



# NACHRICHSEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 6 | Dezember 2019



EU-Sozialgipfel:  
**Führungskräfte  
reden mit**

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

**FÜHRUNG  
Motivation  
ist Trumpf**

**PRO UND CONTRA  
Was bringt die  
Mietpreisbremse?**

**ALTERSVORSORGE  
Rentenkompromiss  
auf dem Prüfstand**



4



6



9



Coverfoto: symbiot - Shutterstock

10

## EDITORIAL

- 03 Nachhaltigkeit**  
Industrie auf Kurs

## ULA INTERN

- 03 Klausurtagung**  
Synergien nutzen und durchstarten

## EUROPA

- 04 Dreigliederiger Sozialgipfel**  
Führungskräfte mit am Tisch

## MANAGEMENT

- 06 Motivation zur Führung**  
Gastbeitrag von Prof. Jürgen Weibler

## NOTIZEN AUS BERLIN

- 08 Pro und contra**  
Mietpreisbremse aus Sicht von FDP und SPD

## ALTERSVORSORGE

- 09 Rentenkompromiss**  
Führungskräfte sehen Licht und Schatten

## WEITERBILDUNG

- 10 Führungskräfte Institut**  
Aktuelle Seminare

## NETZWERK

- 10 Equal Pay Day**  
Auftakt zur Kampagne 2020

## WIRTSCHAFT IN ZAHLEN

- 11 Forschung und Entwicklung**  
Patentanmeldungen von Unternehmen

## 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:** Kölken Druck+Verlag · Bonn

DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Industrie auf dem richtigen Weg

Es ist ein generationenübergreifendes Thema und wird uns noch über viele Jahre begleiten: der Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft. Wie überall gilt, dass viele Wege nach Rom führen. Das Ziel der Nachhaltigkeit ist dagegen klar. Sicher ist, dass erfolg-

reich nur der sein kann, der neben den ökologischen auch die ökonomischen und sozialen Seiten des Wandels mitdenkt. Die Industrie in Deutschland hat sich aufgemacht. Der Rohstoffgipfel 2019 in Berlin gab davon Zeugnis: An der TU Berlin haben Bundesregierung, Dechema und Covestro mit führenden Vertretern aus verschiedenen Bereichen über eine umfassende Kreislaufwirtschaft und die Potenziale von neuen Ansätzen zur Ressourcen- und Umweltschonung diskutiert.



Foto: ULA

Branchen wie die Chemie sind Tanker. Durch ihre vielfältige Produktpalette und über Lieferbeziehungen sind sie eng mit anderen Wirtschaftssektoren verbunden und damit ein integraler Bestandteil vieler Wertschöpfungsketten. Wenn solche Tanker Fahrt aufnehmen, kann man sie kaum stoppen. Es ist auch Zeit. Viele Unternehmen sind spät ins Thema Nachhaltigkeit eingestiegen. Die Sorge, bei zu großer Berücksichtigung ökologischer Notwendigkeiten im internationalen Wettbewerb zurückzufallen, war lange groß. In der Zwischenzeit ist das Problembewusstsein oftmals höher als in der Politik. Die parlamentarische Staatssekretärin beim Umweltministerium Rita Schwarzelühr-Sutter hielt zwar eine gute Keynote-Rede beim Rohstoffgipfel, konnte aber nicht verhindern, dass sich bei den Teilnehmern der Eindruck verfestigte, die Bundesregierung sei mit ihrem Klimapaket weit hinter ihren eigenen Ansprüchen zurückgeblieben.

Die Industrie in Deutschland hat viele energie- und emissionsintensive Bereiche. Diese Branchen müssen ihre Produktionsprozesse so transformieren, dass sie zur Erreichung der notwendigen, im Pariser Abkommen, der EU-Klimapolitik und im nationalen Klimaschutzplan gesetzten Ziele im eigenen Verantwortungsbereich beiträgt. Ohne Innovationen wird das nicht gehen. Zwar werden jetzt schon zig Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung investiert, aber da ist noch mehr möglich. Dazu braucht die Industrie allerdings die Begleitung durch eine Politik, die beim Setzen von Rahmenbedingungen auf der Höhe der Herausforderung ist. Die Probleme sind groß, die Fortschritte klein. Der Dialog mit Politik und Gesellschaft hat Fahrt aufgenommen. Erfreulich wäre, wenn möglichst alle Industriebranchen zu maßgeblichen Treibern des nachhaltigen Umbaus der Wirtschaft werden.

