

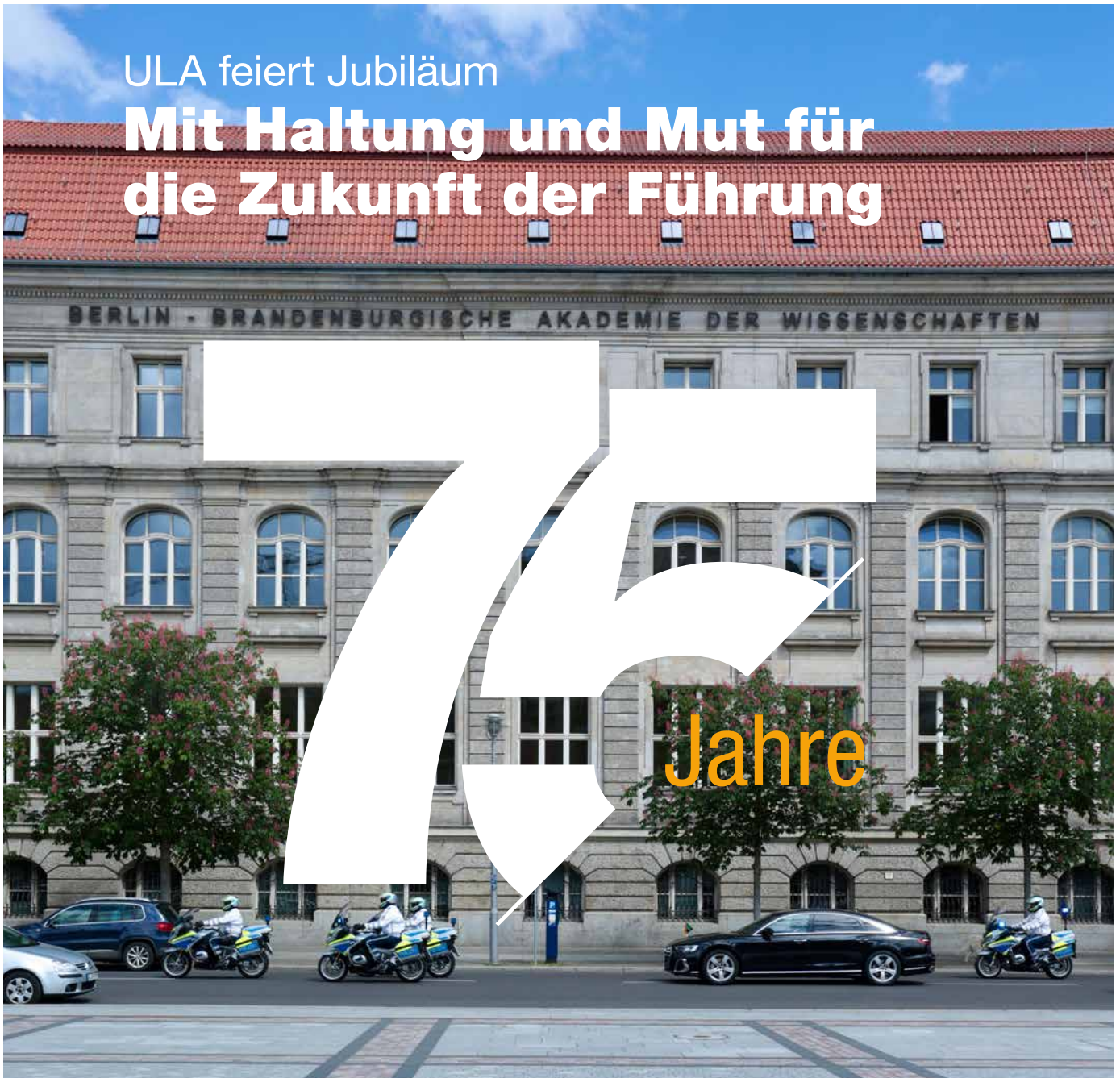


NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 3 | Juni 2026

ULA feiert Jubiläum

**Mit Haltung und Mut für
die Zukunft der Führung**



www.ula.de

NETZWERK
Führungskräfte
tag setzt neue Impulse

GRUSSWORTE
Politik und
Wirtschaft im Blick

GASTBEITRÄGE
Transformation
der Führung



Coverfoto: Jens Schicke – ULA

Jubiläumsausgabe der ULA Nachrichten

- 3 **Kommentar**
Jubiläum als Standortbestimmung
- 3 **ULA Intern**
Netzwerkabend im Bundestag
- 4 **Deutscher Führungskräfteverband 2026**
Treffpunkt für die Zukunft der Führung
- 8 **Grußwort von Kai Wegner**
Führungskräfte als Bindeglied
- 9 **Grußwort von Maxime Legrand**
CEC gratuliert ULA
- 10 **Grußwort von Dr. Birgit Schwab**
VAA als starke ULA-Stimme
- 12 **Grußwort von Steffen Kampeter**
BDA schätzt Rolle der Führungskräfte
- 13 **Gastbeitrag von Gerhard Kronisch**
Geschichte der Sprecherausschüsse
- 14 **Gastbeitrag von Prof. Gregor Thüsing**
Leitende Angestellte im Wandel der Zeit
- 16 **Gastbeitrag von Prof. Eric Kearney**
Führung und Künstliche Intelligenz
- 17 **Gastbeitrag von Prof. Manuela Rousseau und Prof. Julia Duwe**
Corporate Governance im Aufsichtsrat
- 18 **Gastbeitrag von Prof. Jürgen Weibler**
Was gegen den Führungskräfte­mangel zu tun ist
- 20 **Gastbeitrag von Prof. Theresa Treffers**
Systemische Perspektive auf Führung im KI-Zeitalter
- 21 **Gastbeitrag von Prof. Guido Möllering**
Was Wasser mit Führung zu tun hat
- 22 **Gastbeitrag von Prof. Petra Schleiter**
Warum Führung Demokratie braucht

IMPRESSUM

Herausgeber: ULA – Deutscher Führungskräfteverband · Anton-Wilhelm-Amo-Straße 33 · 10117 Berlin · Telefon: +49 30 3069630; VAA – Fach- und Führungskräfte Chemie · Gregorius-Maurus-Straße 11 – 17 · 50670 Köln
Inhalt und Redaktion: Michael Schweizer (verantwortlicher Redakteur), Insa Wiese, Matilda Wriske · Berlin · E-Mail: info@ula.de
www.ula.de; Caecilia Geismann, Simone Leuschner (Bildredaktion), Timur Slapke (Schlussredaktion) · VAA · 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

Führung schafft Zukunft



Foto: Deutsche Telekom

Manche Jubiläen laden vor allem zum Rückblick ein. Dieses nicht. Der Deutsche Führungskräfteverband ULA feiert 2026 sein 75-jähriges Bestehen. Das ist ein Anlass zum Feiern – ohne Frage. Vor allem ist es aber ein Moment zur Standortbestimmung. Dass der feierliche Jubiläumsempfang unmittelbar im Anschluss an den Deutschen Führungskräfte-Tag 2026 stattfand, war deshalb kein Zufall, sondern ein bewusstes Signal: Wer auf 75 Jahre erfolgreiche Verbandsgeschichte zurückblickt, tut dies nicht aus Nostalgie, sondern mit dem Anspruch, Zukunft aktiv mitzugestalten. Wie aktuell und relevant dieser Anspruch ist, hat der Führungskräfte-Tag eindrucksvoll gezeigt. Führungskräfte erleben tiefgreifende Veränderungen: in Unternehmen, Märkten, Arbeitswelt und Gesellschaft.

Technologischer Wandel, wirtschaftliche Unsicherheit, geopolitische Spannungen und gesellschaftliche Polarisierung verändern die Rahmenbedingungen von Führung grundlegend. Viele Gewissheiten vergangener Jahrzehnte tragen nicht mehr selbstverständlich. Umso größer ist die Verantwortung derjenigen, die Entscheidungen treffen, Orientierung geben und Wandel gestalten.

Unser diesjähriges Motto lautete daher bewusst: „Mutig führen – Haltung zeigen – Zukunft prägen.“ Es beschreibt nicht nur den Anspruch unseres Führungskräfte-Tages, sondern auch den Kern dessen, wofür unser Verband seit 75 Jahren steht. Seit seiner Gründung ist der Deutsche Führungskräfteverband ULA die organisierte Stimme der Führungskräfte in Deutschland – unabhängig, verantwortungsbewusst und mit einem klaren Bekenntnis zu Sozialpartnerschaft, Mitbestimmung und wirtschaftlicher Vernunft. Diese Grundhaltung war nie Selbstzweck. Sie war immer Ausdruck der Überzeugung, dass wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung zusammengehören.

Die Beiträge, Diskussionen und Begegnungen beim Führungskräfte-Tag haben eines deutlich gemacht: Zukunft entsteht nicht durch Abwarten. Auch technologische Innovation allein wird die Herausforderungen unserer Zeit nicht lösen. Entscheidend sind Menschen, die Verantwortung übernehmen, Orientierung geben und Veränderung mit Mut und Gestaltungswillen begleiten. Diese Ausgabe trägt diesem besonderen Moment Rechnung. Sie blickt auf einen intensiven Führungskräfte-Tag zurück, dokumentiert Impulse und Diskussionen zur Zukunft von Führung und versteht sich zugleich als Festschrift für ein besonderes Jubiläum.

