

August 2022

# VAA Magazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

Mitbestimmung und New Work:

## Ist agil schon zu viel?

Befindlichkeit in der Chemie:  
Schott erneut mit Rückenwind



# Registrieren und sparen!



EXKLUSIV FÜR VAA-MITGLIEDER

Erhalten Sie besondere Rabatte  
auf Reisen, Mode, Technik und vieles mehr  
bei über **230 Top-Anbietern!**



- 1 Präsentationsplattform aufrufen
- 2 Einmalige Registrierung unter der URL <https://vaa.rahmenvereinbarungen.de> mittels Firmen E-Mail-Adresse
- 3 Sofort attraktive Angebote wahrnehmen



# Kühler Kopf und klarer Kurs gegen die Krise

Noch ist der Sommer nicht vorbei und erneut sind mancherorts Rekordtemperaturen gemessen worden. Ganze Landstriche in Europa, aber auch in Deutschland leiden Jahr für Jahr unter Trockenheit. Das ist wahrlich nichts Neues mehr, führt aber nochmals vor Augen, welche extreme Konzentration an Problemen zurzeit den politischen Handlungsrahmen setzt und die Gesellschaft vor sich herreibt. Vom globalen Klimawandel über den Krieg in der Ukraine bis zur Energieversorgungskrise in Deutschland, der sich bereits im Hochsommer für die kältere Jahreszeit anzukündigen droht: Der gordische Krisenknoten ist so einfach nicht zu zerschlagen.

Eines kommt zum anderen: Im dritten Jahr der Coronapandemie mutiert das Virus weiter und niemand kann so recht die Auswirkungen der nächsten „Herbstwelle“ vorhersagen. Die im letzten Jahr kollabierten Lieferketten sind immer noch anfällig. Die Situation an der ukrainischen Front lässt kaum Hoffnungen auf ein kurz- oder sogar mittelfristiges Kriegsende zu. Und was die Gasversorgung betrifft: Die Erdgaslieferungen aus Russland nach Deutschland können jederzeit unterbrochen werden. Wenn die deutsche Chemie kein Gas mehr bekommt, dürften in vielen Betrieben schnell die Lichter ausgehen – auch außerhalb der Chemiebranche. Damit die durch den verbrecherischen russischen Angriffskrieg ausgelöste Gaskrise nicht zur existenziellen Bedrohung für den Wirtschaftsstandort wird, bedarf es gemeinsamer Anstrengungen von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Und der VAA war, ist und bleibt in schwierigen Zeiten immer ein engagierter und verlässlicher Partner.

Engagiert und verlässlich – das ist auch das Selbstverständnis der frisch gewählten VAA-Mandatsträger in den Betriebsräten der Chemie- und Pharmaunternehmen. Nach Auswertung aller Ergebnisse der Betriebsratswahlen steht fest: 2022 ist das sehr gute Resultat aus der letzten Wahlrunde 2018 nochmals übertroffen worden. Mehr dazu gibt es im Bericht zur VAA-Betriebsrätekonferenz auf den Seiten 14 bis 16 zu lesen.

Betriebliche Mitbestimmung ist gerade auch im Hinblick auf die Transformation der Arbeitswelt enorm wichtig. Mehr dazu erläutert der zweite Teil des New-Work-Spezials auf den Seiten sechs bis 13. Hier wie dort gilt: Krisenzeiten erfordern einen kühlen Kopf und einen klaren Kurs.



Foto: Cornelius Tometten – VAA

**Stephan Gilow**

Hauptgeschäftsführer des VAA

# VAA MAGAZIN

—

## August 2022

6

### SPEZIAL

New Work – Teil zwei:  
Mitbestimmung in der  
agilen Arbeitswelt



Coverfoto: ferrantraite – iStock

Foto: AzmanJaka – iStock

# Inhalt

---

## VAA

- 14 **Konferenz für Betriebsräte:**  
Präsenzveranstaltung in Mainz
- 16 **Betriebsratswahlen:**  
Ergebnisse und Erkenntnisse
- 18 **VAA-Befindlichkeitsumfrage:**  
Spitzenrio verteidigt Plätze
- 22 **Ingenieure in der Chemie:**  
Dr. Thomas Elsner im Porträt
- 25 **Werkgruppenarbeit:**  
Schott-CEO zu Besuch bei Röhm
- 26 **Umfrage zum VAA Magazin:**  
Feedback aus der Mitgliedschaft

## MELDUNGEN

- 27 **Öffnungsklausel verlängert**  
Preisgeld erhalten  
Quantenspeicher gekoppelt
- 28 **Stromkosten am Standort**  
Statistik zum Studium  
Klausurtagung in Bedburg  
Biohacking gegen Pilzbefall
- 29 **Strychnin in der Brechnuss**  
Neues aus den Werkgruppen  
Personalien aus der Chemie
- 30 **Pflanzenhormon geregelt**  
Hochschulen besucht  
Armut überprüft

## ULA NACHRICHTEN

- 31 **Führung:**  
Psychologische Sicherheit  
auf dem Prüfstand
- 33 **Kommentar:**  
Zukunftsblick in schweren Zeiten
- 33 **ULA Intern:**  
Völklinger Kreis verleiht Preis
- 34 **Whistleblowing:**  
Was taugt der Regierungsentwurf?
- 36 **Europa:**  
Kontinent im Krisenmodus
- 37 **ULA-Politik-Dialog:**  
Inflation als Schreckgespenst
- 38 **Weiterbildung:**  
Aktuelle Seminare des  
Führungskräfte Instituts
- 38 **Terminvorschau:**  
ULA-Veranstaltungen im Überblick

## BRANCHE

- 39 **Sprecherausschussarbeit:**  
Jubiläum bei Evonik
- 40 **Klimawandel:**  
Schellnhuber zu Gast bei Bochumer  
Unternehmergesprächen

## RECHT

- 41 **Geschützte Betriebsratsarbeit:**  
Interview mit Thomas Spilke
- 44 **Urteil:**  
Beweislastumkehr bei Überstunden?

## LEHMANNS DESTILLAT

- 45 **Satirische Kolumne:**  
Erik Lehmann schlägt Alarm

## VERMISCHTES

- 46 **ChemieGeschichte(n):**  
Von Scheuchzer und der Sintflut
- 48 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 49 **Glückwünsche**
- 50 **Leserbriefe, Feedback, Termine,  
Vorschau, Impressum**

# Agilität braucht starke Mitbestimmung

Von Susanne Schaperdot

**Auf dem Arbeitsmarkt sind die Themen „New Work“ und „Agile Arbeit“ so aktuell wie nie. Aber was bedeuten sie und welche Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats werden dadurch ausgelöst? Welche Rolle sollte der moderne Betriebsrat hier einnehmen? Diese Fragen sollen im zweiten Teil der New-Work-Serie im VAA Magazin beantwortet werden.**

Foto: Monkey Business Images – Shutterstock

Was ist „New Work“? New Work beschreibt grundsätzlich die Veränderung der Arbeitswelt durch neue Technologien, Digitalisierung, Automatisierung sowie die Entwicklung Künstlicher Intelligenz (KI). Unter dem Begriff New Work sind zunächst neuere Arbeitsmodelle zu verstehen, die zeitliche und räumliche Innovationen zum klassischen, betrieblichen Arbeitsplatz mit seinem vorgegebenen Ar-

beitszeitkorridor aufweisen. Die geläufigsten Begriffe sind Homeoffice (die Arbeit von einem häuslichen Arbeitsplatz), Co-Working-Spaces (gemeinsam kreativ arbeiten), Jobsharing (Arbeitsplatzteilung statt Teilzeit), Viertagewoche (kürzere, intensivere Arbeitszeitintervalle für mehr Produktivität). Zumeist hat der Betriebsrat seine Mitbestimmungsrechte durch entsprechende Betriebsvereinbarungen zu

den Themen Arbeitszeit, Homeoffice beziehungsweise mobile Telearbeit, Softwareeinsatz oder Desksharing ausgeübt, zumal diese Änderungen sofort im Unternehmen sichtbar sind.

Anders ist dies bei der Einführung von „Agiler Arbeit“. Was ist Agile Arbeit? Agiles Arbeiten ist einer der Grundpfeiler von New Work. Dafür werden die bestehenden

hierarchischen Strukturen in einem Unternehmen hin zu einer agilen Arbeitsorganisation für mehr Flexibilisierung und Innovationsförderung transformiert. Ziel dieser Transformation ist die Beschleunigung interner Prozesse und die bedarfsorientierte Bündelung von Kompetenzen. Agiles Arbeiten zielt auf eine radikale Optimierung der Zusammenarbeit von Arbeitsteams ab.

Um im Unternehmen wirklich agil arbeiten zu können, braucht es Methodik. Die bekanntesten Methoden agiler Arbeit sind Scrum, Kanban, Timeboxing und Design Thinking, wobei diese Aufzählung nicht abschließend ist. Welche Methodik sich am besten für das eigene Unternehmen eignet, lässt sich nicht pauschal festlegen. Es bedarf stets einer individuellen Beurteilung, welche die Interessen des Unternehmens und die der Belegschaft in den Blick nimmt. Agiles Arbeiten hat eine Vielzahl von Chancen für das Unternehmen. Es fördert Innovation und Kreativität, bringt eine höhere Konzentration auf die Kundenbedürfnisse, implementiert zumeist eine bessere Fehlerkultur und ermöglicht schnellen und gründlichen Wandel.

### Warum muss der moderne Betriebsrat mitbestimmen?

Die einzelnen agilen Methoden unterscheiden sich, haben aber eine entscheidende Gemeinsamkeit: Die Arbeit im Betrieb wird grundlegend verändert – und zwar nicht nur räumlich und zeitlich, sondern tatsächlich grundlegend. Es braucht eine kulturelle Unternehmensänderung. Agiles Arbeiten ist also nicht eine modernere Bezeichnung der Zusammenarbeit von motivierten, flexibleren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern eine grundlegend andere Arbeitsmethode und -organisation. Durch die Einführung agiler Arbeitsformen werden die klassischen, hierarchischen Strukturen im Unternehmen grundlegend aufgebrochen. Die Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche werden neu definiert. Auch die Planung der individuellen Karriere in der agilen Arbeitswelt wird grundlegend neu werden. Fehlen klassische Hierarchien, muss das Unternehmen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern andere Möglichkeiten für die persönliche Entwicklung aufzeigen.



Agilität ist ein essenzieller Bestandteil von New Work.

Foto: Harbucks – iStock

Agiles Arbeiten relativiert zudem den Wert bislang einkommensrelevanten Spezialwissens und verändert gewohnte Teamzusammensetzungen. Es hat weiter auf die bisherigen und künftigen Erwerbsbiografien und Karrierewege unmittelbar Einfluss. Das Tarif- und Gehaltsgefüge, Zielvereinbarungen oder Prämien werden häufig durch eine abgrenzbare Aufgabe und Hierarchieplatzierung des Individuums definiert. Abteilungen waren zumeist aufgrund der ausgeübten Aufgabe im Unternehmen zusammengestellt, die von fachlichen und disziplinarischen Führungskräften geführt werden. Agiles Arbeiten ändert all diese bekannten Parameter grundlegend.

### Welche Mitbestimmungsthemen werden tangiert?

Das Betriebsverfassungsrecht überträgt dem Betriebsrat eine Vielzahl zwingender, gesetzlicher Aufgaben, die er für alle Beschäftigten des Unternehmens ausüben muss. Seine gesetzliche Aufgabe ist die paritätische Einflussnahme, in der er die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei allen wichtigen Themen wahren und durchsetzen sollte.

Hinsichtlich der Mitbestimmungsthemen tangiert Agiles Arbeiten zumeist Organisationsaufbau, Arbeitszeit, Beurteilungsgrundsätze, Auswahlrichtlinien, Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitsentgelt, berufliche Bildung, Einsatz von KI et cetera. Bei der Einführung von Agiler Arbeit muss der Betriebsrat seine umfangrei-

chen, gesetzlichen und erzwingbaren Beteiligungsrechte zum Wohle der Beschäftigten und des Betriebs ausüben. Er besitzt dafür eine Vielzahl starker Rechte, um den Veränderungsprozess zum Vorteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umzusetzen und Nachteile von der Belegschaft abzuwenden!

### Ist die Einführung Agiler Arbeit eine Betriebsänderung?

Eine Betriebsänderung ist eine vom Unternehmen herbeigeführte grundlegende Neuausrichtung oder Einschränkung betrieblicher Abläufe, gar bis hin zur Stilllegung des Betriebs oder wesentlicher Betriebsteile. Eine Betriebsänderung hat in der Regel erhebliche immaterielle oder wirtschaftliche Nachteile für die betroffenen Beschäftigten, angefangen von dem Bedeutungsverlust bislang wichtiger Qualifikationen durch die Einführung neuer Arbeitsmethoden bis hin zur Entlassung und damit zum Entzug der wirtschaftlichen Existenzgrundlage. In der Planungsphase der Betriebsänderung ist die Arbeitgeberseite verpflichtet, den Betriebsrat umfassend zu unterrichten und die geplanten Änderungen mit ihm zu beraten, einen Interessenausgleich mit dem Betriebsrat zu versuchen und einen Sozialplan abzuschließen.

Eine Betriebsänderung liegt auch bei der grundlegenden Betriebsorganisationsänderung vor (§ 111 Satz 3 Nr. 4 BetrVG), ►

# Drei Wege

**kann der Betriebsrat gehen, um Veränderungsprozesse im Unternehmen zu begleiten: als Co-Manager, als reaktive Gegenmacht oder als durchsetzungstarker Mitgestalter.**

wenn die betrieblichen Abläufe und die Zuständigkeit der Beschäftigten, insbesondere die Leitungsverantwortung, so geändert wird, dass der Betriebsaufbau nicht mehr dem vorherigen Aufbau entspricht. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn die Leitungshierarchie geändert wird, das heißt, wenn Leitungsebenen wegfallen oder neue hinzukommen.

Eine Betriebsänderung liegt auch vor, wenn zwar die Aufbauorganisation unberührt bleibt, aber innerhalb bestehender Organisationseinheiten agile Arbeitsmethoden wie zum Beispiel Scrum eingeführt werden. Nach einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) ist die Abschaffung hierarchischer Strukturen eine Änderung von Zuständigkeitsbereichen und somit stets eine Änderung der Betriebsorganisation gemäß § 111 Satz 3 Nr. 4 BetrVG.

Liegt eine Betriebsänderung vor, so muss die Arbeitgeberseite mit dem Betriebsrat den Abschluss eines Interessenausgleichs ernsthaft versuchen und einen Sozialplan verbindlich vereinbaren. Inhalt des Interessenausgleichs ist zum einen die Beschreibung des Transformationsprozesses und sein zu implementierendes Ergebnis. Wohingegen der Sozialplan auf alle Themen eingeht, die einen wirtschaftlichen oder sonstigen Nachteil für die Belegschaft darstellen könnte. Dabei handelt es sich um alle nachfolgend noch näher beschriebenen Mitbestimmungsthemen.

## Was muss der Betriebsrat bei Einführung Agiler Arbeit tun?

Der Betriebsrat sollte seine Mitbestimmungsrechte schon im Planungsstadium wahrnehmen und frühzeitig den Veränderungsprozess mitgestalten. Agile Arbeit benötigt einen weitestgehenden Kulturwandel und das Implementieren einer Vertrauenskultur. Dieses ist ohne einen echten partizipativen und paritätischen Veränderungsprozess eigentlich nicht möglich.

Der Arbeitgeberseite und dem Betriebsrat muss zudem klar sein: Ohne die ausdrückliche Zustimmung des Betriebsrats zu allen Details, kann agile Arbeit nicht eingeführt werden. Der Betriebsrat hat also mindestens auf den Abschluss einer „Betriebsvereinbarung zur Einführung

und Ausgestaltung von Agiler Arbeit“ zu bestehen, die er notfalls sogar mithilfe einer außergerichtlichen Einigungsstelle unproblematisch erzwingen könnte.

Ist agile Arbeit bereits im Unternehmen ohne ausreichende Beteiligung der Mitarbeitervertretung eingeführt worden, kann der Betriebsrat auch im Nachhinein noch auf den Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung zu diesem Thema bestehen, ebenfalls notfalls unter Hilfe der Einigungsstelle. Dabei ist im Übrigen nicht entscheidend, ob es sich vielleicht nur um eine kleine Abteilung oder um ein Pilotprojekt handelt.

Der Betriebsrat hat für diese Vereinbarung zwingende, gesetzliche Mitbestimmungsrechte, da der Kulturwechsel zur Agilität eine Vielzahl von Mitbestimmungsthemen tangiert, dazu gehören:

**§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG**  
Verhaltensvorgaben, die sich auf Ordnungsverhalten und Konfliktmechanismen beziehen,

**§ 87 Abs. 1 Nr. 2, 3, 5 BetrVG**  
Regelungen zur Arbeitszeit, Mehrarbeit, „Vertrauensarbeitszeit“ und Urlaub et cetera,

**§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG**  
Möglichkeit der technischen Leistungsüberwachung,

**§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG**  
Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, Evaluation der Gefährdungsbeurteilungen et cetera.

**§ 87 Abs. 1 Nr. 10, 11 BetrVG**  
Einführung oder Abänderung von Entlohnungsgrundsätzen und Leistungsentgelt.

Mitbestimmungsrechte bestehen darüber hinaus bei besonderen Belastungen durch Änderungen der Arbeitsbedingungen nach §§ 90, 91 BetrVG und Auswahlkriterien für die Besetzung neuer agiler Rollenprofile nach § 95 Abs. 1 und 2 BetrVG. Kein Mitbestimmungsrecht im engeren Sinne, aber ein Unterrichts-, Beratungs-, und Vorschlagsrecht besteht bei der Personalplanung und der Sicherung von Beschäftigung nach §§ 92, 92a BetrVG. Auch bei

Versetzungen im Sinne der §§ 99, 95 Abs. 3 BetrVG ist der Betriebsrat zu beteiligen.

## Was ist in der Übergangsphase zu beachten?

Die Einführung Agiler Arbeit tangiert eine Reihe von Mitbestimmungstatbeständen im Rahmen des Betriebsverfassungsrechtes. Für den Betriebsrat bedeutet dies, sich schon frühzeitig mit den Chancen und Risiken von Agilem Arbeiten auseinanderzusetzen zu müssen. Besonders die Übergangsphase muss betrachtet werden: Unklare Regeln der Zusammenarbeit, Aufgabenüberschneidung und die vielleicht noch unsichere Positionierung einzelner Akteure können den positiven Ansatz und die Chancen Agiler Arbeit zunichtemachen.

Die Vermeidung von Mehrarbeit und die Entwicklung von guten beruflichen Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzepten sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Das Unternehmen muss diese Fragen mit allen Akteuren konstruktiv beantworten, insbesondere wie Leistung bewertet und altes Führungsdenken überwunden werden kann, ohne Beschäftigte und Führungskräfte zu überfordern, abzuhängen oder zu frustrieren.

Alle betrieblichen Arbeitszeitregelungen müssen von den Betriebsparteien überprüft und in die agile Leistungskultur integriert werden. Agiles Arbeiten kriert zudem neue Stellen und Rollen, beispielsweise Scrum Masters oder Product Owner – eine neue Personalentwicklung muss vom Unternehmen gefunden werden. Gerade in der Übergangsphase erfolgt ein Kulturwandel für Beschäftigte und Führungskräfte, was für alle Akteure des Betriebs eine echte Herausforderung darstellt. ►





Verändert sich die Unternehmenskultur hin zu mehr Agilität, werden zahlreiche Mitbestimmungsthemen tangiert. Dazu gehören beispielsweise Regelungen zur Arbeitszeit, Mehrarbeit, Vertrauensarbeitszeit und Leistungsüberwachung, aber auch zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Grafiken: sesame – iStock



Foto: Weekend Images Inc. – iStock

“ Bei der Einführung von Agiler Arbeit muss der Betriebsrat seine umfangreichen, gesetzlichen und erzwingbaren Beteiligungsrechte zum Wohle der Beschäftigten und des Betriebs ausüben.“

Susanne Schaperdot, Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht.



