


Zeitschrift für Führungskräfte in der Chemie

Ausgabe Juni 2012

VAA Magazin

Interessenvertretung · Juristischer Service · Publikationen · Bildung · Netzwerk



Mikroelektronik:
**Chemie
im Chip**

Interview mit Dr. Engel:
Talente im Blick

Energie- und Stromnetze:
Ausbau im Verzug



stohr



MEHR FREIHEIT FÜR ENTSCHEIDER AUCH BEI DER PARTNERWAHL

ROLAND ● MANAGER-RECHTSSCHUTZ Das Risiko des Managers, in einen Rechtsstreit verwickelt zu werden, ist in den letzten Jahren dramatisch gestiegen. Spektakuläre Strafverfahren quer durch alle Branchen haben zu einer starken Verunsicherung in den Chefetagen geführt. Kein Wunder, denn als gesetzlicher Vertreter trägt der Manager die volle Verantwortung für alles, was im Unternehmen geschieht. Der ROLAND Manager-Rechtsschutz bietet die rechtliche Rundum-Absicherung des Entscheidungsträgers. Unser Deckungskonzept für Organe juristischer Personen sichert für Sie die drei wichtigsten rechtlichen Risiken ab, denen Sie als Unternehmensleiter persönlich ausgesetzt sind: **Universal-Straf-Rechtsschutz, Vermögensschaden-Rechtsschutz und Anstellungs-Vertrags-Rechtsschutz.**



**Exklusive
Sonderkonditionen für
VAA-Mitglieder**

Fordern Sie unverbindlich Ihr persönliches Angebot bei uns an:

VAA Assekuranz Agentur GmbH · Versicherungsmehrfachagentur für Mitglieder des VAA

Postanschrift: Postfach 2080, 50210 Frechen · Tel. 02234 9632850 · Fax 02234 9632855 · info@vaa-assekuranz.de

Befindlichkeiten wichtiger als Fakten?

Wie würde wohl eine Befindlichkeitsumfrage unter den Mitgliedern der Bundesregierung ausgehen? Bei der Bewertung der Arbeitsbedingungen, der Strategie, der Kultur, bei persönlicher Befindlichkeit und Motivation? Alles Gut? Röttgen unsanft entlassen, aber sonst? Oder noch besser: Eine Befindlichkeitsbefragung beim Vorstand der Linken. Würden die sich eine solide Drei attestieren? Das glaubt doch keiner, denken Sie. Ich auch nicht. Da kann man sehen: 3,1 ist eine respektable Note. Die Führungskräfte der Chemie sind im Großen und Ganzen mit der Personalpolitik zufrieden. Genaueres dazu lesen Sie in diesem Heft.

Steigende Einkommen im zurückliegenden Jahr haben ihren Anteil an der Aufhellung des Stimmungsbildes. Die Einkommensumfrage zeigt: In unserer Branche geht es reell zu. Geht es den Firmen schlecht, klar, dann sinken die Boni. Gehen die Geschäfte wieder gut, steigen die variablen Bezüge deutlich. Aber bei aller Zuversicht: Ein Thema treibt die Branche um. Wie soll das mit der Energie weitergehen? Viel heiße Luft, wenig Bewegung. Das ist ungefähr die Beschreibung eines Hitzestaus vor dem Gewitter. Das muss kommen. Es muss Reinigung her. Damit endlich das Wünschbare vom Machbaren getrennt wird. Wenn es zu den derzeitigen Einspeisebedingungen rentabel nicht machbar ist, die nötigen Gaskraftwerke zu bauen, dann werden sie auch nicht gebaut. Wenn es mit den derzeitigen Planungsvorläufen nicht machbar ist, die nötigen Stromtrassen rechtzeitig von Nord nach Süd zu schlagen, dann fließt der Strom eben nicht nach Süden.

Was soll das? So geht es nicht. Das löste auf die Dauer nicht nur Befindlichkeiten aus. Es untergräbt vor allem unser Wohlbefinden. Den Wohlstand, den wir aus Befindlichkeitsgründen schätzen, darf man nun mal nicht luftiger politischer Befindlichkeit überlassen. In der Energiepolitik geht es um knallharte Befunde. Man muss sie erheben, verstehen und bewerten – und die nötigen Schlüsse daraus ableiten. Wer wollte nicht verstehen, dass bei so einem verdienten und absolut realistischen Mann wie Stephan Kohler, dem Chef der Deutschen Energie-Agentur, gelegentlich der Geduldssaden bis zum Zerreißen gespannt ist? Wenn er mit harten Fakten und Befunden auf gefühlte industriekritische Befindlichkeiten stößt, die härter als Beton gefestigt sind. Er hat als Podiumsteilnehmer am Vorabend der Delegiertentagung ein klein wenig davon anklingen lassen, wie sehr einem die Beharrlichkeit im Ungefähren zusetzen kann, wenn es gilt, die Energiewende im Konkreten zu gestalten. Mehr zur Delegiertentagung, ganz im Zeichen der Energiepolitik, bietet die Lektüre dieser Ausgabe.

Ich erinnere indes an die kluge Einsicht von Dr. Klaus Engel, dem VCI-Präsidenten, als er sein Verbandsamt antrat. Er ermahnte alle in der Industrie verantwortlichen Manager, die Sorgen und Ängste der zusehends industriekritischer eingestellten Gesellschaft als das ernst zu nehmen, was sie sind: sehr wirkungsvolle soziale Fakten. Dr. Engel ist mit einem spannenden Interview zum Fachkräftemangel in diesem Heft vertreten.

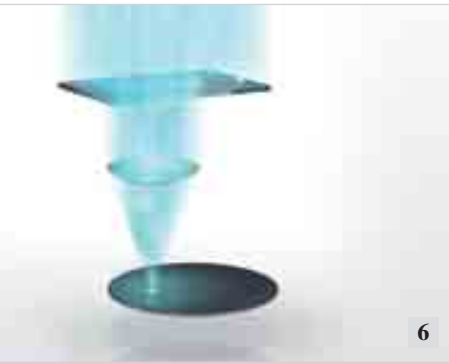
Mein Resümee für dieses Mal: Nur solange Stimmungen und Befindlichkeiten positiv sind, kann man auf die Idee kommen, sie als *soft facts* zu bezeichnen. Wer einmal die Stimmung gegen sich hat, denkt ganz anders darüber.



Gerhard Kronisch



Foto: VAA



Coverfoto: ktsdesign – Fotolia

SPEZIAL

- 06 **Mikroelektronik**
Kalkulieren, simulieren, kühlen

VAA

- 11 **Delegiertentagung 2012**
Berichte & Beschlüsse
- 20 **Einkommensumfrage**
Gesamteinkommen um neun Prozent gestiegen
- 23 **Befindlichkeitsumfrage**
BASF an der Spitze, LANXESS auf Platz drei

BRANCHE

- 26 **Interview mit Dr. Klaus Engel**
Wettbewerb um Talente annehmen
- 29 **Gastbeitrag Stephan Kohler (dena)**
Netzausbau als Erfolgsfaktor für die Energiewende

ARBEITSLEBEN HEUTE

- 35 **Auslandsentsendung**
Headquarter ticken anders als Töchter

MELDUNGEN

- 38 **Medizinprodukte**
Zahl der Risikomeldungen gestiegen

ULA NACHRICHTEN AUS DER POLITIK

- 41 **Sprecherausschusstag 2012**
Themen der Zukunft im Visier
- 45 **Altersvorsorge**
Zuschussrente passt nicht ins System
- 46 **Arbeitsrecht**
Ablehnen mit Augenmaß

RECHT

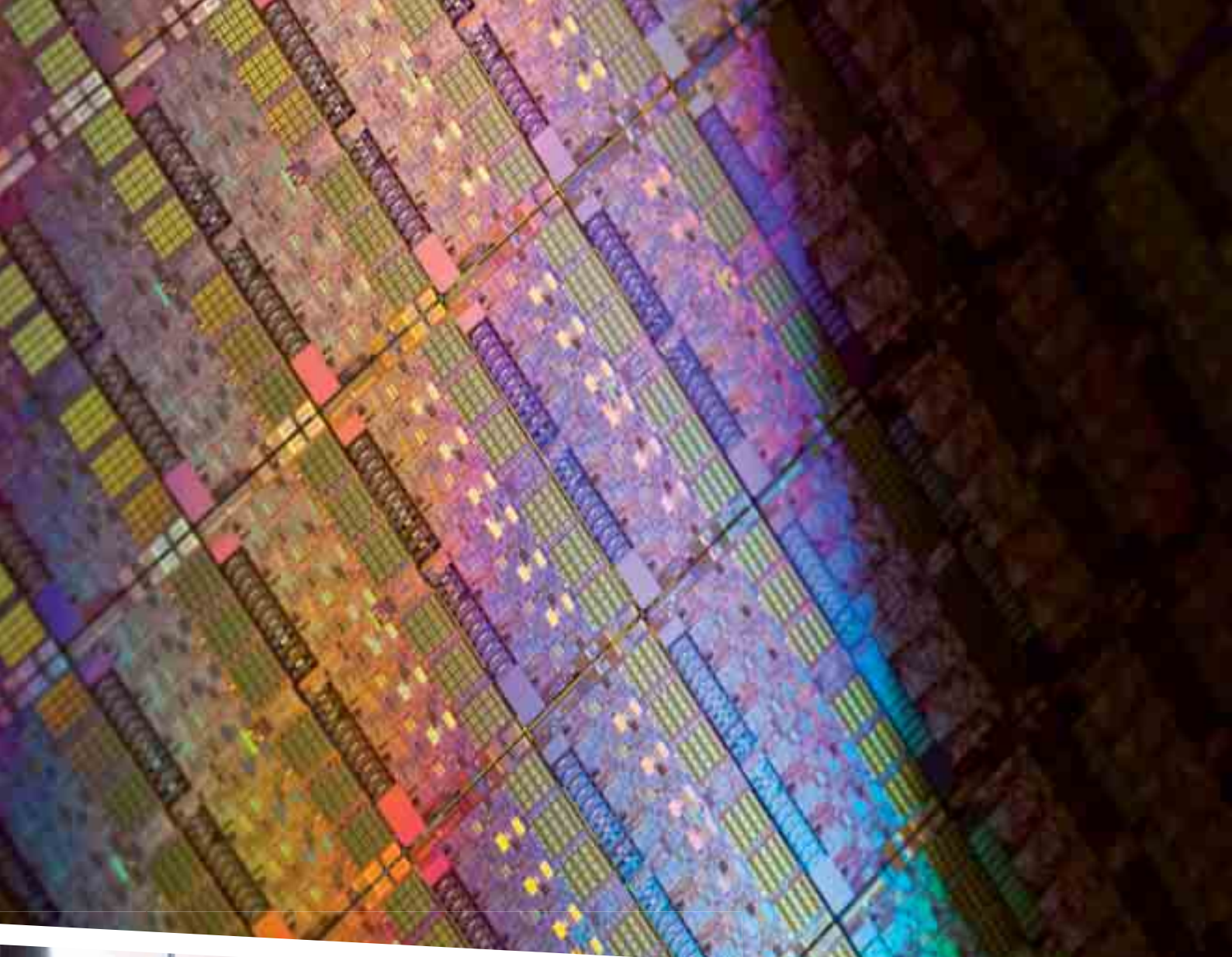
- 47 **Erben & Vererben**
Enterbung der Verwandtschaft
- 48 **Interview mit Christian Lange**
Ablauf & Taktik in Kündigungsschutzverfahren

VERMISCHTES

- 52 **Rätsel**
- 53 **ChemieGeschichte(n)**
- 54 **Glückwünsche/Impressum/Vorschau**
- 55 **Leserbriefe/Termine**



Chemiegeschichte in Vitrinen präsentiert seit 2005 eine Wanderausstellung des Heidelberger Carl Bosch Museums. Die Schau mit dem Titel „Historischer Streifzug durch das Chemische Labor“ wirft einen Blick auf Vergangenheit und Gegenwart der Chemie – und das auf kleinstem Raum. Derzeit macht der futuristische Container des „Museums auf Achse“ Station in Bonn. Ab August geht es dann weiter zur Technischen Universität Berlin. Informationen im Internet unter www.museum-auf-achse.de. Foto: Carl Bosch Museum



Immer kleiner, immer schneller: Auf aktuellen Mikroprozessoren (oben) finden mehr als zwei Milliarden Transistoren Platz. Ausgangsmaterial für die Chip-Produktion sind Einkristalle aus hochreinem Silizium (links). Auf den daraus hergestellten Silizium-Wafern (oben rechts) können mehrere Hundert Mikrochips entstehen. Fotos: Intel (oben), Siltronic (links und oben rechts)

WEGBEREITER DER DIGITALEN REVOLUTION

Kalkulieren, simulieren, kühlen

Immer kleiner, immer schneller. Die Elektronik erlebt seit Jahrzehnten eine rasante Entwicklung, die unsere gesamte Lebenswelt maßgeblich verändert hat. Die Chemie leistet dazu einen zentralen Beitrag. Doch aus Mikroelektronik ist längst Nanoelektronik geworden. Die bisherigen Herstellungsverfahren stoßen durch die Miniaturisierung inzwischen an physikalische Grenzen. Ist das Ende der Entwicklung also erreicht?

Von Christoph Janik

Die Mitarbeiter tragen weiße Anzüge, weiße Hauben und weißen Mundschutz. Die Luft wird kontrolliert. Luftfeuchtigkeit und Temperatur müssen stimmen. Vor allem aber werden die Staubpartikel auf ein Minimum reduziert. Bei Siltronic ist Reinheit oberstes Gebot. „Wir haben es mit einem hochreinen Ausgangsrohstoff zu tun, der bei der Verarbeitung nicht kontaminiert werden darf“, erklärt Dr. Volker Braetsch, bei der Wacker-Tochter weltweit verantwortlich für Marketing und Vertrieb.

Siltronic ist der größte europäische Hersteller von Silizium-Wafern, flachen Scheiben aus hochreinem Silizium, die als Basis für die Produktion von Mikrochips dienen. Silizium eignet sich als Ausgangsmaterial für die Chipherstellung, weil es als Halbleiter durch die gezielte Zugabe von kleinsten Mengen an Fremdstoffen, das sogenannte Dotieren, sowohl zu einem Leiter als auch zu einem Nicht-Leiter für elektrischen Strom werden kann. Dadurch ist es möglich, die für die Herstellung von Mikrochips erforderlichen Eigenschaften auf sehr kleinem Raum zu realisieren. Dieses Verfahren macht die hohen Reinheitsstandards bei der Wafer-Herstellung erforderlich: Denn anders als die gezielt hinzugefügten Dotierstoffe würden schon kleinste Verunreinigungen die elektronischen Eigenschaften des Siliziums auf unerwünschte Weise beeinflussen.

Derzeit werden 99 Prozent aller Mikrochips auf Siliziumbasis hergestellt. Seine Rolle als Schlüsselement für die Halbleitertechnik hat verschiedene Gründe. Im Gegensatz zu anderen Halbleitermaterialien ist Silizium fast unbegrenzt verfügbar und vergleichsweise leicht zugänglich. Es ist nach Sauerstoff das zweithäufigste Element der Erde und Quarzsand, das Ausgangsmaterial für die Herstellung von hochreinem Silizium, kann in vielen Teilen der Welt mit geringem Aufwand abgebaut werden. „Ein weiterer Grund sind die über 50 Jahre Erfahrung mit der Verarbeitung, die es für andere Materialien nicht gibt“, so Braetsch. Zudem ist das Element nicht toxisch und kann ohne extreme Anforderungen an den Schutz von Mensch und Umwelt verarbeitet werden.

Das Mooresche Gesetz

Auf jedem Wafer können bis zu mehrere Hundert integrierte Schaltkreise entstehen. Der Herstellungsprozess dieser Mikrochips hat sich seit deren Erfindung Ende der 1950er-Jahre rasant entwickelt. Gordon Moore, schon damals einer der Pioniere auf dem Gebiet der Mikroelektronik, sah diese Entwicklung bereits frühzeitig kommen. Im April 1965 veröffentlichte er in der Fachzeitschrift *Electronics* einen Artikel, in dem er eine Faustregel für den Halbleiterbereich

formulierte: Die Anzahl der Transistoren pro Flächeneinheit verdoppelt sich regelmäßig in einem Zeitraum von 12 Monaten. Damit sagte Moore der Mikroelektronik eine rasante Leistungssteigerung voraus. Denn hinter seiner auf den ersten Blick sehr abstrakt wirkenden Aussage steckt ein weitreichender Grundsatz: Je mehr Transistoren auf einen Mikrochip passen, desto höher ist dessen potenzielle Rechenleistung. Drei Jahre später gründete Moore mit zwei Kollegen die Chip-Firma Intel, die 2011 einen Umsatz von mehr als 43 Milliarden Euro erzielte. Als sich die rasante Entwicklung der Halbleitertechnik 1975 etwas abgekühlt hatte, korrigierte Moore selbst zwar die Zeitspanne für das „Mooresche Gesetz“ auf zwei Jahre nach oben. Mit seinem Artikel schrieb er dennoch Industriegeschichte, denn bis heute hat sich seine Prognose in weiten Teilen bewahrheitet. Beim ersten kommerziellen Mikroprozessor, dem Intel 4004 aus dem Jahr 1971, wurden die elektrischen Signale von 2.300 Transistoren geschaltet und verstärkt. Beim Intel-Modell aus dem Jahr 2011 sind es mehr als 2,2 Milliarden Transistoren.

Die immer kompaktere Bauweise und die damit einhergehende Leistungssteigerung der Elektronik ist nicht weniger als die Grundlage für die Digitalisierung der Lebenswelt, wie sie heute allgegenwärtig ist. Ob PC, Mobiltelefon oder Digitalkamera,





Foto: Intel

ob Satelliten- oder moderne Medizintechnik: Ohne kompakte Mikrochips, die diese Geräte und Systeme mit ihrer Rechenleistung als „Gehirne“ steuern, wäre nichts davon Realität. Die Mikroelektronik ist aus nahezu allen Lebensbereichen nicht mehr wegzudenken und gilt als eine der Schlüsselindustrien für moderne Ökonomien. Im Jahr 2011 setzte die Halbleiterindustrie weltweit rund 237 Milliarden Euro um.

Das mit Gordon Moore ein Chemiker zum Pionier der Branche wurde und ihre Entwicklung so zutreffend vorhersagte, ist durchaus kein Zufall. Die Chemie spielt in der gesamten Halbleiterindustrie quer über den Fertigungsprozess eine wesentliche Rolle. Angefangen bei der Herstellung von Grundmaterialien wie Silizium über den Einsatz hochreiner Chemikalien und Gase bei den verschiedenen Prozessschritten der Halbleiter- und Chipherstellung bis hin zu Materialien zur Veredelung von Gehäuseteilen. So werden etwa bei der Erzeugung der Schaltungen auf den Halbleiterchips einzelne Funktionsschichten großflächig aufgetragen und danach durch Entfernen des nicht benötigten Materials strukturiert. Dabei kommen Verfahren wie die Fotolithografie zum Einsatz: Durch Belichtung wird das Bild einer Fotomaske, welche die herzustellenden Strukturen enthält, auf einen lichtempfindlichen Fotolack übertragen. Im Anschluss werden die belichteten Stellen durch Ätzprozesse abgetragen.

Die konsequente Weiterentwicklung solcher Verfahren und der dabei verwendeten Chemikalien hat dazu geführt, dass aktuelle Mikrochips im 28-Nanometer-Verfahren hergestellt werden können. Das entspricht in etwa der Größe eines Polioviruspartikels. Mit der Verkleinerung der Strukturen wachsen die Anforderungen an die Zulieferer aus der Chemie. Volker Braetsch beschreibt die Vorgaben an die Reinheit der Silizium-Wafer: „Wenn sie sich die Gesamtweltbevölkerung von neun Milliarden Menschen vorstellen, müssen wir hier die Anzahl von 420 Menschen kontrollieren. Wir dürften

also nicht mehr als 420 Menschen aus dieser Gesamtweltbevölkerung in unseren Silizium-Kristall hineinlassen.“ Auch bei der erforderlichen Ebenheit der Scheiben hat er ein plastisches Beispiel parat: „Ein Wafer aktueller Bauart hat einen Durchmesser von 300 Millimetern. Würde man die auf das Gebiet der Alpenregion vergrößern, dürfte auf diesem Gebiet kein Berg höher und kein Tal tiefer als 25 Meter sein.“

Moore erfüllt sich selbst

Neben der Weiterentwicklung der Verfahren und Materialien ist der Fortschritt bei der Chipherstellung auch darauf zurückzuführen, dass durch die immer leistungsfähigeren Mikrochips wiederum noch schnellere Mikrochips entworfen und hergestellt werden konnten. Die Rechenkraft einer Generation bestimmt die Rechenkraft der nächsten Generation. Auch die Aussage von Gordon Moore selbst hat dazu beigetragen, dass sie sich immer wieder bewahrheitete. Im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung befeuerte das Mooresche Gesetz einerseits den Wettbewerb zwischen den Herstellern. Sie wollten mindestens mit der von Moore vorhergesagten Rate voranschreiten, um nicht technologisch zurückzufallen und so eine im Vergleich geringere Performanz ihrer Produkte und zugleich höhere Kosten bei deren Herstellung hinnehmen zu müssen. Andererseits sind an der Entwicklung leistungsfähigerer Mikrochips unterschiedliche Industriezweige beteiligt. Um eine abgestimmte und damit wirtschaftliche Zusammenarbeit sicherzustellen, nutzten diese verschiedenen Akteure das Mooresche Gesetz als gemeinsame Roadmap für die Festlegung der nächsten Meilensteine.

Diese Abstimmung ist heute nötiger denn je. Denn inzwischen ist der Aufwand für die Weiterentwicklung der Halbleitertechnik durch den bereits erreichten Grad der Technologisierung so hoch, dass weitere Fortschritte auch davon abhängen, inwieweit sich dabei die Kosten begrenzen lassen. Eine Option zur Kostenreduzierung ist ein größerer Wafer-Durchmesser. Denn bei vielen Schritten in der Herstellung der Halbleiter-Bauelemente hängen die Kosten von der Anzahl der bearbeiteten Wafer und

nicht von deren Durchmesser ab. Da auf größeren Wafern mehr Bauelemente Platz finden, können so die Kosten pro Bauelement gesenkt werden.

In der Halbleiterindustrie wird deshalb inzwischen die Einführung von Wafern mit einem Durchmesser von 450 Millimetern diskutiert. „Als Materiallieferant stellen wir uns dieser Herausforderung natürlich und haben sie zu einem unserer derzeitigen Forschungsschwerpunkte gemacht“, schildert Volker Braetsch die Entwicklung aus der Sicht von Siltronic. Etwas Vorlauf dürfte dem bayerischen Wafer-Hersteller noch bleiben, denn die Branche macht sich die Entscheidung aus nachvollziehbaren Gründen keineswegs leicht. „Eine Umstellung bedeutet, dass jedes Gerät – für die Abscheideverfahren, für die Strukturierungsprozesse, für die Ätzprozesse – auf den größeren Wafer-Durchmesser hochskaliert werden muss. Das ist mit einem unglaublichen Entwicklungs- und Investitionsaufwand verbunden, der in den Bereich von vielen Milliarden Euro für eine Fabrik geht“, erläutert Prof. Detlev Grützmacher. Als Direktor des Peter Grünberg Instituts am Forschungszentrum Jülich beschäftigt er sich mit grundlegenden Fragen der Halbleiterphysik und der Halbleitertechnologie.

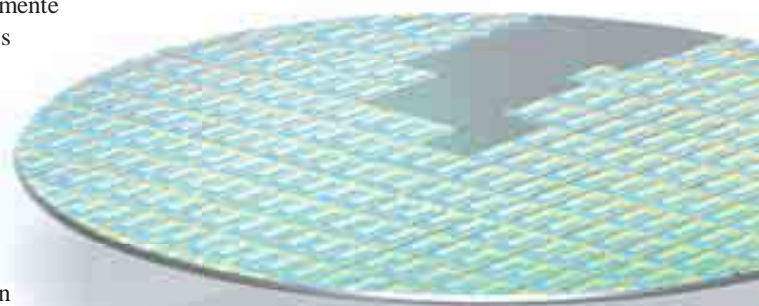
Die physikalischen Grenzen

Grützmachers Tätigkeit ist eng mit der Frage verknüpft, wo die Grenzen der derzeitigen Herstellungsverfahren liegen und wie man sie überschreiten kann. Im Februar 2012 gelang es einem australischen Forscherteam, unter Laborbedingungen einen Transistor auf Atomgröße zu konstruieren. „Noch kleiner als bis zur atomaren Ebene wird man wahrscheinlich nicht kommen und die Grenze für die herkömmlichen Verfahren wird wahrscheinlich bereits davor liegen. Ob das nun acht, fünf oder drei Nanometer sind“, meint Grützmacher.

Denn durch die immer kleineren Abmessungen treten physikalische Effekte auf, die es zu bewältigen gilt. „Wenn sie zu sehr kleinen Strukturen gehen, hantieren sie irgendwann mit einzelnen Elektronen und diese einzelnen Elektronen sind in so kleinen Strukturen eingesperrt, dass sie

nur noch ganz bestimmte Energieniveaus besetzen können. Das sind letztendlich Quanteneffekte und so gesehen ist die Physik eine ganz andere“, veranschaulicht der Physiker die komplexen Zusammenhänge. Einer dieser Quanteneffekte: Elektronen können sehr dünne Barrieren „durchtunneln“. Bei immer kleineren Strukturen wird die Materialschicht auf den Steuerungselektroden der Chips schließlich so dünn, dass dieser Tunnel-effekt eintritt. Das führt zu Leckströmen, also unerwünschten Leistungsverlusten. Eine Folge der Miniaturisierung im Halbleiterbereich ist deshalb eine zunehmende Zahl an verwendeten chemischen Elementen. Lange wurde für die Deckschicht der Steuerungselektroden vor allem Siliziumdioxid verwendet. Um die Schichten wieder dicker und damit undurchlässiger zu machen, werden jedoch Materialien mit einer größeren dielektrischen Konstante benötigt, die sogenannten High-K-Dielektrika. Im industriellen Bereich wird derzeit vor allem Hafniumoxid verwendet. Wie viele High-K-Dielektrika zählt dieses Material allerdings zu den seltenen Erden. Anders als beim Silizium kann hier von nahezu unbegrenzter Verfügbarkeit derzeit also keine Rede sein. Hinzu kommt, dass bei jedem neuen Dielektrikum spezielle Ausgangsmaterialien für die Abscheideverfahren benötigt werden. „Hier sind die Unternehmen der chemischen Industrie gemeinsam mit der Forschung gefordert, neue Lösungen zu entwickeln“, so Detlev Grützmacher.

