

Aktuelle Meldungen aus den Bereichen Steuerpolitik, Sozialpolitik, Arbeitspolitik, Europapolitik und Management. 3. März 2010

- **Soziales** | Nach dem Hartz IV-Urteil: „Fördern und Fordern optimieren“ *mehr ...*
- **Finanzen** | Strengere Regeln für Rating-Agenturen – streng genug? *mehr ...*
- **Gesundheit** | Handlungsoptionen bei Zusatzbeiträgen *mehr ...*
- **Buchtipps** | Arbeitsrecht für Führungskräfte im internationalen Vergleich *mehr ...*
- **Buchtipps** | Survival of the fittest – Lean Management im Jahr 2010 *mehr ...*
- **Veranstaltungshinweis** | MBA-Konferenz am 9. Und 10. März in Berlin *mehr ...*

□ Soziales

Nach dem Hartz IV-Urteil: „Fördern und Fordern“ konsequenter anwenden

Totalrevision weder nötig noch ohne Weiteres möglich

Seit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts ist eine heftige Debatte über die Reform der Regelungen zum Arbeitslosengeld II (Hartz IV) entbrannt. Sie betrifft die Leistungsbezieher ebenso wie die an der Aufbringung der Mittel beteiligten Steuerzahler.

Im Mittelpunkt steht das „Lohnabstandsgebot“, vereinfacht gesagt die Forderung: Wer mehr arbeitet, soll mehr haben als derjenige, der nicht arbeitet.

Auf den ersten Blick ist diese Maxime einleuchtend. Die meisten dürften ihr zustimmen. Aus verfassungsrechtlichen, ökonomischen und politischen Gründen ist es jedoch schwierig, ihr in der Praxis volle Geltung zu verschaffen.

Vor rund fünf Jahren wurde mit dem Zweiten Sozialgesetzbuch (SGB II) die einkommensbezogene Arbeitslosenhilfe in das lediglich das Existenzminimum absichernde Arbeitslosengeld II (Hartz IV) überführt. Außerdem wurde die Betreuung der Langzeitarbeitslosen ganz am Grundsatz des „Förderns und Forderns“ ausgerichtet.

Dazu gehörte auch, dass Langzeitarbeitslose durch Anreize und Sanktionsandrohungen zur Aufnahme einer Arbeit be-

wegt werden sollen – auch dann, wenn die Entlohnung nicht existenzsichernd ist. Seither ist die Zahl der „Aufstocker“ (Erwerbstätige, die zusätzlich zu ihren Einkommen Leistungen nach dem SGB II benötigen) auf aktuell 1,3 Millionen Personen gestiegen. Zumindest für diese Gruppe hat der Gesetzgeber eine Verletzung des Lohnabstandsgebots offenbar wenigstens übergangsweise in Kauf genommen.

Die Diskussion darüber, ob niedrig bezahlte Arbeit überhaupt lohnt, krankt auch daran, dass implizit unterstellt wird, es gäbe eine freie Wahl zwischen Arbeit und „Müßiggang“. Dass dem nicht so ist, zeigen die rund 800.000 Sperrzeiten, die allein 2009 für Arbeitssuchende im Bereich der Grundsicherung verhängt wurden.

Ein gewisser Grad von Sozialleistungsmissbrauch lässt sich andererseits nicht wegdiskutieren. Und natürlich ist die Chance, aus einer niedrig bezahlten in eine auskömmlich bezahlte Beschäftigung aufzusteigen, immer noch sehr gering. Hieraus resultiert vielleicht eine zusätzliche Demotivation einiger Arbeitnehmer. Dem könnte man entgegenhalten, dass Arbeit auch bei schlechter Bezahlung ein Wert an sich und eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und damit ein Zweck an sich ist.

Der Versuch, durch Mindestlöhne den Abstand zum Existenzminimum zu vergrößern, ist daher nachvollziehbar. Er könnte aber gerade die Sockelarbeitslosigkeit bei Geringqualifizierten verfestigen, wenn preisbedingt die Nachfrage nach einfachen Arbeitsplätzen zurück geht.