Roland Angst

ULA-Präsident

Netzwerkabend in der DPG

Am 19. Mai 2026 hat die jährliche Mitgliederversammlung des Deutschen Führungskräfteverbands ULA stattgefunden. Gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern der Mitgliedsverbände wurde auf das vergangene Verbandsjahr zurückgeblickt. Im Anschluss fand ein Netzwerkabend in der Deutschen Parlamentarischen Gesellschaft (DPG) statt. Als Vorabendveranstaltung zum Deutschen Führungskräfte-Tag 2026 bot er unter der Schirmherrschaft des Bundestagsabgeordneten und Arbeitnehmergruppenvorsitzenden Dr. Stefan Nacke (CDU) einen besonderen Rahmen für intensive Gespräche in persönlicher Atmosphäre. Vertreterinnen und Vertreter der Mitgliedsverbände, Mitarbeitende der Geschäftsstelle sowie langjährige Wegbegleiterinnen und Wegbegleiter nutzten die Gelegenheit, um sich über aktuelle Entwicklungen in Politik, Wirtschaft und Arbeitswelt auszutauschen.

Am Abend wurde zudem der langjährige Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme offiziell in den Ruhestand verabschiedet. Mit viel Leidenschaft, Verlässlichkeit und Weitblick hatte er die ULA über mehr als 30 Jahre entscheidend geprägt und weiterentwickelt. Der Vorstand würdigte seine Verdienste und dankte ihm im Namen des gesamten Verbands herzlich für seinen langjährigen Einsatz. ■



Foto: Jens Schicke – ULA

Mutig führen – Haltung zeigen – Zukunft prägen

Wie Führung in Zeiten der Transformation gelingt – ein Rückblick auf den Deutschen Führungskräftetag der ULA, der am 20. Mai 2026 in Berlin stattgefunden hat.

Künstliche Intelligenz, neue Arbeitsformen und anhaltender wirtschaftlicher Transformationsdruck verändern die Arbeitswelt nicht nur grundlegend, sondern auch in einem immer schnelleren Tempo. „Wir leben in einer Zeit tiefgreifender Umbrüche, die Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte gleichermaßen unter Druck setzen“, erklärte ULA-Präsident Roland Angst zum Auftakt der Veranstaltung. Zugleich zeigt sich in den laufenden politischen Debatten um Arbeitszeit, höhere Sozialabgaben und eine Aufweichung des Kündigungsschutzes, wie schnell Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte hinterfragt werden, wenn die eigene Wettbewerbsfähigkeit in Frage steht. Für Führungskräfte bedeuten diese Entwicklungen immer öfter höhere Anforderungen, riskantere Entscheidungen, massiven Innovationsdruck – und gleichzeitig weniger Rückhalt, weniger Netto vom Brutto und unklare Zukunftsperspektiven.

Als Antwort auf diese Debatten setzte der Deutsche Führungskräfteverband ULA beim Deutschen Führungskräftetag 2026 ein klares Signal: Wettbewerbsfähigkeit und faire Arbeitsbedingungen dürfen kein Gegensatz sein. Wer mehr Leistung erwartet, muss auch verlässliche Rahmenbedingungen schaffen, die Transformation ermöglichen. Unter dem Motto „Mutig führen – Haltung zeigen – Zukunft prägen“ kamen in Berlin bereits zum vierten Mal Führungskräfte sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirt-

schaft und Wissenschaft zusammen, um zentrale Zukunftsfragen zu diskutieren.

Neue Arbeitswelt, neue Regeln

Den inhaltlichen Auftakt gestaltete Prof. Gregor Thüsing von der Universität Bonn mit einem Impuls zur arbeitsrechtlichen

Zukunft der leitenden Angestellten. „Das Führen von KI ist eine Aufgabe, die gerade leitenden Angestellten in der neuen Arbeitswelt zukommen wird“, so Thüsing. „Sie sind diejenigen, die KI korrigieren dürfen.“

Welche politischen Rahmenbedingungen es für die neue Arbeitswelt braucht und



ULA-Präsident Roland Angst bei der Eröffnung des Deutschen Führungskräftetages 2026. Foto: Jens Schicke – ULA



wie man diese auch in herausfordernden Zeiten mit einer starken Wirtschaft in Einklang bringen kann, diskutierten Nicole Büttner (FDP), Steffen Kampeter (BDA), Esra Limbacher (MdB SPD) und Dr. Birgit Schwab (VAA). Sie sprachen über Spielräume für Innovation, das komplette Neudenken von KI-Prozessen und den Wert des Sozialen Dialogs in der Transformation.

Künstliche Intelligenz als Treiber der Transformation

Die digitale Transformation hat durch Künstliche Intelligenz die Qualität einer Disruption erreicht. „Um die KI so zu nutzen, dass wir von den Chancen profitieren – ohne durch Risiken Schaden zu nehmen – brauchen wir intellektuelle Neugierde und Weisheit“, führte Prof. Dr. Eric Kearney von der Universität Potsdam aus. Dr. Annika von Mutius zeigte die praktischen Chancen Künstlicher Intelligenz auf, die sie mit ihrem Unternehmen Empion in Personalentwicklung und Talentmanagement nutzt: „Wir sollten KI nicht primär als Bedrohung betrachten, sondern als Werkzeug zur Lösung struktureller Probleme.“

Qualifikation und Verantwortung

Vielen Fach- und Führungskräften ist bereits bewusst, dass sie sich weiterbilden müssen, um in der Transformation mitzuhalten. Aber was heißt das genau? Nach einem Überblick von Dr. Jörg Habich (Liz-

Mohn-Stiftung) über die zentrale Rolle von Qualifizierung für eine erfolgreiche Transformation diskutierten vier Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen, wie sie sich ganz konkret auf die Anforderungen der Zukunft vorbereiten: Die grüne Bundestagsabgeordnete Katharina Beck sprach über politische Führung und Vertrauen, während Dr. Anke Henrici (Bayer AG) und ULA-Vizepräsident Dr. Benjamin Koch auf den Umgang mit Unvorhersehbarkeit in Krisenzeiten und der Relevanz von Menschlichkeit in der Führung eingingen. Jannis Poestges (Netflix) ergänzte, wie wichtig die Vorbildfunktion von Führungskräften ist – bei Weiterbildung ebenso wie bei demokratischer Haltung.

In jedem Jahr ist es der ULA ein Anliegen, den Deutschen Führungskräfte tag dazu zu nutzen, in den direkten Austausch mit den Teilnehmenden zu treten – dieses Jahr mit Deep Dives zu zentralen Themen aus der Führungspraxis: Sprecherausschussarbeit, neue Führungslust, Mitarbeiterbindung und der Umgang mit KI.

Innovation und Transformation

Wie Transformation und Innovation in unterschiedlichen Branchen gelingen kann – von Chemie und Pharma bis zur Tech-Branche und Start-up-Förderung – und welche Rahmenbedingungen es dafür braucht, diskutierten Marc Biadacz (MdB CDU), Dr. Christoph Gürtler (VAA),

Oliver Hartmann (Siemens), Denise Helwerth (CURIA) und Franziska Röhr (Gateway Factory). Sie waren sich einig: Innovation braucht Freiraum und Mut, das richtige Maß an Regulierung – und Umsetzung statt Ankündigungen.

Adrian Willig (Verein Deutscher Ingenieure) warf einen Blick auf die Bedeutung von Führung in Schlüsseltechnologien und die Rolle technischer Innovationen für die Zukunftsfähigkeit des Standorts aus Sicht der Ingenieurinnen und Ingenieure. „Offenheit für Technologien und ein grundlegendes Technologieverständnis werden zur Voraussetzung für Innovation und wirtschaftlichen Erfolg.“

Ralph Brinkhaus, ehemaliger Fraktionsvorsitzender und heutiger Sprecher für Digitales und Staatsmodernisierung der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, blickte mit Optimismus in die Zukunft, mahnte aber auch an: „Es liegt jetzt an uns, was wir aus unseren guten Grundlagen machen!“

75 Jahre ULA

Der Abend des Führungskräfte tages war ganz dem 75-jährigen Jubiläum des Deutschen Führungskräfte verbands ULA gewidmet. In seiner Festrede würdigte ULA-Präsident Roland Angst die Entwicklung des Verbands als Stimme der Führungskräfte und als festen Bestandteil der arbeits- und wirtschaftspolitischen Debatten in Deutschland.

