

A photograph of a woman with short dark hair and glasses, wearing a dark blue blazer, smiling broadly while shaking hands with a man whose back is to the camera. The background is a blurred office environment.

# ***KARRIERE- RATGEBER***

**VAA** *Verband Angestellter Akademiker*



## VORWORT

Der Begriff „Karriere“ bezeichnet die Entwicklung eines Arbeitnehmers über die verschiedenen Stationen seiner beruflichen Laufbahn hinweg. In der Regel geht dieser Prozess mit einem beruflichen Aufstieg einher, verbunden mit einer Veränderung der Qualifikation und Dienststellung, aber auch mit einem wirtschaftlichen und sozialen Aufstieg. Karriere ist ein allgegenwärtiges Thema, insbesondere bei uns als Führungskräfteverband und bei unseren Mitgliedern.

Die Leistungen des VAA in Bezug auf die Karriere sind vielfältig. Der VAA unterstützt seine Mitglieder bei ihren Entwicklungsschritten und Zielsetzungen im Berufsleben. Von einem qualifizierten juristischen Service über individuelle und kollektive Interessenvertretung in Unternehmen sowie passgenauen Seminaren bis hin zu maßgeschneiderten Zusatzleistungen und exklusiven Vorteilen über unsere Karriere-Partner haben wir ein umfassendes Portfolio.

Wir erhalten viele positive Rückmeldungen von unseren Mitgliedern, auch zu unserer Unterstützung im Bereich der Karriereberatung. Gleichzeitig wurde vielfach der Wunsch geäußert, doch auch eine Art Hilfestellung für erste, grundsätzliche Informationen zu Karrierethemen in schriftlicher Form zu haben. Diesen Wunsch setzen wir mit unserem Karriere-Ratgeber um.

Karrieren entwickeln sich entweder durch einen klassischen Aufstieg in der Unternehmenshierarchie über die Besetzung von Führungspositionen mit Personalverantwortung, aber auch über Expertenlaufbahnen oder Projektkarrieren.

Aus der Einkommensumfrage wissen wir, dass beispielsweise der Chemiker seine Laufbahn in der Forschung und Entwicklung beginnt, woraus sich eine erfolgreiche Erfinderkarriere entwickeln kann. Jedoch ist nicht jeder zum Erfinder geboren. Manche Karrieren führen über den Vertrieb oder die Produktion, womit auch nicht unerhebliche Gehaltssteigerungen verbunden sein können.

In welchen Unternehmen eine ansprechende Karriere bestmöglich ist, lässt sich über die Befindlichkeitsumfrage ermitteln. Aus ihr ist auch ableisbar, in welchen Unternehmen eine systematische Mitarbeiterentwicklung stattfindet.

Der VAA unterstützt seine Mitglieder bei allen Entwicklungsschritten und Zielsetzungen, sowohl im Rahmen des jeweiligen Beschäftigungsverhältnisses, aber auch bei einem Wechsel des Arbeitgebers. Flexibilität des Arbeitnehmers hat in der heutigen Zeit Vorrang gegenüber der früher häufig durchlaufenen Kaminkarriere innerhalb eines Unternehmens.

Karriere ist immer auch mit der Persönlichkeit eines Menschen verbunden und lässt sich im Rahmen eines Coachings bei einer 360°-Beurteilung ermitteln oder im Rahmen einer Standortbestimmung, die aufzeigt, welche fachlichen Qualifikationen und welche persönlichen Qualifikationen und Softskills man aufweist. Karriere hat auch viel mit Zielen und Eigenmarketing zu tun.

Neben einer Kooperation zu Bewerbungstipps, haben wir Kooperationen, die ein gezieltes Coaching anbieten oder solche, die die besondere Karriere von Frauen im Blick haben. Kooperationen zum Outplacement / Newplacement helfen einen neuen Job zu finden und sich neu aufzustellen. Einen Überblick über unsere Kooperationen findet sich auf unserer Website.

Auch in Karrierefragen ist der VAA stets für Sie da.





**ETAPPE 01** ▾

**STUDENT &  
BERUFSEINSTEIGER**

— Seite 06



**ETAPPE 02** ▾

**BEFÖRDERUNG |  
FIRMENWECHSEL |  
BESONDERE BERUFLICHE  
SITUATION**

— Seite 08

**ETAPPE 02.1** ▾

**ELTERNZEIT**  
— Seite 14

**ETAPPE 02.2** ▾

**ENTSENDUNG INS AUSLAND**  
— Seite 16



**ETAPPE 03** ▾

**FESTSTELLUNG ALS LA |  
FÜHRUNGSPPOSITION**

— Seite 18



**SAMMLUNG** ▾

**KARRIEREBEISPIELE**

— Seite 22



# DIE PASSENDE EINSTIEGSSTELLE FINDEN – NEULAND FÜR BERUFSEINSTEIGER\*INNEN

von Monika Puls-Rademacher, Bewerbungscheck & Coaching

**Vor allem bei der Suche nach einer Einstiegsstelle ist man im Dschungel der Stellenangebote oft etwas ratlos: die konkreten Aufgaben kann man sich aufgrund der Stellenbeschreibung nicht so recht vorstellen und ein Ansprechpartner, der die wichtigen Fragen kompetent beantwortet, ist schwer zu finden. So tappt man als Berufseinsteiger\*in zwangsläufig etwas im Dunklen und hofft, dass es schon irgendwie passen wird. Hier setzt Karriereberatung auf.**

Gemeinsam mit dem/der Berufseinsteiger\*in analysieren wir die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die in einer Stellenausschreibung beschrieben sind und skizzieren ein Bild von den Herausforderungen und dem Verantwortungsniveau der Stelle. So kann man die für eine Stelle erforderliche Berufserfahrung oft erst ermessen, wenn man die Formulierungen in der Aufgabenbeschreibung richtig interpretieren kann. Eine „Projektleitung“ kann für eine/n wenig erfahrene/n Berufseinsteiger\*in schnell zur „mission impossible“ werden, wenn man die Dimensionen und Rahmenbedingungen von „Projekten“ in einem bestimmten Kontext nicht kennt und die dafür erforderliche Berufs- und Führungserfahrung unterschätzt.

In einem zweiten Beratungsschritt beantworten wir die Frage, inwieweit die individuellen Kompetenzen und Erwartungen zu dem Stellenprofil von ausgewählten Stellen passen. Oft rücken nach diesen Überlegungen viel interessantere Stellen ins Blickfeld, die man vorher eher ausgeschlossen hatte. Spätestens wenn man mit bisherigen Bewerbungen nicht erfolgreich war, ist eine Karriereberatung hilfreich, um z.B. die individuellen Wünsche im Hinblick auf die Stellensuche genauer zu beleuchten und die Bewerbungsstrategie ggf. neu auszurichten.

Eine weitere wichtige Frage beschäftigt viele Berufseinsteiger\*innen: mit welcher Einstiegsstelle kann ich meine Karrierevorstellungen am besten verwirklichen? Um die Einstiegsstelle auch im Hinblick auf mögliche Karrierewege von Anfang an richtig zu wählen, ist es ratsam, die individuellen Karriereanker zu kennen und zu erkunden, mit welcher Laufbahn die individuellen Ziele am besten erreicht werden können. Hier unterstützt eine Karriereberatung sehr hilfreich mit der Klärung der individuellen Karriereanker und der wichtigen persönlichen Kompetenzen, die wir mit den Anforderungen der unterschiedlichen Karrierewege vergleichen können. Auf diese Weise kann man mit größerer Sicherheit den richtigen Karrierepfad auswählen, die richtigen Fragen direkt im Vorstellungsgespräch klären und schon mit der Einstiegsstelle die richtigen Weichen für die Zukunft stellen.

Die Karriereberatung des VAA finden Sie [hier](#). Für Studierende und Berufseinsteiger bieten wir einen Sonderpreis an.



**MONIKA  
PULS-RADEMACHER**

**ETAPPE 01**

## STUDENT & BERUFSEINSTEIGER



## UNSERE LEISTUNGEN IM ÜBERBLICK

### DAS BIETET IHNEN DER VAA

- **Informationen über Berufsbilder und -perspektiven**
- **Informationsveranstaltungen mit der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) mit Referenten aus der beruflichen Praxis sowie Führungen durch Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie**
- **Juristische Beratung zum ersten Anstellungsvertrag**
- **Verhandlung von Mindestgehältern ab dem 2. Beschäftigungsjahr (Tarifvertrag über Mindestjahresbezüge) als Basis für die zukünftige Gehaltsentwicklung**
- **Vermittlung von VAA-Ansprechpartnern in allen Unternehmen**
- **Netzwerk**

## ETAPPE 02

# BEFÖRDERUNG / FIRMENWECHSEL / BESONDERE BERUF- LICHE SITUATION



## IHR POTENZIAL – BEGRENZUNG ALS CHANCE

von Stefan Müller, Personalperspektiven

Falls Sie sich im Unternehmen weiterentwickeln wollen, mit dem Gedanken einer beruflichen Veränderung umgehen oder zu einer Neuorientierung gezwungen sind, beschäftigen Sie sich irgendwann mit Ihrem Berufsbild und dem Abgleich zu internen Ausschreibungen oder externen Stellenanzeigen.

Dabei begegnen Sie wahrscheinlich dem Phänomen umfassender Anforderungen, die nicht immer in Bezug zur Aufgabe erklärbar sind. Wenn Sie als Bewerber daran Maß nehmen, können Sie das auf unterschiedliche Weise tun: Unbekümmerte Charaktere bewerben sich selbst dann noch, wenn sie Kernkompetenzen nicht erfüllen, während sehr selbstkritische Bewerber schon an sich zweifeln, wenn sie ein oder zwei Kann-Kriterien nicht gerecht werden.