Für die Fortschreibung der bisherigen Verkleinerung der Bauelemente erweist sich ein weiteres Kriterium als ausschlaggebend: Wärme. Bei den heutigen Technologien produziert der in den Bauteilen fließende Strom Wärme. Bei immer kleineren und engeren Strukturen entsteht also mehr Wärme pro Flächeneinheit. Grützmacher verdeutlicht das Problem: „Die Wärmeentwicklung steigt genauso exponentiell an wie das Mooresche Gesetz. Bei einer Fortschreibung der Entwicklung mit den aktuellen Verfahren wäre man im Jahr 2020 bei der Temperatur der Sonne angelangt.“ Die



Computerindustrie hat sich für die weitere Leistungssteigerung ihrer Produkte deshalb inzwischen eines Kniffs bedient. Statt eines Prozessors mit einem Kern werden in neuen Computern Mehrkernprozessoren eingesetzt, deren höhere Leistung nicht mehr in erster Linie durch die Verkleinerung der Strukturen, sondern durch das Zusammenwirken der Prozessorkerne entsteht.

Doch nicht nur die Wärmeentwicklung, auch der Energieverbrauch selbst ist eine zentrale Herausforderung bei der Weiterentwicklung der Halbleitertechnik. In vielen Bereichen steigt die Zahl und Komplexität der Prozesse, die am Computer simuliert werden. „Wenn man eilige Fragen in der Energie- oder der Klimapolitik hat, braucht man sehr große Simulationsrechnungen“, nennt Grützmacher ein Beispiel. „Dafür würde man gern größere Simulationsrechenanlagen bauen, aber wenn man das mit der heutigen Technologie machen würde, müsste man direkt ein Kraftwerk daneben setzen, um diese Anlagen mit Strom zu versorgen.“

Unter dem Oberbegriff Green IT bemühen sich Fachleute deshalb bereits intensiv darum, den Energieverbrauch integrierter Schaltungen zu reduzieren. Angestrebt wird eine Verringerung um den Faktor 1.000. In



Dr. Volker Braetsch ist beim Wafer-Hersteller Siltronic weltweit verantwortlich für Marketing und Vertrieb. Foto: Siltronic



Prof. Detlev Grützmacher ist Direktor des Peter Grünberg Instituts am Forschungszentrum Jülich. Foto: Forschungszentrum Jülich

einem europäischen Kooperationsprojekt, an dem neben Halbleiterfirmen wie IBM und Intel auch das Forschungszentrum Jülich beteiligt ist, wird zum Beispiel an Transistoren gearbeitet, die den Quanteneffekt des „Tunnels“ ausnutzen. Grützmacher sieht hier großes Potential: „Die Ströme werden dann zwar sehr klein und man braucht eine ganz andere Bauweise als heute, aber man kann auf diese Weise vielleicht einmal sehr schnelle und vor allem auch sehr energiearme Transistoren bauen.“ Die meisten Entwicklungen dieser Art stecken derzeit allerdings noch in den Kinderschuhen oder sind auf spezielle Anwendungen beschränkt. Detlev Grützmacher ist sich sicher: „Die Siliziumbasis wird in den meisten Bereichen noch für lange Zeit die Standardtechnologie bleiben.“

Kein Ende in Sicht

Auch die weitere Verkleinerung der Halbleiter-Bauelemente wird vorläufig weitergehen: „Es gibt im akademischen Labormaßstab, aber auch in Versuchslinien bei großen Halbleiterfirmen bereits Bauelemente im Bereich von neun oder sogar fünf Nanometern. Für die nächsten drei bis vier Generationen ist also keine grundsätzliche Veränderung zu sehen“, so Volker Braetsch.

Und danach? Ist das Ende der Entwicklung absehbar? In der Vergangenheit wurden

vermeintliche Grenzen immer wieder durchbrochen. Braetsch erinnert sich: „Als ich vor 20 Jahren in der Forschung gearbeitet habe, sagte mein damaliger Chef zu mir: ‚Wenn überhaupt jemals 200-Millimeter-Wafer kommen, dann ist das der letzte Durchmesser, den wir sehen werden.‘ Inzwischen sind 300 Millimeter Stand der Technik und über 450 Millimeter redet man.“ Mit Blick auf die verschiedenen Ansätze der Halbleiterindustrie scheint ein Ende der Entwicklung jedenfalls nicht absehbar. Neben der langfristigen Perspektive des „Quantencomputing“ hat die Branche bereits erste Schritte zum Wechsel von der bisherigen zweidimensionalen Transistoranordnung zu einer dreidimensionalen Bauweise unternommen. Ein weiterer Trend: Unter dem Stichwort „More than Moore“ steigt die Zahl der Anwendungen, bei denen das primäre Ziel nicht die weitere Verkleinerung der Bauelemente, sondern die Steigerung der Funktionalität pro Fläche ist. Bedarf gibt es zum Beispiel aus der Automobilbranche für die Steuerungseinheiten in Hybridantrieben. Volker Braetsch ist zuversichtlich: „Ich glaube, dass die Kreativität der Ingenieure, Physiker und Chemiker in dieser Branche auch in Zukunft Wege finden wird, diese Verbesserungen nahezu unverändert weiter zu treiben.“ Diese Zuversicht scheint auch der inzwischen 83-jährige Gordon Moore zu teilen. In einem Interview sagte er unlängst, er verschenke zu Weihnachten am liebsten Chemiebaukästen.

DELEGIERTENTAGUNG 2012

Energieprojekte vorantreiben, Pensionskassen schützen

Zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit für die Industrie duldet der Ausbau von Energie- und Netzprojekten keinen Aufschub. Dies forderten die VAA-Delegierten auf ihrer Tagung am 5. Mai in Bonn. Weitere von Vorstand und Werksgruppen eingebrachte Anträge beschäftigen sich unter anderem mit dem Schutz der Pensionskassenrenten und der Vereinbarkeit von Familie und Karriere. Auch legte das oberste Verbandsorgan die Richtlinien der Verbandspolitik für 2012/2013 fest.

Dem diesjährigen Schwerpunktthema widmete sich der 1. Vorsitzende des VAA Dr. Thomas Fischer bereits zu Beginn der Tagung, indem er die Probleme der gegenwärtigen Energiepolitik herausstellte. Man sehe derzeit nicht, so Fischer in seiner Eröffnungsrede, wie die verbleibende Zeit von acht Jahren ausreichen solle, die nötigen Kapazitäten im Bereich des Netzausbaus und der dringend erforderlichen Speicherkapazität zu schaffen. Fischer weiter: „Wenn sich bei der Dauer der Genehmigungsverfahren nichts tut, dann sind die Planungs- und Vorlaufzeiten für den Bau von Großanlagen fast jetzt schon zu knapp.“ Je fragwürdiger der Versorgungsstatus werde, desto mehr büße Deutschland an Attraktivität als Industriestandort ein. „Wir haben in der Krise gesehen, wie wertvoll es ist, dass wir uns in der Vergangenheit der Deindustrialisierung entgegengestellt haben. Unsere hochmodernen Industrieanlagen dürfen nicht zu Auslaufmodellen werden, weil die Energieversorgung zunehmend unklarer wird“, forderte der VAA-Vorsitzende. Nachdem die VAA-Delegierten bereits im letzten Jahr einen – übrigens

nach wie vor gültigen – Antrag zur Energiepolitik verabschiedeten, unterstrichen sie die Bedeutung der Thematik für die Chemie mit einem zusätzlichen, ergänzenden Antrag. Darin fordern sie die politisch Verantwortlichen dazu auf, den Ausbau der Stromnetze und Speicherkapazitäten konsequent voranzutreiben.

Ein weiteres Schlüsselthema für den VAA ist Europa. Auch hier fand der 1. VAA-

Vorsitzende Fischer deutliche Worte. Man brauche unter dem Druck der Krise dringender denn je einen europaweiten Diskurs über das Sozialmodell Europas. „Die Währungsunion hat Deutschland in eine wildwüchsige Transferunion ohne belastbares wirtschaftspolitisches Leitbild gezogen, in der die Europäische Zentralbank das Notfallmanagement in systemwidriger Weise an sich gezogen hat.“ Doch auch abseits der durch die jüngsten griechischen Wahlen



Für die Werksgruppe Roche Penzberg bringt Dr. Berthold Szperalsky den Antrag zur Expertenlaufbahn ein. Außerdem stellte die Werksgruppe einen Antrag zur Vereinbarkeit von Familie und Karriere. Foto: VAA

nochmals verstärkten Euro-Krise gibt es eine Menge für den VAA zu tun. So beschloss die Delegierten, sich im Zuge der EU-Harmonisierungspläne für Renten und Pensionen mit aller Kraft zum Schutz der Firmenpensionskassenrenten einzusetzen.

Akzente setzen, Themen entwickeln

Neben der Verlesung der Grußworte der politischen Parteien durch VAA-Vorstandsmitglied Dr. Martin Bewersdorf stand unter anderem der Jahresrückblick auf der Tagesordnung. Skizziert wurden die zahlreichen Aktivitäten und Veranstaltungen im abgelaufenen Verbandsjahr von Dr. Wolfram Uzick: Unter anderem hob das VAA-Vorstandsmitglied die Fortschritte bei der Hochschularbeit, die Stellungnahme des Verbandes zum Fachkräftemangel und die gemeinsam mit dem BAVC durchgeführte Sozialpartnerfachtagung zum Diversity Management hervor. Doch auch die thematischen Schwerpunkte des Jahres 2012 kamen nicht zu kurz: VAA-Vorstandsmitglied Dr. Frédéric Donié verwies dabei auf die Fertigstellung der VAA-Compliance-Richtlinie, die europapolitischen Projekte von VAA und FECCIA zur Förderung des Aktiven Alterns im Berufsleben sowie die gemeinsam mit dem Zentrum für Sozialforschung Halle erstellte Studie zu Aspekten der Arbeitgeberwahl bei Berufsanfängern. Des Weiteren stellte Donié zufrieden fest, dass die Plattform für internetgestützte Kommunikation PINKO nun voll funktionsfähig sei. Er ermunterte Delegierte, Mandatsträger und Mitglieder dazu, dieses moderne Kommunikationsinstrument aktiv zu nutzen und den verbandsinternen Diskurs zu intensivieren. Den Delegierten präsentierte sich der VAA anno 2012 einmal mehr als ein Verband, der wichtige Akzente zu setzen versteht und gesellschaftspolitische Themen nicht nur aufgreift, sondern auch weiterentwickelt.

VAA-Schatzmeister Raimund Barth erstattete den Haushalts- und Vermögensbericht 2011 und legte den Haushaltsplan für das laufende Verbandsjahr vor. In Abwesenheit des Vorsitzenden der Kommission Einkommen Dieter Jorra stellte das betreuende Vorstandsmitglied, der 2. VAA-Vorsitzende Rainer Nachtrab, die ersten

Ergebnisse der Einkommensumfrage 2012 vor. Diese lassen erkennen, dass der konjunkturelle Aufschwung in der chemischen Industrie sich auch in der Einkommensentwicklung der Führungskräfte niederschlägt. Gestiegen seien nicht nur die Fixgehälter, so Nachtrab, vor allem die Bonuszahlungen lägen deutlich über dem Vorjahresniveau.

Ehrennadel für Creutzmann

Für seine Verdienste um den Verband verlieh der 1. VAA-Vorsitzende Fischer dem Mitglied des Europäischen Parlaments (MEP) Jürgen Creutzmann die Goldene Ehrennadel des Verbandes. In seiner Dankesrede vor den rund 200 Delegierten betonte der Europaparlamentarier, dass er seine langjährige Aufgabe als VAA-Rechnungsprüfer stets gern erfüllt und hilfreiche Anregungen gegeben habe. Neben seiner Verbandstätigkeit sprach das Mitglied der liberalen Fraktion ALDE im Europäischen Parlament (EP) auch seine berufliche Laufbahn in der Chemieindustrie an. Des Weiteren äußerte sich MEP Creutzmann zur Energiepolitik, dem Schwerpunktthema der Delegiertentagung: „Wir sollten beim Ausbau der Stromtrassen die europäische Dimension bedenken.“ Das Netzsystem müsse nicht nur von Norden nach Süden, sondern auch von Osten nach Westen gestärkt werden.

Auch verwies der ehemalige Abgeordnete und Vizepräsident des rheinland-pfälzischen Landtages auf sein Engagement für den Mittelstand und seine aktive Mitarbeit im EP-Ausschuss für Industrie, Forschung und Energie ITRE. „Wir müssen für den Industriestandort Europa werben“, hob Creutzmann – VAA-Mitglied seit Anfang der siebziger Jahre – die gemeinsame Aufgabe hervor. Umgekehrt, versicherte der gelernte Kaufmann, werde auch er den VAA weiter mit aller Vehemenz vertreten.

Mehr auf  PINKO

Reden, Beschlüsse und Präsentationen der Delegiertentagung stehen auf PINKO zum Download bereit.





Für sein Engagement für den Verband überreichte Dr. Thomas Fischer dem langjährigen VAA-Mitglied, ehemaligen VAA-Kassenprüfer und aktuellen EU-Parlamentarier Jürgen Creutzmann die Goldene Ehrennadel des VAA (Bild rechts). Aus dem Kreis der befreundeten Verbände richtete sich Dr. Andreas Scholz, Vorstandsmitglied des Marburger Bundes, an die Delegierten des VAA. In seinem Grußwort hob er die Bedeutung der Tarifpluralität für die Mitbestimmung in Deutschland hervor (Bild links). Fotos: VAA



DELEGIERTENTAGUNG 2012

Dies sind die Beschlüsse

Energiepolitik

Dauerhaft und zu jedem Zeitpunkt muss die Versorgungssicherheit der deutschen Industrie zu wettbewerbsfähigen Preisen gewährleistet sein. Daher ist der Ausbau der Stromnetze und Speicherkapazitäten konsequent voranzutreiben. Eine Verschleppung gefährdet den Industriestandort Deutschland. Die politisch Verantwortlichen sind in der Pflicht, die Rahmenbedingungen für den Netzausbau und die Modernisierung des Kraftwerksparks zu schaffen und Vorbehalte in der Bevölkerung gegenüber Energie- und Netzprojekten abzubauen.

Schutz der Pensionskassenrenten

Im Europäischen Rat und im Europäischen Parlament soll eine Mehrheit dafür organisiert werden, dass bei einer Reform der Pensionsfonds-Richtlinie Solvency-II-Standards zu Mindesteigenmittelanforderungen nicht auf Firmenpensionskassen übertragen werden. Über seine politischen Dachverbände wird der VAA die Kontakte zu Arbeitgebern und Gewerkschaften, zur Europäischen Kommission und zum Europäischen Parlament nutzen, um sich für den Fortbestand der Firmenpensionskassen einzusetzen.

Rente mit 67

Die Notwendigkeit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist grundsätzlich zu unterstützen. Sie kann aber nur in dem Maße von den Arbeitnehmern gefordert werden, wie die Chancen älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt steigen. Daher sind Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer durch geeignete politische Rahmenbedingungen zu fördern.

Zuschussrente

Bei der geplanten Rentenreform darf es zu keinen zusätzlichen Einkommensumverteilungen kommen. Die Aufstockung der Altersrenten langjährig im Niedriglohnbereich Beschäftigter ist ausschließlich aus Steuermitteln und nur unter strengen versicherungsrechtlichen Voraussetzungen zu finanzieren.

Expertenlaufbahn

Die Kommission Hochschularbeit wird Empfehlungen für Expertenlaufbahnen erarbeiten. Außerdem wird die Kommission Argumentationshilfen für Mitglieder und Mandatsträger zur Etablierung einer Expertenlaufbahn erstellen, um einen branchenweiten Erfahrungsaustausch zu ermöglichen.

Vereinbarkeit von Familie und Karriere

Die Kommission Diversity wird die Vorschläge der VAA-Studie „Chancengleichheit 2010“ zu Führungskultur, familiengerechtem Arbeitsumfeld, Akzeptanz flexibler Arbeitszeitmodelle und Wertschätzung individueller Mitarbeiterpotenziale konkretisieren. Ansätze aus der Sozialpartnerfachtagung Diversity 2011 sollen zu Best-Practice-Beispielen weiterentwickelt werden. Des Weiteren wird die Kommission den branchenweiten Erfahrungsaustausch unterstützen und eine Würdigung für vorbildliche Firmen ins Leben rufen.



Dr. Tony Van Osselaer (links) ermahnte die Politik, die Industrie nicht auf dem Weg zu vergessen. Moderator Dr. Norbert Lehmann (Mitte) lieferte die nötigen Stichworte für eine sachliche Diskussion, im Laufe derer auch die atompolitische Sprecherin der Fraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN im Bundestag Sylvia Kotting-Uhl (rechts) wichtige Akzente setzte. Fotos: VAA

EXPERTENDISKUSSION

Energiewende ^{ohne} Saft

Entscheidend für den Erfolg der Energiewende sind der Netzausbau, die Modernisierung des Kraftwerksparks und die Schaffung von ausreichend Speicherkapazität. Zurzeit gibt es jedoch bei beiden Punkten erheblichen Nachholbedarf. Das stellt Verbraucher und die Industrie als Rückgrat der deutschen Wirtschaft vor große Probleme. Denn als äußerst energieintensive Branche ist die Chemie direkt von der Umsetzung der Pläne der Bundesregierung betroffen. Daher stand auch die VAA-Delegiertentagung ganz im Zeichen der Energiepolitik. Eine hochkarätig besetzte Podiumsdiskussion mit MdB Sylvia Kotting-Uhl (Bündnis 90/Die Grünen), dem Vorsitzenden der Geschäftsführung der Deutschen Energie-Agentur (dena) Stephan Kohler und Dr. Tony Van Osselaer, Vorstandsmitglied bei Bayer MaterialScience, stimmte die Delegierten am Vorabend der Tagung auf die Thematik ein.

Mit dem Tempo des Ausbaus der Stromnetze steht und fällt die im letzten Jahr beschlossene Energiewende. Nicht nur in diesem Punkt waren sich die Podiumsteilnehmer einig. Zu Beginn der faktenreich geführten und vom ZDF-Journalisten Dr. Norbert Lehmann moderierten Diskussion bedauerte das Vorstandsmitglied von Bayer MaterialScience (BMS) Dr. Tony Van Osselaer, dass der Dialog von Politik und Wirtschaft nicht zielgerichtet in Gang komme: „Wir haben losgelegt, aber wir wissen nicht, auf welcher Straße wir sind.“

Van Osselaer warnte die Politik davor, die Industrie auf dem Weg nicht zu verlieren.

Man fühle sich nicht richtig wahrgenommen, dabei bildeten gerade die energieintensiven Industrien das Rückgrat der Wirtschaft. Als Beispiel nannte der BMS-Vorstand den Energiegipfel vom 2. Mai im Kanzleramt, der ohne Stromverbraucher, sondern nur mit den Erzeugern stattfand. Fairerweise müsse man aber zugeben, dass auch die Industrie selbst ein schlechtes Bild abgebe und nicht mit einer Stimme spreche, wies Van Osselaer auf die Verantwortung der Unternehmen hin.

„Das Grundprinzip der Energiewende ist Energieeffizienz“, gab dena-Geschäftsführer Stephan Kohler vor den etwa 200 VAA-De-

legierten und Gästen aus Medien, Wirtschaft und Politik zu Protokoll. „Und da haben wir leider das Schreien im Walde.“ Einer Übererfüllung im Bereich des Ausbaus erneuerbarer Energien stünden große Defizite beim Netzausbau, bei Smart Grids und bei Speichertechnologien gegenüber, so Kohler. Auch die Gebäudesanierung komme nur schleppend voran: „Wir haben zurzeit eine Rate von 0,8 bis 0,9 Prozent statt 3 Prozent.“

Akzeptanz durch Partizipation

Die Bundestagsabgeordnete Sylvia Kotting-Uhl von der Partei Bündnis 90/Die Grünen



äußerte, dass sie die Bedenken der Industrie teilweise auch hege. Aus ihrer Sicht fehle es zurzeit vor allem an Transparenz bei der Umsetzung von Energieprojekten. „Kaum ein Mensch kann die zugrunde gelegten Berechnungen nachvollziehen.“ In Ermangelung eines politischen Steuerungsmechanismus sei ein handfestes Akzeptanzproblem entstanden, das nur durch die frühzeitige Einbeziehung aller Beteiligten in den Planungsprozess behoben werden könne. „Wir müssen Akzeptanz durch Partizipation fördern“, forderte Kotting-Uhl. Es gelte, Eingriffe zu vergleichen, abzuwägen und ertragen zu lernen. Ganz ähnlich wie bei der Endlagersuche: Nicht über das „ob“, sondern über das „wie“ müsse entschieden werden.

Stephan Kohler bezweifelte, ob die Beteiligten nach Fukushima trotz hehrer Ankündigungen tatsächlich alle an einem Strang zögen. „So ein Projekt wie die

Energiewende kriegen wir nicht durch Konsensstühle hin“, spitzte der dena-Geschäftsführer zu. Vielmehr brauche es offene Diskussionen und Konflikte, um die Bedenken aus dem Weg zu räumen. So habe die dena bereits gemeinsam mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie und dem Energiewirtschaftlichen Institut der Universität zu Köln eine Roadmap für die Umsetzung der Energiewende vorgelegt. Kohler nahm dabei ausdrücklich die Industrie in die Pflicht, konkrete Ergebnisse zu liefern: „Gestalten muss letztlich die Wirtschaft, nicht die Politik.“

Kaltreserve in Gefahr

Im Windschatten der Problematik des Netzausbaus, aber nicht minder wichtig sind die Modernisierung und der Ausbau des Kraftwerksparks in Deutschland. Der abstrakte Wille mag zwar da sein, doch die

konkreten finanziellen Investitionsrisiken bleiben enorm. Stephan Kohler von der dena mahnte, dass beim gegenwärtigen Modernisierungstempo nach dem Abschalten der Kern- und Steinkohlekraftwerke die Kaltreserve in Gefahr sei.

Tony Van Osselaer zufolge müssten beim Kraftwerksbau das Investitionsdilemma sowie das Grundlastproblem vorrangig gelöst werden. Wenig hilfreich sei hier die zweitrangige Behandlung der Kraft-Wärme-Kopplung. Beim Thema Grundlast differenzierte dena-Geschäftsführer Kohler: „Wir brauchen keine Grundlastkraftwerke, sondern eine gesicherte Stromversorgung für den Ausgleich von Photovoltaik und Wind.“ Vor allem neue Gaskraftwerke seien hierfür nötig. Man müsse regional differenziert zubauen.

Gleichzeitig sprach sich der Vorsitzende der dena-Geschäftsführung für ein



Der Vorsitzende der dena-Geschäftsführung Stephan Kohler (oben) erinnerte daran, dass die Gestaltungspflicht bei der Energiewende letztlich in den Händen der Wirtschaft liege. Fotos: VAA

neues Marktmodell aus, das nicht nur die produzierte, sondern auch die gesicherte, bereitgestellte Leistung honoriere. Dieser Forderung schloss sich Sylvia Kotting-Uhl an, die betonte, dass die Versorgung mit regenerativen Energien rein rechnerisch kein Problem sei: „Unterm Strich ist Deutschland Stromexporteur.“ Die Essenz des Ganzen liefe einmal mehr auf den Ausbau der Netze hinaus.

Taten statt Worte

Allen Akteuren ist klar: Zum Nulltarif wird es die Energiewende nicht geben. Am Ende des Weges stellt sich die Gretchenfrage nach Stromkosten und -preisen. Stephan Kohler bemerkte treffend: „Preise sind etwas anderes als Kosten.“ Doch wer wird letztlich dafür zur Kasse gebeten? „Die Stromverbraucher“, so die klare Antwort von Tony Van Osselaer. Und dazu gehöre auch die che-

mische Industrie. Neben den Personalkosten sei Strom schon jetzt der wichtigste Posten in Chemieunternehmen. „Wir brauchen eine globale Harmonisierung, sonst droht eine schleichende Verlagerung“, sagte van Osselaer mit Blick auf Investitionsverlagerungen ins Ausland. Dieser Argumentation konnte sich dena-Geschäftsführer Kohler jedoch nicht vollends anschließen: „Durch Effizienzsteigerung machen auch 20 bis 30 Prozent höhere Preise nichts aus.“ Zumal bisher nur etwa ein Fünftel der Unternehmen über ein funktionierendes Energiemanagementsystem verfügten.

In Sachen Effizienzsteigerung nimmt die Chemie allerdings schon eine Vorreiterrolle ein. Daher seien für die chemische Industrie vor allem Planungssicherheit und der Netzausbau entscheidend, hob Van Osselaer hervor. Die Effizienz treibe man schon selbst voran: „Energieeffizienz ist unser Butter-und-Brot-Geschäft.“ Bereits

in seinem Impulsreferat zur Eröffnung der Diskussionsveranstaltung stellte der BMS-Vorstand fest: „Wenn die Energiewende gelingt, dann nur, weil es die Chemie gibt.“

Wird die Energiewende gelingen? „Wenn es so läuft wie zurzeit, dann werden die AKW bis 2022 nicht abgeschaltet und Die Grünen wieder enormen Zulauf haben“, stellte die Bundestagsabgeordnete Sylvia Kotting-Uhl mit einem milden Anflug von Ironie fest. Doch so weit solle es nicht kommen. Die Zeit laufe zwar davon, aber man könne es noch packen. Davon zeigte sich auch Stephan Kohler überzeugt, unter einer Voraussetzung: „Keine Kanzlerrunden, sondern umsetzen!“ Potenzial und technisches Know-how seien in Deutschland genug vorhanden. Vorsichtig zuversichtlich gab sich BMS-Vorstandsmitglied Tony Van Osselaer zum Ende der Runde: „Die Industrie ist wettbewerbsfähig. Lassen Sie uns die Energiewende zusammen vernünftig gestalten.“

DELEGIERTENTAGUNG 2012

So grüßen die politischen Parteien



Foto: SPD Bonn

Jürgen Nimptsch, Oberbürgermeister der Bundesstadt Bonn

Als zweites politisches Zentrum Deutschlands nimmt Bonn wichtige gesamtstaatliche Aufgaben wahr. Bonn ist die deutsche Stadt der Vereinten Nationen. Hier haben nicht nur das Klimasekretariat sowie 17 weitere UN-Organisationen und mehr als 150 Nichtregierungsorganisationen aus den Bereichen Umwelt und Entwicklung ihren Sitz, hier finden auch Konferenzen zu Klimaschutz, Energiefragen und verwandten Nachhaltigkeitsthemen statt. Darüber hinaus ist Bonn einer der Spitzenstand-

orte in der Gesundheitsbranche. Neben dem Bundesgesundheitsministerium und dem Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte haben viele weitere Institutionen, Wissenschaftseinrichtungen und Organisationen aus dem Gesundheitsbereich, die sowohl national als auch international tätig sind, ihren Sitz in Bonn. Hier verbinden sich Spitzenforschung und eine dynamische Dienstleistungsbranche mit rheinischer Lebensart.



