

# VAA Magazin

Interessenvertretung · Juristischer Service · Publikationen · Bildung · Netzwerk



## Elektromobilität: Aufgeladen

Pensionseintritt:  
Abgemeldet?

Work-Life-Balance:  
Angesagt



**Echter BU-Schutz für Schüler und Studenten!**

**ALTE LEIPZIGER**  
ZUKUNFT BEGINNT HEUTE.

Stiftung Warentest **SEHR GUT (1,0)**  
Finanztest **1**  
Im Test: 52 Berufsunfähigkeitsversicherungen  
Ausgabe 07/2011

**Exklusive Sonderkonditionen für VAA-Mitglieder!**

**Ausgezeichnet abgesichert.  
Mit dem Berufsunfähigkeitsschutz  
der ALTE LEIPZIGER.**

Erstklassiger Schutz zum Top-Preis: Für VAA-Mitglieder zu besonders günstigen Konditionen!

Fordern Sie unverbindlich Ihr persönliches Angebot bei uns an:

VAA Assekuranz Agentur GmbH · Versicherungsmehrfachagentur für Mitglieder des VAA

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

# Speicher voll?

In dieser Ausgabe des VAA Magazins möchte ich Ihnen zwei Themen besonders ans Herz legen: Das Spezial zur Elektromobilität und die Studie des Zentrums für Sozialforschung in Halle zum Employee Branding. Beides interessant – so weit, so gut.

Es geht aber um mehr. Es besteht ein innerer Zusammenhang. Führungskräfte werden knapp. Öl wird knapp. Wenn etwas knapp wird, wird es teuer. Das sieht man: Führungsnachwuchskräfte haben inzwischen gute oder sogar sehr gute Chancen, am Arbeitsmarkt hohe Gehälter zu erzielen. Der Benzinpreis erklimmt pünktlich zu Ostern die Marke von 1,70 Euro.

Jenseits dieser Marktreaktionen tauchen auf einer tieferen Ebene aber noch weiter gehende Zusammenhänge auf. Soweit man Preise lediglich als Anzeiger knapper Ressourcen und damit als Hilfsmittel zur Güterallokation begreift, wird gar nicht ersichtlich, dass dieses Marktverständnis zwar von der jederzeitigen Knappheit der Güter, zugleich aber von einer prinzipiellen Unerschöpflichkeit der Ressourcen ausgeht. Was knapp ist, ist vorübergehend knapp. Nur solange, bis neu produziert wurde.

Das ist mit jungen Führungskräften aber grundsätzlich anders, die sind und bleiben knapp. Und es wird immer deutlicher, dass auch eine Industrie, die so sehr auf fossile Brennstoffe fixiert ist wie die Autoindustrie, ohne grundlegende Umorientierung an ihr Ende stößt.

Umorientierung und Wertewandel, das verbindet beide Themen auf verblüffende Weise. Die Jungen pfeifen, etwas zugespitzt, auf den Dienstwagen: Sie wollen Familie, Kinder und Karriere unter einen Hut bekommen. Zum Teufel mit dem „heiligen Blechle“. Mobilität sieht anders aus! Karriere auch, denn sie schlägt sich bestenfalls im Dienstwagenbesitz nieder, findet aber nicht darin oder damit statt. Mobilität heißt, wie ein Fisch im Wasser von der Limousine zum Zug, im Van vom Flughafen zum Hotel und auf der Pritsche des SUV an den Strand, zurück mit Bus und Boot und unterwegs beim Zwischenstopp kurz in den City-Hopper, um dann mit dem Pedelec übers Firmengelände zur U-Bahnstation zu flitzen. Jegliche Festlegung auf ein Verkehrsmittel macht immobil. Nur wer zu viel Ballast mit sich herumschleppt, braucht einen Kofferraum. Dem Normalmensch genügt der Koffer.

Mobilität verliert in Zeiten virtueller Allgegenwart das Flair der Weltläufigkeit. Wer reist, ist zu verschnarcht, um sich im Netz zu bewegen. Wer sich bewegt, bewegt nichts. Alltagssprache verrät viel: Es kommt nicht von ungefähr, dass die Leute meiner Generation häufig die Redewendung benutzt haben: Ich habe im Urlaub so richtig aufgetankt. Ja, wir sind die Babyboomer und die Dienstwagenfahrer. Heute kommen die Urlauber zurück und erzählen, dass sie ihre Akkus aufgeladen haben. Da redet bereits die spärlicher werdende Generation Golf, die weiß: Eine Tankfüllung reicht nicht lange – aufladen, immer wieder aufladen, das muss sein. Und bald, so meine Vermutung, kommen die Leute aus dem Urlaub zurück und erzählen: Ich habe dafür gesorgt, dass meine Speicher wieder so richtig voll sind.

Glauben Sie es mir. Jede Zeit bringt ihre Metaphern hervor. Deshalb meine Leseempfehlung: das Spezial. Die Titelfrage bringt den Stand der gesellschaftlichen Selbstverständigung mit der Frage auf den Punkt: Tankst du noch, oder lädst Du schon?



Dr. Thomas Fischer



Foto: VAA



Cover-Foto: Andrea Lehmkuhl – Fotolia

## SPEZIAL

---

- 06 **Elektromobilität**  
Tankst du noch, oder lädst du schon?

## VAA

---

- 12 **Anträge zur Delegiertentagung 2012**  
Energieversorgung sichern, Betriebsrenten schützen
- 16 **Employee Branding**  
Berufsanfänger: Wertewandel findet statt
- 18 **Vorstellung der zsh-Studie**  
„Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen!“

## ARBEITSLEBEN HEUTE

---

- 22 **Demografie und Work-Life-Balance**  
Selbstverständnis der Führungskräfte verändern

## REISEN

---

- 25 **VAA-Pensionärsreise 2012**  
Trier – Geschichte und Kultur erleben

## ULA NACHRICHTEN AUS DER POLITIK

---

- 29 **Management**  
Aufsichtsrat: Unabhängig bis unbeteiligt
- 32 **Arbeitsrecht**  
Whistleblowing: Mehr Rechtssicherheit
- 33 **Altersvorsorge**  
Ungebremster Regulierungseifer

## RECHT

---

- 38 **Interview mit Ilga Möllenbrink**  
Gefahrenquelle Zeugnis

## EUROPA

---

- 40 **Internationaler Kongress „Active Ageing Strategies“**  
Umsetzung gemeinsam gestalten

## 55PLUS

---

- 42 **Interview mit Otto Quadbeck**  
Wenn der Schreibtisch plötzlich leer ist

## VERMISCHTES

---

- 44 **Rätsel**
- 45 **ChemieGeschichte(n)**
- 46 **Glückwünsche/Impressum/Vorschau**
- 47 **Leserbriefe/Termine**



Das große Nichts: Wer Abgeschiedenheit inmitten grandioser Natur sucht, ist auf dem bolivianischen Salar de Uyuni an der richtigen Adresse. Die bis zu 30 Meter dicke Kruste des größten Salzsees der Erde kann sogar von Autos befahren werden. Darunter sollen enorme Vorkommen an Lithium schlummern. Bolivien, eines der ärmsten Länder Lateinamerikas, hofft auf satte Gewinne durch den Verkauf und die Veredelung des vielseitig einsetzbaren Leichtmetalls. Welche Folgen das für die Umwelt hat, bleibt vorerst offen. Foto: Wikipedia/Lion Hirth

ELEKTROMOBILITÄT

# Tankst du noch, oder lädst du schon?

CO<sub>2</sub>-Emissionen verringern, Abhängigkeit von Öl vermindern, intelligentes Mobilitätsverhalten fördern und die Lebensqualität in Städten steigern: Mit kaum einer anderen Technologie werden so große Hoffnungen und Ziele verbunden wie mit der Elektromobilität. Eine Million Elektroautos sollen bis 2020 auf Deutschlands Straßen fahren; Deutschland zum Leitanbieter und Leitmarkt für Elektromobilität entwickelt werden. Doch wie realistisch ist dieses Vorhaben? Welche Herausforderungen müssen bewältigt werden? Und wie kann die Gesellschaft auf dem Weg dorthin mitgenommen werden?

*Von Stephanie Alt*



Kräftiger Tritt aufs Gaspedal, der Wagen prescht sanft nach vorne – flüsterleise. Lautlos gleitet der PKW über den Asphalt, beschleunigt reibungs- und schaltungslos. Wäre nicht die Geschwindigkeitsanzeige – man würde das hohe Tempo überhaupt nicht bemerken. Auf dem Testparcours der elektromobilia-Messe in Köln kommt dieser Fahrspaß klar zur Geltung. Im lauten und abrupten Stadtverkehr wäre das Erlebnis vielleicht nicht so deutlich. Der neue *Renault Fluence Z. E.* (Zero Emission) ist die weltweit erste serienmäßige Stufenhecklimousine mit reinem Elektroantrieb. Seit Februar kann man das Stromauto auch in Deutschland kaufen. Er kostet so viel wie ein typischer Mittelklassewagen.

### Ambitionierte Ziele

Fahrzeuge mit reinem Elektroantrieb oder Plug-in-Hybrid (siehe Hinweisbox auf Seite 9) sind heute durchschnittlich 10.000 – 20.000 Euro teurer als vergleichbare PKW, weiß Professor Dr. Martin Wietschel vom Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI. Er leitet dort das Geschäftsfeld Energiewirtschaft, Competence Center Energiepolitik und Energiesysteme. Unter seiner Leitung wurde Ende letzten Jahres eine Broschüre zu den gesellschaftlichen Herausforderungen der Elektromobilität veröffentlicht. Darin setzen sich Forscher intensiv mit Fragen zur Zukunft der Elektromobilität auseinander. Die Ziele der Bundesregierung hält Wietschel für „erreichbar, aber durchaus ambitioniert“. Die Elektromobilität sei jedoch alternativlos. Wenn das Zwei-Grad-Ziel der Vereinten Nationen zur Klimaerwärmung noch erreicht werden sollte, müssten bis 2050 die spezifischen CO<sub>2</sub>-Emissionen von PKW auf 20 bis 30 Gramm pro Kilometer gesenkt werden. Dies sei mit benzin- und dieselbetriebenen PKW technisch nicht erreichbar: „Aus rein klimapolitischen Überlegungen heraus muss das Thema Elektromobilität ein Erfolg werden.“

Die Bundesregierung hat Elektromobilität zu einem der zentralen Zukunftsfelder





Die Integration von Elektroautos in Carsharing-Angebote ist wirtschaftlich und ökologisch sinnvoll: Die Fahrzeuge werden häufig genutzt und haben somit ein gutes Fahrprofil für den Einsatz von Elektrofahrzeugen. Foto: Daimler AG

erklärt. Deutschland soll hier Leitmarkt und Leitanbieter werden. Das Regierungsprogramm Elektromobilität konkretisiert die im Nationalen Entwicklungsplan aufgestellten Ziele. Demnach sollen bis 2020 mindestens eine Million und bis 2030 mindestens sechs Millionen Elektroautos über deutsche Straßen rollen. Dies fördert die Bundesregierung mit knapp zwei Milliarden Euro. Auch die deutsche Wirtschaft will in den kommenden Jahren kräftig investieren: bis zu 17 Milliarden Euro. Gebündelt werden die Aktivitäten in der Nationalen Plattform Elektromobilität (NPE). Das von der Bundesregierung einberufene Gremium von Vertretern aus Industrie, Wissenschaft, Politik, Gewerkschaften und Gesellschaft soll die Rahmenbedingungen schaffen, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

## Elektro = Öko?

Um den realen ökologischen Nutzen elektrifizierter Fahrzeuge zu erfassen, ist es laut Martin Wietschel vom Fraunhofer ISI entscheidend, alle entlang des Fahrzeuglebenszyklus entstehenden Umweltwirkungen vom Rohstoffabbau über Herstellung und Nut-

zung bis hin zur Verwertung und Entsorgung zu untersuchen. Oft sei nicht bekannt, dass Elektrofahrzeuge in der Herstellung deutlich energieintensiver seien, in der Regel verbunden mit mehr Treibhausgasemissionen: „Diesen ökologischen Rucksack müssen Elektrofahrzeuge erst einmal wieder hereinfahren.“ Das schlimmste aus ökologischer und ökonomischer Sicht sei, wenn man ein Elektrofahrzeug herumstehen lasse: „Ein Elektrofahrzeug muss gefahren werden, auch weil die Anschaffungskosten deutlich höher sind als bei herkömmlichen PKW, während die Betriebskosten niedriger sind.“ Eine positive Treibhausgasbilanz könne bei Elektroautos nur dann erreicht werden, wenn der Strom aus CO<sub>2</sub>-armen oder erneuerbaren Energiequellen stamme. Im Umweltschutz können Elektroautos deutlich zur Verringerung lokaler Emissionen beitragen. Insbesondere in Innenstädten und Ballungsräumen können sie Schadstoffe, Feinstaub und Lärm reduzieren und so die Lebensqualität steigern.

Die häufig geäußerte Forderung, im Individualverkehr in Großstädten PKW mit Verbrennungsmotoren durch Elektroautos zu ersetzen, ist jedoch aus Sicht des

Fraunhofer ISI wenig geeignet. Andere Verkehrsprobleme wie Staus oder Parkplatzknappheit würden so nicht gelöst. Außerdem sei ein Aufbau öffentlicher Ladeinfrastruktur in Großstädten sehr teuer und müsste mit erheblichen öffentlichen Mitteln subventioniert werden. In Großstädten seien neue Fahrzeugtypen wie elektromobile Kleinstfahrzeuge und Pedelecs, Fahrräder mit kleinem Elektroantrieb, sowie neue Mobilitätskonzepte deswegen wichtiger. Den vielleicht interessantesten Absatzmarkt für Elektrofahrzeuge bilden momentan die gewerblichen Nutzer. Der innerstädtische Lieferverkehr trägt zu einer hohen Umweltbelastung bei, was durch Elektrofahrzeuge bedeutend gemindert werden könnte. Für eine breite Aufnahme von Elektrofahrzeugen durch Unternehmen sind laut Wietschel jedoch unterstützende Rahmenbedingungen notwendig, um diesen Markt „gezielt zu stimulieren“. Zu denken sei hier beispielsweise an erweiterte Lieferzeitfenster, die Freigabe von Busspuren oder die Verfügbarkeit zusätzlicher Parkplätze für Elektro-Lieferfahrzeuge. „Für Paketdienstleister und Zusteller können so attraktive Anreize geschaffen werden.“



## Was sind Elektrofahrzeuge?

Elektrofahrzeuge sind ganz oder teilweise elektrisch angetriebene Fahrzeuge des Individualverkehrs. Der Übergang zwischen elektrischen und nichtelektrischen Fahrzeugen ist fließend und eine scharfe Abgrenzung nur schwer möglich. Ein eindeutiges Elektrofahrzeug ist das reine Batteriefahrzeug, das über eine Batterie als Speicher verfügt und von einem Elektromotor bewegt wird. Konventionelle PKW mit Benzin- oder Dieselmotoren sind keine Elektrofahrzeuge, denn obwohl sie über eine Batterie verfügen, wird diese nicht zum Antrieb des Fahrzeuges verwendet.

Ein Hybridfahrzeug kann mit einer relativ großen Batterie ausgestattet, aber ohne Anschlussmöglichkeit an das Stromnetz ausgelegt sein. Je nach Beitrag der Batterie zur Fahrleistung werden diese Autos in Micro-, Mild- und Full-Hybrid unterschied-

den und dienen im Wesentlichen der Effizienzsteigerung. Bei gleicher Batteriegröße und gleichem Antriebssystem entscheidet im Zweifelsfall nur das Vorhandensein eines entsprechenden Steckers zum Aufladen der Batterie am Stromnetz (Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge). Auch Brennstoffzellenfahrzeuge werden nicht immer zu den Elektrofahrzeugen gezählt, obwohl sie rein elektrisch angetrieben werden. Allerdings verfügen sie zumeist nur über eine kleine Batterie, unter anderem zur Rückgewinnung der Bremsenergie, die nicht zum Antrieb verwendet wird. Sie nutzen als Energieträger Wasserstoff, der erst im Fahrzeug in Strom umgewandelt wird.

*Quelle: Gesellschaftspolitische Herausforderungen der Elektromobilität, Fraunhofer ISI (2011).*



*Professor Dr. Martin Wietschel vom Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI leitet dort das Geschäftsfeld Energiewirtschaft, Competence Center Energiepolitik und Energiesysteme. Foto: privat*



*Dr. Henrik Hahn ist Geschäftsführer der Evonik Litarion GmbH. Foto: Evonik*



*Sven Augustin vom Automotive Industry Team bei Evonik Industries. Foto: Evonik*



*Foto: Evonik*

interessant ist, die regelmäßig 30 bis 50 Kilometer zur Arbeit pendeln. Diese Fahrten können bereits heute problemlos mit reinen Batteriefahrzeugen bewältigt werden.

tungen der Nutzer hinsichtlich der eingeschränkten Reichweite und des Einsatzbereiches von Elektroautos vollständig abdecken und bei entsprechenden Fahrprofilen trotzdem hohe elektrische Fahranteile erlauben.

## Batterie ist der Schlüssel zum Erfolg

Die Batterie ist aufgrund ihres hohen Anteils an den Fahrzeugkosten und ihres bedeutenden Einflusses auf die Reichweite die Schlüsseltechnologie für den Erfolg der Elektromobilität. Laut Fraunhofer ISI ist momentan die Lithium-Ionen-Batterie im Vergleich zu anderen verfügbaren Batteriearten das Optimum für Elektrofahrzeuge. Wietschel betont jedoch, dass es hier noch einige Herausforderungen zu lösen gelte. Um eine hohe Marktdurchdringung zu ermöglichen, müssten die Kosten ungefähr um einen Faktor drei auf 200 bis 300 Euro pro Kilowattstunde gesenkt werden. Außerdem müsse die Lebensdauer der Batterie von sieben auf mehr als zehn Jahre erhöht, Sicherheitsfragestellungen bei Fahrzeugunfällen gelöst und die Energiedichte optimiert werden.

Außerdem sinnvoll ist laut Wietschel die Integration von Elektroautos in Carsharing-Angebote und den öffentlichen Nahverkehr. Die Fahrzeuge würden häufig genutzt und hätten somit ein gutes Fahrprofil für den Einsatz von Elektroautos. „Da wird sich in den nächsten Jahren sicher einiges bewegen.“

## Für Pendler interessant

Im Privatkundenbereich hat das Fraunhofer ISI ermittelt, dass der Kauf eines Elektroautos vor allem für Vollzeitbeschäftigte aus Städten mit unter 100.000 Einwohnern

Laut Kraftfahrt-Bundesamt lag der Bestand an Elektroautos zum 1. Januar 2012 bei insgesamt 52.183, davon 4.541 reine Elektro- und 47.642 Hybrid-Fahrzeuge. Ihr Anteil am gesamten PKW-Bestand beträgt damit nur 0,12 Prozent. Bei den Neuzulassungen im vergangenen Jahr lag der Anteil der Elektrofahrzeuge bei insgesamt 0,47 Prozent, wobei auch hier deutlich mehr Hybrid-Autos als rein elektrische PKW zugelassen wurden. Martin Wietschel bestätigt diesen Trend. Reine Batteriefahrzeuge könnten gewisse Nischen abdecken, interessanter wären in den nächsten Jahren jedoch die Plug-in-Hybride. „Die sind relativ charmant, weil man die teure Komponente der Batterie kleiner gestalten kann.“ Außerdem würden sie die Befürch-

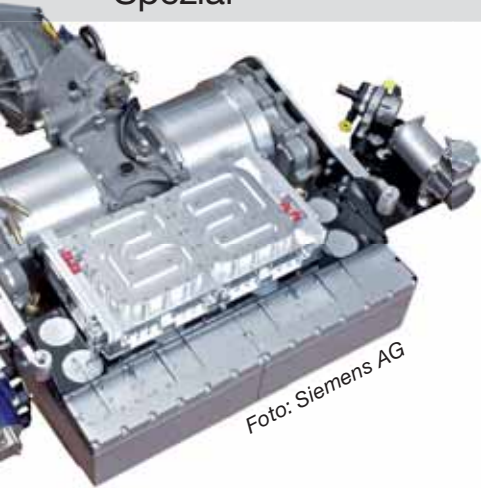


Foto: Siemens AG

Weltweit kristallisiert sich gerade heraus, welche Spezialisten überhaupt in der Lage sind, Batterien zu bauen, welche die hohen Anforderungen für alternative Antriebskonzepte erfüllen können. Einer der größten integrierten Standorte für Lithium-Ionen-Batterietechnologie ist Kamenz bei Dresden – dort kümmern sich insgesamt mehr als 500 Mitarbeiter bei der Evonik Litarion GmbH (100 % Evonik), bei der Li-Tec Battery – einem Gemeinschaftsunternehmen der Evonik Industries AG (50,1 %) und der Daimler AG (49,9 %) – sowie bei der Deutsche Accumotive (90 % Daimler, 10 % Evonik) um die Produktion. Damit wird die Wertschöpfungskette von Batteriekomponenten über Batteriezellen bis hin zu Batteriesystemen abgedeckt. Im Rahmen einer strategischen Allianz machen Evonik und Daimler hier innovative Lithium-Ionen-Batterien alltags-tauglich. Der aktuelle Fokus gilt der Ausstattung der neuen Generation des Autos *smart for two electric drive*.

### Kopf-an-Kopf-Rennen

Ein Kernstück der Batterie ist der keramische Hochleistungsseparator SEPARION®, der hauchdünn und extrem hitzebeständig ist. Die von Evonik am Standort Marl entwickelte keramikbeschichtete Membran trennt Anode und Kathode zuverlässig voneinander und verhindert somit den inneren Kurzschluss. Der Separator hält Temperaturen von mehreren hundert Grad Celsius stand. Das macht einen großen Unterschied zu anderen Lithium-Ionen-Speichern auf dem Markt aus.

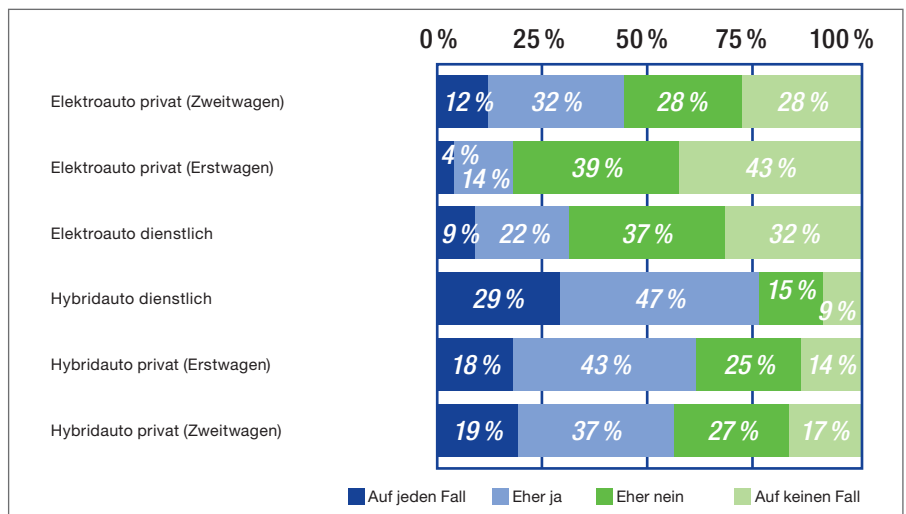
Der noch junge Markt für autotaugliche Lithium-Ionen-Batterien könnte im nächsten Jahrzehnt auf ein Umsatzvolumen von mehr als 20 Milliarden Euro wachsen. Dr. Henrik Hahn, Geschäftsführer der Evonik Litarion GmbH, ist sich sicher, dass man große Chancen hat, ein Technologiefeld mit zu besetzen. „Wir gehören sicherlich in Europa zu den Technologieführern.“ In einigen Bereichen habe man „etwas länger intelligent beobachtet“, aber der Zug sei weder abgefahren noch sei man untätig gewesen. „Wir sind wahrlich nicht abgehängt vom asiatischen Wettbewerb.“

Evonik hat insgesamt rund 150 Millionen Euro an Investitionen am Standort Kamenz mobilisiert. Momentan befindet sich der Standort weiter im Wandel – neben der laufenden Vorserienproduktion von Lithium-Ionen-Zellen wird derzeit die Serienproduktion hochgefahren. Gelassen sieht Hahn der Entwicklung der nächsten Generationen von Batterietechnologien entgegen. Man habe in Kamenz schon einiges dafür getan, der Wettbewerb müsse und könne hier aber noch einiges leisten. Die Erwartungen an künftige Batterietechnologien will er nicht zu hoch stecken: „Da geht es bislang noch um die Anfänge der Grundlagenforschung.“ In den nächsten 20 bis 30 Jahren sei die Lithium-Ionen-Technologie sicherlich die entscheidende Anwendung für Elektromobilität.