Falls Sie nun aus der Überzeugung „viel hilft viel“ besonders fleißig agieren, könnten Sie viele Enttäuschungen erleben. Die Empfänger Ihrer Botschaften dürften rasch erkennen, dass Sie sich drei wesentliche Fragen vorher nicht sorgfältig gestellt haben:

**Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?**

Die Reflexion dieser drei Fragen beginnt mit der Erkenntnis, dass unser Selbstbild ebenso subjektiv ist wie unser Fremdbild. Anders gesagt: Alle Eigenschaften, Gaben und Fähigkeiten, die wir als Menschen mitbringen, die sich geprägt und entwickelt haben, die wir erworben und erlernt haben, relativieren sich durch unseren Selbstwert.



## UNSERE LEISTUNGEN IM ÜBERBLICK

### DAS BIETET IHNEN DER VAA

- [Gehalts-Check](#) und [Beratung zur Gehaltsentwicklung über die Einkommensumfrage](#)
- [Beratung bei Zeugnissen](#) und [neuen Verträgen](#)
- [Fortbildungsangebote](#) zu aktuellen Themen aus dem Management
- [Vermittlung beruflicher Perspektivberatungen](#)
- [Vermittlung von Ansprechpartnern](#) zur Laufbahnberatung und für Karrierestationen
- [Beratung zu und Gestaltung von betrieblichen Regelungen zu Gehaltsstufen und -bändern sowie Bonusfaktoren](#)
- [Beratung bei Entwicklungsplänen, Bewerbungen und Gehaltsverhandlungen](#)
- [Erfahrungsaustausch im Netzwerk und Kontaktvermittlung](#)
- [Beratung und Unterstützung bei Rückkehr in den „Heimatbetrieb“ nach Elternzeit, Auslandsentsendung oder langer Erkrankung](#)
- [Diskussion mit Erfahrungsaustausch im Netzwerk und Kontaktvermittlung zur Verbesserung beruflicher Perspektiven bei Teilzeit und Elternzeit sowie Durchsetzung gleicher Bezahlung](#)



Es gibt hochbegabte, hervorragend ausgebildete und international erfahrene Fach- und Führungskräfte, die immerzu auf das schauen, was ihnen noch fehlt bzw. fehlen könnte und an jedem vermeintlichen oder tatsächlichen Fehler verzweifeln. In diesem Fall prallen oft sogar Lob und Anerkennung von außen ab bzw. sie führen zu einer zeitlich sehr begrenzten Stärkung oder einer relativierenden Reaktion.

Der Einfluss von Genetik und Epigenetik sowie die frühkindliche Prägung in den ersten Lebensjahren, auch untere und mittlere limbische Ebenen genannt, führen nicht immer zu innerer Stärke und Unabhängigkeit. Die obere limbische Ebene, also Sozialisation, Bildung und Erziehung, kann dann im besten Fall ermutigend wirken und dabei doch nicht so viel erreichen, dass am Ende eine selbstbewusste Persönlichkeit entsteht, die sich vertraut, mit innerer Selbstsicherheit auftritt und sich mit ihrer Überzeugung behauptet und durchsetzt.

Persönlichkeiten mit starkem Selbstbewusstsein gehen mit vermeintlichen oder tatsächlichen Defiziten gänzlich anders um: Sie trauen sich zu, Lücken schließen zu können, sie lassen sich von einzelnen Kritikern nicht verunsichern, sie gehen mutig in neue Situationen und vertrauen darauf, im richtigen Moment den richtigen Impuls zu erhalten. Ist das Selbstbild allerdings überhöht, werden eigene Begrenzungen ausgeblendet und an die Stelle von Substanz tritt Selbstdarstellung als Fassade.

Die innere Disposition hat also unmittelbar damit zu tun, wie wir die oben gestellten Fragen für uns beantworten. Wer ein eher kritisches Bild von sich selbst hat, wird die Frage „Was kann ich?“ viel verhaltener beantworten und sich die Frage „Was will ich?“ kaum mehr stellen. In diesem Fall entwickelt sich dann u.U. die Haltung, alles „nehmen zu müssen“, was sich gerade (noch) anbietet.

Schauen wir nun auf das Fremdbild und auf jene, die Teil (m)eines Systems sind. Bekanntlich haben Eltern ein ganz eigenes Bild von ihren Kindern – nicht selten völlig überhöht, gelegentlich aber auch dauerkritisch, weil sie ihre Erwartungen nicht erfüllen. Vorgesetzte sehen ihre Mitarbeiter nicht nur aus der ganz eigenen „Brille“, sie überlegen immer auch, welche Rolle der Mitarbeiter für sie einnehmen sollte. Unsere Sprache kennt dafür spannende Formulierungen: Einen guten Mitarbeiter „halten wollen“, einen „klein halten“ oder „nicht zu stark werden lassen“, einen „wegloben“ usw.. Dabei reicht die Bandbreite von solchen, denen der Vorgesetzte alles delegieren kann, was ihm selbst keinen Spaß macht, bis zu solchen, die seine Position bedrohen...

Wenn wir also über Leistungsbewertung reden, können wir uns niemals völlig von der Person des Bewertenden und seinem Platz im System lösen. Entsprechend bleiben Selbst- und Fremdbild gleichermaßen subjektiv und situativ.

## **WAS KANN AUS DIESEM DILEMMA HERAUS- HELFEN?**

Bevor Sie Weichen für Ihre berufliche Weiterentwicklung stellen, sollten Sie sich einer Potenzialeinschätzung bzw. Etappenanalyse stellen. Bevor Sie den Weg der beruflichen Neuorientierung einschlagen, sollten Sie sich einer beruflichen und persönlichen Standortbestimmung unterziehen. Dafür sollten Sie unter allen Umständen einen Partner wählen, der nicht gleichzeitig das Interesse Ihrer Platzierung am Markt verfolgt, sondern als neutraler Gesprächspartner für Sie da ist und eigene Fach- und Führungserfahrung in der freien Wirtschaft, umfassende Kompetenz bei Beratung und Coaching und einen aktuell gehaltenen Blick auf sich wandelnde Berufsbilder und ihre Anforderungen mitbringt. Nur so ist gewährleistet, dass er Ihnen dabei hilft, Ihre eigenen Antworten auf die drei Fragen zu finden.

Bei der Frage „Wer bin ich?“ geht es nicht um die plakative Einteilung in Stärken und Schwächen, sondern um eine sorgfältige Betrachtung der biografischen, geografischen und spirituellen Wurzeln, des individuellen Wachstums und der heute wirkenden Eigenschaften, Handlungsmuster und Kompetenzen. Im Kontext zu Beziehungen und Aufgaben entfalten solche Persönlichkeitsmerkmale sehr unterschiedliche Wirkungen.

Bei der Frage „Was kann ich?“ sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass wir zwar qua Intellekt viele Aufgaben erfüllen könn(t)en, uns aber nur dann nicht verschleißen, wenn wir „richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Platz“ sind. Dabei spielen die wechselnden Anforderungen von Lebensphasen und Lebenssituationen eine große Rolle.

Die Frage „Was will ich?“ fällt oft besonders schwer. Unmerklich ändert sich die Frage oft in „Was wollen die anderen von mir“, es dominiert also der Gedanke, vielfältige Erwartungen im beruflichen und privaten Umfeld erfüllen zu müssen. Dazu kommt das Gefühl der begrenzten Möglichkeiten im Unternehmen bzw. am Arbeitsmarkt, räumliche Bindungen, finanzielle Verpflichtungen usw. Dass wir fallweise Kompromisse machen müssen, führt allerdings erst recht zu der Notwendigkeit, das ganz persönliche Optimum zu kennen. Erst dann kann jeder bewusst entscheiden, welche Kriterien feste Leitplanken darstellen und welche ggf. veränderbar sind.

Seit 25 Jahren beschäftigen wir uns wertschätzend mit Individuen, Arbeitsbeziehungen und Organisationen. Die Würdigung des Erreichten und die Achtung vor der Persönlichkeit prägt unsere Arbeitsweise. Der VAA vertraut uns seit 20 Jahren als Partner für seine Mitglieder.

Für Sie haben wir ein besonderes Programm der Potenzialeinschätzung bzw. „Etappenanalyse“ aufgelegt, das eine systemische Organisationsaufstellung zur Klärung interner betrieblicher Beziehungen enthält. Die umfassendere „Berufliche und persönliche Standortbestimmung“ wird für VAA Mitglieder ebenfalls zu besonderen Konditionen angeboten, sie kann gleichzeitig die erste Phase einer Begleitung in der beruflichen Neuorientierung bzw. einer Outplacement- oder Newplacement-Beratung sein.

Wir nehmen ernst, was Sie bewegt. Als Berater und Coach begleiten wir Sie zu Ihren Antworten und Ihrem ganz individuellen beruflichen und persönlichen Weg.



## **BERUFLICHE STANDORT- BESTIMMUNG UND ENTWICKLUNG NEUER PERSPEKTIVEN**

Die berufliche Standortbestimmung und Entwicklung neuer Perspektiven beschäftigt sich mit dem bisherigen Werdegang des Klienten, seiner Persönlichkeit mit wesentlichen Eigenschaften und Fähigkeiten, dem jetzigen Bildungsstand und möglichen Ergänzungen, der Erarbeitung beruflicher Wege und Alternativen und der Frage nach geeigneten Wegen der Umsetzung.

## **BERUFLICHE ETAPPENANALYSE**

Zielsetzung der Etappenanalyse ist die Gewinnung eines ganzheitlichen Bildes des Klienten in seiner beruflichen Situation zur zielgerichteten und optimierten Weiterentwicklung. Dabei wird die Persönlichkeit mit Ihren Fähigkeiten und Potenzialen beleuchtet, es werden die Stationen des Werdegangs, die eingeschlagene Laufbahn (Fach, Projekt, Führung) und die erworbenen Qualifikationen sowie Erfolge und deren Botschaften erörtert, das Verhalten in wechselnden Situationen diskutiert und Erwartungen an die Work-Life-Balance thematisiert.



