



Lektionen aus der Pandemie:
**Wie kann digitale
Führung gelingen?**

www.ula.de

ULA INTERN:
**Roland Angst neuer
ULA-Präsident**

POLITIK-DIALOG:
**Vom Mitarbeiterkapital
zur Mitbestimmung**

FÜHRUNG:
**Führungskräfte-Dialog
zur Postagilität**



Coverfoto: Dilok Klaisataporn – iStock

EDITORIAL

- 03 **Kommentar CEC-Präsident**
Mehr Respekt für Europa nötig

ULA INTERN

- 03 **Notizen aus Berlin**
Vorstandswahl und Rentenkommission

FÜHRUNG

- 04 **Studie mit TU München**
Führungskräfte nach der Pandemie
- 06 **ULA-Präsidentschaft**
Interview mit Roland Angst

ULA IM DIALOG

- 08 **ULA-Politik-Dialog**
Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Mitbestimmungsstärkung
- 09 **ULA-Führungskräfte-Dialog**
Probleme durch Agilität

MANAGEMENT

- 10 **Weiterbildung**
Aktuelle Seminare des Führungskräfte Instituts
- 10 **Terminvorschau**
Von Mixed Leadership zum Sprecherausschusstag

IMPRESSUM

Herausgeber: ULA – Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände · Kaiserdamm 31 · 14057 Berlin · Telefon: +49 30 3069630;
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
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 und Layout: Ina Brocksieper · VAA · Köln

Druck: Köllen Druck+Verlag · Bonn

Respekt für Europa



Foto: ULA

Wie in der Erklärung des EU-Sozialgipfels von Porto am 7. und 8. Mai 2021 erwähnt wird, beruht die Ausgestaltung der Säule sozialer Rechte auf der Zusammenarbeit verschiedener Akteure auf europäischer, nationaler und lokaler Ebene. Es ist die richtige Interpretation jenes Subsidiaritätsprinzips, dessen Einhaltung in dem komplexen institutionellen Gefüge der EU von grundlegender Bedeutung ist. Wenn man das Wort wählen müsste, das Europa verkörpert, wäre das meiner Meinung nach Respekt. Respekt vor den Unterschieden, Respekt vor den Zuständigkeiten, Respekt vor den nationalen Eigenheiten. Wie in anderen Bereichen ist die Entwicklung der europäischen sozialen Dimension ein Prozess, der nicht einem „Wunsch-

denken“ entsprechen kann, sondern in der Realität der vielen Unterschiede zwischen den EU-Ländern verankert sein muss.

Die schwierigen Zeiten, die wir erleben, haben uns geholfen, einige große Herausforderungen zu identifizieren, die uns alle vereinen können – generationenübergreifend, geografisch, sozial und wirtschaftlich: der Übergang zu einer nachhaltigen Zukunft, die Schaffung eines sozialen Schutzsystems, das gerecht und für alle zugänglich ist, ein digitales Ökosystem, das unseren gesellschaftlichen Bedürfnissen und der Erde dient, schließlich die Garantie für wirklich inklusive und vielfältige Gesellschaften. Auf diesen Feldern muss Europa neben der Wirtschafts- und Finanzpolitik effektiv liefern. Der Gradmesser für seinen Erfolg wird die Fähigkeit sein, das Leben der Menschen konkret und positiv zu beeinflussen.

Möge die Reise, die in Porto und überall sonst in der EU am Europatag begonnen hat, eine erfolgreiche sein. Für unsere Generation und diejenigen, die noch kommen werden. Das Gipfeltreffen von Porto, an dem ich nach 25 Jahren Arbeit im Vorstand der CEC für die europäischen Führungskräfte teilgenommen habe, war meine letzte offizielle Amtshandlung als CEC-Präsident. Die Übergabe meiner Funktionen in der CEC an engagierte jüngere Kollegen erfüllt mich mit Dankbarkeit und Optimismus. Als Führungskraft ist man immer verantwortlich, wenn es nicht gut läuft. Ein nachhaltiger Erfolg wird dagegen immer durch gute Teams möglich, die Hand in Hand arbeiten. Ich hatte das Privileg, in der CEC nur mit guten Teams zu arbeiten, und das war die Grundlage für das, was wir gemeinsam erreichen konnten.