Im Zuge der Lithium-Ionen-Batterieentwicklung sei man in der Lage, das Gewicht einer Antriebsbatterie auf ein akzeptables Maß zu reduzieren, ergänzt Sven Augustin, Automotive Industry Team bei Evonik Industries. Zukünftig könne man Karosserie und Chassis noch weiter auf Leichtbau trimmen. Speziell für Elektrofahrzeuge sind komplett neue Fahrzeugarchitekturen denkbar. Ein Beispiel hierfür ist der Evonik Elise-E Elektro-Sportwagen. Er vereint Leichtbauteile mit Spezialchemie von Evonik und Autotechnologie von Lotus. Durch den Einsatz von Sandwich-Composites mit Strukturschaum und Kohlenstofffasern ist die Karosserie um 60 bis 70 Prozent leichter als ein vergleichbares Stahlkonstrukt. Die Seitenscheiben sind aus 50 Prozent leichterem Kunststoffglas. Augustin betont: „Sie müssen das richtige Material an der richtigen Stelle einsetzen.“ Die Technologien seien vorhanden. Die Kunst bestehe nun darin, in die Serienproduktion zu gehen. „Leichtbau ist kein Selbstzweck, sondern verfolgt konkrete Ziele. Jedes Kilogramm weniger erhöht die Reichweite des Elektrofahrzeugs.“

### Intelligentes Laden

Ob über Kabel, kabellos oder per Batterie-wechsel, fest steht: Alle praktisch relevanten Lademöglichkeiten beanspruchen mehr Zeit als das Tanken heute. Es ist daher sinnvoll,



Können Sie sich auf Basis des heutigen Entwicklungsstands und der möglichen Weiterentwicklungen vorstellen, innerhalb der nächsten fünf Jahre ein Elektro- oder ein Hybrid-Auto zu kaufen oder als Dienstwagen zu nutzen? Quelle: Manager Monitor

Elektroautos dort zu laden, wo sie längere Zeit stehen. Martin Wietschel geht davon aus, dass der überwiegende Teil der Ladung im privaten oder halb-öffentlichen beziehungsweise zugangsbeschränkten Raum kabelgebunden stattfinden wird. So könnten beispielsweise auf Firmenparkplätzen, in Parkhäusern oder bei Sportstätten relativ problemlos Lademöglichkeiten geschaffen werden.

Eine nicht-repräsentative Kurzumfrage unter VAA-Mitgliedern zeigt, dass die meisten Unternehmen solche Lademöglichkeiten für Elektrofahrzeuge noch nicht anbieten. Eine Ausnahme ist Roche Diagnostics in Penzberg. Hier haben Mitarbeiter und Kunden bereits seit Mitte 2011 die Möglichkeit, ihr Elektroauto auf dem Firmenparkplatz kostenlos aufzuladen. Evonik Industries am Standort Industriepark Wolfgang plant die Einrichtung einer Ladestation für dienstlich genutzte Elektroautos und -fahräder innerhalb des Standortes.

Entscheidend ist, dass Elektrofahrzeuge intelligent in den Alltag der Kunden eingebunden werden. Beispielsweise könnte der Fahrer eines Elektroautos die Batterie als mobilen Speicher einsetzen und damit die verbleibende Energie der Batterie zu Spitzenlastzeiten in den Haushalt zurückspeisen und seine Haushaltsgeräte versorgen. So werden Elektrofahrzeuge ein wichtiger Bestandteil in „Smart Grids“ – einem intelligenten Stromnetz. Die Beladung kann zudem gezielt in Niederstromzeitphasen verlagert werden, um weitere wirtschaftliche Möglichkeiten zu nutzen. Eine Photovoltaikanlage auf dem Dach könnte dazu genutzt werden, die Batterie günstig aufzuladen.



Strom statt Diesel: Kontinuierlich nimmt UPS in Deutschland mehr ausschließlich elektrobetriebene Paketfahrzeuge in Betrieb. Foto: UPS

Damit Elektroautos in der Gesellschaft auf größere Akzeptanz stoßen, sind laut Wietschel mehr Informationen und Testmöglichkeiten erforderlich. Weiterhin bedürfe es intelligenter Konzepte, um auch mit Elektro-PKW eine Mobilität auf angenehme und flexible Weise sicherzustellen. Er rät zu einer realistischen Betrachtung: „Wir brauchen die Elektromobilität mit-

tel- und langfristig, aber wir werden noch einige Jahre benötigen, um uns in diese Richtung zu bewegen.“ Henrik Hahn schätzt die Pläne der Bundesregierung zur Elektromobilität als plausibel ein: „Natürlich braucht man ein bisschen Phantasie, wenn man sich die derzeitigen Zulassungsstatistiken anschaut. Aber ich glaube, wir sind auf einem guten Weg.“

## Wird es Engpässe bei Rohstoffen geben?

Die Änderungen beim Umstieg auf Elektromobilität betreffen in erster Linie den Antrieb durch eine Batterie mit Elektromotor. Vergleicht man die von der Europäischen Union als kritisch identifizierten Metalle mit denen, die zusätzlich für die Elektromobilität benötigt werden, ist zu erkennen, dass zukünftig vor allem die Versorgung mit Kobalt, Platingruppenmetallen und Seltenen Erden schwierig werden könnte. Prognosen

des weltweiten Bedarfs, der geopolitischen Verteilung und der Recyclingfähigkeit von Lithium und Kupfer zeigen, dass eine globale Verknappung zwar nicht zu befürchten ist, gleichwohl aber die Preise durch die stark steigende globale Nachfrage und die Konzentration auf wenige Lieferländer bis 2030 merklich steigen könnten. Quantitative Aussagen können laut Fraunhofer ISI jedoch kaum getroffen werden, nicht zuletzt

wegen des hohen spekulativen Anteils der Rohstoffpreise. Recyclingverfahren, Urban Mining und die Entwicklung von Substituten sowie einer Rohstoffstrategie sind in diesem Zusammenhang wichtige Zukunftsthemen.

Quelle: Gesellschaftspolitische Herausforderungen der Elektromobilität, Fraunhofer ISI (2011).

ANTRÄGE ZUR DELEGIERTENTAGUNG 2012

# Energieversorgung sichern, Betriebsrenten schützen

Die Sicherheit der Energieversorgung, der Schutz des deutschen Betriebsrentensystems und der verantwortungsvolle Umgang mit der Regulierung der Lebensarbeitszeit: Über diese und andere Themen werden die Delegierten des VAA auf ihrer Tagung am 5. Mai in Bonn beraten.

Durch den Atomausstiegsbeschluss im letzten Jahr stehen Industrie und Verbraucher vor großen Herausforderungen. Als Rückgrat der deutschen Wirtschaft sind gerade die Unternehmen der Industrie auf eine durchgängig garantierte Energie- und Stromversorgung zu kalkulierbaren Preisen angewiesen. In fiskal- und währungspolitisch instabilen Zeiten würde eine lückenhafte oder unzureichend durchdachte Energiegewende die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie zusätzlich belasten.

Auf ihrer diesjährigen Tagung werden die VAA-Delegierten die Haltung des Verbandes zur Energiepolitik und ihre Forderungen an die Politik diskutieren. Der VAA tritt für eine Energiepolitik ein, die nicht nur ehrgeizige Ziele, sondern auch konkrete Maßnahmen sowie einen realistischen Zeitplan zur Erweiterung und Modernisierung der Stromnetze enthält. Die politischen Entscheidungsträger sind gefordert, die nötigen Rahmenbedingungen für den Aufbau einer ressourcenschonenden Versorgungsinfrastruktur zu schaffen.

Mit den politischen Rahmenbedingungen auf europäischer Ebene wird sich das Plenum der Delegiertentagung im Hinblick auf die Rentenpolitik der europäischen Kommission beschäftigen. Der VAA hat bereits im Jahr 2011 mit einem Beschluss der Delegiertentagung auf die Gefährdung deutscher Firmenpensionskassen durch Gesetzgebungsvorschläge der EU-Kommission hingewiesen. Das im Februar 2012 veröffentlichte Weißbuch „Eine Agenda für angemessene, sichere

und nachhaltige Pensionen und Renten“ lässt in der Frage der Mindestanforderungen an die Eigenmittel von Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung jedoch kein Einlenken erkennen.



Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit wird eines der Themen sein, das die VAA-Delegierten auf ihrer diesjährigen Tagung diskutieren. Foto: Fotolia – endostock

Die beabsichtigte Übertragung der Solvency-II-Standards auf Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung droht diese Versorgungseinrichtungen massiv zu verteuern. Die Folgen könnten drastische Beitragserhöhungen für die Trägerunternehmen und Leistungskürzungen für die begünstigten Arbeitnehmer sein. Auch eine Schließung bestehender Versorgungseinrichtungen für neue Arbeitnehmer ist zu befürchten. Mit dem aus demografischen Gründen dringend erforderlichen Ausbau der betrieblichen Al-

tersversorgung wäre diese Entwicklung nicht vereinbar. Das höchste Verbandsgrünium des VAA wird deshalb einen Antrag beraten, der von der Bundesregierung Unterstützung gegen die Pläne der Europäischen Kommission einfordert.

Mit erheblichen Auswirkungen auf das deutsche Rentensystem ist auch der Beschluss der Großen Koalition aus dem Jahr 2007 verbunden, das gesetzliche Renteneintrittsalter sukzessive auf 67 Jahre anzuheben. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist erforderlich, um die Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme angesichts der gestiegenen und weiterhin steigenden Lebenserwartung dauerhaft zu gewährleisten. Zugleich müssen mit Blick auf die demografische Entwicklung alle vorhandenen Beschäftigungspotenziale ausgeschöpft werden, um einen systematischen Fachkräftemangel zu vermeiden. Auch hierfür ist eine längere Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer unverzichtbar. Allerdings bleibt die Verlängerung der Lebensarbeitszeit nur vertretbar, wenn sich der positive Trend bei der Erwerbsbeteiligung Älterer fortsetzt.

Daher beabsichtigt der VAA-Vorstand, die Delegierten in Bonn um Zustimmung zu einem Antrag zur Rente mit 67 zu bitten. Darin sollen die politischen Parteien aufgefordert werden, die Notwendigkeit einer längeren Lebensarbeitszeit grundsätzlich zu unterstützen und zugleich die Beschäftigungsfähigkeit und die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer durch geeignete politische Rahmenbedingungen zu fördern.



Foto: Thommy Weiss/Pixelio

# Bleibt der Energie- und Klimafonds eine Luftbuchung?

Die Energiewende. Was für ein Kraftakt! Ihn zu stemmen gehört zur hohen Kunst der Politik. Die hohe Kunst der Politik hat derzeit ein Lieblingsinstrument. Hieß es früher „Wer nichts mehr weiß, macht einen Kreis“, heißt es heute „Wer nichts mehr hat, baut einen Fonds.“ Bei der Energiewende nicht weniger als beim Euro gilt: Der Zukunft fröhlich zugewandt, ein Fonds hier und einer da.

Der im Bereich der Energiewende so hoffnungsfroh ins Leben gerufene Fonds heißt korrekt „Sondervermögen: Energie und Klimafonds“. Was soll er alles tun? Er soll vor allem das Geld, das durch den Verkauf von Emissionshandelszertifikaten hereinkommt, gleich in umweltschonende Energieversorgung und Klimaschutz umlenken. Energieeffizienz, erneuerbare Energien, Energiespeicher- und Netztechnologien, energetische Gebäudesanierung, nationaler Klimaschutz und Entwicklung der Elektromobilität, all das steht auf dem Aufgabenzettel. Im Kern ein einfacher Ansatz: Bevor das Geld im allgemeinen Haushalt verschwindet, soll es gleich in Förderprogramme zum Zwecke der Finanzierung der Energiewende gesteckt werden.

Irritierend nur, dass aus dem Emissionshandel weniger reinkommt als geplant. Die Preise der Zertifikate steigen nicht in die erwarteten Höhen. Im Juni 2011 kalkuliert die Regierung mit einem Preis von 17 Euro je CO<sub>2</sub>-Zertifikat. Die im Jahr 2012 tatsächlich erzielten Preise liegen bei 6 bis 9 Euro. Da fehlt mehr als die Hälfte. Also muss doch der Steuerzahler ran, könnte man meinen. Das wird in Zukunft wohl so sein. Im Jahr 2011 hat der Fonds



allerdings, trotz der weit hinter Plan liegenden Einnahmen von 75 Millionen Euro, sogar Rücklagen bilden können. Nämlich stolze 29 Millionen Euro.

Das ist womöglich der bedenklichere Teil der Nachricht: Obwohl die zuständigen Ministerien aus dem Fonds 300 Millionen Euro hätten abrufen können, sind nur 46 Millionen verausgabt worden. Insbesondere die Einzelpläne zum Mittelabfluss lesen sich wie das Protokoll der ganz dringenden Absicht, ganz unverzüglich, ohne jegliche Säumnis, ja mit unwiderstehlicher Macht und überschäumendem Drang, doch tatsächlich in die Puschen kommen zu wollen.

Von 40 Millionen für Forschungs- und Entwicklungsausgaben im Bereich der Erneuerbaren Energien sind sage und schreibe 2,6 Millionen abgeflossen. Noch krasser: Von 28 Millionen für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zur Energieeffizienz waren es gerade einmal 215.000

Euro. Bei der klimaschonenden Mobilität ganz ähnlich: 20 Millionen hätten zur Verfügung gestanden, 379.000 wurden gebraucht.

Das sind Zahlen des Zögerns, des Zauderns und das Zanks – und der kommt uns am Ende viel teurer zu stehen als beherztes, konzentriertes und vor allem koordiniertes Agieren. Das sollte der Fonds doch sicherstellen: kein Haushaltswust, keine Ressortegoismen. Im derzeitigen Zustand wirkt das ganze Konstrukt allerdings eher wie eine Luftbuchung. Die energieintensive Industrie muss es einerseits freuen, dass die Strompreise durch das geringe Zertifikatspreisniveau vorerst niedrig bleiben. Andererseits ist der Fonds aber just genau auch die Stelle, die ab 2013 Zuschüsse bis zu 500 Millionen jährlich an stromintensive Unternehmen zum Ausgleich von emissionshandelsbedingten Strompreiserhöhungen zahlen soll.

Also gibt es ein im Sinne des Wortes verkehrtes, nämlich perverses Interesse der stromintensiven Industrie daran, dass der Fonds nicht floppt. Kommt es zum Flopp, ergeht es den deutschen Energiepolitikern wie einst dem etwas einfältigen Kaiser, als er sich von Mephisto einblasen ließ, wie man mit einem Schneeballsystem aus ungedeckten Wechseln den Staatshaushalt saniert.

Spottete doch Mephisto: „Wie sich Verdienst und Glück verketteten, das fällt den Toren niemals ein; wenn sie den Stein der Weisen hätten, der Weise mangelte dem Stein.“

FÜHRUNGSKRÄFTEVERBAND FORUM F3

# Mitgliederwerbung lohnt sich

Seit 2009 bietet der Führungskräfteverband Forum F3 branchenübergreifende Kontakte und Dienstleistungen für Führungskräfte außerhalb der chemischen Industrie an. VAA-Mitglieder erhalten für die Werbung neuer F3-Mitglieder eine Cash-Prämie.



## Die drei wichtigsten Werbeargumente für eine Mitgliedschaft im Führungskräfteverband Forum F3

- Zugang zum größten FührungskräfteNetzwerk Deutschlands mit 50.000 Mitgliedern. Exklusives Leistungspaket mit maßgeschneiderten Seminaren, Vortragsveranstaltungen und Podiumsdiskussionen zu Themen aus Wirtschaft, Karriere, Politik, Recht und Kultur.
- Qualifizierter juristischer Service (Beratung, gerichtliche Vertretung) auf VAA-Niveau durch erfahrene Arbeitsrechtler in allen Berufsbelangen. Die Forum-F3-Juristen beraten auch vorbeugend, bevor ein Problem auftritt oder ein Rechtsstreit ansteht (im Mitgliedsbeitrag enthalten).
- Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte in Deutschland. Interessenvertretung in der Arbeits-, Steuer-, Sozial- und Bildungspolitik gegenüber Regierung und Parlament sowohl in Berlin als auch in Brüssel.

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

Foto: VAA



Gerhard  
Kronisch

„Der VAA hat die Gründung dieses jungen Führungskräfteverbandes aktiv begleitet und gefördert. Stärken Sie das FührungskräfteNetzwerk in Deutschland. Empfehlen Sie Forum F3 weiter!“

*Gerhard Kronisch ist Hauptgeschäftsführer des VAA*

## Cash-Prämie

Für jedes für Forum F3 geworbene Mitglied erhalten VAA-Mitglieder einen halben Jahresbeitrag als Cash-Prämie (bei Vollmitgliedern 96 Euro; bei Berufseinsteigern 48 Euro). Zusätzlich wird unter allen Werbern eine exklusive Sprachreise im Wert von rund 2.400 Euro verlost (befristet bis zum 30.06.2012).

Das Beitrittsformular und alle Informationen zur Mitgliederwerbung sind unter [www.forum-f3.de/mitglied-werden](http://www.forum-f3.de/mitglied-werden) abrufbar. Die ULA Nachrichten dieser Magazin-Ausgabe enthalten auf Seite 35 zudem eine Kopiervorlage des Beitrittsformulars.

Bei Fragen erreichbar:  
Forum-F3-Geschäftsführer Ilhan Akkus  
E-Mail: [akkus@forum-f3.de](mailto:akkus@forum-f3.de)  
Telefon: 0221 1600-190

## Veranstaltungs-Tipp

Forum-F3-Salon: "Führung macht den Unterschied – wie Sie durch effektive Führung das Potenzial Ihrer Mitarbeiter zur Entfaltung bringen." Die Termine mit Jörg Rumpf (Vice President Leadership Transformation der Haygroup GmbH):

■ 15. Mai, 18:00 Uhr in Köln (VAA/ Forum-F3-Geschäftsstelle in der Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln)

■ 19. Juni, 18:00 Uhr in Frankfurt (Bristol Hotel, Ludwigstraße 15, 60327 Frankfurt am Main)

## VAA-BEWERBUNGSHECK

# Erweiterung des Serviceangebots

Seit 2011 bietet der VAA in Kooperation mit der Diplom-Pädagogin und Psychologin Monika Puls-Rademacher den VAA-Bewerbungscheck an. Aufgrund der großen Nachfrage ergänzt der Verband dieses Serviceangebot ab sofort um ein neues Modul: den Premium-Check.

Eine Bewerbung soll die Tür zum Vorstellungsgespräch öffnen. Deshalb ist es wichtig zu wissen, wie die Bewerbung auf Entscheidungsträger wirkt. Die Erfahrung zeigt, dass viele Bewerbungsmappen Fehler enthalten, die häufig auf den ersten Blick nicht sichtbar sind.

Der VAA bietet seinen Mitgliedern eine individuelle und vertrauliche Beratung durch die Diplom-Pädagogin und Psychologin Monika Puls-Rademacher. Sie ist verantwortlich für die Personalentwicklung einer Konzerngesellschaft und berät Vorgesetzte und Mitarbeiter in allen Fragen der Potenzialanalyse und Personalentwicklung. Als erfahrener Personalprofi weiß Puls-Rademacher, worauf Personalentscheider Wert legen.

Seit der VAA den Bewerbungscheck zu exklusiven Konditionen anbietet, haben bereits zahlreiche VAA-Mitglieder dieses Angebot genutzt. Aufgrund der großen Nachfrage ergänzt der Verband den Bewerbungscheck ab sofort um ein neues Modul: den Premium-Check.

Der Premiumcheck beinhaltet dieselben Leistungen wie der Standard-Check, bietet jedoch zusätzlich eine individuelle Beratung im Hinblick auf die ausgeschriebene Stelle mit weiterführenden Verbesserungsvorschlägen.

Bei einem Bewerbungscheck sollten immer die Stellenanzeige (bei einer Initiativbewerbung bitte eine Beschreibung der gewünschten Aufgaben/Stelle), das An-

schreiben, Lebenslauf sowie das Bewerbungsfoto beigelegt sein.

Erster Kontakt über:  
VAA-Geschäftsstelle Köln  
info@vaa.de  
Tel. 0221 160010



Monika Puls-Rademacher. Foto: VAA

## Der Standard-Check (für VAA-Mitglieder 39 Euro)

Mit dem Standard-Check können Bewerber Optimierungsmöglichkeiten in ihrer Bewerbung rechtzeitig erkennen und nutzen.

Der Standard-Check umfasst die Überprüfung folgender Punkte:

- Gesamterscheinungsbild der Bewerbung
- Struktur und Aussagefähigkeit des Anschreibens
- Stil und Formulierung
- Foto
- Gliederung, Übersichtlichkeit und Aussagefähigkeit des Lebenslaufes

Monika Puls-Rademacher gibt in einem zirka 15-minütigen Telefonat ein konstruktives Feedback zu den Bewerbungsunterlagen.

## Der Premium-Check (für VAA-Mitglieder 129 Euro)

Eine auf die Stellenanforderungen zugeschnittene Bewerbung bringt die eigenen Kompetenzen treffsicher ins Spiel:

- Ist das Kompetenzprofil optimal auf die Stellenanforderungen abgepasst?
- Sind die Stärken und Erfahrungen entsprechend den Anforderungen des Unternehmens wirksam hervorgehoben?
- Kommen die Berufsvorstellungen und die Motivation passend zur Geltung?

Monika Puls-Rademacher gibt in einem ausführlichen Telefonat Ratschläge zur Werbewirksamkeit der Bewerbung sowie gezielte Tipps zu Verbesserungen, insbesondere unter Berücksichtigung der ausgeschriebenen Stelle und den Vorstellungen des Bewerbers.



EMPLOYEE BRANDING

# Berufsanfänger: Wertewandel findet statt

In den letzten Jahren hat in der Generation der heutigen Studenten und Absolventen ein Wertewandel stattgefunden. Dies belegt eine vom VAA initiierte und gemeinsam mit dem Zentrum für Sozialforschung Halle (zsh) erstellte Studie zum Employee Branding. Das Resultat: Auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance kommt es an. Im Vergleich zu gestandenen Führungskräften haben sich beim Führungskräftenachwuchs die Prioritäten für ein gelungenes Arbeitsleben deutlich verschoben. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Flexibilität und Selbstbestimmung.