## „KARRIEREKNICK“ – HÄUFIGER ALS MAN DENKT

von Monika Puls-Rademacher, Bewerbungscheck & Coaching

Diplom-Psychologin Monika Puls-Rademacher berichtet hier von ihren Erfahrungen in der Karriereberatung.

### **SORGFÄLTIGE STANDORTBESTIMMUNG VERHINDERT DOWNSHIFTING**

Wenn es gilt, ein Scheitern gut zu verkraften und ein downshifting zu verhindern, sind Coaches gefragt. Die nun fällige individuelle Standortbestimmung lässt sich am besten mit einem erfahrenen Sparringspartner vornehmen. Dabei ist die Analyse der Herausforderungen und Rahmenbedingungen der letzten Position von großer Bedeutung. Schließlich sollte sich ein derartiges Manöver nicht wiederholen. Um den nun erforderlichen Entwicklungsschritt sorgfältig vorzubereiten, nehmen die individuellen Erwartungen an die neuen Aufgaben, die persönlichen Kompetenzen und Erfahrungen sowie die individuellen Karrierevorstellungen den größeren Raum der Beratung ein. Nicht selten wird das Ausbremsen im Nachhinein als ein nötiger Stopp betrachtet, der eine umso erfolgreichere Richtungsänderung erst ermöglicht hat. In jedem Fall sollte die neue Position Stabilität geben und mögliche weitere Karriereschritte vorbereiten. Etwas weiteres kommt hinzu: Bei einer kurzfristigen Kündigung oder einer Endstation im aktuellen Unternehmen bleibt meist nur ein

überschaubarer Zeitraum, in dem die berufliche Neuorientierung erfolgen sollte. Es gilt also auch, die nötigen Schritte zügig zu gehen. Da ist es empfehlenswert, dass ein erfahrener Coach die raue See gut durchsteuert.

### **DER RICHTIGE JOB SOLLTE EIGENEN INTER- ESSEN ENTSPRECHEN**

Auch in Zusammenhang mit einer geplanten beruflichen Veränderung ist es ratsam, etwas Zeit in eine Bestandsaufnahme des bisher Erreichten zu investieren, die eigenen Karriereziele zu klären und die dafür nötigen Rahmenbedingungen der neuen Herausforderungen zu thematisieren. Nicht selten erleben wir, dass sich die eigenen Erwartungen und die Anforderungen des Arbeitgebers auf der verheißungsvollen neuen Stelle nicht so decken wie erwartet. Beendet man die Tätigkeit beim neuen Arbeitgeber dann relativ kurzfristig, ist das womöglich bei der nächsten Bewerbung erklärungsbedürftig. Beißt man sich durch und ist sogar recht erfolgreich, benötigt man eigentlich viel zu viel Kraft für die täglichen Aufgaben, weil man sich mit wenig attraktiven Dingen befassen muss. Schlimmer noch: Man bleibt oft unter seinen Möglichkeiten, was sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit und die weitere Karriere auswirkt. Wieviel er-

folgreicher könnte man in dieser Zeit sein, wenn das Profil der Stelle den eigenen Interessen entspricht und die eigenen Stärken fordert? Diese passende Stelle von Anfang an planvoll anzusteuern, im Vorstellungsgespräch die richtigen Fragen stellen zu können, um den ärgerlichen Fehlgriff zu vermeiden: Das macht die Karriereberatung vor einem Stellenwechsel so wertvoll.

### **KARRIEREBERATUNG AUCH FÜR BERUFS- EINSTEIGER SINNVOLL**

Vor allem bei der Suche nach einer Einstiegsstelle ist man im Dschungel der Stellenangebote oft überwältigt: Die konkreten Aufgaben kann man sich aufgrund der Stellenbeschreibung nicht so recht vorstellen und ein Ansprechpartner, der die wichtigen Fragen kompetent beantwortet, ist schwer zu finden. So tappt man zwangsläufig etwas im Dunklen und hofft, dass es schon irgendwie passen wird. Hier setzen wir mit der Karriereberatung auf. Gemeinsam mit dem Berufseinsteiger analysieren wir die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die in einer Stellenausschreibung beschrieben sind und skizzieren ein Bild von den Herausforderungen und dem Verantwortungsniveau der Stelle. In einem zweiten Schritt beantworten wir die Frage, inwieweit die individuellen Kompetenzen und Erwartungen mit dem Stellenprofil korrelieren. Oft rücken auf diese Weise viel interessantere Stellen ins Blickfeld, die man vorher eher ausgeschlossen hatte.

### **LANGFRISTIGE PLANUNG VON KARRIERE- SCHRITTEN SINNVOLL**

Auch wer mögliche Karriereoptionen ausloten möchte, um beruflich weiterzukommen oder schon länger den Eindruck hat, dass die täglichen Aufgaben keine Herausforderung mehr bieten, ist in der Karriereberatung genau richtig. Das ist der günstigste Fall, da die Karrieremöglichkeiten ohne Zeitdruck erkundet und abgewogen werden können und der weitere Karrierepfad mit Ruhe geplant werden kann. Hier wird gemeinsam aus der Idee, etwas anderes machen zu wollen, ein planbarer Karriereweg entwickelt, der weitere Optionen auch für den übernächsten Karriereschritt berücksichtigt. Dabei beziehen wir unterschiedliche Perspektiven und Rahmenbedingungen mit ein und entwickeln so die optimalen Karriereschritte. Freilich kann man die eigene Karriere nur bedingt allein ohne den Arbeitgeber, der unsere Vorstellungen teilt und uns eine entsprechende Stelle anbietet, umsetzen. Dennoch könnten wir ohne eine konkrete Vorstellung von unserem nächsten Karriereschritt keinen geeigneten Arbeitgeber von uns überzeugen. Und wir kämen auch nicht in den Genuss der „selektiven Wahrnehmung“, die uns genau zur richtigen Zeit den Blick für alles schärft, was für unsere Wünsche und Ziele nützlich ist.

Seit dem letzten Jahr bietet der VFF den Bewerbungs-Check zu Sonderkonditionen bei unserer Kooperationspartnerin Monika Puls-Rademacher an. Ab sofort erhalten Sie als Mitglied auch einen Rabatt auf das Erstgespräch zur Karriereberatung. Mehr zu diesem neuen Angebot erfahren Sie hier.

Dipl. Psych. Monika Puls-Rademacher, Personalmanagerin mit langjähriger Erfahrung in einem internationalen Konzern, als Geschäftsführerin und selbständige Unternehmensberaterin. Schwerpunkte: alle Themen der Personalentwicklung, Potenzialanalyse und Nachfolgeplanung, Führungskräfteentwicklung und Coachings.





# ELTERNZEIT



## FRAUEN UND KARRIERE AUS DER COACHING-PERSPEKTIVE

von Christa Kube, CK Leadership Coaching

**Aus meiner Erfahrung als Coach beobachte ich immer wieder, dass Frauen auf ihrem Karriereweg gefordert sind, folgende drei Herausforderungen zu meistern.**

### **DEN PARTNER BEI DER FAMILIENARBEIT MIT IN DIE VERANTWORTUNG NEHMEN**

Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ ist ein Dauerbrenner, gerade jetzt in der Corona-Krise wird es nochmals verschärft. Viele Studien weisen nach, dass nach wie vor die Hauptlast der Familienarbeit auf den Schultern der Frauen ruht. Interessanterweise ist das berufliche Engagement von Männern und Frauen bis zum ersten Kind gleichberechtigt. Dann jedoch greifen häufig die alten, traditionellen Muster. Zerrissen zwischen den verschiedenen Rollen reiben sich Frauen nicht selten auf und werden ihrem Anspruch an sich selbst und dem anderer nur mit großem Kraftaufwand gerecht.

Haus- und Familienarbeit ist ein Fulltime-Job. Will Frau weiter Karriere machen, ist es elementar, dass ihr Partner gleichermaßen Verantwortung in diesem Bereich übernimmt. Manchmal stehen sich Frauen hier selbst im Weg und fordern zu wenig Unterstützung ein.

### **SICH MIT DER GANZEN PERSÖNLICHKEIT POSITIONIEREN UND SPIELREGELN BEHERRSCHEN**

Frauen haben häufig hohe Erwartungen an sich selbst und definieren sich nahezu ausschließlich über ihre Leistung. Dem entsprechend selbstkritisch sind sie gegenüber sich selbst. Auf der Karriereleiter entscheidet aber weit weniger die Leistung als die Fähigkeit, sich auf dem beruflichen Parkett selbstbewusst zu bewegen.

Entscheidend ist, sich klar zu positionieren, die Spielregeln zu kennen und zu beherrschen. Frauen sollten ihr gesamtes Repertoire, ihre Stärken und Kompetenzen nutzen. Keine Frau muss härter als ein Mann sein. Frauen, die den Mut haben, nicht nur ihre fachlichen, sondern auch ihre sozialen und persönlichen Kompetenzen auszuschöpfen, werden mit entsprechender Anerkennung und Förderung belohnt.

### **VERBÜNDETE SUCHEN UND NETZWERKE BILDEN**

Frauen verfügen über einen hohen Beziehungsanspruch und haben oftmals Schwierigkeiten, diesen von der Sachebene zu trennen. Männer hingegen müssen nicht mit jedem eine innige Beziehung haben, um gut mit ihm arbeiten zu können. Sie lernen von klein auf, Netzwerke zu bilden und sich im Wettkampf zu behaupten.

Niemand kommt ohne Verbündete auf dem Karriereweg aus. Netzworkebildung ist damit elementar für Frauen, die weiterkommen wollen. In diesem Zusammenhang, ist es enorm wichtig, vertrauenswürdige Mentoren zu finden.

### **LEADERSHIP COACHING**

Das Leistungsspektrum von CK LEADERSHIP. COACHING umfasst Einzel- und Gruppencoaching, Supervision und Beratung. Dabei geht es um Themen, die Sie als Führungskraft betreffen: Ihre Positionierung, die Mitarbeiterführung, die Netzworkebildung, Führen in der Krise, Change und Umgang mit Konflikten. Christa Kube war selbst viele Jahre Führungskraft in einem Konzern und kennt damit aus eigener Erfahrung die damit verbundenen Herausforderungen.

