

Aktuelle Meldungen aus den Bereichen Steuerpolitik, Sozialpolitik, Arbeitspolitik, Europapolitik und Management. 04. November 2009

□ [Koalitionsvertrag \(I\)](#) | [Erste Bewertung](#) *mehr ...* □ [Koalitionsvertrag \(II\)](#) | [Umfrage unter Führungskräften](#) *mehr ...* □ [Soziales](#) | [Neue Schwellenwerte für die Sozialversicherung in 2010](#) *mehr ...* □ [Rezension](#) | [Hörbuch für \(angehende\) Change Manager](#) *mehr ...*

□ [Koalitionsvertrag \(I\)](#)

Viele Erwartungen erfüllt - aber auch viele offene Fragen

Bewertung des Koalitionsvertrags aus Sicht des Deutschen Führungskräfteverbandes

Seit gut einer Woche ist die neue Regierung im Amt. Der von CDU, CSU und FDP in zügigem Tempo ausgehandelte Koalitionsvertrag ist in der Öffentlichkeit auf ein gemischtes Echo gestoßen.

Vielfach wird angezweifelt ob Steuersenkungen und Milliardeninvestitionen zur Stützung der Sozialkassen mit der langfristig ebenfalls angestrebten Haushaltskonsolidierung vereinbar sind. Kritik wird auch am teilweise unbestimmten Duktus der Vereinbarung laut. In der Tat stehen viele Pläne unter einem Finanzierungs-oder Prüfungsvorbehalt.

Dies vorausgeschickt, besteht aus Sicht der angestellten Führungskräfte aber überwiegend Anlass zur Zufriedenheit. Vergleicht man die Vereinbarungen der Koalitionsparteien mit den im Juni 2009 veröffentlichten Wünschen des Deutschen Führungskräfteverbandes, so ergeben sich viele Übereinstimmungen. In Einzelfragen, etwa im Arbeits- und Sozialrecht bestehen aber auch offene Fragen und inhaltliche Bedenken.

Steuerrecht

□ Die Koalition strebt eine Entlastung unterer und mittlerer Einkommen durch eine Beseitigung des „Mittelstandsbauchs“ (steil ansteigender und erst später abflachender Anstieg der Steuerprogression) an. Es soll einen Einstieg in die Abschaffung der „kalten Progression“ geben. Einkommenszuwächse sollen künftig nicht mehr auf Grund starrer Steuertarife automatisch einem höheren Besteuerungssatz unterliegen.

- Die steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung soll verbessert werden.
- Die Praxis von „Nichtanwendungserlassen“ der Finanzverwaltung, mit denen bislang viele Finanzgerichtsurteile zu Gunsten der Steuerpflichtigen zu nicht allgemein verbindlichen Einzelfallentscheidungen erklärt wurden, soll eingeschränkt werden.
- Die Regelungen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung sollen weiter verbessert und auch eine Entgeltumwandlung zugelassen werden.

Bewertung

Der Deutsche Führungskräfteverband hat sich in den letzten Monaten, unter anderem mit seiner im Frühjahr 2009 durchgeführten Kampagne „Knack die Steuernuss“ für eine Abschaffung der kalten Progression und eine Abflachung des „Mittelstandsbauchs“ ausgesprochen.

Dies würde (abgesehen von Berufseinsteigern) Führungskräfte mit höheren Einkommen zwar nur in geringem Umfang entlasten. Beide Maßnahmen sind jedoch ein Schlüssel zu einem leistungsgerechteren und transparenteren Steuersystem.

Einen weiteren Beitrag dazu kann auch der ebenfalls angekündigte Stufensteuertarif leisten. Dessen genaue Konturen sind aber derzeit ebenso wenig bekannt, wie das Datum, ab dem diese Strukturreform in Kraft treten soll.

Erfreulich sind auch die Pläne für eine Reform der Regelungen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Die Reform der großen Koalition aus dem Jahr 2008 hat zu einer nur minimalen Erhöhung der steuerlichen Freibeträge geführt. Eine Kapitalbeteiligung über *Entgeltumwandlung* könnte aber zu einer bedenklichen Konkurrenz für die betriebliche Altersversorgung führen. Da eine Kapitalbeteiligung am eigenen Unternehmen nicht annähernd das gleiche Maß an

Sicherheit bieten kann wie eine Betriebsrente, muss besonders auf die Einhaltung des Grundsatzes der Freiwilligkeit geachtet werden.