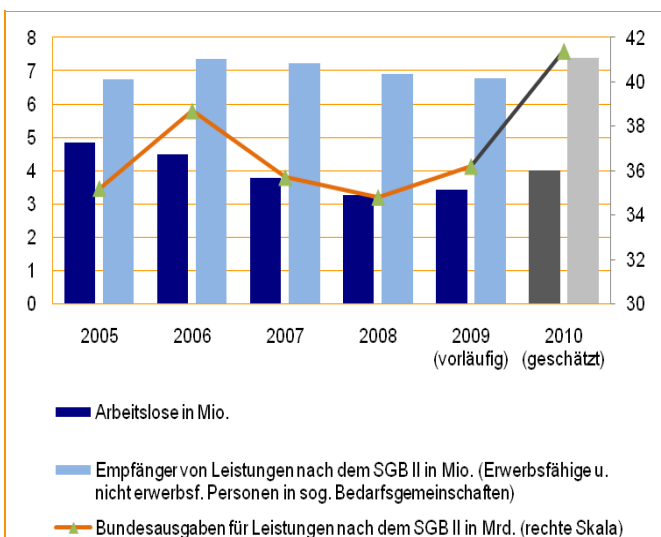
Wie kann der Gesetzgeber reagieren?

Das Urteil des Bundesverfassungsgerichts lässt ihm nur wenig Spielraum.

Leistungen an Kinder müssen fraglos erhöht werden, entweder in Form von Sachleistungen (z.B. Schulbedarf, Betreuung etc.) oder in Form eines höheren Regelsatzes. Unter dem Gesichtspunkt der gleichen Lebens- und Bildungschancen von Kindern ist dies zu begrüßen.

Bei Erwachsenen ist es nicht ausgemacht, ob der Auftrag des Verfassungsgerichts, transparentere und willkürfreie Berechnungsvorschriften zu schaffen, automatisch auch zu höheren Leistungen führt. Niedrigere Regelsätze sind aus politischen Gründen sehr unwahrscheinlich. Rechtlich wären sie im Bereich des Möglichen, da der Regelsatz derzeit pauschale Leistungen für ein Ansparen auf größere Anschaffungen enthält. Darüber hinaus betont das Gericht, dass der Spielraum bei der Definition des Gesetzgebers zwar enger sei, soweit er das „zur Sicherung der physischen Existenz eines Menschen Notwendige konkretisiert“, aber „weiter, wo es um Art und Umfang der Möglichkeit zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben geht“.

Ansatzpunkte für mehr Leistungsgerechtigkeit existieren am ehesten bei einer noch konsequenteren Anwendung der bestehenden „Förder- und Forder“-Instrumenten. Die Möglichkeit, bei Verstößen gegen die Mitwirkungspflichten oder bei Leistungsmissbrauch Sanktionen zu verhängen, ist durch das Urteil auch nicht berührt.



Eigene Darstellung (Quelle: Stat. Bundesamt, Bundesagentur für Arbeit, Bundesfinanzministerium)

Seit 2005 ist die Zahl der Bezieher von Leistungen nach dem SGB II konstant hoch geblieben - auch in Zeiten rückläufiger Arbeitslosenzahlen. Durch die Wirtschafts- und Finanzkrise droht bei den Ausgaben ein Anstieg auf ein neues Rekordniveau.

Ferner könnten die Regelungen über die Anrechnung von Hinzuverdienst neu gefasst werden. Derzeit ist die Kombination aus Bezug von Arbeitslosengeld II und Minijob vergleichsweise stark begünstigt. Die Aufnahme einer vollen Erwerbstätigkeit zahlt sich hingegen nur wenig aus. Hier müssen neue Modelle für die Privilegierung von Vollzeitstellen (Steuerzuschüssen, Beitragsrabatt in der Sozialversicherung) geprüft werden.

Fazit

Das Problem der Vermischung von Grundsicherungsniveau und Niedriglohnbereich lässt sich nicht über Nacht lösen. Die Optimierung des „Förderns und Forderns“ und bessere Aufstiegsperspektiven von Niedriglohnbeziehern sind vielmehr eine Gemeinschaftsaufgabe von Politik und Sozialpartnern, die Zeit und auch weiterhin viel Geld erfordert.

