



# NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 5 | Oktober 2024

## Politischer Diskurs in Unternehmen **Chance oder Gefahr?**



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

DEMOKRATIE  
**Klarer Beschluss  
der ULA**

PRO UND CONTRA  
**Doch kein Aus für  
den Verbrenner?**

ARBEITSRECHT  
**Zwischen KI  
und Datenschutz**



4



6



12



15

Coverfoto: jacoblund – iStock

## KOMMENTAR UND ULA INTERN

- 3 **Industriestandort Deutschland**  
Blick ins Ungewisse
- 3 **ULA Intern**  
Im Dialog mit BMAS und BDI

## POLITIK

- 4 **Demokratieerklärung**  
ULA-Beschluss mit klarer Kante
- 6 **Gastbeitrag von Prof. Guido Möllering**  
Debattenkultur in Unternehmen

## PRO UND CONTRA

- 8 **Diskussion um den Verbrenner**  
Reuther und Cademartori beziehen Position

## EUROPA

- 9 **Unconscious Bias**  
Vorurteilsfrei zu mehr Wirtschaftsleistung

## MANAGEMENT

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

## RECHT

- 12 **Interview mit VAA-Jurist**  
Arbeitsrecht im Spannungsfeld zwischen KI und Datenschutz
- 15 **Urteil**  
Kündigungsschutz in der Schwangerschaft

## IMPRESSUM

**Herausgeber:** ULA – Deutscher Führungskräfteverband · Mohrenstraße 33 · 10117 Berlin · Telefon: +49 30 3069630;  
**VAA – Führungskräfte Chemie** · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
**Inhalt und Redaktion:** Ludger Ramme, Lena Schröder, Michael Schweizer (verantwortlicher Redakteur) · Berlin · E-Mail: [info@ula.de](mailto:info@ula.de)  
[www.ula.de](http://www.ula.de); Klaus Bernhard Hofmann, Simone Leuschner (Bildredaktion), Timur Slapke (Schlussredaktion) · Köln  
**Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich  
**Verbreitete Auflage:** 70.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.  
**Gestaltung und Layout:** Ina Brocksieper · VAA · Köln  
**Druck:** Köllen Druck+Verlag · Bonn

# Es wird kompliziert



Foto: VAA

„Die nächsten Jahre werden kompliziert.“ So hat Ford-Chef Jim Farley die Lage beschrieben, in der sich die Automobilindustrie weltweit befindet. Sie steht stellvertretend für viele. In Deutschland sind Industrieikonen wie Thyssenkrupp und BASF unter Druck. Große Zulieferer wie Bosch, Continental und ZF streichen bereits Zigtausende Arbeitsplätze. Vor allem der Alarmruf von VW hat eine ganze Nation in Unruhe versetzt. Die Deutschen erkennen aufgeschreckt, dass ihr Land zwar immer noch ein reiches, aber schwerfällig gewordenes Land ist, das tief in der Melange von Transformation, politisch erzeugter Unsicherheit, den Standortnachteilen und der Konkurrenz aus China steckt. Dabei ist keine der Herausforderungen

neu, denen das alte deutsche Geschäftsmodell mit preiswerter Energie aus Russland und großen Exportmöglichkeiten in China und noch stabiler Demografie gegenüberstand und –steht. Das ist vorbei. BASF-CEO Martin Brudermüller hat es treffend formuliert: „Die alten Zeiten kommen nicht wieder“.

Immerhin zeigt diese Aussage auch deutlich, dass Problem und Lage erkannt sind. Dass Politik und Gesellschaft reagieren können. Bisher sind die Antworten auf die Herausforderungen aber noch zu zaghaft. So arbeitet die Bundesregierung zwar an der Umsetzung einer „Wachstumsinitiative“. Sie plant Verbesserungen bei Abschreibungen von Investitionen, einen verstärkten Abbau von Bürokratie und an Anreizen für längeres Arbeiten. Doch weist der BDI zu Recht darauf hin, dass diese Pläne noch nicht ausreichend sind. Grundlegendere Reformen bei Steuern und Energie sind notwendig. Noch fehlt der Mut zu einem umfassenden Aufbruch mit einer klaren Industriepolitik und hohen Investitionen in Infrastruktur, Digitalisierung, Innovationen und vor allem Bildung.

Deutschland wird sich als Industrienation neu erfinden müssen und benötigt dafür einen großen Wurf. Investitionen in Billionenhöhe in Infrastruktur und Bildung, in Klimatechnologien und Gesundheit sind erforderlich. Werden sie nicht getätigt, wird es im Endergebnis noch schlimmer. Dieser Kraftakt kann gelingen. Wir als Führungskräfte werden ihn konkret vor Ort in den Unternehmen umsetzen. Und wir werden es gern tun. Wir können uns vom Optimismus des Ford-Chefs anstecken lassen. Ja, manche europäische Hersteller hätten einen ziemlich schlechten ersten Spielabschnitt erwischt. Aber wir steckten bisher im Rennen mit China nur in der ersten Runde. Noch sei nichts endgültig entschieden. Wie es ausgeht, entscheiden auch wir. Es wird darauf ankommen, so wie immer mit vollem Einsatz unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und mit klaren Zielen auf dem Spielfeld anzuführen. Es liegt an uns.

**Dr. Christoph Gürtler**

ULA-Vizepräsident und 2. Vorsitzender des VAA

## ULA im Dialog

Wirtschaftlich ist die Lage angespannt: Investitionsstau, Fachkräftemangel und die Migrationsdebatte sind zentrale Herausforderungen. In ihren Dialogen bringt die ULA gezielt Debattenbeiträge ein und erörtert Ansätze aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. „Als Stimme für Leistung und Verantwortung bietet die ULA eine Plattform, um gemeinsam Lösungen zu erarbeiten und die Zukunftsfähigkeit Deutschlands zu sichern,“ betonte ULA-Präsident Roland Angst. Beim jüngsten ULA-Politik-Dialog wurde ein Vorschlag des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) diskutiert. BDI-Hauptgeschäftsführerin Tanja Gönner stellte das Positionspapier „Standort D mit Investitionen stärken“ vor, das ein 400-Milliarden-Euro-Sondervermögen fordert. Gönner betonte die Notwendigkeit wettbewerbsfähiger Rahmenbedingungen und Investitionen in Infrastruktur, Klimapolitik und Resilienz. Trotz einiger Skepsis war der Handlungsbedarf unbestritten. Die Diskussion konzentrierte sich auf das „Wie“ der Finanzierung. Angst schloss: „Ohne Reformen und gezielte Investitionen ist die Zukunft des Industriestandorts Deutschland gefährdet.“