Auch die anderen vorgenannten Punkte waren in den letzten Jahren wiederholt Bestandteil von steuerpolitischen Forderungen des Deutschen Führungskräfteverbands.

Arbeitsrecht

- Im Koalitionsvertrag wird keine Einschränkung des gesetzlichen Kündigungsschutzes gefordert. Allerdings soll für Arbeitnehmer, die bereits in der Vergangenheit sachgrundlos befristet beim gleichen Arbeitgeber beschäftigt waren, nach einer Wartezeit von einem Jahr eine erneute sachgrundlose Befristung möglich sein.
- Für die Unternehmensmitbestimmung wurden mehrere „Prüfaufträge“ formuliert. Unter anderem soll die Angemessenheit der Größe von Aufsichtsräten überprüft werden. Sie sieht derzeit eine Besetzung mit mindestens 12, bei Kapitalgesellschaften mit mehr als 20.000 Beschäftigten mit 20 Mitgliedern vor. Außerdem wird die Notwendigkeit einer Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit betont.
- Die Regierung plant eine Verbesserung der Regelungen zum Arbeitnehmerdatenschutz im Rahmen des Bundesdatenschutzgesetzes, voraussichtlich aber kein eigenständiges Datenschutzgesetz.

Bewertung

Der Deutsche Führungskräfteverband begrüßt, dass das Prinzip des Bestandschutzes im Arbeitsrecht nicht angetastet wurde. Eine Lockerung des Kündigungsschutzgesetzes würde nach allen vorliegenden Erkenntnissen keine beschäftigungsfördernde Wirkung haben. Die erhöhte Motivation und Loyalität von Arbeitnehmern, die aus einem berechenbaren Kündigungsschutz resultiert, wird also nicht aufs Spiel gesetzt.

Die Schaffung einer zusätzlichen Befristungsmöglichkeit bewertet der Deutsche Führungskräfteverband kritisch. Schon jetzt bestehen weitreichende Möglichkeiten, Arbeitsverhältnisse mit sachlichem Grund über lange Zeiträume hinweg zu befristen. Mit der neuen Regelung könnte vor allem für Berufseinsteiger der Übergang in eine unbefristete Vollzeitstelle weiter erschwert werden.

In Bezug auf die Unternehmensmitbestimmung unterstützt der Deutsche Führungskräfteverband die Forderung nach einer stärkeren Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit. Er teilt aber nicht die Auffassung, dass dies automatisch eine Verkleinerung der Gremien erfordert. Wichtiger ist es, den heute in den Aufsichtsräten vorhandenen Sachverstand besser zu nutzen.

Die Leitenden Angestellten in den Aufsichtsräten werden auf Grund ihrer überdurchschnittlichen Unternehmens- und Branchenkenntnis den gewachsenen Anforderungen in besonderer Weise gerecht.

Dies sollte nicht durch einen übertriebenen Verkleinerungseifer aufs Spiel gesetzt werden.

Der Deutsche Führungskräfteverband unterstützt die Pläne für einen besseren Arbeitnehmerdatenschutz. Die Formulierung im Koalitionsvertrag deutet aber an, dass es zu einem Tauziehen zwischen denjenigen kommen wird, die vorrangig an dem Schutz der Privatsphäre der Arbeitnehmer interessiert sind und denjenigen, die in zu hohen Schutzstandards ein Hindernis in der Bekämpfung von Bestechlichkeit und anderen Gesetzesverstößen durch Arbeitnehmer sehen.

Auch hier müssen die ersten Gesetzentwürfe abgewartet werden.

