

Aktuelle Meldungen aus den Bereichen Steuerpolitik, Sozialpolitik, Arbeitspolitik, Europapolitik und Management. 8. Dezember 2016

- **Entgelttransparenzgesetz** | Beteiligungsrechte von Sprecherausschüssen sichern *mehr ...*
- **Arbeiten 4.0** | Gute Ansätze im Weißbuch des Bundesarbeitsministeriums *mehr ...*
- **Altersvorsorge** | Risiken für Führungskräfte beim Umbau der Betriebsrente? *mehr ...*
- **Altersvorsorge** | Reformvorschläge für gesetzliche Rente überwiegend positiv bewertet *mehr...*
- **Führung** | Viel lernen über Führung (Rezension "Personalführung" von Jürgen Weibler) *mehr ...*
- **Führung** | Bewusste Führung sorgt für richtigen Dreh (Gastbeitrag von Harald Winkler) *mehr ...*
- **Europa** | Rettet eine „soziale Säule“ die EU? *mehr ...*

## □ Arbeit

### Beteiligungsrechte von Sprecherausschüssen sichern

*Im Gesetzgebungsverfahren über das Entgelttransparenzgesetz hat sich die ULA für die Anerkennung der Beteiligungsrechte von Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten eingesetzt.*

Den Anstoß zu dem Gesetz liefert der Koalitionsvertrag. Ihm zufolge soll dem Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ durch zwei Maßnahmen mehr Geltung verschafft werden: durch eine Verpflichtung von Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, im Rahmen der handelsrechtlichen Berichtspflichten auch über Maßnahmen zur Frauenförderung und Entgeltgleichheit Auskunft zu geben, sowie durch einen individuellen Auskunftsanspruch.

Der politische Auslöser ist die anhaltend große Lohnlücke zwischen Frauen und Männern. Das Statistische Bundesamt beziffert diese auf 21 Prozent. Über die Höhe der „bereinigten Lohnlücke“, also die Gehaltsunterschiede von Frauen und Männern in den gleichen Alterskategorien, mit gleichartigen Qualifikation Erfahrungen und Tätigkeiten existieren unterschiedliche Schätzungen. Sie liegen zwischen zwei Prozent (Schätzung arbeitgebernaher Institute) und acht Prozent (Schätzung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes). Ein erster Entwurf der federführend zuständigen Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig von Ende 2015 wurde nach heftiger Kritik aus dem Arbeitgeberla-

ger schnell zurückgezogen. Im Oktober 2016 machte dann eine Einigung im Koalitionsausschuss den Weg frei für eine Kompromissfassung. Der Entwurf wurde an drei wichtigen Stellen geändert. Der Auskunftsanspruch soll nur in Betrieben mit in der Regel mehr als 200 Beschäftigten gelten. Der Inhalt der Auskunft ist im Wesentlichen unverändert geblieben: Der Arbeitgeber muss nicht individuelle Gehaltshöhen, aber den statistischen Median des Entgelts der Beschäftigten mit vergleichbaren Tätigkeiten nennen. Die Mindestgröße der Referenzgruppe wurde hingegen von fünf auf sechs Beschäftigte erhöht. Außerdem wurde eine „Angemessenheitsvermutung“ für Tarifverträge in das Gesetz hineingeformuliert. Das heißt: Die auf Tarifverträgen beruhenden Entgeltsysteme gelten grundsätzlich als weder unmittelbar noch mittelbar diskriminierend. Außerdem wurde die Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen gestärkt.



*Ziel des Gesetzesentwurfs: Gehaltsunterschiede und die Ursachen dafür sichtbar machen*  
© yossarian, <https://de.fotolia.com/id/78081281#>

Der letztgenannte Punkt ist aus Sicht der Führungskräftevereinigung ULA sehr sinnvoll. Die Wahrnehmung aller arbeitsrechtlichen Belange der Arbeitnehmer einschließlich der Sicherstellung von Gleichbehandlung ist zentrale Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretungen, also von Betriebsräten und Sprecherausschüssen.

Dies bringt der Gesetzentwurf an einer Stelle auch zutreffend zum Ausdruck. Allerdings sind die Verfahrensregelungen lückenhaft geraten. Es ist lediglich die Rede davon, dass Arbeitnehmer ihr Auskunftersuchen vorrangig an den „Betriebsrat“ richten sollen und nur dann direkt an den Arbeitgeber, wenn ein solcher nicht existiert.

In ihrer Stellungnahme hat die ULA eine Klarstellung gefordert: Die Sprecherausschüsse sollten im Gesetzestext explizit als Ansprechpartner für leitende Angestellte genannt werden, die einen Auskunftsanspruch geltend machen wollen. Das Sprecherausschussgesetz verpflichtet Sprecherausschüsse ausdrücklich dazu, darüber zu wachen, dass jedwede Diskriminierung auch im Einzelfall unterbleibt. Darüber hinaus räumt es den Sprecherausschüssen ein Mitwirkungsrecht bei „Änderungen der Gehaltsgestaltung“ ein. Dies schließt die diskriminierungsfreie Ausgestaltung von Gehaltssystemen mit ein. Daher setzt sich die ULA mit Nachdruck dafür ein, dass dieses „Redaktionsversehen“ des Bundesfamilienministeriums noch vor dem Kabinettsbeschluss korrigiert wird. Im Übrigen wird die Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände die parlamentarischen Beratungen aufmerksam verfolgen. Das Gesetz soll, so die offiziellen Planungen, bereits im Frühjahr 2017 verabschiedet werden und würde dann unmittelbar am Tag nach der Verkündung in Kraft treten.

