

VAA Magazin

Interessenvertretung · Juristischer Service · Publikationen · Bildung · Netzwerk

Funktionelle Lebensmittel: Natürlich gesund?

Arbeit im Alter:
Natürlich gefragt

Werksgruppenarbeit:
Natürlich modern



**Achtung Männer:
Jetzt bis zu 10 % Unisex-Vorteil
bei BU und bis zu 30 %
Unisex-Vorteil bei Pflege sichern!**

VOLKSWOHL BUND
VERSICHERUNGEN

Im Pflegefall optimal versorgt sein:

Jetzt maßgeschneiderten Schutz zu attraktiven Prämien
und ausgezeichneten Bedingungen vereinbaren!



Exklusive
Sonderkonditionen
für VAA-Mitglieder!

Lebensabsicherung

www.volkswohl-bund.de

Fordern Sie unverbindlich Ihr persönliches Angebot bei uns an:

VAA Assekuranz Agentur GmbH · Versicherungsmehrfachagentur für Mitglieder des VAA

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

SPEZIAL

- 06 **Functional Food**
Nährwert mit Mehrwert

VAA

- 11 **Werkgruppenvorsitzendentagung 2012**
Moderne Werkgruppenarbeit
- 14 **VAA Stiftung**
Kuratorium konstituiert
- 15 **Einkommensumfrage**
Start im Januar 2013
- 17 **Seminar in Erfurt**
Betriebsräte besuchen Bundesarbeitsgericht

55PLUS

- 18 **Arbeiten im Rentenalter**
Pappa ante Portas?

PORTRÄT

- 20 **Artikelserie: Berufe und Berufung**
Erfinderisches Tauziehen

ARBEITSLEBEN HEUTE

- 22 **Frauen in Aufsichtsräten**
Keine Trockenübung

MELDUNGEN

- 23 **Weltenergiebedarf steigt dramatisch**

ULA NACHRICHTEN

- 27 **Management**
Nachholbedarf bei Karriereentwicklung

RECHT

- 35 **Interview mit Jochen Bergs**
Chancen bei Abfindungen nutzen
- 40 **Interview mit Marc Jacob**
Vattenfall und die Energiewende

VERMISCHTES

- 44 **Rätsel**
- 45 **ChemieGeschichte(n)**
- 48 **Glückwünsche/Vorschau/Termine**
- 49 **Impressum**



