Ausgabe 6 · Dezember 2017 www.ula.de

ULA Nachrichten

Informationen für Führungskräfte

Gehaltsverhandlungen:

Wer‘s sportlich nimmt, hat mehr Erfolg!

Inhalt

Coverfoto: fotogestoeber – Fotolia

EDITORIAL

03 **Gutachten der Wirtschaftsweisen**
Spielraum für Optimismus

ULA INTERN

03 **Personalia**
Verband stellt sich neu auf

MANAGER MONITOR

04 **Mitbestimmung**
Unterstützung von Führungskräften

KARRIERE

06 **Gehaltsverhandlungen**
Durchboxen leichter gemacht

EUROPA

08 **Arbeitsrecht**
Neue Regeln für Entsendungen

SOZIALES

09 **Betriebliche Altersversorgung**
Aufbruch ins Ungewisse

MANAGEMENT

10 **Führungskräfte Institut**
Aktuelle FKI-Seminare

10 **Sprecherausschüsse**
Tagung und Musterformschreiben

WIRTSCHAFT IN ZAHLEN

11 **Digitalisierung hilft Umsatz**

Impressum

Herausgeber: ULA – Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände · Kaiserdamm 31 · 14057 Berlin;
VAA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln · Telefon: +49 30 3069630 · Fax: +49 30 30696313 · E-Mail: **info@ula.de** · **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: Köllen Druck+Verlag · Bonn

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

Lust auf Zukunft

Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung war selbst überrascht: Die deutsche Wirtschaft entwickelt sich besser, als vor einem Jahr prognostiziert. Sie befindet sich in einem kräftigen Aufschwung und rechnet mit Zuwachsraten des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 2,0 Prozent im Jahr 2017 und 2,2 Prozent im Jahr 2018. Von dieser positiven Entwicklung profitiert auch der Euroraum mit einem prognostizierten BIP-Wachstum von 2,3 Prozent im Jahr 2017 und 2,1 Prozent im Jahr 2018. Der Arbeitsmarkt ist ebenfalls in einer blendenden Verfassung: Die Zahl der Erwerbstätigen ist kräftig gestiegen, die der Normalbeschäftigten hat einen Höchststand erreicht. Sogar das Arbeitsvolumen, also die Zahl der tatsächlich geleisteten Stunden, wird das bisherige Rekordniveau von 1991 übertreffen.

Foto: ULA

Es ist mehr als erfreulich, dass die Forderungen des Sachverständigenrats für weitere wachstumsfreundliche Reformen so klingen, als wären sie aus unserem ULA-Katalog abgeschrieben: Mit einer Tarifreform der Einkommensteuer sollten Mehreinnahmen aus der Kalten Progression zurückgegeben und der Solidaritätszuschlag allmählich abgeschafft werden. Auch die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte zur Sicherstellung der Tragfähigkeit sollte weiterhin hohe Priorität besitzen. Alles klare ULA-Forderungen der letzten Jahre.

Die ULA begrüßt auch die Aussagen zur Fachkräftesicherung. Zunächst muss das vorhandene Arbeitskräftepotenzial insbesondere von Frauen und Älteren noch wirksamer ausgeschöpft werden. Hier hilft eine weiter verbesserte Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere. Nötig sind auch mehr Anstrengungen und Investitionen in Bildung und Weiterbildung, um Arbeitnehmer so für die digitale Arbeitswelt und den Strukturwandel zu befähigen. Die ULA stimmt der Forderung zu, die gesteuerte Zuwanderung aus Nicht-EU-Staaten von Akademikern auf qualifizierte Fachkräfte auszudehnen. Ein Einwanderungsgesetz ist mehr als überfällig.

Mit Blick auf den in Deutschland gelegentlich geführten Ungleichheitsdiskurs stellt der Sachverständigenrat fest, dass dieser nicht der tatsächlichen Lage entspreche. Die Verteilung der Nettoeinkommen sei seit dem Jahr 2005 weitgehend stabil. Insgesamt macht dieses Gutachten Lust auf Zukunft. Es ist erfreulich zu sehen, dass dieses kompetente Gremium die Forderungen der ULA in ihrer wirtschaftspolitischen Richtigkeit bestätigt. Die fünf Wirtschaftsweisen schließen mit einem Bekenntnis zur Globalisierung. Sie habe weltweit zu großen Effizienz- und Wohlfahrtssteigerungen geführt und die weltweite Armut merklich reduziert. Protektionistischen Maßnahmen sollte entgegengetreten und weitere Freihandelsabkommen abgeschlossen werden. Das sehen die Führungskräfte der ULA ganz genauso.

