

Wandel der Arbeitswelt:
**Welche Führung
erfordert die KI?**



www.ula.de

NETZWERK
**Impulse durch die
Klausurtagung**

POLITIK
**Interessenvertretung
in Berlin und Brüssel**

MITARBEITERKAPITAL
**Mehr Beteiligung
für Beschäftigte**



4



6



9



11

Coverfoto: Eakarot Buanoi – Shutterstock

KOMMENTAR UND ULA INTERN

- 03 **Zeitenwende**
Bundesverfassungsgericht weist Ampel in die Schranken
- 03 **Klausurtagung**
Neue Impulse aus den Verbänden

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

- 04 **Gastbeitrag von Prof. Jürgen Weibler**
Wie KI den Führungsalltag verändert
- 06 **Guidelines der ULA**
Handlungsempfehlung für Führungskräfte

INTERESSENVERTRETUNG

- 08 **Politik**
Notizen aus Berlin und Brüssel
- 09 **Mitarbeiterkapitalbeteiligung**
Nachholbedarf bei Zukunftsfinanzierungsgesetz

MANAGEMENT

- 10 **Weiterbildung**
Aktuelle Seminare des Führungskräfte Instituts
- 10 **Terminvorschau**
Veranstaltungen im Überblick

ARBEITSRECHT

- 11 **Urteil**
Betriebsrat bestimmt bei Rückkehr aus Homeoffice mit

MANAGEMENT

- 12 **Führung im Wandel**
Interview mit Dr. Sylke Piéch und Roland Angst

NETZWERK

- 14 **Jahreskonferenz des VAA**
Zeichen setzen für den Transformationsstrompreis

IMPRESSUM

Herausgeber: ULA – Deutscher Führungskräfteverband · Mohrenstraße 33 · 10117 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

Knall aus Karlsruhe



Foto: Deutsche Telekom

Es ist der große Knall, den alle gehört haben. Noch ist nicht klar, wer politisch am meisten darunter leiden wird. Klar ist nur, dass es Opfer geben wird. Das Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe hat mit seinem Grundsatzurteil gegen den Nachtragshaushalt 2021 in den Worten von Ulrich Reitz eine „Granate“ in die Ampelkoalition geschmissen. Man kann auch hier von einer „Zeitenwende“ sprechen, allerdings von einer, die dem Bundeskanzler Olaf Scholz und seiner Ampel nicht gefallen wird. Und die in den kommenden Monaten Friedrich Merz von der christdemokratischen Opposition einen reichlich gefüllten Futtertrog an Kritik liefert, an dem sich übrigens auch die Linke und die AfD laben.

Es geht um nichts anderes als um die Rückkehr zu einer seriösen, vom Grundgesetz gedeckten Finanz- und Haushaltspolitik. Es geht um eine Zukunft ohne Schattenhaushalte und rückwirkende Zweckentfremdungen. Schon jetzt ist klar, dass entweder die Finanzpolitik der Ampel auf dem Prüfstand steht oder ihre Klimapolitik. Schon jetzt ist klar, dass sowohl der Bund als auch die Länder betroffen sein werden. Offensichtlich ist auch, dass die Sozialausgaben des Bundes, und zwar nicht nur der Haushalt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, sondern auch die familienpolitischen Maßnahmen und eine Reihe anderer sozialpolitischer Maßnahmen in verschiedenen Ressorts nicht im aktuellen Umfang weiterfinanziert werden können. Bürgergeld, Kindergrundsicherung, Klimageld, aber auch Finanzierung der Migration und der Energiewende: Alles muss auf den Prüfstand. Das wird zu schweren Diskussionen und Verwerfungen führen. Harte Verteilungskämpfe sind vorprogrammiert. Eigentlich hat mit dem Urteil schon ein vorgezogener Wahlkampf begonnen. Welcher Weg soll aus dieser finanz-, aber auch sozialpolitischer Misere eingeschlagen werden? Stimmen werden laut, die Schuldenbremse zu lockern. Finanzminister Christian Lindner hat sein Thema gefunden: Keine Steuererhöhungen und kein grundsätzliches Rütteln an der Schuldenbremse! Auch wenn es richtig ist, weiteren sozialpolitischen Begehrlichkeiten einen Riegel verschieben zu wollen, so wird man dennoch über den besten Weg diskutieren müssen, Investitionen statt Konsum wieder anzukurbeln.

Welchen Weg die Politik auch immer einschlagen wird: Ihr Weg sollte klar und transparent sein und haushaltspolitische Trickereien darf es nicht mehr geben. Klar ist aber auch, dass es inmitten einer Wirtschaftskrise und des größten Strukturwandels der jüngeren deutschen Geschichte keine Denkverbote über den besten Ausweg geben darf. Jetzt geht es darum, die Weichen für die Zukunft richtig zu stellen.

Roland Angst

ULA-Präsident

Klausurtagung setzt Akzente

Die jährliche Klausurtagung des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA hat das Thema Mitgliederbindung in den Mittelpunkt gestellt. Gemeinsam haben sich Vertreter der Mitgliedsverbände am Frankfurter Flughafen in den Räumen der Vereinigung Cockpit über die Initiativen und Ansätze ausgetauscht. Gleichzeitig wurde der Führungskreis über die zahlreichen Aktivitäten für die politische Interessenvertretung der Führungskräfte informiert, darunter die aktuellen Kampagnen zur Stärkung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, für die Digitalisierung der Mitbestimmung und für den Erhalt des Industriestandortes Deutschland.



Am Abend der ULA-Klausurtagung ist Verbandsdirektor Ludger Ramme vom Vorstand für sein Engagement in seinen 30 Dienstjahren für die ULA geehrt worden. Die ULA wird auch weiterhin auf Rammes langjährige Erfahrung im Team zählen. Zu den Höhepunkten seiner Arbeit bei der ULA zählen der Umzug der Geschäftsstelle nach Berlin, sein Amt als erster deutscher Präsident des europäischen Führungskräfte-Dachverbandes CEC European Managers sowie die Öffnung der als Union der leitenden Angestellten gegründeten ULA für weitere Themen und Verbände. ■



Fotos: ULA

Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf Führungskräfte

Von Prof. Jürgen Weibler, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation, an der FernUniversität in Hagen

Drehbuchautoren und Schauspielerinnen in Hollywood wenden sich gegen einen unregulierten Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in ihren Berufen. Sie befürchten, in der Zukunft schlicht überflüssig zu werden oder doch zumindest geringere Einkommenschancen zu besitzen. Wie KI in diesem Feld eingreifen könnte, ist im wahrsten Sinne des Wortes sichtbar. Schwieriger erscheint dagegen, sich vorzustellen, wie Künstliche Intelligenz auf Führungskräfte Einfluss nehmen könnte.



