

# VAA Magazin

Interessenvertretung · Juristischer Service · Publikationen · Bildung · Netzwerk

Innovation im Automobil:

## Leicht und leistungsfähig



Befindlichkeit in Unternehmen:  
Stabil und durchwachsen



Exklusive Vorteile für  
VAA-Mitglieder und  
deren Angehörige.



## Lassen Sie Ihre Sorge einfach stehen: Mit der Gothaer Berufsunfähigkeitsversicherung.

- Günstigere Beiträge
- Nur zwei Gesundheitsfragen
- Einzigartiger Familienbonus
- Finanzielle Absicherung der Kinder bei schweren Krankheiten

Hinweis: Dieses Angebot gilt nur für VAA-Mitglieder über die VAA Assekuranz Agentur GmbH.

# Gothaer

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

## SPEZIAL

- 06 Chemie im Fahrzeugbau  
Leistung geht leicht

## VAA

- 12 Befindlichkeitsumfrage  
Stimmungsbild stabil durchwachsen
- 16 Betriebsräte im VAA  
Tagung in Mainz
- 18 Einkommensumfrage  
Vier Prozent Wachstum
- 20 Arbeitszeit und Belastung in der Chemie  
Neue Studie zum AT-Bereich
- 22 Arbeitsfähigkeit von Führungskräften  
Wissenschaftliche Umfrage liefert Ergebnisse

## BRANCHE

- 27 Personalia aus der Chemie  
H.C. Starck mit neuem Finanzchef
- 28 Bundesverband der Arzneimittel-Hersteller  
Jubiläum in Berlin

## MELDUNGEN

- 30 Polymerketten ermöglichen organische Katalyse

## ULA NACHRICHTEN

- 33 Frauen in Führungspositionen  
CEC-Konferenz in Cannes

## MANAGEMENT

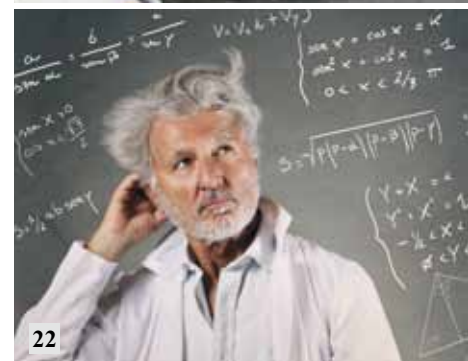
- 42 Ethik in der Wirtschaft  
Vertrauen als Produktionsfaktor

## RECHT

- 48 Interview mit Manfred Franke  
Schriftformerfordernis im Arbeitsverhältnis

## VERMISCHTES

- 51 ChemieGeschichte(n)
- 52 Glückwünsche
- 53 Sudoku, Kreuzworträtsel
- 54 Personalia, Termine, Vorschau, Impressum



Coverfoto: ra2 studio - Fotolia



Um das Gewicht der Batterie in einem Elektroauto auszugleichen, kommt für die Fahrgastzelle der i-Modelle von BMW ein Carbonverbundstoff zum Einsatz. Der innovative Alleskönner ist halb so schwer wie Stahl und gut ein Drittel leichter als Aluminium – bei gleichzeitig hochfesten Materialeigenschaften. Foto: BMW

# Innovation als Marke

Was war das für ein Start in den Sommer: Zum vierten Mal insgesamt – und zum ersten Mal nach einem knappen Vierteljahrhundert – haben die deutschen Fußballer den WM-Titel geholt! Für viele Menschen im Land ist damit ein Traum in Erfüllung gegangen, der sie mit einer Extraportion positiver Energie versorgt hat – zumindest für ein paar Wochen. Nun ist der Jubelrausch verflogen. Trotzdem herrscht im Land Urlaubsstimmung. Denn Mitte August sind in ganz Deutschland noch Sommerferien. Und in Zeiten wie diesen gibt es doch nichts Schöneres, als einfach zu entspannen oder zu verreisen.

Doch auf Reisen fällt Entspannung nicht immer leicht, etwa im Stau. Wäre es nicht toll, proppenvolle Autobahnen in Zukunft zu entlasten? Und zwar nicht durch fragwürdige Mautkonzepte, sondern durch vernetzte Verkehrsleitsysteme und intelligente, zum Teil selbstfahrende Autos. Am besten elektrisch oder mit Wasserstoff angetrieben. Klingt nach Zukunftsmusik, aber daran wird in den Forschungslaboren rund um den Globus bereits kräftig getüftelt. An vorderster Front mit dabei sind diverse Automobilhersteller, vor allem aus Japan, und sogar IT-Giganten wie Google.



Foto: VAA

In Deutschland scheint man beim visionären Fahrzeugbau noch etwas hinterher zu hinken. Während Toyota vor Kurzem wie angekündigt seine erste Brennstoffzellenlimousine auf den Markt gebracht hat, zielt man sich in Wolfsburg, Stuttgart und München noch. Dabei fehlt den deutschen Platzhirschen sicher nicht die Qualität oder das Know-how, sondern vielmehr der Mut zur Innovation. Zu Unrecht! Denn neben der Chemie gehört die Automobilindustrie zu den Eckpfeilern der deutschen Wirtschaft mit dem weiterhin größten Wachstumspotenzial. Vor allem in aufstrebenden Schwellenländern wie China und Indien steigt die Nachfrage nach Kraftfahrzeugen unentwegt.

Die Kehrseite der Medaille: Gerade in diesen Ländern verschärfen sich die Umweltprobleme dramatisch, auch durch zunehmende Blechlawinen. Ein Ausgleich muss her, um das Klima und die Umwelt vor dem Kollaps zu bewahren. Gibt es eine Lösung? Ja. Autos müssen künftig viel leichter gebaut und verarbeitet werden als bisher. Gleichzeitig müssen Emissionen umwelt- und klimaschädlicher Gase immer weiter heruntergeschraubt werden. Und wer sorgt für diese Innovationen? Hier kommt die Chemieindustrie ins Spiel. Dank neuer, innovativer Materialien, hergestellt von in Deutschland ansässigen Unternehmen. Dazu unser Spezial ab Seite 6.

Ob große Chemiekonzerne oder hochspezialisierte Mittelständler: Hierzulande wird nach wie vor geforscht, was das Zeug hält. Und dies soll auch so bleiben! Denn Innovationen sind der beste Beweis für den gesunden Markenkern Deutschlands als Hochtechnologieland. Diese Marke als industrieller Innovationstreiber gilt es im Zeitalter der Globalisierung zu schützen und auszubauen.

*Dr. Thomas Fischer*

Dr. Thomas Fischer  
1. Vorsitzender des VAA



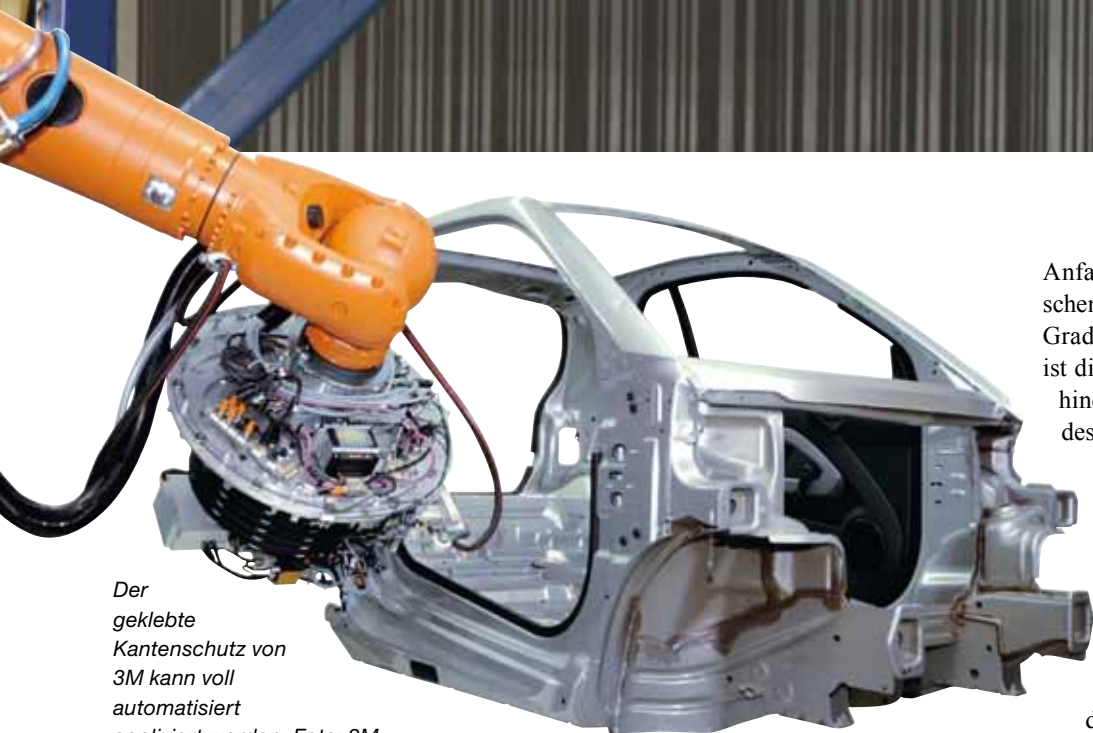
CHEMIE IM FAHRZEUGBAU

# Zukunft leicht gebaut

Die Zahl der weltweiten PKW-Neuzulassungen steigt. Vor allem in Wachstumsmärkten wie China bringt der steigende Wohlstand den Wunsch nach individueller Mobilität. Gleichzeitig sieht sich die Automobilbranche als globalisierte Industrie auf allen Absatzmärkten mit der Forderung nach geringeren Emissionen konfrontiert. Auch abseits der Elektromobilität kommen wichtige Ansätze dafür aus den Unternehmen der chemischen Industrie.

*Von Christoph Janik*





*Der geklebte Kantenschutz von 3M kann voll automatisiert appliziert werden. Foto: 3M*

Anfang Juli dieses Jahres in der chinesischen Hauptstadt Peking. Es herrschen 33 Grad Celsius. Wegen des extremen Smogs ist die Sonne nur durch eine Dunstglocke hindurch zu erahnen. Die deutsche Bundeskanzlerin hat bei ihrem Staatsbesuch mit Luftverhältnissen zu kämpfen, die in der 20-Millionen-Metropole an mehr als der Hälfte der Tage im Jahr herrschen. Angela Merkel ist gekommen, um zu mahnen und zu werben. Sie mahnt eine größere Achtung der Menschenrechte und mehr Marktzugang an, sie wirbt für die deutsch-chinesischen Handelsbeziehungen. Auch bei diesem Besuch nimmt



*Der hohe Aufwand bei der Herstellung von Karbonfasern führt derzeit noch zu hohen Materialpreisen, die einen Einsatz in Großserienfahrzeugen behindern. Foto: BMW*

wesentlichen Beitrag zur Erreichung der europäischen Klimaschutzziele leisten.

## CO<sub>2</sub>-Reduktion auf verschiedenen Wegen

Ob durch Regulierung oder durch die Macht des Faktischen: Die Automobilhersteller müssen die Emissionen ihrer Fahrzeuge reduzieren. Dafür stehen ihnen verschiedene Wege offen, die sich miteinander kombinieren lassen. Eine auf den ersten Blick naheliegende Möglichkeit, der Bau von kleineren und somit sparsameren PKW, scheitert allerdings vielfach am Kundenwunsch. Auf dem deutschen Automarkt beispielsweise geht der Trend eindeutig in die entgegengesetzte Richtung: Hier steigt die Zulassungszahl der sogenannten Sport Utility Vehicles (SUV) seit Jahren kontinuierlich an. Allein im Zeitraum von Januar bis April 2014 rollten 180.000 der sportlichen Geländewagen erstmals über deutsche Straßen. Der SUV-Marktanteil hat hierzulande damit den bisherigen Rekordwert von 18,3 Prozent erreicht, im SUV-Mutterland USA liegt er bereits bei rund einem Drittel.

Größere Autos bringen jedoch auch mehr Gewicht und damit einen höheren Kraftstoffverbrauch und höhere Emissionen mit sich. Weil sich dieser Effekt mit der Optimierung von Strömungswiderständen nur in geringem Maße ausgleichen lässt, setzen die Autohersteller derzeit vor allem auf die Effizienzoptimierung der Motoren und Abgassysteme. „Im Moment ist das die kosteneffizienteste Art, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu senken. Sie wird allerdings in absehbarer Zeit an Grenzen stoßen“, meint Dr. Martin Jung, Sprecher der Forschung für den Automobilsektor bei der BASF. Jung, der selbst die Forschung im Bereich Structural Materials leitet, ist sich sicher: Durch den Druck zur CO<sub>2</sub>-Reduktion wird neben den Hybridantrieben vor allem der Leichtbau bei der Fahrzeugherstellung weiter an Bedeutung gewinnen. ►

die deutsche Wirtschaft milliardenschwere Geschäftsabschlüsse mit nach Hause.

Im Zeitalter der globalisierten Weltwirtschaft schon lange eine Selbstverständlichkeit, hat der intensive Handel zwischen Deutschland und dem Reich der Mitte viel zum beiderseitigen Wohlstand beigetragen. Und Wohlstand bedeutet Konsum: In China wurden im ersten Halbjahr 2014 fast neun Millionen Autos neu zugelassen. Ginge es nach den chinesischen Bürgern, wären es wohl noch deutlich mehr. Doch Autoabgase sind neben der Energiegewinnung durch Kohle die Hauptursache für die massive Luftverschmutzung in China. Und

so hat die Regierung inzwischen zu Maßnahmen wie Fahrverboten und Zulassungslotterien gegriffen, um der weiteren Verschlechterung der Luftinhalt zu gebieten. Den Wunsch ihrer Bürger nach individueller Mobilität wird sie allerdings kaum bremsen können. Allein deshalb wird an einer deutlichen Verringerung der Emissionen pro Fahrzeug mittelfristig kein Weg vorbeiführen, mit Blick auf das Weltklima ist sie ohnehin geboten. Europa hat diesen Weg bereits eingeschlagen. Mit ihrer Vorgabe, dass neu zugelassene Fahrzeuge ab 2020 im Schnitt nicht mehr als 95 Gramm Kohlendioxid pro Kilometer ausstoßen dürfen, will die Europäische Union einen


Leichtbau ist dabei kein neues Konzept. Schon heute wird der konventionelle Stahl in strukturellen und halbstrukturellen Fahrzeugbauteilen wie Fahrgestell, Karosserie und Türen teilweise durch leichteren Stahl oder Aluminium ersetzt. Andere schwere Bauteile – zum Beispiel der früher aus Gusseisen gefertigte Ansaugkrümmer – werden inzwischen aus Hochleistungskunststoffen hergestellt, die den hohen Temperaturen und aggressiven Flüssigkeiten im Motorraum standhalten. „Viele Fahrzeugteile, die früher aus Metall waren, sehen wir heute in Kunststoff“, fasst Martin Jung zusammen. Die BASF generiert bis zu 15 Prozent ihres Gesamtumsatzes direkt oder indirekt mit Lieferungen an die Automobilindustrie.

## Automatisches Kleben

Auch der amerikanische Konzern 3M hat ein starkes Standbein im Automobilssektor und setzt dabei voll auf Leichtbau. Neben besonders leichten Materialien zur Akustikdämmung und Isolierung bietet das Multitechnologie-Unternehmen unter anderem Glashohlkugeln mit einem mittleren Durchmesser von 30 Mikrometern an, die den Kunststoffgranulaten für die Spritzgussherstellung von Fahrzeugteilen beigemischt werden können. „Dadurch sind an Kunststoffteilen wie Stoßfängern, Einstiegsleisten und Armaturenbrettern zusätzliche Gewichteinsparungen von bis zu 30 Prozent möglich“, erzählt Jochen Post, Sales- und Marketing Manager für 3M Automotive in Deutschland, und ist sichtlich stolz.

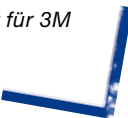
Beim deutschen Endverbraucher eher durch Klebstoffmarken wie Post-it oder Scotch bekannt, nutzt 3M auch die Erfahrung in diesem Bereich, um den Automobilherstellern neue Konzepte anzubieten. Am Hauptsitz der 3M Deutschland GmbH im nordrhein-westfälischen Neuss steht das größte Labor des Konzerns außerhalb der USA. Ein Raum des Laborkomplexes ist einer besonderen Apparatur vorbehalten: einem großen, orangen Roboterarm, wie man ihn sonst aus den Fertigungsstraßen der Automobilhersteller kennt. Der Demonstrationsroboter ist in der Lage, ein Gummiprofil als Kantenschutz

vollautomatisch auf ein Karosseriebauteil aufzubringen. Während geklebte Türdichtungen bereits seit vielen Jahren Stand der Technik sind, muss beim konventionellen, gesteckten Kantenschutz ein Gummiprofil, das einen Stahl- oder Aluminiumkern enthält, von Hand an der Karosserie angebracht werden. 3M hat als alternative Befestigungsmethode ein Klebeband entwickelt, mithilfe dessen ein Gummiprofil auch ohne Kern an der Karosserie montiert werden kann. So werden nicht nur bis zu vier Kilogramm Gewicht einspart, sondern auch die vollautomatische Applikation von der Endlosrolle ermöglicht. „Vier Kilo sind für eine einzelne



*„Wenn verschiedene Materialien wie Stahl und Aluminium oder Stahl und Kunststoff miteinander verklebt werden, bedeutet das unterschiedliche Oberflächenspannungen und Dehnungskoeffizienten. Das ist schon eine Herausforderung für die Klebstoffe.“*

*Jochen Post, Sales- und Marketing Manager für 3M Automotive in Deutschland.*



Änderung bereits eine riesige Gewichtserparnis. Wir glauben, dass man durch geschickte Produktkombinationen bis zu 50 Kilogramm Gewicht aus einem Fahrzeug herausnehmen kann“, ist Jochen Post zuversichtlich. Dabei sollen nicht nur Glaskugeln, Dämmmaterialien und Klebebänder zum Einsatz kommen, sondern auch Flüssigklebstoffe. Und an die werden durch die zunehmende Materialvielfalt im Autobau besondere Anforderungen gestellt: „Wenn verschiedene Materialien wie Stahl und Aluminium oder Stahl und Kunststoff miteinander verklebt werden, bedeutet das unterschiedliche Oberflächenspannungen und Dehnungskoeffizienten. Das ist schon eine Herausforderung für die Klebstoffe“, berichtet Post. Für herkömmliche Füge-technologien wie Schweißen oder Nieten sind diese Anforderungen allerdings häufig sogar noch höher.

Zu welchen Höchstleistungen moderne Klebstoffe in der Lage sind, zeigt ein Blick in die Schwesterindustrie der Automobilfertigung: den Flugzeugbau. Bei vielen Maschinen werden die Tragflächen inzwischen

nicht mehr genietet oder verschraubt, sondern geklebt. „Verklebungen bieten nicht nur ein geringeres Gewicht, sondern auch eine höhere Elastizität. Wer sich fragt, ob ein geklebtes Auto hält, dürfte gar nicht fliegen“, meint Jochen Post und lacht.

Auch in anderer Hinsicht ist der Flugzeugbau Vorreiter in Sachen Leichtbau. Moderne Langstreckenflugzeuge wie der Airbus A350 oder der Dreamliner von Boeing werden zur Hälfte aus carbonfaserverstärkten Kunststoffen (CFK) gefertigt. Diese Verbundwerkstoffe bestehen aus einer Kunststoffmatrix, in die als Verstärkung mehrere Lagen Kohlenstofffasern eingebettet werden. „Bei richtiger Verarbeitung liefern CFK im Vergleich zu Stahl eine deutliche höhere Festigkeit und Steifigkeit bei niedrigerem Gewicht. Kurz gesagt: Sie sind hoch leistungsfähig“, erklärt Martin Jung von der BASF. Dass Carbonfasern angesichts solch herausragender Eigenschaften im konventionellen Automobilbau bislang keine größere Verbreitung gefunden haben, hat viel mit den Herstellungskosten zu tun. Die Produktion des Wundermaterials ist komplex und bedarf eines hohen Anteils manueller Arbeit. Das resultiert in Kosten von derzeit rund 20 Euro pro Kilogramm für das Ausgangsmaterial bei Automobilen. Für die Flugzeugindustrie sind selbst deutlich höhere Preise kein großer Hemmschuh. Denn jedes eingesparte Kilo reduziert dort nicht nur den Verbrauch von teurem Kerosin, sondern erhöht auch potenziell die Flugreichweite oder die Passagier- und Frachtkapazität der Maschinen. Beides lässt sich teuer verkaufen.

## Massenprodukt PKW

Bei PKW sieht die Lage ganz anders aus: „Die Kosteneffizienz ist beim Massenprodukt Auto einfach eine andere als beim Flugzeug, da geht es um jeden Cent. Wenn Sie einen Automobilhersteller fragen, was ein eingespartes Kilo derzeit kosten darf, reichen die Antworten von null Euro im Kleinwagensegment über vielleicht fünf Euro in der Mittelklasse bis allenfalls mal

zehn Euro im Premiumsegment“, berichtet Jung. Kein Wunder also, dass in teuren Luxus sportwagen derzeit am häufigsten Carbonbauteile zu finden sind. Aber auch im Großserienbereich gibt es erste Beispiele. So bietet BMW seit dem letzten Jahr mit dem i3 ein Elektroauto an, dessen Fahrgastzelle aus CFK besteht. Dass Carbonfasern gerade bei einem Elektrofahrzeug erstmals in größerem Umfang in einer Großserie verbaut werden, ist keineswegs Zufall. Denn durch die derzeit noch sehr schweren Batterien spielt der Leichtbau bei Elektrofahrzeugen eine besondere Rolle. Wie viel CFK künftig in anderen Großserienfahrzeugen zu finden sein werden, dürfte maßgeblich von der Preisentwicklung beim Ausgangsmaterial Carbonfaser abhängen. Wenn die derzeit geringen Produktionskapazitäten schneller wachsen als die Nachfrage, könnten die Preise mittelfristig deutlich sinken.

Neben den Materialkosten spielt für die Verbreitung von Leichtbaukonzepten im Automobilsektor vor allem die Massentauglichkeit der Fertigungsprozesse eine wichtige Rolle. 3M in Neuss forscht deshalb nicht nur an seinen Klebebändern für den geklebten Kantenschutz, sondern plant gemeinsam mit dem Hersteller der Gummiprofile und einem Maschinenbauer gleich den ganzen Produktionsschritt: „Wir können nicht ein-

fach zum Hersteller gehen und dem unser Produkt vorschlagen. Im Automobilbereich müssen wir ein komplettes Automatisierungskonzept anbieten können“, berichtet 3M-Vertriebsexperte Jochen Post.

Auch bei der BASF hat man diesen Aspekt im Blick. Die Ludwigshafener wollen im Leichtbau einen Schritt weiter gehen und tüfteln an Verbundwerkstoffen, die massentaugliche Produktionsverfahren für Strukturbauteile zulassen. Die sogenannten thermoplastischen Halbzeuge zum Beispiel, für die ein Glasfaser- oder Carbondtextil mit einem speziellen Kunststoff ummantelt wird. Martin Jung erklärt die Vorzüge: „Man nennt diese Werkstoffe auch Organobleche, weil sie nicht nur aussehen wie Blech, sondern wie Metall in Pressen heißgestanzt werden können. Und das sind natürlich Prozesse, die der Automobilindustrie mit ihren schnellen Taktzeiten sehr nahe liegen.“ Gegenüber Bauteilen aus Stahl sollen die Organobleche eine Gewichtsersparnis von bis zu 50 Prozent ermöglichen.

