



# NACHRICHEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 2 | April 2025

## Neustart mit Plan **Die Bedeutung von guter Führung**



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

### POLITIK

**Empfehlungen an  
neue Koalition**

### MANAGEMENT

**Transparenz und  
Gender Pay Gap**

### NETZWERK

**Generationen  
im Vergleich**



4



6



8



Coverfoto: peterschreiber.media - iStock

## KOMMENTAR UND ULA INTERN

- 3 **Deutschland nach der Wahl**  
Chancen und Risiken
- 3 **Jubiläumsfeier in Königswinter**  
ULA zu Gast bei Syntra

## FÜHRUNG

- 4 **Macht und Menschen**  
Interview mit Prof. Dr. Carsten Schermuly
- 6 **ULA im Fokus**  
Handelsblatt zur Verantwortung von Führungskräften

## NOTIZEN AUS BERLIN

- 7 **Koalitionsverhandlungen**  
Handlungsempfehlungen für die neue Regierung

## MANAGEMENT

- 8 **Gehaltstransparenz im Blick**  
EU-Initiative und Gender Pay Gap
- 9 **Save-the-Date**  
Deutscher Führungskräftetag 2025
- 10 **Weiterbildung**  
Seminare des Führungskräfte Instituts (FKI)
- 10 **Terminvorschau**  
ULA-Veranstaltungen im Überblick

## NETZWERK

- 12 **Führung über Generationen hinweg**  
Erwartungen im Wandel
- 14 **Neue Impulse**  
ULA-Beirat erweitert

## IMPRESSUM

**Herausgeber:** ULA – Deutscher Führungskräfteverband · Mohrenstraße 33 · 10117 Berlin · Telefon: +49 30 3069630;  
VAA – Fach- und Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
**Inhalt und Redaktion:** Ludger Ramme, Matilda Wriske, 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:** Kölken Druck+Verlag · Bonn

# Chancen nutzen



Foto: Deutsche Telekom

Die „Große Koalition“ ist anscheinend zurück. Allerdings passt dieser Name in keiner Weise auf die beiden Parteien, die zusammen nur knapp die notwendige Mehrheit auf die Waage bringen, überhaupt eine Regierung zu bilden: eine SPD, die an heftiger Schwindsucht leidet, und eine CDU, die sich gewünscht hätte, als Volkspartei wenigstens die 30-Prozent-Marke zu überschreiten. Ob es strategisch klug war, die Grünen vor der Wahl derart anzugehen und bei Unionswählern unrealistische Erwartungen zu schüren, wird sich zeigen. Noch gibt es keinen Koalitionsvertrag, sondern lediglich ein Sondierungspapier, dessen Kern eine nie dagewesene Neuverschuldung durch eine Grundgesetzänderung ist. Auch wenn die Verteidi-

gungsfähigkeit Deutschlands und Europas schnell hergestellt werden muss, ist das 500-Milliarden-Euro-Investitions paket für Infrastruktur und Bildung über zwölf Jahre erstaunlich. Hatte die Union vergleichbare Ampelpläne vor der Wahl nicht strikt abgelehnt und auf die Schuldenbremse gepocht?

Sollte es der neuen Regierung gelingen, diese Neuverschuldung umzusetzen, birgt das sowohl enorme Chancen als auch Risiken. Nur allein mit mehr Geld lösen sich die bestehenden Herausforderungen jedenfalls nicht. Deshalb muss die künftige Bundesregierung neben Investitionen auch auf klare Wachstumsimpulse setzen und strukturelle Defizite angehen. Eine Geldschwemme kann Mitnahmeeffekte, Fehlinvestitionen, eine Schwächung des Euros, Inflation und Steuererhöhungen nach sich ziehen. Ein Blick in die Geschichte zeigt aber auch: Trotz vieler Fehler beim Wiederaufbau nach der Wiedervereinigung zahlte sich dieser ökonomisch aus.

Deutschland und Europa stehen an einem Wendepunkt: Eine starke Wirtschaft ist die Basis für Stabilität und Sicherheit. Schnellere Genehmigungen, weniger Bürokratie und verlässliche Standortbedingungen sind essenziell für langfristige Stabilität. Gleichzeitig müssen soziale Sicherungssysteme reformiert werden. Die steigenden Arbeitskosten durch hohe Abgaben und Lohnnebenkosten gefährden die Wettbewerbsfähigkeit und müssen gesenkt werden, um Wachstum und Beschäftigung nicht weiter zu belasten.

Gute Führung heißt auch, Reformbedarf im Blick zu behalten. Neben Investitionen braucht es vor allem Effizienzsteigerungen in der Verwaltung, kluge Fachkräfte sicherung und nachhaltige Finanzpolitik. Und nicht zu vergessen: Es wird Geld ausgegeben, das auch unsere Kinder erst noch verdienen müssen! Die Tilgung der Schulden muss von Anfang an mitgedacht werden.

**Roland Angst**

ULA-Präsident

## Syntra feiert Jubiläum

Der ULA-Mitgliedsverband Syntra (Eigenschreibweise: syntra – Das Management-Netzwerk Deutsche Telekom), der auch den ULA-Präsidenten Roland Angst stellt, hat Anfang März 2025 in Königswinter sein 70-jähriges Jubiläum gefeiert. Zum Auftakt der Veranstaltung begrüßte die 1. Vorsitzende Stefanie Kreusel die Gäste. Anschließend überbrachte unter anderem Dr. Thomas de Mai-zière, Bundesminister a. D. und Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom Stiftung, in einer Videobotschaft seine Glückwünsche. Es folgten weitere Grußworte von langjährigen Wegbegleitern, darunter Otto Neuhoff, Bürgermeister der Stadt Bad Honnef und selbst Syntra-Mitglied.