Ihr
Roland Leroux

Dr. Roland Leroux

NEUES AUS DEM VERBAND

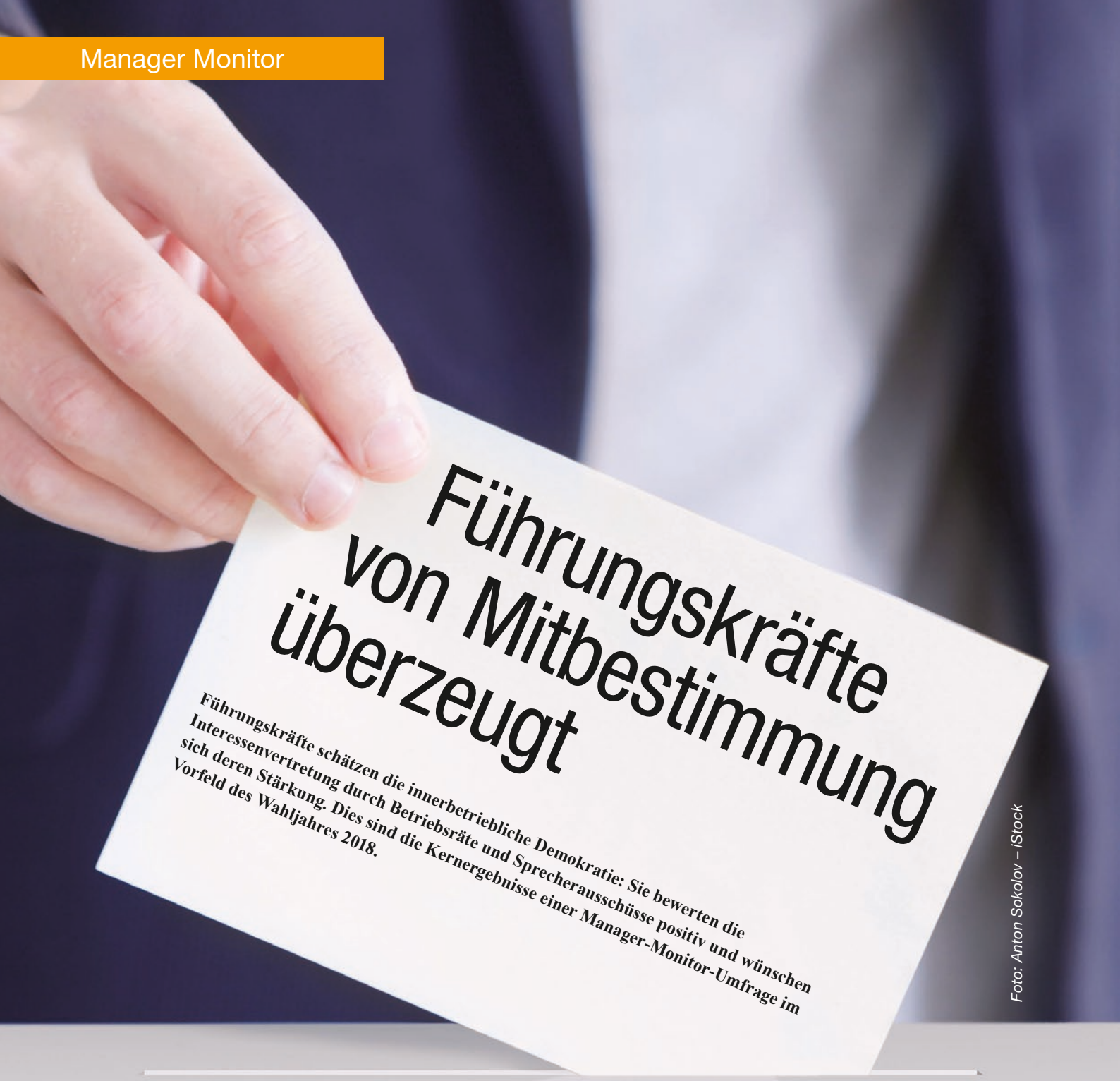
Änderungen beim Personal

Im Herbst hat die Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA ihre Rechtsform geändert. Gegründet im Jahr 1951 als nicht rechtsfähiger Verein ist die Führungskräftevereinigung nun seit Oktober 2017 ein eingetragener Verein (e. V.). Mit der Aufnahme ins Vereinsregister wurden auch die im Mai 2017 vorgenommenen Satzungsänderungen sowie die Wahl eines vierköpfigen geschäftsführenden Vorstands wirksam.

Dem geschäftsführenden Vorstand gehören neben dem ULA-Präsidenten Dr. Roland Leroux vom Führungskräfteverband Chemie VAA drei weitere Vertreter der ULA-Mitgliedsverbände an: Susanne Schebel, Vorsitzende des Verbandes Fach- und Führungskräfte (VFF), Dr. Thomas Fischer, VAA, und Markus Ebel-Waldmann, Vorsitzender des VDL – Bundesverband Agrar Ernährung Umwelt. Unter **www.ula.de/personen** wurden kurze Porträts der neuen Vorstandsmitglieder eingestellt.

Die Vorsitzenden der Mitgliedsverbände vertreten ihre Verbände in der ULA-Mitgliederversammlung, dem höchsten Beschlussgremium des Dachverbandes der Führungskräfte in Deutschland.

Eine weitere Veränderung betrifft die ULA-Geschäftsführung: Andreas Zimmermann, Geschäftsführer Sozialpolitik bei der ULA und zugleich auch einer der Geschäftsführer des Führungskräfte Instituts (FKI), verlässt die ULA nach 18-jähriger Tätigkeit zum Jahresende. Zimmermann tritt eine Stelle bei der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung (aba) an. Die ULA dankt dem ausgewiesenen Experten im Bereich der Sozialpolitik und Sozialversicherung auch an dieser Stelle für die langjährige engagierte, stets sehr wertvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit. ■