*Jhr  
Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

ULA-KLAUSURTAGUNG 2019

## Gemeinsam durchstarten

In den Räumen des neuen ULA-Mitgliedsverbandes Vereinigung Cockpit am Frankfurter Flughafen haben sich rund 20 Vertreter der ULA-Mitgliedsverbände am 17. und 18. Oktober 2019 zur Klausurtagung getroffen. Einen wichtigen Schwerpunkt bildete der Austausch zu den aktuellen und künftigen Arbeitsschwerpunkten der jeweiligen Verbände verbunden mit dem Blick auf gemeinsame Synergien.

Umfassend erörtert wurde zudem die Weiterentwicklung der Beitragsstruktur, um die ULA für weiteres Wachstum zu rüsten. Im Anschluss berichtete die ULA-Geschäftsführung zu den Themenschwerpunkten der politischen Interessenvertretung auf nationaler und europäischer Ebene – mit Fokus auf den Ergebnissen der ULA-Arbeitsgruppen „Rentenpolitik“, „Diversity“ und „Digitalisierung“. Die breiten Erfahrungen der Führungskräfte konnte die ULA zuletzt mehrfach erfolgreich in den politischen Entscheidungsprozess einbringen.

Als Gastredner der Abendveranstaltung in Mainz begrüßten die Verbandsvertreter den Wirtschaftsstaatssekretär des Landes Rheinland-Pfalz Andy Becht. In seiner Rede ging Becht umfassend auf die aktuellen Herausforderungen für den Industriesstandort Deutschland ein. Gerade am Standort Rhein-Main sehen sich insbesondere die Vertreter der Automobil-, Chemie- und Pharma industrie wie auch die Piloten in der Luftfahrt mit gravierenden Umbrüchen konfrontiert.

Die ULA nimmt als Sprachrohr der angestellten Führungskräfte in Deutschland die Perspektive sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer ein. Damit kommt ihr bei zentralen Zukunftsthemen wie der Debatte um nachhaltige Führung, der Digitalisierung der Arbeitswelt oder der Gestaltung einer zukunftsfähigen Altersversorgung eine wichtige Rolle als Brückenbauer zu. ■



Foto: EU

## SOZIALGIPFEL IN BRÜSSEL

# Führungswechsel vor Führungskräften

Unter der EU-Ratspräsidentschaft Finnlands hat der Präsident der Europäischen Kommission Jean-Claude Juncker seinen Hut als Vorsitzender des dreigliedrigen Sozialgipfels am 16. Oktober in Brüssel genommen. CEC-Präsident Ludger Ramme repräsentierte die Führungskräfte im Kreis der Spitzenvertreter der europäischen Sozialpartner am 16. Oktober 2019 in Brüssel.

Ludger Ramme, Präsident des europäischen Dachverbands der Führungskräfte CEC European Managers, hat sich bei Juncker und dem ebenfalls scheidenden Ratspräsidenten Donald Tusk für ihren großen Einsatz für ein sozial ausgewogenes Europa bedankt. In seiner Ansprache beklagte Ramme, der zugleich Hauptgeschäftsführer der ULA ist, das Versagen der Bildungssysteme, Arbeitneh-

mer und Führungskräfte mit den erforderlichen Fähigkeiten für den Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft und für deren Aufbau auszustatten. Systemische, soziale und emotionale Fähigkeiten seien in Führungspositionen und darüber hinaus mehr denn je erforderlich, um eine Welt zu verstehen, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt sei.

Ramme verwies in seiner Rede auch auf die CEC-Kampagne #ManagersForFuture. „Hiermit soll gezeigt werden, dass auch Führungskräfte ihren Beitrag leisten wollen, die natürlichen Lebensgrundlagen der Erde zu erhalten.“ Zur Erreichung dieses Ziels könnten sie ihre exzellente Ausbildung, ihre Kreativität und ihr technisches Wissen einsetzen.