Auch ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer gratulierte und erläuterte, warum Führungskräfte heute mehr denn je ihre politischen Interessen geschlossen und mit einer starken Stimme vertreten müssen. Im weiteren Verlauf gaben verschiedene Speaker Einblicke in Themen wie Führung, digitale Unternehmenstransformation und die zentrale Frage: „Was macht ein gutes Leben aus?“.

Am nächsten Tag fand die Delegiertenversammlung von Syntra statt. Dabei wurde der Vorstand in seiner bisherigen Besetzung wiedergewählt: Gerhard Kronisch, Geschäftsführer, Stefanie Kreusel, 1. Vorsitzende, und Roland Angst, 2. Vorsitzender (im Bild von links nach rechts). ■



Foto: Syntra

# Über Psychologie und Macht

Ob im Beruf, in sozialen Beziehungen oder in der Politik: Macht begegnet Menschen überall. In seinem neuen Buch „Die Psychologie der Macht“ untersucht Prof. Carsten Schermuly, Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der ULA, wie Macht entsteht, warum sie oft unbewusst wirkt und welche Rolle sie in modernen Unternehmen spielt. Mit den ULA Nachrichten spricht er über Hierarchien, Aufstiegschancen und die Frage, ob Macht zwangsläufig korrumpt.



Foto: Michael Schweizer - ULA

**ULA Nachrichten: Herr Dr. Schermuly, Ihr neues Buch beleuchtet die Psychologie der Macht. Was verstehen Sie darunter?**

**Schermuly:** Macht ist die asymmetrische Kontrolle über geschätzte Ressourcen. Dabei kommt es zum einen maßgeblich auf die Asymmetrie an – also darauf, dass eine Person mehr von etwas hat, das eine andere benötigt. Zum anderen muss diese Ressource für beide Seiten wertvoll beziehungsweise geschätzt sein. Es gibt verschiedene Formen von Macht, etwa Informations-, Bestrafungs- oder Belohnungsmacht, charismatische Macht oder Expertise-Macht.

**Ist Ihr Buch eine Anleitung zum Macht-erwerb für die Despoten dieser Welt?**

Nein, es ist keine Gebrauchsanweisung für den nächsten „Superdiktator“. Vielmehr zeigt es, dass jede und jeder täglich Macht-situationen erlebt. Es geht darum, diese Mechanismen zu verstehen und reflektiert mit ihnen umzugehen. Gerade im beruflichen Alltag erleben wir asymmetrische Machtverhältnisse: Wer hat Zugang zu wichtigen Informationen? Wer trifft Entscheidungen? Wer beeinflusst andere – sei es bewusst oder unbewusst?

**Wie verändert Macht Menschen?**

Studien zeigen, dass Menschen mit Macht oft weniger Mitgefühl entwickeln, impulsiver handeln und andere stärker objektivieren. Macht aktiviert das Belohnungssystem und kann somit Abhängigkeit erzeugen. Gleichzeitig nimmt die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme ab.

**Werden mächtige Menschen zwangsläufig unmoralischer? Oder unmoralische Menschen zwangsläufig mächtiger?**

Nicht unbedingt. Es gibt keine Belege dafür, dass Psychopathen eher aufsteigen. Aber sobald sie in Machtpositionen sind, können die beschriebenen Effekte einsetzen. Deshalb sind Kontrolle und Reflexion entscheidend. Wichtig ist, eine Umgebung zu schaffen, in der auch mächtige Personen kritisches Feedback erhalten – beispielsweise von ihrem familiären Um-

feld oder den Kollegen – und ihre Handlungen entsprechend reflektieren.

**Wie sieht es mit Frauen in Machtstrukturen aus?**

Frauen sind in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert. Nur drei bis vier Prozent derjenigen, die den Aufsichtsratsvorsitz- oder CEO-Posten in Börsenunternehmen bekleiden, sind weiblich. Dabei zeigen Studien, dass Frauen insgesamt erfolgreichere Führungsstile praktizieren. Doch informelle Netzwerke und Beförderungsmechanismen benachteiligen sie häufig. Interessanterweise sind die Unterschiede beim Machtzugang zwischen Männern und Frauen in Laborstudien nur gering. Wenn hier längere Diskussionen geführt werden, werden Frauen kaum seltener zur Führungskraft gewählt oder ernannt.

**Liegt das an einem von Männern geprägten System?**

Teilweise. Strukturen, die von einer bestimmten Gruppe geschaffen wurden, reproduzieren sich oft selbst. Wenn man das ändern möchte, muss man gezielt Fördermechanismen hinterfragen und diversifizierte Netzwerke aufbauen. Eine Herausforderung ist dabei auch, dass etablierte Macht häufig ungern abgegeben wird.

**Was können Unternehmen tun?**

Führungskräfte sollten die psychologischen Effekte von Macht verstehen. Transparente, strukturierte Beförderungsprozesse auf allen Hierarchieebenen und kritische Reflexion sind wichtig. Zudem sollten Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die empowernd wirken und ein innovationsfreundliches Umfeld fördern.

**Ihr Buch beschreibt auch „empower-mentororientierte“ Führung. Was ist das?**

Es bedeutet, Macht zu nutzen, um andere zu stärken – sie also zu „empowern“. Menschen mit psychologischem Empowerment erleben Sinn, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz in ihrer Arbeit. Das steigert Arbeitszufrie-

denheit, Innovationskraft und Identifikation mit dem Unternehmen. Wer Mitarbeitende ermutigt und einbindet, schafft ein produktives Umfeld.

Empowermentorientierte Führung hat nachweislich viele positive Effekte: Sie reduziert psychologische Belastungen, erhöht die Leistungsbereitschaft und fördert kreatives Denken. Letztlich kann sie auch für die Führungskraft selbst bereichernd sein, da sie langfristig stabilere und loyalere Teams schafft.