## □ Arbeiten 4.0

### Arbeiten 4.0: Führungskräfte begrüßen Weißbuch als gute Diskussionsbasis

In einer ersten Stellungnahme begrüßt die Führungskräftevereinigung ULA das Weißbuch „Arbeiten 4.0“ als gelungene Weiterentwicklung der bisherigen Diskussion über notwendige Anpassungen im Arbeits- und Sozialrecht an die Digitalisierung.

„In Bezug auf das Arbeitszeitrecht benennt das Weißbuch die Herausforderungen richtig“, findet ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme. „Flexible Arbeitszeiten liegen nicht nur im Interesse der Unternehmen. Auch viele Arbeitnehmer wünschen sich mehr Selbstbe-

stimmung über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit.“ Dies betreffe nicht nur den einzelnen Arbeitstag, sondern im Sinne einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung die gesamte Karriere. Ramme weiter: „Mehr Flexibilität ermöglicht eine bessere Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere.“

Dem Weißbuch zufolge sollen spezifische betriebliche Vereinbarungen auf einem Fundament verbindlicher gesetzlicher Regelungen aufsetzen. So sollen die Chancen der Flexibilisierung genutzt und Risiken wie Überforderung und Selbstausbeutung beherrschbar bleiben. Betriebsräte und Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten haben die Rechte und die notwendige Erfahrung, um passgenaue Regelungen zu entwickeln.

„Mit Blick auf eine große Gruppe von außertariflich eingruppierten Fach- und Führungskräften muss es erlaubt sein, derartige betriebliche Regelungen auch ohne Ermächtigung durch einen Tarifvertrag zu vereinbaren“, ergänzt Ludger Ramme.

Auf grundsätzliche Zustimmung stoßen bei der ULA die Vorschläge zum Arbeitsschutz. Denn flexibles, räumliches entgrenztes Arbeiten birgt Chancen, aber auch neue Formen von Belastungen. Die bestehenden Regelungen müssen dies in sinnvoller Art und Weise nachvollziehen.

Zu begrüßen ist das klare Bekenntnis im Weißbuch zu einer Nutzung der von der Europäischen Datenschutzgrundverordnung eröffneten Spielräume für Gesetzgeber und Betriebsparteien beim Beschäftigtendatenschutzgesetz. ULA-Hauptgeschäftsführer Ramme dazu: „Die Möglichkeiten zur Erhebung sensibler Beschäftigtendaten, zum Beispiel Fitness- und Gesundheitsdaten, sind rasant gewachsen. Wirksame gesetzliche Regelungen und ergänzende betriebliche Regelungen können hier für Rechtssicherheit sorgen.“

Auch die positive Würdigung der Mitbestimmung auf betrieblicher und Unternehmensebene im Weißbuch die volle Zustimmung der ULA. Dies gilt insbesondere für den Vorschlag, Lücken im europäischen Gesellschaftsrecht zu schließen und durch einheitliche Mindeststandards Anreize für eine Umgehung mitbestimmungsrechtlicher Vorschriften zu vermeiden.

□ **Altersvorsorge**

**Risiken für Führungskräfte beim Umbau der Betriebsrente?**

*Weniger rechtliche Verpflichtungen für Arbeitgeber und weniger Garantien bei der Höhe der Altersleistungen – dies ist die Grundidee der geplanten Reform der betrieblichen Altersversorgung. Bei Führungskräften stoßen die Pläne auf Skepsis, wie eine aktuelle Umfrage des Führungskräftepanels „Manager Monitor“ belegt.*

Voraussichtlich werden Führungskräfte mehrheitlich nicht direkt von der Reform betroffen sein. Umso überraschender ist das Umfrageergebnis. Einer der Anlässe für die Umfrage war die Veröffentlichung des Referentenentwurfs für ein „Betriebsrenten-Stärkungsgesetz“. Dessen Herzstück ist das geplante „Sozialpartnermodell“. Die Regierung will Tarifverträge zulassen, die den Arbeitgeber von seiner arbeitsrechtlichen „Einstandspflicht“ befreien.

Die Einstandspflicht besagt, dass der Arbeitgeber selbst die zugesagte Betriebsrente aufbringen muss, wenn ein von ihm beauftragter Versorgungsträger dazu im Zeitpunkt der Fälligkeit nicht in der Lage ist. Damit wäre für die Unternehmen das Prinzip „Pay and forget“ verwirklicht. Auch die durch den Tarifvertrag beauftragte Versorgungseinrichtung soll keine Altersleistungen in garantierter Höhe mehr zusichern dürfen. Die Kapitalanlage soll gezielt in Richtung von Anlagen mit mehr Renditepotenzial – und damit auch mit einem höheren Risiko – umgelenkt werden.