Finanzen

Strengere Regelungen für Rating-Agenturen – streng genug?

Gesetzentwurf für Umsetzung einer EU-Verordnung in nationales Recht vorgelegt

Als Teil eines größeren Bündels von Maßnahmen zur Bekämpfung der strukturellen Ursachen der Finanz- und Wirtschaftskrise hat die EU-Kommission bereits Mitte 2009 eine Verordnung über eine strengere Regulierung von Rating-Agenturen verabschiedet.

Nun hat das Bundeskabinett den Entwurf eines Rahmengesetzes zur Anpassung nationaler Rechtsvorschriften an die Verordnung vorgelegt.

GLOSSAR

Rating-Agenturen sind Unternehmen, die die Kreditwürdigkeit von anderen Unternehmen und Institutionen analysieren. Die von ihnen veröffentlichten Noten, die in Buchstabencodes üblicherweise von AAA (beste Bonität) bis D (zahlungsunfähig) reichen, bestimmen maßgeblich über die Finanzierungsbedingungen von Unternehmen mit.

Schon lange vor der Finanzkrise gab es Vorschläge für eine strengere Regulierung von Rating-Agenturen, die aber von den nationalen Gesetzgebern mehrheitlich nicht aufgegriffen wurden. Dazu zählte etwa die Forderung nach einer einheitlichen staatlichen Aufsicht. Auch die Möglichkeit von Interessenkonflikten durch die Vermischung von bezahlter Beratung und unabhängiger Bewertung wurde von Finanzexperten immer wieder kritisiert. Für Argwohn sorgt immer

wieder auch der oligopol-ähnliche Markt für Ratings. Die überwiegende Zahl aller Ratings weltweit wird von nur drei Unternehmen (Standard & Poor, Fitch, Moodys) vorgenommen.

Erst durch die Finanz- und Wirtschaftskrise kam ein internationaler Konsens über eine strengere Regulierung zustande. Den Agenturen wurde zum Vorwurf gemacht, zu optimistische Bewertungen veröffentlicht und ihre Ratings der Marktlage nicht schnell genug angepasst zu haben.



AAA –Für Batterien eine aussagefähige Bezeichnung – in Zukunft auch wieder auf dem Finanzmarkt?
Abbildung: © mhp - Fotolia.com

Die EU-Verordnung greift viele der genannten Punkte auf.

- Die Verordnung verpflichtet die Rating-Agenturen sich bis Mitte 2010 bei den nationalen Aufsichtsbehörden zu registrieren und sich ihrer Aufsicht zu unterstellen. In Deutschland nimmt diese Aufgaben die Bundesaufsicht für Finanzdienstleistungen (BAFin) wahr. Das neue Rahmengesetz soll die für die Wahrnehmung dieser neuen Aufgaben notwendigen gesetzlichen Voraussetzungen schaffen. Schon ab 2011 soll die Aufsicht dann auf eine neue Aufsichtsbehörde übergehen.
- Rating-Agenturen müssen künftig organisatorisch und personell für eine Trennung von Beratung und Bonitätsbewertung ihrer Kunden sorgen, um Interessenkonflikte zu vermeiden.
- Rating-Agenturen werden verpflichtet, ihre Methoden (für die Aufsichtsbehörde nachvollziehbar) zu überprüfen.
- Die Verordnung enthält auch einen 42 Punkte umfassenden Bußgeldkatalog für Verstöße gegen die Bestimmungen der Verordnung. Der Bußgeldrahmen beträgt jeweils bis zu 200.000 Euro. Diese Vorschriften sollen in Deutschland durch das Rahmengesetz im Wertpapierhandelsgesetz verankert werden.

Ob die neuen Regelungen ausreichen, um das von der Regierung im Gesetzentwurf genannte Ziel – ein „solches Versagen der Ratingagenturen in der Zukunft zu verhindern“ – erreichen, ist umstritten.