### **FAZIT**

Ein guter Coach hilft Frauen, sich diesen Themen zu stellen, ihr Mindset zu erweitern und die Herausforderungen auf ihrem Karriereweg souverän zu meistern.





## ETAPPE 02.2



# ENTSENDUNG INS AUSLAND

## EINLASSEN AUF FREMDE KULTUREN

von Dr. Martin Reisinger, Project Leader | Silica | Smart Materials, Evonik Specialty Chemicals (Shanghai) Co., Ltd.

Ein Auslandsaufenthalt ist sicherlich karrierefördernd. Dabei sollten wir es nicht unbedingt darauf absehen, hinterher eine besser bezahlte Stelle oder höhere Position im Organigramm zu ergattern (was häufig der Fall ist), sondern diesen Aufenthalt als Lebensbereicherung zu sehen. Zudem ist der Blick auf die Heimat aus etwa 8000 km Entfernung (China) sehr lehrreich.

Was ist aus meiner Sicht wichtig:

### → INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Ein Training, möglichst vor oder zu Beginn eines Auslandsaufenthaltes, über die Kultur, typische Dinge und die Besonderheiten sowie die Top 10 Fettnäpfchen sollten Bestandteil eines solchen Trainings sein. Achtung: ein solches Training gibt einen ersten Einblick und sollte landesspezifisch sein, ersetzt aber nicht die eigenen Erfahrungen.

### → ANPASSEN / EINLASSEN AUF KULTUR

Ganz wichtig: die Bereitschaft muss vorhanden sein, sich auf die neue Kultur einzustellen und einzulassen. Man muss sich nicht verbiegen oder verstellen, aber Offenheit, gerade auch für die Besonderheiten und Eigenarten, ist wichtig. Wenn man mit dem Kopf durch die Wand will („das geht bei uns zuhause doch auch so“), wird dies garantiert schiefgehen – auch wenn die (chinesischen) Arbeitskollegen häufig ja schon andere Expats kennengelernt haben.

### → ZEIT

Geduld aufbringen! Stetes Wiederholen mag am Anfang langsam und mühselig erscheinen – es wird sich später auszahlen!

### → FEEDBACK GEBEN

Gerade in einem Land wie China (und auch anderen fernasiatischen Ländern) wird man nie direkt Dinge ansprechen, sondern nur und immer über Umwege. Viele Dinge werden mehrfach diskutiert und jeder wiederholt mit seinen Worten das Besprochene. Ja, es kostet Zeit (s.o.), stellt aber sicher, dass es jeder am Ende auch verstanden hat.

### → GESICHTSVERLUST

Eine Sprache wie chinesisch ist laut und oft hört es sich so an, als würden die Menschen sich anschreien. Das ist aber normal. Nicht gut ist es allerdings, Menschen vor anderen zu beleidigen oder zurechtzuweisen, so dass diese ihr Gesicht verlieren.

### → AUSSAGEN

Den Unterschied zwischen „Ich habe gehört, dass Du was gesagt hast“, „Ich habe gehört, was Du gesagt hast“, „Ich verstehe, was Du gesagt hast“ und schließlich „Ich stimme dem zu, was Du gesagt hast“ erkennen lernen!

### → NETZWERKEN MIT ANDEREN AUSLÄNDERN

Sofern man nicht an einem ganz neuen oder verlassenem Ort ist, wird es andere Ausländer geben, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben. Offener Erfahrungsaustausch beschleunigt das eigene Einleben und Zurechtfinden.

### → FAMILIE, WENN VORHANDEN – SOLLTE MITENTSCHEIDEN

Wenn Kinder mitgehen, gerade in einem Alter von 6-18 Jahren, sollte man ihnen Mitspracherecht geben. Evonik hatte uns beispielsweise den Look and See Trip für die ganze Familie genehmigt. Wir hatten dann gemeinsam Häuser und Appartements angeschaut und ausgewählt. So waren wir alle einer Meinung bei der Auswahl!

### → SPRACHUNTERRICHT

Nicht jeder ist gut in Fremdsprachen, und Zeichen wie im Chinesischen sind nicht jedermanns Sache. Trotzdem probieren! Wenn man sich das erste Mal in der Landessprache bedankt oder die Rechnung bestellt hat, ist man stolz. Und wenn man gebratenen Reis zum Frühstück bekommt oder der Taxifahrer falsch abbiegt, weil man etwas falsch betont hat, so ist dies eine amüsante Lebenserfahrung.

### → LÄCHELN

Auch wenn es manchmal schwerfällt – die Einheimischen sind auch nur Menschen und bemühen sich, so wie sie es können. Mit einem Lächeln kommt man viel leichter durchs Leben – das gilt gerade im Ausland!

### → QUALITÄT MADE IN GERMANY

Wir werden gelobt für Dinge aus Deutschland und dürfen darauf stolz sein. Genauso können wir aber auch die Errungenschaften des Gastgeberlandes wertschätzen. Wunderschöne Landschaften, tolle Bauten, E-Autos und E-Roller. Das Schnellbahnsystem in China ist sehr eng vernetzt, sehr gut durchgetaktet und pünktlich – da ist das deutsche Bahnsystem eher 3. Welt. Viele Chinesen sind zudem stolz auf ihre Jahrtausende alte Kultur.

### → ÜBERWACHUNG

In einem Land wie China ist man überwacht. Dies kann man positiv sehen (sicher fühlen) und vorsichtig im Umgang mit sensiblen Daten und Informationen sein. Der Staat weiß, was ich wann und wo mit wem esse und wieviel ich dafür und wie bezahle.

Last but not least:

### → KONTAKT HALTEN ZUR HEIMAT

Auch daheim geht das Leben weiter. Freunde, Familie, Nachbarn, Arbeitskollegen machen auch neue Erlebnisse, die am Expat vorbeigehen. Auch hierfür offen sein und nicht den Expat-Aufenthalt als neuen Lebensmittelpunkt für alle verstehen. Dabei auch überlegen, wie der Kontakt gehalten werden soll. In einem Land wie China sind Tagesschau, ntv, Facebook, Google, WhatsApp usw. nur mit einem guten VPN zu erreichen, welches vor der Einreise installiert und aktiviert werden sollte.

So, viele Ratschläge, die es einem ermöglichen, gut im fremden Land zurechtzukommen. Wenn ich diese beherzige, dann wird meine Familie zufrieden sein, die Kollegen im Job werden es mir danken, meine Tätigkeit wird von hoher Qualität und Quantität sein – und meine Karriere wird einen guten Verlauf nehmen.



## ETAPPE 03

# FESTSTELLUNG ALS LEITENDE FÜHRUNGS- POSITION



## LANGFRISTIGE KARRIEREPLANUNG

von Eva Haeske-Braun, Kienbaum

Kienbaum NewPlacement & Karriereberatung unterstützt Sie als VAA-Mitglied mit maßgeschneiderten Beratungsleistungen bei allen Karrierefragen.

Als Berufsanfänger mögen Fragen bezüglich der Jobwahl und der Vorgehensweise bei Ihren Bewerbungen im Vordergrund stehen. Wenn Sie schon mehr Berufserfahrung haben, unterstützen wir Sie bei der Vorbereitung von Assessments und Development Centern oder bei einem Jobwechsel, wenn es intern nicht weitergeht. Als Arbeitsmarkt-Experten sind wir Ihr Sparings-Partner, wenn es heißt „Gehen oder Bleiben?“ – insbesondere, wenn im Unternehmen größere Veränderungen anstehen. Als langjährig erfahrene Führungskraft möchten Sie vielleicht ganz neue Wege gehen, eine 2. Karriere beginnen oder sich selbständig machen, wissen aber nicht wie das gehen kann. Bei all diesen Themen unterstützen wir Sie ganz individuell.

**FRAGE:** Frau Haeske-Braun, was sind denn die Themen, die Ihnen in Ihrer NewPlacement und Karriereberatung bei Kienbaum immer wieder begegnen?

**ANTWORT:** Beim Thema Bewerbungen und Karriere denkt man oft zunächst nur an die Erstellung von Bewerbungsunterlagen und die Definition der beruflichen Zielsetzung, also an die unmittelbar relevanten Aspekte, wenn man sich beruflich verändern möchte oder sogar muss.

Dabei werden die langfristigen Auswirkungen der Berufswahl oft zu wenig oder gar nicht beachtet. In meiner Beratungspraxis erlebe ich dann enttäuschte Gesichter, wenn Personen sich nach den ersten 10-15 Berufsjahren beruflich neu orientieren möchten und erfahren, dass die Möglichkeiten stark eingeschränkt sind. Plötzlich gibt es nämlich gar nicht mehr so viele berufliche Optionen, wie man früher zu Auswahl hatte und ein Branchenwechsel ist meist schwierig, wenn nicht sogar nahezu unmöglich.

**FRAGE:** Gilt das auch für die Chemische Industrie?

**ANTWORT:** Ja, leider, muss man sagen. In Deutschland wird noch immer überwiegend erfahrungs- und nicht kompetenzbasiert rekrutiert. Das liegt auch daran, weil Führungskräfte in Deutschland zu einem großen Teil immer noch mit operativen Aufgaben betraut sind und nicht zu 100% eine reine Führungsaufgabe haben. Das schlägt sich dann auch auf die Rekrutierung nieder. Daher achtet man immer noch auf die tatsächlichen operativen (Branchen-)Erfahrungen.