Mit Blick auf die Weiterentwicklung der Arbeitswelt haben Roland Angst (im Bild rechts) und ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer Anfang September im Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit der Parlamentarischen Staatssekretärin Anette Kramme (SPD) die Chancen der Digitalisierung für die Weiterentwicklung der Mitbestimmung erörtert. Die ULA setzt sich als politische Stimme der Führungskräfte dafür ein, 2026 Onlinewahlen der Sprecherausschüsse im Sinne des Koalitionsvertrags zu ermöglichen. ■



Foto: ULA

# Führungskräfte zeigen Haltung

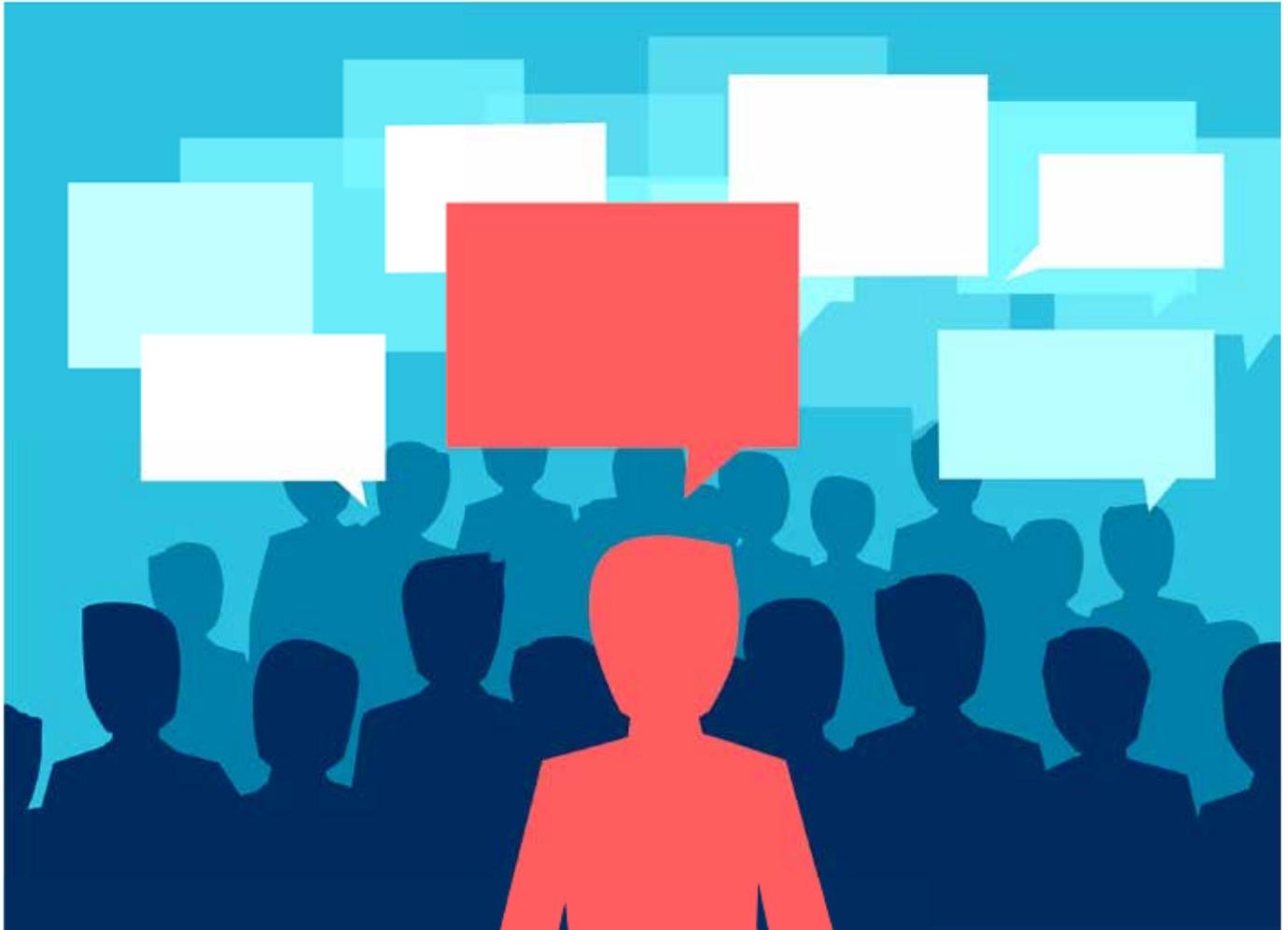


Foto: Feodora Chiosea – iStock

**In Zeiten, in denen radikale und populistische Strömungen die Grundlagen des freiheitlich-demokratischen und sozialen Rechtsstaats infrage stellen, ist es wichtiger denn je, klare Positionen zu beziehen. Die ULA steht für eine wertschätzende und zukunftsorientierte Führungskultur, die Diversität fördert und sich für den Erhalt der demokratischen Grundordnung stark macht.**

Führungskräfte haben dabei eine besondere Vorbildfunktion und sollten vorangehen, um die hart erkämpften Werte zu verteidigen. Denn die Sicherung des sozialen und politischen Friedens sind eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg und der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sowie des gesamten Standorts Deutsch-

land und Europa verknüpft. Die Soziale Marktwirtschaft ist das Fundament der Freiheit.

Gemeinsam mit ihren Mitgliedsverbänden hat die ULA das Bekenntnis zu Demokratie und Freiheit einstimmig verabschiedet. Mitglieder der ULA-Verbän-

de sind aufgerufen, diese Werte als Führungskräfte aktiv in ihre Verbände und Unternehmen zu tragen.

## **Angebot der ULA**

Die intensiven und engagierten Diskussionen über die aktuellen politischen Ent-

wicklungen und deren Auswirkungen auf die Wirtschaft und das Thema Führung beim Deutschen Führungskräfte-Tag 2024 der ULA verdeutlichen die immense Bedeutung dieses Themas für Führungskräfte. Um ihre Mitglieder bei der Bewältigung politischer und wirtschaftlicher Herausforderungen aktiv zu begleiten, setzt die ULA den Austausch in verschiedenen Dialogformaten fort.

„In Zeiten des Umbruchs ist der Austausch und die gegenseitige Unterstützung von entscheidender Bedeutung“, betont ULA-Präsident Angst. „Führungskräfte tragen eine große Verantwortung – nur wenn wir gemeinsam an einem Strang ziehen, können wir die Herausforderungen erfolgreich bewältigen.“

Am 15. Oktober 2024 stehen beim ULA-Führungskräfte-Dialog mit Prof. Eric Kearney die Herausforderungen und Chancen im Fokus, die Einwanderung und heterogene Teams für Führungsstile mit sich bringen. Es wird erörtert, wie transformationale Führung im Diversitätsmanagement die Teamleistung stärken und den Unternehmenserfolg fördern kann.

