



# NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 5 | Oktober 2019



Positionspapier:

## FÜHRUNG BRAUCHT DIGITALES UPDATE

[www.ula.de](http://www.ula.de)

**SOLIZUSCHLAG**

**Kein Ende  
in Sicht**

**ALTERSVORSORGE**

**Mehr Kapital  
für Mitarbeiter**

**NOTIZEN AUS BERLIN**

**Welcher Weg führt  
zum Klimaziel?**



Coverfoto: metamorworks – iStock

## EDITORIAL

- 03 Soziale Marktwirtschaft  
Feuer von allen Seiten

## EUROPA

- 03 #Managersforfuture  
Volle Kraft voraus für CEC-Kampagne

## ULA INTERN

- 04 Neues Positionspapier  
Fitmacher fürs digitale Zeitalter
- 06 Forderung der ULA  
Keine halben Sachen bei Soliabschaffung
- 07 Altersvorsorge  
Mehr Mitarbeiter am Kapital beteiligen

## NOTIZEN AUS BERLIN

- 08 Pro und contra  
CDU und Grüne streiten um Klimaschutz

## MANAGEMENT

- 09 Komplementäre Führung  
Gastbeitrag von Prof. Boris Kaehler
- 10 Führungskräfte Institut  
Aktuelle Seminare

## NETZWERK

- 10 Völklinger Kreis  
Goldene Ehrennadel für Christine Lüders

## EINLADUNG

- 11 Berliner Podium des bdvb  
Diskussion des SVR-Gutachtens

### Impressum

**Herausgeber:** ULA – Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände · Kaiserdamm 31 · 14057 Berlin · Telefon: +49 30 3069630 · Fax: +49 30 30696313; VAA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln

**Inhalt und Redaktion:** Wencke Jasper, Ludger Ramme, Michael Schweizer (verantwortlicher Redakteur) · Berlin · E-Mail: [info@ula.de](mailto:info@ula.de) · [www.ula.de](http://www.ula.de); Klaus Bernhard Hofmann, Simone Leuschner (Bildredaktion), Timur Slapke (Schlussredaktion) · Köln

**Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich

**Verbreitete Auflage:** 70.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

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

**Druck:** Köllen Druck+Verlag · Bonn

DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Marktwirtschaft unter Beschuss

Es ist Zeit, daran zu erinnern, was den Erfolg unseres Landes ausmacht: die Soziale Marktwirtschaft. Sie beruht darauf, dass der Einzelne frei wirtschaften kann und Verantwortung für sein Tun übernimmt. Im Falle des Erfolgs wie auch des Scheiterns. Der



Foto: ULA

freie Wettbewerb wird vom Staat bei gleichzeitiger Wahrung eines sozialen Gleichgewichts innerhalb der Gesellschaft garantiert. Diese Ordnung hat seit dem Zweiten Weltkrieg den Aufstieg unseres Landes und das Erreichen eines historischen Wohlstands ermöglicht. Sie ist zugleich mit Abstand die größte Bastion der Demokratie. Umso beunruhigender erscheint der Stimmungsumschwung: Politiker verschiedener Parteien sprechen von Enteignungen von Unternehmen im Energiesektor. Von rigorosen Eingriffen auf dem Immobilienmarkt ist die Rede. Der Solidaritätszuschlag, einst eingeführt, um nach der Wiedervereinigung den Aufbau Ost zu ermöglichen, wird zu einer Art von Reichensteuer. Statt um Gerechtigkeit geht es in der Diskussion vielmehr um Gleichheit. Die Forderungen nach Mietendeckel oder Grundrente sind ebenfalls Ausdruck einer Umdeutung von Kategorien, die für das Funktionieren der Marktwirtschaft von zentraler Bedeutung waren und sind.

Auch hinter der lautstarken Kritik am Klimapaket der Bundesregierung versteckt sich immer weniger der Wunsch nach mehr Klimaschutz, sondern eher die Sehnsucht nach der Überwindung des Systems unserer marktwirtschaftlichen Ordnung, die als Bedrohung begriffen wird. Eine völlig falsche Sichtweise: Leistungswille und Erfolg sind Voraussetzungen für das Funktionieren der Marktwirtschaft und haben nichts mit Gier oder sozialer Unbarmherzigkeit zu tun. Exzessive Auswüchse auf den Finanzmärkten weisen auf mangelnde Rahmensetzung und Kontrolle hin. Bei Schuldenproduktion oder der Schöpfung virtuellen Geldes sägen Staat und Finanzmärkte aber auf dem Ast, auf dem sie beide sitzen: der Akzeptanz unserer Wirtschaftsordnung durch die Gesellschaft. Viel zu leicht vergisst man, dass Soziale Marktwirtschaft etwas grundlegend anderes ist als Kapitalismus. Sie braucht den Staat, der die Rahmenbedingungen setzt. Bleibt zu hoffen, dass sich die Politik wieder auf die Grundlagen besinnt, die den Erfolg unseres Wirtschaftsmodells ausmachten. Vielleicht wird das gerade dann gelingen, wenn sich auch politische Gegner von früher gemeinsam aufmachen, gesellschaftliche Konflikte zu befrieden und sich auf ein gemeinsames Verständnis von Sozialer Marktwirtschaft einigen. Das wird einer großen Kraftanstrengung bedürfen und eine große Kompromissbereitschaft von beiden Seiten verlangen. Das ist es allemal wert.

