



## Inhalt

### IM INTERVIEW:

#### **Olga Nevska, Deutsche Telekom AG**

2004 kam die Ukrainerin mit einem Stipendium des deutschen Bundestages nach Deutschland. Sie blieb und wurde deutsche Staatsbürgerin.

..... 2

#### **„Thüringen muss weg vom Image als Niedriglohnland.“**

Wirtschaftsminister Uwe Höhn setzt mit der Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung ein wichtiges Zeichen.

..... 4

#### **„Frauen in Führung! Barrieren, Brücken und die Quote“**

2016 soll die gesetzliche Frauenquote kommen. Doch noch immer herrscht in den Topetagen deutscher Konzerne ein sehr traditionelles Rollenverständnis.

..... 5

#### **Zukunft der Medien – Medien der Zukunft**

Die Medienbranche fühlt sich durch die rollende Welle der Digitalisierung bedroht und sucht nach Strategien, um zu überleben.

..... 7

#### **Managerkreis NRW trifft Chef der Staatskanzlei**

Franz-Josef Lersch-Mense sprach über die aktuelle Regierungspolitik in NRW.

..... 7

#### **Erfolgsfaktor Mitarbeiter - Herausforderungen für die Personalarbeit von morgen**

Unternehmen müssen sich heute um die Fachkräfte von morgen bemühen. An einer Modernisierung und Stärkung der Personalarbeit führt kein Weg vorbei.

..... 9

#### **Bildung, Forschung, Innovation – Investitionen in die Zukunft**

Das Steering-Komitee des Managerkreises hatte den Präsidenten des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft Andreas Barner zu Gast.

..... 10

#### **Publikationen des Managerkreises**

Der Managerkreis startete eine Fachgesprächsreihe, die sich mit den Herausforderungen des industriellen Wandels hin zu „Industrie 4.0“ befasst.

..... 11

#### **Literaturhinweise**

..... 12

#### **Terminvorschau**

..... 13

### **Sie sind im Management oder als Unternehmer tätig und politisch interessiert?**

Der Managerkreis bietet Ihnen in acht Regionalgruppen und bei überregionalen Veranstaltungen die Möglichkeit, sich mit gleichgesinnten Managern und Unternehmern auszutauschen.

Der Managerkreis besteht seit 1991 und umfasst mittlerweile über 1.200 Mitglieder. Sein Ziel ist es, eine Brücke zwischen Wirtschaft und Politik zu schlagen, und ein Netzwerk zwischen engagierten Managern zu knüpfen.

Wir laden Sie herzlich ein, Mitglied im Managerkreis zu werden.

Hier finden Sie weiterführende Informationen:

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

Kontakt Mitgliederservice

**Dagmar Merk**

**Tel. 030-269357053**

[managerkreis@fes.de](mailto:managerkreis@fes.de)

Unser virtuelles Mitglieder-Netzwerk:

<https://www.xing.com/net/managerkreis/>

## Im Interview: **Olga Nevska**

**Senior Expert Geschäftssteuerung,  
Deutsche Telekom AG**

Olga Nevska studierte Finanzen und Rechtswissenschaft in Kiew. 2004 kam sie mit einem internationalen Parlaments-Stipendium des deutschen Bundestages nach Berlin. Anschließend promovierte sie mit einem Stipendium der Friedrich-Ebert-Stiftung an der Freien Universität Berlin. 2009 begann sie ihre berufliche Laufbahn bei der Deutschen Telekom. Seit 2013 besitzt Olga Nevska die deutsche Staatsbürgerschaft. Seit 2014 gehört sie dem Managerkreis an.



*Nach Ihrem Studium der Finanzen in der Ukraine sind Sie nach Deutschland gegangen. Wie ist es dazu gekommen?*

Ich wollte Auslandserfahrungen sammeln und habe mich um ein Stipendium in Deutschland beworben. Weil ich Deutsch sprach habe ich ein fünfmonatiges internationales Parlaments-Stipendium beim Deutschen Bundestag bekommen.

*Sie sind dann aber länger geblieben als die fünf Monate.*

Ursprünglich wollte ich nach den fünf Monaten wieder zurück in die Ukraine gehen. Dann bekam ich die Zusage für ein zweites, ein einjähriges wissenschaftliches Stipendium der Studienstiftung des Berliner Abgeordnetenhauses. Ich entschied mich, noch ein weiteres Jahr zu bleiben, um meine Sprachkenntnisse weiter auszubauen. Außerdem wollte ich gerne promovieren und auf diese Weise konnte ich schon mal mit der Forschung für meine Promotion be-

ginnen. Ich habe aber immer noch gedacht, dass ich nach diesem Jahr zurückgehen würde.

*Warum sind Sie dann aber doch geblieben?*

Der Betreuer meiner wissenschaftlichen Forschung an der Uni hat mir das Angebot gemacht, in Deutschland zu promovieren. Dieses Angebot habe ich nicht sofort angenommen. Ich bin erst einmal für zwei Monate zurück in die Ukraine gefahren, um mir das gründlich zu überlegen. Für mich war klar: Wenn ich mich für eine Promotion im Ausland, also in Deutschland, entscheide, werde ich mir auch im Ausland einen Job suchen, da eine Promotion im Ausland in der Ukraine weniger Wert hat. Diese drei Jahre, die ich in die Promotion investiert habe, hätten sich in der Ukraine nicht ausgezahlt.