Foto: gremlin – iStock

Technologien, die für den Einsatz Künstlicher Intelligenz benötigt werden, entwickeln sich ebenso wie ihr Anwendungsprodukt rasant. Niemand kann die Geschwindigkeit dieser Entwicklung exakt voraussagen. Allgemein wird angenommen, dass die fortlaufend gefundenen Möglichkeiten unseren bis dahin jeweils erreichten Erfahrungsschatz zur Beurteilung neuester Entwicklungen überschreiten. Damit sind neben vielfältigen Chancen offensichtlich auch Risiken in Betracht zu ziehen.

Für die Personalführung gilt bislang weitläufig, dass deren Kern, der die unmittelbaren Einflussnahmen von Personen auf Personen betrifft, in Men-

schend bleiben wird, da das Zwischenmenschliche, mit all dem, was dazugehört, sich einem maschinellen Zugriff entzieht. Ob dies in dieser Absolutheit tatsächlich so bleiben wird, muss bereits jetzt als fraglich eingestuft werden.

Keineswegs fraglich ist hingegen, dass die im KI-Diskurs implizite Vorstellung, Menschen wirken stets positiv auf andere Menschen ein, (unbewusst) eine Idealisierung darstellt. Nicht zuletzt liegt das auch an einer mangelnden Bereitschaft von Führungskräften, vorhandenes Wissen zur (recht einfachen) Verbesserung einer Führungsbeziehung zu nutzen.

Gegenwart der KI im Führungsbereich

So ist es durchaus erforderlich, zu überlegen, welche Möglichkeiten eine KI bietet, selbst wenn eine Überprüfung solcher Wirkungen empirisch nur in Ansätzen erfolgen kann. Aber es schadet ja nicht, zu wissen, was bislang dazu vorliegt und in welche Richtung die Entwicklung geht. Die Führungskommunikation spricht von der Grundidee her den relationalen, also den beziehungsorientierten Teil der Führungsaktivität an, auch wenn wir wissen, dass sie vielfach nur dazu benutzt wird, aufgabenbezogene Inhalte zu vermitteln. Der offensichtlich aufgabenorientierte Anteil erhöht sich im virtuellen Raum

nachweislich und verändert dort die Führung wesentlich.

Während die Digitalisierung der Kommunikation inzwischen eingeübte Routine mit all ihren Möglichkeiten und Grenzen ist, geht beispielsweise ein lernender Chatbot bereits weiter. Diesem können mitarbeiterseitig Befindlichkeiten anvertraut werden, woraus ein individueller und kollektiver Engagement-Index ermittelt werden kann, der Stimmungen der Unzufriedenheit und des Unglücklichseins identifiziert und für Leitungen sichtbar macht – beides recht sichere Marker für Kündigungen, sofern Alternativen vorhanden sind. Dieser Chatbot gibt Führungskräften auch gleich Interventionsempfehlungen.

Andere Anwendungen untersuchen die eigene E-Mail-Kommunikation nach genügend Empathie, bevor sie in die Welt gelassen wird – ein Service, der für die Dating-Industrie nicht neu ist. Weitergedacht könnten derartige Unterstützungen auch über den Einsatz von Gesichtserkennungen laufen, die beispielsweise die Müdigkeit der Teammitglieder während der (un)beliebten Meetings misst und eine Echtzeit-Rückmeldung – vermutlich gleich mit Vorschlägen versehen – gibt. Dies alles kann selbstredend konstruktiv oder destruktiv genutzt werden.

Die aufgabenbezogenen Aktivitäten der Führung könnten insofern weiter unterstützt werden, als eine Künstliche Intelligenz dem Führenden all die Informationen über ein Dashboard zur Verfügung stellt, auf dem nicht nur verankerte Meilensteine, sondern auch datengestützte Empfehlungen von vorher definierten und fortlaufend gemessenen Einschätzungen von Kriterien für die zum Beispiel koordinierte Zusammenarbeit im Team übermittelt werden. Auch geht das bereits für Aktivitäten zur Zielerreichung. Denken wir an einen einfachen Hinweis, dass ein verabredeter Projektbericht noch nicht vorliegt, nun aber sogleich die Folgen für dieses Versäumnis mitberichtet werden, oder, etwas komplizierter, daran, dass Teammitglieder durch Verwendung einer App äußern, dass sie ihre Arbeit momentan als stupide erleben oder dass ein Mitarbeitender einen Kurzurlaub beantragt hat, wodurch automatisiert informiert

wird, dass die geforderte Rate an Kundenbesuchen in diesem Monat nicht mehr erreicht werden kann. Die Führende könnte dann immer noch selbst entscheiden, inwieweit sie auf diese Hinweise eintritt oder damit verbundene Empfehlungen übernimmt.

Schwerer tun sich technische Anwendungen noch bei der Unterstützung von veränderungsorientierten Aktivitäten der Führung. Diese werden aufgrund des kreativen Elements (inklusive Intuition, Induktion, Improvisation) als eine vergleichsweise feste Bastion spezifisch menschlicher Fähigkeiten gesehen. Für die Urteilsbildung in unsicheren, emotional sensiblen oder nicht quantifizierbaren Kontexten wäre dies derzeit ebenfalls anzuführen.

Zukunft der KI im Führungsbereich


Inwieweit die Künstliche Intelligenz aus rein technologischer Sicht betrachtet Führungskräfte nicht nur unterstützt, sondern selbst die Führung übernimmt, an das Team verteilt oder mit anderen gemeinsam ausübt, wird meiner Ansicht nach davon abhängig sein, ob menschliche Bedürfnisse, die durch Führung befriedigt werden müssen, auch durch KI hinreichend oder sogar besser als zuvor befriedigt werden können. Aber auch diese Substitution unterläge der Einschränkung, die für die Notwendigkeit fremdbestimmter Führungsanteile generell gilt: Je professioneller ein Team selbstständig agieren kann, je deutlicher über die Kultur Verhaltensanforderungen vermittelt werden, je offensichtlicher der Sinn des Tuns, die Motivation und die Bindung sind, umso weniger ist Führung an sich gefragt. Das würde selbstverständlich auch für eine Künstliche Intelligenz gelten. Aber auch dann bliebe, dass das Team von Einspielungen und Empfehlungen durch KI in seiner produktiven Nutzung von Autonomie profitieren könnte.