**Kann jeder diesen Führungsstil erlernen?**

Ja, definitiv. Es geht um konkrete Verhaltensweisen und bewusste Entscheidungen. Allerdings muss sich dieser Stil auch lohnen, etwa durch passende Aufstiegsmechanismen. Es reicht nicht aus, Mitarbeitende zu empowern, wenn die Strukturen für Beförderungen nur die Netzwerkarbeit belohnen.

**Welche Erkenntnis aus Ihrem Buch würden Sie den Abgeordneten des neu gewählten Bundestags mitgeben?**

Passt auf, was Macht mit Euch macht. Beobachtet, wie sie Euer Verhalten und Erleben verändert. Wählt Menschen zu Vorsitzenden, die verantwortungsvoll mit Macht umgehen können. Und dann kümmert Euch darum, dass der Öffentliche Dienst genug Empowerment bekommt, also Sinn, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz erlebt. Das hilft auch der Demokratie. ■



# Handelsblatt greift Initiative der ULA auf

Zwar ist die Bundestagswahl vorbei, doch politische Debatten in deutschen Unternehmen bleiben aktuell. Themen wie wirtschaftliche Weichenstellungen, gesellschaftliche Verantwortung und Werteorientierung werden Führungskräfte auch in Zukunft beschäftigen. Die Wirtschaftszeitung *Handelsblatt* hat sich kürzlich dieser Thematik gewidmet und in einem Artikel die Rolle von Führungskräften bei der Gestaltung eines konstruktiven politischen Dialogs am Arbeitsplatz unterstrichen.

Im *Handelsblatt*-Artikel zitiert wird auch ULA-Präsident Roland Angst: „Unsere wirtschaftliche Stärke und Wettbewerbsfähigkeit sind untrennbar mit dem sozialen und politischen Frieden verbunden. Daher gilt es für Führungskräfte, Haltung zu zeigen und Verantwortung zu übernehmen.“

Politische Debatten in Unternehmen sollten auf Verantwortung und Neutralität gründen. Die ULA setzt sich aktiv mit der Frage auseinander, wie Führungskräfte politische Diskussionen im Unternehmen moderieren können. Besonders die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats brachten wertvolle Impulse ein. Auf dem Deutschen Führungskräftetag im Juni 2024 diskutierten Prof. Guido Möllering, Direktor des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke, und Prof. Manuela Rousseau, die Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg lehrt, mit den Mitgliedern der Sprecherausschüsse über die Herausforderungen politischer Meinungsäußerung im beruflichen Umfeld.

Im Artikel hat Covestro-CEO Dr. Markus Steilemann die Bedeutung einer werte-basierten Unternehmenskultur betont: „Werte vermitteln, Haltung zeigen – das

wird in diesen herausfordernden Zeiten von Führungskräften erwartet. Dazu gehört auch, aktiv für ein demokratisches und konstruktives Miteinander einzutreten.“

## Wie viel Politik gehört ins Unternehmen?

Eine zentrale Frage bleibt, wie Führungskräfte politische Diskussionen moderieren, um produktive Debatten zu ermöglichen, ohne das Arbeitsklima zu belasten. Möllering erklärte im Rahmen einer *Handelsblatt*-Veranstaltung: „Den Mitarbeitenden ist es nicht egal, wie ihr Unternehmen sich politisch positioniert. Darüber zu sprechen, ist angemessen.

Foto: ULA



Gleichzeitig kann damit ein klares Signal gesetzt werden, im demokratischen Spektrum zu bleiben.“

Auch nach der Bundestagswahl 2025 bleibt das Thema relevant: Wie können Unternehmen politische Diskussionen gestalten, die zur Unternehmenskultur passen und zum gesellschaftlichen Zusammenhalt beitragen? Die Antworten darauf werden in der Arbeitswelt der Zukunft eine entscheidende Rolle spielen.

Der vollständige Artikel ist am 14. Februar 2025 im Karriere-Teil des *Handelsblatts* auf den Seiten 61 und 62 erschienen. Auch online ist der Beitrag kostenpflichtig abrufbar. ■

# Mitarbeiterkapitalbeteiligung stärken: Handlungsempfehlungen für die neue Bundesregierung

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist mehr als ein finanzielles Zusatzangebot – sie stärkt Unternehmen, bindet Fachkräfte und fördert die Vermögensbildung. Dennoch bleibt Deutschland im internationalen Vergleich zurück. Um das volle Potenzial auszuschöpfen, braucht es bessere Rahmenbedingungen.

Die ULA und der Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung AGP setzen sich für eine nachhaltige Stärkung dieses Instruments ein. Gemeinsam haben sie einen Aktions-

kreis initiiert, der zwölf konkrete Handlungsempfehlungen für die politischen Entscheidungsträger erarbeitet hat. Ziel ist es, dem Instrument Mitarbeiterbeteiligung zum wirklichen Durchbruch zu verhelfen, der Unternehmen wie Beschäftigten gleichermaßen zugutekommen soll.

Zu den notwendigen Maßnahmen zählen unter anderem eine Erhöhung des steuerfreien Betrags auf 5.000 Euro sowie eine stärkere Berücksichtigung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung als eine Anlageform

für die Altersvorsorge und Vermögensbildung. Weitere praxisnahe Ansätze sind erforderlich, um die Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland konkurrenzfähig zu machen.

Eine gezielte Verbesserung der Rahmenbedingungen kann das Instrument entscheidend voranbringen. Das Positionspapier von ULA und AGP liefert konkrete Vorschläge, um dieses Potenzial nachhaltig zu nutzen. ■



Foto: andresr - iStock

**Sozialabgabenrechner  
für Fach- und Führungskräfte**

## ULA zu Koalitionsverhandlungen: Keine weitere Belastung von Beschäftigten durch Anhebung der Beitragsbemessungsgrenze!