*Sie sind mittlerweile zehn Jahre in Deutschland. Wenn Sie zurückblicken: Haben Sie sich anfangs in*

*Deutschland willkommen gefühlt?*

Hätte ich mich hier nicht wohl gefühlt, hätte ich mich auch nicht für die Promotion in Deutschland entschieden. Natürlich gibt es kulturelle Unterschiede, die sind aber nicht sehr groß, denn die Ukraine und Deutschland sind beides europäische Länder. Ich habe mir anfangs Sorgen darüber gemacht, ob ich mich hier in der Gesellschaft integrieren kann und mich nicht fremd fühlen werde. Ich habe mich gefragt, ob ich auch deutsche Freunde haben werde. Diese Sorgen haben sich aber als unbegründet herausgestellt. In der Ukraine sind die Menschen Fremden gegenüber vielleicht aufgeschlossener. Die Deutschen sind da zurückhaltender. Wenn man dann allerdings erst einmal aufgenommen wurde, dann zu 100 Prozent. Mir ist das viel wert.

*Sie haben seit 2013 die deutsche Staatsbürgerschaft. Was bedeutet das für Sie?*

Ich habe mich zu einem bestimmten

Zeitpunkt gefragt, wo ich mich weiter sehen würde und die Antwort war: in Deutschland und der Europäischen Union. Zum einen war es für mich wichtig, dass ich in dem Land, in dem ich lebe, politischen Einfluss nehmen, also wählen kann. Ich verbinde die deutsche Staatsbürgerschaft aber vor allem mit Sicherheit und Stabilität, welche ich dadurch bekommen habe. Damit meine ich, dass ich Rechte habe, welche ich verteidigen kann. Es bedeutet für mich auch eine gewisse Freiheit, die ich genieße: Ich habe einen guten Job, kann meine Freizeit frei gestalten und Pläne für meine Zukunft schmieden. In der Ukraine ist das anders. Dort kämpft man ständig ums Überleben. Es gibt keine Stabilität. Das war schon vor der jetzigen Krise so.

*Viele Migranten aus Nicht-EU-Ländern haben Jobs, die weit unter ihrer Qualifikation liegen. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?*

Ich hatte mich bereits vor meiner Promotion um einen Job beworben und nur Absagen bekommen. Insofern ist meine Erfahrung, dass es in Deutschland nicht einfach ist, einen Job zu bekommen, wenn man keine deutsche oder EU-Staatsbürgerschaft besitzt und keinen EU-Uni-Abschluss hat. Ein großes Problem ist die Anerkennung und Vergleichbarkeit von ausländischen Studienabschlüssen. Man muss allerdings zwischen großen und mittelständischen Unternehmen unterscheiden. Die großen Unternehmen sind sehr daran interessiert, internationale Mitarbeiter einzustellen und haben meistens spezielle Abteilungen, die prüfen, wie die Studienabschlüsse der ausländischen Bewerber einzuschätzen sind. Bei mittelständischen Unternehmen hatte ich mehrere Male mündlich erklärt bekommen, dass sie mit Ausländern ohne Arbeitserlaubnis nichts zu tun haben wollen, weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass es sehr mühsam ist, eine Arbeitserlaubnis zu beantragen. Sie hatten Angst vor der Bürokratie. Das

sehe ich wirklich als Problem, denn dadurch verliert Deutschland die Möglichkeit, junge, hoch qualifizierte internationale Leute ins Land zu holen.

*Inwieweit können internationale Unternehmen wie die Telekom gerade von internationalen Arbeitskräften profitieren?*

Vor allem für große Firmen ist das ein enormer Vorteil. Internationale Mitarbeiter bringen ein hohes Maß an interkulturelle Kompetenz und Verständnis für andere Kulturen mit. Ich arbeite bei der Telekom im internationalen Bereich und merke, dass mir der Umgang mit unseren Vertretungen in anderen Län-

ten mit Menschen Spaß macht. Andere zu motivieren und zum Erfolg zu führen finde ich sehr spannend. Es müssen auf jeden Fall Aufgaben sein, bei denen ich das Gefühl habe, dass ich etwas bewegen und verändern kann in der Firma, bei der ich arbeite.

*Als Ukrainerin werden Sie sicherlich häufig wegen der derzeitigen Situation in Ihrem Heimatland angesprochen? Wie sehr belastet Sie der Ukraine-Konflikt?*

Das belastet mich sehr. Meine Eltern und Freunde leben dort. Das ist das Land, in dem ich geboren und aufgewachsen bin. Ich habe sehr starke Ver-

**“Ein großes Problem ist die Anerkennung und Vergleichbarkeit von ausländischen Studienabschlüssen.**

bindungen mit der Ukraine und verfolge die Ereignisse regelmäßig. Es gibt eine Initiative aus Köln, der ich mich angeschlossen habe. Sie nennt sich „Maidan Köln“ und organisiert Aktionen, um auf die Krise in der Ukraine aufmerksam zu machen. Die Mitglieder setzen sich für eine Deeskalation der Lage und dauerhaften Frieden in der Ukraine ein. Wir wollen zeigen, dass es auch im Ausland Leute aus der Ukraine gibt, denen nicht gleichgültig ist, was dort passiert.