Was im Konkreten die Bedürfnisse der Geführten sind und welche Aktivitäten Führung folglich wahrzunehmen hat, ist nicht zuletzt bedingt durch zugrunde liegende Führungsvorstellungen. Wenn ich als zentrale Bedürfnisse geführterseitig Autonomie, Kontrolle und Beziehung setze, werde ich also die Künstliche Intelli-

genz danach befragen, inwieweit sie diesen gerecht werden kann. Wenn ich als Aufgabe der Führung verstehe, transformational zu agieren, werde ich die Künstliche Intelligenz danach befragen, inwieweit sie inspirierend motivieren kann, auf die Bedürfnisse des Einzelnen einzugehen weiß sowie ihm Verbesserungen vorschlagen und Lernerfahrung ermöglichen kann. Als herausfordernd und bislang vollkommen offen wäre die Frage, inwieweit eine Künstliche Intelligenz als Vorbild (Verhalten) für eine andere Person dienen kann.


Am wahrscheinlichsten ist es momentan, dass sich zukünftig Bereiche herauschälen, in denen eine Führung durch eine Maschine vorteilhafter ist und Bereiche verbleiben, für die dies bis auf Weiteres als ausgeschlossen gilt. Die größte kognitive, emotionale und sinnliche Herausforderung würde wohl sein, wenn biologisches mit unbelebtem Material zielgerichtet zu verbinden wäre. Dabei mag offenbleiben, was der Bezugspunkt der Anreicherung ist: Der Mensch wie bei der Fiktion des Cyborgs durch technische Komponenten oder die Maschine durch die Verbindung mit biologischen Zellen wie bei einem dann „gereiften“ Humanoide. Ungewohnt wäre aus heutiger Sicht natürlich beides.

Ob es überhaupt, falls machbar, erwünscht sein wird, gar ethisch verantwortbar, werden kommende gesellschaftliche Diskussionen zeigen. Möglicherweise wird es vorher oder begleitend eine politische Regulierung geben. Wer kann das jetzt genau wissen? Wichtig an dieser Stelle soll es allein sein, anzudeuten, wie Entwicklungsextreme am Ende eines langen Weges dann eben auch für die Führung aussehen könnten. Bis dorthin – wenn überhaupt diese Ferne zur Nähe wird – wird aber auch unser Bewusstsein über und zur sich beständig verändernden Welt ein anderes sein, sodass es nahezu unmöglich ist, unsere zukünftigen Bewertungen im Jetzt zu simulieren.

Dies ist eine stark gekürzte Fassung des Aufsatzes von Prof. Jürgen Weibler. Der [Beitrag in voller Länge](#)  ist mit weiteren Literaturhinweisen im Newsletter der Leadership Insiders erschienen. ■

Künstliche Intelligenz: Guidelines für Führungskräfte

Künstliche Intelligenz (KI) hat das Potenzial, die Arbeitswelt in nahezu allen Bereichen zu verändern. Im Mittelpunkt stehen die Automatisierung von Aufgaben und Arbeitsplätzen, ihre Verlagerung zu autonomen KI-gesteuerten Systemen sowie die Steigerung von Effizienz, Produktivität und Innovation. Damit verbunden sind veränderte Anforderungen an Beschäftigte und Führungskräfte sowie das Entstehen neuer Berufsfelder und Chancen. Die Auswirkungen können dabei in den jeweiligen Branchen und Unternehmen unterschiedlich sein. Um die Vorteile von KI zu nutzen und gleichzeitig die mit ihr einhergehenden Herausforderungen zu bewältigen, sind sorgfältige Planung, Vorbereitung und Anpassung erforderlich.

Die ULA-Arbeitsgruppe Führung hat sich zum Ziel gesetzt, eine Handreichung für die Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten und die Verbände des ULA-Netzwerkes zu erarbeiten. Diese kann als Leitlinie für Verhandlungen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern dienen, um einen erfolgreichen KI-Einsatz in den Unternehmen sicherzustellen. Hierfür wurden Vorschläge von [ChatGPT](#)  ausgewertet, beraten und weiterentwickelt.

1. Strategie

Der erfolgreiche Einsatz von KI-Technologie in Unternehmen bedingt eine Klärung der Ziele, Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten im Vorfeld der Implementierung.

2. Transparenz

Arbeitgeber sollten bereits im Vorfeld transparent über die Art und Weise kommunizieren, wie und wo KI im Unternehmen eingesetzt wird (Entscheider oder Entscheidungshilfe). Beschäftigte sollten das Recht haben, Informationen über die verwendeten KI-Technologien und ihre Auswirkungen auf ihre Arbeit zu erhalten, zum Beispiel darüber, welche Arbeitsprozesse unterstützt werden sollen.

3. Weiterbildung und Qualifikationen

Arbeitgeber stehen in der Pflicht, sicherzustellen, dass Beschäftigte ausreichend geschult sind, um mit KI-Systemen zu interagieren und von ihrer Nutzung zu profitieren. Dies kann auch die Bereitstellung von Umschulungsmöglichkeiten für Beschäftigte umfassen, deren Arbeit von KI-Technologien betroffen ist. Weiterbildungsmaßnahmen und der Zugang zu digitaler Ausrüstung sollten diskriminierungsfrei zur Verfügung stehen.

4. Fairness und Diskriminierungsfreiheit

KI-Systeme sollen fair und diskriminierungsfrei sein – und Arbeitgeber haben sicherzustellen, dass KI-Technologien keine unfaire oder diskriminierende Behandlung von Beschäftigten aufgrund von Geschlecht, Alter, Rasse, Religion oder anderen geschützten Merkmalen ermöglichen. Dies sollte mindestens durch regelmäßige Prüfung und Weiterentwicklung geschehen und für Beschäftigte transparent dokumentiert werden.

