



Arbeitsleben

„Call to Action“ für KI in Deutschland

www.ula.de

LEISTUNGSKULTUR
Goethes Faust
lehrt gute Führung

PRO UND CONTRA
Wie weiter mit der
Schuldenbremse?

FÜHRUNG
Vom Vorteil des
„Sowohl-als-auch“



Coverfoto: metamorworks – Shutterstock

KOMMENTAR UND ULA INTERN

- 03 Kraft zur Krisenlösung
Jahresbeginn bringt neue Probleme
- 03 Neues EU-Projekt
Abbau von Unconscious Bias

GASTBEITRAG

- 04 Denkanstöße von Anders Indset
Goethes Faust liefert Ideen für Führung

PRO UND CONTRA

- 07 Schlagabtausch zur Schuldenbremse
Argumente von Connemann und Schrodi

MANAGEMENT

- 8 Künstliche Intelligenz
Deutschland braucht Weckruf
- 10 Weiterbildung
Aktuelle Seminare des Führungskräfte Instituts
- 10 Terminvorschau
Veranstaltungen im Überblick
- 12 Gastbeitrag von Prof. Eric Kearney
„Sowohl-als-auch“ birgt viele Vorteile

NETZWERK

- 14 Deutscher Chemie-Preis 2023
Auszeichnung für Lyondellbasell

IMPRESSUM

Herausgeber: ULA – Deutscher Führungskräfteverband · Mohrenstraße 33 · 10117 Berlin · Telefon: +49 30 3069630;
VAA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln
Inhalt und Redaktion: 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

Probleme wachsen



Foto: Daimler

Gute Wünsche zum neuen Jahr werden auch die Mitglieder unserer Bundesregierung erreicht haben. Und dieser Regierung kann man angesichts der Krisen, Kriege und selbstverschuldeten Probleme im Interesse des Landes tatsächlich nur eine glücklichere Hand wünschen. Denn trotz mancher Lösungen, die von der Ampel im Streit um den Bundeshaushalt im letzten Jahr nach wochenlangem Ringen gefunden wurden, scheinen die Herausforderungen im neuen Jahr mit Streit, Streiks und der Unfähigkeit, tragfähige Lösungen und Kompromisse zu finden, noch zu wachsen. Die deutsche Wirtschaft schrumpft, die Exportaussichten sind unsicher, die Arbeitslosigkeit wird steigen, die Deindustrialisierung schreitet voran und im internationalen Vergleich steht Deutschland auf vielen Gebieten wie Infrastruktur und Bildung schlecht da. Fairerweise gilt: Ein nicht unerheblicher Teil dieser Herausforderungen wurde von vorhergehenden Regierungen mitverursacht.

Deutschlands Nachbarn Frankreich und Polen machen sich nicht nur Sorgen über unsere schieflaufende Energiepolitik, sondern auch über die aktuelle Konjunkturentwicklung. Wenn der wirtschaftliche Motor Europas ins Stottern gerät, hat dies Auswirkungen auf die ganze EU. Dabei fehlt es hier nicht an Stimmen, etwa aus wirtschaftspolitischen Think Tanks oder der Industrie, die konstruktive Vorschläge für eine gute Industriepolitik, mit strategischer Definition von ökonomisch wichtigen Branchen, niedrigen Energiekosten, funktionierender Infrastruktur und geringerer Steuerbelastung machen.

Niemandem ist geholfen, wenn die energieintensive Industrie das Land in Richtung weniger regulierter Länder verlässt. Im Gegenteil: Der CO₂-Ausstoß droht dadurch sogar zu steigen. Hierzulande sinken die Industrieemissionen auch in guten Jahren. Denn gerade energieintensive Branchen haben einen hohen finanziellen Anreiz, ihren Verbrauch zu senken und in umweltfreundliche Technologien und Werkstoffe zu investieren. Deutsche Ingenieure sind immer noch Weltklasse in der Kunst der Prozessoptimierung. Die moderne Industrie ist mit ihrer Innovationskraft und ihren gut bezahlten Arbeitsplätzen nicht das Problem, sondern vielmehr der Schlüssel zur Lösung der Klimakrise. Das heißt aber auch, alles zu tun, um diese Wertschöpfungsketten in Deutschland zu halten. In Großbritannien kann man sehen, was es bedeutet, wenn der Anteil der Industrie an der Wertschöpfung sinkt. Das größte Problem in der aktuellen Lage ist das Fehlen von Investitionsimpulsen. Will die Ampel 2024 Vertrauen in Politik und Gesellschaft zurückgewinnen, muss sie ihre ganze Kraft auf die Lösung dieser Frage setzen. Wird die Bundesregierung noch die Kraft dafür finden?

Niemandem ist geholfen, wenn die energieintensive Industrie das Land in Richtung weniger regulierter Länder verlässt. Im Gegenteil: Der CO₂-Ausstoß droht dadurch sogar zu steigen. Hierzulande sinken die Industrieemissionen auch in guten Jahren. Denn gerade energieintensive Branchen haben einen hohen finanziellen Anreiz, ihren Verbrauch zu senken und in umweltfreundliche Technologien und Werkstoffe zu investieren. Deutsche Ingenieure sind immer noch Weltklasse in der Kunst der Prozessoptimierung. Die moderne Industrie ist mit ihrer Innovationskraft und ihren gut bezahlten Arbeitsplätzen nicht das Problem, sondern vielmehr der Schlüssel zur Lösung der Klimakrise. Das heißt aber auch, alles zu tun, um diese Wertschöpfungsketten in Deutschland zu halten. In Großbritannien kann man sehen, was es bedeutet, wenn der Anteil der Industrie an der Wertschöpfung sinkt. Das größte Problem in der aktuellen Lage ist das Fehlen von Investitionsimpulsen. Will die Ampel 2024 Vertrauen in Politik und Gesellschaft zurückgewinnen, muss sie ihre ganze Kraft auf die Lösung dieser Frage setzen. Wird die Bundesregierung noch die Kraft dafür finden?

Susanne Schebel

ULA-Vizepräsidentin

CEC mit neuem EU-Projekt

Führungskräfte in Europa wollen unbewussten Vorannahmen und Vorurteilen (aus dem Englischen von *unconscious bias* abgeleitet) im Arbeitsleben auf den Grund gehen. Mithilfe einer finanziellen Förderung durch die Europäische Kommission hat der Europäische Dachverband der Führungskräfte CEC European Managers ein neues Projekt auf den Weg gebracht: Beyunbi, so der Kurzname, leitet sich vom englischen Projekttitel „Beyond Unconscious Bias“ ab.