*Das sieht der deutsche Autobauer Daimler ebenso und setzt auf eine Ausländerquote. Jede zweite Führungsposition bei Daimler soll international besetzt werden. Was halten Sie von einer solchen Ausländerquote?*

Ich finde das positiv. Auch bei der Telekom macht man sich Gedanken darüber, wie man den Anteil an internationalen Mitarbeitern erhöhen kann. Allerdings ist es für Unternehmen häufig mit hohen Kosten verbunden, wenn sie Arbeitnehmer aus dem Ausland holen. Die Familien müssen ja mit umziehen.

*Welche beruflichen Ziele haben Sie? Wo sehen Sie sich in ein paar Jahren?*

Ich wünsche mir für die Zukunft eine Führungsposition, weil mir das Arbei-

bindungen mit der Ukraine und verfolge die Ereignisse regelmäßig. Es gibt eine Initiative aus Köln, der ich mich angeschlossen habe. Sie nennt sich „Maidan Köln“ und organisiert Aktionen, um auf die Krise in der Ukraine aufmerksam zu machen. Die Mitglieder setzen sich für eine Deeskalation der Lage und dauerhaften Frieden in der Ukraine ein. Wir wollen zeigen, dass es auch im Ausland Leute aus der Ukraine gibt, denen nicht gleichgültig ist, was dort passiert.

*Was wünschen Sie sich für die Zukunft Ihres Heimatlandes?*

Ich wünsche mir, dass dieser Krieg aufhört, dass die Menschen dort wieder in Frieden leben können, dass das Territorium der Ukraine nicht zerstückelt wird. Ich wünsche mir, dass das ukrainische Volk sich mental weiterentwickelt und versteht, dass es wichtig ist, Rechte zu haben und diese zu verteidigen. Ich wünsche mir, dass in der Ukraine zeitnah europäische Rechtsstandards und Denkweisen herrschen.

## „Thüringen muss weg vom Image als Niedriglohnland.“

Thüringen hat deutschlandweit immer noch die niedrigsten Bruttolöhne, ergab eine Erhebung des Statistischen Bundesamtes. Damit sich das ändert, wird die Wirtschaftsförderung des Freistaates neu ausgerichtet.

In einem Hintergrundgespräch mit den Mitgliedern des Managerkreises Mitteldeutschland stellte Wirtschaftsminister Uwe Höhn die Eckpunkte des neuen Förderkonzeptes vor.

„Thüringen muss weg vom Image als Niedriglohnland. Nur so haben wir angesichts der demografischen Entwicklung eine Chance, unsere gut ausgebildeten Fachkräfte im Land zu halten. Dafür sind gut bezahlte Arbeitsplätze das A und O. Wir haben hier einen Umdenkprozess angestoßen. Die alten Denkweisen aufzubrechen geht aber nicht von heute auf morgen. Die veröffentlichten Zahlen zeigen, dass die Landesregierung im Kampf gegen Niedriglöhne nicht nachlassen darf und weitere Anstrengungen nötig sind“, betonte Uwe Höhn.

Neue EU-Beihilfavorschriften und rückläufige Fördermittel sind der Anlass dafür, die Förderangebote des Landes grundlegend zu überarbeiten. Das künftige Thüringer Förderkonzept umfasst eine Neuausrichtung der gesamten betrieblichen Investitionsförderung. Dazu zählen die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) – mit einem Umfang von rund 100 Millionen Euro pro Jahr das wichtigste Instrument der Investitionsförderung in Thüringen – sowie die Zuschuss- und Darlehensprogramme Thüringen-Invest und Thüringen-Dynamik. Da Großunternehmen nach den neuen EU-Kriterien de facto nur noch bei Neuansiedlungen unterstützt werden können, wird die Investitionsförderung sich in Zukunft auf das Wachstum der kleinen und mittelständischen Unternehmen des Freistaates konzentrieren.

Wenn Thüringen im Wettbewerb um Fachkräfte mithalten will, muss die Wirtschaft gut bezahlte Arbeitsplätze und berufliche Entwicklungsperspektiven bieten. Die Förderpolitik gibt hierfür besondere Anreize. „Wenn Investoren mit öffentlichen Mitteln unterstützt werden, kann man im Gegenzug auch etwas von ihnen erwarten: nämlich gut bezahlte, attraktive Arbeitsplätze“, erläuterte Uwe Höhn das Prinzip „Fordern und Fördern“. Mit öffentlichen Mitteln werden Unternehmen künftig nur noch gefördert, wenn sie einen Bruttoarbeitslohn von 25.000 Euro pro Jahr und Arbeitnehmer zahlen.

Mit dem Ziel wettbewerbsfähiger Beschäftigung wird es zusätzliche

Anforderungen an zu schaffende und zu sichernde Arbeitsplätze geben: „Dazu bedarf es auch einer Weiterentwicklung unserer Wirtschaftsstrukturen. Wir brauchen mehr Forschung und Entwicklung und müssen mit den uns zur Verfügung stehenden EU-Fördermitteln in der kommenden Legislatur die richtigen Akzente setzen, um unseren heimischen Unternehmen Wachstum zu ermöglichen.“

Das Hintergrundgespräch am 3. Juni 2014 in Erfurt fand regen Anklang und war mit Verbandsvertretern, Geschäftsführern kleiner und mittelständischer Unternehmen und Vorstandsvorsitzenden großer Thüringer HighTec-Betriebe sehr gut besucht.