Mit dem neuen Sozialabgabenrechner für Fach- und Führungskräfte macht die ULA die finanziellen Auswirkungen politischer Programme zur Bundestagswahl transparent. Seit dem 30. Januar 2025 können Fach- und Führungskräfte berechnen, welche Mehrbelastungen in Zeiten leerer Sozialkassen durch die politisch häufig geforderte sprunghafte Erhöhung der Beitragsbemessungsgrenze (BBG) in der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung auf sie zukommen würden. ■



# Entgelttransparenzgesetz durch EU-Initiative erweitert



In Deutschland ist der Gender Pay Gap 2024 im Vergleich zum Vorjahr um zwei Prozent gesunken. Nichtsdestotrotz beträgt er immer noch 16 Prozent. Eine wichtige strukturelle Ursache dafür ist fehlende Gehaltstransparenz. Die Equal-Pay-Day-Kampagne 2025 rückt deshalb den Zusammenhang von Lohntransparenz und Gender Pay Gap in den Fokus.

Seit 2017 gilt in Deutschland das Entgelttransparenzgesetz. Es soll die Durchsetzung des gleichen Entgelts für Frauen und Männer bei gleichwertiger Arbeit fördern. Die Evaluierung des Gesetzes hat allerdings gezeigt, dass es in der aktuellen Fassung nicht wirksam ist. Es ist bei den Beschäftigten nicht bekannt und der individuelle Anspruch auf Auskunft wird daher kaum genutzt. Nur wenige Unternehmen überprüfen ihre Entgelt-

strukturen freiwillig und veröffentlichen Berichte zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit. Nach welchen Kriterien Arbeit außerdem bewertet wird und ob diese diskriminierungsfrei sind, ist meist nicht durchschaubar.

Die Diskriminierten müssen gegen ihren Arbeitgeber oder ihre Arbeitgeberin klagen, wollen sie zu ihrem Recht kommen. Oft gehen die Klagen über mehrere Instanzen und kosten Geld, Zeit und Nerven. Auch diese Faktoren führen zur Unwirksamkeit des Gesetzes. Die Europäische Union (EU) verabschiedete 2023 eine Initiative zur stärkeren Transparenz: die Entgelttransparenzrichtlinie. Sie enthält wirksame Maßnahmen gegen Lohndiskriminierung. Die Richtlinie nimmt Unternehmen in die Pflicht, Gehaltskriterien zu definieren und diese nach innen und außen zu kommunizieren.

Der individuelle Auskunftsanspruch gilt für alle Beschäftigten, unabhängig von der Betriebsgröße. Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden müssen zusätzlich regelmäßig über festgelegte Entgeltindikatoren wie den Gender Pay Gap berichten. Werden relevante Entgeltunterschiede zwischen den Geschlechtern festgestellt, ist eine gemeinsame Entgeltbewertung erforderlich. In diesem Fall ist also nicht nur eine Berichterstattung notwendig, sondern auch konkretes Handeln. Verstöße gegen das Gesetz sollen mit spürbaren Sanktionen geahndet werden, was dem Gesetz zusätzlich Nachdruck und Wirkung verleiht. Bis Juni 2026 muss das Entgelttransparenzgesetz um die Vorgaben der EU ergänzt und erweitert werden. Dies ist eine Chance, den Gender Pay Gap weiter zu verringern.

Unterstützung bei der Umsetzung gibt es bereits: Die Webanwendung „Compass W“ ermöglicht Unternehmen, gleiche und gleichwertige Arbeit für ihre Arbeitsplätze zu ermitteln. Mit „Zert:Equal“ können Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen ihren Entgelttransparenzbericht überprüfen. ■

In Deutschland wird der Equal Pay Day seit 2008 vom Verband Business and Professional Women (BPW) Germany initiiert und vom BMFSFJ gefördert. Jedes Jahr machen bundesweite Aktionen auf die Lohnlücke und ihre strukturellen Ursachen aufmerksam. Weitere Informationen gibt es unter [www.equalpayday.de](http://www.equalpayday.de). Im aktuellen Equal-Pay-Day-Journal werden Auswirkungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie auf den Gender Pay Gap diskutiert. Hier finden sich weitere Informationen zu Compass W und Zert:Equal.

Wir freuen uns, Sie zum Führungskräftetag 2025 in die Vertretung des Landes Rheinland-Pfalz beim Bund einzuladen. Der Deutsche Führungskräftetag ist das führende branchenübergreifende Forum zu Zukunftsfragen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Führung für die gewählten Vertreter leitender Angestellten sowie für Führungskräfte, die noch nicht in den Sprecherausschüssen engagiert sind.

## „ZUKUNFT GESTALTEN – Weichen für morgen stellen“

Im Fokus:

- **Prioritäten für Strukturreformen aus Sicht der Führungskräfte,**
- **Führung in polarisierenden Zeiten sowie**
- **Mitbestimmung der leitenden Angestellten**

unter anderem mit:

- **Alexander Schweizer, Ministerpräsident des Landes Rheinland-Pfalz**
- **Birgit Bohle, Vorständin Personal und Recht, Arbeitsdirektorin der Deutsche Telekom AG**
- **Dr. Katja Scharpwinkel, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektorin der BASF SE**
- **Constantin Schreiber, Journalist, Tagesschau-Sprecher und Sachbuchautor**

Weitere Stimmen aus dem Deutschen Bundestag und der Bundesregierung werden erwartet.

Für den vertraulichen Fachdialog unter den Sprecherausschüssen haben wir exklusive Deep-Dive-Sessions vorbereitet. Hier können Sie sich zu den Themen der Sprecherausschussarbeit austauschen und Ihre Beratungskompetenz ausbauen.