Mit einer derart „abgespeckten“ Variante der betrieblichen Altersversorgung soll denjenigen Arbeitgebern die Entscheidung für eine Versorgungszusage erleichtert werden, die wegen des administrativen Aufwands und aus Furcht vor Haftungsrisiken bisher davor zurückgeschreckt sind. Insbesondere im Bereich der kleineren und mittelständischen Unternehmen vermutet die Regierung hier ein großes Potenzial.

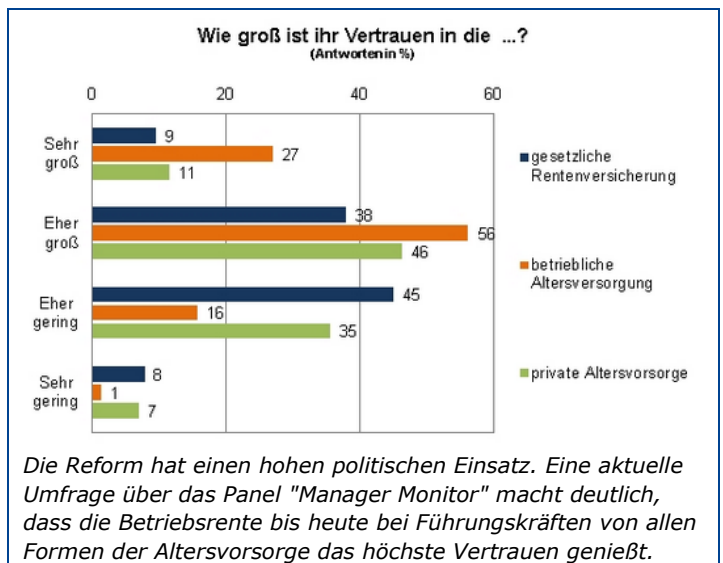
Außertariflich eingruppierte Führungskräfte wären davon nicht unmittelbar betroffen. Sorgen bereitet dennoch der mögliche indirekte Effekt einer solchen Reform. Die neuen Tarifverträge könnten einen Anpassungsdruck für bereits existierende Altersversorgungssysteme erzeugen und den Wunsch von Unternehmen wecken, diese in die gleiche Richtung weiterzuentwickeln. Ist dieses Szenario realistisch? Dies hängt maßgeblich davon ab, ob der Arbeitgeber attraktive Betriebsrentenzusagen weiterhin als Bindungs- und

Motivationsinstrument einsetzen will oder ob der Wunsch nach Einsparungen überwiegt.

Ein derart grundlegender Wandel des Wesens von Betriebsrenten ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Die zweite Säule genießt bei Führungskräften bis heute ein überdurchschnittlich hohes Vertrauen und eine überdurchschnittliche Wertschätzung (siehe Grafik). Eine grundlegende Wesensveränderung der betrieblichen Altersversorgung könnte dies auf Spiel setzen.

*Versorgungsgrad deutlich gesunken*

Ohnehin ist der zu erwartende Versorgungsgrad aus betrieblichen Systemen für jüngere Arbeitnehmergenerationen deutlich abgesunken – der Eigenanteil der Arbeitnehmer bei der Finanzierung dagegen deutlich gestiegen. Arbeitnehmer erwarten daher offensichtlich auch in Zukunft ein Mindestmaß an Planbarkeit über die Höhe der bei Renteneintritt zu erwartenden Altersleistungen und eine wirksame Wertsicherung der eingezahlten Beiträge.



Das bestehende Verständnis von betrieblicher Altersversorgung ist im Bewusstsein der Führungskräfte stark verwurzelt. Dies zeigen die Antworten, in denen um eine Bewertung abstrakt formulierter, allgemeiner Reformideen gebeten wurde. 76 Prozent der Befragten sind der Auffassung, dass die arbeitsrechtliche Einstandspflicht „unbedingt erhalten bleiben“ müsse. Nur 19 Prozent halten eine Lockerung für möglich und ganze fünf Prozent halten sie für entbehrlich. 61 Prozent sehen Vorschriften über eine regelmäßige Anpassung laufender Leistungen als unentbehrlich an. Für diese gäbe es zumindest im Sozialpartnermodell ebenfalls keinen Raum. Sogar 89 Prozent der Umfrageteilnehmer sprechen sich dafür aus, dass Altersleistungen unbe-

dingt auch in Zukunft wenigstens in Höhe der eingezahlten Beträge ausgezahlt werden sollten. Diese Haltungen spiegeln sich in den Antworten auf eine weitere Frage zur privaten Altersvorsorge wider. Nur jeweils rund elf Prozent der Befragten würden bei einer jetzt anstehenden Entscheidung über einen neuen Vertragsabschluss Produkte in Erwägung ziehen, in denen lediglich Garantien für einen Teil der gezahlten Beiträge erteilt würde oder die auf Garantien sogar komplett verzichten.

Offensichtlich sind viele Arbeitnehmer politisch noch nicht davon überzeugt, dass eine massive Reduzierung des Verpflichtungsumfanges der Arbeitgeber nötig ist und dass Mindestgarantien für die Höhe der Altersrenten dauerhaft nicht haltbar oder gar ökonomisch unzweckmäßig sind. Sollte die Regierung im Einvernehmen mit den Sozialpartnern ihr Modell durchsetzen, wäre also der Erfolg keineswegs garantiert. Alle Beteiligten hätten noch jede Menge Überzeugungsarbeit zu leisten, um die Arbeitnehmer in ihrer Breite von den Vorzügen einer für den Arbeitgeber verpflichtungsfreien und im übrigen garantierten Altersversorgung zu überzeugen.