5. Mitbestimmung

Beschäftigte haben das Recht, an Entscheidungen im Zusammenhang mit KI-Einsatz, die Arbeitsprozesse und -verhältnisse beeinflussen können, beteiligt zu sein, sei es durch Mitbestimmungsgremien (Einbindung des Betriebsrates und der Sprecherausschüsse), betriebliche Vereinbarungen oder andere Formen der Mitarbeiterbeteiligung.

6. Datensicherheit und Privatsphäre

Arbeitgeber haben sicherzustellen, dass die Verwendung von KI im Einklang mit den geltenden Datenschutzgesetzen steht und die Sicherheit und Privatsphäre von Beschäftigtendaten gewährleistet ist. Beschäftigte sind dabei zu unterstützen, ihre Privatsphäre zum Beispiel durch geeignete Schulungsmaßnahmen auch selbst zu schützen.

7. Ethik und Verantwortung

Arbeitgeber sollten unbedingt ethische Grundsätze bei der Entwicklung und Verwendung von KI-Technologien beachten



Foto: piranka – iStock

und sicherstellen, dass die Verantwortung und Kommunikation für die Auswirkungen von KI-Systemen klar festgelegt ist (Erklärbarkeit gewährleisten).

8. Arbeitsplatzgestaltung

Arbeitgeber sollten sicherstellen, dass der Einsatz von KI-Technologien in der Arbeitsplatzgestaltung berücksichtigt wird und Beschäftigte in die Gestaltung von Arbeitsprofilen, -abläufen und Pro-

zessen einbezogen werden, die KI-Technologien betreffen.

9. Arbeitssicherheit

Beschäftigte sollten vor den möglichen negativen Auswirkungen von KI-Technologien auf die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz geschützt sein. Arbeitgeber sollten Maßnahmen ergreifen, um Risiken zu minimieren und die Sicherheit am Arbeitsplatz zu gewährleisten.

10. Wettbewerbsfähigkeit und Chancen erhalten

Hierzu soll der Einsatz von KI in Unternehmen aktiv begleitet und weiterentwickelt werden, insbesondere, um den Wert von Prozessen, die nicht durch KI begleitet oder ersetzt werden können, zu erhalten und zu verbessern. Dazu sollte der Arbeitgeber bereits in der Planungsphase – und auch danach – entsprechende Ressourcen vorsehen. ■

ULA bei Anhörung zu Onlinewahlen im Deutschen Bundestag



Foto: ULA

ULA-Verbandsdirektor Ludger Ramme hat am 6. November 2023 die Führungskräfte in einer [Anhörung](#) im Deutschen Bundestag vertreten. Der Ausschuss für Arbeit und Soziales hörte Experten zur Frage an, ob und wie digitale Wahlen von Betriebsverfassungsgremien eingeführt werden sollten. Die ULA hat in ihrer Stellungnahme klargestellt, dass leitende Angestellte mit mobiler Tätigkeit und dezentral verteilten Arbeitsorten schon heute zu 86 Prozent von der Briefwahl

Gebrauch machen. Eine Onlinewahl ähnele stark einer Briefwahl, sie nutze lediglich modernere Kommunikationswege. Die ULA fordert, das von der Ampelloalition im Koalitionsvertrag vorgesehene Pilotprojekt zu Onlinewahlen zügig umzusetzen. Man sei bereit, mit den Sprecherausschusswahlen 2026 digital voranzugehen. ■



Politik-Dialog mit Bündnis 90/Die Grünen

Beim jüngsten [Politik-Dialog](#) der ULA war der digitalpolitische Sprecher der Fraktion von Bündnis 90/Die Grünen im Deutschen Bundestag Maik Außendorf zu Gast. Der Bundestagsabgeordnete skizzierte die Aufgaben und Kompetenzen, die sein Ausschuss für Digitales sowie der Wirtschaftsausschuss umfassen. Die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf Führung waren erstes

Thema der Debatte: Es gelte, einen Mittelweg zwischen Überregulierung und Akzeptanz zu schaffen, so Außendorf. Zum Thema Digitalisierung und Nachhaltigkeit vertrat Außendorf die Ansicht, dass zunächst Messsysteme für den Ressourcenverbrauch etabliert werden sollten. Hinsichtlich der Arbeitszeiterfassung appellierte die ULA an Maik Außendorf, sich für bewährte Mo-

delle wie Vertrauensarbeitszeit und die Arbeitszeitsouveränität der leitenden Angestellten einzusetzen. Ein konkretes Beispiel des Bürokratieabbaus durch die Digitalisierung seien Onlinewahlen für leitende Angestellte. ■



Führungskräfte fordern mehr Beteiligungsrechte in Europäischen Betriebsräten

Zur Reform der Europäischen Betriebsräte hat der Europäische Dachverband der Führungskräfte [CEC](#) die Bedeutung einer spezifischen und eigenständigen Vertretung der Führungskräfte hervorgehoben. Angesichts der stagnierenden Einrichtung von Europäischen Betriebsräten und der praktischen Herausforderungen bei ihrer Arbeit ist eine Überarbeitung der Richtlinie vom Europäischen Parlament gefordert worden. Die Europäische Kom-

mission hört derzeit die Sozialpartner an, darunter die CEC, um entweder in Verhandlungswegen oder durch legislative Maßnahmen eine Reform einzuleiten. Unabhängig davon wird die ULA sich weiter für den Sitz eines leitenden Angestellten in den Aufsichtsräten Europäischer Aktiengesellschaften (SE) einsetzen, um damit das deutsche Mitbestimmungsniveau zu erhalten. ■



Stärkung von Mitarbeiterbeteiligungen bleibt unvollendet

Die Regierungskoalition aus SPD, Bündnis 90 / Die Grünen und FDP ist mit der Verabschiedung des Zukunftsfinanzierungsgesetzes leider hinter den selbst gesteckten Ankündigungen, die Vermögensbildung aller Beschäftigten spürbar zu stärken, zurückgeblieben.

