



## ULA-Sprecherausschusstag: **Neues Denken, neue Führung**



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

**EUROPA:**  
**70 Jahre CEC**  
**in Lyon gefeiert**

**FÜHRUNGSSTUDIE:**  
**Führungskräfte unter**  
**die Lupe genommen**

**WIRTSCHAFT:**  
**Kluft zwischen Aufträgen**  
**und Umsätzen gewachsen**



## KOMMENTAR

- 03 **Wege aus der Klimakrise**  
Was Glasgow erreicht hat



## EUROPA

- 03 **CEC European Managers**  
Jubiläum in Lyon



## NETZWERK

- 04 **ULA-Sprecherausschusstag**  
Politik und Wirtschaft auf dem Prüfstand



Coverfoto: metamorworks – iStock

## FÜHRUNG

- 08 **ULA-Führungskräftestudie**  
Digitalisierung mit Resilienz anpacken

## MANAGEMENT

- 10 **Weiterbildung**  
Aktuelle Seminare des Führungskräfte Instituts
- 10 **Terminvorschau**  
Anmeldung zu digitalen Dialogen

## WIRTSCHAFT IN ZAHLEN

- 11 **Verarbeitendes Gewerbe**  
Spuren der Lieferengpässe

## 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](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 und Layout:** Ina Brocksieper · VAA · Köln

**Druck:** Köllen Druck+Verlag · Bonn

# Nach Glasgow



Foto: Wacker Chemie AG

Die UN-Klimakonferenz in Glasgow (COP 26) sollte als der Gipfel in die Geschichte eingehen, der den weltweiten Ausstieg aus der Kohle und die Welt auf 1,5-Grad-Kurs bringt. Von der britischen Präsidentschaft wurde der Kohleausstieg auf die Agenda gesetzt. Ein Fortschritt, auch wenn die Forderung vom „Ausstieg“ auf einen „schrittweisen Abbau“ abgeschwächt wurde. Das 1,5-Grad-Limit erfordert schnelleres, entschiedeneres Handeln. Die jährlich freigesetzte Menge an CO<sub>2</sub> muss bis 2030 praktisch halbiert werden. In Glasgow sind mehrere Initiativen zum Klimaschutz gestartet oder ausgebaut worden, darunter eine zum Schutz der Wälder. Eine Erklärung mehrerer Länder wurde verabschiedet, die keine fossilen Energien mehr im Ausland fördern. Die Methaninitiative von US-Präsident Joe Biden ist ausgeweitet worden. Eine Gruppe von Staaten hat vereinbart, das Ende des Verbrennungsmotors zu beschleunigen. Fast allen Initiativen ist Deutschland beigetreten, nur der letzten nicht. Viele Staaten haben Selbstverpflichtungen verkündet. Eine Verdopplung von Finanzmitteln für die Klimaanpassung insbesondere in ärmeren Staaten wurde beschlossen. Beim Emissionshandel hätte man konkreter werden können und vielleicht im Sinne der europäischen Industrie auch werden müssen. Noch fehlt ein verbindlicher, weltweiter Standard für die Bepreisung von CO<sub>2</sub>, der für die europäischen Industriestandorte im internationalen Wettbewerb hilfreich wäre. Schwach ausgefallen ist der Passus zum Subventionsabbau bei fossilen Öl- und Gasprodukten. Überraschend haben die USA und China eine gemeinsame Erklärung zum Klimaschutz abgegeben. Insgesamt ist auf mehreren Ebenen der Druck stärker geworden.

Richtig ist aber auch: Viele Länder haben unbequeme Maßnahmen weiter in die Zukunft verschoben, während die Europäer mit ihrem Green Deal in Vorlage gegangen sind. Für die EU wird eine internationale Klimadiplomatie immer dringlicher. Hier hilft der Vorschlag der Bundesregierung, einen Klimaclub der Willigen mit belastbaren Minderungszusagen auf G-20-Ebene zu gründen. Die COP 26 ist deshalb ein Erfolg, weil nun das für die Umsetzung des Pariser Klimaabkommens notwendige Regelwerk vollständig verabschiedet wurde. Auch einige Klimaschützer zeigten sich vorsichtig optimistisch: Nun könne die Umsetzungsphase beginnen, in der die Staaten zeigen müssen, dass sie ihre angekündigten Ziele auch tatsächlich erfüllen. Lambert Schneider vom Öko-Institut bringt es mit seiner „gemischten“ Einschätzung am besten auf den Punkt: Viele Beschlüsse bedeuten einen entscheidenden Schritt nach vorn. Aber gleichzeitig müsse man auch zutiefst besorgt bleiben, denn der Klimawandel schreitet voran und verschlimmert sich mit jedem Jahr. Fortschritte sind also da. Aber wir alle wissen, dass sie bei Weitem nicht ausreichen.