Aus eigener Sicht greift die Regierung hart gegen Fehlentwicklungen durch. Kritiker, darunter Finanzmarktexperten des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung hätten sich jedoch noch weitergehende Reformen gewünscht, darunter die Schaffung einer öffentlichen Rating-Agentur, bei der obligatorisch ein zweites Ranking eingeholt werden muss. Hierfür haben sich jedoch keine Mehrheiten gefunden.

Fazit

Die strengeren Regeln sind ohne Zweifel ein Schritt in die richtige Richtung. Darüber hinaus ist es aber nicht allein die Aufgabe des Staates die Finanzmärkte vor Schäden durch unzuverlässige Ratings zu bewahren. Auch die Marktteilnehmer selbst müssen neu entscheiden, wie „rating-gläubig“ sie agieren wollen und welchen Beitrag sie den Ratings für die Effizienz des Finanzmarktes beimessen.

Gesetzentwurf unter:

<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/007/1700716.pdf>

□ Gesundheit

Zusatzbeiträge bei immer mehr Krankenkassen

Handlungsmöglichkeiten für Versicherte

Anfang 2010 haben zahlreiche Krankenkassen angekündigt, von Jahresbeginn an oder im Laufe des Jahres Zusatzbeiträge zu erheben.

Gründe für die Erhebung von Zusatzbeiträgen

Zusatzbeiträge wurden als neues Instrument zur Finanzierung der gesetzlichen Kassen zusammen mit dem Gesundheitsfonds eingeführt.

Der Gesundheitsfonds ist eine zentrale Stelle, an die Krankenkassen seit Anfang 2008 ihre Beitragseinnahmen überweisen. Von dort erhalten sie einen Einheitsbeitrag pro Versicherten zurück, berichtigt um das Ergebnis des „morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleichs“ (Zuschläge für Versicherte mit bestimmten besonders behandlungsintensiven Erkrankungen).

Reicht das Geld aus dem Gesundheitsfonds nicht aus, so muss die Krankenkasse Zusatzbeiträge von ihren Versicherten einfordern. Tut sie das nicht, kann die zuständige Aufsichtsbehörde dies anordnen.

Die wachsende Zahl von Krankenkassen, die ihre Ausgaben nicht mehr von den Einnahmen decken können, ist zwar ein klares Indiz dafür, dass auch der zentrale Gesundheitsfonds unterfinanziert ist.

Trotzdem wurde vom Gesetzgeber dem Instrument der Zusatzbeiträge der Vorrang eingeräumt. Erst wenn die Gesamteinnahmen des Gesundheitsfonds einschließlich der Liquiditätsreserve unter die Schwelle von 95 Prozent der Ausgaben aller Krankenkassen rutschen, muss die Bundesregierung den bundesweit einheitlich geltenden Beitragssatz durch eine Rechtsverordnung anheben. Dies ist gegenwärtig noch nicht in Sicht.

Krankenkassen – konkret die hierüber entscheidungsberechtigten Verwaltungsräte - haben prinzipiell ein Wahlrecht, ob sie den Zusatzbeitrag als weiteren einkommensbezogenen Beitrag erheben wollen oder als Pauschale.

Bislang haben aber mit nur zwei Ausnahmen alle Krankenkassen, die einen Zusatzbeitrag erhoben haben, die Pauschale gewählt.

Dies ist in mehrfacher Hinsicht politisch interessant. Noch im Gesetzgebungsverfahren hatten die Verbände der Krankenkassen die Option eines einheitlichen Zusatzbeitrags als „kleine Kopfpauschale“ und als mögliche Vorstufe einer insgesamt einkommensunabhängigen Finanzierung der Krankenkassen kritisiert.

Dass die Krankenkassen von ihrer theoretischen Wahlmöglichkeit nun nicht Gebrauch machen und die politisch „ungeliebte“ Pauschale wählen, ist wohl in erster Linie auf organisatorische Sachzwänge zurück zu führen.