Worum geht es? Im Kern darum, dass alle Menschen, das betrifft auch Führungskräfte im Arbeitsleben, emotionaler denken und handeln, als sie es sich bewusst sind. Sie treffen Entscheidungen, die unter anderem auf der Sozialisierung und verdeckten Vorurteilen beruhen, die häufig von einer Generation zur nächsten weitergegeben werden. So kommen am Arbeitsplatz Beurteilungen zustande, die nicht nur auf der objektiven Leistung beruhen, sondern auch soziale Kriterien wie Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter und Herkunft einbeziehen.

Ziel des auf zwei Jahre angelegten Projekts ist es, mit einer Umfrage die Bedürfnisse der Führungskräfte zu erheben. Danach sollen ihnen Techniken an die Hand gegeben werden, um sich der Wirkungen von „Unconscious Bias“ bewusster zu werden und mehr zu tun, in ihrem Bereich ein inklusiveres Arbeitsklima zu bewirken. Denn das ist ihre Aufgabe und Verantwortung als Führungskraft.

Weitere Informationen zum CEC-Projekt und Möglichkeiten der Beteiligung finden sich online auf der Website <https://beyondbias.eu>.

GASTBEITRAG

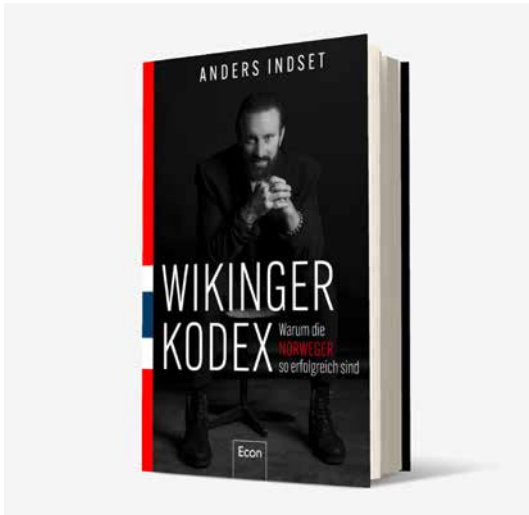
Goethes Führungsf Faust

Von Anders Indset

Müde, verunsichert, rastlos. So begegne ich vermeintlichen Lenkern, Denkern und Gestaltern unserer Gesellschaft. „Es war ein anstrengendes Jahr“ – so lesen sich heute die Posts zum Jahresanfang in den sozialen Medien. Geschrieben von Getriebenen.



Foto: Axel Kraus



Spitzenleistung und Werte vereinen – von den Wikingern Leistung lernen

Ob Erling Haaland (Fußball), Karsten Warholm (Leichtathletik), Viktor Hovland (Golf) oder Casper Ruud (Tennis) – diese Norweger haben über Nacht die Weltspitze der populärsten Sportarten erklommen. Das ist kein Zufall, sondern das Ergebnis dessen, was Anders Indset den Wikingerkodex nennt. Dieses Buch enthüllt die Geheimnisse des norwegischen Erfolgs und erzählt von einer Leistungskultur, die nicht nur im Sport zu Hause, sondern auch tief in norwegischen Werten verwurzelt ist. Es zeigt, was Führungskräfte in Wirtschaft und Politik sowie die Gesellschaft als Ganzes vom Wikingerkodex lernen können und stellt anschaulich dar, wie eine neue, wertebasierte Leistungskultur Wirklichkeit werden kann. Weitere Informationen gibt es unter <https://wikingerkodex.de>.

Foto: Axel Kraus

Getrieben vom Streben nach dem Erlebnis absoluter Daseinserkenntnis haben wir uns dem Konsumismus ergeben, der uns Erfüllung in Absolutheiten und vermeintlichen Selbstverständlichkeiten verspricht: Solange unsere Lüste kurzzeitig befriedigt werden, solange das Verlangen nach vermeintlich absoluter Erkenntnis für virale Verbreitung genutzt werden kann, verfallen wir dem Sog des Maelstroms, den wir „unser Leben“ nennen. Ein teuflischer Pakt.

Dopaminschübe und Viralität heilen aber keine unterliegenden Probleme, sondern sorgen höchstens für eine Sedierung der von uns geschaffenen Welt, in der sich hinter Headlines, Oberflächlichkeit und neuen Selbstverständlichkeiten eine konfuse und unsichere Gesellschaft versteckt.

Eine solch unbewusste, dämonische Abmachung scheint die Menschen davon abzuhalten, die Vitalität des Lebens zu spüren. Es fehlt das Wahrnehmen der eigenen Wahrnehmung, das Erleben der eigenen Erlebnisse. Wir haben eine metamoderne Welt geschaffen, in der ein binäres Denken in Absolutheiten – null oder eins – zu einer Gefangenschaft in eigenen Selbstverständlichkeiten führt. Grenzbefreite technische Möglichkeiten erzeugen die mephistophelische Illusion, wir könnten erkennen, was die Welt im Innersten zusammenhält. Indem wir dies als Versprechen und Ziel angenommen haben, ist unsere Gesellschaft rastlos in einem faustischen Streben nach Wissen geworden. Doch kann die Begierde nie durch eine absolute Wis-

sensgesellschaft gestillt werden. Halt findet der Mensch nicht in einer absoluten Aufklärung einer fatalen Informationsgesellschaft, sondern in dem Streben nach Weisheit. Die Suche nach Fortschritt und besseren Erklärungen schafft die Grundlage für eine Gesellschaft des Verstandes.

Gleich Faust wollen wir nicht zum Augenblicke sagen: „Verweile doch, Du bist so schön!“ Folglich kann in unserer Welt Glück nicht erreicht, Sinn nicht gefunden werden. Aus jeder Erkenntnis erwachsen neue Ansprüche, die uns vom absoluten Ziel – sei es Glück, sei es Sinn – entfernen statt näherbringen. In dieser Welt, in der der Mensch mit sich und seinem Leben unzufrieden ist, liegt es an der Fähigkeit des einzelnen Menschen, diesen Widerspruch anzunehmen. Nicht ‚glücklich‘ kann sich der Mensch machen, sondern weniger unglücklich. Nicht Sinn wird er finden, sondern er besitzt die Fähigkeit, dem Leben einen eigenen Sinn zu geben. In dieser neuen faustischen Welt lösen wir den Pakt mit dem Teufel nicht durch Resilienz und Überwindung absoluter Krisen auf. Statt um eine Welt vorgegaukelter Meinungen und vermeintlicher absoluter Antworten und absoluter Erkenntnis sowie der Befriedigung der eigenen Lüste geht es um die Aktivierung zum Fortschritt, positiven Fortschritt.