Unter dem Schlagwort „Türen öffnen sich – Aspekte der Arbeitgeberwahl“ hat das Zentrum für Sozialforschung Halle (zsh) wissenschaftlich untersucht, was Berufseinsteiger bewegt und welche Kriterien ihnen bei der Wahl ihrer potenziellen beziehungsweise aktuellen Arbeitgeber besonders wichtig sind. Dabei haben die an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg angesiedelten Sozialwissenschaftler über 600 Studenten und Absolventen im VAA befragt. Schwerpunkte der Untersuchung waren Fragen nach dem idealen Ar-

beitsplatz, dem optimalen Start ins Berufsleben, den Entwicklungsperspektiven im Unternehmen, den Konditionen des Arbeitsvertrages, verschiedenen Standortfaktoren sowie den Lebensprioritäten der jungen Arbeitnehmergeneration.

Das Ergebnis der Studie ist durchaus überraschend, vergleicht man es mit den Vorstellungen der älteren Arbeitnehmergenerationen. Denn zu den wichtigsten Kriterien bei der Arbeitsplatzsuche gehören für Berufsanfänger nicht etwa das Einkommen

oder das Image eines Unternehmens, sondern vielmehr die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, ein angenehmes Arbeitsklima sowie die Perspektive beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten. Demnach zeichnet sich eine deutliche Abkehr von materiellen Argumenten wie Vergütung oder Dienstwagen ab – ehemalige Statussymbole werden von Erwartungen familiärer Unterstützung durch den Arbeitgeber abgelöst. Der zsh-Untersuchung zufolge sticht die Trumpfkarte einer optimalen Vernetzung von Wohn-, Lebens- und Arbeitssituation weit mehr.



Bei der Arbeitsplatzsuche rücken für Berufsanfänger Kriterien wie die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, ein angenehmes Arbeitsklima sowie die Perspektive beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten in den Vordergrund. Foto: BASF

## Recruiting: Kinderbetreuung als Köder

Mittlerweile beginnen die Unternehmen, sich den Vorstellungen ihres Fach- und Führungskräftenachwuchses allmählich anzupassen. Auch große Konzerne, die sich nicht über einen Bewerbermangel beklagen können, wissen um die Bedeutung des stattfindenden Wertewandels für die unternehmensinterne Demografie. Daher rücken Möglichkeiten zur Kinderbetreuung oder eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung beim Thema Employee beziehungsweise Employer Branding immer mehr in den Vordergrund und dienen als wichtige Recruitinginstrumente. Bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) lässt sich zunehmend ein Kooperationsansatz beobachten: KMU schließen sich an ihren Standorten zusammen und bündeln ihre Kompetenzen, um jungen Mitarbeitern ein familiengerechtes Arbeitsleben zu ermöglichen. Gemeinsam werden Betreuungsmöglichkeiten organisiert und eingerichtet.

So ist zum Beispiel am Chemiestandort Bitterfeld-Wolfen ein Servicebüro für Unternehmen und Arbeitnehmer eingerichtet worden, das Maßnahmen zur Kinderbetreuung koordiniert und Unterstützung beim Umgang mit Behörden und Dienstleistern am Standort gewährt. Gleiches gilt im Übrigen für Wohnungssuche, Gesundheitsprophylaxe oder Freizeitgestaltung. Auch hier bietet das Servicebüro – ein gemeinsam mit den in Bitterfeld-Wolfen und Leuna ansässigen Betrieben, der kommunalen Verwaltung sowie dem zsh konzipiertes Modellprojekt – Hilfe an. Auf diese Weise wird die Attraktivität dieser Standorte gesteigert, die nach dem Ende der DDR teilweise komplett abgewickelt und dramatischen Restrukturierungen unterzogen wurden. Neue Lösungen werden direkt in der betrieblichen Praxis erprobt und Entwicklungsressourcen der Chemiestandorte genutzt. Insbesondere am Verbundvorhaben beteiligt sind dabei KMU, die aus eigener Kraft kaum die nötigen Maßnahmen

zum Aufbau einer modernen, familienfreundlichen Arbeits- und Lebensinfrastruktur beisteuern können. Wohnsituation, Verkehrsanbindung und Kinderbetreuung werden immer mehr zu knallharten Standortfaktoren im Wettbewerb der Arbeitgeber um den Führungskräftenachwuchs.

## Arbeitsverhältnis 2.0: flexibel, Vollzeit, unbefristet

Für die Teilnehmer der zsh-Studie steht Familienfreundlichkeit an der Spitze der Erwartungen an die Arbeitgeber. Kriterien wie die Möglichkeit der eigenen Arbeitsorganisation, Teamarbeit und ein breitgefächertes Tätigkeitsfeld stehen ebenfalls im Fokus. Bei der Frage nach der idealen Arbeitszeitorganisation spricht sich die Mehrheit der Befragten für flexible Arbeitszeiten bei einer unbefristeten Vollzeitbeschäftigung aus, allerdings möglichst ohne Wochenendarbeit. Neben einer ausgeglichenen Work-Life-Balance legen die VAA-Studenten und -Absolventen bei der Unternehmenswahl viel Wert auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Image, Größe und Bekanntheitsgrad des Arbeitgebers spielen dagegen eine untergeordnete Rolle.

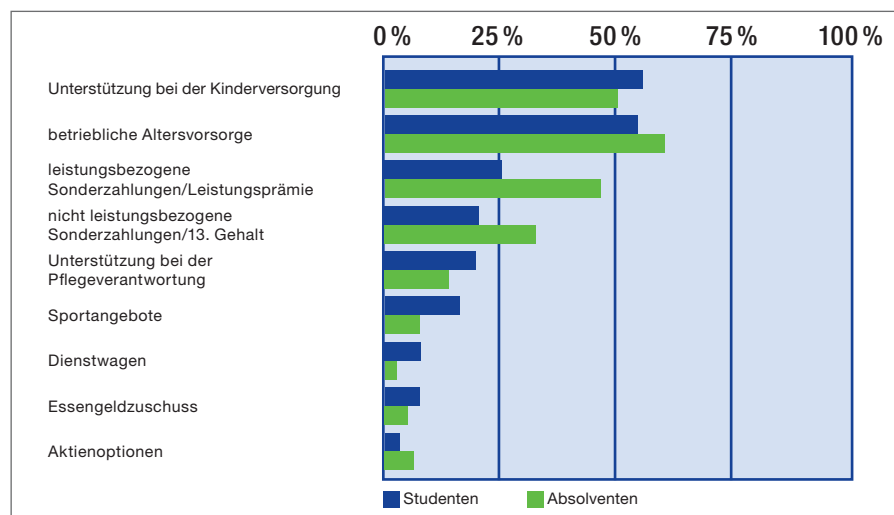
Es ist offensichtlich, dass sich bei jungen Akademikern nicht allein das Verhältnis zur Arbeit, sondern auch die Lebensprioritäten verändert haben. So bewertet die Mehrzahl der Studienteilnehmer die Aspekte Familie und Freunde sowie Gesundheit als besonders wichtig im Leben. Erst an dritter Stelle – und

mit deutlichem Abstand – stehen Erfolg und Karriere, gefolgt von Freizeit und Erholung sowie Selbstverwirklichung.

## Demografie: Gute Ausgangslage für Berufsanfänger

Häufig bringen junge Menschen ihren eigenen, bereits gefestigten Wertekanon in die Unternehmen ein. Im Umkehrschluss setzen sie bei ihren künftigen Arbeitgebern die Einhaltung ethischer Mindeststandards voraus. Dabei sind sie in einer guten Verhandlungsposition, da die demografische Entwicklung ihnen in die Hände spielt. So belegt beispielsweise die Studie der europäischen Chemie-Sozialpartner von 2011, dass in den kommenden Jahrzehnten der demografische Wandel in der chemischen Industrie besonders durchschlagen wird (zum freien Download unter [www.demographicsinchemistry.eu](http://www.demographicsinchemistry.eu)).

Der Wertewandel bedeutet allerdings nicht, dass Berufsanfängern materielle Leistungen nicht mehr wichtig sind. Vielmehr wird ein angemessenes und leistungsorientiertes Einkommen vorausgesetzt. Absolventen sind sich der im Vergleich zu anderen Industriezweigen überdurchschnittlichen Verdienstmöglichkeiten bewusst. Eine Tatsache bleibt jedoch, dass andere Aspekte viel stärker in den Vordergrund rücken als bisher. Für die Unternehmen bedeutet dies: Um neue Mitarbeiter gewinnen und an die Unternehmen binden zu können, müssen die Bedingungen für die Work-Life-Balance verbessert beziehungsweise geschaffen werden.



Quelle: zsh

## VORSTELLUNG DER ZSH-STUDIE

# „Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen!“

Bei der Arbeitgeberwahl orientiert sich der Führungskräftenachwuchs vor allem an weichen Faktoren: An vorderster Stelle steht die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere. Das ist eines der zentralen Ergebnisse der vom VAA initiierten Studie zu Employee Branding und zugleich der Hauptpunkt der erstmaligen Präsentation der Studie gegenüber der Öffentlichkeit. In Potsdam diskutierten auf Einladung des Brandenburger Arbeitsministeriums Personalleiter von zahlreichen Firmen der chemischen Industrie in Ostdeutschland mit Staatssekretär Prof. Dr. Wolfgang Schröder und Dr. Thomas Fischer, 1. Vorsitzender des VAA, über die Schlussfolgerungen, die Politik und Wirtschaft aus der Befragung von über 600 Studenten und Absolventen ziehen können.

Das Potenzial der Erwerbspersonen werde in Brandenburg nach aktuellen Prognosen im Zeitraum bis zum Jahr 2030 um rund 30 Prozent schrumpfen, verdeutlichte Schröder die Dramatik des demografischen Wandels auf dem Arbeitsmarkt. Es gelte daher, den regionalen Arbeitsmarkt zu stärken. Die Unternehmen stünden vor gewaltigen Herausforderungen. Allein könnten sie allerdings „an der Nahtstelle des Zyklus des Überflusses zum Zyklus des Personalmangels“ nicht bestehen.

Es bedürfe einer Reform der Unternehmensstrukturen, der öffentlichen Infrastruktur von Kinderbetreuungseinrichtungen, Bildungsangeboten und des Gesundheitswesens und einer neuen Kooperationsstruktur zwischen Unternehmen und Politik, fasste Schröder zusammen. Dabei betonte er, dass das erkennbare Bedürfnis nach dem unbefristeten Normalarbeitsverhältnis als Voraussetzung der Innovationsfähigkeit unbedingt ernst genommen werden müsse. Für nicht unbedenklich hält er in einer modernen, offenen Gesellschaft die erkennbare schwindende Bereitschaft zur Mobilität. „Das könnten auch Anzeichen einer saturierten Gesellschaft sein“, so Schröder.

In zahlreichen Beiträgen der Personalleiter wurde deutlich: Selbst bei gegebener Umzugsbereitschaft der gesuchten Führungskräfte können diese immer öfter dennoch nicht angestellt werden, weil der ebenfalls berufstätige Partner vor allem in



Der VAA-Vorsitzende Dr. Thomas Fischer und Staatssekretär Prof. Dr. Wolfgang Schröder (im Bild rechts) stellen bei einer Pressekonferenz in Potsdam gemeinsam mit den Sozialwissenschaftlerinnen des Zentrums für Sozialforschung Halle die Ergebnisse der Studie zu Employee Branding vor. Foto: Arbeitsministerium Brandenburg

strukturschwächeren Gebieten keine adäquate Stelle findet. Plastisch schilderten dies Yvonne Baatz, Personalleiterin der Stickstoffwerke Piesteritz, ebenso wie die Personalchefin der Omnisal in Wittenberg Angela Schwarz.

Der VAA-Vorsitzende Dr. Thomas Fischer fasste seine Schlussfolgerungen zusammen: „Es hat ein Wertewandel stattgefunden, da hat sich etwas gedreht.“ Er gehöre zur Generation der Babyboomer, für die der Dienstwagen noch ein wichtiges Statussymbol und Incentive war. Heute stünden dagegen die Betreuungsangebote für Kinder im Vordergrund.

Bettina Wiener und Christina Buchwald vom Zentrum für Sozialforschung in Halle bestärkten als Autorinnen der Studie: „Uns hat es sehr überrascht, wie eindeutig sich das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch die gesamte Studie hinweg als ganz zentral herausgestellt hat. Selbst junge Studenten und Studentinnen, die weder Kinder haben noch in nächster Zeit bekommen, messen diesem Thema die größte Bedeutung bei.“

Personalleiterin Maria Görschel von Arevipharma berichtete, dass zwar das Thema Elternzeit in Vorstellungsgesprächen von den Bewerbern noch nicht zum Thema gemacht werde. Allerdings sei das Unternehmen inzwischen dazu übergegangen, proaktiv selbst mit Angeboten auf Frauen sowie Männer zuzugehen, um hochqualifizierte Kräfte nicht zu verlieren.

Als weiteres Ergebnis zeigte sich, dass die ganz überwiegende Mehrzahl der Absolventen entweder in ihrem Heimatbundesland oder im Umkreis des Studienstandorts ihre erste Beschäftigung sucht und aufnimmt. Deshalb sei es wichtig, bereits frühzeitig die Studenten für ein Unternehmen zu gewinnen. Dieser Befund deckte sich mit Trendbeobachtungen des Personalleiters von Berlin Chemie, Dr. Georg Rheinbay, und des Arbeitsdirektors der BASF Schwarzheide, Dr. Colin von Ettingshausen.

**Mehr auf PINKO.**

## STELLENABBAU BEI NYCOMED

# Barsbüttel auch betroffen

Infolge der Übernahme des Schweizer Arzneimittelherstellers Nycomed durch Takeda drohen weitere Stellenstreichungen. Nach dem Wegfall von rund 700 Arbeitsplätzen am Standort Konstanz wird nun der Standort Barsbüttel geschlossen. Der VAA unterstützt seine Mitglieder vor Ort weiterhin mit Informationsveranstaltungen und juristischer Beratung.

Der Stellenabbau nach der Übernahme von Nycomed durch das japanische Pharmaunternehmen Takeda geht weiter. Nach Schließung der Bereiche Forschung & Entwicklung sowie Vertrieb am Standort Konstanz sind bereits zahlreiche Arbeitsplätze weggefallen. Den Mitarbeitern wurden dabei Aufhebungsverträge angeboten, die neben einer Abfindung wahlweise den Wechsel in eine Transfergesellschaft, ein Outplacement oder die Zahlung von sechs Monatsgehältern vor-

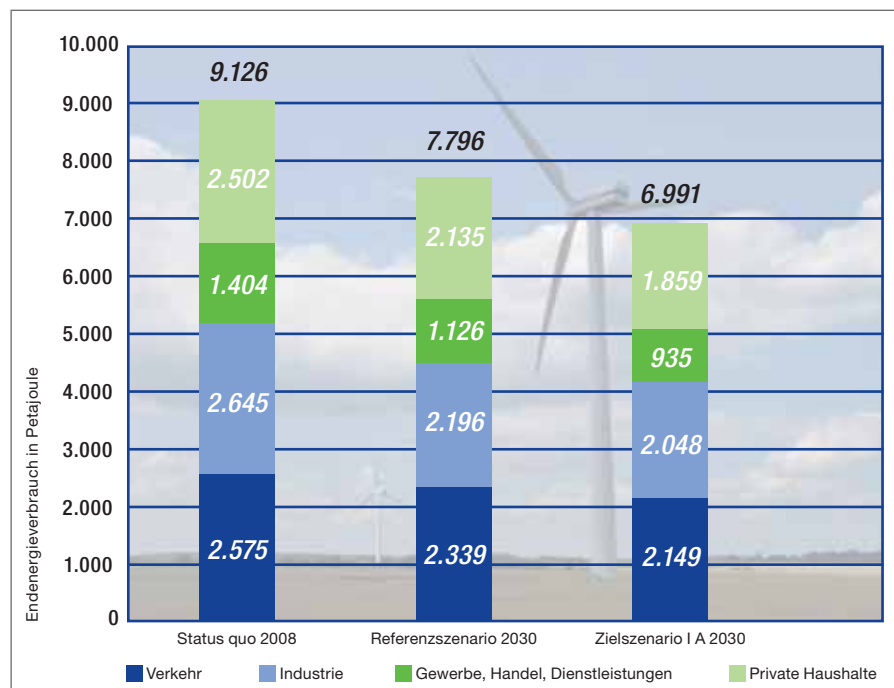
sehen. Nach den Trennungsgesprächen erhielten die betroffenen Mitarbeiter allerdings nur jeweils zwei Tage Zeit, sich für eine der Möglichkeiten zu entscheiden. VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch und VAA-Jurist Christian Lange informierten die VAA-Mitglieder vor Ort in mehreren Veranstaltungen mit zusammen weit über 200 Teilnehmern über die rechtlichen Rahmenbedingungen. Insgesamt haben die Juristen des VAA über 100 betroffene

Mitarbeiter in Einzelgesprächen beraten. Anfang März stellte zudem Joerg Lamberty, Kooperationspartner des VAA bei der Finanzplanung, im Rahmen eines Vortrages in Konstanz die Möglichkeiten zur Steueroptimierung von Abfindungszahlungen vor. Inzwischen wurde auch die Schließung des Nycomed-Standortes in Barsbüttel bei Hamburg angekündigt. Hier hat der VAA ebenfalls eine Informationsveranstaltung vor Ort durchgeführt.

## KLIMASCHUTZ IM ENERGIEKONZEPT

# Energieverbrauch müsste deutlich sinken

Im Rahmen ihres Energiekonzeptes hat die Bundesregierung von drei Forschungsinstituten verschiedene Energieszenarien für Deutschland berechnen lassen. Dabei wurden eine Referenzentwicklung und verschiedene Zielszenarien definiert. Als Referenz wird angenommen, man hätte auf die Energiewende verzichtet. Diese Ausgangslage wird auf das Jahr 2030 fortgeschrieben. Demgegenüber werden in den Zielszenarien Vorgaben und klimaschutzpolitische Maßnahmen berücksichtigt, die erforderlich sind, um die im Energiekonzept der Bundesregierung anvisierte Treibhausgasreduktion um mindestens 55 Prozent gegenüber 1990 zu erreichen. Die Ergebnisse der Studie zeigen: Sollen die Klimaschutzziele verwirklicht werden, müsste der Endenergiebedarfs bis 2030 deutlich sinken. Im Zielszenario sinkt der Endenergiebedarf in den Sektoren Industrie, Gewerbe, Handel, Dienstleistungen sowie in den privaten Haushalten jeweils deutlich stärker als im Verkehr.



Quelle: Prognos/EWI/GWS: Energieszenarien für ein Energiekonzept der Bundesregierung

## Wirtschaft in Zahlen

ARTIKELSERIE: BERUFE UND BERUFUNG

# Der Teamchef

In der chemischen Industrie gibt es viele spannende und unterschiedliche Berufsfelder. Genauso hat der VAA viele interessante Mitglieder. Wir stellen in jeder Ausgabe ein VAA-Mitglied und dessen Tätigkeitsfeld vor. Dieses Mal: Dr. Hans-Dieter Gerriets, 1. Betriebsleiter bei der Lanxess Deutschland GmbH.

Von Stephanie Alt

Er bringt Sachen gern auf den Punkt. Dabei spricht er klar und verständlich. Dr. Hans-Dieter Gerriets antwortet prägnant, unterhaltsam und anschaulich. Er gibt viele praktische Beispiele. Man kann sich sehr gut vorstellen, wie er seinen Betrieb leitet, durch die Produktion geht und mit seinen Mitarbeitern spricht.

Gerriets ist Betriebsleiter eines Produktionsbetriebes für Trimethylolpropan am Standort Uerdingen der Lanxess Deutschland GmbH. Der promovierte Chemiker führt diese Produktion seit neun Jahren als verantwortlicher Betriebsleiter. Angefangen hat er seine berufliche Karriere ebenfalls in diesem Betrieb. Vor 23 Jahren, damals noch bei Bayer und als 3. Betriebsleiter. Er war einer von sechs Berufsanfängern, die damals direkt in verschiedene Produktionsbetriebe eingestellt wurden. „Üblicherweise hat man in der Zentralen Forschung als Laborleiter angefangen und nach einigen Jahren hat die Produktion dann Leute abgezogen oder man wechselte in andere Bereiche des Konzerns.“ Nach drei Jahren „kochen“ während der Pro-

motion habe er die Lust an der reinen Grundlagenforschung jedoch etwas verloren und in seiner Bewerbung deshalb auch sein Interesse für die Produktion bekundet.

Ermuntert dazu hat ihn sein Doktorvater. Der entdeckte früh das Managementtalent seines Schützlings. Als er einen Ruf an die Universität Paderborn erhielt, folgte Gerriets ihm dorthin und organisierte mit zwei Kommilitonen den Neuaufbau des Lehrstuhls am Institut. Sein Diplom mit Vertiefung in Organischer Chemie hat Gerriets in Köln absolviert, seine Promotionsarbeit 1989 in Paderborn erfolgreich abgeschlossen. „Die Vorstellung, dass man irgendwann den Wirkstoff für ein tolles Medikament erfindet, hat sich bei mir schnell verflüchtigt“, erläutert der 52-Jährige.

## „Das funktioniert nicht, Jung“

Der Einstieg selbst sei dann „der Hammer“ gewesen: „Ich habe früher in kleinsten Kölbchen gearbeitet“, erzählt Gerriets. „Da war ich froh, wenn ich 0,05 Gramm Ausbeute hatte und jetzt hatte ich da sechs 20.000 Liter Reaktoren stehen.“ Ein „Quantensprung“ sei das gewesen. Sein chemisches Know-how von der Universität habe sehr gut auf den Betrieb gepasst, aber die großtechnische Produktion sei dann etwas ganz anderes gewesen. „Ich kam mit einem Strauß von akademischen Ideen und musste mir dann meist anhören: ‘Das funktioniert nicht, Jung’, haben wir schon alles probiert.“ Er habe ausdauernd sein müssen, um die eine oder andere Variante einer Idee doch noch testen und umsetzen zu können.

Bei mehreren Wechseln zwischen Produktion und Stab sowie zwischen den Stand-

orten Dormagen und Uerdingen übernahm Gerriets zunehmend Verantwortung, zunächst für einen Teilbetrieb, dann als 2. Betriebsleiter. Schließlich kam er für dreieinhalb Jahre in den Stab eines großen Geschäftsbereiches in die Bayer-Zentrale nach



Leverkusen. Dies sei eine besondere Erfahrung gewesen. Man trete eigentlich nie in Erscheinung, habe jedoch weitreichenden Überblick und Zugriff auf relevante Daten und einen enormen Wissensvorsprung. Er hat dann selbst den Wechsel zurück in die Produktion gefordert. Besonderen Wert hat er darauf gelegt, wieder nach Uerdingen zu kommen und nicht, wie eigentlich für ihn vorgesehen war, in Leverkusen zu bleiben. Da seine Frau die drei kleinen Kinder mehr oder weniger „alleine managen musste“, wollte er sie so gut wie möglich unterstützen



Dr. Hans-Dieter Gerriets. Foto: VAA

und Karriere und Familie vereinbaren. „Ich habe meinem Chef klipp und klar gesagt: lieber 2. Betriebsleiter in Uerdingen als 1. in Leverkusen.“ So habe er zwar drei Jahre länger auf den nächsten Karrieresprung warten müssen, aber die Familie sei wichtiger gewesen. Heute ist er verantwortlich für einen Betrieb mit rund 60 Mitarbeitern.