Die Arbeit der ULA wurde auch von ihrem europäischen Dachverband CEC European Managers gewürdigt. CEC-Präsident Maxime Legrand betonte zudem die Wichtigkeit eines geeinten Europas: „Europa ist nicht schwach. Es ist stark, aber noch immer zu fragmentiert. Unsere Aufgabe besteht jetzt darin, wirtschaftliche Stärke, Talent und Geschichte in eine gemeinsame Richtung zu lenken – und in das Vertrauen, gemeinsam zu handeln.“

Aus der Perspektive des Fußballs blickte der ehemalige Fußballnationalspieler und Kapitän Arne Friedrich auf Teamgeist und Führung. Im Gespräch mit Moderatorin Dr. Julia Kropf sprach er darüber, wie seine Fußballkarriere sein ►

Verständnis von guter Führung bis heute prägt: „Gewinnen ist für mich keine Frage von Ego, sondern von Vertrauen. Führung heißt nicht, alles zu wissen, sondern Orientierung zu geben und Menschen auch unter Druck miteinander zu verbinden.“

Zum Abschluss des Abends würdigte auch Gitta Connemann (CDU), Parlamentarische Staatssekretärin bei der Bundesministerin für Wirtschaft und Energie, die langjährige Arbeit des Deutschen Führungskräfteverbands: „Die ULA ist zu einer besonderen Organisation gewachsen. Sie baut Brücken zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Zwischen Führung und Menschlichkeit. Zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden.“

Ein Blick in die Zukunft

Der Deutsche Führungskräfteetag 2026 zeigte deutlich: Ob Deutschland auch künftig für seinen hohen Standard an Arbeitnehmerrechten und Wirtschaftskraft bekannt sein wird, hängt davon ab, ob es gelingt, Wettbewerbsfähigkeit, gute Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Verantwortung miteinander zu verbinden. Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle – als Gestalter, Vermittler und Brückenbauer, die ihre Teams fördern, qualifizieren und in eine wettbewerbsfähige Zukunft führen.

Der Blick richtet sich nun auf das kommende Jahr: Der nächste Deutsche Führungskräfteetag findet am 17. Juni 2027 in Berlin statt. ■



An der Paneldiskussion „Neue Arbeitswelt, neue Führung: Chancen für Deutschlands und Europas Wettbewerbsfähigkeit“ haben unter anderem Esra Limbacher (Stellvertretender Fraktionsvorsitzender der SPD im Deutschen Bundestag und Co-Sprecher des Seeheimer Kreises) sowie die 1. Vorsitzende des VAA Dr. Birgit Schwab teilgenommen.



Paneldiskussion „Leadership 2030 – wie Führungskräfte sich heute für die Zukunft aufstellen“ mit ULA-Vizepräsident Dr. Benjamin Koch, Dr. Anke Henrici (Mitglied des Sprecherausschusses der Bayer AG) Katharina Beck (Sprecherin für Finanzpolitik der Bundestagsfraktion von Bündnis 90/Die Grünen) und Jannis Poestges (Capital Top 40u40, Leader for Democracy 2025 und Führungskraft bei Netflix – von links nach rechts).

Von links nach rechts: ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer, Ralph Brinkhaus (ehemaliger Fraktionsvorsitzender sowie Sprecher für Digitales und Staatsmodernisierung der CDU/CSU-Bundestagsfraktion) und ULA-Präsident Roland Angst.



Fotos: Jens Schicke – ULA



Adrian Willig, Direktor und geschäftsführendes Präsidiumsmitglied des Verein Deutscher Ingenieure (VDI), bei seiner Rede.

Von links nach rechts: Oliver Hartmann (Mitglied des Sprecherausschusses der Siemens AG), Denise Helwerth (CURIA-Vorständin), Marc Biadacz (Sprecher der CDU/CSU-Bundestagsfraktion für Arbeit und Soziales), Franziska Röhr (Director of Future Regulatory Demands der Gateway Factory) und ULA-Vizepräsident Dr. Christoph Gürtler.



Fotos: Jens Schicke – ULA

Arne Friedrich (Stiftungsgründer, Podcasthost und ehemaliger Fußballnationalspieler) und Moderatorin Dr. Julia Kropf sprechen zum Thema „Gewinnen ist Teamsache“.



CEC-Präsident Maxime Legrand sprach in seinem Grußwort zum Thema „Shaping Tomorrow Together – the Power of Unified European Leadership“.

Gitta Connemann ist Parlamentarische Staatssekretärin im BMW.



Alle Höhepunkte des Führungskräftetages gibt es im Veranstaltungsfilm auf YouTube unter: www.youtube.com/channel/UCy1OQ3eUycZMw7NnAm5lbpw.

Weitere Bilder und die wichtigsten Inhalte des Führungskräftetages gibt es unter www.ula.de.



Führungskräfte sind weit mehr als nur Vorgesetzte – sie sind Gestalter



Foto: Yves Sucksdorff – Senatskanzlei

stellt uns alle aber auch vor Herausforderungen. Deshalb ist gerade in Zeiten des Wandels gute Führung von größter Bedeutung. Und ich denke an die globalen Krisen und Kriege, deren Auswirkungen auch bei uns spürbar sind. Die Transformation wird durch die Menschen gestaltet und begleitet, die mutig führen.

Führungskräfte wirken in vielen verschiedenen Bereichen, das zeigen die Mitgliedsorganisationen des Deutschen Führungskräfteverbands ULA eindrucksvoll. So verschieden die Branchen oder Themen sind, die führenden Köpfe agieren als Vorbilder in ihren Organisationen. Sie spielen eine entscheidende Rolle, die Transformation dort voranzutreiben, Orientierung und Stabilität zu geben und auch den sozialen Zusammenhalt sicherzustellen.

Und Wandel ist möglich. Der Berliner Senat hat die umfassendste Reform der Berliner Verwaltung seit Jahrzehnten auf den Weg gebracht. Das Landesorganisationsgesetz (LOG) ist Anfang 2026 in Kraft getreten, jetzt setzen wir es Schritt für Schritt in der Verwaltung um. Auch bei diesem Prozess kommt es auf die Führungskräfte in der Berliner Verwaltung an – sie müssen diese Reform leben und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Weg mitnehmen.

Egal, ob in Wirtschaft oder Politik: Es sind Führungskräfte, die den Wandel mitgestalten – mit Leistung und Verantwortung. Ich wünsche dem Deutschen Führungskräfteverband weiterhin viel Erfolg und für die Zukunft alles Gute. ■

Führungskräfte in Wirtschaft und Politik sind das Bindeglied zwischen der Vision eines Unternehmens oder einer Partei und der praktischen Umsetzung. Sie sind weit mehr als nur Vorgesetzte – sie sind Gestalter und geben in einer komplexen Welt die Richtung vor. Der Deutsche Führungskräfteverband ULA ist dabei die „Stimme für Leistung und Verantwortung“ – und das bereits seit 75 Jahren. Ich gratuliere herzlich zu diesem beeindruckenden Jubiläum.

Die Welt verändert sich rasant, und damit auch die Rahmenbedingungen für Wirtschaft und Politik. Der technologische Fortschritt, insbesondere die Künstliche Intelligenz, bietet große Chancen – und



Foto: Alavarez – iStock

Europe: from coordination to shared responsibility



Maxime Legrand ist Präsident der CEC European Managers.
Foto: Jens Schicke – ULA

Seventy-five years ago, ULA was founded in a Europe still recovering from one of the darkest chapters of its history. That same year, CEC European Managers was created. This parallel is not anecdotal. It reflects a shared conviction: that rebuilding Europe would not only be a political decision, but a human and managerial responsibility.

The European organizations were not created by institutions. They were built by managers — women and men who understood that beyond treaties and declarations, Europe would only exist if it could be made to work: in companies, in teams, in everyday decisions.

From the very beginning, managers have played this role. Translating vision into action. Connecting strategy to reality. Ensuring that cooperation was not only an idea, but a practice. They were, and remain, the people who make Europe function — not in summits, but in organizations.

Seventy-five years later, this role has not diminished. It has become more complex — and more essential.

Europe has achieved a great deal. A single market, common rules, a unique space of cooperation and social balance. But a persistent challenge remains: our difficulty to act as a fully coordinated and strategic whole.

European companies do not yet form a coherent ecosystem. Our financial markets remain fragmented — less capable of mobilizing the large-scale investment our companies need to compete globally. We still depend too much on others — on their energy, their critical raw materials, and their key technologies. And in today's world, dependence is never neutral. It constrains choices and transfers influence elsewhere.

Other major players act with speed, coherence, and clarity of direction. In this context, European fragmentation is not a detail. It creates vulnerability — and gradually reduces our ability to shape our own future.

This is precisely why the relationship between ULA and CEC matters — not only institutionally, but operationally. It reflects a shared responsibility: making cooperation work in practice, day after day, across borders and sectors.

Every day, managers connect teams, align objectives, and turn collective ambitions into concrete results. They absorb complexity so that organizations can move forward. They are, in a very real sense, the transmission belt of European integration.

But making Europe function is no longer enough.

The question we now face is more demanding: can we make Europe act?

Coordination, on its own, does not create direction. And without direction, even the strongest systems lose momentum. We need to define what we want to achieve together — and have the confidence to pursue it.

These are not abstract questions. They are choices that define what kind of power Europe wants to be — and whether it is ready to assume that responsibility.

Europe has the resources, the talent, and the experience. The rest is a matter of will — and of trust.