„Mit der Anhebung des jährlichen steuerlichen Freibetrags für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen nach Paragraph 3 Nr. 39 Einkommensteuergesetz von 1.440 Euro auf 2.000 Euro an Stelle der vom Bundeskabinett unter Federführung der Bundesministerien der Finanzen sowie der Justiz beschlossenen 5.000 Euro bleibt die angekündigte Annäherung an das europäische Niveau unvollendet und in weiter Ferne“, kommentierte ULA-Präsident Roland Angst die abschließende zweite und dritte Lesung des Gesetzes am 17. November im Deutschen Bundestag. Richtungsweisend sei der Entschließungsantrag der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, der mit 10.000 Euro jährlichem Freibetrag Deutschland beim Thema Vermögensbildung wirklich voranbringen würde. Ein positives Element des umfassenden Vorhabens ist aus Sicht der Beschäftigten die überfällige Erhöhung der Einkommensgrenzen bei der Arbeitnehmer-Sparzulage auf 40.000 Euro und 80.000 Euro.

Die ULA hatte sich in einer breiten Initiative gemeinsam mit dem Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung AGP dafür eingesetzt, nach den ersten Fortschritten im Zuge des Fondsstandortgesetzes in der letzten Legislaturperiode nun dem Instrument in Deutschland zum Durchbruch zu verhelfen. Hierzu haben die ULA und die AGP am 8. November 2023 gemeinsam einen viel beachteten Politik-Dialog mit den Berichterstattern ausgerichtet. In der



Foto: Tobias Koch – Deutscher Bundestag

Debatte mit den Bundestagsabgeordneten Katharina Beck (Bündnis 90/Die Grünen), Max Mordhorst (FDP), Stefan Müller (CDU/CSU) und Lennard Oehl (SPD) plädierten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Verbänden, Unternehmen und Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten einhellig dafür, die Chancen für eine Stärkung der Anlegerseite jetzt zu ergreifen. In einem Positionspapier und einer aktuellen Kommentierung zu den in der Debatte geäußerten Vorbehalten hatte die ULA ergänzend die vielen Argumente aus der betrieblichen Praxis aufgegriffen. Ziel war es, den Entscheiderinnen und Entscheidern nochmals zu verdeutlichen, warum neben den berechtigten Anliegen der Start-up-Branche auch die „klassischen“ Unternehmen und deren Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter die Verbesserungen beim Thema Teilhabe bräuchten.

Obgleich sich die Bundesregierung angesichts der jüngsten Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts in einer fordernden Situation befindet, bleibt festzuhalten, dass sich die Koalition intern leider bereits vor diesem Urteil mit der Reduzierung der geplanten Höhe des Freibetrags von ihren eigenen Zielen verabschiedet hat. Umso mehr wird die ULA dafür werben, dass künftige Bundesregierungen den Weg dafür frei machen, die Vermögensbildung der Beschäftigten und deren Teilhabe am Unternehmenserfolg durch eine Mitarbeiterbeteiligung auf dem europäischen Niveau vergleichbarer Mitgliedstaaten zu vollenden. ■



Führungskräfte
Institut

Exklusive Sonderkonditionen
für Mitglieder von
ULA-Mitgliedsverbänden



Foto: insta_photos – Shutterstock

AKTUELLE SEMINARE

Führung bestellen? Wissen erweitern!

Für Fach- und Führungskräfte bietet das Führungskräfte Institut (FKI) zahlreiche maßgeschneiderte Weiterbildungsseminare an. Die ULA Nachrichten stellen eine Auswahl vor. Informationen zur Anmeldung gibt es auf www.fki-online.de. [↗](#)

[Bewerbung – punkten im Vorstellungsgespräch](#) [↗](#)


 20. März 2024

 Webseminar – drei Stunden

Wer zu einem Bewerbungsgespräch oder Assessment Center eingeladen wird, ist dem Ziel einen guten Schritt nähergekommen. Nun kommt es auf die Persönlichkeit an: Autor und Rhetoriktrainer Peter A. Worel erklärt, wie man sich selbst über das eigene Fachkönnen hinaus so gut präsentiert, dass man positiv hervorsticht.

[Selbstführung – der Schlüssel zu mehr Erfolg](#) [↗](#)


 21. März 2024

 Webseminar – drei Stunden

Durch effektive Selbstführung können Fach- und Führungskräfte erfolgreicher und zufriedener werden. Denn wer das eigene Potenzial kennt und zur Entfaltung bringt, treibt die eigene Karriere voran. Managementcoach Carsten Grund hilft dabei, sich selbst besser kennenzulernen, und erläutert Selbstführungsmodelle für die Praxis.

[Souverän präsentieren und auftreten – Vertiefungsseminar](#) [↗](#)

 17. April 2024

 Webseminar – anderthalb Stunden

Umfangreiches Fach- und Führungswissen zu haben, ist gut. Es so zu präsentieren, dass sich Zuhörer und Gesprächspartner angesprochen und überzeugt fühlen, ist besser. Referent Peter A. Worel zeigt in diesem Seminar, wie Menschen deutlich wirkungsvoller als der Durchschnitt kommunizieren und sich präsentieren können.

Vorschau der ULA-Termine

ULA-Politik-Dialog zum Gebäudeenergiegesetz

mit Dr. Kai Warnecke (Präsident von Haus & Grund)

Datum: 4. Dezember 2023

Uhrzeit: 17:00 bis 18:00 Uhr

Ort: digital

Pflegegipfel zur nachhaltigen Finanzierung der Pflegeversicherung

Datum: 1. Februar 2024

Uhrzeit: 10:30 bis 12:30 Uhr

Ort: ddb Forum Berlin, hybrid

2. Deutscher Führungskräfte- tag „Führung mit Intelligenz“

Datum: 13. Juni 2024

Ort: Hessische Landesvertretung Berlin

Erweitertes Informationsangebot

Alle vier bis sechs Wochen informiert die ULA noch aktueller und umfassender über die politischen Arbeitsschwerpunkte in Berlin und Brüssel, die neuesten Trends im Bereich Führung sowie bevorstehende Veranstaltungen. Hierzu können die ULA Nachrichten – in Ergänzung zur gedruckten Fassung – ab sofort auch kostenfrei als Newsletter bezogen werden. Die Registrierung erfolgt einfach und bequem online unter: www.ula.de/news/ula-nachrichten. [↗](#)



Homeoffice: Mitbestimmungspflicht bei Regelung zur Rückkehr ins Büro

Wenn Arbeitnehmer laut Betriebsvereinbarung in Abstimmung mit ihren Vorgesetzten individuelle Absprachen über mobiles Arbeiten treffen können, ohne das „Wie“ zu regeln, ist eine allgemeine Weisung des Arbeitgebers, wonach eine Anwesenheit an vier Tagen pro Monat geboten ist, mitbestimmungspflichtig. Dies hat das Landesarbeitsgericht München entschieden.