*Jhr*  
*Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

#MANAGERSFORFUTURE

## CEC-Kampagne nimmt Fahrt auf

Auf Grundlage seiner Beschlüsse zur nachhaltigen Führung hat der europäische Dachverband der Führungskräfte CEC European Managers, zu dem auch die ULA gehört, seine Kampagne unter dem Titel #ManagersForFuture gestartet. Kern der Kampagne ist der Gedanke, dass sich die Führungskräfte ihrer eigenen Verantwortung für den Erhalt der Lebensgrundlagen für nachkommende Generationen bewusst sind und danach handeln. Dabei soll es auch um die Frage gehen, wie der notwendige Paradigmenwechsel im Hinblick auf Führungsstile und Führungskompetenzen gestaltet werden kann.

Seit ihrem Start hat die CEC-Kampagne bereits erfreulich große Resonanz in vielen Ländern Europas gefunden. Der inhaltliche Schulterschluss zu den weltweit aktiven und medial breit beleuchteten For-Future-Kampagnen wie #FridaysForFuture oder #ScientistsForFuture ist bewusst gewählt. Denn die Manager und Führungskräfte in Europa betrachten es als ihre Verantwortung, sich gemeinsam mit Entscheidungsträgern aus Wirtschaft und Politik für ein nachhaltiges und zukunftsfähiges sozioökonomisches Modell in Europa und der Welt einzusetzen. Weitere Informationen zur CEC-Kampagne gibt es im Internet auf [www.ManagersForFuture.eu](http://www.ManagersForFuture.eu). ■







Foto: metamorworks – iStock

## ARBEITSWELT IM WANDEL

# Führung in digitalen Zeiten

**Technologische Entwicklungen beeinflussen die Art und Weise sowie den Ort der Arbeit von morgen. Die neuen Möglichkeiten in der sogenannten VUKA-Welt – VUKA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität – wirken sich grundlegend auf die Führung und somit auf Führungskräfte in Organisationen aus. Denn Digitalisierung heißt Beschleunigung auf allen Ebenen. Die Arbeitsgruppe Digitalisierung der Führungskräftevereinigung ULA hat ein Positionspapier zu den Herausforderungen erfolgreicher Führung im digitalen Wandel erarbeitet.**

In einem rasanten Tempo verändert das digitale Zeitalter die Arbeitswelt der Menschen, sowohl in Deutschland als auch in der Welt: Neue Technologien fördern einen schnelleren Informationsfluss, zunehmende globale Vernetzung und mehr Transparenz. Hierdurch entstehen neue Geschäftsmodelle und Märkte, aber auch Unsicherheiten und komplexe Herausforderungen.

Führungskräfte können dabei mit einem modernen Führungsstil zu einem Kulturwandel in der Organisation beitragen. Aufgrund ihrer Hybridstellung – als Teil der Unternehmensführung einerseits und als Mitarbeiter andererseits – können Führungskräfte komplexe Herausforderungen in ihren Unternehmen beispielsweise über die Sprecherausschüsse adressieren.

Generell ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Arbeitgeber, Betriebsrat und Sprecherausschuss in Zeiten digitalen Wandels essenziell, um erprobte Mechanismen zu bewahren und zugleich mit dem gebotenen Tempo globale Entwicklungen Schritt zu halten. Hierbei kommt Führungskräften eine besondere Rolle zu, die in sechs Thesen zur Führung in der Arbeitswelt von morgen dargestellt sind.