Im Anschluss an die Konferenz findet im Kaisersaal des Potsdamer-Platz-Centers eine Abendveranstaltung zum Netzwerken statt, zu der alle Teilnehmenden herzlich eingeladen sind.

Bringen Sie Ihre Expertise aus der Führungspraxis im Dialog mit den Entscheidern ein. Mitglieder des ULA-Netzwerkes erhalten ermäßigte Konditionen.

Das vollständige Programm und alle Informationen zur Anmeldung finden Sie online.

**WIR FREUEN UNS AUF IHRE TEILNAHME!**



**Jetzt Tickets  
sichern!**





Führungskräfte  
Institut

Exklusive  
Sonderkonditionen  
für Mitglieder von  
Mitgliedsverbänden  
der ULA



## Konflikte erkennen und erfolgreich bewältigen

20. Mai 2025

[Webseminar](#) – zwei Stunden



Konflikte gehören zum Leben, beruflich wie privat. Gerade Veränderungsprozesse sind für diverse Konfliktsituationen prädestiniert. Sie zu verdrängen, ist selten eine gute Idee. In seinem Workshop erklärt Managementcoach Michael Fridrich verschiedene Konfliktformen und Verhaltensweisen.



## ChatGPT, Copilot, Firefly & Co. – KI effektiv einsetzen

21. Mai 2025

[Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden



Im Bereich der Künstlichen Intelligenz ist der Fortschritt enorm. Das Arbeitsleben wird immer stärker von KI geprägt sein. Welche Tools gibt es und wie setzt man sie ein? In diesem Seminar gibt IT-Experte und Physiker Guido Stiebitz einen Überblick und stellt die wichtigsten Werkzeuge vor.



## Effizienz und Effektivität im Tagesgeschäft

3. Juni 2025

[Webseminar](#) – zwei Stunden



Wenn geplante Tagesziele verfehlt und dringende Themen verschoben wurden, wächst der Stress. In seinem Seminar gibt Referent Michael Friedrich Tipps zur Eigenmotivation und erläutert, wie man richtig Ziele setzt und mit Zeitfällen umgeht. Dazu gehört auch, Prioritäten zu setzen.

## ULA-TERMINVORSCHAU



Deutscher  
Führungskräfteverband

### ULA-Führungskräfte-Dialog: Transformation braucht Kommunikation

7. April 2025  
17:00 bis 18:00 Uhr

[digital](#)



## Deutscher Führungskräftetag 2025



5. Juni 2025  
09:00 Uhr bis 22:00 Uhr

[Berlin](#)



Der Deutsche Führungskräfteverband ULA richtet regelmäßig Dialogformate an der Schnittstelle von Wirtschaft, Politik und Wissenschaft aus. Die Angebote stehen allen Mitgliedern des ULA-Netzwerks und interessierten Gästen offen. Alle aktuellen Termine finden sich unter [www.ulade](http://www.ulade).

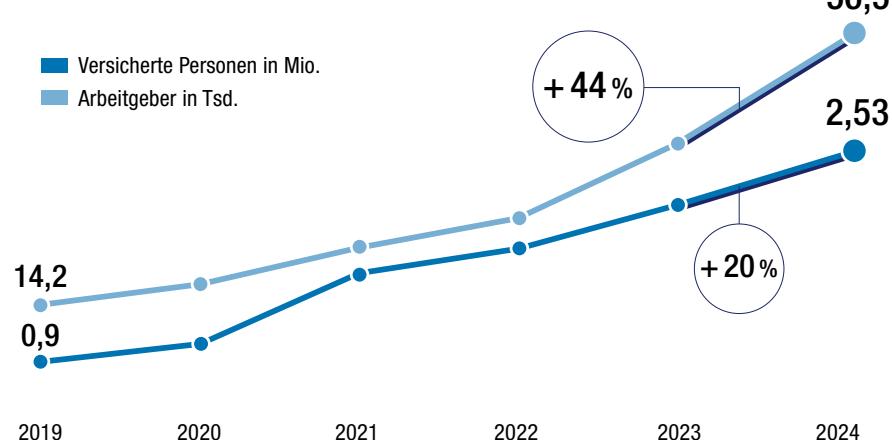
# Arbeitgebervorteil betriebliche Krankenversicherung

Gutes Personal zu finden ist auch in wirtschaftlich angespannten Zeiten eine Herausforderung. Eine betriebliche Krankenversicherung kann Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte helfen.

Neben der konjunkturellen Schwäche ist der Fachkräftemangel eine der großen Herausforderungen für die Unternehmen in Deutschland. In einer Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer von Dezember 2024 gaben 44 Prozent der Betriebe an, offene Stellen nicht besetzen zu können, weil passende Arbeitskräfte fehlen. Und die Situation wird sich durch die Alterung der Bevölkerung weiter verschärfen: Laut Vorausberechnungen des Bundeswirtschaftsministeriums wird die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter bereits in den kommenden zehn Jahren um 3,9 Millionen abnehmen.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, qualifizierte Mitarbeiter langfristig ans eigene Unternehmen zu binden. Ein gut geeignetes Instrument dafür ist die betriebliche Krankenversicherung (bKV). Diese wird vom Arbeitgeber für die Beschäftigten organisiert und in der Regel auch finanziert. Die bKV kann entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern aus „Bausteinen“ zusammengesetzt werden. Sie versteht sich als Ergänzung zur Gesetzlichen Krankenversicherung und deckt Gesundheitsleistungen ab, die die Krankenkassen nicht oder nur zum Teil bezahlen. Dazu zählen beispielsweise Zahnzusatzversicherungen, Wahlleistungen im Krankenhaus, aber auch Auslandsreise-kranken-, Krankentagegeld- oder Pflegezusatzversicherungen. Sie hilft also, Lücken in der Versorgung zu schließen. Weitere Vorteile: Für den Abschluss einer bKV ist in der Regel keine Gesundheitsprüfung notwendig; zudem ist diese Art

## Boom bei betrieblicher Krankenversicherung



Quelle: PKV-Verband

der Zusatzabsicherung oft günstiger als eine individuelle Versicherung. Häufig können auch Angehörige – gegen einen eigenen Beitrag – mitversichert werden.