## □ Altersvorsorge

### Reformvorschläge für gesetzliche Rente überwiegend positiv bewertet

*Kurz nach der Veröffentlichung des Gesetzesentwurfs für die Betriebsrente präsentierte die Regierung auch ihre Pläne für Reformen im Bereich der gesetzlichen Rentenversicherung. Eine Einigung im Koalitionsausschuss hat den Weg für ein vergleichsweise klein bemessenes Reformpaket freigemacht*

Die ULA begrüßt das Vorhaben, die Rentenangleichung zwischen alten und neuen Bundesländern bis zum Jahr 2025 abzuschließen. Am Ende des Zeitraums wären die Rentenwerte in Ost und West gleich hoch und es fände auch keine „Höherbewertung“ der Einkommen von Beitragszahlern in den neuen Ländern mehr statt.

Die Höherbewertung dient bislang als Ausgleich für die in den neuen Bundesländern noch niedrigeren Einkommen der rentenversicherten Arbeitnehmer. 2016 beträgt dieser Faktor 1,14, d.h. er entspricht dem Kehrwert des derzeit erreichten Stands der Einkommensangleichung, nämlich 87 %. Im Gegensatz

dazu hat sich der für die Höhe der Rente maßgebliche Rentenwert seit dem 1. Juli 2016 im Osten (28,66 Euro) 94 Prozent des West-Niveaus angenähert (30,45 Euro).

Die ULA hatte sich bislang dafür ausgesprochen, den Angleichungsprozess bis 2020 abzuschließen. Dass sich dieser Zeitraum nun verlängert, erscheint aber vertretbar. Dadurch kann die (im Ergebnis unvermeidliche) Abschmelzung der Höherbewertung schonend vorgenommen werden. Mit Blick auf die sehr weit fortgeschrittene Angleichung der Rentenwerte ist es im Gegenzug den Rentnern zumutbar, noch etwas länger auf die vollständige Rentenangleichung warten müssen.

Die ULA begrüßt außerdem die geplanten Verbesserungen bei der gesetzlichen Erwerbsminderungsrente. Der Kompromiss sieht eine Verlängerung der Zurechnungszeit, vor, also des mit fiktiven Beitritten belegten Zeitraums ab Eintritt einer Erwerbsminderung. Die Obergrenze des Zeitraums soll vom vollendeten 62. Lebensjahr auf das vollendete 65. Lebensjahr steigen. Es würde sich hierbei um den zweiten Erhöhungsschritt in dieser Legislaturperiode handeln. Bereits Anfang 2014 war die Obergrenze vom 60. auf das 62. Lebensjahr angehoben worden. Beide Erhöhungen begünstigen Erwerbsgeminderte jeden Alters und dies (spätestens mit der zweiten Anhebung) auch spürbar. Die ULA hätte dennoch einen anderen Ansatz bevorzugt, der insbesondere für jüngere Versicherte einen höheren Effekt erzielt hätte, nämlich eine Abschaffung der Abschläge bei einem vorgezogenen Bezug der Erwerbsminderungsrente vor Vollendung des 63. Lebensjahres. Dieser Abschlag mindert die rechnerisch mögliche Rente um bis zu 10,8 Prozent. Abschläge haben aus Sicht der ULA nur dann eine Berechtigung, wenn mit ihnen eine gezielte Ausweichreaktion unterbunden werden kann. Der Eintritt einer Erwerbsminderung ist aber vom Versicherten nicht steuerbar. Eine ordnungsgemäße Sachbearbeitung der Rentenversicherung muss sicherstellen, dass Erwerbsminderungsrenten nicht unberechtigt zuerkannt werden. Somit fehlt es für die finanzielle Belastung jüngerer Erwerbsgeminderter durch die Abschläge an einer politischen Berechtigung.

Kritisch betrachtet die ULA, das „persönliche“ Rentenkonzept der Bundesarbeitsministerin, das diese zeitgleich mit den Eckpunkten der koalitionsinternen Einigung vorgestellt hatte, das aber kein Bestandteil des Koalitions-Kompromisses ist. Bundesministerin Andrea Nahles sprach sich dafür aus, über die bereits erzielten Reformschritte hinaus auch den „Zielkorridor“ für den Beitragssatz der gesetzlichen Rentenversicherung sowie für das Rentenniveau zu verändern. Nach geltendem Recht soll das Rentenniveau für einen „Standardrentner

(45 Jahre Beitragszahlung mit einem Durchschnittseinkommen) nicht unter 43 Prozent des letzten Bruttogehalts unterschreiten und der Beitragssatz 22 Prozent nicht überschreiten. Die Ministerin sprach sich nun dafür aus, das Rentenniveau durch eine neue „Haltelinie“ bei 46 % zu stabilisieren, wodurch die Beiträge stärker steigen würden als bislang vorgesehen. Bis zu 25 Prozent (also 6,3 Prozent mehr als gegenwärtig) hält die Bundesarbeitsministerin für vertretbar.