Soziales

- Bei der gesetzlichen Rente sieht die neue Koalition die letzten Reformen (Rente mit 67, geförderte kapitalgedeckte Vorsorge zum Ausgleich für das sinkende gesetzliche Rentenniveau) offenbar als ausreichend an. Zum ganzen Thema Altersvorsorge finden sich auf 125 Seiten Koalitionsvertrag nicht wesentlich mehr als eine Seite Text. Darunter ist das nicht näher konkretisierte Versprechen, die steuerliche Förderung der ergänzenden Altersvorsorge zu „entbürokratisieren“.
- Die umlagefinanzierte Pflegeversicherung soll durch eine verpflichtende, individualisierte kapitalgedeckte Versicherung ergänzt werden.
- Einzelne Maßnahmen zu Lasten der privaten Krankenversicherung durch die letzte Gesundheitsreform werden wieder rückgängig gemacht. Die Versicherungspflicht in der gesetzlichen Krankenversicherung soll künftig wieder bereits nach Ablauf des ersten Jahres enden, in dem das regelmäßige Einkommen die Versicherungspflichtgrenze (2010: 49.950 €) überschreitet. Seit 2007 gilt hier eine 3-Jahres-Grenze.
- Bei der gesetzlichen Krankenversicherung soll der Arbeitgeberbeitrag eingefroren werden. Die Arbeitnehmerbeiträge sollen stärker einkommensunabhängig, d.h. zumindest teilweise als Pauschale ausgestaltet werden. Versicherte mit geringem Einkommen würden Beitragszuschüsse aus Steuermitteln erhalten.
- Das „Schonvermögen“ für die Altersvorsorge, die auf Grundversicherungsleistungen wie das Arbeitslosengeld II nicht angerechnet werden muss, wird von 250 € auf 750 € pro Lebensjahr erhöht.

Bewertung

Eine Kapitalreserve im Bereich der Pflegeversicherung ist grundsätzlich sinnvoll. Der Zeitpunkt, zu dem die Pflegeversicherung mit ihrer demografischen Höchstlast konfrontiert wird, ist relativ gut voraussehbar. Fraglich ist allerdings, ob im Bereich der Pflege der Handlungsbedarf wirklich größer ist als bei der kapitalgedeckten Altersvorsorge, die freiwillig bleiben soll. Schließlich wird in Zukunft das Risiko, im Laufe des Lebens pflegebedürftig zu werden, allenfalls 50 Prozent betragen.

Die Vorschläge für eine bessere Abgrenzung zwischen gesetzlicher und privater Krankenversicherung und einen fairen Wettbewerb beider Systeme entsprechen hingegen fast punktgenau den Wünschen des Deutschen Führungskräfteverbands.

Ob in dieser Legislaturperiode ein Umstieg von den einkommensbezogenen Krankenversicherungsbeiträgen auf eine Pauschale realisiert wird, ist fraglich. Der Widerstand von Sozialpolitikern der Unionsparteien ist schon jetzt groß. Der Deutsche Führungskräfteverband hält den Grundgedanken der Gesundheitspauschale aber für richtig. Derzeit tragen 28 Millionen abhängig Beschäftigte die finanzielle Hauptlast für die Absicherung von über 70 Millionen gesetzlich Krankenversicherten. Ein System mit stärker pauschalierten Beiträgen und höheren Steuerzuschüssen würde diesen Solidarbeitrag auf mehr Schultern verteilen.

Ein dauerhaftes Einfrieren des Arbeitgeberanteils ist für die Versicherten mit einem hohen finanziellen Risiko verbunden. Wenn kein arbeitgeberseitiges Interesse mehr an Kosteneinsparungen besteht, könnte eine ungebremste Kostendynamik in Gang kommen. Patienten, die im Gesundheitsmarkt mehr als in anderen Märkten der Anbieterseite strukturell unterlegen sind, hätten dem wenig entgegen zu setzen.

Die Erhöhung des Schonvermögens wird nur geringe praktische Auswirkungen haben. Sie ist dennoch ein positives politisches Signal an Arbeitnehmer, die einen Verlust des Arbeitsplatzes und einen abschließenden sozialen Abstieg befürchten. Sie stellt sicher, dass ein vorheriger Konsumverzicht durch eine private Risikovorsorge auch im Falle einer längeren Arbeitslosigkeit nicht gänzlich unehonoriert bleibt.