Ludger Ramme

ULA wählt neuen Vorstand

Am 19. Mai 2021 hat die ULA im Rahmen einer digitalen Mitgliederversammlung einen neuen Vorstand gewählt. Neuer Führungskräftepräsident ist Telekom-Manager Roland Angst, Stellvertretender Vorsitzender von „syntra – Das Managementnetzwerk der Deutschen Telekom“. Die bereits im bisherigen Vorstand vertretene Vizepräsidentin und 1. VFF-Vorsitzende Susanne Schebel von der Daimler AG sowie Schatzmeister und VDL-Präsident Markus Ebel-Waldmann wurden in ihren Ämtern bestätigt. Als Vizepräsidentin der ULA neu in den Vorstand gewählt wurde die 1. VAA-Vorsitzende Dr. Birgit Schwab von der Wacker Chemie AG. Eine Wahlperiode des ULA-Vorstands dauert im Regelfall drei Jahre. Pandemiebedingt wurde die Wahl jedoch um ein Jahr verschoben. Angst dankte seinem Vorgänger Dr. Roland Leroux von der Schott AG, der den Verband sieben Jahre führte, ebenso für dessen erfolgreiche Arbeit wie Dr. Thomas Sauer von der Evonik Industries AG, der nicht erneut kandidierte. Ein Interview mit dem neuen ULA-Präsidenten Angst findet sich in dieser Ausgabe.

Rentenkommission der ULA tagt

Am 5. Mai hatten die Experten aus den Mitgliedsverbänden einen Austausch mit Finanztip-Chefredakteur Hermann-Josef Tenhagen. Dieser skizzierte die Anforderungen an eine zukunftssichere Altersvorsorge aus Sicht der Verbraucher, nachdem die Führungskräfte zuvor die Perspektive der Fondsverwalter beraten hatten. „Ziel muss die stärkere Teilhabe der jungen Generation am Erfolg des Landes sein.“ Lösungsansätze sieht er in einer umfassenden Reform des Altersvorsorgesystems. Notwendig sei unter anderem die Vereinfachung des Transfers betrieblicher Altersversorgungen von einem Arbeitgeber zum nächsten. ■

Lektionen aus der Pandemie

Foto: Halfpoint – Shutterstock

Was ist gute und was ist schlechte virtuelle Führung? In Kooperation mit Prof. Isabell Welpel und Dr. Theresa Treffers vom Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München hat die ULA dazu eine umfassende Befragung unter rund 250 Führungskräften durchgeführt.

Ziel der Studie war es, ein aktuelles Stimmungsbild unter Führungskräften in Deutschland zu virtueller Führung und Zusammenarbeit zu erhalten. Ein wichtiges Ergebnis ist, dass die Führungskräfte keine negativen Auswirkungen der Pandemie auf ihre eigene Produktivität und Motivation sowie deren Teams erkennen.

Die Stichprobe aus dem Führungskräfte-Netzwerk der ULA besteht aus 23 Topmanagern (neun Prozent), 72 Seniormanagern (29 Prozent), 104 Mittleren Managern (42 Prozent) und 50 Managern wie Team- und Projektleitern (20 Prozent). Diese haben im Durchschnitt 78 Direct Reports und verfügen jeweils über etwa 19 Jahre Führungserfahrung. Die Teilnehmerinnen

und Teilnehmer sind seit rund 20 Jahren in ihren Unternehmen und seit durchschnittlich sieben Jahren in ihrer aktuellen Position tätig. Die Befragten sind im Schnitt 52 Jahre alt und zu einem Drittel weiblich (33 Prozent). Knapp die Hälfte der Führungskräfte haben einen Diplom- oder Masterabschluss und 32 Prozent sind zusätzlich promoviert. Die Umfrage fand in



Foto: Rawpixel.com – Shutterstock

zwei Wellen vom 29. Oktober bis 22. November 2020 sowie vom 4. bis 28. Februar 2021 statt. Sie bildet somit auch Entwicklungen vor und während des zweiten, durch die COVID-19-Pandemie bedingten Lockdowns ab.