Versicherte zahlen den Zusatzbeitrag selbst – kein Lohnabzugsverfahren möglich

Die Zusatzbeiträge, egal ob pauschal oder einkommensabhängig, müssen von den Versicherten selbst bezahlt werden. Sie können derzeit auch bei Arbeitnehmern nicht vom Arbeitgeber im Wege des Lohnbezugs einbehalten werden. Damit drängt sich die Pauschale als unbürokratischere Lösung geradezu auf.

Einen weiteren Anreiz für die Pauschale hat der Gesetzgeber mit dem Schwellenwert von acht Euro geschaffen: Erst ab einem Zusatzbeitrag von mehr als acht Euro pro Monat kann ein Versicherter von der Überforderungsklausel Gebrauch machen. Ihr zufolge muss er Zusatzbeiträge maximal in Höhe von einem Prozent seines Haushaltseinkommens zahlen. Er kann sich auf Antrag von der weiteren Zahlung befreien lassen, sobald diese Schwelle überschritten wird.

Was können Versicherte tun

Versicherte können seit geraumer Zeit ihre Krankenkasse frei wählen, sind nach einem Wechsel aber für mindestens 18 Monate gebunden.

Allerdings steht ihnen, sowohl außerhalb als auch innerhalb dieser 18-Monats-Frist ein Sonderkündigungsrecht zu, sobald ihre Krankenkasse einen Zusatzbeitrag einführt oder einen bestehenden Zusatzbeitrag erhöht.

Krankenkassen sind verpflichtet, ihre Versicherten auf das Sonderkündigungsrecht spätestens einen Monat vor der erstmaligen Fälligkeit hinzuweisen. Bis zu der Fälligkeit, also mindestens einen Monat lang hat der Versicherte dann Zeit, die Kündigung auszusprechen. Hierbei ist Schriftform vorgeschrieben. Eine Kündigung per Fax oder E-Mail ist nicht möglich.

Hier ein Beispiel für die weiteren im Zuge der Kündigung geltenden Fristen.

- 15. Februar: Zugang der Mitteilung über die Fälligkeit des Zusatzbeitrags ab 1. April mit ordnungsgemäßem Hinweis auf das Sonderkündigungsrecht.
- Bis 31. März: Ausübung des Sonderkündigungsrechts möglich.
- Spätestens zwei Wochen nach der Kündigung: Bestätigung der Kündigung durch die alte Krankenkasse.
- Parallel: Wahl einer neuen Krankenkasse und Vorlage der Mitgliedsbescheinigung bei der alten Krankenkasse (sowie: Vorlage beim Arbeitgeber).
- Variante a) Kündigung bis 28. Februar: Ende der Mitgliedschaft in der alten Krankenkasse am 30. April, Versicherungsbeginn in der neue Kasse ab 1. Mai 2010 (Frist: „bis zum Ende des übernächsten Monats“)
- Variante b) Kündigung bis 31. März: Ende der Mitgliedschaft in der alten Krankenkasse am 31. Mai, Versicherungsbeginn in der neue Kasse ab 1. Juni 2010 (Frist: „bis zum Ende des übernächsten Monats“)

Einzelne Krankenkassen haben angekündigt, den Zusatzbeitrag rückwirkend zum 1. Januar 2010 einzuführen. Auch in diesem Fall kann das Sonderkündigungsrecht ausgeübt werden, da der Zusatzbeitrag frühestens einen Monat ab Zugang der Mitteilung beim Versicherten rechtlich fällig wird.

Für bestimmte Versicherte gilt das Sonderkündigungsrecht nicht. Krankenkassen haben das Recht, Versicherte für die Dauer von mindestens 36 Monaten ohne Sonderkündigungsrecht an sich zu binden, wenn diese sich in einen **Wahltarif** einschreiben. Zu diesen Wahlтарifen gehören etwa die Hausarztzentrierte Versorgung (Erstbegutachtung beim Hausarzt vor einem Facharztbesuch) die bei freiwillig Versicherten beliebten Kostenerstattungsmodelle (Behandlung gegen privatärztliche Rechnung, Teilkostenerstattung) oder Sonderprogramme für chronisch Kranke.