Am wichtigsten aus Sicht der Führungskräfte in Europa ist jedoch eine Haltung, die Führung als nachhaltige Aufgabe versteht. Ludger Ramme begrüßte daher die politische Agenda der gewählten Präsidentin der Europäischen Kommission Ursula von der Leyen, die Nachhaltigkeitsrevolution beherzt in Gang zu setzen, um das Ziel einer Begrenzung der globalen Erwärmung auf 1,5 Grad Celsius zu erreichen. „Wenn in den ersten Jahrzehnten dieses Jahrhunderts das Bewusstsein geschärft wurde, muss das nächste Jahrzehnt das Jahrzehnt des Handelns sein“, so Ramme. Angesichts des wachsenden Engagements sozialer Gruppen, angefangen bei Schülern, sei es an der Zeit, dass Europa die Führung bei der Bekämpfung des Klimawandels übernimmt.

Natürlich bringt die Herausforderung der Nachhaltigkeit – die Sicherstellung des zukünftigen Wachstums bei begrenzten Ressourcen – systemische Veränderungen mit sich, die Kompetenzen im systemischen Denken erfordern. Ramme zufolge seien diese jedoch noch rar. „Zusammen müssen sich alle verändern, Führungskräfte in Wirtschaft, Politik und auch bei den Sozialpartnern.“ Jeder müsse sein persönliches Verhalten und das eigene Lebenskonzept hinterfragen.

„Eine Führungskraft muss sich wie alle anderen Menschen in großer Demut bewusst sein, dass wir alle Teil der Schöpfung sind“, betonte der CEC-Präsident. Es gehe darum, der Natur das, was ihr genommen werde, auch wieder zurückzugeben. „Wenn jeder nur eine Kleinigkeit in seinem Bereich ver-



*CEC-Präsident Ludger Ramme (Mitte) im Gespräch mit dem Generalsekretär des Europäischen Gewerkschaftsbundes Luca Visentini (links) und dem Vizepräsidenten der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände Dr. Gerhard F. Braun. Foto: CEC*

ändert, ist schon viel gewonnen.“ CEC-Präsident Ramme warb außerdem dafür, neue Instrumente zu identifizieren, um natürliche und menschliche Ressourcen besser zu managen, mit besonderem Augenmerk auf der Interaktion zwischen menschlicher und

künstlicher Intelligenz. Ludger Ramme zeigte sich für die CEC optimistisch, mit vereinten Kräften und unter Nutzung neuer Technologien auf die gesellschaftlichen Herausforderungen reagieren zu können, die der Wandel mit sich bringe. ■



*CEC-Präsident Ludger Ramme hat sich in Brüssel auch mit Bundesarbeitsminister Hubertus Heil und Andreas Dotsch getroffen (von links). Foto: CEC*

## FÜHRUNG

# Was macht eine „Motivation to Lead“ aus?

Von Prof. Jürgen Weibler

Eine aktuelle Studie der Boston Consulting Group weist auf Basis der Befragung von rund 5.000 Führungskräften und Angestellten aus, dass nur sieben Prozent der Mitarbeiter in Deutschland in den kommenden fünf bis zehn Jahren eine Führungsposition übernehmen möchten. Bei Managern seien es gerade noch rund 40 Prozent, die auch in Zukunft eine Führungsposition innehaben möchten. Das größere Problem scheint der Sprung in eine Führungsposition zu sein. Der Nachwuchs steht damit im Fokus. Wovon hängt es grundsätzlich ab, dass sich Frauen wie Männer in Organisationen erstmals für eine Übernahme von formaler Führungsverantwortung entscheiden?

Wer eine Führungsposition anstrebt, hat bereits einen Willen, der seine Aufmerksamkeit in diese Richtung lenkt. Dies kann sich beispielsweise in der Lektüre von Fachliteratur, Erlebnisberichten oder intensiven Gesprächen mit älteren Führungskräften oder dem Besuch eines einschlägigen Seminars ausdrücken. Was lässt diesen Willen – „Führungs motivation“ beziehungsweise eine „Motivation to Lead“ – bei Mitarbeitern entstehen?