Fotos: onurdongel, HAKINMHAN, JohannesBluemel Photography – iStock





Susanne Schaperdot ist Partnerin der Kanzlei LNS Rechtsanwältinnen und Fachanwältinnen für Arbeitsrecht in Bochum und dort verantwortlich für die Beratung von Betriebs-, Gesamt- und Konzernbetriebsräten in allen Fragen der betrieblichen, unternehmerischen und gesellschaftsrechtlichen Veränderungsprozesse. Darüber hinaus ist sie seit über 20 Jahren freie Dozentin für das kollektive Arbeitsrecht für verschiedene Akademien und Institute sowie Fachautorin. Foto: LNS

## Welche Reaktionsmöglichkeiten haben Betriebsräte?

Der Wechsel zur agilen Arbeit stellt auch Betriebsräte vor große Aufgaben. Den daraus resultierenden Anforderungen kann der Betriebsrat sehr unterschiedlich begegnen und sollte seine Rolle in Abhängigkeit zur Vorgehensweise des Unternehmens, zudem gut geschult, planvoll und wissend sowie selbstbewusst angehen. Vielfach benötigt er fachliche und, wenn nötig, juristische Unterstützung, die er frühzeitig – vielleicht erstmals im Rahmen eines größeren Pitches – finden und einbinden muss.

Die Rolle des Betriebsrats im Veränderungsprozess kann grob in drei Richtungen unterschieden werden: Der Betriebsrat kann als Co-Manager agieren, also auf die Kooperation mit der Geschäftsführung setzen, woraus häufig eine kooperative Mitgestaltung resultiert, die die Gefahr mit sich bringt, zum reinen Erfüllungshelfer der Geschäftsführung zu werden.

Positioniert sich der Betriebsrat als reaktive Gegenmacht, wird er seine vordringlichste Aufgabe darin sehen, Beschäftigte

zu schützen und zunächst zu versuchen, die Maßnahmen zu verhindern und generell die Einhaltung von Verfahrensregeln durchzusetzen, die in Gesetzen, Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen formuliert sind. Damit kann die Gefahr verbunden sein, ausschließlich zum Kritiker zu werden und nicht die Dynamik sowie die vielschichtigen Bedürfnisse und Erwartungen der Belegschaft für eine moderne Arbeitszukunft zu erfüllen.

Der Betriebsrat kann aber auch als durchsetzungsstarker Mitgestalter agieren, der die gegensätzlichen Interessen zwischen Arbeitgeberseite und Belegschaft sowie Gemeinsamkeiten klar benennt und im Sinne der Belegschaft löst – und versucht, einen direkten Beteiligungsweg der Beschäftigten durchzusetzen.

Der Betriebsrat sollte in Ansehung seiner bisherigen Erfahrungen entscheiden, wie er mit den Belegschaftsinteressen im Rahmen des Transformationsprozess hin zu Agiler Arbeit umgehen wird. Denn die Vielzahl der Änderungen von Arbeitsbedingungen, der Paradigmenwechsel und der Kulturwandel hin zu Agiler Arbeit braucht einen starken Betriebsrat! ■



Foto: Fraunhofer IAO

**Durch die Veränderungen der zunehmend hybriden und selbstorganisierten Arbeitswelt verändert sich auch Führung. Wie dies konkret nach der Pandemie, dem Rollback ins Büro und der Post-Corona-Arbeitswelt umgesetzt wird und mit welchen Veränderungen es Fach- und Führungskräfte der Chemie- und Pharmaindustrie zu tun haben, zeigt eine aktuelle VAA-Studie detailliert. Durchgeführt wurde die Befragung von Dr. Josephine Hofmann (im Bild) vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Das VAA Magazin liefert nun die wesentlichen Ergebnisse.**

**Gemischte Bilanz agiler Arbeitsformen:** Agile Arbeitsformen werden eingesetzt, aber zumindest teilweise auf ihre Sinnhaftigkeit hinterfragt. Zudem konterkarieren teilweise hierarchisierte und verkrustete Strukturen die Entfaltung der möglichen positiven Effekte.

**Neue Formen der Führungsorganisation zurückhaltend eingesetzt:** Geteilte Führung ist wie

Führung auf Zeit bei weniger als 25 Prozent der Befragten Realität. Machtverändernde Organisationsformen wie demokratisch gewählte Führungskräfte gibt es im niedrigsten einstelligen Bereich. Auf tradierten Führungsformen wird nach wie vor beharrt.

**Partizipationsansätze in eher klassischen Formaten:** Mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer bestätigt partizipative Ansätze insbesondere bei Kulturentwicklungsmaßnahmen. Experimente zum Beispiel im Kontext der Erprobung neuer Büroformen werden noch zurückhaltend verwendet. Insgesamt werden diese Ansätze jedoch als ausgesprochen nutzbringend bewertet.

**Nachhaltigkeit hoch im Kurs:** Die Chemiebranche hat eine Spitzenposition in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Annähernd die Hälfte der Unternehmen bietet überdies nachhaltigkeitsorientierte Mobilitätskonzepte und praktiziert neue Dienstreisekonzepte.

**Entgrenzung wichtigstes Führungsthema:** Bei den formulierten Wünschen nach dezidiertem Unterstützung wird das Thema Entgrenzung prominent aufgegriffen. Diese wurde auch als negativer Nebeneffekt ansonsten sehr positiv bewerteter Orts- und Zeitflexibilität herausgearbeitet.

**Vertrauensorientierung und wertschätzende Führung:** Die Befragung zeigt die Bedeutung von Vertrauensorientierung und wertschätzender Führung als Zukunftskompetenzen von Führungskräften. Auch die Kompetenz zu einer Veränderungsbegleitung der Beschäftigten wird weit oben positioniert. Klassische Kontrolle landet auf dem letzten Platz.

**Wunsch nach Austausch und Kooperation:** Der Austausch über New-Work-Konzepte mit anderen Führungskräften ist wichtig, da er einen Blick in Best-Practice-Beispiele bietet und eine konkrete Unterstützung durch spezifische Bildungsmodulare zu New Work im Rahmen von Führungskräfte trainings zeigt. Auch die Unterstützung durch Business Partner wird breit gewünscht.

**New Work ist ein Zukunftsthema:** Die Befragung gibt Auskunft über bisherige Schwerpunkte, Erfahrungen und Entwicklungsschwerpunkte der Zukunft. Deshalb sollte der VAA auf dieser fundierten Basis insbesondere Akzente in der Unterstützung übergreifender Austauschplattformen, der Aufbereitung und Diskussion von Best-Practice-Beispielen sowie der Spezifikation konkreter Umsetzungsbegleitung durch HR-Business-Partner setzen. ■

# 1.019 Mitglieder

des VAA haben im März 2022 an einer Onlinebefragung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) zum Thema „New Work im New Normal“ teilgenommen. 51,9 Prozent der Befragten und ihre Teams können vorwiegend mobil arbeiten, 30,3 Prozent geben einen Mix der Ortsbindung an. Führungskräften sei in dieser Zeit trotz räumlicher Distanz der enge Kontakt zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr wichtig, für etwa 30 Prozent der Befragten jedoch nicht immer machbar. Beim Arbeiten auf Distanz entpuppte sich das Delegieren von Arbeit als weniger herausfordernd: 37,5 Prozent der teilnehmenden Fach- und Führungskräfte empfanden es nicht schwer, Leistung zu delegieren oder zu beurteilen.

# 93,4 Prozent

der abgegebenen Stimmen halten eine Möglichkeit von „Mobiler Arbeit im Inland“ für sinnvoll. So habe die Pandemie den Blick auf das Thema „New Work – Orts- und Zeitflexibilität“ in den Unternehmen verändert. Eine neue Form der Büroflächennutzung entstehe derzeit: Themen wie Desksharing werden aktuell bei 37,2 Prozent der Befragten diskutiert, spezielle Projekträume zum Beispiel für „Agiles Arbeiten“ bereits von 39,2 Prozent angeboten. Besonders vorantreiben könnte dieses Thema die aktuelle Diskussion über Energieeinsparungen.

# Aus zwei Stimmgruppen

empfinden beinahe 70 Prozent das Thema „Homeoffice – integrierter Ansatz von New Work“ als starken Förderer von Entgrenzung, einem Verfließen klarer Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben. So habe die Zeit der Pandemie zu erhöhten gesundheitlichen Belastungen geführt. Das Entstehen von Negativfolgen mangelnder Grenzziehung zwischen Privatem und Beruflichem nehmen die Unternehmen sehr ernst. Mehr als die Hälfte der befragten VAA-Mitglieder arbeiten in ihren Verantwortungsbereichen bereits aktiv daran, negative Folgen für die Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund von Vereinbarkeitsproblemen zu vermeiden.

# Beinahe 90

Prozent der Fach- und Führungskräfte, die disziplinarische Führungsverantwortung in ihren Unternehmen ausüben, nutzen täglich selbst die angebotenen Kollaborationstechnologien. Dies ergibt die gemeinsam mit dem Fraunhofer IAO durchgeführte New-Work-Studie des VAA. Aus drei Antwortmöglichkeiten stimmen jedoch bis zu 63 Prozent der Befragten dem Eindruck zu, über die Distanz eine direkte Kommunikation zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Teammitgliedern zu verlieren. Die neue Mischung aus der Verantwortung eigener Projekt- und Sachaufgaben, neuer Meeting- und Reportingaufgaben verleihe nur rund 17 Prozent der Umfrageteilnehmer das Gefühl, ausreichend Zeit für die Mitarbeiterbetreuung aufbringen zu können.

## 63,6 Prozent

der Umfrageteilnehmer wünschen sich als Unterstützung mit Blick auf die Möglichkeiten von New Work einen Einblick in Best-Practice-Beispiele anderer Unternehmen: zur Orientierung, zum Kennenlernen neuer Ansätze und zur konkreten Unterstützung durch spezifische Bildungsmodule, um ihre eigenen Verantwortungsbereiche besser aufzustellen.

## Drei Viertel

der Befragten bejahen starke Projektstrukturen in ihrem Arbeitsalltag und erkennen einen Vorteil darin, Agiles Arbeiten in ihre Arbeits- und Organisationsstrukturen zu integrieren. 58,8 Prozent arbeiten bereits an agilen Arbeitsformen zur Strukturierung und Arbeitsoptimierung ihrer Teams. Geteilte Meinungen bestehen allerdings in der Ansicht von Geschwindigkeits- und Innovationsgewinnen durch Agilität: 23,2 Prozent sehen nur teilweise einen positiven Nutzen.

Foto: alvarez – iStock



# Neue Impulse für die Mitbestimmung

Fotos: Andreas Varnhorn – VAA

„Bei der ersten VAA-Tagung für Betriebsräte seit Beginn der Coronapandemie hat die Vernetzung deutlich im Vordergrund gestanden“, berichtet der Vorsitzende der VAA-Kommission Betriebsräte Martin Kubessa. Doch auch die Inhalte kamen auf der Konferenz Anfang Juni in Mainz nicht zu kurz: Nach dem Ende der Betriebsratswahlen in den Unternehmen der Chemie- und Pharmabranche haben sich die 65 teilnehmenden VAA-Mitglieder über Erfolge ausgetauscht, Best-Practice-Beispiele analysiert und Workshops im World-Café-Format zur Betriebsratsarbeit durchgeführt. Außerdem gab es Vorträge unter anderem zu AT-Vergütungssystemen und zur Relevanz von New-Work-Modellen für die Mitbestimmung. Kubessa zieht Bilanz: „Ich hatte das Gefühl, dass die Themenauswahl genau gepasst hatte und freue mich schon auf nächstes Jahr!“





“In der Praxis kommt es oft zu einer Vermischung von personenneutraler Stellenbewertung und persönlicher Entwicklung eines Mitarbeiters. Hier ist auf eine klare Trennung zu achten.“

Kirsten Osterspey, Beraterin in Fragen der Organisations- und Personalentwicklung.

Zu AT-Vergütungssystemen hat Kirsten Osterspey von der Unternehmensberatung Zeit & Organisation referiert (Foto oben). Über die rechtlichen Rahmenbedingungen dieser Systeme hat Dr. Michael Bachner von der Kanzlei Schwegler Rechtsanwälte informiert (Foto links).



Ob im Workshop- oder Vortragsformat: Die VAA-Betriebsrätekonferenz vom 8. bis 10. Juni 2022 hat neue Impulse für die tägliche Arbeit der VAA-Mandatsträgerinnen und -Mandatsträger in den Betriebsräten gesetzt.

Fotos: Andreas Varnhorn – VAA

## Martin Kubessa, Vorsitzender der VAA-Kommission Betriebsräte und Betriebsrat bei Evonik im Gemeinschaftsbetrieb Marl

„Das ehrenamtliche Engagement, das die Kandidatinnen und Kandidaten des VAA im Wahlkampf gezeigt haben, hat ihr Netzwerk vergrößert und damit auch ihren Wert im Unternehmen gesteigert. Aus meiner Sicht gehen damit nur Sieger vom Platz!“



Foto: VAA

*In Workshops im World-Café-Format wurde über Strategien für die Betriebsratsarbeit diskutiert.*



*VAA-Geschäftsführer Thomas Spilke hat als Moderator durch die Betriebsrätekonferenz geführt.*



*Insgesamt 65 Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben an der VAA-Konferenz für Betriebsräte in Mainz teilgenommen. Fotos: Andreas Varnhorn – VAA*

## Erfolge bei Betriebsratswahlen stärken VAA-Profil

Auf der VAA-Konferenz für Betriebsräte Anfang Juni 2022 in Mainz hat Thomas Spilke, der die Betriebsratsarbeit vonseiten der VAA-Geschäftsführung koordiniert, über die Ergebnisse der Betriebsratswahlen berichtet. „Wir sind immer noch dabei, die letzten Betriebsratsmandate für unsere Kandidatinnen und Kandidaten vor allem in den kleineren Betrieben zu ermitteln“, so Spilke. „Nimmt man unseren Ausgangspunkt von etwa 250 Betriebsratssitzen Anfang 2021, sind wir bereits jetzt mit 253 Mandaten über dieser Schwelle.“ Im Vergleich zu 2021 sei auch der Frauenanteil um zwei Prozentpunkte auf 32 Prozent gestiegen.

Als Erfolgsbeispiele hebt der VAA-Jurist unter anderem die drei zusätzlich gewonnenen Sitze bei der Tiergesundheit von Boehringer Ingelheim hervor: „Da haben wir sogar den Vorsitz und den Stellvertretenden Vorsitz inne.“

Auch bei Sanofi sei man mit einem Plus von drei Sitzen und einer zweiten Freistellung sehr gut dabei. „Bei der BASF Schwarzheide haben wir zwei zusätzliche Mandate gewonnen. Auch sind der Stellvertretende Vorsitz und eine Freistellung bestätigt.“ Wie ein „Phönix aus der Asche“ sei man mit einem neuen Team bei der Wacker Chemie gestiegen. „Da ist die VAA-Fraktion von einem Sitz auf vier Sitze angewachsen“, betont Thomas Spilke. Das Gleiche sei bei Beiersdorf gelungen. „Bei Axalta in Wuppertal konnte der VAA drei Sitze gewinnen.“

Von VAA-Seite komplett neu in den Betriebsrat gewählt worden sind insgesamt 111 Kandidierende. Zu den besten „Newcomern“ zählen Spilke zufolge Novartis Nürnberg mit fünf Sitzen. „Auf Antrieb ist der VAA die stärkste Liste geworden und hat auch den Betriebsratsvorsitz erobert.“ Bei Shell Rheinland

konnte man ebenfalls fünf Sitze gewinnen, bei Rhenus immerhin drei Mandate plus den Vorsitz im Gremium.

Der Vorsitzende der VAA-Kommission Betriebsräte Martin Kubessa, selbst freigestellter Betriebsrat beim Evonik-Gemeinschaftsbetrieb Marl, beurteilt das Wahlergebnis positiv. Leider sei aber die Wahlbeteiligung nicht überall gut gewesen. Laut Angaben der IG BCE hat diese von 68 auf 61 Prozent abgenommen. „Ich habe den Eindruck, dass weiterhin nicht allen außertariflichen Angestellten klar ist, dass der Betriebsrat für die Arbeitsbedingungen der Fach- und Führungskräfte verantwortlich ist“, mahnt Kubessa. Ein starker Betriebsrat brauche einen starken Rückhalt – auch durch eine hohe Wahlbeteiligung. „Ich möchte daran arbeiten, dass die Fach- und Führungskräfte wahrnehmen, dass wir sie unterstützen und den Kontakt intensivieren.“





## Fünf Minuten Kaffeepause...

...und dabei den wöchentlichen Newsletter von CHEManager studieren. Effizienter und entspannter können sich Strategen und Entscheider der Chemiebranche nicht informieren!

Auf **CHEManager.com** finden Sie tagesaktuelle Nachrichten, informative Expertenartikel, exklusive Interviews und wichtige Brancheninformationen aus den Themengebieten Märkte & Unternehmen, Strategie & Management, Chemie & Life Sciences, Forschung & Innovation, Personal & Karriere, Anlagenbau, Prozesstechnik & Automatisierung, Standorte & Services, Chemiedistribution, Logistik & Supply Chain sowie Querschnittsthemen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Klimaschutz.

Jetzt ganz einfach kostenlos registrieren:  
<http://www.chemanager-online.com/newsletter>



<https://bit.ly/3icWheF>

# VAA-Mitglieder stehen hinter ihren Unternehmen

Foto: Schott



**Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen durch die andauernde Coronapandemie, die Lieferkettenprobleme und die drohende Gasknappheit sind die Führungskräfte in der Chemie- und Pharmabranche mit der Personalpolitik ihrer Unternehmen im Großen und Ganzen zufrieden. Das zeigt die diesjährige [Befindlichkeitsumfrage des VAA](#) unter den außertariflichen und leitenden Angestellten von Deutschlands drittgrößtem Industriezweig.**

Wie im Vorjahr liegt die Durchschnittsnote für die personalpolitischen Maßnahmen der Unternehmen bei 2,8. VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow: „Die Chemie- und Pharmabranche ist von der aktuellen Ungewissheit im Hinblick auf die Gasversorgung besonders betroffen, während nach wie vor erhebliche Herausforderungen durch die Coronapandemie und die Lieferkettenprobleme bestehen. Die VAA-Mitglieder stellen ihren Unternehmen dennoch weiterhin ein ordentliches Zeugnis für die Arbeitsbedingungen aus – die Fach- und Führungskräfte stehen in der Krise also hinter ihren Arbeitgebern.“

An der Spitze des Umfragerankings steht in diesem Jahr erneut der Mainzer Glaskonzern Schott, wieder gefolgt vom Leverkusener Polymerhersteller Covestro.

Der Pharmakonzern Boehringer Ingelheim konnte seinen dritten Platz aus dem Vorjahr ebenfalls verteidigen.

Im Ranking deutlich zurückgefallen sind der Hamburger Konsumgüterhersteller Beiersdorf und der Aromastoffproduzent Symrise aus Holzminden. Die beiden deutschen Teile der US-amerikanisch geführten Chemieunternehmen Celanese und Lyondellbasell konnten dagegen Plätze gutmachen. Auch der Technologiekonzern Heraeus aus Hanau konnte sich bei Bewertung und Platzierung verbessern.

Über alle teilnehmenden Unternehmen hinweg wurde erneut die Qualität der Personalentwicklung am deutlichsten kritisiert. Hier vergaben die Befragten im Schnitt die Schulnote 3,9. Auch die

Kommunikation der Karrierechancen (3,7) und die Gerechtigkeit der Arbeitsverteilung (3,4) ruft wie in den Vorjahren deutliche Kritik der Fach- und Führungskräfte hervor. Besonders positiv bewertet wurden dagegen die Information über die Geschäftsstrategien der Unternehmen (Durchschnittsnote 2,1), das seltene Auftreten von Mobbing-Fällen (2,3) und die Ausgestaltung der Sozialleistungen (2,4).