**Dr. Birgit Schwab**

ULA-Vizepräsidentin

# Verabschiedung in Lyon

Am 7. und 8. Oktober 2021 haben sich in der französischen Metropole Lyon Delegierte von Managerverbänden aus 15 EU-Mitgliedstaaten getroffen, um die Rolle der Führungskräfte bei der weiteren Gestaltung Europas zu diskutieren. Anlass des Kongresses war das 70-jährige Jubiläum der Gründung des Dachverbandes der Führungskräfte in Europa CEC European Managers in Rom im Jahr 1951.

Damals war die CEC von Führungskräften aus Frankreich, Italien und Deutschland als Antwort auf die verheerenden Folgen des Zweiten Weltkriegs gedacht worden. „Nie wieder Krieg“, „Aussöhnung“ und „gemeinsames Schaffen von Wohlstand in Europa“ waren die ersten Ziele. Führungskräfte waren damals unter den ersten, die das wirtschaftliche und politische Potenzial der europäischen Integration erkannten. Heute ruft die CEC zu einer Neubetrachtung der Führung auf, um die Chancen Europas durch die Transformation in Richtung einer fairen, nachhaltigen und zukunftsfähigen Wirtschaft zu ergreifen.

Die Feierlichkeiten zum 70-jährigen Bestehen der CEC waren auch die Gelegenheit, den CEC-Präsidenten Ludger Ramme nach 25 Jahren Engagement im CEC-Vorstand aus seinem Amt zu verabschieden. Mehrere nationale Verbände sprachen Ramme in ihren Ansprachen Dank und Wertschätzung aus. Unter anderem kündigte der schwedische Verband Ledarna an, einen jungen Wald in Schweden zu pflanzen und ihn nach Ludger Ramme zu benennen. Damit solle seine erfolgreiche Initiative, die Nachhaltigkeit auch zum Thema der Führungskräfte zu machen, gewürdigt werden. Ramme versprach in seiner Danksagung, sich weiter im Rahmen der ULA für die Führungskräfte in Europa einzusetzen. ■

# ULA-Sprecherausschusstag: Führung neu gedacht



*Auf dem Sprecherausschusstag hat ULA-Beiratsmitglied Prof. Jürgen Weibler die ULA-Führungsgräftestudie vorgestellt. Foto: Jens Schicke – ULA*

„Wir befinden uns seit einiger Zeit mitten in der Digitalisierung und erkennen, dass die zunehmende Geschwindigkeit der Veränderungen auch die Qualität und die menschlichen Formen der Interaktion beeinflusst“, so ULA-Präsident Roland Angst am 24. November 2021 zur Eröffnung des traditionellen Sprecherausschusstages der Führungskräftevereinigung ULA. In diesem Jahr fand die Veranstaltung mit eingeschränktem Teilnehmerkreis unter 2-G-plus-Vorgaben im VW Drive Forum in Berlin-Mitte statt.

„Es ist unsere Aufgabe als Führungskräfte, die Vorteile des Neuen zu erkennen, gleichzeitig aber auch Fehlentwicklungen zu identifizieren und falls nötig gegenzuhalten“, betonte Angst. Unter dem Leitmotto „Führung neu gedacht“ kamen die gewählten Vertreter der leitenden Angestellten zusammen, um sich über zentrale Zukunftsfragen mit namhaften Vertretern aus Politik und Wirtschaft auszutauschen. Neben

den technischen gebe es auch menschliche Herausforderungen für eine erfolgreiche Arbeit auf Distanz, so der ULA-Präsident. „Führungskräfte müssen virtuelle Teams zusammenhalten, dürfen den persönlichen Draht zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht verlieren und sollen den Spirit in der Mannschaft trotz schwieriger Umstände positiv weiterentwickeln.“ Es dränge sich die Frage auf, was wir bis-

her eigentlich aus der Krise gelernt haben und was wir für die Zukunft mitnehmen wollen. Denn eines stehe fest, so der Führungskräftepräsident: „Es wird keine Rückkehr zur alten Normalität geben!“ Daher könne es auch nicht immer nur darum gehen, dass wir vieles von dem wiedergewinnen, was wir verloren haben, sondern vor allem, dass wir nicht wieder verlieren, was wir durch die Krise gewonnen haben. ■