# „Frauen in Führung! Barrieren, Brücken und die Quote“

Wie weit ist man nach fast 40 Jahren Gleichstellungspolitik gekommen und was muss unternommen werden, um Gleichstellung für alle attraktiv zu machen? Darüber diskutierte der Managerkreis Nord-Ost am 3. September 2014 mit Frauen, die sich durchgekämpft haben und erfolgreich in Spitzenpositionen in Verwaltung und Unternehmen behaupten.

„Schon sehr lange haben Frauen gleichen Zugang zu Bildungseinrichtungen, stellen dort mittlerweile mehr als die Hälfte der Absolvierenden und dies sogar häufig erfolgreicher als Männer. Dennoch machen sie seltener Karriere, stellen nur etwa 11 Prozent der Aufsichtsräte in DAX-Unternehmen und verdienen durchschnittlich 20 Prozent weniger“, brachte es Günter Elste, Sprecher des Managerkreises Nord-Ost der Friedrich-Ebert-Stiftung, zum Auf-

takt der Veranstaltung auf den Punkt. Die von der Großen Koalition geplante Quote von 30 Prozent bis 2016 sei vor diesem Hintergrund zu sehen. Er begrüßte die Teilnehmerinnen der Diskussion: Jana Schiedek, Senatorin für Justiz und Gleichstellung der Freien und Hansestadt Hamburg, Ulla Kopp, Geschäftsführerin der Hamburg Messe und Congress GmbH und Bettina Poullain, Vorstand für das Ressort Finanzen und Risiko bei der Hamburger Sparkasse AG.

Moderiert wurde die Veranstaltung von der Journalistin Susanne Stichler.

„Die Guten brauchen doch gar keine Quote“, eröffnete Susanne Stichler das Podium mit einer gängigen Behauptung, die Jana Schiedek gerne aufnahm. „Ich bin gerne Quotenfrau und habe überhaupt keine Probleme damit, als solche bezeichnet zu werden“. Nur warum nie über „Quotenmänner“ diskutiert würde, verwunderte sie stark. Genau genommen seien ja bei einer Quo-



Ulla Kopp, Jana Schiedek



Bettina Poullain

sondern auf dem Golfplatz vergeben“, kritisierte eine Stimme aus dem Publikum das intransparente Vergabeverfahren von Aufsichtsratsposten. „Dabei haben wir sensationell gut geeignete Frauen. Diese müssen nach vorne treten“, kontrastierte Bettina Poullain und verwies auf Umfragen, wonach sich 70 Prozent der Deutschen mehr Frauen in Führungspositionen wünschen. Ihre eigene Erfolgsstrategie sei das Kommunikationsverhalten. Sie hätte oft beobachtet, dass zunächst Missverständnisse im Raum stehen und ihre männlichen Kollegen ein außerordentliches Sendebedürfnis an den Tag legen. Durch konsequentes Zuhören sei über längere Zeit eine Kommunikationsatmosphäre entstanden, die nun der gesamte Vorstand als einen großen Fortschritt empfinden würde. Das eigentliche Geheimnis von erfolgreicher Gleichstellung sei, dass Unternehmen lernen müssten, wie viel produktiver sie mit gemischten Teams und einem guten Diversity Management sein könnten.

Eine Quote erzeuge Widerstand und laufe erheblich Gefahr, an den Realitäten, die die Managerin in ihrem Unternehmen beobachtet, zu scheitern. Dass der aktuelle Gesetzesentwurf der Großen Koalition keine starre Quote vorsehe, sei daher als sehr positiv zu bewerten. Entscheidend sei ein langsamer Wandel durch Überzeugung und Veränderung der Atmosphäre in Leitungsgremien.

Ulla Kopp, selbst Befürworterin einer Quote, ergänzte die Bedeutung gemischter Karrierenetzwerke, an die reine Frauennetzwerke nicht herankämen.

Schlussendlich waren sich alle einig: Das Warten auf die nächste junge Generation kann keine Lösung sein. Die qualifizierten Frauen gibt es bereits heute.

Deshalb lässt die Entscheidung des Hamburger Senats, die Senatorenposten zu 50 Prozent mit Männern und Frauen zu besetzen, darauf hoffen, dass sich andere Unternehmen und Einrichtungen ein Beispiel nehmen.

te beide Seiten „Quotenmänner“ oder „Quotenfrauen“ betroffen. Die Diskussion über Qualifikationen nur mit Frauen zu verknüpfen sei fatal. Sie sei unabhängig von einer Quote die entscheidende Frage für beide Geschlechter.

Der Wunsch, etwas zu gestalten, war der persönlichen Antrieb aller drei Podiumsgäste. Auch fühlten sie sich durch die zum Teil herablassende Art ihrer männlichen Kollegen angespornt: wie zum Beispiel durch das häufig beobachtete Verhalten bei ihren männlichen Kollegen, Verantwortung zu übernehmen und erst danach zu fragen, was sie nun eigentlich zu tun hätten.

Die sehr starke Homogenität von Führungsgremien neige dazu, sich selbst zu reproduzieren und Neulinge immer wie Fremdkörper wirken zu lassen, so Ulla Kopp. „Chefposten werden nicht am schwarzen Brett,

Moderatorin Susanne Stichler



# Zukunft der Medien – Medien der Zukunft

Die Medien sind in der Krise – mal wieder. Große Regionalzeitungen verlieren jedes Jahr tausende Leser. Das Publikum der öffentlich-rechtlichen Sender wird immer älter, während sich das jüngere Publikum seine Programme im Netz holt. Mit Journalismus ist immer weniger Geld zu verdienen.