## Zentrale Komponenten der Führungsmotivation

Frühe und bis heute maßgebliche Erkenntnisse lieferten Kim-Yin Chan und

Fritz Drasgow 2001, die drei Komponenten der Führungsmotivation unterscheiden, von denen die erste als die stärkste gilt:

- Die **affektive Komponente** spricht positive Emotionen an, die mit der Vorstellung der Übernahme von Führung einhergehen. Führung wird dann mit Spaß und Freude verbunden. Man ist intrinsisch motiviert, zu führen.
- Die **non-kalkulative Komponente** zielt auf die Bedeutung des eigenen Nutzens ab, der mit der Übernahme einer Führungsposition verbunden ist. Wer wenig an den eigenen Nutzen denkt, übernimmt Führung häufiger, zumal er sich nicht aktiv und systematisch um die Fallstricke kümmert.
- Die **sozial-normative Komponente**, welche die Übernahme von Führung aus einem Gefühl der Verpflichtung heraus bestimmt. Diese kann selbst auferlegt sein oder gesellschaftlich erwartet werden. Beispielsweise ist die Tochter die einzige Nachfolgerin des inhabergeführten Geschäftes. Oder ein Absolvent einer staatlichen Universität empfindet eine Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft, sodass er beschließt, einer Nichtregierungsorganisation (NGO) zu dienen.

## Wille zur Führung bei Frauen und Männern

Das affektive Führungsmotiv ist gleichsam bei Frauen und Männern am besten von allen geeignet, eine „Motivation to Lead“ vorherzusagen. Dabei haben die Frauen eine etwas geringere Ausprägung, die möglicherweise indirekt auch durch eine realistische Sicht der Dinge mitbewirkt sein kann: Die Wahrscheinlichkeit, dass sie es im Wettbewerb mit den Männern schaffen, eine Führungsposition zu bekommen, ist geringer.

„Think Leadership – Think Male“ gilt nach wie vor, vor allem für Top-Positionen. Sobald die Frauen selbst keine traditionelle Geschlechterrolle einnehmen, ein Bewusstsein über eine Ungleichbehandlung besitzen und – ganz wichtig – gleichgeschlechtliche Rollenvorbilder haben, verlieren sich die geringfügigen Unterschiede.

## Wie kann Führungsmotivation erhöht werden?

Gesellschaften wie Organisationen sind darauf angewiesen, dass sich Frauen und Männer bewusst für die Übernahme einer Führungsposition entscheiden. Auch wenn sich der Führungsbedarf zur Besetzung zukünftig bei gut ausgebildeten Mitarbeitern, eigenverantwortlichen

### Prof. Jürgen Weibler

Fernuniversität Hagen

 juergen.weibler@fernuni-hagen.de

 +49 2331 987-4908

Prof. Jürgen Weibler ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FernUniversität in Hagen und Mitglied im wissenschaftlichen Beirat der ULA.



Foto: Kenzo Volgmann



*Um eine Führungsposition zu übernehmen, braucht es keine Superkräfte, sondern die richtige Motivation.*

*Foto: Brian A. Jackson – iStock*

Teams und abgeflachten Hierarchien verringert dürfte, bleibt die Besetzung mit talentierten Personen erfolgskritisch.

Drei Empfehlungen für Organisationen liegen nun zur Stärkung der Führungs-motivation auf der Hand:

- Erstens muss es Raum geben, um **Führungserfahrungen** zu machen. Dies könnte durch die Begleitung von Führungskräften erfolgen, wobei allein durch Anschauung eine Auffassung darüber entsteht, was Führung im Guten wie im Schlech-ten bedeuten kann.
- Zweitens müssen Personen, die erkennen lassen, Verantwortung über-nehmen zu wollen, sehr **schnell ge-fördert** werden, etwa durch den von

Mentoren begleiteten Einsatz in kleineren Projekten. Führung muss experimentell erprobt werden, um herauszufinden, was zu einem passt, was geht und was scheitert.

- Drittens muss die Erweiterung von Führungsverantwortung durch **Ent-wicklungsprogramme** unabhängig vom Geschlecht unterstützt werden, die persönlichkeitsbildend, informa-tiv und von HR zu verantwortende Maßnahmen wie zum Beispiel for-male Stellvertretungen oder die Lei-tung von wichtigeren Projektteams umfassen.