Produktivität und Motivation

Die Führungskräfte der Stichprobe gaben an, während der Pandemie im Vergleich zur Arbeit davor etwas produktiver zu sein. Sie schätzten auch die Arbeit ihrer Teams während der Pandemie leicht produktiver als vorher ein. Die Befragten erklärten zudem, dass ihre eigene Motivation während der Pandemie im Vergleich zur Arbeit davor leicht gestiegen sei – und auch die Motivation ihrer Teams. Des Weiteren zeigen Korrelationsergebnisse, dass die Produktivität und die Motivation der Führungskräfte und die ihrer Teams stark zusammenhängen.

„Die Arbeitszufriedenheit und das Vertrauen in das Team hängen mit der Bindung an das Unternehmen zusammen“, erklärt Dr. Theresa Treffers. Die Teilnehmer haben im Durchschnitt eine eher hohe Bindung ans Unternehmen (Mittelwert = 5,38 auf einer Skala von 1 bis 7). Arbeitszufriedenheit und Bindung sind positiv assoziiert. Korrelationsanalysen zeigen auch: Je höher die Position der Führungskraft ist, desto niedriger die Arbeitszufriedenheit, obwohl diese Führungskräfte weniger tatsächliche Arbeitsstunden angeben.

Die befragten Führungskräfte haben im Durchschnitt ein eher hohes Vertrauen in

ihre Teams ($M = 5,33$ auf einer Skala von 1 bis 7). Dieses hängt positiv zusammen mit der Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte, deren Produktivität und Motivation und der Produktivität und Motivation des Teams.

Interaktion während der Pandemie

Während der Pandemie wünschten sich die Führungskräfte mehr persönliche Treffen, als sie tatsächlich hatten (tatsächlich: 3,17; gewünscht: 4,86 – auf einer Skala von 1 bis 7). Außerdem gaben Sie an, sich etwas weniger Telefonate (5,64 gegenüber 5,40) und Videokonferenzen (5,67 gegenüber 5,45) zu wünschen. Ferner würden die Führungskräfte gern einen geringeren Austausch per E-Mail haben (6,31 gegenüber 5,75). Die Chatinteraktion deckt sich mit der Wunschvorstellung (4,86 gegenüber 4,78).

Homeoffice und mobiles Arbeiten

„Die Wünsche und Erwartungen an den Umfang von mobilem Arbeiten decken sich“, so Treffers. Die Führungskräfte haben vor der COVID-19-Pandemie im Durchschnitt wöchentlich nur 0,65 Tage von zu Hause aus oder mobil gearbeitet. Seit Beginn der Pandemie sind es etwas mehr als drei Tage. Nach der Pandemie erwarten die Führungskräfte 1,63 Tage pro Woche. „Die erwarteten tatsächlichen Homeoffice-Tage decken sich größtenteils mit der Wunschvorstellung der Führungskräfte“, sagt Treffers. Diese würden künftig wöchentlich gern 1,93 Tage von zu Hause oder mobil arbeiten.

Wöchentliche Arbeitszeit

„Ein Großteil der Führungskräfte arbeitet mehr als die vertraglichen Wochenstunden“, bringt Prof. Isabell Welpé die Ergebnisse auf den Punkt. 95 Prozent der befragten 100 Führungskräfte der zweiten Welle gaben an, einen Arbeitsvertrag über 40 wöchentliche Arbeitsstunden zu haben. Zugleich erklärten 86 Prozent jedoch, dass ihre tatsächliche Arbeitszeit über 40 Stunden liege: 30 Prozent der Führungskräfte arbeiten zwischen 40 und 45 Stunden, 45 Prozent arbeiten zwischen 45 und 55 Stunden und elf Prozent zwischen 55 und 70 Stunden wöchentlich.