Die jährliche VAA-Befindlichkeitsumfrage wurde 2022 zum 21. Mal durchgeführt. Sie ist ein anerkanntes und unabhängiges Barometer für die Stimmung der außertariflichen und leitenden Angestellten in der Chemie- und Pharmaindustrie. An der Befindlichkeitsumfrage 2022 von Mitte April bis Mitte Mai beteiligten sich mehr als 2.300 Personen. ■

Rang 2022	Unternehmen	Rang 2021	Veränderung Rang		Gesamtnote 2022	Gesamtnote 2021	Veränderung Note	
1	Schott	1	→	0	1,97	1,99	↗	0,02
2	Covestro	2	→	0	2,28	2,20	↘	-0,08
3	Boehringer Ingelheim	3	→	0	2,41	2,28	↓	-0,13
4	BASF	6	↗	2	2,66	2,62	↘	-0,04
5	Roche Diagnostics	5	→	0	2,71	2,55	↓	-0,16
6	Lanxess	4	↘	-2	2,72	2,50	↓	-0,22
7	Bayer	10	↑	3	2,74	2,79	↗	0,05
8	Merck	8	→	0	2,79	2,68	↓	-0,11
9	Shell	7	↘	-2	2,80	2,65	↓	-0,15
10	Röhm	13	↑	3	2,80	2,96	↑	0,16
11	Lyondellbasell	16	↑	5	2,81	3,05	↑	0,24
12	Wacker	14	↗	2	2,93	3,03	↑	0,10
13	Celanese	17	↑	4	2,94	3,07	↑	0,13
14	Evonik	15	↗	1	2,98	3,03	↗	0,05
15	Beiersdorf	9	↓	-6	2,99	2,73	↓	-0,26
16	B. Braun Melsungen	19	↑	3	3,30	3,38	↗	0,08
17	Heraeus	21	↑	4	3,33	3,55	↑	0,22
18	3M	18	→	0	3,35	3,14	↓	-0,21
19	Clariant	20	↗	1	3,51	3,42	↘	0,09
20	Sanofi Aventis	22	↗	2	3,57	3,69	↑	0,12
21	Symrise	12	↓	-9	3,61	2,93	↓	-0,68
22	Axalta Coating Systems	23	↗	1	3,65	3,78	↑	0,13
<b>Durchschnitt</b>					<b>2,85</b>	<b>2,83</b>	↘	<b>-0,02</b>

#### Hinweise:

In der VAA-Befindlichkeitsumfrage bewerten die Führungskräfte der chemisch-pharmazeutischen Industrie ihre Befindlichkeit und die Personalpolitik ihrer Unternehmen mit Schulnoten von 1 („sehr gut“) bis 6 („ungenügend“).

Bei der Veränderung der Ränge im Vergleich zum Vorjahr ist zu berücksichtigen, dass durch das Ausscheiden von Daiichi Sankyo ein Unternehmen weniger im Ranking vertreten ist als 2021.

#### Legende

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

## Themen mit der besten Bewertung

(Durchschnittsbewertung in Schulnoten)

Kenntnis der Geschäftsstrategie		<b>2,1</b>
Häufigkeit von Mobbingfällen		<b>2,3</b>
Ausgestaltung der Sozialleistungen		<b>2,4</b>
Verkörperung persönlicher Werte durch das Unternehmen		<b>2,4</b>
Klima im persönlichen Arbeitsumfeld		<b>2,4</b>

## Aufsteiger (👍) und Absteiger (👎)

Unternehmensranking	2022	2021	
Lyondellbasell	11	16	👍
Celanese	13	17	👍
Heraeus	17	21	👍
Lanxess	6	4	👎
Shell	9	7	👎
Beiersdorf	15	9	👎
Symrise	21	12	👎

## Themen mit der schlechtesten Bewertung

(Durchschnittsbewertung in Schulnoten)

Offenheit der Problemdiskussion im Unternehmen		<b>3,4</b>
Ehrlichkeit des Zielvereinbarungssystems		<b>3,4</b>
Gerechtigkeit der Arbeitsverteilung auf die Mitarbeiter		<b>3,4</b>
Kommunikation der Karrierechancen		<b>3,7</b>
Qualität der Personalentwicklung		<b>3,9</b>

## Datenbasis

Versandte Fragebögen	8.724
Zurückgesandte Fragebögen 27,2 Prozent (Vorjahr: 28,6 Prozent)	2.372
Ausgewertete Fragebögen 26,9 Prozent (Vorjahr: 28,2 Prozent)	2.353

## Die zehn höchsten Rücklaufquoten

Röhm	39,4 %
B. Braun Melsungen	36,4 %
Schott	34,9 %
Lanxess	33,6 %
Celanese	31,3 %
Shell	31,3 %
Wacker	28,8 %
Covestro	28,7 %
BASF	27,6 %
Clariant	27,2 %

## Wertungen in den Kategorien

Kategorie (Mittelwerte)	2022	2021
Persönliche Befindlichkeit	2,6	2,6
Unternehmensstrategie	2,6	2,6
Unternehmenskultur	2,8	2,8
Motivation	2,9	2,9
Arbeitsbedingungen	3,1	3,1

Hinweis: Die Wertungen der einzelnen Unternehmen in den fünf Kategorien finden eingeloggte VAA-Mitglieder unter [MeinVAA](#).

# Zusatzfragen zur Arbeitszeit

Die Bewertungen für diese fünf Zusatzfragen zur Arbeitszeit sind nicht in die Gesamtbewertung der Unternehmen eingeflossen.

Mit den von meinem Unternehmen angebotenen Arbeitszeitmodellen bin ich vollauf zufrieden.

Meine Bezahlung empfinde ich mit Blick auf die von mir erbrachte Arbeitszeit als vollständig angemessen.

Die mir von meinen Unternehmen/Vorgesetzten übertragenen Aufgaben kann ich im Rahmen mir zu Verfügung stehenden Arbeitszeit gut erledigen.

Mein Unternehmen ermöglicht mir das höchstmögliche Maß an Selbstbestimmung hinsichtlich der Lage meiner Arbeitszeit.

Mein Unternehmen ermöglicht mir das höchstmögliche Maß an Selbstbestimmung hinsichtlich des Ortes, von dem ich meiner Arbeitsleistung aus erbringe.

*An der Umfrage 2022 beteiligten sich VAA-Mitglieder aus 22 Unternehmen und insgesamt 50 Werksgruppen beziehungsweise Unternehmensteilen.*

Rang Zusatzranking Arbeitszeit	Unternehmen	Note Zusatzranking Arbeitszeit
1	Schott	1,99
2	Covestro	2,07
3	Bayer	2,19
4	Boehringer Ingelheim	2,22
5	Roche Diagnostics	2,25
6	Merck	2,37
7	BASF	2,44
8	Celanese	2,44
9	Röhm	2,54
10	Wacker	2,59
11	3M	2,62
12	Lanxess	2,64
13	Lyondellbasell	2,66
14	Evonik	2,67
15	Shell	2,70
16	Beiersdorf	2,89
17	Sanofi Aventis	2,94
18	Heraeus	2,94
19	B. Braun Melsungen	2,96
20	Clariant	3,01
21	Axalta Coating Systems	3,10
22	Symrise	3,37
	<b>Durchschnitt</b>	<b>2,52</b>



Weitere Informationen zur Umfrage gibt es auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter **mein.vaa.de**.

# Auch der Umweg führt zum Ziel

Erst die Mitglieder füllen einen Verband wie den VAA mit Leben. Dabei handelt es sich um Menschen mit zum Teil sehr unterschiedlichen Berufsbildern und Lebenswegen. So haben etwa 20 Prozent der VAA-Mitglieder einen ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund. Deshalb werden im Laufe des Jahres in einer Porträtserie Ingenieurinnen und Ingenieure aus den Reihen der VAA-Mitgliedschaft vorgestellt, die sich in verschiedenen Karrierephasen befinden und etwas zu erzählen haben. Dieses Mal im Porträt: Dr. Thomas Elsner von der Werksgruppe Bayer Nordrhein.

Im geräumigen Büro des Konzernsprecherausschusses der [Bayer AG](#) im Leverkusener [Chempark](#) fühlt sich Dr. Thomas Elsner sichtlich wohl. Hier hat er in den letzten Jahren oft gearbeitet und als Interessenvertreter der leitenden Angestellten viel für seine Kolleginnen und Kollegen erreicht. Bereits bei der herzlichen Begrüßung fühlen sich Besucher von Elsner sofort gut abgeholt. Und das stets ausgeglichene Naturell des Chemieingenieurs, der nach seiner Promotion sein gesamtes Berufsleben bei Bayer verbracht hat, sorgt von Anfang an für eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Elsner ist das Paradebeispiel eines VAA-Mitglieds, das sich kompetent und mit Herzblut für die Menschen engagiert, die in seinem Unternehmen arbeiten.

Die Vorliebe fürs Netzwerken ist Elsner schon während seines Chemieingenieurstudiums in Dortmund klargeworden. „Ich habe mich damals in unserer Fachschaft engagiert – das Ehrenamt hat mich also früh gepackt.“ Eingeschrieben hat er sich 1978 und dann fast sechs Jahre studiert. „Mein Fach war zwar auf neun Semester angelegt, aber die Durchschnittsstudienzeit betrug damals 13 Semester.“ Da war Thomas Elsner mit seinen etwas über elf Semestern recht schnell. Was hat ihn überhaupt zur Wahl des ingenieurwissenschaftlichen Studienfachs bewogen? „Ein reines Physikstudium wäre mir zu theoretisch gewesen.“ Chemie wiederum sei für ihn mit zu viel Auswendiglernen verbunden gewesen, lacht Elsner. „Ich habe das analytisch-technische Herleiten

immer spannender gefunden, das mehr im Ingenieurwesen zu finden ist.“

Doch die Chemie hat trotzdem eine Schlüsselrolle in Elsners Leben gespielt – am mathematisch-naturwissenschaftlichen Gymnasium in Gelsenkirchen, wo der gebürtige Münsteraner aufgewachsen ist. „An der Schule hatten wir einen sehr engagierten Lehrer aus der Industrie, der für uns zusätzlichen Chemieunterricht am Samstag gegeben hatte“, erinnert sich Thomas Elsner. „Das war sehr praxisbezogen und hat mich begeistert.“ Daraufhin hat er bei sich zu Hause „im Keller herumgebrutzelt“ – mit einem eigens zusammengekauften Chemiebaukasten. Elsner ergänzt mit einem Augenzwinkern: „Damals konnte man noch viele Sachen in der Apotheke erhalten, die man heute nicht mehr bekommt.“ Zum heimischen Experimentierkeller gesellten sich in der Oberstufe Mathematik und Physik als Leistungskurse. Für das naturwissenschaftliche Grundgerüst war gesorgt.

Während des Wehrdienstes hat ein Schulfreund, der in Dortmund studierte, Thomas Elsner die Vorzüge des Chemieingenieurwesens nähergebracht. „Von ihm habe ich erfahren, dass neben Technik auch sehr viel Mathematik, Physik und Chemie drin ist. Dann habe ich mich dafür ebenfalls eingeschrieben und es auch nicht bereut.“ Zunächst ging es in ein Wohnheim, später in eine WG. „An der Uni Dortmund habe ich später auch meine Frau kennengelernt, die ebenfalls dort studiert hat“, berichtet Elsner. Die härtes-

„Wer Karriere und Privates miteinander vereinbaren möchte, muss seine Ziele und der Anforderungen bewusst sein. Wer sich selbst überfordert, führt zu Stress und Belastungen.“

Dr. Thomas Elsner, Chemieingenieur, Familienmitglied, langjährige Führungskraft bei der Bayer AG.

Foto: Bayer

te Phase seien die ersten beiden Semester gewesen. „Wir hatten damals ein sogenanntes Ampelfach – Mechanik. Unser Professor war sehr fähig, hat aber sehr hohe Anforderungen gestellt.“ Es gab Durchfallquoten von 80 bis 90 Prozent. „Man hatte zwar eine zweite Chance, aber man musste es bestehen oder das Fach woanders studieren.“ Mit Fleiß und Glück hat Elsner diese Klausur gleich am Ende des zweiten Semesters bestanden. Auch im weiteren Verlauf des Studiums gab es keine Probleme.

### Wissen, wie die Anlage läuft

Was zeichnet ein ingenieurwissenschaftliches Fach eigentlich aus? „Für mich war entscheidend, dass ich im Studium eine sehr breit angelegte Ausbildung erhalten habe.“ Chemie- und Bioingenieurwesen

haben auch heute noch im Grundstudium eine gemeinsame Basis. „Doch an manchen Unis wird heute früher spezialisiert“, weiß Thomas Elsner aus seiner Erfahrung bei VAA-Hochschulveranstaltungen zu berichten. „Das hilft nicht immer weiter, zumal die Studienzeiten auch nicht kürzer sind.“ Damals wie heute konstruieren Chemieingenieure in der Regel keine Apparate, aber sie wissen, wie sie laufen. Und mit diesen Abläufen hat sich Elsner auch während seiner langen Karriere bei Bayer beschäftigt.

Anfang der 1980er Jahre hat es in der Chemiebranche eine leichte Einstellungsflaute gegeben. „Als ich 1984 fertig wurde mit dem Studium, fing es gerade wieder an, bergauf zu gehen“, erzählt Thomas Elsner. „Ich hatte aber die Option, an meinem Lehrstuhl zu promovieren,

an dem ich auch zuvor als wissenschaftliche Hilfskraft gearbeitet habe. Nach dreieinhalb Jahren war ich fertig und bin 1987 in einer Phase frisch auf den Arbeitsmarkt gekommen, als ich mir die Stellen tatsächlich aussuchen konnte.“ 1988 hat der promovierte Chemieingenieur schließlich bei der Bayer AG angefangen. „Ich habe mich bei mehreren Unternehmen beworben, aber Bayer war schon meine Präferenz.“

In der verfahrenstechnischen Entwicklung in einer Außenstelle in Uerdingen hat Elsner mit seinem Team ein Technikum betrieben, in dem unterschiedliche neue Produkte in Zusammenarbeit mit der chemischen Forschung im Kilogrammmaßstab produziert wurden. „Wir haben auch faserverstärkte Kunststoffe entwickelt – es war also vielseitig angelegt.“ Diesen Bereich musste er einige Jahre später auflösen – und konnte die Kollegen in anderen Unternehmensbereichen unterbringen. Nach einem Zwischenstopp in Leverkusen ging es zurück nach Uerdingen ▶

privatleben  
te, sollte sich  
ngen bewusst  
ert, sorgt häufig

sch und



in die Makrolon-Primärproduktion. „Da war ich zunächst Bereichsingenieur und später auch für einen Teilbereich als Betriebsleiter zuständig.“ Neben der Personalverantwortung im Produktionsbetrieb und zahlreichen Projekten kamen fachlich-technische Aufgaben dazu. „Es war anspruchsvoll und interessant – eine Zeit, an die ich mich sehr gern zurückerinnere.“ In dieser Zeit ist er auch leitender Angestellter geworden.

## Empfehlung vom Chef: VAA-Mitgliedschaft

In den VAA ist Elsner jedoch lange vorher eingetreten: 1989 – kurz nach dem Berufsstart. Zur damaligen Zeit kamen die älteren Kollegen mit dem Mitgliedsantrag an, den er einfach unterschrieb. „Die haben das ein bisschen erklärt und gesagt, dass es gut für einen sei, und das war's. Für mich war das damals in Ordnung.“ Heute funktioniere gute Akquise natürlich etwas anders, lacht Thomas Elsner. Für ehrenamtliche Tätigkeiten hat das VAA-Mitglied erst im Anschluss an die „Produktionszeit“ mehr Zeit finden können.

„2000 bin ich nach Leverkusen in den Bereich Vertrieb und Marketing gewechselt. Da haben wir Services an interne Kunden vermittelt.“ Mit seinem technischen Hintergrund fiel Elsner die Beurteilung der Aufträge und der Kundenwünsche sehr leicht. „Ich war eine Art Bindeglied zwischen dem operativen Geschäft und dem Service.“ Unter anderem war Elsner zuständig für die Bayer Material Science AG, die 2015 sehr erfolgreich unter dem Namen Covestro ausgegliedert wurde. „Meine Aufgabe war es, Verträge zwischen der Servicegesellschaft und der operativen Gesellschaft zu schließen. Wir haben den Rahmenvertrag gestaltet und dann unter anderem einzelne Forschungsaufträge oder auch Aufträge zum Anlagenbau oder zur technischen Unterstützung verhandelt.“

Durch die Umstrukturierung des Bayer-Konzerns in operative Gesellschaften und Servicegesellschaften Anfang der 2000er Jahre war Thomas Elsner in der Bayer Technology Services GmbH angesiedelt. „In jeder Gesellschaft gab es Sprecherausschüsse, die gewählt werden mussten.“ Mehr oder weniger zufällig ist Els-

ner zur Sprecherausschussarbeit gekommen: „Als ich zu einer Vollversammlung in einen großen Hörsaal in Leverkusen gegangen bin und den relativ kleinen Teilnehmerkreis gesehen habe, war mir klar, dass ich da nicht um eine Kandidatur herumkomme.“

2004 hat Thomas Elsner auf Anhieb einen Sitz gewonnen, auch weil er durch seine Marketing- und Vertriebstätigkeit recht bekannt war im Bereich. „2006 bin ich dann Stellvertretender Vorsitzender und 2010 schließlich Vorsitzender des Sprecherausschusses geworden. Damit ging dann auch eine Mitgliedschaft im Konzernsprecherausschuss einher, wo ich bis vor Kurzem auch den Vorsitz innehatte.“ Als Ehrenvorsitzender des Konzernsprecherausschusses steht Elsner seinen Nachfolgern bei Bedarf natürlich nach wie vor als Berater zur Verfügung.

Seit 2013 ist Thomas Elsner zudem Vorsitzender der VAA-Werksgruppe Leverkusen, die Anfang 2022 umstrukturiert wurde und nun Werksgruppe Bayer Nordrhein heißt. „Im September findet unsere Vollversammlung statt, wo eine neue Führung zu wählen ist.“ 2017 ist er außerdem in den Aufsichtsrat der Bayer AG auf den Sitz des leitenden Angestellten gewählt worden. Auch diese Tätigkeit hat er vor Kurzem beendet. Warum? „Weil ich in den Ruhestand gehe.“

Ende Juli ist Elsner aus dem aktiven Berufsleben ausgeschieden. „Im VAA werde ich mich aber auch weiterhin engagieren, um Werksgruppen und Sprecherausschüsse zu unterstützen.“ Langweilig wird Elsner nicht werden: Vom VAA hat er sich zusätzlich als ehrenamtlicher Arbeitsrichter am Arbeitsgericht in Solingen nominieren lassen, wo er seit 2021 für eine fünfjährige Amtszeit tätig ist. Im November 2021 ist Thomas Elsner außerdem mit dem VAA-Ehrenamtspreis ausgezeichnet worden.

## Leverkusen im Blick, Gelsenkirchen im Herzen

Elsners langer Ausbildungs- und Berufsweg hatte geografisch eher kurze Entfernungen, die sich auf Nordrhein-Westfalen beschränkten. Von Gelsenkirchen und Dortmund ging es über Uerdingen bis nach

Leverkusen. Eine Frage, die sich bei diesen Orten aufdrängt: Wie steht es mit Elsners Verhältnis zu diversen Sportvereinen? Er lacht und antwortet blitzschnell: „Was Fußball betrifft: Wenn man einmal in Gelsenkirchen großgeworden ist, bleibt man auch für immer Schalke-Fan.“ Man müsse natürlich – wie im Berufsleben auch – leidensfähig sein. Mittlerweile wohnt Thomas Elsner mit seiner Familie in Urdenbach im Süden von Düsseldorf. „Meine Frau hat vor meinem Start bei Bayer bei Henkel gearbeitet und da war Düsseldorf eine gute Lösung.“ Idyllisch am Rhein gelegen, gegenüber vom mittelalterlichen Städtchen Zons, ist es eine ländliche Gegend, die trotzdem die Vorzüge der Zugehörigkeit zur Großstadt bietet.