Der Chefredakteur der Rheinischen Post Michael Bröcker und WDR-Intendant Tom Buhrow diskutieren am 4. September 2014 auf Einladung des Managerkreises NRW über die Zukunft der Medien. Beide sehen die Lage sehr kritisch. „Es geht um die Zukunft des Journalismus!“, betonte Michael Bröcker. Er bezog sich damit vor allem auf den privatwirtschaftlichen Journalismus. Tom Buhrow sieht auch sein durch Rundfunkbeiträge finanziertes Haus betroffen: „Die Digitalisierung und das geänderte Nutzungsverhalten betrifft uns alle.“ Nicht nur den Zeitungen als Lieferanten von Nachrichten, Kommentaren und Anzeigen breche

das Geschäftsmodell weg, auch das „Geschäftsmodell“ eines öffentlichen Senders funktioniert so nicht mehr. Der Rundfunkmann zog den Vergleich zu den 1930er Jahren, als das Radio durch das aufkommende Fernsehen bedrängt wurde, weil Darstellungsformen, Schauspieler und Werbekunden abwanderten. Ein Radiomitarbeiter habe damals in dem Restaurant, in dem seine Freundin kellnerte, gesehen, dass Menschen Münzen in die Jukebox werfen und erkannt: Die Hörer sind bereit, für ihre Musik zu zahlen! Das habe damals die Art, Radio zu machen, grundlegend verändert. Die Herausforderungen durch das Internet

seien im Vergleich viel größer. „Am Ende dieser Entwicklung wird kein Stein mehr auf dem anderen stehen“, prophezeite Buhrow. Doch wie sollen die Medien darauf reagieren, dass Menschen Journalismus lieber im Netz und nur kostenlos konsumieren wollen? „Wir sind spät dran“, sagte Michael Bröcker selbstkritisch. „Wir hätten schon vor fünf oder 10 Jahren das Preisschild klarmachen sollen.“ Soll man die Leser umerziehen? Selbst Michael Bröcker ist die Vorstellung nicht ganz geheuer, aber einen anderen Weg sieht er nicht. Dabei wäre die Digitalisierung doch auch eine Chance: Immerhin entfallen rund die Hälfte der Kosten ▷

## Managerkreis NRW trifft Chef der Staatskanzlei

Die Mitglieder des Managerkreises Nordrhein-Westfalen hatten im Rahmen ihrer diesjährigen Mitgliederversammlung am 4. September 2014 Gelegenheit, mit dem Leiter der Düsseldorfer Staatskanzlei Franz-Josef Lersch-Mense über die aktuelle Regierungspolitik in NRW zu diskutieren. Der Spitzenbeamte war in den Jahren 2003 bis 2004 Bun-

desgeschäftsführer der SPD. Danach wechselte er als Präsident der Wehrbereichsverwaltung West nach Düsseldorf.

Von 2007 bis 2009 war Lersch-Mense beamteter Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales.



Franz-Josef Lersch-Mense



einer Zeitung auf Druck und Vertrieb. Fallen die weg, müsste weniger verdient werden, um profitabel zu sein. „Wir investieren komplett in die Inhalte für mobile Endgeräte“, beteuerte er. Der Fokus liegt somit schon längst nicht mehr auf der gedruckten Zeitung. Die Vision für die Rheinische Post sei die eines Medienunternehmens mit verschiedenen Vertriebswegen. Damit werde man auch in Zukunft Geld verdienen, „aber nicht mehr genug, um damit noch 250 Redakteure zu finanzieren».

Der WDR hat mit diesen Einschnitten schon begonnen: Bis 2020 werden 500 der rund 4.700 Stellen abgebaut. Das werde man auch im Programm sehen, befürchtet Buhrow. „Wir können nicht mehr alles anbieten.“ Denn der öffentlich-rechtliche Rundfunk sehe sich einer Öffentlichkeit gegenüber, die nicht bereit sei, für alles zu zahlen. „Auch wenn die Kritik an uns bisweilen groteske Züge annimmt – diese Grundkritik nehme ich an“, beteuerte Buhrow. Die Beispiele für scheinbar überflüssige Angebote der öffentlich-rechtlichen Sender kommen da schnell: Fußball! Talkshows! „Seifenoper“, ergänzte Michael Bröcker. Buhrow wehrte ab. Auch der WDR dürfe nicht ein reiner Nischensender sein. Wenn der WDR das ist, was alle Bevölkerungsteile NRW in Umfragen

als gemeinsamen Bestandteil dieses Bundeslandes benennen, so müsse dieser auch in Zukunft gemeinsame „Lagerfeuer“ entzünden: Sendungen, die das ganze Land gemeinsam schaue und über die es spreche. Der Tatort sei so etwas, die Tagesschau „und eben der Fußball“. Die Frage werde allerdings auch sein, was Gesetzgeber und Verleger dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk erlauben.