Führungskräfte von Mitbestimmung überzeugt

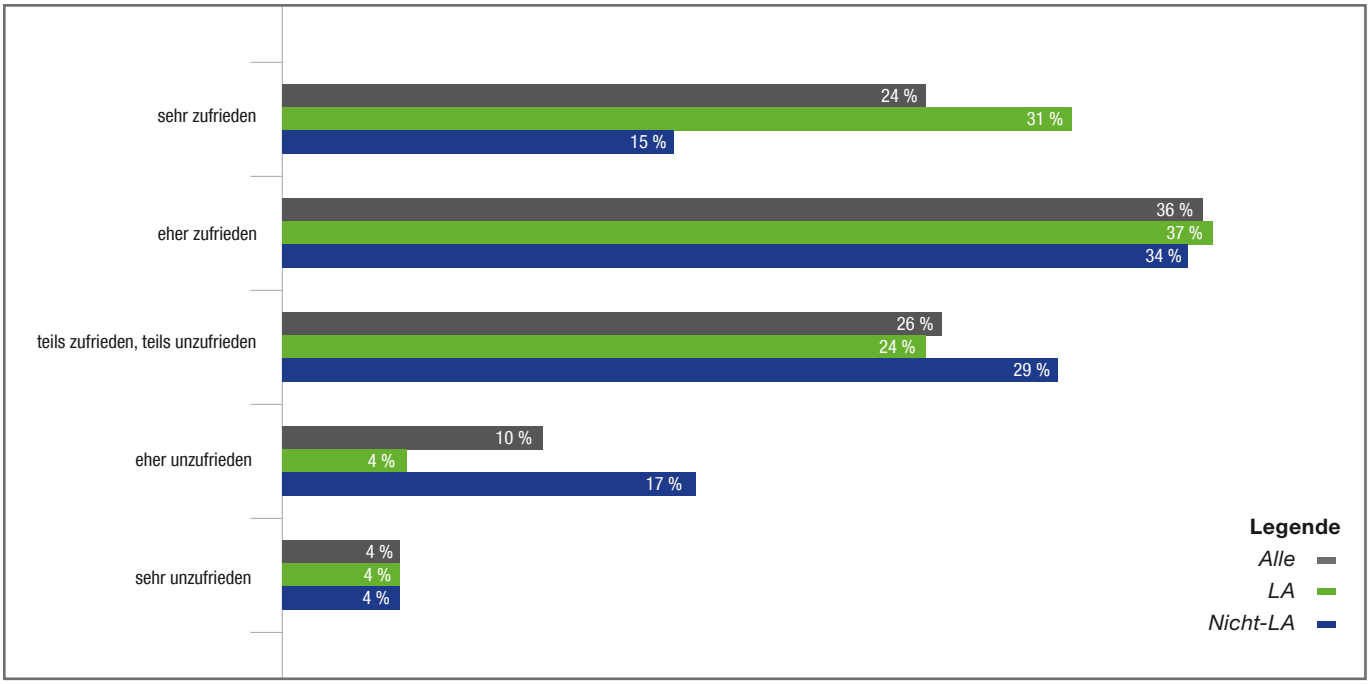
Führungskräfte schätzen die innerbetriebliche Demokratie: Sie bewerten die Interessenvertretung durch Betriebsräte und Sprecherausschüsse positiv und wünschen sich deren Stärkung. Dies sind die Kernergebnisse einer Manager-Monitor-Umfrage im Vorfeld des Wahljahres 2018.

Foto: Anton Sokolov – iStock

Die Umfrageteilnehmer stammen nahezu alle aus Unternehmen mit betrieblichen Mitbestimmungsgremien. Bei 89 Prozent gibt es einen Betriebsrat und bei 75 Prozent einen Sprecherausschuss der leitenden Angestellten. Personalvertretungsgremien des öffentlichen Dienstes oder andere Vertretungsformen auf nicht gesetzlicher Grundlage werden von jeweils fünf Prozent vermeldet. Aus komplett mitbestimmungsfreien Unternehmen stammen nur sechs Prozent der Befragten. Die hohen Werte sind nicht überraschend. Die Geschichte der ULA und ihrer Verbände ist aufs Engste mit Mitbestimmungsfragen verknüpft, insbesondere mit der Etablierung des Sprecherausschussgesetzes, einem Ziel, das 1988 erreicht wurde – 37 Jahre nach Gründung der ULA im Jahr 1951 als politischer Dachverband.

Beim Thema Mitbestimmung ist der Fokus der ULA aber breiter geworden, da in der Mitgliedschaft in den letzten Jahren auch der Anteil der Führungskräfte ohne den Status des leitenden Angestellten gewachsen ist, also von Führungskräften, die im nächsten Jahr bei den Betriebsratswahlen aktiv und passiv wahlberechtigt sein werden. Dies spiegelt sich auch in der Struktur der Umfrageteilnehmer wieder: Der Anteil der leitenden Angestellten lag bei 54 Prozent, derjenige der nichtleitenden Angestellten betrug 46 Prozent.

Traditionell ist in den Unternehmen die Wahlbeteiligung ein wichtiger Indikator für die Akzeptanz der betrieblichen Mitbestimmung und für die spätere Durchsetzungskraft der gewählten Vertreter. Hier stimmen



Mit ihrer jeweiligen Interessenvertretung sind Führungskräfte überwiegend zufrieden und sehr zufrieden. Das zeigt einen starken Rückhalt für die Mitbestimmung in Deutschland. Quelle: ULA

die Umfrageergebnisse ermutigend: Leitende und nichtleitende Angestellte wollen zu jeweils 73 Prozent „mit Sicherheit“ und zu acht Prozent „vermutlich“ an den Wahlen teilnehmen. Bei den leitenden Angestellten ist dies sicherlich auch das Ergebnis der Arbeit der gewählten Vertreter in der zu Ende gehenden Amtsperiode. Mit ihr sind insbesondere die leitenden Angestellten sehr zufrieden (siehe Grafik).

Das höhere Zufriedenheitsniveau unter Leitenden überrascht nicht, da der Organisationsgrad der ULA-Verbände unter Sprecherausschussmitgliedern traditionell sehr hoch ist. Hier ist es den Gewählten möglich, die Akzente bei der Interessenvertretung eigenständig zu setzen. Im Bereich der Betriebsratsarbeit, wo sich Führungskräfteverbände wie der VAA in der Chemiebranche ebenfalls erfolgreich engagieren, erreichen Listen mit Führungskräften beziehungsweise außertariflichen Angestellten zumeist die Position starker Minderheitenfraktionen.

Mitbestimmungsrechte (bei Betriebsräten) sowie Mitwirkungs- und Beratungsrechte der Interessenvertretungsgremien betreffen eine breite Palette von Themen. Die wichtigsten davon wurden in der Umfrage zur Bewertung gestellt. Das Ergebnis: Leitende Angestellte und nichtleitende Führungskräfte halten den gesamten Katalog der Mitwirkungsrechte für sehr wichtig oder wichtig. Bei den meisten Punkten ergeben sich nur sehr geringe – und nicht interpretierbare – Unterschiede in den Bewertungen zwischen leitenden und nichtleitenden Angestellten.