Am 14. November 2024 in Berlin ist ein gemeinsamer ULA-Politik-Dialog mit dem VAA und dem VCI zur Frage geplant, welche politischen Maßnahmen notwendig sind, um wissenschaftlichen Fortschritt und internationale Wettbewerbsfähigkeit langfristig sicherzustellen. ■

## ULA-Erklärung im Wortlaut

**Führungskräfte treten für eine vielfältige, offene und demokratische Gesellschaft ein.**

Der Deutsche Führungskräfteverband ULA bekennt sich zur Förderung einer wertschätzenden, motivierenden und verantwortungsvollen sowie Orientierung gebenden Führungskultur als Grundlage des Handelns von Führungskräften. Diese ist gekennzeichnet durch unternehmerisches Denken, Diversität, Flexibilität sowie durch die Förderung neuer Ideen und Talente.

Gesellschaftspolitisch bekennt sich die ULA zum freiheitlich-demokratischen und sozialen Rechtsstaat und setzt sich für Menschenwürde, Chancengleichheit und Gleichberechtigung ein. Dies ist unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität.

Vor dem Hintergrund von Forderungen radikaler und populistischer Parteien, die eine Remigration deutscher Staatsbürger beinhalten, den Zuzug von ausländischen Fachkräften unterbinden wollen und den Verbleib Deutschlands in der EU infrage stellen, nimmt die ULA eine klare Haltung ein:

**Sämtlichen Formen von Verachtung von Menschen aufgrund ihrer Herkunft, ihrer Religion und ihrer vermeintlichen Andersartigkeit sowie von Rassismus, Homophobie oder Frauenfeindlichkeit treten die Führungskräfte unter dem Dach der ULA kraftvoll und entschieden entgegen. Wir stehen für ein starkes und demokratisches, geeintes Europa. Die Europäische Union ist die Quelle und der Garant für unseren Wohlstand und Frieden.**



Foto: Nazan Akpolat – iStock



Foto: Antonio Diaz – iStock

## ZUM UMGANG MIT POLITISCHEN DISKURSEN IN UNTERNEHMEN

# „Chef, wen soll ich wählen?“

Von Prof. Guido Möllering

**Zum Alltag von Führungskräften gehört es immer mehr, sich auch mit politischen Themen zu befassen. Es gibt viele verschiedene Anlässe und Formen dafür. Stets kann man sich fragen, wie man solche Diskurse sinnvoll und wertvoll gestalten kann.**

Das Zitat im Titel dieses Beitrags stammt aus einer Diskussion beim Deutschen Führungskräfteforum der ULA in Berlin am 13. Juni 2024. Tatsächlich wurde eine deutsche Führungskraft an einem US-amerikanischen Standort des Konzerns von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darauf angesprochen, wen sie bei den Präsidentschaftswahlen denn im Interesse des Unternehmens wählen sollten.

Man kann sich weitere Situationen vorstellen, in denen es in Unternehmen um Politik geht. Mal betrifft es das Geschäft des Unternehmens ganz direkt, zum Beispiel bei den Rahmenbedingungen für Standortentscheidungen, und manchmal allenfalls indirekt, zum Beispiel, wenn es um die veganen Angebote in der Kantine geht. Wann und wie müssen Führungskräfte aktiv damit umgehen?

### Treibende und Adressierte

Sowohl bei den Treibenden des Themas, als auch bei den Adressierten, von denen man eine Reaktion erwartet, kann man zwischen internen und externen Akteuren unterscheiden. Es geht letztlich um die Frage: Wer hat ein Anliegen an wen?

- Werksaktivismus: Mitglieder des Unternehmens versuchen Kolleginnen

und Kollegen von einer bestimmten politischen Meinung oder Einschätzung zu überzeugen, zum Beispiel, ob Einwanderung wünschenswert ist.

- **Lobbyismus/Public Affairs:** Mitglieder des Unternehmens wenden sich an externe Personen oder Institutionen, um eine politische Position zu vertreten, zum Beispiel zu Veränderungen im Steuersystem.
- **Stakeholder-Dialog:** Außenstehende adressieren politisch geprägte Erwartungen an Mitglieder des Unternehmens, um Einfluss darauf zu nehmen, wie das Unternehmen handelt, zum Beispiel bei der Einhaltung von Menschenrechten.
- **Corporate/CEO-Aktivismus:** Diese spezielle Form läuft unter externen Treibenden mit externen Adressierten ab, und zwar so, dass Mitglieder der Spitze des Unternehmens sich zu allgemeinen gesellschaftspolitischen Themen äußern, wie zum Beispiel Rechtsextremismus.

Führungskräfte sollten sich fragen, für welche internen Gruppen sie überhaupt verantwortlich sind und inwiefern durch Werksaktivismus oder Stakeholdereinflüsse Anlässe für Veränderungen anstehen könnten. Zugleich können sie hinsichtlich der externen Adressierten ermesen, ob sie überhaupt an einer entsprechenden Schnittstelle zuständig sind. Im Ergebnis werden sie merken, dass viele politische Diskurse ihre Arbeit kaum betreffen.

## Relevanz und Haltungen

Stets abzuwägen ist die Frage, inwieweit diskutierte Themen in einem Zusammenhang mit den Aktivitäten eines Unternehmens stehen. Ist dieser nur schwach ausgeprägt, liegt es nahe, den Diskursen nicht allzu viel Raum zu geben, da sie wenig produktiv sind. Führungskräfte sollten aber die Zusammenhänge nicht unterschätzen. Erstens kann ein Thema letztlich doch relevant sein. Zum Beispiel werden Migrations- oder Genderthemen inzwischen auch mit der Fachkräftegewinnung verknüpft. Zweitens kann es Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation haben, wenn Diskussionen ermöglicht oder unterdrückt werden, zum Beispiel bei Nachhaltigkeitsthemen.

Führungskräfte können einen konstruktiven, moderierenden Beitrag zu den Diskursen leisten, indem sie die Beteiligten fragen: „Warum könnte das wichtig für uns – hier – sein?“ Auf diesem Wege lässt sich herausfinden, für wen innerhalb und außerhalb des Unternehmens ein Thema überhaupt eine mehr oder weniger große Relevanz hat. Entsprechend können Führungskräfte versuchen zu beeinflussen, wer sich in den Diskurs einbringt. Spannend wird es natürlich, wenn ein Thema sehr relevant für verschiedene Personen oder Gruppen ist, diese jedoch unterschiedliche Haltungen einnehmen (pro/contra/neutral). Führungskräfte müssen darauf gefasst sein, dass es Kontroversen gibt. Wenn ein Thema als relevant angesehen wird, muss man es zumindest versuchen, auf eine gemeinsame Linie zu kommen. Und wenn ein Thema nicht kontrovers gesehen wird, dann ist es gut, die gemeinsame Haltung zu bekräftigen.