## These 1: Strategie

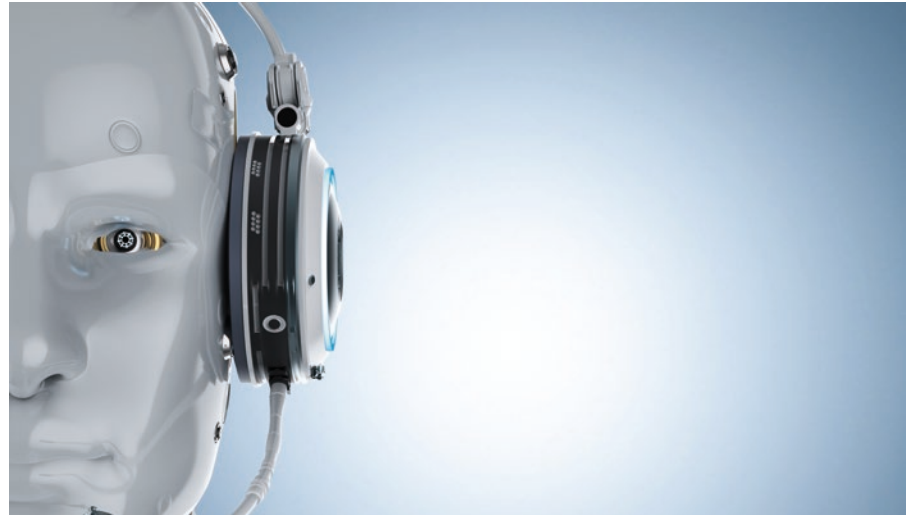
Führungskräfte können sich nicht vor digitalen Veränderungen in Organisationen verschließen und müssen daher die digitale Transformation bei strategischen Entscheidungen mit einbeziehen. Die Entwicklung alternativer Zukunftsszenarien ist ein entscheidender Vorteil, um flexibel zu bleiben und auf Veränderungen reagieren zu können. Führungskräfte mit digitaler Kompetenz lindern durch ihre Weitsicht die Auswirkungen der Disruption bestehender Geschäftsmodelle und sind für die Unternehmen zugleich der Schlüssel zum Erfolg in den Geschäftsfeldern der Zukunft.

## These 2: Kulturwandel

Ohne einen Kulturwandel kann der digitale Wandel in der heutigen VUKA-Welt nicht stattfinden. Führungskräfte haben die Aufgabe, als Vorbild zu fungieren und hinsichtlich des Umfeldes, der Rahmenbedingungen und der Atmosphäre eine entsprechende Denkweise (*mindset*) zu etablieren. Die Digitalisierung stellt keinen isolierten oder linearen Prozess dar. Sie bringt auch Unsicherheiten aufgrund eines schnelleren Informationsflusses und einer höheren Taktung, zunehmender Anspruchsgruppen, einer kritischeren Öffentlichkeit und einer intensiveren globalen Vernetzung mit sich. Deswegen muss der Kulturwandel wertegestützt sein (*value*).

## These 3: Führung im Wandel

Der digitale Wandel stellt hierarchische Strukturen zunehmend infrage. Das einzelne Herrschaftswissen von Führungskräften verliert immer mehr an Bedeutung, obgleich die Mitgliedschaft in informellen Netzwerken im Arbeitsleben weiterhin einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Ein transformationaler Führungsstil mit strategischen Ambitionen, gepaart mit digitaler Führungskompetenz, erhöht die Mitarbeitermotivation und die Bereitschaft der Verantwortungsübernahme und somit den Unternehmenserfolg. Gefragt sind Führungspersönlichkeiten, die auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter vertrauen und ihnen Raum für eigene Ideen lassen, die Mitar-



*Ein Roboter als Führungskraft? Eher nicht. Gerade in Zeiten der Digitalisierung wird der menschliche Faktor bei der Führung wichtiger denn je sein. Foto: PhonlamaiPhoto – iStock*

beiter motivieren. Dies bedeutet, dass für Führungskräfte zum Beispiel mit Blick auf Compliance-Anforderungen sogar eine höhere Verantwortung entstehen kann.

## These 4: Verantwortung

Neue Technologien schaffen Freiräume für Innovationen und flexibles Arbeiten, müssen aber auch verantwortungsvoll genutzt werden. Ein großes Datenaufkommen, mehr Transparenz und die Verarbeitung sensibler, personenbezogener Daten erfordert effektive Datenschutz- und Sicherheitskonzepte sowie deren konsequente Umsetzung und regelmäßige Schulungen. Beim flexiblen und mobilen Arbeiten müssen Arbeitgeber, Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam Rahmenbedingungen setzen. Insbesondere auch, um auf individuell unterschiedliche und sich ändernde Bedürfnisse einzugehen. Die zunehmende Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben kann zu ungewollten Belastungen bei Beschäftigten und damit zu Fehlern und Ungenauigkeit führen. Führungskräften kommt hier eine besondere Verantwortung zu, eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu etablieren.