Ein Weg findet sich in Führung (Leadership). Führung im Sinne der Selbstführung, jedoch auch in der Aktivierung von

anderen digital abgelenkten und dopaminsteuerten Junkies der Neu-Welt. Die Annahme einer fundamentalen Erkenntnis, dass die Welt an sich nicht erklärbar ist, dass es nicht um eine absolute Antwort, sondern vielmehr um eine unterliegende Dynamik im Leben geht, ist unser Ausgangspunkt. Eben das Streben nach besseren Lösungen und Fortschritt, ist die Basis eines Goetheschen Führungsfausts. Es ist Anhaltspunkt und Inspiration in einer Welt, in der sich der Mensch in einem Leben voller Konsum und Konfusion verliert.

Wie würde ein Führungsfaust die wahrgenommenen dringlichen Herausforderungen unserer Zeit adaptieren? Nehmen wir uns drei konkrete Themen vor: den ökologischen Kollaps, den Umgang mit der Schöpfung digitaler Superintelligenz und organisiertes menschliches Leben.

Die Doktrin du jour mit ihrem ökohysterischen Aufschrei gleicht mitunter dem „Geist, der stets verneint“, und mit der Forderung nach einer absoluten Limitierung in gewissem Sinne auch „jener Kraft, die stets das Böse will und stets das Gute schafft“. Nachhaltigkeit ist der gewählte Weg. Teuflisch ist, dass der Mensch offensichtlich nicht ausreichend imstande ist, ihn zu gehen. Ein Plädoyer für den vernünftigen Menschen – so zumindest erscheint es mir – ist ein Weg, der die Menschheit nicht mit hinreichend Kraft und Geschwindigkeit in die Lage versetzt, die Folgen eines möglichen Ökokollapses zu vermeiden. „Soziale Geschäftsmodelle“, „Impact In-

vestment“ und „Das richtige und Gute tun“ werden gefordert. Und „Gutes“ passiert. Ja, wir können uns, zumindest in westlichen Wohlstandsregionen, limitieren. Ja, es geht um die Gestaltung einer „ressourceneffizienten“ Welt der Wiederverwendbarkeit – durch zirkuläre Ansätze. Aber wie viel mehr Potenzial steckt im faustischen Streben, das Neue, Unbekannte zu ergründen: in tatsächlichem – positiven – Fortschritt? Nicht Limitierung und Reduktion, sondern die Entfesselung der Möglichkeiten technologischer Entwicklung und menschlichen Wachstums.

Die exponentielle Entwicklung neuer Technologien wie Künstlicher Intelligenz und Quantentechnologie beschert uns die Demokratisierung von Wissen. Allerdings auch die Jagd in Richtung einer technologischen Singularität, die wiederum existentielle Bedrohungen mit sich bringen würde. Auch hierzu gibt es (noch) keine Antworten. Es geht um die Kunst, unrecht zu haben. Die Herausforderung liegt in der Aktivierung, in unserer Möglichkeit, bessere Fragen zu stellen. Nicht eine Wissensgesellschaft, sondern eben eine Gesellschaft des Verstandes ist das Ziel im Umgang mit der Schöpfung digitaler Superintelligenz. Das Problem liegt heute nicht darin, Probleme zu lösen oder das Unmögliche möglich zu machen, sondern sie zu verstehen.

Auch das organisierte menschliche Leben selbst stellt unsere metamoderne Welt noch immer vor existenzielle Herausforderungen für unsere Spezies. Geopolitische Konflikte sind Tagesgeschehen, die Forderung eines Restarts des (absoluten?) Kapitalismus, vermeintlich definierte politische Modelle und der Wunsch nach Dezentralisierung aller politischen Institutionen stehen im Raum – Faust auf der Suche nach Arkadien! Es gibt jedoch keine neue und fertig adaptierbare Form eines funktionierenden Sozialismus, die einen Kapitalismus ablösen kann. Marx hatte nicht recht, und nicht mal die Sozialisten unter sich können sich verständigen, geschweige denn die Kapitalisten. Den Restart eines Finanzsystems – was auch immer das bedeuten würde – sowie eine Dezentralisierung von politischen und/oder ökonomischen Machtinstitutionen



Deutscher
FührungskräfteTag

Anders Indset können Sie live am **13. Juni 2024** bei der ULA erleben. Sichern Sie sich jetzt Ihren Platz.

wird es wohl ebenso wenig geben, zumindest nicht ohne fatale Folgen.

So heißt es: „Es irrt der Mensch, solang' er strebt ...“ Nicht die Antwort gebe ich dir – die habe ich nicht, ich weiß es nicht, sondern mit dir möchte ich das Problem erkunden und daran arbeiten, um eben bessere Probleme zu (er)schaffen.

Was also tun, wenn die Revolution ausbleibt? Der dämonische Weg der Krise und Aufschrei wurde lange versucht. Das Vergöttern der absoluten Vorbilder der neuen Influencer ebenso. Wie wäre es nun mit einem neuen Versuch? Finden wir heute andere Vorbilder? Menschen, die sich selbst inspirieren, die eine Selbstführung beherrschen? Menschen, die zur Aktivierung beitragen und an eine neue Leistungskultur des Fortschritts glauben? Für die Kollektive? Die Antworten finden sich nicht in (vermeintlichen, weil kurzfristigen) Lösungen, sondern im (unendlichen) Fortschritt. Der widerstandsfähige Strebende wird zum verletzbaren und handelnden Menschen des Potenzials ... Denn zugrunde liegt der aktiv gestaltende und selbstführende Mitmensch.

Ein Führungsaust frei nach Goethe ist kein naiver Vorstoß, sondern vielmehr die Überzeugung, dass nur eine fundamentale Aktivierung einer neuen Leistungskultur der Weg für die Menschheit ist. Ein Weg, der mit einer kollektiven und auch häufig positiven Anstrengung verbunden sein muss. Fortschritt ist kein Naturgesetz, ist aber durch menschliche Anstrengung möglich. Und so stellen wir

uns dem Maelstrom des Lebens mit einem neoklizistischen Tanz zwischen und an den Grenzen von Geist und Materie. Wir tauchen ein in den Leerräumen zwischen den Menschen, wo aus dem Unsichtbaren etwas Sichtbares wird – aus dem, was nicht ist, etwas wird: der Fortschritt. Die Führungsaust schafft eine Grundlage für immer wiederkehrenden (positiven) Fortschritt. Mit Selbstvertrauen, Selbstführung und Verantwortungsübernahme wird eine vertrauensvolle Umgebung geschaffen, in der zwar Friktion entstehen, diese aber einen Weg hin zu besseren Problemlösungen und bahnbrechenden Innovationen weisen kann, und in der wir der metaphisophelischen Versuchung mit Menschsein begegnen können.