Für die Entwicklung solcher Materialien bis zur Marktreife kommt es allerdings nicht nur auf die Auswahl der richtigen chemischen Komponenten und Prozesse an. Damit ein Werkstoff seinen Weg in die Automobilproduktion finden kann, muss er beschreibbar sein. „Wenn heute ein Au-

to design wird, beginnt das mit CAD-Simulationen. Man braucht also Kenntnisse über die Eigenschaften des Materials, um sie in das virtuelle Model einspeisen zu können“, erläutert Jung. „Diese Simulationsfähigkeit muss schrittweise von der Plattenebene über das integrale Teil bis hin zum Verhalten im Automobil selbst aufgebaut werden. Und das ist eine Leistung, die erst einmal erbracht werden muss.“

Für die Produktion superleichter und vollverklebter Großserienfahrzeuge müssen also noch einige Hürden genommen werden. Trotzdem ist der Trend zur immer leichteren Bauweise beim beliebtesten Fortbewegungsmittel der Welt dank der Ideen und Konzepte aus den Unternehmen der chemischen Industrie klar absehbar. Ob letztlich die Klimaziele der EU, der Druck der chinesischen Autokäufer oder verschiedene Faktoren zusammen den Ausschlag für den nächsten Evolutionsschritt im Automobilbau geben werden, spielt in der globalisierten Ökonomie keine Rolle. Jochen Post von 3M: „Das Automotive-Geschäft ist absolut global. Wenn wir den deutschen Herstellern heute eine neue Leichtbaulösung anbieten, werden wir sofort gefragt, mit welchem Aufwand die auch in den Werken in Südafrika oder China genutzt werden kann.“ ■



Bei Konzepten für den Automobilbau kommt es auf die Massentauglichkeit der Prozesse an. Foto: BMW



Foto: yanlev – Fotolia

## BEFINDLICHKEITSUMFRAGE

# Stimmung bleibt durchwachsen

**Trotz teils erheblicher Stimmungsänderungen in einzelnen Unternehmen bleibt die Bewertung der Personalpolitik in den Firmen durch die Chemie-Führungskräfte insgesamt auf Vorjahresniveau. Das zeigt die aktuelle VAA-Befindlichkeitsumfrage. Den ersten Platz im Ranking der Personalpolitik erreicht in diesem Jahr erstmals der Hamburger Konsumgüterhersteller Beiersdorf. Der Spezialchemiekonzern Lanxess fällt vom ersten Platz im Vorjahr deutlich zurück und steht nur noch im Mittelfeld des Rankings.**

Die Durchschnittsnote der Unternehmen im Umfrageranking liegt wie im Vorjahr bei 3,1. Dazu Dr. Thomas Fischer, 1. Vorsitzender des VAA: „Die gute realwirtschaftliche Entwicklung in Deutschland darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Weltmarkt und damit auch die exportorientierte Chemiebranche nach wie vor mit vielen Unsicherheits-

faktoren zu kämpfen haben.“ Entsprechend gedämpft sei die Stimmung in einigen Unternehmen.

Mit einer im Vergleich zum Vorjahr deutlich verbesserten Bewertung konnte sich Beiersdorf von Platz 8 an die Spitze des Rankings vorarbeiten. Ihre Platzierung ebenfalls ver-

### Top (👍) und Flop (👎)

#### Unternehmensranking 2014 2013

Beiersdorf	1	8	👍
B. Braun Melsungen	3	7	👍
Roche Diagnostics	5	9	👍
Bayer	7	11	👍
Wacker	12	6	👎
Symrise	3	11	👎
Lanxess	10	1	👎

bessern konnten das Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim (von 5 auf 2) und der nordhessische Pharma- und Medizinbedarfshersteller B. Braun Melsungen (von 7 auf 3). Auch Roche Diagnostics (von 9 auf 5) und Bayer (von 11 auf 7) kletterten 2014 im Ranking besonders deutlich nach oben.

Wesentlich schlechtere Noten als im Vorjahr erhielt der Vorjahreserste Lanxess, der um 9 Plätze zurückfiel und nun den zehnten von insgesamt 23 Rängen belegt. Ebenfalls deutlich kritischere Bewertungen gaben die Führungskräfte bei H.C. Starck ab. Das Unter-

nehmen fiel vom 19. Rang im Vorjahr bis ans Ende des Rankings zurück.

### Positive Beurteilungen

Besonders viele positive Antworten gaben die Umfrageteilnehmer bei den Fragen nach der Unternehmensstrategie ab. Ihre Kenntnis der Unternehmensstrategie bewerteten mehr als 70 Prozent als „sehr gut“ oder „gut“, die Verständlichkeit der Strategie beurteilten knapp 60 Prozent der Teilnehmer mit der Note 1 oder 2. Ebenfalls gute Beurteilungen vergaben die

befragten Führungskräfte beim Thema Mobbing: Eine deutliche Mehrheit gab an, dass ihr Mobbingfälle in ihrem Arbeitsumfeld nicht bekannt seien.

### Kritische Beurteilungen

Schlechte Noten erhielten viele Unternehmen erneut für ihre Personalentwicklung und die Ehrlichkeit ihrer Zielvereinbarungssysteme. Beides beurteilten jeweils rund 40 Prozent der Chemie-Führungskräfte als „befriedigend“ oder „ausreichend“, jeweils ein ►

Rang 2014		Rang 2013	Veränderung Rang	Gesamtnote 2014	Gesamtnote 2013	Veränderung Note
1	Beiersdorf	8	↑ 7	2,61	3,01	↑ 0,40
2	Boehringer Ingelheim	5	↑ 3	2,61	2,78	↑ 0,17
3	B. Braun Melsungen	7	↑ 4	2,64	2,88	↑ 0,24
4	BASF	2	↘ -2	2,69	2,58	↓ -0,10
5	Roche Diagnostics	9	↑ 4	2,82	3,05	↑ 0,23
6	Evonik	4	↘ -2	2,82	2,71	↓ -0,11
7	Bayer	11	↑ 4	2,86	3,13	↑ 0,28
8	Schott	10	↗ 2	2,94	3,08	↑ 0,14
9	Axalta Coatings	neu	neu	2,97	neu	neu
10	Lanxess	1	↓ -9	2,97	2,56	↓ -0,42
11	Symrise	3	↓ -8	2,99	2,68	↓ -0,31
12	Wacker	6	↓ -6	3,01	2,80	↓ -0,21
13	Shell Deutschland Oil	13	→ 0	3,08	3,26	↑ 0,18
14	Solvay	12	↘ -2	3,23	3,17	↘ -0,06
15	Clariant	15	→ 0	3,33	3,51	↑ 0,18
16	Henkel	16	→ 0	3,37	3,53	↑ 0,16
17	Daiichi Sankyo	14	↓ -3	3,52	3,44	↘ -0,08
18	Merck	20	↗ 2	3,54	3,77	↑ 0,22
19	Sanofi-Aventis	18	↘ -1	3,82	3,64	↓ -0,18
20	Heraeus	17	↓ -3	3,94	3,55	↓ -0,39
21	LyondellBasell	21	→ 0	3,94	4,20	↑ 0,26
22	Celanese	22	→ 0	4,04	4,27	↑ 0,23
23	H.C. Starck	19	↓ -4	4,37	3,70	↓ -0,67
	Durchschnitt			3,07	3,11	↗ 0,04

**Legende**

- drei deutlichste Rang- und Notenverbesserungen
- drei deutlichste Rang- und Notenverschlechterungen
- ↑ Verbesserung um mindestens 3 Ränge/ein Notenzehntel (0,1)
- ↗ Verbesserung um bis zu 2 Ränge/ein Notenzehntel (0,1)
- keine Veränderung
- ↘ Verschlechterung um bis zu 2 Ränge/ein Notenzehntel (0,1)
- ↓ Verschlechterung um mindestens 3 Ränge/ein Notenzehntel (0,1)

Hinweis: Bei der Veränderung der Ränge im Vergleich zum Vorjahr ist zu berücksichtigen, dass durch die Aufnahme von Axalta Coatings (ehemals DuPont Performance Coatings) ein Unternehmen mehr im Ranking vertreten ist als 2013.

weiteres Drittel sogar als „mangelhaft“ oder „ungenügend“. Besonders kritisch bewerteten die Befragten auch wieder die Kommunikation über die Karrierechancen in ihrem Unternehmen: Mehr als die Hälfte vergab die Noten 3 oder 4, ein weiteres Drittel die Noten 5 oder 6.

### Methodik und Statistik

Die Bewertungen in der Befindlichkeitsum-

frage erfolgen mit Schulnoten von 1 („sehr gut“) bis 6 („ungenügend“). An der Befindlichkeitsumfrage 2014 haben sich mehr als 2.000 Führungskräfte aus 23 Unternehmen beteiligt, zu denen 57 Werksgruppen und Teilkonzerne gehören. Die Auswahl der Umfrageteilnehmer erfolgte per Zufallsstichprobe. Dabei wurden nur die Unternehmen ausgewertet, bei denen der Rücklauf mindestens 25 Prozent der angeschriebenen VAA-Mitglieder betrug. 2014 erfüllten alle Unternehmen dieses Kriterium.

### Unternehmensklima

Insgesamt 37 Prozent der Befragten gaben an, dass in ihren jeweiligen Unternehmen im vergangenen Jahr Maßnahmen zur Verbesserung des Unternehmensklimas eingeleitet wurden. Diese Umfrageteilnehmer bewerteten ihre Arbeitgeber im Durchschnitt deutlich besser (Mittelwert 2,7) als diejenigen, in deren Unternehmen keine derartigen Maßnahme eingeleitet wurden (Mittelwert: 3,4). ■

#### Die höchsten Rücklaufquoten

Wacker	47,2 %
Symrise	46,4 %
H.C. Starck	43,2 %
Solvay	42,2 %
Clariant	42,2 %
Daiichi Sankyo	41,6 %
Heraeus	41,0 %
Henkel	38,7 %
Lanxess	37,8 %
Merck	37,4 %

#### Wertungen in den Kategorien

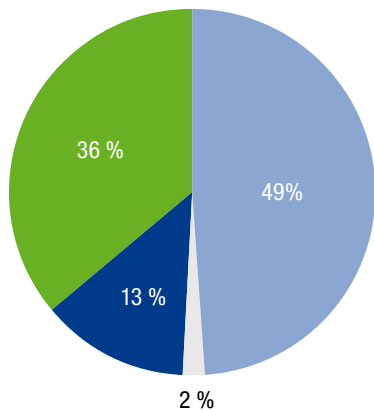
Kategorie (Mittelwerte)	2014	2013
Unternehmensstrategie	2,81	2,94
Persönliche Befindlichkeit	2,83	2,87
Unternehmenskultur	3,10	3,08
Motivation	3,15	3,14
Arbeitsbedingungen	3,31	3,31

Hinweis: Die Wertungen der einzelnen Unternehmen in den fünf Kategorien finden eingeloggte Mitglieder unter [pinko.vaa.de](http://pinko.vaa.de).

#### Datenbasis

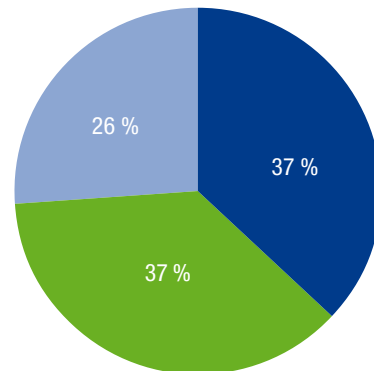
versandte Fragebögen	6.192
zurückgesandte Fragebögen	2.139 (34,5 %, Vorjahr: 34,4 %)
ausgewertete Fragebögen	2.104 (34,0 %, Vorjahr: 33,0 %)

#### Altersstruktur



■ bis 40 Jahre ■ 41 bis 50 Jahre  
■ ab 51 Jahre ■ keine Angabe

#### Klimaverbesserung



Antworten auf die Frage: Wurden im vergangenen Jahr Maßnahmen zur Verbesserung des Unternehmensklimas durchgeführt? Teilnehmer, die diese Frage mit „Ja“ beantworteten, gaben im Durchschnitt um 0,7 Schulnoten bessere Bewertungen ab als Teilnehmer, die mit „Nein“ geantwortet haben.

■ Ja ■ Nein ■ keine Angabe



Für vorbildliche Personalarbeit verleiht der VAA jedes Jahr den Kölner Chemie-Preis. Dabei spielen die Ergebnisse der Befindlichkeitsumfrage eine wichtige Rolle für die Entscheidung der Jury. Es kommt jedoch nicht nur auf die Position im jeweils aktuellen Ranking, sondern auch auf die langfristige Performance und das Abschneiden in Zusatzbefragungen an. So wurde die BASF im Herbst 2013 zum zweiten Mal ausgezeichnet. In der Industrie- und Handelskammer zu Köln überreichte der 1. VAA-Vorsitzende Dr. Thomas Fischer den Preis an das BASF-Vorstandsmitglied Margret Suckale. Am 22. Oktober findet die Preisverleihung 2014 statt. Der Preisträger wird am Tag der Veranstaltung bekanntgegeben. Foto: VAA

## VAA-Dialogreihe „Innovation und Verantwortung“: Wert wird durch Kunden bestimmt

Technologie- und wissensbasierte Innovationen stellen für Unternehmen eine große Herausforderung dar. Die optimale Ausgestaltung der Prozesse für solche Innovationen war eines der Schwerpunktthemen der dritten Veranstaltung der VAA-Dialogreihe „Innovation & Verantwortung“ Mitte Juni in Köln. Mit Einblicken in seine Erfahrung als Leiter der Forschung und Entwicklung Industrie beim Innovationspreisträger Schaeffler Group führte Dirk Spindler in das Thema ein. Er vertrat die These, dass es nach den umfangreichen technologischen Entwicklungen in den letzten Jahren nun an der Zeit sei, sich auch auf die Entwicklung entsprechender Geschäftsmodelle zu konzentrieren.

Denn der Begriff Innovation sei nur dann richtig, wenn das Ergebnis auch einen Abnehmer finde: „Wert wird nur durch den Kunden bestimmt“, so das Mitglied der Schaeffler-Geschäftsleitung in der Industriesparte.

Es gebe zwei wesentliche Faktoren, die Veränderungen und damit einhergehend häufig auch Innovationen behindern könnten. Erstens: Erfolg. „Statt neue Ideen zu entwickeln, wird an alten festgehalten, ohne sie zu hinterfragen“, erläuterte Spindler. Zweitens: Geschichte. „Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und nicht an Veränderungen interessiert“, führte Spindler fort. Da-

her sei es für den Erfolg einer Idee bis hin zur marktfähigen Innovation unerlässlich, dass ein gestandener Manager sie fördere. Auf die Frage, warum deutsche Unternehmen bei vergleichbaren Innovationsprozessen insbesondere im Maschinenbau so erfolgreich seien, verwies Spindler auf die hochwertige Ingenieurs- und Facharbeiterausbildung in Deutschland. Moderiert wurde die Veranstaltung im Netzwerkformat von der Expertin im Bereich Innovationsmanagement Prof. Birgit Baum von Baum Management Competence, die unter anderem die Ergebnisse der jüngsten VAA-Umfrage zum Thema „Intrapreneurship in deutschen Unternehmen“ vorstellte.

BETRIEBSRÄTEKONFERENZ IN MAINZ

# Interessen richtig vertreten

Für die im VAA organisierten Betriebsratsmitglieder ist die jährliche Betriebsrätekonzferenz eine der zentralen Informations- und Diskussionsplattformen. Ende Juni in Mainz konnten die VAA-Betriebsräte mit Malte Creutzfeldt einen besonderen Gast begrüßen: Der Stellvertretende Vorsitzende des Vierten Senats des Bundesarbeitsgerichts diskutierte mit den Konferenzteilnehmern über betriebsverfassungsrechtliche Fragestellungen.



*Malte Creutzfeldt, Stellvertretender Vorsitzender des Vierten Senats des Bundesarbeitsgerichts, diskutierte mit den anwesenden Betriebsratsmitgliedern über das Spannungsfeld zwischen Arbeitsvertrag, freiem Mitarbeitervertrag, Werkvertrag und Arbeitnehmerüberlassung. Fotos: Friederike C. Schaab – VAA*





Die VAA-Kommission Betriebsräte berät den VAA-Vorstand in Fragen der Betriebsratsarbeit und bereitet unter anderem die jährliche Betriebsrätekonferenz des Verbandes inhaltlich vor.



VAA-Jurist Thomas Spilke informierte die Konferenzteilnehmer über aktuelle Entscheidungen aus dem Arbeitsrecht, die für die Arbeit des Betriebsrates relevant sind.



Mehr als 70 Betriebsratsmitglieder trafen sich Ende Juni zur VAA-Betriebsrätekonferenz 2014 in Mainz.



Organisiert und moderiert wurde die Betriebsrätekonferenz vom VAA-Juristen Manfred Franke, der die Betriebsratsarbeit vonseiten der Kölner Geschäftsstelle betreut. Der Stellvertretende VAA-Hauptgeschäftsführer referierte außerdem zur Qualität der unterschiedlichen Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrats in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten.



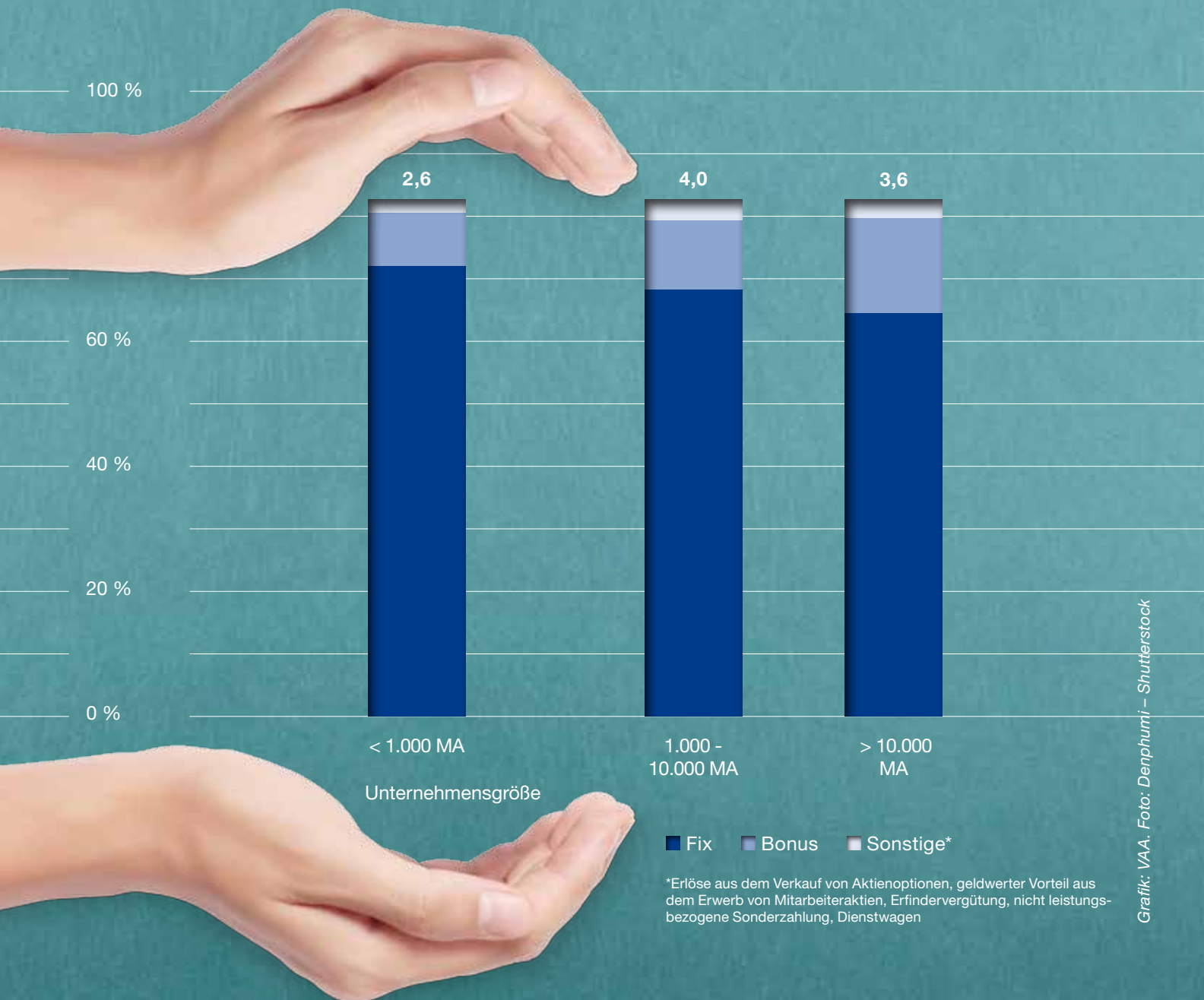
Die VAA-Mitglieder nutzen die Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch im Mainzer Atrium Hotel.

## EINKOMMENSUMFRAGE

# Einkommen steigt um vier Prozent

Auch 2013 sind die Gesamteinkommen der Führungskräfte weiter gestiegen: um vier Prozent gegenüber dem Vorjahr. Dies ist das aktuelle Ergebnis der jährlichen VAA-Einkommensumfrage. Während sich die Fixeinkommen um 3,3 Prozent erhöhten und damit im Schnitt 15 Prozent des Gesamteinkommens ausmachten, lag der Anstieg der Bonuszahlungen bei moderaten 1,9 Prozent.

Zusammensetzung des Gesamteinkommens aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße



An der im Frühjahr dieses Jahres durchgeführten Einkommensumfrage haben sich erneut über 5.300 Führungskräfte aus dem VAA sowie teilweise aus der Gesellschaft deutscher Chemiker (GDCh) beteiligt. Im Durchschnitt lagen die Gesamteinkommen bei außertariflichen und leitenden Angestellten in der Chemieindustrie im letzten Jahr bei rund 127.000 Euro, was einem Anstieg um genau vier Prozent gegenüber 2012 entspricht.

Im vergangenen Jahr sind die Fixeinkommen bei Führungskräften um insgesamt 3,3 Prozent im Vergleich zum Vorjahresniveau gestiegen. Die Längsschnittbetrachtung verdeutlicht, dass die Gehälter in den unteren Berufsjahren stärker ansteigen als in den oberen Berufsjahren: Pro Berufsjahr wächst das Fixgehalt zwischen dem 5. und 25. Berufsjahr im Median um rund 2.200 Euro; bezogen auf das Gesamteinkommen beträgt dieser Wert 3.300 Euro.

Um 1,9 Prozent erhöht haben sich die variablen Bezüge. Mit durchschnittlich 21.000 Euro hatten die Boni 2012 einen Anteil von etwa 15 Prozent am Gesamteinkommen. Bei Führungskräften im mittleren Management eines Großunternehmens mit mehr als 10.000 Mitarbeitern wies der durchschnittliche Bonus dagegen nur sehr geringe oder gar keine Zuschläge auf. Fast alle der befragten Führungskräfte werden mit Bonuszahlungen am Unternehmenserfolg beteiligt.

Vier Prozent der Steigerung des Gesamteinkommens sind außerdem auf sonstige Einkommensbestandteile wie Sonderzahlungen, Erlöse aus Aktienoptionen oder Erfindervergütungen zurückzuführen. Mit neun Prozent bestand der wertmäßig größte sonstige Einkommensbestandteil aus Aktienoptionserlösen. Anteilig häufigster sonstiger Einkommensbestandteil war dagegen mit 26 Prozent der geldwerte Vorteil aus Mitarbeiteraktien. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer investierten 2013 in die betriebliche Altersversorgung in Form von Direktversicherungen oder Versorgungslohn (Deferred Compensation).

In der Großindustrie erzielen Führungskräfte ein deutlich höheres Einkommen als in kleinen und mittelständischen Unterneh-

men: In Firmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern lagen die Gesamteinkommen 2013 um circa 30 Prozent über denen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern. Dabei verdienen sogenannte Obere Führungskräfte der Stufe 2 etwa 28 Prozent mehr als Führungskräfte des gehobenen außertariflichen Bereichs und leitende Angestellte der Stufe 3. Deren Einkommen lag wiederum 45 Prozent über denen von Mitarbeitern des tarifnahen außertariflichen Bereichs der Stufe 4.

Ein entscheidender Einflussfaktor für das Gesamteinkommen bleibt der Funktionsbereich: So liegen die Einkommen im Bereich Forschung und Entwicklung unterhalb derer in anderen Funktionsbereichen. Im Vergleich zum Gesamteinkommen der Kaufleute liegt der MTV-Bereich leicht darunter, aber deutlich über dem der Ingenieure mit FH-Abschluss.

### Gehaltsschere nach elf Berufsjahren

Etwa auf gleicher Höhe liegen die Gesamteinkommen weiblicher und männlicher Führungskräfte, aber nur in den ersten elf Berufsjahren. Ab dem zwölften Berufsjahr bildet sich eine Schere aus und die Gesamteinkommen der Frauen liegen deutlich niedriger. Dies liegt vor allem daran, dass Frauen auf höheren Führungsebenen unterrepräsentiert und weniger in Großunternehmen beschäftigt sind. Während auf den unteren Führungsebenen noch ein Frauenanteil von 14 Prozent zu beobachten ist, re-

duziert sich dieser Anteil auf den höheren Ebenen auf acht Prozent. Dies erklärt zumindest teilweise, warum nach 20 Jahren Beschäftigung das Gesamteinkommen bei Frauen um etwa zehn Prozent niedriger liegt als bei Männern.

Nachholbedarf gibt es in Sachen Teilzeitarbeit: Während 15 Prozent der Frauen Teilzeitleistungen in Anspruch nahmen, lag der Teilzeitanteil bei Männern lediglich bei einem Prozent.

Führungskräfte auf höheren Stufen heben sich von denen auf niedrigeren Stufen insbesondere durch häufigere Auslandsaufenthalte im Beruf, häufigere Wechsel der Funktionsbereiche und eine höhere Promotionsrate ab. 2013 waren berufliche Wechsel in andere Unternehmen verbunden mit einer durchschnittlichen Steigerung des Fixeinkommens von zwei Prozent und einer deutlich höheren Arbeitszufriedenheit.