## UNSERE LEISTUNGEN IM ÜBERBLICK

### DAS BIETET IHNEN DER VAA

- [Gehalts-Check](#) und [Beratung zur Gehaltsentwicklung über die Einkommensumfrage](#)
- [Beratung bei Zeugnissen](#) und [neuen Verträgen als leitender Angestellter](#)
- [Fortbildungsangebote](#) zu aktuellen Themen aus dem Management
- [Vermittlung von Ansprechpartnern](#) zur Laufbahnberatung und für Karrierestationen
- [Beratung zu und Gestaltung von Sprecherausschussvereinbarungen zu Gehaltssystemen sowie Bonusfaktoren und Dienstwagenregelungen](#)
- [Beratung bei Entwicklungsplänen, Bewerbungen und Gehaltsverhandlungen](#)
- [Erfahrungsaustausch im Netzwerk und Kontaktvermittlung](#)
- [Diskussion mit Erfahrungsaustausch im Netzwerk und Kontaktvermittlung mit anderen Führungskräften](#)



Wenn Unternehmen eine Fach- oder Führungsposition besetzen, wird ein Kandidat gesucht, der die gewünschten Kenntnisse und Erfahrungen bei seinem alten Unternehmen gesammelt hat. Meist sind dann beim alten Arbeitgeber die Kennzahlen kleiner gewesen (Umsatz, Produktionsvolumen etc.) oder die Schwerpunkte waren etwas anders. Aber eben nur etwas. Und es zählen maximal die Erfahrungen aus den letzten 5-7 Jahren und nicht das, was man vor 10 Jahren vielleicht einmal gemacht hat.

**FRAGE:** Wie muss man sich das konkret vorstellen? Können Sie Beispiele nennen?

**ANTWORT:** Nehmen wir einen Diplom-Ingenieur, der Produktionsleiter in einem Unternehmen ist, das Polymer-Werkstoffe herstellt. Jetzt sind ihm die Funktionsabläufe in der Produktion von seiner Tätigkeit und von seinem Studium her bekannt, so dass er nun die Branche wechseln möchte: Pharmabranche, Verpackungsindustrie oder vielleicht sogar innerhalb der Chemie in die Petrochemie. Aber hier sind oftmals vollkommen andere Prozesse vorhanden, andere Rohstoffe, die Supply Chain ist jeweils komplett anders und die Logistik zum Kunden ebenfalls. Durch andere Märkte sind damit auch alle internen Prozesse vollkommen unterschiedlich und damit auch die Entscheidungswege, manchmal auch die dazugehörigen Verbände und Gewerkschaften. Da würden schlichtweg genau diese Kenntnisse fehlen.

**FRAGE:** Aber hier ist auch nur eine Transferleistung erforderlich - da kann man sich doch hineinarbeiten...

**ANTWORT:** Leider haben sich hier die Rahmenbedingungen geändert. Aufgrund einer Verdichtung der Arbeitsmenge gibt es keine Einarbeitungszeiten mehr, so wie es noch vor 15 Jahren üblich war. Früher gab es eine Art „Schonfrist“, in der sich der neue Kollege erst einmal in die Branche, Produkte und Prozesse einarbeiten konnte. Jüngst habe ich einen Leiter Marketing beraten, der am ersten Arbeitstag gebeten wurde, innerhalb der nächsten 4 Wochen die 3-Jahresplanung vorzulegen. Das geht natürlich nur, wenn man ein Insider in der Branche ist.

Aber nicht nur die Prozesse sind unterschiedlich, auch die handelnden Personen unterscheiden sich sehr stark zwischen den einzelnen Branchen. In wissenschaftlich geprägten Branchen sind die Denk- und damit auch die Handlungsmuster komplett anders als im klassischen Ingenieursumfeld. Und da kommen wir zu dem, was ich gern als „persönliche Passung“ zu einem Unternehmen bezeichne.

**FRAGE:** Sie meinen das, was man auch den „Stallgeruch“ nennt?

**ANTWORT:** Ja, genau! Der Habitus und die Kommunikationsstrukturen unterscheiden sich grundsätzlich zwischen Konzern und mittelständischen oder gar inhabergeführten Unternehmen. Wird hier beim angestrebten Wechsel dieser Aspekt nicht berücksichtigt, kann man schnell als „zu hemdsärmelig“ oder als „zu abgehoben“ erlebt werden, je nachdem, von wo man wohin wechselt. Das geht

in der Regel nie lange gut. Das Scheitern noch in der Probezeit ist da vorprogrammiert.

**FRAGE:** Aber das würde ja bedeuten, dass man nie die Branche wechseln kann!

**ANTWORT:** Ganz so extrem ist es nicht, aber die Breite der Möglichkeiten ist eingeschränkter als bei Berufsanfängern. Jede berufliche Station prägt den Arbeitnehmer, egal auf welcher Hierarchieebene. Nur eben wird genau dieses viel zu häufig ignoriert. Daher ist es unverzichtbar selbstreflektiert zu sein und sich genau zu hinterfragen: „Was sind meine Kernkompetenzen? Welche Erfahrungen habe ich gesammelt und welches Wissen und welche Kenntnisse habe ich erworben?“ Viele fragen sich nur: „Wo will ich hin?“ Aber eigentlich müsste im gleichem Atemzug auch die Frage aufkommen: „Wo passe ich hin? Für welches Unternehmen sind meine Kompetenzen interessant? Welchen Mehrwert bringe ich für ein Unternehmen?“

Wenn man die Branche wechseln möchte, sollte man überlegen, wo es Ähnlichkeiten oder Überschneidungen bezüglich der Produkte, Prozesse, Unternehmensstrukturen, Kunden (B2B oder B2C), Märkte, Logistik und Supply Chain gibt. Auch der Reifegrad bezüglich der Digitalisierung ist relevant. Das sind die Bindeglieder, über die ein Wechsel funktionieren kann.

Dazu gibt es aber auch Faktoren, die wie früher beim Quartett-Kartenspiel, die Durchlässigkeit zu anderen Branchen erleichtern. Bei dem Wechsel von einem Private Equity Unternehmen zum nächsten wird einem die fehlende Kompetenz in einem Bereich noch nachgesehen, weil hier die Erfahrungen aus einem PE-geführten Unternehmen die essenzielleren sind. Dieser Wert gilt höher als z.B. der einer unterlegenen Produktkompetenz. Bei Bewerbungen in Konzerngesellschaften wird der Ausgleich manchmal über das Wissen von komplexen Strukturen und die Erfahrung vom Arbeiten in einer Matrix hergestellt. Auch hier sind diese Kenntnisse wesentlicher, da diese in der Regel nicht so schnell nachträglich erworben werden können.

**FRAGE:** Aber welchen Tipp haben Sie dann für Berufsanfänger, damit diese möglichst lang möglichst viele Optionen haben?

**ANTWORT:** Eigentlich benötigt niemand viele Optionen. Man benötigt nur die, die am besten zu einem passt. Viele Berufsanfänger präferieren aber den einfachen Weg, nutzen ihr privates Netzwerk, um an einen ersten Job zu kommen und gehen dabei eher opportunistisch vor. Es wird der Job genommen, der angeboten wird und bei dem das Bewerbungsprozedere bequem ist. Ich weiß, dies klingt böse, aber dann ist es eigentlich oft kein Wunder, wenn man sich später eingestehen muss, dass man in der falschen Branche gelandet ist.

Wenn man zum Beispiel die Welt sehen will und gern reist, sollte man seinen Berufsweg in eine Richtung einschlagen, bei der absehbar ist, dass dieser Sektor in vielen Ländern vertreten ist und



auch bei den entsprechenden Unternehmen starten. Das werden dann wohl eher Konzerne sein. Wer gern strategisch arbeiten möchte, sollte sich auch überlegen, wo diese Qualität mehr gefragt ist. Werden Produkte zum Beispiel rein über den Preis verkauft, sind die Strukturen in den Unternehmen gänzlich anders als bei Produkten mit komplexeren Sachverhalten, Vertriebswegen etc. Je spezieller die Produkte, Zielgruppen und Märkte, desto spezialisierter werden auch die Erfahrungen des Stelleninhabers. Dessen muss man sich einfach bewusst sein.

Die ehrliche Selbstreflektion zum Start des Berufslebens ist der beste Garant dafür, auch langfristig im richtigen Umfeld zu sein. Damit ist der Erfolg vorprogrammiert und weitere Türen öffnen sich automatisch.

**FRAGE:** Haben Sie noch einen abschließenden Rat für unser Leser?

**ANTWORT:** Ich will hier weniger einen Rat geben als die Wichtigkeit der Passung zwischen Bewerbern und zukünftigem Arbeitgeber verbildlichen. Stellen Sie sich vor, Sie wollten einen Gärtner für die Rasenpflege Ihres Gartens einstellen. Sie laden zwei Kandidaten zum Bewerbungsgespräch ein. Der erste erzählt Ihnen, dass er vor 5 Jahren eine Job hatte, bei dem er Rasen mähte, aber in der

Zwischenzeit auch viel Erfahrung bei asiatischen Sträuchern und europäischen Rosen gesammelt habe. Der andere schildert Ihnen kurz die Unterschiede zwischen Zier-, Gebrauchs-, Strapazier-, Tiefschnitt- und Landschaftsrasen, um dann zu konstatieren: „Sie haben hier ja einen Zierrasen.“ - Wen von den beiden würden Sie einstellen?