Seventy-five years after its foundation, ULA reminds us that progress does not happen by itself. It requires engagement, consistency, and the willingness to move forward together.

The next step is not only to cooperate. It is to assume a shared direction — taken not in declarations alone, but in the daily decisions of those who, quietly and concretely, build Europe from within. ■

Was Führung braucht und wer sie gibt – 75 Jahre geteilte Überzeugung und eine starke Stimme

Es heißt, das Aufkommen von Verbänden sei ein sicheres Indiz für die Professionalisierung eines Berufsfelds. Im Fall von Führungskräften ist das etwas komplex: Es gibt nicht die Managerin, den Abteilungsleiter. Es gibt viele von uns Führungskräften und wir alle haben einen so diversen Hintergrund wie die rund 3,5 Millionen Unternehmen, für die wir in Deutschland arbeiten. Darum würde uns ein starkes Rückgrat in der Wirtschaft fehlen, wenn es die ULA nicht gebe. Schließlich ist sie mehr als unsere gemeinsame Interessenvertretung, sie ist auch Netzwerk und Weiterbildungschance.

Was gute Führung braucht, damit beschäftigt sich die ULA im Wandel der Zeit. Heute wissen wir, als Führungskraft brauchen wir ein unerschöpfliches Repertoire. Unsere Aufgabe ist es, Menschen zu begeistern und Orientierung zu geben. Doch Orientierung brauchen wir ebenso. Und diese bietet uns die ULA als starker Dachverband. Hier geht es um den Wandel der Arbeitswelt, nicht erst seit der Homeoffice-Offensive von 2020 oder der KI-Revolution von 2023/24. Die ULA ist unsere starke Stimme. Im Unternehmen. In der Gesellschaft. Auch in der Politik. „Mutig führen, Haltung zeigen, Zukunft prägen“ ist darum das angemessene Motto des Führungskräftetags zum 75-jährigen Jubiläum der ULA. Es ist die Quintessenz, wofür die ULA als Gemeinschaft steht.

Als Gründungsmitglied des Deutschen Führungskräfteverbands blickt der VAA auf eine ganz besondere Verbindung zu-

rück. Wir waren von Beginn an dabei und wir wussten, warum: Gemeinsam sind wir besser. Wir stehen zusammen in guten Zeiten und auch in den wenigen schwierigen Momenten.

Dieses Engagement hat sich ausgezahlt. Das Sprecherausschussgesetz von 1989 war ein Meilenstein. Die Anerkennung der Führungskräfte als eigenständige Arbeitnehmergruppe im Europäischen Parlament war ein weiterer. Das sind keine kleinen Schritte, das sind Wegmarken, die zeigen, was möglich wird, wenn gemeinsame Interessen gemeinsam vertreten werden.

Was die ULA geleistet hat, ist eine Erfolgsgeschichte, auf die wir gemeinsam stolz sein dürfen. Sie hat früh verstanden, dass Führungskräfte branchenübergreifend dieselben fundamentalen Interessen teilen: fair behandelt zu werden, Mitsprache zu haben, ihre besondere Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft anerkannt zu sehen. Die ULA hat diese Stimmen gebündelt und sie dorthin getragen, wo Rahmenbedingungen entstehen: nach Berlin und später auch nach Brüssel.

Für mich persönlich ist genau diese branchenübergreifende Vielfalt innerhalb der ULA ein besonderer Wert. Die ULA hat, so würde ich es ausdrücken, vorzügliche Diversität seit Jahrzehnten in ihrer Struktur und ist damit ausgesprochen erfolgreich. Von den Naturwissenschaftlerinnen und Naturwissenschaftlern im VAA über Führungskräfte der Energie- und Versiche-



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

rungswirtschaft, der Luftfahrt, der Automobil- und Agrarwirtschaft bis zu Verantwortlichen in Logistik oder der Landwirtschaft in der IT- und Beratungswelt, in der Telekommunikationsbranche. Ob aus Konzernen, KMU oder Verwaltungen: Wir bringen unterschiedliche Perspektiven mit, lernen voneinander und profitieren davon.

Mit dieser starken Verbindung sind wir weit gekommen und haben politische Entscheidungen im Sinne der Führungskräfte in Deutschland geprägt. Für uns war bereits 1951 klar, dass ein gemeinsames Sprachrohr nicht optional ist. Die ULA war und ist eine Notwendigkeit. Was uns in 75 Jahren zusammengehalten hat, ist mehr als geteiltes Interesse: Es ist geteilte Überzeugung. Dass Führung Haltung braucht. Dass Haltung Gemeinschaft braucht. Auf diese Gemeinschaft und auf die nächsten Jahre gemeinsamer Partnerschaft freue ich mich. ■

WIR SIND DIE FAIR-GEGENÜBER- JUGENDLICHEN- VERSICHERUNG.

Die PKV legt Geld für höhere Behandlungskosten im Alter zurück. So sind alle Versicherten ihr Leben lang gut versorgt – ohne damit die jüngeren Generationen zu belasten.

Mehr Informationen unter:
www.pkv.de/besser-für-alle



Verband der Privaten
Krankenversicherung

Führung in bewegten Zeiten – Verantwortung, Orientierung, Zukunft



Steffen Kampeter ist Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA).

Foto: Laurence Chaperon – BDA

Seit 75 Jahren steht die ULA für Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen – für ihre Unternehmen, für die Beschäftigten und für unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Als Spitzenverband der leitenden Angestellten nimmt sie eine besondere Rolle in der deutschen Sozialpartnerschaft ein. Sie vertritt Menschen, die Arbeitnehmer sind und zugleich unternehmerische Verantwortung tragen. Diese Doppelrolle macht leitende Angestellte zu Brückenbauern zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung – und damit zu einem zentralen Stabilitätsfaktor in Zeiten des Wandels.

Dieses Jubiläum fällt in eine Phase tiefgreifender Umbrüche. Geopolitische Spannungen, technologische Transformation, demografischer Wandel und wachsender Wettbewerbsdruck stellen Unternehmen vor neue Herausforderun-

gen. Transformation gelingt jedoch nicht durch Regeln allein. Sie gelingt nur, wenn Menschen sie tragen – und wenn Führung Orientierung gibt.

Leitende Angestellte prägen Kultur, Zusammenarbeit und Leistungsbereitschaft in den Betrieben. Sie sorgen dafür, dass Ziele verstanden, Veränderungen akzeptiert und Innovationen umgesetzt werden. Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Innovationskraft sind keine abstrakten Größen. Sie sind das Ergebnis klarer Zielsetzungen, verlässlicher Rahmenbedingungen und eines Führungsverständnisses, das Leistung anerkennt und Verantwortung ermöglicht.

Deutschland kann mehr. Seine Unternehmen können mehr. Und seine Führungskräfte können mehr. Doch der Wirtschaftsstandort braucht dringend ein Update. Über Jahre hinweg hat sich eine

Überregulierung aufgebaut, die unternehmerische Freiheit einschränkt, Verantwortung verlagert und Entscheidungsspielräume verengt. Das schwächt Betriebe und belastet diejenigen, die täglich Führung übernehmen.

Besonders deutlich wird das bei den Lohnzusatzkosten. Sie liegen auf einem Niveau, das Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen belastet – und sie wirken wie eine Strafsteuer auf Leistung und Verantwortung. Für Führungskräfte, die zusätzliche Aufgaben übernehmen, ist das ein fatales Signal. Die Vorschläge der Finanzkommission Gesundheit zur Stabilisierung der Sozialversicherungsbeiträge zeigen, dass Entlastung möglich ist. Jetzt kommt es darauf an, diesen Weg konsequent zu gehen.

Gleichzeitig verschärft der demografische Wandel den Fachkräftemangel. Umso wichtiger ist es, vorhandene Potenziale im In- und Ausland zu erschließen und attraktive Bedingungen für Leistung und Verantwortung zu schaffen. Dazu gehört auch ein entschlossener Bürokratieabbau. Wenn Führung wieder wirksam sein soll, braucht sie Handlungsspielräume – nicht immer neue Berichtspflichten und Kontrollmechanismen.

ULA und BDA werden auch in Zukunft vertrauensvoll zusammenarbeiten. Was uns eint, ist der Wunsch nach einem starken und wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstandort.

Die Zusammenarbeit funktioniert – nicht nur auf Verbandsebene, sondern auch in den Unternehmen. Leitende Angestellte sind als Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur und bringen bei dieser Aufgabe Praxisnähe und wirtschaftliches Verständnis mit. Die Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten leisten einen wichtigen Beitrag für die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Betrieb.

Hier wird die Rolle der Führungskräfte als Brückenbauer gelebt. Gute Führung bleibt damit der Schlüssel für wirtschaftliche Stärke und gesellschaftlichen Zusammenhalt – heute mehr denn je. ■

Sprecherausschüsse und deren Historie

von Gerhard Kronisch, Rechtsanwalt und
Fachanwalt für Arbeitsrecht

Das am 1. Januar 1989 in Kraft getretene Sprecherausschussgesetz schuf die gesetzliche Grundlage für die Interessenvertretung der leitenden Angestellten.