## These 5: lebenslanges Lernen

Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind in Zeiten der Digitalisierung ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Bereitschaft sollte nicht nur bei Führungskräften bestehen. Schließlich sind Ausmaß und Ge-

schwindigkeit des Wandels auf allen Ebenen höher als zuvor. Neben digitaler Kompetenz und fachlichen Inhalten werden die Soft Skills, wie zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit, vernetztes Denken, Aufbau von Netzwerken und Führung von verteilten Teams, tatsächlich zu „Essential Skills“. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter müssen gleichermaßen erfahren, wie sie zur neuen Kultur ihren Beitrag leisten können.

## These 6: Erfolg durch Innovation

Führungskräfte sind angestellte Unternehmer, die bewahren und erneuern. Sie tragen hohe Verantwortung, sind unabhängig in ihrem professionellen Urteil, repräsentieren ihr Unternehmen nach außen und nehmen auch gegenüber ihren Mitarbeitern eine Vorbildfunktion ein. Mit Blick auf die Digitalisierung bestehender und neuer Geschäftsmodelle leisten Führungskräfte einen entscheidenden Beitrag, eine unternehmensinterne Gründerkultur zu etablieren und vorzuleben. Führungskräfte müssen Mut und Risikobereitschaft zeigen und Raum für Kreativität schaffen.

Die Führungskräftevereinigung ULA möchte mit ihrem Positionspapier auf die Herausforderungen der Führung im digitalen Wandel aufmerksam machen und Unternehmen sensibilisieren, aber auch im nächsten Schritt Forderungen an die Politik adressieren. Das vollständige Positionspapier findet sich unter [www.ula.de](http://www.ula.de). ■



## POLITIK

# Solidaritätszuschlag vollständig abschaffen

**Der Dachverband der deutschen Führungskräfteverbände ULA kritisiert den Beschluss des Bundeskabinetts, den Solidaritätszuschlag nicht vollständig abzubauen. „Die Politik steht im Wort, alle Steuerzahler 29 Jahre nach der Deutschen Einheit angesichts enormer Steuereinnahmen zu entlasten und den Soli vollständig abzuschaffen“, fordert ULA-Präsident Dr. Roland Leroux. Ein festes Ausstiegsdatum wäre wichtiges Signal für den Standort Deutschland.**

Die von der Regierungskoalition aus CDU, CSU und SPD beschlossene Beibehaltung des Solidaritätszuschlages für erfolgreiche Leistungsträger über das Auslaufen des Solidarpakts II für den Aufbau Ost im Jahr 2020 hinaus ist nach Meinung der Führungskräftevereinigung ULA ein Fehler und erscheint verfassungsrechtlich anfechtbar. Zuletzt hatten sich der eigene wissenschaftliche Dienst des Deutschen Bundestages sowie der ehemalige Präsident des Bundesverfas-

sungsgerichts Professor Hans-Jürgen Papier verneinend zur Verfassungsmäßigkeit der Erhebung des Solidaritätszuschlags ab 2020 geäußert.

Auch die von Bundesfinanzminister Olaf Scholz (SPD) vorgelegten Nachbesserungen zum Soli-Abbau-Gesetz enthalten kein Enddatum und verzögern diesen überfälligen Schritt unnötigerweise weiter. Deutschlands Führungskräfte haben sich bereits mehrfach gegen die bisheri-

gen Pläne der Großen Koalition gewandt, Leistungsträger von einem Abschmelzen des Solidaritätszuschlages auszunehmen. Wie die FDP spricht sich die ULA dafür aus, dass der Soli spätestens zum 1. Januar 2020 vollständig gestrichen werden muss.

Entscheidendes Argument aus Sicht der ULA ist, dass eine Fortführung des Solis nur für Besserverdienende und Unternehmen gegen das Prinzip der Steuergerechtigkeit verstoße und einer verfassungsmäßigen Überprüfung nicht standhalte.

Im Rahmen ihrer Festrede zum 70. Jubiläum des Bundes der Steuerzahler in Berlin unterstrich Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel (CDU) das Ziel, den Soli vollständig abzubauen. Eine weitere Festlegung erfolgte leider nicht.

Die von Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier (CDU) vorgeschlagene Einführung eines Freibetrags anstelle einer Freigrenze und ein Abbau für alle bis 2026 weisen in die richtige Richtung. Diese Vorschläge ändern aber nichts daran, dass ausgewählte Gruppen noch über Jahre Sonderopfer in Form einer Sondersteuer für Leistung und Erfolg bringen sollen. „Ein festes Ausstiegsdatum und der Einstieg in die Entlastung vieler Leistungsträger, Freiberufler und Unternehmen wäre angesichts der sich eintrübenden Konjunktur ein wichtiges Signal, den Standort Deutschland zu stärken“, mahnt ULA-Präsident Roland Leroux. ■



Foto: SARINYAPINNGAM – iStock

## ALTERSVORSORGE

# Mitarbeiterkapitalbeteiligung stärken!

Für mehr Teilhabe von Arbeitnehmern am Wachstum ihrer Unternehmen hat die Führungskräftevereinigung ULA eine Initiative gestartet.