Kassenbeitrag ist nicht das einzige Kriterium

Versicherte, die sich über Zusatzbeiträge ärgern, sollten sich trotzdem nicht zu vorschnellem Handeln hinreißen lassen. Neben der Beitragshöhe sollten auch die Leistungen der Krankenkassen mit berücksichtigt werden.

Nicht nur beim Service (Erreichbarkeit der Kasse über Geschäftsstellen, Telefon, Internet) gibt es erhebliche Qualitätsunterschiede.

Auch bei Zusatzleistungen (Beratungsangebote, Präventionsprogramme, freiwillige Leistungen wie Haushaltshilfen, zusätzliche Impfleistungen, alternative Heilmethoden) oder bei der Ausgestaltung der vorgenannten Wahltarife unterscheiden sich die Angebote.

Auch bei der Versorgung der Versicherten mit Heilmitteln oder in der Arzneimittelversorgung gibt es mittlerweile keine einheitlichen Standards mehr. Seit die Krankenkassen mit Arznei-, Heil- und Hilfsmittelherstellern über Preise und Rabatte verhandeln können, ergeben sich auch hier für Versicherte zunehmend Preis- und Qualitätsunterschiede.

Diese sind für die Versicherten nicht leicht zu erkennen. Orientierung bieten hierbei unter anderem Verbrauchermagazine mit Krankenkassen-Rankings oder Verbraucherberatungen.

□ *Veranstaltungshinweis*

MBA Konferenz 2010

Das Forum für Exzellenz in der Management-Ausbildung am 9. und 10. März 2010 in Berlin



Management braucht Transparenz. "Corporate Social Responsibility" und "Compliance" sind zu zentralen Begriffen der Unternehmensführung geworden. Warum ist nachhaltiges und werteorientiertes Management gerade jetzt vonnöten? Wie lässt es sich in Unternehmen umsetzen? Was müssen Business Schools bieten, um Werte für die Führung zu vermitteln?

Mit Antworten auf diese Fragen beschäftigt sich die MBA Konferenz am 9. und 10. März 2010 in Berlin. Das Konferenzprogramm mit hochkarätigen Vortragsrednern, spannenden Podiumsdiskussionen und praxisorientierten Workshops bietet den Rahmen für das Branchentreffen der MBA- und Executive Education-Szene im deutschsprachigen Raum. Im Netzwerk von Programmanbietern und Personalentwicklern profilieren sich die Business Schools als Weiterbildungspartner für Unternehmen, die Wirtschafts-

vertreter geben Einblick in Ihre Personalentwicklung und formulieren Anregungen zur Qualitätssicherung der Studiengänge.

Hauptreferenten sind der bekannte Unternehmer und Stifter Heinz Dürr, die Leadership-Expertin Prof. Dr. Heike Bruch und der Projektleiter Wertemanagementsystem der Fraport AG, Otto Geiß. Die MBA Konferenz findet am Hauptsitz des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands in Berlin statt. Veranstalter ist SWOP. Medien und Konferenzen.

Für Mitglieder des Deutschen Führungskräfteverbands ULA gilt eine um 100 EUR reduzierte Teilnahmegebühr von 595 EUR (zzgl. MwSt.). Dies bitte einfach bei der Anmeldung vermerken.

Anmeldeformular und Informationen unter www.mba-konferenz.de.

□ *Buchhinweis*

Arbeitsrecht für Führungskräfte im internationalen Vergleich

Neuer zweisprachiger Band in Deutsch und Englisch des Nomos Verlags



Das Arbeitsrecht für Führungskräfte ist gerade in Deutschland kompliziert. Um ihrer Doppelfunktion als Arbeitnehmer mit geschäftsleitenden Aufgaben gerecht zu werden, wurde für sie in vielen Fragen ein spezielles Arbeitsrecht geschaffen.

Auch in anderen Staaten gelten Besonderheiten, die für angestellte Führungskräfte gerade bei Entsendungen ins Ausland relevant werden können.

Für sie gibt ein im Nomos Verlag neu erschienenes Handbuch wichtige Hinweise. Vorgestellt werden dort die arbeitsrechtliche Stellung von Führungskräften in Belgien, Brasilien, Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Italien, Japan, Spanien und den USA.