Foto: CDU

Dr. Angela Merkel, Vorsitzende der Christlich Demokratischen Union (CDU)

Es hat sich gezeigt, dass die Soziale Marktwirtschaft ein Garant für wirtschaftlichen Erfolg und soziale Stabilität ist. Noch nie hatten im geeinten Deutschland so viele Menschen Arbeit. Der Arbeitsmarkt profitiert von einem stabilen konjunkturellen Aufschwung. Die Unternehmen suchen derzeit so viele Arbeitskräfte wie schon lange nicht mehr. Das ist vor allem Arbeitnehmern und Unternehmern zu verdanken, die viel auf sich nehmen, um gemeinsam erfolgreich zu sein.

Sie haben es geschafft, dass wir heute besser da stehen als vor der Krise. Sie haben es geschafft, sich mit innovativen Produkten eine Spitzenstellung auf den internationalen Märkten zu sichern. Deutschland muss noch stärker zum Innovationsland werden. Wenn wir auch in Zukunft Arbeitsplätze sichern und schaffen wollen, müssen wir Forschung fördern und deren Ergebnisse schnell in neue Produkte umsetzen.



Foto: SPD

Sigmar Gabriel, Vorsitzender der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD)

Die Energiewende steht für uns Sozialdemokraten ganz oben auf der politischen Agenda! Die SPD hat im letzten Jahr ein Energiekonzept verabschiedet, das Wege aufzeigt, wie die Energiewende aus einem Guss gelingen kann. Für uns ist unbestritten, dass Politik, Wirtschaft und Gesellschaft eng zusammenarbeiten müssen, um die Energiewende zu einem Erfolg zu führen. Dazu braucht es dringend einen Masterplan, der verlässliche Rahmenbedingungen schafft und alle

Bürgerinnen und Bürger auf diesem schwierigen Weg mitnimmt und zugleich soziale Auswirkungen konsequent abfedert. Wir benötigen vor allem ein koordiniertes Vorgehen. Zu unserem Maßnahmenkatalog gehört die Einrichtung eines eigenen Energieministeriums und im Deutschen Bundestag die Einrichtung eines Bürgerforums Energie sowie die Bestellung eines Parlamentsbeauftragten. Lassen Sie uns das Gemeinschaftswerk „Energiewende“ zusammen anpacken.

Dr. Phillipp Rösler, Bundesvorsitzender der Freien Demokratischen Partei (FDP)

Der Umbau der Energieversorgung geht voran. Mit einem umfangreichen Gesetzespaket hat die Bundesregierung im letzten Jahr die Grundlagen gelegt. Damit beweisen wir Handlungsfähigkeit bei einem zentralen Zukunftsthema. Dennoch: Die Energiewende ist kein Einjahresprojekt. Vielmehr geht es um den Aufbau eines komplett neuen Energiesystems bis 2050, bei dem noch viele Schritte notwendig sein werden. Unsere energiepoli-

tischen Ziele sind ambitioniert, insbesondere für ein Industrieland wie Deutschland. Die FDP sieht in der Energiewende eine große Chance, aber auch eine große Herausforderung für unser Land. Wir werden deshalb nur Erfolg haben, wenn die Energieversorgung auch in Zukunft sicher und bezahlbar bleibt. Und das geht nur mit Vernunft, Augenmaß und einem klaren ordnungspolitischen Konzept.



Foto: FDP

Cem Özdemir, Bundesvorsitzender der Partei BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN

Die chemische Industrie ist traditionell nicht nur ressourcenintensiv, sondern sie bietet noch immer ein erhebliches Potential an Einsparung durch höhere Effizienzraten. Sie entwickelt aber auch Lösungen zur Minderung unserer Ölabhängigkeit. Dass die chemische Industrie für uns Grüne ein Feind sei, ist eine Mär – vielmehr ist sie ein wichtiger strategischer Partner. Vielleicht sind wir uns nicht in allen Punkten einig oder diskutieren auch an der einen oder anderen Stelle über den richtigen Weg zum Erfolg. Wir sehen aber viele

Schnittmengen. Wir als Grüne wollen den verlässlichen, politischen Rahmen schaffen, der es Ihnen erlaubt, durch effizientere und umweltschonendere Produktionsverfahren und Produkte internationale Spitzenprodukte und -dienstleistungen zu entwickeln, anzubieten und natürlich auch Arbeitsplätze zu schaffen. Die deutsche chemische Industrie hat bereits angefangen diesen grünen Weg einzuschlagen. Ich möchte Sie ermutigen diesen konsequent, und manchmal auch noch konsequenter, weiterzugehen.



Foto: BÜNDNIS 90/
DIE GRÜNEN

Klaus Ernst, Vorsitzender der Partei DIE LINKE

Das vergangene Jahr – das internationale Jahr der Chemie – hat mit seinen bis dahin ungeahnten Herausforderungen einmal mehr die Bedeutung der chemischen Industrie für die wirtschaftliche Entwicklung unseres Landes, aber insbesondere für die Situation ihrer Beschäftigten und für die Begrenzung und Senkung der CO₂-Emissionen der gesamten deutschen Industrie gezeigt. Sie setzen sich tagtäglich für einen

sorgfältigen Umgang mit unseren begrenzten Ressourcen und für die Erhaltung einer lebenswerten Umwelt ein. Als leitende Angestellte tragen Sie nicht nur große Verantwortung für das Wohlergehen Ihres Unternehmens, sondern auch für die Entwicklung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, und beides gehört zusammen. Motivierte Beschäftigte sind die Voraussetzung für Unternehmenserfolg.



Foto: DIE LINKE

Horst Seehofer, Vorsitzender der Christlich Sozialen Union (CSU)

Der Wirtschaftsstandort Deutschland behauptet sich trotz der anhaltenden Wirtschafts- und Finanzkrise hervorragend. Gerade auch für eine so exportorientierte Branche wie die chemische Industrie ist eine stabile Währung von essenzieller Bedeutung. Deswegen ist das Durchsetzen einer Stabilitätskultur im Euro-Raum auch eine wichtige Voraussetzung und Rahmenbedingung für den weiteren Exporterfolg unserer Wirtschaft. Gerade jetzt zeigt sich: Die Soliden sind die

Starken. Auch deshalb steht Deutschland wirtschaftlich nicht nur im Vergleich mit anderen Ländern so gut da. Die chemische Industrie ist ein Markenzeichen deutscher Wirtschaftskraft. Als Innovationsschmiede leistet sie einen erheblichen Beitrag gerade auch für Forschung und Entwicklung in unserem Land. Ohne das aktive Zutun der Verantwortungs- und Entscheidungsträger in der Wirtschaft würde Deutschland nicht so gut dastehen.



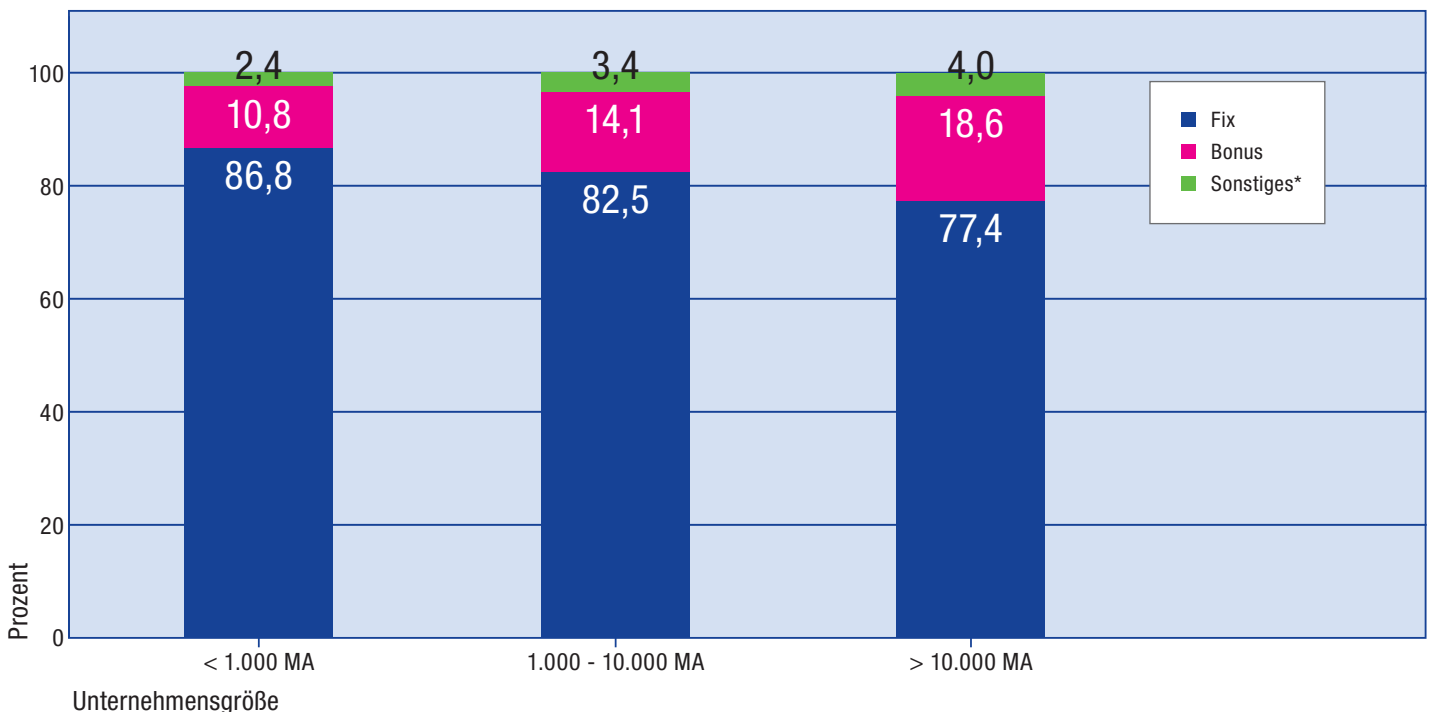
Foto: CSU

EINKOMMENSUMFRAGE 2011

Gesamteinkommen um neun Prozent gestiegen

Der Aufschwung in der Chemie hat sich bei den rund 5.600 Teilnehmern an der Umfrage in Einkommenszuwächsen niedergeschlagen. Die Unternehmen haben ihre Erfolge an die Mitarbeiter weitergegeben. Insbesondere die Boni lagen 2011 deutlich über dem Vorjahresniveau.

Zusammensetzung des Gesamteinkommens aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße



*Erfindervergütung, nicht leistungsbezogene Sonderzahlung, Dienstwagen. Grafik: VAA

Die Gesamteinkommen sind im vergangenen Jahr um 9,6 Prozent gestiegen. Grund für diese hohe Steigerung des Gesamteinkommens, das im Vorjahr nur um 2 Prozent angestiegen war, ist der Zuwachs der Boni um durchschnittlich 44 Prozent. Dies entspricht einer Steigerung von durchschnittlich 5.000 Euro. Vor allem Großunternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern haben ihren wirtschaftlichen Erfolg über die variablen Einkommensbestandteile an die Führungskräfte weitergegeben: In den Großfirmen lagen die Bonuszahlungen 2011 um 69 Prozent über

dem Vorjahresniveau.

Die Fixgehälter der Führungskräfte sind im vergangenen Jahr um insgesamt 3,3 Prozent im Vergleich zum Vorjahresniveau gestiegen. Die sonstigen Einkommensbestandteile wie etwa Erlöse aus Aktienoptionen, Erfindervergütungen oder Sonderzahlungen blieben weitestgehend konstant. Die Längsschnittbetrachtung zeigt, dass das Fixgehalt in den unteren Berufsjahren stärker ansteigt, während in den oberen Berufsjahren ein geringerer prozentualer Anstieg zu beobachten ist.

Unternehmensgröße ist entscheidend

Führungskräfte in Großunternehmen haben ein deutlich höheres Gehalt. Die Gesamteinkommen in Firmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern liegen rund 28 Prozent über denen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern. Pro Berufsjahr wächst das Gesamteinkommen zwischen dem 5. und dem 25. Berufsjahr im Schnitt um 3.300 Euro.

„Obere“ Führungskräfte der Stufe 2 verdienen durchschnittlich 25 Prozent mehr als Führungskräfte des gehobenen

Foto: VAA



**Rainer Nachtrab,
2. Vorsitzender des VAA:**

„Die VAA-Einkommensumfrage zeigt ein genaues Bild zu den einzelnen Einkommensbestandteilen von Führungskräften und schafft so einen Überblick über den jeweiligen Einfluss auf das Gesamt-

einkommen. Sie gibt aufgrund der Längsschnittbetrachtung aufschlussreiche Hinweise zu Karriereentwicklungen und ermöglicht Aussagen zu sozioökonomischen Fragen. Alle Ergebnisse werden zudem vor dem Hintergrund der langjährigen Erfahrung des Verbandes verifiziert. In Verhandlungen mit dem Arbeitgeber bietet die Umfrage unseren Mitgliedern und den VAA-Mandatsträgern in Betriebsräten und Sprecherausschüssen eine fundierte, marktnahe Datenbasis.“

Rainer Nachtrab ist 2. Vorsitzender des VAA und betreuendes Vorstandsmitglied der VAA-Kommission Einkommen.

Foto: VAA



**Gerhard Kronisch,
Hauptgeschäftsführer des VAA:**

„Einfluss auf das Einkommen haben vor allem Faktoren wie Unternehmensgröße, Position im Unternehmen und Berufserfahrung. 2011 erzielte eine Führungskraft im Alter von 45 Jahren in einem

Unternehmen der chemischen Industrie mit über 10.000 Mitarbeitern ein Jahreseinkommen von rund 120.000 Euro.

Eine vergleichbare Führungskraft in einem Unternehmen mit unter 1.000 Mitarbeitern kommt auf durchschnittlich 100.000 Euro. Für beide Personengruppen bedeutet das Gesamteinkommen im Jahr 2011 aber auf jeden Fall den sicheren Weg aus der Krise, die 2010 noch nachwirkte.“

Gerhard Kronisch ist Hauptgeschäftsführer des VAA.

außertariflichen Bereichs und leitende Angestellte der Stufe 3. Deren Einkommen liegen wiederum 42 Prozent über denen von Mitarbeitern aus dem tarifnahen außertariflichen Bereich der Stufe 4. Auch der Funktionsbereich ist ein entscheidender Einflussfaktor für das Gesamteinkommen: So liegen die Einkommen im Bereich Forschung und Entwicklung unterhalb der Einkommen in anderen Funktionsbereichen.

Männer vs. Frauen

Der Vergleich zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften zeigt, dass die Gesamteinkommen in den ersten elf Berufsjahren etwa auf gleicher Höhe liegen. Ab dem zwölften Berufsjahr bildet sich jedoch eine Schere aus und die Gesamteinkommen der Frauen liegen deutlich niedriger. Nach 29 Jahren ist das Gesamteinkommen der Frauen um etwa 10 Prozent niedriger als das der Männer. Während auf den unteren Führungsebenen noch ein Frauenanteil von 15 Prozent zu beobachten ist, reduziert sich dieser Anteil auf den höheren Ebenen auf 6 Prozent.

Laut der Einkommensumfrage unterscheiden sich Führungskräfte auf höheren Stufen von denen auf niedrigeren Stufen

vor allem durch häufigere Auslandsaufenthalte im Beruf, häufigere Wechsel der Funktionsbereiche sowie eine höhere Promotionsrate. Berufliche Wechsel in andere Unternehmen waren 2011 verbunden mit einer durchschnittlichen Steigerung des Fixeinkommens von 7 Prozent sowie einer deutlich höheren Arbeitszufriedenheit.

Dienstwagen auf höheren Stufen

Die Gesamteinkommen setzten sich in 2011 im MTV-Bereich zusammen aus 81 Prozent Fixgehalt, 16 Prozent variablen Bezügen und 3 Prozent sonstigen Einkommensbestandteilen. Der wertmäßig größte sonstige Einkommensbestandteil sind die Erlöse aus Aktienoptionen. Solche Erlöse erzielten jedoch nur rund 7 Prozent der Teilnehmer. Der anteilmäßig häufigste sonstige Einkommensbestandteil ist die Erfindervergütung. Rund 24 Prozent der Teilnehmer erhielten Erfindervergütungen von durchschnittlich 900 Euro. Während auf Stufe 4 nur 7 Prozent über einen Dienstwagen verfügen, ist dies bei 59 Prozent der Teilnehmer auf Stufe 2 der Fall. Der durchschnittliche Listenpreis eines Dienstwagens liegt bei rund 44.000 Euro

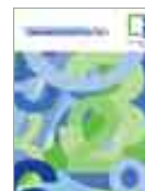
Die Einkommensumfrage ist eine der wichtigsten Verbandsleistungen des

VAA. Sie wird seit 1963 durchgeführt und seit 2008 wissenschaftlich begleitet von Professor Christian Grund, Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management.

Die wissenschaftlich fundierte Auswertung sichert eine große Datenbelastbarkeit und noch höhere Auswertungsstandards. An der Umfrage 2011 haben sich knapp 5.600 Mitglieder von VAA und der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 29 Prozent.

Die Broschüre zur Einkommensumfrage 2011 ist allen aktiven Mitgliedern dieser Ausgabe des VAA Magazins beigelegt. Sie enthält detaillierte Ergebnisse und grafische Auswertungen.

Ansprechpartnerin:
VAA-Juristin
Ilga Möllenbrink
Tel. 0221 160010
info@vaa.de



PINKO-UMFRAGE ZUM VAA MAGAZIN

Mehr Recht^{ins} Blatt

Von Mitte Februar bis Mitte März hat die Redaktion über die PINKO eine Befragung rund um das VAA Magazin durchgeführt. Die Umfrage zeigt: Die Leser sind mit dem Heft zufrieden und interessieren sich besonders für Rechtsthemen.

Das VAA Magazin soll wichtige und nützliche Informationen liefern, so die Erwartungshaltung von mehr als 90 Prozent der Umfrageteilnehmer. Dies ist zugleich ein wesentlicher Bestandteil des Selbstverständnisses der Redaktion. Auf die Frage, ob das Magazin diese Informationen auch liefert, gaben nur drei Prozent der Befragten an, dies sei kaum oder überhaupt nicht der Fall.

Zwei Drittel sind hingegen der Meinung, das VAA Magazin werde seiner Aufgabe an dieser Stelle vollständig oder weitestgehend gerecht. „Dieses Ergebnis ist für uns Bestätigung und Auftrag zugleich“, kommentiert Dr. Martin Kraushaar, Geschäftsführer und Leiter der Abteilung Politik & Kommunikation beim VAA.

Ein weiteres wichtiges Anliegen der Redaktion ist die Aufbereitung der Themen in anschaulicher Form. Neun von zehn Umfrageteilnehmern gaben an, die Artikel seien jederzeit oder in den meisten Fällen gut verständlich. Die zweimonatliche Erscheinungsweise und der Seitenumfang finden ebenfalls große Zustimmung: Jeweils mehr als 90 Prozent sind in dieser Hinsicht mit dem VAA Magazin zufrieden. Auch die Bildauswahl und das Layout gefallen den Magazinlesern.

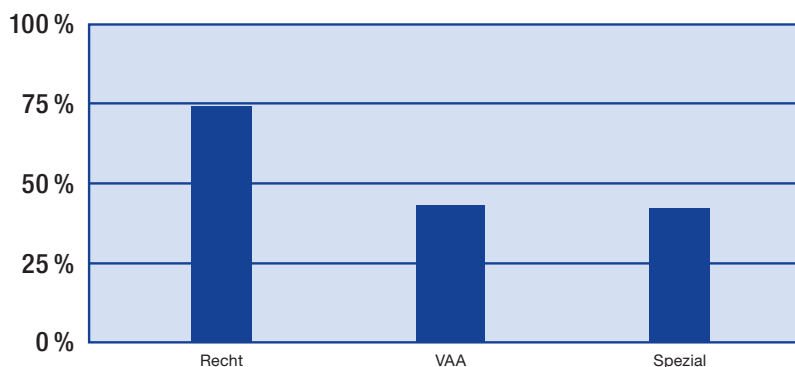
Bei der Frage nach den Lieblingsrubriken führt die Rubrik „Recht“ (74 Prozent) das Feld mit deutlichem Abstand an, gefolgt von der Rubrik „VAA“ (43 Prozent) und dem „Spezial“ (42 Prozent). „Nach diesem klaren Votum unserer Leser heißt die Schlussfolgerung für uns: Mehr Recht ins Heft“, erklärt Redaktionsleiter Martin Kraushaar. Ab der nächsten Ausgabe wird das bisherige Angebot um Kurzmeldungen zu relevanten Gerichtsurteilen und eine umfassendere Berichterstattung über den Verbandsrechtsschutz ergänzt.

Mit 571 Teilnehmern und einer Rücklaufquote von 13 Prozent fiel die Beteiligung an der über die PINKO (pinko.vaa.de) durchgeführten Umfrage für eine Leserbefragung sehr hoch aus.

Das Redaktionsteam bedankt sich bei allen Teilnehmern und gratuliert Dr. Jürgen Steiner, dem Gewinner der für die Teilnahme ausgelobten Flasche Champagner.



Die drei beliebtesten Rubriken im VAA Magazin



Was erwarte ich vom VAA Magazin?

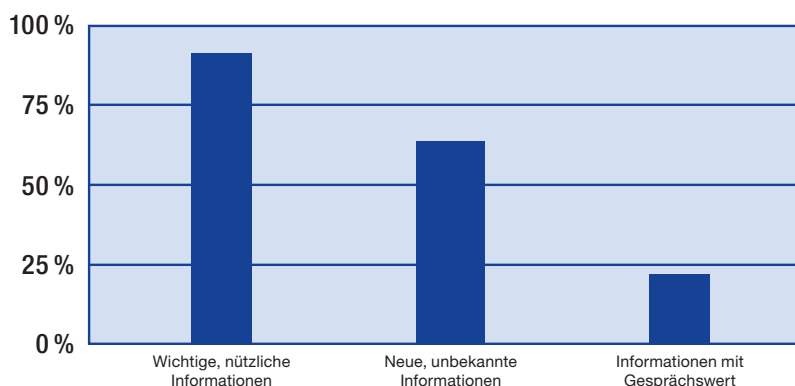




Foto: DuPont

VAA-BEFINDLICHKEITSUMFRAGE 2012

BASF setzt sich an die Spitze

Die Stimmung der Chemie-Führungskräfte hat sich 2012 im Vergleich zum Vorjahr leicht verbessert. Den ersten Platz im Ranking der Personalpolitik erreicht in diesem Jahr erstmals BASF. Der Vorjahresvierte Merck fällt dagegen deutlich zurück.

Mit einer Durchschnittsnote von 3,1 fiel die Bewertung der Unternehmen im Umfrageranking etwas besser aus als im Vorjahr (3,3). Auch die drei bestplatzierten Unternehmen BASF, Boehringer Ingelheim und Lanxess konnten ihre Bewertung verbessern und rückten jeweils einen Platz im Ranking vor. Wacker Chemie, Spitzenreiter im Ranking 2011, fiel mit annähernd konstanter Bewertung auf Rang 4 zurück.

Besonders deutlich konnten DuPont Deutschland (von 12 auf 7), Bayer (von 16 auf 12) und Evonik (von 9 auf 5) im Ranking nach oben klettern. Der Essener Spezialchemiekonzern ist damit erstmals in den

TOP 5 vertreten. Die positivste Veränderung der Gesamtnote erreichte H.C. Starck mit der Bewertung 3,6 (4,0 im Vorjahr). Bereits zum dritten Mal in Folge gehört zudem Clariant zu den Unternehmen mit der deutlichsten Notenverbesserung (von 3,4 auf 3,2) im Ranking.

Deutlich schlechtere Noten als im Vorjahr erhielten hingegen erneut Unternehmen aus dem Pharmabereich: Nycomed/Takeda rutscht nach der Schließung der Standorte Konstanz und Barsbüttel auf den letzten Rang im Ranking ab. Der Darmstädter Pharmakonzern Merck fällt mit der Gesamtnote 3,4 (2,8 im Vorjahr)

Top (👍) und Flop (👎)

Unternehmensranking 2012 2011

DuPont Deutschland	7	12	👍
Evonik	5	9	👍
Bayer	12	16	👍
Merck	16	5	👎
Nycomed/Takeda	25	21	👎
Wacker	4	1	👎
Solvay	18	15	👎

von Platz 4 auf Platz 16 zurück. Auch die Führungskräfte bei Sanofi-Aventis bewerten die Personalpolitik in ihrem Unternehmen deutlich kritischer als vor einem Jahr.