Als verantwortlicher Betriebsleiter übt Gerriets „die Hausherrenfunktion“ aus. So steht es im Stellenprofil. Dazu gehören die unterschiedlichsten Tätigkeiten: Koordinierung und Steuerung der Produktionsprozesse, Sicherstellung der Einhaltung regulativer Vorgaben, Auswahl und Weiterentwicklung der Mitarbeiter sowie Personalfüh-

fon aus dem Schlaf gerissen wird, muss man sich darauf einstellen, schnell die richtige Entscheidung zu treffen und auch in Krisensituationen ruhig Blut zu bewahren.“

Entscheidungsfreude und Kommunikationsfähigkeit zeigt Hans-Dieter Gerriets auch privat. Seit gut 15 Jahren leitet er als Volleyball-Schiedsrichter in der ersten Bundesliga im Winterhalbjahr mehrere Spiele pro Monat. Im letzten Jahr durfte er das Damen-Pokalfinale vor 10.000 Zuschauern pfeifen. 56 Jahre sei die Altersgrenze in der Bundesliga, danach möchte er sich um die Aus- und Weiterbildung von Volleyball-Schiedsrichtern kümmern. Er

Der Arbeitsbeginn ist sehr geregelt: „Ich bin so pünktlich, dass Sie danach die Uhr stellen können.“ Denn schließlich geht es Punkt acht Uhr morgens mit einer Teambesprechung los. Hingegen ist das Ende des Arbeitstages weniger fest. Bereitschaft ist üblich, wirklichen Feierabend gibt es nicht: „Man muss immer erreichbar sein.“ An der Spitze des Betriebes stehe fast immer ein Zweiergespann: Ingenieur und Chemiker. „Wenn das Doppel gut zusammenspielt, dann macht das Spaß und bringt den Betrieb weiter voran.“ Mit seinem Ingenieurspartner funktioniere dies wunderbar. „Er ist der Tüftler, ich bin der



*Trimethylolpropan wird zur Produktion von Lacken, Kunststoffen, Polyurethanen und Pigmenten eingesetzt sowie für die Herstellung von Schmierstoffen und Ölen. Foto: Lanxess*

rung, Verfahrensverbesserungen zur Optimierung der Produktion, Risikoanalysen und Kostencontrolling. Bei diesen vielen unterschiedlichen Tätigkeiten ist Organisationsfähigkeit unabdingbar: „Man muss delegieren können. Alleine ist es nicht zu schaffen.“ Genauso entscheidend sei deshalb auch Kommunikationsfähigkeit und kooperative Mitarbeiterführung. „Man sollte die Stärken der Mitarbeiter kennen, Talente sehen und sie entsprechend fördern.“ Außerdem müsse man mit Zahlen umgehen und betriebswirtschaftlich denken können. Entscheidungsfreude sei ebenfalls wichtig: „Wenn man nachts per Tele-

selbst spielt einmal wöchentlich auf Seniorenebene beim Duisburger Vorortverein Rumelner TV. „Alles andere machen die Knochen nicht mehr mit.“

### „Wie der Franzl' Beckenbauer“

Die Vielfältigkeit der Aufgaben macht für Hans-Dieter Gerriets den Reiz seiner Tätigkeit aus. Man könne selbstständig arbeiten und sei wenig fremdbestimmt. Er versteht sich als Teamcoach, das mache ihm am meisten Spaß: „Wie der Franzl' Beckenbauer, der seine Mannschaft zur Weltmeisterschaft führt.“

Präsentator.“ Gemeinsam hätten sie schon viel erreicht. So auch seinen bisher größten beruflichen Erfolg: Gerriets und sein Kollege haben in jahrelangen Gesprächen einen Kredit in Höhe von 18 Millionen Euro für den Bau einer eigenen Formalinproduktion durchgefochten. Dies hat außer der Kosteneinsparung für den Rohstoffbezug auch den Charme, dass bei der Formalinproduktion viel Energie entsteht, die in Form von Dampf genutzt werden kann. „Und wir sind einer der größten Dampfverbraucher hier am Standort.“ Sechs Jahre hat es gebraucht, von der ersten Idee bis zum Start der Produktion Ende letzten Jahres: „Das war das Highlight überhaupt!“

DEMOGRAFIE UND WORK-LIFE-BALANCE

# Selbstverständnis der Führungskräfte verändern

Angesichts der demografischen Entwicklung werden Unternehmen zunehmend mit der Möglichkeit horizontaler Karriereverläufe als Option der Mitarbeiterentwicklung konfrontiert. Wie es gelingen kann, deren bislang geringe Akzeptanz zu verbessern, erörtern Dr. Peter Braun, Vorsitzender des ULA-Arbeitskreises Führungsfragen, und Stephan Schmitz, Diplom-Theologe und Diplom-Kaufmann von der Unternehmensberatung Reiff & Schmitz.

**Braun:** Die Menschen in unserer Gesellschaft – und damit auch Mitarbeiterschaften – werden immer älter; Arbeitnehmer müssen länger arbeiten. Eine Auswirkung im Führungskräftebereich: Die mittleren und höheren Managementebenen sind in der Regel mit Älteren besetzt, die ihrerseits länger arbeiten. Dadurch besteht die Gefahr eines Karriere- oder Weiterentwicklungstaus für die Jüngeren, da in der Erwartung von Mitarbeitern, aber auch von Arbeitgebern und Vorgesetzten, Karrieren immer nur nach oben führen. Der Aufstieg nach oben wird als motivierend betrachtet – alles andere offensichtlich nicht.

**VAA Magazin:** Wie kommt man an dieser Stelle weiter?

**Braun:** Indem man Lücken schafft, Mitarbeiter auch einmal zur Seite treten und akzeptieren können, im höheren Alter weniger Verantwortung zu übernehmen. Dies müsste dann mit einem entsprechend niedrigeren Einkommen verbunden sein, was sich einfach nachvollziehen lässt, wenn jemand weniger arbeitet. Eine andere Überlegung kann jedoch sein, grundsätzlich eine Basisgehaltsentwicklung im Laufe eines Arbeitslebens anzusetzen, die einen Peak hat und in höherem Lebensalter wieder leicht zurückgeht. Viele HR-Experten meinen, dies sei unmöglich durchzusetzen.

**VAA Magazin:** Kann man dieser Auffassung entgegenwirken?

**Schmitz:** Die Wirklichkeit ist sehr vielfältig. Wie kommt es, dass die große Mehrheit der



*Dr. Peter Braun von der VAA-Werksgruppe Bayer CropScience ist Vorsitzender des ULA-Arbeitskreises Führungsfragen. Ziel des Arbeitskreises ist das Aufzeigen neuer Wege und Konzepte bei der Lösung von Management- und Führungsproblemen. Foto: privat*

Führungskräfte nicht bereit ist, aus freien Stücken einen Schritt zur Seite zu machen? Ein Hauptgrund liegt in den informellen, moralischen Normen, die in modernen Unternehmen gelten. Es ist schwierig, solche informellen Normen dingfest zu machen, da sie nirgendwo niedergeschrieben sind. Dennoch werden sie von einer Gemeinschaft meist fraglos anerkannt, sie prägen die Kultur. Offensichtlich gehört es zur Managementkultur in größeren Unternehmen, dass es „normal“, also die Norm ist, auf- und nicht abzustei-gen oder zur Seite zu treten.

**VAA Magazin:** Diese Normen scheinen aber doch etwas irrational zu sein.

**Schmitz:** Moralische Normen wirken hauptsächlich auf der emotionalen Ebene, also nicht rational. Das heißt: Eine Führungskraft bekommt ein schlechtes Gefühl, wenn sie überlegt, zur Seite oder sogar ein Stück zurück zu treten. Sie weiß nicht, ob sie sich das vorstellen darf und wie es auf andere wirkt, wenn sie es denn tut. Diese Normen werden durch Sozialisationsprozesse verinnerlicht. Wenn ich als Neuling in eine Unternehmensgemeinschaft hineinkomme, dann muss ich nicht nur meinen Job erlernen, sondern auch die Gepflogenheiten der Gemeinschaft. Moralische Normen sind eine Art Selbstregulierungssystem einer Gemeinschaft. Die Gemeinschaft sorgt dafür, dass ihre Mitglieder sich im Großen und Ganzen an die Norm halten.

**Braun:** Bleibt die Frage, ob man am Selbstverständnis der Führungskräfte etwas ändern kann. Auch abseits des demografischen Aspektes gibt es Faktoren, die dafür sprechen. Es gibt eine zunehmende Internationalisierung; es gibt die Forderung, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen – es geht nicht nur um die Frage des Alters.

**Schmitz:** Ich denke, Anerkennung und Führungsrolle sind derzeit eng verknüpft. In die Führungsverantwortung berufen zu werden, ist eine Anerkennung. Wenn ich dagegen aus einer Führungsrolle herausträte, verliere ich auch Anerkennung und Status.

**Braun:** Wenn man möchte, dass es auch wertgeschätzte horizontale Karrierewege gibt, muss ein Unternehmen aktiv etwas dafür tun. Nur: Wie macht man das?

**Schmitz:** Der erste Weg ist da natürlich das Geld.

**VAA Magazin:** Horizontale Karrieren müssen also entsprechend bezahlt werden.

**Braun:** Das reicht sicher nicht. Bei fast allen Mitarbeiter- oder Managementumfragen steht das Thema Geld an hinterer Stelle. Geld motiviert zwar, aber es gibt andere Dinge, die viel stärker motivieren. Mitarbeiter wünschen sich Wertschätzung, Freiräume zum Arbeiten und herausfordernde Aufgaben. Ich glaube, dass dies mehr wert ist als ein paar Tausend Euro.

**VAA Magazin:** Dabei spielt auch der Grad der Selbstbestimmtheit eine Rolle.

**Schmitz:** Dem stimme ich voll und ganz zu. Führung ist mit der Macht verbunden, Entscheidungen zu treffen. Man könnte beispielsweise über die Gestaltung von Entscheidungsspielräumen für Experten nachdenken – darüber, wie man Kompetenz über die Fachhierarchien verteilt. Man hat dies zum Teil schon getan, ob in der Forschung oder im Rahmen des Projektmanagements. Leider geraten Projekte dann aber doch oft unter die Räder der unternehmensinternen Politik. Immer wieder höre ich Klagen, dass Projekte nicht fachgerecht zu Ende geführt werden können, weil „politische“ Interessen dem entgegenstehen. Bereits am Projektmanagement kann man sehen, wie schwer Unternehmen sich damit tun, Kompetenz jenseits der gängigen Hierarchien zu verankern und ernst zu nehmen.

**Braun:** Es braucht ein anderes Wertemuster. Die Entwicklung nach oben ist nur Wenigen gegeben. Man muss das Wertemuster als Glaubensbekenntnis dahingehend ändern, dass man neue Wege aufzeigt, die ebenfalls mit Werten versehen werden.

**Schmitz:** Eine kooperative Kultur eröffnet neue Wege. Kulturen verändern sich aller-

dings in kleinen Schritten. Hilfreich wäre es, in Unternehmen Räume zu schaffen, in denen über ungewöhnliche Konzepte ernsthaft gesprochen wird.

**Braun:** Aber man muss auch das Resultat dieser Think Tanks irgendwann einmal umsetzen.



*Als Theologe und Kaufmann setzt sich Unternehmensberater Stephan Schmitz intensiv mit den ethisch-moralischen Fragen der modernen Unternehmenskultur auseinander. Foto: Reiff & Schmitz*

**Schmitz:** Richtig. Bevor sie umgesetzt werden kann, sollte eine Idee abgewogen und in sich systematisch durchdacht werden. Ein großes Umsetzungshindernis sehe ich darin, dass sich ein kleiner elitärer Kreis etwas Gutes einfallen lässt und dies dann in einer Unternehmensumgebung umsetzen möchte, die damit überhaupt nichts anfangen kann, weil sie nicht eingebunden ist. Ideenbildung muss daher quer durch das ganze Unternehmen gefördert werden. Der Boden muss bereitet sein, bevor Konzepte fruchten können.

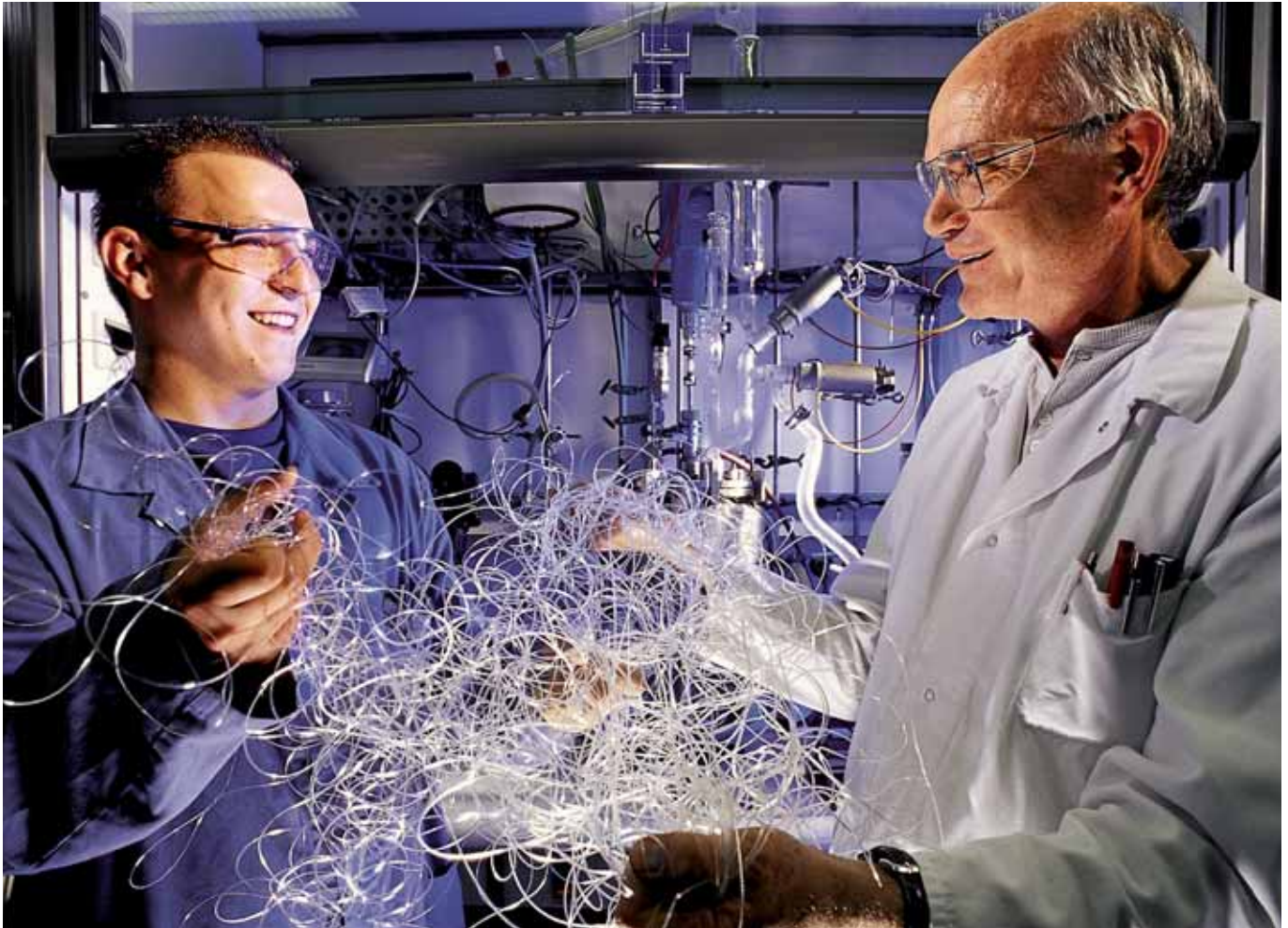
**Braun:** Gut wäre es, wenn es auch im Führungskräftebereich gelänge, Instrumente mehr zu nutzen, die bereits an anderer Stelle auf anderen Mitarbeiterebenen längst existieren. Ich denke da an Teilzeit-, Telearbeit oder Jobsharing. Wenn es kein No-Go mehr ist, dass sich zwei Manager einen Job teilen,

oder es allgemein akzeptiert ist, dass ein Manager seine Arbeitszeit reduziert, wäre dem schon sehr geholfen. Man kann solche Arbeitsformen auch auf den Führungskräftebereich transferieren. Eigentlich sollte dies ein relativ einfacher Ansatz sein. Je mehr diesen Schritt gehen und ein effizientes Beispiel geben, desto eher wird es im Unternehmen akzeptiert. Aus Erfahrung kann man sagen, dass Mitarbeiter, die diesen Schritt gehen, in der Regel hocheffizient und produktiv arbeiten. Ich bin überzeugt, dass dies auch auf höherer Ebene möglich ist.

**VAA Magazin:** Da böte sich doch die Institutionalisierung eines Dialogs zwischen nachwachsenden und etablierten Führungskräften an. Gerade bei Berufsanfängern steht das Thema Work-Life-Balance an erster Stelle, wenn es um die Attraktivität von Arbeitgebern geht. Müsste man nicht diese Werte auffangen, noch bevor sich der Führungsnachwuchs an die etablierte Unternehmenskultur anpasst?

**Schmitz:** Es ist wichtig, jungen Mitarbeitern, die nicht den klassischen Karriereverlauf anpeilen, andere, erwünschte Möglichkeiten offen zu halten und schmackhaft zu machen. Dann muss sich auch niemand, der fachlich gut ist, zwangsläufig auf eine Managementkarriere ausrichten, wenn dies ein anderer genauso gut oder auch besser könnte. Management hat ja weniger mit fachlicher Expertise als mit sozialen Kompetenzen zu tun. Das kann man erlernen. Das Problem ist, dass bislang nur Führung mit Status verbunden war. Auch fachliche Expertise wurde durch die Übertragung von Führungsaufgaben belohnt, was hochkompetente Fachkräfte gelegentlich aus dem Feld herausdrängte, in dem sie eigentlich am besten wurden. Aus hervorragenden Ingenieuren können dann schon einmal mittelmäßige Manager werden. Ein Verlust für alle Beteiligten. Das bedeutet, Unternehmensführungen müssten weniger die Anpassung an den allgemeinen Karrieregedanken fordern, sondern auch intrinsisch motivierte Fachkarrieren fördern. Es müssten Strukturen geschaffen werden, die moderne Lebens- und Familienvorstellungen entgegenkommen.

**Braun:** Allem voran darf man nicht die Anwesenheit, sondern muss die Arbeitsleis-



*Moderne Unternehmenskulturen sind durch einen internen Wettbewerb geprägt, der bestimmte kulturelle Ressourcen fördert und andere verzehrt. Ein Phänomen, mit dem Unternehmen zunehmend zu kämpfen haben, ist ein Aufstiegsengpass bei Führungskräften. Um diesen zu beheben, ist eine neue Mischung weg von der Wettbewerbs- und hin zur Kooperationsbereitschaft nötig. Foto: Bayer AG*

tung honorieren. Viele Unternehmen sind noch nicht so weit und sehen darin einen Kontrollverlust.

**Schmitz:** Aber das ist genau der Ansatzpunkt für eine Veränderung der Unternehmenskultur. Wir brauchen ein Management, das diese alternativen Arbeitsformen und Freiräume auch schätzt. Dann können soziale Räume geschaffen werden, in denen neue Formen der Arbeitsorganisation wachsen können. Das Ansehen dieser Art der Arbeitsorganisation muss von den Eliten gefördert werden.

**Braun:** So ergeben sich andere Arbeitsformen im Unternehmen mit einem gewissen Motivationswert.

**VAA Magazin:** Die Fixierung auf das Ma-

nagement aufzuheben, kann doch dann nur positiv sein.

**Schmitz:** Es wird denen schwer fallen, die im Vertrauen auf den Status Manager geworden sind. Wer anderen Konzepten mehr Wertschätzung entgegenbringt, reduziert ja schließlich den Status der klassischen Karriere. Aber anders wird es gar nicht gehen.

**Braun:** Das könnte den Motivationsdrang nach oben etwas auflösen.

**Schmitz:** Zumal viele diesen Ehrgeiz zu Beginn ihrer Laufbahn erst erlernt haben. Die Führungstugenden werden momentan mit dem Management verknüpft, aber sie sollten genauso für die Fachkarriere gelten. Die moralische Seite der fachlichen Arbeit muss anerkannt werden. Der Weg liegt in

der Wertschätzung von Tätigkeiten jenseits des Managements.

**Braun:** Und dies muss nicht unbedingt mit Mitarbeiterführung verknüpft sein. Ein Unternehmen fordert von allen Mitarbeitern Verantwortungsbewusstsein und wünscht sich einen offenen und ehrlichen Umgang untereinander. Das Selbstverständnis eines Managers haben sicher auch andere Mitarbeiter.

**Schmitz:** Richtig. Dafür sollten wir „Denk-Spiel-Räume“ schaffen, die über die unverbindliche Diskussion hinausgehen. Ich wünsche mir Unternehmen mit einer kreativen Kultur, die soziale Experimente wagen und die dafür geeignete und aufgeschlossene Mitarbeiterschaft einstellen und fördern.



VAA-PENSIONÄRSREISE 2012

# Trier – Geschichte und Kultur erleben

Die VAA-Pensionärsreise 2012 führt die Teilnehmer vom 9. bis 12. September in die älteste Stadt Deutschlands.

Von Dr. Herbert Schulze

Trier erlebte seine erste Blütezeit mit damals über 60 000 Einwohnern bereits im dritten und vierten Jahrhundert und gilt als älteste Stadt Deutschlands. Der Beiname „Roma Secunda“ beschreibt die Bedeutung und den Reichtum der Moselmetropole recht genau. Angesichts der Vielzahl von Gebäuden aus der Römerzeit kann man Trier auch heute noch als zweites Rom bezeichnen.

Am 10. September werden die Teilnehmer der VAA-Pensionärsreise unter anderem den Trierer Dom besichtigen, der die Baustile aus fast 2.000 Jahren Stadtgeschichte sehr anschaulich repräsentiert. Am Abend besteht Gelegenheit, in den Kellern der Bischöflichen Weingüter die Moselgewächse zu probieren.

Am 11. September steht bei einer Besichtigung von Luxemburg und Echternach die Erkundung der wunderschönen Umgebung Triers auf dem Programm. Der Abschlussabend findet im festlichen Ballsaal des Nells Park Hotels statt.

Die Reiseteilnehmer sind im Hotel Deutscher Hof am Rande der Altstadt untergebracht, wo am 9. September auch der Begrüßungsabend stattfinden wird.

Der Preis für die VAA-Pensionärsreise 2012 beträgt 295 Euro pro Person im Doppelzimmer und 390 Euro im Einzelzimmer. Im Preis inbegriffen sind neben der Übernachtung die gemeinsamen Veranstaltungen wie Ausflüge und Führungen, der Begrüßungs- und der Abschlussabend. Hinzu kommen je nach Wunsch die Weinprobe mit kaltem Buffet (34 Euro pro Person) und der Mittagssnack in Luxemburg.

