint alle Parteiprogramme im Bereich der Steuerpolitik: Die Entlastung mittlerer und unterer Einkommen.**



*Bei den Steuerkonzepten der politischen Parteien zur Bundestagswahl lohnt sich zum Teil ein genaues Nachrechnen, um die Unterschiede zwischen den Programmen zu erkennen.*  
Fotos: utah778 – iStock, GoNeo – Fotolia

SPD, Linke, Bündnis 90/Die Grünen und AfD fordern dafür jeweils eine Erhöhung des Grundfreibetrags. Ein weiterer Vorschlag taucht übereinstimmend bei CDU/CSU und SPD auf: Der Grenzsteuersatz von 42 Prozent soll in Steuerklasse I erst ab einem zu versteuernden Einkommen von 60.000 Euro gelten (heute bereits ab 54.401 Euro). Nach dem Willen der SPD soll die Steuerprogression oberhalb von 60.000 Euro dann weiter auf 45 Prozent steigen (ab 76.000 Euro). Ohne konkrete Zahlen zu nennen, fordert die FDP eine „Rechtsverschiebung“ des Steuertarifs, die ebenfalls die Progression im mittleren Bereich abflachen würde. Zusätzlich will sie mit dynamischen Eckwerten im Steuertarif („Tarif auf Rädern“) die „kalte Progression“ dauerhaft beseitigen. Letzteres plant auch die AfD, die außerdem den linearen Tarif durch ein Stufensteuersystem ersetzen will.

Einen nicht quantifizierten „höheren Spitzensteuersatz“ ab 100.000 Euro fordern

Bündnis 90/Die Grünen, die Linke eine „Reichensteuer“ von 60 Prozent ab 260.000 Euro und 75 Prozent ab einer Million Euro Jahreseinkommen.

Den Solidaritätszuschlag wollen die Unionsparteien ab 2020 schrittweise abschaffen – die FDP bis 2019 komplett. Die SPD will zunächst nur die Schwelle anheben, ab welcher der Zuschlag erhoben wird. Sie liegt derzeit bei circa 1.400 Euro pro Monat in Steuerklasse I.

Eine Abschaffung der Abgeltungssteuer und die Besteuerung von Kapitaleinkünften zum individuellen Satz fordern Unionsparteien, SPD und Linke. Bei CDU/CSU findet sich der Vorbehalt eines „funktionierenden Informationsaustauschs“ der Finanzbehörden.

Bei den Plänen zur Besteuerung von Ehen und Familien gibt es ebenfalls Gemeinsam-

keiten: Einen Übergang zu einem Familiensplitting fordern SPD, Bündnis 90/Die Grünen und Linke, bei der SPD mit Bestandsschutz für bestehende Ehe und bei den Grünen mit einem Wahlrecht für bereits Verheiratete zwischen alten und neuen System. Die AfD fordert das Familiensplitting als Ergänzung zum Ehegattensplitting.

Zugunsten von Kindern fordern CDU/CSU höhere Kinderfreibeträge, die SPD einen Kinderzuschlag zum Kindergeld für Geringverdiener, die Linke eine deutliche Erhöhung des Kindergelds. Am weitesten gehen die Grünen mit der Forderung nach einer Schaffung eines neuen Familienbudgets und einer einkommensunabhängigen Kindergrundsicherung.

Bei den wirtschaftspolitisch relevanten Fragen der Erbschaftsteuer und der Wiedereinführung einer Vermögensteuer sind die Unterschiede größer. CDU/CSU, FDP und AfD lehnen eine Vermögensteuer explizit ab. Die Linke (fünf Prozent oberhalb einer Million beziehungsweise fünf Millionen Betriebsvermögen) und Bündnis 90/Die Grünen („für Superreiche“) sind dafür. Die SPD schweigt sich hierzu aus.

Die Erbschaftsteuer wiederum soll nach dem Willen der AfD ganz abgeschafft werden. Demgegenüber wollen SPD, Linke und Bündnis 90/Die Grünen große Erbschaften stärker belasten, während die Programme der Unionsparteien und der FDP Verschärfungen explizit ausschließen.