Blickt Thomas Elsner auf sein Berufsleben zurück, stellt er fest, dass sich das Führungsverhalten sehr stark verändert hat. „Als ich angefangen habe, wurde Teamarbeit noch nicht sehr gefördert. Wissen war Macht und wurde auch nicht strukturiert weitergegeben. Mich hatte das schon damals irritiert.“ Das sei zunehmend besser geworden, denn in der Produktion musste man sich schon auf sein Team verlassen können. „In den 80er und 90er Jahren waren noch vermehrt patriarchalische Führungsstrukturen vorhanden, die dann seit Anfang der 2000er immer stärker durch einen kollegialen und kommunikativen Führungsstil verdrängt wurden.“ Ihn persönlich haben auch die Sprecherausschusschulungen des VAA und das Networking mit den VAA-Mitgliedern aus anderen Unternehmen weitergebracht. „Gerade in Sachen Führung lernt man dabei neue Perspektiven kennen.“

Einen wichtigen Ratschlag möchte Thomas Elsner Berufseinsteigern mit auf den Weg geben: „Man sollte für sich die Entscheidung treffen, was man im Leben außer der Arbeit noch machen möchte.“ Denn wer nur nach oben schaue, drohe häufig, sich selbst zu verlieren. In der Chemieindustrie könne man auch ruhig Umwege gehen. „Wer Karriere und Privatleben miteinander vereinbaren möchte, sollte sich seiner Ziele und der Anforderungen bewusst sein. Wer sich selbst überfordert, sorgt häufig für Stress und Belastungen.“ Ein erfülltes Leben neben dem Job bereichert umgekehrt auch das Arbeitsleben. ■



# Schott zu Gast bei Röhm

Wie kann es gelingen, die Befindlichkeit der außertariflichen und leitenden Angestellten in den Chemieunternehmen nachhaltig zu verbessern und auf einem hohen Niveau zu halten? Dazu hat die VAA-Werksgruppe Röhm am 22. Juni 2022 gemeinsam mit der VAA-Werksgruppe Schott eine Vortrags- und Diskussionsveranstaltung in Darmstadt durchgeführt. Denn schon seit vielen Jahren schneidet der Mainzer Glaskonzern in der VAA-Befindlichkeitsumfrage hervorragend ab – in diesem Jahr erneut auf Platz eins im Ranking. Dies ist eine echte Erfolgsgeschichte in Sachen Unternehmenskultur. Ob und wie sich die Erfahrungen der Fach- und Führungskräfte bei Schott auf andere Unternehmen übertragen lassen, haben unter anderem der Vorsitzende des Vorstandes der Schott AG Dr. Frank Heinrich, der Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Schott Dr. Bernd Ederer und der Leiter Marketing and Communication Salvatore Ruggiero erläutert.



Die von Esther Schütz (oben links) moderierte Veranstaltung fand in der Darmstädter Konzernzentrale der Röhm GmbH statt. Der Austausch bot den Fach- und Führungskräfte bei Röhm die einmalige Gelegenheit, Fragen an die Führung von Schott zu stellen. Fotos: Andreas Varnhorn – VAA



Im direkten Gespräch mit Schott-CEO Dr. Frank Heinrich (rechts) hat VAA-Vorstandsmitglied Dr. Roland Fornika (links), zugleich Vorsitzender der VAA-Werksgruppe Röhm, unter anderem über Erfolgsfaktoren bei der Veränderung der Unternehmenskultur diskutiert.



# Ergebnisse der Leserumfrage: Druckausgabe bleibt hoch im Kurs

Im April 2022 hat die Redaktion des VAA Magazins ihre Leserschaft um ehrliches und kritisches Feedback gebeten. Nun haben die Leserinnen und Leser „gesprochen“ und dem zweimonatlich erscheinenden [Verbandsmagazin](#) im Durchschnitt gute Noten gegeben. Dabei ist die große Mehrheit noch nicht bereit, komplett auf die Printausgabe zu verzichten.

Lediglich 26 Prozent der insgesamt 210 Umfrageteilnehmer sind der Meinung, dass ihnen die seit 2022 erscheinende vollwertige [Webausgabe des VAA Magazins](#) völlig ausreicht. 13 Prozent lesen das Webmagazin nur ergänzend zum gedruckten Heft, während ganze 61 Prozent nicht auf die gedruckte Ausgabe verzichten möchten. „Ich schwimme in digitalen Infoangeboten von Bild, Ton und Text, sodass ich eine gedruckte Ausgabe mit haptischem Genuss einer digitalen Ausgabe bevorzuge“, hob ein Leser in der Freitextantwort hervor. Wer jedoch die „Papierversion“ abbestellen möchte, kann dies mit einer einfachen E-Mail an [redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de) gern tun. Redaktionsassistentin Ursula Statz-Kriegel betont: „Diese Möglichkeit gab es im Übrigen schon immer.“ Statz-Kriegel ist in der Redaktion unter anderem für die Leserkommunikation zuständig.

Im Schnitt sind die Zustimmungswerten der Befragten durchweg in einem positiven Bereich geblieben. Auf einer Skala von 1 bis 5 (1 = trifft vollständig zu, 5 = trifft überhaupt nicht zu) lag der beste Wert bei 1,68 („Die zweimonatliche Erscheinungsweise ist optimal gewählt“) und der schlechteste bei 2,40 („Die Rubriken decken das erwartete Themenspektrum genau ab“). Für die sprachliche Qualität und die Verständlichkeit der Texte auch bei schwierigen Themen hat es mit 1,75 den zweitbesten Wert gegeben.

An der Spitze der Lieblingsrubriken hat die Rubrik „Recht“ den ersten Platz mit 72 Prozent Beliebtheit verteidigt. An



Foto und Mock-up: VAA, mockups-design.com

zweiter Stelle folgt die Rubrik „Spezial“ mit 62 Prozent. Die lange Zeit als „Chemie im Bild“ bezeichnete Ergänzungsrubrik ist mit ihren Zahlen und Fakten mittlerweile fester Teil des Spezialfeatures. Eng wird es auf den Rängen drei bis fünf: Die Rubrik „VAA“ kommt auf 51 Prozent, dahinter folgen mit jeweils 50 Prozent – und nur zwei Stimmen Unterschied – die Rubriken „Meldungen“ und „ChemieGeschichte(n)“.


Was wünschen sich die Leserinnen und Leser? Auch hier sind Rechtsthemen weiterhin en vogue: Die Informationen zum Arbeitsrecht seien nützlich und sollten eventuell ausgeweitet werden, heißt es in einer Leserantwort. „Wir werden uns auch weiterhin mit allen Fragen rund ums Recht beschäftigen“, erklärt Chefredakteur Timur Slapke. „Dabei werden rechtliche Themen dann künftig verstärkt in andere Rubriken einfließen.“ Des Weiteren werden vonseiten der Leserschaft „mehr Pharmathemen“ sowie Themen zu Klimaschutz, Innovation und zur sicheren Rohstoffversorgung gewünscht. „Außerdem wäre es interessant, wenn die ‚Green Goals‘ der Firmen beleuchtet werden könnten“, so ein Auszug aus einer Rückmeldung.

„Aus den Zuschriften wird deutlich: Unser VAA Magazin sollte eigenständig bleiben sich nicht zu sehr an anderen Vorbildern orientieren“, resümiert Timur Slapke. „Wir haben ein wirklich ansprechendes Magazin und bieten einen guten Mix. Diesen Weg gehen wir weiter.“ Für die jüngere Generation werde hin und wieder nach einer gewissen Übersicht über die Tätigkeitsschwerpunkte des Verbandes gefragt. „Das werden wir beherzigen“, so Slapke. „Damit wir auch studentischen und neuen VAA-Mitgliedern klarer erklären, womit sich der VAA beschäftigt und wie sie sich engagieren können.“ ■

## BELIEBTESTE RUBRIKEN

1	Recht
2	Spezial/Chemie im Bild
3	VAA
4	Meldungen
5	ChemieGeschichte(n)



# Krieg in der Ukraine: BAVC und VAA verlängern Öffnungsklausel

Um die Herausforderungen durch den Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine besser schultern zu können, haben der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und der VAA ihre [Öffnungsklausel zu § 5 des Manteltarifvertrags für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie](#)  erneut verlängert. Denn der Krieg sorgt für erhebliche wirtschaftliche Risiken und Unsicherheit bei der Versorgung mit Energie. Der bis zum 31. Dezember 2022 geltenden Klausel zufolge könne „zur Erreichung einer unternehmens- oder betriebseinheitlichen Regelung der Kurzarbeit von den Vorschriften des § 5 abgewichen werden“, wenn die konjunkturelle Entwicklung infolge von Auftragsrückgängen und Ertragseinbrüchen größere Produktionseinschränkungen erforderlich mache.

## Neuer Rekord bei Quantenverschränkung



Foto: Jan Greune – LMU

Den Regeln der Quantenmechanik zufolge gilt für verschränkte Teilchen: Misst man die Zustandseigenschaften des eines Teilchens, so kennt man automatisch auch die des anderen – unabhängig von der Entfernung der verschränkten Partner. So könnten sich Daten und Informationen abhörsicher über große Distanzen übertragen lassen. Ein Team der LMU München und der Universität des Saarlandes hat kürzlich zwei atomare Quantenspeicher über eine 33 Kilometer lange Glasfaserverbindung gekoppelt. Bisher ist das die längste Strecke, über die eine Verschränkung mithilfe eines Telekommunikationskabels gelang. Die quantenmechanische Verknüpfung wird dabei über Photonen vermittelt, berichten die Physiker in der Zeitschrift *Nature*.  Übrigens: Zum Thema Quantencomputing hat das VAA Magazin im Dezember 2021 ein [Spezial](#)  veröffentlicht.

## FCI-Preisgeld für Chemielehrbuch


Für sein Lehrbuch „Supramolecular Chemistry“ ist Prof. Stefan Kubik (im Bild) mit dem Literaturpreis des Fonds der Chemischen Industrie (FCI) ausgezeichnet worden. Das Buch erläutere die physikalisch-chemischen Grundlagen der Supramolekularen Chemie sehr gekonnt, begründete FCI-Geschäftsführer Gerd Romanowski die Vergabe des mit 10.000 Euro dotierten Preises. Außerdem erkläre es anschaulich, wie supramolekulare Molekülverbände mithilfe geeigneter analytischer Methoden und mathematischer Modelle charakterisiert werden können. Durch Zusammenlagerung einzelner Moleküle zu Supramolekülen lassen sich Materialien mit maßgeschneiderten Eigenschaften entwickeln. Kubik ist Professor für Organische Chemie an der Technischen Universität Kaiserslautern und illustriert in seinem Lehrbuch zahlreiche Anwendungen aus den Bereichen Katalyse, Medizin und Analytik. „Das Buch ist damit eine ideale Begleitlektüre zur Vorlesung Supramolekulare Chemie, die an vielen deutschen Universitäten im Masterstudium angeboten wird“, lobt Romanowski vom FCI das Werk. Der [Fonds der Chemischen Industrie](#)  wurde 1950 gegründet und ist das Förderwerk des Verbandes der Chemischen Industrie. Er stellt 2022 rund 12,9 Millionen Euro für die Grundlagenforschung, den wissenschaftlichen Nachwuchs und den Chemieunterricht an Schulen zur Verfügung.



Foto: Kubik

# Chemie: Stromkosten führen zu schlechteren Standortbedingungen

In Deutschland sind die Chemieunternehmen regional fest verankert und innovativ, wovon hierzulande auch viele weitere Wirtschaftszweige profitieren. Allerdings haben sich in den vergangenen Jahren – noch vor Corona und dem Krieg in der Ukraine – die Standortbedingungen verschlechtert, berichtet der [Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft \(iwd\)](#) in einer Analyse. Schuld daran seien vor allem die hohen Energiekosten, wodurch die Investitionstätigkeit beeinträchtigt werde. So haben sich laut *iwd* die realen Investitionen der Chemieindustrie in Deutschland im Gegensatz zu den Direktinvestitionen im Ausland weniger dynamisch entwickelt als im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt: Von 2010 bis 2019 betrug der Anstieg nur knapp zwölf Prozent – in der gesamten Industrie dagegen fast 40 Prozent.

# Vorstand und Geschäftsführung tagen in Bedburg

Jedes Jahr treffen sich der Vorstand und die Geschäftsführung des VAA (im Bild) zu einer zweitägigen Klausurtagung, um Verbandsstrategien zu analysieren und Impulse für die künftige Arbeit zu setzen. Auf der Tagung am 24. und 25. Juni 2022 in Bedburg wurden zahlreiche inhaltliche Punkte wie beispielsweise die Digitalisierung und die weitere Optimierung des VAA-Außenauftritts diskutiert. Neben Workshops und Vorträgen standen außerdem das Teambuilding und der persönliche Austausch zwischen Vorstandsmitgliedern und den Mitarbeitern der Geschäftsführung im Vordergrund.

# GDCh mit neuer Studienstatistik

2021 hat es deutlich mehr Bachelor- und Masterabschlüsse in den Chemiestudiengängen in Deutschland gegeben als 2020. Das zeigt die jährliche „[Statistik der Chemiestudiengänge](#)“ der [Gesellschaft Deutscher Chemiker \(GDCh\)](#). Die Anzahl der Masterabschlüsse und der Abschlüsse mit dem Ersten Staatsexamen stieg auf von 3.244 auf 3.727. Auch die Zahl der Promotionen nahm von 2.104 im Jahr 2020 auf 2.231 zu – nur in Biochemie blieb sie in etwa auf Vorjahresniveau. Dafür haben sich 2021 weniger junge Menschen für ein Chemiestudium entschieden als 2020: Insgesamt lag die Studienanfängerzahl bei 8.233 Personen (2020: 9.384). Von 44 Prozent der promovierten Chemieabsolventen ist der GDCh der erste Schritt ins Berufsleben bekannt: Nach Daten der Hochschulen traten etwa 34 Prozent davon eine Stelle in der chemisch-pharmazeutischen Industrie an – vier Prozent weniger als 2020. 21 Prozent nahmen eine befristete Stelle im Inland an, wozu auch Postdocstellen zählen.



Foto: VAA

# Bekämpfung von Pilzbefall: Potenzial durch Biohacking



Montage: DialogProTec, KIT

In der Landwirtschaft verursachen Schadpilze enorme Schäden und werden zumeist konventionell mit Fungiziden bekämpft. Gemeinsam mit Partnern aus Deutschland, Frankreich und der Schweiz hat ein Forschungsteam am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) im Rahmen des Projekts [DialogProTec](#) umweltverträgliche Alternativen entwickelt, bei denen die chemische Kommunikation von Krankheitserregern mit Pflanzen ausgetrickst wird. So ist es gelungen, einige der Signale zwischen Wirt und Krankheitserreger aufzuklären und sie zu manipulieren. Um die richtigen Signale zu identifizieren und nutzbar zu machen, haben die Wissenschaftler nicht mit ganzen Pflanzen und Pilzen gearbeitet, sondern mit einzelnen Zellen. Ein Mikrofluidik-Chip diente als Basis für ein Ökosystem.

## Biosynthese von Strychnin in der Brechnuss aufgeklärt



Foto: Danny Kessler – MPI für chemische Ökologie

Viele Menschen kennen die Substanz Strychnin aus Kriminalberichten, Romanen oder Filmen. So ließ die berühmte britische Schriftstellerin Agatha Christie mehrere ihrer Opfer an einer Strychninvergiftung sterben. In der Praxis wird das hochgiftige Alkaloid auch als Rattengift eingesetzt. Bislang konnte die Wissenschaft allerdings noch nicht herausfinden, wie Pflanzen diesen Naturstoff genau herstellen. Vor Kurzem ist es einem Forschungsteam am Max-Planck-Institut für chemische Ökologie in Jena gelungen, den kompletten Syntheseweg für die Bildung von Strychnin im Brechnussbaum (im Bild) nachzuvollziehen. Die Wissenschaftler identifizierten alle an der Biosynthese von Strychnin und weiteren Stoffwechselprodukten beteiligten Gene und exprimierten sie in der Tabakpflanze *Nicotiana benthamiana*, die erfolgreich als Modellpflanze diente. In der Fachzeitschrift [Nature](#) wird gezeigt, dass die äußerst komplexen und pharmakologisch wichtigen Moleküle mithilfe von Metabolic-Engineering-Methoden hergestellt werden können. Bemerkenswert ist: Nur eine einzige Aminosäureänderung in einem der Biosyntheseenzyme ist für die unterschiedliche Alkaloidanreicherung verantwortlich.

## Neues aus den Werksgruppen

Die VAA-Werksgruppe Shell SDO Rheinland Raffinerie hat sich umbenannt in Shell Deutschland.

## Personalia aus der Chemie



## Tesa: Frank Kolmorgen wird neuer Vorstand Industrie

Zum 1. Juli 2022 ist Frank Kolmorgen vom Aufsichtsrat der Tesa SE in den Vorstand berufen worden. Damit tritt der 54-Jährige die Nachfolge von Angela Cackovich als Vorstand Industrie an. Cackovich verlässt das Unternehmen auf eigenen Wunsch, um sich neuen beruflichen Herausforderungen zu widmen. Zu den Aufgabenbereichen des Vorstandsresorts Industrie gehören fünf Business Units, die innovative industrielle Klebelösungen unter anderem für die Automobil-, Elektronik-, Bau und Druckindustrie sowie den industriellen Handel entwickeln und anbieten. Seit mehr als 21 Jahren ist Frank Kolmorgen bei Tesa tätig. Er verfügt über umfassende Erfahrung auf diversen nationalen und internationalen Managementpositionen in Deutschland und Asien. Seit 2017 leitet Kolmorgen das Geschäft in der Region Greater China am Standort Shanghai. In dieser Zeit wurde nicht zuletzt der große Werksstandort in Suzhou erweitert, beispielsweise um ein Customer Solution Center, Entwicklungslabore sowie eine Reinraumfertigung für hochspezialisierte Produkte.



Foto: Tesa SE

# Hormonregler für Pflanzenwachstum

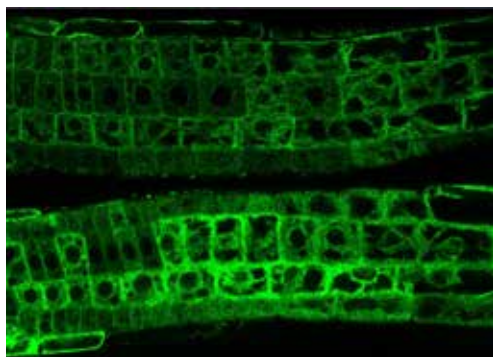


Foto: Elena Feraru – Uni für Bodenkultur Wien

Beim Wachstum von Pflanzen wirkt das Hormon Auxin als Wachstumssignal, dessen Konzentration sich den Umweltbedingungen entsprechend verändert. Ein Team der Universität Freiburg und der Universität für Bodenkultur Wien hat vor Kurzem einen Kontrollmechanismus identifiziert, der zu hohe Auxinmengen in Pflanzenzellen ausgleicht. In der Fachzeitschrift *Development* berichten die Wissenschaftler, dass es bei zu hohen Auxinkonzentrationen mehr PILS6-Proteine gebe, die wiederum mehr Auxin ins Endoplasmatische Retikulum der Pflanze transportieren und damit stumm schalten.