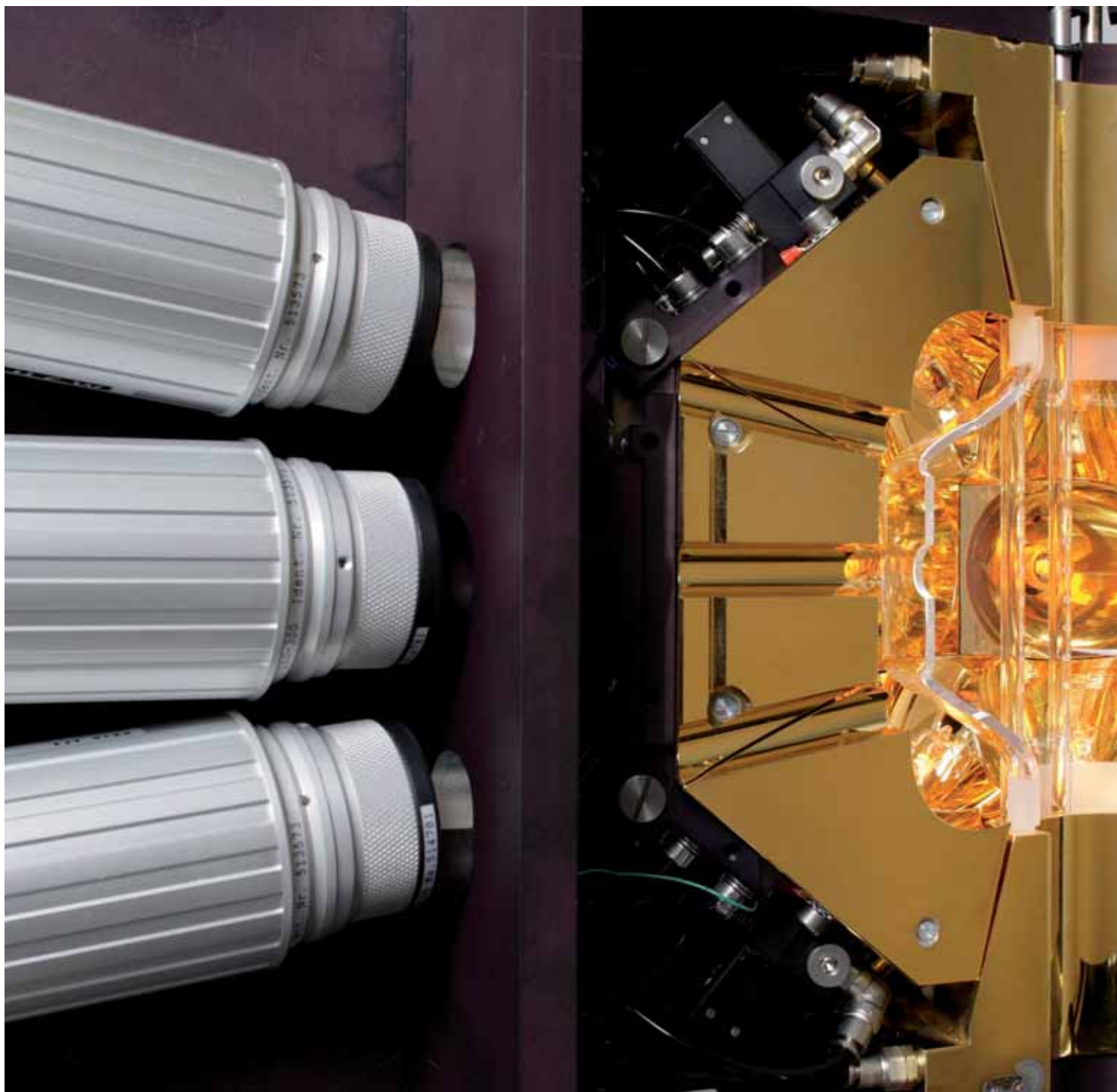
Die Anmeldung erfolgt bis 31. Mai bei

Horst Schwertner  
Europaring 86  
51109 Köln  
Telefon: 0221 94246941  
Fax: 0221 94246943  
E-Mail: horst.schwertner@web.de

Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Nach Eingang der Anmeldung erhalten die interessierten Pensionäre eine Zahlungsaufforderung sowie vier Wochen vor der Reise alle weiteren Einzelheiten zum Programm.



Das ehemalige römische Stadttor Porta Nigra ist eines der bekanntesten Wahrzeichen der Stadt Trier. Foto: Rike/pixelio.de

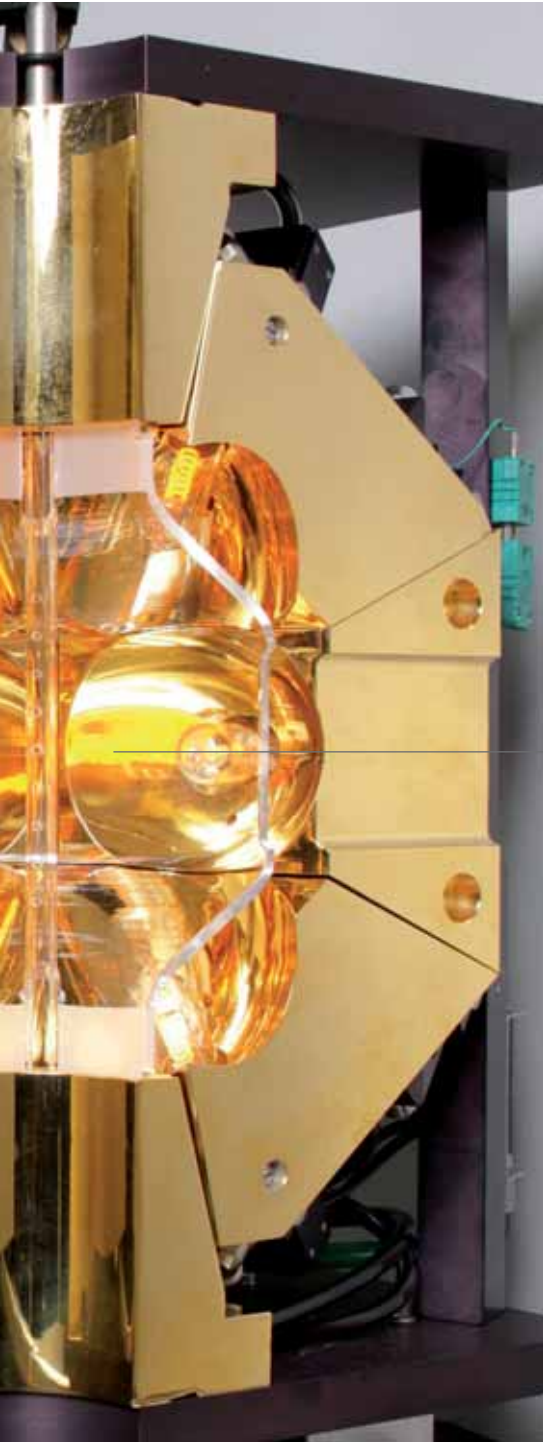


## Maßgeschneiderte Werkstoffe für die Energiewende

Der Umbau der Energieversorgung im Rahmen der Energiewende erfordert neuartige Materialsysteme, um erneuerbare und konventionelle Energiequellen effizienter und umweltfreundlicher zu nutzen. Um die computergestützte Entwicklung von neuartigen Werkstoffen für den Ener-

giesektor zu beschleunigen, hat die Helmholtz-Gemeinschaft im März angekündigt, die „Materialforschung für die zukünftige Energieversorgung“ von 2012 bis 2016 mit zusätzlichen 21 Millionen Euro zu fördern. Anwendungsfelder des vom Forschungszentrum Jülich koordinierten Vor-

habens sind Dünnschichtsolarzellen und Hochtemperaturwerkstoffe. So können beispielsweise in Strahlungsöfen (Bild) beschichtete Hochtemperaturwerkstoffe auf ihre thermomechanischen Eigenschaften hin geprüft werden.



## DIW: Klagen über Ingenieursmangel überzogen

Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin (DIW) hat in einer Veröffentlichung erhebliche Zweifel daran geäußert, dass in naher Zukunft ein Ingenieursmangel in Deutschland herrschen wird. Die Forscher des Berliner Instituts treten damit einer Berechnung des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) in Zusammenarbeit mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) entgegen. In ihrem Ingenieurmonitor für Februar 2012 hatten VDI und IW die Fachkräftelücke im Ingenieurbereich auf 87.000 beziffert. Das DIW zweifelt insbesondere die Berechnungen des VDI zum Durchschnittsalter der derzeit erwerbstätigen Ingenieure und dem daraus abgeleiteten Ersatzbedarf von rund 40.000 Personen pro Jahr an. DIW-Arbeitsmarktexperte Karl Brenke geht in seiner Berechnung von höchstens 20.000 zu ersetzenden Ingenieursfachkräften aus. Dieser Ersatzbedarf könne durch die derzeitigen Absolventenzahlen im Ingenieurbereich problemlos gedeckt werden. Der VDI hat die Berechnungen des DIW kritisiert, weil sie von einer zu geringen Gesamtzahl an Ingenieuren ausgingen und daher den Ersatzbedarf unterschätzten.



## Roos neuer Werksgruppenvorsitzender

Der Vorstand der Werksgruppe Industriepark Wolfgang hat in seiner Sitzung am 31. Januar einstimmig Dr. Sebastian Roos zum Vorsitzenden gewählt. Damit übernimmt Roos den Vorsitz der sechstgrößten Werksgruppe von Dr. Martin Bewersdorf, der den Vorsitz über 10 Jahre innehatte und seit Mai 2011 Mitglied des Vorstandsvorstands ist. Roos wurde nach der Zusammenlegung der beiden Werksgruppen Industriepark Wolfgang und Evonik Frankfurt zu einem von zwei Stellvertretern im Werksgruppenvorstand gewählt. Im vergangenen Jahr hat er die neue Arbeitsgruppe Altersversorgung als Sprecher maßgeblich aufgebaut. Weitere Informationen sind auf der Kommunikationsplattform PINKO eingestellt.

## Schicht- und Wochenendarbeit weit verbreitet

Der Bundesregierung zufolge arbeitet knapp die Hälfte aller Erwerbstätigen am Wochenende, an Feiertagen oder in Schichten – ob permanent, regelmäßig oder gelegentlich. Wie aus der Antwort auf eine Kleine Anfrage der Fraktion Die Linke im Bundestag hervorgeht, hatten insgesamt 36 Prozent aller abhängig Beschäftigten im Jahr 2010 die Möglichkeit, Einfluss auf ihre Arbeitszeitgestaltung nehmen. Während für 58 Prozent starre Arbeitszeiten galten, nutzten 24 Prozent der Beschäftigten flexible Arbeitszeitkonten. Weitere 10 Prozent nahmen Gleitzeitregelungen bei täglich vorgegebener Arbeitszeit in Anspruch. Nach gegenwärtiger Datenlage lägen keine Erkenntnisse über mögliche Zusammenhänge zwischen der Zunahme von Burnout-Erkrankungen und flexiblen Arbeitszeiten vor, so die Regierung. Gleichzeitig könne aber die Erhöhung des Risikos gesundheitlicher, familiärer und sozialer Beeinträchtigungen durch einen sehr hohen Grad der Arbeitszeitvariabilität bestätigt werden.

## Attraktive Rabatte für VAA-Mitglieder

Durch die Zusammenarbeit mit dem VAA-Kooperationspartner corporate benefits erhalten VAA-Mitglieder viele zusätzliche und exklusive Vergünstigungen. Das Angebot umfasst über 170 Vergünstigungen aus Bereichen wie Technik, Kultur oder Einrichtung und wird stetig erweitert. Das eigens eingerichtete Internetportal zum Zugriff auf die Angebote ist nach der Anmeldung im Mitgliederbereich der VAA-Internetseite direkt unter dem Reiter Vergünstigungen im Bereich Netzwerk erreichbar. Eine erneute Registrierung ist nicht notwendig.



## Expertenkommission: Forschungsförderung ausbauen, Frauen einbinden



Foto: Bayer AG

Forschungsförderung ausbauen, Fachkräftemangel bekämpfen, Hochschulen fördern – so lauten die Kernforderungen des Jahresgutachtens 2012 der Expertenkommission Forschung und Innovation. Dem Beratergremium der Bundesregierung zufolge seien Forschung und Entwicklung (FuE) die entscheidende Grundlage für Innovation und Wachstum in Deutschland. Um im globalen Wettbewerb bestehen zu können, bedürfe es deshalb einer konsequenten Förderung wissensintensiver Industrien und Dienstleistungen. Angesichts der wirtschaftlichen Entwicklung in den Schwellenländern, so die Kommission, sei das von der Bundesregierung für 2015 anvisierte Ziel, drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts für Forschung und Entwicklung beizusteuern, „wenig ambitioniert“.

Des Weiteren sprechen sich die Innovationsberater für eine verstärkte instituti-

onelle Förderung von Hochschulen durch den Bund aus. Diese wurde durch die Föderalismusreform von 2006 massiv eingeschränkt, könne aber mit einer entsprechenden Grundgesetzänderung wieder auf den richtigen Weg gebracht werden. Die schwarz-gelbe Koalition hat sich bereits auf eine möglichst zügige Lockerung des Kooperationsverbotes zwischen Bund und Hochschulen geeinigt.

Beim Thema Fachkräftemangel mahnt das Jahresgutachten eine bessere Aktivierung von Frauen, eine gezieltere Anwerbung qualifizierter Migrantinnen sowie eine Stärkung der Aus- und Weiterbildung an. Insbesondere müsse die Bundesregierung es schaffen, die sogenannte stille Reserve für den Arbeitsmarkt zu mobilisieren. Sonst drohe dem Innovationsstandort Deutschland angesichts des demografischen Wandels erheblicher Schaden.

## Studie: Stress & Burnout – nichts als Mythen?

Ohne Fleiß kein langes Leben! So zumindest ließe sich eines der brisanten Ergebnisse einer kürzlich abgeschlossenen Studie der University of California auf den Punkt bringen. Demnach wirken sich Stress und eine volle Arbeitsauslastung keineswegs negativ auf die Gesundheit aus. Im Gegenteil: Laut der Langzeituntersuchung, die 1.500 Versuchspersonen über 80 Jahre hinweg begleitete, sterben Menschen, die der Arbeits- und Lebenswelt allgemein eher entspannt gegenüber traten, im Schnitt früher als emsige Fleißarbeiter. Ein weiteres Resultat: Vorgesetzte leben in der Regel länger als ihre Untergebenen.

Der bereits im Jahr 1921 von Psychologen der Stanford University gestarteten und im Laufe der Jahrzehnte von namhaften Wissenschaftlern kontinuierlich fortgeführten Studie zufolge seien moderne Ansichten zur Stressvermeidung eher wenig nützlich. Vielmehr gebe es einen Zusammenhang zwischen Langlebigkeit, Produktivität und beruflichem Erfolg. Letzterer jedoch bemesse sich nicht an der Höhe des Einkommens, sondern vor allem am Grad der Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit. Gewissenhaftigkeit und Disziplin seien dabei essenzielle Voraussetzungen für ein erfolgreiches Arbeitsleben, so das letzte für die Betreuung der Langzeitstudie zuständige Wissenschaftlerteam um Howard Friedman und Leslie Martin. Wichtig allerdings sei auch, keine übermäßige Sturheit an den Tag zu legen und Konflikten mit Kollegen, wo möglich, aus dem Weg zu gehen.



Foto: Winternitz/Pixelio.de

## Bundesnetzagentur: Strompreise werden steigen

Verbraucher und Industrie müssen sich wegen der Energiewende auf spürbar höhere Strompreise einstellen. Nach Hochrechnungen der Bundesnetzagentur wird sich Haushaltsstrom in den kommenden Jahren allein durch höhere Netzentgelte um fünf bis sieben Prozent verteuern. Hintergrund ist der durch mehr alternative Energien notwendige Ausbau der Stromnetze. Einem Bericht der Bundesnetzagentur zufolge ist bei den Netzentgelten mit Preissteigerungen von 16 bis 24 Prozent zu rechnen. Für Industriestrom sei sogar eine Erhöhung bis zu 54 Prozent und eine Strompreissteigerung von bis zu acht Prozent absehbar.

MANAGEMENT

# Aufsichtsrat: Unabhängig bis unbeteiligt

Der Aufsichtsrat: Eine Bühne für fremdgesteuerte Marionetten? Die Regierungskommission lehnt sich mit ihrem neuen Vorschlag zum Corporate Governance Kodex gegen vermeintliche Abhängigkeiten auf. Der Deutsche Führungskräfteverband ULA hält dagegen: Der amerikanische Begriff der Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern passt nicht ins deutsche System.



Der Deutsche Corporate Governance Kodex fasst seit 2002 die gesetzlichen Regelungen sowie die von Experten als vorbildlich anerkannten, aber nicht rechtlich bindenden Grundsätze einer vorbildlichen Führung und Aufsicht von Unternehmen zusammen. Die Mitglieder der für den Kodex zuständigen Kommission werden von der Bundesregierung berufen. Den Vorsitz führt derzeit Klaus-Peter Müller, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Commerzbank.

Im Rahmen der nächsten Überarbeitung des Kodexes plant die Kommission unter anderem die Erstellung einer Negativliste von Merkmalen, bei deren Vorliegen nicht mehr von einer Unabhängigkeit eines Aufsichtsratsmitglieds ausgegangen werden kann. Dazu zählen etwa hohe Beteiligungen am Kapital des Unternehmens oder der Bezug „wesentlicher zusätzlicher Vergütungen“ durch das Unternehmen.

Auf die Vertreter von Arbeitnehmern, leitenden Angestellten oder Gewerkschaften, die auf Grund gesetzlicher Vorschriften in Aufsichtsräten sitzen, sollen diese Kriterien nicht unmittelbar angewandt werden. Trotzdem sind sie aus Sicht des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA geeignet, auf lange Sicht Skepsis an der Praxis mitbestimmter Aufsichtsräte zu wecken. Daher bewertet er den Vorschlag kritisch und lehnt ihn teilweise ab.

Die in dem geplanten Negativkatalog aufgezählten Kriterien sind sehr eng an einem angelsächsischen Verständnis von Unabhängigkeit angelehnt. Rückblickend betrachtet hat das Kriterium der Unabhängigkeit erst mit dem Inkrafttreten des US-amerikanischen Sarbanes Oxley-Acts massiv an Bedeutung gewonnen. Mit ihm reagierte die US-Regierung im Jahr 2002 auf Kontrolldefizite innerhalb der „Boards“ amerikanischer Unternehmen. Dort sind, anders als in Kapitalgesellschaften deutschen Rechts, operative und aufsichtführende Mitglieder in einem Gremium zusammengefasst. Eine Konzentration der Aufsichtstätigkeit bei unabhängigen Experten sollte die Wiederholung von Skandalen, wie etwa die Pleite des Energiehändlers Enron, verhindern.

Der Deutsche Führungskräfteverband ULA spricht sich dafür aus, den Begriff der Unabhängigkeit in einer Art und Weise auszulegen, die der deutschen Unternehmensverfassung mit ihrer Trennung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand besser gerecht wird. Das per se legitime Ziel der Unabhängigkeit muss in die richtige Relation gesetzt werden zu anderen Zielen einer gelungenen Aufsichtsratsbesetzung. Dazu gehört, dass Aufsichtsratsmitglieder individuell bestmöglich für ihre Aufgabe qualifiziert sind. Außerdem sollte im Aufsichtsgremium insgesamt eine größtmög-

liche Vielfalt von Qualifikationen und Erfahrungshintergründen abgebildet sein.

Die Regelungen über die Arbeitnehmermitbestimmung stehen diesen Zielen nicht entgegen. Gerade Vertreter der leitenden Angestellten heben sich dabei durch eine intensive Kenntnis von Geschäftsprozessen, Branchenbesonderheiten sowie von Strukturen und Prozessen im Unternehmen hervor. Ihr Beitrag zur Aufsichtsratsarbeit ist in besonderer Weise erhaltenswert. Die formale Abhängigkeit, die aus dem Anstellungsverhältnis und aus dem vom Unternehmen bezogenen Funktionsgehalt resultiert, verliert vor diesem Hintergrund an Bedeutung.

Anderen Anregungen der Kodex-Kommission stimmt der Deutsche Führungskräfteverband ULA zu: Aufsichtsräte sollen verstärkt dazu angehalten werden, bei Bedarf auch allein, das heißt außerhalb von gemeinsamen Sitzungen, mit dem Vorstand zu tagen. Variable Vergütungsbestandteile für Aufsichtsratsmitglieder sollen „vorwiegend“ statt wie bislang „auch“ auf den langfristigen Unternehmenserfolg abzielen.

Der Volltext der Stellungnahme kann unter [www.ula.de/stellungnahmen](http://www.ula.de/stellungnahmen) abgerufen werden.



Foto: Vadim Andrushchenko – Fotolia

KOMMENTAR DR. WOLFGANG BRUCKMANN, PRÄSIDENT

# Wir müssen uns mehr kümmern

Die EZB flutet derzeit die Märkte mit Geld zu extrem niedrigen Zinsen und es scheint sich deshalb in der Schuldenkrise eine Ruhepause anzukündigen. Die Zinsaufschläge für Staatsanleihen der Krisenländer sind merklich gesunken. Ich befürchte allerdings, dass wir es hier mit einer trügerischen Ruhe vor dem nächsten Sturm zu tun haben. Letztendlich zählen die Fundamentaldaten der Wirtschaft und nicht die über technische Kunstgriffe gesenkten Zinsniveaus. Und die aktuellen Daten aus Griechenland, aber leider auch aus Portugal, verheißen weiterhin nichts Gutes. Es zeigt sich, dass die Probleme längst nicht gelöst sind. Wir wissen es ja: Nur durch eine erstarkende Wirtschaft können diese Länder ihre Probleme in den Griff bekommen. Allein die rigiden Sparprogramme – so wichtig sie sind – führen isoliert nicht aus der Krise heraus.



Dr. Wolfgang Bruckmann

Wo stehen daher die Initiativen der EU und vor allem der wirtschaftlich erfolgreichen Länder, die Strukturen in Griechenland und Portugal zu verbessern? Es ist merkwürdig ruhig geworden um die Truppe um Horst Reichenbach, den Unterhändler der EU in Athen. Welche Fortschritte werden gemacht? Was ist aus der Initiative unseres Wirtschaftsministers samt Athen-Besuch geworden? Im Sande verlaufen? Lassen sich unsere griechischen Freunde überhaupt helfen? Gibt es realistische Szenarien für einen Wiederaufbau der Wirtschaft? Wie lautet ein erfolgreiches Geschäftsmodell für Portugal und Griechenland? Von Tourismus allein kann keine Volkswirtschaft leben. Dass es möglich ist, auch aus tiefer Verschuldung wieder herauszukommen, beweisen derzeit Irland und Island.

Ich meine daher, dass die Wirtschaftspolitik für Portugal und Griechenland in der EU jetzt im Fokus stehen muss und wir Lösungen diskutieren und einfordern sollten. Wegschauen hat noch nie geholfen. Wenn an dieser Stelle jetzt nicht gehandelt wird, dann wird aus dem löchrigen Fass Athen mit Sicherheit ein Fass ohne Boden. Die Bundesregierung sollte sich bewusst werden, dass die Perspektive endloser Zahlungsverpflichtungen aus Steuergeldern an die Problemländer der Eurozone das ganze Projekt Europa gefährdet. Wir brauchen für die Wirtschafts- und Finanzpolitik in der EU, in den Mitgliedsstaaten und für deren Zusammenspiel dauerhaft tragfähige Perspektiven. Und wir dürfen dabei keine Zeit mehr verlieren.

Herzlichst Ihr

Wolfgang Bruckmann

FÜHRUNGSKRÄFTEVERBAND  
FORUM F3

## Vernetzung verbessern

Führungskräfte sind Schlüsselakteure, die in ihrer Scharnierfunktion große Verantwortung tragen, häufig in hochkomplexen Themenbereichen. Der Deutsche Führungskräfteverband ULA und der VAA – Führungskräfte Chemie haben in enger Zusammenarbeit die Gründung des Führungskräfteverbandes Forum F3 initiiert und fördern ihn mit gebündelter Kraft.

Ziel ist es, Führungskräften auch außerhalb der Chemie eine fundierte Plattform mit hochwertigem Leistungsportfolio zu bieten – getreu dem Motto „Mit Sicherheit Karriere machen!“.