Positive Beurteilungen

Das Image ihrer Unternehmen in der Öffentlichkeit und das Betriebsklima im persönlichen Umfeld bewerteten die be-

In den fünf Kategorien „Unternehmensstrategien“, „Unternehmenskultur“, „Arbeitsbedingungen“, „Persönliche Befindlichkeit“ und „Motivation“ wurde wie folgt gewertet:

Unternehmen	Unternehmensstrategien		Unternehmenskultur		Arbeitsbedingungen		Persönliche Befindlichkeit		Motivation											
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011										
BASF	1	2,10	4	2,45	2	2,54	3	2,97	7	3,05	3	2,31	5	2,46	2	2,76	5	2,90		
Boehringer Ingelheim	2	2,13	7	2,56	5	2,77	11	3,00	2	2,82	3	2,94	1	2,24	6	2,48	1	2,70	1	2,78
Lanxess	3	2,35	2	2,42	4	2,66	4	2,82	1	2,71	2	2,87	7	2,56	10	2,70	7	2,96	9	3,09
Wacker	6	2,53	5	2,50	7	2,80	6	2,84	5	2,95	5	2,97	6	2,39	1	2,28	5	2,94	6	2,93
Evonik	7	2,69	11	2,89	6	2,79	8	2,92	4	2,94	4	2,95	4	2,34	8	2,56	6	2,95	8	3,09
Symrise	4	2,45	3	2,44	3	2,58	1	2,64	10	3,30	16	3,48	5	2,38	2	2,34	10	3,13	12	3,15
DuPont Deutschland	17	3,46	17	3,49	1	2,47	5	2,83	3	2,92	1	2,74	9	2,77	15	3,19	8	2,99	13	3,26
Roche Diagnostics	9	2,84	12	3,02	9	2,93	13	3,04	7	3,15	6	3,04	2	2,29	3	2,35	4	2,90	4	2,88
Schott	10	2,91	8	2,72	8	2,84	10	2,99	8	3,21	11	3,16	8	2,58	9	2,61	3	2,83	2	2,79
B. Braun Melsungen	5	2,50	1	2,33	12	3,03	9	2,93	14	3,48	12	3,32	10	2,82	11	2,81	14	3,24	10	3,10
Heraeus	8	2,81	10	2,85	11	3,02	12	3,01	17	3,58	14	3,42	14	2,95	12	2,91	13	3,17	11	3,12
Bayer	13	3,16	16	3,45	14	3,13	16	3,24	12	3,35	15	3,44	12	2,88	13	2,98	12	3,15	14	3,28
Beiersdorf	15	3,34	9	2,74	16	3,26	14	3,17	11	3,33	10	3,16	13	2,91	7	2,54	11	3,15	7	3,05
Clariant	11	2,95	13	3,07	10	2,95	15	3,21	16	3,53	18	3,57	16	3,20	18	3,40	18	3,43	21	3,71
Shell Deutschland Oil	14	3,26	15	3,19	15	3,24	17	3,30	9	3,29	8	3,11	11	2,83	17	3,26	17	3,42	17	3,40
Merck	16	3,40	6	2,55	17	3,32	7	2,86	19	3,73	9	3,12	15	2,96	4	2,42	9	3,11	3	2,82
Daiichi Sankyo	12	2,97	14	3,11	19	3,56	19	3,61	13	3,45	13	3,33	17	3,22	16	3,24	19	3,73	19	3,70
Solvay	19	3,74	18	3,50	13	3,09	2	2,76	22	4,03	20	3,65	18	3,24	14	3,02	16	3,38	16	3,31
Henkel	18	3,66	19	3,77	18	3,55	20	3,67	18	3,66	19	3,64	20	3,56	20	3,58	15	3,26	15	3,30
H.C. Starck	20	3,77	23	4,50	20	3,63	22	3,90	15	3,51	21	3,69	19	3,31	22	4,04	22	3,88	24	4,16
Süd-Chemie	21	3,89	20	3,85	21	3,84	23	3,91	24	4,10	24	4,14	22	3,90	21	3,73	21	3,87	22	3,86
Sanofi Aventis	22	4,35	21	3,87	22	3,85	18	3,38	23	4,08	22	3,82	21	3,82	19	3,44	20	3,85	18	3,49
LyondellBasell	24	4,62	24	4,52	23	3,97	24	3,93	21	4,01	23	4,07	23	4,16	24	4,29	23	4,00	23	4,08
Celanese	23	4,42	22	4,46	24	4,16	25	4,05	25	4,69	25	4,50	24	4,44	25	4,61	25	4,29	25	4,28
Nycomed/ Takeda	25	5,44	25	4,68	25	4,19	21	3,69	20	3,99	17	3,48	25	5,07	23	4,11	24	4,24	20	3,71

fragten Führungskräfte mehrheitlich mit guten Noten. Jeweils 56 Prozent vergaben bei diesen Fragen ein „gut“ oder ein „sehr gut“. Auch bei der neu in die Umfrage aufgenommenen Frage nach der Verkörperung persönlicher Werte durch das Unternehmen beurteilten die Chemie-Führungskräfte ihre Arbeitgeber mehrheitlich positiv: mehr als 57 Prozent vergaben die Schulnoten eins oder zwei.

Kritische Beurteilungen

Schlechte Noten erhielten die meisten Unternehmen für die Ehrlichkeit ihrer Zielvereinbarungssysteme: 39 Prozent der Chemie-Führungskräfte beurteilten sie als

mangelhaft oder ungenügend, weitere 49 Prozent als befriedigend oder ausreichend. Ebenfalls sehr kritisch bewerteten die Befragten die Personalentwicklung ihrer Unternehmen und die Kommunikation darüber, welche Karrierechancen es in ihren Unternehmen gibt: Jeweils rund ein Drittel halten sie für mangelhaft oder ungenügend.

Methodik und Statistik

Die Bewertungen in der Befindlichkeitsumfrage erfolgt mit Schulnoten von 1 („sehr gut“) bis 6 („ungenügend“). An der Befindlichkeitsumfrage 2012 beteiligten sich mehr als 2.000 Führungskräfte aus 25 Unternehmen, zu denen 60 Werks-

gruppen und Teilkonzerne gehören. Die Auswahl der Umfrageteilnehmer erfolgte per Zufallsstichprobe und es wurden nur die Unternehmen ausgewertet, bei denen der Rücklauf mindestens 25 Prozent der angeschriebenen VAA-Mitglieder betrug. 2012 erfüllten alle Unternehmen dieses Kriterium.

41 Prozent der Befragten gaben an, dass in ihren Unternehmen im vergangenen Jahr Maßnahmen zur Verbesserung des Unternehmensklimas eingeleitet wurden. Diese Umfrageteilnehmer bewerteten ihre Arbeitgeber im Durchschnitt deutlich besser (Mittelwert 2,8) als diejenigen, in deren Unternehmen keine solchen Maßnahmen eingeleitet wurden (Mittelwert: 3,5).

Gesamtranking

Platz 2012

Platz 2011

Gesamtnote 2012

Gesamtnote 2011

Platz 2012	Platz 2011	Gesamtnote 2012	Gesamtnote 2011
1	2	2,60	2,78
2	3	2,61	2,79
3	4	2,68	2,81
4	1	2,78	2,77
5	9	2,80	2,92
6	7	2,84	2,91
7	12	2,89	3,07
8	8	2,90	2,92
9	6	2,92	2,90
10	10	3,09	2,95
11	13	3,16	3,10
12	16	3,17	3,31
13	11	3,23	2,99
14	17	3,23	3,42
15	14	3,25	3,25
16	5	3,36	2,81
17	18	3,44	3,42
18	15	3,52	3,29
19	19	3,54	3,58
20	23	3,64	4,03
21	22	3,93	3,93
22	20	3,98	3,62
23	24	4,11	4,15
24	25	4,40	4,36
25	21	4,44	3,86

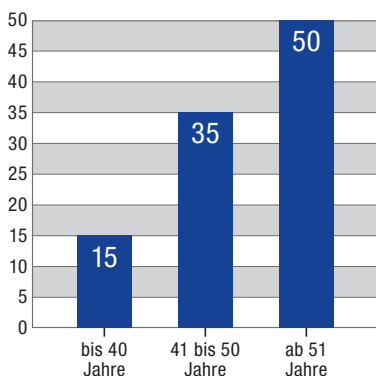
Datenbasis

versandte Fragebögen	5.963
zurückgesandte Fragebögen	2.170 (36,4 %, Vorjahr: 37,7 %)
ausgewertete Fragebögen	2.120 (35,6 %, Vorjahr: 36,9 %)

Wertungen in den Kategorien

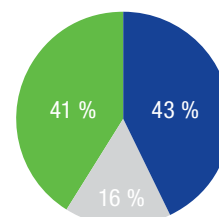
Kategorie (Mittelwerte)	2012	2011
Persönliche Stimmung	2,86	3,09
Unternehmensstrategien	3,00	3,24
Unternehmenskultur	3,06	3,22
Motivation	3,17	3,33
Arbeitsbedingungen	3,32	3,39

Altersstruktur der Befragten in Prozent



Die höchsten Rücklaufquoten

H.C. Starck	54 %
Wacker Chemie	48 %
LyondellBasell	45 %
Clariant	45 %
Henkel	45 %
Symrise	45 %
Süd-Chemie	44 %
Lanxess	43 %
DuPont Deutschland	43 %
Daiichi Sankyo	40 %



Wurden im vergangenen Jahr Maßnahmen zur Verbesserung des Unternehmensklimas durchgeführt?

■ Ja ■ Nein ■ keine Angabe

Ohne besondere prophetische Gaben kann man vorhersehen: Ein zentrales Bundestagswahlkampfthema – ganz gleich wann er kommt – wird das Wirtschaftswachstum werden. Die Konjunktur wird aus Sicht der deutschen Wirtschaft merklich flauer. Noch wächst die deutsche Wirtschaft. Aber die europäische Wirtschaft insgesamt ist schon wieder auf dem Nullpunkt gelandet. Die Euro-Rettungspolitik des Einkaufs von Zeit für Sanierungen scheitert zumindest in Griechenland am Widerstand einer zusehends verarmten und politisch völlig zersplitterten Bevölkerung. Frankreich setzt sich unter dem neuen Präsidenten François Hollande längst vom Sparkurs ab, ganz Südeuropa im Schlepptau.

Also: Bitteschön, Wachstum! Madame Merkel, c'est à vous! Aber allein vom lauten Rufen im dunklen Walde hat noch keiner den Weg herausgefunden. Wo soll es langgehen?

Damit ist in groben Strichen das grobe Bild der momentanen Lage gezeichnet.

Muss Wachstum Wohlfahrt weichen?

In den Details tut sich bereits seit Längerem Spannendes. Von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt, debattiert eine Enquete-Kommission im Bundestag über Sinn oder Unsinn von Wachstum. Gewissermaßen ein parlamentarischer Club of Rome, nur in Berlin.

Nun mag man sich fragen: Welchen Sinn hat es, diese Fragestellung zum Auftrag einer eigens eingerichteten Enquete-Kommission des Bundestages zu machen? Die griffige Antwort wird lauten: Die Ressourcen sind knapp. So knapp, dass man schon rechnerisch nicht mehr erwarten darf, dass die westlichen Industrienationen bei ihrem derzeitigen Ressourcenbedarf ein weiteres Jahrhundert konstant mit durchschnittlich 2 bis 3 Prozent pro Jahr wachsen könnten. Die Frage nach den Grenzen des

Wachstums ist also mehr als berechtigt!

Falsch, sagt der nächste: Der Wachstumspessimismus behält nur Recht, wenn es nicht gelingt, Ressourcenverbrauch und Wachstum weitgehend zu entkoppeln. Die Chemie nimmt als Branche hier für sich – durchaus zu recht – in Anspruch, bereits wegweisende Erfolge der Entkopplung vorweisen zu können.

Doch auf den ersten, den Wachstumspessimisten, und den zweiten, den Wachstumsoptimisten hin, meldet sich der abwägende, bedingte hoffnungsfrohe Wachstumsskeptiker mit einem Grundsatzbedenken. „Wachstum, landläufig definiert, ist zu einem guten Teil nichts anderes als Umwandlung nichtmonetärer in monetäre Transaktionen. Das kann, muss aber nicht wohlfahrtssteigernd sein. Oft ist es ja gerade das Unbezahlbare und Unbezahlte, das Menschen glücklich macht“, schreibt beispielsweise Wolfgang Streeck, Direktor am Kölner Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

Ringens um „gutes“ Wachstum

Wenn rechnerisches Wachstum wohlfahrtsmindernd sein kann, dann ist das ein Dilemma: Um ihm zu entrinnen, müsste man lernen, gutes von schlechtem Wachstum zu unterscheiden. Ein schmerzlicher Prozess. Schon jetzt ringt die Gesellschaft mit sich darüber.

Betreuungsgeld würde sich in der Tat wachstumssteigernd in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung niederschlagen. Die dafür erforderlichen Steuermittel setzen ja die Erwirtschaftung besteuertbarer Erträge voraus, sollen nicht die Staatsausgaben an anderer Stelle gestrichen werden. Nur: Steigert diese Transferleistung die Wohlfahrt? In dieser Frage steckt eine Klippe. Über sie kommen



gerade Konservative, dem hohen Wert der Familie verbundene Menschen gar nicht so leicht hinweg. Soll wertbezogenen Familienpolitik tatsächlich derart quantifizierbar werden? Was der erziehende Vater oder die erziehende Mutter dem Kind Gutes tun, das sei dem Staat und damit objektiv im Monat 150 Euro wert? Kein Wunder, dass die Streiter fürs Betreuungsgeld jedes Mal eilig hinzufügen: Und damit ist bei Weitem der unschätzbare Wert der häuslichen Kindererziehung nicht abgegolten! Tja, vielleicht aber eben doch, regt sich der Widerwillen so mancher potenziellen Empfängerin oder manchen Empfängers. Ist das nun Wertschätzung oder Geringschätzung?

Ein weiteres Feld ist das Gesundheitswesen. In seiner gewachsenen Komplexität ist es nur als Institution zur Abwehr einer allzu monetarisierten Arzt-Patientenbeziehung zu verstehen. Gesundheit soll eben gerade nicht zum marktgängigen Gut und zum Privileg der Bessergestellten werden. Allerdings setzt diese hohen Idealen verpflichtete Gesundheitspolitik die Rahmenbedingungen beispielsweise für die gesamte Pharmaindustrie. Sie sieht sich deshalb fortgesetzt von dort mit einer Fragestellung konfrontiert: Wäre nicht die Zulassung größerer Differenzierungen in der medizinischen Versorgung dann ethisch zulässig – und demnach auch gutes Wachstum –, wenn das Wachstum des Wohlfahrtsniveaus und der Qualität der medizinischen Versorgung insgesamt für alle sichergestellt werden kann? Sollten dann zunächst wenige Krankenversicherte mit besseren Tarifen vom medizinischen Fortschritt rascher und

BIP-ENTWICKLUNG IM EURO-RAUM

In der Summe Stagnation



Veränderung des Bruttoinlandsproduktes (BIP) in Prozent gegenüber dem gleichen Quartal des Vorjahres.

Quelle: Eurostat

Foto: Klaas Hartz – pixelio.de

stärker profitieren, wäre dagegen wenig einzuwenden, kämen binnen kurzer Zeit alle in den Genuss besserer Versorgung. Warum also harsche Arzneimittelrabatte und strikte Nutzen-Risiko-Prüfungen bei der Arzneimittelzulassung?

Schließlich noch ein Beispiel aus dem Bereich der Mobilität: Die Stadt Tübingen schickt sich an, die gute ortsnahe von der schlechten Einpendel-Mobilität zu unterscheiden. Geht es nach dem Willen des grünen Oberbürgermeisters Boris Palmer, dann erhebt Tübingen bald eine City-Maut, so sein Parteifreund und Ministerpräsident Kretschmann in Stuttgart die

entsprechenden Gesetze erlässt. Damit soll im Gegenzug der öffentliche Nahverkehr komplett kostenlos angeboten werden, also Wachstum im klassischen Sinne entfallen.

Man hüte sich, das Tübinger Projekt allein als kommunale Posse und Piraterie abzutun. Denn schon der gewollte Glanz der Aussagelosigkeit, mit dem die Piratenpartei kokettiert, vermag derzeit deren verblüffende Wahlerfolge zu erklären. Sie sind als Gegenbild zu den etablierten Parteien so offen, ihre Ratlosigkeit gerade in einer der zentralen Fragen wie der Wachstumspolitik zur Schau zu stellen. Das

zieht viele bisherige Nichtwähler an, entspricht es doch ihrer eigenen Haltung. Aber nur so lange, wie die anderen Parteien allesamt darauf beharren, ihre monetaristischen oder neoklassischen Politikrezepturen abgebrüht zu verkaufen. Würden sie ernsthaft den Diskurs mit den Wählern suchen, würde der geliebte Glanz der Piraten rasch verblassen. Und deshalb mag man festhalten: Wenn die Enquete-Kommission einen fundierten Beitrag zum ernsthaften Diskurs über Wohlfahrtseffekte des Wachstums leistet, dann hat sie ihre Berechtigung. Man darf auf die Resultate rechtzeitig zur nächsten Bundestagswahl gespannt sein.

ENERGIEWENDE

Netzausbau als Erfolgsfaktor

Der Umbau der Stromversorgung hin zu mehr erneuerbaren Energien stellt Deutschland vor große Herausforderungen. So sind insbesondere die Stromnetze auf den massiven Zubau von Photovoltaikanlagen und Windkraftanlagen noch nicht vorbereitet. Es gibt einen erheblichen Ausbaubedarf der Übertragungsnetze, um den Windstrom vom Norden und Osten in die Verbrauchszentren im Süden und Westen zu transportieren.



Es ist nicht allein damit getan, möglichst viel Strom aus Wind und Sonne zu gewinnen. Entscheidend ist, diesen Strom über ein ausreichend ausgebautes und belastbares Netzsystem in genau die Regionen zu leiten, in denen der Strom besonders benötigt wird. Foto: Andreas Hermsdorf/pixelio.de

Die mit der Energiewende angestrebten Ausbauziele der erneuerbaren Energien sind enorm. Im Jahr 2020 werden Photovoltaikanlagen mit einer Leistung von voraussichtlich rund 50.000 Megawatt (MW) und Windkraftanlagen mit einer Leistung von mindestens 45.000 MW installiert sein. Große Teile der zukünftigen regenerativen Stromerzeugung werden stark schwanken und oft nicht bedarfsgerecht sein. Die Windkraftkapazitäten entstehen vor allem im Norden und Osten, während der Strom vor allem im Westen und Süden gebraucht wird. Dabei wird die Stromerzeugung – so paradox es klingen mag – gleichzeitig dezentraler, aber auch zentraler: dezentraler durch den Ausbau von Photovoltaikanlagen und Blockheizkraftwerken, zentraler durch große Windkraftwerke auf dem Meer.

Roadmap für den Netzausbau

In zwei großen Studien hat die dena die Situation der deutschen Stromnetze untersucht. Die dena-Netzstudie II von 2010 analysierte verschiedene Systemlösungen auf ihre Eignung, einen Anteil von 39 Prozent erneuerbarer Energien an der deutschen Stromversorgung bis 2020 vollständig in das Energiesystem zu integrieren. Die Maßgabe war hierbei, dass die Versorgungssicherheit gewährleistet bleibt und die Auswirkungen des europäischen Strombinnenmarkts berücksichtigt werden. Neben dem Einsatz verfügbarer und in Entwicklung befindlicher Netztechnologien wurden auch die Auswirkungen einer Steuerung der Stromnachfrage und des Einsatzes von Stromspeichern untersucht.

Bei Verwendung etablierter 380-kV-Freileitungstechnik müssen bis zum Jahr 2020 Höchstspannungstrassen in der Größenordnung von 3.600 Kilometern neu gebaut werden. Die Kosten für diese Basisvariante betragen einschließlich des Anschlusses von Offshore-Windparks insgesamt 9,7 Milliarden Euro. Neben der Basisvariante mit Standardübertragungsfähigkeit wurden auch zwei technische Varianten mit höherer Betriebsmittelbelastbarkeit im Übertragungsnetz berechnet, Freileitungsmonitoring und Hochtemperaturleiterseile.

Beim Freileitungsmonitoring wird die Betriebstemperatur der Leiterseile überwacht, um bei bestimmten Witterungsbedingungen mehr Strom durchzuleiten. Da diese Witterungsbedingungen aber nur zeitlich begrenzt auftreten, lässt sich durch dieses Verfahren der Netzausbau nur sehr geringfügig auf 3.500 Kilometer reduzieren. Freileitungsmonitoring ist aber trotzdem eine wichtige, den Netzausbau ergänzende Option, um eine höhere Flexibilität im Betrieb zu erreichen. Beim Einsatz von Hochtemperaturleiterseilen reduziert sich der Neubaubedarf auf 1.700 Kilometer. Zusätzlich müssen aber 5.700 Kilometer bestehende Trassen auf Hochtemperaturleiterseile umgerüstet werden. Durch die Umrüstung bestehender Leitungen sind höhere Seilkosten und Mastmodifikationen notwendig. Die Investitionskosten liegen deshalb mit 17 Milliarden Euro wesentlich höher als bei der Basisvariante.



Darüber hinaus wurden auch verschiedene Varianten von Erdkabeln untersucht. Der Einsatz von erdverlegten Gleichspannungstrassen reduziert beispielsweise den benötigten Netzausbau geringfügig auf 3.400 Kilometer, ist aber mit Kosten von 22 bis 29 Milliarden Euro deutlich teurer.

Die Netzstudie II baut auf den Ergebnissen einer ersten Netzstudie aus dem Jahr 2005 auf. Diese hatte zur Integration von Windenergie ins Stromnetz bis 2015 einen Bedarf von 850 Kilometer neuen Stromtrassen im Höchstspannungsnetz ermittelt.

Unzureichender Status quo

In der Praxis kommt der Netzausbau bisher nur schleppend voran. Im Energieleitungsbaugesetz (EnLAG) legte die Bundesregierung 2009, unter anderem basierend auf Ergebnissen der dena-Netzstudie I, den vordringlichen Bedarf von Ausbautrassen im Höchstspannungsnetz fest. Die geplanten EnLAG-Trassen haben in Summe eine Länge von circa 1.807 Kilometern. Von diesen 1.807 Kilometern sind jedoch bisher erst etwa 240 Kilometer genehmigt, und von den genehmigten Trassen rund 214 Kilometer errichtet. Zwölf von 24 EnLAG-Projekten sind verzögert mit einem voraussichtlichen Zeitverzug von bis zu vier Jahren.

Akzeptanz nicht nur für erneuerbare Energien

Ein Grund für die Verzögerungen ist – neben der Dauer von Planungs- und Genehmigungsverfahren – die teilweise fehlende Akzeptanz für den Netzausbau in der Bevölkerung. Deshalb ist neben der dringend erforderlichen technischen Innovationsoffensive insbesondere auch eine Akzeptanzoffensive notwendig, die bei der Bevölkerung das Bewusstsein schafft, dass der Strom, der aus der Steckdose kommt, auch erzeugt, gespeichert und transportiert werden muss – zu wirtschaftlich verträglichen Kosten.

Speziell in den vom Netzausbau betroffenen Regionen gilt es, einen Dialogprozess zwischen den verschiedenen Akteursgruppen und der Bevölkerung zu initiieren und ein Forum für den Meinungsaustausch anzubieten. Die frühzeitige Partizipation der betroffenen Bevölkerung in den Planungsprozessen kann einen großen Beitrag zur Steigerung von Verständnis und Akzeptanz leisten. Auch finanzielle Ausgleichsmaßnahmen und -maßnahmen für betroffene Kommunen und Grundstücksbesitzer sind wichtige Möglichkeiten, die Akzeptanz für neue Energieinfrastrukturprojekte zu erhöhen. Deutschland hat die Energiewende angestoßen. Jetzt müssen wir tatkräftig in die Umsetzung gehen und durch einen intensiven gesellschaftlichen Dialog sicherstellen, dass der Umbau des Energiesystems auch von der breiten Bevölkerung getragen wird.

INTERVIEW MIT DR. KLAUS ENGEL

Wettbewerb um Talente annehmen



Aufgrund des demografischen Wandels wird sich die Fachkräftesituation auf dem Arbeitsmarkt in den nächsten Jahrzehnten zusehends verschärfen. Dadurch wird die Rekrutierung hochqualifizierter Nachwuchskräfte für die Industrie anspruchsvoller als bisher. Gleichzeitig spielt für Berufsanfänger die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere eine immer wichtigere Rolle. Im Gespräch mit dem VAA Magazin zeigt der Vorstandsvorsitzende der Evonik Industries AG Dr. Klaus Engel auf, dass Unternehmen vor allem Flexibilität und Weitsicht brauchen, um die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu bewältigen.

Im Interview mit dem VAA Magazin erklärt Dr. Klaus Engel, den immer stärker werdenden Wettbewerb um die besten Talente gern anzunehmen. Foto: Evonik

VAA Magazin: Der Fachkräftemangel ist in aller Munde. Ist er wirklich schon so stark spürbar?

Engel: Das Thema Fachkräftemangel beschäftigt uns schon länger, es wird derzeit jedoch sehr intensiv und prominent diskutiert. Hochqualifiziertes Fachpersonal rechtzeitig und erfolgreich für unser Unternehmen zu gewinnen und dauerhaft an uns zu binden, ist für uns eine sehr wichtige Aufgabe.

Mittel- bis langfristig wird sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt für Fachkräfte sowohl quantitativ als auch qualitativ vermutlich noch verschärfen. Zum einen bedingt durch die hinlänglich bekannte demografische Entwicklung. Andererseits werden die sich stark wandelnde Hochschulandschaft und die zunehmende Internationalisierung des Fachkräftemarktes eine noch intensivere Auseinandersetzung der Unternehmen mit qualitativen Aspekten des Fachkräftebedarfs erfordern. Besonders anspruchsvoll ist die Rekrutierung von hoch-

qualifizierten Mitarbeitern dort, wo das Angebot besonders gering, die Nachfrage groß und die Ausbildung limitiert ist.

Für uns ist es sehr wichtig, die Rekrutierung nach Möglichkeit auf eine langfristige und partnerschaftliche Basis zu stellen. Folglich bedeutet das, dass wir mit Studierenden frühzeitig in einen intensiven Dialog treten, auch um die Ausbildung der Studierenden zu begleiten und zu unterstützen. Um schon heute dem stärker werdenden Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte mit starken Signalen zu begegnen, hat Evonik 2011 zum Beispiel die Übernahme von Ausgebildeten angepasst. So haben wir in Deutschland den Anteil der unbefristeten Übernahmen um rund 150 Prozent erhöht. Damit wurde in 2011 jedem zweiten neu Ausgebildeten sofort ein fester Arbeitsvertrag angeboten.

Unter dem Strich gelingt es uns nach wie vor, die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für unser Unternehmen zu finden. Dies gilt auch für die Fachingenieure.

VAA Magazin: Wie geht Evonik mit der demografischen Herausforderung um? Ganz konkret: Wie werden sich beispielsweise Vertragswerke wie die der Demografie-Tarifvertrag und parallele Umsetzungen durch Sprecherausschussvereinbarungen mittelfristig Ihrer Erwartung nach entwickeln?

Engel: Der Standort Deutschland muss sich auf tiefgreifende Änderungen einstellen. Weitsichtiges Handeln liegt dabei nicht nur im wirtschaftlichen, sondern auch im sozialen und gesamtgesellschaftlichen Interesse.