Unter [www.ulawahl.de/steuern](http://www.ulawahl.de/steuern) wurde eine vollständige Übersicht über weitere Positionen der Parteien sowie der ULA zur Steuerpolitik veröffentlicht. ■

BUNDESTAGSWAHLEN 2017

# Kaum Dissens im Arbeitsrecht



**Arbeitsrecht und Arbeitspolitik bergen im aktuellen Wahlkampf nur wenig Zündstoff. Dies betrifft auch Themen, zu denen die Parteien früher stark abweichende Positionen bezogen haben wie etwa über Mitbestimmung oder den Kündigungsschutz.**

In den Wahlprogrammen der politischen Parteien taucht der Kündigungsschutz nur noch punktuell auf, zum Beispiel in der Forderung der Partei Die Linke nach einem besseren Kündigungsschutz für Organe der Betriebsverfassung.

Zum Thema Mitbestimmung enthalten die Wahlprogramme von Union, FDP und AfD überhaupt keine Aussagen, also weder Forderungen nach einer Stärkung noch nach Einschnitten. SPD, Bündnis 90/Die Grünen und Die Linke verlangen hingegen Verbesserungen. Aus ULA-Sicht besonders relevant sind die Forderungen zum Mitbestimmungsgesetz, das leitenden Angestellten im Rahmen der „paritätischen“ Aufsichtsratsmitbestimmung einen Sitz sichert. Hier treten SPD und Bündnis 90/Die Grünen dafür ein, das Gesetz bereits auf Kapitalgesellschaften mit 1.000 Arbeitnehmern anzuwenden (heute 2.000). Die Linke schlägt die Absenkung auf 100 Arbeitnehmer vor. Die ULA hält, auch aus Gründen der Akzeptanz des gesamten Mitbestimmungssystems, die aktuellen Grenzwerte für richtig bemessen.

SPD, Linke und Grüne sehen auch Bedarf für einen besseren Schutz von Betriebsräten sowie härtere Strafen für die Behinderung der Betriebsratsarbeit. Die SPD will neue Initiativrechte für Betriebsräte für die berufliche Bildung und Betriebsräte. Auch hier geht die Linke am weitesten und fordert, die Verpflichtung der Betriebsräte zur vertrauensvollen Zusammenarbeit zum Wohle des Unternehmens abzuschaffen.

Fast alle Parteien wollen arbeitsrechtliche Regelungen flexibilisieren, erklärtermaßen auch zugunsten von Zeitautonomie und Zeitsouveränität der Arbeitnehmer. Die Ausnahme bildet die AfD, die sich wie bereits zur

Mitbestimmung zu diesem Thema nicht äußert. Ein Rückkehrrecht aus einer vom Arbeitnehmer beantragten Teilzeit in Vollzeit unterstützen nicht nur SPD, Grüne und Linke, sondern („in Absprache mit den Tarifpartnern“) auch die Unionsparteien. Ein entsprechender Reformvorstoß von Arbeitsministerin Andrea Nahles war noch im Frühjahr am Widerstand von CDU und CSU gescheitert.

SPD und Unionsparteien sind sich darin einig, dass Abweichungen von gesetzlichen Regelungen zur Arbeitszeit vorrangig im Rahmen von Tarifverträgen geregelt werden sollten. Dies wirft Fragen auf für Führungskräfte, die weder tarifgebunden sind noch einen Status als leitende Angestellte haben, also dem Arbeitszeitgesetz auch in Zukunft unterliegen werden. Die FDP strebt eine weitgehende Aufhebung der Vorschriften über

die werktägliche Arbeitszeit sowie über Ruhezeiten ein. Im Übrigen setzt sie auf das Instrument von besser übertragbaren Langzeitkonten für eine flexible Verteilung der Arbeitszeit im gesamten Erwerbsverlauf.

Für eine freiere Wahl des Arbeitsorts sprechen sich SPD, Grüne und die Linke aus (Recht auf Homeoffice). Die FDP will faktische Hürden für eine Nutzung von Heimarbeitsplätzen durch eine Modernisierung und Entbürokratisierung von Arbeitsschutzzörschriften abbauen.