□ Soziales

Schleichende Beitragserhöhung?

Neue Schwellenwerte in der Sozialversicherung in 2010

In der gesetzlichen Sozialversicherung gelten ab 1.1.2010 neue Einkommensgrenzen. Als eine seiner letzten Amtshandlungen verabschiedete das Kabinett der großen Koalition zwei Wochen nach der Bundestagswahl die jährlich anstehende Verordnung zur Anpassung der so genannten „Rechengrößen“ an die allgemeine Einkommensentwicklung.

Ab 2010 gelten für die Zahlung von einkommensbezogenen Beiträgen in den Sozialversicherungszweigen (Beitragsbemessungsgrenze) sowie für den Eintritt von Versicherungsfreiheit in der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung folgende Werte (Vorjahresangaben in Klammern, Alte Bundesländer = W, Neue Bundesländer = O):

	Monat	Jahr
Beitragsbemessungsgrenze (nachfolgend BBG) allg. Rentenversicherung	W: 5.500 € (5.400 €) O: 4.650 € (4.550 €)	W: 66.000 € (64.800 €) O: 55.800 € (54.600 €)
BBG Knappschaftliche Rentenversicherung	W: 6.800 € (6.650 €) O: 5.700 € (5.600 €)	W: 81.600 € (79.800 €) O: 68.400 € (67.200 €)
BBG Arbeitslosenversicherung	W: 5.500 € (5.400 €) O: 4.650 € (4.550 €)	W: 66.000 € (64.800 €) O: 55.800 € (54.600 €)
Versicherungspflichtgrenze Kranken- u. Pflegeversicherung	W+O: 4.163 € (4.050 €)	W+O: 49.950 € (48.600 €)
BBG Kranken- und Pflegeversicherung	W+O: 3.750 € (3.675 €)	W+O: 45.000 € (44.100 €)

Noch nicht erfasst sind von diesem Beschluss die im Koalitionsvertrag vereinbarten Änderungen an der Versicherungspflichtgrenze der Kranken- und Pflegeversicherung. Hier soll der alte Rechtszustand bis zum 31.12.2006 wieder hergestellt werden. Bis dahin galt Versicherungsfreiheit in der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung bereits mit Ablauf des ersten Jahres in dem das regelmäßige Jahreseinkommen oberhalb der Grenze lag. Seither muss die Grenze in drei aufeinanderfolgenden Jahren überschritten werden, ehe ein Wechsel in die private Krankenversicherung möglich beziehungsweise ehe eine freiwillige Versicherung zustande kommt.

Wann diese Korrektur im neuen Bundestag verabschiedet wird und wann sie in Kraft tritt, ist derzeit noch unbekannt.

Verschiedentlich wurde in Zeitungskomentaren die Dynamisierung als eine „versteckte“ Beitragserhöhung für Gutverdiener kritisiert und die Mehrbelastung für Gutverdiener mit 31 Euro im Monat angegeben.

Dieser Betrag kann aber nur für gesetzlich versicherte Selbstständige oder andere freiwillig Versicherte zustande kommen, die Beiträge bis zur Obergrenze allein bezahlen müssen. Für angestellte Führungskräfte beträgt die Mehrbelastung 18 Euro pro Monat.

Natürlich ist auch diese vergleichsweise niedrigere Belastung noch ärgerlich; insbesondere wenn sie dazu führt, dass Einkommenserhöhungen durch die höheren Beiträge im Sozialrecht und durch die kalte Progression im Steuerrecht auf einen nur kleinen Rest zusammen schmelzen.

Gleichwohl hat eine lohnbezogene Dynamisierung der Bemessungsgrenzen auch große Vorteile. Für das heutige System sprechen zum einen verfassungsrechtliche Gründe – eine Belastungsobergrenze verhindert in der Rentenversicherung etwa eine unnötige Überversorgung aus öffentlich-rechtlichen Systemen. In der Krankenversicherung erzeugt sie eine Belastungsobergrenze und grenzt den Sozialversicherungsbeitrag von einer reinen Steuer ab.