Wissenschaftlich begleitet wurde die VAA-Einkommensumfrage von Professor Christian Grund von der RWTH Aachen University. Mit der Einkommensumfrage liefert der Verband einen einzigartigen Überblick über die Gehaltsentwicklung in der Chemiebranche. Neben einer empirisch gesicherten Längsschnittbetrachtung zu den Entgeltbestandteilen und deren Entwicklung ermöglicht die VAA-Studie einen branchenspezifischen und einzigartigen Vergleich einer homogenen Teilnehmergruppe. ■

Die Broschüre mit den wichtigsten Ergebnissen der VAA-Einkommensumfrage 2013 war allen im Berufsleben stehenden Mitgliedern der Juniarausgabe des VAA Magazins beigelegt. Eine detaillierte Broschüre mit ausführlichen Auswertungen kann jedoch bei der Kölner VAA-Geschäftsstelle nachbestellt werden.

Telefon: 0221 160010  
E-Mail: [info@vaa.de](mailto:info@vaa.de)

**Ansprechpartnerin:**  
VAA-Juristin  
Ilga Möllenbrink



## ARBEITSZEIT UND BELASTUNG IN DER CHEMIE

# Ältere fühlen sich gut, Jüngere sind überfordert

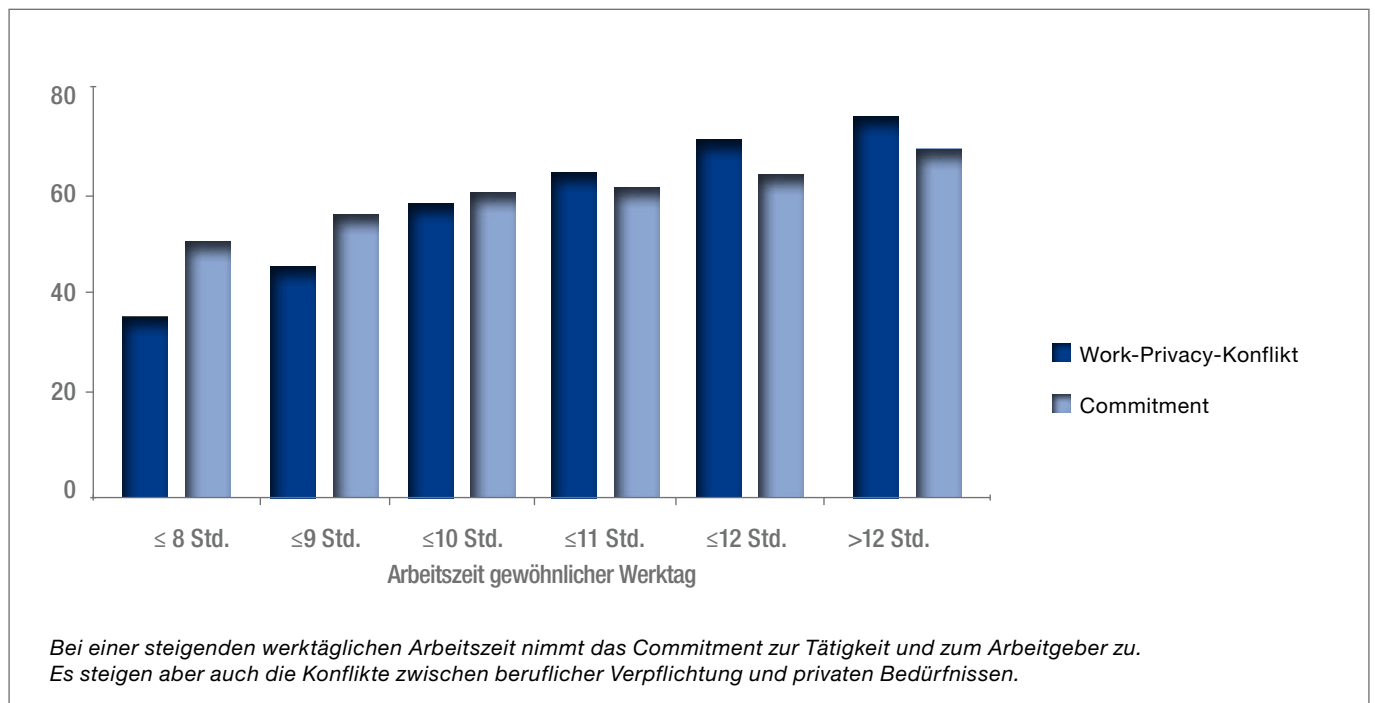
In den letzten Jahren hat in Deutschland die Arbeitszeit über alle Beschäftigtengruppen hinweg zugenommen. Während der Tarifbereich gut erforscht ist, gibt es nur wenige Studien für den Bereich der außertariflichen Angestellten. Diese Lücke konnte das Team von Professor Wolfgang Appel von der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (htw saar) mit Unterstützung des VAA durch eine Studie ein Stück weit schließen.

Von Professor Wolfgang Appel  
und Johannes Schmidt

Für die vorliegende Studie wurden mittels eines onlinegestützten, anonymisierten Fragebogens im vierten Quartal 2013 rund 7.600 zufällig ausgewählte Mitglieder des VAA befragt. Von den 1.501 verwertbaren Antworten stammten 1.229 von Männern (Durchschnittsalter 49 Jahre) und 270 von Frauen (Durchschnittsalter 46,2 Jahre). Die Verteilung hinsichtlich des Alters, der Hierarchiestufe sowie der fachlichen Qualifikation bildet die Mitgliederstruktur des Verbandes in der Stichprobe sehr gut ab.

Über alle Vollzeitbeschäftigte hinweg lag die Arbeitszeit bei 9,5 Stunden pro Werktag beziehungsweise 47,5 Stunden pro Woche. Zusätzlich wurde samstags 0,8 und sonntags 0,7 Stunden gearbeitet. Diese Werte liegen deutlich über den Angaben des Statistischen Bundesamtes zur Wochenarbeitszeit vollzeitbeschäftigter Erwerbstätiger, welche 2012 bei 8,4 Stunden täglich beziehungsweise 41,9 Stunden wöchentlich lag. In der Studie differenzierte die Arbeitszeit nach dem Al-

ter der Befragungsteilnehmer: Die Gruppe der unter 39-Jährigen arbeitete mit in Summe 45,7 Stunden etwa 2,3 Stunden pro Woche weniger als die Gruppe der 50- bis 59-Jährigen mit 48,1 Stunden. Nicht ganz überraschend steigt die Arbeitszeit mit dem Einkommen an: Die Personen der unteren Einkommensgruppe (Jahresgehalt bis 70.000 Euro) arbeiteten 45,2 Stunden pro Woche, die Personen in der Stufe zwischen 70.000 und 120.000 Euro gaben an, 46,5 Stunden pro



Grafik: VAA. Quelle: htw saar

Woche zu arbeiten, und diejenigen mit einem Einkommen größer als 120.000 Euro pro Jahr 49,4 Stunden.

Untersucht wurde außerdem der Einfluss der Familienkonstellation: Bei steigender Kinderzahl wurde ein Rückgang der Arbeitszeit erwartet. In der Stichprobe lag die Arbeitszeit der Personen mit drei oder mehr Kindern bei täglich 9,8 Stunden, während die Kinderlosen 9,5, die Personen mit einem Kind 9,4 und diejenigen mit zwei Kindern 9,5 Stunden pro Tag arbeiteten. Auch wenn diese Unterschiede in den Arbeitszeiten nicht signifikant sind, so widerlegen sie doch die Erwartung einer Anpassung der Arbeitszeiten an die familiäre Situation. Auf der anderen Seite sinkt allerdings mit jedem zusätzlichen Kind der Gedanke an die Berufsaufgabe, die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf verschlechtert sich jedoch signifikant.

Spannend ist der Zusammenhang zwischen dem Gesundheitszustand und der Arbeitszeit der Befragungsteilnehmer: Die Personen mit dem „denkbar schlechtesten Gesundheitszustand“ leisteten im Vergleich zu den Personen mit dem „denkbar besten Gesundheitszustand“ 1,5 Stunden pro Woche mehr an Arbeitszeit. Die Diskrepanz wird bei Betrachtung des Wochenendes noch deutlicher: Personen mit schlechtem Gesundheitszustand arbeiten samstags und sonntags doppelt so lange wie die Vergleichsgruppe mit einer sehr guten Gesundheit. In der Stichprobe waren die Befragten mit einem schlechten Gesundheitszustand eher älter und höher in der Hierar-



chie angesiedelt. Dennoch ist es bemerkenswert, dass diese Gruppe trotz großer gesundheitlicher Probleme die Arbeitsleistung nicht zurückfährt.

Des Weiteren wurde gefragt, wie häufig im Laufe der letzten zwölf Monate daran gedacht wurde, den Beruf aufzugeben. Es zeigte sich, dass diejenigen Personen, die häufiger an Berufsaufgabe denken, mehr arbeiten. Von den 139 Personen, die einige Male in der Woche mit dem Gedanken spielten, ihren Beruf aufzugeben, arbeiteten diejenigen pro Woche etwa 1,5 Stunden mehr als die Personen, die nie daran dachten, ihren Beruf aufzugeben.

### Zusammenhang zwischen Belastung und Arbeitszeit

Beim Vergleich der Befragten unter 40 und der Personen über 59 Jahren lassen sich ein ähnlicher Gesundheitszustand



und eine vergleichbare Arbeitszufriedenheit nachweisen. Jedoch ist die Generation 59plus weniger burnoutgefährdet und empfindet weit weniger Stress als die Kollegen unter 40.

Während sich beim Gesundheitszustand kaum Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen zeigen, weisen obere Führungskräfte eine geringere Burnoutgefährdung auf und fühlen sich anscheinend auch weniger gestresst als die tarifnahen AT-Mitarbeiter. Entsprechend ist dort auch die Arbeitszufriedenheit höher.

Mitarbeiter in den höheren Einkommensstufen erleben eine höhere Wertschätzung sowie eine bessere Führungsqualität. Sie denken seltener daran, ihren Beruf aufzugeben. Umgekehrt empfinden Personen in der unteren Einkommensstufe mehr Stress und nehmen mehr Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben wahr.

Die jungen und die älteren Befragten bildeten die spannendsten Teilgruppen der Befragung: die Jungen – zurzeit als Generation Y vieldiskutiert – sind hochmotiviert, aber in der Phase von Familiengründung und Karrierestart in vielfältigen Anforderungen gefangen, die sich in einer hohen wahrgenommenen Belastung niederschlagen. Vielleicht ist sie aber auch Zeichen für überzogene Erwartungen. Die Älteren gehen die letzte Etappe ihres Karriereweges mit großer Souveränität an: Wer nicht vorher aus gesundheitlichen Gründen ausscheiden muss, kann nach 59 noch eine erfüllende Berufsphase erleben. ■

## Studienergebnisse in der Zusammenfassung

- Fach- und Führungskräfte der Chemieindustrie arbeiten deutlich mehr als der Bevölkerungsdurchschnitt.
- Wer viel verdient, arbeitet auch mehr.
- Wer über 59 Jahre alt ist, hat eine geringere Burnoutgefahr und leidet weniger unter Stress.
- Mit steigender Position in der Hierarchie sinkt die Burnoutgefahr, während Gesundheitszustand und Arbeitszufriedenheit steigen.
- Wer viel arbeitet, hat ein höheres „Commitment“ und einen schlechteren Gesundheitszustand.
- Die Generation Y fühlt sich stärker belastet.

## STUDIE ZUR ARBEITSFÄHIGKEIT

# Tal der Tränen zur Mitte des Berufslebens

Unter dem Titel „Arbeitsfähigkeit für Führungskräfte erhalten“ hat der Lehrstuhl von Professor Jürgen Deller vom Institut für Strategisches Personalmanagement der Leuphana Universität Lüneburg im Herbst 2013 mehr als 1.000 VAA-Mitglieder befragt. Gegenstand des umfangreichen wissenschaftlichen Fragebogens zur Feststellung der Arbeitsfähigkeit waren unter anderem Aspekte der Arbeitszufriedenheit und der eigenen Vorstellung von der Rente.

Von Prof. Jürgen Deller  
und Jan-Bennet Voltmer

Die Einbindung älterer Personen in die beruflich oder ehrenamtlich aktive Bevölkerung stellt eine wichtige Option im Umgang mit dem demografischen Wandel dar. Durch die zunehmende Lebenserwartung bei gleichzeitig niedriger Geburtenrate sinkt die Zahl der Einzahler in die Rentenversicherung, während die Zahl der Rentempfänger steigt. Auf diese Weise gerät das Rentensystem in Deutschland in eine zunehmende Schiefelage. Die Weiterbeschäftigung im Ruhestand kann dieses Ungleichgewicht in Teilen verringern und somit eine vierte Säule des Alterseinkommens durch Einkünfte im Rentenalter in Deutschland bilden.

Mitentscheidend für die Weiterbeschäftigung im „Unruhestand“ ist der langfristige Erhalt der Arbeitsfähigkeit. In der Gruppe gut ausgebildeter Führungskräfte fällt dies leichter, da sie in der Regel über eine überdurchschnittlich gute Gesundheit verfügen. Dennoch liefern die Ergebnisse der Befra-

gung deutliche Anhaltspunkte für die mögliche Verbesserung wichtiger Faktoren, welche die Arbeitsfähigkeit der VAA-Mitglieder ausmachen.

Die Befragten erreichten im sogenannten Work Ability Index (WAI), einem erprobten Instrument zur Bestimmung der Arbeitsfähigkeit, eine für die Altersgruppe überdurchschnittlich hohe Arbeitsfähigkeit. Da anhand der Ergebnisse des WAI jedoch keine Anhaltspunkte zur Verbesserung möglicher Einflussfaktoren in der täglichen Arbeit identifiziert werden können, wurde die Arbeitsfähigkeit der Teilnehmer zusätzlich mit dem in Australien entwickelten Work Ability Survey (WAS-R) gemessen.

Der WAS-R konnte in dieser Studie zum ersten Mal in deutscher Sprache verwendet werden. Somit lassen sich die Ergebnisse nur aus sich selbst heraus interpretieren – die Erhebung zusätzlicher Vergleichsgruppen wird im Moment in weiteren Projekten des Lehr-

stuhls durchgeführt. Der WAS-R misst Arbeitsfähigkeit als die Summe individueller und organisationaler Ressourcen, die jeweils auf Arbeitsfähigkeit „einzahlen“. So sind unter anderem die physische und psychische Gesundheit auf individueller Ebene Teile der persönlichen Arbeitsfähigkeit. Auf organisationaler Ebene werden zum Beispiel der Respekt und die empfundene Autonomie am Arbeitsplatz bei der Bestimmung der Arbeitsfähigkeit berücksichtigt. Insbesondere die Diskriminierungsfreiheit im Alltag, die soziale Unterstützung und die körperliche und seelische Gesundheit wurden von den Befragten hoch bewertet. Die Themenfelder Autonomie, Respekt und Vorteile, welche die Arbeit bringt, wurden von den Befragten etwas niedriger, jedoch immer noch als hoch ausgeprägt eingeschätzt.

Lediglich in zwei Bereichen des Fragebogens wurden deutlich niedrigere Werte erreicht: Im Durchschnitt erzielten die Befragten nur 54 Prozent der erreichbaren Punkte im Bereich der Work-Life-Balance, also der Ausgeglichenheit zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Ausgleichsmöglichkeiten. Mehr als zwei von fünf Befragten gaben an, dass ihre Arbeit ihnen regelmäßig so viel Zeit und Energie entzieht, dass dies negative Auswirkungen auf ihr Privatleben hat. Nur knapp jeder Fünfte gab an, dies sei (fast) nie oder selten der Fall. Das hohe Engagement der VAA-Mitglieder für ihre Unternehmen hat also durchaus kritische Folgen für das Privatleben der Beteiligten. Die Bemühungen um den langfristigen Erhalt der indi-

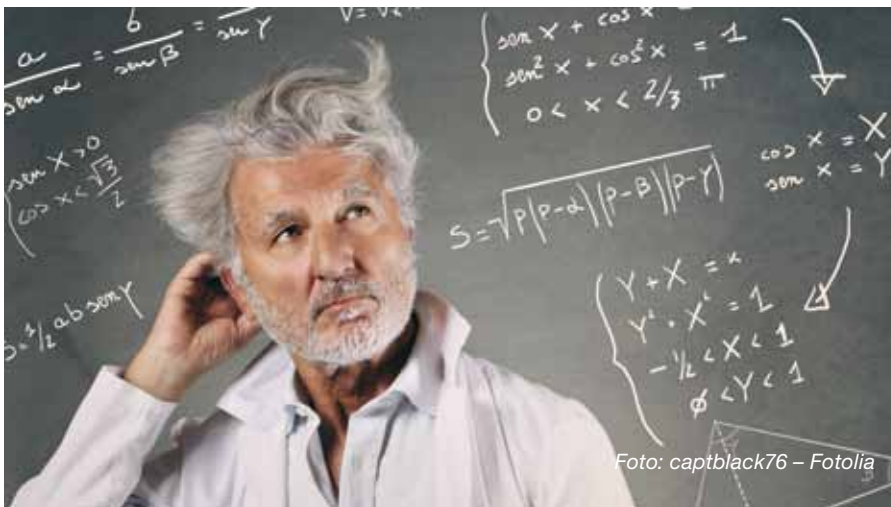


Foto: captblack76 – Fotolia

## Abgefragte Themenfelder: Beispiele aus dem Fragebogen

- **Diskriminierungsfreiheit im Alltag:** „Ich habe in den vergangenen 12 Monaten persönlich erlebt, von einem sozialen Beisammensein bei der Arbeit ausgeschlossen zu sein.“
- **Soziale Unterstützung:** „Wie sehr können Sie sich auf Ihren Partner, ihre Freunde und ihre Verwandten verlassen, wenn es bei der Arbeit hart auf hart kommt?“
- **Körperliche und seelische Gesundheit:** „Haben Sie sich insgesamt einigermaßen glücklich gefühlt?“
- **Autonomie:** „Können Sie bei Ihrer Arbeit die Reihenfolge Ihrer Aufgaben beeinflussen?“
- **Respekt:** „Werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz fair behandelt?“
- **Vorteile, welche die Arbeit bringt:** „Meine Arbeit bietet mir soziale Kontakte.“

viduellen Arbeitsfähigkeit sollten daher auf ein verträgliches Miteinander anstelle eines schwer vereinbaren Nebeneinanders von Arbeit und Familie abzielen.

Im Bereich der Wahrnehmung des Vorgesetzten vergaben die Befragten im Durchschnitt 62 Prozent der möglichen Punkte. Positiv ist anzumerken, dass die Unterstützung des Qualifikationsbedarfs durch Vorgesetzte von fast zwei von fünf Teilnehmern als hoch oder sehr hoch eingeschätzt wird. Gleichzeitig fühlt sich jedoch fast die Hälfte der Befragten hinsichtlich zukünftiger Aufstiegschancen durch Vorgesetzte nicht genügend unterstützt. Zusätzlich hat fast jeder Dritte das Gefühl, nicht rechtzeitig über Änderungen am Arbeitsplatz informiert zu werden. Geht es um die vertikale Karrieremobilität, sehen die Teilnehmer ihren Vorgesetzten nach den Ergebnissen der Befragung mit durchaus gemischten Gefühlen. Zwar unterstützt er ihre ständige Qualifizierung, zeigt sich jedoch bei der Ermöglichung tatsächlicher Karriereschritte für die Befragten als zu wenig hilfreich. Die niedrige Bewertung des Vorgesetzten ist besonders pikant, da viele dieser Vorgesetzten oft ebenfalls als Mitglieder des VAA „im selben Boot sitzen“.

Einen deutlichen Einfluss auf diese Ergebnisse, sowohl für die Arbeitsfähigkeit insgesamt als auch für die Wahrnehmung des Vorgesetzten, hat die eigene Position im Unternehmen: Die Befragten mit eigener Führungsverantwortung schätzen sowohl ihre individuelle Arbeitsfähigkeit als auch ihren Vorgesetzten positiver ein. Möglicherweise erleichtert die eigene Rolle als Führungskraft die Wahrnehmung der Handlungsräume und -re-

striktionen des jeweiligen Vorgesetzten und damit das Verständnis für dessen Verhalten. Zusätzlich könnte die eigene Führung mit erhöhtem Gestaltungsspielraum einhergehen und so insgesamt positive Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit haben.

Tatsächlich zeigen sich Führungsverantwortung und Alter als die wichtigsten Einflussfaktoren auf die individuelle Arbeitsfähigkeit. Befragte mit Führungsverantwortung schätzen ihre Arbeitsfähigkeit auf allen Dimensionen des WAS-R – mit Ausnahme der Work-Life-Balance – besser ein als Teilnehmer ohne Führungsverantwortung. Über die Altersgruppen der Befragten hinweg zeigt sich dagegen ein U-förmiger Verlauf: Die bis 35-jährigen Teilnehmer weisen im Mittel eine nahezu ebenso hohe Arbeitsfähigkeit auf wie die über 60-jährigen. Die niedrigste Arbeitsfähigkeit zeigt sich bei der Gruppe der 51- bis 55-Jährigen. Zum Teil sind diese Ergebnisse möglicherweise auf den sogenannten *healthy worker effect* zurückzuführen, also dem früheren Ausstieg weniger arbeitsfähiger Kollegen im Alter geschuldet. Mögliche weitere Erklärungen könnten die in diesem Alter bei einigen Personen auftretende Midlife-Crisis im Zusammenspiel mit sinkenden Erwartungen an die eigene berufliche Zukunft, einer schlechteren Gesundheit und der vollständigen Abnabelung der eigenen Kinder sein.

Insgesamt zeigt die Befragung, dass die Mitglieder des VAA eine hohe Arbeitsfähigkeit aufweisen. Diskriminierungsfreiheit im Alltag, soziale Unterstützung, körperliche und seelische Gesundheit werden von den VAA-Mitgliedern positiv bewertet. Die Einschät-

Foto: Uni Lüneburg



Professor  
Jürgen  
Deller

leitet das Institut für Strategisches Personalmanagement der Leuphana Universität Lüneburg.

Foto: Uni Lüneburg



Jan-Bennet  
Voltmer

ist Doktorand am Institut für Strategisches Personalmanagement der Leuphana Universität Lüneburg.

zung des eigenen Vorgesetzten und die Work-Life-Balance zeigen Potenzial zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit. Für Mitglieder ohne Führungsverantwortung könnte die Übernahme von Führungsaufgaben einen Perspektivwechsel ermöglichen. Zusätzliche Gestaltungsspielräume könnten für diese Gruppe eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zur Folge haben. Mit Blick auf den demografischen Wandel und die Verlängerung der individuellen Arbeitszeit wird in Zukunft die Herausforderung für Unternehmen vor allem darin bestehen, das von einem Teilnehmer der diesjährigen VAA-Delegiertentagung so bezeichnete „Tal der Tränen“ in der Mitte des Lebens zu begleiten und zu unterstützen. So kann die Arbeitsfähigkeit auch über diese Zeit hinaus erhalten bleiben. Ein großer Teil der Beschäftigten kann dann auch im Alter ein selbstbestimmtes Leben im verdienten Ruhestand oder im selbstgewählten „Unruhestand“ verbringen und damit einen Beitrag für balanciertere Rentenkassen leisten. ■

STANDORTJUBILÄUM WACKER IN BURGHAUSEN

# Gelebte Verantwortung, verdienter Erfolg

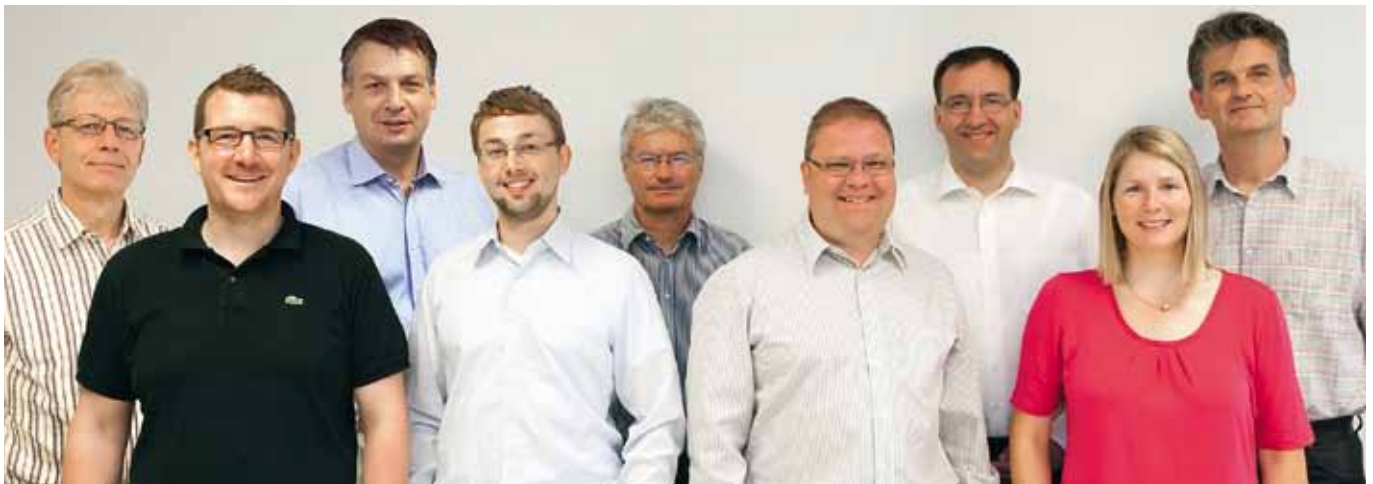
**Vor 100 Jahren hat die Chemie erste Wurzeln im malerischen Burghausen geschlagen: Das traditionsreiche Familienunternehmen Wacker Chemie AG hat die jüngere Geschichte und das Antlitz der oberbayerischen Stadt geprägt wie kein anderes. Seit mehr als einem halben Jahrhundert ist auch der VAA am Standort an der Salzach mit einer eigenen Werksgruppe vertreten. Mit Energie und Leidenschaft setzen sich die VAA-Mitglieder vor Ort für das Wohlergehen der Belegschaft und des gesamten Unternehmens ein.**

Im Werksgruppenvorstand bei Wacker in Burghausen engagieren sich acht VAA-Vertreter, sowohl aus den Zentral- und Geschäftsbereichen als auch von den ebenfalls am Standort ansässigen Unternehmen Siltronic AG (eine 100-prozentige Tochter der Wacker Chemie AG) und Vinnolit GmbH & Co. KG. „Dies ist wichtig, um die unternehmensübergreifende Vertretung und den Austausch mit den Mitgliedern optimal zu gewährleisten“, erklärt die 1. Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Dr. Birgit Schwab. Auch deshalb habe man nach der letzten Wahl zum Werksgruppenvorstand das Gremium um sechs kooptierte Mitglieder erweitert. Schwab dazu: „Dadurch sind wir in allen

Bereichen und Gremien vertreten.“ Der 2. Werksgruppenvorsitzende Dr. Markus Mohrdieck bestätigt: „Unsere Werksgruppe verfügt über ein sehr gutes und engmaschiges Netzwerk. Mitglieder des Werksgruppenvorstands bringen ihre Kompetenz im Betriebsrat und in diversen Ausschüssen ein, um dort die Interessen unserer Mitglieder zu vertreten.“

Verantwortung zu übernehmen, gehört für die VAA-Mitglieder in Burghausen zum Selbstverständnis. So überrascht es nicht, dass die Werksgruppenmitglieder in verschiedenen betrieblichen Gremien vertreten sind: Hubert Balk, Dr. Markus Greiling und Rainer Hölzlwimmer im Be-

triebsrat der Wacker Chemie AG Burghausen, Ulrich Kastner und Dr. Birgit Schwab im Sprecherausschuss sowie Hubert Balk, Dr. Markus Greiling, Rainer Hölzlwimmer, Dr. Markus Mohrdieck, Dr. Wolfgang Ziche und Dr. Udo Kotschi in der Fachstelle für FK3-Belange. „In dieser Fachstelle beraten wir uns – gemeinsam mit weiteren AT-Angestellten und dem Betriebsrat – zu wichtigen Themen für eben diesen Führungskreis 3“, erläutert der 2. Werksgruppenvorsitzende Mohrdieck. „Hier besprechen wir mit dem Vorstand zum Beispiel Themen wie die Arbeitsbelastung.“ Dieser konstruktive und vertrauensvolle Dialog erhöhe das Verständnis auf beiden Seiten.