Vertragswerke wie die der Demografie-Tarifvertrag und parallele Umsetzungen durch Sprecherausschussvereinbarungen können dazu beitragen, gemeinsam Antworten auf den demografischen Wandel als gemeinsame gesellschaftliche Herausforderung zu finden. Unser Arbeitsmarkt und unsere Gesellschaft werden sich in den nächsten 10 bis 30 Jahren immer schneller und immer spürbarer verändern. Daher sollten wir unsere Antworten immer wieder überprüfen und uns fragen, ob unsere



Gemeinsam mit VAA-Vorstandsmitglied Dr. Martin Bewersdorf (1. v. r.), dem Evonik-Aufsichtsratsmitglied und -Konzernsprecherausschussvorsitzenden Dr. Wilfried Robers (2. v. r.) und dem Leiter der Abteilung Politik & Kommunikation des VAA, Geschäftsführer Dr. Martin Kraushaar (1. v. l.), diskutiert der Evonik-Vorstandsvorsitzende und VCI-Präsident Dr. Klaus Engel unter anderem über die Notwendigkeit einer familienbewussten Personalpolitik. Foto: Evonik

Instrumente und Maßnahmen noch zeitgemäß und effektiv sind. Das Thema Demografie und Fachkräftebedarf braucht schnelle und flexible aber auch weitsichtige Reaktionen.

VAA Magazin: Führungskräftenachwuchssicherung dürfte noch komplexer sein als Fachkräfterekrutierung. Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in diesem Bereich zu wenig. Es geht um Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere. Genau genommen: Zumeist um Familie, Beruf, und zwei Karrieren, nämlich die zweier Partner. Müssen sich die Firmen für die Zukunft im Nebenjob zugleich als umfassende Personal-dienstleister aufstellen?

Engel: Gute Personalarbeit war schon immer ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen. Unternehmen und Mitarbeiter erwarten heute viel voneinander. Ein modernes Verständnis von Unternehmenskultur setzt auf partnerschaftlichen Umgang miteinander. Das bedeutet im Einzelfall: Man muss gemeinsam konstruktiv nach Lösungen suchen, die für beide Seiten tragbar sind.

VAA Magazin: Der Nachwuchs weiß genau, was er will. Das ergibt die im Auftrag des VAA durchgeführte Studie zum Employee Branding. Ein ordentliches, marktübliches Gehalt gilt als Selbstverständlichkeit. Kinderbetreuung – nicht die üblichen Incentives wie Dienstwagen – macht den Unterschied. Kann sich ein Unternehmen eigentlich auf so anspruchsvolle Mitarbeiter einlassen?

Engel: Eine familienbewusste Unternehmensführung ist für Evonik sowohl Ausdruck sozialer Verantwortung als auch eine weitreichende ertragsbringende Investition. Unser Ziel ist es daher, die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit gleicher Aufmerksamkeit und Intensität wie bisher fortzusetzen. Bereits 2009 wurde Evonik durch die gemeinnützige Hertie-Stiftung als familienbewusstes Unternehmen mit einem Konzernzertifikat ausgezeichnet. Im September 2011 startete der Re-Auditierungsprozess an den Standorten in Deutschland. Unter Einbeziehung einer Vielzahl von Mitarbeitern und Führungskräften werden konkrete Standort-

maßnahmen für die nächsten drei Jahre erarbeitet und eine neue Zielvereinbarung für Evonik Industries geschlossen. Mit dem Audit „berufundfamilie“ schafft Evonik nicht nur Verbindlichkeit, sondern nutzt dies auch als strategisches Managementinstrument, das langfristig bei der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik unterstützt.



Foto: Evonik

VAA Magazin: Kann mit der sogenannten Generation Y noch vorausschauendes Talentmanagement nach bisherigen Mustern gelingen?

Engel: Der Wettbewerb um die besten Talente verstärkt sich immer mehr. Wir nehmen diesen Wettbewerb gerne an. Wir fördern und fordern die Qualität in den eigenen Reihen, denn wir wollen unsere Schlüsselfunktionen bevorzugt intern besetzen. Mit speziellen Angeboten unterstützen wir unseren Nachwuchs mit Maßnahmen in und außerhalb des Berufs. Ich persönlich genieße es in diesem Zusammenhang sehr, mit unseren Talenten im direkten Austausch für Evonik wichtige strategische Themen zu diskutieren.

VAA Magazin: Gastland der diesjährigen Hannover-Messe ist China. Es sucht nach neuen Joint-Ventures. Ist das aus Ihrer

Sicht nach den jüngsten Erfahrungen Ihres Unternehmens zukunftssträftig? Oder ist das Risiko solcher Engagements, unkontrollierte Know-how-Abflüsse hinnehmen zu müssen, nicht doch sehr hoch?

Engel: China ist nach wie vor einer der wichtigsten Wachstumsmärkte der Welt – es wäre also geradezu fahrlässig, diese Tat-

sache als international tätiger Konzern zu ignorieren. Generell hat Evonik gute Erfahrungen mit dem eigenen Engagement in China gemacht. Wir bleiben dort am Ball. Richtig ist allerdings auch, dass der Schutz von geistigem Eigentum nach wie vor ein Thema ist. Ich denke allerdings, dass die Diskussion über diese Problematik auch in China Fortschritte macht.

VAA Magazin: Eine abschließende Frage: Mit wem diskutieren Sie die Zahlen zur Befindlichkeit ihrer Führungskräfte, wenn der VAA diese wertvolle Information im Branchenvergleich alljährlich im Frühsommer vorlegt?

Engel: Zunächst einmal mit Führungskräften von Evonik – also genau den Menschen, die das direkt betrifft. Ich freue mich, dass wir uns im Vergleich zur vorherigen Befragung deutlich verbessert haben.

ARTIKELSERIE: BERUFE UND BERUFUNG

Durchs Dickicht^{der} Daten

In der chemischen Industrie gibt es viele spannende und unterschiedliche Berufsfelder. Genauso hat der VAA viele interessante Mitglieder. Wir stellen in jeder Ausgabe ein VAA-Mitglied und dessen Tätigkeitsfeld vor. Dieses Mal: Dr. Ulrike Esswein, Information Professional bei der BASF SE.



Dr. Ulrike Esswein. Foto: BASF

Von Stephanie Alt

„Das ist es – das möchte ich werden!“ – Dr. Ulrike Esswein wusste augenblicklich, dass sie ihren Traumberuf gefunden hatte. Auslöser war der Vortrag eines Gruppenleiters des wissenschaftlichen Informationsmanagements der BASF. „Ich fand das hochinteressant und habe mich direkt hier beworben.“ Esswein arbeitet als Information Professional für den Bereich Pflanzenschutz des wissenschaftlichen Informationsmanagements der BASF SE. Hier unterstützt die 55-Jährige ihre Kollegen aus Forschung und Entwicklung, Marketing oder Produktion durch Beratung und Bereitstellung von maßgeschneiderten Informationslösungen. Nach Abschluss ihrer Promotion 1986 hat sie direkt in dieser Abteilung angefangen. Esswein hat in Heidelberg Chemie studiert und als Nebenfach Mathematik belegt. Die perfekte Kombination für ihren heutigen Job: „Aufgrund meiner Ausbildung im Nebenfach fand ich es unglaublich spannend, wie man große Datenmengen und chemische Strukturen in Systemen ablegen und wieder finden kann.“

„Man muss beides können“

Zeiten des Umbruchs seien das gewesen, erinnert sich Ulrike Esswein lächelnd. Damals wurden gerade die ersten Computer eingeführt. Sie konnte also direkt mit elektronischen Systemen arbeiten. An den Einstieg erinnert sie sich genau: „Ich musste sehr viel lernen.“ Zwar bringe man das chemische Fachwissen mit, benötige jedoch eine intensive Zusatzausbildung. Die wird bei der BASF ‚on the job‘ gemacht und dauert ein Jahr. In dieser Zeit durchlaufen die Berufsanfänger eine Reihe von Seminaren und Ausbildungsschritten in Methodik, Grundlagen des Patentrechts und Datenbanksystemen. Außerdem

hat jeder, der neu in die Abteilung kommt, einen Tutor, der ihn intensiv betreut, die Arbeit durchspricht und mit dem die ersten Recherchen zusammen durchgeführt werden. Zudem müsse man die Abteilungen kennenlernen, die man inhaltlich unterstützen muss, um auch fachlich mit den Kollegen reden und sie bei der Arbeit unterstützen kann.“ Dieser Zweiklang sei das prägendste ihrer Tätigkeit: „Man muss beides können: Die Chemie verstehen und den methodischen Hintergrund kennen.“

Das wissenschaftliche Informationsmanagement bei der BASF ist in Gruppen organisiert, die den jeweiligen Forschungs- und Unternehmensbereichen entsprechen. Ulrike Esswein erhält Anfragen und Aufträge mit Informationsanforderungen von Kollegen aus den verschiedensten Unternehmensbereichen, vom Marketing bis zur Produktion. Hauptsächlich kommen die Anfragen aus dem Bereich Forschung und Entwicklung. Hier ist die Abteilung Wissenschaftliche Information auch innerhalb des Unternehmens angesiedelt. Wenn eine Information angefordert wird, spricht Esswein zunächst persönlich mit den Kollegen der anfordernden Abteilung: „Wir diskutieren dann intensiv, wie man das Informationsbedürfnis befriedigen kann.“ Diese Gespräche sind essenziell, denn aufgrund der Diskussion muss Esswein beurteilen, welche Daten wofür und in welcher Tiefe gebraucht werden: Genügt eine einfache Information oder ist die Frage geschäftskritisch?

Den Computer füttern

Unterschiedlich lang und umfassend fällt die Recherche aus. „Benötigt jemand

schnell einen bestimmten Mischungsparameter oder den Schmelzpunkt, dann weiß ich genau, wo ich diese Daten finde und kann die Information innerhalb von fünf Minuten weitergeben.“ Komplexe Informationsanalysen hingegen betreffen beispielsweise Akquisitionen oder ‚freedom-to-operate-Analysen‘ für Anlagenbau oder neue Technologien und Produkte in verschiedenen Ländern. Bei diesen Fragen, welche die Grundlage für strategische Entscheidungen bilden, führt Esswein eine detaillierte Patent- und Literaturrecherche durch. Zu dem gefragten Sachverhalt erstellt sie ein breites Rechercheprofil mit vielen verschiedenen Gliederungspunkten. „Mit diesem Wissen füttere ich meinen Computer und klassifiziere die gefundenen Inhalte.“ So wird beispielsweise bei der Zulassung neuer Pflanzenschutzmittel im Vorhinein die komplette Toxikologie und Ökotoxikologie bewertet. Auch Daten für REACH sind ein Thema. Esswein trägt zusammen, was bereits bekannt ist und was selbst untersucht werden muss, gegebenenfalls durch die Anfertigung eigener Studien. „Ich habe die Kenntnis der Datenbanken und ich weiß, welches Wissen wo wie abgelegt ist.“ Über 1.000 Datenbanken stehen ihr zur Verfügung; Rund 50 nutzt sie davon regelmäßig.

Die Ergebnisse dieser „Profirecherche“ bewertet Ulrike Esswein dann zusammen mit den Kollegen aus der Fachabteilung. Im Voraus führt sie eine Erstbewertung durch. Bei einer Recherche erhält sie meist Hunderte von Treffern, von denen sie nur einen Bruchteil als zutreffend bewertet. Nur diese Informationen gibt sie an die Kollegen weiter. „Den Rest sortiere ich auf eigene Verantwortung als Ballast aus.“ Die endgültige Bewertung des Sachverhaltes erfolgt dann in der jeweiligen Fachabteilung, bei Patentrecherchen gemeinsam mit der Patentabteilung.

Ein weiterer, wesentlicher Teil ihrer Tätigkeit ist die Bereitstellung von Endusersystemen für alle BASF-Mitarbeiter. In diesen Systemen wird alles aufbereitet, was schnell und einfach zu finden ist. Ulrike Esswein schult die Kollegen in der Nutzung dieser Datenbanken für die Selbstrecherche. Außerdem beobachten sie und ihre Kollegen aus der wissenschaftlichen Information den Markt für Informa-



Als Information Professional für den Bereich Pflanzenschutz des wissenschaftlichen Informationsmanagements der BASF SE unterstützt Dr. Ulrike Esswein ihre Kollegen aus Forschung und Entwicklung, Marketing oder Produktion durch Beratung und Bereitstellung von maßgeschneiderten Informationslösungen. Wenn eine Information angefordert wird, spricht Esswein zunächst persönlich mit den Kollegen der anfordernden Abteilung darüber, wie man das Informationsbedürfnis befriedigen kann. Foto: BASF

tionstechnologie genau. „Wir arbeiten mit Firmen zusammen, die für uns interessant sind, kaufen Systeme und entwickeln diese auch weiter.“ Eine neue Entwicklung sei beispielsweise die Aufbereitung großer Datenmengen anhand semantischer Methoden. Hier werden die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Begrifflichkeiten hinterlegt und ständig weiterentwickelt. So können immer größere Datenmengen strukturiert zugänglich gemacht werden.

Eine ständige Optimierung, die aufgrund der Fülle der Daten und der Sprachenvielfalt unerlässlich ist. So gibt es weltweit 70 Millionen Patente. Allein 2011 sind zwei Millionen neue Patente dazugekommen. Von den Patentämtern werden die Daten in die Informationssysteme eingespeist. Entscheidend ist jedoch nicht nur der Originaltext des Patentes, sondern die Aufbereitung dieses Wissens in den Datenbanken. Die Datenbankhersteller belegen die Strukturen und Sachverhalte deshalb mit Deskriptoren und Patentklassifikationen.

Tiefer gehen

Ulrike Esswein arbeitet mit den unterschiedlichsten Menschen aus allen Bereichen des Unternehmens zusammen. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie Kundenorientierung sind deshalb in ihrem Job eine wichtige Voraussetzung. Genauso wichtig sei jedoch analytisches Denken: „Es liegt an mir,

das Informationsbedürfnis und die Fragestellung richtig zu analysieren und die Diskussion so zu führen, dass sie den Kollegen einen Mehrwert bringt.“ Auch auf Gründlichkeit und Beharrlichkeit legt Esswein großen Wert: „Ich muss ein Interesse daran haben, tiefer zu gehen.“ Gleichzeitig müsse man aber auch flexibel sein und erkennen, wann man nicht in die Tiefe gehen müsse, um Dinge nicht unnötig zu verkomplizieren.

Ulrike Esswein nimmt sich während des Gesprächs zuweilen einen Moment Zeit, bevor sie antwortet. Auf das Interview hat sie sich genau vorbereitet. Handschriftliche Notizen liegen vor ihr. Sie wählt ihre Worte mit Bedacht, möchte präzise erläutern und strukturiert vorgehen. Freundlich wendet sie sich ihrer Gesprächspartnerin aufmerksam und konzentriert zu, während sie lacht und interessierte Rückfragen stellt. Erstaunlich, wie genau sie die persönlichen Charakteristika verkörpert, die sie im Moment selbst als bezeichnend für ihr Berufsfeld aufführt.

Esswein arbeitet seit 25 Jahren im wissenschaftlichen Informationsmanagement für die BASF. Ihr Job begeistert sie nach wie vor: „Dieser Beruf entwickelt sich immer weiter.“ Sie sei immer an den neuesten Forschungsgebieten und Innovationen der BASF beteiligt. Auch die Informationstechnologie und Methodik veränderten sich kontinuierlich. „Das ist eine solche Herausforderung, dass es auch nach so langer Zeit noch spannend ist.“

AUSLANDSENTSENDUNG

Headquarter ticken anders als Töchter

Die Zahl der Auslandsentsendungen ist laut einer Studie der Unternehmensberatung MERCER in den vergangenen Jahren trotz Wirtschafts- und Finanzkrise weiter gestiegen. Dr. Volker Schmidt, Leiter der Produktentwicklung einer Business Unit bei der tesa SE in Hamburg, war bereits zwei Mal für längere Zeit beruflich im Ausland. Im Interview mit dem VAA Magazin spricht er über Mentalitätsunterschiede, Karriereentwicklung und den Blick auf die eigene Kultur.

VAA Magazin: Die Zahl der Auslandsentsendungen steigt seit Jahren. Welchen Grund sehen Sie dafür?

Schmidt: Viele Unternehmen folgen ihren Kunden und Märkten. Das sind Vertriebsorganisationen, technische Serviceeinheiten und schließlich auch Produktion und F+E. Für die tesa SE geht es bei Erweiterungen von Auslandsengagements primär um Kundennähe.

VAA Magazin: Sie selbst waren nach einer mehrjährigen Entsendung in den neunziger Jahren nach Japan von 2005 bis 2010 erneut beruflich in Asien tätig. Wie kam es dazu?

Schmidt: Ich war damals Bereichsleiter in der Forschung und Entwicklung bei tesa. Für die Stelle in Asien habe ich damals einen jüngeren Kollegen ins Gespräch gebracht, weil das eine gute Entwicklungsposition im Bereich F+E-Management gewesen wäre. Als der Kollege dann aus persönlichen Gründen nicht konnte, sagte unser Industrievorstand sinngemäß zu mir: „Dann musst Du es wohl selber machen.“ Vielleicht ist das im Alter von 49 Jahren nicht mehr ganz selbstverständlich, aber die Erfahrung der ersten Entsendung und ein bestehendes Netzwerk in Asien haben mir die Zustimmung leichter gemacht.

VAA Magazin: Wie haben Sie sich auf diesen Auslandsaufenthalt vorbereitet?

Schmidt: Zwischen der Entscheidung, das Angebot des Unternehmens anzunehmen, und der Abreise lag etwa ein halbes Jahr. Mit den Sortimenten der asiatischen Werke war ich teilweise schon vertraut und konnte in der Vorphase der Entsendung die noch vorhandenen Lücken schließen. Die notwendigen Kontakte wie deutsche Schule und Wohnungsmakler wurden von der HR-Abteilung in der Unternehmenszentrale und von tesa in Singapur bereitgestellt. Zum Entsendungspaket gehörte auch ein einwöchiger Orientierungstrip mit der Familie. Gerade bei meinen beiden älteren Töchtern hat das die Unsicherheit genommen und zu einer positiven Erwartungshaltung geführt. Beim Orientierungstrip fiel auch schon die von der ganzen Familie getragene Entscheidung über den Wohnsitz.

VAA Magazin: Laut VAA-Einkommensumfrage zeichnen sich Führungskräfte auf höheren Stufen durch häufigere Auslandsaufenthalte im Beruf aus. Werden im Ausland Kompetenzen erworben, die das rechtfertigen?

Schmidt: Die Auslandstöchter sind häufig kleiner. Das heißt, man hat mehr Einblicke in die benachbarten Bereiche, weiß also auch eher, an welchen Projekten der Kollege im Controlling oder im Materials Management eigentlich genau arbeitet. Zudem bestehen häufig größere Entscheidungsspielräume, die individuell gefüllt werden können und müssen. Die Verantwortung



Dr. Volker Schmidt baute zwischen 1993 bis 1995 für die damalige tesa-Sparte der Beiersdorf AG ein Technical Center in Yokohama (Japan) auf. Nach seiner Rückkehr wurde er Bereichsleiter der Klebstoffentwicklung in der tesa-Sparte bei Beiersdorf, die 2001 als eigenständige Tochtergesellschaft in der Beiersdorf-Gruppe unter dem Namen tesa AG (spätere tesa SE) ausgegründet wurde. Von 2005 bis 2010 arbeitete Schmidt als Leiter der Forschung und Entwicklung Asien in Singapur und Suzhou (China). Heute ist er bei der tesa SE als Leiter der Produktentwicklung einer Business Unit mit Kundenswerpunkt in Asien tätig. Foto: VAA

für das Geschäft ist nicht auf viele Köpfe verteilt und man ist öfter auch ganz allein gefordert. Durch Teiladaptation von Denkweisen anderer Kulturkreise kann das Verhaltensrepertoire bereichert werden. Und es wird Problemlösungskompetenz unter ungewöhnlichen oder erschwerten Rahmenbedingungen erworben.

VAA Magazin: Wie haben Sie den viel zitierten „Mentalitätsunterschied“ zwischen Europa und Asien wahrgenommen?

Schmidt: Generell werden in der Abwägung zwischen Chancen und Risiko in Asien eher die Chancen gesehen. Neue Technologien werden in fast spielerischer Weise adaptiert. Ein anderer wichtiger Unterschied sind Problemlösungsstrategien. Da kann man aber China und Japan nicht über einen Kamm scheren. Während ich Japaner eher in Bottom-up-Lösungsstrategien erlebt habe, erwarten chinesische Mitarbeiter, auch solche mit Hochschulabschluss und einer gewissen Berufserfahrung, oft zunächst den Input des Vorgesetzten. Am Anfang erscheint vieles befremdlich. Man lernt aber von den Ergebnissen her, dass andere Methoden nicht notwendigerweise schlechter sein müssen, oft ganz im Gegenteil!

VAA Magazin: Können Sie ein Beispiel geben?

Schmidt: In Asien ist die Beziehungsebene wichtig. Man darf also nicht überrascht sein, wenn das erste Geschäftsmeeting mit einem neuen Partner sich auf scheinbare Banalitäten beschränkt. Dabei wird unter anderem abgeklopft, ob eine hinreichende Vertrauensbasis für gemeinsame Geschäfte besteht. Ein auffälliger Unterschied ist auch, wer in Meetings redet, zumindest wer welche Gesprächsphasen bestreitet. In Deutschland eröffnet typischerweise der Chef das Gespräch, bestreitet dann aber auch weite Teile der Diskussion. Damit wird die Verhandlungsposition recht klar definiert, was erst einmal auch kein Nachteil ist. Die Position ist aber in der Folge nur schwer – zumindest ohne Gesichtsverlust – zu „justieren“. Vor allem in Japan, häufig aber auch in China, macht der Chef die Eröffnung und danach reden erst einmal die Fachleute. Der Vorteil dabei ist, dass die für die Entscheidung relevanten Fakten auf

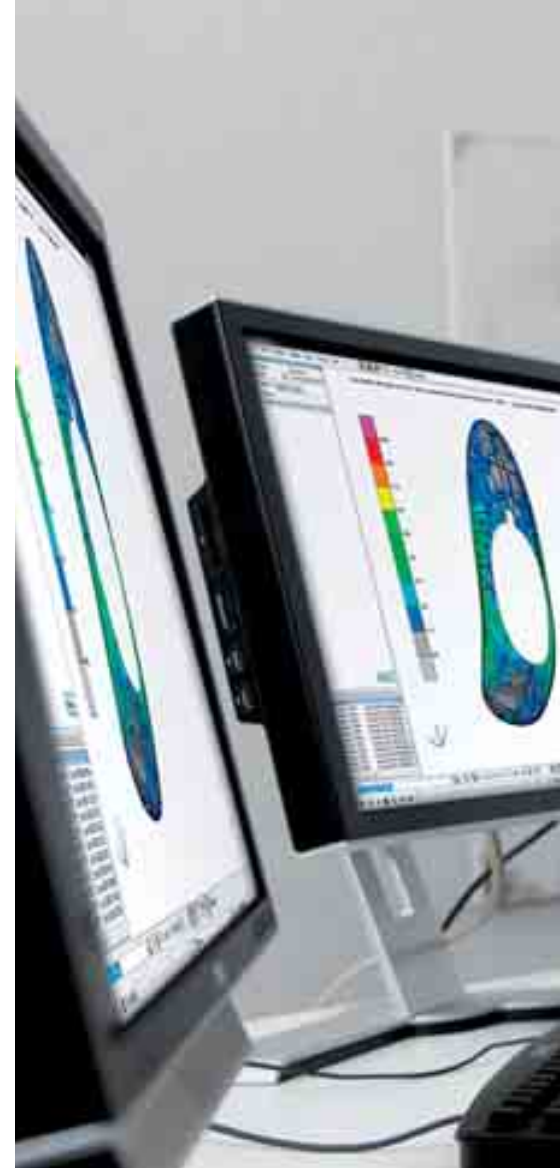
den Tisch kommen und ein „Findungsprozess“ ermöglicht wird. Die Chefebene kann, wenn erforderlich, nachkorrigieren, und zwar ohne Gesichtsverlust für sich.

VAA Magazin: Sie waren sowohl längere Zeit in Japan als auch in China. Was sind die größten Unterschiede bei der Arbeit in diesen beiden Ländern?

Schmidt: Bei der Arbeit in Japan ist das Konsensprinzip in der Gruppe auffällig. Themen werden sehr ausführlich erörtert, alle werden einbezogen und im Prozess mitgenommen. Das führt zu einem tiefen Verständnis über das, was gemacht und wie es gemacht werden soll. Da die Gruppe gleichgerichtet denkt, ergibt sich dann eine große Zielstrebigkeit in der Umsetzung und die Detailliertheit der Debatte erklärt sicher zumindest zum Teil den hohen Qualitätsanspruch, den Japaner an ihre Arbeit stellen. Allerdings braucht dieser Prozess Zeit, und im Vergleich kommen Chinesen, aber auch Koreaner zu schnelleren Entscheidungen. Positiv habe ich in Japan auch wahrgenommen, dass über hierarchische Grenzen durchweg Schulterchluss besteht. Der zeigt sich in Äußerlichkeiten, wie CEOs in Company-Uniformen, die auch Blue-Collar-Worker tragen, aber auch in dem dichter beieinander liegenden Gehaltsgefüge. Chinesische Mitarbeiter auf gleichem hierarchischem Niveau habe ich untereinander nicht als so stark vernetzt gesehen. Hier passt eher das Bild eines Rades mit den zum Chef führenden Speichen. Die Person des Chefs spielt zum Teil eine größere Rolle als die der Firma. Insoweit unterscheidet sich die Art der Loyalität der Mitarbeiter in beiden Ländern.

VAA Magazin: Laut einer Studie des britischen Economist-Verlages verschiebt sich das Gewicht bei den Entsendungen: Früher mussten geeignete und willige Führungskräfte mühsam gesucht werden, heute wollen viele junge Mitarbeiter freiwillig eine Zeit lang im Ausland arbeiten. Ist das aus Ihrer Sicht ein verständlicher Trend?