Diversität gewünscht

Die 100 teilnehmenden Führungskräfte der zweiten Umfragerunde gaben an, ihre Unternehmen im Durchschnitt als leicht divers wahrzunehmen (Mittelwert 4,54 auf einer Skala von 1 bis 7) und wünschten sich etwas mehr Diversität im Unternehmen (5,09). Die Führungskräfte schätzten ein, dass sich die Unternehmen selbst als eher divers einstufen (5,07) und sich nicht mehr Diversität wünschen (5,09). „Weibliche Führungskräfte haben tendenziell eine höhere Bindung an ihre Unternehmen und schenken ihren Teams mehr Vertrauen“, so Welpé. Auch schätzen diese den Grad der Digitalisierung ihrer Unternehmen höher ein.

Die Vorstellung der detaillierten Auswertung ist im digitalen ULA-Führungskräfte-Dialog am 29. Juni 2021 von 16 bis 17 Uhr geplant (Informationen und Anmeldung über die ULA-Geschäftsstelle). ■

„Führungskräfte brauchen eine starke Stimme“

Am 19. Mai 2021 hat die ULA-Mitgliederversammlung einen neuen Vorstand gewählt. Neuer Führungskräftepräsident ist Telekom-Manager Roland Angst. In ihren Ämtern bestätigt wurden die Vizepräsidentin und 1. VFF-Vorsitzende Susanne Schebel sowie Schatzmeister und VDL-Präsident Markus Ebel-Waldmann. Als Vizepräsidentin ebenfalls neu in den Vorstand gewählt wurde die 1. VAA-Vorsitzende Dr. Birgit Schwab.



Foto: Deutsche Telekom

ULA Nachrichten: Brauchen Führungskräfte eine eigene Interessenvertretung?

Angst: Führungskräfte sind laut Arbeitsvertrag Angestellte, also Arbeitnehmer, und in ihrer Funktion häufig Vorgesetzte. Sie können in einer Person mehrere Perspektiven einnehmen, was sie zum idealen Brückenbauer im Unternehmen macht. Dieses Spannungsverhältnis zwischen sozialem Status und Funktion bestimmt ganz allgemein die Interessen der Führungskräfte, die weder von den klassischen Gewerkschaften noch von den Arbeitgeberverbänden vertreten werden können. Da ist es wichtig, mit einem eigenen Führungskräfteverband in Berlin und Brüssel präsent zu sein, um die politischen Interessen dieser Gruppe einzubringen. Dass dies bei vielen Themen immer erfolgreicher gelingt, habe ich durch meine langjährige Mitarbeit in der ULA über deren Mitgliedsverband „syntra – Das Managementnetzwerk der Deutschen Telekom“ erlebt, in dem ich mich als Stellvertreter Vorsitzender im Bundesvorstand ehrenamtlich engagiere.

Warum ist die Mitbestimmung der Führungskräfte ein Erfolgsmodell?

Mittels des Sprecherausschussgesetzes ist es gelungen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den oberen Führungsebenen großer Unternehmen erfolgreich in das deutsche System der kollektiven Interessenvertretung und in den sozialen Dialog einzubeziehen. Als leitende Angestellte und Führungskräfte sehen wir uns hier als Partner der Unternehmen, um diese gemeinsam mit den übrigen Arbeitnehmervertretern besser im globalen Wettbewerb aufzustellen. Zusätzlich bringen die leitenden Angestellten, legitimiert durch das Mitbestimmungsgesetz von 1976, ihre Kompetenzen zum Wohle des Unternehmens in die Arbeit der Aufsichtsräte großer Unternehmen ein.

Wie sieht Ihr Engagement konkret aus?

Seit 2013 vertrete ich als Vorsitzender des Konzernsprecherausschusses der Deutschen Telekom AG sowie als Vorsitzender des Sprecherausschusses der Telekom Deutschland GmbH die Interessen

von über 1.500 leitenden Angestellten. Einen Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen ermöglicht mir mein Mandat als Mitglied deren Aufsichtsrates, wo ich als Teil der Arbeitnehmerseite meinen Beitrag leiste. Um zu wissen, was die Beschäftigten bewegt, hilft es, dass ich weiterhin operativ meine Regelaufgaben als Führungskraft im Geschäftskundenvertrieb der Telekom wahrnehme, also nie den Bezug zur unternehmerischen Praxis verliere.