*Engagieren sich seit 2013 im Werksgruppenvorstand: Dr. Udo Kotschi, Dr. Markus Mohrdieck, 2. Vorsitzender, Hannes Hecht, Dr. Martin Zeuner, Dr. Ingo Zahn, Dr. Marcus Pfaadt, Dr. Theo Gräf (nicht mehr im Unternehmen), Dr. Birgit Schwab, 1. Vorsitzende, Hubert Balk, Schriftführer. Zum erweiterten Vorstand gehören (nicht im Bild): Dr. Markus Greiling, Rainer Hölzlwimmer, Ulrich Kastner, Dr. Marcus Pfaadt, Dr. Rainer Schrader, Dr. Wolfgang Ziche. Foto: VAA*



Zu den Schwerpunkten der Werksgruppenarbeit gehören unter anderem die Gehaltsentwicklung, das Gesundheitsmanagement und die Mitarbeiterentwicklung. Um das jeweilige Themengebiet fundiert zu beleuchten, wurden Arbeitskreise gebildet. „Wir haben uns den Auftrag unserer VAA-Mitglieder abgeholt und diesen in drei Arbeitspakete aufgeteilt“, so Mohrdieck.

In Arbeitskreisen arbeiten Mitglieder aus dem Werksgruppenvorstand an den Schwerpunktthemen. Dazu der 2. Werksgruppenvorsitzende: „Durch die monatliche Verfolgung im Werksgruppenvorstand halten wir uns gegenseitig auf dem Laufenden. Die Arbeitspakete sind sehr anspruchsvoll und werden zur Daueraufgabe.“ Markus Mohrdieck selbst leitet den Arbeitskreis Gesundheitsmanagement. „Dieses Themengebiet ist für die Kollegen von großem Interesse – und zwar altersunabhängig. Die Verdichtung von Arbeit und Information verändert unser Berufsleben.“ Die Balance zu halten, sei jedoch wichtig: aus persönlichen Gründen zur Aufrechterhaltung der eigenen Arbeitskraft, aber



Blick auf den heutigen Standort Burghausen aus der Vogelperspektive. Foto: Wacker

auch aus unternehmerischer Sicht für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Seine Strategie hat der Werksgruppenvorstand auf Basis der Ergebnisse einer Umfrage über die VAA-Plattform für internetgestützte Kommunikation PINKO unter den Werksgruppenmitgliedern entwickelt.

Der Erfolg gibt dem nachhaltigen VAA-Engagement bei Wacker recht: Bereits seit 1951 gibt es in Burghausen eine Werksgruppe. Diese Tradition und Kontinuität passt zum Gesamtbild am Standort. Denn auch Wacker hat hier von Anfang an auf eine langfristige Entwicklung gesetzt. ■

## 100 Jahre Wacker Chemie AG: Eckdaten einer Erfolgsgeschichte

Wacker ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit Hauptsitz in München. Mit einem breiten Angebot an technologisch hoch entwickelten Spezialprodukten nimmt Wacker in einer Vielzahl von Branchen und Industrien eine führende Position ein. So werden Wacker-Produkte in zahlreichen Endverbrauchermärkten mit hohen Wachstumsraten benötigt, wie etwa in der Solarindustrie, bei elektronischen Gütern oder bei Produkten der Pharma- und Pflegemittelindustrie.

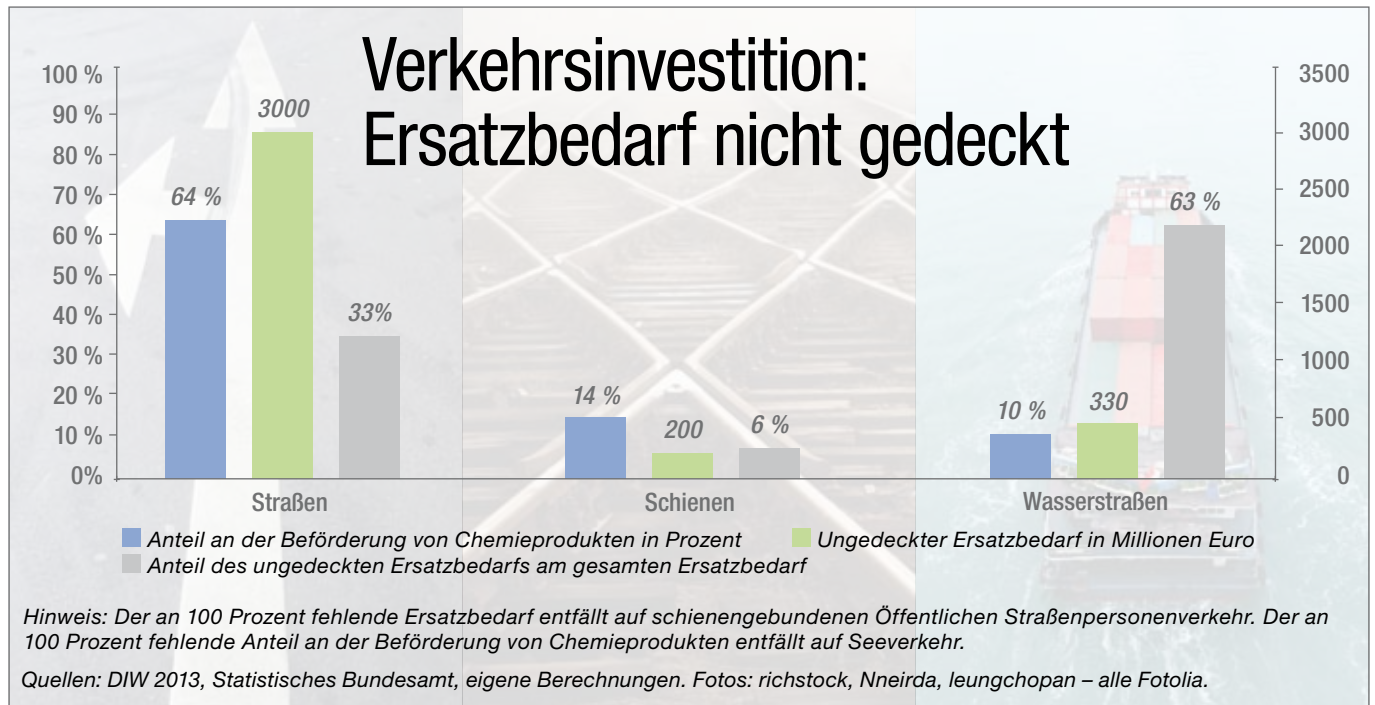
Im Jahr 2013 setzte der Konzern rund 4,48 Milliarden Euro um – im Vorjahr 4,63 Milliarden. Davon entfielen auf Deutschland gut 14 Prozent, auf Europa (ohne Deutschland) rund 24 Prozent, auf Nord- und Südamerika 17 Prozent, auf die Region Asien-Pazifik 41 Prozent und 4 Prozent auf die übrigen Länder. Zum 31. Dezember 2013 beschäftigte das bayerische Traditionsunternehmen rund 16.000 Mitarbeiter.

Am 13. Oktober 1914 schlug mit der Gründung der „Dr. Alexander Wacker, Gesellschaft für elektrochemische Industrie, KG“ in Traunstein die Geburtsstunde der Wacker Chemie AG. In diesem Jahr feiert der Konzern den 100. Geburtstag seiner Gründung und bietet im Internet Einblicke in die wechselvollen Zeiten zwischen Weltkriegen, Wirtschaftswunder und Globalisierung. Auf [www.wacker.com](http://www.wacker.com) ist die Unternehmenschronik als E-Book ab-

rufbar. Und da es die Mitarbeiter sind, die ein Unternehmen prägen, ihm ein Gesicht geben und den Erfolg ausmachen, werden in der Online-Porträtserie „Wir sind WACKER“ auf der Unternehmenswebsite jede Woche neue Teams vorgestellt, die für Wacker weltweit arbeiten.



Anno 1950, kurz vor der Gründung der ersten VAA-Werksgruppe, herrscht an der Burghäuser Werkpforte reger Betrieb. Foto: Wacker



# Standortfaktor Infrastruktur

Es ist Urlaubszeit. Das eine oder andere Büro oder Labor ist dieser Tage fast schon menschenleer, weil viele Arbeitnehmer derzeit ihre wohlverdiente Pause vom Arbeitsalltag genießen. Rege Betriebsamkeit herrscht in diesen Urlaubswochen hingegen traditionell auf Deutschlands Brücken und Autobahnen, die bevorzugt in den nicht ganz so verkehrsträchtigen Sommermonaten ausgebaut und saniert werden. Inzwischen reicht dafür die Urlaubszeit allerdings oft nicht mehr aus. Vor allem Brücken werden häufig für Monate und teilweise sogar Jahre gesperrt. Das hat viel damit zu tun, wie in den vergangenen Jahren in die deutsche Verkehrsinfrastruktur investiert wurde: Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung in Berlin kommt zum Ergebnis, dass allein bei den notwendigen Ersatzinvestitionen in den Jahren 2006 bis 2011 fast vier Milliarden Euro gefehlt haben. Das sind stolze 30 Prozent des gesam-

ten Ersatzbedarfs! Vom im Hinblick auf das zunehmende Verkehrsaufkommen ebenfalls dringend nötigen Ausbau der Infrastruktur ist dabei noch gar nicht die Rede.

Wer aber kaputte Straßen und gesperrte Brücken als privates Ärgernis für Logistikunternehmer und Berufspendler abtut, der irrt. Wenn es um die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland geht, wird derzeit viel über Energiepreise gesprochen, die dabei in der Tat eine wichtige Rolle spielen. Aber für die Wettbewerbsfähigkeit ebenso wichtig ist eine funktionierende Infrastruktur. Eine arbeitsteilige Wirtschaft ist auf die Mobilität von Menschen und Gütern zwingend angewiesen. Das gilt besonders für die Chemieindustrie: Sie ist der zweitgrößte Auftraggeber von Transportdienstleistungen in Deutschland und für rund sechs Prozent des gesamten Güterverkehrsaufkommens hierzulande

### Zwischenruf

Foto: VAA

**Gerhard Kronisch**

ist Hauptgeschäftsführer des VAA.

verantwortlich. Das im Frühjahr von der Bundesregierung angekündigte Fünf-Milliarden-Paket für die Verkehrsinfrastruktur ist deshalb mehr als überfällig. Allerdings wird Geld allein nicht reichen. Ein Blick auf den ungedeckten Ersatzbedarf zeigt zum Beispiel, dass vor allem die Binnenwasserstraßen in den letzten Jahren sträflich vernachlässigt wurden. Für diesen Verkehrsweg fallen vergleichsweise geringe Sanierungskosten an, auf ihn entfallen aber immerhin zehn Prozent der Chemietransporte. Neben den finanziellen Mitteln ist also auch ein klares Konzept nötig, wo diese Mittel am sinnvollsten und mit welcher Priorität einzusetzen sind. ■

# Personalia

Mit freundlicher Unterstützung von

**CHEManager**

## H.C. Starck: Matthias Schmitz wird Finanzchef

Anfang Juli hat Dr. Matthias Schmitz die Nachfolge von Ludger Heuberg als Group CFO und Mitglied des Executive Boards bei H.C. Starck angetreten. Heuberg hatte das Unternehmen verlassen, um sich neuen geschäftlichen Aufgaben zu widmen. Nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens und anschließender Promotion an der Technischen Hochschule in Kaiserslautern startete Matthias Schmitz seine berufliche Laufbahn bei der KSB, wo er Anfang 1997 die Leitung des Konzern-Controllings übernahm. Fünf Jahre später wechselte er zu Mahle als Mitglied der Geschäftsleitung der Division Kolben und Motorkomponenten mit Verantwortung für Controlling, Rechnungswesen sowie Mergers & Acquisitions. 2007 übernahm er bei der Kion-Gruppe die kaufmännische Geschäftsführung der Linde Material Handling, wo er unter anderem für die Bereiche Finance, Leasing, Cash Management, Recht, IT sowie Controlling und externes Rechnungswesen verantwortlich war.

## Rolf Wetzel verstärkt Heraeus-Geschäftsführung

Die Geschäftsführung des Edelmetall- und Technologiekonzerns Heraeus hat künftig drei Mitglieder. Rolf Wetzel ist zum 1. Juli in die Geschäftsführung des Unternehmens aufgerückt und hat dort neben dem Vorsitzenden der Geschäftsführung Jan Rinnert (CEO) und Rolf Najork (COO) als Chief Financial Officer (CFO) das Finanzressort übernommen. Der 46-Jährige kam Anfang des Jahres 2011 zu Heraeus und leitete zunächst den Bereich Corporate Controlling. Im Jahr 2013 übernahm Wetzel als Head of Finance einen erweiterten Verantwortungsbereich und wurde zusätzlich in das Executive Committee (ExCom) des Heraeus Konzerns berufen. Vor seinem Eintritt bei Heraeus war er zuletzt beim Chemiekonzern LANXESS in verschiedenen Managementfunktionen tätig.

## SGL Carbon: Majerus ist neuer Finanzvorstand

Der Aufsichtsrat der SGL Carbon hat Dr. Michael Majerus zum 1. Juli 2014 zum Finanzvorstand (CFO) für drei Jahre bis zum 30. Juni 2017 zu bestellen. Sein Vorgänger Jürgen Muth ist zum 30. Juni 2014 in gegenseitigem Einvernehmen aus dem Vorstand ausgeschieden. Der 53-jährige Michael Majerus begann seine berufliche Laufbahn 1989 im Controlling bei Mannesmann. Zuletzt war er unter anderem von 2009 bis 2013 als Mitglied der Geschäftsführung und CFO der Phoenix Pharmahandel tätig.



Dr. Michael Majerus. Foto: SGL Carbon

## Maëlys Castella zum CFO von AkzoNobel ernannt

AkzoNobel hat die Ernennung von Maëlys Castella (47) zum neuen Chief Financial Officer (CFO) des Unternehmens bekannt gegeben. Castella wird ihre neue Position offiziell zum 15. September antreten. Maëlys Castella folgt auf Keith Nichols, der am 15. Januar 2014 seine Absicht bekannt gegeben hatte, AkzoNobel zu verlassen. Castella hat in den letzten 14 Jahren bei Air Liquide gearbeitet, zuletzt als Group Deputy CFO. Ihre vorangegangenen Positionen umfassen die Funktionen als Europe Chief Financial Officer sowie Corporate Finance und Treasury Director.

60 JAHRE BUNDESVERBAND DER ARZNEIMITTEL-HERSTELLER

# Von Werten und Wirkstoffen

Seit nunmehr sechs Jahrzehnten setzt sich der Bundesverband der Arzneimittel-Hersteller für sichere Medikamente und eine gute Arzneimittelversorgung ein. Anlass genug, um das Jubiläum Ende Juni in Berlin gebührend zu feiern. Neben zahlreichen Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik war auch der VAA mit von der Partie.

In unmittelbarer Nähe des Brandenburger Tors gibt es am 26. Juni kein Durchkommen zur Straße des 17. Juni. Überall sind große, blaue Absperrungen zu sehen. Tribünen und Bühnen schimmern durch. Wenig überraschend: Zu diesem Zeitpunkt ist die Fußballweltmeisterschaft noch in vollem Gang und nur wenige Stunden später trifft Deutschland im dritten Gruppenspiel auf die USA. Am Abend wird gejubelt, was

das Zeug hält. Praktisch, dass sich die US-Botschaft ebenfalls gleich um die Ecke auf dem Pariser Platz befindet. Nur eine Hausnummer weiter, im Kongress- und Tagungszentrum AXICA, herrscht jedoch bereits am Vormittag Festtagsstimmung. Denn hierher hat der Bundesverband der Arzneimittel-Hersteller (BAH) seine Freunde und Partner am 26. Juni zu seinem runden Jubiläum eingeladen.

Zahlreiche Gesundheitspolitiker, Akteure im Gesundheitswesen sowie Vertreter aus Mitgliedsunternehmen und Partnerverbänden gratulierten dem BAH persönlich. Zu Beginn blickte der BAH-Vorstandsvorsitzende Hans V. Regenauer zurück auf die Verbandsgeschichte: „60 Jahre BAH, das sind 60 Jahre unermüdlicher Einsatz von vielen engagierten Mitstreitern aus dieser Industrie für die-



Über 200 Gäste nahmen an der BAH-Jubiläumsfeier am 26. Juni im AXICA-Tagungszentrum in Berlin teil.

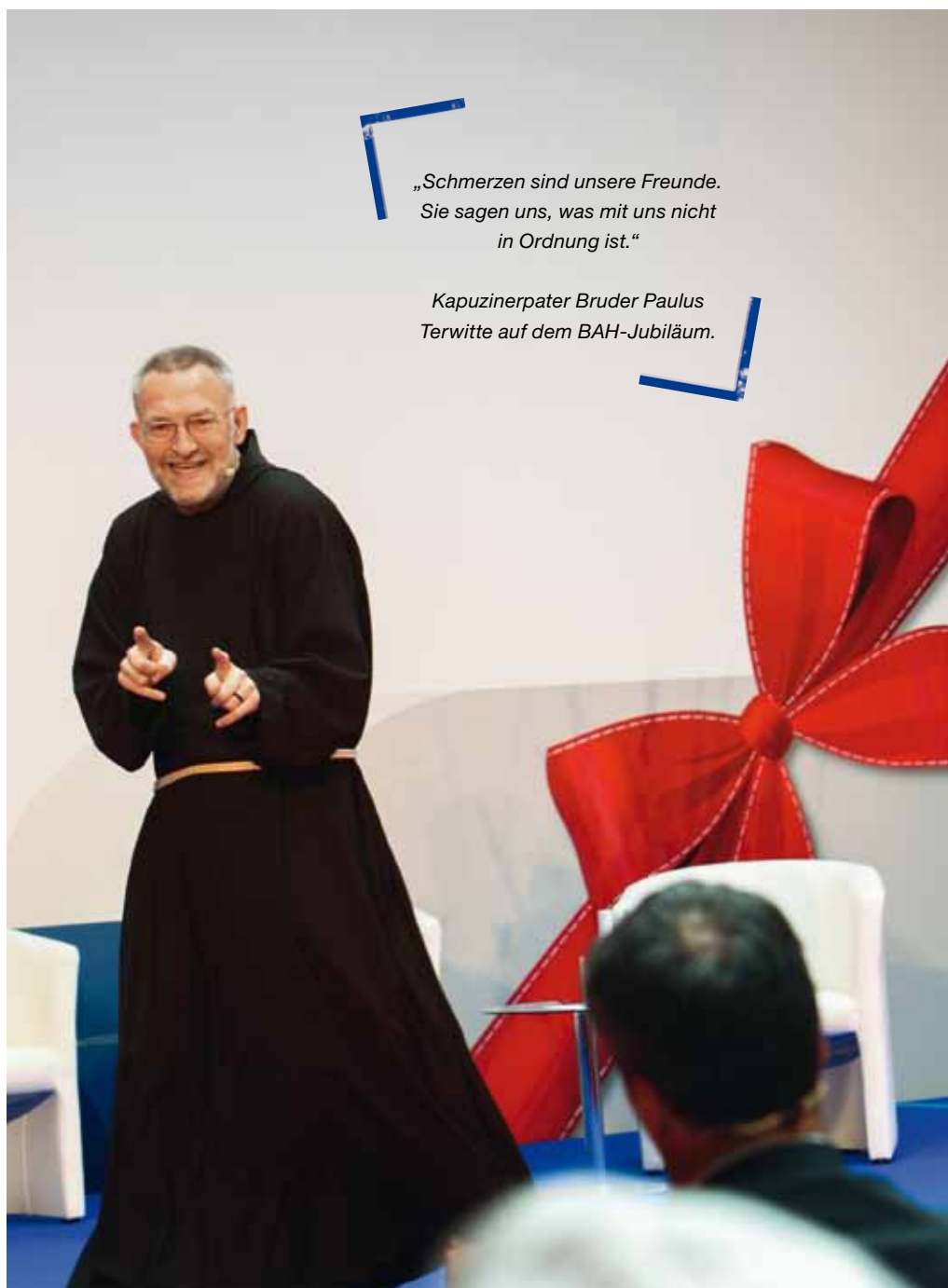
*Vom Wert der Werte als wohl wichtigstem Wirkstoff überhaupt sprach Kapuzinerpater Bruder Paulus Terwitte in seiner Festrede. Fotos: Marco Jentsch*

se Industrie und für die Belange einer modernen Arzneimittelversorgung“, so Regenauer in seiner Ansprache an die mehr als 200 erschienenen Gäste. Er betonte, dass sich der BAH auch weiterhin mit Gedanken, Forderungen und Lösungsvorschläge für eine moderne Arzneimittelversorgung sowohl für den GKV-Bereich als auch für die Selbstmedikation einbringen werde.