Dieses Menschsein bedeutet Aktiviertheit, aus der heraus wir imstande sind, uns unseren eigenen Dämonen zu stellen und unser eigenes Leben (positiv) zu beeinflussen. Diese Kraft versetzt uns in die Lage, das Leben unschuldiger zukünftiger Generationen zu beeinflussen und zu verbessern. Und sollte dieses Jahr – gefühlt – noch anstrengender werden, so lohnt der Vergleich mit der wahrhaft teuflischen Verdammnis: Untätigkeit und Frustration. ■▶

Anders Indset

Wirtschaftsphilosoph und Visionär

Anders Indset ist gebürtiger Norweger und gilt als einer der führenden Wirtschaftsphilosophen weltweit. Er wurde von Thinkers 50 als einer der zukünftig einflussreichsten Denker in den Bereichen Führung und Wirtschaft anerkannt. Indset lebt in Frankfurt (Main), ist verheiratet und Vater von zwei Töchtern.

Schuldenbremse: Stabilitätsanker oder Wachstumsbremse

Gemäß der grundgesetzlich verankerten Schuldenbremse sind die Haushalte von Bund und Ländern grundsätzlich ohne Einnahmen aus Krediten auszugleichen. Das Bundesverfassungsgericht hat im November 2023 entschieden: Das Zweite Nachtragshaushaltsgesetz 2021 und damit die Umwidmung von 60 Milliarden Euro bestehender Kreditermächtigungen zugunsten des Klima- und Transformationsfonds durch die Ampel ist mit dem Grundgesetz unvereinbar und nichtig. Das Urteil war Auslöser einer Haushaltskrise und einer breiten Debatte. Hierzu haben die ULA Nachrichten zwei führende Köpfe aus der Politik um ihre Einschätzung gebeten.



Gitta Connemann ist Bundesvorsitzende der Mittelstands- und Wirtschaftsunion (MIT) und Mitglied des Bundestages. Foto: MIT

Die Schuldenbremse ist ein Stabilitätsanker für unser Land. Erstens schafft sie Generationengerechtigkeit: Die heutigen Herausforderungen dürfen nicht auf dem Rücken der kommenden Generation bewältigt werden. Zweitens ist sie eine Ausgabenbremse, die Anreize für Reformen und Strukturveränderungen schafft und zu Priorisierungen zwingt. Die Schuldenbremse sorgt dafür, dass die Politik mit dem auskommen muss, was sie hat: prognostizierte Steuereinnahmen von 962 Milliarden Euro im Jahr 2024. Damit schafft die Schuldenbremse drittens Spielräume: Nach Angaben des Bundesfinanzministeriums wird der Kapitaldienst des Bundes bald 40 Milliarden Euro betragen. Weitere Verschuldung schränkt daher künftige Spielräume ein. Das Bundesverfassungsgericht hat in seinem Urteil vom 15. November 2023 der Auslegung der Schuldenbremse zu Recht enge Grenzen gesetzt. Die Bundesregierung sollte dieses Urteil ernst nehmen, anstatt Notlagen nach Kassenlage auszurufen. Auch der Vorschlag, die Schuldenbremse zu reformieren, um kreditfinanzierte Zukunftsinvestitionen zu ermöglichen, ist hoch problematisch. Denn dann wäre die Versuchung groß, dass die Politik den Kernhaushalt für noch mehr konsumtive Ausgaben nutzen und die Investitionen auf Pump finanzieren würde. Dies würde die Schuldenbremse ad absurdum führen. Das Bundesverfassungsgericht hat gesprochen. Nun ist es Aufgabe der Politik, für nachhaltiges Haushalten, Haushaltstransparenz, Priorisierungen und für einen effizienten Einsatz der zur Verfügung stehenden Steuereinnahmen zu sorgen. ■



Michael Schrodi ist Mitglied des Bundestages und finanzpolitischer Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion. Foto: phototek

Die Schuldenbremse in ihrer jetzigen Form entspricht nicht den Anforderungen einer modernen Haushaltspolitik. Ihre starren Regeln sind ein Wohlstandsrisiko für jetzige und kommende Generationen. Unser Land steht vor großen Herausforderungen. Die Auswirkungen des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine sind nach wie vor spürbar. Wir müssen die digitale und industrielle Transformation bewältigen. Eine nachhaltige Haushalts- und Finanzpolitik darauf zu reduzieren, nachfolgenden Generationen keine Schulden zu hinterlassen, greift zu kurz. Investitionen zum Wohle auch zukünftiger Generationen können sehr wohl zu einem erheblichen Anteil über Kredite finanziert werden. Die Finanzierungslast trägt damit nicht allein die heutige Generation, sondern wird auch auf die künftig von den Investitionen profitierenden Generationen verteilt. Die Schuldenbremse eröffnet nicht genug Spielräume für Zukunftsinvestitionen. Sie sieht keine Übergangsregelung für die zulässige Verschuldung nach einer Notlage vor. Die Verschuldungsspielräume in Normalzeiten sind zu knapp bemessen. Außerdem werden Konjunkturschwankungen nicht ausreichend berücksichtigt. Die SPD will deshalb mit einer Reform der Schuldenbremse den Rahmen für eine zukunftsorientierte Haushalts- und Finanzpolitik schaffen. Eine verantwortliche Haushaltsführung in der Gegenwart wollen wir mit einer generationenübergreifenden solidarischen Finanzierung großer Zukunftsaufgaben verbinden. Eine solche Reform erfordert einen umfassenden Dialog mit Wirtschaft, Gewerkschaften und Wissenschaft. ■