Die lohnbezogene Dynamisierung hat aber auch politische Vorteile. Indem die Schwellenwerte mit dem allgemeinen Einkommensniveau mitwachsen, verhindern sie, dass die Debatte über die finanziellen Grenzen der Solidarität von Beziehern höherer Einkommen immer wieder aufs Neue politisch ausgetragen wird. Wäre dies der Fall, lägen die Grenzen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit höher als heute.

Koalitionsvertrag (II)

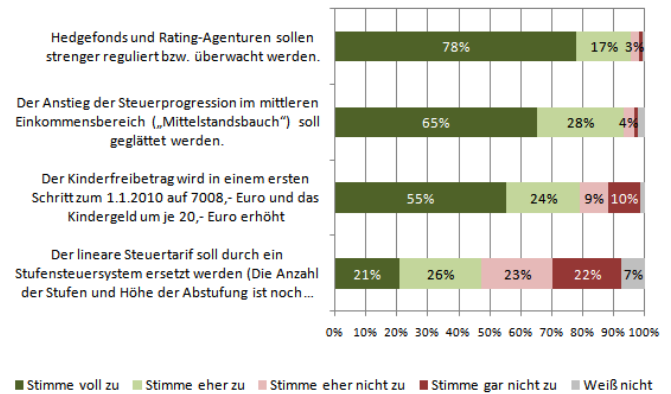
Überwiegend gute Bewertung durch die Mitglieder des Umfragepanels – aber auch eine Spur Skepsis

Umfrage zum Koalitionsvertrag

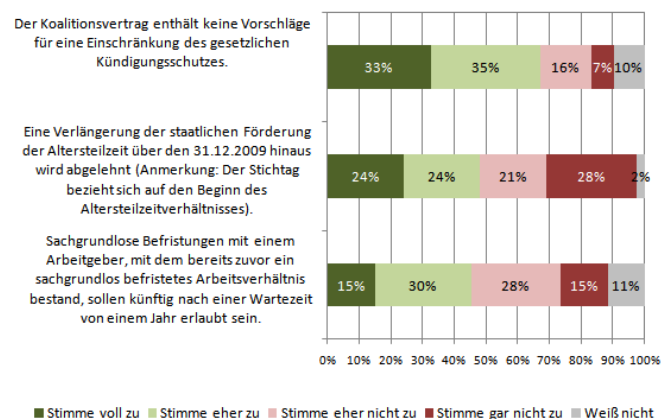
Der Koalitionsvertrag stößt bei den Mitgliedern des Deutschen Führungskräfteverbands auf ein überwiegend positives Echo. Dies gilt zumindest für ausgewählte arbeits-, steuer-, sozial- und bildungspolitischen Passagen, die den rund 1.000 Mitgliedern des Umfrage-Panels Manager Monitor zur Beurteilung vorgelegt wurden. An der Umfrage beteiligten sich 440 Personen, allesamt noch aktive Führungskräfte.

Auf besondere Resonanz stoßen die Vorschläge zur Steuerpolitik. Einziger „Ausreißer“ ist hier das angekündigte Stufensteuersystem. Darüber, ob die Zurückhaltung an

fehlenden Informationen liegt oder es sich um eine bewusste Ablehnung (von immerhin der Hälfte der Befragten) handelt, kann nur spekuliert werden.



Die Verhandlungsergebnisse im Bereich Arbeitspolitik stoßen nur zum Teil auf Zustimmung. Die Erhaltung des Kündigungsschutzgesetzes wird von über Zwei-Dritteln gut geheißen. Das Auslaufen der von der Bundesagentur für Arbeit geförderten Altersteilzeit und die Lockerung der Vorschriften über sachgrundlose Befristungen werden von einer knappen Mehrheit der Mitglieder kritisch beurteilt.