Eine vollständige Übersicht über weitere die Positionen im Bereich Arbeitspolitik (mit den Positionen zu weiteren Fragen wie Arbeitnehmerüberlassung, Arbeitnehmerdatenschutz, Schutz vor psychischer Überlast) wurde unter [www.ulawahl.de/wahl-2017/arbeitspolitik](http://www.ulawahl.de/wahl-2017/arbeitspolitik) veröffentlicht. ■



Bildung und Altersvorsorge standen im Mittelpunkt einer ULA-Podiumsdiskussion zur Bundestagswahl am 4. Juli 2017 im Industriepark Höchst. Es diskutieren (o. l. n. u. r.): Jörg Cezanne (Die Linke), Jessica Purkhardt (Bündnis 90/Die Grünen), Prof. Matthias Zimmer (CDU), Klaus Bernhard Hofmann (ULA) als Moderator, Dr. Oliver Strank (SPD) und Katharina Schreiner (FDP). Unter [www.ulawahl.de/wahl-2017/podium](http://www.ulawahl.de/wahl-2017/podium) gibt es einen ausführlichen Bericht. Fotos: Anke Kristina Schäfer. Icon: GoNeo – Fotolia

# Ethisch und flexibel: Was muss die Führungskraft von morgen leisten?

**Verantwortungsgefühl, stabile ethische Grundlagen, Flexibilität und Sozialkompetenz gehören zu den zentralen Erfolgskriterien von Führungskräften – nicht nur heute, sondern auch mit Blick auf künftige Herausforderungen durch Demografie und Digitalisierung.**

Dies ist eines der zentralen Ergebnisse der Studie „Leadership of the Future“, die vom europäischen Dachverband der ULA „CEC – European Managers“ erstellt wurde. Sie beruht auf einer Onlinebefragung unter mehr als 1.400 Führungskräften aus 16 europäischen Staaten. Außerdem enthält sie eine Bestandsaufnahme der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion und entwickelt daraus eine (Arbeits-)Definition von Führung (*leadership*) und Führungskraft (*leader*).

Danach ist Leadership mehr als bloßes Management. Die entscheidenden Prozesskomponenten sind vielmehr vernetztes Denken, die Vernetzung von Personen und Ressourcen und vor allem Lernprozesse in Organisationen. Die Forschungsliteratur weist darauf hin, dass es weniger auf isolierte Maßnahmen ankommt, sondern auf deren Qualität. So ist etwa bei Fortbildungen die Einbettung in einen kontinuierlichen Zyklus entscheidend: Bewusste und genaue Überlegungen über den Bedarf und die Ziele zählen ebenso dazu wie eine gründliche Evaluation und die fortwährende Anpassung der Maßnahmen an die internen Organisationsprozesse.

Für eine Reihe von individuellen Führungskompetenzen wurde abgefragt, wie die Befragten ihr eigenes Können bewerten, wie wichtig dieses Merkmal ist und wie sich dessen Bedeutung in der Zukunft entwickeln wird. Bei den individuellen Fähigkeiten belegten zwei Fähigkeiten in al-

len drei Dimensionen Spitzenplätze, nämlich Verantwortungsgefühl, ethische Grundlagen sowie Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Führungskräfte sehen sich selbst also gut für die Zukunft gerüstet.

Kleinere Lücken im Vergleich der selbst-eingeschätzten Fähigkeiten mit den Anforderungen, also dem Entwicklungspotenzial, sind nur bei Faktoren erkennbar, die als von geringer Bedeutung angesehen werden. Dazu gehören der Umgang mit Unsicherheit, das Denken in Alternativen und das Infragestellen eigener Annahmen.

Bei der Bewertung des Erfolgs der Unternehmen wurde nicht nur auf ökonomische

Kennziffern abgestellt: Es wurden auch zukunftsgerichtete Faktoren wie die strategische Positionierung, das Wohlbefinden der Belegschaft, die Innovationsfähigkeit und das Ansehen bei relevanten Stakeholdern (Kunden, Arbeitnehmer, Gesellschaft) mit zur Bewertung gestellt.

Auf Basis der von Teilnehmern selbst eingeschätzten Fähigkeiten und Stärken ihrer eigenen Person beziehungsweise ihres Unternehmens wurden mehrere Hypothesen statistisch getestet und überwiegend für zutreffend befunden: Erstens, Führungskompetenzen in relevanten Bereichen führen zu mehr Führungserfolg. Zweitens, eine Vernetzung von Wissen und Personen hat einen statistisch starken und signifikanten positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg, unter anderem des Unternehmens.