Führungs motivierte Personen sind be-strebt, das zeigen Studien, sich fachlich zu qualifizieren. Motivation und Quali-fikation sind die individuelle Basis für

eine erfolgreiche Führerschaft, fördernde Strukturen und eine entsprechende Führungskultur müssen stimmig kombi-niert hinzukommen. Ansonsten hat eine Organisation nur Talente in Wartestel-lung. Talente warten allerdings nicht lan-ge auf eine mögliche Chance!

Das Beste, was man dem Nachwuchs mitgeben kann, ist aber wohl zu verdeutlichen, dass Führung einem selbst trotz der damit verbundenen Last vor allem Freude bereitet und dass es Spaß macht, andere zu unterstützen, ihre Potenziale zu entfalten.

Wo dies nicht gelingt, wird sich keine he-rausragende Führung entwickeln kön-nen, vermutlich noch nicht einmal etwas, was den Namen „Führung“ verdient. ■

PRO UND CONTRA

# Mietpreisbremse: Bringt das Berliner Modell Gerechtigkeit?

In der Hauptstadt sind die Mieten in den letzten Jahren wie in vielen Ballungsräumen in Deutschland stark gestiegen. Die in Berlin von der rot-rot-grünen Landesregierung beschlossene Mietpreisbremse erscheint auf den ersten Blick als eine gute Nachricht für Mieter und Wohnungssuchende. Damit verbunden sind aber auch gravierende Auswirkungen auf beispielsweise diejenigen, die für die Altersvorsorge eine Wohnung erworben haben, um diese langfristig zu vermieten. Die ULA Nachrichten haben zwei Bundestagsabgeordnete der SPD und FDP um ihre Einschätzung gebeten.



Cansel Kiziltepe ist stellvertretende finanzpolitische Sprecherin der SPD-Bundestagsfraktion. Foto: Brigitte Maria Mayer

In keiner anderen Stadt sind die Mieten so stark explodiert wie in Berlin. Innerhalb von zehn Jahren haben sich die Angebotsmieten verdoppelt, immer mehr Menschen finden keine bezahlbare Wohnung und andere haben Angst, ihr Zuhause zu verlieren. Berlin hatte keinen Wohnungsmarkt mehr, der das Grundbedürfnis Wohnen zu angemessenen Bedingungen für Berlinerinnen und Berliner bereitstellt. Die Politik musste in dieser Situation einschreiten: mit einem Instrument, das wirkt.

Der Wohnungsmarkt ist ein besonderer Markt. Er ist geprägt von einer fundamentalen Ungleichheit zwischen Vermieter und Mieter. Unter normalen Bedingungen wird dies über das bestehende Mietrecht ausgeglichen. Doch der Berliner Wohnungsmarkt ist nicht mehr normal. Dies haben die Entmietungen mittels Modernisierung, die gezielte Verdrängung wie durch Umwandlung von Miet- in Eigentumswohnungen und die Goldgräberstimmung in Teilen der Immobilienbranche gezeigt. Der Mietendeckel ist ein Instrument, das in der Landesverfassung garantierte Grundrecht auf Wohnen mit Leben zu füllen.

Jetzt haben wir eine Verschnaufpause. Wir müssen sie nutzen, um bezahlbare Mietwohnungen zu bauen und das Grundrecht auf Wohnen sicherzustellen. ■



Katharina Willkomm ist Sprecherin für Verbraucherschutz der FDP-Bundestagsfraktion. Foto: FDP

Der Mietendeckel ist Ausdruck der Hilflosigkeit einer seit fast 20 Jahren rot regierten Stadt, deren heruntergewirtschaftete Verwaltung Baugenehmigungsverfahren über Monate in die Länge zieht und deren Bevölkerung mit Volksentscheiden Bauplanung verhindert, wo sie kann. Ohne massiven Neubau werden die Menschen in der wachsenden Stadt auch in Zukunft nicht genügend Wohnungen finden.