Ein exklusives Kontakt-Netzwerk, umfassender juristischer Service, maßgeschneiderte Seminare und Workshops sowie eine starke politische Interessenvertretung sind bereits nach kurzer Zeit markante, unschlagbare Leistungen des neuen FührungskräfteNetzwerks geworden. Nicht nur Online-Vernetzung, sondern auch der persönliche Kontakt wird mit Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, den erfolgreichen Forum-F3-Salons im ganzen Bundesgebiet, groß geschrieben. Mehr Informationen unter [www.forum-f3.de](http://www.forum-f3.de).



ARBEITSRECHT

# Whistleblowing: Mehr Rechtssicherheit

Welche Sanktionen dürften Arbeitgeber gegen Arbeitnehmer verhängen, die sich mit Hinweisen über Gesetzesverstöße im eigenen Unternehmen an externe Behörden wenden? Der Deutsche Führungskräfteverband ULA hat zu dieser Frage dem Bundestagsausschuss für Arbeit und Soziales eine Stellungnahme vorgelegt.

Die seit langer Zeit kontrovers geführte Diskussion zum Hinweisgeberschutz erhielt im letzten Jahr neue Nahrung. In einem Urteil des Europäischen Gerichtshofes für Menschenrechte (Aktenzeichen 28274/08) wurde die fristlose Kündigung einer Altenpflegerin als Verstoß gegen das Recht auf freie Meinungsäußerung (Artikel 10 der Europäischen Menschenrechtskonvention) gewertet. Der gekündigten Arbeitnehmerin wurde Schadenersatz zugesprochen. Sie hatte nach mehreren folgenlos gebliebenen Überlastungsanzeigen ihren Arbeitgeber wegen Betrugs angezeigt, da Pflegestandards wegen Personalmangels dauerhaft nicht eingehalten wurden.

Auf Antrag der Fraktion DIE LINKE hat im Februar der zuständige Ausschuss im Deutschen Bundestag darüber diskutiert, ob der Gesetzgeber diesen Anstoß aufgreifen und hierzu eine gesetzliche Vorschrift erlassen sollte.

Derzeit ist der Hinweisgeberschutz nur rudimentär gesetzlich geregelt. Es existiert jedoch eine gefestigte Rechtsprechung der Arbeitsgerichte. Ihr zufolge muss ein Arbeitnehmer vor einer externen Anzeige ei-

nen internen Klärungsversuch durchführen, es sei denn, ein solches Unterfangen ist für ihn nicht zumutbar.

Dieses Vorrangverhältnis hält der Deutsche Führungskräfteverband ULA für richtig. Es entspricht den arbeitsrechtlichen Prinzipien der Verschwiegenheit und der wechselseitigen Rücksichtnahme, die für angestellte Führungskräfte in besonderer Weise gelten.

Allerdings besteht, was die rechtlichen Anforderungen an zumutbare innerbetriebliche Klärungsversuche betrifft, derzeit ein beträchtliches Maß an Rechtsunsicherheit. Die Arbeitsgerichte legen hier sehr strenge Maßstäbe an. Behutsame Abstriche an den Loyalitätspflichten, die den Arbeitnehmern derzeit abgefordert werden, erscheinen aus ULA-Sicht daher vertretbar.

Die SPD-Fraktion ist ähnlicher Auffassung und hat für die Anhörung einen eigenen, 13 Paragraphen umfassenden Entwurf für ein Hinweisgeberschutzgesetz vorgelegt. Eine derart kleinteilige Regelung hält der Deutsche Führungskräfteverband ULA jedoch nicht für praktikabel.

Er hat dem Deutschen Bundestag einen eigenen Vorschlag für eine gesetzliche Regelung in Form einer einfachen und klar formulierten Vorschrift vorgelegt. Grundlage war eine bereits im Jahr 2008 geführte, aber ergebnislos abgebrochene Diskussion über einen gemeinsamen Entwurf des Bundesjustizministeriums, des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie des Verbraucherschutzministeriums für einen neuen Paragraphen 612a des Bürgerlichen Gesetzbuchs.

Im Vergleich zu diesem und anderen früheren Vorschlägen benennt der Vorschlag des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA präziser die Anforderungen an einen zumutbaren vorherigen Klärungsversuch. Außerdem beschränkt er den Kreis der Adressaten von externen Anzeigen auf Behörden und die Staatsanwaltschaft. Hinweise an Presseorgane oder Verbraucherschutzinstitutionen sollen nicht in den Schutzbereich der Regelung fallen.

Der Gesetzesvorschlag strebe einen fairen Kompromiss an, so ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme: „Unternehmen haben das berechnete Interesse, nicht vermehrt in der Öffentlichkeit mit haltlosen und unberechtigten Vorwürfen konfrontiert zu werden. Im Gegenzug verdienen aber auch Arbeitnehmer, für die eine Anzeige der letzte Ausweg aus einem Konflikt zwischen Vertragstreue und Gesetzestreue darstellt, mehr Schutz durch den Gesetzgeber.“



Foto: VRD – Fotolia

Die vollständige Stellungnahme gibt es unter [www.ula.de/stellungnahmen](http://www.ula.de/stellungnahmen).



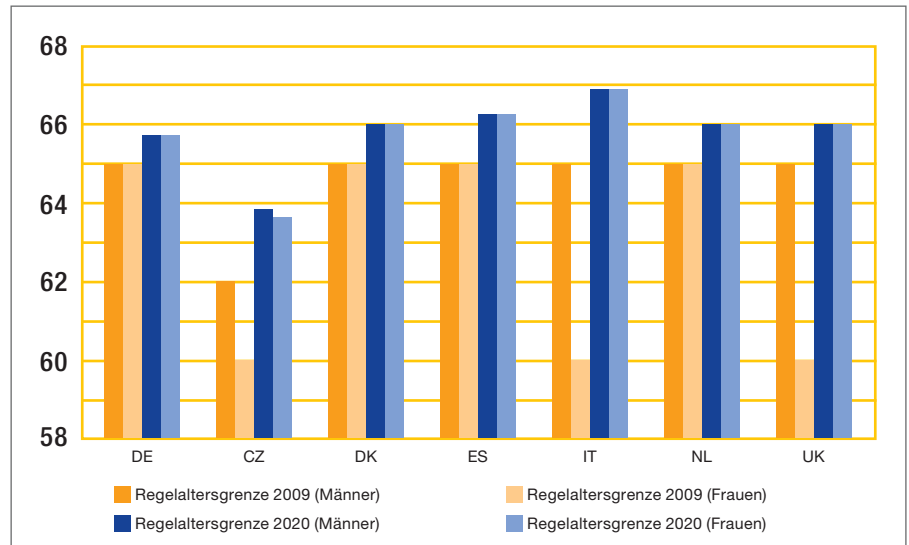
ALTERSVORSORGE

# Ungebremster Regulierungseifer

Die EU-Kommission hat sich von der Kritik an ihren erstmals im Jahr 2010 vorgestellten Plänen für eine aktivere Steuerung der Rentenpolitik in den Mitgliedsstaaten unbeeindruckt gezeigt. Ihr im Januar 2012 vorgestelltes Weißbuch offenbart einen ungebremsten Regulierungseifer.

Über die Details der Reformpläne für die betriebliche Altersversorgung wurde zuletzt in der Ausgabe der ULA Nachrichten vom Dezember 2011 berichtet. Die dort geäußerte Befürchtung eines drohenden Schadens für die deutsche Betriebsrente hat sich inzwischen konkretisiert. Besonders betroffen sind Firmenpensionskassen. Die Kommission ist unverändert der Auffassung, dass an diese Einrichtungen annähernd die gleichen Anforderungen in Sachen Eigenkapitalausstattung gestellt werden sollen wie an normale Lebensversicherungsgesellschaften. Das geht aus dem Weißbuch „Eine Agenda für angemessene, sichere und nachhaltige Pensionen und Renten“ hervor. Besonderheiten des deutschen Betriebsrentenrechts, wie etwa die Einstandsgarantie der Arbeitgeber, würden unberücksichtigt bleiben. Es droht eine deutliche Verteuerung bestimmter Formen der betrieblichen Altersversorgung sowie eine Umschichtung und im schlimmsten Fall ein Abbau der finanziellen Beiträge der Arbeitgeber. Noch in diesem Jahr ist mit der Vorlage eines Richtlinien-Entwurfes zu rechnen. Dieser soll die im Weißbuch vorskizzierten Pläne in die Tat umsetzen. Der Deutsche Führungskräfteverband ULA wird den Diskussionsprozess weiter intensiv begleiten und über neue Entwicklungen berichten.

Das Weißbuch erschöpft sich allerdings nicht in Vorschlägen zu Themen, in denen die EU eine eigene Gesetzgebungskompe-



Ein Vergleich macht deutlich: Deutschland ist bei der Erhöhung der Regelaltersgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung mittlerweile nicht mehr „Musterschüler“. Quelle: Weißbuch der EU-Kommission, leicht vereinfachte Darstellung.

tenz hat, wie etwa im Falle des Versicherungs- und Aufsichtsrechts. Die EU-Kommission beansprucht mit ihrem Weißbuch auch die Rolle eines „Motors“ für Reformen der gesetzlichen Rentenversicherungen in den Mitgliedsstaaten, obwohl sich ihre Rolle hier darauf beschränkt, Empfehlungen abzugeben und eine Koordinierung der nationalen Politiken anzumahnen.

Die Kommission erhebt in ihrem Weißbuch Forderungen an die Mitgliedsstaaten, die auf den ersten Blick nicht neu sind und die vielerorts auch ansatzweise umgesetzt wurden: die Anhebung des Rentenzugangsalters, die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und den Abbau der Möglichkeiten eines vorgezogenen Rentenbeginns. Überraschend ist aus ULA-Sicht jedoch die Reichweite und Schärfe der Forderungen. Sie gehen zum Teil über die Reformen hinaus, welche die deutsche Bundesregierung mit ihrer Reform zur Rente mit 67 beschlossen hat.

In dieser Frage hat Deutschland unbestritten eine Vorreiterrolle eingenommen. Ein aktueller Vergleich macht aber deutlich, dass die Bundesregierung die Position des „Musterschülers“ heute nicht mehr ohne weiteres beanspruchen kann. In Frankreich steigt zwar das Rentenzugangsalter „nur“ von 60 auf 62 Jahre. Allerdings steigt dort auch die Mindestzahl der Beitragsjahre für eine Vollrente von 40 auf 41,5 Jahre.

Die Grafik zeigt: Weitere Mitgliedsstaaten werden ihre Regelaltersgrenze deutlich schneller auf 67 Jahre anheben als Deutschland und zum Teil sogar noch darüber hinaus gehen. Dänemark und Estland haben sogar das von der EU-Kommission bevorzugte Modell aufgegriffen: eine Kopplung der Altersgrenze an die Lebenserwartung. Durch sie könnte die Regelaltersgrenze bis 2060 auf 70 Jahre und mehr steigen. Künftige Debatten über eine „Rente mit 70“ sind daher auch in Deutschland kein allzu fern liegendes Szenario.

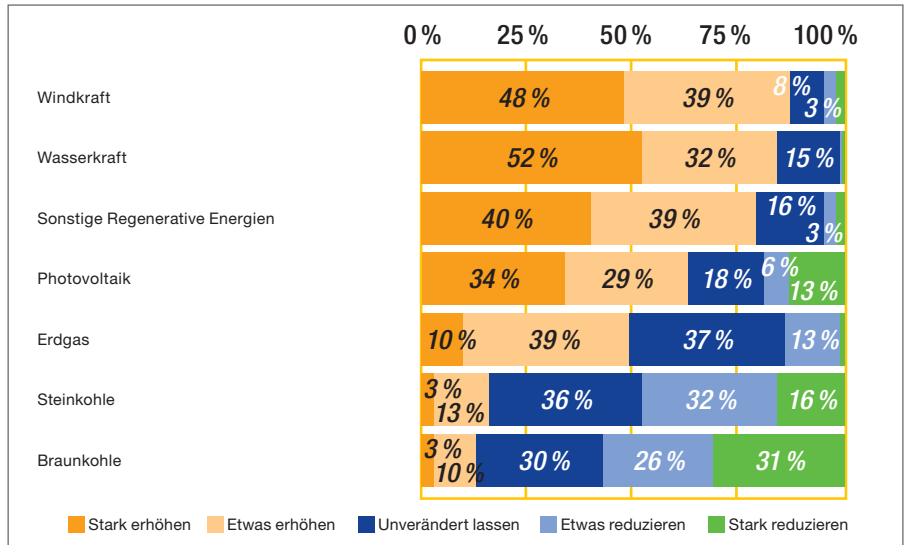
MANAGER MONITOR

# Netze schneller ausbauen

Mehr als zwei Drittel der Führungskräfte sehen hohe Energiepreise als Bedrohung für die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens an. Dessen ungeachtet stößt der Ausbau regenerativer Energien für die Stromerzeugung auf weit überwiegende Zustimmung.

Dies sind die wichtigsten Ergebnisse einer Umfrage, die im März 2012 unter den rund 1.000 Mitgliedern des Umfrage-Panels Manager Monitor durchgeführt wurde. Die Frage, in welchem Umfang die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens durch mehrere potenzielle Standortrisiken bedroht ist, war den Mitgliedern bereits im Mai 2010 gestellt worden. An der aktuellen Umfrage nahmen wie schon im Jahr 2010 mit einem Anteil von rund 70 Prozent vorwiegend Führungskräfte aus Industrieunternehmen teil, für die das Niveau der Energiepreise eine deutlich größere Rolle spielt als für Unternehmen der Dienstleistungswirtschaft. Hohe Energiepreise sahen damals bereits 61 Prozent als „sehr starke“ oder „eher starke“ Bedrohung an. Dieser Wert ist nun auf 66 Prozent gestiegen. Neben den Energiepreisen existieren jedoch – wie bereits 2010 – noch weitere negative Standortfaktoren, die in den Antwortkategorien „sehr stark“ und „eher stark“ ähnlich hohe Werte aufweisen:

- Bürokratische Hemmnisse durch Überregulierung: 68 Prozent (Mai 2010: 64 Prozent)
- Hohe Steuer- und Abgabenlast: 61 Prozent (Mai 2010: 53 Prozent)
- Fachkräftemangel: 65 Prozent (Mai 2010: 36 Prozent)
- Geringe Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien in Politik und Gesellschaft: 56 Prozent (Mai 2010: 46 Prozent)
- Rohstoffknappheit: 55 Prozent (Mai 2010: 59 Prozent)



Antworten auf die Frage „Wie soll sich Ihrer Auffassung nach das Gewicht der Energieträger bei der Stromerzeugung in Zukunft verändern?“.

Neu aufgenommen in den aktuellen Fragebogen wurde der Punkt „Sorge um die Versorgungssicherheit“. 49 Prozent der Befragten sehen ihre Unternehmen hiervon als stark oder sehr stark betroffen an.

Ungeachtet des sorgenvollen Blickes auf die Erschwinglichkeit und Sicherheit der Energieversorgung begleiten die Befragten die Energiewende konstruktiv und haben klare Vorstellungen von den hier zu setzenden politischen Prioritäten:

- Der Ausbau und die Modernisierung des bestehenden Stromnetzes werden von jeweils über 90 Prozent der Befragten befürwortet.
- Der Ausbau regenerativer Energien stößt bei 82 Prozent der Befragten auf Zustimmung und die Modernisierung des (konventionellen) Kraftwerksparks bei 77 Prozent.
- 68 Prozent befürworten die Bündelung der energiepolitischen Kompetenzen in einem eigenständigen, für die Umsetzung der Energiewende zuständigen Bundesministerium.

Bei der Frage, die auf die im Zuge der Energiewende notwendigen Veränderungen des „Energimixes“ abzielte, ergab sich ein überraschend klares Bekenntnis zu den regenerativen Energien (siehe Grafik). Lediglich an der Photovoltaik scheiden sich – zumindest ein Stück weit – die Geister: Rund ein Viertel der Befragten lehnt ihren weite-

ren Ausbau ab. Unter den fossilen Energieträgern wird dem Erdgas ein klarer Vorrang gegenüber der Stein- oder Braunkohle eingeräumt.

Bei der Detailauswertung der Umfrage fällt auf: Die Antworten der Umfrageteilnehmer aus energieintensiven Produktionsbranchen (insbesondere Chemie-, Pharma-, Stahl- und Elektroindustrie) einerseits und aus weniger energieintensiven Dienstleistungsbranchen andererseits unterscheiden sich kaum.

Offenbar nehmen viele Führungskräfte in der Frage der Energiepolitik einen eher übergeordneten Standpunkt ein, der die Interessen des Wirtschaftsstandorts Deutschland insgesamt im Auge hat. Der „politische Blick“ auf die Energiewende fällt, was die Arbeit der Bundesregierung angeht, streng aus. Den Beschlüssen über die Energiewende und ihre bisherige Umsetzung erteilen die Befragten im Durchschnitt die Note 4,1, wobei kein einziger der Befragten die Note „eins“ und immerhin 11 Prozent ein glattes „ungenügend“ verteilen.

Die vollständige Auswertung der Umfrage mit allen Grafiken wurde unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) veröffentlicht. Dort besteht auch die Möglichkeit, dem Panel als neues Mitglied beizutreten und an künftigen Befragungen teilzunehmen.

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



## Die drei wichtigsten Gründe für einen Beitritt in das Führungskräfte Netzwerk Forum F3:

- Größtes Führungskräfte Netzwerk Deutschlands mit 50.000 Mitgliedern.**  
 Exklusives Leistungspaket mit maßgeschneiderten Seminaren, Vortragsveranstaltungen und Podiumsdiskussionen zu Themen aus Wirtschaft, Karriere, Politik, Recht und Kultur.
- Qualifizierter juristischer Service**  
 Beratung und gerichtliche Vertretung auf VAA-Niveau durch erfahrene Arbeitsrechtler in allen Berufsbelangen. Unsere Juristen beraten auch vorbeugend, bevor ein Problem auftritt oder ein Rechtsstreit ansteht (im Mitgliedsbeitrag enthalten).
- Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte in Deutschland.**  
 Interessenvertretung in der Arbeits-, Steuer-, Sozial- und Bildungspolitik gegenüber Regierung und Parlament sowohl in Berlin als auch in Brüssel.

**Exklusiv für VAA Mitglieder  
 Bargeld-Prämie:  
 96 Euro bei Vollmitgliedern  
 48 Euro bei Berufseinsteigern**

## Aktion Mitgliederwerbung

Ich trete bei, auf Empfehlung von:

Name, Vorname \_\_\_\_\_ Mitgliedsnummer des Werbers \_\_\_\_\_

Straße, Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

### Persönliche Angaben

Titel \_\_\_\_\_ Name, Vorname \_\_\_\_\_ Geburtsdatum \_\_\_\_\_

Straße, Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

### Berufliche Angaben

Arbeitgeber \_\_\_\_\_ Funktion \_\_\_\_\_ Abteilung \_\_\_\_\_

Straße, Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

Organvertreter einer juristischen Person  ja  nein

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

Einzugsermächtigung  Ich bezahle per Bankeinzug

Bank \_\_\_\_\_ BLZ \_\_\_\_\_ Konto-Nr. \_\_\_\_\_

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

Ich bezahle per Rechnung

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

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



Mitglieder aus den Mitgliedsverbänden des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA erhalten bei der Buchung von Seminaren des Führungskräfte Instituts FKI besonders günstige Konditionen. Foto: Haus der Technik

## FÜHRUNGSKRÄFTE INSTITUT

# Mit Sicherheit Karriere machen!

Das Führungskräfte Institut FKI bietet zu verschiedenen Themenbereichen Seminare für Führungskräfte an. Mitglieder aus den Mitgliedsverbänden des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA erhalten bei der Buchung besonders günstige Konditionen.

## Sichere Navigation im Berufsleben

Umstrukturierungen, Effizienzprogramme, Strategiewechsel – allesamt Themen, die tagtägliche Realität sind. Auf der persönlichen Ebene bedeutet das insbesondere für Führungskräfte, sich beständig an neuen Zielen, veränderten Organisationsformen, häufig verbunden mit neuen Vorgesetzten, orientieren zu müssen. Nicht zu vergessen das Tagesgeschäft, die operative Arbeit. Das kostet Kraft! Kein Wunder, dass es manchmal zu viel wird.

Das Seminar „Sie haben Ihr Ziel erreicht! Erfolgreiche Navigation im Berufsleben, gerade auch in turbulenten Zeiten“ findet am

**20. Juni 2012 in Köln statt.**

Ziel: Entwicklung von Strategien, um gerade in beständig hohen Belastungssituationen gegensteuern zu können, um das eigene „Karrierschiff“ auf Kurs zu halten beziehungsweise zu bringen.

Referentin: Dr. Corinna Hengsberger war über 20 Jahre in leitender Funktion tätig. Seit 1990 initiiert sie Seminare und Workshops zum Thema Karriere- und Lebensplanung.

## Sicherer Verhandlungserfolg

Welche Faktoren beeinflussen eine Verhandlung? Wie kann man diese bei der Verhandlungsführung gezielt einsetzen? Das Verhandlungsgeschick ist für Führungskräfte von zentraler Bedeutung. Die meisten Probleme wie Geschäftsabschlüsse, Projektplanung, Budgetierung, Dispute und Konflikte werden durch geschicktes Verhandeln gelöst. Es gilt stets das optimale Ergebnis herauszuholen. Das kann nur mit einer effektiven Vorbereitung sowie dem

gezielten Einsatz praxiserprobter Verhandlungsstrategien und -techniken gelingen.

Das Seminar „Hartes Verhandeln“ findet am

**6. und 7. Juli 2012 in Köln statt.**

Ziel: Training von Taktiken anhand von praktischen Verhandlungssituationen, mit denen das Gelernte optimal in den Arbeitsalltag integriert werden kann.

Referent: Kai Braake ist Management- und Verkaufstrainer bei der KMI Königsteiner Management Institut GmbH. Er ist ausgewiesener Experte mit langjähriger Erfahrung im Bereich Verhandlungstraining und Mitarbeitermotivation.

Kontakt: Sandra Blumenkamp  
blumenkamp@fki-online.de  
oder 0221 1600-113  
**www.fki-online.de**

SERIE: ERBEN &amp; VERERBEN

# Wer Vollmacht erhält, muss Rechenschaft ablegen

Oft kümmert sich nur eines von mehreren Geschwistern um die betagten Eltern. Dieses Kind hat häufig selbst die Altersgrenze von 55 Jahren überschritten und ist mit erheblichem Vertrauensvorschuss sowie Kontovollmacht ausgestattet. Der erforderliche Geldaufwand für die Erledigung der täglichen Geschäfte von Einkauf bis Organisation der Pflege kann nach einigen Jahren durchaus einen größeren fünfstelligen Betrag ausmachen. Die Geschwister können nach dem Tod des länger lebenden Elternteils bezüglich der Ausgaben Rechenschaft verlangen.

**VAA Magazin:** Weshalb ist derjenige, dem eine Vorsorgevollmacht oder Generalvollmacht von den Eltern erteilt wurde, den Geschwistern später eine Erklärung schuldig?

**Bürger:** Angesichts des Umfangs einer solchen Vollmacht handelt es sich nicht mehr um ein Gefälligkeitsverhältnis. Vielmehr wird von einem Auftrag ausgegangen, der den Bevollmächtigten zu Auskunft und Rechenschaft gemäß § 666 BGB verpflichtet. Die Gerichte verlangen eine geordnete Zusammenstellung von Einnahmen und Ausgaben. Nach dem Tod der Eltern geht dieses Recht auf die Erben über, im Regelfall also auf die Geschwister. Dann reicht es zur Rechtfertigung nicht aus, darauf zu verweisen, die vom Konto abgehobenen Beträge seien Vater oder Mutter ausgehändigt und die Kontoauszüge seien ihnen übergeben worden.