## Führungskräfte als Mittler

Führungskräfte sollten politischen Diskursen nicht aus dem Weg gehen. Sie können klären, wo die Diskurse stattfinden, und teilweise beeinflussen, welchen Raum man ihnen gibt. Führungskräfte sind in einer vermittelnden Rolle, wenn noch

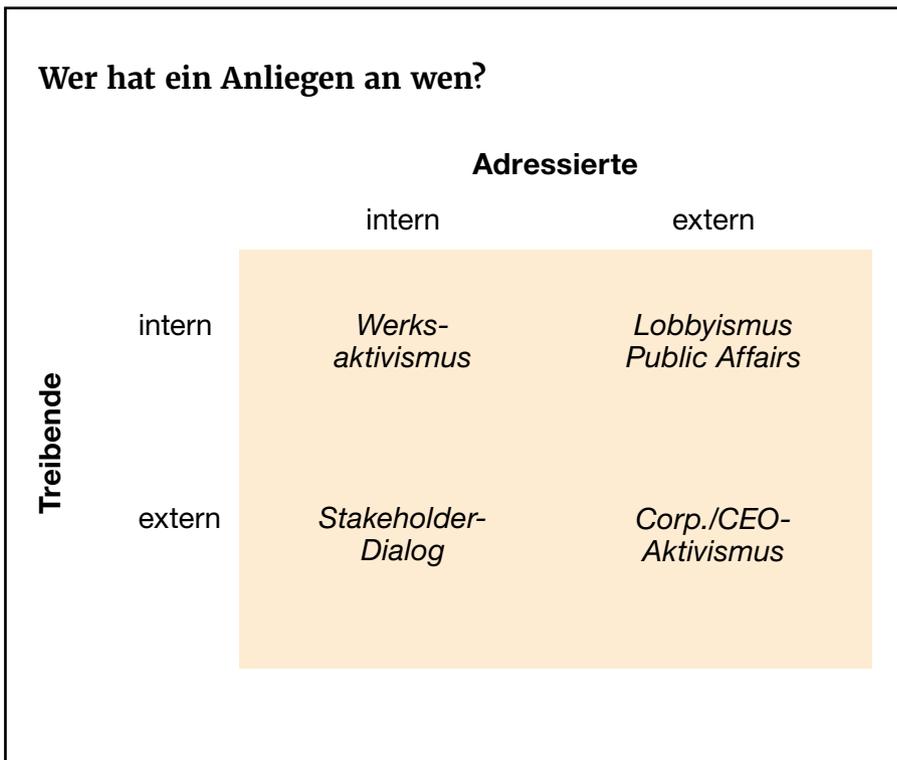
nicht klar ist, wie relevant ein Thema ist und was die Haltungen dazu sind. Führungskräfte handeln verantwortungsvoll, wenn sie produktive Ergebnisse aus politischen Diskursen erzielen. Auf die Frage „Chef, wen soll ich wählen?“ folgt dann ein kurzes Gespräch, was es denn bedeuten würde, wenn die eine oder doch die andere Partei an die Macht käme. Dann sollte auch zumindest ein Konsens herauskommen, dass man keine Demokratiefeinde wählt und dass es ansonsten nur selten eine vollkommene Einhelligkeit zu politischen Themen gibt. ■



### Prof. Guido Möllering

ist Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der ULA und Direktor des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke.

Foto: Kay Gropp



# Aus für den Verbrenner 2035: Fehler oder Chance?

In der Automobilindustrie und darüber hinaus herrscht Besorgnis über die anhaltend hohe Nachfrage nach Verbrennerfahrzeugen und die stagnierenden oder rückläufigen Verkaufszahlen von Elektroautos. Sollte die Politik in der EU und in Deutschland ihre Ausstiegsziele vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen überdenken und anpassen? Wäre es sinnvoll, statt einer reinen Elektrostrategie eine technologieoffene Lösung in Betracht zu ziehen? Die ULA Nachrichten haben zwei führende Köpfe um ihre Einschätzung zu diesen Fragen gebeten.



*Bernd Reuther ist Verkehrspolitischer Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion. Foto: Maike Barbara Maier*

Ein Verbrennerauschadet dem Klima – und dem Wirtschaftsstandort Deutschland! Ginge es nach der EU, würden ab 2035 keine Verbrenner mehr verkauft werden. Dabei ist der Verbrenner gar nicht das Problem. Es sind die fossilen Kraftstoffe. Und deswegen ist ein schlichtes Verbot der falsche Ansatz. Stattdessen sollten wir jede Technologie und Form klimaneutraler Mobilität zulassen. Dazu gehört beispielsweise auch der Einsatz von sogenannten E-Fuels oder synthetischen Kraftstoffen, wie es als Ausnahmeregelung in Brüssel diskutiert wird. Am Ende wird sich herausstellen, welche Technologie sich durchsetzt. Die Bundesregierung verfolgt daher einen technologieoffenen Ansatz. Wir sind uns also bewusst, dass es auch im Jahr 2035 in Deutschland und weltweit Millionen von Fahrzeugen mit Verbrenner geben wird. Diese Fahrzeuge brauchen eine Perspektive, um künftig klimaneutral betrieben werden zu können. Daher hinterfragen immer mehr europäische Staaten das von der Kommissionspräsidentin von der Leyen (CDU) vorangetriebene Verbrenneraus. Folglich haben wir in Deutschland bereits die rechtliche Grundlage für den Einsatz von synthetischen Kraftstoffen geschaffen. Wichtig ist nun, dass wir auch die Grundlage für einen großen europäischen Markt für synthetische Kraftstoffe schaffen. Schließlich dürfen uns die Arbeitsplätze als wichtigem Automobilstandort nicht egal sein. Diese werden wir allerdings nur halten können, wenn wir bewährten Technologien eine Chance geben, sich in einer klimaneutralen Welt zu behaupten. ■



*Isabel Cademartori ist Verkehrspolitische Sprecherin der SPD-Bundestagsfraktion. Foto: Maurice Weiss*

Mit der Entscheidung der EU für emissionsneutrale Mobilität ab 2035 leistet der Verkehrssektor seinen wichtigen und unabdingbaren Beitrag zur Erfüllung der Pariser Klimaziele. Pkw und leichte Nutzfahrzeuge verursachen circa 15 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen der EU. Eine Transformation dieses Sektors, weg von fossilen Brennstoffen, ist unumgänglich. Die CO<sub>2</sub>-Flottengrenzwerte und somit das Verbot vom Verkauf neuer Verbrenner ab 2035 sorgen hier für die nötige Planungssicherheit für Industrie und Verbraucher. Während die sehr knappen und im Straßenverkehr ineffizienten E-Fuels vorrangig im Luft-, See- und Fernlastverkehr in den Einsatz kommen können, soll ein Großteil der PKW klimafreundlich und elektrisch mit grünem Strom fahren. Ausnahmen für E-Fuels-only-Autos bieten hierbei die Möglichkeit zeitnah auf technologische Neuerungen reagieren zu können. Die Flottengrenzwerte werden bis 2035 regelmäßig überprüft und gegebenenfalls nachjustiert. Nun können die Unternehmen durch die nötige Planungssicherheit ihren Transformationspfad fortsetzen. Die deutsche und europäische Automobilindustrie muss ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunftstechnologie E-Mobilität stärken, sonst droht ihr endgültig die Deklassierung. Die Industrie ist herausgefordert, neue Kompetenzen aufzubauen. Als Politik unterstützen wir durch den Aufbau von Infrastruktur, der Setzung klarer Rahmenbedingungen, die Förderungen alternativer Antriebe und der Unterstützung bei der Umschulung der Mitarbeitenden. Damit kann Antriebswende zum Erfolgsprojekt werden. ■