Die ULA sieht dies kritisch. Die für die Rentenreform der Jahre 2001 und 2005 maßgeblichen Überlegungen sind aus ULA-Sicht noch heute richtig. Die Leistungsfähigkeit der umlagefinanzierten gesetzlichen Rentenversicherung wird auf Grund der demografischen Verschiebung nachlassen. Sowohl um die Belastung des Faktors Arbeit mit Lohnnebenkosten, als auch um die Beitragsbelastung künftiger Beitragszahlergenerationen zu begrenzen, ist eine Stärkung der kapitalgedeckten betrieblichen Altersvorsorge und der privaten Vorsorge unvermeidlich. Die dort durch die Niedrigzinsphase neu entstandenen Probleme müssen innerhalb dieser Säulen angegangen werden. Hierzu enthält das Betriebsrentenstärkungsgesetz bereits einige aussichtsreiche Ansätze. Eine radikale Trendwende in Form einer dauerhaften Anhebung der Leistungen der umlagefinanzierten gesetzlichen Rentenversicherung (zu Lasten der kapitalgedeckten Altersvorsorge) wäre allenfalls kurzfristig positiv wirksam, quasi ein rentenpolitisches Strohfeuer. Nachhaltige Rentenpolitik bedeutet aus Sicht der ULA daher, die kapitalgedeckten Säulen der Altersvorsorge nicht gezielt zu beschädigen.

### Differenzierte Sicht bei Mitgliedern

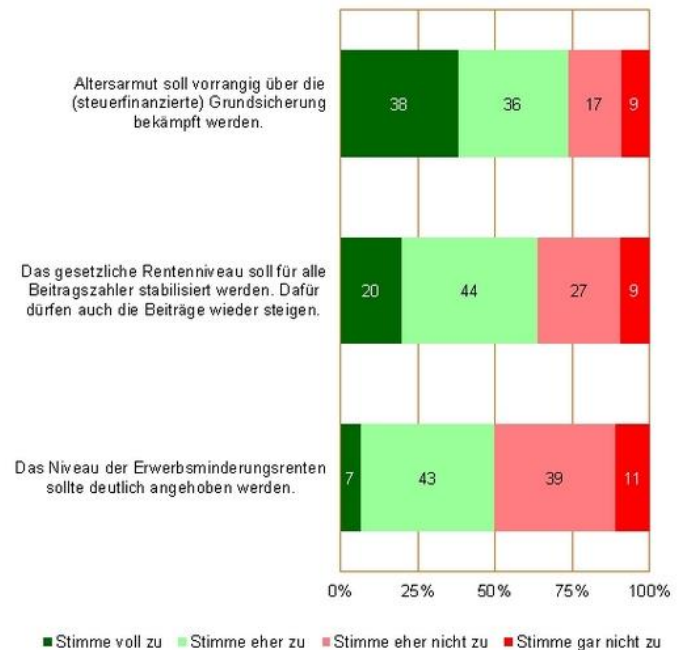
Mitglieder von ULA-Verbänden haben eine differenzierte Sicht auf die Diskussion, wie die Ergebnisse einer aktuellen Manager-Monitor-Umfrage deutlich machen.

Die im vorherigen Artikel erwähnte Umfrage enthielt auch Fragen zu möglichen Elementen einer Reform der *gesetzlichen* Rentenversicherung. Hier spricht sich die ULA aus Gründen der Nachhaltigkeit, aber auch um einen zu starken Anstieg der Lohnnebenkosten zu vermeiden, dagegen aus, das Rentenniveau der gesetzlichen Rentenversicherung wieder stark anzuheben. Eine Mehrheit der Befragten unterstützt hingegen das Ziel einer „Stabilisierung des Rentenniveaus“ und ist dafür auch bereit, steigende Beiträge in Kauf zu nehmen (Konkrete Obergrenzen für den Beitragssatz waren in der Frageformulierung nicht enthalten).

Im Übrigen sehen Führungskräfte die Verhinderung von Altersarmut nicht als vorrangige Aufgabe der gesetzlichen Rentenversicherung an. Hier sehen sie vorrangig die steuerfinanzierte Grundsicherung im Alter "am

Zug". Die Notwendigkeit einer Aufstockung von Erwerbsminderungsrenten, für die ULA ein wichtiges Thema, wird derzeit noch nicht als sehr wichtiges Thema wahrgenommen. Immerhin die Hälfte der Befragten steht aber einer „starken Aufstockung“ aufgeschlossen gegenüber.

Wie beurteilen Sie die folgenden Reformoptionen zur Zukunft der gesetzlichen Rentenversicherung? (Antworten in %)



### Führung

#### Viel lernen über Führung

#### Rezension: "Personalführung" von Jürgen Weibler

*Kann man Führung lernen? Diese Frage ist seit jeher umstritten. Über Führung lernen kann man jedoch eine ganze Menge. Eine gute Grundlage hierfür bietet das Buch „Personalführung“ von Prof. Jürgen Weibler. In kurzer Zeit hat es sich zu einem Standardwerk entwickelt und ist jetzt in dritter, komplett überarbeiteter Auflage neu erschienen.*

Der Aufbau sowie die Vollständigkeit und Tiefe der Darstellung auf insgesamt 765 Seiten machen deutlich: Das Buch wurde vorrangig als wissenschaftliches Lehr-

buch konzipiert. Es ist aber auch für Praktiker gut geeignet. Denn die Sprache ist verständlich, eine Vielzahl von Grafiken und Tabellen veranschaulichen auch die anspruchsvolleren unter den vorgestellten Modellen. Konkrete Beispiele wie etwa die Wiedergabe der offiziellen Führungsgrundsätze bekannter Unternehmen sorgen in vielen Kapiteln für Praxisnähe.