Die Vermieter zu gängeln, löst dieses Problem nicht. Vermieter müssen Geld verdienen – für zeitgemäße Instandhaltung und im Idealfall, um Kapital für weiteren Neubau anzusparen. Zudem werden die Vermieter bestraft, die bislang nur zurückhaltend Mieten erhöht haben. Der Mietendeckel befördert den Wohnungsmangel. Seit seiner überhasteten Ankündigung sind in Berlin die Neubaugenehmigungen eingebrochen. Wer nicht langfristig und verlässlich planen kann, baut nicht. Dass Berlin ohnehin nicht die Kompetenz für solch einen Eingriff ins Mietrecht hat, wird von der Lokalregierung geflissentlich ignoriert. Damit wird eine Unsicherheit für Mieter wie Vermieter gleichermaßen erzeugt und im schlimmsten Fall drohen heftige Mietnachzahlungen oder gar Kündigungen, wenn Karlsruhe den Mietendeckel wieder einkassiert. ■

## RENTENKOMPROMISS MIT LICHT UND SCHATTEN

# ULA begrüßt Stärkung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

**Der Dachverband der deutschen Führungskräfteverbände ULA begrüßt die mit dem Rentenkompromiss von CDU, CSU und SPD vorgenommenen Weichenstellungen für eine zukunftssichere Ausgestaltung der Altersversorgung durch mehr betriebliche und private Vorsorge. Gleichwohl beinhalten die neuen Regelungen Licht und Schatten.**

„Die mit der Grundrente verbundene Anerkennung von Lebensleistungen halten wir im Grundsatz für richtig“, so ULA-Präsident Dr. Roland Leroux. „Jedoch sehen wir die Abkehr vom Äquivalenzprinzip als höchst problematisch an. Außerdem fehlt es an der Zielgenauigkeit und Gerechtigkeit der Maßnahme. Insgesamt ist es erfreulich, dass der Rentenkompromiss neben der Grundrente auch substanzelle Verbesserungen für die Breite der Arbeitnehmer und Rentenbezieher beinhaltet.“

Die Anhebung der steuerlichen Freigrenzen für den Erwerb von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen von jährlich 360 Euro auf 720 Euro ist ein wichtiger Erfolg und ein erster Schritt in die richtige Richtung. Die ULA hat sich mit einer breiten Initiative dafür eingesetzt, dass Arbeitnehmer erstmals seit zehn Jahren wieder stärker am Wachstum ihrer Unternehmen beteiligt werden können. Eine Musterrechnung der ULA zeigt, dass die damit mögliche private Zusatzrente bei einem Einsatz von nur 25 Euro im Monat von 430 Euro jetzt auf 460 Euro monatlich ansteigt. „Auch nach der aktuellen Erhöhung liegt Deutschland aber noch immer am unteren Ende der Förderung unserer Nachbarländer“, zitiert die renommierte Wirtschaftszeitung *Handelsblatt* Leroux am 20. November 2019. Notwendig ist aus Sicht der ULA eine schrittweise Anhebung des Freibetrags auf einen europäischen Mittelwert. „Der jüngste Antrag der FDP-Bundestagsfraktion setzt hier die richtigen Schwerpunkte.“

Mit dem Einstieg in den Abbau der Doppelverbeitragung wurde einer weiteren Kern-

forderung der ULA entgegengekommen. Nunmehr gelte es sicherzustellen, dass tatsächlich alle gesetzlich krankenversicherten Bezieher von Betriebsrenten „spürbar“ entlastet werden, mahnt Leroux. Dies wäre aus Sicht der Führungskräfte ein wichtiger Beitrag, die Attraktivität der betrieblichen Altersversorgung zu erhöhen. „Ziel muss jedoch unbedingt der vollständige Abbau der Doppelverbeitragung bleiben.“

Die ULA hatte jüngst eine umfassende Positionierung zu den „Anforderungen an eine zukunftssichere Altersversorgung“ verabschiedet, die neben den beiden oben genannten zahlreiche weitere Maßnahmen und Empfehlungen beinhaltet. Das Positionspapier wurde auf Einladung von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil als offizieller Debattenbeitrag der Führungskräfte der Regierungskommission „Verlässlicher Generationenvertrag“ sowie weiteren Entscheidungsträgern in Politik und Verbänden übersendet.

Das heutige umlagefinanzierte System bedarf gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung einer Reform, insbesondere im Hinblick auf Transparenz und Berechenbarkeit. Auch um populistischen Forderungen entgegenzuwirken, sind politische Konzepte erforderlich, die mehr Transparenz bei den erworbenen Anwartschaften, eine sinnvolle Verknüpfung und eine Stärkung aller drei Säulen der Alterssicherung sowie eine soziale Antwort beinhalten, welche die Lebensleistung arbeitender Bürger beim Rentenbezug gegenüber nicht Beschäftigten angemessen berücksichtigt.