Vorausgegangen waren vielfältige Bemühungen, insbesondere der ULA, eine kollektive Interessenvertretung gesetzlich zu verankern. Bei der Verabschiedung des BetrVG1972 hatte der Gesetzgeber von der Einführung gesetzlicher Sprecherausschüsse abgesehen, weil die Stellung der leitenden Angestellten noch nicht eindeutig war. Gehörten sie nicht eher zu einer dritten Gruppe, angesiedelt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer?

Auch in der Folgezeit fand sich keine Mehrheit für eine gesetzliche Regelung. Die Gewerkschaften sahen keine Notwendigkeit für eine kollektive Interessenvertretung. Die Arbeitgeberverbände hielten eine Vertretung auf privatrechtlicher Grundlage für ausreichend: Die leitenden Angestellten hatten Anfang der 1970er Jahre in weit mehr als 100 Unternehmen freiwillige Sprecherausschüsse gebildet. Das Bundesarbeitsgericht erklärte deren Bildung in seiner Entscheidung vom 19. Februar 1975 (AP Nr. 9 zu § 5 BetrVG1972) für zulässig.

1985 brachten die CDU/CSU und die FDP den Gesetzesentwurf zur Verstärkung der Minderheitenrechte in den Betrieben und Verwaltungen (MindRG) ein, der auch die Errichtung von Sprecherausschüssen vorsah. Er wurde aber nicht abschließend beraten. Erst am 20. Dezember 1988 wurde das Sprecherausschussgesetz auf Basis eines Gesetzesentwurfs der CDU/CSU und der FDP verabschiedet.

Die leitenden Angestellten konnten damit endlich ein eigenständiges betriebsverfassungsrechtliches Vertretungsorgan, den Sprecherausschuss, bilden. Neben der gemeinschaftlichen Repräsentation und

Interessenvertretung der Leitenden unterstützt der Sprecherausschuss diese auch individuell, sofern sie ihn damit beauftragen, § 26 SprAuG.

Anders als der Betriebsrat hat der Sprecherausschuss keine Mitbestimmungs-, sondern lediglich Mitwirkungsrechte in Form von Unterrichts-, Anhörungs- und Beratungsrechten. Mit diesem Instrumentarium wirkt er bei der Entscheidungsfindung mit. Arbeitgeber und Sprecherausschuss müssen per Gesetz vertrauensvoll zum Wohle der Leitenden und des Unternehmens zusammenarbeiten.

Der Sprecherausschuss vertritt die kollektiven Interessen der leitenden Angestellten, § 25 Abs. 1 SprAuG, und hat bei allen Sachverhalten, welche die kollektiven Belange der Leitenden betreffen, auch ein Initiativrecht. Setzt der Sprecherausschuss ein Thema auf seine Agenda, ist der Arbeitgeber verpflichtet, mit ihm darüber zu beraten.

Die Rechte des Sprecherausschusses ergeben sich aus den §§ 27, 28, 30 und 32 SprAuG. Arbeitgeber und Sprecherausschuss können gemäß § 28 SprAuG Richtlinien und Vereinbarungen zu Arbeitsverhältnissen der Leitenden treffen. Dies betrifft deren Inhalt, Abschluss oder Beendigung.

Weitere Aufgaben des Sprecherausschusses betreffen den Gleichbehandlungsgrundsatz, § 27 SprAuG. Der Sprecherausschuss soll dafür sorgen, dass leitende Angestellte hinsichtlich ihrer Rasse, ihrer ethnischen Herkunft, ihres Alters, ihrer gewerkschaftlichen Betätigung, ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen

Identität nicht diskriminiert werden. Fragen der Gehaltsgestaltung sind gem. § 30 Nr. 1 SprAuG mit dem Sprecherausschuss zu beraten. Dies gilt auch für Änderungen bei Gehaltssystemen.

Nach § 32 Abs. 2 SprAuG muss der Arbeitgeber den Sprecherausschuss über geplante Betriebsänderungen, die auch wesentliche Nachteile für leitende Angestellte mit sich bringen können, rechtzeitig und umfassend unterrichten und mit ihm über den Ausgleich oder die Milderung wirtschaftlicher Nachteile beraten.

Auch bei Kündigungen ist der Sprecherausschuss anzuhören, § 32 Abs. 2 SprAuG. Eine fehlende oder fehlerhafte Anhörung führt zur Unwirksamkeit der Kündigung. Die Sprecherausschüsse haben eine echte Erfolgsgeschichte hingelegt. In vielen Unternehmen sind sie von Arbeitgebern und Betriebsräten als Partner akzeptiert und aus der Praxis nicht mehr wegzudenken. ■



Foto: Maria Schulz Fotografie – VFF

Leitende Angestellte: Nur wer sich ändert, bleibt sich treu!



*Dr. Gregor Thüsing ist Professor an der Universität Bonn und dort seit 2004 Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Recht der sozialen Sicherheit.
Foto: Universität Bonn*

Die ULA hat eine lange Geschichte – der leitende Angestellte eine noch längere. Bereits in den wichtigen Lehrbüchern des Arbeitsrechts der Weimarer Republik taucht der Begriff im Schlagwortverzeichnis auf – sowohl bei Kaskel, als auch bei Hueck/Nipperdey, jeweils an mehreren Stellen.

Die besondere (arbeits-)rechtliche Stellung dieser Mitarbeitergruppe ist schon damit hinreichend belegt. Auch künftig wird man diese Kategorie nicht juristisch „wegrationalisieren“ können und wohl auch nicht wollen. Aber nur wer sich ändert, bleibt sich treu, dichtete einst der große Wolf Biermann. Wie sich die Arbeitswelt wandelt und wandeln wird, wird sich auch der leitende Angestellte wandeln.

Drei Gedanken seien der ULA zum Jubiläum mit auf den Weg gegeben: Kennzeichen des leitenden Angestellten ist seine besondere Stellung im Arbeitszeitrecht. Von den allgemeinen Regeln ist er ausgenommen, es gilt die (mitunter vage) Grenze des allgemeinen Gesundheitsschutzes. Der Grund dafür: Er kann ja weitgehend selbst über seine Arbeitszeit bestimmen. Aber das können heute mehr als früher. Vertrauensarbeitszeit und Co. prägen moderne Unternehmenskultur. Die Neuabgrenzung des Arbeitszeitrechts kann sich daher an der Rechtsprechung zum leitenden Angestellten

orientieren. Europa zwingt zur Arbeitszeitaufzeichnung (EuGH 14.05.2019 – C-55/18 – CCOO), und wer das nicht muss, den muss der nationale Gesetzgeber ausdrücklich benennen. Hier können künftig auch Personen ohne Personalverantwortung und hoher Expertise mit in den Kreis genommen werden. „Spezialisten“ werden den „Vorgesetzten“ stärker angenähert.

Kennzeichen des leitenden Angestellten ist seine besondere Stellung im Mitbestimmungsrecht – Sprecherausschuss, nicht Betriebsrat. Das hat seinen guten Grund, und auch dies kann sich fortentwickeln: Bewegen sich die Mitbestimmungsregime auseinander oder nähern sie sich aneinander an? Blickt man die Vergangenheit, so wird man eher ein Auseinanderdriften feststellen. Aggioramentos des Betriebsverfassungsgesetzes wurden für das Sprecherausschussgesetz nicht nachvollzogen. Hier besteht Nachholbedarf. Prüfet alles und behaltet das Gute. Betriebsrätevergütung war ein heißes Eisen – Sprecherausschussvergütung ist es nicht. Betriebs-

ratsbehinderung als Officialdelikt ist auf der politischen Agenda – und der Sprecherausschuss?

Den leitenden Angestellten kennzeichnet die Leitung – das Wort legt es nahe. Die aber ändert sich in Zeiten von KI und Digitalisierung. Kollege Avatar wird wohl in absehbarer Zeit nicht die Vorgesetztenrolle einnehmen, aber er wird Leitung unterstützen und vorbereiten. Es wird vielleicht nicht nur eine Frage guter Personalführung sein, sondern auch eine Rechtsfrage, wo Unterstützung aufhören darf, und wo menschliche Eigenverantwortung beginnen muss. Das europarechtliche Verbot der ausschließlich automatisierten Entscheidungsfindung (Art. 22 DSGVO) gibt hier den Maßstab vor.

Wohin dies alles rechtlich führen wird? Wer weiß. Was man aber weiß: Es bleibt spannend. ■

Seeing **beyond**



Verantwortung für Führung mit Weitblick.

Seit 75 Jahren setzt sich der Deutsche Führungskräfteverband ULA konsequent für die Förderung einer verantwortungsvollen Führungskultur und eine zukunftsfähige Wirtschaft ein. ZEISS sagt Danke für das langjährige Engagement und gratuliert zum Jubiläum.

zeiss.com



Die ULA prägt seit Jahrzehnten den Dialog über starke Führung in Deutschland.
DAZU GRATULIEREN WIR HERZLICH.

Wir bei TLEX glauben:
Die Zukunft braucht Führungspersönlichkeiten mit Präsenz, Klarheit und Haltung.