06



11



22



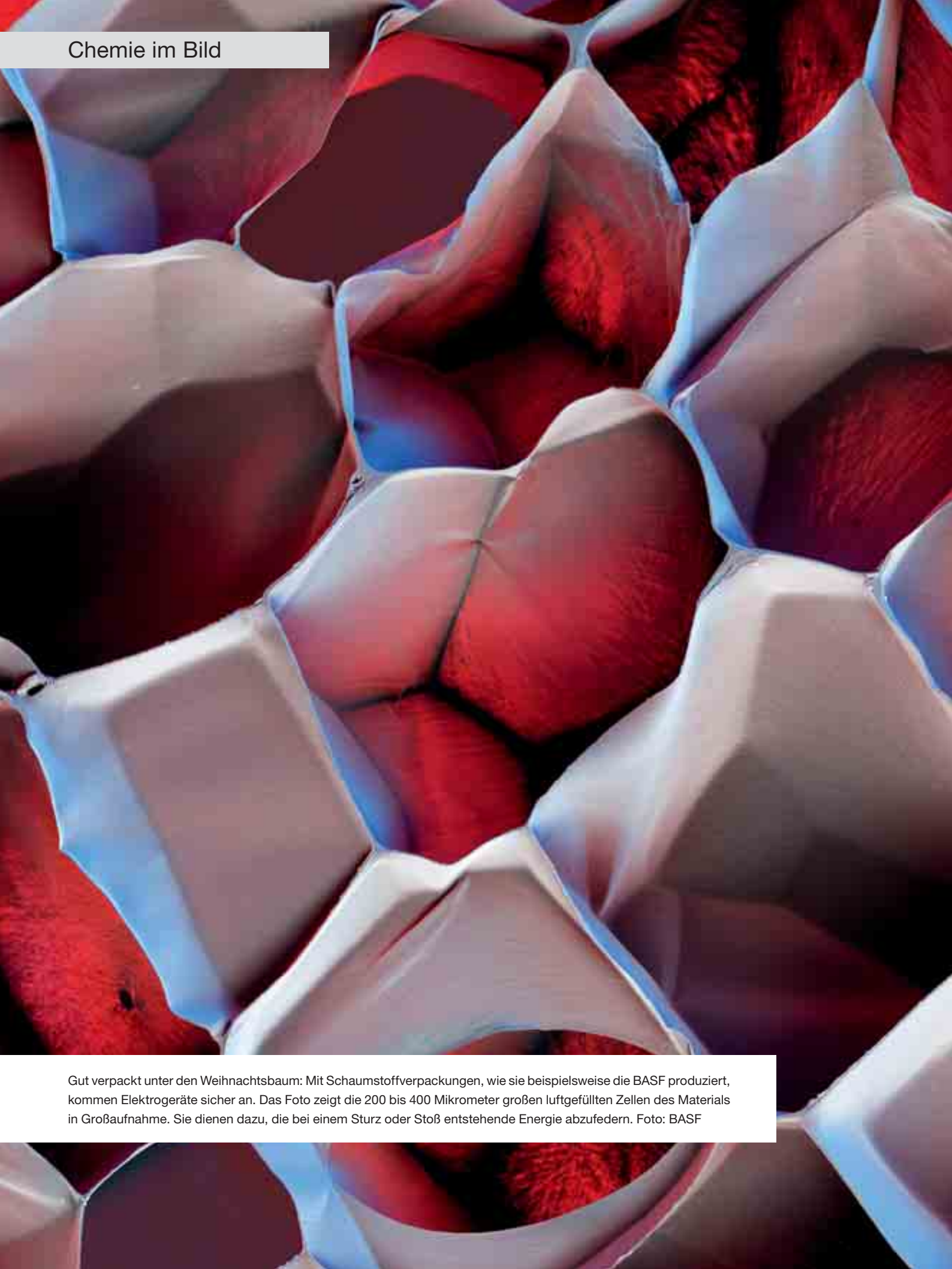
27

Foto: tiero – Fotolia



40

Coverfoto: Bold Futures



Gut verpackt unter den Weihnachtsbaum: Mit Schaumstoffverpackungen, wie sie beispielsweise die BASF produziert, kommen Elektrogeräte sicher an. Das Foto zeigt die 200 bis 400 Mikrometer großen luftgefüllten Zellen des Materials in Großaufnahme. Sie dienen dazu, die bei einem Sturz oder Stoß entstehende Energie abzufedern. Foto: BASF

Schöne Bescherung

Die Kerze brennt, der Kranz erleuchtet. Vornehm führt die Dame von Welt den Keks korrekt zu den roten Lippen. Es erklingt das dieser Tage allgegenwärtige Weihnachtsoratorium; der Gastgeber fordert höflich auf: „Nimm ruhig zwei Gebäckstückchen, angereichert mit Omega-3-Fettsäure, tu Dir etwas Gutes! Dein Cholesterinspiegel wird es Dir danken.“ Eine affektierte Szenerie. Kommen Ihnen die zurückliegenden Beratungen des Bundestags zum Fiskalpakt habhafter vor? erinnert das nicht doch ein wenig an Kekse mit Omega-3-Fettsäure oder noch besser: an Joghurt mit probiotischen Bakterienkulturen? Das Spezial in diesem Heft sei an dieser Stelle empfohlen.

Um der Staatsverschuldung Herr zu werden, hat der Europäische Rat den Fiskalvertrag beschlossen. Er sollte vor Jahresende in deutsches Recht gegossen werden. Kernpunkt für Deutschland: Das gesamtstaatliche strukturelle Defizit darf maximal 0,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts betragen. Wer soll darüber innerhalb Deutschlands wachen? Der Stabilitätsrat bestehend aus dem Bundesfinanzminister, dem Bundeswirtschaftsminister und den Länderfinanzministern?

Dieser Rat soll jetzt in Umsetzung der schärferen Überwachung der Defizitobergrenze neuerdings noch unterstützt werden durch einen unabhängigen Beirat. Darin vertreten: die Deutsche Bundesbank, der Sachverständigenrat zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, alternierend zwei der im Sachverständigenrat mitwirkenden Forschungsinstitute sowie jeweils ein Vertreter der kommunalen Spitzenverbände und der Spitzenorganisationen der Sozialversicherung.