In seinem Grußwort betonte der beamtete Staatssekretär im Bundesgesundheitsministerium Lutz Stroppe, wie wichtig mittelständische Unternehmen für Deutschland seien. „Mir ist daran gelegen, dass die gesamte Wertschöpfungskette – von der wissenschaftlichen Erarbeitung bis hin zu Produktion und Vertrieb – auch in Deutschland ansässig ist.“ Planungssicherheit für Arzneimittelhersteller sei deshalb unerlässlich. Stroppe hob hervor: „Der Dialog zwischen Arzneimittel-Herstellern, Wissenschaft und Politik muss wieder aufgenommen werden.“

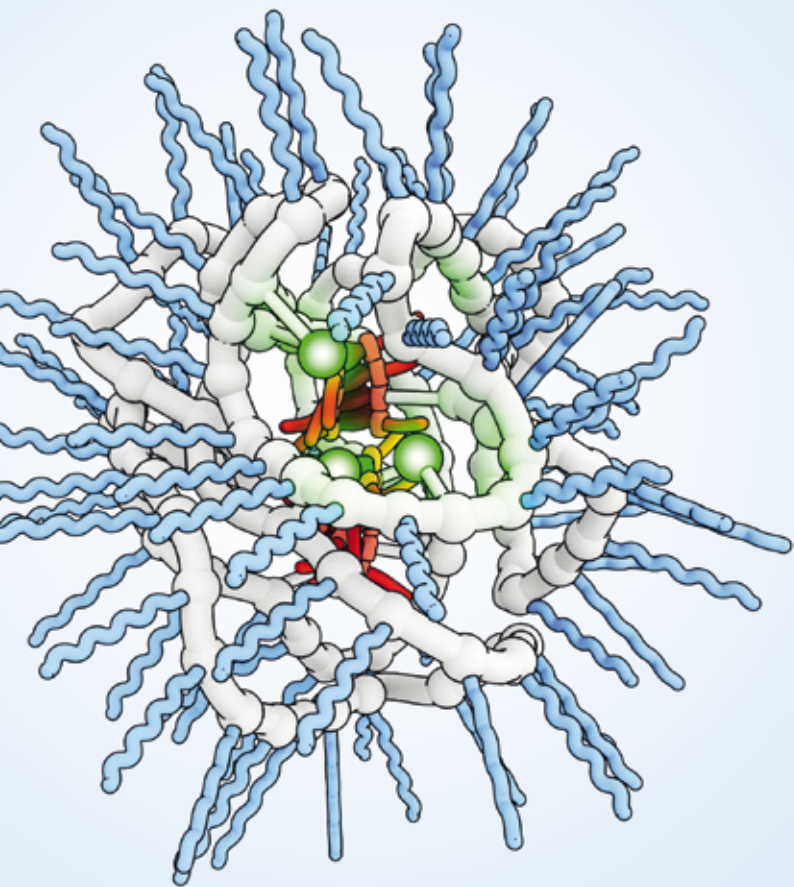
Stilrecht mit Mönchskutte bekleidet riss anschließend der energische Kapuzinerpater Bruder Paulus Terwitte die Zügel an sich. Unter dem Motto „Wirkstoff W – wie Werte uns verbinden“ sprach der speziell zur Feier geladene Festredner davon, wie wichtig menschliche Werte im Arbeitsalltag und im Privatleben seien. Dabei verleihe der Wirkstoff W die Kraft, auch einmal Nein zu sagen: „Wirkstoff W ist einfach zu aktivieren – durch Entschleunigung und gepflegte Freundschaften.“ Zur Brust nahm sich der mit einer gesunden Portion Humor gesegnete, lebensnahe Pater auch die Arzneimittelindustrie: Diese sei in erster Linie ein Dienst am Menschen, so Bruder Paulus, weswegen Industrievertreter nicht den Kontakt zur Basis verlieren dürften.

Abgerundet wurde die Veranstaltung von einer politischen Diskussionsrunde, an der die Gesundheitspolitiker Michael



Hennrich, MdB CDU/CSU, Martina Stamm-Fibich, MdB SPD, Kathrin Vogler, MdB DIE LINKE, und die Bundestagsabgeordnete von Bündnis 90/Die Grünen Kordula Schulz-Asche teilnahmen. Gemeinsam mit dem BAH-Hauptgeschäftsführer Dr. Martin Weiser diskutierten die Volksvertreter über Themen Rabattverträge, das Preismoratorium und die Erstattungsfähigkeit von OTC-Produkten für Kinder.

Vor allem beim Thema Kinderarzneimittel herrschte Einigkeit: Hier müsse etwas getan werden, so die anwesenden Politiker. Zum Abschluss der Diskussion betonte BAH-Hauptgeschäftsführer Weiser die Bedeutung des konstruktiven Dialogs und partnerschaftlichen Umgangs mit der Politik für den BAH. Sein Wunsch sei auch, dass die Politik die Selbstmedikation als Teil einer modernen und zukunftsgerichteten Arzneimittelversorgung betrachte. ■



## Organische Katalyse mit künstlichem Enzym

Niederländische Wissenschaftler haben an Enzymen orientierte Strukturen aus Polymerketten geschaffen, die organische Katalysen sowohl in einer voll synthetischen Umgebung als auch im Wasser oder im menschlichen Körper ermöglichen. Nach außen hydrophil und nach innen hydrophob, wirken Enzyme dank ihrer dreidimensionalen Struktur als äußerst selektive und effektive Katalysatoren. In der organischen Chemie eingesetzte Katalysatoren bestehen dagegen aus viel kleineren Molekülen ohne dreidimensionalen Überbau. Sie sind weniger selektiv, können aber andere chemische Reaktionen stimulieren als Enzyme. Mithilfe von Polymerketten haben Chemiker an der Technischen Universität Eindhoven nun eine dreidimensionale Enzymstruktur samt supramolekularer Erkennungseinheit nachgebaut. So kann enzymatische Aktivität in komplett synthetischen Systemen für Reaktionskaskaden genutzt werden, bei denen mehrere Reaktionen gleichzeitig im selben System stattfinden. Die Abschirmung der Katalysatoren durch die Polymerstruktur funktioniert bereits. Im nächsten Schritt soll die Abhängigkeit der katalytischen Aktivität von der Struktur der Polymeren erforscht werden. Die Nachahmung von Enzymen in der organischen Katalyse könnte die Arzneimittelherstellung künftig effizienter gestalten.

Grafik: Eindhoven University of Technology

## GDCh-Statistik: Doktor im Trend, Diplom auf dem Rückzug

**90** Prozent der Master-Absolventen an den Universitäten haben 2013 eine Promotion begonnen. Dies geht aus der aktuellen Hochschulstatistik der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) hervor. An den Fachhochschulen hat sich die Zahl der Doktoranden auf rund zwei Drittel erhöht. Im Vergleich zu den Vorjahren wuchs die Gesamtzahl der Promotionen um rund fünf Prozent auf 1.753. Der Trend zum Doktor bleibt in der Chemie also fest verwurzelt. Mit dreieinhalb bis vier Jahren ist die Promotionsdauer weitgehend unverändert geblieben.

Insgesamt sind Chemiestudiengänge in Deutschland sehr beliebt. Laut GDCh sind die Studienanfängerzahlen wieder leicht auf 10.617 Studenten angestiegen. Dabei laufen Bachelor- und Master-Abschlüsse

dem Diplom mittlerweile klar den Rang ab: 2.358 Bachelor- und 1.578 Master-Absolventen stehen 678 Absolventen in einem der auslaufenden Diplom-Studiengänge gegenüber. Gegenüber dem Vorjahr ist die Absolventenzahl erneut gestiegen.

Etwas schwieriger als im Vorjahr gestaltete sich 2013 für junge Akademiker der Einstieg ins Erwerbsleben. Dies äußerte sich in der Zunahme der Absolventen, die zunächst nur eine befristete Stelle fanden. Nach Angaben der Hochschulen wurden 33 Prozent der frisch promovierten Chemiker in der chemisch-pharmazeutischen Industrie eingestellt, elf Prozent in der übrigen Wirtschaft. 16 Prozent gingen nach der Promotion zunächst ins Ausland, meist zu einem Postdoc-Aufenthalt. Vier Prozent der Absolventen fanden im Öffentlichen Dienst eine Anstellung, während drei Pro-

zent an der Hochschule verblieben und zwei Prozent in andere Forschungsinstitute wechselten. Für eine freiberufliche Tätigkeit oder ein Zweitstudium entschieden sich jeweils unter einem Prozent. Vorübergehend auf Jobsuche waren neun Prozent – unter anderem bedingt durch den Zeitpunkt der Erhebung.

In der GDCh-Statistik erfasst wurden Diplom-, Bachelor- und Master-Studiengänge der Chemie, Wirtschaftschemie, Biochemie/Life Sciences, Lebensmittelchemie sowie Chemiestudiengänge an Fachhochschulen für das Jahr 2013. Die Angaben werden der GDCh von den Chemiefachbereichen der Hochschulen zur Verfügung gestellt. Unter [www.gdch.de/statistik](http://www.gdch.de/statistik) ist die Publikation „Chemiestudiengänge in Deutschland. Statistische Daten 2013“ zum freien Download erhältlich.

## Eurostat überwacht Globalisierung in EU

Mit dem Fortschreiten der Globalisierung ändern sich auch die Anforderungen an Statistiken. Deswegen hat die EU-Statistikbehörde Eurostat eine neue Indikatoren-sammlung veröffentlicht. Beleuchtet werden fünf Aspekte der wirtschaftlichen Globalisierung: internationaler Handel, ausländische Direktinvestitionen, Beschäftigung und Wertschöpfung multinationaler Unternehmen sowie Internationalisierung der Technologie. Insgesamt werden dafür zwölf Indikatoren hinzugezogen. Damit soll auf Basis der Europa-2020-Strategie eine integrierte europäische Industriepolitik in den EU-Mitgliedstaaten gefördert werden, um weltweit wettbewerbsfähig zu bleiben. Denn zuverlässige Indikatoren zur wirtschaftlichen Globalisierung und ihren Auswirkungen auf die Wirtschaft der EU sind von entscheidender Bedeutung für die wirksame Umsetzung dieser Strategie. Auf der Eurostat-Website sind die statistischen Daten frei einsehbar. Der Shortlink lautet: <http://bit.ly/1snihXD>.

## Forschergeist schon in der Kita wecken

Um den natürlichen Forscherimpuls von Vorschulkindern besser zu nutzen, hat die Vereinigung Hamburger Kitas „Elbkinder“ gemeinsam mit der Universität Bremen das Projekt „Versuch macht klug und gesprächig!“ entwickelt. Dafür wurden in Kitas verschiedene naturwissenschaftliche Forschungs- und Experimentierstationen aufgebaut und gezielt für die Sprachbildung eingesetzt. Es wurde deutlich, dass der kindliche naturwissenschaftliche Forscherdrang von einem intensiven sprachlichen Austausch begleitet wird. Ausgelöst durch die herausfordernden, widersprüchlichen oder erstaunlichen Beobachtungen an den Stationen versuchten sich viele Kinder ganz selbstverständlich auch an komplexen sprachlichen Strukturen und Begriffen. Beim Erkunden grundlegender physikalischer oder chemischer Phänomene entwickelten die kleinen Forscher so ihre kommunikativen Fähigkeiten weiter.

## Vom Studium zum Job: Hochschulveranstaltung in Mainz

Welche Anstellungschancen haben Absolventen naturwissenschaftlicher Fächer? Hat die Wahl des Promotionsthemas Einfluss auf die Jobsuche? Antworten auf diese und andere Fragen gab es im Juni an der Universität Mainz – auf der gemeinsamen Hochschulveranstaltung von VAA und GDCh. Rund 90 Studenten und Doktoranden verschiedener Fachrichtungen informierten sich aus erster Hand zu Jobperspektiven nach dem Studium. In ihren Vorträgen berichteten mehrere VAA-Mandatsträger über Anforderungen an junge Akademiker in der freien Wirtschaft. Begleitet wurden die Referate von Diskussionen und Rückfragen, unter anderem zu Möglichkeiten und Vorteilen von Auslandsaufenthalten. Im Anschluss nutzten die Veranstaltungsteilnehmer die Gelegenheit zum persönlichen Austausch mit den Führungskräften.



Foto: VAA

## Sprecherausschüsse: Frauenanteil steigt

Von fast 100 Unternehmen oder Betrieben liegen die Endergebnisse der Sprecherausschusswahlen vor: Während die Wahlbeteiligung mit 75,7 Prozent um etwa vier Prozent gegenüber den letzten Wahlen von 2010 gesunken ist, konnte in immerhin neun Unternehmen oder Betrieben eine Wahlbeteiligung von 100 Prozent erreicht werden. Bestes Mittel für eine künftig höhere Wahlbeteiligung ist die stärkere Nutzung der Möglichkeit zur schriftlichen Stimmabgabe. Den vorliegenden Ergebnissen zufolge sind 85 Prozent aller Sprecherausschussmitglieder und sogar 86,4 Prozent aller Sprecherausschussvorsitzenden VAA-Mitglieder. Erfreulich ist die Entwicklung bei der Geschlechterverteilung in den Sprecherausschüssen: Lag der Frauenanteil nach der letzten Wahl noch unter zehn Prozent, sind nun bereits knapp 13 Prozent der Sprecherausschussmitglieder weiblich.

## Siegel für LGBTI-freundliche Arbeitgeber

Seit Juni können sich Unternehmen und Organisationen öffentlichkeitswirksam outen – als LGBTI-inklusive Arbeitgeber. Gemeinsam mit der Karrieremesse STICKS & STONES hat der Bundesverband schwuler Führungskräfte Völklinger Kreis (VK) Deutschlands erstes LGBTI-Diversity-Siegel entwickelt (zur Erinnerung: LGBTI steht für *Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender & Intersex*). Mit dem Siegel „PRIDE 175“ werden LGBTI-Diversity-Programme ohne Gebühr zertifiziert. Zusätzlich bietet die PRIDE-175-Website eine Plattform, auf der sich Arbeitssuchende, Mitarbeiter und Kunden informieren können, welche Unternehmen und Organisationen bereits aktiv LGBTI-Diversity-Maßnahmen umsetzen und Wert auf ein offenes Arbeitsklima legen. Genau wie der VAA gehört der VK zum Führungskräfteverband ULA. Dem VK zufolge bildet gerade die Vielfalt an Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Erfahrungen den Nährboden für Innovation und Kreativität. „Wir sind der Überzeugung, dass es sich für Arbeitgeber wirtschaftlich lohnt, sich hinter die eigenen LGBTI-Mitarbeiter zu stellen“, betont der stellvertretende VK-Vorsitzende René Behr. Nach erfolgreicher Zertifizierung werden alle Teilnehmer in die Liste „Deutschlands stolzester Unternehmen und Organisationen“ aufgenommen. Weitere Informationen zum Siegel gibt es auf [www.pride175.com](http://www.pride175.com).



## Nachrichten aus Forum F3



### Hochschulforum für Absolventen

In Berlin veranstaltet das Forum für Fach- und Führungskräfte F3 sein erstes Hochschulforum und lädt dazu frisch gebackene und angehende Hochschulabsolventen ein.

Die Veranstaltung findet am 2. Oktober 2014 von 17:00 bis 19:30 Uhr im Parlamentsbüro des Führungskräfteverbandes ULA in der Marienstraße 30 statt. Hier erfahren die Gäste aus verschiedenen Berliner Hochschulen mehr über Themen von Bachelorarbeiten und ihre Autoren.

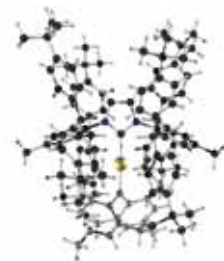
Zur Diskussion stehen auch neue Themenfelder, für die sich F3 als Berufsverband für Fach- und Führungskräfte engagiert. Gleichzeitig können die Teilnehmer am F3-Hochschulforum ihre Erwartungen an einen modernen Berufsverband artikulieren.

Im Anschluss an die Impulsvorträge und Präsentationen besteht im Rahmen eines lockeren Get-togethers ausreichend Gelegenheit für einen persönlichen Austausch. Ziel des F3-Hochschulforums ist der Aufbau eines Netzwerks in der Hauptstadtregion und darüber hinaus.

Das F3-Hochschulforum ist kostenlos. Einfach und schnell erfolgt die Anmeldung: entweder per Telefon unter der Nummer 030 3069630 oder per E-Mail an [info@forum-f3.de](mailto:info@forum-f3.de).

## Goldcarben stabil isoliert

Mit einem chemischen Trick ist es Chemikern der Universität Heidelberg gelungen, eine Kohlenstoff-Gold-Verbindung stabil zu isolieren: Zunächst wurden die beiden hochreaktiven Elemente von ihrer Umgebung durch reaktionsträge und raumfüllende chemische Gruppen abgeschirmt. Anschließend wurden Gold und Kohlenstoff in einem sorgfältig geplanten Schritt aneinander gebunden. Der so isolierten Verbindung verhalten die Forscher zu einer erstaunlichen Stabilität und machten sie zugleich sichtbar: Im Gegensatz zu farblosen Goldkomplexen ist Goldcarben nämlich smaragdgrün gefärbt. Damit können ansonsten instabile Kohlenstoff-Gold-Doppelbindungen erstmals direkt untersucht werden. Dem Forscherteam zufolge spielen die Teilchen im Goldcarbenkomplex eine wichtige Rolle in wegweisenden Katalyseprozessen mit hohen Reaktionsgeschwindigkeiten.



Grafik: Uni Heidelberg

## Assessments: Vorteil für VAA-Mitglieder

Wie gestaltet man Assessmentprozesse sinnvoll? Worauf achten Assessoren bei ihrer Auswahl? In seinem Vortrag im Juni in Köln zeigte Dr. Eric Wenzel, Principal und Head of Management Diagnostics im deutschsprachigen Raum bei der Hay Group, die prognostische Validität verschiedener Methoden auf und stellte das „Talent-Q-Verfahren“ zur Erhebung von Persönlichkeitspräferenzen und zur Messung der kognitiven Leistungsfähigkeit vor. In Kooperation mit der Hay Group bietet der VAA seinen Mitgliedern zu einem vergünstigten Preis von 275 Euro plus Mehrwertsteuer individuelle telefonische Feedbacks auf Basis des Fragebogens „Talent Q“ an. Enthalten sind Aspekte zu Verhaltenspräferenzen sowie möglichen karriere einschränkenden Persönlichkeits- und Potenzialfaktoren. Das Ausfüllen dauert circa 30 Minuten, die Rückmeldung selbst rund 60 Minuten. Die Ergebnisse stehen ausschließlich dem Mitglied und dem Hay Group-Berater zur Verfügung und werden zu Beginn des Telefonats per E-Mail versandt. Eine Aushändigung der Ergebnisse ohne Feedback ist aufgrund der Komplexität der Reports nicht möglich. Mehr Informationen gibt es per E-Mail ([sandra.blomenkamp@vaa.de](mailto:sandra.blomenkamp@vaa.de)) oder Telefon (0221 16001-13) in der VAA-Geschäftsstelle.

## Webplattform für Hightechunternehmen

Industrie- und Hightechunternehmen zusammenbringen: So lautet das Motto der Onlineplattform „Spotfolio“. Der spezialisierte, mit interaktiven Elementen und Analysetools verknüpfte Datenpool enthält die innovationsstärksten deutschen Unternehmen, darunter auch mehrere hundert mittelständische Chemieunternehmen. Adressaten sind Konzerne und große Mittelständler in Deutschland. Gerade für Großunternehmen sind Kooperationen mit dynamischen Hightechfirmen oder Beteiligungen an diesen zu einem wichtigen Werkzeug im Kampf um Marktanteile geworden. Auf [www.spotfolio.com](http://www.spotfolio.com) können interessierte Unternehmen die neuartige Such- und Matchingplattform kostenfrei testen.

## Polymere auf Graphen

Göttinger Forscher haben ein Verfahren zur Untersuchung der Dynamik einzelner atomarer und molekularer Lagen entwickelt. Für die Untersuchung molekularer Filme wurden ultrakurze Elektronenpulse mit Laserlicht am Ende einer nanoskopisch kleinen Metallspitze erzeugt (im Bild: eine elektronenmikroskopische Aufnahme). Die erste mit der neuen Technik analysierte Probe besteht aus einer Polymer-Graphen-Doppelschicht.



Foto: Uni Göttingen



FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

# Weg nach oben bleibt steinig



Foto: Sergey Nivens – Fotolia

**Mehr Frauen müssen Führungspositionen erreichen: Für dieses Ziel setzen sich Europas Führungskräfte seit vielen Jahren ein. Nicht nur aus Gründen der gesellschaftspolitischen Fairness, sondern angesichts eines zunehmenden Fachkräftemangels auch aus wirtschaftspolitischer Notwendigkeit. Diesem Thema widmete sich Ende Juni eine CEC-Konferenz im französischen Cannes.**

Seit 2013 führt der Dachverband der europäischen Führungskräfte „CEC – European Managers“ ein aus EU-Mitteln finanziertes Forschungsprojekt zu Frauen in Führungspositionen durch. Das Projekt hat zwei Ziele: Zum einen sollen die in den letzten Jahren von Politik und Wirtschaft unternommenen Anstrengungen dokumentiert und die erreichten Effekte in bestimmten europäischen Staaten messbar gemacht werden. Zum anderen sollen mithilfe von Interviews und Untersuchungen in ausgewählten Unternehmen vorbildliche Best-Practice-Beispiele identifiziert werden.

Die zweitägige CEC-Konferenz an der Côte d'Azur lieferte den passenden Rahmen für eine erste Bilanz und einen Aus-

tausch im Kreise der Projektpartner, zu denen auch die zum Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) zählende Organisation Eurocadres sowie die CEC-Mitgliedsverbände aus Schweden und Frankreich zählen.

Zum Auftakt präsentierten die beiden verantwortlichen Forscherinnen Professor Linda Senden von der Universität Utrecht und Mirella Visser vom Center for Inclusive Leadership empirische Fakten über die zahlenmäßige Entwicklung beim Anteil von Frauen in Führungspositionen in sieben europäischen Staaten – Deutschland, Frankreich, Italien, Polen, Schweden, Großbritannien und Norwegen. Grundlage der Daten sind international

verbindliche Klassifikationen der Internationalen Arbeitsorganisation ILO sowie Arbeitsmarktstudien der EU-Statistikbehörde Eurostat. Trotz einiger unvermeidlicher Lücken lassen diese Daten wissenschaftlich belastbare Trendaussagen zu.

Aktuell liegen unter den sieben untersuchten Staaten Polen (38 Prozent) und Frankreich (36 Prozent) an der Spitze. Mit 29 Prozent liegt Deutschland an sechster Stelle und damit noch immer unterhalb des Durchschnitts aller 28 EU-Staaten (32 Prozent).

Wenig schmeichelhaft für nahezu alle EU-Mitgliedstaaten ist der seit 2003 nur sehr marginale Aufwärtstrend, legt man ►



Ebenfalls an der Konferenz in Cannes teilgenommen hat Annika Elias. Die schwedische CEC-Präsidentin hielt die Eröffnungsrede. Foto: Blaise Tassou – CEC

eine weit gefasste Definition des Begriffs Führungskraft zugrunde, die bis ins mittlere Management hinein reicht. Offenbar haben die intensiven politischen Bemühungen in Fragen der Gleichstellung der Geschlechter lediglich einen geringen Effekt gehabt. Dies gilt sogar für die Altersgruppe der 25- bis 49-Jährigen – also für den Lebensabschnitt, in dem typischerweise die Weichenstellungen für eine Karriere getroffen werden.

Stärker fällt der Aufwärtstrend hingegen beim Anteil von Frauen in Vorständen und Aufsichtsgremien aus: Vor allem in Staaten wie Norwegen oder Italien, die ihren Unternehmen harte gesetzliche Quoten verordneten, ergaben sich schnell wirksame Effekte.

Aus politischer Sicht haben die Forscherinnen verbindlich einzuhaltende Quoten dennoch nicht als Königsweg zum Ziel eines besseren Zugangs für Frauen zu Entscheidungspositionen interpretiert. Denn die bisherigen Ergebnisse deuten nämlich nicht darauf hin, dass eine isolierte Quote für Vorstände und Aufsichtsräte einen direkten Effekt auf darunter liegende Führungsebenen hat. Der sogenannte Trickle-down-Effekt beziehungsweise die erhoffte Signalwirkung einer Quote für die oberste Unternehmensebene bleibt in den untersuchten Fällen jedenfalls aus.

Als nicht minder erfolgversprechend erweist sich daher ein alternativer Ansatz, der mit zahlenmäßig guten Effekten von Staaten wie zum Beispiel Schweden praktiziert wird. Dort wird der Selbstregulierung der Vorrang eingeräumt. Allerdings werden unter diesem weichen Steuerungsansatz auch solche Modelle verstanden, die eine „Pflicht zur Selbstverpflichtung“ und Sanktionen für den Fall vorsehen,

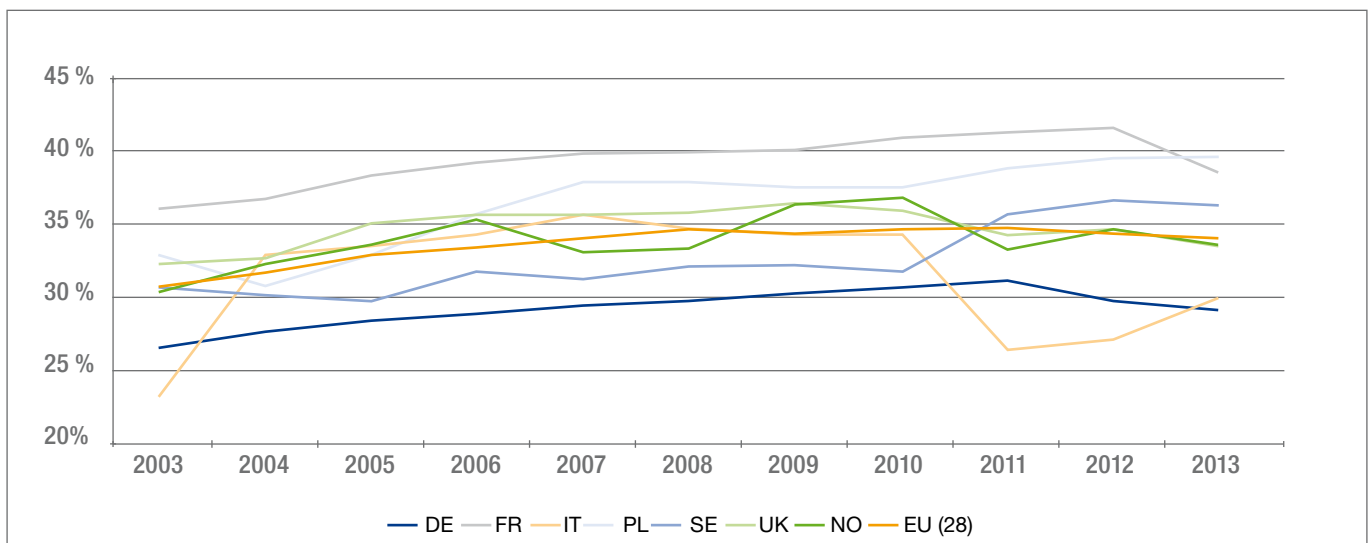
dass die selbstgesetzten Ziele nicht erreicht werden.