# FAMILIENGLÜCK MIT VOLLZEITKARRIERE

von Dr. Daniele Bruns, 2. Vorsitzende VAA

**Erst die Mitglieder erfüllen einen Verband wie den VAA mit Leben. Dabei handelt es sich um Menschen mit zum Teil sehr unterschiedlichen Berufen und Lebenswegen. Deshalb stellt das VAA Magazin regelmäßig VAA-Mitglieder vor, die etwas zu erzählen haben. Dieses Mal: Dr. Daniele Bruns. Schon lange bevor die Chemikerin 2. Vorsitzende des Verbandes wurde, hat sie sich doppelt und dreifach als erfolgreiche Führungskraft in ihrem Unternehmen bewährt. Außerdem hat sich die stolze Mutter zweier Kinder stets mit Nachdruck gegen geschlechterspezifische Muster bei der Betrachtung von Problemen gewehrt. Für sie gibt es keine Betrachtungsweisen aus Frauen- oder Männersicht, sondern vielmehr individuelle, auf den konkreten Menschen zugeschnittene Arbeits- und Lebensmodelle.**

Ihre beiden Kinder erfüllen Dr. Daniele Bruns mit Stolz. Gerade erst Anfang November sei ihr 26 Jahre alter Sohn in Medizin fertig geworden, berichtet die 2. Vorsitzende des VAA zufrieden. „Und unsere drei Jahre ältere Tochter promoviert jetzt in Chemie.“ Um die Berufsehre der Naturwissenschaftler in der Familie braucht die Chemikerin nicht zu fürchten. Ebenso wenig ihren eigenen Job als Leiterin Sicherheit und Gesundheit beim Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck in Darmstadt. Für den ist sie Feuer und Flamme: „Ich habe eigentlich alle meine Tätigkeiten bisher als superschön empfunden.“ Nachdem sie kurz zuvor in der VAA-Geschäftsstelle in Köln noch ihre E-Mails geprüft hat, ist Bruns entspannt und ausgeglichen. Sie scheint mit sich im Reinen zu sein, redet offen und ehrlich über ihr bewegtes Leben, das 1955 im beschaulichen Saarland seinen Anfang nahm.

Nach ihrem Abitur ist Daniele Bruns nach Kiel gezogen, um Chemie zu studieren. Dort hat sie auch ihren Ehemann kennengelernt. In Kiel hat Bruns auch gleich promoviert, praktischerweise beim selben Professor wie ihr Mann. „Für den Doktorvater war es ein absolutes Novum, dass er überhaupt eine Frau in seinen Arbeitskreis aufnimmt. Der war eigentlich schon der Meinung, dass Frauen an den Kochtopf gehören.“ Bruns kann sich ein herzhaftes Lachen nicht verkneifen. Sie habe sich aber durchgebissen. „Wir haben uns den Professor unter anderem auch deshalb ausgesucht, weil er relativ viel Geld in seiner Arbeitsgruppe zur Verfügung hatte.“ Von Haus aus hatte das künftige Ehepaar finanziell zu der Zeit nicht allzu viel mitzubringen. Kein Wunder, dass Daniele Bruns als Studentin oft kellnern war und andere Nebenjobs wahrnahm. Arbeit gehörte für die Chemikerin immer unteilbar zum Leben dazu.

Während ihr Mann ziemlich schnell eine Stelle am Kernforschungszentrum Karlsruhe bekam, ging Bruns erst einmal ans Max-Planck-Institut für Festkörperphysik in Stuttgart. Doch schon damals hatte sie eigentlich genug von der Grundlagenforschung. „Ich wollte endlich etwas Griffiges machen.“ Als ein halbes Jahr später dann ein Telegramm von Merck kam, ging es plötzlich ganz schnell: Nach der

Heirat im September 1986 hat die gebürtige Saarbrückerin schon im Oktober in Darmstadt angefangen. Allerdings nicht als Laborleiterin in Forschung und Entwicklung, wie sonst für ihr Berufsbild üblich, sondern als Betriebsassistentin in der Produktion.

## GESUCHT UND GEFUNDEN – VAA

Direkt mit ihrem Berufseinstieg ist Bruns auch mit dem VAA in Berührung gekommen. Dafür musste sie jedoch ein wenig Eigeninitiative leisten: „Ich wusste schon, dass es die Gehaltsumfragen gab, und wollte mich einmal erkundigen, was ich denn überhaupt verlangen kann“, erinnert sich Bruns. „Ich habe mich selbst darum gekümmert, dass ich den Aufnahmeantrag bekomme und bin dann Mitglied geworden.“ Kein Vergleich zur heutigen Situation in der Werksgruppe Merck, die ja schon seit Jahren zu den aktivsten und engagiertesten im gesamten Verband zählt.

In ihrer Laufbahn hat Bruns vom VAA profitiert, insbesondere von der Rechtsberatung anlässlich ihrer Sprecherausschussarbeit. „Dabei hat der VAA mir sehr geholfen und mich unterstützt.“ Sie empfand den Verband aber auch immer als ein sehr angenehmes Netzwerk zum Erfahrungsaustausch. Seit 2014 bekommt sie als Vorstandsmitglied einen noch tieferen Einblick in die Verbandstätigkeit. „Das ist wirklich eine zeitintensive, aber lohnende Aufgabe. Parallel führe ich meinen Job bei Merck vollumfänglich weiter, was mir auch immer sehr wichtig war und ist. Eine Freistellung wäre nie für mich in Frage gekommen.“ 2017 hat Bruns dann den 2. Vorsitz übernommen. „Ich habe es nicht bereut.“

Zurück zu den Anfängen einer steilen Karriere. Wie ging es nach dem Einstieg bei Merck weiter? „Ratzfatz“, schmunzelt Daniele Bruns. Nach knapp zwei Jahren hat sie bereits die Betriebsleitung übernommen. „Das war einfach genial und für mich absolut stimmig.“ Konkret wurden in ihrem Betrieb Dinge produziert, die der Analytiker im Labor benötigt. „Ich habe da nicht den promovierten Chemiker heraushängen lassen, sondern habe mich zum Meister aufs Stühlchen gesetzt und mir alles zeigen und erklären lassen. Jeder Morgen begann mit einem Rundgang durch den Betrieb.“ Für gegenseitige Akzeptanz war somit schnell gesorgt.

SAMMLUNG



# KARRIERE- BEISPIELE







Bei Merck in der Chemiesparte war sie die bis dato einzige Betriebsleiterin. „Ich war circa 16 Jahre lang Betriebsleiter, natürlich nicht immer im gleichen Betrieb.“ Betriebe haben sich geändert, Betriebsteile sind hinzugekommen, der Wechsel in einen anderen Betrieb erfolgte – die Begeisterung für Technik ist geblieben. „Neue Produktionsanlagen waren für mich immer ein Highlight.“ Es sei ganz anders als etwa bei einem Autokauf im Geschäft. Man muss Konzepte entwickeln, mit den Anlagenbauern tüfteln und hinterher lange basteln, bis alles auch so läuft, wie es geplant war.

### **KINDER KEIN KARRIEREHEMMNIS**

Als in den neunziger Jahren die Kinder kamen, befand sich Daniele Bruns gerade in der Rushhour des Lebens. Wie hat sie es geschafft, trotzdem Karriere zu machen? „Also für mich und meinen Mann war es immer klar: Wir haben so lange studiert, dass wir auch damals keine Pause machen wollten. Keiner von uns wollte das und keiner hat es

vom anderen erwartet.“ Dass man sich gegenseitig unterstütze und ergänze, findet Bruns, sei eine Grundvoraussetzung. „Als ich schwanger wurde, war ich Betriebsleiter.“ Ein Job, der ihr sehr gut gefallen habe. „Da war mir aber auch klar, dass ein oder gar drei Jahre Pause zu viel sind. Insofern habe ich wirklich immer nur die Mutterschutz-Pflichtpausen genommen, die es zu nehmen galt.“

Beide Ehepartner haben Vollzeit gearbeitet. Wie hat es da mit der Kinderbetreuung funktioniert? „Wir haben uns um eine Tagesmutter gekümmert. Schließlich habe ich über Mundpropaganda über Merck eine Tagesmutter gefunden, bei der es gepasst hat.“ Morgens hat ihr Mann die Kinder hingebacht, abends hat Bruns sie wieder abgeholt. Ab dem dritten Lebensjahr ging es dann in den Kindergarten, der etwas untypisch war und eher einem Hort mit altersgemischten Strukturen glich. Dadurch seien die Kinder auch früher zur Selbstständigkeit erzogen worden.

„Wenn ich heute mit meinen erwachsenen Kindern rede, dann stelle ich fest, dass ihnen damals nichts gefehlt hat“, zeigt sich die Vollzeitführungskraft und Mutter in Personalunion erleichtert.

„Insofern würde ich das immer wieder so machen.“ Im Kollegen- oder Freundeskreis habe es zwar hin und wieder kritische Kommentare gegeben. „Natürlich ist bei uns alles konzentrierter gewesen“, gibt Bruns zu. „Wenn man aber die Zeit richtig nutzt und für die Kinder da ist, dann wissen die sehr wohl, wer der Bezugspunkt ist. Und das haben wir genau auch so erlebt.“

Schon damals schien die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere kein Problem für Daniele Bruns gewesen zu sein. „Ich habe meinen Job als Erfüllung gesehen.“ Aber auch, dass ihr Modell nicht unbedingt üblich war: „Die Mütter haben schon längere Pausen gemacht als ich.“ Jeder müsse letztendlich das Modell leben, das er für richtig halte. „Man sollte nie sein Modell einem anderen überstülpen – das finde ich ganz wichtig.“

Ihr Modell lief jedenfalls. Das hat auch die Geschäftsleitung bei Merck gemerkt und ihrer aufstrebenden Führungskraft neue Aufgaben angeboten. Völlig neue, denn es ging um die Leitung eines Corporate-Design-Projektes. „Das hatte natürlich überhaupt nichts mehr mit Chemie und meinen vorherigen Erfahrungen zu tun.“ Rund um die Jahrtausendwende, drei Tage vor Weihnachten, trudelte das Angebot ein. Bruns' erster Gedanke: „Was habe ich denn verbrochen?“ Nachdem sie kurz kräftig schlucken musste, nahm sie die Herausforderung an. „Man kann nicht erwarten, dass man zehn Optionen auf dem Silbertablett serviert bekommt. Also habe ich es einfach gemacht.“ Im Nachhinein war es völlig richtig und wichtig, die Perspektive zu wechseln.