Deshalb bilden wir Coaches und Führungskräfte aus, die Transformation wirksam begleiten.

**Transformations-
& Präsenz-Coaching Ausbildung**

Start: 15.06.2026

www.tlexinstitute.com

TLEX[®]
INSTITUTE



Wie KI Führung in Organisationen verändern wird und wie wir uns darauf vorbereiten können

Von Prof. Eric Kearney

KI verändert die Art und Weise, wie Organisationen funktionieren. Ich teile die Auffassung, dass die Transformation aller Lebensbereiche durch KI in den nächsten fünf bis zehn Jahren größer sein wird, als sich das die meisten Menschen derzeit vorstellen können. Es mag eine KI-Blase bei Börsenbewertungen geben, doch der technologische Fortschritt selbst wird sich nicht verlangsamen.

In Unternehmen geht es derzeit vor allem um die Automatisierung operativer Prozesse. Doch wie wird KI die Führung von Mitarbeitenden verändern? Werden Menschen auch künftig Vorteile gegenüber KI haben beim Inspirieren und Motivieren, bei der individuellen Ansprache und beim Zusammenschweißen Vieler zur Realisierung ambitionierter Visionen – also bei

Führung im engeren Sinne (gemäß Zalezniks Unterscheidung zwischen Management und Führung)?

Zumindest für die nächsten Jahre liegt der vielversprechendste Weg nicht im Entweder-oder, sondern in der Zusammenarbeit mit KI. Hierzu ein Beispiel. Mitarbeitende unterscheiden sich in Persönlichkeit, Werten, Erfahrungen, Kommunikationsstil und Motivationslagen. Fast alle Führungskräfte kennen die Situation, dass sie manche Mitarbeitende besser „erreichen“ als andere. Wohlwollend gemeintes Feedback wirkt bei manchen engagementförderlich, bei anderen kaum. Die zentrale Frage lautet: Was genau müsste ich sagen, um Mitarbeiterin A oder Mitarbeiter B für unsere gemeinsamen Ziele zu motivieren?

*Dr. Eric Kearney ist Professor für Führung, Organisation und Personal an der Universität Potsdam. Er ist zudem Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des Deutschen Führungskräfteverbands ULA.
Foto: Victoria Aurel*



KI bietet enormes Potenzial zur maßgeschneiderten Kommunikation. Unternehmen wie Meta und Alphabet sind deshalb so erfolgreich, weil sie Nutzerdaten zu Profilen verdichten und uns auf unsere individuellen Interessen und (vermeintlichen) Bedürfnisse maßgeschneiderte Werbung zeigen. In ähnlicher Weise erlaubt KI Führungskräften, ihre Kommunikation an die Besonderheiten ihrer Mitarbeitenden anzupassen. Der Mechanismus lässt sich auch ethisch verantwortungsvoll und im Sinne der Mitarbeitenden nutzen. Wir sagen der KI unser Ziel – etwa ein Teammitglied für ein neues Projekt zu begeistern oder Unzufriedenheit mit einem abgeschlossenen Projekt so

zu kommunizieren, dass daraus Lernen und höheres Engagement resultieren. Und die KI schlägt anschließend vor, wie wir dies bei Mitarbeiterin A anders gestalten sollten als bei Mitarbeiter B.

Damit dies überzeugend gelingt, müssen wir zweierlei tun. Erstens: der KI – also Sprachmodellen wie Claude, Gemini oder ChatGPT – mitteilen, welche wissenschaftlich fundierten Modelle sie dafür nutzen soll. Die Wahl der richtigen Modelle ist entscheidend für die Qualität der Empfehlungen. Zweitens: der KI Informationen über die betreffenden Personen geben. Dabei geht es nicht um sensible Daten, sondern um unsere eigene Einschätzung von Eigenschaften wie Extroversion und Offenheit, individuellen Motivatoren oder typischen Reaktionen auf Lob und Kritik.

Bei alledem ist – wie grundsätzlich im Umgang mit KI – Vorsicht geboten. Daher sollte nicht jede Führungskraft für sich allein entscheiden, wie sie KI einsetzt, sondern das Unternehmen als Ganzes sollte eine Strategie entwickeln, die Chancen und Risiken systematisch abwägt. Dabei sollte man das große Ganze nicht aus dem Blick verlieren. Die KI-Tools von heute sind wahrscheinlich die schlechtesten, mit denen wir künftig arbeiten werden. KI ist eine derart transformative Technologie, dass eine über einzelne Tools hinausgehende, ganzheitliche Beschäftigung mit dem Thema für Unternehmen wettbewerbsentscheidend und für Führungskräfte karrierebestimmend sein wird. ■

Weitere Infos unter <https://erickearney.de>.

Transformation beginnt im Aufsichtsrat

Fotos: privat, Fotofabrik Stuttgart



Von Prof. Manuela Rousseau und Prof. Julia Duwe

Ob Krisen, Klimawandel oder KI: Täglich kämpfen Führungskräfte mit neuen Herausforderungen: Ein Unternehmen zu führen, heißt heute, es zu transformieren. Diese Führung beginnt im Aufsichtsrat.

„Es ist still im Raum. Die Unterlagen liegen vor uns. Quartalszahlen. Risikoberichte. Der nächste Punkt auf der Agenda: eine Investition in ein zukünftiges Geschäftsfeld.“ Manuela Rousseau erinnert sich an unzählige solcher Momente in ihren 25 Jahren im Aufsichtsrat von Beiersdorf, zuletzt als Stellvertretende Vorsitzende. „Eine Zeit zwischen Stabilität und Disruption, zwischen verlässlichem Kerngeschäft und der Frage: Was kommt als Nächstes?“ Ein Aufsichtsrat hat eine gesetzliche Pflicht zur Kontrolle. Aber wer nur kontrolliert, verpasst seine zweite Aufgabe: Zukunft ermöglichen.

Was die Expertin beschreibt, spitzt sich in vielen Branchen heute dramatisch zu: Unternehmen müssen mit aller Kraft ihr Kerngeschäft erhalten und gleichzeitig ein neues Standbein für die Zukunft bauen. Den Spagat bezeichnet die betriebswirtschaftliche Forschung als „Ambidextrie“, auch „Beidhändigkeit“. Es geht um die Fähigkeit, widersprüchliche Strategien

gleichzeitig zu verfolgen, das Kerngeschäft zu stabilisieren und es gleichzeitig zu transformieren.

Ambidextrie ist Schlüsselkompetenz für große Transformationen. Je unsicherer das Umfeld, desto unbekannter und risikobehafteter werden die Entscheidungen. Die Rolle des Aufsichtsrats gewinnt in diesem Umfeld stark an Bedeutung. Das Gremium trägt Entscheidungsmacht auf Zeit. Wer diese Rolle in einer Zeit der Umbrüche auf die Rückschau und Kontrolle reduziert, verhindert schlimmstenfalls die Transformation des Unternehmens.

Es geht darum, nicht nur die Risiken zu betrachten, sondern strategische Weichen für die Zukunft zu stellen. Dabei wächst die Fülle an neuen Themen, in denen strategisches Sparring durch den Aufsichtsrat benötigt wird, mit Höchstgeschwindigkeit. Um nicht nur mitzuhalten, sondern ihrer Zeit voraus zu sein, müssen die Gremien sich kontinuierlich selbst erneuern.

Ambidextrie ist dabei keine Einbahnstraße vom Aufsichtsrat zum Vorstand. Leitende Angestellte stehen im operativen Spannungsfeld. Sie spüren früher als jedes Gremium, wo Strukturen zu eng werden, wo Märkte kippen, wo Kultur Veränderung braucht. Ein aktiver Aufsichtsrat schafft Räume, in denen diese Perspektiven gehört werden. Nicht als Umgehung des Vorstands, sondern als strategische Tiefenschärfe. Die Qualität eines Aufsichtsrats misst sich nicht nur an seinen Beschlüssen, sondern an den Fragen, die er stellt und an der Offenheit, unbequeme Antworten auszuhalten.

In der Theorie klingt das alles einfach. In der Realität ist es schwer. Manuela Rousseau erinnert sich an eine Sitzung, in der über hohe Investitionen in ein neues Marktsegment diskutiert wurde: „Das Kerngeschäft lief stabil. Die Zahlen stimmten. Ein Kollege ermahnte uns: ‚Warum ein Risiko eingehen? Wir dürfen das Kerngeschäft nicht gefährden.‘ Ich hörte da etwas anderes. Es war ein Festhalten am Status quo. ‚Wir dürfen uns nicht verändern.‘“

Aber Ambidextrie bedeutet, genau in diesen Momenten Verantwortung zu übernehmen und zu fragen: „Was passiert mit unserem Unternehmen, wenn wir es nicht tun?“ Ambidextrie ist kein theoretisches Modell. Sie ist eine Haltung. Es ist die Bereitschaft, Unsicherheit nicht reflexhaft abzulehnen, sondern mit ihr zu arbeiten und Zukunft zu ermöglichen. ■

Dr. Julia Duwe ist Professorin für Strategic Transformation Design an der Hochschule für Gestaltung Schwäbisch Gmünd.