### Vorsprung durch Gleichberechtigung

Eine wichtige Rolle spielt den Studienergebnissen zufolge auch die jeweilige Ausrichtung der Steuer- und Familienpolitik: So verschaffen sich Staaten wie Schweden mit Modellen, die sehr stark auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbsleben setzen, nach Ansicht der Forscherinnen gegenüber Staaten mit bislang „konservativer“ ausgerichteter Steuer- und Familienpolitik einen deutlichen Vorsprung.

Im Lichte dieser Befunde könnte es auch in Deutschland demnächst zu einem beschleunigten Aufwärtstrend kommen. Mit der Einführung des demnächst zur Reform anstehenden Elterngelds hat sich die Bundesregierung jedenfalls auf die Spuren Schwedens begeben. In der Frage der Quote wird das härtere, norwegische Modell vorgezogen.

Auf [www.womeninmanagement.eu](http://www.womeninmanagement.eu) werden in den nächsten Monaten die Zwischenergebnisse des CEC-Projekts sowie die Dokumentation der Konferenz in Cannes veröffentlicht. ■



Stagnation und zuletzt sogar Rückschritte beim Anteil von Frauen in Führungspositionen selbst in der entscheidenden Altersgruppe der zwischen 25- und 49-Jährigen. Deutschland liegt noch unter dem EU-Durchschnitt. Quelle: Senden/Visser, Universität Utrecht/Center for Inclusive Leadership

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Bilanz ohne Glanz

Bevor sich der Bundestag in die Sommerferien verabschiedete, hat die Große Koalition noch schnell die Gesetzesprojekte für den Herbst auf die Schiene gesetzt. Zwei davon werden auch die Führungskräfte besonders betreffen. Da ist zunächst der Gesetzentwurf zur Frauenquote in mitbestimmten Aufsichtsräten. Leitende Angestellte haben dort per Gesetz nur einen einzigen Sitz, weshalb eine Quotierung logisch ausgeschlossen ist. Ist damit alles gesagt? Nein! Denn die neuen Vorschriften sehen vor, dass die Quotenregelungen nicht für die Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) gelten sollen – angeblich, weil eine Abstimmung mit Brüssel zu aufwendig wäre.

Damit würde für viele Konzerne ein Anreiz zur Umgründung in eine SE gesetzt. Auch wenn nicht gleich alle Unternehmen allein deshalb die Rechtsform ändern würden: Die Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen. Nach den bisherigen Erfahrungen ist der Sitz des Leitenden im Aufsichtsrat in der Regel verloren.

Das zweite Vorhaben betrifft die Tarifeinheit. Die Koalition hat Eckpunkte für eine gesetzliche Regelung vorgelegt. Hierbei handelt es sich um einen vom Bundesarbeitsgericht entwickelten Rechtsgrundsatz, der mittlerweile nicht mehr gilt. Sollte die Tarifeinheit gesetzlich geregelt werden, würde eine Vorrangstellung für die Gewerkschaft mit den meisten Mitgliedern in einem Betrieb abgesichert. Für einen derart massiven Eingriff in die grundgesetzlich geschützte Koalitionsfreiheit besteht meiner Meinung nach keinerlei Raum. Auch wenn die ULA-Verbände nur zum Teil Gewerkschaften sind und diese mit ihren Tarifverträgen nicht in direkter Konkurrenz zu anderen Gewerkschaften stehen, kann eine solche Entwicklung nicht in unserem Sinne sein. Gesellschaftlicher Pluralismus und der Schutz von Minderheiten zieht sich wie ein roter Faden durch unser Grundgesetz. Ohne Achtung dieser Prinzipien hätte die ULA ihre Stärke als Akteur der Führungskräfte nicht erreichen können. Daher wird die ULA mit Interesse den Fortgang dieser bedenklichen Gesetzespläne verfolgen und die Forderungen nach Tarifpluralität weiter unterstützen.

Zieht man Bilanz aus den bereits beschlossenen Reformen zur Rente und Energie sowie den anstehenden Gesetzesvorhaben, so gibt es derzeit nicht viel zu loben. Manchmal führt große Macht zu großer Ohnmacht. Auch die Wirtschaft weiß die wahrlich nicht „weisen“ Entscheidungen dieser Großen Koalition nicht zu verhindern. Die Koalitionspartner schieben den Schwarzen Peter gern der jeweils anderen Seite zu. Für uns als Wähler geht das leider nicht. Wir müssen realisieren, dass wir das bekommen, was wir gewählt haben: eine Koalition, die von großen Erfolgen weiter entfernt zu sein scheint denn je.

Herzlichst

Jhr

Roland Leroux

Dr. Roland Leroux



Foto: ULA

NOTIZEN AUS BERLIN

## Grünes Licht für drei Gesetze

Kurz vor der Sommerpause haben Bundestag und Bundesrat mehrere wichtige und führungs-kräfte-relevante Reformen verabschiedet. Durch die Finanzreform der gesetzlichen Krankenversicherung sinkt der allgemeine Beitragssatz von 15,5 Prozent auf 14,6 Prozent. Der von den Versicherten allein zu tragende zusätzliche Beitragssatz (bislang: 0,9 Prozent) wird ab dem 1. Januar 2015 von jeder Krankenkasse gesondert und entsprechend dem individuellen Finanzbedarf festgelegt.

Ebenfalls zu Beginn des nächsten Jahres treten die Reformen im Bereich der Lebensversicherung in Kraft. Wieder gestrichen wird die im Jahr 2008 eingeführte Regelung, derzufolge im Rahmen der Schlussbeteiligung die Kunden auslaufender Verträge zu 50 Prozent an den „stillen Reserven“ beteiligt werden.

Aus Sicht der Bundesregierung handelt es sich bei diesen Reserven lediglich um bilanzielle „Buchgewinne“, die durch die Niedrigzinsphase überproportional angewachsen sind. Ohne eine Korrektur sei die langfristige finanzielle Stabilität vieler Versicherungsunternehmen in Gefahr gewesen. Zugunsten der Versicherten wurde die Beteiligung von Versicherten an „Risikogewinnen“ verbessert. Diese entstehen beispielsweise, wenn die Sterblichkeit der Versicherten höher ist als kalkuliert. Ferner werden Ausschüttungen an Aktionäre bei als Kapitalgesellschaften organisierten Versicherungen begrenzt.

Bereits am 1. August 2014 ist die Reform des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) in Kraft getreten. Sie sieht eine Kürzung der Ökostromförderung vor und bremst damit die Kostendynamik leicht ab. Zulasten der Industrie wirkt sich aber die in Zukunft geltende Erhebung der EEG-Umlage auf von der Industrie produzierten „Eigenstrom“ aus. ■

NOTIZEN AUS BERLIN

# Frauenquote auch für Leitende?

**Die bessere Gleichstellung von Frauen und Männern ist im Sinne von Wirtschaft und Gesellschaft. Nun hat die Bundesregierung erste Schritte zur Umsetzung ihrer Ankündigungen aus dem Koalitionsvertrag unternommen.**

Ende Juni wurde der Referentenentwurf eines „Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männer in Führungspositionen in der Privatwirtschaft“ veröffentlicht. Dessen zentrale Regelung ist die Quote für Aufsichtsräte von börsennotierten Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterliegen. Dies betrifft nach aktuellen Schätzungen rund 100 Unternehmen, für die bei Neubesetzungen des Aufsichtsrats ab 2016 eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent gelten soll – sowohl auf Seiten der Anteilseigner als auch der Arbeitnehmervertreter.

Dezimalwerte, die sich bei bestimmten Aufsichtsratsgrößen ergeben, werden aufgerundet. In einem zwölfköpfigen Aufsichtsrat müssen etwa unter den sechs Arbeitnehmervertretern zwei Angehörige des Minder-

heitsgeschlechts sitzen (rechnerisch: 1,8). Dabei müssen die Teilgruppen der unternehmensangehörigen Arbeitnehmer und der Gewerkschaftsvertreter die Quote jeweils isoliert erfüllen. Demnach müssen einem 12er Aufsichtsrat mindestens einer von zwei Gewerkschaftsvertretern und einer von drei Arbeitnehmervertretern dem Geschlecht in der Minderheit angehören.

Allerdings gilt das Quotenerfordernis nicht für den leitenden Angestellten: Da ein einzelner Sitz nicht quotierbar ist, muss diese Gruppe laut Referentenentwurf keinen Beitrag zur Erreichung der Quote leisten. Selbst wenn der Sitz der Leitenden auf das unterrepräsentierte Geschlecht entfiel, ändert dies nichts an den Vorschriften für die Besetzung der Sitze der anderen Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertreter.

Unternehmen mit der Rechtsform einer Europäischen Gesellschaft (SE) legt der Entwurf die Einhaltung der Quote lediglich in Form einer Soll-Bestimmung nahe – offenbar wegen EU-rechtlicher Bedenken gegen eine strengere Regelung. Die ULA befürchtet, dass diese Regelungslücke als Umgehungsmöglichkeit interpretiert wird und einer neuen Welle von SE-Gründungen Vorschub leisten könnte. Die bei SE-Gründungen vorgesehene Aushandlung der Modalitäten der Mitbestimmung führt erfahrungsgemäß stets zu spürbaren Veränderungen. Nicht nur werden die Aufsichtsgremien häufig kleiner: Es entfällt auch fast immer der Sitz des Leitenden, der im europäischen Recht anders als im deutschen Mitbestimmungsgesetz nicht in Form einer Garantie abgesichert ist.

## Ratgeber für Sprecherausschussarbeit erschienen

Pünktlich zum Auftakt der neuen Amtsperiode vieler Sprecherausschüsse ist der Handkommentar zum Sprecherausschussgesetz im Luchterhand Verlag in dritter Auflage erschienen.

Anschaulich erläutert das Werk die Vorschriften des Sprecherausschussgesetzes mit vielen Praxisbeispielen und Anwendungshinweisen. Dabei werden auch jüngste Entwicklungen in Literatur und Rechtsprechung bis Anfang 2014 berücksichtigt.

Die Autoren vereinen ein profundes Wissen über das Sprecherausschusswesen: Professor Wolfgang Hromadka hat als Lehrstuhlinhaber für Bürgerliches Recht und Arbeitsrecht an der Universität Passau die Entstehung und weitere Entwicklung des

Sprecherausschussgesetzes über mehrere Jahrzehnte hinweg eng begleitet. Professor Rainer Sieg hat in seiner langjährigen Tätigkeit als Vorsitzender des Gesamtsprecherausschusses der Siemens AG umfangreiche praktische Erfahrungen gesammelt, die in das Werk einfließen.

Durch diese Kombination wird der Kommentar sowohl für die juristische Praxis als auch für den Anwender in den Unternehmen zu einer wertvollen Arbeitshilfe.

### **Hromadka/Sieg, SprAuG – Sprecherausschussgesetz Kommentar**

628 Seiten, Zugang zu einer Onlinefassung über einen eingedruckten Zugangscode  
Luchterhand Verlag 108 Euro  
ISBN 978-3-472-08621-5



Ergänzend sieht der Gesetzentwurf die eigenverantwortliche Aufstellung von Zielgrößen für Vorstände und die beiden Hierarchieebenen darunter durch die Unternehmen selbst vor. Quantitative Zielvorgaben macht der Entwurf dabei nicht. Fortschritte müssen die Unternehmen künftig in ihren Jahresberichten dokumentieren. Sanktionen für den Fall der Nichterreichung der Ziele sind aber nicht vorgesehen. Betroffen hiervon sind neben mitbestimmungspflichtigen und börsennotierten Unternehmen auch andere Kapitalgesellschaften wie GmbHs, aber auch eingetragene Genossenschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien oder eingetragene Genossenschaften – insgesamt rund 3.500 Unternehmen.

Vergleichsweise geringe Anforderungen stellt der Referentenentwurf an Regierung und öffentliche Arbeitgeber: Eine fixe Quote ist an keiner Stelle vorgesehen. Nach vorherrschender Rechtsauffassung wäre dies mit Artikel 33 Abs. 2 Grundgesetz unvereinbar, der einen freien Zugang zu öffentlichen Ämtern nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung garantiert.

Im Grundsatz unterstützt die ULA die Einführung einer Quote für Aufsichtsräte. Eine maßvolle Quote könnte eine produktive Signalwirkung entfalten und sich bereits auf mittlere Sicht wieder selbst überflüssig machen. In Details besteht aber Nachbesserungsbedarf, insbesondere bei den Vorschriften zur Mitbestimmung.

## Elterngeld Plus in Planung

Gleichstellungspolitische Ziele verfolgt ein weiteres Gesetz, zu dem im September die parlamentarischen Beratungen beginnen werden. Beim „Elterngeld Plus“ soll die Anrechnung eines durch Teilzeitarbeit erzielten Einkommens auf das Elterngeld verringert werden. Außerdem soll ein Anreiz dafür geschaffen werden, dass beide Elternteile Elterngeld und Teilzeitarbeit kombinieren. Dann verlängert sich die gestreckte Bezugsdauer des Elterngelds von 24 auf 28 Monate. Diese bislang bekannt gewordenen Eckpunkte finden die Zustimmung der ULA. ■



*Elterngeld Plus kann für flexiblere Arbeitszeitmodelle sorgen, die nötig sind, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Foto: Yuriy Shevtsov – Fotolia*

MANAGEMENT

# Expertenlaufbahn hat strategische Bedeutung

**In fast allen Unternehmen sind Laufbahnen im Linien- und Projektmanagement fest etabliert. Dagegen sind Möglichkeiten für eine ernsthaft in die Firmenhierarchie integrierte Expertenkarriere eher rar gesät. Deshalb hat sich der Arbeitskreis Führungsfragen des Themas angenommen. Mit dem Dean of Experts der Airbus Group Dr. Michael Gruenewald wurden mögliche Ansatzpunkte und Best-Practice-Beispiele diskutiert. Im Interview mit den ULA Nachrichten erläutert Gruenewald unter anderem, wieso eine gelebte Expertenlaufbahn klar definierte Verantwortlichkeiten braucht.**

**ULA Nachrichten:** Wie viel Personalverantwortung haben Experten bei Airbus inne?

**Gruenewald:** Das ist unterschiedlich, aber die Richtlinie ist maximal um die 20 Mitarbeiter. Das ist nicht wenig, aber im Vergleich zu Linienfunktionen doch deutlich geringer, denn selbst ein Teamleiter im Entwicklungsbereich hat bei uns durchaus 50 bis 60 Mitarbeiter zu führen, Abteilungsleiter natürlich noch mehr. Im technischen Bereich sind das recht große Einheiten. Hier gilt es, beim Einrichten von Expertenfunktionen Konkurrenzsituationen zu vermeiden.

**ULA Nachrichten:** Zum Beispiel?

**Gruenewald:** Wenn etwa der frühere Teamleiter zum Senior Expert befördert wird und damit an den Vice President der Executive-Ebene berichtet, aber nach wie vor eng mit dem Team zusammenarbeiten soll. Das Team wird personell vom neuen Teamleiter geführt, der hierarchisch deutlich unter der VP-Ebene angesiedelt ist. Der direkte Zugriff auf die Mitarbeiter ist für den neuen Senior Experten also nicht mehr gegeben, was in der täglichen Zusammenarbeit geregelt werden muss. Da kommt es auf die gegenseitige Ergänzung an. Der Experte ist verantwortlich für die technisch-fachliche Ausrichtung, der Teamleiter für das Personalmanagement. Gerade bei Budgetfragen muss man hier eng zusammenarbeiten.

**ULA Nachrichten:** Kommt es häufiger zu Kompetenzproblemen?

**Gruenewald:** Das kann vorkommen, lässt sich aber meist im gegenseitigen Informationsaustausch lösen.

**ULA Nachrichten:** Wie weit sind sie bei der Optimierung?

**Gruenewald:** Wir machen kontinuierlich Fortschritte. Da wir an beständigen Verbesserungen arbeiten, wurden einige Initiativen gestartet, um die Einbindung der Experten weiter zu verbessern. Hierfür haben wir Unterstützung von höchster Managementebene. Man darf allerdings bei der Diskussion nicht übersehen, dass die Anzahl der Experten sehr viel geringer ist als die der Linienmanager. Auf die gesamte Mitarbeiterzahl im Konzern gerechnet haben wir etwa ein Prozent Experten und zehn Prozent Linienmanager.

**ULA Nachrichten:** Wie sind da die Karrierechancen für junge Ingenieure?

**Gruenewald:** Bei uns im Konzern gibt es gleichwertig beide Karrierechancen – den Expertenweg und den Weg des Fachgebietsleiters. Die Laufbahnen bei Experten und Linie sind zwar gleichwertig, aber die Karrierechancen aufgrund der Anzahl der vorhandenen Positionen nicht.

**ULA Nachrichten:** Können Experten vielleicht ungezwungener arbeiten als ihre Linienkollegen?

**Gruenewald:** Der Linienmanager ist sicherlich stärker mit der Projektumsetzung und mit Kosten, Terminen und Budgets beschäf-

tigt als der Experte. Aber auch die Experten arbeiten in den Projekten mit und haben oft die technische Leitung inne. Daher sollten Experten auch das technische Projektmanagement beherrschen. Wenn es dann um die Vermarktung geht, spielen Schutzrechte eine große Rolle. Da wird vom Experten erwartet, dass er diese frühzeitig sichert und sein Fachgebiet vorantreibt. Dafür braucht er natürlich auch entsprechende Freiheiten.

**ULA Nachrichten:** Welche Verantwortungsbereiche gibt es?

**Gruenewald:** Dazu gehören Technologieentwicklung, Know-how-Management, Projektmanagement, Patente und das strategische Entwickeln des Arbeitsgebiets. In der Umsetzung ist dies von Unternehmensbereich zu Unternehmensbereich unterschiedlich. Es gibt zum Beispiel im Entwicklungs- und Produktbereich Experten, die Zertifizierungen durchführen und damit die volle technische Verantwortlichkeit für Funktionen der Produkte haben.

**ULA Nachrichten:** Was ist denn der konkrete Mehrwert?

**Gruenewald:** Gerade in der jetzigen Zeit muss der Konzern seine Experten hinsichtlich der Technologiestrategie einbeziehen. Wir haben im Bereich Verteidigung und Raumfahrt recht tiefgreifende Umstrukturierungen: Man hat dem viel stärkeren Wachstum des zivilen Geschäfts Rechnung getragen. Was die bereichsübergreifende technologische Analyse betrifft, sind ganz

klar die Experten gefragt. Da sind wir momentan in einer internen Diskussion, wie dies effektiv geschehen kann.

Auch in unseren Entwicklungsbereichen spielen Auslagerungsdiskussionen immer eine Rolle – was müssen wir selbst machen, was können wir von anderen bekommen? Experten müssen beurteilen können, was das zu entwickelnde Produkt erfordert. Hier sind die Entwicklungszyklen wichtig. Eine Technologie kann noch so gut sein: Wenn sie ein halbes Jahr zu spät kommt, dann wird sie nicht mehr in den nächsten Flieger integriert werden können. Das müssen Experten berücksichtigen können und hier ist auch der Mehrwert auf der Basis der Technologieexpertise zu holen.

**ULA Nachrichten:** Haben Experten Imageprobleme im Unternehmen?

**Gruenewald:** Das Image unserer Experten ist positiv. Mittlerweile misst man der Expertenlaufbahn eine strategische Bedeutung bei und trennt die Fachgebiete besser. Mit Hilfe unseres CTOs wurde das positi-

ve Image weiterentwickelt und gefördert. Die Mitarbeiter haben gesehen, dass zusätzliche Stellen eingerichtet werden und dass sich etwas bewegt. Nun müssen wir dafür sorgen, dass Erfolgsgeschichten innerhalb des Konzerns bekannt werden und zum Vorbild genommen werden.

**ULA Nachrichten:** Wie sind denn die Laufbahnen eingeordnet?

**Gruenewald:** Es sind zwei gleichwertige Laufbahnen, auch was *compensation and benefits* angeht. Das Reporting ist in weiten Teilen ebenfalls das gleiche wie im Linienmanagement. Die Experten berichten jeweils an die höhere Hierarchieebene.

Von zentraler Bedeutung ist die Zuordnung der Verantwortlichkeiten. In einem Technologiekonzern sind oft sowohl das Linienmanagement als auch die Projektmanagementebene sehr stark technologisch orientiert – vor allem im Bereich Forschung und Entwicklung. Da ist es nicht immer selbstverständlich, dass sie einen Experten involvieren. Durch das Einbeziehen eines Experten

Foto: Airbus Group



**Dr. Michael Gruenewald**

von Airbus Group Innovations ist als Dean of Experts der gesamten Airbus Group für die Koordination und Umsetzung der Expertenlaufbahn beim deutsch-französischen Luft- und Raumfahrtkonzern verantwortlich.

schöpfen wir aber das volle Potenzial unseres Wissens und unserer Fähigkeiten aus. ■

*Nur wenn der regelmäßige Austausch zwischen Experten und Linienmanagern funktioniert, kann das Modell einer Expertenlaufbahn erfolgreich in Unternehmen etabliert werden.*  
Foto: Pressmaster – Shutterstock





Führungskräfte  
Institut



Foto: Rido - Shutterstock

AKTUELLE SEMINARE

# Schub für Karriere

Um ihrer Verantwortung für die Mitarbeiter und das Unternehmen gerecht zu werden, müssen sich Führungskräfte den Anforderungen der sich stetig verändernden, modernen Wirtschaftswelt anpassen. Deshalb müssen Wissen und Know-how regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden. Hierfür bietet das Führungskräfte Institut (FKI) vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten an. Die Anmeldung erfolgt online unter [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Arbeitsrecht in Theorie und Praxis für Führungskräfte

Führungskräfte müssen die Grundlagen des Arbeitsrechts kennen, da sie häufig eine besondere rechtliche Stellung einnehmen. Die VAA-Juristen Stephan Gilow und Christian Lange vermitteln praxisnah das notwendige arbeitsrechtliche Know-how.

**Wann?** Am 9. September 2014.

**Wo?** In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

## Einführung in Jahresabschluss und Unternehmenskennzahlen

Führungskräfte müssen trotz fehlenden kaufmännischen Hintergrunds in der Lage sein, Unternehmenskennzahlen zu analysieren. In diesem Seminar vermittelt Wirtschaftsprüfer Dr. Aljoscha Schaffer die Grundlagen für das Lesen und Verstehen des Jahresabschlusses.

**Wann?** Am 16. September 2014.

**Wo?** In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).

## Wirkungsvolle Taktiken für harte Verhandlungen

Wer als Führungskraft Erfolg in Verhandlungen haben will, muss hart im Nehmen und im Geben sein. Referent Kai Braake weiß ganz genau, welche Faktoren und Taktiken Verhandlungssituationen beeinflussen. Der Verhandlungsexperte zeigt den Seminarteilnehmern, wie man im Arbeitsalltag stets das optimale Ergebnis herausholt.

**Wann?** Am 18. September 2014.

**Wo?** In der FKI-Geschäftsstelle in Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln).



Manager  
Monitor

## Führungskräfte brauchen starke Stimme

Was verschafft Führungskräften eine möglichst starke Stimme in der Öffentlichkeit? Präsenz in den Medien und die damit einhergehende Sensibilisierung der Politik für führungs-kräfte-relevante Themen. Mit dem Umfragepanel „Manager Monitor“ verfügen Deutschlands Führungskräfte über ein schlagkräftiges Meinungsinstrument, dessen Ergebnisse stets Beachtung in den führenden Wirtschaftsmedien finden. So sorgt der beim Führungskräfte Institut (FKI) angesiedelte und gemeinsam mit der ULA betreute Manager Monitor für eine öffentlichkeitswirksame Interessenvertretung. Zurzeit fasst das Panel rund 1.000 Mitglieder – größtenteils angestellte Fach- und Führungskräften der ULA-Mitgliedsverbände. Auf diese Weise wird eine Vielzahl von Branchen der Privatwirtschaft abgedeckt. Neue Mitglieder sind jederzeit willkommen: Die Anmeldung erfolgt einfach, bequem und jederzeit widerrufbar auf der Panelwebsite [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de). Selbstverständlich werden die Umfragen anonymisiert ausgewertet.