An der Spitze der Punkte, bei denen eine wirksame betriebliche Interessenvertretung gewünscht wird, stehen die „allgemeinen Entlohnungsgrundsätze“ und die „Ausgestaltung der betrieblichen Altersversorgung“. Das Thema Betriebsrente ist die einzige Antwortkategorie, bei der es in der obersten Antwortkategorie statistisch signifikante Unterschiede gab: 81 Prozent der Umfrageteilnehmer mit dem Status des leitenden Angestellten sehen dieses Thema als „sehr wichtig“ an, aber nur 62 Prozent der Befragten ohne diesen Status.

Von mindestens 75 Prozent der Befragten als sehr wichtig oder wichtig bewertet wurden außerdem die Mitwirkung bei Umstrukturierungen, allgemeine Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitssicherheit sowie die Beteiligung an Personalentscheidungen (Einstellungen oder Entlassungen). Die Unterrichtung über wirtschaftliche Angelegenheiten wird von zwei Dritteln der Befragten als sehr wichtig oder wichtig beurteilt, wobei leitende Angestellte hier deutlich häufiger die Kategorie „sehr wichtig“ wählen.

Zur Bewertung gestellt wurden auch aktuelle Forderungen, die in den letzten Jahren in die Diskussion gebracht, aber von der Großen Koalition nicht aufgegriffen wurden. Auch in diesen Umfrageergebnissen drückt sich die Wertschätzung der befragten Führungskräfte für ihre Mitbestimmungssysteme aus und für die Erwartung, dass deren Basis geschützt und gestärkt werden soll.

Zustimmungswerte von über 60 Prozent (Kategorien: „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“) erzielen eine Erleichterung der Wahlverfahren (zum Beispiel durch Onlinewahlen) sowie die (Neu-)Gründung von Betriebsräten oder Sprecherausschüssen, eine Verbesserung des Schutzes gewählter Vertreter (oder Initiatoren von Wahlen) vor Benachteiligungen und die Nutzung der Mitwirkungsrechte in Fragen der Vereinbarkeit, Gleichstellung und Diversity. Etwas dahinter, aber immer noch mehrheitlich unterstützt, rangiert die Idee, die Rechte der Interessenvertretungen in Fragen der Weiterbildung zu stärken.

Unter **www.ula.de/umfragen** gibt es eine vollständige Auswertung mit allen Grafiken. ■

Wer mit einer sportlichen Einstellung und Erfolgsgewissheit in Verhandlungen geht, kann bessere Resultate erzielen. Foto: fotogestoeber – Fotolia

ERFOLGREICHE VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Mehr Gehalt durch Spaß am Verhandeln

Was hat sich in den letzten zehn Jahren in Bezug auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen von Führungskräften verändert? Wovon hängt ihr Erfolg ab? Gibt es Unterschiede zwischen Frauen und Männern? Im vergangenen Frühjahr haben Prof. Andrea Ruppert und Prof. Martina Voigt von der Frankfurt University of Applied Sciences in Kooperation mit der ULA und der BPW Germany eine Onlinebefragung durchgeführt und damit eine bereits zehn Jahre zurückliegende Studie wiederholt, um Antworten auf diese Fragen zu finden. Hier in den ULA Nachrichten stellen die beiden Autorinnen die neuesten Studienergebnisse vor.

Von Prof. Dr. Andrea Ruppert und Prof. Dr. Martina Voigt

Die Ursprungsstudie von 2007 (Ruppert/Voigt. GEHALT UND AUFSTIEG. Mythen – Fakten – Modelle erfolgreichen Verhandelns, Aachen 2009) hatte gezeigt, dass in Bezug auf das Ergebnis von Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen erhebliche geschlechtstypische Unterschiede existieren und der Schlüssel zum Erfolg in den Einstellungen zum Verhandeln und der Fähigkeit die Gehaltsverhandlung zu steuern zu finden ist. An der aktuellen Studie haben 735 Führungskräfte teilgenommen; die Verteilung zwischen Frauen (52,6 Prozent) und Männern (47,4 Prozent) war fast ausgeglichen. Die Stichproben der beiden Befragungen weichen in ihrer Zusammensetzung (Alter der Befragten, Unternehmensgröße und Branche des Arbeitgebers, Stellung der Befragten im Unternehmen) nicht wesentlich voneinander ab und sind somit gut vergleichbar.

Beide Studien zeigen, dass weibliche und männliche Führungskräfte mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen aus Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen herauskommen. Ähnlich wie vor zehn Jahren hatte auch in der aktuellen Studie jeder dritte männliche Befragte in den letzten fünf Jahren mehr als zwei Gehaltsverbesserungen, aber nur jede fünfte Frau. Vergleichbares, wenn auch mit kleineren Prozentsatzdifferenzen, gilt für die Häufigkeit der Beförderungen. Weibliche Führungskräfte erzielen zudem deutlich niedrigere Gehaltserhöhungen und erhalten auch deutlich seltener gleichzeitig mit einer Gehaltserhöhung eine bessere Position und damit eine günstigere Ausgangsbasis für die nächste Gehaltsverhandlung.

Unterschiedliche Einstellungen zum Verhandeln

Wie bereits in der Untersuchung von 2007 zeigen sich auch in der aktuellen Studie bei den Einstellungen zum Verhandeln besonders viele signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern (Tabelle). Frauen geben deutlich seltener an, dass sie gern (im eigenen Interesse) verhandeln und dass es sie reizt, Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen zu führen. Andererseits nehmen sie wesentlich öfter als Männer Verhandlungsverluste persönlich und fühlen sich seltener durch Ablehnung oder Misserfolg herausgefordert. Weiterhin sehen sich die befragten Männer eher als harte Verhandlungspartner, während es den Frauen wichtiger ist, faire Kriterien anzuwenden.

Schlechte Vorbereitung von Gehaltsverhandlungen

2007 stellten wir fest, dass Gehaltsverhandlungen nicht sehr intensiv vorbereitet werden, und aktuell kommen wir zu dem gleichen Ergebnis: Nur etwas mehr als die Hälfte aller Befragten sammelte im Vorfeld Argumente und listete die eigenen Leistungen auf. Nur etwa jeder Dritte nutzte weitere Möglichkeiten, die in der einschlägigen Literatur als wesentlich angesehen werden, wie beispielsweise die Einstimmung auf den Gesprächspartner. Lediglich jeder Fünfte ermittelte den eigenen Marktwert extern.