# Auch Manager haben Vorurteile

**Unbewusste Vorurteile („Unconscious Bias“) beeinflussen Entscheidungen im Alltag und können zu Ungleichbehandlung und dem Verlust wertvoller Talente führen. Um Führungskräfte auf die wachsenden Herausforderungen der Gegenwart und eine immer vielfältigere Arbeitswelt vorzubereiten, hat der europäische Dachverband der ULA „CEC European Managers“ das EU-Projekt „Beyond Unconscious Bias“ ins Leben gerufen.**

Wenn es darum geht, Unternehmenskulturen positiv zu verändern und an die Bedürfnisse einer zunehmend vielfältigen Arbeitswelt anzupassen, stehen Führungskräfte an vorderster Front. Einen weiteren Schritt hin zu inklusiver Führung in Europa hat das von der dänischen Mitgliedsorganisation Lederne am 9. und 10. September in Kopenhagen organisierte CEC-Seminar markiert.

Angesichts des Fachkräftemangels und diverserer Gesellschaften wird es für Unternehmen immer wichtiger, mit heterogenen Teams umzugehen und die Vorteile von Vielfalt zu erkennen. Der Druck steigt, Arbeitskräfte zu halten und gleichzeitig ein positives, integratives Arbeitsumfeld zu schaffen. Genau hier setzt das Programm „Beyond Unconscious Bias“ an, das Führungskräfte für unbewusste Vorurteile sensibilisiert.

„Unconscious Bias“ sind allgegenwärtig. Sie helfen Menschen, Situationen einzuordnen und geben ihnen Sicherheit. Jeder Mensch denkt in „Schubladen“, doch es ist wichtig, sich dieser Vorurteile bewusst zu werden, um ihnen nicht unreflektiert zu folgen.

Führungskräfte, die ihre unbewussten Vorurteile erkennen und überwinden, schaffen nicht nur gerechtere Arbeitsplätze, sondern legen auch den Grundstein für den nachhaltigen Erfolg ihrer Unternehmen. Ein Übermaß an unbewussten Vorurteilen hingegen führt dazu, dass man sich gegenüber Neuem oder Andersartigem verschließt. Ein typisches Beispiel: Menschen bevorzugen

oft Personen, die ihnen in sozialer Herkunft, Aussehen, Geschlecht, Bildung oder Kultur ähnlich sind. Diese Tendenz kann jedoch dazu führen, dass andere, wertvolle Perspektiven und Kompetenzen ungenutzt bleiben. Dies kann langfristig zu einem Verlust an Ressourcen und wirtschaftlichem Potenzial führen, beispielsweise durch eine Abwanderung von Talenten und hochqualifizierten Arbeitskräften (Brain drain).

Vielfalt und Offenheit sind entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg. Inklusiv Führung schafft nicht nur ein positives Arbeitsklima, sondern fördert auch Innovation und wirtschaftliches Wachstum. Unternehmen, die Diversität aktiv leben, schaffen eine Umgebung, in der Kreativität und Erfolg untrennbar miteinander verbunden sind.

Das Seminar „Beyond Unconscious Bias“ hat die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ermutigt, über den Teller- rand zu blicken und ihre Vorurteile zu hinterfragen. Unter der Leitung von Dr. Barbara De Micheli von der Fondazione Giacomo Brodolini waren insgesamt 20 Mitglieder von Führungskräfteverbänden aus Deutschland und Skandinavien beim Seminar in Kopenhagen dabei. Für die ULA war die Referentin für Politische Kommunikation Lena Schröder vor Ort.

Das Projekt „Beyond Unconscious Bias“ setzt seine Mission mit weiteren Sitzungen in Paris am 31. September und 1. Oktober fort, gefolgt von der Abschlusskonferenz am 27. November 2024 in Brüssel. Weitere Informationen zur Initiative finden sich unter [beyondbias.eu](https://beyondbias.eu). ■



Foto: ArtemisDiana – iStock



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

19. März 2025

Webseminar – zweieinhalb Stunden

Im KI-Bereich ist die Entwicklung atemberaubend. In Zukunft wird das Arbeitsleben immer stärker von KI-Unterstützung geprägt sein. Welche Tools gibt es und wie setzt man sie ein? IT-Experte und Diplomphysiker Guido Stiebitz gibt einen Überblick und stellt die wichtigsten Werkzeuge vor.



### Abfindungen durch Optimierung effizient gestalten

25. März 2025

Webseminar – zwei Stunden

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



### Souverän präsentieren und auftreten

2. April 2025

Webseminar – zweieinhalb Stunden

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



## ULA-TERMINVORSCHAU



### ULA-Führungskräfte-Dialog mit Prof. Eric Kearney „Führungskompetenz in diversen Teams“

15. Oktober 2024  
17:00 bis 18:00 Uhr

digital



### Save-the-date: Deutscher Führungskräftetag 2025



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

Berlin



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

# Gesetzlich Versicherte: Beiträge steigen 2025 deutlich

Auf die Versicherten der gesetzlichen Krankenversicherung kommen im nächsten Jahr deutliche Beitragserhöhungen zu. Das belastet wegen der höheren Lohnzusatzkosten auch deren Arbeitgeber.

Das deutsche Gesundheitssystem sieht sich seit Jahren mit nie dagewesenen Kostensteigerungen konfrontiert: Von der Politik beschlossene Leistungsausweitungen, eine zunehmende Beitragsfinanzierung versicherungsfremder Leistungen, Inflation, medizinisch-technischer Fortschritt und die zunehmende Inanspruchnahme ärztlicher Leistungen müssen von den Versicherungen geschultert werden. Die Konsequenz: Auf die Versicherten kommen ab 2025 höhere Beiträge zu. Während es auch für die meisten Privatversicherten teurer werden dürfte, ist für gesetzlich Versicherte nach Bekanntwerden der voraussichtlichen neuen Beitragsbemessungsgrenze bereits jetzt klar, dass zum kommenden Jahr die Belastungen noch einmal sehr viel stärker ausfallen als in der Vergangenheit.