# WENN NIEMAND MEHR DIE ABHÖR- PRAKTIKEN DER NSA AUFDECKT, SIND UNSERE DATEN DANN WIEDER PRIVAT?



REPORTER OHNE GRENZEN E.V. - [WWW.REPORTER-OHNE-GRENZEN.DE](http://WWW.REPORTER-OHNE-GRENZEN.DE)  
SPENDENKONTO IBAN: DE26 1009 0000 5667 7770 80 - BIC: BEVODEBB

**REPORTER  
OHNE GRENZEN**  
FÜR INFORMATIONSFREIHEIT

[20 JAHRE]



VERANTWORTLICHES HANDELN IN DER WIRTSCHAFT

# Vertrauen als Produktionsfaktor

Bereits im 18. Jahrhundert hat der Moralphilosoph David Hume auf folgenden Zusammenhang hingewiesen: Gesellschaften bestehen nicht allein dadurch, dass sie den Einzelnen faktisch Vorteile bieten. Vielmehr müssen jene Vorteile von den Menschen auch erkannt werden.

*Ehrlich währt am längsten? Ja! Denn auch in der Wirtschaft zahlt sich verantwortliches Handeln langfristig aus. Gier und Rücksichtslosigkeit haben mit Leistungsfähigkeit nichts zu tun.*

*Foto: foscafeine – Fotolia*

Von Dr. Martin von Broock

Mit Blick auf die Rolle der Wirtschaft in der Gesellschaft besteht augenscheinlich Vermittlungsbedarf, gerade auch hierzulande: So hat Deutschland die zurückliegende Wirtschaftskrise besser gemeistert als andere Staaten. Und die Entwicklungen am Arbeitsmarkt und bei den Reallöhnen verzeichnen seitdem positive Trends. Ungeachtet dessen besteht in der Gesellschaft weiterhin ein moralisches Unbehagen gegenüber gewinnorientierten Unternehmen. Das Institut für Demoskopie Allensbach hat ermittelt, dass zwar rund 70 Prozent der Bürger die Soziale Marktwirtschaft mit Wohlstand und guter Güterversorgung verbinden. Zugleich glaubt aber jeder Zweite, dass Gier, Ausbeutung und Rücksichtslosigkeit die Kehrseite jener Leistungsfähigkeit sind. Diese Skepsis gegenüber der ethischen Qualität der Marktwirtschaft korrespondiert mit geringen Vertrauenswerten in wirtschaftliche Führungskräfte.

Für die Unternehmen und ihre Entscheider bedeuten diese grundsätzlichen Zweifel an der Möglichkeit verantwortlichen Wirtschaftens ein ernsthaftes Risiko: Abnehmendes Vertrauen erhöht die Transaktionskosten, etwa durch erweiterte Offenlegungspflichten, wie sie gegenwärtig auf EU-Ebene diskutiert werden, durch zivilen Widerstand gegen legale, aber als illegitim erachtete Verwaltungsentscheidungen, zum Beispiel bei größeren Infrastrukturprojekten, bis hin zum Entzug von Betriebslizenzen, wie im

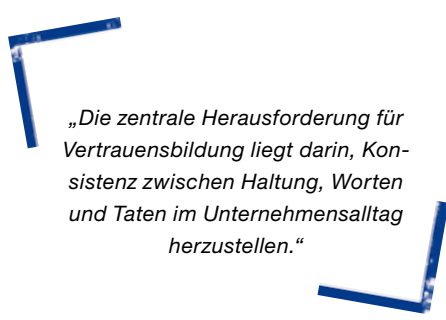
Falle der Energiewende geschehen. Zugespitzt formuliert: In vielen Einzelfragen – von der globalen Armutsbekämpfung bis zur nationalen Energiewende – nehmen Menschen die Wirtschaft eher als Teil des Problems wahr. Tatsächlich aber braucht die Gesellschaft erfolgreiche, innovationsstarke Unternehmen, um die genannten Herausforderungen meistern zu können.

Diese Situation hat im Jahr 2008 unter Vermittlung des Wittenberg-Zentrums

für Globale Ethik (WZGE) eine Gruppe von zunächst sechs Unternehmen inspiriert, einen Prozess der Vertrauensbildung einzuleiten. Inzwischen vereint die Initiative „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ branchen- und größtenübergreifend 53 Unternehmen und Organisationen, die zusammen mehr als zehn Millionen Beschäftigte repräsentieren. Ihre oberste Prämisse lautet: Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern. Mit diesem „ökonomischen Imperativ“ bekennen sich die Unterzeichner zum Kern unternehmerischer Verantwortung: der Wertschöpfung im Auftrag der Menschen. Davon ausgehend benennt das Leitbild die notwendigen Voraussetzungen, allen voran marktwirtschaftlichen Wettbewerb mit der Aussicht auf Gewinne und die Bereitschaft zu Leistung und Eigenverantwortung. Der wesentliche Unterschied zu anderen Initiativen liegt aber darin, dass sich die Unterzeichner auch auf Prinzipien zum Umgang mit wiederkehrenden Konflikten wie Stellenabbau oder Managementvergütungen verpflichten.

Mit dieser dreistufigen Logik – ethische Ideale, alltägliche Umsetzungsbedingungen, praktische Handlungsorientierung – zielt das Leitbild darauf ab, den individuellen Verantwortungsstrategien der Unternehmen im Sinne einer „Verfassung“ ein gemeinsames Dach zu liefern. Denn es bedarf eines

konzertierten Vorgehens, um das allgemeine Vertrauen in die Wirtschaft zu stärken. Dabei gilt es auch, „Eigentore“ zu vermeiden – etwa, wenn unternehmerische Verantwortung auf freiwilliges soziales und ökologisches Engagement reduziert wird. Corporate Social Responsibility (CSR) kann wertvolle Beiträge im Rahmen einer ganzheitlichen Verantwortungsstrategie leisten. Gute Taten allein hingegen können sogar vertrauensschädigend wirken, wenn sie im Widerspruch zu



„Die zentrale Herausforderung für Vertrauensbildung liegt darin, Konsistenz zwischen Haltung, Worten und Taten im Unternehmensalltag herzustellen.“

Foto: Steffen Hoefl



**Dr. Martin von Broock**

ist Vorsitzender des Vorstands des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik (WZGE). In Göttingen studierte von Broock Betriebswirtschaft, Politik, Publizistik und öffentliches Recht, um anschließend mehrere Jahre in einer internationalen Kommunikations- und Politikberatung zu arbeiten. Zu seinen Kunden zählten Unternehmen und Verbände aus den Bereichen Finanzen, Immobilien und Energie sowie verschiedene Bundes- und Landesministerien.

harten Entscheidungen im Tagesgeschäft stehen. Insofern liegt die zentrale Herausforderung für Vertrauensbildung darin, Konsistenz zwischen Haltung, Worten und Taten im Unternehmensalltag herzustellen.

Wie dies gelingen kann, welche praktischen Instrumente helfen – etwa bei der Managementvergütung oder im Wertmanagement – und wo die Grenzen liegen, darüber tauschen sich Unternehmen untereinander und im Dialog mit Stakeholdern im begleitenden Prozess der Leitbildinitiative aus. Denn letztlich geht es sowohl darum, die innere Haltung für verantwortliches Handeln zu fördern, als auch überhöhten Erwartungen von außen mit guten Begründungen entgegenzutreten.

Zurück zu David Hume: Dauerhaft kann das Wirtschaftssystem nicht bestehen, wenn sich die Menschen nicht seiner faktischen Vorteile bewusst werden. Dies aber setzt voraus, dass die Wirtschaft selbst das Potenzial gesellschaftlichen Vertrauens als Produktionsfaktor erkennt und geeignete Investitionen vornimmt. Das „Leitbild für verantwortliches Handeln“ vermittelt hierfür einen Orientierungsrahmen. ■

HOCHSCHULVERANSTALTUNG IN MÜNCHEN

# Authentisch ins Jobinterview

**Welche Einstiegsmöglichkeiten gibt es nach dem Studium? Eine kleine Starthilfe in Sachen Bewerbung, Job und Karriere gab es für rund 90 interessierte Studenten, Absolventen und Doktoranden auf der gemeinsamen Hochschulveranstaltung von GDCh und VAA Ende Juli an der chemischen Fakultät der TU München (TUM).**

„Wer an Chemie denkt, denkt auch automatisch an Industrie, aber gerade mal ein Drittel aller Bewerber kommt in der Industrie unter – zwei Drittel wählen ein anderes Feld“, erklärte Dr. Carsten Gaebert von der Wacker Chemie AG. In seinem Vortrag auf der vom GDCh-JungChemikerForum gemeinsam mit dem VAA organisierten Veranstaltung gab der Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Wacker München nützliche Tipps rund um den Themenkomplex Bewerbung, Jobinterview und erfolgreiche Karriereplanung.

Den jungen Akademikern empfahl Gaebert, sich bei der Suche nach ihrem zukünftigen Arbeitgeber alle Optionen offen zu halten und sich nicht nur auf die „Chemie-Riesen“ zu fokussieren. Denn gerade kleine und mittelständische Unternehmen bildeten mit über 90 Prozent das Rückgrat

im Chemie- und Pharmabereich. Der Wacker-Referent hob hervor: „Wer eine Karriere in der Industrie anstrebt, sollte den höchstmöglichen Qualifizierungsgrad erhalten: die Promotion.“

Neben Gaebert stellten sich anschließend auch der ehemalige TUM-Absolvent und Preisträger des Emil-Erlenmeyer-Preises 2011 Dr. Peter Gigler sowie der Geschäftsführer des Fakultätsgraduierenzentrums Chemie Dr. Markus Drees den Fragen der jungen Akademiker. Anknüpfend an die Schilderung verschiedenster Karrieremöglichkeiten erteilten die Experten Ratschläge zu Bewerbungsunterlagen und Jobinterviews. Sie waren sich einig, dass sowohl die Vollständigkeit der Unterlagen als auch die persönliche Eignung von enormer Wichtigkeit seien. Die intensive Vorbereitung auf ein Jobinterview zahlte

sich am Ende ebenfalls aus. So empfahl Carsten Gaebert, das Bewerbungsgespräch um den Traumjob nicht als allererstes Interview zu planen, da man beim ersten Gespräch oft nicht 100 Prozent geben könne.

Bei Bewerbungsgesprächen lernt das Unternehmen nicht nur den Bewerber kennen, sondern umgekehrt lernt dieser auch das potenzielle zukünftige Arbeitsumfeld kennen: „Authentizität ist hier das A und O – von beiden Seiten“, betonte die Wacker-Führungskraft Gaebert. Aufschlussreich waren die Expertentipps auch für Valentina Korinth. Die 30-jährige steht kurz vor ihrer Promotion und wollte sich gezielt über die diversen Anstellungsmöglichkeiten informieren. Ihr Fazit des Abends: „Die Veranstaltung hat mich weitergebracht.“ ■



Mit rund 90 Teilnehmern war die Hochschulveranstaltung an der TU München gut besucht. Foto: VAA

# Ihr Verbandsreisebüro

*jetzt in der* „Villa Reisen“.

Buchen Sie Ihren Urlaub mit exklusiven Sonderkonditionen für VAA-Mitglieder telefonisch, per E-Mail oder besuchen Sie uns in der „Villa Reisen“.



## Ihre persönlichen Ansprechpartner



Sandra Rademacher  
+49 2191 9288-238  
rademacher@merkana.de



Claudia Peter  
+49 2191 9288-242  
peter@merkana.de



Nina Motte  
+49 2191 9288-246  
motte@merkana.de



Marion Bleckmann  
+49 2191 9288-232  
gruppen@merkana.de

Merkana – Ihr Verbandsreisebüro

Thüringsberg 20  
42897 Remscheid

vaa@merkana.de  
www.merkanareisen.de

Tel.: +49 2191 9288-0  
Fax: +49 2191 9288-231

## URTEILE

## § Kündigung: Zurückweisung bei fehlender Originalvollmacht

Erfolgt eine arbeitgeberseitige Kündigung nicht direkt durch das vertretungsberechtigte Organ der Gesellschaft, sondern durch einen Bevollmächtigten, muss dem Kündigungsschreiben eine Originalvollmacht beigelegt werden. Ist dies nicht der Fall, kann die Kündigung nach § 174 BGB unverzüglich zurückgewiesen werden. Das hat das Landesarbeitsgericht Köln in einem Urteil erneut bestätigt.

Einem Arbeitnehmer war von seinem Arbeitgeber gekündigt worden. Die Kündigung war jedoch nur von einem der drei Geschäftsführer unterzeichnet worden, obwohl laut Satzung der GmbH Gesamtvertretung gemäß § 35 Absatz 2 GmbH-Gesetz bestand. Der Arbeitnehmer wies die Kündigung deshalb unverzüglich zurück. Sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht (LAG) erklärten die Kündigung für unwirksam (Urteil vom 13. August 2013, Aktenzeichen 11 Sa 1099/12). Die LAG-Richter sahen die Kündigung unter anderem deshalb als unwirksam an,

weil die Zurückweisung unverzüglich erfolgte. Davon ist regelmäßig dann auszugehen, wenn dies innerhalb einer Woche geschieht.

Bei der Zurückweisung einer Kündigung ist zu beachten, dass diese ausgeschlossen ist, wenn der Arbeitgeber den Arbeitnehmer von der Bevollmächtigung in Kenntnis gesetzt hat. Dies kann auch dadurch erfolgen, dass er einen bestimmten Mitarbei-

ter in eine Position berufen hat, mit der regelmäßig das Kündigungsrecht verbunden ist. Das ist beispielsweise bei einem Personalleiter der Fall. Auch gesetzliche Vertreter einer Gesellschaft wie zum Beispiel Geschäftsführer benötigen nur dann eine Vollmacht zur Kündigung, wenn bei Gesamtvertretungsmacht ein einzelnes Organmitglied durch die übrigen Organmitglieder zur Alleinvertretung ermächtigt wird.



Foto: Butch – Fotolia

## § Urlaub: Anspruch über den Tod hinaus

Rechtsvorschriften, die eine Abgeltung von nicht genommenem bezahltem Jahresurlaub für den Fall des Todes des Arbeitnehmers ausschließen, sind nicht mit dem Europarecht vereinbar. Das hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) entschieden. Die Witwe eines Arbeitnehmers hatte vom Arbeitgeber ihres verstorbenen Mannes die Abgeltung von mehr als 140 Tagen offenen Jahresurlaubs verlangt, den dieser zum Zeitpunkt seines Todes angesammelt hatte. Das Unternehmen lehnte die Forderung ab, weil es die Vererbbarkeit des Abgeltungsanspruchs bezweifelte. Das in zwei-

ter Instanz mit dem Fall befasste Landesarbeitsgericht Hamm legte dem EuGH die Frage vor, ob das Europäische Recht den Untergang von Urlaubsansprüchen beim Tod eines Arbeitnehmers gestattet.

Der EuGH hat diese Frage zugunsten der Klägerin verneint. Der Anspruch eines Arbeitnehmers auf bezahlten Jahresurlaub sei unabdingbar und müsse ihm – gegebenenfalls in finanzieller Form – zukommen. Der Tod des Arbeitnehmers könne als unwägbares und unbeherrschbares Vorkommnis nicht rückwirkend zum Verlust dieses An-

spruchs führen (Urteil vom 12. Juni 2014, Aktenzeichen: C-118/13).

Die Entscheidung der EuGH steht der bisherigen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) entgegen, wonach der Arbeitnehmer bei Beendigung seines Arbeitsverhältnisses noch leben muss, um einen Urlaubsanspruch zu erwerben. Diese Rechtsprechung wird das BAG nun voraussichtlich ändern. Somit ginge der Anspruch auf Urlaub in Zukunft nicht mehr unter, sondern würde sich in einen vererblichen Abgeltungsanspruch umwandeln.



# Die Chemie ist weiblich.

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

## Freundinnen werben – gemeinsam zum Erfolg

### Warum eine Mitgliedschaft im VAA so wichtig ist: Sieben Gründe sich dafür zu entscheiden.

- 1. Interessenvertretung:** Der VAA setzt sich für die Anliegen seiner Mitglieder in den Unternehmen ein. Gemeinsam mit dem Deutschen Führungskräfteverband ULA nimmt er in Berlin und Brüssel Einfluss auf die Politik.
- 2. Juristischer Service:** Der VAA berät und vertritt seine Mitglieder in allen rechtlichen Fragen des Berufslebens: kompetent, zuverlässig, erfolgreich, schnell.
- 3. Publikationen:** Der VAA sichert durch seine Publikationen – online und print – einen Informationsvorsprung.
- 4. Bildung:** Der VAA engagiert sich in der Hochschularbeit und bietet mehrmals im Jahr Seminare an, die von hochqualifizierten Experten abgehalten werden.

- 5. Netzwerk:** Mitglieder profitieren von vielseitigen Kontakten im VAA und in den Werkgruppen sowie von einem dichten Netzwerk in Wirtschaft, Wissenschaft und Unternehmen. Das erleichtert Berufsanfängern den Eintritt ins Unternehmen und zahlt sich beim Jobwechsel aus.
- 6. Tarifpolitik:** Der VAA schließt Tarifverträge ab. Junge Führungskräfte profitieren von guten Einstiegsgehältern und überdurchschnittlichen Vertragsbedingungen.
- 7. ULA-Mitglied:** Der VAA ist Mitglied des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA. Die ULA vertritt branchenübergreifend die gemeinsamen gesellschaftspolitischen, sozialen, rechtlichen und wirtschaftlichen Interessen von über 40.000 Führungskräften.

## SCHRIFTFORMERFORDERNIS IM ARBEITSVERHÄLTNIS

# Per Handschlag zum Job?

**Um Wirksamkeit zu entfalten, bedürfen wesentliche Willenserklärungen im Arbeitsrecht der gesetzlichen Schriftform. Im Interview mit dem VAA Magazin spricht VAA-Jurist Manfred Franke über einige wichtige Beispiele aus dem Arbeitsleben und berichtet über einen nicht ganz alltäglichen Fall aus dem verbandlichen Rechtsschutz.**

**VAA Magazin:** Was ist unter gesetzlicher Schriftform zu verstehen?

**Franke:** Ist durch Gesetz schriftliche Form vorgeschrieben, so muss gemäß § 126 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz (BVG) die Urkunde von dem Aussteller eigenhändig durch Namensunterschrift oder mittels notariell beglaubigten Handzeichens unterzeichnet werden. Bei einem Vertrag muss gemäß § 126 Abs. 2 Satz 1 BGB die Unterzeichnung der Parteien auf derselben Urkunde erfolgen.

**VAA Magazin:** Welches ist aus Ihrer Sicht das bedeutsamste Beispiel für das gesetzliche Schriftformerfordernis im Arbeitsrecht?

**Franke:** Für mich ist dies zweifelsohne die Regelung in § 623 BGB. Danach bedarf die Beendigung von Arbeitsverhältnissen durch Kündigung oder Auflösungsvertrag zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform, wobei die elektronische Form ausdrücklich ausgeschlossen ist.

Diese Regelung ist erst am 1. Mai 2000 in Kraft getreten und bezweckt unter anderem eine Entlastung der Gerichte für Arbeitssachen. Vor dieser gesetzlichen Ergänzungsregelung gab es häufig Streit, ob die Kündigung des Arbeitsverhältnisses mündlich erklärt oder ein mündlicher Aufhebungsvertrag zustande gekommen war.

**VAA Magazin:** Gilt dieses Schriftformerfordernis für jedwede Form der Kündigung?

**Franke:** Ja, uneingeschränkt. Auch die Änderungskündigung, die außerordentliche fristlose Kündigung und die vorsorgliche Kündigung bedürfen zu ihrer etwaigen Wirksamkeit der Schriftform. Auch Kündigungen per Fax, E-Mail oder SMS sind demnach unwirksam.

**VAA Magazin:** Wie sieht es mit der Formstrenge im kollektiven Arbeitsrecht aus?

**Franke:** Gemäß § 77 Abs. 2 Satz 1, 2 BGB sind Betriebsvereinbarungen von Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam zu beschließen, schriftlich niederzulegen und von beiden Seiten zu unterzeichnen. Auch dieses Formerfordernis dient dem Gebot der Normenklarheit. Die schriftliche Niederlegung soll zum einen die Betriebsparteien veranlassen, die getroffene Vereinbarung präzise auszulegen, um spätere Zweifel und Streitigkeiten nach Möglichkeit zu vermeiden. Zum anderen sollen die normunterworfenen Arbeitnehmer die sich aus der Betriebsvereinbarung ergebenden Rechte und Pflichten zuverlässig erkennen können.

**VAA Magazin:** Was ist im Unterschied zur Schrift- unter einer Textform zu verstehen?

**Franke:** Ist durch Gesetz Textform im Sinn von § 126 b BGB vorgeschrieben, so muss die Erklärung in einer Urkunde oder auf andere zur dauerhaften Wiedergabe in Schriftzeichen geeignete Weise abgegeben, die Person des Erklärenden genannt und der Abschluss der Erklärung durch Nachbildung der Namensunterschrift oder anders erkennbar gemacht werden. Die Textform wird vom Ge-

setzgeber für Erklärungen für ausreichend erachtet, bei denen ihrer Warn-, Beweis- und Identitätsfunktion eine geringere Bedeutung zukommt, angesichts des Bedürfnisses nach Dokumentation und Information aber eine bloße mündliche Äußerung nicht für ausreichend gehalten wird.

Mit dem sogenannten Seemannsgesetz hat der Gesetzgeber die gegenseitigen Rechte und Pflichten bei einem Betriebsübergang ergänzt. Nach dem 2002 neu geschaffenen Absatz 5 des § 613 a BGB hat der bisherige Arbeitgeber oder der neue Inhaber die von einem Betriebsübergang betroffenen Arbeitnehmer vor dem Übergang in Textform zu unterrichten. Dabei hat sich die Unterrichtung auf den Zeitpunkt oder den geplanten Zeitpunkt des Übergangs, den Grund für den Übergang, die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs für die Arbeitnehmer und die hinsichtlich der Arbeitnehmer in Aussicht genommenen Maßnahmen zu erstrecken.

**VAA Magazin:** Bedarf die Befristung eines Arbeitsvertrages der Schriftform?

**Franke:** Das ist zutreffend. Gemäß § 14 Abs. 4 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) bedarf die Befristung eines Arbeitsvertrages zu ihrer Wirksamkeit der gesetzlichen Schriftform. Das Schriftformerfordernis dient wiederum der Rechtssicherheit und der Beweiserleichterung. § 14 Abs. 4 TzBfG verlangt nicht den Abschluss eines schriftlichen Arbeitsvertrages, sondern unterwirft nur die Vereinbarung über die Befristung des Arbeitsvertrages dem Schriftformerfordernis gemäß § 126 Abs. 1 BGB.

**VAA Magazin:** Bedürfen Arbeitsverträge nicht generell der Schriftform?







Karikatur: Retzlaff

**Franke:** Hier gilt der Grundsatz der Formfreiheit. Sie können grundsätzlich mündlich, schriftlich, ausdrücklich oder durch schlüssiges Verhalten wirksam abgeschlossen werden. Ein Arbeitsvertrag könnte bereits dadurch zustande kommen, dass der Polier den Bauarbeiter mit den Worten begrüßt: Kollege, nimm die Schaufel und fang an!

**VAA Magazin:** Gibt es nicht das Gesetz über den Nachweis der für ein Arbeitsverhältnis geltenden wesentlichen Bestimmungen?

**Franke:** Gemäß § 2 Abs. 1 des sogenannten Nachweisgesetzes hat der Arbeitgeber spätestens einen Monat nach dem vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses die wesentlichen Vertragsbedingungen schriftlich niederzulegen, die Niederschrift zu unterzeichnen und dem Arbeitnehmer auszuhändigen, wobei der Nachweis dieser wesentlichen Vertragsbedingungen in elektronischer Form ausgeschlossen ist. Die Wirksamkeit des Arbeitsvertrages selbst ist allerdings nicht von der Erfüllung des Gesetzes abhängig. Vielmehr entfällt die arbeitgeberseitige Dokumentationspflicht, wenn dem Arbeitnehmer ein schriftlicher Arbeitsvertrag ausgehändigt worden ist, der die wesentlichen Vertragsbedingungen enthält.

**VAA Magazin:** Gibt es denn häufig Streit darüber, ob überhaupt ein Arbeitsvertrag zustande gekommen ist?

**Franke:** In der Chemie ist dies die Ausnahme, da hier regelmäßig ein schriftlicher Arbeitsvertrag geschlossen wird. Allerdings erinnere ich mich an einen sehr unschönen Fall aus dem verbandlichen Rechtsschutz.