## Von den Beschäftigten geschätzt

Bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist diese Form der Absicherung gegen Krankheitsrisiken sehr beliebt und wird oft höher eingeschätzt als andere Vergünstigungen des Arbeitgebers. So ist laut einer Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Civey für rund 45 Prozent der Befragten eine bKV wichtiger als andere Firmen-Extras wie etwa Tickets für den Personennahverkehr oder Diensthandys. Demnach ist die betriebliche Krankenversicherung sogar jedem vierten Arbeitnehmer wichtiger als eine Gehaltserhöhung. Besonders hoch ist die Zustimmung in der Gruppe der 18- bis 29-Jährigen.

## Vorteile für Arbeitgeber

Für die Unternehmen bedeutet dies: eine bessere Mitarbeiterbindung, eine zufriedenere Belegschaft und im Idealfall kürzere Ausfallzeiten wegen Krankheit. Kein Wunder also, dass immer mehr Arbeitgeber ihren Beschäftigten eine betriebliche Kranken- oder Pflegeversicherung anbieten: Ende 2024 waren es schon über 56.000 Unternehmen. Das sind 44 Prozent mehr als zum Jahresende 2023. Gezählt werden dabei übrigens nur die Arbeitgeber, die die Beiträge für ihre Mitarbeitenden vollständig tragen. Mit der Zahl der Unternehmen steigt auch die Zahl der Beschäftigten, die von einer bKV profitieren, kontinuierlich. Ende 2024 hatten über 2,5 Millionen Personen eine solche betriebliche Absicherung.

Mehr dazu: [www.pkv.de/positionen/betriebliche-krankenversicherung/](http://www.pkv.de/positionen/betriebliche-krankenversicherung/)

# Zwischen Teamwork, Transparenz und Flexibilität

Auf Initiative der Kommission Führung hat der VAA im Herbst 2024 eine Umfrage zum Thema „Führungserwartungen der verschiedenen Generationen“ durchgeführt. Daran beteiligt haben sich mehr als 1.700 Mitglieder. Ziel der Studie war es, die Führungserwartungen unterschiedlicher Generationen näher zu beleuchten und etablierte Fach- und Führungskräfte auf die Bedürfnisse und Erwartungen jüngerer Arbeitnehmergruppen vorzubereiten.

Zu den jüngeren Arbeitnehmergruppen gehört vor allem die sogenannte Generation Z (geboren zwischen 1995 und 2010 – kurz Gen Z), die aufgrund der langen akademischen Laufbahn mit Bachelor, Master und häufig auch Promotion erst in den letzten Jahren verstärkt in den Unternehmen der Chemie- und Pharmabranche ihre berufliche Laufbahn beginnt. „Wenn wir moderne und effektive Führungskonzepte entwickeln wollen, müssen wir verstehen, ob und wie sich die verschiedenen Generationen bei ihren Erwartungen an Arbeit und Führung unterscheiden. Mit der Umfrage leisten wir einen wichtigen Beitrag für dieses Verständnis, das für die VAA-Kommission Führung von zentraler Bedeutung ist“, erklärt Dr. Christoph Gürtler, 2. Vorsitzender des VAA-Vorstands und Mitglied der Kommission Führung.

Die VAA-Umfrage bestand aus drei Themenbereichen, bei denen jeweils die beruflichen Werte, die Erwartungen an die Fach- und Führungskraft sowie an die eigene Tätigkeit im Mittelpunkt standen. Aus den Ergebnissen lassen sich interessante Schlussfolgerungen ziehen, die sich allerdings nicht nur auf die verschiedenen Generationen, sondern auch auf Position und Geschlecht der Befragten zurückführen lassen.

## Teil einer Gemeinschaft: Teamwork und Zusammenhalt

Beim Themenbereich „Berufliche Werte“ – hierzu gehören Themen wie Arbeitsumfeld, Wertschätzung, Teamwork und

Zusammenhalt – gehen die Meinungen der verschiedenen Generationen nur wenig auseinander. Alle Generationen empfinden Arbeitsumfeld und Wertschätzung als wichtigsten Punkt. Während bei der Generation Babyboomer (geboren zwischen 1946 und 1964) Integrität und Verantwortung ebenfalls auf den vorderen Plätzen landet, ist bei der jüngsten Generation die fachliche und persönliche Weiterentwicklung von größerer Bedeutung.

Eine vom Rheingold Institut im Auftrag des Verbands der Chemischen Industrie (VCI) durchgeführte Befragung kommt zu dem Ergebnis, dass die Gen Z durch ein Gefühl der Orientierungslosigkeit gekennzeichnet ist und Teil einer Gemeinschaft sein möchte. Auch in der VAA-Umfrage spielen die Themen Teamwork und Zusammenhalt bei der Generation Babyboomer eine deutlich geringere Rolle als bei den jüngeren Generationen. Spiegelbildlich dazu wird der Aspekt „Engagement und Flexibilität“ von dieser Generation als weniger wichtig eingeschätzt als von den älteren Generationen.