### **NEUES LOGO STATT NEUER BETRIEB**

Von nun an ist Daniele Bruns richtig um die Welt gejettet – immer an verschiedene Merck-Standorte, die alle einen Corporate-Design-Verantwortlichen hatten, mit denen es zusammenzuarbeiten galt. „Immer, wenn wir neue Corporate-Design-Guidelines zusammengestellt hatten, sind wir in die Welt hinaus – nach Europa, Asien, Lateinamerika oder in die USA. Dort haben wir in kurzen Workshops die Guidelines präsentiert, Fragen beantwortet und sind wieder weggefliegen.“ Riesig viel Spaß habe die Aufgabe Bruns gemacht. „Das hat mir die Gelegenheit gegeben, auch ein bisschen in die übrige Merck-Welt hineinzuschnuppern.“ Mehr als kurze Aufenthalte waren aber nicht drin. „Zu dieser Zeit waren die Kinder noch relativ klein und die Belastung für meinen Mann wäre sonst schon sehr groß gewesen.“

Innerhalb von drei Jahren hat Daniele Bruns mit ihrem Team das Corporate Design erneuert, ein neues Unternehmenslogo implementiert und in dieser Zeit an die Unternehmenskommunikation berichtet. Als Naturwissenschaftlerin ist sie sehr schnell in eine fremde Welt eingetaucht und hat die Themen analytisch aufgearbeitet.

Danach hat sie unter anderem die Standortkommunikation in Darmstadt verantwortet. „Das ist ein sehr politischer, schnellebiger und bisweilen mühseliger Job“, gibt Daniele Bruns offen zu.

2008 hat Bruns einmal mehr die Perspektive gewechselt und das Thema Sicherheit und Umwelt übernommen. „Damit hat sich auch der Kreis für mich geschlossen.“ Sie war somit für Themen zuständig, bei denen sie als Betriebsleiter „Kunde“ war. Eine der wichtigsten Regeln in ihrer Karriere sei, niemals die Vergangenheit zu vergessen: „Ich empfinde es als Stärke, bei neuen Aufgabenstellungen auf den Erfahrungen der Vergangenheit aufbauen zu können.“ Denn oft habe sie schon erlebt, dass jemand seine Position wechselt und sich schon schnell nicht mehr an die durch ihn im Vorfeld vorgegebene Richtung erinnert. „Ebenso wichtig ist es, klare Vorgaben zu machen, den notwendigen Freiraum zu geben und die Mitarbeiter wertzuschätzen.“

Um den Ton anzugeben und zu spüren, woher der Wind weht, half nicht zuletzt ihre gute unternehmensinterne Vernetzung durch die Arbeit im Sprecherausschuss der leitenden Angestellten. Seit über 20 Jahren ist Bruns dort Mitglied. „Es ist schon erstaunlich, wie viel wir als Sprecherausschussmitglieder doch erfahren“, zählt die 2. VAA-Vorsitzende die Vorzüge der Gremienarbeit auf. „Es müsste manches noch zeitnaher und ohne allzu häufiges Nachfragen passieren, aber trotzdem sind wir schon sehr gut informiert. Man schaut über den Tellerrand und kriegt andere Themen mit.“ Da war es natürlich vorteilhaft, dass Daniele Bruns von ihren jeweiligen Vorgesetzten nie Steine auf dem Weg des ehrenamtlichen Engagements gelegt wurden. „Im Gegenteil: Das wurde oft sehr positiv gesehen und gefördert.“

Auch ein Abstecher als Aufsichtsratsmitglied 2006 bis 2009 auf dem Sitz des Leitenden gehörte zu den Erfahrungen im weiten Feld von Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft. Seit 2016 gilt für Aufsichtsräte von DAX-Unternehmen eine Geschlechterquote von 30 Prozent. Sieht die ehemalige Aufsichtsrätin Bruns darin einen Vorteil für Frauen? „Überhaupt nicht. Ich möchte keine Quotenfrau sein.“ Sie fände es allerdings richtig, dass die Diskussionen um die Quote begonnen und Probleme ins Bewusstsein gerückt wurden. „Wenn es darum geht, eine Stelle zu besetzen, sollten in jedem Fall auch Frauen auf der Liste sein, damit man sich überhaupt einmal des Problems bewusst wird. Den Ausschlag bei der Besetzung einer Stelle muss jedoch klar die Qualifikation geben.“ Zwingende Quoten hält Bruns persönlich für den falschen Weg. Aber natürlich kenne sie genug Kolleginnen, die an dieser Stelle ganz anderer Meinung seien.



## GESUNDE MISCHUNG FÜR VAA CONNECT

Plattformen zur besseren Vernetzung von Frauen wie beispielsweise das 2016 ins Leben gerufene Netzwerk VAA connect findet Daniele Bruns wiederum sinnvoll und gut. „Es Porträt sind tolle und hochkarätige Veranstaltungen. Ich fände es aber einen Tick schöner, wenn sich auch mehr Männer bei den Veranstaltungen engagieren würden.“ Ganz nach dem Grundsatz der Mixed Leadership also. „Auf der anderen Seite gibt es im VAA natürlich unbestritten einen Bedarf auch für mehrheitlich von Frauen besuchten Veranstaltungen. Das muss am Ende immer eine gesunde Mischung sein.“

Zuletzt hatte VAA connect aus Bruns' Sicht ein Heimspiel. Mit gut 200 Gästen bei Merck hat sich das Netzwerkevent mit Arbeitsmodellen der Zukunft auseinandergesetzt. Für das VAA-Vorstandsmitglied ist beispielsweise Führung in Teilzeit ein kritisches Thema, das diskutiert werden müsse – und noch nicht so richtig klappe. „Es hängt sehr stark vom konkreten Job ab. Man muss sich extrem gut mit dem Kollegen abstimmen.“ Sie selbst könne es sich nicht gut vorstellen, wie es wirklich funktionieren soll. Da gebe es noch viele Herausforderungen zu meistern.

Herausforderungen hat Daniele Bruns in ihrem Leben nie gescheut. Sie hat sich auch nie in der klassischen Frauenrolle gesehen. In ihrer Selbstwahrnehmung spielt dies für die gestandene Führungskraft gar keine Rolle. „Ich hatte aufgrund meines Geschlechtes eigentlich nie einen Nachteil.“ Daniele Bruns nimmt man ihre klare Kante und die deutliche Haltung jederzeit ab. Sie ist ein gutes Beispiel für eine authentische, zupackende und glaubwürdige Führungskraft, unabhängig von Geschlecht oder Status.

Ob Frau oder Mann, außertariflich oder leitend – als 2. VAA-Vorsitzende weiß Bruns genau, dass man als Deutschlands größter Verband für Führungskräfte und Akademiker sehr vielen unterschiedlichen Typen und Charakteren ein Forum bieten müsse. Anderen Menschen Lebens- und Denkmuster vorzuschreiben, käme ihr nie in den Sinn: „Jeder muss sein eigenes Modell leben, das dann von allen akzeptiert werden sollte.“



## KLARE LINIE

von Dr. Ulrike Esswein, Werksgruppe BASF

Wer sind eigentlich die konkreten Menschen, die das Verbandsleben mitgestalten? Was motiviert sie zum ehrenamtlichen Engagement? Diese Porträtreihe beleuchtet die Erlebnisse, Erfahrungen und Hindernisse einzelner VAA-Mitglieder. Sie ergründet ihre Geschichten und begleitet sie im Berufsalltag. In dieser Ausgabe: Dr. Ulrike Esswein.

Zielsicher, motiviert und aufgeschlossen – diese Attribute sind Dr. Ulrike Esswein zuzuschreiben. Mit einer klaren Vorstellung geht sie durchs Leben: Chemie oder Mathematik? Natürlich Chemie! Kinder oder Karriere? Natürlich beides! Die diplomierte Chemikerin weiß, was sie will, und zwar von Anfang an. Ulrike Esswein ist Mitglied in einer der größten VAAWerksgruppen: BASF Ludwigshafen. Die Gefahr, in der Masse unterzugehen, droht der Aktivistin nicht. Noch vor ihrer Mitgliedschaft im VAA hat sich Esswein im Unternehmen für die Belange der Kollegen engagiert. Dies hat sich mit ihrem Eintritt in den Verband nicht geändert, sondern verstärkt: „Ich bin jemand, der gern mitarbeitet.“ Kräftig mischt sie beim Gestalten des Verbandslebens mit – nicht ohne Grund wurde sie Ende November 2016 mit der Chemikerskulptur ausgezeichnet.

Bis dahin hat Esswein einen spannenden Weg zurückgelegt. Bedingt durch die berufliche Tätigkeit ihres Vaters ist die Familie sehr viel in Baden-Württemberg umhergereist: „Ich war auf drei verschiedenen Grundschulen“, erinnert sich die gebürtige Heidelbergerin an ihre Kindheit. Schmunzelnd ergänzt sie: „Zum Glück war ich nur an einem einzigen Gymnasium.“ Dort fand sie ihre Begeisterung für naturwissenschaftliche Fächer: Mathematik sei immer das absolute Lieblingsfach gewesen. Es hat sie interessiert und fasziniert, aber vor allem hatte sie Spaß daran, knifflige Aufgaben zu lösen. Auch von der Chemie wurde sie schon damals in den Bann gezogen. Was ihr an der schulischen Chemie jedoch fehlte, war „die Chemie des Lebens“ – Sachen, die Menschen in ihrem alltäglichen Leben begleiten, wie beispielsweise Farbstoffe, Kunststoffe oder Wasch- und Reinigungsmittel.