Ein junger Familienvater, Diplom-Chemiker, wurde durch die Muttergesellschaft seiner früheren Arbeitgeberin bei einer anderen Gesellschaft abgeworben. Forschungsleiter und Personalchef der abwerbenden Gesellschaft unterbreiteten dem VAA-Mitglied eine konkrete Einstellungszusage, übersandten ihm per E-Mail einen Vertragstext mit den im Einzelnen ausgehandelten Bedingungen des künftigen Arbeitsverhältnisses und erklärten ergänzend, dass der Diplom-Chemiker den Originalarbeitsvertrag erhalten werde, sobald der im Urlaub weilende Geschäftsführer diesen unterschrieben habe. Daraufhin kündigte das VAA-Mitglied sein bisheriges Arbeitsverhältnis. Aus internen Gründen fühlte sich der Geschäftsführer aber nicht mehr an die Zusage seines Unternehmens gebunden.

Da eine außergerichtliche Einigung nicht zu erzielen war, klagte der Diplom-Chemiker im Rahmen des verbandlichen Rechtsschutzes auf Beschäftigung zu den Arbeitsbedingungen des ihm per E-Mail übermittelten Vertragstextes. Pikanterweise enthielt dieser die Zusage, dass Verdienstezeiten des Klägers bei einer zwischenzeitlich verkauften Konzerntochter von der beklagten Arbeitgeberin für den gesetzlichen Kündigungsschutz sowie näher spezifizierte arbeitgeberseitige Leistungen angerechnet werden sollten.

Im Gütertermin berief sich die Beklagte zu ihrer Verteidigung darauf, dass mangels Schriftform kein wirksamer Arbeitsvertrag abgeschlossen worden sei. Das Gericht machte sehr deutlich, dass es diese Auffassung der Beklagten wohl nicht teile. Im Hinblick auf das substantiierte unter Beweisantritt erfolgte Vorbringen des Klägers wurde schließlich ein Vergleich geschlossen, nach welchem die Beklagte dem Kläger einen Nettobetrag im mittleren fünfstelligen Bereich aus *culpa in contrahendo*, einem Verschulden bei der Vertragsanbahnung, zahlt. Mit der Gewährung dieser Ausgleichszahlung hat das VAA-Mitglied seinen Beitrag zum Verband ausgesprochen gut angelegt. ■



ERIK LEHMANN HAT DAS WORT

# Freie Fahrt!

Heijejei! Was für eine Aufregung! Da hatte Verkehrsminister Alexander Dobrindt doch tatsächlich das Sommerloch genutzt, um seine Maut-Pläne vorzustellen und der Aufschrei war groß. Im In- wie im Ausland. Denn die einst von den Medien politisch korrekt bezeichnete „Maut für Autos mit Migrationshintergrund“, welcher die CSU und allem voran der Übervater vom Weißwurst-Äquator Horst Seehofer zu Wahlkampfzeiten den wenig schmeichelhaften Namen „Ausländer-Maut“ verpasst hatten, soll laut Verkehrsministerium nun zu einer Maut für alle werden. Zu entrichten nicht nur für die Benutzung von Autobahnen, sondern auch für Bundes-, Landes- und Kommunalstraßen. Eine Ausweitung auf Feldwege, Baumarktplatzplätze und Spielstraßen wird sicherlich noch geprüft.

Zunächst wollten aber erst einmal alle Ausnahmen haben. So warnte beispielsweise der Verkehrsminister aus Mecklenburg-Vorpommern: „Wenn die dringend benötigten Fachkräfte, vor allem aus Polen, nicht mehr zur Verfügung stehen, wird dem Tourismus in unserem Land Schaden zugefügt.“ Es ist zwar überaus fraglich, warum angeblich fernbleibende polnische Spargelstecher, Fliesenleger und Zerleger dem Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern abträglich sein sollen, aber in strukturschwachen Regionen ist man eben über

jedes Lebenszeichen glücklich – und sei es nur das eines polnischen Autofahrers. Und auch in Sachsen, Baden-Württemberg und selbst Bayern regte sich Widerstand und es wurde die Freiheitsfahne des „kleinen Grenzverkehrs“ hochgehalten. Klar, der deutsche Autofahrer wäre auch sauer, wenn man zum Beispiel bei den Tschechen für einmal Glimmstängel kaufen, Volltanken und Böhmisches Knödel essen eine Jahresvignette berappen müsste oder für die Inanspruchnahme diverser Straßenrand-Dienstleistungen eine Maut, also eine Art Verkehrssteuer entrichten müsste.

Verkehrsminister Dobrindt meinte übrigens auf seiner Pressekonferenz: Weil pro Jahr um die 170 Millionen ausländische PKW deutsche Straßen benutzen würden und bisher nichts für die Finanzierung des Verkehrswegenetzes beigetragen hätten, käme jetzt die Maut. Und damit endlich dieses hässliche Wort Maut wegfällt, wurde das Ganze in Infrastrukturabgabe umgetauft. Und da merkt man schon, es soll also nicht nur um die Sanierung maroder Brücken gehen oder den Ausbau von Schnellstraßen, sondern eben um Infrastruktur im Allgemeinen. Und Infrastruktur kann vieles sein.

Während Holländer mit ihrem Wohnwagen dem deutschen Autofahrer den Stau im südlichen Ferienland noch unerträglicher machen und polnische Autoknacker deutsche VW-Modelle über deutsche Autobahnen zum Ausschlichten über die Grenze bringen, finanzieren sie wenigstens unsere Verkehrsprojekte wie Stuttgart 21 oder den Berliner Flughafen BER mit. Das

dürfte dann auch EU-rechtlich unbedenklich sein, denn ein fertiger Berliner Flughafen kommt ja zumindest auch zahlreichen Ausländern zugute. Wenn er denn irgendwann mal eröffnet werden sollte – der neue Berliner Flughafen. Eine erfolgreiche Maut würde ihn uns zumindest etwas näher bringen. Und dann könnten stolze Mütter aus Österreich oder Frankreich zu ihren Kindern sagen: „Schaut mal, das Kofferband hier in Terminal 2 haben damals schon Eure Großeltern mitfinanziert.“ ■



Ob Firmenjubiläum oder Betriebsfeier: Herr Lehmann ist selbstverständlich käuflich und auf Wunsch bestellbar: [www.knabarett.de](http://www.knabarett.de).

*Erik Lehmann, Jahrgang 1984, ist Kabarettist an der Herkuleskeule Dresden. Sein scharfzüngiges politisches Kabarett brachte ihm schon den ostdeutschen Kleinkunstpreis und weitere Kabarettpreise ein. Foto: Mike Hätterich*

CHEMIEGESCHICHTE(N) – 200. GEBURTSTAG VON HENRI NESTLÉ

# Wundermehl für Kinder

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

„Meine Erfindung ist keine neue Entdeckung, sondern eine richtige und rationelle Anwendung von Substanzen, welche schon längst als die besten für die Ernährung von Kindern bekannt sind. Milch, Brot, Zucker bester Qualität sind die Hauptbestandteile.“ So beschrieb Henri Nestlé 1868 die Erfolgsformel des von ihm erfundenen „Kindermehl“, für das er vier Jahre später, auf der Weltausstellung von Paris 1872, eine Goldmedaille erhalten sollte. Da hatte das Pulver bereits seinen Siegeszug um die Welt angetreten: Bis 1875 verkaufte Nestlé 1,1 Millionen Packungen in über 20 Ländern auf allen fünf Kontinenten, wie es das „Historische Lexikon der Schweiz“ verzeichnet.

Geboren wurde Heinrich Nestle vor 200 Jahren, am 10. August 1814, allerdings nicht in der Schweiz, sondern in Frankfurt am Main. Der Sprössling einer aus dem Südwesten Deutschlands stammenden Glaserdynastie absolviert in seiner Heimatstadt eine Apothekerlehre und geht anschließend auf die Wanderschaft – in politisch bewegten Zeiten. In den deutschen Bundesstaaten gärt es, erste Vorboten der Märzrevolution von 1848 kündigen sich an. Nestle soll Kontakte zur Opposition unterhalten haben und deswegen in Bedrängnis geraten sein. Vielleicht erklärt das seinen Wegzug in die französische Schweiz. In Vevey am Genfer See lässt er sich nieder – und aus Heinrich Nestle wird Henri Nestlé.

Nicht zuletzt dank seiner Ausbildung zum Apotheker ist der junge Mann mit den neuesten Methoden der Naturwissenschaften vertraut. Ein Chemiker scheint es ihm dabei besonders angetan zu haben: Justus Lie-



Foto: Wikimedia

big, dessen Forschungen zu Ernährung und Landwirtschaft sich Nestlé zum Vorbild nimmt. Sein 1867 erstmals präsentiertes „Kindermehl“ geht auf ein zuvor von Liebig entwickeltes Fertigprodukt für Säuglinge zurück. Überhaupt treibt es den gelernten Apotheker in den Jahren zwischen 1843 und 1867 immer wieder ins Labor. Anfangs versucht er sich in der Herstellung von Mineralwasser und Limonade, später produziert er transportierbares Flüssiggas für die Beleuchtung von Vevey. Öle, Liköre, Senf, Essig, Dünger, Zement und Fertigbausteine zählen ebenfalls zeitweilig zum Portfolio.

Die Produktpalette nimmt ein wenig das Sortiment des späteren Konzerngiganten Nestlé vorweg. Der Namensgeber selbst kann das zu diesem Zeitpunkt freilich nicht ahnen. Im Gegenteil: Immer wieder kommen Rückschläge. Mehrfach muss Nestlé einen Neuanfang wagen, weil Produkte oder Geschäftsideen plötzlich nicht mehr gefragt sind. Was bleibt, sind Kontakte in die Forschung, beispielsweise zum Naturwissenschaftler Jean Balthasar Schnetzer. Dessen Sohn James Charles Louis ist einer der ersten Probanden für Nestlés „Kinder-

mehl“. Und weil der Kleine, als Frühgeburt zur Welt gekommen, schnell zu Kräften findet, hat der Unternehmer mit Vater und Sohn ein glaubwürdiges „Testimonial“.

Den wenig später folgenden rasanten Aufstieg seiner Firma vertraut der erfolgreiche Erfinder 1875 seinem Mehllieferanten Pierre Samuel Roussy an. Die Firmenbezeichnung „Farine Lactée Henri Nestlé“ bleibt bestehen. Der frisch gebackene Privatier lässt sich mit seiner Frau, der Arzttochter Anna Clementine Theres Ehemant, in Glion oberhalb von Montreux nieder. Dort stirbt er mit 76 Jahren am 7. Juli 1890.

Heute ist Nestlé der weltweit größte Nahrungsmittelkonzern, der nicht nur für positive Nachrichten sorgt. Seit einigen Jahren versuche das Unternehmen, so monieren Kritiker, in ärmeren ländlichen Regionen Geschäfte mit Wasser zu machen. Auch die Nachfolgeprodukte des „Kindermehl“ standen in den Siebziger- und Achtzigerjahren in den Schlagzeilen. Damals wurden die Verkaufsmethoden für Baby-nahrung in den Ländern der sogenannten Dritten Welt angeprangert. ■

# Glückwünsche im September und Oktober

## zum 90. Geburtstag im September:

- Dieter Anders, Mainz
- Wilhelm Jaekel, Wiesbaden
- Dr. Hans-Joachim Krause, Ludwigshafen
- Guenter Stebel, Marl
- Dr. Wolf Sunderkötter, Limburgerhof

## zum 85. Geburtstag im September:

- Karl-Heinz Becker, Hofheim
- Sven Bergemann, Limburgerhof
- Dr. Gerhard Burmeister, Nümbrecht
- Manfred Dietrich, Eppstein
- Karl-Hans Fertig, Amorbach
- Hans-Joachim Himmen, Leverkusen
- Dr. Klaus Irmscher, Darmstadt
- Dr. Ernst Schefczik, Ludwigshafen

## zum 80. Geburtstag im September:

- Achim Behrendt, Berlin
- Wolf-Dieter Brünings, Ludwigshafen
- Dr. Othmar Freiherr von Ettingshausen, Düsseldorf
- Dr. Hartmut Fiesser, Moerlenbach
- Dietrich Hausdoerfer, Frankfurt a. M.
- Hans-Ludwig Holtzmann, Köln
- Dr. Walter Imhoff, Mutterstadt
- Dr. Karl-Heinz Keil, Freiburg
- Milena Melzer, Ludwigshafen
- Dr. Leo Morbitzer, Köln
- Theo Preisng, Datteln
- Katharina Schlatter, Konstanz
- Volkmar Schmidt, Oberhausen
- Dr. Karlheinz Schmidtner, Ihrlerstein
- Herbert Schulte, Frankfurt a. M.
- Otto Semsch, Dessau
- Dr. Peter Staben, Berlin
- Gunther Themm, Berlin
- Klaus Thieme, Muehlbeck

## zum 75. Geburtstag im September:

- Gerhard Boehler, Ludwigshafen
- Michael Braasch, Marl
- Dr. Dieter Brokmeier, Dormagen
- Dr. Ludwig Deibele, München
- Friedrich Domas, Altussheim
- Dr. Ferdinand Fraunberger, Biberach
- Dr. Werner Graf, Burghausen
- Gerhard Heiseler, Rostock
- Dr. Robert Heyberg, Manz-Kastel
- Dr. Hans-Hermann Hinrichs, Leverkusen
- Hermann Ley, Iserlohn
- Herbert Mader, Nauheim
- Karl-Heinz Martell, Rheingebirg
- Dr. Gero Müller, Dormagen
- Dr. Günther Münzner, Berlin
- Juergen Panzner, Dessau
- Bernhard Statt, Hanau
- Helmut Wild, Halle
- Martin Wilke, Dessau
- Franz Wolters, Haan

## zum 95. Geburtstag im Oktober:

- Dr. Günter Voigt, Mölln

## zum 90. Geburtstag im Oktober:

- Dr. Fritz Marktscheffel, Herrenberg
- Dr. Wilhelm Weise, Münster

## zum 85. Geburtstag im Oktober:

- Egon Barth, Troisdorf
- Dr. Friedrich Beck, Lamsheim
- Dr. Karl Bihler, Frankfurt a. M.
- Dr. Hans Elmar Bisle, Ingelheim
- Dr. Heinrich Frölich, Niedernhausen
- Dr. Wilfried Jordan, Dorsten
- Walter Krebs, Mainz
- Dr. Margrit Ritterhoff, Marl

## zum 80. Geburtstag im Oktober:

- Dr. Johann Dahm, Dormagen
- Dr. Albrecht Engelhardt, Wiesbaden
- Gerhard Gehrmann, Halle
- Siegfried Hahnemann, Germersheim
- Dr. Peter Huch, Dreieich
- Jürgen Jaekel, Erftstadt
- Dr. Kurt Koßmann, Berlin
- Henner Kreuz, Ueberlingen
- Franz Michalski, Berlin
- Dr. Burkhard Rauch, Rossdorf
- Hans Schichel, Ostbevern
- Kurt Sedlmeier, Villach (Kärnten)
- Dr. Dietrich Strocka, Köln
- Roland Vogtländer, Darmstadt
- Dr. Klaus Wollmann, Haan
- Rudolf Zawadzki, Erkrath

## zum 75. Geburtstag im Oktober:

- Volker Briest, Schkopau
- Gerd Brzoskiewicz, Berlin
- Dr. Dieter Dohm, Haltern a. S.
- Ingo Dröge, Dillendorf
- Walter Fleck, Pocking-Hartkirchen
- Kurt Hergenröther, Ludwigshafen
- Rolf Jahn, Wesseling
- Gert Lubinetzki, Bochum
- Dr. Rolf Rixen, Grevenbroich
- Wilfried Schwab, Mücke
- Dr. Dieter Schäfer, Bremen
- Dr. Horst Sendner, Bitterfeld-Wolfen
- Rolf Spaegele, Münster
- Dr. Werner Stumpfi, Ludwigshafen
- Heinz-Juergen Traeger, Dormagen
- Hans-Peter Witschel, Hofheim

## Nachträglich zum 90. Geburtstag im Juli:

- Dr. Helmut Schilling, Hanau

# Raten Sie mal

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Juniausgabe: Dr. Harald Schmitz, Werksgruppe LyondellBasell, Dr. Hans-Joachim Hölle, Pensionär, und Dr. Hermann Jaggy, Einzelmitglied Südwest. Die Lösung lautet „Paraffinoel“. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. September 2014. Bereits nach Ablauf der Einsendefrist wird die Lösung auf der VAA-Website eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus der Chemie. Die Lösung des Sudoku-Rätsels wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail ([redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de)), Fax (0221 160016) oder Post an die VAA-Geschäftsstelle Köln (Mohrenstr. 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		7				8		4
				1				
	5		4		3			2
	4		3		6			8
	7		5		8			9
	6		8		5			1
				6				
5		3				9		6

Täter-suche		Richter im Islam	Durch-einander		Sport-boot	Urgrund		kleines Lokal für Kalt-speisen		Würze	polni-scher Fluss		österr. Stadt (... an der Thaya)	Stadt im Ruhr-gebiet		Meeres-muschel
Börsen-papier						Autor von „Exodus“ (Leon ...)					Fürstin in Lehárs „Paganini“					
Kraut-pflanze			Hoch-schul-note					religiöse Gruppe des Islam	1					land-schaftlich für Kehrlicht		
						Öffnung franz. Fluss					Kaffee-häuser		2			5
während-dessen			7		10			Fluss zum Boden-see					deutsche Vorsilbe			
Zah-lungsart		afrika-nische Völker-gruppe	latei-nisch: Kunst			Donau-zufluss in Öster-reich		steinig			3				englisch: Onkel	
					Bücher-freund nord. Gott						mit Bäu-men ein-gefasste Straßen		bayer.: Salzlake Back-masse			
park-ähnliche Anlagen								Stadt in Luxem-burg	Runzeln Abk.: brutto							Wald-gebiet im Berg. Land
aus-gezogen, nackt	Verbin-dungs-linie		Börsen-makler	bestimm-tes Aus-sehen		diesige Luft englisch: Osten					nordi-scher Riesen-hirsch					
										Fels, Schiefer				wieder-holt		
römi-sche Göttin							englisch: Kuh			Eigen-tümer flirten						
Musik: kurz, ab-gehackt	Ver-stehens-ausruf				Frucht-hülse griech. Gott						türk. Brot-fladen-gericht	altägyptischer Mondgott			Er-höhung im Gelände	
								Sing-vogel	flüssig-keits-durch-lässig	8						
englisch: sie			Edel-pelze		9	zu-treffend Ab-lehnung					dritt-größte Hawaii-insel		6			Milliards-tel einer Maß-einheit
ver-decken, ver-bergen							auf der Reise bei sich führen									
Vorn. des TV-Mode-rators Gunsch	Rechen-zeichen	ostfries. Stadt englisch: und							Strich-code (Abk.)					früherer türki-scher Titel		
					Leitbild						Laub-bäume					
Stangen-waffen			4				den Mond be-treffend							Kfz-Z. Slo-wenien		
rechter Neben-fluss der Löcknitz						<b>Lösung</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Personalia



Seit dem 1. Juli verstärkt Klaus Bernhard Hofmann die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des VAA und seines politischen Dachverbandes ULA. Als Mitglied der Geschäftsführung verantwortet der 55-Jährige den Bereich Public Affairs und ist zugleich neuer Pressesprecher beider Verbände. Zuvor war Hofmann seit 2000 als Unternehmenssprecher und Leiter Corporate Public Relations/Public Affairs der SCHOTT AG tätig. Unter seiner Leitung konnte das CPR-Team über 20 nationale und internationale PR-Auszeichnungen einsammeln.

Gesellschaftspolitisch hat sich der gebürtige Mainzer viele Jahre für SCHOTT im Vorstand des Bundesverbandes Solarwirtschaft in Berlin und im Vorstand des European Renewable Energies Federation in Brüssel engagiert. 2011 war er im rheinland-pfälzischen Wahlkampf als Mitglied des Kompetenzteams von Julia Klöckner zuständig für Wirtschaft, Umwelt, Energie und Technologie. Studiert hat Klaus Bernhard Hofmann in Mainz und Genf sowie an der Sorbonne und am Institut d'Études Politiques in Paris. Seine berufliche Laufbahn begann er bei der Europäischen Kommission in Brüssel: In der Generaldirektion Audiovisuelle Medien, Information, Kommunikation und Kultur baute er ein Informationsnetzwerk zum Europa der Bürger aufbaute. 1993 wechselte der Kommunikationsexperte im Team von Ministerpräsident Bernhard Vogel als Sprecher des Wirtschaftsministeriums in die thüringische Landeshauptstadt Erfurt. Außerdem war Hofmann bereits seit 1986 als Journalist aktiv: In zahlreichen Printmedien wie der *ZEIT* und dem *Figaro* hat er Artikel zu deutsch-französischen und europapolitischen Fragen veröffentlicht.

### Schreiben Sie uns

VAA Magazin  
Mohrenstraße 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.



### VORSCHAU AUSGABE OKTOBER

- **Spezial:**  
Graphen erforschen
- **Management:**  
Potenzialträger erkennen
- **Verband:**  
Werksgruppen gründen

## Termine

- |   |   |
|---|---|
| <b>18.–20.08.2014</b> Seminar für Betriebsräte, Köln  | <b>19.–20.09.2014</b> Sprecherausschusstagung, Augsburg     |
| <b>28.08.2014</b> FKI-Seminar „Motivierend führen“, Köln                                    | <b>23.09.2014</b> Kommission Betriebsräte, Mainz            |
| <b>09.09.2014</b> FKI-Seminar „Arbeitsrecht für Führungskräfte“, Köln                       | <b>24.09.2014</b> FKI-Seminar „Business-Etikette“, Köln     |
| <b>12.–13.09.2014</b> Gemeinsame Sitzung Vorstand, Beirat und Kommissionsvorsitzende, Mainz | <b>25.09.2014</b> FKI-Seminar „Überzeugend auftreten“, Köln |
| <b>15.09.2014</b> Kommission Hochschularbeit, Köln  | <b>26.09.2014</b> Kommission Aufsichtsräte, Nürnberg        |
| <b>16.09.2014</b> FKI-Seminar „Jahresabschluss“, Köln                                       | <b>26.–27.09.2014</b> Aufsichtsrätetagung, Nürnberg         |
| <b>19.09.2014</b> Sprecherausschusskonferenz, Augsburg                                      | <b>06.10.2014</b> Kommission Einkommen                      |
|   | <b>06.–08.10.2014</b> Seminar für Betriebsräte, Köln        |
|   | <b>11.10.2014</b> Landesgruppensitzung Bayern, Ismaning     |

## 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](mailto:info@vaa.de), [www.vaa.de](http://www.vaa.de)  
Der Bezug des VAA Magazins ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

**Redaktionsleitung:** Timur Slapke

**Redaktion:** Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner (Bildredaktion); 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](mailto:ursula.statz@vaa.de)  
Es gilt die aktuelle Anzeigenpreisliste von 01.01.2012.

**Druckauflage:** 28.000 (1/14); **Erscheinungsweise:** 6-mal jährlich

**Gestaltung:** Dülberg & Brendel GmbH Public Relations, Düsseldorf

**Druck:** Köllen Druck+Verlag, Bonn-Buschdorf



In namentlich gekennzeichneten Gastbeiträgen und Leserbriefen geäußerte Inhalte und Ansichten geben nicht die Meinung der Redaktion wieder. Gleiches gilt für dem VAA Magazin beigelegte Informations- und Werbebroschüren.

# MIT SICHERHEIT KARRIERE MACHEN!



Forum Fach-  
und Führungskräfte

[www.forum-f3.de](http://www.forum-f3.de)

## Kontakte · Exklusive Leistungen · Wirksame Interessenvertretung

Als Netzwerk außerhalb der chemischen Industrie bietet der Führungskräfteverband Forum F3 Unterstützung in allen Karrierefragen: von exklusiven Informationen aus Wirtschaft und Politik über einen qualifizierten juristischen Service und exzellenten Seminaren bis hin zu maßgeschneiderten Zusatzleistungen.

### Umfassender juristischer Service:

Arbeitsrechtliche Beratung und Vertretung durch unsere erfahrenen Juristen – auch vorbeugend, bevor ein Problem auftritt oder ein Rechtsstreit ansteht (im Mitgliedsbeitrag enthalten)

### Erfahrungs- und Informationsaustausch in unserem Netzwerk mit über 50.000 Mitgliedern:

Überregionale Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen sowie Seminare

### Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte:

Wirksame Interessenvertretung in Berlin und Brüssel

In Kooperation mit:



Die Führungskräfte



Führungskräfte  
Institut



Führungskräfte  
Chemie



Führungskräfte  
Chemie

Dein Studium in **Holland**

Dein Master in den **USA**

Dein Praktikum in **China**

Dein Berufseinstieg in **Deutschland**

Dein Zuhause im **VAA**



Foto: Kurhan - Fotolia.com



Klicke auf unserer  
Seite auf „Gefällt mir“

### Mitglied sein im VAA:



Interessenvertretung



Publikationen



Netzwerk



Juristischer Service



Bildung



Politik

Herzlich willkommen! [www.vaa.de](http://www.vaa.de)