## Studie überprüft Definition von Armut

Wo beginnt Armut und wo Reichtum? Weil die gängigen Definitionen der Wissenschaft oft kritisiert werden, hat das Institut für empirische Sozial- und Wirtschaftsforschung (INES) im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung die Grenzen neu vermessen. Laut der Böckler-Studie [„Wohlstand, Armut und Reichtum neu ermittelt“](#) endet der als Armut klassifizierte Abschnitt der Einkommensverteilung erst bei einem sogenannten Nettoäquivalenzeinkommen von rund 65 Prozent des mittleren Einkommens, sofern ein allenfalls geringes Vermögen vorhanden ist. Die Armutsgrenze ist also etwas weiter von den üblicherweise verwendeten 60 Prozent entfernt. Der „Übergang in den breiten Teilhabebereich“ beginne erst bei etwa 80 Prozent des mittleren Einkommens.

# Veranstaltungen von VAA und GDCh an drei Hochschulen in Deutschland

Im Juni und Juli 2022 hat der VAA gemeinsam mit den örtlichen JungChemikerForen (JCF) der [Gesellschaft Deutscher Chemiker \(GDCh\)](#) Hochschulveranstaltungen an den Universitäten Regensburg und Köln sowie am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) durchgeführt – in Regensburg im Hybrid-, in Köln und am KIT im reinen Präsenzformat. Neben der VAA-Juristin Pauline Rust (im Bild), die zusammen mit dem GDCh-Karriereexperten Dr. Hans-Georg Weing in Köln und Karlsruhe vor Ort war, um Tipps zur Bewerbung und zum Berufseinstieg in der Chemie- und Pharmabranche zu geben, waren bei allen drei Veranstaltungen VAA-Mitglieder aus Unternehmen wie Wacker, Bayer und der BASF dabei: So haben beispielsweise Dr. Carsten Gaebert, Dr. Stefan Herrmann und Dr. Thomas Schmidt aus erster Hand über ihre beruflichen Erfahrungen und die Karrierewege in ihren jeweiligen Unternehmen berichtet.



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

## Melina Dilanas, Sprecherin JCF Karlsruhe

„Es ist sinnvoll, sich bereits im Studium mit seinen beruflichen Chancen auseinanderzusetzen und so seine eigene Zukunft aktiv zu gestalten. Durch den Vortrag der GDCh und des VAA ‚Berufsperspektiven für Chemiker\*innen‘ werden Alternativen aufgezeigt, die vielen Studierenden zuvor nicht bewusst waren. Umso wichtiger, diese Veranstaltung regelmäßig durchzuführen!“



Foto: privat

# Psychologische Sicherheit: Trend oder Thema?



Foto: Flamingoimages – iStock

Von Dr. Stefan Klaußner

**„Psychologische Sicherheit“ geistert seit einiger Zeit als neuer Trendbegriff durch die Unternehmenslandschaft. Dahinter verbirgt sich ein altbekanntes Phänomen – denn viele Menschen haben das Fehlen von psychologischer Sicherheit bereits erlebt, ohne dass sie es als solches benennen konnten.**

Vielleicht kommt manchen das folgende Szenario bekannt vor: Einige Tage nach einem Meeting zur strategischen Neuausrichtung Ihres Unternehmens sprechen Sie mit einer Kollegin, die auch an der Besprechung teilgenommen hat. Auf die Frage, wie sie das Meeting erlebt hat und das Ergebnis einschätzt, bringt sie Argumente und Gedanken zur Sprache,

die sie selbst nicht geteilt hat. Auf die Frage nach den Gründen für die Zurückhaltung antwortet sie schlicht: „Da gibt’s doch eh nur einen auf den Deckel. Echte Argumente will da doch keiner hören.“

Berechtigt oder nicht, in der subjektiven Wahrnehmung der Kollegin fehlte die nötige Sicherheit, um eine ver-

meintlich abweichende Meinung mitzuteilen. Tritt diese Zurückhaltung als Muster auf, so ist das Gift für die Weiterentwicklung von Organisationen, Teams und Individuen. Denn es fehlt an kreativen Ideen, konstruktiven Rückmeldungen und einem Hinterfragen des Status quo. Dem zugrunde liegt der „Zurückhaltungseffekt“. ►



Foto: AzmanL – iStock

## Wie kann man von der Forschung profitieren und dazu beitragen?

Wer an diesem Punkt zum Schluss kommt, dass psychologische Sicherheit auch für das eigene Unternehmen ein wichtiges Thema ist, kann gern Kontakt mit der HPO aufnehmen. Ausgehend von bestehender Forschung hat die HPO einen Fragebogen entwickelt, mit dem der Status quo der psychologischen Sicherheit auf Teamebene ermittelt werden kann. Für interessierte Unternehmen und Sprecherausschüsse aus dem ULA-Netzwerk besteht die Möglichkeit, den Onlinefragebogen vergünstigt zu verwenden. Die Ergebnisse werden in einem einstündigen Debriefing vorgestellt. In diesem Rahmen werden auch bewusste und unbewusste Maßnahmen zur Steigerung und Beschleunigung der psychologischen Sicherheit skizziert. Auf diese Weise erhalten die Befragten eine wertvolle Rückmeldung und leisten gleichzeitig einen Beitrag bei der Erforschung von Faktoren der beschleunigten Entstehung von psychologischer Sicherheit. ■

## Wo kommt das Konzept der psychologischen Sicherheit her?

Der offene Austausch von Meinungen, Einschätzungen und Perspektiven ist für Kreativität und Leistungsfähigkeit von Teams und Organisationen essenziell. Also Trendbegriff hin oder her: Psychologische Sicherheit ist relevant. Als eine der ersten hat das Amy Edmondson von der Harvard University erkannt und in der wissenschaftlichen Community im Jahr 1999 kommuniziert. In der Praxis ist das Konzept allerdings erst 2015 durch das Projekt „Aristoteles“ von Google bekannt geworden. In diesem Forschungsprojekt wurden 250 Teamlevel-Variablen untersucht, um herauszufinden, was die wirklich entscheidenden Faktoren für den Erfolg von Teams sind. Heraus kam, dass psychologische Sicherheit nicht nur erfolgskritisch ist, sondern vielmehr die Grundlage für alle weiteren Faktoren erfolgreicher Teams bildet.

## Was genau ist nun psychologische Sicherheit?

Amy Edmondson definiert psychologische Sicherheit als die geteilte Überzeugung im Team, dass man zwischenmenschliche Risiken ohne Gefahr eingehen kann. Zwischenmenschliche Risiken sind beispielsweise das Bitten um

Hilfe, ohne gleich als „Low Performer“ zu gelten, das offene Ansprechen von Fehlern, ohne Sanktionen zu befürchten, oder die kritische Rückmeldung an Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte, ohne dass die Kritik als persönlicher Angriff verstanden wird.

## Welche praxisbezogene Forschung findet aktuell statt?

Die [HPO Research und Consulting Group](#) beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Frage, wie sich dauerhaft hohe Leistungen in Organisationen und Teams realisieren lassen. Nun ist kaum überraschend, dass psychologische Sicherheit ein zentraler Fokus der HPO-Arbeit der Organisations- und Führungskulturentwicklung ist. Aktuell besonders interessant ist die Frage, wie die Entstehung psychologischer Sicherheit aus der Perspektive der Führungskraft in Teams beschleunigt werden kann. Denn gerade in Zeiten steigender Unsicherheiten und immer höheren Wettbewerbsdrucks reicht es nicht mehr, irgendwann einen Zustand hoher psychologischer Sicherheit zu erreichen. Je schneller das gelingt, desto früher werden die Leistungspotenziale eines Teams wie beispielsweise die Erfahrungen und Qualifikationen der einzelnen Teammitglieder tatsächlich nutzbar.



**Dr. Stefan Klaußner**  
Wirtschaftsforscher, Dozent und Berater

Dr. Stefan Klaußner ist Partner der High Performance Organizations (HPO) Research and Consulting Group. Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann hat er an der Freien Universität Berlin und der Princeton University Betriebswirtschaftslehre studiert und zur Entstehung von Konflikten in Führungsbeziehungen promoviert. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich der Begleitung organisationaler Transformationsprozesse mit dem Fokus auf Organisations- und Führungskultur.

Foto: privat



# Führen in der Krise



Foto: VDL

Kein Zweifel, die Lage ist ernst. Der Krieg in der Ukraine hat das Potenzial, unseren Wohlstand und unseren Frieden in Europa zu bedrohen. Seit Monaten schauen wir die Nachrichtensendungen und erkennen widerwillig, dass die Entwicklung immer gefährlicher wird. Die von Deutschland gemeinsam mit der EU und weiteren NATO-Mitgliedstaaten beschlossenen Sanktionen scheinen den Kriegsherrn im Kreml nicht sonderlich zu beeindrucken. Seine Kriegsmaschinerie mag zwar schwerfällig sein, aber sie gräbt sich unaufhaltsam und unerbittlich in die Flanken der Ukraine ein. Wir in Deutschland müssen erkennen, dass wir für die Kappung unserer Energiepartnerschaft mit Russland einen sehr hohen Preis zahlen werden.

Einen Preis, für den wir alle bisher keine Rückstellungen gebildet haben. Dennoch war sie alternativlos angesichts des Verhaltens der russischen Führung.

Die Älteren von uns können sich vielleicht noch an die Ölkrise Anfang der 1970er Jahre erinnern. Damals musste eisern Öl gespart werden, um die Industrie am Laufen zu halten. Es gab mehrfach Fahrverbote an Sonntagen. Auch damals folgten enorme Preissteigerungen für fast alle Güter und eine Zinsexplosion. Auch aus dieser Ölkrise sind wir wieder herausgekommen. Es gilt nun, besonnen und pragmatisch, Energie einzusparen. Vielleicht dauert diese Krise länger als alle anderen. Wir wissen es nicht. Wir als Führungskräfte sollten unser Können einsetzen und unsere Hausaufgaben machen: Wir sollten in den Unternehmen mit Einfallsreichtum und Kreativität Einsparpotenziale erschließen, die den aktuell viel zu hohen Gasverbrauch verringern oder substituieren. Wir sollten auch in unserem sozialen Umfeld mit gutem Beispiel vorangehen. Es gibt viele kleine Einsparmöglichkeiten im Privaten. Natürlich können wir einmal freiwillig Tempo 130 einführen. Im Herbst können wir unsere Heizungen etwas drosseln und uns stattdessen wärmer anziehen. Wir können auch in LED-Technik und weitere stromreduzierende Technologien investieren, denn das reduziert auch unseren Gasverbrauch. Jede noch so kleine Einsparung der einzelnen Haushalte führt im Ergebnis zu millionenfachen Reduzierungen des Verbrauchs.

Vielleicht sind wir auch in der Lage, die aktuellen Zumutungen in Stärken zu verwandeln. Wir sprechen schon seit geraumer Zeit darüber, wie wichtig ein ressourcenschonender Umgang mit unserem Planeten ist. Unternehmen und Verbraucher sind sich längst einig, dass wir unseren Lebensstil so nicht auf Dauer aufrechterhalten können. Nicht ausgeschlossen ist, dass eines Tages der Ukraine-Krieg als der wesentliche Schwenk hin zu einer nachhaltigen und erneuerbaren Energiepolitik in unsere Geschichtsbücher eingeht.

**Markus Ebel-Waldmann**

ULA-Schatzmeister

## Max-Spohr-Preis 2022 verliehen

Mit einem gut besuchten online ULA-Politik-Dialog hat der Verband am 29. Juni die politische Sommerpause eingeläutet. Gast war Dr. Martin Rosemann, Mitglied im Ausschuss für Arbeit und Soziales im Bundestag und Sprecher für Arbeit und Soziales der SPD-Fraktion.

Am 30. Juni nahmen ULA-Präsident Roland Angst und Verbandsdirektor Ludger Ramme an der [Verleihung des Max-Spohr-Preises](#) in Düsseldorf teil. Die ULA ist in der Jury vertreten. Mit dem Preis des ULA-Mitgliedsverbandes Völklinger Kreis (VK) werden seit 2001 alle zwei Jahre Unternehmen und öffentliche Einrichtungen in Deutschland geehrt, die auf vorbildliche Weise Vielfalt in ihren Organisationen durch Diversity Management unterstützen, insbesondere durch Instrumente zur Förderung der Kerndimension „sexuelle und geschlechtliche Identität“ und Programme für lesbische, schwule, bisexuelle sowie trans- und intergeschlechtliche Beschäftigte. Für den VK ist die Umsetzung des ganzheitlichen Diversitygedankens eines der zentralen Ziele seiner Arbeit als Berufsverband.

In der Kategorie „Großunternehmen“ ist das zur Bertelsmann Gruppe gehörende Unternehmen Arvato Financial Solutions ausgezeichnet worden. In der Kategorie „Öffentlicher Dienst“ wurde die Polizeiakademie Niedersachsen ausgewählt, im Bereich „KMU“ die Queere Haushaltshilfe in Berlin. Den Sonderpreis der Jury erhielt die Queere Nothilfe Ukraine. ■



Foto: VK

# Hinweisgeberschutzgesetz: Regierungsentwurf im Praxistest



Foto: Cristian Storto – Shutterstock

Zielsetzung des Koalitionsvertrags von SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP ist die rechtssichere und praktikable Umsetzung der EU-Whistleblower-Richtlinie. Whistleblower sollen bei der Meldung sowohl von Verstößen gegen EU-Recht vor rechtlichen Nachteilen geschützt sein als auch von erheblichen Verstößen gegen Vorschriften oder sonstigem erheblichen Fehlverhalten, dessen Aufdeckung im besonderen öffentlichen Interesse liegt. Die Durchsetzbarkeit von Ansprüchen wegen Repressalien sollen verbessert und dafür Beratungs- und finanzielle Unterstützungsangebote geprüft werden. Hierzu haben die ULA sowie das Deutsche Institut für Compliance (DICO) jeweils eine offizielle Stellungnahme im Rahmen der Konsultationen des Bundesministeriums der Justiz abgegeben.

Im Interview mit den ULA Nachrichten zeigen beide Institutionen auf, wo aus Sicht der Führungskräfte und der im DICO organisierten Complianceexperten mit Blick auf die Praxis Nachbesserungen am Regierungsentwurf notwendig sind. Dieser wurde am 27. Juli 2022 vom Bundeskabinett beschlossen und geht nun in die parlamentarischen Beratungen.

## ULA Nachrichten: Warum müssen wir den Hinweisgeberschutz in Deutschland stärken?

Dr. Robert Ratay (Mitglied des DICO-Vorstandes): Zunächst ist zu sagen, dass Hinweisgebersysteme für die Wirksamkeit von Compliance-Management-Systemen von überragender Bedeutung sind. Durch sie eröffnet sich für Unternehmen und andere Organisationen die Möglichkeit, Informationen über mögliche Verstöße oder Schwachstellen zu erlangen, die durch anderweitige Kontroll- oder Überwachungsmaßnahmen niemals aufdeckbar wären. Hinweisgebende Personen übernehmen mit ihren Meldungen Verantwortung für die Integrität einer Organisation und gehen dabei nicht selten hohe persönliche Risiken ein – vor allem, wenn sie in der betreffenden Organisation beschäftigt oder anderweitig beruflich verbunden sind. Hierfür gibt es zahlreiche Beispiele aus Wirtschaft und Politik, wie zum Beispiel der Fall des Whistleblowers Martin Porwoll, der den betrügerischen Umgang mit Krebsmedikamenten in der Alten Apotheke Bottrop aufdeckte. Aus Sicht von DICO ist es deshalb unerlässlich, dass der Schutz von hinweisgebenden Personen sowie die damit zusammenhängenden Regeln und Abläufe endlich auf eine rechtssichere gesetzliche Grundlage gestellt werden.

Roland Angst (ULA-Präsident): Führungskräften kommt sowohl beim Schutz von Unternehmensgeheimnissen als auch der Verhinderung und Aufdeckung von rechtswidrigem Verhalten eine besondere Verantwortung zu. Die ULA begrüßt daher das grundsätzliche Ziel, mit dem Hinweisgeberschutzgesetz rechtliche Sicherheit für Arbeitnehmer und Betriebe auch auf nationaler Ebene zu schaffen. Entscheidend für den Erfolg der Umsetzung wird es sein, keine Kultur des Misstrauens gegenüber den Unternehmen und Führungskräften zu manifestieren.

Welche Nachbesserungen sind denn nun im Detail notwendig, um wirksame praxistaugliche Regelungen zu schaffen?

Angst: Die Meldung von Missständen unterhalb der Schwelle eindeutiger Rechtsverstöße ist vom Whistleblower-

schutz im vorliegenden Referentenentwurf ausgenommen. Damit bleibt der Entwurf hinter dem des Gesetzes zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen zurück. Dieses lässt die Offenlegung einer rechtswidrigen Handlung oder eines beruflichen oder „sonstigen Fehlverhaltens“ zu, wenn dies im öffentlichen Interesse liegt. Aus Sicht der Führungskräfteverbände ist daher in dieser Frage eine Nachbesserung dringend erforderlich, um die im Koalitionsvertrag selbst gesteckten Ziele der Ampelparteien zu erreichen.

Ratay: Praxistauglichkeit ist der Dreh- und Angelpunkt für einen effektiven Whistleblowerschutz. Deshalb brauchen wir gesetzliche Regelungen, die nicht nur für Großunternehmen umsetzbar sind, sondern auch für den Mittelstand und für kleinere Organisationen. Denn dort stehen in der Regel deutlich weniger personelle und finanzielle Ressourcen für den Betrieb von Hinweisgebersystemen zur Verfügung. Aus Sicht von DICO sollten daher insbesondere die Anforderungen an die Rückmeldepflicht gegenüber den Hinweisgebern nicht überstrapaziert werden. Hier wäre unseres Erachtens eine allgemein gehaltene Darstellung der Aktivitäten der Meldestelle völlig ausreichend. Entscheidend ist, dass sich die hinweisgebende Person ein Bild zu machen kann, ob gegebenenfalls eine anderweitige Folgemeldung oder eine Offenlegung sinnvoll erscheinen.

Das Gleiche gilt auch für die Auskunftspflicht von Unternehmen gegenüber externen Meldestellen. Ein unzureichend definierter oder zu hoher Detaillierungsgrad wäre für viele Unternehmen problematisch. Vor diesem Hintergrund erscheint auch die vom Gesetzgeber beabsichtigte Sanktionierung bei unzureichenden Auskünften überzogen.

Wo besteht in den Unternehmen Handlungsbedarf?

Ratay: Hier muss man aktuell sicherlich differenzieren. Anders als die meisten Großunternehmen, müssen viele kleine und mittelständische Unternehmen erst einmal die grundlegenden Struk-

turen und Instrumente eines Hinweisgebersystems einrichten. Dies beginnt bei technischen und organisatorischen Vorkehrungen für der richtigen Behandlung von Meldungen, geht weiter mit der Durchführung von Aufklärungs- und Abhilfemaßnahmen und endet schließlich beim Umgang mit Personal- und Arbeitsrechtsfragen. DICO hat es sich zur Aufgabe gemacht, hierfür Standards und Hilfsmittel bereitzustellen, die für alle Unternehmenszuschnitte in differenzierte Weise umsetzbar sind.

Für alle Unternehmen ist dabei eine wertebetonnte Unternehmenskultur in Bezug auf Whistleblowing entscheidend. Unternehmensleitung und Führungskräfte müssen sowohl in der Kommunikation als auch in ihrem Handeln deutlich machen, dass die Meldungen von verantwortungsvollen Hinweisgebern geschätzt werden und aufgrund dessen keine Repressalien zu befürchten sind.

Angst: Viele Unternehmen haben hierzulande bereits erfolgreich entsprechende Regelungen und Instrumente implementiert. Die Unternehmen sind nun gefordert, mittels leicht zugänglicher interner Meldeangebote Anreize zu schaffen, dass etwaige Rechtsverstöße möglichst innerhalb des Unternehmens gemeldet und dort aufgeklärt werden können. Als ULA hätten wir es dabei begrüßt, in dem Gesetz auch die Verpflichtung zur Einführung eines anonymen Meldeweges aufzunehmen. Wir werden uns dafür einsetzen, bei den anstehenden Beratungen im Bundestag noch Nachbesserungen zu erreichen.