Die Darstellung umfasst neben dem individuellen auch das kollektive Arbeitsrecht und die sozialen Schutzsysteme.

Bezugshinweise

Arbeitsrecht für Führungskräfte in ausgewählten Rechtsordnungen - Labour law of executive staff in selected countries

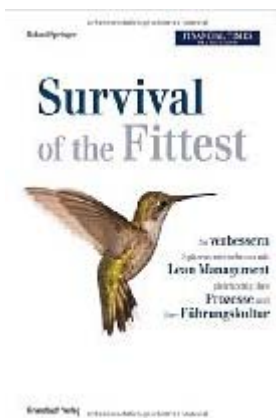
Herausgegeben von Prof. Dr. Dres. h.c. Manfred Weiss, Prof. Dr. Achim Seifert, RA Gerhard Kronisch, FAArbR, Prof. Dr. Joachim Gschwinder, William Bromwich

2010, 314 S., Broschiert, 59,- €
ISBN 978-3-8329-4834-4

□ Buchhinweis

Survival of the fittest

Lean Management und operative Exzellenz im Jahr 2010



Die Herstellung und Sicherstellung operativer Exzellenz ist in einer globalisierten Ökonomie mit ihren immer differenzierteren Kundenanforderungen mehr denn je ein Schlüsselfaktor in den Auseinandersetzungen um das "Survival of the Fittest".

Prozesse müssen nicht nur schnell und flexibel, sondern auch stabil und fehlerfrei funktionieren. Nur so ist ihre Komplexität wirtschaftlich beherrschbar.

Die entsprechenden Methoden des Lean Management sind inzwischen hinlänglich bekannt und vielfach erprobt. Woran es aber in hohem Maße mangelt, ist die Nachhaltigkeit und stetige Weiterentwicklung erreichter Verbesserungen.

Durch eine neue Führungskultur muss und kann dies geändert werden. Roland Springer zeigt anhand von Praxisbeispielen namhafter Unternehmen aus der Medizintechnik, dem Automobilbau und dem Maschinenbau sowie anhand eines Beispiels aus der öffentlichen Verwaltung, wie Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam ihre Arbeitsprozesse verschlanken und wie Vorgesetzte ihre Mitarbeiter dabei gleichzeitig zu mehr (Selbst-)Disziplin erziehen. Er wendet sich damit gleichermaßen gegen einen autokratischen wie

gegen den heute vorherrschenden permissiven Führungsstil und entwirft ein neues Führungskonzept jenseits von Autokratie und Laissez-faire.

Prof. Dr. Roland Springer ist geschäftsführender Gesellschafter des von ihm gegründeten Instituts für Innovation und Management (www.iim-consult.de) und Hochschullehrer an der Universität Tübingen. Er unterstützt und berät private und öffentliche Unternehmen bei der Optimierung ihrer Strukturen und Prozesse. Dazu gehört auch die Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern im Rahmen der IIM Lean-Management School. Zuvor arbeitete Roland Springer in den 90er-Jahren als leitende Führungskraft in der Daimler AG und in den 80er-Jahren in der organisationalwissenschaftlichen Forschung. Er veröffentlichte mehrere Bücher und zahlreiche Aufsätze, unter anderem 1999 seine vielbeachtete Studie über die "Rückkehr zum Taylorismus."

Bezugshinweise

Roland Springer: Survival of the Fittest

FinanzBuch Verlag, München 2009
ISBN 978-3-89879-474-9
336 Seiten, 34,90 Euro

Impressum

kurz und bündig ist ein Informationsdienst des Deutschen Führungskräfteverbands. Rund 12 Mal pro Jahr informieren wir Sie über aktuelle Entwicklungen aus den Bereichen des Arbeits-, Steuer-, Sozial und Europarechts sowie über weitere für angestellte Führungskräfte wichtige Themen. 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.forum-f3.de | www.vga-koeln.de | www.vdl.de | www.kdf-online.org | Deutsche Post DHL Management Association

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**