Das Äquivalenzprinzip des Grundsatzes der Verknüpfung von Leistung und Gegenleistung sollte grundsätzlich erhalten bleiben. Für eine möglichst breite Akzeptanz der Reformschritte bedarf es realistischer und langfristiger Berechnungen, damit kurzfristige Maßnahmen vermieden werden. Die bisherigen Beschlüsse der Bundesregierung in dieser Legislaturperiode, etwa das Rentenpaket mit dem Gesetz über Leistungsverbesserungen und Stabilisierung in der gesetzlichen Rentenversicherung, sowie die jüngsten Beschlüsse des Rentenkompromisses sind dabei mit Blick auf die Generationengerechtigkeit und Zukunftsfähigkeit teils kontraproduktiv gewesen oder aber nicht konsequent genug.

Der jüngste Beschluss des CDU-Bundesparteitags in Leipzig weist hingegen in die richtige Richtung und wird den Druck auf eine überfällige Weiterentwicklung der Riester-Rente verstärken. Der mit breiter Mehrheit angenommene Kompromiss zwischen dem Arbeitnehmerflügel CDA, der Mittelstands- und Wirtschaftsunion MIT sowie den Landesverbänden Baden-Württemberg und Hessen sieht vor, zunächst die Riester-Rente zu reformieren und zu entbürokratisieren. Die Versicherungswirtschaft erhält drei Jahre Zeit, um mit dem neuen Produkt die kapitalgedeckte Altersvorsorge zu stärken. Gelingt dies nicht, wäre der nächste Schritt eine verpflichtende staatlich organisierte Zusatzrente, wie sie die CDA bereits jetzt vorsah.

Das aktuelle ULA-Positionspapier steht auf [www.ulade.de](http://www.ulade.de) zum Download bereit. ■



Führungskräfte  
Institut



## AKTUELLE SEMINARE

# Wissen vertiefen, Karriere fördern

Wer im Job viel Verantwortung trägt und wenig Zeit hat, muss trotzdem an die eigene Weiterbildung denken. Dafür bietet das Führungskräfte Institut (FKI) maßgeschneiderte Seminare an. Die Anmeldung erfolgt auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Aufgaben von Sprecherausschüssen

Den Teilnehmern dieser Schulung wird ein Update zu Grundlagen, Aufgaben und Rechten vermittelt, die sich aus dem Sprecherausschussgesetz herleiten und in der alltäglichen Praxis gestalten. Referenten sind die Rechtsanwälte Svenja Deich und Gerhard Kronisch.

**Wann?** Am 23. Januar 2020.

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

## Wirkungsvolle Taktiken für harte Verhandlungen

Welche Faktoren und Taktiken beeinflussen eine Verhandlung? Wie kann man diese bei der Verhandlungsführung gezielt einsetzen? In diesem Training erklärt Verhandlungsprofi Kai Braake, wie man Verhandlungen schnell, effektiv und zielführend meistert.

**Wann?** Am 11. März 2020.

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

## Hartes Verhandeln – Stufe zwei

In diesem Aufbauseminar erweitert Referent Kai Braake das rhetorische Wirkungsrepertoire der Teilnehmer, damit sie ihre Überlegenheit in kritischen Situationen im Einzelgespräch, aber auch in konfrontativen Gruppendiskussionen gewährleisten können.