ULA und DICO haben sich zum Ziel gesetzt, den Austausch zwischen den Complianceverantwortlichen und gerade den mittleren Führungsebenen in den Unternehmen zu intensivieren. Ziel ist es, praxisnahe Lösungsansätze zu erarbeiten und das gegenseitige Verständnis für die Herausforderungen zu stärken. So wurde auf dem ULA-Sprecherausschusstag im November 2021 das Thema „Compliance als Führungsaufgabe“ in einem gemeinsamen Workshop erfolgreich vertieft. ■

# Quo vadis Europa?

Von Ludger Ramme

Die Europäische Union war nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs die Antwort der Gründungsstaaten auf Nationalismus, Egoismus, Krieg, Not und Vertreibung. An Armut und Entbehrung können sich nur die Ältesten erinnern. Und doch herrscht seit dem 24. Februar 2022 ein beklemmendes Gefühl in weiten Kreisen der Bevölkerungen in Deutschland und seinen Nachbarstaaten. Das Gespenst des Aggressors, des skrupellosen Machtmenschen, ist mit Wladimir Putin und seinem Überfall auf die Ukraine nach Europa zurückgekehrt.

Die ersten konzertierten Aktionen der EU mit der Verhängung heftiger Sanktionen und der abgestimmten Antwort auf den kriegerischen Akt Russlands wurden in den Mitgliedstaaten als Zeichen der Stärke gefeiert. Tatsächlich hat diese Einigkeit wohl auch den Kriegsherrn im Kreml überrascht. Noch mehr überrascht haben werden ihn aber die schweren Fehler seines Militärs und die heroisch kämpfende ukrainische Armee. Inzwischen jedoch treten die Anfangserfolge in den Hintergrund. Die ökonomischen Sanktionen haben sich als nicht nebenwirkungsfrei erwiesen. Die russische Wirtschaft ist inzwischen auf eine Kriegswirtschaft umgestellt worden. Die verlorenen Leben der Soldaten und die Entbehrungen der Bevölkerung spielen in der russischen Politik keine große Rolle.

Anders in Europa. Hier dämmert es den meisten, dass mit dieser Auseinandersetzung eine Zeitenwende stattfindet. Der Konflikt erschöpft sich nicht mit dem Schauen von Nachrichten und Reportagen: Das Thema Energieversorgung wird unser aller Leben direkt beeinflussen. In Deutschland wurde viel zu lange einem mit allen Wassern gewaschenen Verbrecher vertraut, der eiskalt seine Vorteile zieht. Dummerweise wurden ihm und seinem Regime 60 Prozent unseres Gasbedarfs anvertraut. Nun hält er uns im Würgegriff und wir müssen für unsere Versäumnisse in Europa büßen. Allerdings gibt es in Europa nur wenige, die unsere strikte Distanzierung und die Sanktionen gegen Putins Regime nicht unterstützen.

Auch in anderen Ländern Europas ändern sich die Betrachtungen. Da sind zunächst einige Staaten an der Peripherie, die Nutzen aus ihrer Lage ziehen. Die Türkei setzt alles daran, sich als geschickter Makler zwischen den Kriegsparteien zu profilieren. Dort regiert jemand, der zunächst seine eigenen Vorteile im Blick hat. Die Griechen nutzen ebenfalls die Gunst der Stunde: Mit ihrer riesigen Tankerflotte transportieren sie Rohöl und Gas zu traumhaften Frachtraten. Diese Beispiele



Foto: Nurbek Ergeshov – iStock

sind aber nur wenige, denn insgesamt bemühen sich die EU-Mitgliedstaaten um Einigkeit – eine überaus erfreuliche Nachricht. Sie stärkt die Hoffnung, dass die europäische Einigung in Energiefragen, die bisher nur sehr langsam vorankam, durch die russische Bedrohung beflügelt wird. Die rücksichtslosen deutschen Alleingänge gerade in der Energiefrage haben sich als Sackgasse erwiesen. Die aktuelle Ener-

giekrise muss im Zusammenhang mit der Klimakrise gesehen werden: Der Druck auf Zusammenarbeit und Koordinierung der EU-Mitgliedstaaten ist einem Zangenriff gleich durch beide Krisen gewachsen.

Führungskräfte kennen es aus ihren Unternehmen: In Krisenzeiten, wenn es ums Ganze geht, kommen erstaunliche Bewegungen und neue Lösungen zustande. Entweder das Unternehmen erfindet sich neu oder es scheidet aus dem Markt aus. Bei der EU wird es sich genauso verhalten: Entweder wir werden durch Einigkeit der Bedrohung etwas entgegensetzen oder aber Europa wird marginalisiert und seinen Einfluss in der Welt verlieren. Der klare proeuropäische Kurs der aktuellen Bundesregierung verdient jede Unterstützung. Gerade die großen Mitgliedstaaten Deutschland und Frankreich werden eine Schlüsselrolle in der Energiezusammenarbeit spielen. Wir müssen allesamt festgefahrene Positionen neu überdenken und offen sein für Lösungen, die einen fairen Ausgleich zwischen nationalen Präferenzen ermöglichen. Und wir müssen offen sein für Kooperationen mit Nachbarn außerhalb Europas. Der Druck ist da, der gute Wille auch. Führungskräfte haben immer von Europa profitiert. Daher können sie auch in Zukunft Fürsprecher der EU sein und die Zusammenarbeit mit europäischen Kollegen stärken. Der Vorzug der EU ist das große Know-how im Interessenausgleich. Verhandlungslösungen sind oft mühsam, aber jede Anstrengung wert. ■

# Schreckgespenst Inflation – Ausblicke und Handlungsoptionen

Im Mittelpunkt des ersten gemeinsamen Politik-Dialogs der ULA und des Bundesverbands Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) hat Ende Mai 2022 die Inflationsproblematik gestanden. Der niedersächsische Finanzminister Reinhold Hilbers und Prof. Friedrich Heinemann, Leiter des Forschungsbereichs „Unternehmensbesteuerung und Öffentliche Finanzwirtschaft“ des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), zeigten den mehr als 70 teilnehmenden Führungskräften in ihren Eingangsstatements auf, wie sich die hohe Inflation auf die Bürger und Unternehmen in Deutschland auswirken wird.

„Auch wenn die aktuell sehr hohe Inflation zu einem guten Teil durch die Pandemie und den Ukraine-Krieg getrieben ist, ist eine Rückkehr zur Preisstabilität in der Eurozone überhaupt nicht selbstverständlich“, konstatierte Friedrich Heinemann. „Langfristig sprechen der sich demografisch verschärfende Arbeitskräftemangel und die Energietransformation eher für dauerhaft höhere Inflationsraten.“ Außerdem zeigte sich Heinemann besorgt über die derzeitige Schuldenituation in der Eurozone: „Vor allem aber werfen die sehr hohen Schuldenstände einiger Eurostaaten die Frage auf, wie viel Spielraum die EZB überhaupt für Zinserhöhungen zur Inflationsbekämpfung noch hat.“

Die Inflation drohe sich festzusetzen, mahnte Niedersachsens Finanzminister Reinhold Hilbers (CDU). Ein Ende sei nicht abzusehen. „Inflation bedeutet Wohlstands- und Kaufkraftverluste für die breite Mitte der Gesellschaft und betrifft vor allem einkommensschwache Haushalte.“ Wichtig sei eine gezielte Entlastung. Kurzfristige Unterstützungsmaßnahmen mit der Gießkanne lehnte er ab. „Der Staat kann nicht alles kompensieren.“ Das Problem könne nur gelöst werden, wenn die EZB ihre lockere Geldpolitik beende. „Für Deutschland fordere ich seit Langem eine weniger expansive Fiskalpolitik und einen Stopp der Neuverschuldung. Neue Schulden treiben die Inflation an.“ Es gelte, Bürger und Wirtschaft steuerlich entlasten, um Wachstum zu fördern. „Nötig sind deshalb eine Reform der Unternehmensteuern und ein zügiger Abbau der kalten Progression. Der Staat darf nicht von der Inflation profitieren.“



Foto: Leonid Sorokin – iStock

Der Präsident des ULA-Mitgliedsverbandes bdvb Willi Rugen bekräftigte die Meinung der Referenten und warnte: „Laut einer noch unveröffentlichten Umfrage zur derzeitigen Inflationsentwicklung schätzt eine Mehrheit unserer Mitglieder die Gefahr einer Stagflation als hoch bis sehr hoch ein. Eine Bekämpfung der Inflation durch staatliche Eingriffe in den Preismechanismus lehnen wir ab. Dies ist Aufgabe der EZB, die diese jetzt aber mit dem Einsatz des ihr zur Verfügung stehenden geldpolitischen Instrumentariums auch wahrnehmen muss.“ Rugen wies darauf hin, dass die hohen Preise für Öl und Gas auch eine Chance seien: „Die relativen Preise auf den Energiemärkten stellen für Verbraucher einen Anreiz dar, Energie effizienter zu nutzen und von fossilen auf erneuerbare Energieträger umzurüsten.“

ULA-Präsident Roland Angst mahnte: „Wir alle spüren die Inflation derzeit täglich – ob im Supermarkt, an der Tankstelle oder auf der Stromkostenrechnung. Nach Jahren niedriger Inflationsraten ist sie damit derzeit eines der Hauptthemen in Deutschland.“ Statt Aktionismus gelte es, ordnungspolitische Grundsätze wie solide Haushaltsführung und einen Fokus auf Investitionen in Wachstumsbereiche zu wahren. „Wir müssen Leistungsträger dauerhaft dazu in die Lage versetzen, Leistung zu erbringen und Verantwortung übernehmen zu können.“ Der ULA-Präsident dankte zudem den zahlreichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus beiden Verbänden. Die hohe Beteiligung zeige, dass die Themensetzung dieses ersten gemeinsam vorbereiteten Politik-Dialogs aktueller nicht hätte sein können. ■



Führungskräfte  
Institut

Exklusive Sonderkonditionen  
für Mitglieder von  
ULA-Mitgliedsverbänden



Foto: Cecillie\_Arcurs – iStock


## AKTUELLE SEMINARE

# Karriereentwicklung durch Weiterbildung

Gerade in Zeiten der Krise und der wachsenden wirtschaftlichen Unsicherheit lohnt es sich, in die eigene Weiterbildung zu investieren. Dazu bietet das Führungskräfte Institut (FKI) Seminare an. Weitere Informationen gibt es auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).



## Souverän präsentieren und auftreten – Vertiefungsseminar

 18. August 2022

 Webseminar – zweieinhalb Stunden

Exzellentes Fachwissen ist das eine – es wirkungsvoll zu präsentieren, ist das andere. In diesem Seminar erläutert Autor und Managementtrainer Peter A. Worel, wie Fach- und Führungskräfte bei Präsentationen Langeweile im Zuhörerkreis vermeiden und schwierige Zwischenfragen sowie Diskussionsrunden meistern.

## VAA-Sprecherausschusskonferenz 2022

 16./17. September 2022  Essen – Ruhrturn Event- und Konferenzzentrum

Wie lässt sich die Sprecherausschussarbeit erfolgreich gestalten? Dazu gibt es auf der VAA-Sprecherausschusskonferenz einen Austausch über Praxisbeispiele und verschiedene Workshops, unter anderem zu erfolgreichen Verhandlungsstrategien, zum Arbeitsrecht, zu den Mitwirkungsrechten und zur Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

## Abfindungen effizient gestalten

 20. September 2022  Webseminar – zwei Stunden

Verlassen Beschäftigte ihr Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung, können sie durch die richtige Gestaltung hohe Steuerersparnisse erzielen. Rechtsanwalt Gerhard Kronisch, Finanz- und Vermögensexpertin Marion Lamberty sowie Steuerberater Lutz Runte erklären die Grundlagen und geben Tipps für Optimierungsmaßnahmen.

## Vorschau der ULA-Termine

Im Laufe des Jahres führt der Deutsche Führungskräfteverband ULA weitere Dialogveranstaltungen zu verschiedenen Themen aus Politik, Wirtschaft und Arbeit durch, die für Führungskräfte relevant sind. Den Rahmen bilden die Veranstaltungsformate „ULA-Politik-Dialog“ und „ULA-Führungskräfte-Dialog“.

### ULA-Führungskräfte-Dialog

#### Vorstellung der Führungskräftestudie

Datum: 15. September 2022

Uhrzeit: 19:00 bis 21:00 Uhr

Ort: Frankfurt am Main

### ULA-Führungskräfte-Dialog

#### „New Work Utopia“

Referent: Prof. Carsten Schermuly

Datum: 20. September 2022

Uhrzeit: 17:00 bis 18:00 Uhr

Ort: digital

### ULA-Führungskräfte-Dialog

#### Vorstellung der Führungskräftestudie

Datum: 15. November 2022

Uhrzeit: 18:00 bis 20:00 Uhr

Ort: voraussichtlich Köln

Alle Informationen zu den Veranstaltungen und die Onlineanmeldung sind rechtzeitig unter [www.ula.de](http://www.ula.de) zu finden.

# Leitende bestimmen mit

Letztes Jahr blickten die Sprecherausschüsse bei Evonik auf ein seltenes Jubiläum, feiern konnten sie coronabedingt aber erst am 1. Juni 2022. Der Gesamtsprecherausschuss begrüßte über 80 Gäste in der Essener Konzernzentrale zu einer Zeitreise durch 50 Jahre Interessenvertretung der leitenden Angestellten im Konzern. Evonik gehörte zu den Frontruntern: Die erste freiwillige Interessenvertretung leitender Angestellter entstand 1968 in den Chemischen Werken Hüls in Marl, heute der größte Evonik-Standort. Fünf Jahre später gab es bereits über 100 freiwillige Sprecherausschüsse in der chemischen Industrie und in der Versicherungswirtschaft.



Evonik-CEO Christian Kullmann (oben rechts) betonte den hohen Stellenwert der Sozialpartnerschaft. VAA-Vorstandsmitglied Thomas Sauer, Vorsitzender des Evonik-Gesamtsprecherausschusses (rechts), begrüßte die Gäste und Referenten, zu denen auch die Stellvertretende Vorsitzende Alexandra Boy (oben links) gehörte.



VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow (oben) zeigte in seinem Beitrag das anfangs schwierige politische Umfeld für leitende Angestellte auf. Laut Thomas Wessel (unten), Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Evonik Industries AG, sei Mitbestimmung sei ein kulturtragendes Element bei Evonik.

Fotos: Evonik



# Klimawandel: Schellnhuber mahnt und zeigt Lösungswege auf

Bereits seit vielen Jahren warnt die Wissenschaft vor den dramatischen Auswirkungen des Klimawandels auf das Leben der Menschen weltweit. Auf den Ernst der Lage hat auch der renommierte Klimaforscher Prof. Hans Joachim Schellnhuber bei den Bochumer Unternehmertagesgesprächen am 1. Juni 2022 hingewiesen. Auf der gemeinsamen Veranstaltung des Westfälischen Arbeitgeberverbandes Chemie und des Arbeitgeberverbandes der Metall- und Elektroindustrie Ruhr/Vest waren auch Vertreter des VAA zu Gast.

Angesichts der Coronakrise und des Krieges in der Ukraine ist der Kampf gegen den fortschreitenden Klimawandel in den Hintergrund gerückt und scheinbar zur Nebensache geworden. Dabei sei die Lage dramatischer, als die Öffentlichkeit bereit wäre, dies anzuerkennen und aufzunehmen, warnte Prof. Hans Joachim Schellnhuber zu Beginn seines Vortrages bei den Bochumer Unternehmertagesgesprächen. Unter dem Titel „Das Klimaproblem und seine Lösung“ zeigte der Wissenschaftler aber auch Lösungswege auf: „In unserer Lage wäre Autonomie, Autarkie die Antwort. Denn woher bekommen wir heute verlässlich Energie? Russland fällt mittelfristig weg – und neue Partner wie Katar sind nicht verlässlich.“ Der Ukraine-Krieg lege den Kern des Problems offen: die Abhängigkeit von fossilen Energien – und der notgedrungenen Zusammen-

arbeit mit Autokratien und Diktatoren. Ideal wäre daher ein Kreislauf aus regionalen Ressourcen in Form erneuerbarer Energien.

## Abschied vom 1,5-Grad-Ziel

Schellnhuber zufolge verhalte es sich mit den Kippelementen des Klimawandels ähnlich wie mit Dominosteinen. „Die Frage ist: Wo kommt die Kaskade zum Stehen?“ Das 1,5-Grad-Celsius-Ziel sei daher nur noch eine Illusion. „Wir stoppen vielleicht bei etwas über zwei Grad Erderwär-

mung.“ Um den Ausstoß von Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) zu stoppen, müsse man „aus der Klimakrise herausbauen“. Statt aus Beton und Stahl sollten Baumaterialien idealerweise aus Holz bestehen. Unter dem Schlagwort *Hightech meets Notech* könne eine Kombination aus technischem Fortschritt und evolutionären Lösungen der Natur die Zukunft prägen. Nutze man Holz zum Bauen, würde CO<sub>2</sub> der Atmosphäre entzogen, wohingegen bei der Herstellung von Stahl und Beton zusätzliches CO<sub>2</sub> ausgestoßen würde. „Die industrielle Revolution mit der Entdeckung der Kohle und des Stahls hat 200 Jahre gedauert. Wenn wir jetzt anfangen, können wir die in 200 Jahren auch der Erde und dem Klima zuliebe wieder rückabwickeln.“ ■



Prof. Hans Joachim Schellnhuber treibt die grüne Bauhaus-Bewegung des 21. Jahrhunderts voran, die statt Stahl und Beton verstärkt Holz verwenden will, um „aus der Klimakrise herauszubauen“.



Bei den Bochumer Unternehmertagesgesprächen hat sich VAA-Geschäftsführer Klaus Bernhard Hofmann (rechts) mit dem Klimaforscher Prof. Hans Joachim Schellnhuber sowie mit Dirk W. Erhöfer (links) und Hans Jürgen Hesse vom Westfälischen Arbeitgeberverband Chemie ausgetauscht.



# Schutz für Betriebsratsmitglieder

Bei den Betriebsratswahlen 2022 sind über 100 VAA-Mitglieder zum ersten Mal in den Betriebsrat eingezogen. Die Mitarbeit in diesem Gremium ist mitunter gerade gegenüber den Vertretern des Arbeitgebers konfliktträchtig. Mitglieder des Betriebsrates werden deswegen vom Gesetzgeber besonders geschützt. Bei so vielen „Neuen“ im Betriebsrat ist gerade jetzt der ideale Zeitpunkt für das VAA Magazin, mit dem VAA-Juristen und „Betriebsratsexperten“ Thomas Spilke [☞](#) auf die Schutzmechanismen des Betriebsverfassungsgesetzes zu schauen.



**Thomas Spilke**

VAA-Jurist

✉ [rechtsberatung@vaa.de](mailto:rechtsberatung@vaa.de)

☎ +49 221 160010

*Foto: VAA*

**VAA Magazin: Müssen sich Betriebsratsmitglieder Sorgen um Ihre Zukunft machen, wenn sie sich für die Interessen der von ihnen vertretenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einsetzen?**

**Spilke:** Nein, absolut nicht. Das Betriebsverfassungsgesetz schützt Betriebsratsmitglieder in allen wichtigen Punkten äußerst effektiv. Das fängt beim besonderen Kündigungsschutz an und reicht bis zur wirtschaftlichen und finanziellen Absicherung während der Ausübung des Amtes und ein Jahr danach.