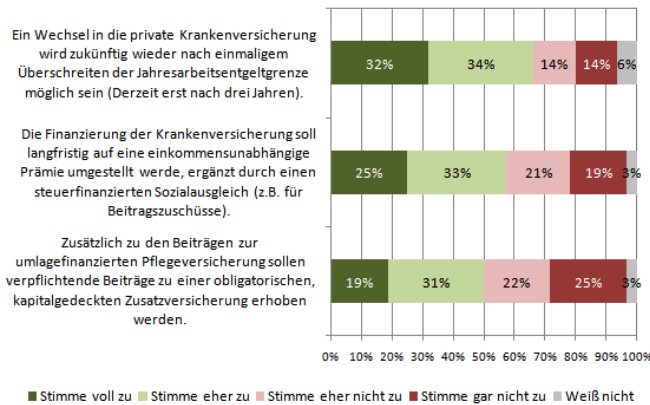


Ähnlich differenziert beurteilen die Befragten die (für angestellte Führungskräfte besonders relevanten) Ankündigungen zur Sozialpolitik. Der Abbau der höheren Hürden für den Wechsel in die private Krankenversicherung wird noch von rund zwei Dritteln der Befragten begrüßt.

Auch haben 58 Prozent Sympathien für das Modell einer stärkeren Entkopplung des Krankenversicherungsbeitrags vom Einkommen.

Geteilte Auffassungen herrschen jedoch zur Schaffung einer ergänzenden kapitalgedeckten Pflegeversicherung vor. Hier sind die Lager der Befürworter und Gegner des Vorhabens fast gleich groß. Die möglichen Gründe für die Ablehnung (Bedenken gegen finanzielle Belastungen, grund-

sätzliche Bedenken gegen die Sinnhaftigkeit einer solchen Versicherung) wurden nicht abgefragt und müssen daher offen bleiben.



Die letzte Frage „Auf Basis Ihrer bisherigen Kenntnis des Koalitionsvertrags: Welche Noten geben Sie ihm“ ergab eine Durchschnittsnote von 2,6. Die Koalition hat also offenbar die erste Prüfung bestanden, mit einer Belobigung halten sich die Mitglieder aber offenbar noch zurück.

Die vollständige Fassung der Umfrage mit zwei weiteren Grafiken wurde unter www.manager-monitor.de veröffentlicht.

□ Rezension

Als Change Manager erfolgreich durch stürmische Zeiten

Neues Audio Book der Bertelsmann Stiftung, bearbeitet von dem Management-Trainer Klaus Doppler

Vom Fachmann zur Führungskraft – und dann? In den Unternehmen hat es sich mittlerweile herumgesprochen, dass eine gute Personalführung nicht nur eine Frage der Begabung oder des Geschicks im Umgang mit Menschen ist. Ohne methodische Grundkenntnisse über Mitarbeiterführung und Personalwissenschaft droht gerade jungen Führungskräften oft die Gefahr eines frühzeitigen Scheiterns. Aber auch diejenigen, die sich in der Vergangenheit dieses Grundlagenwissen angeeignet haben, müssen oft feststellen, dass ihre Kenntnisse flüchtig sind und rasch veralten.

Zielgruppen des Audiobooks

Für beide Zielgruppen, junge Führungskräfte und erfahrene Personalverantwortliche in den Unternehmen, hat nun die Business Summer School der Bertelsmann Stiftung eine neue Reihe von Hörbüchern aufgelegt. Sie eignen sich gut

für ein berufsbegleitendes Lernen oder aber das Auffrischen und Fortschreiben vorhandenen Wissens.

Band 1 ist unter dem Titel „Management in stürmischen Zeiten; Unternehmenskultur – Change Management – Führung“, maßgeblich bearbeitet und eingeleitet von dem bekannten Management-Trainer Klaus Doppler erschienen.

Das Audiobook hat drei Schwerpunkte: Unternehmenskultur, Change Management und (Personal-)Führung. Einen etwa 10-minütigen Vortragsteil Klaus Dopplers folgt jeweils eine ungefähr gleich lange Interviewpassage über die Umsetzung der behandelten Modelle in der Unternehmenspraxis. Das Format lockert das Audio-Buch auf. Zu keinem Zeitpunkt droht der Eindruck, hier spreche ein praxisferner Akademiker von der Höhe seines Elfenbeinturmes.