An welchen Stellen brauchen wir einen Aufbruch?

Wir müssen lernen, die Digitalisierung als Chance zu sehen. So haben wir beispielsweise zu Beginn dieses Jahres die erste virtuelle Versammlung der leitenden An-

“ Grundsätzlich brauchen wir eine Kultur, die Leistung stärker anerkennt und fördert.“

Roland Angst, ULA-Präsident.

gestellten im Konzern Deutsche Telekom ausgerichtet, an der rund 1.000 Executives live an den Bildschirmen dabei waren, darunter unser CEO Tim Höttinges. Hier war moderne Mitbestimmung erlebbar.

Leider müssen diese jährlichen Treffen nach dem Auslaufen des Corona-Justizpakets ab Juli wieder in Präsenz erfolgen. Die digitale Option entfällt. Die ULA hatte zu Recht entsprechende Nachbesserungen am Betriebsrätemodernisierungsgesetz gefordert, das eigentlich die Weichen in Richtung Zukunft stellen soll. Hier hätte die Politik auch die Voraussetzungen schaffen können, Onlinewahlen gewinnbringend zu nutzen, wenn die entsprechenden Softwarelösungen bereitstehen. Leider verlieren wir dadurch bis zur nächsten Gelegenheit einige Jahre.

Welchen Beitrag muss die Politik leisten?

Es freut mich, dass die ULA mit ihren digitalen Führungskräfte-Dialogen regelmäßig neue Impulse zum Thema Gute Führung setzt. Gerade den mittleren Füh-

rungsebenen kommt eine Schlüsselfunktion zu, die Transformation der Wirtschaft in der Praxis umzusetzen. Wir müssen die Menschen dabei mitnehmen, denn der Wandel hin zu einer nachhaltigeren und digitalen Wertschöpfung wird ohne einen wirklichen Kraftakt nicht gelingen. Die ULA kann die Erfahrungen der Führungskräfte mit der Praxis von mobilem Arbeiten bündeln und diese aktiv an die politischen Entscheidungsträger herantragen.

Die Herausforderungen sind dabei vielfältig. Es gilt, einen Rahmen für die neue Arbeitswelt zu finden, der den Beschäftigten hinreichend Schutz, aber eben auch Flexibilität für neue Wege lässt. Hier brauchen wir mehr Mut zur Eigenverantwortung. Gleichzeitig ist die Politik gefordert, wo Missstände bestehen, zielführende Leit-

planken zu setzen. Was wir brauchen, ist beispielsweise ein wirkliches Mixed Leadership, denn wirtschaftlicher Erfolg darf keine Frage des Geschlechts sein. Auch haben wir uns viel zu lange mit einem mittelmäßigen Schulsystem begnügt, dass statt der Stärken des Föderalismus dessen Schwächen vielfach offen zutage treten lässt.

Der Zug fährt und steht nicht still. Unsere internationalen Wettbewerber schlafen nicht. Wir müssen nun im laufenden Betrieb den Kurs ändern und Tempo machen. Es gilt, dauerhaft hierzulande das notwendige Wachstum zu erreichen, um die hohen Kosten zu schultern, welche die Pandemie und die vielen kostenintensiven Programme der Großen Koalition künftigen Generationen aufgebürdet haben. Das wird nicht einfach. Grundsätzlich brauchen wir eine Kultur, die Leistung stärker anerkennt und fördert. Nur so werden wir angesichts des in vielen Regionen in Deutschland schon bemerkbaren demografischen Wandels den globalen Wettbewerb um die besten Köpfe gewinnen. ■

Mehr Kapital und Mitbestimmung für Mitarbeiter

Führungskräfte in Deutschland begrüßen sowohl höhere Freibeträge für Mitarbeiterbeteiligungen als auch erste Schritte zur Modernisierung der betrieblichen Mitbestimmung. Sozialpartnerschaft könne durch Kapitalpartnerschaft sinnvoll ergänzt werden, erklärte der Vorsitzende der Arbeitnehmergruppe der CDU/CSU-Bundestagsfraktion Uwe Schummer anlässlich des digitalen ULA-Politik-Dialoges Ende April 2021.