In der Vergangenheit begriffen sich beide Seiten eher als Gegner: Sie prozessierten zum Beispiel um die Tagesschau-App, die die Verleger für eine digitale Zeitung und damit für eine Konkurrenz hielten. Erst langsam erkennen Verleger und Sender, dass die größere Gefahr von den großen Playern im Netz ausgeht. Warum also nicht zusammenarbeiten? „Wir sind durch die Rundfunkbeiträge in einer privilegierten Stellung“, gestand Buhrow. „Warum sollten wir also nicht die Nachrichten, die wir produzieren, den Zeitungen in NRW kostenlos überlassen?“ Michael Bröcker traute der Offerte nicht recht. „Bisher ist es doch so“, klagte er: „Wir fusionieren mit einer anderen Zeitung, weil wir das Geld nicht mehr haben und in der ‚Aktuellen Stunde‘ im WDR heißt es, die Meinungsfreiheit sei in Gefahr.“ Buhrow schob den Schwarzen Peter zurück: „Berichten wir nicht, bemängeln

das Ihre Medienkritiker...“ – „... Die Stelle haben wir abgebaut!“, konterte Bröcker. Da ist es wieder, das Kleinklein zwischen ARD und Verlegern.

Die Welt verändert sich und mit ihr die Medien, soweit waren sich zumindest beide einig. Doch müssen Medien zwischen all den „Likes“ und Meinungsäußerungen im Netz nun mehr Einordnung geben und die Menschen über exklusive Geschichten zum Zahlen überreden, wie Michael Bröcker meint? Oder werden sich Menschen mit kleinen Info-Fetzen schon soweit informieren, dass die Zukunft klassischer Medien in Meinung und Kommentaren liegt, wie Tom Buhrow glaubt? Objektivität und Ausgewogenheit sei damit nur eine Episode der Mediengeschichte gewesen und der Journalismus kehre zurück zur Parteipresse des 19. Jahrhunderts. „Das ist alles jetzt Spekulation“, beteuerte der WDR-Intendant. Ebenso wie die Frage, auf welchen Geräten in Zukunft Journalismus stattfinden wird.

Weder Bröcker noch Buhrow konnten diese Frage beantworten. Aber beide waren sich sicher: Guter Journalismus hat eine Zukunft. Sowohl Rheinische Post, als auch WDR haben deshalb ihre Ausbildungsprogramme reformiert und verstärkt. Und sie arbeiten dabei auch inzwischen zusammen.



Tom Buhrow



Michael Bröcker



# Erfolgsfaktor Mitarbeiter – Herausforderungen für die Personalarbeit von morgen



Die Leistungsfähigkeit der Unternehmen und letztlich der gesamten Volkswirtschaft hängt von dem immer knapper werdenden Angebot an qualifizierten Mitarbeitern ab. Erfolgreiche Personalarbeit ist ein Grundstein unternehmerischen Erfolgs. Viele Unternehmensleitungen, aber auch Personalabteilungen sind sich ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg nicht bewusst.

Globale Trends des ökonomischen und gesellschaftlichen Wandels wirken auch in Deutschland. Der technische Fortschritt verändert nicht nur Wertschöpfungsketten über Länder- und Unternehmensgrenzen hinweg, sondern auch die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Menschen. Die neu auf den Arbeitsmarkt drängende Generation hat andere Lebens- und Wertvorstellungen, als die den Arbeitsmarkt verlassende erste Nachkriegsgeneration. Sie lässt sich nicht einfach als „Ressource“ oder „Kapital“ vereinnahmen. Talent wird rar, das Angebot knapper, dadurch werden sich auch die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt ändern. Diese Veränderungen verlangen neben der Schaffung der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen eine neue Gewichtung der Personalarbeit in der Unternehmensleitung und –steuerung. Über die Herausforderungen, die sich daraus für die Personalarbeit der Zukunft abzeichnen, diskutierte der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung in einem Fachgespräch mit Personalverantwortlichen verschiedener Unternehmen am 23. September 2014.

Als Impulsgeber war Thomas Sattlberger von der Human Resources Alliance e. V. geladen. Er sprach über den Zustand und die Herausforderungen

der betrieblichen Personalfunktion. Nach seinen Erfahrungen wird in vielen Unternehmen der Bereich Personal noch immer eher stiefmütterlich behandelt. Meist wird der Vorstandsbe- reich als „Finanzen und Personal“ zusammengefasst, sodass der Personal permanent die Einsparpotenziale des Unternehmens umsetzen muss. Ob unter diesen Voraussetzungen eine gute und sinnvolle Personalarbeit möglich ist, ist fraglich. Unternehmen müssen künftig auch Menschen ohne Einser- Notendurchschnitt Chancen geben, verstärkt selbst ausbilden und Training on the Job anbieten. Es ist doch klar, dass ein Bachelorabsolvent keine signifikante Berufserfahrung vorweisen kann. Darüber hinaus muss sich ein Unternehmen bemühen, seine Fachkräfte zu binden und zu halten. Dies geschieht unter anderem durch gute Arbeitsbedingungen. Wenn das Betriebsklima nicht stimmt und die Arbeitsbelastung zu hoch ist, helfen auch keine Rückenschule-Kurse im Betrieb, um die Mitarbeiter gesund und leistungsfähig zu erhalten.

Die Stichworte Globalisierung, Demografie, Höherqualifizierung, Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit benennen den veränderten Rahmen, in dem sich heute und in naher Zukunft Personalarbeit vollzieht. Unternehmen müssen sich heute um die Fachkräfte von morgen bemühen und ihre Personalplanung und –entwicklung danach ausrichten. Moderne Personalarbeit wird nur in Kooperation mit den Interessenvertretungen gelingen. Betriebs- und Personalvertretungen brauchen mehr Wissen und mehr Professionalisierung. Sie leisten mit der konsequenten Verfolgung der Gestaltungsrechte einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Personalarbeit. Die Personalarbeit bestimmt die Qualität des Standorts Deutschland mit. An ihrer Modernisierung und Stärkung führt kein Weg vorbei.