Wirtschaftsstandort  
Deutschland: Wie gelingt die  
Transformation? Zu diesem  
Thema hielt Gabriele C.  
Klug, 2. Vorsitzende und  
Geschäftsführerin des Grünen  
Wirtschaftsdialogs, die  
Keynote.  
Foto: Jens Schicke – ULA





Wie viel Regulierung verträgt die neue Arbeitswelt?  
ULA-Präsident Roland Angst (oben links) im Dialog  
mit dem SPD-Bundestagsabgeordneten Dr. Martin  
Rosemann. Rechts oben: Dr. Thomas Sauer,  
VAA-Vorstandsmitglied und Vorsitzender des  
Gesamtsprecherausschusses der Evonik Industries  
AG. Im Bild unten: Justus Lenz vom Liberalen  
Institut der Friedrich-Naumann-Stiftung für die  
Freiheit. Fotos: Jens Schicke – ULA





*Iris Plöger, Mitglied der Hauptgeschäftsführung des Bundesverbands der Deutschen Industrie eröffnet den zweiten Kongressstag. Oben rechts: ULA-Vizepräsidentin Susanne Schebel, Stellvertretende Vorsitzende des Sprecherausschusses der Zentrale der Daimler AG. Fotos: Jens Schicke – ULA*

*Abendveranstaltung im Zollpackhof: ULA-Präsident Roland Angst hielt die Laudatio auf Dr. Roland Leroux (rechts), der bis zum Mai 2021 sieben Jahre das Amt des Führungskräftepräsidenten erfolgreich ausgefüllt hat.*





Foto: LookerStudio – Shutterstock

## ULA-FÜHRUNGSKRÄFTESTUDIE

# Führungskräfte meistern Pandemie resilient und digital

Bereits mehrfach sind die Auswirkungen der Pandemie und der Digitalisierung in Umfragen thematisiert worden, bei denen die in den ULA-Verbänden zusammengeschlossenen Führungskräfte Gegenstand des Interesses waren. Nach rund 14 Jahren hat der Deutsche Führungskräfteverband ULA jüngst wieder eine ausführliche Befragung seiner Mitgliedschaft durchgeführt. Zuletzt war eine solche Umfrage 2007 und davor 1996 durchgeführt worden. Diesmal hat sich die ULA die Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit als Partner ins Boot geholt. Bei der Zusammenstellung des Fragebogens wurde die wissenschaftliche Expertise von ULA-Beiratsmitglied Prof. Jürgen Weibler von der Fernuniversität in Hagen eingebunden.

„Für die Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit war sofort klar, dass wir uns an dem Projekt Führungskräfteumfrage beteiligen“, so der Leiter des Liberalen Instituts Justus Lenz. „Führungskräfte sind erstens wichtige politische Multiplikatoren. Und zweitens spielen

sie eine zentrale Rolle beim erfolgreichen Umgang mit Veränderungen wie der Digitalisierung oder der Coronakrise.“ Es sei aus Sicht der Naumann-Stiftung deshalb enorm wertvoll zu erfahren, wie Führungskräfte ihre Lage sowie Trends wie die Digitalisierung einschätzen.

Die Ergebnisse der Führungskräftestudie sind bemerkenswert und werden Anfang kommenden Jahres in einer ausführlichen Publikation dokumentiert. Die ULA Nachrichten veröffentlichen hier bereits eine erste Zusammenfassung.

## Moderne Vielfalt bei Zusammensetzung

Insgesamt 1.296 Teilnehmer aus den ULA-Mitgliedsverbänden haben an der Onlineumfrage teilgenommen. Entsprechend der mittlerweile heterogenen Zusammensetzung der Mitgliedsverbände haben sich davon 969 Teilnehmer selbst als Führungskraft wahrgenommen. Die Antworten dieser Personen wurden ausgewertet.