Große Unterschiede bei Emotionen zwischen Frauen und Männern

Auch dieses Mal haben wir nach den Emotionen gefragt, welche die Befragten vor und nach der zuletzt geführten Gehaltsverhandlung empfunden haben, und stellen fest, dass sich in den letzten zehn Jahren nichts Wesentliches verändert hat. Bei den männlichen Probanden sind positive Gefühle (Erfolgsgewissheit sowie Ruhe und Gelassenheit) stärker ausgeprägt; die weiblichen Befragten haben höhere Werte bei den negativen Emotionen (Ängstlichkeit und Nervosität). Erfolgsgewiss oder eher erfolgsgewiss gingen drei von vier Männern in die letzte Gehaltsverhandlung, bei den Frauen lag der Anteil hingegen unter 60 Prozent. Die Analyse des Zusammenhangs zwischen Emotionen und Verhandlungserfolg zeigt, dass insbesondere das Gefühl der Erfolgsgewissheit die Chance erhöht, zu den erfolgreichen Verhandlern zu gehören.

Mindestens eher nervös vor der letzten Gehaltsverhandlung fühlte sich hingegen jede dritte Frau, aber nur 16,7 Prozent der männlichen Befragten gaben an, „eher nervös" gewesen zu sein – kein einziger Mann war „voll und ganz" nervös. Und auch nach der Verhandlung sind es die Frauen, die sich mit negativen Gefühlen konfrontiert sehen. Sie empfanden signifikant öfter das Gefühl der Enttäuschung und fühlten sich häufiger missverstanden.

Erfolgsgewissheit verspricht gute Verhandlungen

Auch nach zehn Jahren stellen wir fest: Frauen sind in Gehaltsverhandlungen weniger erfolgreich als Männer. Und wir identifizieren die gleichen Faktoren, die geeignet sind, um das Verbesserungspotenzial auszuschöpfen: eine positive und „sportlichere" Einstellung, intensivere und gezielte Vorbereitung. Beides führt idealerweise dazu, dass man bereits mit dem positiven Gefühl von Erfolgsgewissheit in die Verhandlung einsteigen und in dem Gehaltsgespräch souverän agieren kann. ■

Prof. Dr. Andrea Ruppert
Frankfurt University of Applied Sciences

lehrt und forscht an der Frankfurt University of Applied Sciences. Zuvor war sie als Rechtsanwältin und Unternehmensjuristin tätig. Ihr Fachgebiet ist das Handels- und Gesellschaftsrecht. Daneben lehrt und forscht sie seit mehr als zehn Jahren gemeinsam mit Prof. Martina Voigt zum Thema Verhandlungsführung.

Foto: Frankfurt UAS

Prof. Dr. Martina Voigt
Frankfurt University of Applied Sciences

lehrt Schlüsselkompetenzen und Management Skills an der Frankfurt University of Applied Sciences. Zuvor war sie als Projektmanagerin im Weiterbildungsbereich sowie als Trainerin und Moderatorin tätig. Ihr Forschungsschwerpunkt ist das Thema Verhandlungsführung.

Foto: Frankfurt UAS

(Mittelwert und Standardabweichung)	Männer		Frauen		signifikant
Ich verhandle gern.	3,43	1,12	3,07	1,15	p<0,001**
Ich verhandle gern in eigener Sache.	3,41	1,10	3,08	1,16	p<0,001**
Es reizt mich, Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen zu führen.	2,89	1,11	2,43	1,01	p<0,001**
Ablehnung und Misserfolg fordert mich heraus.	3,14	1,04	2,79	1,08	p<0,001**
Ich gehe in Verhandlungen mit der Überzeugung, dass ich erfolgreich sein werde.	3,75	0,75	3,54	0,88	p<0,001**
Ich nehme Verhandlungsverluste persönlich.	2,6	1,12	2,86	1,08	P=0,002**
Ich bin ein harter Verhandlungspartner	2,94	0,92	2,76	1,04	P=0,02*
Es ist mir wichtig, in einer Verhandlung faire Kriterien anzuwenden.	4,14	0,76	4,33	0,62	P=0,001**

Die Befragten wurden aufgefordert, zu einer Batterie kurzer Statements wie „Ich verhandle gern" mittels einer Likert-Skala (stimme nicht zu, stimme eher nicht zu, neutral, stimme eher zu, stimme voll zu) Stellung zu beziehen. Je größer der Mittelwert (jeweils erste Spalte), desto größer die Zustimmung zur jeweiligen Aussage. Die Signifikanzwerte wurden durch Anwendung des T-Tests ermittelt. Die Zahl der gültigen Fälle bewegt sich zwischen n = 718 und n = 725.

Bei einer Auslandsentsendung lässt sich Umzugsstress nur selten vermeiden. Nun kommt Zusatzaufwand durch eine Reform der EU-Richtlinie hinzu. Foto: Pathathai Chungyam – Fotolia

ARBEITSRECHT

Mehr Aufwand bei Entsendungen ins Ausland?

Eine geplante Reform der EU-Richtlinie über die Entsendung von Arbeitnehmern könnte auch Führungskräfte betreffen – und in den Unternehmen zu Mehraufwand führen.

Seit 1996 regelt die Richtlinie die „vorübergehende" Entsendung eines Arbeitnehmers ins Ausland, um dort Arbeitsleistung zu erbringen. Sie setzt zeitliche Grenzen für eine Entsendung im Rahmen des Arbeitsvertrags aus dem Herkunftsstaat. Außerdem ordnet sie an, dass in zentralen Fragen die Rechtsvorschriften des Gastlandes unmittelbar anzuwenden sind, etwa gesetzliche Mindestlöhne, Regelungen über Arbeitszeit und Urlaub, Arbeitsschutz- und Gleichbehandlungsvorschriften.