„Call to Action“: KI-Einsatz in deutschen Unternehmen

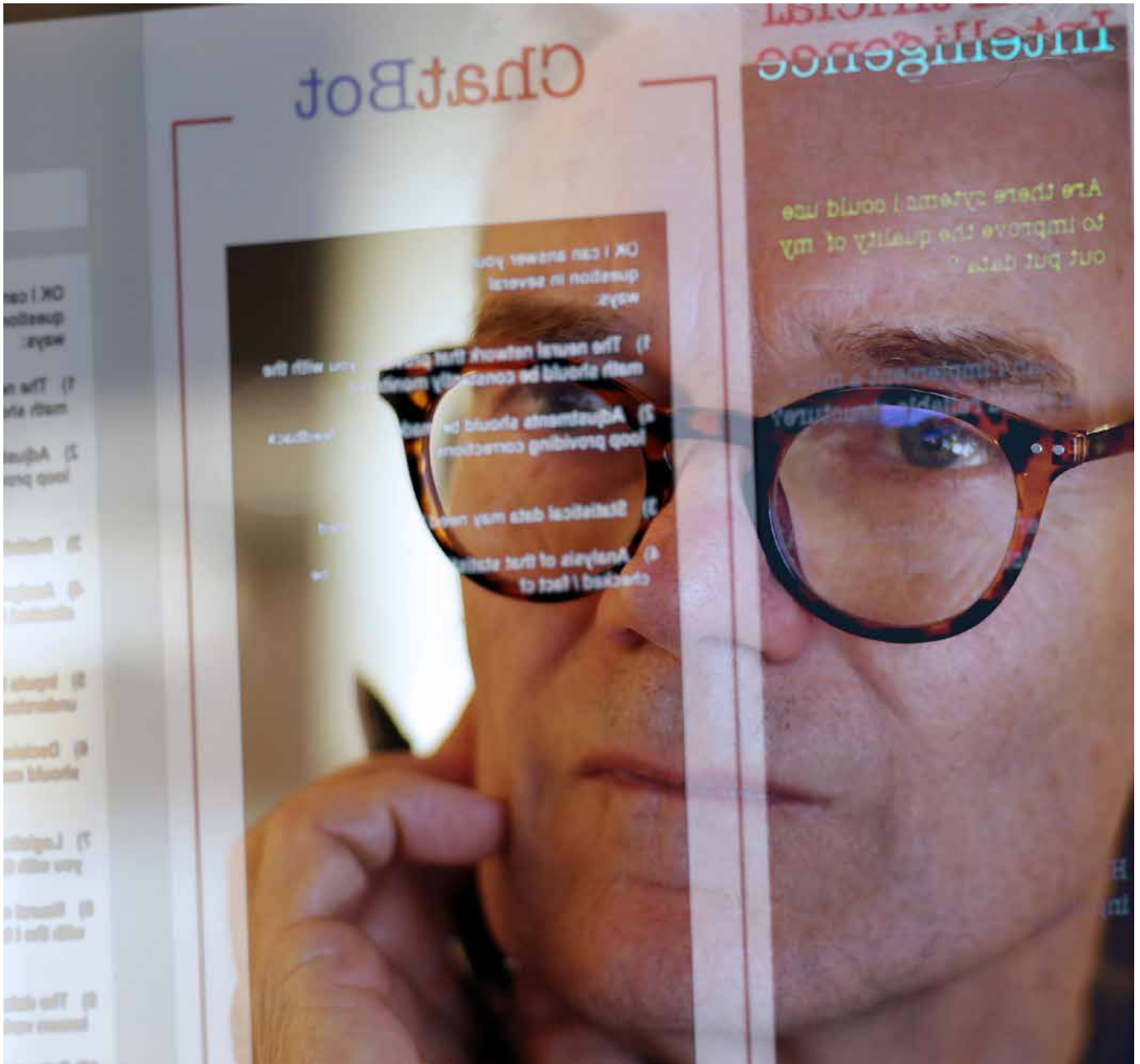


Foto: Laurence Dutton – iStock

Von Theresa Treffers, Nadja Born und Isabell Welpel, Lehrstuhl für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München

Auch wenn man durch die präsenten öffentlichen Diskussionen zu ChatGPT und dem EU-AI Act das Gefühl bekommt, dass Künstliche Intelligenz (KI) standardmäßig in deutschen Unternehmen eingesetzt wird, zeigen aktuelle Daten des Statistischen Bundesamts (2023) ein anderes Bild: Nur etwa jedes achte Unternehmen (zwölf Prozent) in Deutschland nutzt KI.

KI wird vor allem für Buchführung, Controlling oder Finanzverwaltung (25 Prozent), IT-Sicherheit (24 Prozent), Produktions- oder Dienstleistungsprozesse (22 Prozent) sowie zur Organisation von Unternehmensverwaltungsprozessen oder Management (20 Prozent) eingesetzt. Wenig überraschend ist in der Studie, dass vor allem Großunternehmen ab 250 Beschäftigten weitaus häufiger KI einsetzen als kleine und mittlere Unternehmen. Fast ein Viertel der Unternehmen, die KI bisher nicht einsetzen, schätzen den Einsatz von künstlicher Intelligenz in ihrem Unternehmen sogar als nicht sinnvoll ein.

Im internationalen Vergleich liegen deutsche Unternehmen eher im unteren Bereich der KI-Adoption. Der IBM Global AI Adoption Index 2022 berichtet, dass 35 Prozent der Unternehmen weltweit KI einsetzen, und weitere 42 Prozent Möglichkeiten des KI-Einsatzes eruieren. Die Gründe dafür, warum KI aktuell nicht oder nur wenig in Unternehmen eingesetzt wird, werden über Länder, Branchen und Unternehmensfunktionen ähnlich angegeben: Als wichtigste Hürden für den Einsatz von KI werden von Unternehmen fehlendes Wissen über KI und mangelnde KI-Kompetenzen sowie ungenügende Datenqualität hervorgebracht. Weitere Hürden sind die Inkompatibilität mit bestehenden IT-Systemen, rechtliche Herausforderungen, Datenschutz, Kosten und ethische Bedenken.

Trotz dieser Hürden ist es wichtig, den Einsatz von KI in Unternehmen zu befördern. Denn wenn deutsche Unternehmen den Einsatz von KI weiterhin ignorieren oder verzögern, werden damit nicht nur mögliche Produktivitätsgewinne und Kostensenkungen verpasst, sondern sie laufen auch Gefahr, ihren Wettbewerbsvorteil auf dem Weltmarkt zu verlieren. In einer Welt, in der KI ein wichtiger Motor für Innovationen, Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen ist, kann Zögern weitreichende wirtschaftliche Konsequenzen haben. Das Zeitfenster zum Handeln ist jetzt – Anfang 2024.

Welche Kompetenzen brauchen Mitarbeitende für mehr Einsatz von KI im Unternehmen? Mit dem steigenden Einsatz

von KI in Unternehmen werden KI-Kompetenzen von Mitarbeitenden immer wichtiger werden und einen immer höheren Stellenwert auf dem Arbeitsmarkt bekommen. Mitarbeitende benötigen daher sowohl kooperative als auch kompetitive Kompetenzen. Zu den kooperativen Kompetenzen gehören:

- Datenzentrierte Fähigkeiten: die Fähigkeit, algorithmische Ergebnisse zu verstehen.
- KI-Kenntnisse: die Fähigkeit, zu verstehen, wie Algorithmen funktionieren.
- Algorithmische Kommunikation: die Fähigkeit, menschliche Bedürfnisse an Algorithmen zu vermitteln.

Zu den kompetitiven Fähigkeiten gehören:


- Emotionale Intelligenz: die Fähigkeit, Emotionen in Interaktionen mit Algorithmen zu erkennen und zu reflektieren.
- Ganzheitliches und strategisches Denken: die Fähigkeit, den breiteren Kontext eines Problems oder einer Entscheidung zu berücksichtigen.
- Kreativität und unkonventionelles Denken: die Fähigkeit, Algorithmen auf innovative Weise zu nutzen und kreatives Denken zur Ergänzung von KI-Fähigkeiten einzusetzen.
- Kritisches und ethisches Denken: die Fähigkeit, maschinelle Schlussfolgerungen kritisch zu bewerten und ethische Implikationen zu verstehen.