Somit traf Ulrike Esswein zunächst die Entscheidung für ein Mathematikstudium mit Nebenfach Chemie. Zum Studium ging es zurück ins malerische Heidelberg an die Ruprecht-Karls-Universität: „Dort habe ich ganz schnell gemerkt, dass meine Liebe mehr der Chemie gehört“, lacht Esswein. Die Tiefe und Vielschichtigkeit der Kerninhalte in der Chemie, deren Unterteilung in verschiedene Schwerpunkte und die gegenseitige Überschneidung lösten große Faszination bei der jungen Studentin aus: „Besonders spannend waren die

verschiedenen Perspektiven, mit denen man an chemische Fragestellungen herangehen kann.“ So wurde aus dem Neben- ein Hauptfach – trotzdem sollte Mathematik nicht ganz vom Curriculum verschwinden: „Mathe konnte ich nicht einfach aufgeben!“

Als ambitioniertes Ziel hatte sich die Chemikerin ein Doppelstudium vorgenommen. „Das war zwar heftig, aber die Überlegung war, einen vollwertigen Abschluss in der Mathematik, das Erste Staatsexamen, zu machen und mich danach komplett auf die Chemie zu konzentrieren“, erinnert sie sich. Was Esswein an der Mathematik am meisten interessiert hat, war Anwendungsmathematik. „Durch das Doppelstudium konnte ich mir den Luxus erlauben, aus der Mathematik die Sachen herauszuziehen, die mir Spaß machten.“ Dazu gehörten beispielsweise mathematische Logik, Numerik und Funktionentheorie – die Bestandteile, die heute an Informatik angedockt sind. Eine Mischung, die es ihr erlaubte, 1986 schnell bei der BASF einzusteigen.

Mit der Promotion in der Tasche ging es auf den Arbeitsmarkt. Klar war: Industrie soll es sein. Kein verstaubtes Labor, sondern eine interaktive Position. „Damals war es gar nicht so üblich, dass Frauen in die Industrie gingen“, blickt Esswein stolz zurück. „Und Frauen und Forschung war auch nicht die Regel.“ Die BASF hat eine Chemikerin mit mathematischem Hintergrund für die wissenschaftliche Informationsabteilung gesucht: „Die Stelle war für mich gemacht!“

Heute „Scientific Information“ genannt, versorgt die Abteilung global die komplette BASF mit technischen, naturwissenschaftlichen, regulatorischen und Patent-Informationen. „Wir bekommen Anfragen und Aufträge mit Informationsanforderungen von Kollegen der unterschiedlichsten Abteilungen – von der Ideenfindung bis zur Produktregistrierung“, erklärt sie. „Es wird viel diskutiert und beraten, um dann eine maßgeschneiderte Informationslösung zur Verfügung stellen zu können.“ Vereinfacht ausgedrückt, spezifiziert Ulrike Esswein eine Anforderung, sucht nach den notwendigen Informationen, analysiert diese und stellt die Ergebnisse ihren Klienten in elektronischer Form zur Verfügung.





## KINDER UND KARRIERE

Auf der Position hat Esswein vier Jahre gearbeitet – bis zur Geburt ihres ersten Kindes. Kinderbetreuung war früher generell ein großes Problem gewesen, aber zu kündigen und auszuscheiden ist für Esswein nie in Frage gekommen: „Profitiert habe ich vom damals frisch eingeführten Eltern-und-Kind-Programm. Ich konnte mich bis zum Eintritt des ersten Kindes ins zweite Schuljahr mit Wiedereinstellungsgarantie beurlauben lassen.“ Das galt damals als relativ fortschrittlich. Aber komplett wollte sich die junge Mutter nicht von der Arbeit lösen. Während dieser Zeit arbeitete sie als freie Mitarbeiterin weiter für das Unternehmen: „Ich habe Aufarbeitungen und Informationsanalysen von zu Hause gemacht. Und bin immer im Kontakt geblieben mit den Kollegen – das war wichtig.“ Esswein hat sich mit den unterschiedlichsten Themen von metallorganischer Katalyse bis hin zu „praktischeren Sachen“ wie Waschmittelinhaltsstoffen beschäftigt. 1997 kehrte die Chemikerin als Information Professional für den Bereich Pflanzenschutz wieder zurück ins Unternehmen – in Teilzeit.

Ihr soziales Engagement hat die mittlerweile zweifache Mutter in einem VAA Arbeitskreis entdeckt, in den eine Kollegin sie mitgenommen hatte. Dabei ging es darum, bessere Rahmenbedingungen rund um die Kinderbetreuung zu erarbeiten. Einige Zeit später, wurde die Kita „LU-Kids“ gegründet: „Da habe ich zum ersten Mal gesehen, wie wichtig auch eine politische Mitarbeit und Mitgestaltung im Unternehmen ist“, betont die Chemikerin. Esswein war aber schon immer der „Klassensprecher-Typ“: eine Person, an die man sich vertrauensvoll wendet, wenn man Probleme hat, und von der man weiß, dass sie sich einsetzen wird. Kein Wunder, dass sie von ihren Kollegen gebeten wurde, eine besondere Position einzunehmen: „Ich lies mich als Vertrauensfrau wählen.“ Um besser auf die Bedürfnisse der

Angestellten bei der BASF einzugehen, hat der Betriebsrat „verlängerte Arme“ eingeführt – betriebliche Vertrauensleute in den Abteilungen. „Das ist, glaube ich, einmalig in der Chemischen Industrie“, berichtet Esswein. Als Chemikerin analysiert sie Probleme und Fragestellungen mit naturwissenschaftlicher Präzision. Daher war ihr klar, dass sie für ihre neue Position ein gewisses juristisches Verständnis und auch einen starken Partner brauchte: „Da gab es für mich nur den VAA“, lacht die leidenschaftliche Betriebsrätin.

Klare Linien ziehen sich durch das private und berufliche Leben von Dr. Ulrike Esswein. Den Einstieg bei der BASF vor rund 30 Jahren bereut Esswein keinesfalls. Auch nicht den beim VAA gut 15 Jahre später: „Ich habe von Anfang an ein Gebiet gefunden – das war meins!“



**DR. ULRIKE  
ESSWEIN**

# ALLE LEISTUNGEN IM ÜBERBLICK

## DAS BIETET IHNEN DER VAA

### → WEITERBILDUNG UND KARRIERE

Um mit dem Wissen und Know-how als Führungskraft immer auf dem neuesten Stand sein zu können, bietet der VAA seinen Mitgliedern regelmäßig Seminare, Tagungen und Konferenzen zur Weiterbildung an. Darüber hinaus richtet das verbandseigene **Führungskräfte Institut (FKI)** neben exklusiven Tagungen für jedes Mitglied auch Seminare und Schulungen für Mandatsträger in Betriebsräten und Wirtschaftsausschüssen, Sprecherausschüssen und Aufsichtsräten aus. Hier lernen Mitglieder, was sie beruflich und persönlich voranbringt.

### → JURISTISCHER SERVICE

Jede Phase des Berufslebens hat ihre eigenen rechtlichen Ansprüche und Fallstricke. Dabei berät und vertritt der VAA seine Mitglieder, prüft Verträge, verhandelt mit Arbeitgebern, führt Prozesse und gewährt einen überdurchschnittlich umfangreichen Rechtsschutz. Von der telefonischen Auskunft bis zur Prozessvertretung – unsere Experten beraten unabhängig, objektiv und mit besonderem Einblick in die Strukturen und Besonderheiten der Unternehmen.

### → INFORMATIONSMATERIAL

Branchen- und Fachwissen verschiedenster Art stellt der VAA seinen Mitgliedern in Form von Praxishilfen und Informationsmaterial zur Verfügung. Hier werden nicht nur rechtliche Detailfragen erörtert, Berufswege aufgezeigt oder Statistiken erhoben: Regelmäßig führt der VAA eigene Umfragen zu Themen wie Einkommensentwicklung, Chancengleichheit oder Befindlichkeit in der Branche durch und vermittelt Brancheninformationen in seinen Mitgliederpublikationen wie dem VAA Magazin, unserem VAA Newsletter oder dem Jahrbuch. Wir wissen, was Sie wissen müssen.

### → TARIFVERTRAGLICHE VORTEILE

Als anerkannte Gewerkschaft hat der VAA **Tarifverträge** mit dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) für Hochschulabsolventen mit naturwissenschaftlich-technischer Ausbildung abgeschlossen: den Akademiker-Manteltarifvertrag sowie den Tarifvertrag über Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie.

### → MITWIRKUNG IN BETRIEBLICHEN GREMIIEN

VAA-Mitglieder nehmen in vielen Unternehmen Aufgaben in den offiziellen betrieblichen Gremien wie Sprecherausschüssen und Betriebsräten wahr und vertreten dort die Interessen ihrer Kollegen. Sie gehören den mitbestimmten Aufsichtsräten aufseiten der Arbeitnehmer an und kontrollieren und beraten damit die Vorstände und Geschäftsführungen ihrer Unternehmen. In diesen Gremien werden mit dem Arbeitgeber viele Grundlagen für die Arbeitsbedingungen vor Ort verhandelt. Die Mitarbeiter der VAA-Geschäftsstelle und des Berliner Büros unterstützen, beraten und schulen diese Mitglieder in allen rechtlichen und betriebspolitischen Fragen, helfen bei der Ausrichtung von Vollversammlungen der Sprecherausschüsse, beteiligen sich durch Beiträge auf Betriebsversammlungen und ermöglichen den unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch. Damit helfen wir aktiv bei der Durchsetzung Ihrer Interessen in Ihrem Betrieb.



**Einkommensumfrage**

## UNSERE KOOPERATIONSPARTNER



**STEFAN  
MÜLLER**

*Personalperspektiven*



**MONIKA  
PULS-RADEMACHER**

*Bewerbungscheck & Coaching*



**EVA  
HAESKE-BRAUN**

*Kienbaum*



**CHRISTA  
KUBE**

*CK Leadership Coaching*

[Kooperationen](#) | 

[WWW.VAA.DE](http://WWW.VAA.DE)





**KONTAKT —  
KÖLN**

VAA  
MOHRENSTRASSE 11 – 17  
50670 KÖLN  
TEL + 49 221 160010  
FAX + 49 221 160016  
MAIL [INFO@VAA.DE](mailto:INFO@VAA.DE)

**BERLIN**

VAA  
KAISERDAMM 31  
14057 BERLIN  
TEL + 49 30 3069840  
FAX + 49 30 30698420  
MAIL [INFO.BERLIN@VAA.DE](mailto:INFO.BERLIN@VAA.DE)

**[WWW.VAA.DE](http://WWW.VAA.DE)**