Der Managerkreis bereitet derzeit ein Impulspapier zu diesem Thema vor.



# Bildung, Forschung, Innovation – Investitionen in die Zukunft

Das Steering-Komitee hatte am 8. September 2013 Andreas Barner, Vorsitzender der Unternehmensleitung des Pharmaunternehmens Boehringer Ingelheim und Präsident des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, zu Gast.

Die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschlands hängt stark von den Aspekten Bildung, Qualifizierung sowie Forschung und Innovation ab. Welche Bedeutung kommt der Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen und Wirtschaftsunternehmen bei Forschung und Entwicklung, bei der Förderung von Innovationen, ge-

rade in den zukunftsweisenden Hochtechnologien, zu? Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft fordert eine bessere Finanzausstattung für die Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Wichtiges Anliegen ist Barner darüber hinaus die Verbesserung der Lehrerausbildung an den Hochschulen. Deutschland könne es

sich nicht leisten, dass viele Schüler – besonders mit Migrationshintergrund – den Anschluss im deutschen Schulsystem verpassen. Andreas Barner machte deutlich, dass unsere Gesellschaft Wissenschaft, Forschung und Bildung braucht. Dafür müssen sich Unternehmen, Staat und Zivilgesellschaft gemeinsam einsetzen.

Prof. Barner im Gespräch



## Publikationen des Managerkreises

### Industrie 4.0 – an der Schwelle zur vierten industriellen Revolution

Das Schlagwort „Industrie 4.0“ erobert die Wirtschaft.

Ganze Volkswirtschaften stehen im Zeitalter der Digitalisierung und Vernetzung vor großen Herausforderungen. Es geht um Informatisierung, Ressourceneffizienz, intelligente Fabriken und Individualisierung von Produkten. In einer Reihe von Fachgesprächen beschäftigt sich die Arbeitsgruppe Digitale Wirtschaft des Managerkreises in Kooperation mit dem Arbeitskreis Nachhaltige Strukturpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung mit den Auswirkungen der „Industrie 4.0“ in ausgewählten Bereichen. Die verschiedenen Dimensionen des Konzepts sollen mit Vertretern und Vertreterinnen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gewerkschaften beleuchtet und anschließend gemeinsame Handlungsempfehlungen formuliert werden. Es findet eine wissenschaftliche Begleitung der Fachgespräche durch Daniel Buhr und Eberhard Karls von der Universität Tübingen statt, um die Ergebnisse der Diskussionen festzuhalten. Diese Ergebnisse werden in eine Studie einfließen, die im ersten Quartal 2015 in einer öffentlichen Veranstaltung präsentiert werden.

Einige Aspekte zum Thema „Industrie 4.0“ finden Sie in unserer Publikationsreihe **Managerkreis impulse**.

### Managerkreis impulse Industrie 4.0: Vermessen und funktional – aber nicht revolutionär

Das Schlagwort „Industrie 4.0“ steht derzeit stellvertretend für die umfassende Digitalisierung unserer Wirtschaft und wird als zentraler Innovationsfaktor für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands angesehen. Dieser Blick greift jedoch zu kurz, denn die Inhalte der „Industrie 4.0“ beschreiben lediglich die nächsten Schritte bereits bestehender Automatisierungsprozesse. Die eigentliche Herausforderung liegt in der gesellschaftlichen Einbettung der Digitalisierung und den Diskussionen um den Nutzen von Big Data für unser Gemeinwesen. Hier ist keine soziale Technikgestaltung, sondern eine soziale Gesellschaftsgestaltung nötig, in der wieder auf die Risikomündigkeit der Menschen vertraut wird.

### Industrie 4.0: Vermessen und funktional – aber nicht revolutionär

von Dagmar Bornemann,  
Friedrich-Ebert-Stiftung, 2014.  
ISBN: 978-3-86498-934-6

 <http://library.fes.de/pdf-files/managerkreis/10975.pdf>



Weitere Managerkreis-Publikationen finden Sie hier:  
[www.managerkreis.de/mediathek](http://www.managerkreis.de/mediathek)

# Literaturhinweise

Das Abkommen zur Transatlantischen Handels- und Investitionspartnerschaft TTIP wird kontrovers in der Öffentlichkeit diskutiert. Auch die Abteilung Wirtschaft und Soziales der Friedrich-Ebert-Stiftung hat sich mit der Debatte auseinandergesetzt. Lesen Sie mehr dazu in diesen aktuellen Publikationen zum Thema:



## WISO direkt Markus Schreyer: Die Transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft (TTIP): Kann das geplante Abkommen halten, was es verspricht?

Die gegenwärtig zwischen der EU und den USA verhandelte Transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft (TTIP) wird in der Politik und Gesellschaft äußerst kontrovers diskutiert. Eine stärkere Versachlichung der Diskussion erfordert, sowohl die Chancen als auch die Risiken transparent und richtig zu bewerten. Nur wenn TTIP nicht als reines Deregulierungs- und Liberalisierungsprojekt verstanden wird, sondern einen signifikanten Beitrag zur ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltigeren Gestaltung der internationalen Handelsordnung leistet, wird das Abkommen den Herausforderungen der ökonomischen Globalisierung im 21. Jahrhundert gerecht.