Schmidt: Ja. Es geht um die Abrundung des Qualifikationsprofils und um Herausforderungen, die das Salz in der Suppe der beruflichen Entwicklung sind. Ich halte es für wichtig, dass eine Karriere nicht zu „linear“



verläuft, sondern sich eine Führungskraft ein möglichst umfassendes Bild vom Unternehmen gemacht hat. Das muss aber nicht zwingend durch einen Auslandsaufenthalt geschehen. Verschiedene Stationen im Inland, zum Beispiel Forschung und Produktion, können da durchaus gleichwertig sein. Denn da kann der „Kulturunterschied“ genauso groß sein.

VAA Magazin: Die Economist-Studie besagt auch, dass Auslandsentsendungen häufig an Anpassungsproblemen des jeweiligen Partners scheitern. Bei einer „Single-Entsendung“ kann hingegen das Gefühl der Isolation beim Entsendeten zum Problem werden. Wie sind Ihre persönlichen Erfahrungen?

Schmidt: Durchweg positiv. Ich habe mich bei beiden Auslandsaufenthalten ziemlich von der deutschsprachigen Community vor



Die Zahl der Auslandsentsendungen ist laut einer Studie der Unternehmensberatung MERCER in den vergangenen Jahren trotz Wirtschafts- und Finanzkrise weiter gestiegen. Foto: BASF

Ort ferngehalten. Deutsche Freunde habe ich in Deutschland, das wäre für mich keine echte Bereicherung gewesen. Während der ersten Entsendung habe ich meine Frau in Japan kennengelernt; während der zweiten Entsendung sind Frau und Kinder so stark in Singapur heimisch geworden, dass eigentlich kein Familienmitglied Lust hatte, überhaupt nach Deutschland zurückzukehren.

VAA Magazin: Das klingt so, als wäre Ihnen die Rückkehr nach Deutschland aus privater Sicht tatsächlich nicht leicht gefallen. Wie haben Sie nach den relativ langen Auslandsaufenthalten die Wiedereingewöhnung im beruflichen Kontext erlebt?

Schmidt: Das Headquarter tickt anders als die Tochtergesellschaften. Die Repatriierung ist nach beiden Entsendungen der schwierigere Teil gewesen. Ich hatte bei meiner letzten Rückkehr allerdings das

Glück, dass unser gesamtes Dreierteam in der Leitung einer neu gegründeten Business Unit gerade aus Asien zurückkehrte. Der Schwung aus den Erfahrungen der Entsendung konnte so nach Deutschland importiert werden.

VAA Magazin: Schärft ein längerer Auslandsaufenthalt den Blick für die eigene Kultur?

Schmidt: Absolut. Wenn ich die Dynamik der Stadtentwicklung in Metropolen wie Tokio, Singapur oder Shanghai mit der teilweise jahrzehntelangen Diskussion in Deutschland um Infrastrukturprojekte vergleiche, kann einem Bange werden um die langfristige Zukunft unseres Wirtschaftsstandortes. Hier müssen wir als Gesellschaft entscheidungsfähiger werden. Auf der anderen Seite habe ich auch die Vorteile von Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, freier Presse und der Suche nach nachhaltigen

und sozialverträglichen Lebens- und Arbeitsbedingungen zu schätzen gelernt, gerade in Phasen, in denen ich den Eindruck hatte, dass in den Gastländern noch Nachholbedarf existiert.

VAA Magazin: Würden Sie anderen Führungskräften empfehlen, die Möglichkeit zu einer Auslandsentsendung wahrzunehmen, wenn sie sich bietet?

Schmidt: Ich persönlich habe jedenfalls sehr positive Erfahrungen gemacht. Allerdings erfolgte meine Entsendung nach den tesa-Entsenderichtlinien, die meines Erachtens auch im Vergleich zu größeren Unternehmen der Branche sehr wettbewerbsfähig sind. Der VAA muss die Veränderung solcher Richtlinien im Auge behalten. Es gibt bereits „Expatriate-Light“ Programme, die weit weniger Leistungen enthalten und durchaus zur dominanten Form werden könnten.

Zahl der Risikomeldungen für Medizinprodukte gestiegen

Nach Angaben des Bundesinstituts für Arzneimittel und Medizinprodukte hat sich die Zahl der Risikomeldungen für Medizinprodukte in den letzten zehn Jahren von 2.019 auf 6.138 erhöht. Dies stellte die Bundesregierung in einer Antwort auf eine Kleine Anfrage der Fraktion Die Linke im Deutschen Bundestag fest. Zwar lägen keine Erkenntnisse über die Anzahl nicht gemeldeter Vorkommnisse vor, doch es bestehe der Verdacht auf eine „relativ große Dunkelziffer“. Bezüglich des Marktzugangs und der Kontrolle von Medizinprodukten sieht die Bundesregierung jedoch keinen Bedarf für eine Verschärfung oder grundsätzliche Änderung des Medizinprodukte-rechts, auch nicht durch den jüngsten Skandal um fehlerhafte Brustimplantate. Vielmehr sei es notwendig, die derzeit geltenden rechtlichen Anforderungen „stringent und innerhalb des Europäischen Wirtschaftsraumes einheitlich“ zu beachten. Die zuständigen Behörden seien hier in der Pflicht, von ihren Kontrollmöglichkeiten umfassend Gebrauch zu machen.



Foto: DAK/Wigger

FuE-Ausgaben steigen

In den letzten Jahren haben deutsche wie ausländische Unternehmen ihre Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) in Deutschland stetig gesteigert, so eine Untersuchung des Deutschen Institutes für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin). Demnach lagen die Aufwendungen 2009 bei 45 Milliarden Euro – ein Drittel mehr als 2001. In der Pharmabranche betrug der Anteil der FuE-Ausgaben im Ausland 54 Prozent, in der Chemie nur 25 Prozent. Beim Forschungssaldo liegt Deutschland mit vier Milliarden Euro im Plus. Während die FuE-Aufwendungen deutscher Unternehmen im Ausland stagnierten, haben ausländische Firmen ihre Forschungsaktivitäten in Deutschland deutlich erhöht. Laut DIW verfügt Deutschland dank seiner über die Jahre gewachsenen Forschungscluster über ein einmaliges Netzwerk. Für umfängliche Auslagerungen sehen die Wirtschaftsforscher keine Hinweise: Der Forschungsstandort sei sehr leistungsstark und könne nicht beliebig transferiert werden.

Pensionärsumfrage startet im Juli

Im Juli erhalten alle VAA-Pensionäre per Post den Fragebogen für die Pensionärsumfrage 2012. Die Umfrage verschafft einen wichtigen Überblick über die Altersversorgung und deren Entwicklung in der Chemie. Das sinkende Rentenniveau und die steigende Lebenserwartung der Bevölkerung lassen den finanziellen Bedarf der Rentnerhaushalte weiter wachsen und gleichzeitig erhebliche Versorgungslücken im Alter erwarten. Daher muss der VAA diese Trends aufspüren, um im Interesse seiner Mitglieder rechtzeitig mit geeigneten Maßnahmen reagieren zu können. Deshalb bittet der VAA um eine hohe Beteiligung. Einsendeschluss ist der 30. September 2012.

Guter Rat: Jobguide Professional

Einen von Journalisten kompetent recherchierten, unabhängigen Marktüberblick bietet der aktuelle Jobguide Professional 2012. Als branchenübergreifender Karriereratgeber für Fach- und Führungskräfte informiert der Jobguide zu allen Fragen rund um eine erfolgreich geplante Berufslaufbahn, Arbeitgeber und Gehälter. Angereichert wird der über 300 Seiten starke Ratgeber mit Interviews von Experten für Management, Psychologie und Arbeitsrecht sowie mit Porträts ausgewählter Unternehmen. Alle Infos, Tipps und das E-Book gibt es kostenlos zum Download unter www.vaa.de/netzwerk/karriere.



Quelle: matchboxmedia

Neues Kreislaufwirtschaftsgesetz in Kraft

Lange hatten Regierung, Opposition, Bund und Länder um eine Reform des Abfallrechts gerungen, bis sich der Vermittlungsausschuss im Februar auf einen Kompromiss zum neuen Kreislaufwirtschaftsgesetz einigte: Nun ist das „Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Bewirtschaftung von Abfällen“ (KrWG) seit Juni offiziell in Kraft. Es setzt die europäische Abfallrahmenrichtlinie in nationales Recht um und ersetzt das mehrfach novellierte Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz von 1994.

Insgesamt wird die Position von Städten und Gemeinden durch das neue KrWG gefestigt. So müssen die Kommunen privatwirtschaftlich organisierte Konkurrenz bei der Abfallentsorgung nur dann akzeptieren, wenn die gewerbliche Sammlung und Verwertung „wesentlich leistungsfähiger“ ist. Bislang reichte für die Zulassung privater Entsorger der Nachweis der Gleichwertigkeit ihrer Sammelleistung aus. Des Weiteren ist im Gesetz eine klare



Foto: Ropable

Abfallhierarchie festgeschrieben, derzufolge Abfallvermeidung oberste Priorität vor der Vorbereitung zur Wiederverwertung, dem Recycling, der sonstigen Verwertung – darunter fällt auch die energetische Verwertung – und der Abfallbeseitigung genießt. Ausnahmen in der Rangfolge sind unter Berücksichtigung des Vorsorge- und

Nachhaltigkeitsprinzips möglich, und zwar ausgehend von den Auswirkungen auf Mensch und Umwelt über den gesamten Lebenszyklus des Abfalls. Dazu zählen die zu erwartenden Emissionen, das Maß der Schonung natürlicher Ressourcen, der energetische Aufwand und die Anreicherung von Schadstoffen.

Anonym bewerben: Vorteile für Frauen und Migranten

Anonyme Bewerbungsverfahren wirken. Diesen Schluss zieht die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) aus einem groß angelegten Pilotprojekt, an dem sich fünf Unternehmen und drei Behörden beteiligt haben. Demnach haben potenziell benachteiligte Arbeitnehmergruppen wie jüngere Frauen mit Berufserfahrung und Migranten bei anonymisierten Bewerbungen tendenziell bessere Chancen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, als bei herkömmlichen Verfahren. Nicht Aussehen, Geschlecht oder Herkunft, sondern die Qualifikation der Bewerber sei entscheidend gewesen, so ADS-Leiterin Christine Lüders. Nach Ansicht der Projektleiter fiel auch das Urteil der beteiligten Personalverantwortlichen größtenteils positiv aus. Zudem habe die Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren, die beispielsweise in den USA längst zum Standard gehören, vielerorts eine konstruktive Auseinandersetzung mit bisherigen Rekrutierungspraktiken gefördert.

Im Rahmen des Projektes hatten die Arbeitgeber – darunter auch die Deutsche Post, die Deutsche Telekom, Procter & Gamble und die Arbeitsagentur Nordrhein-Westfalen – auf Fotos sowie Angaben von Namen, Alter, Geschlecht, Familienstand und Herkunft verzichtet. Aus einem Pool von über 8.550 anonymisierten Bewerbern wurden dabei zwischen November 2010 und Dezember 2011 insgesamt 246 Stellen neu besetzt.

Mehr auf  PINKO

VAA-Mitglieder finden unter <https://pinko.vaa.de> eine Zusammenfassung des Projekts zum Download.

MINT-Promotionen an der Spitze

Dem Fachbericht "Promovierende in Deutschland" zufolge lag die Zahl der Promovenden an deutschen Hochschulen im Wintersemester 2010/2011 bei rund 200.400. An der Spitze der beliebtesten Promotionsfächer befindet sich der Bereich Mathematik/Naturwissenschaften mit etwa 58.400 Doktoranden (29 Prozent), gefolgt von Ingenieurwissenschaften mit 44.500 (22 Prozent) und den Sprach- und Kulturwissenschaften mit circa 38.700 (19 Prozent). Dabei war der Anteil der eingeschriebenen Promotionsstudenten mit 104.000 fast genauso hoch wie der Anteil der externen Promovenden. Insgesamt wurden im Jahr 2010 25.600 Promotionen erfolgreich abgeschlossen. Die Ergebnisse basieren auf Stichprobenerhebungen bei Professoren und Doktoranden. Weitere Informationen sind im Fachbericht dargestellt, der auf PINKO im Bereich Leseempfehlungen zum Download bereitsteht.

Nachrichten aus Forum F3



Gute Führung, gutes Klima

Ein nachhaltig gutes Führungsklima ist dann möglich, wenn Leistung und Leistungsfähigkeit ganzheitlich geplant und gesteuert werden, so die Quintessenz einer gemeinsamen Vortrags- und Diskussionsveranstaltung von VAA und Forum F3 am 15. Mai in Köln. Dabei gilt es, vor allem auch zukunftsorientierte, nichtfinanzielle Aspekte einzusetzen. Getreu dem Titel der Veranstaltung „Führung macht den Unterschied: Wie Sie durch effektive Führung das Potenzial Ihrer Mitarbeiter zur Entfaltung bringen“ hob der Referent des Abends Jörg Rumpf, Vice President bei der HayGroup, die Bedeutung einer Führungskraft für das Arbeitsklima hervor. „Fakten belegen: Bis zu 30 Prozent der Unterschiede im Ergebnis lassen sich aus dem Klima erklären, das die Führungskraft schafft.“ Eigentlich müsse es, so Rumpf, nicht „Führung macht den Unterschied“, sondern „die Führungskraft macht den Unterschied“ heißen.

Statistik zur Sache

Zahlen aus einer Stichprobe von 3.141 Führungskräften mit einem Querschnitt internationaler Unternehmen über alle Industriebereiche: Führungskräfte demotivieren ihre Mitarbeiter durch:

- mangelnde Klarheit (49 Prozent)
- mangelnde Standards (41 Prozent)
- mangelnde Flexibilität (50 Prozent)
- mangelnde Verantwortung (36 Prozent)
- falsche Belohnung (53 Prozent)
- schlechtes Team Commitment (45 Prozent)

FECCIA: Leroux neuer Präsident

Auf der Generalversammlung des Europäischen Führungskräfteverbandes Chemie FECCIA ist Dr. Roland Leroux zum neuen Präsidenten gewählt worden. Damit löst VAA-Vorstandsmitglied Leroux den langjährigen FECCIA-Präsidenten François Vincent vom französischen Führungskräfteverband Chemie (CFE-CGC Chimie) ab. In ihren Ämtern als Vizepräsidenten bestätigt wurden der 1. Vorsitzende des VAA Dr. Thomas Fischer sowie Philippe Jaeger vom CFE-CGC Chimie. Neu hinzugekommen ist Giorgio Oberrauch vom italienischen Führungskräfteverband FEDERMANAGER, der den Posten des Vizepräsidenten von seinem Verbandskollegen Gianluigi Possanzini übernommen hat. Mit Antonio Paranhos-Neto (ebenefalls CFE-CGC Chemie) ist auf der Generalversammlung Ende Mai in Berlin auch ein neuer Generalsekretär gekürt worden. Als Stellvertreter fungiert der VAA-Geschäftsführer und Leiter des Büros Berlin Stefan Ladeburg,

Neben organisatorischen Fragen wurden auf der Versammlung der europäischen Chemie-Führungskräfte auch zahlreiche Inhalte für die Zukunft diskutiert: Im Zentrum der künftigen FECCIA-Strategie stehen unter anderem die Herausforderungen für die wirtschaftliche Entwicklung der Chemieindustrie in Zeiten der Finanz- und Schuldenkrise sowie das Erwerbsleben im Alter (active ageing). Zu diesem aufgrund des demografischen Wandels immer wichtiger werdenden Schlüsselthema arbeitet die FECCIA gemeinsam mit den europäischen Sozialpartnern an einem wissenschaftlich begleiteten und von der EU geförderten Projekt. Ebenfalls im Fokus: die Erweiterung der FECCIA innerhalb Europas. Dazu stehen noch im Laufe des Jahres Gespräche mit den Führungskräften der schwedischen Chemiebranche an.



tegie stehen unter anderem die Herausforderungen für die wirtschaftliche Entwicklung der Chemieindustrie in Zeiten der Finanz- und Schuldenkrise sowie das Erwerbsleben im Alter (active ageing). Zu diesem aufgrund des demografischen Wandels immer wichtiger werdenden Schlüsselthema arbeitet die FECCIA gemeinsam mit den europäischen Sozialpartnern an einem wissenschaftlich begleiteten und von der EU geförderten Projekt. Ebenfalls im Fokus: die Erweiterung der FECCIA innerhalb Europas. Dazu stehen noch im Laufe des Jahres Gespräche mit den Führungskräften der schwedischen Chemiebranche an.

Nano-Schwamm saugt Öl aus Meer

Forscher an der texanischen Rice University in Houston ist es gelungen, einen extrem wasserabweisenden, aber ölabsorbierenden Nano-Schwamm bestehend aus Kohlenstoff-Bor-Röhrchen zu entwickeln. Diese ferromagnetischen Nanostrukturen sind leicht steuerbar und eignen sich bestens zum Einfangen von ausgelaufenem Erdöl auf hoher See. Der Clou: Aus jedem der Schwämme kann das Öl wieder herausgequetscht und recycelt werden – und das bis zu 10.000 Mal. Doch den Wissenschaftlern um Daniel P. Hashim geht es nicht nur ums Petroleum: Auch als Material für leichtere Batterien, als Gerüst für künstliches Knochengewebe oder sogar als Filtermembran könnten die Nanowinzlinge, die bis zum Hundertfachen ihres Gewichtes aufnehmen und speichern können, zum Einsatz kommen.

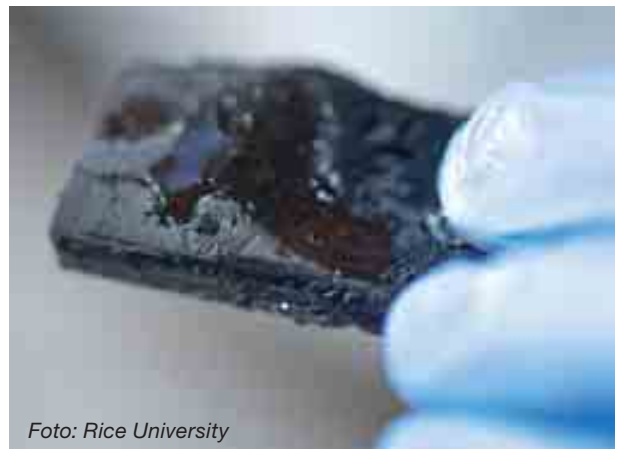


Foto: Rice University

Themen der Zukunft im Visier

Eine Vielzahl von Sprecherausschussmitgliedern und leitenden Angestellten aus zahlreichen Branchen der deutschen Wirtschaft ist Anfang Mai in Berlin zum zweiten Sprecherausschusstag zusammengelassen.



Zhenrong Liu, Head of Human Resources der LANXESS AG, war der diesjährige Eröffnungsdredner des Sprecherausschusstages im Haus der Commerzbank am Pariser Platz. Er hob die zentrale Rolle wirksamer Performance-Management-Systeme hervor. Fotos: Peter Himself

Zum Auftakt der zweitägigen Veranstaltung zog Zhengrong Liu, Global Head of Human Resources der Lanxess AG die Zuhörer in seinen Bann. Sein Vortrag begann mit der These: „Führung und nicht Corporate Governance steht im Mittelpunkt der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.“ Sein Credo lautete: Mehr Vertrauen, weniger Regelwerk. Er hob in diesem Zusammenhang die zentrale Rolle von wirksamen Performance-Management-Systemen hervor. Liu setzte sich mit Nachdruck dafür ein, harte Governance-Elemente wie kodifizierte Regelungen oder Vorschriften zur Überwachung mit weicheren Governance-Elementen wie Vertrauen in Einklang zu bringen.

Der erste von insgesamt drei Themenblöcken widmete sich aktuellen Vergütungstrends bei Führungskräften. Zu aktuellen Trends bei Stellenbewertungssystemen trug Dr. Hans-Georg Blang von Kienbaum Consultants vor. Er führte unter anderem aus, dass Stellenbewertungssysteme neben der Vorzeichnung von

Führungslaufbahnen auch zunehmende Bedeutung für Projekt- und Expertenlaufbahnen gewinnen.

Zur Frage, welche Zukunft aktienbasierte Longterm-Incentive-Programme angesichts volatiler Börsenmärkte haben, lieferte Bernd Thomaszik, Partner bei Mercer Deutschland, die passenden Antworten. So zählt zu seinen Befunden, dass in 27 von 30 DAX-Unternehmen Long-Term-Incentive-Pläne nach wie vor fast flächendeckend verbreitet seien. Es zeige sich aber eine Tendenz einer zunehmenden Orientierung an eindeutigen Performance-Zielen sowie eine stärkere Berücksichtigung nachhaltiger Entwicklungsziele.

Professor Dirk Sliwka von der Universität zu Köln widmete sich anhand aktueller wissenschaftlicher Studien der Frage nach der Wirksamkeit und den Grenzen leistungsbezogener Vergütungssysteme. Unter anderem präsentierte er empirische Belege dafür, dass großzügige Bonussys-

teme zwar die Motivation steigern, dieser Effekt aber nicht immer nachhaltig sei. Darüber hinaus sei eine leistungsbezogene Differenzierung bei der Bonusvergabe zwar notwendig, doch dürfe diese nicht zu fein ausdifferenziert sein.

Ein konkretes Fallbeispiel für leistungs- und zielorientierte Vergütungssystematik lieferte der Leiter Personalwirtschaft der BMW Group Johannes Trauth.

Am zweiten Veranstaltungstag standen Management- und Standortfragen auf



der Tagesordnung. Im Themenblock „Interkulturelle Kompetenzen“ stellte Tim Fabian Besser von der Besser International GmbH die Besonderheiten des täglichen Lebens und Arbeitens in einem der aufstrebenden BRICS-Staaten Brasilien vor. Ihm folgte Wolfgang Jockusch von der BAMIK GmbH, der zu den Herausforderungen einer gelungenen interkulturellen Zusammenarbeit in virtuellen Teams sprach. Einen praxisbezogenen Blick auf die Sprecherausschussarbeit in einem internationalen Konzern warf Oliver Coenberg, Leitung Personal Forschung und Entwicklung Sanofi Deutschland. Am Beispiel der Sanofi Deutschland GmbH berichtete Coenberg, wie der notwendige Austausch zwischen der ausländischen Konzernspitze und den deutschen Sprecherausschussgremien sicher gestellt werden kann.

Stark politisch geprägt war dagegen der dritte Themenblock zum Thema Energie- und Rohstoffversorgung. Den Anfang machte Dr. Carsten Rolle, Abteilungsleiter Energiepolitik beim Bundesverband der Deutschen Industrie. Er stellte die aktuellen Herausforderungen für rohstoffabhängige Unternehmen vor und formulierte konkrete Forderungen an die Politik. Dazu zählt insbesondere eine Diversifizierung und langfristige Gestaltung der Lieferbeziehungen. Auch die aktuellen Sorgen über einen Anstieg der Strompreise und die Verlässlichkeit der Stromversorgung kamen zur Sprache. Hier auf antworteten für die Regierung zunächst Dr. Georg Nüsslein, energiepolitischer Sprecher der CSU-Landesgruppe im Deutschen Bundestag, sowie für die Opposition Ingrid Nestle, energiepolitische Sprecherin der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen.

Die anschließende Debatte mit dem Auditorium war lebhaft und konstruktiv. Beide Parlamentarier nahmen die erhaltenen Rückmeldungen über die Herausforderungen der laufenden Energiewende in der unternehmerischen Praxis bereitwillig auf und kündigten an, den bei der Veranstaltung begonnenen Dialog fortzusetzen.

Den Schlusspunkt der Veranstaltung setzte ein Vortrag des wirtschaftspolitischen Sprechers der SPD-Bundestagsfraktion Garrelt Duin zum Thema „Mitbestimmung als Bestandteil nachhaltiger erfolgrei-

cher Wirtschaftspolitik“. Angesichts der guten Resonanz auf die Veranstaltung wird das Führungskräfte Institut (FKI) die im Jahr 2011 begonnene Veranstaltungsreihe auch im nächsten Jahr fortsetzen. Die Arbeiten am Programm des Sprecherausschusstages 2013 beginnen noch im Sommer.

Voraussichtlich bis Ende August erscheint eine Dokumentation der Veranstaltung als PDF-Broschüre auf der Veranstaltungswebseite www.sprecherausschusstag.de.



Dr. Wolfgang Bruckmann bei der Eröffnung des Frühlingfestes. Im Hintergrund links von ihm: seine Exzellenz der Botschafter der Republik Korea Moon Tae Young. Foto: Peter Himself

ULA-Frühlingfest: Willkommenskultur schaffen

Das jährliche Frühlingfest des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA schafft einen Ort der Begegnung für Vertreter der ULA-Mitgliedsverbände, der Bundesregierung und des Bundestags sowie der Unternehmen, Verbände, Medien und Wissenschaft. In diesem Jahr folgten rund 200 Personen der Einladung, darunter die Parlamentarischen Staatssekretäre Hartmut Koschyk (Bundesministerium der Finanzen) und Hans Joachim Fuchtel (Bundesministerium für Arbeit und Soziales). Die Wahl von Botschaftern europäischer und außereuropäischer Staaten als Austragungsort weitet den Horizont über die nationale Politik hinaus. Gastgeber des ULA-Frühling-

festes war in diesem Jahr die Botschaft der Republik Korea. So wurde die Anwesenheit zahlreicher Repräsentanten der koreanischen Außenhandelsorganisation KOTRA sowie weiterer koreanischer Unternehmen auch für persönliche Gespräche rege genutzt. In seiner Ansprache lobte Botschafter Moon Tae Young die engen wirtschaftlichen und politischen Beziehungen zwischen Deutschland und der Republik Korea. ULA-Präsident Dr. Wolfgang Bruckmann sprach sich für weitere Erleichterungen beim Zuzug ausländischer Fachkräfte aus und forderte von Wirtschaft und Politik mehr Anstrengungen bei der Schaffung einer echten „Willkommenskultur“.

KOMMENTAR DR. WOLFGANG BRUCKMANN, PRÄSIDENT

Wettbewerb stärken!

Der jüngste Wahlausgang in Nordrhein-Westfalen lässt eine rot-grüne Koalition im Bund wieder in den Bereich der Möglichkeiten rücken. Damit wird auch das Konzept einer Bürgerversicherung im Bereich der Krankenversicherungen wieder auf die Agenda kommen. Für Führungskräfte wäre eine solche Reform mit erheblichen Belastungen verbunden. In nahezu allen Varianten sieht dieses Modell neben der Einbeziehung der heute noch privat versicherten Beschäftigtengruppen in eine gesetzliche Pflichtversicherung auch eine An- oder sogar Aufhebung der Beitragsbemessungsgrenze vor.