Foto: Travis Wolfe – Shutterstock

„Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung sowie der anhaltenden Niedrigzinspolitik brauchen wir eine Diversifizierung in den Anlageformen zur Alterssicherung“, zitiert die Zeitung *Die Welt* ULA-Präsident Dr. Roland Leroux in ihrer Ausgabe vom 20. September 2019. Man müsse die Arbeitnehmer hierzulande stärker als bisher an den Entwicklungen ihrer Unternehmen teilhaben lassen. Leroux weiter: „Die ULA begrüßt den jüngsten Vorstoß der Arbeitnehmergruppe der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, das Instrument der Mitarbeiterkapitalbeteiligung durch Anhebung des Freibetrags zu stärken.“

In Zeiten des Fachkräftemangels kann es bei wettbewerbsfähigen Unternehmen ein ziel führendes Motivations- und Bindungsinstrument sein, die eigene Belegschaft über Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramme am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Obgleich damit auch ein unternehmerisches Risiko eingegangen wird, kann dies für Arbeitnehmer einen weiteren Baustein zur Altersvor-

sorge bilden. Zugleich kann es sich positiv auf die Produktivität des Unternehmens auswirken, wenn Arbeitnehmer ihre eigene Firma unterstützen.

Eine Musterberechnung der ULA zeigt: Das Instrument Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann bereits mit einem tragbaren Aufwand von 25 Euro pro Monat auch bei geringeren Einkommen zu einem entscheidenden Baustein der Altersversorgung werden und zu einem signifikanten Vermögensaufbau beitragen. Die erreichbare monatliche Zusatzrente von bis zu 430 Euro könnte um mehr als zehn Prozent auf rund 490 Euro ansteigen. Hierzu müsste der geldwerte Vorteil durch Anhebung des Freibetrags von heute jährlich 360 Euro (vorletzter Platz in Europa) in einem ersten Schritt in § 3 Nr. 39 EStG spürbar auf ein mit den europäischen Nachbarländern vergleichbares Niveau von mindestens 3.600 Euro pro Jahr entfallen. Bislang bleiben die in Deutschland geltenden Steuerfreibeträge für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen weit hinter denen anderer europäischer Länder wie

Irland (12.700 Euro), Spanien (12.000 Euro) oder Österreich (7.500 Euro) zurück.

Durch Hintergrundgespräche mit den politischen Entscheidungsträgern sowie als Teil der umfassenden Positionierung der Führungskräfteverbände zu den Anforderungen an eine zukunftssichere Altersvorsorge setzt sich die ULA dafür ein, die Mitarbeiterkapitalbeteiligung durch Anhebung der Freibeträge zu einem wirkungsvollen Instrument auszubauen:

- um die Eigentumsbildung und den Vermögensaufbau von Arbeitnehmern zu fördern,
- um hierzu die Bürger stärker an den Entwicklungen der Unternehmen teilhaben zu lassen,
- um einen bedeutsamen weiteren Baustein zur Altersvorsorge zu bilden,
- um Arbeitnehmer über Anteile zu Miteigentümern zu entwickeln, die sich für eine nachhaltige Führung des Unternehmens einsetzen. ■



PRO UND CONTRA

# Effizienter Klimaschutz: Wie erreichen wir die Ziele?

Zur Erreichung der Klimaziele werden derzeit verschiedene Wege der Verteuerung fossiler Energieträger diskutiert. Durch die Bepreisung von Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) sollen Anreize für eine schnellere Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und den Umstieg auf klimaschonende Technologien geschaffen werden. Von zentraler Bedeutung für die Akzeptanz der künftigen Klimaschutzpolitik wird es sein, dass diese ökologischen, ökonomischen und sozialen Erfordernissen gleichermaßen Rechnung trägt. Hierzu haben die ULA Nachrichten die umwelt- und klimapolitischen Sprecherinnen der CDU und der Partei Bündnis 90/Die Grünen Marie-Luise Dött und Lisa Badum um eine Einordnung der Entscheidung des Klimakabinetts gebeten.