Eine weitere Hypothese, dass es neben emotionalen und sozialen Kompetenzen auch auf eine ausgewogene Mischung mehrerer Fähigkeiten wie kognitive Fähigkeiten und Handlungskompetenzen ankommt, konnte nur teilweise belegt werden. Vor allem soziale Kompetenzen waren demnach entscheidend für den individuellen Erfolg und bestätigen damit psychologische Erkenntnisse zur sozialen Intelligenz.

Die ausführliche Auswertung wurde unter [www.cec-manager.org/leadership-survey](http://www.cec-manager.org/leadership-survey) veröffentlicht. ■



## GLEICHSTELLUNG

# Frauenverbände fordern Gleichberechtigung

**Fast 100 Jahre nach der Einführung des Frauenwahlrechts haben sich 17 Frauenverbände zu einem Bündnis zusammengeschlossen, um ihre Forderungen zu bündeln. Die daraus entstandene „Berliner Erklärung 2017“ richtet sich pünktlich zur Bundestagswahl an die politischen Parteien in Deutschland. Mit dabei sind drei Mitgliedsorganisationen der ULA: EAF Berlin, BPW Germany und EWMD Germany.**

Im Grundsatz setzen sich die Unterzeichnerinnen für weitere Schritte bei der Gleichberechtigung von Frauen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ein. Auch nach 70 Jahren Gleichberechtigungsanspruch im Grundgesetz bestehen weiterhin Nachteile für Frauen in Arbeitswelt und Gesellschaft. Weil dem Bündnis die Gleichstellung zu langsam vorankommt, adressieren sie konkrete Vorschläge an die Politik.

Drei zentrale Forderungen stehen in der Berliner Erklärung im Mittelpunkt: gleiche Teilhabe, gleiche Bezahlung sowie Verbindlichkeit, Transparenz und Monitoring von Gleichstellungspolitik. Im Einzelnen bedeutet das eine paritätische Teilhabe, nicht nur in den Aufsichtsräten und operativen Führungsebenen in Unternehmen, sondern auch in den Parlamenten. In den Bereichen Medien, Kultur, Medizin und Wissenschaft wird zudem eine paritätische Besetzung der jeweiligen Aufsichts-, Beratungs- und Vergabegremien gefordert. Das Entgeltransparenzgesetz sei ein erster Schritt in die richtige Richtung. Dennoch wünschen sich die Frauenverbände weitergehende gesetzliche Regelungen und Prüfverfahren zur geschlechterdifferenzierten Entgeltanalyse in allen Betrieben mit Betriebsratspflicht. In der Bundesregierung ist die Gleichstellung zwar bereits als „durchgängiges Leitprinzip“ festgeschrieben. Jedoch sehen die Verbände noch Defizite in der Umsetzung und sprechen sich für eine verbindliche Anwendung aus.

Bei der Vorstellung der Erklärung Ende Mai erhielten die Unterstützerinnen überwiegend positives Feedback von den Spitzen-



*Beim Streben nach einer erfolgreichen Gleichstellung von Frauen und Männern wird nach wir vor hart um die richtigen Konzepte gerungen. Foto: pathdoc – Fotolia*

vertreterinnen und Spitzenvertretern von CDU/CSU, SPD, Bündnis 90/Die Grünen, FDP und den Linken. Lediglich die AfD hat sich nicht mit dem Bündnis getroffen und kündigte an, in schriftlicher Form zum Forderungskatalog Stellung zu nehmen.

Für die Führungskräftevereinigung ULA ist die Erklärung der 17 führenden Frauenverbände mit gemeinsamen Forderungen ein positives Zeichen für die nächste Legislaturperiode. Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen sowie generell die Förderung von Diversity müssen immer wieder thematisiert und von der Politik eingefordert werden. Chancengleichheit in Gesellschaft und Berufsleben ist den Mitgliedsverbänden der ULA ein Anliegen. Dazu gehört fraglos die Erhöhung der Anzahl von Frauen in Führungspositionen. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es eine Vielzahl an Instrumenten.

Die ULA hat im Jahr 2015 die Quote im Aufsichtsrat begrüßt und auch die Verpflichtung großer Unternehmen, Ziele für die operativen Führungsebenen aufzustellen und über deren Erreichung zu berichten. Dieser zweite Mechanismus war bewusst und richtigerweise „weicher“ als eine gesetzliche Quote. Sollte er sich nun als unwirksam herausstellen, ist es aus ULA-Sicht grundsätzlich legitim, nach der Wahl über quantitative Anforderungen an die Ziele zu diskutieren (die 17 Frauenverbände fordern jetzt 30 Prozent als Mindestziel).