## Wertschätzung, Transparenz und Zukunftsvision

Bei den Erwartungen an die eigene Führungskraft gehen die Meinungen zwischen den Generationen deutlicher auseinander. Allerdings eint sie, dass transparente Kommunikation als besonders wichtig erachtet wird – und dies auch unabhängig von der jeweiligen Arbeit-

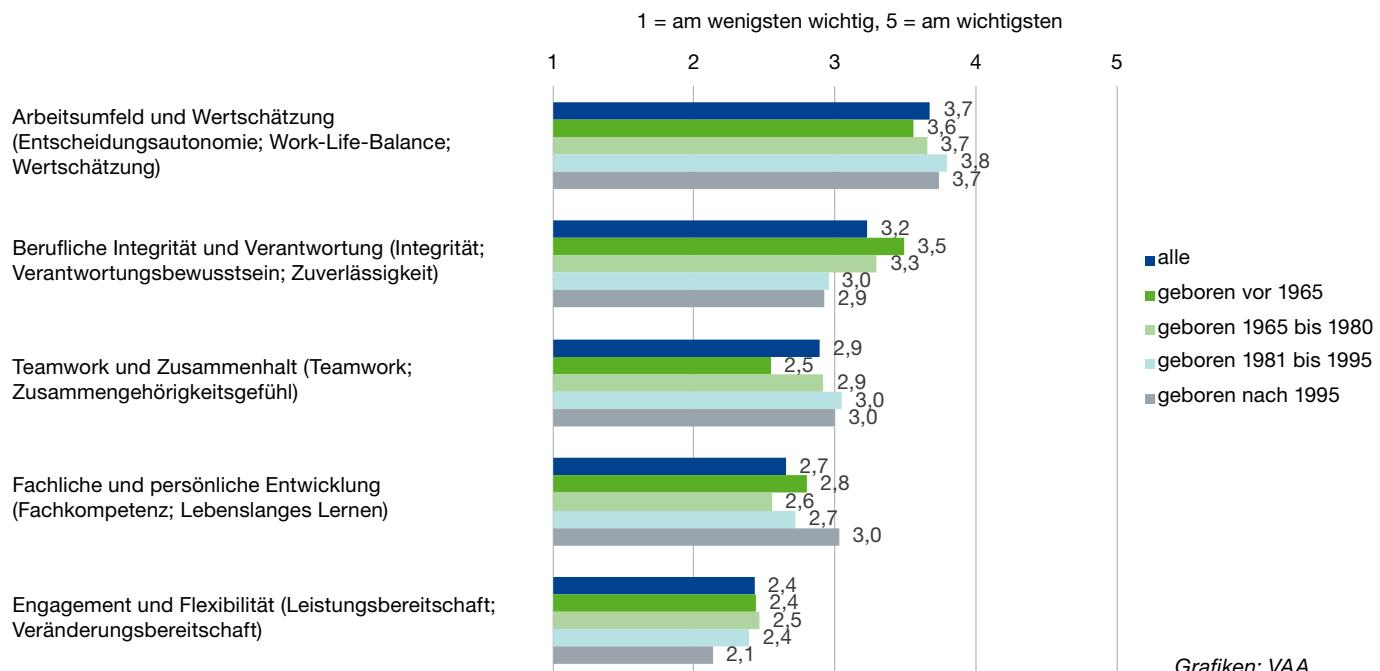
nehmergruppe (Tarifangestellte, AT-Anstellte, leitende Angestellte, obere Führungskräfte). Die Wertschätzung der eigenen Meinung und der Respekt sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zuzuhören stehen ebenfalls für alle Generationen weit oben. Die fachliche Expertise der Führungskraft ist der Gen Z hingegen deutlich wichtiger als älteren Generationen. Dies lässt sich möglicherweise auch auf den stärkeren Wunsch nach eigener fachlicher und persönlicher Entwicklung zurückführen.

Die VAA-Umfrage zeigt zudem, dass die jüngste Generation der Vermittlung von Vision und Strategie durch die Führungskraft etwas weniger Bedeutung zusmisst als die Befragten anderer Generationen. In der VCI-Umfrage wird der Gen Z hingegen Hilflosigkeit zugeschrieben, die im Zusammenhang mit den globalen Katastrophen stehe und zeige, dass die Mitglieder dieser Generation eine Vision brauchen, um an der Zukunft mitzuarbeiten.

## Entlohnung und Flexibilität

Mit Blick auf die eigene Tätigkeit ist eine Wertschätzung in Form von fairer und angemessener Entlohnung für alle Generationen der wichtigste Aspekt. Je höher die Befragten in der Hierarchie stehen, umso unbedeutender wird er. Der Gen Z ist dieser Punkt im direkten Generationenvergleich am wichtigsten. Eine Erklärung dafür könnte das Ergebnis der VCI-Studie sein, dass die größten Sorgen dieser Generation die Alltagsinflation und bezahlbarer

## Welche Aspekte sind Ihnen im beruflichen Kontext bei Ihnen selbst und anderen wichtig?



Grafiken: VAA

Wohnraum sind. Die Studie stellt zudem heraus, dass „Selbstwirksamkeit und Werkstolz“ für die junge Generation von großer Relevanz sind. Die Ergebnisse der VAA-Umfrage untermauern dies, da das Erlernen neuer Fähigkeiten und die Weiterentwicklung im Job der Gen Z etwas wichtiger als den Befragten der älteren Generationen ist. Auffällig sind die Ergebnisse der VAA-Studie in Bezug auf die Übernahme von Führungsverantwortung. Je höher die Befragten in der Hierarchie standen, umso wichtiger war ihnen diese Erwartung an die eigene Tätigkeit. Männern ist dieser Punkt insgesamt etwas wichtiger als Frauen.