**VAA Magazin:** Die heutigen Erben befinden sich im Regelfall selbst in gesicherten finanziellen Verhältnissen. Warum also nicht demjenigen, der sich um die Eltern gekü-

mert hat, danken und teilen, was übrig geblieben ist?

**Bürger:** In der Praxis geht es oft um erhebliche Vermögen, über welche die zwischen 1920 und 1940 geborene Elterngeneration verfügt. Wer Mitglied einer Erbengemeinschaft geworden ist, muss bei Betrachtung des Nachlasses gelegentlich feststellen, dass Hausgrundstücke lange vor dem Tod eines Elternteils übertragen worden sind oder erhebliche Geschenke aus dem Sparguthaben an andere Geschwister geleistet wurden. Wer glaubt, Geschwister müssten sich teure Geschenke auf ihr Erbe anrechnen lassen, befindet sich oft im Irrtum. Nur in Ausnahmefällen – wenn die Zuwendung zum Beispiel anlässlich der Vermählung oder zur Begründung einer eigenen Selbstständigkeit vollzogen wird – sind sich Geschwister nach § 2050 BGB zu einer Ausgleichung verpflichtet. Selbst wenn im Testament ausdrücklich angeordnet wurde, dass Geschenke angerechnet werden sollen, ist dies nur relevant, wenn diese klare Anordnung vor oder bei der Schenkung erfolgt ist.

Foto: Kanzlei Bürger



Michael Bürger

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

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

**VAA Magazin:** Was kann den unterschiedlich betroffenen Erben in ihrer jeweiligen Situation empfohlen werden?

**Bürger:** Wer sich um die Eltern kümmert, sollte am Monatsende eine Übersicht unter Beifügung der Belege anfertigen, vorbildlich wäre zum Beispiel eine Excel-Tabelle. Vorsicht ist insbesondere bei der Inanspruchnahme von Pflegediensten geboten, die die Arbeit ohne Ausstellung von Belegen erledigen.

Wer Miterbe in einer Erbengemeinschaft geworden ist, sollte Fragen stellen und sich Unterlagen vorlegen lassen. Er hat aber auch starke eigene Auskunftsrechte gegenüber Kreditinstituten und dem Grundbuchamt. Empfehlenswert ist es, im Vorfeld fachkundigen Rat einzuholen, um sich auf ein möglicherweise schwieriges Gespräch einzustellen und um wichtige Positionen von weniger wichtigen Fragen unterscheiden zu können.

Wer mit umfassender Vollmacht ausgestattet ist, muss später Rechenschaft ablegen.  
Foto: PhotoSG – Fotolia

INTERVIEW MIT ILGA MÖLLENBRINK

# Gefahrenquelle Zeugnis

Ein mangelhaftes Arbeitszeugnis kann für Arbeitnehmer leicht zum Hemmschuh für die weitere berufliche Entwicklung werden.

VAA-Juristin Ilga Möllenbrink erläutert im Interview die wichtigsten Regeln für die Erstellung und Prüfung von Zeugnissen.

**VAA Magazin:** Wann hat ein Arbeitnehmer Anspruch auf ein Zeugnis?

**Möllenbrink:** Es ist zunächst zwischen einem Schlusszeugnis und einem Zwischenzeugnis zu differenzieren. Anspruch auf ein Zwischenzeugnis besteht, wenn der Arbeitnehmer ein berechtigtes Interesse hat, beispielsweise bei einem Vorgesetzten- oder Funktionswechsel beziehungsweise einer Versetzung, einem Betriebsübergang, dem Ausspruch einer Kündigung, Elternzeit oder ähnlichen längeren Arbeitsunterbrechungen. Im Übrigen kann ein Arbeitnehmer nach § 630 BGB bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses ein Zeugnis verlangen.

**VAA Magazin:** Welche Anforderungen sind an die Form eines Zeugnisses zu stellen?

**Möllenbrink:** Ein Zeugnis ist in gedruckter Form auf dem Firmenkopfbogen klar und verständlich zu formulieren und mit der Originalunterschrift des Arbeitgebers oder seines Vertreters, also dem Vorgesetzten, zu unterzeichnen. In den meisten Unternehmen unterzeichnet links der Vorgesetzte und rechts der Vertreter der Personalabteilung.

**VAA Magazin:** Welche Angaben muss ein Zeugnis mindestens enthalten?

**Möllenbrink:** Die Person des Arbeitnehmers ist mit Titel, Vor- und Zunamen zu bezeichnen. Die Nennung der Anschrift ist eher unüblich, die des Geburtsdatums dagegen üblich, obwohl beides nur auf Wunsch aufgeführt wird. Der Beschreibung der Aufgaben gehen Art und Dauer der Beschäftigung voraus. Es folgen die Beurteilung der Leistung, die Gesamtnote und die Verhaltensbewertung. Gegebenenfalls endet das Zeugnis mit der Schlussformel.



**VAA Magazin:** Was ist bei den einzelnen Bausteinen zu beachten?

**Möllenbrink:** Bei der Aufgabenbeschreibung sind die wesentlichen Aufgaben der Hierarchie nach geordnet aufzuführen. Die Elemente der Beurteilung müssen sich an den Anforderungen der Tätigkeit orientieren, also zum Beispiel Fachwissen, Auffassungsgabe, Problemlösungsfähigkeit, Urteils- und Denkvermögen, Belastbarkeit oder Kreativität, um nur einige zu nennen. Die Gesamtnote darf nicht fehlen, sonst ist das Zeugnis mangelhaft.

**VAA Magazin:** Gibt es „Pferdefüße“ bei der Beurteilung, gerade für Führungskräfte?

**Möllenbrink:** Hat der Arbeitnehmer Mitarbeiter, so darf die Beurteilung der Mitarbeiterführungscompetenz nicht fehlen. Ein beredtes Schweigen bedeutet einen Mangel in diesem Bereich. Bei der Beurteilung des Verhaltens ist die Reihenfolge – Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter – einzuhalten. Ansonsten liegt hier ein versteckter Hinweis auf Probleme mit dem Vorgesetzten, wenn dieser am Schluss steht.

**VAA Magazin:** Hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf bestimmte Formulierungen oder die sogenannte Schlussformel?

**Möllenbrink:** Nein. Es besteht kein Anspruch auf bestimmte Formulierungen, sondern nur auf ein wohlwollend qualifiziertes Zeugnis, das dem beruflichen Fortkommen dient und der Wahrheit entspricht. Auch auf die Schluss- oder Wunschformel besteht kein Anspruch. Wird diese jedoch verwendet, muss sie korrekt sein und darf der Gesamtnote nicht entgegenstehen.

**VAA Magazin:** Wie lange können Fehler im Zeugnis berichtigt werden lassen?

**Möllenbrink:** Dabei ist die sogenannte Verwirkung ebenso zu beachten wie etwaige Ausschlussfristen. Nach der Rechtsprechung verwirkt der Anspruch auf Berichtigung des Zeugnisses innerhalb von 10 Monaten. Danach kann der Arbeitgeber die Korrektur ablehnen. Sollten Ausschlussfristen bestehen, so sind diese zu beachten.

**VAA Magazin:** Welche Fehler treten in der juristischen Beratungspraxis am häufigsten auf?

**Möllenbrink:** Es fängt bei Rechtschreib- und Zeichensetzungsfehlern an. Es ist Ausdruck von Wertschätzung gegenüber dem Arbeitnehmer, das Zeugnis fehlerfrei zu schreiben. Tauchen Fehler auf, sind diese zu korrigieren.

Bei der Beurteilung der Leistung wird oft die Gesamtnote – stets zur vollsten Zufriedenheit – an den Anfang gesetzt. Richtig ist, dass dieser Teil die Beurteilung der Leistung abschließt und vor der Bewertung des Verhaltens der Person eingefügt wird. Gerade Schlusszeugnisse über einen langen Beschäftigungszeitraum sind häufig einige Seiten lang.



Grafik: Retzlaff

Die Praxis zeigt aber, dass zwei Seiten nicht überschritten werden sollten und bei Vordienstzeiten auf Zwischenzeugnisse verwiesen werden kann. Wichtig ist, was der Arbeitnehmer in seiner letzten Funktion gemacht hat und wie seine Leistungen dort waren.

**VAA Magazin:** Was kann ich tun, wenn sich der Arbeitgeber weigert, das Zeugnis zu berichtigen?

**Möllenbrink:** VAA-Mitglieder sollten Zeugnisse stets von den Juristen des Verbandes überprüfen lassen. Diese setzen sich gegebenenfalls mit dem Arbeitgeber auseinander, um erforderliche Korrekturen durchzusetzen. So können Zeugnisberichtigungsklagen vor dem Arbeitsgericht vermieden werden.

**VAA Magazin:** Dürfen Krankheitszeiten, El-

ternzeit oder längere Fehlzeiten im Zeugnis erwähnt werden?

**Möllenbrink:** Die Gesundheit gehört nicht in das Zeugnis, ebenso wenig die Elternzeit. Sollte die Fehlzeit länger sein als die Zeit der aktiven Leistung ist jedoch eine Einzelfallentscheidung zu treffen.

**VAA Magazin:** Dürfen Zwischenzeugnis und Schlusszeugnis voneinander abweichen?

**Möllenbrink:** Wenn der gleiche Zeitraum und die gleiche Funktion beurteilt werden und nur ein kurzer Zeitraum dazwischen liegt, dürfen beide nicht voneinander abweichen.

**VAA Magazin:** Sollte für das Zeugnis das Datum der Ausstellung oder das Datum der Beendigung des Arbeitsverhältnisses verwendet werden?

**Möllenbrink:** Grundsätzlich ist das Ausstellungsdatum zu verwenden. Es werden jedoch Rückdatierungen vorgenommen, wenn der Arbeitgeber das Zeugnis nicht rechtzeitig erstellt. Dies gilt ebenso für Korrekturfälle. Vom Beendigungsdatum abweichende Daten lassen immer auf Probleme schließen, was auf den Arbeitnehmer zurückfällt.

**VAA Magazin:** Welchen grundsätzlichen Rat geben Sie den VAA-Mitgliedern?

**Möllenbrink:** Auf der Internetseite des VAA steht für Mitglieder die Information „Zeugnis“ zum Download bereit. Dieses Informationsblatt sollte bei der Erstellung von Zeugnissen verwendet werden. Aktuelle Zeugnisse sollten VAA-Mitglieder immer von den Juristen des VAA prüfen lassen.

INTERNATIONALER KONGRESS „ACTIVE AGEING STRATEGIES“

# Umsetzung gemeinsam gestalten

Auf einer von den europäischen Chemie-Spitzenverbänden organisierten internationalen Konferenz tauschten sich über 80 Teilnehmer aus ganz Europa über Strategien zu Aktivem Altern und nachhaltigem Age Management aus. Die Konferenz ist ein wichtiger Teil des gemeinsamen Projektes zur „Förderung von Aktivem Altern als Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels“.

Die europäischen Chemie-Sozialpartner der Führungskräfte (FECCIA), der Arbeitgeber (ECEG) sowie der Gewerkschaften (EMCEF) haben im Rahmen des von der Europäischen Kommission geförderten Projektes zum Aktiven Altern die internationale Konferenz „Active Ageing Strategies in the European Chemical Industry“ veranstaltet. Die Konferenz fand vom 7. bis 9. März in Prag statt. Rund 80 Vertreter der Sozialpartner, Personalverantwortliche, Sprecherausschüsse, Betriebsräte, Führungskräfte und wissenschaftliche Experten aus ganz Europa diskutierten über die Herausforderungen des demografischen Wandels und nachhaltiges Age Management. Neben der Präsentation von Fallstudien verschiedener europäischer Chemieunternehmen und Aktivitäten nationaler Sozialpartner stand die Analyse einer großangelegten Bestandsaufnahme des Status quo von Age Management in der europäischen Chemieindustrie im Mittelpunkt.

David Kafka, stellvertretender Minister für Arbeit und Sozialpolitik der Tschechischen Republik, bezeichnete die Entwicklung von Alterungsmanagement als wesentlichen Teil des tschechischen Regierungsprogramms. Die tschechische Regierung hat ein nationales Programm zum Aktiven Altern von 2013 bis 2017 aufgestellt. Kafka, der selbst Chemiker ist, betonte, dass insbesondere in technischen Berufen ältere Arbeitnehmer mir ihren weitreichen-

den Kenntnissen und Einblicken eine wichtige Ressource für den Wissenstransfer im Unternehmen darstellten.

Dr. Chris Ball, Geschäftsführer von TAEN (The Age and Employment Network), stellte die Ergebnisse einer im Rahmen des Projektes durchgeführten Erhebung zu Age Management vor, an der sich 276 Unternehmen der europäischen chemischen Industrie beteiligt haben. 87 Prozent der Unternehmen gehen davon aus, dass der demografische Wandel ihr Unternehmen betreffen wird. Bei der Ausgestaltung der Arbeitsaufgaben und des Arbeitsplatzes gibt es bereits einen hohen Grad an Unterstützung und Beratung. Auch bei der Arbeitszeit sind die meisten Unternehmen bereit, Zugeständnisse zu machen, wobei nur wenige Schichtarbeit durchführen. Nur wenige Unternehmen sind hingegen bereit, älteren Arbeitnehmern mehr Zeit zur Bearbeitung komplexer Aufgaben zuzugestehen. Weniger als die Hälfte setzt ältere Arbeitnehmer als Mentoren ein. 53 Prozent der Unternehmen engagieren sich für strategischen Wissenstransfer.

Auf Grundlage dieser Ergebnisse diskutierten die Teilnehmer darüber, wie Führung aussehen müsse, um Aktives Altern zu gestalten. Hier wurde betont, dass ein positives Unternehmensklima entscheidend sei, um die Zusammenarbeit zwischen den Generationen und die Einbindung Älterer opti-



David Kafka, stellvertretender Minister für Arbeit und Sozialpolitik der Tschechischen Republik, bezeichnete die Entwicklung von Alterungsmanagement als wesentlichen Teil des tschechischen Regierungsprogramms. Foto: VAA

mal auszugestalten. Insbesondere die Unternehmensleitung und die Führungskräfte seien gefordert, eine Atmosphäre zu schaffen, in der die Fähigkeiten jedes Einzelnen wertgeschätzt und anerkannt würden.

Christiane Flüter-Hoffmann, Senior Researcher am Institut der deutschen Wirtschaft Köln, stellte anhand verschiedener Studien das Selbst- und Fremdbild älterer Arbeitnehmer dar. Demnach werden ältere Arbeitnehmer insbesondere aufgrund ihres großen Erfahrungsschatzes und ihrer sozialen Kompetenz geschätzt. Unternehmen beurteilen Ältere als weniger innovativ. Über ein Viertel der Unternehmen gibt an, dass berufliche Weiterbildung Älterer sich für die Firma nicht auszahlen würde. Flüter-Hoffmann betonte, dass Unternehmen, die sich für eine positive Alterskultur und gemischte Teams engagieren, ihre Mitarbeiter motivieren und dabei unterstützen, länger aktiv zu bleiben. Auf die Personalpolitik habe dies entscheidende Auswirkungen. Das Lebensphasenmodell mit den drei getrennten Phasen von Ausbildung, Beschäftigung und Ruhestand sei überholt. In Zukunft werde es eine Vielzahl verschiedener Lebenszyklen



geben, die von den Personalabteilungen berücksichtigt werden müssten. So ermögliche das Unternehmen den Angestellten von individualisierten, auf die Bedürfnisse der jeweiligen Lebenshase abgestimmten Arbeitsbedingungen zu profitieren. Gleichzeitig schöpfe das Unternehmen jedoch auch das Potential des Arbeitnehmers voll aus.

In der Podiumsdiskussion unterstrich Dr. Roland Leroux, stellvertretender FECCIA-Präsident und Mitglied des VAA-Vorstands, die wichtige Rolle von Führungskräften bei der Umsetzung von Age Management. Diese seien gefordert, sich auf den demografischen Wandel einzustellen und länger- und mittelfristiger zu planen. Wolfgang Goos, Hauptgeschäftsführer des Bundesarbeitgeberverbands Chemie (BAVC), regte an, stärker in die qualitative Tarifpolitik zu gehen, da ansonsten die Zukunft verspielt würde. Alle zusammen müssten aktiv werden und solidarisch zu einer Lösung beitragen. Jörg Kunkel, Gewerkschaftssekretär in der Abteilung Arbeitsmarktpolitik der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), betonte, dass es kein Kenntnis- sondern ein Umsetzungsdefizit gebe. Um den demografischen Wandel aktiv zu gestalten, müssten sehr unterschiedliche Akteure aktiv wer-

den. Insbesondere im Bereich „Soft skills“ gestalte sich dies sehr schwierig. Die Verantwortung liege in den Betrieben; Betriebsrat und Sprecherausschuss könnten und sollten jedoch Unterstützung geben. Die drei Chemie-Spitzenverbände sehen den Europäischen Sozialen Dialog als wichtiges Instrument, sich gemeinsam für Aktives Altern einzusetzen und den Auswirkungen des demografischen Wandels effektiv zu begegnen.

Als Best-Practice-Beispiele aus den europäischen Chemieunternehmen stellte Gudrun Kolbe, Personal- und Führungskräfteentwicklung bei der BASF SE, das Programm „Generations@Work“ vor. Mit diesem Programm verfolgt die BASF seit 2006 einen ganzheitlichen strategischen Ansatz, um die Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Produktivität der Belegschaft zu erhalten. „Generations@Work“ richtet sich an alle Generationen und umfasst unter anderem Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gesundheits- und Fitnessprogramme, berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Vielfalt und deren Wertschätzung (Diversity & Inclusion). Miroslava Hradilová, Leiterin Personal bei Česká rafinérská, zeigte auf, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalstruktur in ihrem Unter-

nehmen bereits analysiert wurde, jedoch konkrete Maßnahmen erst nun ergriffen würden. So wird das Unternehmen insbesondere an einer positiven Unternehmenskultur und einem guten Image in der Öffentlichkeit arbeiten, um den akademischen Nachwuchs für die Chemiebranche und die Česká rafinérská zu gewinnen.

Die Konferenz, sowie das Projekt insgesamt, sind ein wichtiger Beitrag der europäischen Chemie-Sozialpartner zum „Europäischen Jahr für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen 2012“.

Projektkoordinator:  
Dr. Andreas Buecker  
andreas.buecker@vaa.de

Weiterführende Informationen zu dem Projekt, der Konferenz sowie einem Self-Assessment-Tool für Unternehmen mit der Möglichkeit einer Bedarfsanalyse zu Age Management und zur Projektion der eigenen Demografie-Entwicklung sind auf der Projekthomepage eingestellt:  
[www.demographicsinchemistry.eu](http://www.demographicsinchemistry.eu)



Teilnehmer der Podiumsdiskussion (v. l.): Michael Wolters (Generalsekretär EMCEF), Wolfgang Goos (Hauptgeschäftsführer BAVC), Dr. Roland Leroux (Vizepräsident FECCIA), Dr. Chris Ball (Geschäftsführer TAEN), Norbert Schöbel (Sektionsleiter Sozialer Dialog Europäische Kommission), Jozef Niemiec (Generalsekretär ETUC), Jörg Kunkel (Gewerkschaftssekretär Abteilung Arbeitsmarktpolitik IG BCE) und Miroslava Hradilová (Leiterin Personal Česká rafinérská). Foto: VAA

INTERVIEW MIT OTTO QUADBECK

# Wenn der Schreibtisch plötzlich leer ist

Wenn das Arbeitsleben endet, fangen für einige Führungskräfte die Probleme an. Otto Quadbeck ist ehemaliger Bankdirektor und verfügt selbst über umfassende Erfahrung als Führungskraft. Nach seiner Pensionierung studierte er Psychologie und erforschte das „Empty-Desk-Syndrom“. Im Interview mit dem VAA Magazin spricht Quadbeck über den Wegfall von Macht und Ansehen und die richtige Gestaltung des Ruhestandes.

**VAA Magazin:** Sie haben in Anlehnung an das „Empty-Nest-Syndrom“, das den krisenhaften Wegfall von Lebensinhalt nach dem Auszug des letzten Kindes beschreibt, den Begriff „Empty-Desk-Syndrom“ geprägt. Wie kam es dazu?

**Quadbeck:** Ich war selbst 28 Jahre lang als Führungskraft tätig. Als ich während meines Studiums nach der Pensionierung die Erkenntnisse und Methoden der heutigen Psychologie kennenlernte, bin ich auf ein Problem gestoßen, das Jüngere aufgrund ihrer fehlenden Lebenserfahrung so vielleicht gar nicht sehen können. Wie kommen Führungskräfte mit ihrer eigenen Pensionierung klar? Von einem Empty-Desk-Syndrom sprechen wir, wenn Ruheständler nach dem Ende ihres Berufslebens in ein tiefes Loch fallen.

**VAA Magazin:** Sind Führungskräfte von diesem Phänomen besonders betroffen?

**Quadbeck:** Wie alle anderen Arbeitnehmer auch sind Führungskräfte in ihrer Persönlichkeitsstruktur – in ihren individuellen Bedürfnissen, die sie an das Leben, an ihre Umwelt und an sich selber haben – weitgehend ein Produkt ihrer Umgebung, vor allem ihres beruflichen Umfeldes. Ähnlich wie Lehrer, die in ihrer Tätigkeit wenig kritisiert werden und dadurch gelegentlich zur Karikatur ihrer selbst werden, erfahren Führungskräfte eine besonders starke Ausprägung und Erfahrung in puncto Menschenführung, Status, Image und Macht.

Diese besonders hoch angesiedelten Bedürfnis-Befriedigungen, die sie im Berufsleben erfahren haben, vermissen sie natürlich umso schmerzlicher, wenn sie danach der „liebe Niemand“ sind. Viele soziale Beziehungen sind überhaupt erst mit dem Beruf entstanden und fallen dann häufig mit dem Ruhestand weg. Es gibt keinen Pfortner mehr, der buckelt und sagt: „Guten Tag, Herr Doktor.“ Ich habe im Rahmen meiner Diplomarbeit viele Interviews mit Führungskräften geführt und von denen hatte etwa ein Drittel mehr oder weniger stark mit solchen Problemen zu tun.

**VAA Magazin:** Wie äußern sich diese Probleme?

**Quadbeck:** Die Symptome sind vielfältig. Das kann ein Gefühl der inneren Leere sein, der Nutzlosigkeit oder des Versagens, bis hin zu Schuldgefühlen. Häufig entstehen auch Probleme in der Partnerschaft, wenn der Pensionär ungewohnter Weise dauernd zu Hause ist. Viele Betroffene fühlen sich unausgeglichen, einige werden streitlustig, was sogar zu sozialem Rückzug und damit zu weiteren Problemen führen kann. Am Ende können Depressionen oder gar Suizid stehen.