Manuela Rousseau ist Professorin für Kultur- und Medienmanagement am Institut KMM in Hamburg, VAA-Mitglied und war langjährige Vorsitzende der VAA-Kommission Aufsichtsräte.

Vom Führungsfrust zur Führungslust

Von Prof. Jürgen Weibler

Im Jahr 2025 gibt es in Deutschland nach einer von mir erstmals zugeschnittenen intelligenten synthetischen Schätzung rund 4,8 Millionen Personen mit formaler disziplinarischer Führungsverantwortung für mindestens einen Mitarbeitenden – von der strategischen bis zur operativen Ebene, in weiter Fassung inklusive Handwerk (mit einer Spannweite von vier bis fünf Millionen). Das entspricht etwa 10,4 Prozent aller Erwerbstätigen (mit Managementbezug eher gut sieben Prozent).

Diese Positionen sind insgesamt stabil, jedoch deutlich häufiger und länger unbesetzt als 2015. Führungsvakanzen schwächen die strategische Handlungsfähigkeit, stören Abläufe und verursachen hohe direkte wie indirekte Kosten in Milliardenhöhe. Neben demografischen Faktoren spielen organisationale Anforderungen und individuelle Interessen eine zentrale Rolle.

Besonders kritisch sind interessengeleitete Vakanzen: Nur noch wenige Beschäftigte streben Führung an. Laut Studien planen lediglich sieben Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung, in den nächsten fünf bis zehn Jahren eine solche Rolle zu übernehmen. Selbst unter Führungskräften möchten langfristig nur rund 40 Prozent in ihrer Funktion bleiben. Eine KOFA-Studie zeigt: Nur etwa jeder Siebte kann sich Führung vorstellen, weitere 40 Prozent nur unter bestimmten Bedingungen. Großorganisationen sind bislang etwas weniger betroffen.

Die Sicherung qualifizierter Führungskräfte wird damit zur zentralen Herausforderung für Unternehmen, Verwaltungen und NPOs. Entscheidend ist ein besseres Verständnis sinkender Führungsmotivation, die sich aus drei Komponenten speist: Erstens die affektive Komponente – Freude und positive Emotionen gegenüber Führung, die etwa durch steigenden administrativen Aufwand sinken. Zweitens die kalkulatorische Komponente – die Abwägung von Vor- und Nachteilen: Gerade der Einstieg in Führung erscheint oft finanziell wenig attraktiv bei gleichzeitig steigenden Risiken und Belastungen. Wer diesen Schritt nicht geht, entwickelt sich auch nicht weiter. Drittens die sozial-normative Komponente – Selbstverpflichtung und Erwartungen des Umfelds, die zunehmend schwächer werden, etwa durch stärkere Rückzugsorientierung ins Private und ein verzerrtes Führungsbild.

Zentral ist zudem die Führungsidentität: die intrinsische Überzeugung, sich selbst als Führungskraft zu sehen und führen zu wollen. Sie entsteht aus frühen Erfahrungen – etwa in Schule oder Verein – und wird im Berufsleben verstärkt oder gehemmt. Existieren fehlende Gelegenheiten zum Ausprobieren, wird Führung überwiegend negativ erlebt oder bleibt Unterstützung bleibt, sinkt die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.



Dr. Jürgen Weibler ist Professor und Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation, an der FernUniversität in Hagen. Foto: Carsten Sander – FernUniversitaet

Was ist zu tun? Vieles, beispielsweise: individuelle Entwicklungspläne etablieren, den Wert von Führung erlebbar machen und frühzeitig Experimentierräume schaffen – etwa durch Projektleitungen, Teilverantwortung oder Stellvertretungen. Zudem frühe Einbindung der Mitarbeitenden in Alltagsentscheidungen, um Selbstwirksamkeit zu stärken. Positive Vorbilder sind ebenso wichtig wie attraktive Rahmenbedingungen: angemessene Vergütung, ausreichend Zeit für Führung und Unterstützung einer tragfähigen Work-Life-Balance. So kann sich eine stabile Führungsidentität entwickeln und die Motivation für Führung wachsen. Negative Assoziationen mit der Führungsrolle aktiv adressieren („Regretting Leadership“ vermeiden). Merke: Die Besetzung einer Führungsposition ist nicht das Ende, sondern der Beginn wirksamer Führungskräfteentwicklung. ■



Lasst uns hinschauen.

Gemeinsam
#GegenHassImNetz

Systemische Perspektive auf Organisation, Technologie und Mensch

Von Prof. Theresa Treffers

Generative Künstliche Intelligenz ist eines der wichtigsten Themen für Unternehmen und Führungskräfte. Nach anfänglichen Versuchen und Use-Case-Tests bleibt die Frage jedoch häufig offen, wie KI zu echter Wertsteigerung führen kann.

Während einige Unternehmen KI schon tiefgreifend und umfassend integriert haben in Strukturen und Prozesse, sogenannte AI-native Organisations, stehen andere Unternehmen noch vor der Herausforderung, den KI-Einsatz über gelungene Use Cases hinaus zu skalieren. Wie können Unternehmen KI so einsetzen, dass sie echte Wertschöpfung generiert? Dafür braucht es einen anspruchsvollen systemischen Dreiklang aus Organisation, Technologie und Mensch.

KI Einsatz in Strukturen, Prozessen und Aufgaben

KI wird in Organisationen zu echter Wertsteigerung führen, wenn Strukturen, Prozesse und Aufgaben richtig aufgesetzt sind. Ähnlich wie bei der digitalen Transformation, die in der Digitalisierung nicht zu Wertsteigerung führt, wenn Offlineprozesse eins zu eins in Onlineprozesse überführt werden, wird KI nicht zu Wertsteigerung führen, wenn KI auf bestehende, oft zu komplizierte und ungenau definierte Prozesse aufgesetzt wird. Das bedeutet für Unternehmen und Führungskräfte, dass sie zunächst Strukturen, Prozesse und Aufgaben transparent abbilden und diese kritisch prüfen müssen, bevor sie auf Basis der Gewinn- und Verlustrechnung entscheiden, wie sie verändert oder neu aufgesetzt werden müssen, um KI darin wirksam einsetzen zu können.

Generative KI, agentische KI und KI-Agenten

Während die Anfänge des generativen KI-Zeitalters stark von Sprachmodellen wie ChatGPT geprägt waren, gehen die aktuellen Entwicklungen hin zu agentischer KI, das heißt, die Fähigkeit, dass KI autonom handelt, und zum Einsatz von KI-Agenten wie zum Beispiel Microsoft Copilot. Die Zukunft der Arbeit, Zusammenarbeit und Führung wird in anspruchsvollen Multi-Agenten-Systemen liegen. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen dafür ebenfalls Strukturen, Prozesse und Aufgaben klar definiert und abgebildet werden. Es empfiehlt sich eine Agenten-Architektur, die planen, generieren und bewerten kann. Der Bewerter bewertet das Ergebnis des Generator iterativ, bis die Qualität ausreichend ist. Der Orchestrator (Agent oder KI) plant und orchestriert die Zusammenarbeit der einzelnen Agenten.



Foto: Astrid Eckart – TUM

„Human-in-the-loop“ erfordert Reskilling

Aktuell besteht eine große Kluft zwischen dem, was KI leisten kann, und dem, wie sie tatsächlich in Unternehmen genutzt wird. Die technologischen Entwicklungen überholen die Akzeptanz und Vorstellungskraft der Menschen. „Human-in-the-loop“ wird als wünschenswertes Konzept herangezogen, umgesetzt werden jedoch häufiger Konzepte wie „AI-in-the-loop“ oder „AI-in-the-process“. Um „Human-in-the-loop“ tatsächlich zu realisieren, müssen Mitarbeitende und Führungskräfte in die nächste Phase des KI-Einsatzes eintreten, indem sie Aufgaben – und auch ganze Prozesse – mit hoher Verlässlichkeit an agentische KI übertragen.

Mit der agentischen Delegation werden andere Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften wichtig. Das sogenannte Reskilling fokussiert auf Kompetenzen wie kritisches Denken, Kontextkenntnis, systemische Überlegungen, tages Wissen und auf ein Verständnis davon, wie ein gutes und ein exzellentes Ergebnis aussieht. Ohne Fokus auf diese Kompetenzen entstehen keine besseren Ergebnisse und keine Wertsteigerung mit KI in Unternehmen, sondern lediglich der produktivitätsschädliche „Workslop“ (= automatisch erzeugte Arbeit, die zwar schnell produziert wird, aber wenig echte Substanz oder Qualität hat).

--- Artikel zu 100 Prozent von einem Menschen verfasst --- ■

Dr. Theresa Treffers ist Professorin an der TUM School of Management und der Privatuniversität Schloss Seeburg.

„Wie ist das Wasser?“

Von Prof. Guido Möllering

Der Ruf nach „Führung“ wird gerade in Zeiten des Umbruchs laut. Das ist eine paradoxe Hoffnung. Transformation braucht Führungskräfte, die zu eigener Entwicklung anregen.