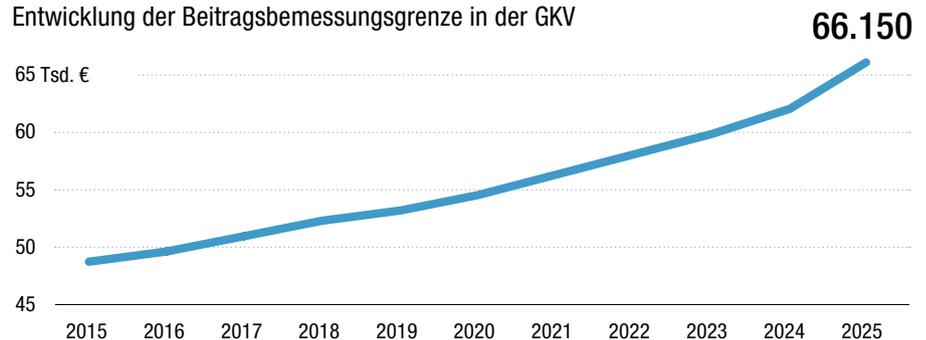
## Hoch qualifizierte Facharbeiter sind besonders betroffen

Mehrere Kassenverbände kündigten schon im Sommer höhere Beitragssätze an. Der GKV-Spitzenverband teilte Ende August mit: „Aufgrund der ausgabentreibenden Gesetzgebung der letzten zehn Jahre werden die Zusatzbeitragssätze Anfang des kommenden Jahres um mindestens 0,6 Beitragssatzpunkte steigen müssen.“ Zusätzlich prognostizierte der Spitzenverband ein Plus von 0,2 Beitragssatzpunkten in der Pflegeversicherung.

Steigende Beitragssätze sind indes nur die halbe Wahrheit. Denn für den individuellen Beitrag ist die Beitragsbemessungsgrenze ebenso entscheidend. Dieser Wert definiert, bis zu welcher

## Beitragsprung für Beschäftigte

Entwicklung der Beitragsbemessungsgrenze in der GKV



Quelle: PKV-Verband / Referentenentwurf für die „Verordnung über maßgebende Rechengrößen der Sozialversicherung für 2025“

Einkommenshöhe Beiträge zur gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung gezahlt werden müssen. Er wird jährlich per Rechtsverordnung auf Grundlage der Einkommensentwicklung festgelegt. Der Mitte September bekannt gewordene Entwurf des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales hat es in sich: Demnach steigt die Beitragsbemessungsgrenze 2025 von 62.100 auf 66.150 Euro. Das ist ein Plus von 4.050 Euro oder 6,5 Prozent gegenüber dem laufenden Jahr.

Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeutet das erhebliche Beitragssteigerungen. Vor allem hochqualifiziertes Fachpersonal mit einem Verdienst an der Beitragsbemessungsgrenze wird stark belastet. Rechnet man die Beitragssatzprognosen von 0,6 Prozentpunkten in der Kranken- und 0,2 Prozentpunkten in der Pflegeversicherung mit den neuen Rechengrößen zusammen, müssen diese Gutverdiener einen voraussichtlichen Monatsbeitrag in Höhe von 932 Euro allein für die Krankenversicherung zahlen. Das ist

ein Zuwachs von 10,4 Prozent. Hinzu kommen bis zu 234 Euro für die Pflegeversicherung (Kinderlose). Zusammen wären das 1.166 Euro im Monat.

Für Angestellte mit Durchschnittseinkommen – laut Bundesarbeitsministerium liegt dieses bei 4.208 Euro brutto im Monat – gibt es beim GKV-Beitrag einen Anstieg um 15 Prozent auf monatlich 711 Euro sowie bis zu 179 Euro Beitrag für die Pflegeversicherung.

Die höheren Beiträge belasten jedoch nicht nur die Beschäftigten, sondern auch ihre Arbeitgeber. Denn diese müssen sich über die Lohnzusatzkosten an den höheren Beiträgen beteiligen. So kommentierte bereits das Forschungsinstitut ZEW anlässlich der wesentlich geringeren Anhebung im Vorjahr im Handelsblatt: „Die Erhöhung der Sozialabgaben trifft klar die Mittelschicht in Deutschland und deren Arbeitgeber.“ Diese Analyse dürfte angesichts der neuen Zahlen im kommenden Jahr noch drastischer ausfallen als zuvor.

# Datenschutz und Künstliche Intelligenz im Arbeitsrecht

Schon immer spielt das Thema Datenschutz eine entscheidende Rolle im deutschen Arbeitsrecht. Angesichts der fortschreitenden Technologisierung und der damit verbundenen Erhebung von Beschäftigtendaten ist das Thema weiterhin von wachsender Relevanz. Die Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten am Arbeitsplatz werfen zahlreiche rechtliche und praktische Fragen auf. In den letzten Jahren hat die Rechtsprechung einige interessante Entscheidungen getroffen, die zumindest in der ein oder anderen Konstellation für Klarheit sorgen. Über die aktuellen Entwicklungen spricht Christian Lange vom [Juristischen Service des VAA](#) im Interview. Gleichzeitig kommen neue datenschutzrechtliche Herausforderungen aufgrund der Nutzung von KI-Tools hinzu, betont der Datenschutzbeauftragte des VAA.



**Christian Lange**  
VAA-Jurist

✉ [rechtsberatung@vaa.de](mailto:rechtsberatung@vaa.de)  
☎ +49 221 160010

Foto: VAA

**VAA Magazin:** Seit mittlerweile über sechs Jahren ist die DSGVO in Kraft. Was hat sich seitdem verändert?

**Lange:** Informationen und Transparenz bei der Verarbeitung von Arbeitnehmerdaten haben deutlich zugenommen. Es gibt kaum noch einen neuen Anstellungsvertrag, bei dem der Arbeitgeber nicht in einem mehrseitigen Anhang über die Nutzung von Arbeitnehmerdaten aufklärt. Umgekehrt werden die Arbeitnehmer selbst umfassend auf das Datengeheimnis verpflichtet.

**Was genau haben Beschäftigte zu beachten?**

Das Wichtigste ist zunächst, dass ein Bewusstsein für die Verarbeitung von personenbezogenen Daten geschaffen wird.

Der Grundsatz, nämlich nur die Daten zu nutzen, die für die jeweiligen Zwecke benötigt werden, steht dabei im Vordergrund. Aber auch Hinweise, unter welchen Voraussetzungen Daten an Dritte weitergegeben werden dürfen und inwiefern Verschlüsselungen und Passwortschutz umzusetzen sind, gehören dazu.

**Welche Anforderungen stellt die Rechtsprechung?**

Datenschutz war bereits vor dem Inkrafttreten der DSGVO Gegenstand von vielen Urteilen. Eine der wichtigsten Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts stammt aus dem Jahr 2017. Hierbei hat sich das oberste Arbeitsgericht umfassend mit der Frage beschäftigt, inwiefern die heimliche Überwachung von Arbeitnehmern durch eine Software zulässig ist. Die beklagte Arbeitgeberin teilte ihren Arbeitnehmern mit, dass der gesamte Internet-Traffic sowie die Benutzung ihrer Systeme mitgeloggt werden. Dabei wurde jede Eingabe auf der Tastatur aufgezeichnet und in regelmäßigen Abständen Bildschirmfotos angefertigt. Letztlich eine Totalüberwachung.