Dr. Wolfgang Bruckmann

Der Deutsche Führungskräfteverband ULA wird daher erneut das Gespräch mit SPD und Bündnis 90/Die Grünen suchen, um für einen Fortbestand des wettbewerblichen Nebeneinanders von privater Krankenversicherung (PKV) und gesetzlicher Krankenversicherung (GKV) zu werben. Das zweigliedrige System hat dazu beigetragen, dass wir in Deutschland immer noch ein im Vergleich zu anderen EU-Staaten sehr leistungsstarkes Gesundheitssystem haben. Die privaten Versicherungen sind auch keine Angebote ausschließlich für wohlhabende Eliten. Darauf weise ich gern hin, da zum Beispiel auch viele Beamte und Selbstständige aller Einkommensgruppen dort abgesichert sind.

Natürlich besteht auf beiden Seiten kontinuierlicher Reformbedarf. Die GKV bleibt bis heute überzeugende Antworten auf einen Umgang mit demografiebedingt kontinuierlich steigenden Ausgaben schuldig. Die kapitalgedeckte PKV ist hier besser aufgestellt.

Im Gegenzug stehen auch PKV-Unternehmen im Augenblick durch stark steigende Beiträge in einigen Tarifen vor Problemen. Diese sind nur zum Teil auf eine Gängelung durch den Gesetzgeber in den letzten Jahren zurückzuführen. Auch hausgemachte Ursachen sind am Werk. Vereinzelt wurden Einstiegstarife nicht mit der gebotenen Seriosität kalkuliert. Besonders schwerwiegend wirkt sich aber die im Vergleich zur GKV zu schwache Position privater Versicherungen bei Preisverhandlungen mit Gesundheitsdienstleistern aus.

Die Antwort auf diese Probleme kann jedoch nicht lauten: weniger Kapitaldeckung und weniger Wettbewerb. Ein geschütztes Biotop mag in der Natur Sinn ergeben – in einer vor Wettbewerb geschützten Bürgerversicherung würde es Stillstand und Schwächung bedeuten. Und genau das können wir uns angesichts der demografischen Belastungen nicht erlauben.

Herzlichst Ihr

Wolfgang Bruckmann

ULA INTERN

ULA-Netzwerk wächst weiter

Auf seiner Verbandsversammlung am 9. Mai in Berlin hat der Deutsche Führungskräfteverband ULA den Medizin-Management-Verband (Vereinigung der Führungskräfte im Gesundheitswesen e. V.) als neuen Mitgliedsverband aufgenommen. Damit erhöht sich die Zahl der im ULA-Netzwerk zusammengeschlossenen Verbände für Führungskräfte und hochqualifizierte Arbeitnehmer auf zwölf.

„Der Medizin-Management-Verband bündelt in beeindruckender Weise Erfahrungen und Sachverstand aus einem der wichtigsten, wenn nicht sogar dem wichtigsten Wachstumsmarkt der Zukunft“, äußerte sich ULA-Präsident Dr. Wolfgang Bruckmann aus Anlass des Beitritts. „Wir freuen uns auf einen intensiven fachlichen Austausch zwischen den Medizinführungskräften und den von uns vertretenen Mitgliedern aus anderen Branchen.“ Gerade mit Blick auf wichtige Weichenstellungen in der Gesundheitspolitik komme der Beitritt für Deutschlands politische Interessenvertretung der Führungskräfte zur richtigen Zeit, ergänzte Bruckmann.

Auf die fachliche Zusammenarbeit mit dem Deutschen Führungskräfteverband ULA freuen sich auch die Vorstandsmitglieder des Medizin-Management-Verbands Mirko Gründer und Dr. Peter Müller: „Durch diese Zusammenarbeit werden wir Fortbildung, Ideenentwicklung wie auch Interessenvertretung zusätzlich katalytisch befeuern können.“



NOTIZEN AUS BERLIN

ULA bleibt am Ball

Im Arbeits- und Gesellschaftsrecht scheint angesichts der Schuldenkrise zuletzt eine kleine „Reformpause“ eingetreten zu sein. Deswegen setzt sich der Deutsche Führungskräfteverband ULA umso stärker für diese Themen ein und führt die Gespräche mit der Politik kontinuierlich fort.

Gemeinsam mit dem Fraktionsvorsitzenden Rainer Brüderle, seinem Stellvertreter Dr. Heinrich Kolb und dem Fraktionsmitglied Hartfrid Wolff diskutierte der Präsident des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA Dr. Wolfgang Bruckmann. Zur Führungskräftelegation gehörten zudem VAA-Vorstandsmitglied Dr. Roland Leroux und ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme.

In Bezug auf die Unternehmensmitbestimmung bestand Einigkeit zwischen den Gesprächsteilnehmern: Eine angemessene Beteiligung von Vertretern der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat müsse sichergestellt sein.

Konsens bestand auch in der Einschätzung, dass die geplante Reform der europäischen Arbeitszeitrichtlinie nicht zu einer Einbeziehung der leitenden Angestellten in die Regelungen über Höchst-arbeitszeiten – was de facto die Einbeziehung in Systeme der Zeiterfassung bedeutet – führen dürfe.

Ebenso erörtert wurden Schlüsselfragen des Industriestandorts Deutschland, vor allem die Energiewende. Einig waren sich die Gesprächsteilnehmer darin, dass Hindernisse für eine Modernisierung und einen Ausbau der Stromnetze schnellstmöglich ausgeräumt werden sollten.



Teilnehmer des Gespräch bei der FDP-Bundestagsfraktion: Rainer Brüderle (Fraktionsvorsitzender), Dr. Roland Leroux (Vorstandsmitglied VAA – Führungskräfte Chemie, Präsident des Europäischen Führungskräfteverbandes Chemie FECCIA), Dr. Wolfgang Bruckmann (ULA-Präsident), Hartfrid Wolff (Mitglied im Innenausschuss des Deutschen Bundestages), Dr. Heinrich Kolb (Stellvertretender Fraktionsvorsitzender und sozialpolitischer Sprecher).
Foto: ULA

Die Gesprächspartner teilten die Ansicht, dass der in vielen Branchen drohende Fachkräftemangel konkrete Antworten erfordere. Neben anderen Ansätzen könne die Zuwanderung von Fachkräften einen wertvollen Beitrag zu dessen Behebung leisten. Dabei dürfe die Stärkung der Fachkräfteausstattung der Wirtschaft nicht auf Kosten eines notwendigen Ausbaus des mathematisch-naturwissenschaftlichen Fachunterrichts in den Schulen gehen (MINT-Initiative).

Im Gespräch bekräftigten die Vertreter des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA ihren bereits seit Jahren erhobenen Appell nach einer Einführung einer steuerlichen Förderung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in der privaten Industrie. Bereits im Jahr 2009 hatte der Deutsche Führungskräfteverband ULA die im Koalitionsvertrag enthaltenen Ankündigungen als zu vage kritisiert. Bis heute ist die Bundesregierung in dieser Frage untätig geblieben.

Bei der Diskussion sozialpolitischer Themen erneuerten die ULA-Vertreter ihre Kritik am geplanten Betreuungsgeld.

Im Gegenzug äußerten sie Zustimmung zu der in der anstehenden Rentenreform vorgesehenen Flexibilisierung der Hinzuverdienstgrenze (vgl. Seite 45).

Auch außerhalb direkter politischer Gespräche hat der Deutsche Führungskräfteverband ULA in den letzten Wochen zu aktuellen Themen Stellung bezogen. Gegenstände jüngster Pressemitteilungen waren unter anderem

- die Kritik an der Blockade des Steuerpakets durch den Bundesrat – das Reformpaket sieht, unter anderem, erste Schritte zur Eindämmung der „kalten Progression“ vor und trüge damit einer langjährig erhobenen ULA-Forderung Rechnung –,
- die Forderung nach einer „Willkommenskultur“ für ausländische Fachkräfte,
- die Kritik am geplanten Betreuungsgeld und die Forderung, vorhandene finanzielle Mittel stattdessen vorrangig für den Ausbau der Betreuungseinrichtungen und deren kostengünstigere Nutzung derselben einzusetzen.

ALTERSVORSORGE

Zuschussrente passt nicht ins System

Nach der Verabschiedung im Bundeskabinett Ende Mai hat nun auch der Deutsche Bundestag die Beratungen über das „Gesetz zur Anerkennung der Lebensleistung in der Rentenversicherung“ aufgenommen.

Das Gesetz bedarf nicht der Zustimmung des Bundesrats und soll am 1. Januar 2013 in Kraft treten. Herzstück ist die sogenannte Zuschussrente. Sie sieht vor, niedrige Renten der gesetzlichen Rentenversicherung auf ein Niveau von anfänglich rund 870 Euro (West) und 772 Euro (Ost) aufzustocken, sofern der Betroffene die folgenden Voraussetzungen erfüllt:

- mindestens 45 Versicherungs- und 35 Beitragsjahre in der gesetzlichen Rentenversicherung,

- Aufbau einer ergänzenden betrieblichen Altersversorgung oder privaten Altersvorsorge über eine Mindestzahl von Jahren. Diese soll bei Rentenbeginn in 2019 mindestens fünf Jahre, danach stufenweise mehr bis zu einer Mindestdauer von 35 Jahren für Rentenzugänge ab 2049 liegen.

Anfangs sollen die Ausgaben für die Zuschussrente zu über 84 Prozent aus Beitragsmitteln und nur zu 16 Prozent aus Steuermitteln finanziert werden. Bis zum Jahr 2049 soll der Finanzierungsanteil aus Steuermitteln auf maximal 50 Prozent steigen.

Hier setzt die Hauptkritik des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA an. Im Umgang mit dem Risiko der Altersarmut hat der Gesetzgeber stets auf ein zweigliedriges System vertraut: eine vorleistungsbezogene (einkommensorientiert ausgestaltete) gesetzliche Rentenversicherung und eine bedürftigkeitsorientierte, steuerfinanzierte Grundsicherung. Der Deutsche Führungskräfteverband ULA hat daher bereits bei Bekanntwerden der Pläne im Dezember

2011 gefordert, dass jegliche Zuschüsse zu niedrigen Renten ausschließlich aus Steuermitteln finanziert werden müssen. Dass ein Mindestmaß an Eigenvorsorge zur Bedingung für den Rentenzuschuss wird, ist hingegen richtig. Spätestens seit der „Riester-Reform“ muss allen Rentenversicherten klar sein, dass eine angemessene Sicherung des Lebensstandards nur durch eine Kombination aus gesetzlicher Rentenversicherung und einer ergänzenden betrieblichen Altersversorgung und/oder privaten Altersvorsorge möglich ist.

Ein positives Element des Reformpaketes ist die geplante Reform der Hinzuverdienstgrenzen. Derzeit entfällt der Anspruch auf eine volle vorgezogene Altersrente, wenn der Betroffene mehr als 400 Euro verdient. Schon geringe Überschreitungen dieser Grenze führen zu hohen Abschlägen. Dies beeinträchtigt viele ältere Fach- und Führungskräfte im Zeitraum bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze massiv bei beruflichen (Neben-)Tätigkeiten. Des Weiteren behindert dies das von den letzten Bundesregierungen stets wortreich beschworene flexible „Ausgleiten“ aus dem Berufsleben.

Laut Gesetzentwurf würde für eine typische Führungskraft eine Hinzuverdienstgrenze von rund 68.000 Euro abzüglich der jährlichen vorgezogenen Altersrente gelten. Bei einer vorgezogenen Altersrente von 1.750 Euro pro Monat könnten also pro Jahr rund 47.000 Euro brutto hinzuverdient werden. Überschreitungen der Grenze sollen künftig flexibel aufgefangen werden. Jeder „zu viel“ verdiente Euro mindert die vorgezogene Rente nur um einen Euro. Der



Damit künftig auch im Alter die Kasse stimmt, setzt die Bundesregierung auf eine Aufstockung der Rente von langjährig im Niedriglohnbereich Beschäftigten. Voraussetzung: eine durchgängige zusätzliche Eigenvorsorge. Foto: hjschneider – Fotolia

Deutsche Führungskräfteverband ULA würde eine solche Verbesserung begrüßen, fordert von der Bundesregierung aber mehr Mut. Er spricht sich für eine ersatzlose Abschaffung der Hinzuverdienstgrenze aus. Ausgeklammert bleibt in der Reform die Angleichung der unterschiedlich hohen Rechengrößen der Rentenversicherung für die östlichen und westlichen Bundesländer. Die Lösung dieses Problems soll offenbar in die nächste Legislaturperiode vertagt werden.

Im Zuge der Diskussion um das Betreuungsgeld kursierten zahlreiche Vorschläge und Gerüchte über die genaue Ausgestaltung des zum Redaktionsschluss noch nicht vorliegenden Gesetzentwurfes aus dem Bundesfamilienministerium. Offenbar vom Tisch sind die Pläne einer Verdreifachung der Rentenanwartschaften für Erziehungszeiten von Kindern, die vor dem 01.01.1992 geboren wurden. Allerdings besteht noch keine Klarheit darüber, wie die Zustimmung der Gegner des Betreuungsgeldes in den Reihen von CDU und FDP konkret gesichert werden soll.

ARBEITSRECHT

Gleichbehandlung: Ablehnen mit Augenmaß

Das Thema Diskriminierung ist ein ständiger Begleiter im Arbeitsrecht. Zu diesem Dauerthema sind in diesem Frühjahr zwei wegweisende Urteile ergangen.

In einem Urteil vom 23. April 2012 (Az. II ZR 163/10) stellen die Richter des II. Zivilsenats des Bundesgerichtshofs (BGH) fest, dass der Schutzbereich des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) auch auf Geschäftsführer einer GmbH anzuwenden ist, sofern diese auf eine bestimmte Dauer bestellt sind und nach Ablauf ihres Vertrages nicht weiterbeschäftigt werden. Im strittigen Fall ging es um den Geschäftsführer einer städtischen Klinik, dessen auf fünf Jahre befristeter Arbeitsvertrag unter Bezugnahme auf den Umstand nicht verlängert wurde, dass der Kläger bei Auslaufen des Vertrages bereits das 62. Lebensjahr erreicht haben werde.

Der ULA-Mitgliedsverband VAA – Führungskräfte Chemie hat eine erste kurze Auswertung dieses Urteils unter www.vaa.de veröffentlicht, derzufolge das BGH-Urteil erstmals das Problem der Altersdiskriminierung von Geschäftsführern auf höchstrichterlicher Ebene regelt. Auch falls das Urteil nicht überraschend aus, da zahlreiche, zwischenzeitlich erlassene Urteile der Arbeitsgerichtsbarkeit in diese Richtung wiesen. Die Sichtweise des juristischen Service des VAA sieht sich bestätigt: Altersbezogene Klauseln in Geschäftsführerverträgen verstoßen gegen das AGG und sind damit unzulässig und arbeitsrechtlich anfechtbar.

Ein weiteres, mit Spannung erwartetes Urteil verkündete der Europäische Gerichtshof (EuGH) am 19. April 2012 (Az. C-415/10). Ausgangspunkt war eine Frage des Bundesarbeitsgerichts (BAG) zur Auslegung der EU-rechtlichen Diskriminierungsverbote, insbesondere zu den Gleich-

behandlungsrichtlinien, die in Deutschland im AGG umgesetzt wurden. Die Luxemburger Richter antworteten wie folgt: Abgelehnte Bewerber auf eine Arbeitsstelle haben zwar keinen Anspruch auf Auskunft darüber, ob der Arbeitgeber am Ende des Einstellungsverfahrens einen anderen Bewerber eingestellt hat. Allerdings kann die Verweigerung der Auskunft in einem gerichtlichen Verfahren als Indiz dafür gewertet werden, dass möglicherweise tatsächlich eine Diskriminierung stattgefunden hat.

War der erste Teil des Urteilsspruchs noch von vielen Arbeitgebern erhofft worden, hat die zweite Feststellung für ein gehöriges Maß an Erschrecken und Verwirrung gesorgt. Eine eindeutige Interpretation des Urteils hat sich in der Fachwelt noch nicht durchgesetzt. Der Mehrzahl der

bislang veröffentlichten Empfehlungen an Arbeitgeber nach zu urteilen, sollten detaillierte Gründe für eine Ablehnung auch in Zukunft lieber nicht ungefragt in ein Ablehnungsschreiben aufgenommen werden.

Gelingt es einem abgelehnten Bewerber jedoch, ohne einen schriftlichen Anknüpfungspunkt im Ablehnungsschreiben vor einem Arbeitsgericht glaubhafte Belege dafür zu liefern, dass er diskriminiert worden sein könnte, sollte der Arbeitgeber gewappnet sein. Der Druck, Auswahlkriterien an objektiven und gleichbehandlungsrechtlich neutralen Kriterien auszurichten und den Auswahlprozess gut zu dokumentieren, dürfte auf jedem Fall weiter steigen.



Foto: Fineas – Fotolia

SERIE: ERBEN & VERERBEN

Enterbung der Verwandtschaft

Nach Ansicht des Oberlandesgerichts Hamm ist die Formulierung „Jegliche Forderungen von Verwandten (mit denen auch seit Jahrzehnten schon keinerlei Kontakt besteht) werden ausdrücklich ausgeschlossen“ als umfassende Enterbung zu verstehen. Im konkreten Fall hatte das Gericht zunächst den tatsächlichen Willen einer Erblasserin festzustellen. Um das Ergebnis zu untermauern, wurde der Sinn erforscht, den sie ihrem letzten Willen geben wollte. Dabei lieferten Äußerungen und Handlungsweisen sowie ihre Lebensgeschichte wichtige Anhaltspunkte.

VAA Magazin: Wie ernsthaft befassen sich Nachlassgerichte mit dem Wortlaut eines Testaments, bevor sie bei der Bestimmung der Erben einem Antragsteller einen Erbschein erteilen?

Bürger: Das Nachlassgericht hat die Feststellung der rechtmäßigen Erben von Amts wegen zu betreiben, wozu es insbesondere gehört, dem tatsächlichen Willen des Verstorbenen Rechnung zu tragen. In dem kürzlich entschiedenen Fall des Oberlandesgerichts Hamm hatte die Erblasserin im Jahre 1981 ihr Testament verfasst und im 1. Satz ihren zwischenzeitlich vorverstorbenen Ehemann als Erben eingesetzt. Im

2. Satz hat sie die komplette übrige Verwandtschaft vom Nachlass ausgeschlossen. Eine Verwandte, die nach der gesetzlichen Erbfolge zum Zuge gekommen wäre, wurde mit ihrem Erbscheinantrag vom Amtsgericht zurückgewiesen. Die Richter des Oberlandesgerichts als Beschwerdeinstanz sahen in der Formulierung „Jegliche Forderung von Verwandten (mit denen auch seit Jahrzehnten schon keinerlei Kontakt besteht) werden ausdrücklich ausgeschlossen“ eine umfassende Enterbung der gesamten Verwandtschaft. Sie teilten mit, dass bei einer Auslegung zwar vorrangig vom Testamentswortlaut auszugehen sei, aber auch der Wortsinn und die vom Erblasser benutzten Ausdrücke zu hinterfragen seien. Den in Klammern stehenden Zusatz werteten sie als Erläuterung, also als Begründung der Erblasserin, die gesamte Verwandtschaft ausschließen zu wollen.

VAA Magazin: Aber ist nicht generell davon auszugehen, dass Erblasser ihr Vermögen dann doch lieber der Verwandtschaft überlassen – möge sie auch noch so entfernt sein – als dem Fiskus?

Bürger: Das Oberlandesgericht hat diesen Gedanken in seine Entscheidung mit einfließen lassen. Hierzu gibt es übrigens einen Beschluss vom 9. Dezember 2011, Aktenzeichen I – 15 W 701/10. Das OLG hat dafür auch das soziale Umfeld der Erblasserin, deren Nachlass sich auf einen sechsstelligen



Dem Urteil des Oberlandesgerichts Hamm zufolge ist der tatsächliche Wille des Erblassers zu erforschen. Foto: Dr. Detlef Berntzen

Foto: Kanzlei Bürger



Michael Bürger

ist Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Erbrecht. Im VAA-Netzwerk bietet er Verbandsmitgliedern und ihren Partnern seit über fünf Jahren die erbrechtliche Beratung zu vergünstigten Konditionen an.

Tel. 0211 2392300
Kanzlei-Ra-Buerger@t-online.de

Betrag belief, überprüft. Es wurde festgestellt, dass sie als nichteheliches Kind von der Verwandtschaft gemieden und aus dem Verwandtschaftszusammenhang ausgeschlossen worden ist. Dies rechtfertigt es, davon auszugehen, dass nach ihrem erklärten Willen ausnahmslos kein Verwandter ihre Vermögensnachfolge antreten sollte. Die Entscheidung dürfte nicht zu beanstanden sein, denn das Gesetz sieht vor, dass laut § 1938 BGB durch Testament Verwandte und auch der Ehepartner von der gesetzlichen Erbfolge ausgeschlossen werden können, ohne dass ausdrücklich ein Erbe eingesetzt werden muss.

VAA Magazin: Welcher Praxistipp ergibt sich daraus für die Verwandtschaft?

Bürger: Haben Onkel oder Tante keine eigenen Kinder, sollte von Neffen und Nichten nicht vorschnell der Rückschluss gezogen werden, dass die Erbschaft nur noch eine Frage der Zeit sei. Hätte im vorstehenden Fall jemand regelmäßigen Kontakt zu der älteren Dame gepflegt, hätte sie entweder aus eigener Kraft ein neues Testament verfasst oder das bestehende Testament hätte erfolgreich angefochten werden können. Die seinerzeitige Begründung für den Ausschluss der Verwandtschaft hätte sich dann als Irrtum erwiesen. Um es auf den Punkt zu bringen: Wir sollten uns kümmern!

INTERVIEW MIT CHRISTIAN LANGE

Kündigungsschutzverfahren:

Hürdenlauf mit Stolperfallen

Will sich ein Arbeitgeber von einer Führungskraft trennen, hat dies nicht immer nur betriebsbedingte, sondern häufig auch persönliche oder finanzielle Gründe. In solchen Fällen haben Arbeitnehmer vor Gericht meist die besseren Argumente auf ihrer Seite. VAA-Jurist Christian Lange klärt auf, was es zum Ablauf und zur Taktik in Kündigungsschutzverfahren zu beachten gilt.

VAA Magazin: Man liest es fast täglich in der Presse: Fach- und Führungskräfte werden händeringend gesucht. Kündigungen dürften doch zurzeit die Ausnahme sein, oder?

Lange: Keineswegs. Einerseits baut die Pharmabranche aktuell aufgrund der gesundheitspolitischen Entscheidungen, die zu einer Senkung von Arzneimittelpreisen führte, Personal ab. Andererseits gibt es völlig unabhängig von konjunkturellen Voraussetzungen viele Arbeitgeber, die sich von bestimmten Führungskräften trennen möchten. Dahinter müssen nicht zwangsläufig betriebsbedingte Gründe stecken, es können auch persönliche oder finanzielle Gründe beim Arbeitgeber vorliegen.

VAA Magazin: Welche Gründe erkennt das Kündigungsschutzgesetz an?

Lange: Auf die beiden letztgenannten Motive kann sich ein Arbeitgeber vor dem Arbeitsgericht nicht erfolgreich berufen. Vielmehr muss er betriebsbedingte Gründe vorweisen oder aber Gründe, die im Verhalten oder der Person des Arbeitnehmers liegen. Gravierende Verstöße gegen arbeitsvertragliche Pflichten, beispielsweise die Missachtung von Betriebsgeheimnissen, stellt einen verhaltensbedingten Grund dar. Hauptanwendungsfall der personenbedingten Kündigung sind erhebliche krankheitsbedingte Fehlzeiten zugleich mit der Prognose, dass diese auch in Zukunft auftreten wer-

den. Die Praxis wird dominiert von den betriebsbedingten Gründen.

VAA Magazin: Arbeitgeber berufen sich also auf Umstrukturierungsmaßnahmen.

Lange: Durchaus. Doch das allein genügt nicht. Durch die Umstrukturierungsmaßnahmen muss der konkrete Arbeitsplatz wegfallen, die Sozialauswahl muss ordnungsgemäß durchgeführt worden sein und es dürfen keine Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten im Unternehmen bestehen – erst dann sind die Bedingungen für eine betriebsbedingte Kündigung erfüllt.

VAA Magazin: Muss der Arbeitgeber diese Voraussetzungen darlegen?

Lange: Ja. Zunächst ist der Arbeitgeber am



Zug, denn von ihm stammt die Kündigung. Also muss er die Kündigung umfangreich begründen. Und mit den Erfolgsaussichten ist es wie in einem Hürdenlauf: Stolpert der Arbeitgeber nur über eine Hürde, das heißt, kann er die Voraussetzungen nicht nachweisbar darlegen, ist die Kündigung insgesamt unwirksam. Wichtig für den Arbeitnehmer ist, nach Erhalt der Kündigung schnell den VAA zu kontaktieren: Innerhalb von drei Wochen muss Kündigungsschutzklage beim Arbeitsgericht eingereicht werden.

VAA Magazin: Und folgt dann ein jahrelanger Prozess?

Lange: Nein, das ist eher die Ausnahme. Wenige Wochen nach Einreichung der Kündigungsschutzklage findet vor dem Arbeitsgericht ein Gütetermin statt. Wie die Bezeichnung schon andeutet, wird gleich zu Anfang des Verfahrens eine einvernehmliche Lösung gesucht. In der Regel beinhaltet diese die Aufhebung des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung. Sofern man sich auf die Kon-



ditionen verständigt, wird dies in einem gerichtlichen Vergleich protokolliert.

VAA Magazin: Ist es taktisch sinnvoll, sich gleich im ersten Termin zu einigen?

Lange: Sofern der Arbeitgeber ein akzeptables Abfindungsangebot macht und eine neue Stelle bei einem anderen Arbeitgeber für den Gekündigten in Aussicht ist, kann man einen „schnellen Prozess“ machen. Andernfalls beginnt das Einreichen von Schriftsätzen an das Gericht, Arbeitgeber und Arbeitnehmer tauschen sich argumentativ über Wirksamkeit oder Unwirksamkeit der Kündigung aus.

VAA Magazin: Welche Rolle spielt dabei das Arbeitsgericht?

Lange: Angesichts der Vielzahl von Fällen – manchmal bis zu 20 Verhandlungen an einem Tag – streben viele Richter eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung als Vergleichslösung an.

VAA Magazin: Welche Abfindungen werden dabei vorgeschlagen?