Die Ausführungen Dopplers sind im Ton eingängig und freundlich formuliert – in der Sache aber fordernd. Aus Dopplers Sicht kann die Wichtigkeit eines durch äußere Einflüsse erforderlich gewordenen Wandels der Unternehmenskultur gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Um diesen Prozess erfolgreich zu gestalten, setzt Doppler auf eine aktive Einbindung aller Mitarbeiter, was sowohl positive Anreize als auch Sanktionen für diejenigen, die den kulturellen Wandel nicht mittragen einschließen müsse.

Als Metakonzzept des Managements von Veränderungsprozessen stellt Doppler das Konzept des Change Managements vor. Change Management, so Doppler hält einerseits an der Stakeholder- und Mitarbeiterorientierung von Modellen der „Organisationsentwicklung“ aus den 70er und 80er Jahren fest. Zugleich aber trägt es den gewachsenen Anforderungen einer internationalisierten Wirtschaft mit rasant gestiegenem Konkurrenz- und Innovationsdruck Rechnung. Mit hörbarer Emphase schildert Doppler in diesem Kapitel Beispiele von gelungenem und gescheitertem Change Management sowie von Ansätzen, in denen zwar Change Management „drauf“ stehe, aber nicht „drin“ sei.

Doppler ist der Überzeugung, dass eine unternehmensinterne Führungskraft in aller Regel besser prädestiniert zum Change Manager ist als ein externer Berater, der lediglich eine moderierende Rolle einnimmt. Ein erfolgreicher Change Managers müsse auch selbst mit anpacken können. Vor allem müsse er Brücken bauen und die betroffenen Mitarbeiter dauerhaft in den Veränderungsprozess einbinden.

Fazit

Das Hörbuch dürfte erfahrenen Führungskräften mit einem breiten Wissensschatz an Management-Theorien zwar nur wenig neue Erkenntnisse bieten. Allen anderen verschafft es aber einen guten Einstieg und Überblick über Materie. Die nutzerfreundliche Konzeption, die kurzen, auf entbehrliche akademische Schnörkel verzichtenden Kapitel lassen das Hörbuch zu einem guten Begleiter abseits des Schreibtisches werden, sei auf Dienstreisen, auf dem Weg zur Arbeit oder abends auf dem heimischen Sofa.

Bezugshinweise

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Management in stürmischen Zeiten-
Unternehmenskultur - Change Management – Führung

1. Auflage 2009

24 Seiten; Hörbuch, 62 Minuten CD mit Booklet;

ISBN 978-3-86793-055-0

Preis: 20,00 EUR

Impressum

kurz und bündig ist ein Informationsdienst des Deutschen Führungskräfteverbandes. Rund 20 Mal pro Jahr informieren wir Sie über aktuelle Entwicklungen aus dem Arbeits-, Steuer-, Sozial und Europarecht sowie über weitere für angestellte Führungskräfte wichtige Themen.

Der Deutsche Führungskräfteverband vertritt die politischen Interessen der angestellten Führungskräfte in Berlin und Brüssel.

Seine Mitgliedsverbände bieten den Führungskräften eine individuelle berufsbegleitende Beratung rund um den Arbeitsvertrag. Sie bieten Raum für einen Zusammenschluss von Führungskräften auf regionaler und betrieblicher Ebene und gewährleisten so eine wirkungsvolle berufliche Interessenvertretung. Sie liefern ihren Mitgliedern aktuelle Informationen durch Broschüren, Merkblätter oder Newsletter und ihre Verbandszeitschriften.

Seminare und Kooperationen mit Anbietern von für Führungskräfte besonders interessanten Dienstleistungen mit günstigen Sonderkonditionen für Mitglieder runden das Angebot der Verbände ab.

Die Verbände des ULA-Netzwerks im Überblick

www.vaa.de | www.die-fuehrungskraefte.de | www.vga-koeln.de |
www.vdl.de | www.kdf-online.org | www.vbu-ev.de | Deutsche Post
World Net Management Association | www.bvhd.de

Herausgeber

Deutscher Führungskräfteverband (ULA)

Kaiserdamm 31 | 14057 Berlin

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

E-Mail info@ula.de | www.ula.de

Redaktion

Andreas Zimmermann

Verantwortlich

Kay Uwe Berg

Gestaltungskonzept

Nolte | Kommunikation