**Vom besonderen Kündigungsschutz der Betriebsräte hat sicher jeder schon einmal gehört. Wie funktioniert dieser genau?**

Während der Amtszeit sind Betriebsratsmitglieder vor jeder ordentlichen

Kündigung absolut geschützt. Mit anderen Worten ist jede fristgemäße Kündigung, egal ob betriebsbedingt, personenbedingt oder verhaltensbedingt, von vornherein unwirksam. Gekündigt werden kann ein Betriebsratsmitglied nur außerordentlich fristlos. Mit anderen Worten: nur wenn ein Sachverhalt vorliegt, der so schwerwiegend ist, dass es dem Arbeitgeber unzumutbar ist, das Arbeitsverhältnis auch nur noch einen Tag aufrechtzuerhalten. Das ist in der Regel nur bei Straftaten gegeben – und selbst dann muss der Betriebsrat als Gremium der Kündigung vorher zugestimmt haben.

**Gilt dieser Schutz auch für Ersatzmitglieder des Betriebsrates?**

Ja. Wenn der Vertretungsfall eintritt, die Ersatzmitglieder also temporär zum Beispiel wegen Urlaubs oder Krankheit der regulären Betriebsratsmitglieder das Amt des Betriebsrates ausüben, sind sie genauso geschützt wie das reguläre Betriebsratsmitglied. Hier ist dann aber der sogenannte nachwirkende Kündigungsschutz noch wichtiger. Der Anspruch einer Kündigung durch den Arbeitgeber ist dann auch ein Jahr nach Beendigung des Vertretungsfalles, der Amtszeit des Betriebsrates, nicht wirksam möglich. Dieser nachwirkende Schutz gilt dann natürlich auch wieder nach jedem weiteren Vertretungsfall, das Jahr beginnt immer wieder aufs

Neue. Für die regulären Betriebsratsmitglieder gilt dies nach Ablauf der Amtszeit von vier Jahren ebenfalls – es sei denn, man wird wiedergewählt!

**Wird die Tätigkeit als Betriebsrat besonders vergütet?**

Nein. Das Betriebsratsamt wird nach der Konzeption des Gesetzgebers ehrenamtlich ausgeübt.

**Und was ist dann mit dem Gehalt? Wird das anteilig für die Betriebsratsstätigkeit gekürzt, in der nicht gearbeitet wird?**

Das geschieht nicht. Dann würde sich ja niemand auf dieses Abenteuer einlassen! Ein Betriebsratsmitglied hat Anspruch auf Freistellung von der Arbeit für jede erforderliche Tätigkeit als Betriebsrat. Das gilt nicht nur für die Betriebsratssitzungen oder die Ausschussarbeit, sondern für jede erdenkliche Tätigkeit als Betriebsrat, zum Beispiel bei Hinzuziehung des Betriebsratsmitgliedes durch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Betriebes für Personalgespräche oder ähnliches. Für die versäumte Zeit muss der Arbeitgeber den Betriebsrat entschädigen, sodass dieser das Gehalt bekommt, als wenn er ganz normal gearbeitet hätte. Das gilt übrigens auch für den Bonus und sonstige Leistungen, die ebenfalls so gewährt werden müssen, als hätte die Betriebsratsarbeit nicht stattgefunden. ►

ALS ERSATZMITGLIED IM BETRIEBS-  
RAT SIND SIE LEIDER AUCH VON  
UNSERER UMSTRUKTURIERUNG  
BETROFFEN. WIR HABEN IHNEN ABER  
EIN SCHÖNES ABFINDUNGSPAKET  
VORBEREITET.

HABEN SIE SCHON VOM NEUEN  
KÜNDIGUNGSSCHUTZ GEHÖRT?  
MONATEN HABE ICH UNSERE  
MITGLIED IM GREMIUM VERLOREN.  
MUSS ICH IHR GROSSZÜGIG  
LEIDER ABLEHNE.



Das ist doch sicher im Einzelfall schwierig zu bemessen.

Oh ja. Das ist eines der schwierigsten und umstrittensten Themen im Zusammenhang mit Betriebsräten überhaupt. Ein Betriebsratsmitglied darf gerade beim Entgelt, aber auch sonst, weder benachteiligt noch bevorteilt werden. Beides wären unter Umständen Straftaten. Deswegen müssen Arbeitgeber in jedem Einzelfall prüfen, welche Regelung angemessen ist.

Muss der Arbeitgeber also im Einzelfall prüfen, wie die Zielerreichung für den Bonus gewesen wäre, wenn das Be-

triebsratsmitglied nicht Betriebsratsmitglied gewesen wäre?

Genau das fordert das Bundesarbeitsgericht von den Arbeitgebern. In der Praxis wird allerdings häufig auf pauschale Regelungen zurückgegriffen. Wenn beide Seiten damit einverstanden sind, weil nur das praktikabel ist, dann ist das auch okay.

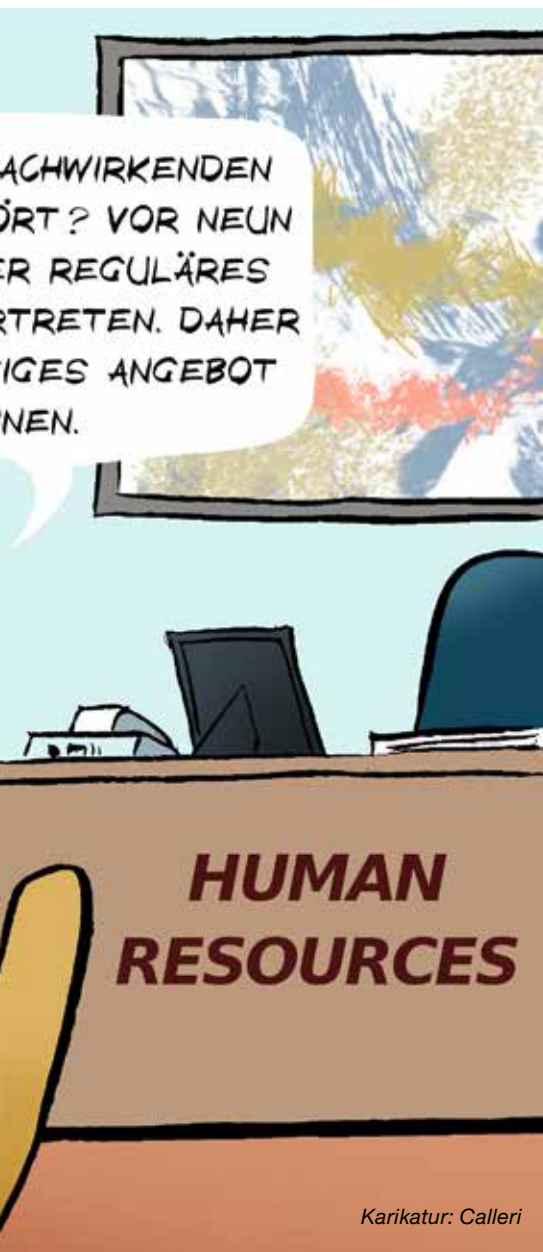
Gilt das auch für Gehaltserhöhungen?

Das gilt für alles. Betriebsratsmitglieder müssen die Gehaltserhöhung bekommen, welche die Mehrheit der mit ihnen vergleichbaren Arbeitnehmer bekom-

men haben. Man muss im Prinzip zu Beginn der Betriebsratsstätigkeit eine Vergleichsgruppe bilden und dann immer überprüfen, was die Erhöhung in dieser Gruppe war.

Im Übrigen gilt das auch für die Karriereentwicklung: Ist die Mehrzahl der Mitglieder der Vergleichsgruppe befördert worden, muss auch das Betriebsratsmitglied befördert werden. Die finanzielle Absicherung gilt bis ein Jahr nach Beendigung der Amtszeit des Betriebsrats.

Gibt es denn in der VAA-Rechtsberatung in diesem Bereich Fälle?



In der ganz überwiegenden Zahl nicht. Aber insbesondere bei vollkommen von der Arbeit freigestellten Betriebsräte gibt es immer wieder im Einzelfall Probleme bei den Gehaltserhöhungen oder der Bonusbemessung. Hier können wir aber einschreiten und in der Regel auch zu vernünftigen Lösungen mit den Arbeitgebern kommen.

Sie haben vorhin von „erforderlicher“ Betriebsratsarbeit gesprochen. Wer entscheidet denn, welche Tätigkeit als Betriebsrat erforderlich ist und was nicht?

Das Betriebsratsmitglied selbst! Das

Bundesarbeitsgericht geht davon aus, dass alle Betriebsratsmitglieder vernünftige Menschen sind, die selbst wissen, was zu tun ist und was vielleicht zu viel ist. Der Arbeitgeber kann nur im extremen Einzelfall überprüfen lassen, ob bestimmte Betriebsratstätigkeiten wirklich erforderlich gewesen sind. Die Aufgabenpalette eines Betriebsrates ist aber vom Gesetzgeber sehr weit angelegt worden. Ein Betriebsratsmitglied ist gemäß § 80 BetrVG theoretisch nahezu für alles im Betrieb zuständig. Da kann es gut sein, dass mehr als die üblichen 20 bis 30

Prozent der normalen Arbeitszeit Betriebsratstätigkeit geleistet wird.

Kann denn ein Betriebsratsmitglied, gerade wenn es neu in den Betriebsrat kommt, diese ganzen Regeln beherrschen?

Dazu gibt es ganz wunderbare Schulungen für Betriebsratsmitglieder. Der Arbeitgeber muss Betriebsräte für Schulungen freistellen und diese auch bezahlen. Es ist jedem neuen Betriebsratsmitglied zu raten, mindestens die Grundschulungen für Betriebsräte zu absolvieren. Diese umfassen Grundkenntnisse im Betriebsverfassungsgesetz, aber auch in der Folge im Arbeits-



Ein Betriebsratsmitglied hat Anspruch auf Freistellung von der Arbeit für jede erforderliche Tätigkeit als Betriebsrat.“

Thomas Spilke, VAA-Jurist, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht.

recht. Ohne diese Schulungen ist das Amt nicht ordnungsgemäß auszuüben. Der VAA bietet solche Schulungen über das Führungskräfte Institut (FKI) an und hat auch in den Monaten seit den Betriebsratswahlen schon sehr viele neue Betriebsrats- und Ersatzmitglieder des Betriebsrats mit dem notwendigen Rüstzeug versehen.

Außerdem gibt es in den meisten Gremien ja auch erfahrene Betriebsräte, die helfen können. Und zu guter Letzt ist steht natürlich noch der VAA mit Rat und Tat zur Seite. Nur keine Angst! ■



Auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter [mein.vaa.de](https://mein.vaa.de) stehen für eingeloggte VAA-Mitglieder zahlreiche Infobroschüren zu arbeitsrechtlichen Themen zum Download bereit.



# BAG: keine Beweislastumkehr bei Überstunden nach EuGH-Urteil

**In einem Urteil aus dem Jahr 2019 hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) die EU-Mitgliedstaaten zu einer objektiven Arbeitszeitdokumentation durch die Arbeitgeber verpflichtet. Die Entscheidung führt nicht zu einer Beweislastumkehr beim Nachweis von Überstunden durch Arbeitnehmer in Deutschland, hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) festgestellt.**

Ein als Auslieferungsfahrer beschäftigter Arbeitnehmer hat seine Arbeitszeit mithilfe technischer Zeitaufzeichnung erfasst, wobei nur Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, nicht jedoch die Pausenzeiten aufgezeichnet wurden. Zum Ende des Arbeitsverhältnisses ergab die Auswertung der Zeitaufzeichnungen einen positiven Saldo von 348 Stunden zugunsten des Arbeitnehmers. Er klagte vor dem Arbeitsgericht auf eine entsprechende Überstundenvergütung und machte geltend, er habe die gesamte aufgezeichnete Zeit gearbeitet. Pausen zu nehmen, sei nicht möglich gewesen, weil sonst die Auslieferungsaufträge nicht hätten abgearbeitet werden können. Der Arbeitgeber hatte dies bestritten.

Das Arbeitsgericht Emden gab der Klage des Arbeitnehmers statt. Es bezog sich auf das EuGH-Urteil vom 14. Mai 2019 (Aktenzeichen: [C-55/18](#) <sup>[2]</sup>), wonach die Mitgliedstaaten die Arbeitgeber verpflichten müssen, ein objektives, verlässliches und zugängliches Arbeitszeiterfassungssystem einzuführen. Dadurch werde die Darlegungslast im Überstundenvergütungsprozess modifiziert. Die positive Kenntnis von Überstunden als Voraussetzung für deren arbeitgeberseitige Veranlassung sei jedenfalls dann nicht erforderlich, wenn der Arbeitgeber sich die Kenntnis durch Einführung, Überwachung und Kontrolle der Arbeitszeiterfassung hätte verschaffen können. Ausrei-



Foto: pixelfit – iStock

chend für eine schlüssige Begründung der Klage sei, die Zahl der geleisteten Überstunden vorzutragen. Da der Arbeitgeber die Inanspruchnahme von Pausenzeiten durch den Arbeitnehmer nicht hinreichend konkret dargelegt habe, sei die Klage begründet. Das Landesarbeitsgericht (LAG) wies die Klage hingegen ab, wogegen sich der Arbeitnehmer vor dem BAG wandte.

Auch das BAG entschied nun jedoch im Sinne des Arbeitgebers (Urteil vom 4. Mai 2022, Aktenzeichen: [5 AZR 359/21](#) <sup>[2]</sup>). Das LAG habe richtig erkannt, dass vom Erfordernis der Darlegung der arbeitgeberseitigen Veranlassung und Zurechnung von Überstunden durch den Arbeitnehmer auch nicht vor dem Hintergrund der genannten Entscheidung des EuGHs abzurücken ist.

Die entsprechende Arbeitszeitrichtlinie diene der Regelung der Arbeitszeit zur Gewährleistung der Sicherheit und der Gesundheit der Arbeitnehmer, finde aber grundsätzlich keine Anwendung auf die Vergütung. Der Arbeitnehmer hätte also

wie bislang „hinreichend konkret“ darlegen müssen, dass es erforderlich war, ohne Pausenzeiten durchzuarbeiten, um die Auslieferungsfahrten zu erledigen. Die bloße pauschale Behauptung ohne nähere Beschreibung des Umfangs der Arbeiten genüge dafür nicht. ■

## VAA-Praxistipp

Mit seinem Urteil im Jahr 2019 hat der EuGH den EU-Mitgliedstaaten den Auftrag erteilt, die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung durch entsprechende Gesetzgebung umzusetzen. Arbeitgeber in Deutschland sind somit erst zur Arbeitszeitdokumentation verpflichtet, wenn das EuGH-Urteil hier in Gesetzgebung umgesetzt wurde, was derzeit noch nicht der Fall ist. Das BAG hat in seinem Urteil nun klargestellt, dass bis dahin auch keine mittelbare Wirkung durch eine Neuinterpretation der bestehenden Gesetzeslage entsteht.

# Alarm an allen Fronten!

Im Jahre 2003 wurde in Estland weltweit erstmals und bisher länderübergreifend auch letztmalig die Elster als Vogel des Jahres ausgerufen. Nicht, dass dies ein Fakt wäre, den jeder und jede und jede/r\*innen möglichst in sein/ihr/eures Portfolio(s) des unverzichtbaren Allgemeinwissens aufnehmen sollte, aber Estland und Elster, klingelt da was? Zumindest ist es eine geschickte Einleitung in die aktuelle nationale wie internationale Nachrichtenlage. Anfang Juli war es so weit: Die Frist für die gesetzlich vorgeschriebene Abgabepflicht der Feststellungserklärung für Grundstückseigentümer beim Finanzamt startete. Und da der/die/das anständige Bürger\*innen (inklusive LGBTQIA+) natürlich flugs und gehorsam abliefern wollte und ja auch noch der Sommerurlaub bevorstand, wollten manche die lästige Angelegenheit abgehakt wissen. Aber, und jetzt kommen wir zur Elster, das vom Bund bereitgestellte Steuerportal „Elster“ war leicht überfordert mit so viel digitaler Fluktuation. Obwohl, viel Digitalverkehr war es gar nicht. Von den etwa 36 Millionen Grundstückseigentümern, die von der Steuerreform betroffen sind, hatten nur etwa 100.000 einen gleichzeitigen Zugriff aufs System gewagt. Das musste natürlich zum Zusammenbruch der Website führen, denn immerhin befinden wir uns in einem digitalen Entwicklungsland, wie schon die Erfolgsmeldungen über Grenzen bei Homeoffice und E-Learning, Zeugnisblockchains, Corona-warnapps, Onlinewarnfunktionen des Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe oder den digitalen Impfpass gezeigt haben. Und wer konnte denn schon ahnen, dass so viele Steuerzahler\*in... Nee, ich gebe es auf: Ab hier wird der Text im generischen Maskulinum verfasst. Wer sich diskriminiert und ausgeschlossen fühlen sollte, wird spätestens beim Steuerbescheid merken, dass er/sie und alle anderen mit gemeint ist/sind.

Jedenfalls war das vom Bayerischen Landesamt für Steuern betriebene Portal kurz



nach dem Grundsteuerupdate wegen zu hoher Nachfrage nicht mehr erreichbar und ging kurz darauf sogar komplett offline wegen „Wartungsarbeiten“. Ah, offline wegen Wartungsarbeiten: Das erinnert doch an ... Richtig! Gazprom und Nord Stream 1. Wartungsarbeiten an den Turbinen, so der russische Konzern, lassen den Gasdurchfluss nach Europa in letzter Zeit immer weiter sinken und gleichzeitig die Gaspreise an den Börsen kräftig steigen. Das wird ein kuscheliger Winter mit einer Menge Kaminholz im Wohnzimmer und einer illustren Mischung aus Corona-, Affenpocken- und Marburgviren. Kurz gesagt: Die Zombieapokalypse steht bevor. Ein Wirtschaftskrieg gepaart mit dem Einsatz von scheinbar biologischen Waffen und, nicht zu vergessen, der klassischen Aufrüstung. Womit wir bei Estland wären. Denn dort fliegen nicht nur Elstern durch die Lüfte, sondern auch deutsche Eurofighter. Bis zu sechs Stück, im Rahmen der NATO-Mission „Baltic Air Policing“, kurz BAP (nicht zu verwechseln mit der Kölschrockband), ist auf der Website der Bundeswehr zu lesen. Überhaupt wird neuerdings

Deutschland wieder verstärkt im Baltikum verteidigt. Das ist klug. Klüger jedenfalls als das zwei Jahrzehnte andauernde Desaster am Hindukusch. Immerhin befindet sich die Bundeswehr im Baltikum, zumindest militärisch, auf bekanntem Gebiet. Da kann man schon mal ein Extrataschengeld auszahlen. 100 Milliarden Euro Sondervermögen für die Streitkräfte. Da steigen dann demnächst ein paar mehr als „bis zu sechs“ Jagdbomber über der Ostsee auf.

Apropos Zusatzkosten. Nach einer Schätzung der Bundesregierung aus dem Jahr 2019, um noch einmal auf die Grundsteuerreform zurückzukommen, wurden Personalkosten in den Finanzämtern von rund 462 Millionen Euro prognostiziert (was verwundert, wenn doch der Bürger alle Daten selbst zusammensuchen und digital melden muss) sowie ein zusätzlicher Aufwand in Höhe von rund 76 Millionen Euro für Sachgebietsleitungen, Geschäftsstellen, IT-Stellen und Postverteilung sowie 44 Millionen Euro für die IT-Umsetzung (siehe oben). Da taucht natürlich die berechnete Frage auf, ob sich denn der Aufwand schlussendlich lohnt. Bloß gut, dass es da den Steuerzahlerbund gibt, der durchschnittlich 70 Prozent mehr Grundsteuereinnahmen in Ostdeutschland erwartet und somit die Osis als die Verlierer der Reform ausgemacht hat. Bleibt zu hoffen, dass sich das nicht herumspricht, sonst könnte dies neben allen anderen gesellschaftlichen Baustellen auch an der Heimatfront zu einem erhöhten Truppenbedarf führen. ■

*Mit seinen verschiedenen Kabarettprogrammen reist der Dresdner Kabarettist Erik Lehmann quer durch Deutschland und hat auch schon diverse Preise gewonnen. Auf der Website [www.knabarett.de](http://www.knabarett.de) ist Lehmann jederzeit käuflich und bestellbar. Seinen eigenen Honig gibt es auf [uwes-landhonig.de](http://uwes-landhonig.de). Foto: Robert Jentzsch*

# Zum 350. Geburtstag von Johann Jakob Scheuchzer – vor mir die Sintflut

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

Astronom, Mathematiker und Physiker; dazu Mediziner, Kartograf und Botaniker: Johann Jakob Scheuchzer, geboren vor 350 Jahren, am 2. August 1672 in Zürich, verkörperte den Typus des „Universalgelehrten“ in bewegten Zeiten. Er war „einerseits ein Polyhistor barocken Zuschnitts, andererseits als empirischer Wissenschaftler schon stark der Aufklärung verpflichtet“, schreibt Hanspeter Marti im „Historischen Lexikon der Schweiz“. Das zeigte sich vor allem an der „Sintflut-Theorie“, die Scheuchzer vertrat.