**Die nicht wirksam ist?**

Richtig. Im Ergebnis durfte die Auswertung nicht für eine Kündigung genutzt werden. Obwohl der Arbeitgeber bei der Auswertung durch die Software fest-

“

*Bezogen auf das Arbeitsverhältnis wäre es unvertretbar und damit nicht zulässig, wenn durch den Einsatz von KI Grundrechte verletzt werden. Das Persönlichkeitsrecht spielt dabei eine große Rolle. Ein Arbeitgeber darf durch eine KI beispielsweise nicht die Emotionen der Arbeitnehmer auswerten.“*

*Christian Lange, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Datenschutzbeauftragter des VAA.*

stellte, dass der Arbeitnehmer während der Arbeitszeit für seine eigenen Zwecke ein Computerspiel programmiert hatte und für das Logistikunternehmen seines Vaters fleißig E-Mails schrieb. Da die Auswertung nicht herangezogen werden durfte, blieb unklar, in welchem zeitlichen Umfang der Arbeitnehmer seine privaten Tätigkeiten ausübte und ob dies – wie er behauptete – hauptsächlich während der Pausenzeiten geschah. Die Kündigung wurde in allen Instanzen für unwirksam erklärt.

**Somit bestehen wenig Chancen für Arbeitgeber, derart krasse Verletzungen der Arbeitspflicht aufzuklären.**

Problematisch war in dem beschriebenen Fall die anlasslose Totalüberwachung. Eine Überwachung von Arbeitnehmern ist nur unter strengen Voraussetzungen und in klar definierten Ausnahmefällen zulässig. Das Persönlichkeitsrecht der Arbeitnehmer ist dabei jeweils zu beach-

ten. Ausnahmefälle sind anlassbezogene und zeitlich sehr begrenzte Überwachungen. Dennoch gilt folgender Grundsatz des Bundesarbeitsgerichts: Datenschutz ist nicht gleich Tatenschutz. Die Möglichkeit, in einem eng begrenzten Rahmen eine etwaige Straftat oder einen gravierenden Pflichtenverstoß des Arbeitnehmers aufzuklären oder nachzuweisen, muss gegeben sein. Wie so oft wird es bei der rechtlichen Bewertung derartiger Konstellationen auf die Umstände des jeweiligen Einzelfalls ankommen.

**Darf der Arbeitgeber in die dienstlichen E-Mail-Accounts seiner Beschäftigten schauen?**

Wenn die Beschäftigten den dienstlichen E-Mail-Account auch privat nutzen dürfen, führt dies zu rechtlichen Herausforderungen. Nach überwiegender Rechtsauffassung gilt dann zugunsten der Arbeitnehmer das grundgesetzlich ge-

schützte Fernmeldegeheimnis. Konkret bedeutet dies, dass Arbeitgeber weder private noch betriebliche E-Mails lesen dürfen. Ausnahmen können nur gemacht werden, wenn ein konkreter Verdacht auf Vertragsverletzung oder strafbare Handlungen besteht.

**Also sollte privat und geschäftlich klar vom Arbeitgeber getrennt werden?**

Ja, bei einer rein betrieblichen Nutzung des E-Mail-Accounts hat der Arbeitgeber ein eingeschränktes Einsichtsrecht. Voraussetzung dafür ist, dass betriebliche Umstände dies erforderlich machen. Typische Beispiele sind ein Ausfall des Arbeitnehmers aufgrund Krankheit oder eine Urlaubsabwesenheit. Damit die betrieblichen Abläufe in gewohnter Form weiterlaufen können, müssen die E-Mails abwesender Arbeitnehmer in diesen Konstellationen auch von anderen Mitarbeitern bearbeitet werden können. ►



Karikatur: Calleri

Außerdem ist es dem Arbeitgeber gestattet, stichprobenhaft auf betriebliche E-Mail-Konten zuzugreifen, um Kontrollmaßnahmen vornehmen zu können. Hier gelten aber zwei grundlegende Prinzipien aus dem Datenschutz, nämlich Transparenz und Verhältnismäßigkeit. Der Arbeitnehmer muss vorher wissen, dass Überwachungsmaßnahmen stattfinden und in welchem Umfang sie erfolgen. Eine systematische und lückenlose Überwachung ist nicht erlaubt. Der Arbeitgeber muss immer prüfen, ob er im Sinne der Verhältnismäßigkeit nicht auf mildere Art und Weise Kontrollmaßnahmen durchführen kann.

**Wie sieht es mit dem Einsatz von KI im Arbeitsrecht aus? Welche Regeln sind hier zu beachten?**

Zum 1. August 2024 ist die neue KI-Verordnung auf EU-Ebene in Kraft getreten. Die Verordnung zielt darauf ab, den Einsatz von Künstlicher Intelligenz zu regulieren und sicherzustellen, dass KI-Systeme transparent und ethisch eingesetzt werden. Es wird eine Kategorisierung verschiedener Risikostufen vorgenommen. Ein etwaiges Risiko bei der Nutzung von KI ist abzuschätzen. Dazu gehören beispielsweise Kategorien mit unvertretbarem Risiko und hohem Risiko.

**Gibt es hierfür konkrete Beispiele?**

Bezogen auf das Arbeitsverhältnis wäre es unvertretbar und damit nicht zulässig, wenn durch den Einsatz von KI Grundrechte verletzt werden. Das Persönlichkeitsrecht spielt dabei eine große Rolle. Ein Arbeitgeber darf durch eine KI beispielsweise nicht die Emotionen der Arbeitnehmer auswerten. Hohe Risiken ergeben sich beim Einsatz von KI zur automatisierten Bewertung der Leistung von Beschäftigten. Die Bewertungen könnten aufgrund fehlerhafter Daten oder algorithmischer Verzerrungen ungerecht sein. Die KI-Verordnung der EU stellt daher verschiedene Anforderungen an die Nutzung von Hochrisikosystemen. Hierzu gehört zum Beispiel, dass die Nutzung von natürlichen Personen beaufsichtigt werden kann, die auch entsprechend

geschult sind. Beim Einsatz von KI ist zudem wichtig, dass Arbeitnehmer ein Recht darauf haben, dass Entscheidungen, die durch eine KI getroffen werden, erläutert werden.

**Wie ist es umgekehrt: Dürfen Arbeitnehmer zum Beispiel das Tool ChatGPT einsetzen?**

Eine wegweisende Rechtsprechung ist noch nicht vorhanden. Zunächst sollten Beschäftigte die internen Richtlinien ihres Unternehmens zur Nutzung von Software und Tools überprüfen. Viele Unternehmen haben spezifische Regelungen, die den Einsatz von externen Anwendungen oder Diensten regeln, insbesondere wenn es um den Umgang mit sensiblen Daten geht. Wenn die Nutzung erlaubt ist, kommt wieder das Thema Datenschutz ins Spiel. Personenbezogene Daten, aber auch vertrauliche Informationen sollten nicht eingegeben werden.