Konkret hatte ein Arbeitgeber mit dem Betriebsrat des Unternehmens im Jahr 2016 in eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die unter anderem die Möglichkeit individueller Vereinbarungen über mobiles Arbeiten in Abstimmung mit dem Vorgesetzten vorsah. Der deutlich überwiegende Teil der Arbeitszeit sollte laut Betriebsvereinbarung jedoch am regelmäßigen Arbeitsplatz geleistet werden. Während der Coronapandemie räumte das Unternehmen den Beschäftigten dann zunächst die Möglichkeit ein, nach Abstimmung mit der Führungskraft auch mobil zu arbeiten. Im weiteren Verlauf der Pandemie wurde den Mitarbeitern vom Arbeitgeber empfohlen, von zu Hause zu arbeiten. Ab März 2022 galt dann eine Regelung, wonach bis zu 50 Prozent der Mitarbeiter eines Bereichs „auf Grundlage des Freiwilligkeitsprinzips“ die Möglichkeit angeboten wurde, zeitgleich im Büro zu arbeiten. Im Wortlaut hieß es in der Regelung: „Jede/r Kolleg:in entscheidet dabei weiterhin frei, ob er/sie im Büro arbeitet.“

Nach dem Ende der Coronapandemie und dem Auslaufen zwischenzeitlich aufgrund des russischen Kriegs gegen die Ukraine getroffener Energiesparmaßnahmen teilte der Arbeitgeber den Mitarbeitern am 28. März 2023 per Videokonferenz mit, dass die bisherige Regelung zum 31. März 2023 auslaufen werde und veröffentlicht eine Intranet-Mitteilung, mit der vier Präsenztage pro Monat auf Basis eines Katalogs



Foto: onurdongel – iStock

mit Präsenzgründen sowie weitere Präsenz bei bestimmten betrieblichen Gründen angeordnet wurden. Der Betriebsrat sah dadurch seine Mitbestimmungsrechte verletzt und stellte im Eilverfahren vor dem Arbeitsgericht erfolglos den Antrag, das Unternehmen zur Rücknahme seiner Anordnung zu verpflichten.

Das Landesarbeitsgericht (LAG) München gab dagegen dem Antrag des Betriebsrats hingegen statt (Urteil vom 10. August 2023, Aktenzeichen: 8 TaBVGa 6/23). Das LAG verdeutlichte, dass nicht das „Ob“ mobiler Arbeit, sondern nur das „Wie“ der Mitbestimmung durch den Betriebsrat unterliegt und zum „Ob“ auch die grundsätzliche Bemessung des Kontingents an mobiler Arbeit zähle.

Die durch den Arbeitgeber kommunizierte Regelung beschränke sich aber nicht auf eine Einschränkung des Zeitkontingents für das mobile Arbeiten oder die Konkre-

tisierung der geltenden Betriebsvereinbarung aus dem Jahr 2016. Vielmehr ziele das Unternehmen damit auf eine Umgestaltung der Rechtslage hinsichtlich des „Wie“ der mobilen Arbeit im Betrieb ab. Die Anordnung des Unternehmens sei somit mitbestimmungspflichtig und müsse zurückgenommen werden, bis mit dem Betriebsrat eine Einigung erzielt worden sei. ■

VAA-Praxistipp

Das Urteil des LAG München verdeutlicht, dass Arbeitgeber in Unternehmen mit betrieblicher Mitbestimmung die in vielen Fällen eingeführten Homeoffice-Regelungen nicht einseitig abändern können. Soweit nicht das „Ob“, sondern das „Wie“ der Homeoffice-Regelung betroffen ist, hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht.

Führung im Wandel

In den letzten Jahren hat das Thema „Künstliche Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt“ immer mehr an Bedeutung gewonnen. Insbesondere auf Führungskräfte werden neue Herausforderungen zukommen, die es zu bewältigen gilt. Die ULA hat unter dem Titel „Führung im Wandel“ im Oktober einen Business Talk mit Dr. Sylke Piéch vom Deutschen Forschungsinstitut für Künstliche Intelligenz im Berliner Capital Club veranstaltet, um sich den Fragen zu widmen, welche Chancen mit dem Einsatz von KI-Systemen verbunden sind und was dies für Führungskräfte bedeutet.

ULA Nachrichten: Das Deutsche Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz ist eine der führenden Forschungseinrichtungen auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz. Ist KI eher eine Gefahr oder Chance?

Piéch: Am DFKI setzen wir den vollen Fokus auf die Chancen, denn wir sind davon überzeugt, dass KI-Technologien bei der Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen maßgeblich unterstützen können. Gleichwohl haben wir auch die Risiken im Blick, um die Forschungsentwicklungen verantwortungsbewusst zu gestalten. Als das größte unabhängige Forschungszentrum für KI weltweit engagieren wir uns für eine verlässliche und vertrauenswürdige KI zum Wohle der Menschen.

Warum sollten sich Führungskräfte mit dem Thema KI und Digitalisierung intensiv beschäftigen?

Angst: Künstliche Intelligenz hat aus Sicht der Führungskräfteverbände das Potenzial, die Arbeitswelt in nahezu allen Bereichen zu verändern. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil hat erst im September erklärt, dass die Arbeit nicht ausgehen, sondern sich verändern werde. Spätestens 2035 werde es keinen Arbeitsplatz mehr geben, der nichts mit KI-Anwendungen zu tun habe.

Grundsätzlich kann KI die Arbeit der Führungskräfte unterstützen, es kommen aber neue Anforderungen auf Führungskräfte zu. Es wird erwartet, dass diese über immer tiefere Fachkenntnisse verfügen. Hier kann KI helfen, Zusammenhänge zu sehen und komplexe Sachverhalte zu analysieren oder aber auch an unterschiedliche Impulse zu bestimmten Themen zu gelangen. Ich empfehle daher allen Führungskräften, sich unbedingt mit den KI-Technologien zu beschäftigen und diese nicht zu ignorieren.

Mit welchen Erwartungen und Herausforderungen kommen Führungskräfte auf Sie zu?