Marie-Luise Dött ist Mitglied des Bundestages und umweltpolitische Sprecherin der CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Foto: CDU

Für die Union ist die CO<sub>2</sub>-Bepreisung, neben Förderanreizen, ein Baustein im Rahmen eines Klima-Gesamtpakets, um unsere Klimaziele 2030 sicher zu erreichen. Ziel der Union ist ein einheitlicher, sektorübergreifender und europäischer Preis für CO<sub>2</sub>. Da dies politisch derzeit nicht realistisch ist, beginnen wir national mit einem eigenen Handelssystem für die noch nicht vom Europäischen Emissionshandel erfassten Sektoren Verkehr und Wärme. CDU und CSU wollen die CO<sub>2</sub>-Bepreisung nachhaltig gestalten, das heißt ökologisch wirkungsvoll, sozial gerecht und ökonomisch vertretbar. Ökologisch wirkungsvoll ist die Bepreisung von CO<sub>2</sub>, weil die Gesamtmenge an Treibhausgasen so festgelegt und verknappt wird, dass dies die Zielerreichung garantiert. Sozial gerecht ist unser Preismodell, weil wir es einerseits mit einer Preisobergrenze, andererseits mit Kompensationsmechanismen für die besonders betroffenen Bürger verbinden. Ökonomisch vertretbar ist der Emissionshandel, da dort CO<sub>2</sub> eingespart wird, wo es am günstigsten ist. Ebenso werden Innovationen angeschoben. Zusammengefasst gilt: Ein CO<sub>2</sub>-Steuermodell sichert nicht die Einhaltung unserer Klimaschutzziele. Nur ein Emissionshandel garantiert dagegen die Zielerreichung zu den gesellschaftlich geringsten Kosten. Das ist effizienter Klimaschutz.



Lisa Badum ist klimapolitische Sprecherin der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen im Bundestag. Foto: Lisa Badum

Es wäre ökonomisch unsinnig und mit dramatischen sozialökologischen Folgen verbunden, die Klimakrise einfach auszusitzen. Sie bedroht den innovativen und zukunftsfesten Industriestandort Europa und verlangt als Generationenherausforderung unverzügliches Handeln. Das Maßnahmenpaket des Klimakabinetts ist eine brutale Absage an wirksamen Klimaschutz im Sinne von Paris. Es ist Unsinn, klimafreundliche Alternativen zu fördern und zeitgleich fossile Subventionen wie Dieselbesteuerung zu gewähren. Vor allem das CO<sub>2</sub>-Bepreisungssystem der Bundesregierung und die Luftbuchungen bei Verkehr und Wärme führen nicht zu den nötigen Emissionseinsparungen für die Klimaziele 2030. Eine zukunftsweisende Klimapolitik bemisst sich nach der Wirksamkeit des Instrumentenmix und der sozialökonomischen Verträglichkeit. Ein transparent anwachsender CO<sub>2</sub>-Preis mit Klimaausgleich ist ökologisch wirksam, sozial gerecht und ökonomisch vernünftig. Die Einnahmen fließen vollständig in die Senkung der Stromsteuer für Stromkundinnen und -kunden und Klein- und Mittelständische Unternehmen sowie als Energiegeld an alle Bürgerinnen und Bürger. Doch der CO<sub>2</sub>-Preis allein reicht nicht. Nur mit einem durchdachten klimapolitischen Instrumentenmix aus stringentem Ausbau der Erneuerbaren Energien, Ende der Kohleverstromung bis 2030 und einem ambitionierten Klimaschutzgesetz schaffen wir es, die Klimaneutralität Deutschlands bis 2050 zu erreichen.



## KOMPLEMENTÄRE FÜHRUNG

# Andere Menschen erfolgreich machen

Von Prof. Boris Kaehler

**Die wenigsten Führungskräfte können konkret beschreiben, was Führung ist und worin ihre Tätigkeit besteht. Das Komplementäre Führungsmodell bietet einen ebenso ganzheitlichen wie pragmatischen Ansatz.**

Der Beruf einer Führungskraft ist das Führen. Erstaunlicherweise haben viele ein eher diffuses Verständnis davon. Natürlich kann und soll Führung situativ und individuell unterschiedlich ausgeübt werden – diesbezüglich verbietet sich jede Standardisierung. Die grundlegenden Prinzipien und Tätigkeitseinhalte lassen sich aber durchaus verallgemeinern.

## Komplementäres Führungsmodell

Das Theoriemodell der Komplementären Führung ist ein nüchterner, handlungsleitender Ansatz, der den betrieblichen Realitäten und geltendem Arbeitsrecht ebenso gerecht wird wie den Herausforderungen der digitalen Transformation. Ihm liegt ein bestimmtes Managementverständnis zugrunde: Bezugspunkt ist die Organisationseinheit, die es in sachlicher und personeller Hinsicht zu steuern gilt, um äußere Ziele zu erreichen.