Was können Führungskräfte für mehr Einsatz von KI im Unternehmen tun? Eine Studie von IBM (2023) berichtet, dass 74 Prozent der CEOs der Meinung sind, dass ihre Teams über angemessene Kenntnisse im Bereich der generativen KI verfügen, doch nur 29 Prozent der Vorstandsebene stimmen dem zu. Gemäß dieser Studie sind die meisten CEOs also eher zu optimistisch, was die Bereitschaft ihres Unternehmens für generative KI betrifft. Demnach ist es wichtig, auch Führungskräfte für den Einsatz von KI im Unternehmen auszubilden, damit diese den Einsatz von KI im Unternehmen gezielt fördern können. Arellano (2023) schlägt unter anderem die folgenden Handlungsempfehlungen für Führungskräfte für den Einsatz von KI im Unternehmen vor:


- Die Vorteile von KI erkennen und nutzen: KI bietet eine Vielzahl von Vorteilen, darunter gesteigerte Effizienz, verbesserte Entscheidungsfindung und optimierte Kundenerlebnisse. Führungskräfte müssen diese Vorteile verstehen und proaktiv KI-Technologien erkunden und diese gezielt übernehmen.
- In die KI-Talententwicklung investieren: Das rasante Tempo des KI-getriebenen technologischen Wandels schafft neue Anforderungen an technologische Fähigkeiten. Führungskräfte müssen in die Entwicklung ihrer Teams investieren, um sicherzustellen, dass sie die Fähigkeiten und Kenntnisse besitzen, die im Zeitalter der KI erforderlich sind.
- Eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI fördern: KI verändert die Art und Weise, wie wir arbeiten, und Führungskräfte müssen eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden untereinander, aber auch zwischen Mitarbeitenden und KI fördern, die vielfältige Perspektiven ermutigt und die Stärken einzelner Teammitglieder nutzt.
- Das kontinuierliche KI-Lernen begrüßen: Das Tempo des technologischen Wandels ist rasant, und Führungskräfte müssen ein Mindset des kontinuierlichen Lernens annehmen, um dem Wandel vorauszubleiben.

Zeit zum Handeln

Die Botschaft an deutsche Unternehmen ist klar: Die Zeit für den Einsatz von KI muss eher heute als morgen investiert werden. KI wird weder Führungskräfte noch Mitarbeitende ersetzen, aber Führungskräfte und Mitarbeitende, die KI nutzen, werden Führungskräfte und Mitarbeitende ersetzen, die sie nicht nutzen. Es ist daher höchste Zeit, KI-Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitenden zu fördern und die Qualität von Daten zu erhöhen. ■



Einen weiteren Beitrag zum Thema KI gibt es im VAA-Webmagazin!





Führungskräfte
Institut

Exklusive Sonderkonditionen
für Mitglieder von
ULA-Mitgliedsverbänden



Foto: Jacob Lund – Shutterstock

AKTUELLE SEMINARE

Vom Jobinterview bis zur Abfindung

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 – richtig 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.

Abfindungen – effizient gestalten durch Optimierung

 9. April 2024

 Webseminar – zwei Stunden

Verlassen Beschäftigte und Führungskräfte ihr Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung, können sie durch die richtige Gestaltung hohe Steuerersparnisse erzielen. In diesem Seminar erläutern Rechtsanwalt Gerhard Kronisch, Finanzexpertin Marion Lamberty und Steuerberater Lutz Runte die wichtigsten Grundlagen.

Vorschau der ULA-Termine

Führungskräfte-Dialog

„KI und Führung“

Datum: 21. Februar 2024

Uhrzeit: 17:00 bis 18:00 Uhr

Ort: digital

2. Deutscher Führungskräfte tag

„Führung mit Intelligenz“

Datum: 13. Juni 2024

Ort: Berlin, Hessische Landesvertretung beim Bund

Alle Informationen zu den Veranstaltungen und die Onlineanmeldung sind rechtzeitig online unter www.ula.de zu finden.

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. [↗](#)

GKV-Beiträge: Anstieg so hoch wie lange nicht

Die Inflation geht auch am Gesundheitswesen nicht spurlos vorüber. Hinzu kommen die Kosten für medizinische Innovationen. Das führt 2024 bei gesetzlichen Krankenkassen ebenso wie in einigen Tarifen der PKV zu steigenden Beiträgen.

Medienberichten zufolge gab es in der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) in den letzten 15 Jahren noch nie so starke Erhöhungen für so viele Beitragszahler wie zum Jahresbeginn 2024. Die GKV-Beiträge steigen dabei deutlich stärker als bisher vermutet: Der vom GKV-Schätzerkreis kalkulierte Anstieg der Zusatzbeitragsätze um durchschnittlich 0,1 Punkte wird zum Teil beträchtlich überschritten.

Für über 17 Millionen GKV-Mitglieder klettern die Zusatzbeiträge mehr als drei Mal so hoch wie vom Schätzerkreis erwartet. Bei der nun teuersten Krankenkasse (AOK-Nordost) steigt der Gesamtbeitragsatz um 0,8 Punkte auf 17,3 Prozent. Für einen freiwillig Versicherten mit Einkünften an der Bemessungsgrenze (5.175 Euro Monatsbrutto) werden dort nun 895 Euro pro Monat fällig – ein Anstieg gegenüber 2023 um rund 72 Euro pro Monat bzw. 864 Euro im Jahr. Unsere Grafik zeigt die aktuellen GKV-Zahlbeiträge (zzgl. Bei-

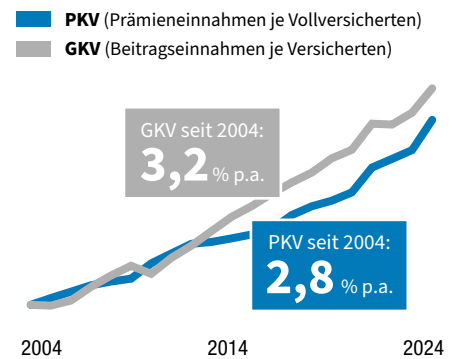
trag zur Pflegeversicherung SPV) für die durchschnittlichen Beitragssätze.

In der Privaten Krankenversicherung (PKV) ist 2024 knapp die Hälfte der 8,7 Millionen Vollversicherten von Beitragserhöhungen betroffen. Insgesamt werden durchschnittlich rund 7 Prozent Anstieg erwartet.