<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10965.pdf>

## WISO direkt Sabine Stephan: TTIP – Das Märchen vom Wachstums- und Beschäftigungsmotor

Das transatlantische Freihandelsabkommen soll den beteiligten Ländern beträchtliche Wachstums- und Beschäftigungschancen eröffnen. Als Beleg für diese Einschätzung werden die Ergebnisse „unabhängiger“ Studien herangezogen. Ein Vergleich der Ergebnisse der drei einflussreichsten Studien zeigt, dass selbst für den Fall, dass ein umfassendes Freihandelsabkommen abgeschlossen werden sollte, die erwarteten Wachstums- und Beschäftigungseffekte winzig sind.

<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10969.pdf>

## Neue Gesellschaft/ Frankfurter Hefte Heft 10/2014

Das Freihandelsabkommen zwischen den USA und der EU wird auf vielen Ebenen von Politik und Gesellschaft heiß diskutiert. Die Meinungen über TTIP sind bis in die Reihen der SPD gespalten. Inzwischen gibt es ein vom SPD-Konvent noch verschärftes gemeinsames Positionspapier von Bundeswirtschaftsministerium und DGB. Es klärt die Ziele für weitere Verhandlungen. Im Kern geht es um die Sicherung und den Ausbau der Errungenschaften der sozialen Demokratie und schließt jegliche Einschränkungen demokratischer Rechte aus. Die vorliegende Ausgabe präsentiert neben Texten zur Kritik und Verteidigung auch das Papier von DGB und Bundeswirtschaftsministerium als Zwischenstand der Diskussion.

<http://www.frankfurter-hefte.de>

## Terminvorschau 2014

Diese Aufstellung enthält Veranstaltungen, deren Termine bereits feststehen. Zu jeder Veranstaltung werden rechtzeitig persönliche Einladungen per E-Mail versandt. Zu den Hintergrundgesprächen werden nur Mitglieder des Managerkreises eingeladen.

Managerkreis Nord-Ost <b>Hintergrundgespräch</b> mit <b>Aydan Özugur</b> , MdB, Staatsministerin für Migration, Flüchtlinge, Integration	<b>30.10.2014</b> Hamburg
Managerkreis Berlin-Brandenburg Jour fixe <b>Internationales Beschaffungswesen – eine Chance gerade auch für mittelständische Unternehmen</b> mit <b>Tino Barth</b> , Vorstandsvorsitzender des Internationalen Wirtschaftsrats e.V.	<b>06.11.2014</b> Berlin
Managerkreis Nordrhein-Westfalen <b>Hintergrundgespräch zur Energiewende</b> mit <b>Thomas Eiskirch</b> , MdL und <b>Guntram Pehlke</b> , DSW21	<b>10.11.2014</b>
Managerkreis mit FES WISO Fachgesprächsreihe „Industrie 4.0“ – Veranstaltung IV <b>Welche Auswirkungen hätte die Smart Factory auf die Arbeitswelt?</b> mit <b>Dr. Peter Stephan</b> , Wittenstein AG, <b>Hartmut Hirsch-Kreinsen</b> , TU Dortmund, <b>Constanze Kurz</b> , Fachbereich Betriebs- und Branchenpolitik beim IG Metall-Vorstand, <b>Hans-Joachim Schabedoth</b> , MdB, Mitglied im Bundestagsausschuss für Wirtschaft und Energie, <b>Hans Eichel</b> , Bundesminister a.D., Sprecher des AK Nachhaltige Strukturpolitik	<b>12.11.2014</b> Berlin
Managerkreis Rhein-Main Veranstaltung und Betriebsbesichtigung <b>Fraport - Wachstumsmotor auch unter schwarz-grün?</b> mit <b>Stefan Schulte</b> , Vorsitzender des Vorstandes der Fraport AG	<b>17.11.2014</b> Frankfurt
Managerkreis Niedersachsen-Bremen <b>Fachgespräch zur „Industrie 4.0“</b> mit <b>Dagmar Bornemann</b> , db&w GbR, und <b>Daniel Buhr</b> , Uni Tübingen	<b>01.12.2014</b> Hannover
Managerkreis Mitteldeutschland <b>Diskussionsveranstaltung</b> mit <b>Iris Gleicke</b> , MdB, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie – anschließend: <b>Mitgliederversammlung</b>	<b>10.12.2014</b> Leipzig

Weitere Termine 2015 sind in Vorbereitung, Stand: Oktober 2014

### Impressum

V.i.S.d.P. Marc Meinardus  
Koordination & Schlussredaktion: Dagmar Merk

Design: Werbestudio Zum weissen Roessl  
Redaktion: Simone Varias  
Fotos: Friedrich-Ebert-Stiftung, Kornelia Danetzki,  
Marc Bollhorst, Sebastian Conrad, Rainer Unkel, scusi,  
JiSign, electriceye, Artco – fotolia.com

Friedrich-Ebert-Stiftung  
Managerkreis  
Hiroshimastr. 17, 10785 Berlin  
Fon 0 30 / 2 69 35 70 53  
Fax 0 30 / 2 69 35 92 36  
**E-Mail: [managerkreis@fes.de](mailto:managerkreis@fes.de)**

**[www.managerkreis.de](http://www.managerkreis.de)**