Eine gewisse Komplexität ist dabei unvermeidbar: Welcher Beruf lässt sich auch ernsthaft mit Schlagworten, Akronymen und Vier-Felder-Schemata umreißen? Das Komplementäre Führungsmodell beschreibt Personalführung als Dienstleistung mit den zwei Funktionen der Unterstützung und Ordnung, des Förderns und Forderns. Weder selbstbezogen-destruktives noch antiautoritär-verwöhnendes Führungsverhalten sind damit kompatibel – allein das ist für viele schon eine Erkenntnis.

Die beiden Funktionen konkretisieren sich in 24 Führungsaufgaben, welche die indivi-

duellen Leistungsbedingungen nachhaltig produktiver Arbeit abbilden. Dazu gehören unter anderem Arbeitsvergabe, Motivation und Leistungsfeedback, aber auch Strategiefindung, Kulturprägung und Veränderungsbegleitung.

Es gilt das Primat der Selbstführung: Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist aufgerufen, diese Führungsaufgaben allein zu erfüllen, sich also zum Beispiel selbst die richtigen Arbeitspakete zu schnüren, sich zu motivieren und die eigenen Konflikte zu lösen.

## Selbststeuerung vs. Fremdsteuerung

Selbststeuerung, das wissen wir seit Langem, ist ungleich produktiver und flexibler als Fremdsteuerung. Dummerweise übernehmen nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sämtliche 24 Aufgaben immer selbst – das anzunehmen wäre naiv. Entsprechend muss die Führungskraft als komplementärer Akteur bei Bedarf, und nur dann, kompensatorisch eingreifen. Obere Führungskraft und Personalbetreuer wirken als ergänzende Korrekturen.

Um die eher abstrakten Aufgaben zu verwirklichen, sind konkrete Aktivitäten erforderlich, die sogenannten Führungsroutinen. Regelroutinen wie Arbeitsbesprechungen und Sitzungen, Jahresroutinen wie Strategiewerkshops und Bedarfsroutinen wie Konflikt- oder Bewerbungsgespräche konstituieren den Beruf der Führungskraft. So wird das komplexe Modell, das noch etliche andere Elemente integriert, dann auch

wieder handhabbar. Es geht schließlich um die Frage, was konkret zu tun und mit Zeit zu hinterlegen ist.

## Modelle bieten Orientierung

In jedem Falle sollten Führungskräfte klare Vorstellungen über ihren Beruf haben, und betriebliche Führungsmodelle sollten dabei konkrete Orientierung bieten. Das Komplementäre Führungsmodell kann dafür eine gute Grundlage sein. Denn nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie (K. Lewin).

**Literaturtippt:** Weitere Informationen gibt es im Buch „Führen als Beruf: Andere erfolgreich machen“ (B. Kaehler goodHR/epubl 2019), das im September 2019 erschienen ist, und auf der Website [www.kofu.info](http://www.kofu.info). ■

**Prof. Boris Kaehler**  
Hochschule Merseburg

Prof. Boris Kaehler lehrt Personalmanagement an der Hochschule Merseburg im Bereich Allgemeine BWL sowie Organisations- und Personalpsychologie. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen HR-Governance, Führung, Personalstrategie und Personalmarketing.



Foto: maasgestaltet



Führungskräfte  
Institut



Foto: fizkes – Shutterstock

## AKTUELLE SEMINARE

# Mehr Bildung hält Karriere auf Trab

**Hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte sind echte Leistungsträger. Damit dies auch so bleibt, bietet das Führungskräfte Institut (FKI) maßgeschneiderte Seminare zur Weiterbildung an. Die Anmeldung erfolgt online auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).**

## Arbeitsrecht für Vorgesetzte

Arbeitsrechtliches Know-how ist für eine gute Mitarbeiterführung unerlässlich. Führungskräfte müssen nicht nur sozial kompetent, sondern auch juristisch korrekt agieren. Dieses Seminar vermittelt Rechtssicherheit in schwierigen Führungssituationen.

**Wann?** Am 14. November 2019.

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

## Politisches Agieren für Führungskräfte

In diesem Workshop lernen Führungskräfte die Herangehensweisen, Strategien und Taktiken aus der Politik kennen, um noch besser zu überzeugen und erfolgreicher zu werden. Referentin Katrin Zabel erklärt die wichtigsten Mechanismen und Fallstricke.

**Wann?** Am 19. November 2019.

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

## Nachhaltig mehr schaffen in weniger Zeit

Ein guter Umgang mit der eigenen Zeit ist die Basis für Motivation und Erfolg. Doch was zeichnet wirksames Zeitmanagement aus? Top-Speaker Zach Davis erläutert in diesem Training, wie man sinnvoll plant, Prioritäten setzt und Zeitverschwendung vermeidet.