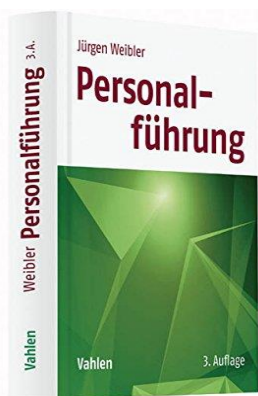
Den Anfang bildet eine Einführung in die Natur von Führungsbeziehungen: Wie entsteht Führung? Welche Definitionen gibt es? Anschließend werden bekannte Führungstheorien wie die „Eigenschaftstheorie“ oder die „Charismatische Führungstheorie“ ausführlich vorgestellt, einschließlich einer Verortung und kritischen Würdigung der Führungspraxis.

Vollständig bis zu den modernen Ansätzen wie beispielsweise transformationale Führung oder Selbstführung fällt auch die Darstellung der Führungsstilmodelle aus. Ein Exkurs über Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit dieser Modelle zeigt: Führungsstilempfehlungen unterliegen nicht nur modischen Schwankungen. Es gibt auch keine allgemeingültigen „Patentrezepte“, die in bestimmten Situationen mit bestimmten Instrumenten verlässlich zum Erfolg führen.

Das Kapitel „Spezielle Blicke auf Führungsbeziehungen“ behandelt viele weitere neue Ansätze. Dabei tauchen auch Themen auf, die in der Öffentlichkeit vorwiegend als rechtspolitische Herausforderungen diskutiert werden, etwa Geschlechterquoten, der Gender Pay Gap oder die arbeitsrechtlichen Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt. Ansätze wie „Female Leadership“, „Digital Leadership“ oder „Netzwerk-Führung“ stellen dazu die dazu einschlägigen Führungsmodelle vor und erweitern so die Diskussion um eine wichtige Facette.

Sehr lesenswert ist das Schlusskapitel des Buches über „Ethische Reflexionen von Führungsbeziehungen“. Darin

werden „The light side of leadership“ und „Bad Leadership“ gegenübergestellt. Es entspricht dem differenzierten Stil des gesamten Buchs, dass der Autor dem Leser auch hier ein Happy End vorenthält und die Erwartung enttäuscht, dass ethische Führung auf längere Sicht stets auch die ökonomisch erfolgreichere ist. Im Vordergrund stehe vielmehr die Legitimität von Führung. Diese müsse fortwährend neu ausgehandelt und anhand moralischer Grundsätze, aber auch rationaler Erwägungen neu begründet werden.



## Führungsprozesse verstehen

Bei Weiblers Werk „Personalführung“ handelt es offensichtlich nicht um einfache Ratgeberliteratur für die schnelle Lektüre im Wartebereich eines Flughafens. Wer hingegen herausfinden will, wie Führungsprozesse im Detail funktionieren (und wie nicht), dabei die Befassung mit theoretischen Grundlagen nicht scheut oder einfach ein fundiertes Nachschlagewerk für ein bestimmtes aktuelles Stichwort aus der Führungsliteratur sucht, liegt mit diesem Buch goldrichtig.

Jürgen Weiblers Buch „Personalführung“ ist 2016 im Franz Vahlen Verlag erschienen (ISBN-10: 3800651718).

Wer noch mehr über die Behandlung von Führungsthemen durch den Autor wissen möchte, wird auf der Internetplattform <http://www.leadership-insiders.de> fündig.

## □ Führung

### Bewusste Führung sorgt für richtigen Dreh

*Können Führungskräfte der Zukunft wirklich standhalten? Nicht, wenn sie die nachfolgenden Themen nicht verankert haben.*

#### Gastbeitrag von Harald Winkler

Die meisten Menschen sind sich nicht bewusst, dass unsere Reaktionen in der Gegenwart aus der Vergangenheit stammen; genauer gesagt aus dem limbischen System unseres Gehirns, in dem Muster unserer Persönlichkeit, Erfahrungen, Bedürfnisse und Wissen „aufgezeichnet“ sind und für automatisierte Reaktionen sorgen. In einer sich ständig verändernden Welt können wir daher nicht situationsgerecht reagieren, kommen an Grenzen und blockieren uns und andere.

„Der heutige Erfolg ist das Spiegelbild unserer inneren unbewussten Muster der Vergangenheit. Die Zukunft lässt sich daraus nicht gestalten, nur die Vergangenheit wiederholen!“

Was braucht es, um den Dreh von der Vergangenheit in die Zukunft zu bekommen?

**1. Wirksames Selbst-Bewusstsein:** Sind Sie sich Ihrer Werte, Motive, Ihrer inneren Power bewusst? Kennen Sie Ihre Grenzen und limitierenden Glaubensmuster? Nur wer seine innere Power kennt, kann sie wirksam einsetzen. Nur wer seine inneren Limitierungen kennt,

kann sie gezielt auflösen. Das realistische Selbst-Bewusstsein ist die Basis beim bewussten Führen von Menschen.