Bei allem gilt: Die von der KI gelieferten Ergebnisse sind kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls durch eigene Recherchen zu verifizieren. Der Fall eines amerikanischen Anwalts, der für die Erstellung eines Schriftsatzes an das Gericht umfassend auf ChatGPT zurückgriff, ging durch die Presse. Die im Schriftsatz enthaltene und zitierte Rechtsprechung existierte de facto nicht. Offensichtlich griff das genutzte Tool auf erfundene gerichtliche Entscheidungen zurück und täuschte damit den Nutzer.

**Hat der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte, wenn es um den Einsatz von KI geht?**

ChatGPT und KI unterliegen aus verschiedenen Gründen der Mitbestimmung. Zwar hat das Arbeitsgericht Hamburg vor Kurzem entschieden, dass in einer bestimmten Konstellation kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bestehe. Aber Vorsicht: Nur aufgrund der speziellen Konstellation in diesem Fall, bei dem ChatGPT nicht auf den Dienstrechnern installiert und ausschließlich die privaten Accounts der Arbeitnehmer genutzt wurden, sah das Gericht kein Mitbestimmungs-

recht. Sofern aber ein firmeneigenes KI-Tool genutzt wird, dürfte das Mitbestimmungsrecht zumindest deshalb vorliegen, weil es sich um eine technische Einrichtung handelt. Bei diesen Fragestellungen hat der Betriebsrat ein klares Mitbestimmungsrecht.

Gegebenenfalls könnte auch die Leistung oder das Verhalten der Arbeitnehmer durch die KI erfasst werden, je nach Anwendung. Für diese Konstellation besteht ebenfalls ein Mitbestimmungsrecht. Das Thema KI wurde nunmehr auch ins Betriebsverfassungsrecht aufgenommen. Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Einführung von KI rechtzeitig zu unterrichten.

**Was gilt für den Sprecherausschuss?**

Der Sprecherausschuss hat die Persönlichkeitsrechte der leitenden Angestellten zu schützen und zu fördern. Unabhängig von dieser im Sprecherausschussgesetz enthaltenen Regelung ergibt es Sinn, wenn die leitenden Angestellten bestens über die Einsatzmöglichkeiten von KI informiert sind und die angebotenen Tools sinnvoll nutzen können. ■

## Netzwerk bietet Sicherheit

Für die Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft sind die Mitgliedsverbände der ULA die unmittelbaren Ansprechpartner. Dort erhalten sie individuellen Rat und Auskünfte zu allen Fragen im Umfeld ihres Anstellungsverhältnisses. Viele ULA-Mitgliedsverbände wie beispielsweise der VAA sind Berufsverbände, die ihren Mitgliedern zudem Beistand und Rechtsschutz zu Fragen arbeits-, erfinderschutz- und sozialversicherungsrechtlicher Art gewähren. Andere Verbände verfolgen berufspolitische Anliegen und bieten ihren Mitgliedern ein breites einschlägiges Qualifizierungsangebot und zahlreiche Möglichkeiten zum fachlichen Austausch mit Berufskollegen.



Foto: Krakenimages\_com – Shutterstock



URTEIL

## EuGH stärkt Kündigungsschutz schwangerer Arbeitnehmerinnen

**Wird einer Arbeitnehmerin gekündigt, die zum Zeitpunkt der Kündigung schwanger ist, aber erst nach Ablauf der dreiwöchigen Kündigungsschutzklagefrist Kenntnis von ihrer Schwangerschaft erlangt, kann die Kündigungsschutzklage nach deutschem Recht nur erhoben werden, wenn die Arbeitnehmerin binnen zwei Wochen einen Antrag auf nachträgliche Zulassung der Klage stellt. Dieser Regelung steht nach einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs das Europarecht entgegen, weil sie Frauen, die von dieser Konstellation betroffen sind, durch die kürzere Frist benachteiligt.**

Einer als Pflegehelferin beschäftigten Arbeitnehmerin wurde im Oktober 2022 durch ihren Arbeitgeber gekündigt. Im November wurde bei ihr eine Schwangerschaft in der siebten Schwangerschaftswoche festgestellt, wovon sie ihren Arbeitgeber umgehend unterrichtete. Im Dezember 2022 reichte sie beim Arbeitsgericht Kündigungsschutzklage mit der Begründung ein, dass sie zum Zeitpunkt der Kündigung schwanger gewesen war.

Nach dem deutschen Kündigungsschutzgesetz muss eine Kündigungsschutzklage innerhalb von drei Wochen nach Zugang der Kündigung erhoben werden. Auch die 14-tägige Frist für einen Antrag auf nachträgliche Klagezulassung hatte die Arbeitnehmerin versäumt. Das Arbeitsgericht legte dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) die Frage vor, ob diese Fristen mit dem Europarecht vereinbar sind.

Der EuGH entschied: Die deutsche Regelung, nach der Schwangere, die von ihrer Schwangerschaft erst nach Ablauf der Frist für eine Kündigungsschutzklage erfahren, diese nur innerhalb einer kurzen Frist von zwei Wochen nachträglich einreichen können, ist nicht dem Europarecht vereinbar ([Urteil vom 27. Juni 2024, Aktenzeichen: C-284/23](#)).

Aus Sicht des EuGHs erschwert es die Zweiwochenfrist Arbeitnehmerinnen gerade in der besonderen Situation zu Beginn ihrer Schwangerschaft, sich sachgerecht zu der komplexen Rechtslage beraten zu lassen und gegebenenfalls einen Antrag auf Zulassung der verspäteten Klage sowie die eigentliche Klage abzufassen und einzureichen. Das könne eine übermäßige Erschwernis bei einer Ausübung ihrer Rechte für die Arbeitnehmerinnen darstellen. ■

### VAA-Praxistipp

Der EuGH hat mit seinem Urteil den Kündigungsschutz für schwangere Arbeitnehmerinnen gestärkt. Das Arbeitsgericht muss nun prüfen, ob die Zweiwochenfrist für den Antrag auf nachträgliche Klagezulassung im vorliegenden Fall eine übermäßige Erschwernis für die Arbeitnehmerin mit sich gebracht hat. In seinen Entscheidungsgründen hat das oberste europäische Gericht allerdings bereits deutlich gemacht, dass es davon ausgeht. Unklar ist noch, welche Fristen in solchen Fällen künftig zu beachten sind. Möglicherweise kann die allgemeine Dreiwochenfrist für Kündigungsschutzklagen entsprechend angewendet werden.

# Die Stimme für Leistung und Verantwortung



Deutscher  
Führungskräfteverband



Foto: Guvendimir - iStock

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