**Wann?** Am 2. Dezember 2019.

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

## Völklinger Kreis: Auszeichnung für Lüders

Die langjährige Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) Christine Lüders wird am 12. Oktober 2019, ein Jahr nach ihrem Ausscheiden aus dem Amt, mit der „Goldenen Ehrennadel“ des Völklinger Kreises (VK) ausgezeichnet. Der ULA-Mitgliedsverband VK, Berufsverband schwuler Führungskräfte und Selbständiger, zeichnet Lüders im Rahmen der Mitgliederversammlung im Ratsaal der Landeshauptstadt Düsseldorf aus. Christine Lüders hatte sich in ihrem Amt besonders gegen die berufliche und gesellschaftliche Benachteiligung homosexueller Menschen bemüht. Mit einem Schwerpunktjahr zu sexueller Orientierung hatte Lüders 2018 im Vorfeld der Öffnung der Ehe für alle das Schlaglicht auf die noch immer bestehenden gesellschaftlichen Vorurteile und Benachteiligungen geworfen, denen Lesben und Schwule im Arbeitsleben, aber auch im Alltag stärker als heterosexuelle Menschen ausgesetzt sind. Zum ersten Mal wird die Ehrennadel an eine Frau verliehen. ■

**V/K**  
Völklinger Kreis



## 3. BERLINER PODIUM DES BDVB ZUM SVR-GUTACHTEN

# Wirtschaftspolitik in einer Zeit grundlegender Umbrüche

Bereits zum dritten Mal erhalten Mitglieder und Gäste des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) die Gelegenheit, das druckfrisch vorgelegte Gutachten des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung mit Politikern und Wissenschaftlern zu diskutieren. Die vom ULA-Mitgliedsverband bdvb organisierte Veranstaltung ist öffentlich.

## Programm

Donnerstag, 28.11.2019

**17:30 Einlass**

**18:00 Begrüßung**

Prof. Malcolm Schauf,  
Präsident des bdvb  
Dr. Rainer Kambeck, DIHK

**18:10 Vorstellung des Jahresgutachtens**

Prof. Christoph M. Schmidt,  
Sachverständigenrat zur  
Begutachtung der  
gesamtwirtschaftlichen  
Entwicklung

**18:45 Kritische Würdigung**

Prof. Michael C. Burda,  
Humboldt-Universität, Berlin

**19:00 Podium mit den Referenten**

und Anja Hajduk, Stellvertretende  
Fraktionsvorsitzende  
der Bundestagsfraktion der  
Partei Bündnis 90/Die Grünen

Die Moderation des Berliner Podiums übernimmt der Journalist Bert Losse von der *WirtschaftsWoche*. Im Anschluss an die im Haus der Deutschen Wirtschaft in Berlin (Breite Straße 29, 10178 Berlin) stattfindende Veranstaltung wird ein Imbiss gereicht. Die Anmeldung zum Podium erfolgt online unter [bdvb.de/berliner-podium](http://bdvb.de/berliner-podium).



*Prof. Christoph M. Schmidt ist Mitglied des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Foto: sachverstaendigenrat.de*



*Michael C. Burda ist ein renommierter Ökonom und Professor an der Humboldt-Universität zu Berlin. Foto: Jörg Rüger – Bundesministerium für Finanzen*



*Anja Hajduk ist Stellvertretende Fraktionsvorsitzende der Partei Bündnis 90/Die Grünen im Bundestag. Foto: Bündnis 90/Die Grünen*



Verband Fach- und  
Führungskräfte

# MIT SICHERHEIT KARRIERE MACHEN!

## Exklusive Leistungen • Wirksame Interessenvertretung • Kontakte

Sie sind Fach- oder Führungskraft und auf der Suche nach einem starken, zuverlässigen Partner auf Ihrem Karriereweg? Als VFF-Mitglied profitieren Sie dank unseres deutschlandweiten Netzwerks vom gebündelten Know-how von über 70.000 Fach- und Führungskräften.

- **Umfassender Juristischer Service.** Hochqualifizierte, arbeitsrechtliche Beratung und Vertretung durch erfahrene Juristen – schon im Vorfeld und zur Vermeidung gerichtlicher Auseinandersetzungen (im Mitgliedsbeitrag enthalten).
- **Einschlägige Informationen aus Wirtschaft und Politik.**
- **Erfahrungs- und Informationsaustausch im bundesweiten Netzwerk.** Exzellente, überregionale Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen und Seminare.
- **Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte.** Wirksame Interessenvertretung durch unseren Dachverband United Leaders Association (ULA) in Berlin und die CEC-European Managers in Brüssel.

Interesse? Dann freuen wir uns über Ihren Anruf unter **+49 221 1600180** oder Ihren Besuch auf [vff-online.de](http://vff-online.de).