Bei einer Geschlechterverteilung von 81,6 Prozent Männer und 17,4 Prozent Frauen kann immerhin eine Verdopplung des Frauenanteils in der ULA-Mitgliedschaft in den letzten 15 Jahren festgestellt werden. Dies sollte allerdings ein Ansporn sein, hier noch mehr zu verändern. Das Durchschnittsalter der ULA-Führungskräfte liegt bei 51,9 Jahren, die überwiegende Mehrheit ist verheiratet oder lebt in fester Partnerschaft. Fast immer sind beide Partner berufstätig.

Das Haushaltsnettoeinkommen ist entsprechend dem Bildungsstand und der Leistung im Vergleich hoch. Es liegt bei etwas mehr als der Hälfte der Befragten zwischen 6.000 und 10.000 Euro pro Monat, während es bei 24 Prozent sogar über 10.000 Euro liegt. Bei gut 20 Prozent der Führungskräfte liegt es unter 6.000 Euro. 76 Prozent der Führungskräfte arbeiten in Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten.

## Politische Präferenzen bei schwarz, gelb und grün

Bei der politischen Positionierung gibt es keine Überraschungen. Führungskräfte sorgen für eine hohe Wahlbeteiligung und wählen überwiegend CDU/CSU, FDP und Bündnis 90/Die Grünen.

Eine Mehrheit der Umfrageteilnehmer sieht sich für aktuelle Herausforderungen der Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Disruption gewappnet. Jedoch schätzen jüngere Führungskräfte die Situation in ihrem Umfeld insgesamt skeptischer ein. 60 Prozent der Führungskräfte bewerten ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt als „eher gut“ oder „sehr gut“.

## Führungskräfte in Krisen mehrheitlich resilient

Die Resilienz der Führungskräfte zeigt sich durch zwei Kennzahlen: 64,9 Prozent fühlen sich „gar nicht“ oder nur „wenig“ durch die Pandemie eingeschränkt, während sich nur 9,6 Prozent als „stark“ und „sehr stark“ eingeschränkt betrachten.

## Blick auf Einschränkung bei Mitarbeiterführung

Bei genauer Nachfrage zum Thema Mitarbeiterführung berichten 49,5 Prozent der Führungskräfte, „gar nicht“ oder „wenig“ in ihrer mitarbeiterorientierten Führung eingeschränkt zu sein. 17,3 Prozent sehen sich dagegen „stark“ oder sehr stark“ in ihrer mitarbeiterorientierten Führung eingeschränkt.

Weibliche Führungskräfte sahen ihre mitarbeiterorientierte Führung weniger eingeschränkt als männliche. Die Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften sahen alle stärker eingeschränkt als die Mitarbeiterführung.

## Herausforderungen und Chancen während Corona

Bei der Frage einer Gesamtbewertung der COVID-19-Pandemie stehen 33,2 Prozent positive Bewertungen 30,8 Prozent negativer Bewertungen gegenüber.

# 69,3 Prozent

**der Teilnehmer sagen, dass die Digitalisierung die Arbeit „etwas“ oder „deutlich“ verbessert hat.**

## Digitalisierung verbessert Arbeitsleben

Die Auswirkungen der Digitalisierung werden dagegen eindeutiger als eher stark eingeschätzt: 69,3 Prozent der Teilnehmer sagen, dass die Digitalisierung die Arbeit „etwas“ oder „deutlich“ verbessert hat. Dies führt zu dem Befund, dass der Grundoptimismus der Teilnehmer sie bezüglich der Digitalisierung für die Folgen der Pandemie wappnete.

## Übereinstimmung bei Arbeitswelt von morgen

Die befragten Führungskräfte stimmen hinsichtlich der Arbeitswelt von morgen deutlich überein. Danach wird Empowerment weiter zunehmen – Zustimmung von 57,3 Prozent. Die Relevanz von Sinn und Spaß für den Erfolg der Arbeit wird zunehmen – Zustimmung von 71,9 Prozent. Führung wird künftig hybrid ausgeübt werden – Zustimmung von 76 Prozent. Die Verdichtung der Arbeit bei Führungskräften ist ein Thema – Zustimmung von 76,8 Prozent.

Eine deutliche Rückmeldung an ihre Arbeitgeber geben die Befragten zum Thema „motivierende Führungskultur“, die vielen Antrieb verleiht, um selbst Führung übernehmen zu wollen. Diese beobachten nur 15,2 Prozent der Teilnehmer.