Aus Sicht der ULA ist es aber vor allem wichtig, frühzeitig mit der Förderung von Gleichstellung und Diversity zu beginnen. Schon bei der Einstellung von Mitarbeiterninnen und Mitarbeitern in Unternehmen kann ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis das Fundament für mehr Frauen in Führungspositionen setzen. ■



Foto: REDPIXEL – Fotolia

## AKTUELLE SEMINARE

# Karriere fördern durch Weiterbildung

Führungskräfte müssen sich regelmäßig weiterbilden, um fachlich auf der Höhe zu bleiben und ihre Soft Skills zu entwickeln. Dazu bietet das Führungskräfte Institut (FKI) spezielle Seminare an. Die Anmeldung erfolgt online auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Wirkungsvolle Taktiken für harte Verhandlungen

Welche Faktoren beeinflussen eine Verhandlung? Wie kann man diese bei der Verhandlungsführung gezielt einsetzen? Der erfahrene Verhandlungsspezialist Kai Braake trainiert mit den Seminarteilnehmern Taktiken anhand praktischer Verhandlungssituationen.

**Wann?** Am 5. September 2017.

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

## Hartes Verhandeln – Stufe zwei

Neben einer gut durchdachten Verhandlungsstrategie entscheiden auch rhetorisch-dialektische Fertigkeiten über den Verhandlungserfolg. In diesem Seminar erweitern die Teilnehmer ihr rhetorisches Wirkungsrepertoire, um auch in herausfordernden Situationen zu bestehen.

**Wann?** Am 6. September 2017.

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

## Durchführung von Sprecherausschüssen

Im Frühjahr 2018 finden die Wahlen zu den Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten statt. Das Seminar richtet sich an die Verantwortlichen für die Durchführung von Sprecherausschusswahlen. Rechtsanwalt Christian Lange erläutert den komplexen Wahlprozess.

**Wann?** Am 28. September sowie am 14. November 2017.

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

## ULA-SPRECHERAUSSCHUSSTAG BERLIN

### Sprecherausschusstag: Dokumentation nun online

Eine Dokumentation des ULA-Sprecherausschusstags, der am 31. Mai und 1. Juni 2017 in Berlin stattgefunden hat, ist Mitte August online unter [www.ulaweb.de/spa-tag-2017](http://www.ulaweb.de/spa-tag-2017) erschienen. Dort abrufbar sind Zusammenfassungen der Vorträge sowie Audio-dateien mit kurzen Auszügen aus den Vorträgen. Schwerpunkte des ersten Tages waren die Zukunft Europas angesichts der andauernden Wirtschafts- und Finanzkrise sowie die Situation in Frankreich nach der Wahl Emmanuel Macrons zum Präsidenten. Ein weiterer Vortrag widmete sich aktuellen EU-rechtlichen Herausforderungen für die Mitbestimmung. Der zweite Veranstaltungstag beleuchtete unterschiedliche Facetten von „Führung und Internationalisierung“. Die Vortragsthemen reichten von Afrika als Wirtschafts- und Investitionsstandort über das Management von Auslandsentsendungen bis hin zur Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Auch im Jahr 2018 wird ein ULA-Sprecherausschusstag stattfinden – aufgrund der Neuwahl der Sprecherausschüsse im Frühjahr voraussichtlich im Juni 2018. Das genaue Datum und die Themenschwerpunkte wird die ULA bis Ende des Jahres mitteilen.

## UMSATZENTWICKLUNG IN DER INDUSTRIE

# Chemie und Pharma über dem Durchschnitt

Pro beschäftigtem Arbeitnehmer hat sich der Umsatz in der chemisch-pharmazeutischen Industrie seit 2008 insgesamt dynamischer entwickelt als im verarbeiteten Gewerbe insgesamt. Allerdings ist dieser Vorsprung in den letzten Jahren immer kleiner geworden.

**Legende**

- Chemisch-pharmazeutische Industrie
- Verarbeitendes Gewerbe

Quellen: Statistisches Bundesamt, Verband der Chemischen Industrie,  
eigene Berechnungen, Indexwerte (2008 = 100),  
Foto: puckillustrations – Fotolia

# 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**