Foto: NicoElNino – iStock

Auf dem ULA-Politik-Dialog haben sich die Vertreter der Führungskräfte beim Bundestagsabgeordneten Uwe Schummer (im Bild rechts) für dessen Einsatz beim Zustandekommen der jüngst verabschiedeten Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung bedankt. Der Deutsche Bundestag hatte zuvor am 22. April 2021 im Rahmen des Fondsstandortgesetzes die Anhebung des steuerlichen Freibetrags auf jährlich 1.440 Euro beschlossen. Zunächst war lediglich eine Verdoppelung von heute 360 auf 720 Euro geplant. Die ULA hatte in einer mehrjährigen Kampagne intensiv auf allen Ebenen für die Aufwertung des Instrumentes Mitarbeiterbeteiligung gerade mit Blick auf die Altersvorsorge geworben. Schummer dazu: „Dieser Schritt nach vorn wurde möglich, weil die arbeitnehmer- und arbeitgebernahmen Flügel an einem Strang

gezogen haben. Hier Brücken zu bauen, ist auch eine Kernkompetenz der ULA, die diese in positiver Weise ausspielt.“

Im Hinblick auf das geplante Betriebsrätemodernisierungsgesetz hoben die Führungskräftevertreter im Rahmen des Dialogs gegenüber dem zuständigen Berichterstatter der Union für das Thema Mitbestimmung hervor, dass es für einen Erfolg in der unternehmerischen Praxis noch Nachbesserungen bedürfe. Für Konzernsprecherausschüsse und die jährlichen Versammlungen der leitenden Angestellten würden die im Zuge der Pandemie geschaffenen und erfolgreich eingesetzten digitalen Möglichkeiten ab Juli entfallen.

Mit dem am 21. Mai vom Bundestag verabschiedeten Gesetz ist es auf Betreiben



Foto: Orbon Alija – iStock

der ULA gelungen, zumindest die Konzernsprecherausschüsse in die dann unbefristet geltenden Regelungen zur digitalen Mitbestimmung einzubeziehen. Somit sind Sitzungen mithilfe von Video- und Telefonkonferenzen für alle Arten von Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten – also betriebliche Sprecherausschüsse, Gesamtsprecherausschüsse, Unternehmenssprecherausschüsse und Konzernsprecherausschüsse – künftig optional möglich. Die ULA begrüßt diese Nachbesserung sowie die insgesamt erreichten Fortschritte für die Modernisierung der Mitbestimmung ausdrücklich. Die Führungskräfte hatten sich aber darüber hinaus mehr Mut von der Politik bezüglich der Onlinewahlen gewünscht, die künftig nicht möglich sind. Gleiches gelte für die digitale Ausrichtung jährlicher Versammlungen der leitenden Angestellten. ■