**2. Gemeinsamer Schulterschluss:** Wer sein Bewusstsein über Reflexion, neue Musterbildung, Achtsamkeitsübungen oder Coaching schärft, erreicht andere Einblicke und Handlungsoptionen. Wer dies gemeinsam mit den Führungskollegen macht, kann sich gegenseitig besser unterstützen, ergänzen und leichter neue produktive Verhaltensweisen bilden. Bewusstes Führen bei nur fünf Prozent der Belegschaft bringt den Stein ins Rollen.

**3. Bewusst Veränderungen gestalten:** Wie erreichen Sie Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern ohne scheinbare Notwendigkeit? Gehen sie davon aus, dass Individuen sehr unterschiedliches Selbstbilder und Haltungen zu Veränderungen besitzen. Andere mit eigenen Überzeugungen zu überrollen, erzeugt Widerstand. Wirksamer ist, ein gemeinsames Bewusstsein zu schaffen, zu welchen Problemen und Herausforderungen ein Nicht-Agieren in dynamischen und schwer einschätzbaren Zeiten führen.

**4. Bewusstsein und Sinn auf allen Ebenen schaffen:** Jeder Mensch sucht nach Sinn und findet ihn in dem zielgerichteten Einsatz seiner inneren Power für einen wertvollen Beitrag für andere. Auf der Projekt- und Unternehmensebene heißt das: Reichern Sie wirtschaftliche Ziele an indem Sie kraftvolle Visionen mit einem werthaltigen Beitrag für Kunden, Branche, Region und Gesellschaft gemeinsam mit den Beteiligten entwickeln.

Spitzenführungskräfte der Zukunft sind vor allem Experten im bewussten Umgang mit

- der inneren Power von sich und anderen,
- den individuellen und sozialen Mustern und
- dem Lernen und Verändern von „Systemen“.

Der Start in eine bewusste Führung erfordert die Bereitschaft für eine Auseinandersetzung mit sich selbst, die gemeinsame Anwendung und Weiterentwicklung beispielsweise in Klausurtagungen und die anfängliche Unterstützung von einem außenstehenden Profi.

*Unser Gastautor:*  
*Harald Winkler ist Wirtschaftsingenieur und berät seit 28 Jahren die Führung bei pionierhaften Vorhaben. Nach zwölf Jahren bei BMW und drei Personalberatungen gründete er 2004 sein eigenes Unternehmen unter dem Motto „Power of Excellence“. Als Katalysator bei festgefahrenen Situationen von Unternehmen, Managementteams und Führungskräften schafft Winkler mit maßgeschneiderten Ansätzen aus unterschiedlichsten Traditionen und der Neurowissenschaft neues Bewusstsein und den Dreh hin zu nachhaltigen Entwicklungen und Leistungsstärke. Harald Winkler praktiziert bewusste Führung selbst seit 1992.*

## □ Europa

### Rettet ein soziales Europa die EU?

*Braucht das europäische Haus eine neue, starke „soziale Säule“? Darüber wird zurzeit intensiv diskutiert. Der Dachverband der europäischen Führungskräfteverbände CEC und die Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA sprechen sich für eine Stärkung der sozialen Dimension der Europäischen Union aus. Sie wenden sich aber gegen eine zu starke Harmonisierung und eine Kompetenzverlagerung über Grundsatzfragen der Sozialpolitik auf die EU-Ebene.*

Anlass ist eine Konsultation der Europäischen Kommission über die Einrichtung einer „europäischen Säule sozialer Rechte“. Kommissionspräsident Jean-Claude Juncker begründete das Vorhaben durchaus nebulös: Die Säule solle als „Kompass für eine erneute Konvergenz innerhalb des Euroraums“ dienen und „das ergänzen, was wir gemeinsam zum Schutze der Arbeitnehmer in der EU erreicht haben“.

Der vorhandene Regelungsbestand – der sogenannte „Acquis“ – ist aus ULA Sicht beträchtlich und sollte keinesfalls unterschätzt werden. So enthält die EU-Charta der Grundrechte eine Reihe von Garantien und Rechtsgrundsätzen wie etwa Diskriminierungsverbote und Gleichbehandlungsgebote sowie spezifische Rechte wie das auf Elternurlaub und Mutterschutz. Artikel 151 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) verpflichtet die EU dazu, die Beschäftigung zu fördern. Gemäß Artikel 153 AEUV unterstützt sie die Mitgliedstaaten auf den Gebieten der sozialen Sicherheit, der Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung, sowie der Modernisierung der Systeme des sozialen Schutzes.



Rechtsvereinheitlichung war allerdings nie das Ziel europäischer Sozialpolitik, eher das einer allmählichen Konvergenz. Laut AEUV müssen „weiche“ Steuerungsinstrumente wie ein politisches Benchmarking „unter Ausschluss jeglicher Harmonisierung“ angewandt werden. Unumstritten ist hingegen der Auftrag zur Koordination nationaler Sozialpolitiken. Die wechselseitige Anerkennung von Beitrags- und Versicherungszeiten, die Portabilität von Leistungen und der Grundsatz der Gleichbehandlung aller EU-Bürger sind unverzichtbar für das Funktionieren des Binnenmarkts. Die Regelungen dafür existieren seit über 40 Jahren und werden sukzessive optimiert. Die Kompetenzen der Kommission enden aber bei der konkreten Ausgestaltung sozialer Sicherungssysteme. Über die Abgrenzung des versicherten und beitragspflichtigen Personenkreises oder die Finanzierungsgrundsätze entscheiden die EU-Mitgliedstaaten allein.