Piéch: Der digitale Wandel ist mit tiefgreifenden Veränderungen in den Organisations- und Arbeitsprozessen verbunden. Insbesondere Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden für die Arbeit mit den neuen Technologien zu gewinnen und sie in der Nutzung sozialer Medien, mobiler Systeme und KI-Werkzeuge zu unterstützen. Hochgradige Automatisierungsprozesse bringen zudem Änderungen in der Unternehmenskommunikation und der Gestaltung der Zusammenarbeit mit sich.

Die neuen Arbeitsformen erfordern ein verändertes Set an Schlüsselqualifikationen sowohl bei den Führungskräften als

auch beim Team. Hierzu zählen zum Beispiel die Fähigkeit zur Kollaboration, zum planvollen Umgang mit Daten, zum Führen von Mensch-Maschine-Teams und das Agieren bei mehrdeutigen Situationen. Zudem wünschen sich viele Führungskräfte mehr Orientierung und Sicherheit in der immer komplexer werdenden Welt.

Wie verändert sich die Führung von Mitarbeitern durch den Einsatz von KI?

Angst: Die Auswirkungen von KI in der Arbeitswelt können dabei in den jeweiligen Branchen und Unternehmen unterschiedlich sein. Sorgfältige Planung, Vorbereitung und Anpassung sind erforderlich, um die Vorteile von KI zu nutzen.

Führung muss pluraler werden. Führung wird auf mehr Schultern zu verteilen sein, um das Wissen, die Kreativität und das außerordentliche Engagement der Mitarbeitenden umfänglich einbeziehen zu können. Führung muss mit den digitalen Möglichkeiten Schritt halten, ohne zu vergessen, dass lebendige Führungsbeziehungen, die Resonanz erleben ermöglichen, unverzichtbar für eine gelingende Führung sind.

Auch wenn die Führungskräfte grundsätzlich positiv auf die Digitalisierung blicken, gibt es durchaus Aspekte, die sie kritisch sehen. So stimmen in un-



Im Berliner Capital Club hat sich Dr. Sylke Piéché vom Deutschen Forschungsinstitut für Künstliche Intelligenz (DFKI) mit ULA-Präsident Roland Angst (links) und ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer ausgetauscht. Foto: DFKI

serer ULA-Umfrage 76,6 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, ihre Arbeit würde sich immer mehr verdichten. Unternehmen, aber auch Politik sollten dieses Warnsignal durchaus ernst nehmen.

Welche Unterstützung bietet die ULA Ihren Mitgliedern zum Thema Digitalisierung an?

Angst: Über das Führungskräfte Institut FKI bieten wir in unserem Netzwerk – ergänzend zu den Fortbildungsangeboten der Unternehmen – Fortbildungen aus Arbeitnehmerhand an. Hier können Führungskräfte die Fragen stellen, die manchmal ungestellt bleiben. Zum Beispiel, was der Wandel der Arbeitswelt für die eigenen Führungsskills bedeutet.

Daneben steht das Thema auch im Mittelpunkt der wichtigsten Jahresveranstaltung unseres Verbandes, dem Deutschen Führungskräfteetag. Dieser findet das nächste Mal am 13. Juni 2024 in der Landesvertretung Hessen in Berlin statt. Unter dem Leitmotto „Führung mit Intelligenz“ werden wir an der Schnittstelle von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft über die richtigen Rahmenbedingungen diskutieren. Der ULA-Führungskräfteetag ist die führende Plattform für den Dialog des mittleren Managements mit den politischen Entscheidungsträgern.

Was vermuten Sie: Wie wird unsere Arbeitswelt mit KI in zehn Jahren aussehen?

Piéché: Da die Zukunft der Arbeitswelt von einer Vielzahl an technologischen, ge-

sellschaftlichen und politischen Faktoren beeinflusst wird, sind Vorhersagen mit Besonnenheit zu betrachten. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass in Zukunft die hybride Zusammenarbeit in der Mensch-Maschine-Kollaboration an Bedeutung gewinnen wird. Während der Mensch in die Zusammenarbeit zum Beispiel seine ganzheitliche Auffassungsgabe, Kreativität und komplexe Lösungsfindung einbringt, kann der Roboter den Menschen bei monotonen, repetitiven, schweren oder ergonomisch ungünstigen Aufgaben entlasten. Eine konstruktive Zusammenarbeit, auf der Basis einer Führungskultur der Wertschätzung, Achtung, Toleranz und Offenheit sind entscheidend, damit KI-Technologien erfolgreich ihren Einsatz in der Praxis finden. ■

VAA setzt Zeichen an Politik: Es reicht nicht!

Am 10. und 11. November 2023 hat die Jahreskonferenz des VAA in Mannheim stattgefunden. Einen Tag zuvor hatte sich die Bundesregierung auf ein Strompreispaket geeinigt. Dazu haben die Mitglieder der VAA-Communitys in den Chemie- und Pharmaunternehmen ein klares Zeichen gesetzt: „Es reicht nicht!“, bringt VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow die wichtigste Botschaft der Konferenz auf den Punkt. „Ohne Transformationsstrompreis keine Transformation. Und ohne Transformation keine Arbeitsplätze!“ Zu den weiteren Highlights der Veranstaltung gehörten eine Diskussion über den Einsatz von KI im HR-Bereich und die Verleihung der VAA-Ehrenamtspreise.



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

“Auf der Jahreskonferenz bestand Einigkeit: Die Strompreise sorgen für enorme Nachteile im internationalen Standortwettbewerb und verhindern dringend benötigte Investitionen in treibhausgasneutrale Technologien.“

Stephan Gilow, Hauptgeschäftsführer des VAA.

Krankenversicherung: Warum es 2024 teurer wird

Die Inflation ist derzeit auch im Gesundheitswesen spürbar. Hinzu kommen die Kosten des medizinischen Fortschritts. Daher steigen sowohl in der Gesetzlichen wie auch in einigen Tarifen der Privaten Krankenversicherung die Beiträge.

Die Beiträge in der Gesetzlichen und der Privaten Krankenversicherung entwickeln sich mittelfristig sehr ähnlich. Zwischen 2004 und 2024 (inklusive der bevorstehenden Erhöhungen) sind die Beitragseinnahmen in der GKV je Versicherten im Schnitt um 3,2 Prozent pro Jahr gestiegen, in der PKV um 2,8 Prozent – also etwas geringer. Das zeigt eine Analyse des Wissenschaftlichen Instituts der PKV (WIP).