## Zufriedenheit mit allgemeiner Führungssituation

Versöhnlich muten dagegen die Aussagen zur Zufriedenheit mit der allgemeinen Führungssituation an: 16,7 Prozent äußern sich „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“ zufrieden, während sich immerhin 56,6 Prozent „eher schon“ oder „voll“ zufrieden zeigen.

Die vollständige Auswertung der Umfrage erscheint im Frühjahr 2022. Vorbestellungen können an [info@ula.de](mailto:info@ula.de) gerichtet werden. ■

Exklusive Sonderkonditionen  
für Mitglieder von  
ULA-Mitgliedsverbänden

## AKTUELLE SEMINARE

# Weiterbildung während Corona

Aufgrund der erneut verschärften COVID-19-Pandemie bietet das Führungskräfte Institut (FKI) seine Veranstaltungen als digitale Seminare und Trainings an. Aktuelle Informationen zu den Terminen gibt es auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Durchführung von Sprecherausschusswahlen

 27. Januar 2022  Webseminar – zweieinhalb Stunden

2022 finden parallel zu den Betriebsratswahlen auch die Wahlen zu den Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten statt. Im Webseminar erläutert der erfahrene Fachanwalt für Arbeitsrecht Christian Lange den komplexen Wahlprozess, stellt die einzelnen Stufen der Wahlvorbereitung vor und gibt Tipps für die Praxis.

## Prioritäten setzen und umsetzen

 18. Februar 2022  Webseminar – eine Stunde

Was sind sinnvolle Prioritätskriterien und welches die größten Fallen, die im Arbeitsalltag immer wieder auftreten? Zeitmanagementexperte Zach Davis, der laut *Handelsblatt* „Infotainment auf höchstem Niveau“ liefert, erklärt in diesem Training, wie man den Überblick über die Vielzahl der Aufgaben aus verschiedenen Richtungen behält.

## Abfindungen effizient gestalten

 9. März 2022  Webseminar – zwei Stunden

Wer als Arbeitnehmer das Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung verlässt, kann durch die richtige Gestaltung hohe Steuerersparnisse erzielen. Rechtsanwalt Gerhard Kronisch, Finanzexpertin Marion Lamberty und Steuerberater Lutz Runter erläutern in diesem Onlineseminar rechtlichen Grundlagen und geben Optimierungstipps.



Foto: Studio Romantic – Shutterstock

## Digital im Dialog

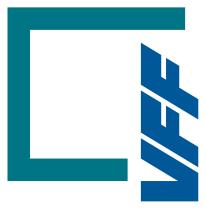
Mit den neu etablierten digitalen Formaten ist es der Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA gelungen, den Austausch zwischen den Führungskräften der Wirtschaft und den politischen Entscheidungsträgern erfolgreich zu intensivieren. Im Mittelpunkt der quartalsweise durchgeführten ULA-Politik-Dialoge stehen stets aktuelle, für Führungskräfte verschiedener Branchen relevante Themen, beispielsweise aus dem Bereich Arbeit und Soziales sowie der Wirtschafts- und Industriepolitik oder der Steuerpolitik. Die ULA-Führungskräfte-Dialoge geben regelmäßig Impulse aus der Praxis zu Themen rund um den Wandel der Arbeitswelt sowie zu guter Führung.

Teilnehmer der digitalen Veranstaltungsreihen sind die Mitglieder der Vorstände und Geschäftsführungen der 17 ULA-Mitgliedsverbände sowie ausgewählte Gäste aus der Politik, Unternehmen und Verbänden. Wer sich, sofern noch nicht erfolgt, für die ULA-Veranstaltungen im Jahr 2022 registrieren möchte, ist herzlich eingeladen, sich einfach und kurz per E-Mail unter der Adresse [veranstaltungen@ula.de](mailto:veranstaltungen@ula.de) anzumelden.

# Verarbeitendes Gewerbe: mehr Aufträge, weniger Umsatz

Vor allem im Verarbeitenden Gewerbe hinterlassen die weltweit grassierenden Lieferengpässe der deutschen Wirtschaft deutliche Spuren in Form eines zunehmenden Auseinanderklaffens von Auftragseingängen und Umsatz. Nach dem Einbruch infolge des Ausbruchs der Coronapandemie im Frühjahr 2020 übertreffen die Auftragseingänge im September 2021 deutlich das Vorjahreskrisenniveau, während die Umsätze nach einer zwischenzeitlichen Erholung einem Abwärtstrend folgen.





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).