Auch nach Erhöhung ist PKV meist günstiger als GKV

Der Durchschnittsbeitrag in der PKV wird 2024 voraussichtlich auf etwa 579 Euro steigen. Das kann sich im Vergleich zur GKV weiterhin sehen lassen: Selbst in den gesetzlichen Krankenkassen, die 2024 nicht so stark erhöhen müssen und ihren Beitragssatz bei 16,3 Prozent halten können, zahlt ein Durchschnittsverdiener 616 Euro pro Monat. Privatversicherte Arbeitnehmer müssten dort sogar 844 Euro GKV-Beitrag im Monat bezahlen, da für sie die Bemessungs-

Beitragsentwicklung der GKV und PKV



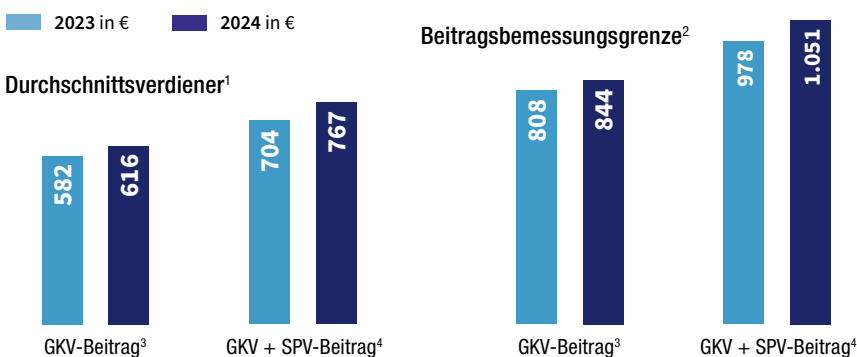
Quelle: Wissenschaftliches Institut der PKV (WIP)

grenze gälte. Die Beiträge der allermeisten PKV-Versicherten liegen klar darunter – bei einem in aller Regel umfangreicheren Versicherungsschutz. Alle Arbeitnehmer erhalten die Hälfte des Beitrags als Arbeitgeberzuschuss, egal ob sie gesetzlich oder privat versichert sind.

Eine Langfrist-Studie des Wissenschaftlichen Instituts der PKV (WIP) zeigt, dass die Beitragsentwicklung in der Gesetzlichen und der Privaten Krankenversicherung langfristig sehr ähnlich verläuft. Von 2004 bis 2024 stiegen die Beitragseinnahmen je Versicherten in der GKV im Schnitt um 3,2 Prozent pro Jahr, in der PKV waren es 2,8 Prozent. Privatversicherte haben also langfristig eine vergleichsweise günstige Beitragsentwicklung.

Mehr zu den Beiträgen in der PKV und zur Entwicklung im Jahr 2024 finden Sie auf unserer Themenseite www.pkv.de/wissen/beitraege.

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

Führung braucht Sowohl-als-auch-Sicht

Von Prof. Eric Kearney

In den letzten Jahren wurden verschiedene Varianten eines „Sowohl-als-auch-Führungsansatzes“ entwickelt. Diese sollen dazu dienen, Führungskräfte in der Bewältigung immer komplexer werdender Herausforderungen zu unterstützen. In diesem Beitrag werden die Grundidee und eine Variante dieses Ansatzes dargestellt.

Die Anforderungen an Führende werden immer vielfältiger. Es reicht nicht mehr, einen bestimmten Führungsstil zu entwickeln und diesen konsequent anzuwenden. Führende müssen auch Antworten finden auf Herausforderungen wie die steigende Nachfrage nach flexibler Arbeitsgestaltung und flacheren Hierarchien, die motivationalen Besonderheiten junger Menschen sowie zunehmende Heterogenität – nicht nur demografisch, sondern auch in Bezug auf Einstellungen und Werthaltungen. Gibt es Ansätze aus der Führungsforschung, die dabei helfen, diese vielfältigen Herausforderungen gedanklich zu strukturieren, um effektive Lösungsansätze entwickeln zu können?

Ein Ansatz mit weitreichendem Geltungsanspruch, der sich in der wissenschaftlichen Literatur allmählich etabliert, ist der des Sowohl-als-auch-Denkens. Beispiele hierfür sind die Konzepte der ambidextren und der paradoxen Führung. Die Grundidee besteht darin, dass scheinbar widersprüchliche, letztlich jedoch komplementäre Elemente kombiniert werden sollten. Eine Variante dieser Grundidee ist die folgende: Um Teams und größere organisationale Einheiten

erfolgreich zu führen, sollten Führende sowohl zentripetale als auch zentrifugale Kräfte gleichermaßen fördern.

Um gut zusammenarbeiten zu können, braucht ein Team zentripetale Kräfte, die Konvergenz, Koordination und eine gemeinsame Ausrichtung fördern. Um die zentripetalen Kräfte zu fördern, können Führungskräfte zum Beispiel eine gemeinsame Vision und gemeinsame Ziele betonen und klare Vorgaben machen. Sie können darauf achten, Teams so zusammenzustellen, dass es Gemeinsamkeiten zwischen den Mitgliedern gibt, sodass die Teammitglieder gerne und konstruktiv zusammenarbeiten. Außerdem können sie das „Wir-Gefühl“ fördern – durch spezielle Events, aber auch durch regelmäßige persönliche Zusammenarbeit. Darüber hinaus können Führungskräfte dafür sorgen, dass alle Teammitglieder von gemeinsamen Erfolgen profitieren.

Der gewünschte Effekt der zentripetalen Kräfte ist, dass alle an einem Strang ziehen und Harmonie und Konsensbereitschaft die Zusammenarbeit prägen. Durch die zentripetalen Kräfte wird das Team entscheidungsfähig und effizient in seinen Handlungen. Allerdings können die zentripetalen Kräfte auch unerwünschte Effekte haben. Wenn alle ähnlich denken und niemand mehr eine andere Sichtweise vertritt oder konstruktive Kritik äußert, kommt es schnell zu Redundanzen, Stagnation und Konformität.

Wie kann ein Team von den zentripetalen Kräften profitieren – in Form von effizienter Koordination und einer gemeinsamen Ausrichtung –, ohne gleichzeitig die unerwünschten Nebeneffekte – Redundanzen, Stagnation und Konformität – in Kauf nehmen zu müssen? In-



Prof. Eric Kearney ist Professor für Führung, Organisation und Personal an der Universität Potsdam. Foto: Victoria Aurel

dem die zentripetalen Kräfte mit den ihnen entgegengesetzten, letztlich aber komplementären zentrifugalen Kräften kombiniert werden.