**Wann?** Am 12. März 2020.

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



Foto: /atenipit - Pixabay

## Equal Pay Day 2020: Auftakt der Kampagne

Unter dem Motto „Auf Augenhöhe verhandeln – WIR SIND BEREIT“ ist am 4. November 2019 in Berlin die Equal-Pay-Day-Kampagne 2020 gestartet. Sie wurde 2008 durch den ULA-Mitgliedsverband Business and Professional Women (BPW) Germany initiiert und wird seitdem vom Bundesfamilienministerium gefördert. In der Kampagne wird mit verschiedenen Aktionen auf die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen hingewiesen. In der Auftaktveranstaltung ging die Diskussion um Geschlechterstereotype und Rollenerwartungen in Verhandlungen. „Frauen wollen mehr und Frauen wollen verhandeln“, ist sich BPW-Präsidentin Uta Zech sicher. „Um Mythos und Wirklichkeit beim Thema Frauen in Verhandlungssituationen zu entlarven, brauchen wir Fakten und Zahlen. Geschlechtstypisches Verhalten in Verhandlungen, beeinflusst durch tradierte Rollenbilder, findet auf beiden Seiten des Verhandlungstisches statt. Dafür müssen wir sensibilisieren!“ Denn mehr gutverdienende Frauen und gleichberechtigte Partnerschaften sorgen auch für neue Rollenbilder. ■

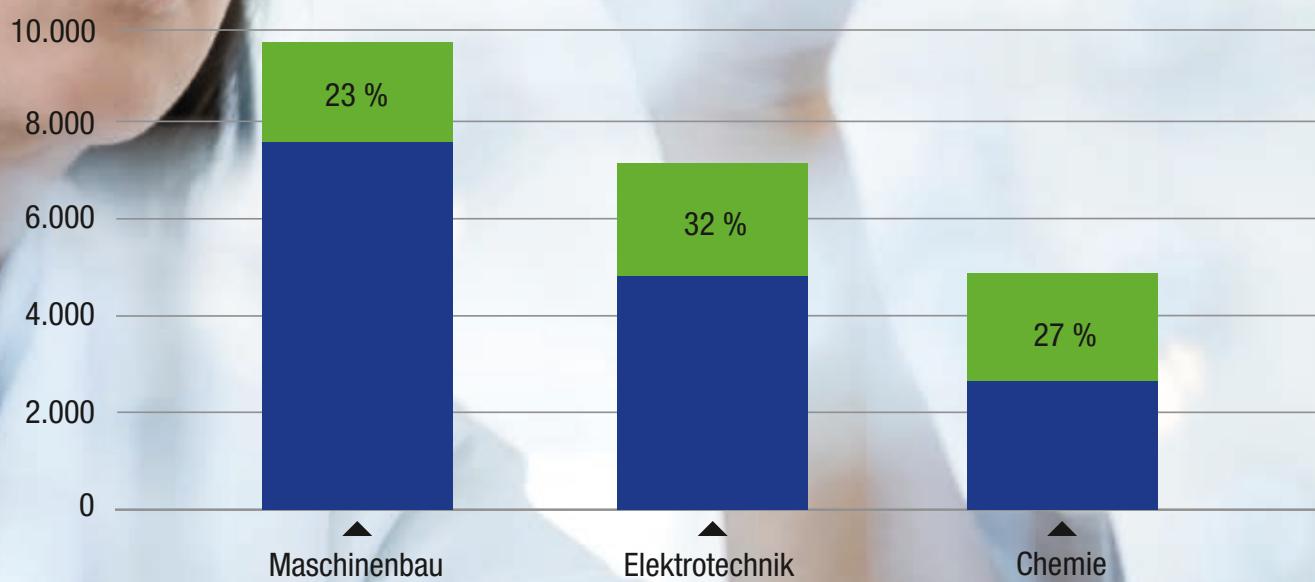


Foto: Businessfotografie Inga Haar

## PATENTANMELDUNGEN DEUTSCHER UNTERNEHMEN

# Viel internationale Forschung

Mehr als jedes vierte Patent, das deutsche Unternehmen anmelden, basiert auf Erfindungen in deren Forschungslaboren im Ausland. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin, für das Daten der 104 forschungsstärksten Unternehmen aus Deutschland ausgewertet wurden. Auch in der chemischen Industrie liegt der Anteil mit rund 27 Prozent bei über einem Viertel. Der Forschungsstandort Deutschland verliert durch die internationalen FuE-Aktivitäten deutscher Unternehmen aus Sicht der Forscher aber nicht an Bedeutung, da es kaum Hinweise auf Verlagerungen gebe. Allerdings müssten Defizite bei neuen Digitalisierungstechnologien zunehmend im Ausland ausgeglichen werden.

**Legende**

- Patentanmeldungen deutscher Unternehmen im Ausland
- Patentanmeldungen deutscher Unternehmen in Deutschland

Quelle: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin  
Foto: Portra – iStock

# 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).