Lange: In der Chemie- und Pharmabranche sind die Abfindungen höher als in vielen anderen Branchen. Während in der Regel das durchschnittliche Bruttomonatsgehalt mit der Anzahl der Beschäftigungsjahre und dem Faktor 0,5 multipliziert wird, liegt dieser Faktor in der Chemie- und Pharmabranche bei 1,0 oder höher. Vorschläge des Gerichts sind dabei unverbindlich. Die Höhe der Abfindung ist allein zwischen den Arbeitsparteien auszuhandeln.

VAA Magazin: Wie lässt sich eine höhere Abfindung erzielen?

Lange: Entscheidend sind die Erfolgsaussichten vor Gericht. Wenn der Arbeitnehmer das Kündigungsschutzverfahren gewinnen würde, beispielsweise weil eine Weiterbeschäftigungsmöglichkeit für ihn besteht, der Arbeitgeber aber an seinem Kündigungsentschluss festhalten möchte, sollte dies zu einer deutlichen Erhöhung der Abfindung führen.

VAA Magazin: Was passiert, wenn sich eine Einigung nicht erzielen lässt?

Lange: Auf den bereits angesprochenen Gütertermin folgt ein Kammertermin. In diesem sitzen neben dem hauptberuflichen Richter zwei ehrenamtliche Richter mit am Tisch – einer aus dem „Arbeitnehmerlager“, beispielsweise ein Gewerkschaftler, der andere vom „Arbeitgeberlager“, beispielsweise ein Vertreter des Arbeitgeberverbandes. Sofern der Sachverhalt für das Gericht klar ist, wird ein Urteil gesprochen.

VAA Magazin: Welche Rechtsmittel sind möglich?

Lange: Die unterlegene Partei kann Berufung vor dem Landesarbeitsgericht einlegen. Gegen ein Urteil des Landesarbeitsgerichts ist ein weiteres Verfahren vor der nächsten Instanz, dem Bundesarbeitsgericht, denkbar. Dieses kann jedoch nur angerufen werden, wenn es um bislang noch nicht höchstrichterlich geklärte Rechtsfragen geht.

JURISTISCHER SERVICE DES VAA: MEHR ALS ÜBLICHER RECHTSSCHUTZ

Arbeitsverträge prüfen lassen

Häufig glauben Arbeitnehmer, die über eine Rechtsschutzversicherung abgesichert sind, dass die Prüfung von Arbeits- und Aufhebungsverträgen zum Leistungsspektrum gehört. Diese Annahme ist meist falsch. Wer dagegen als VAA-Mitglied den juristischen Service des VAA in Anspruch nimmt, kann sich seiner Sache rundum sicher sein.

Zu den Hauptaufgaben der VAA-Juristen gehört auch die rechtliche Prüfung von Arbeits- und Aufhebungsverträgen. Kann dies auch eine Rechtsschutzversicherung leisten? Nein! Denn eine Versicherung übernimmt die Anwaltskosten nur bei Vorliegen eines Versicherungsfalles. Gemäß den Musterbedingungen für Rechtsschutzversicherungen tritt der Versicherungsfall nur dann ein, wenn ein Gegner oder Dritter gegen Rechtspflichten oder -vorschriften verstoßen hat. Wird aber ein neuer Arbeitsvertrag angeboten, verstößt niemand gegen bestehende Rechtspflichten. Daher werden die anwaltlichen Kosten für die Vertragsprüfung grundsätzlich nicht übernommen.

Bei Aufhebungsverträgen, einem wichtigen Instrument für die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses ohne Gesichtverlustr für die beteiligten Parteien, ist die Praxis der Versicherungen sehr unterschiedlich. In den meisten Fällen werden

Kosten nur dann übernommen, wenn der Arbeitgeber eine Kündigung angedroht hat – am besten schriftlich. Die Fallkonstellation, dass ein Arbeitnehmer sich selbst für einen Aufhebungsvertrag entscheidet, wird nicht als Versicherungsfall angesehen. Denn hier würde der Anwalt, so argumentieren Versicherer, nur wirtschaftliche Interessen wahrnehmen. Tatsache ist: Gerade der Baustein Arbeitsrecht ist in der Regel der teuerste Bestandteil in der Rechtsschutzversicherung – daher sind Versicherungen ohne Arbeitsrechtsschutz häufig nur halb so teuer. VAA-Mitgliedern hingegen bleiben Diskussionen erspart, ob überhaupt ein Versicherungsfall vorliegt, denn sie sind – nicht nur in dieser Frage – über den VAA abgesichert.

Noch ein Vorteil, der sich nicht mit Geld bemessen lässt: VAA-Juristen kennen die Branche genau und wissen, welche Konditionen in Arbeits- und Aufhebungs-



VAA-Juristen prüfen Verträge, verhandeln mit Arbeitgebern und führen Prozesse. Bei Abfindungen sichern sie Mitgliedern überdurchschnittliche Konditionen. Foto: VAA

verträgen üblich sind. Als unabhängige Experten können sie bereits im Vorfeld für vorteilhafte Bedingungen sorgen und vor unnötigen Prozessen warnen. Denn gerade im Arbeitsrecht sind Prozesse selten die wirtschaftlich sinnvollste Lösung. So gelingt es den VAA-Juristen regelmäßig, optimale Konditionen für ihre Mandanten zu erzielen – beispielsweise bei der Höhe der Abfindung. Auf diese Weise profitieren alle VAA-Mitglieder vom Wissensvorsprung in der juristischen Beratung.

Impressum

Herausgeber: Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellten der chemischen Industrie e. V., Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. 0221 160010, Fax 0221 160016, info@vaa.de, www.vaa.de
Der Bezug des VAA Magazins ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Redaktionsleitung: Dr. Martin Kraushaar

Redaktion: Stephanie Alt, Ursula Statz-Kriegel, Christoph Janik, Timur Slapke (verantwortlich für diese Ausgabe); verantwortlich für die ULA Nachrichten: Ludger Ramme, Andreas Zimmermann

Redaktionsbeirat: Thomas Dülberg, Dr. Thomas Fischer, Gerhard Kronisch

Anzeigen: Ursula Statz-Kriegel, Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. 0221 16001-29, ursula.statz@vaa.de
Es gilt die aktuelle Anzeigenpreisliste von 01.01.2012.

Druckauflage: 27.500 (12/11); **Erscheinungsweise:** 6-mal jährlich

Gestaltung: Dülberg & Brendel GmbH Kommunikation, Düsseldorf

Druck: Köllen Druck+Verlag, Bonn-Buschdorf

Die Redaktion des VAA Magazins weist darauf hin, dass in namentlich gekennzeichneten Gastbeiträgen und Leserbriefen geäußerte Inhalte und Ansichten nicht die Meinung der Redaktion wiedergeben. Gleiches gilt für dem VAA Magazin beigelegte Werbeproschüren.



Wir gratulieren dem Gewinner der PINKO-Umfrage zum VAA Magazin Dr. Jürgen Steiner, Werksgruppe AllessaChemie!

VORSCHAU AUGUST-AUSGABE

- Emissionshandel in Europa
- Tarifaufonomie in der EU

Glückwünsche im Juli und August

zum 90. Geburtstag im Juli:

- Wolfgang Grundwald, Frankenthal
- Dr. Gerd Krohn, Heidelberg
- Dr. Gerhart Wolff, Darmstadt

zum 85. Geburtstag im Juli:

- Heinrich Bakemeier, Mutterstadt
- Dr. Volker Böllert, Hamburg
- Dr. Josef Hemel, Lampertheim
- Erhard Höppner, Eisenberg
- Richard Sigl, Burghausen
- Dr. Günter Ude, Bad Mergentheim
- Carl-Heinz Zimmermann, Ludwigshafen

zum 80. Geburtstag im Juli:

- Helmut Anshütz, Obernburg
- Dr. Gerd Böckenförde, Münster
- Werner Güldemeister, Darmstadt
- Dr. Dietmar Kranz, Köln
- Erika Lubina, Köln
- Dr. Günther Matthias, Frankenthal
- Dr. Gerhard Münster, Bad Soden
- Hans-Dieter Nagel, Leuna
- Eberhard Pfaff, Limburgerhof
- Edmund Richter, Bornheim
- Dr. Karl-Hugo Strauss, Bitterfeld-Wolfen
- Georg Wagner, Grünstadt

zum 75. Geburtstag im Juli:

- Dr. Karin Böke-Kuhn, Ingelheim
- Karl Bredehorst, Bitterfeld-Wolfen
- Eckart Fricke, Haan
- Dr. Eberhard Gärtner, Bergisch-Gladbach
- Dr. Manfred Graß, Weimar-Legefild

- Dr. Friedrich Hammerstein, Edingen-Neckarhausen
- Peter Hermann, Bayerisch Gmain
- Dr. Ingolf Hornke, Eppstein
- Dr. Karl-August Jung, Ober-Ramstadt
- Dr. Kurt Meyer, Dorsten
- Wolfgang Meyer, Leipzig
- Harald Mücke, Dessau
- Gerd Oerder, Königstein
- Dr. Ain-Peedu Palisaar, Schleswig
- Dr. Manfred Poniatowski, Bruchköbel
- Dr. Peter Quis, Darmstadt
- Dr. Wolfgang Range, Taunusstein
- Dr. Hermann Röhm, Köln
- Hermann Rohde, Langenhagen
- Dr. Uwe-Jens Salzer, Einbeck
- Erwin Schuster, Bensheim
- Klaus Siefarth, Witten
- Peter Trick, Soest
- Walter Wöhr, Besigheim
- Dr. Erich Wolff, Solingen
- Dr. Dieter Zerpner, Marl

zum 90. Geburtstag im August:

- Karl Pungs, Krefeld

zum 85. Geburtstag im August:

- Dr. Joachim Massonne, Hannover
- Dr. Ernst Penning, Mühlhausen
- Dr. Wolfgang Seeliger, München

zum 80. Geburtstag im August:

- Dr. Host Aman, Maintal
- Dr. Helmut Bayer, Essen
- Hans-Jürgen Feder, Freiburg

- Dr. Walter Friedrich, Frankfurt
- Dieter Giersen, Deidesheim
- Dr. Helmut Görmar, Troisdorf
- Dr. Volker Hederich, Köln
- Peter Hiller, Neustadt
- Johann Hinrichs, Dorsten
- Dr. Dieter Moorwessel, Mannheim
- Dr. Helmut Mäder, Odenthal
- Wilfried Peschke, Frankenthal
- Dr. Gerhard Trömel, Pulheim

zum 75. Geburtstag im August:

- Dr. Peter Banthien, Kronberg
- Dr. Gerhard Bolz, Frankenthal
- Erhard Bomke, Schwedt
- Dr. Günter Dupp, Frankfurt
- Franz-Klaus Henschel, Niederkassel
- Dr. Wolfgang Kann, Bergisch Gladbach
- Dr. Hanfrit Lehmann, Oer-Erkenschwick
- Dr. Günter Lehr, Krefeld
- Dieter Machill, Sandersdorf
- Horst Mai, Dresden
- Hermann Moll, Ludwigshafen
- Dr. Heinz-Jürgen Overhoff, Frankenthal
- Dr. Falko Ramsteiner, Ludwigshafen
- Dr. Costin C.N. Rentzea, Heidelberg
- Klaus Riebeth, Dormagen
- Dr. Erich Schuierer, Ihrlerstein
- Dr. Bruno Sprössler, Rossdorf
- Hans-Günter Stallmann, Siegburg
- Dieter Stubenrauch, Halle

Nachträglich zum 75. Geburtstag im April:

- Dr. Kurt Fock, Wedel

Termine

11.06.2012	Kommission Internet, Köln
15./16.06.2012	Strategietagung des Vorstandes, Frankfurt/Main
19.06.2012	ULA, Sozialpolitischer Ausschuss, Köln
02.07.2012	Kommission Hochschularbeit, Köln
06.07.2012	Kommission Pensionäre, Köln
07.07.2012	Vorstandssitzung, Köln
11.08.2012	Vorstandssitzung, Berlin
30.08.2012	FKI-Seminar, Köln

Schreiben Sie uns

VAA Magazin
Mehrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln
Fax 0221 160016
redaktion@vaa.de

Die Redaktion
behält sich
Kürzungen vor.
Bitte geben Sie
Ihren Namen und
Ihre Anschrift an.



Raten Sie mal

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der April-Ausgabe: Klaus Witt, Werksgruppe Sachtleben, Jürgen Walter, Einzelmitglied Nordrhein und Dr. Sven Krohn, Werksgruppe B. Braun Melsungen. Die Lösung lautet „Bleisulfat“. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Juli 2012. Bereits nach Ablauf der Einsendefrist wird die Lösung auf der VAA-Internetseite eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus der Chemie. Die Lösung des Sudoku-Rätsels finden wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail (redaktion@vaa.de), Fax (0221 160016) oder Post an die Kölner VAA-Geschäftsstelle (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei Gewinner gezogen, die jeweils einen Benzin- oder Buchgutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

	2						6	
6		5					9	1
			3		6			
			5		4			
8		1					2	5
			8		3			
			1		9			
4		6					8	2
	1							4

veraltet: Lehrer			krauses Gewebe	Fitness- training	Rand einer Fläche	land- schaft- lich: Ziege		Jargon: Polizei		vater- ländisch	italieni- sches Weißbrot	Abk.: Nach- sende- auftrag	Doppel- gewebe		ind. Staats- mann († 1948)	
Reis- brannt- wein					9	EDV: grafis- ches Sinnbild					sehr eng ver- bunden					
Gift- schlan- gen			Western- legende (Wyatt ..., † 1929)					süd- amerika- nische Kamele					Bewoh- nerin e. franz. Insel	6		
						Dichter Gezeiten- strom					Vorsignal auf Bahn- strecken (Mz.)					
Speise- fisch								Vorname der Sängerin Hagen				wenig gehalt- voll				
ugs.: West- deut- scher		Filmreihe mit Romy Schnei- der	in der Nähe von			Frosch- lurch		Qual						bunte Papier- schnip- sel		
					mit Du anreden Still- stand						Stadtteil von Berlin		Schnee- gleitgerät Zwirn			
schnüf- feln					2			franzö- sisch: elf	Musik: langsam Po- zuffluss						Fluss in Öster- reich	
belei- digend, unver- schämt	ver- schwom- men		ungari- sch: Franz	Kuchen- gewürz		Beutel- bär Flachs		4		3		Kose- form von Anna	7			
										Film mit Charlton Heston („Ben ...“)			Balgerei			
italie- nisch: nichts							englisch: Paps				Stadt im Emsland süße Schnäpse					
Dnjepr- zufluss		franzö- sisch: König			Leitbilder englisch: Eis							Fracht- stücke	spani- sch: los, voran!		Eröff- nungs- musik	
		5					veralteter Name der Silber- pappel		ein- geführte Waren							
Kfz-Z. Sonne- berg				deutsche Puppen- macherin (Käthe ...)	1	durch, aufgrund törichter Mensch					Vorname von Delon					
Geräusch der Uhr							höchster Berg im Harz								Hohe- priester im A.T.	
Rebell, Aufrührer	weib- liches Borstent- ier	Kfz-Z. Tutt- lingen			englische Biersorte niederl.: eins			8	Lebens- gemein- schaft				germa- nischer Wurf- spieß			
											ab- wertend: Hund					
Feder- wechsel							Ballett- schüler						erster UN- General- sekretär			
ein Sig- nalthorn ertönen lassen						Lösung		1	2	3	4	5	6	7	8	9

CHEMIEGESCHICHTE(N) – 2. JULI 1877

Leuchtende Farben:

Das erste deutsche Patent wird vor 135 Jahren erteilt

Unter der Überschrift „ChemieGeschichte(n)“ wirft das VAA MAGAZIN in loser Folge einen Blick auf Meilensteine der chemischen Wissenschaft und Praxis. Im Mittelpunkt stehen Personen, Dinge oder Ereignisse, die Geschichte gemacht haben und deren Einflüsse bis heute spürbar sind.

Das historische Ereignis ist in grauem Bürokratendeutsch festgehalten und umfasst nur zwei Sätze: „Das Verfahren zur Fabrikation des rothen Ultramarins ist folgendes: Ultramarinviolett wird, auf 130–150° Celsius erhitzt; der Einwirkung von Dämpfen einer mehr oder weniger concentrirten Salpetersäure ausgesetzt. Stark concentrirte Salpetersäure ergibt eine bis zu lichtem Rosa aufsteigende Farbe; verdünntere Salpetersäure dagegen ein tieferes und dunkleres rothes Ultramarin.“ Soweit der komplette Originaltext von Deutschlands erstem Patent, erteilt vor 135 Jahren, am 2. Juli 1877.

Weitaus schillernder ist freilich die Geschichte, die hinter dem vergilbten Papier steckt. Nicht nur, weil es um die Farben blau, grün, rot oder violett geht. Sondern auch, weil es für die „lichtechten“, also sehr beständigen Materialien eine ganze Palette an Einsatzmöglichkeiten gab: Von der Malerei bis hin zur Verwendung als „Weißmacher“ in der Waschmittel- und Papierproduktion. Der Name Ultramarin – „von jenseits des Meeres“ – verweist zugleich darauf, welche Sonderstellung diese Gruppe anorganischer Pigmente hat, deren bekanntester Vertreter das Ultramarinblau ist.

Jenes Azurblau wurde Jahrhunderte lang in einem anspruchsvollen Verfahren aus dem Halbedelstein Lapislazuli gewonnen. Das darin enthaltene Mineral Lasurit galt es zu isolieren und zu zerkleinern. Anschließend ließen sich – nach Erhitzen und einem aufwendigen Filterprozess – die Pigmente herauslösen. Insgesamt sollen dafür 49 Arbeitsgänge nötig gewesen sein; vom eigentlichen Gestein blieb höchstens ein

Zehntel der Masse in Form des begehrten Blaus zurück. Und damit nicht genug: Die nach Ansicht der damaligen Fachwelt beste Qualität fand sich an einer einzigen Fundstelle im Norden Afghanistans.

Kein Wunder, dass im Zuge der Industrialisierung auf die synthetische Herstellung von Ultramarinblau und seiner Verwandten ein hoher Preis ausgesetzt wurde. 1824 startete die französische „Société d’encouragement pour l’industrie nationale“ einen Wettbewerb und vergab ihre Prämie nur vier Jahre später an den Chemiker Jean Baptiste Guimet aus Toulouse. Doch auch in Deutschland versuchten sich beinahe zeitgleich Spezialisten an ähnlichen Verfahren – unter anderem im schwäbischen Tübingen und im sächsischen Meißen.

Im Rheinland und in Franken stiegen Unternehmer ebenfalls in das Geschäft mit den Pigmenten ein. Die erste Ultramarinfabrik im eigentlichen Sinne errichtete ein gewisser Carl Leverkus 1834 in der Nähe von Köln. Die Ähnlichkeit zwischen dem Namen des Firmengründers und einem späterhin weit bekannten Standort der chemischen Industrie ist nicht zufällig. Der gelernte Apotheker ist tatsächlich der „Patron“ der Stadt Leverkusen, nach Wuppertal die Keimzelle des Bayer Konzerns. In Duisburg machte sich wenig später die Familie Curtius ans Werk. Und in Nürnberg ließ Johannes Zeltner ab 1838 Ultramarin produzieren.

Zeitweilig scheint eine regelrechte Goldgräberstimmung geherrscht zu haben. Die Konkurrenten ums kostbare Blau waren sich jedenfalls nicht grün. Produktions-



Schwarz auf weiß: Das erste Patent in Deutschland gab es für die synthetische Herstellung von rotem Ultramarin.
Foto: Wikipedia

und Preisabsprachen konnten den Markt offenbar ebenso wenig beruhigen wie der Gang zum Patentamt, den Johannes Zeltner als Erster antrat. Die Folge war eine groß angelegte Konsolidierung: Unter Führung von Leverkus, Curtius und Zeltner fusionierten 14 der damals 19 Ultramarinfabriken in Deutschland zur „Vereinigten Ultramarinfabriken AG“ vormals Leverkus, Zeltner & Consorten“.

Damit war die synthetische Herstellung von Ultramarin in der Großchemie angekommen. Kenner aber schwören weiterhin auf die natürlichen Farben. Bei der Restaurierung mittelalterlicher Kunstwerke etwa bleiben Pigmente aus Lapislazuli die erste Wahl. Und für dieses reine Azurblau zahlen Experten ohne rot zu werden auch heute noch stolze Preise: Das Kilo ist derzeit für rund 18.500 Euro zu haben.



Für jedes geworbene Forum-F3-Vollmitglied erhalten VAA-Mitglieder ein Jahresabonnement der Tageszeitung DIE WELT im Wert von 515 Euro. Foto: Wordpress

FORUM FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE (FORUM F3)

Jahresabo DIE WELT: Exklusiv für VAA-Mitglieder

Wer als VAA-Mitglied ein Mitglied für den VAA-Partnerverband Forum Fach- und Führungskräfte (Forum F3) wirbt, erhält als Dankeschön ein Jahresabonnement der Tageszeitung DIE WELT im Wert von 515 Euro.

Das Forum Fach- und Führungskräfte (Forum F3) ist das Netzwerk für Fach- und Führungskräfte in Deutschland außerhalb der chemischen Industrie. Seit 2009 bietet der VAA-Partnerverband Forum F3 seinen Mitgliedern wertvolle Kontaktmöglichkeiten über alle Branchen hinweg, einen umfassenden juristischen Service nach bewährtem VAA-Standard sowie maßgeschneiderte Seminare und zahlreiche attraktive Mehrwerte. Außerdem ist Forum-F3-Mitgliedern eine starke politische Interessenvertretung unter dem Dach des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA garantiert.

Netzwerk stärken, DIE WELT lesen

Getreu dem Motto "DIE WELT gehört denen, die das Führungskräfte Netzwerk stär-

ken" gibt es nun ein besonderes Angebot für alle VAA-Mitglieder, die ein neues Forum-F3-Vollmitglied werben: Über ein ganzes Jahr gibt es die Tageszeitung DIE WELT frei Haus geliefert – an sechs Tagen in der Woche. Das Werbebeitrittsformular finden Sie auf der nächsten Seite.

Doch DIE WELT ist nicht genug: Denn Werber eines neuen Forum-F3-Mitglieds haben die Auswahl. Neben dem DIE-WELT-Jahresabonnement im Wert von 515 Euro gibt es für VAA-Mitglieder alternativ eine "Cash-Prämie" in Höhe von 96 Euro bei Vollmitgliedern beziehungsweise 48 Euro bei Berufseinsteigern. Darüber hinaus verlost Forum F3 zusätzlich unter allen VAA-Werbern eine exklusive Sprachreise nach Malta im Wert von 2.400 Euro.

Foto: VAA



Gerhard Kronisch

„Auch außerhalb der Chemie brauchen Führungskräfte eine starke Stimme. Unterstützen Sie deshalb unseren Partnerverband – empfehlen Sie ihn weiter! Ob für den VAA oder für Forum F3: Mitgliederwerbung lohnt sich!“

Gerhard Kronisch ist Hauptgeschäftsführer des VAA

Forum F3 ist ein Netzwerk für Fach- und Führungskräfte außerhalb der chemischen Industrie und bietet Unterstützung in allen Karrierefragen, von exklusiven Informationen aus Wirtschaft und Politik über einen qualifizierten juristischen Service und exzellenten Seminaren bis hin zu maßgeschneiderten Zusatzleistungen.



Die drei wichtigsten Gründe für einen Beitritt zum Führungskräfte-Netzwerk Forum F3:

■ Größtes Führungskräfte-Netzwerk Deutschlands mit über 50.000 Mitgliedern

Exklusives Leistungspaket mit maßgeschneiderten Seminaren, Vortragsveranstaltungen und Podiumsdiskussionen zu Themen aus Wirtschaft, Karriere, Politik, Recht und Kultur

■ Qualifizierter juristischer Service

Beratung und gerichtliche Vertretung auf VAA-Niveau durch erfahrene Arbeitsrechtler in allen Berufsbelangen. Unsere Juristen beraten auch vorbeugend, bevor ein Problem auftritt oder ein Rechtsstreit ansteht (im Mitgliedsbeitrag enthalten)

■ Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte in Deutschland

Interessenvertretung in der Arbeits-, Steuer-, Sozial- und Bildungspolitik gegenüber Regierung und Parlament – sowohl in Berlin als auch in Brüssel

Aktion Mitgliederwerbung

Ich trete bei, auf Empfehlung von:

Name, Vorname _____ Mitgliedsnummer des Werbers _____

Straße, Haus-Nr. _____ PLZ, Ort _____

Persönliche Angaben

Titel _____ Name, Vorname _____ Geburtsdatum _____

Straße, Haus-Nr. _____ PLZ, Ort _____

Telefon _____ Telefax _____ E-Mail _____

Berufliche Angaben

Arbeitgeber _____ Funktion _____ Abteilung _____

Straße, Haus-Nr. _____ PLZ, Ort _____

Telefon _____ Telefax _____ E-Mail _____

Organvertreter einer juristischen Person ja nein

Ich bin widerruflich damit einverstanden, dass der Verband meine Angaben zu verbandsinternen Zwecken verwendet. Die Daten werden im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen geschützt, nicht an Dritte weitergegeben und nicht zu Werbezwecken genutzt.

Ich bezahle per Bankeinzug Einzugsermächtigung:

Bank _____ BLZ _____ Konto-Nr. _____

Hiermit ermächtige ich Sie widerruflich, den Jahresbeitrag von meinem Konto durch Lastschrift einzuziehen.

Ich bezahle per Rechnung

Datum _____ Unterschrift _____

Forum F3 · Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln · Telefon: 0221 1600190; Telefax: 0221 160016; E-Mail: koeln@forum-f3.de
Der Jahresbeitrag für Vollmitglieder im Forum F3 beträgt 192 Euro (als Werbungskosten absetzbar).
Berufsanfänger zahlen den halben Jahresbeitrag (96 Euro). Studenten sind beitragsfrei.



Bei uns bekommen Sie für
jede Aufgabe den richtigen Partner.

We love your problems.

Wir haben für jedes Oberflächenproblem eine Lösung: die Kreativität unserer Mitarbeiter. Bei uns arbeiten die Experten fachübergreifend eng mit unseren Kunden zusammen. Das spart Zeit und gibt zusätzliche Impulse. Das Resultat: außergewöhnliche Lösungen für außergewöhnliche Anwendungen.

Evonik. Kraft für Neues.



EVONIK
INDUSTRIES