### *Umfangreicher Fragenkatalog*

Daran gemessen ist der Fragenkatalog, mit dem die Kommission die Offenheit für ein politisches Tätigwerden der EU sondiert, erstaunlich umfangreich. Er umfasst auch Leistungen, in denen keine klare EU-Kompetenz existiert, etwa Renten, Arbeitslosen- und Langzeitpflegeleistungen. Es finden sich auch Anklänge an Reformkonzepte, die eine eher wirtschaftsliberale Handschrift tragen, etwa das „Flexicurity-Konzept“, das eine Deregulierung von Arbeitsmärkten mit präventiv ausgerichteten Instrumenten der Arbeits- und Sozialpolitik kombiniert. Diese Widersprüchlichkeit macht es schwer, zu interpretieren, worauf die EU-Kommission überhaupt abzielt: auf eine Ausweitung sozialpolitischer Leistungen unter politischer Führung der EU oder auf etwas Anderes?

Politische Akteure haben sich bislang unterschiedlich positioniert. „Zugeknöpft“ und mit deutlichen Hinweisen auf die eigenen Kompetenzen äußerte sich der Bundesrat, offen und unterstützend die großen Gewerkschaften und zurückhaltend, aber nicht offen ablehnend die Arbeitgeberverbände. Bei der ULA überwiegt ebenfalls die Zurückhaltung. Eine Schärfung des sozialen Profils der EU ist angesichts gravierender wirtschaftlicher und sozialer Probleme in vielen Mitgliedstaaten sicherlich sinnvoll angezeigt. Allerdings wünscht sich die ULA so rasch wie möglich Klarheit über die tatsächlich geplanten Maßnahmen. Das geltende EU-Recht und die eigenen Kompetenzen der Mitgliedstaaten setzen ambitio-

nierten Maßnahmen enge Grenzen. Insoweit ist davon abzuraten, zum jetzigen Zeitpunkt unerfüllbare Erwartungen zu wecken.

Die Stellungnahmen von ULA und CEC werden bis Jahresende unter [www.ula.de/stellungnahmen](http://www.ula.de/stellungnahmen) veröffentlicht.



*Mehr Stabilität der EU durch eine "Soziale Säule"?*  
© Ruslan Gilmanshin, <https://de.fotolia.com/id/110387677>

#### *Impressum*

*kurz und bündig ist ein Informationsdienst der ULA. Rund 10 Mal pro Jahr informieren wir Sie über aktuelle Entwicklungen aus den Bereichen des Arbeits-, Steuer-, Sozial und Europarechts sowie über weitere für angestellte Führungskräfte wichtige Themen.*

*Die ULA vertritt die politischen Interessen der angestellten Führungskräfte in Berlin und Brüssel.*

*Ihre fünfzehn Mitgliedsverbände bieten den Führungskräften eine individuelle berufs begleitende Beratung rund um den Arbeitsvertrag. Sie bieten Raum für einen Zusammenschluss von Führungskräften auf regionaler und betrieblicher Ebene und gewährleisten so eine wirkungsvolle berufliche Interessenvertretung. Sie liefern ihren Mitgliedern aktuelle Informationen durch Broschüren, Merkblätter oder Newsletter und ihre Verbandszeitschriften. Seminare und Kooperationen mit Anbietern von für Führungskräfte besonders interessanten Dienstleistungen mit günstigen Sonderkonditionen für Mitglieder runden das Angebot der Verbände ab.*

*Die Verbände des ULA-Netzwerks im Überblick*

*[www.vaa.de](http://www.vaa.de) | [www.vdl.de](http://www.vdl.de) | [www.vga-koeln.de](http://www.vga-koeln.de) | [www.kdf-online.org](http://www.kdf-online.org) | [www.dpdhmla.de](http://www.dpdhmla.de) | [www.bvhd.de](http://www.bvhd.de) | [Volkswagen Management Association](http://www.volkswagen-management-association.de) | [www.forum-f3.de](http://www.forum-f3.de) | [www.bdvb.de](http://www.bdvb.de) | [www.bvbc.de](http://www.bvbc.de) | [www.vk-online.de](http://www.vk-online.de) | [www.medicin-management-verband.de](http://www.medicin-management-verband.de) | [www.syntra.org](http://www.syntra.org) | [www.eaf-berlin.de](http://www.eaf-berlin.de) | [www.bpw-germany.de](http://www.bpw-germany.de)*

*Herausgeber ULA – United Leaders Association  
Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände  
Kaiserdamm 31 | 14057 Berlin*

*Telefon 030.30 69 63-0 | Fax 030.30 69 63-13*

*E-Mail [info@ula.de](mailto:info@ula.de) | [www.ula.de](http://www.ula.de)*

*Redaktion Andreas Zimmermann*

*Verantwortlich Ludger Ramme*

*Gestaltungskonzept Nolte | Kommunikation*

*Fotonachweis Titel: © istockphoto.com – skynesher*