Politisch besonders umstritten ist seit Inkrafttreten der Richtlinie die Vergütung. Zwar wurde schon frühzeitig klargestellt, dass neben gesetzlichen Mindestlöhnen auch für allgemeinverbindlich erklärte Tarifverträge auf entsandte Arbeitnehmer angewendet werden müssen. In Deutschland regelt dies das Arbeitnehmer-Entsendegesetz für eine Vielzahl von Branchen wie etwa das Baugewerbe, die Gebäudereinigung oder den Pflegebereich. Trotzdem konnten Fehlentwicklungen und das Entstehen von Niedrigstlöhnen in bestimmten Bereichen – in Deutschland betrifft dies etwa die Fleischverarbeitung – vielerorts nicht wirksam abgestellt werden.

Daher haben sich die EU-Arbeits- und -Sozialminister im Oktober für ein hartes Durchgreifen entschieden. Ihr Entwurf, der noch im Europäischen Parlament beraten werden muss, stärkt den Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit". Er soll künftig alle Zulagen, Prämien und geldwerte Leistungen umfassen.

Kritisch aus Führungskräftesicht ist ein anderer Punkt: Die Höchstdauer von Entsendungen, innerhalb der EU bislang maximal 24 Monate, soll auf zwölf Monate beschränkt werden – mit einer Verlängerungsoption auf maximal 18 Monate. Damit werden mehr als ein Jahr dauernde Entsendungen innerhalb Europas erschwert. Bislang wurden sie zumeist bewusst so ausgestaltet, dass am Einsatzort kein neues Arbeitsverhältnis begründet werden musste und ein Wechsel des Arbeitnehmers in ein anderes Sozialversicherungs- oder Steuersystem vermieden werden konnte.

Die Bundesvereinigung der Arbeitgeber warnt nun davor, dass qualifizierte Arbeitnehmer künftig einfacher nach Indien oder China entsandt werden können als innerhalb Europas. Dies mag etwas zugespitzt sein. Der wahre Kern besteht aber wohl darin, dass künftig wohl auch bei innereuropäischen Entsendungen schneller ein alternatives Modell angewandt wird, das bei globalen Entsendungen üblich ist.

Wie funktioniert dies? Das inländische Arbeitsverhältnis wird ruhend gestellt – mit Rückkehrgarantie. Ergänzend wird eine Entsendevereinbarung abgeschlossen, deren Ziel normalerweise darin besteht, dass aus dem Aufenthalt im Ausland keine Verschlechterung bei der Vergütung und sonstigen Ansprüchen resultieren soll. Weit verbreitet sind hier etwa Regelungen über eine Weiterdotierung der betrieblichen Altersversorgung trotz ruhendem Arbeitsverhältnis.

All dies verursacht zweifellos Aufwand. Die damit zusammenhängenden rechtlichen Fragen sind schwierig, aber lösbar. Gerade international tätige Unternehmen haben hier viel Know-how aufgebaut und Routine entwickelt. Mitglieder aus ULA-Verbänden mit einem Juristischen Service erhalten darüber hinaus auch im Einzelfall Unterstützung durch ihren Verband. ■

BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

Betriebsrenten vor ungewisser Zukunft

Mit dem Betriebsrentenstärkungsgesetz tritt am 1. Januar 2018 die umfangreichste Reform in diesem Bereich seit vielen Jahren in Kraft. Auch Führungskräfte sind von ihr betroffen, vor allem bei der steuerlichen Förderung.

Durch die Reform wird es möglich, über „Öffnungsklauseln“ in Tarifverträgen von zahlreichen gesetzlichen Vorschriften im Betriebsrentenrecht abzuweichen. Erstmals zugelassen wird die „reine Beitragszusage“. Sie verpflichtet die Arbeitgeber lediglich zur Zahlung von Beiträgen in einer bestimmten Höhe. Die Einstandspflicht des Arbeitgebers bei einem Zahlungsausfall eines Versorgungsträgers entfällt, ebenso die Anpassungsprüfungspflichten für laufende Renten. Garantierte Leistungen im Alter sind im Rahmen der reinen Beitragszusage sogar explizit verboten, um eine renditeorientiertere Kapitalanlage sicherzustellen.

Die großen Gewerkschaften haben diese Reform befürwortet. Seither halten sie sich aber bedeckt, was ihre Absichten angeht, derartige Tarifverträge in nächster Zeit tatsächlich abzuschließen. Traditionell scheuen viele deutsche Kapitalanleger Risiken. Ein Tarifvertrag über eine „garantielose“ Altersversorgung würde also erst Recht einen hohen Begründungs- und Überzeugungsaufwand nach sich ziehen.

Sollten derartige Tarifverträge tatsächlich abgeschlossen werden, könnte ihr Geltungsbereich auch Führungskräfte umfassen, allerdings nur für Versorgungszusagen in den Durchführungswegen Direktversicherung, Pensionskasse und Pensionsfonds. Dies könnte indirekte negative Effekte für Führungskräfte haben. Sie benötigen für eine ausreichende Versorgung im Alter auch Direktzusagen oder Unterstützungskassen. Nur diese Durchführungswege ermöglichen steuerfreie Dotierungen ohne Obergrenze, etwa durch eine Umwandlung von Sonder- und Bonuszahlungen in Versorgungsansprüche.

Die Direktzusage wurde mit der Reform aber in doppelter Weise benachteiligt. Sie wurde von der „reinen Beitragszusage“ ausgeschlossen und dadurch für Arbeitgeber unattraktiver. Außerdem wurde die – auch von der ULA unterstützte – Forderung nach einer steuerlichen Entlastung nicht erfüllt. Die unrealistisch hohen Zinsannahmen im Steuerrecht bleiben unverändert. Vom Arbeitgeber aufgrund handelsrechtlicher Verpflichtungen bei der Bildung von Pensionsrückstellungen getätigte Aufwendungen werden weiterhin nicht in voller Höhe anerkannt.