Privatversicherte haben somit eine vergleichsweise günstige Beitragsentwicklung. Doch zuweilen wird der Eindruck verfälscht durch einzelne sprunghafte Erhöhungen nach mehreren stabilen Jahren. Das liegt an gesetzlichen Vorgaben, wonach die PKV die Beiträge erst nachholend anpassen darf, wenn die Kosten über vorgegebene Schwellenwerte gestiegen sind.

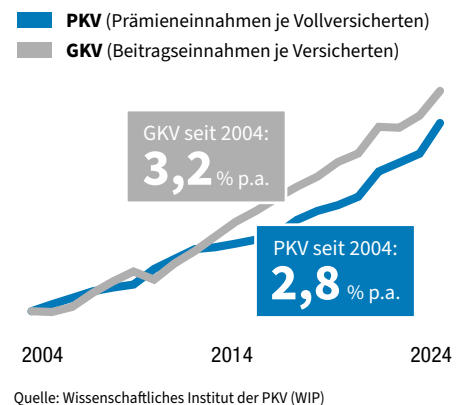
In der PKV werden die Beiträge 2024 um durchschnittlich rund 7 Prozent steigen.

Knapp die Hälfte der Privatversicherten ist davon betroffen – die andere Hälfte kann sich also über mindestens zwei Jahre ohne Beitragsanstieg freuen.

PKV-Beitrag auch nach Erhöhung meist günstiger als GKV

Der Durchschnittsbeitrag in der PKV wird auf rund 579 Euro im Monat steigen. Das kann sich im Vergleich zur GKV durchaus sehen lassen: Dort zahlt ein Durchschnittsverdiener (mit 3.780 Euro Monatsbrutto) 616 Euro pro Monat. Privatversicherte Arbeitnehmer, die ja oberhalb der Bemessungsgrenze verdienen, müssten in der GKV den Maximalbeitrag bezahlen – das sind 844 Euro im Monat. Die Beiträge der allermeisten Privatversicherten liegen deutlich darunter – ganz zu schweigen von dem in aller Regel höheren Leistungsniveau der PKV. Arbeitnehmer erhalten in der PKV ebenso wie in der GKV die Hälfte des Beitrags als Arbeitgeberzuschuss.

Beitragsentwicklung der GKV und PKV

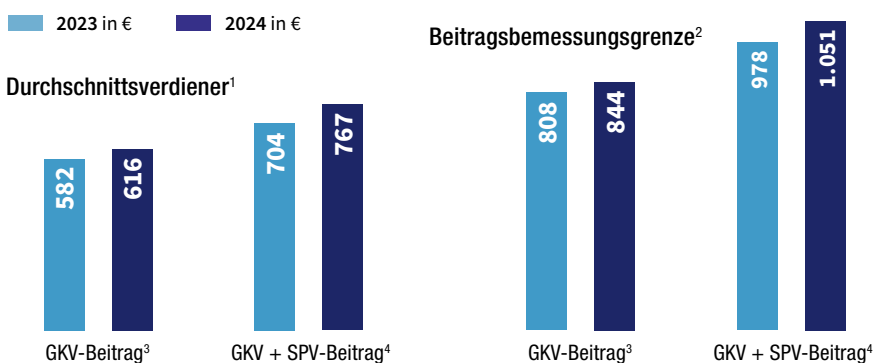


Versicherungspflichtgrenze schränkt Wahlfreiheit ein

Die Bundesregierung hat die Beitragsbemessungsgrenze für 2024 von 4.987,50 Euro auf 5.175 Euro monatlich erhöht – wodurch der GKV-Zahlbeitrag um 36 Euro im Monat steigt. Zugleich wird die Versicherungspflichtgrenze von 66.600 auf 69.300 Euro angehoben. Sie legt fest, ab welchem Gehalt Arbeitnehmer nicht mehr der Versicherungspflicht in der GKV unterliegen und in die PKV wechseln können.

Der PKV-Verband setzt sich für eine Senkung dieser Grenze ein, denn sie begrenzt den Kreis der Arbeitnehmer, die sich für eine private Krankenversicherung entscheiden können. In den letzten 10 Jahren wurde diese Entgeltgrenze um rund 30 Prozent erhöht. Das heißt, ein Arbeitnehmer muss heute über 1.300 Euro mehr im Monat verdienen als vor 10 Jahren, um in die PKV wechseln zu dürfen.

GKV-Versicherten stehen höhere Beiträge bevor



1) Durchschnittsentgelt für Vollzeitarbeit, Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2) Beitragsbemessungsgrenze 2023: 4.987,50 €, 2024: 5.175 € 3) GKV-Beitragssatz plus durchschnittl. Zusatzbeitrag: 2023: 16,2%, 2024: 16,3% 4) SPV-Beitragssatz für Kinderlose 2023: 3,4%, 2024: 4,0% | Quelle: PKV-Verband

Die Stimme für Leistung und Verantwortung



Deutscher
Führungskräfteverband



Foto: Guvendemir - iStock

<p>Führungskräfte Chemie</p>	<p>Verband Fach- und Führungskräfte</p>	<p>VDL Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt</p>	<p>VGA Bundesverband der Assekuranzführkräfte e.V. Arbeitgeberverband für das private Versicherungs-Vermittler-Gewerbe</p>	<p>bdvb Das Netzwerk für Ökonomen</p>
<p>MA Deutscher Post DHL Management Association</p>	<p>VEREINIGUNG COCKPIT</p>	<p>VOLKSWAGEN - we care for leadership - MANAGEMENT ASSOCIATION</p>	<p>bvhd Bundesverband der Verwaltungsbeamten des höheren Dienstes in Deutschland e.V.</p>	<p>BVBC Verantwortlich steuern Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.</p>
<p>Völklinger Kreis V/K</p>	<p>VERBAND MEDIZIN · MANAGEMENT VERBAND</p>	<p>syntra Das Management-Netzwerk Deutsche Telekom e.V.</p>	<p>eaf Diversity in Leadership</p>	<p>BPW GERMANY</p>
<p>EMD</p>	<p>Kreis deutschsprachiger Führungskräfte Círculo de directivos de habla alemana</p>	<p>www.ula.de</p>		