Foto: Volker Wiciok – UWH

„Wie ist denn das Wasser heute?“, fragt ein älterer Fisch zwei jüngere Fische. Die beiden schauen verdutzt: „Was ist Wasser?“ Diese launige Begegnung – frei nach David Foster Wallace – ist ein Klassiker in Diskursen rund um Organisationskultur. Sie verdeutlicht Einbettung und Endogenität. Sie dämpft die Erwartungen an den Wandel von innen.

Den jungen Fischen ist noch nicht einmal bewusst, dass sie im Wasser leben. Der ältere Fisch ist reflektierter, doch in seinen Möglichkeiten ebenso darauf beschränkt, dorthin zu schwimmen, wo die Temperatur, der Sauerstoffgehalt oder das Nahrungsangebot ein wenig besser wären.

Wenn heute von Transformation die Rede ist, dann geht es eigentlich um den Gang an Land. Das ist mehr als bloß „Change“. Transformation bezeichnet eine grundlegende Umformung. Man erkennt die vorige Form kaum wieder. Der Fisch ist an Land (dann) kein Fisch mehr.

Somit erscheint es paradox, wenn Fische erwarten, dass ein Fisch sie an Land führt. Kein Wunder, dass sie das Wasser nicht verlassen, sondern nur ein wenig den Standort ändern und nach dem Ort suchen, wo früher mal das Wasser so angenehm und die Nahrung so üppig war.

Es ist verzwickt. Echte Transformationen

von innen erscheinen unrealistisch. Sie scheitern bereits an der Vorstellungskraft derjenigen, die sie initiieren sollen. Externe Führungspersonen und Beratende hingegen unterliegen entweder noch den gleichen Pfadabhängigkeiten oder aber sie verändern zu radikal und zu schnell.

Es mildert die Paradoxien ein wenig ab, nicht primär an das Davor und Danach zu denken, sondern an das Dazwischen und Dahin. Schließlich gibt es Amphibien als Vorbilder und Führung kann vermitteln, dass man auch außerhalb des Wassers (besser) leben und sich noch entwickeln kann. Transformation als Prozess.

Führungskräfte können die Analogie der Fische als Ermutigung nehmen und als Argument gegen unzumutbare Erwartungen. Die prinzipielle Offenheit für Veränderungen bedeutet nicht gleich den Sprung an Land. Führung ist vielmehr die Aufgabe, andere Fische nach dem Wasser zu fragen: Wie läuft es? Was könnte besser? Wann probieren wir es aus?

Die jungen Fische könnten ja flapsig antworten: „Wie das Wasser heute ist? – Was fragst Du uns? Bist doch selbst drin!“ Dann müsste der ältere Fisch antworten: „Wie es für mich ist, weiß ich ja, aber wie ist es für Euch?“ So entsteht Raum für Perspektiven und neue Ideen.

Der Führungsstil der transformationalen Führung (unter anderem nach Bernhard M. Bass) scheint hier naheliegend. Damit ist zwar im engeren Sinne eine Transformation der Geführten gemeint. Doch diese individuelle Dynamik ist hilfreich, wenn nicht gar nötig, um Transformationen auch auf organisationaler oder gesellschaftlicher Ebene zu vollziehen.

Da lauert freilich die nächste Paradoxie. Es ist absurd zu erwarten, dass jemand eigenständig wächst, um Visionen anderer zu erfüllen. Transformationsförderlich ist eine Führung, die immer wieder anregt, gemeinsam Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen. Welche (bessere) Zukunft – im Wasser, an Land oder amphibisch – könnte für uns nachhaltig möglich sein?

Der ULA ist in diesem Sinne zu ihrem 75-jährigen Jubiläum zu gratulieren und zu wünschen, dass sie als Dachverband, wie auch die Führungskräfte in ihren Mitgliedsverbänden, weiterhin transformativ und partnerschaftlich fragt: Wie ist das Wasser? ■

Dr. Guido Möllering ist Universitätsprofessor, Direktor und Lehrstuhlinhaber am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke und seit 2017 Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der ULA.

Wie Business Leadership Verantwortung übernehmen kann

Von Prof. Petra Schleiter

Weltweit nimmt derzeit der Druck auf Demokratien zu. Für Führungskräfte ist das kein abstraktes Thema, sondern eine Entwicklung mit direkten Auswirkungen auf das Risikoprofil ihrer Unternehmen. Demokratische Erosion polarisiert, untergräbt den Zusammenhalt in Belegschaften, erhöht regulatorische und geopolitische Risiken, stört globale Lieferketten und treibt Kapitalkosten durch sprunghaft steigende Risikoprämien.



Foto: John Cairns

Warum Führungskräfte gefragt sind

Demokratie ist für Unternehmen kein bloßer politischer Rahmen, sondern kritische Infrastruktur. Rechtsstaatlichkeit, verlässliche Verträge, offene Märkte und berechenbare Politik tragen globale Wertschöpfungsketten und schaffen Stabilität für Investitionen und Innovation. Erodieren diese Grundlagen, steigen Risiken systematisch. Das macht das Engagement für demokratische Rahmenbedingungen zum Risikomanagement und zur Führungsaufgabe. Unternehmen profitieren von Demokratie und wirken zugleich auf sie zurück. Sie prägen Regeln, Diskurse und Erwartungen. Die Führungsaufgabe liegt darin, diese Hebel wirkungsvoll zu nutzen.

Führung beginnt intern

Polarisierte Belegschaften sind ein Produktivitätsrisiko und erfordern aktive Führung: Diskursfähigkeit, transparente Prozesse, Integration von Vielfalt und Beteiligung stärken Vertrauen und Entscheidungsfähigkeit. Das sind keine Zusatzprogramme, sondern Voraussetzungen stabiler Organisationen in fragmentierten politischen Umfeldern. Gleichzeitig senken robuste Governance, wirksame Antikorruptionssysteme und menschenrechtliche Sorgfalt klar identifizierbare Rechts- und operative Risiken. Sie erhöhen die Verlässlichkeit gegenüber Investoren und Geschäftspartnern und stärken damit die finanzielle und operative Resilienz.

Führung wirkt nach außen

Transparente Interessenvertretung und konsistente Positionen stärken die Legitimität gegenüber Politik und Öffentlichkeit und reduzieren das Risiko willkürlicher regulatorischer Eingriffe. Koordiniertes demokratisches Engagement über Verbände bündelt Stimmen, ermöglicht die gemeinsame Entwicklung von Best Practices, nutzt geteilte Expertise, und senkt individuelle Risiken. Erfahrungen aus Polen und der Tschechischen Republik zeigen, dass gemeinsames Auftreten Unternehmen in politisch angespannten Kontexten besser schützt und zugleich ihre Wirkung erhöht.

Risiken ernst nehmen

Die Navigation demokratischer Erosion ist kein risikofreies Feld. Die Erfahrung von Unternehmen in Ungarn und den USA zeigt: Ausweichen vor Engagement schafft eine wachsende unternehmerische Abhängigkeit von willkürlich ausgeübter Macht und unberechenbaren politischen Eingriffen. Gleichzeitig kann unklare oder inkonsistente politische Positionierung Polarisierung verstärken, regulatorische Gegenreaktionen auslösen und dem Vertrauen von Kunden und Investoren schaden. Umso wichtiger sind klare Leitlinien: Wirksam ist Führung dort, wo sie sich an überparteilichen demokratischen Prinzipien orientiert – Rechtsstaatlichkeit, pluralistische Politik, offene Gesellschaften und offene Märkte – und konsistent, intern verankert und nach außen kohärent handelt.

Demokratie als Grundlage

Demokratie ist kein abstrakter Wert, sondern die Grundlage von freien Märkten, offenen Gesellschaften, fairem Wettbewerb, Innovation und unternehmerischer Freiheit. Führung heißt heute, diese Bedingungen aktiv zu sichern – nicht als Zusatzaufgabe, sondern als Kern moderner Business Leadership. ■

Petra Schleiter ist Professorin für Vergleichende Politikwissenschaft und Direktorin des Centre for Democratic Resilience an der Universität Oxford.



Die Stimme für Leistung und Verantwortung

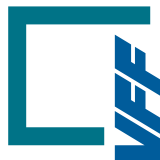


Deutscher
Führungskräfteverband



Foto: Guvendimir - iStock

vaa



Verband Fach- und
Führungskräfte

VDL 
Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt

VGA Bundesverband der
Assekuranzführkräfte e. V.
Arbeitgeberverband für das private Versicherungs-
Mittelstandsgewerbe

bdvb
Das Netzwerk für Ökonomen

V/K



VEREINIGUNG COCKPIT

VOLKSWAGEN
MANAGEMENT ASSOCIATION

bvhd

Bundesverband der Verwaltungsbeamten
des höheren Dienstes in Deutschland e.V.

BVBC
Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.

EMD



syntra
Das Management-Netzwerk Deutsche Telekom e.V.



BPW GERMANY

vlk 

Verband leitender
Krankenhausärztinnen
und -ärzte e.V.

www.ula.de