Gefahr für bestehende Systeme

Mit der Reform wollte die Große Koalition die Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung erhöhen. Mehr Anreize und weniger Verpflichtungen im Niedriglohnbereich sowie bei kleinen und mittleren Unternehmen waren dafür ihr Ansatz. Ob dieses Ziel erreicht werden kann, ist aus Sicht der ULA ungewiss. Sie sieht hingegen die reale Gefahr, dass die Reform eine weitreichende Umgestaltung bereits bestehender Betriebsrentensysteme bewirken könnte, häufig zulasten der Arbeitnehmer.

Die kommenden fünf Jahre werden zeigen, welcher Effekt stärker ist. Bis 2023 sollen Wirkungen der Reform fortlaufend evaluiert und erst dann über eventuell noch weiter reichende Reformen entschieden werden.

Ein ausführlicher Überblick über alle steuerrechtlichen Änderungen sowie die Änderungen in den Bereichen Sozialversicherung und Versicherungsaufsicht findet sich in einer Langfassung dieses Artikels unter **www.ula.de/brsg-bewertung**. ■

Foto: Kerstin Selle – Fotolia

Führungskräfte Institut

Foto: alvarez – iStock

WEITERBILDUNG

Turbo zünden für die Karriere

Nur wer seine Fähigkeiten weiterentwickelt, kann erfolgreich Verantwortung übernehmen. Dazu bietet das Führungskräfte Institut (FKI) maßgeschneiderte Seminare an. Die Anmeldung erfolgt online auf www.fki-online.de.

Durchführung von Sprecherausschusswahlen

Parallel zu den Betriebsratswahlen finden im Frühjahr 2018 auch die Wahlen zu den Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten statt. In diesem Seminar erklärt Rechtsanwalt Christian Lange den komplexen Wahlprozess und die Stufen der Wahlvorbereitung.
Wann? Am 16. Januar 2018.
Wo? In der FKI-Geschäftsstelle (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

Hartes Verhandeln – Aufbauseminar in zwei Stufen

Welche Faktoren, Taktiken und Techniken können eine Verhandlung beeinflussen? In zwei aufeinander aufbauenden Trainings lernen die Teilnehmer, schnell und effektiv zu verhandeln. Referent ist der erfahrene Verhandlungsspezialist Kai Braake.
Wann? Am 27. und 28. Februar 2018.
Wo? In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

Abfindungen effizient gestalten

Wer ein Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung verlässt, kann durch die richtige Gestaltung hohe Steuerersparnisse erzielen. Finanzexpertin Marion Lamberty, Rechtsanwalt Gerhard Kronisch und Steuerberater Lutz Runte erörtern Optimierungsmaßnahmen.
Wann? Am 17. April 2018.
Wo? In der FKI-Geschäftsstelle (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

ULA-SPRECHERAUSSCHUSSTAG BERLIN

Sprecherausschusstag 2018: Vorbereitung läuft

Die Vorbereitungen für den ULA-Sprecherausschusstag 2018 sind angelaufen. Die achte Auflage der Veranstaltung soll – kurz nach dem Abschluss der Wahlen und der Konstituierung der neu gewählten Sprecherausschüsse – am 6. und 7. Juni 2018 im Siemens Conference Center in Berlin stattfinden. Inhaltlich widmet sie sich dem Thema Interessenvertretung in Wirtschaft, Unternehmen und Politik. Unter **www.sprecherausschusstag.de** wird ein erster Programmentwurf voraussichtlich Anfang 2018 veröffentlicht.