Foto: Simone M. Neumann – Deutscher Bundestag

Wenn Agilität Probleme schafft

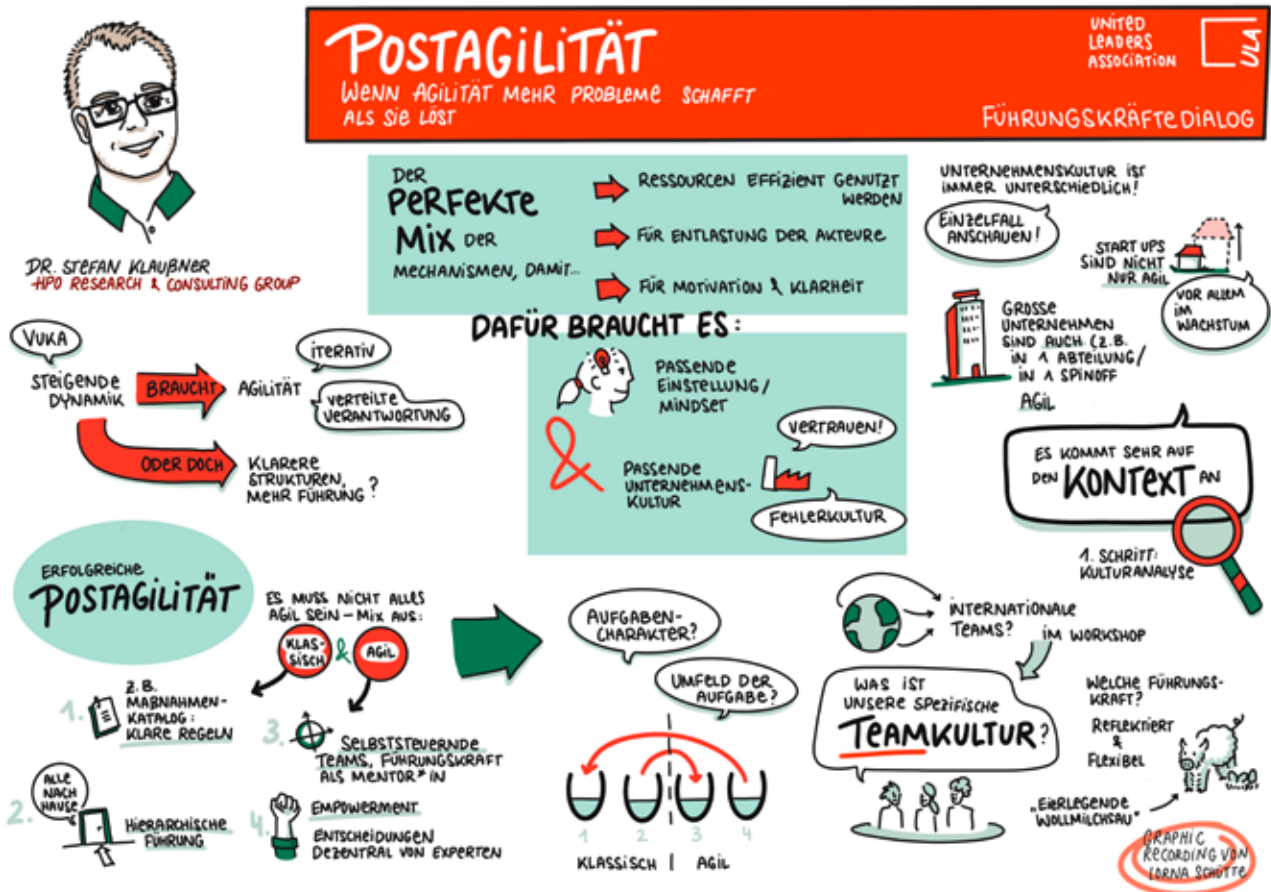
Agilität war das Schlagwort der Organisationsentwicklung der vergangenen Jahre. Die damit verbundenen Forderungen nach Flexibilität und dezentraler Verantwortung waren durchaus berechtigt, haben aber in ihrer Vehemenz viele Unternehmen schlichtweg überfordert. Im jüngsten digitalen Führungskräfte-Dialog zeigte Dr. Stefan Klaußner, Experte für das Thema Organisationsentwicklung bei der HPO Research Group, anschaulich auf, warum besonders erfolgreiche Unternehmen bereits die Stufe der Postagilität erreicht haben.

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass langfristiger unternehmerischer Erfolg nicht in maximaler Agilität zu finden ist. „Dynamik und Komplexität verlangen nach flexibler Anpassung und stabiler Orientierung zugleich“, erklärt Dr. Stefan Klaußner. „Das Konzept der Postagilität löst das Dogma der Agilität und vereint die Vorteile beider Welten.“ Die Herausforderung für Führungskräfte bestehe Klaußner zufolge darin, den perfekten Mix für das jeweilige Unternehmen zu finden. Die jeweils passende Kombination aus agilen

und klassischen Koordinationsmechanismen sei der Schlüssel. Nur so gelingen im Zeitalter der Postagilität die weitere Leistungssteigerung von Organisationen, die effiziente Ressourcensteuerung oder auch die Motivation durch zusätzliche Handlungs- und Entscheidungsspielräume.