Um erfolgreich zu sein, braucht ein Team nicht nur zentripetale, sondern auch zentrifugale Kräfte, die Divergenz, Freiräume, Unterschiedlichkeit und Individualität fördern. Die zentrifugalen Kräfte lassen sich zum Beispiel durch ermächtigende Führung und die Förderung von Diversität (in Bezug auf demografische Merkmale, Erfahrungshintergründe und Wissensbestände) und unterschiedlichen Sichtweisen stärken. Außerdem können Führungskräfte an die Bedürfnisse der jeweiligen Person angepasste Work-Life-Balance-fördernde Maßnahmen wie „Remote Work“ und allgemeine Flexibilität in der Arbeitsgestaltung entwickeln. Auch die Einführung eines konstruktiven

Wettbewerbsgedankens und die besondere Würdigung der Leistungsstärksten fördert die zentrifugalen Kräfte. Zudem sollten Führungskräfte sicherstellen, dass die Teammitglieder stets bereit sind, konstruktive Kritik und Verbesserungsvorschläge zu äußern.

Der gewünschte Effekt der zentrifugalen Kräfte ist die Erweiterung des Spektrums an Ideen, Perspektiven und Lösungsansätzen. Durch die zentrifugalen Kräfte werden Kreativität, Agilität und Anpassungsfähigkeit gefördert. Doch auch die zentrifugalen Kräfte können unerwünschte Effekte haben – zum Beispiel, wenn die ermächtigten Teammitglieder das Team in unterschiedliche Richtungen ziehen wollen. Oder wenn es zwischen den Teammitgliedern überwiegend Unterschiede und kaum Gemeinsamkeiten

gibt. Oder wenn jedes Teammitglied nur an sich denkt und der Teamzusammenhalt verloren geht. Dies führt leicht zu Chaos, Konfusion und dysfunktionalen Konflikten.

Wie kann ein Team von den zentrifugalen Kräften profitieren – in Form von mehr Ideen, Perspektiven und Lösungsansätzen –, ohne gleichzeitig die unerwünschten Nebeneffekte – Chaos, Konfusion und Konflikt – in Kauf nehmen zu müssen? Indem die zentrifugalen Kräfte mit den ihnen entgegengesetzten, letztlich jedoch komplementären zentripetalen Kräften kombiniert werden.

Beide Kräfte haben jeweils ihre eigenen spezifischen Vorteile. Zudem ermöglichen sie, dass die Vorteile der jeweils entgegengesetzten Kraft zur Entfaltung gelan-

gen können. Dieser Ansatz des Kombinierens gegensätzlicher, letztlich aber komplementärer Kräfte lässt sich direkt auf viele der wichtigsten Führungsthemen beziehen. Es gibt jeweils ein breites Spektrum an Maßnahmen, um die zentripetalen und die zentrifugalen Kräfte zu stärken. Der Grundgedanke bleibt dabei immer der gleiche: Damit ein Team dauerhaft erfolgreich sein kann, müssen beide Kräfte stark ausgeprägt sein.

Der Link umfragenup.uni-potsdam.de/centrifugal_centripetal führt Sie zu einem Test, mit dem Sie die Ausprägung der beiden komplementären Kräfte in Ihrem eigenen Team diagnostizieren können. Anzustreben sind hohe Werte in allen Dimensionen. Die einzelnen Fragen geben bereits Hinweise darauf, wo für Sie Handlungsbedarf bestehen könnte. ■



Bild: PeopleImages - iStock



Foto: Maria Schulz – VAA

DEUTSCHER CHEMIE-PREIS 2023

Lyondellbasell gewinnt zum ersten Mal

2023 ist die Lyondellbasell Industries Basell Polyolefine GmbH zum ersten Mal mit dem [Deutschen Chemie-Preis](#) des VAA ausgezeichnet worden. Bei der Verleihung auf dem Werksgelände des Unternehmens in Wesseling nahm Tassilo Bader den Preis persönlich entgegen. Der Vorstandsvorsitzende des vorherigen Preisträgers Schott AG Dr. Frank Heinrich hielt die Laudatio. Aus Sicht der Jury des VAA sei es eine einfache Entscheidung gewesen, so die 1. VAA-Vorsitzende Dr. Birgit Schwab. „Die diesjährige [VAA-Befindlichkeitsumfrage](#) bestätigte den erfolgreichen Aufstieg der Lyondellbasell seit 2013. Belegte das Unternehmen vor zehn Jahren noch den letzten Platz, so verzeichnete es seither einen kontinuierlichen Aufwärtstrend.“



Foto: Thomas Götz – VAA

Dr. Frank Heinrich, Vorsitzender des Vorstands der Schott AG

„Bei der Zukunftsgestaltung ist jedes Unternehmen gut beraten, seine Fach- und Führungskräfte in Veränderungsprozesse voll zu integrieren. Lyondellbasell hat dies in den letzten Jahren vorbildlich getan. Insofern ist der Deutsche Chemie-Preis Anerkennung, aber auch Ansporn zugleich.“



Dr. Franz-Günter Zeiger von der VAA-Werksgruppe Basell Polyolefine Wesseling ist Sprecherausschussvorsitzender am Standort.

Fotos: Maria Schulz – VAA

Vonseiten des letzten Preisträgers Schott hat der Vorsitzende des Vorstandes Dr. Frank Heinrich per Videobotschaft gratuliert.



¹D ²A ³S

¹K ²A ³R ⁴R ⁵I ⁶E ⁷R ⁸E

¹P ²O ³R ⁴T ⁵A ⁶L für Chemie und Life Sciences

Von Chemikern für Chemiker

Nutzen Sie das Netzwerk der GDCh:

- ▶ Stellenmarkt – Online und in den *Nachrichten aus der Chemie*
- ▶ Publikationen rund um die Karriere
- ▶ CheMento – das GDCh-Mentoringprogramm für chemische Nachwuchskräfte
- ▶ Coachings und Workshops
- ▶ Jobbörsen und Vorträge
- ▶ Einkommensumfrage

www.gdch.de/karriere
twitter.com/GDCh_Karriere



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

Die Stimme für Leistung und Verantwortung



Deutscher
Führungskräfteverband



Foto: Guvendimir - iStock

<p>Führungskräfte Chemie</p>	<p>Verband Fach- und Führungskräfte</p>	<p>VDL <small>Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt</small></p>	<p>VGA <small>Bundesverband der Assekuranzführkräfte e.V. Arbeitgeberverband für das private Versicherungs-Vermittler-Gewerbe</small></p>	<p>bdvb Das Netzwerk für Ökonomen</p>
<p>Völklinger Kreis / V/K</p>	<p>VEREINIGUNG COCKPIT</p>	<p>VOLKSWAGEN – we care for leadership – MANAGEMENT ASSOCIATION</p>	<p>bvhd <small>Bundesverband der Verwaltungsbeamten des höheren Dienstes in Deutschland e.V.</small></p>	<p>BVBC Verantwortlich steuern <small>Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.</small></p>
<p>EMD</p>	<p>syntra <small>Das Management-Netzwerk Deutsche Telekom e.V.</small></p>	<p>BPW GERMANY</p>		

www.ula.de