Aus Theologie und Wissenschaft versuchten Scheuchzer und andere eine „Heilige Physik“ zu destillieren, mit deren Hilfe sich biblische Ereignisse wissenschaftlich beweisen ließen. Lange suchte Scheuchzer vergeblich nach „Überbleibseln“ von Menschen, die während der Sintflut umgekommen sein sollten. In einem Fossil aus dem Bodensee-raum vermeinte er schließlich, „das Skelett eines erwachsenen Menschen oder dessen früherer Struktur“ erkennen zu können. Das Problem: Es handelte sich um einen vorzeitlichen Riesensalamander.

Heutige Zeitgenossen mögen das belächeln. Aber tatsächlich schälten sich mit den Betrachtungen Scheuchzers nach Ansicht von Experten wie Michael Kempe erste Anfänge eines modernen Fortschrittsglaubens heraus. Mithilfe der Wissenschaft glaubte man demnach, den göttlichen Plan der Erdgeschichte entschlüsseln zu können. Aber Scheuchzer lieferte auch den Anstoß zu einem

ganz anderen Phänomen der Moderne: dem britischen Alpentourismus und der romantischen Verklärung der Bergwelt. „Die ästhetisierende Darstellung von Land und Volk in Friedrich Schillers Wilhelm Tell geht auf seinen Einfluss zurück“, hält Hanspeter Marti fest.

1702 veröffentlichte Scheuchzer die Beschreibung einer Alpenreise unter dem



Foto: Wikimedia Commons

Titel „Ouresiphoites Helveticus“ („Der Schweizer Berggänger“); mit seiner Zeitschrift „Seltsamer Naturgeschichten des Schweitzer-Lands wochentliche Erzählung“ ging er zwischen 1706 und 1708 den Schönheiten und Geheimnissen seiner Schweizer Heimat auf den Grund. Und 1712 erschien die „Nova Helvetiae tabula geographica“, die jahrelang Maßstäbe unter den Schweizer Landkarten setzte.

Zu diesem Zeitpunkt hatte Scheuchzer ein Netzwerk quer durch Europa aufgebaut. Seit 1704 war er Mitglied der Royal Society in London, zu seinen Förderern gehörten Gottfried Wilhelm Leibniz, Isaac Newton oder der russische Zar Peter der Große. Obwohl er in Nürnberg und Utrecht studiert hatte, blieb der Forscher später seiner Heimatstadt Zürich verbunden. Er wirkte unter anderem als „bescheidener Mathematikprofessor“ am Zürcher Carolinum. Lukrative Angebote, etwa als Leibarzt Peters des Großen ins Ausland zu gehen, lehnte er ab.

Stattdessen sammelte der Mitbegründer der Paläobotanik und Kristallografie weiter emsig Versteinerungen und Mineralien, legte das erste Physiklehrbuch in deutscher Sprache auf, fasste Wetterberichte ab und führte Höhenmessungen mit barometrischen Instrumenten durch. Am 23. Juni 1733 starb Scheuchzer in seiner Heimatstadt, wo er wenige Monate zuvor zum Physikprofessor und zugleich zum ersten Stadtarzt und Chorherrn aufgestiegen war.

Von seinen weitgespannten Interessen zeugen die Benennung des 3.456 Meter hohen Scheuchzerhorns in den Berner Alpen oder die nach ihm benannte Gattung „Scheuchzeria“ aus der Familie der Blumenbinsengewächse. Seinen Forscherdrang gab Johann Jakob Scheuchzer an seinen Sohn Johann Caspar weiter, der unter anderem als Japanologe reüssierte. ■

„JEDER VIERTE WIRD BERUFSUNFÄHIG.\*  
ICH WEISS, DASS ES DIESEN VIERTEN  
WIRKLICH GIBT.“

*Samuel Koch, Schauspieler*



## Die BU Protect Berufsunfähigkeitsversicherung

**#jedervierte** sein heißt finanziell: Das Einkommen fällt irgendwann weg, die Kosten bleiben. Setzen Sie auf finanzielle Sicherheit mit der Berufsunfähigkeitsversicherung der Bayerischen. Samuel Koch hatte vor seinem Unfall nicht vorgesorgt, legt die BU PROTECT aber jedem ans Herz. Denn er weiß auch: Das Leben geht weiter, als man denkt.

### Vorteile für VAA-Mitglieder

- günstigere Beiträge
- nur 3 Gesundheitsfragen

\* Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund 2014 / Laut Statistik muss jeder vierte(!) Arbeitnehmer aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig seinen Beruf aufgeben oder ganz aus dem Arbeitsleben ausscheiden.



Versichert nach dem Reinheitsgebot

Fordern Sie unverbindlich Ihr persönliches Angebot bei uns an:

VAA Assekuranz Agentur GmbH · Versicherungsmehrfachagentur für Mitglieder des VAA

Postanschrift: Postfach 2080, 50210 Frechen · Tel. +49 2234 9632850 · Fax +49 2234 9632855 · [info@vaa-assekuranz.de](mailto:info@vaa-assekuranz.de)

# Miträtseln und gewinnen!

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Juniausgabe: Xenia Kostrov, Einzelmitglied Landesgruppe Bayern, Lorraine Kanellakopoulos, Einzelmitglied Landesgruppe Nordrhein, und Dr. Manfred Ritter, Werksgruppe BASF Ludwigshafen. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. September 2022. Nach Ablauf der Frist wird die Lösung auf der VAA-Website eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus der Chemie. Die Lösung des Sudokurätsels wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail ([redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de)), Fax (+49 221 160016) oder Post an die VAA-Geschäftsstelle Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei Gewinner gezogen, die jeweils einen Wunschgutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

2				7				1
			3		9			
1	4						8	9
		7				2		
	1		4		2		6	
		4				1		
9	3						2	8
			5		8			
8				2				3

US-Tennisidol (Andre ...)	Verehrer, Anhänger Festkleidung	Handelsbrauch bayer.: still	Zahnfüllung	Ast, Stab	Geschwindigkeitsgrenze	Waldpflanzen	Abk.: Straße	Grundfarbe	Klangstufe	Pflanzen Samen				
		4		Gebiet niedrigen Luftdrucks			veraltet: Gefolge Grußwort in Italien							
Stadt in Texas (San ...)					franz. Präsident (Emmanuel ...)				Währung in Europa (Abk.)					
Meeresuntiefe	Autozubehör (Kurzwort)		Chansonsänger (Jacques ...; † 1978)	Insel bei Neapel Vogelbau			Kurzform von Dorothea							
					litauischer Frauenname		Pelztier	unmodern (engl.)	7					
Weinverschnitt	Tauchschiiff	amerik. Whiskey Bestenauslese			Vorn. der Autorin Danella († 2015)	Stadt in Baden-Württemberg	3							
		2		islam. Mystiker lat.: siehe da			Kfz-Z. Ebersberg	ugs.: dumm, töricht	Neigung	Okerzufluss aus dem Harz				
Eintrittskarte					Hauptmenge									
Teil der Briefannahmestelle	Jagdgesellschaft in Afrika		beständig	Abk.: Herausgeber	Insel Spaniens Schicksal			Stadt in Uttar Pradesh (Indien)		altes Reifendruckmaß				
							Raumfahrtbehörde der USA							
Verbrecher					Gehirnstrommessung	kurze Unterhose	Goldklumpen							
landwirtschaftl. Großbetrieb	Christbaum schmuck	Norddt. Rundfunk (Abk.)	Sitzmöbel Kaffeersorte					Überbleibsel	Kfz-Z. Kleve	spitze Metallstifte				
		5				Zierwiese	schwere Stürme männl. Ente							
Fernsehverbund			Internat. Olymp. Komitee (Abk.)	Nieder schlag Wortteil: groß			9		Fremdwortteil: halb	diplomat isches Schriftstück				
Vorn. der Sängerin Makeba († 2008)					Monatsname (Abk.)		einen Text erfassen							
ugs.: sauer, unleidig	Europäer	österr.: Sahne Tennis: Netzbball				Zeichen für Übersinnliches		Philosophie: Ich						
					bevor		Schweifstern		6					
italienisch: drei	8		Stadt in der Normandie			kurz für Litera		französisch: Insel						
Vulkan auf Sizilien					<b>Lösung:</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9



# Geburtstage im September und Oktober 2022



## im September

### 95 Jahre

Dr. Ferdinand Griess, Bergisch Gladbach

### 90 Jahre

Gerhard Raymann, Waghäusel  
Fritz K. Boetker, Sexau  
Dr. Gunther Fischer, Leipzig  
Lidy von Emden, Berlin  
Dr. Gerhard Franz, Marl  
Magnus Schwan, Idstein  
Wolfgang Dornack, Bitterfeld-Wolfen  
Wolfgang Klinger, Burgkirchen

### 85 Jahre

Werner Stein, Pforzheim  
Dr. Walter Herrmann, Ludwigshafen  
Dr. Klaus Alberti, Leverkusen  
Wolfram von Langenthal, Pulheim-Brauweiler  
Heinrich Luyken, Dormagen  
Dr. Herwig Olbrich, Oer-Erkenschwick  
Dr. Gottfried Reuter, Troisdorf  
Dr. Karl-Friedrich Gütlich, Frankfurt  
Friedhelm Finke, Leverkusen  
Dr. Wolfgang Grob, Haan  
Horst Kretzschmar, Kelkheim  
Dr. Wolffried Wenneis, Mannheim  
Gerhard Bommersheim, Liederbach  
Dipl.-Ing. Alfred Leineweber, Hürth  
Dr. Manfred Unger, Schlangenbad  
Dr. Rainer Muecke, Burgkirchen

### 80 Jahre

Hansjörg Baumann, Zwingenberg  
Karl-Heinz Bolwin, Bobenheim  
Dieter Tiedtke, Sandersdorf  
Manfred Höpfner, Leverkusen  
Dr. Michael Walkowiak, Leverkusen  
Michael Theus, Teningen  
Arthur Brunner, Ludwigshafen  
Matthias Abendroth, Bad Camberg  
Dr. Friedrich Bosslet, Schriesheim  
Werner Stuhmann, Haan

### 75 Jahre

Joachim Eggeling, Hamburg  
Dr. Achim Ansmann, Erkrath  
Rüdiger Lederle, Mannheim  
Dr. Hanswilhelm Bach, Pfungstadt  
Dr. Wolfram Kothe, Marl  
Dr. Gerd Arndt, Leverkusen  
Dr. Reinhard Doenges, Bad Soden  
Dr. Otto Girgsdies, Marburg  
Dr. Willi Teich, Witten  
Dr. Wolfgang Preuss, Monheim  
Dr. Holger Focke, Bruchköbel  
Dr. Thomas Kreuzer, Wiesbaden  
Dr. Rolf Leicht, Rodenbach  
Dr. Bernhard Seuring, Hofheim  
Peter Franke, Zerbst

## im Oktober

### 95 Jahre

Dr. Ernst Brodkorb, Neustadt an der Weinstraße

### 90 Jahre

Kurt Dobmeier, Ludwigshafen  
Dr. Joachim Gleisberg, Wehrheim  
Leo Schupmehl, Liederbach  
Heinz Girmes, Kaarst

### 85 Jahre

Dr. Klaus Pflieger, Wesseling  
Dr. Henning Krösche, Bad Dürkheim  
Dr. Manfred Ritter, Ludwigshafen  
Dr. Ulrich Geffarth, Marburg  
Manfred Täuber, Bobbau  
Dr. Michael Haussmann, Marl  
Peter Dethloff, Radebeul  
Horst Poetsch, Bad Dürrenberg  
Jürgen Bässler, Dortmund

### 80 Jahre

Dr. Wolfgang Seebach, Sinsheim  
Dr. Kristine Zibergs-Gottstein, Passau

Wolfgang Bissling, Duisburg  
Hans-Jürgen Kapschak, Recklinghausen  
Peter Reitsamer, Waldkraiburg  
Dr. Andreas Johnsen, Griesheim  
Dr. Wolfgang Rathscheck, Bad Soden  
Dr. Reiner Höpcke, Kleve  
Dr. Hans-Jörg Schaeffer, Frechen  
Lothar Tänzer, Refrath  
Gerda Schnell, Stolberg  
Dr. Wolfram Binder, Rodenbach  
Günter Cimienga, Herten  
Renate Berger, Dresden  
Dr. Manfred Leupold, Bergisch Gladbach  
Dipl.-Ing. Peter-Josef Macharey, Krefeld

### 75 Jahre

Dr. Karl-Heinz Feuerherd, Nishinomiya (Japan)  
Herbert Portl, Lorsch  
Dr. Hans-Günter Vogt, Dormagen  
Dr. Veit Buch, Bad Soden  
Dr. Winfried Schoberth, Bergisch Gladbach  
Anton Klopfer, Abensberg  
Günter Knoll, Kelkheim  
Dr. Günter Rauchschnalbe, Leverkusen  
Wolfgang Killig, Dresden  
Dr. Hermann Fußstetter, Burghausen

Fehlt Ihr Geburtstag, der einer Kollegin oder eines Kollegen? Dann melden Sie sich bitte bei uns. Der Grund für ein solches Problem: In unserer Mitgliederdatenbank wurde nicht immer das komplette Geburtsdatum erfasst, sondern in manchen Fällen nur das Geburtsjahr – das vor der Jahrtausendwende verwendete Mitgliedsdatenprogramm sah nur die Erfassung des Geburtsjahres vor. Wir freuen uns daher über jede Rückmeldung, damit wir Ihre Daten korrigieren und die Glückwünsche nachholen können!

## Leserbriefe

### Zum Lösungswort des Rätsels, VAA Magazin Juni 2022:

Das Lösungswort soll wohl KATALYSATOR lauten. Allerdings ergibt die korrekte Lösung des Rätsels KATALYSRTOR. Da ist den Rätselerstellern wohl ein Fehler unterlaufen. :-)

Dr. Bettina Munsch, Seligenstadt

**Anmerkung der Redaktion:** Vielen unseren aufmerksamen Leserinnen und Lesern ist aufgefallen, dass sich im Kreuzworträtsel der Juniarausgabe des VAA Magazins ein Fehler eingeschlichen hatte. Das Lösungswort lautete natürlich „KATALYSATOR“ und nicht „KATALYSRTOR“. Danke für die zahlreichen Hinweise. Wir haben den Fehler an die Rätselredaktion weitergeleitet.

## Antwort der Rätselredaktion:

Vielen Dank für Ihre E-Mail und an Ihre Leserinnen und Leser, die uns auf den Fehler in unserem Rätsel „Katalysator“ aufmerksam gemacht haben. Wir haben das Rätsel sofort überprüft und den Fehler in unserem Wortschatz korrigiert. Leider ist der Fehler bei der händischen Überarbeitung, welche die Qualität eines Rätsels verbessern soll, entstanden. Wir haben es bei dieser Überarbeitung also leider „verschlimmbessert“ – und dann trotz zweimaligen Probelösens nicht bemerkt. Entschuldigen Sie bitte vielmals diesen Fehler. Er soll nicht wieder vorkommen – obgleich überall da, wo Menschen arbeiten, Fehler entstehen können. Mit der nochmaligen Bitte um Entschuldigung und den besten Grüßen

Johannes Susen, Rätselredaktion

## Schreiben Sie uns!

VAA Magazin  
Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
Fax +49 221 160016  
[redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de)

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



## Wichtige Termine für 2022

- 07.09. – 08.09. VAA-Seminar „Grundschulung für Betriebsräte“, Mainz
- 13.09. Sitzung der VAA-Kommission Führung, digital
- 13.09. Sitzung der VAA-Kommission Hochschularbeit, digital
- 16.09. – 17.09. VAA-Sprecherausschusskonferenz, Essen
- 20.09. FKI-Seminar „Abfindungen effizient gestalten“, digital
- 27.09. FKI-Seminar „Mitwirkungsrechte von Sprecherausschüssen“, digital
- 20.10. – 21.10. FKI-Seminar „Hartes Verhandeln – Stufen eins und zwei“, Köln
- 04.11. VAA-Jahreskonferenz, Düsseldorf

Angesichts einer zurzeit wieder unsicheren Pandemielage finden viele Sitzungen und Seminare weiterhin digital statt. Einige Veranstaltungen werden jedoch im Präsenzformat durchgeführt. Aktuelle Informationen zu den Terminen sowie den konkreten Formaten finden sich unter [www.vaa.de](http://www.vaa.de), auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter [mein.vaa.de](http://mein.vaa.de) und auf der Website des Führungskräfte Instituts (FKI) unter [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Vorschau Ausgabe Oktober 2022

- **Verband:**  
Konferenz der Sprecherausschüsse
- **Branche:**  
Interview mit Topmanager
- **Vermischtes:**  
Celluloid statt Elfenbein

## Impressum

**Verlag:** Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V., Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. +49 221 160010, Fax +49 221 160016, [info@vaa.de](mailto:info@vaa.de), [www.vaa.de](http://www.vaa.de). Der Bezug des VAA Magazins ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

**Chefredaktion:** Timur Slapke.

**Redaktion:** Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner (Bildredaktion); ULA Nachrichten: Klaus Bernhard Hofmann, Wencke Jasper, Ludger Ramme, Michael Schweizer.

**Schlussredaktion und Korrektorat:** Timur Slapke.

**Redaktionsbeirat:** Stephan Gilow, Dr. Birgit Schwab.

**Anzeigen:** Ursula Statz-Kriegel, [redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de) (VAA); Rohat Akarcay, [r.akarcay@koellen.de](mailto:r.akarcay@koellen.de) (Köllen Druck+Verlag). Es gilt die Anzeigenpreisliste vom Dezember 2021.

**Druckauflage:** 25.000 (1/22); **Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich.

**Gestaltung und Layout:** Ina Brocksieper.

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

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

Im VAA Magazin werden nach Möglichkeit gendersensible Formulierungen verwendet. Aus Gründen der Lesbarkeit kommt manchmal auch das generische Maskulinum zum Einsatz. Damit sind grundsätzlich alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten gemeint.





Foto: pressmaster - Adobe Stock

## SPRECHERAUSSCHUSSARBEIT ERFOLGREICH GESTALTEN

16. – 17. September 2022 in Essen

Anmeldung  
[www.fki-online.de](http://www.fki-online.de)

### Themen

Erfolgreiche Verhandlungsstrategien

Arbeitsrecht/Mitwirkungsrechte bei Umstrukturierungen

Strategien für die Zusammenarbeit von Sprecherausschuss und Betriebsrat

Zahlen, Daten, Fakten zu den Sprecherausschüssen

Workshops/Erfahrungsaustausch

**Die Teilnahmegebühr beträgt 545 Euro** zuzüglich 19 Prozent Umsatzsteuer.

Anmeldung und Information: [gabriele.hochsattel@vaa.de](mailto:gabriele.hochsattel@vaa.de)

*In Führung gehen!*

Kooperationspartner





# ALLE NEWS IN EINER APP



IMMER AUF DEM LAUFENDEN  
BLEIBEN – ALLE NEUIGKEITEN  
RUND UM DEN VAA IN EINER APP!

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