Die Anforderung an Führungskräfte bestehe auch darin, die Bereitschaft zur Umverteilung von Verantwortung aufzubringen. Aber auch Klarheit gegenüber den Mitarbeitern, was gerade bei

einem immer häufigeren Zusammenwirken von klassisch formaler und hierarchischer Führung sowie agilen, sich selbst steuernden Teams und Empowerment viel Fingerspitzengefühl erfordere. „Die Wahl und der Mix der Mechanismen hängt vom Aufgabencharakter und dem Umfeld der Aufgabe ab“, so Klaußner. „Für ein Start-up gelten andere Mechanismen als für einen gewachsenen Konzern. Die wichtigste Voraussetzung für Erfolg besteht darin, die passende Unternehmenskultur zu schaffen und zu leben.“ ■



Graphic Recording: Lorna Schützte



Führungskräfte
Institut

Exklusive Sonderkonditionen
für Mitglieder von
ULA-Mitgliedsverbänden



Foto: Andrey Popov – Shutterstock



AKTUELLE SEMINARE

Mit Onlinetrainings zum Erfolg

Aufgrund der COVID-19-Pandemie bietet das Führungskräfte Institut (FKI) seine Veranstaltungen auch 2021 in Form von digitalen Seminaren und Trainings an. Aktuelle Informationen zu den Terminen gibt es auf www.fki-online.de.

Doppelt so schnell Lesen bei gleichem Textverständnis

 18. Juni 2021  Digital als 90-minütiges Webseminar

Zwischen zwei und fünf Stunden pro Tag verbringen Führungskräfte damit, schriftliche Informationen aufzunehmen. Wie man diesen Zeitblock optimieren kann, erläutert der Experte für Zeitintelligenz und Zukunftsfähigkeit Zach Davis mit einem einfachen Schritt-für-Schritt-System zur zuverlässigen Steigerung des Lesetempos.

Produktiv arbeiten trotz Fremdsteuerung und Störungen

 16. Juli 2021  Digital als einstündiges Webseminar

Wie lässt sich die Anzahl von Unterbrechungen im Arbeitsalltag reduzieren? In diesem Training zeigt Autor und Vortragsredner Zach Davis, wie Fach- und Führungskräfte das Blocken von Zeit tatsächlich realisieren können, um die eigene Produktivität zu erhöhen, den Stresspegel zu senken und die Fremdsteuerung zu verringern.

Prioritäten sinnvoll setzen und umsetzen

 20. August 2021  Digital als einstündiges Webseminar

Was sind sinnvolle Prioritätskriterien und was die größten Zeitfallen, die im Job immer wieder auftreten? Erfolgsautor Zach Davis, der laut *Handelsblatt* „Infotainment auf höchstem Niveau“ bietet, erklärt in diesem Seminar, wie man den Überblick über die Vielzahl der Aufgaben aus verschiedenen Richtungen am besten behält.

Vorschau der ULA-Termine

ULA-Mixed-Leadership-Veranstaltung

„Gemischte Teams – Erfolgsfaktor für Wandel und Innovation“

Datum: 8. Juni 2021, 13:00 bis 18:30 Uhr

Ort: digital

ULA-Politik-Dialog

mit Carl-Julius Cronenberg (MdB FDP)

Datum: 23. Juni 2021, 13:30 bis 15:00 Uhr

Ort: digital

ULA-Führungskräfte-Dialog

„Ergebnisse der Führungskräftestudie mit der TU München“

Datum: 29. Juni 2021, 16:00 bis 17:00 Uhr

Ort: digital

ULA-Führungskräfte-Dialog

„Female Leadership“

mit Christina Ramb (BDA) und Prof. Manuela Rousseau (Beiersdorf, VAA, FidAR)

Datum: 9. September 2021, 10:00 bis 12:00 Uhr

Ort: digital

ULA-Sprecherausschusstag

Datum: 24. und 25. November 2021

Ort: DRIVE Volkswagen Group Forum in Berlin



GEMISCHTE TEAMS – Erfolgsfaktor für Wandel und Innovation

8. Juni 2021 | 13:00 bis 17:00 Uhr

Digitalkonferenz

Information und Anmeldung: www.ula-mixed-leadership.de





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.