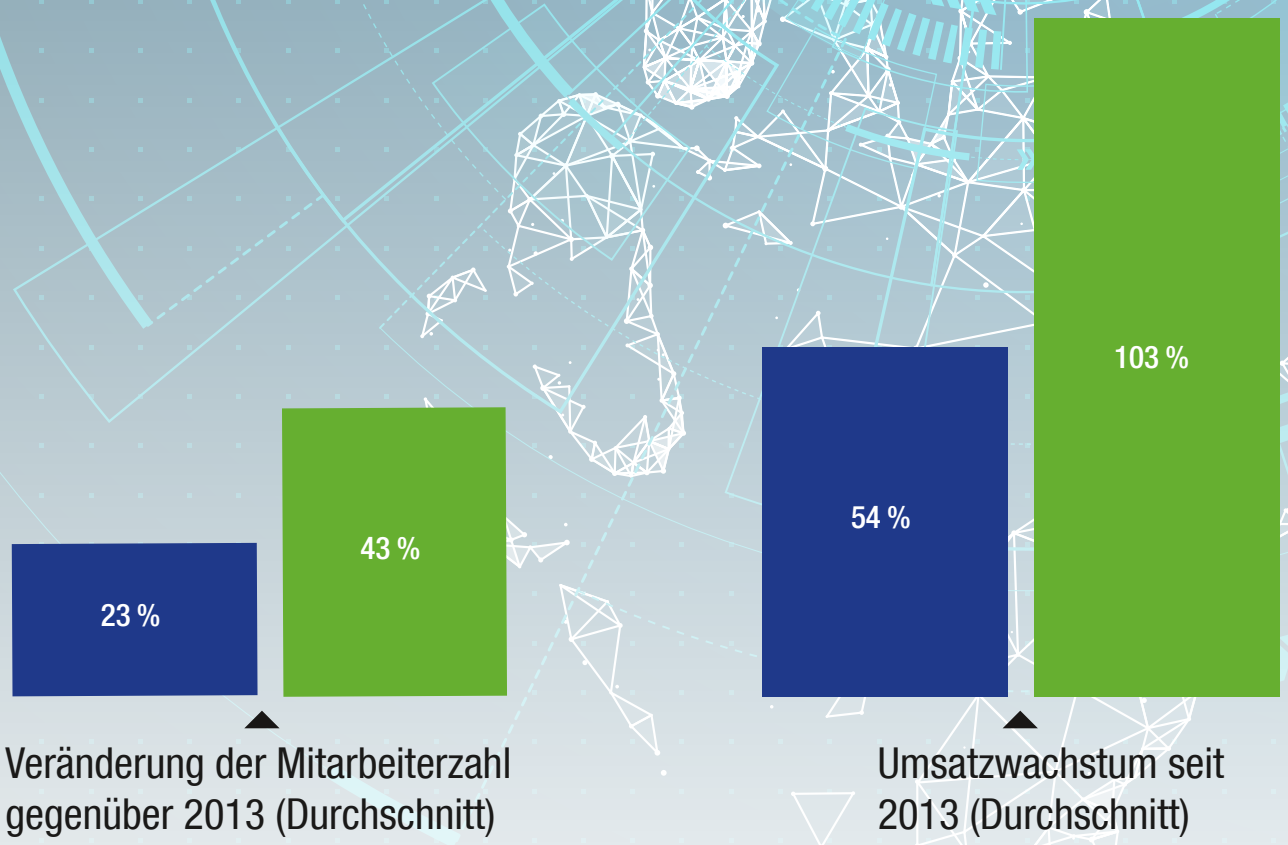
Musterformschreiben

Für die im Frühjahr 2018 anstehenden Sprecherausschusswahlen bietet das Führungskräfte Institut (FKI) den Wahlvorständen Hilfe. Im Herbst 2017 wurden die bewährten Online-Musterformschreiben in modernisierter Form veröffentlicht. Eine vollständige Sammlung aller Formulare, Aushänge und Wahlunterlagen, ergänzt um einen elektronischen Fristenkalender, navigiert diese onlinebasierte Lösung die Wahlverantwortlichen Schritt für Schritt durch alle Stadien der Wahlen. Mehr Informationen gibt es unter **www.spa-wahlen.de**.

DIGITALISIERTE UNTERNEHMEN

Doppelte Dynamik

Rund ein Fünftel der Industrieunternehmen in Deutschland ist einer Studie des Beratungsunternehmens TwinEconomics zufolge digitalisiert, hat also digitale und datenbasierte Geschäftsmodelle. Gegenüber den computerisierten Unternehmen, die lediglich Computer unterstützend im Rahmen ihres Geschäftsprozesses nutzen, weisen die digitalisierten Unternehmen eine fast doppelt so hohe Dynamik bei der Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung auf.



Legende

- *computerisierte Unternehmen*
- *digitalisierte Unternehmen*

Quelle: TwinEcomomics, IW Medien. Foto: Liu zishan – Shutterstock

Unser Auftraggeber ist der bundesweit größte Dachverband für Fach- und Führungskräfteorganisationen. Er übernimmt für 16 Führungskräfteverbände mit rund 60.000 überwiegend akademisch vorgebildeten Mitgliedern die gemeinsame gesellschaftspolitische, soziale, rechtliche und wirtschaftliche Interessensvertretung gegenüber staatlichen und privaten Institutionen und Verbänden in Deutschland und Europa.

Ziel ist es, die Rolle und das Image der Führungskräfte in allen Bereichen – Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sowie Medien – zu stärken.

Zum nächstmöglichen Zeitpunkt suchen wir einen Stellvertretenden Hauptgeschäftsführer (m/w) mit Dienstsitz in Berlin.

Stellvertretender Hauptgeschäftsführer (m|w)

In dieser zentralen Führungsposition repräsentieren Sie den Verband und arbeiten eng mit dem Hauptgeschäftsführer zusammen, den Sie bei der strategischen und inhaltlichen Positionierung der Organisation unterstützen.

Ihr Aufgabengebiet beinhaltet die Formulierung und die Abstimmung von Verbandsstellungnahmen sowie die Redaktion von Pressemitteilungen und Meldungen für die sozialen Netzwerke.

Sie übernehmen die Vertretung von Mitgliederinteressen gegenüber Dritten, insbesondere im politischen, aber auch im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext. Darüber hinaus obliegt Ihnen die Verantwortung für die Organisation und die Durchführung von Verbandsveranstaltungen sowie die Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben.

Wir suchen eine erfahrene und dynamische Persönlichkeit, die auf der Basis eines erfolgreich abgeschlossenen Hochschulstudiums (z. B. Rechtswissenschaften, Volkswirtschaft, Politik- oder Sozialwissenschaften) einschlägige Erfahrungen in vergleichbaren Institutionen oder Unternehmungen vorweisen kann.

Als idealer Kandidat bringen Sie Kenntnisse im Bereich der Sozialpolitik, der Mitbestimmung, der Gesundheitspolitik, der Europapolitik, des Datenschutzes sowie industrieller Beziehungen mit oder sind in der Lage, sich diese schnell anzueignen. Als Lobbyist überzeugen Sie vor allem durch gewinnendes Auftreten, politisches Gespür, Vernetzungsfähigkeit, Formulierungsgabe sowie Verhandlungsstärke.

Sie verfügen über eine schnelle Auffassungsgabe sowie ein hohes organisatorisches Geschick und bringen zudem ein ausgeprägtes analytisches Verständnis und die Fähigkeit zum vernetzten Denken mit.

Überdurchschnittlich gute schriftliche und mündliche Kommunikationsfähigkeit setzen wir ebenso voraus wie sehr gute Englischkenntnisse.

Bitte senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen (Anschreiben, tabellarischer Lebenslauf, Zeugniskopien, Gehaltsangaben und möglicher Eintrittstermin) unter der **Kennziffer 0844437** an martina.gruene@kienbaum.de oder registrieren Sie sich über das Kienbaum ExecutiveGateway https://executivegateway.kienbaum.com.

Für einen ersten Kontakt stehen Ihnen unsere Berater Herr Dr. Frank Weingarten und Frau Ilona Bernitzki unter der Rufnummer 0211/30089-418 zur Verfügung. Diskretion ist selbstverständlich.

Kienbaum Consultants International GmbH
Hafenspitze
Speditionstraße 21
40221 Düsseldorf
www.kienbaum.de

Kienbaum