**VAA Magazin:** Viele Arbeitnehmer freuen sich allerdings auf den Ruhestand ...

**Quadbeck:** Die Einstellung zum Ruhestand ist bei vielen Menschen im Verlauf des Lebens sehr verschieden. Mit 30 sagt

Foto: privat



Otto L. Quadbeck

ist Diplom-Volkswirt und Bankdirektor im Ruhestand. Nach seiner Pensionierung absolvierte er ein Psychologiestudium und erforschte im Rahmen seiner Diplomarbeit die psychischen Probleme von Führungskräften im Ruhestand. Gemeinsam mit Wolfgang L. Roth hat er das Buch „Das Empty Desk Syndrom“ mit dem Untertitel „Die Leere nach der Pensionierung: Wie Führungskräfte nach Beendigung der Erwerbsarbeit ihre psychischen Probleme bewältigen“ veröffentlicht (Pabst-Verlag, Lengerich 2008, 152 Seiten, 20 Euro, ISBN 978-3-89967-437-8). Quadbeck ist ausgebildeter Verhaltenstrainer und Führungskräfte-Coach. Er bietet unter anderem die Vorträge „Das Empty-Desk-Syndrom oder ein gelungener Ruhestand?“, „Lernen im Alter“ und „Psychisches Wohlbefinden im Alter“ an sowie ein Seminar für Führungskräfte vor ihrer Pensionierung mit dem Titel: „Aus einem erfolgreichen Arbeitsleben in einen gelungenen Ruhestand“.

man: „Das ist weit weg“. Mit 50 sagt man: „Na ja, etwas Vorsorge, aber das hat noch Zeit.“ Mit 60 sagt man sich: „Mensch, nur noch fünf Jahre, was mache ich dann? Aber das wird herrlich sein, ich kann endlich die Füße hochlegen, ausschlafen, keine Verantwortung mehr.“ Mit 64, kurz vor der Pensionierung, wollen viele Führungskräfte dann meistens länger arbeiten. Nach der Pensionierung folgt oft eine Zeit von drei bis sechs Monaten, die sich wie ein langer Urlaub anfühlt. Aber nach einer gewissen Zeit kommt die Frage: Was mache ich eigentlich mit mir selbst?

**VAA Magazin:** Sie selbst haben im Ruhestand ein Psychologie-Studium absolviert.

Hatten sie beim Wechsel in den Ruhestand Angst vor dem „leeren Schreibtisch“?

**Quadbeck:** Ich hatte mir vorgenommen, im Ruhestand etwas zu tun, was mich ausfüllt. Mit der Psychologie hatte ich schon während meines ersten Studiums zu tun, habe das aber nicht weiterverfolgt, weil diese Wissenschaft damals im Verhältnis zu heute noch in den Kinderschuhen steckte. Was gibt es Spannenderes als den Menschen? Nicht die rein körperlichen Aspekte, wie sie die Mediziner behandeln, sondern der Mensch als Ganzes, als Wesen. Das war etwas, das mich schon sehr begeisterte. Also habe ich nach der Pensionierung Psychologie studiert und sehr schnell die Liebe für dieses Fach wiederentdeckt.

**VAA Magazin:** Können Sie das als vorbeugende Maßnahme empfehlen? Sich einfach etwas vorzunehmen und es dann auch zu durchzuziehen?

**Quadbeck:** Es sollte nicht „irgendwas“ sein. Man sollte sich der eigenen Ressourcen bewusst werden und etwas tun, das einen fordert. Die wenigsten intelligenten und gut ausgebildeten Männer und Frauen werden im Ruhestand echte Befriedigung erfahren, wenn sie sich der Gartenarbeit verschreiben oder „Beim Spülen helfen“. Mir hat das jedenfalls nicht genügt. Man sollte sich selbst einige Fragen stellen: „Will ich überhaupt aktiv werden?“ Die meisten werden das früher oder später bejahen. Dann kann man sich fragen: „Was hatte ich mal vor und konnte es aus irgendwelchen Gründen nicht umsetzen? Was ist eigentlich das, was ich mir zur Aufgabe stellen möchte für meine Zukunft, für den dritten und letzten Teil meines Lebens?“ Wenn man sich diese Frage stellt, kommt man schon ein Stück weiter. Wesentlich ist, dass die neue Tätigkeit auch die Funktionen weitgehend erfüllt, die vorher der Beruf schon erfüllt hat. Denn sonst wird man in seiner neuen Tätigkeit nicht aufgehen und nicht die Hinwenden fühlen, die echtes Wohlbefinden im Alter ausmacht.

**VAA Magazin:** Also keine triviale Angelegenheit. Wann sollte man anfangen, sich mit der Gestaltung seines Ruhestandes zu befassen?

**Quadbeck:** Der dritte Lebensabschnitt ist heute – Gott sei Dank – oft sehr lang und man sollte sein Leben und sich selbst auch in diesem Abschnitt vernünftig und auch befriedigend planen. Es ist natürlich sinnvoll, dies vor dem Eintritt des Ruhestandes zu tun. Vielen ist das Problem allerdings überhaupt nicht bewusst, weil sie von ihrem Ruhestand ex ante annehmen, das sei das Paradies auf Erden und man könnte einfach tun, was man wollte. Leider ist der Mensch anders gestrickt. Er braucht Herausforderungen. Ein Blick in die wissenschaftliche Literatur macht klar, dass es im Ruhestand Probleme geben kann. Und diese Tatsache sollte den rational denkenden Menschen dazu veranlassen, prophylaktisch etwas dagegen zu tun, auch wenn man sich selbst als sehr positiven Mensch sieht.

**VAA Magazin:** Wird das Thema in den Unternehmen aktiv angesprochen?

**Quadbeck:** Nach meiner Erfahrung wird die Gestaltung des Ruhestandes bislang in den Unternehmen – wie auch das Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz – relativ wenig angegangen. Unternehmen haben die Pflicht, die menschliche Pflicht, nicht nur darauf zu achten, dass der Mitarbeiter sich nicht verletzt, sondern auch für sein psychisches Wohlbefinden zu sorgen. Das ist eine Frage guter Arbeitsleistung, sollte aber auch über die Pensionierung hinausgehen. Denn die Fürsorgepflicht und ein humaner Unternehmensansatz sollten durchaus beinhalten, dass man dem Mitarbeiter auch nach dem Ruhestand ein glückliches Leben wünscht.



*Eine Möglichkeit, den Ruhestand zu gestalten, ist ein Zweitstudium. Foto: Universität zu Köln*

# Raten Sie mal

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Februar-Ausgabe. Dr. Renate Sonnak, Einzelmitglied Niedersachsen, Dr. Stefan Dick, Werksgruppe Süd-Chemie und Dr. Helmut Schwarz, Werksgruppe BASF Ludwigshafen. Die Lösung lautet „Bikarbonat“.

Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Mai 2012. Bereits nach Ablauf der Einsendefrist wird die Lösung auf der VAA-Internetseite eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus der Chemie. Die Lösung des Sudoku-Rätsels finden wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail (redaktion@vaa.de), Fax (0221 160016) oder Post an die Kölner VAA-Geschäftsstelle (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei Gewinner gezogen, die jeweils einen Benzin- oder Buchgutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

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

maßgeblicher Zeitpunkt			sich stark männlich gebender Mann	schweiz. Kantons-hauptstadt	raus-gifthal-tiges Arz-neimittel	feine Kaffee-sorte		mehrere, verschie-dene		Geschäfts-führer	Départe-ment in Frank-reich		Kurzform von Ulrich	Unterbau, fester Rahmen		Redens-art: ... und nagelfest		
Tempo-messer im Auto (Kurz-w.)						röm. Dichter († 17 n. Chr.)					Signal-instru-mente							
Kurzform von Schieds-richter			er-zählende Dicht-kunst					voller Lebens-kraft						seelische Erschüt-terung				
						Wahl-übung					Ausflüge zu Pferd							
Haupt-stadt der Salo-monien								Vortrag					Abk.: Retusche					
Stadt in Italien	Mün-dungs-form bei Flüssen	Abk.: Sainte	5			feste Masse harten Gesteins	öffent-liches Ärgernis				9					Wucht		
					Drall des Balles	franz.: Mutter	8			aufwärts		lustiger Unfug						
ugs.: Plunder			2					unver-fälscht	veraltet: Onkel früher						flache Tasche			
abtrün-nig, ab-weich-lerisch	Vorn. der Schau-spielerin Watson		fest-bin-den	poetisch: Elch		Inhalts-losigkeit	Vorname d. Meyssel				höcker-loser Kamel							
										Abk.: Rechts-anwälte				ein-getrübt				
ugs.: murren						englisch: Schluss				plötzlich	Zeitab-schnitte							
österrei-chisches Bundes-land	mund-artlich: Hausflur				nach, gemäß	Haus-eingang					Nach-bildung	mund-artlich: nein				Bruch-rechnungs-begriff		
								dadurch, dass	Brat-gefäße									
Erfolgs-krimi von A.M. Schenkel	Wasser-pflanzen			Gift-schlange	6	ebenso (lat.)	grob, rau				englisch: Biene	1				Vorn. des Juristen von Rep-gow (†)		
								ein-lenken										
Ausruf des Ekels	7	kurz: Irokesen-schnitt	Mode-strömung	englisch: zwei					Trocken-futter					unbe-stimmter Artikel				
						10	Anker-platz vor dem Hafen				weib-licher Vorname		4					
Anschaf-fung								mathe-matisches Zeichen						Fluss durch Gerona (Spanien)				
nord-deutsch: Haff								<b>Lösung</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CHEMIEGESCHICHTE(N) – 1187

# Der „letzte“ Einsatz des griechischen Feuers

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

Das Grauen versteckt sich in einem Halbsatz – irgendwo zwischen Kreuzigungen, Folterszenen und Schlachtgetümmel. Wer die an deftigen Schilderungen reiche Chronik des Niketas Choniates über die Wirren im Byzanz des 12. Jahrhunderts liest, wird sich möglicherweise erst einmal gar nichts dabei denken: „Und sie hätten bald die kleinen Fahrzeuge mit dem flüssigen Feuer vernichtet, wenn nicht die in der Nähe stehenden Schwerebewaffneten des Branas von den Hügeln zum Strand herabgeeilt wären, um den Kähnen beizustehen.“

„Flüssiges Feuer“: Was der Geschichtsschreiber da in ungewohnt dünnen Worten schildert, ist in Wahrheit der Schrecken des Mittelalters. Wo immer die Wunderwaffe aus Byzanz eingesetzt wird, bringt sie Tod und Verderben. Denn die dünnflüssige Substanz ließ sich selbst auf dem Wasser nicht löschen. Und wurde deswegen vor allem bei Seegefechten eingesetzt. So auch im Jahr 1186/1187 – über das genaue Datum streiten die Gelehrten – als der aufständische Feldherr Alexios Branas die Hauptstadt Konstantinopel, das heutige Istanbul, vom Meer und vom Land aus zu bezwingen versuchte.

Die Episode, die sich vor 825 Jahren zutrug, ist nach Ansicht vieler Historiker auch der letzte durch Quellen eindeutig belegbare Einsatz des „flüssigen“ oder auch „griechischen Feuers“. Mit dem Aufkommen neuer Kriegstechniken verliert sich die Spur



Wunderwaffe in Aktion: Das griechische Feuer dargestellt in einem Codex aus dem 12. Jahrhundert. Foto: Wikipedia

des monströsen Kampfmittels im Dunkel der Geschichte. Die genaue Rezeptur sorgt heute noch für Diskussionen. Wohl auch deshalb, weil die Byzantiner selbst ein Geheimnis darum machten: Sie sei im vierten Jahrhundert durch einen Engel dem ersten König der Christen, Konstantin dem Großen, übermittelt worden, hieß es. Eine Anwendung außerhalb Konstantinopels habe der Himmelsbote untersagt. Und jeden Verräter mit einer drakonischen Strafe gedroht: „Gott möge ihn mit dem Blitz erschlagen, wenn er die Kirche betritt.“

Nach Meinung von Experten wie Joseph Gartz spricht alles dafür, dass es sich bei dem Gemisch, das wohl 670 erstmals zum Einsatz kam, um eine „durch Destillation aus Erdöl gewonnene Benzinfraktion“ handelte. Dafür spricht die Nähe von Byzanz zu den damals bekannten Öllagerstätten. Gleichwohl blieb der Rohstoff rar, weswegen er höher im Kurs stand als Gold oder Silber und mitunter sogar in einigen Kirchen Konstantinopels gelagert wurde.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts versuchte der deutsche Tüftler Franz Maria Feldhaus hinter die Schliche der Zauberfor-

mel zu gelangen. Er machte Versuche mit einer Mischung aus Benzin und gebranntem Kalk, die er auf Wasser tropfen ließ, wie Gartz in seiner „Kulturgeschichte der Explosivstoffe“ notiert. „Die Erhitzung reichte aus, um das Benzin schließlich explosionsartig zu entzünden“, so Gartz. „Im Zuge der Hitzeentwicklung tritt zuerst eine teilweise Verdunstung des Benzins ein, dessen Dämpfe dann mit Luft unter starker Verpuffung und Brand des noch flüssigen Stoffs reagieren.“

Egal wie die genaue Zusammensetzung des „pyr hydrón“, des flüssigen Feuers, aussah: Die Wirkung war verheerend. „Die Griechen besitzen ein Feuer, das wie der Blitz durch die Luft fliegt; sie schleuderten es auf uns und verbrannten unsere Boote“, schreibt ein Mönch aus Kiew über den Sieg von 15 byzantinischen über angeblich 1.000 russische Schiffe im 10. Jahrhundert. Gut 200 Jahre später konnte der Aufwiegler Branas zwar den Flammen Einhalt gebieten. Doch sein Ende war nicht weniger schrecklich: Er verlor sein Leben in der entscheidenden Schlacht um Konstantinopel. Die Sieger spielten mit dem abgeschlagenen Kopf des Feldherrn Fußball.

# Glückwünsche im Mai und Juni

## zum 90. Geburtstag im Mai:

- Dr. Otto Armbruster, Köln
- Dr. Dieter Henninger, Brühl
- Dr. Carl Schwengers, München
- Dr. Heinz Sontag, Lörrach

## zum 85. Geburtstag im Mai:

- Dr. Horst Dornhagen, Wesseling
- Dr. Gert Elschnig, Ludwigshafen
- Dr. Hans Frischkorn, Hofheim
- Dr. Wilhelm Katzenmayer, Darmstadt
- Dr. Erich Schneck, Rottach-Egern
- Dr. Gerhard Schudy, Mutterstadt

## zum 80. Geburtstag im Mai:

- Dr. Karlheinz Bernert, Eilenburg
- Peter Beumer, Krefeld
- Günter Fahrner, Lepin le Lac (FR)
- Dr. Herbert Goldner, Radebeul
- Dr. Günter Hasselmeyer, Ludwigshafen
- Heinrich Jelinek, Rodgau
- Dr. Hans Jordan, Friedelsheim
- Gerhard Kollrack, Oberursel
- Dr. Michael Kröner, Nuthetal
- Martin Mayrhörmann, Lindlar
- Günter Schlung, Schermbeck
- Dr. Walter Schröder, Leverkusen
- Georg Stieler, Tübingen
- Dr. Karlheinz Teichert, Hamburg
- Manfred Vogt, Bergheim
- Dr. Franz Wenisch, Frankenthal
- Raimund Willecke,  
Glienicke/Nordbahn

## zum 75. Geburtstag im Mai:

- Siegfried Dingethal, Kriftel
- Gerhard Evers, Gronau
- Herbert Frey, March
- Dr. Karlheinz Janzon, Gelnhausen

- Edgar Klass, Wolfen
- Dr. Walter Kollwenz, Neudörfel
- Helmut Landau, Gelsenkirchen
- Peter Lay, Ludwigshafen
- Albert Lücking, Haltern a. S.
- Egbert Margull, Schweinfurt
- Dr. Richard Müller, Marl
- Dr. Kurt Pflieger, Großmehring
- Klaus Porsche, Nidderau
- Dr. Rainer Ruschke, Bad Wimpfen
- Dr. Jürgen Russow, Liederbach
- Dr. Reinhard Schiffer, Schifferstadt
- Dr. Gerhard Schröder, Hildesheim
- Hajo Sieling, San José (CR)
- Horst Sprenger, Mannheim
- Hans-G. Stein, Hattersheim
- Manfred Weyerhäuser, Wiesbaden
- Jan Wigger, Marl
- Max C. Zieck, Staufen

## zum 90. Geburtstag im Juni:

- Dr. Hildegard Schnöring, Wuppertal
- Franz-Josef Zimmermann, Köln

## zum 85. Geburtstag im Juni:

- Dr. Bernhard Alt, Krefeld
- Dr. Herbert Drees, Tönisvorst
- Dr. Horst Frind, Maintal
- Heinrich Gernhuber, Frankenthal
- Dr. Rudolf Haupt, Leverkusen
- Dr. Manfred Hausen, Schermbeck
- Wilhelm Jung, Neu-Isenburg
- Klaus Kaven, Krefeld
- Dr. Irmela Löflund, Ludwigshafen
- Heinz Martin, Marl
- Dr. Gerhard Müller, Kelkheim

## zum 80. Geburtstag im Juni:

- Josef Dornik, Schifferstadt

- Dieter Dürholt, Adendorf
- Dr. Karl Fuhr, Krefeld
- Dr. Günter Grünzig, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Wolfgang Hesse, Westerstede
- Dr. Karl-Ulrich Hoffmann, Bochum
- Dr. Dattatraya V. Kashelkar, Dormagen
- Dr. Karl-Wilhelm Schranz, Odenthal
- Werner Steindorf, Wittenberg
- Dr. Ilse Streller, Bad Soden
- Dr. Frank-Christian Werner, Dormagen

## zum 75. Geburtstag im Juni:

- Ulrich Anders, Kelkheim
- Dr. Eberhard Bauerschmidt, Königstein
- Dr. Burkhard Behrens, Wiesbaden
- Dr. Helmut Blume, Bitterfeld-Wolfen
- Herbert Borchert, Eschede
- Dr. Uwe Bremer, Hamburg
- Dr. Fritz Felgenhauer, Konstanz
- Dr. Gerhard Guthöhrlein, Marburg
- Rudolf Hackl, Ludwigshafen
- Dr. Klemens Kaliner, Wedel
- Waldemar R. Kascha, Oberhausen
- Dr. Gustav Meinel, Eisenärz
- Peter Reher, Bergisch Gladbach
- Dr. Peter Rückert, Berlin
- Dr. Gottfried Schlichthärle, Neustadt
- Dr. Martin Senn, Schriesheim
- Dr. Christian Srna, Ahrensburg
- Dr. Peter Stephan, Worms
- Dr. Claus Tritschler, Heddesheim

## nachträglich zum 80. Geburtstag im Januar

- Dr. Ernst Prött, Oberhausen

## nachträglich zum 75. Geburtstag im Januar

- Dr. Heinrich Merten, Bad Soden

## Impressum

**Herausgeber:** Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellten der chemischen Industrie e. V., Mohnstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. 0221 160010, Fax 0221 160016, [info@vaa.de](mailto:info@vaa.de), [www.vaa.de](http://www.vaa.de)  
Der Bezug des VAA Magazins ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

**Redaktionsleitung:** Dr. Martin Kraushaar

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

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

**Anzeigen:** Ursula Statz-Kriegel, Mohnstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. 0221 16001-29, [ursula.statz@vaa.de](mailto:ursula.statz@vaa.de)  
Es gilt die aktuelle Anzeigenpreisliste von 01.01.2012.

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

**Gestaltung:** Dülberg & Brendel GmbH Kommunikation, Düsseldorf

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

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



## VORSCHAU JUNI-AUSGABE

- Delegiertentagung
- Einkommensumfrage

# Leserbriefe

Über die VAA-Internetplattform PINKO hat die Redaktion die Leser des VAA Magazins nach ihrer Meinung zum Heft gefragt. Eine ausführliche Auswertung der Umfrage erscheint in der Juni-Ausgabe. Hier vorab einige Antworten zur Frage „Welche Änderungs- / Verbesserungsvorschläge haben Sie für das VAA Magazin?“

■ In den letzten 10 Jahren hat sich das Magazin von der alten "Zeitungsausgabe" bis hin zu dem seit vielen Monaten breiteren Format gut aufgestellt. Es sind nicht mehr immer die gleichen Bilder der gleichen Personen zu sehen. Es ist für mich ein Stück mehr Lebensfreude im Magazin eingezogen. Weiter so, in der Hoffnung, dass sich der Verband stärker auch Jüngeren und nicht nur dem typischen deutschen Mann um die 50 widmet. Besonders gelungen fand ich die Nachfahren der Marie Curie.

■ Danke. Weiter so!

■ Offizielle gesellschafts- und wirtschaftspolitische Aussagen (z.B. über den angeblichen Fachkräftemangel und längere Lebensarbeitszeiten) sollten kritisch hinterfragt werden.

■ Juristische Themen sollten einen stärkeren Fokus bekommen, da sie die tägliche Sprecherausschusstätigkeit gut unterstützen.

■ Mehr Themen aus dem nichtleitenden Bereich, also der Betriebsratsarbeit.

■ Eine ¼-jährliche Erscheinungsweise würde ausreichen, da man über PINKO gut vorab informiert wird. Die Artikel könnten in einer stärker zusammenfassenden Form erscheinen, zum Beispiel auch mit Hinweisen auf vertiefende Info in PINKO.

■ Ich finde gut, wenn die Artikel (egal welche Rubrik) durch fundierte Zahlen untermauert sind. Manchmal würde ich mir aber konkretere Ableitungen für unsere Branche wünschen.

■ Für mich ist das VAA Magazin hoch professionell, informativ und unterhaltsam gestaltet. Auch die Bildsprache, Grafiken und Layout sind zeitgemäß und ansprechend. Das Thema Diversity / Frauen in der Chemie wird schon gut aufgegriffen, kann aber gern noch vertieft werden. Die Ergänzung durch den Newsletter ist sinnvoll. Schlicht: Kompliment an das Team.

■ Der Bereich "Recht" (der mit so weit sehr gut gefällt) könnte manchmal noch durch "Kurzmeldungen" ergänzt werden.

■ Manche Artikel könnten sicherlich noch etwas Kürze und Würze vertragen. Stellenweise spürt man, dass die Autoren mit angezogener Handbremse versuchen, beim Umkurven heikler Themen die Verbandsbrille nicht zu verlieren.

■ Das Magazin ist sehr ausgewogen und informativ. Keine großen Änderungen daran vornehmen.

■ Das VAA Magazin ist vom Layout schon etwas moderner geworden, aber insgesamt muss der VAA aufpassen, dass er nicht zu bieder daherkommt.

## Termine

16.04.2012	VAA im IP Höchst, Frankfurt/Main
18.04.2012	ULA-Arbeitskreis Führungsfragen, Köln
20./21.04.2012	Betriebsräte-Konferenz, Mainz
04./05.2012	Vorstandssitzung, Delegiertentagung, Bonn
09.05.2012	ULA-Vorstandssitzung, Berlin
09.05.2012	ULA-Frühlingsfest, Berlin
09./10.05.	ULA-Sprecherausschusstag, Berlin
12.05.2012	Informationsveranstaltung „Wahlmanagement für Aufsichtsräte“, Mainz
14.05.2012	VAA im IP Höchst, Frankfurt/Main
15.05.2012	Kommission Diversity, Köln
24.05.2012	Kommission Betriebsräte, Mainz
23.05.-25.05.2012	CEC-Kongress, Berlin
11.06.2012	Kommission Einkommen, Köln
11.06.2012	Kommission Internet, Köln
11.06.-13.06.2012	Betriebsräteseminar, Köln
13.06.2012	ULA-Geschäftsführerkonferenz, Köln
15./16.06.2012	Klausurtagung des Vorstandes, Frankfurt/Main

## Schreiben Sie uns

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

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



Hinter **jeder**  
erfolgreichen  
**Frau** steht  
der **VAA.**



**Mitglied sein im VAA:**

- Interessenvertretung
- Juristischer Service
- Publikationen
- Bildung
- Netzwerk
- Politik
- ULA-Mitglied

**Herzlich willkommen!**

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