Im direkten Gegensatz dazu steht die Flexibilität von Arbeitszeit und -ort, die den Teilnehmerinnen der Studie wichtiger ist als den männlichen Kollegen. Erklärungsansätze dafür liefert eine Studie des Statistischen Bundesamtes. Danach haben Frauen im Jahr 2022 im Durchschnitt fast 60 Prozent der unbezahlten sogenannten Care-Arbeit (Kinderbetreuung, Haushalts- und Pflegearbeit) geleistet, was im Vergleich zu den Männern rund neun Stunden mehr unbezahlter Arbeit pro Woche entspricht. Flexibles

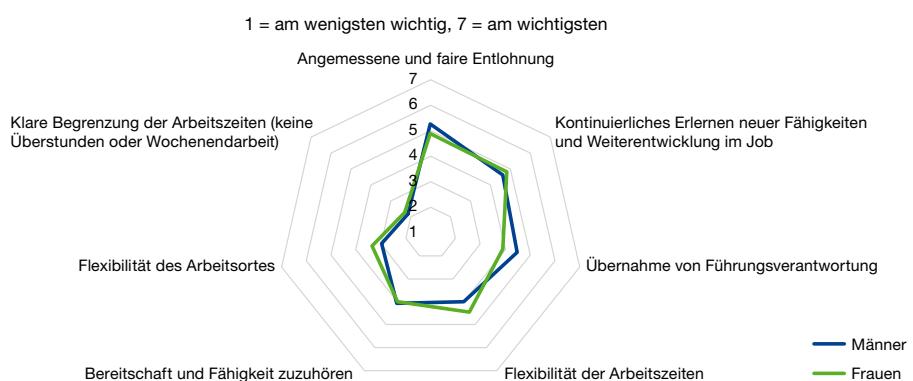
Arbeiten könnte für Frauen also besonders wichtig sein, weil sich Beruf und Alltag so besser vereinen lassen. Der klaren „Abgrenzung der Arbeitszeiten“ von allen Generationen wird nur wenig Bedeutung zugemessen.

### Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die VAA-Umfrage zeigt, dass die Generationen insgesamt sehr ähnliche Erwartungen und Bedürfnisse in ihrem Arbeitsalltag haben. Besonders markante Übereinstimmungen finden sich bei

den Aussagen über das Arbeitsumfeld: Wertschätzung, Teamwork und Zusammenhalt. Auch transparente Kommunikation ist generationenübergreifend von großer Bedeutung. Katja Rejl, Vorsitzende der VAA-Kommission Führung, verweist aber auch auf die Unterschiede zwischen den Generationen: „Die Generation Z legt zum Beispiel besonderen Wert auf ihre fachliche und persönliche Entwicklung sowie auf faire Entlohnung. Führungskräfte sollten diese Prioritäten kennen, damit sie sich im Umgang mit den jüngeren Kolleginnen und Kollegen darauf einstellen können.“ ■

## Welche Aspekte sind Ihnen im Hinblick auf Ihre eigene Tätigkeit wichtig?



# Expertenimpulse für die Zukunft der Führung

Gezielt hat der Deutsche Führungskräfteverband ULA seinen wissenschaftlichen Beirat erweitert und dessen Mitglieder für eine neue Amtszeit bestätigt. Bestehend aus sieben renommierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern liefert der Beirat wertvolle strategische Impulse, um die Mitglieder der Führungskräfteverbände bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen zu unterstützen. Neu in den Beirat berufen wurde Prof. Eric Kearney, Professor für Führung, Organisation und Personal an der Universität Potsdam. Die ULA Nachrichten haben bei den Mitgliedern des Beirats nachgefragt, was für sie gute Führung ausmacht.



**“** In Zeiten wachsender wirtschaftlicher und geopolitischer Unsicherheiten wird die Bedeutung exzellenter Führung deutlicher denn je – sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik. Führung ist der Schlüssel, um Wandel zu gestalten, Orientierung zu geben und Vertrauen zu schaffen.“

Roland Angst, ULA-Präsident.



**Gute Führung bedeutet, aus einer lebendigen Führungsbeziehung heraus gemeinsam Dinge zu gestalten, die von einem selbst, den Beteiligten wie auch von Dritten als sinn- und wertvoll erlebt werden - dies wissend darum, dass eine gelingende Führung immer mehr ein Werden ist als ein Sein.**

Prof. Dr. Jürgen Weibler, Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalführung und Organisation, FernUniversität in Hagen

© FernUniversität



**Gute Führung schafft Sinn, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz bei den Mitarbeitenden. Gute Führung ermöglicht psychologisches Empowerment.**

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly, Professor für Wirtschaftspsychologie an der University of Applied Sciences Berlin und Direktor des Instituts für New Work (INWOC)

© Ivgenia Möbus



**WENIGER IST MEHR - Wir brauchen weniger Vorschriften, staatliche Ideen und Programme, sondern endlich Freiräume und den Mut, radikal überflüssige Regeln und Bürokratie, die produktives Arbeiten behindern, ersatzlos abzuschaffen.**

Prof. Dr. Isabell M. Weipe, TUM School of Management

© Faces by Frank

# Bleiben Sie mit unserem Newsletter immer über die Arbeit des Beirats und der ULA informiert!



**Jetzt anmelden!**

# Die Stimme für Leistung und Verantwortung

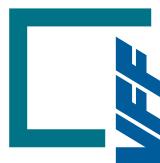


Deutscher  
Führungsgräfteverband

Foto: Guvendemir – iStock



**vaa**



Verband Fach- und  
Führungskräfte

**VDL**

Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt

**VGA** Bundesverband der  
Arbeitgeberverbände der Versicherungsbranche e. V.

Arbeitgeberverband für das private Versicherungs-Vermittler-Gewerbe

**bdvb**

Das Netzwerk für Ökonomen

**V/K**



VEREINIGUNG COCKPIT

**VOLKSWAGEN**

– we care for leadership –

MANAGEMENT ASSOCIATION

**bvh**

Bundesverband der Verwaltungsbeamten

des höheren Dienstes in Deutschland e.V.

**BVBC**

Verantwortlich steuern

Bundesverband

der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.

**W  
EMP**



Das Management-Netzwerk Deutsche Telekom e.V.



**vlk**

Verband leitender  
Krankenhausärztinnen  
und -ärzte e.V.

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