Beim unabhängigen Beirat des Stabilitätsrats drängt sich die Parallele zu probiotischen Bakterienkulturen auf. Die Bakterienkulturen können den Darm reinigen. Nur keiner weiß so ganz genau, ob sie es tun. So könnten die im Beirat versammelten Sachverständigen natürlich einigen politischen Einfluss erlangen, nur keiner weiß genau, ob es so kommt. Man hat auf jeden Fall ein korrektes Gefühl – zunächst.

Bei genauerem Nachdenken wird man etwas zögerlicher. Organisatorisch werden hier nämlich zwei Strukturprinzipien der deutschen Verfassung merklich aufgeweicht: die Eigenständigkeit der Länder und Kommunen sowie die parafiskalische Unabhängigkeit der Sozialversicherungen. Auch wenn die Sozialversicherungen Staatszuschüsse erhalten, sollte eines nicht in Vergessenheit geraten: Noch bestreiten sie wesentliche Teile aus Mitteln von Beitragszahlern!

Ach ja: Artikel fünf desselben Gesetzes zum Fiskalpakt trägt die Überschrift: „Finanzhilfen des Bundes zum Ausbau der Tagesbetreuung von Kindern“. Blättert man noch etwas weiter im Bundesgesetzblatt stößt man auf das Gesetz mit der Bundestagsdrucksachennummer: 17/9917 – das Betreuungsgeldgesetz!

Ihnen und Ihrer Familie ein frohes Fest!



Gerhard Kronisch



Foto: VAA

FUNKTIONELLE LEBENSMITTEL

Nährwert mit Mehrwert



Ob cholesterinsenkende Margarine, probiotische Joghurts oder vitaminangereicherte Obstsäfte – funktionelle Lebensmittel erobern seit einigen Jahren die Supermärkte. Beworben werden sie mit verheißungsvollen Versprechungen: gesünder, fitter, seltener krank. Doch wer gesund ist, sich abwechslungsreich und ausgewogen ernährt, braucht eigentlich keine besonderen funktionellen Lebensmittel. Andererseits steigt die Zahl der ernährungsbedingten Krankheiten seit Jahren rapide an. Hier könnten funktionelle Lebensmittel eine interessante Lösung sein, um mehr Menschen für eine gesündere Ernährung zu begeistern und Personen mit Lebensmittelunverträglichkeiten wie Laktoseintoleranz leckere Alternativen zu bieten.

Von Stephanie Alt





Foto: Prolupin



Foto: Prolupin

Katrin
Petersen

ist Geschäftsführerin der Prolupin GmbH.

Neubrandenburg an einem sonnigen Novembertag. Entlang der wenig befahrenen, von hohen Bäumen gesäumten Landstraße reihen sich die Felder aneinander. Winterweizen, Roggen und Raps sind ausgesät. Im Frühjahr werden die Äcker blühen – braun, grün, gelb und blau. Ja, auch lila-blaue Farbtupfer werden dabei sein – dank der Blauen Stüßlupine. Diese Nutzpflanze wird in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg auf aktuell rund 24.000 Hektar angebaut. Denn sie ist nicht nur schön anzusehen, sondern ihre Samen können auch zu schmackhaften Lebensmitteln weiterverarbeitet werden.

Ob Speiseeis, Würstchen oder Muffins – auf Basis von Lupinensamen könnten in Zukunft rein pflanzliche, fett- und cholesterinreduzierte Lebensmittel hergestellt werden. Bereits heute werden Lupinenmehle und Lupinenkonzentrate in begrenztem Maße als Zutaten in Lebensmitteln genutzt. Die qualitativ höherwertigen Produkte mit über 90 Prozent Protein in der Trockensubstanz sind so genannte Isolate. Das Bündnis PlantsProFood will diese nun für die Herstellung rein pflanzlicher Lebensmittel nutzen. PlantsProFood ist ein Verbundprojekt von zehn Unternehmen und vier Forschungseinrichtungen der Agrar- und Lebensmittelindustrie in der Region Mecklenburgische Seenplatte und Rostock. In sieben unterschiedlichen Teilprojekten bereiten sie die industrielle Lupinenverarbeitung vor und erschließen neue Verwendungspotenziale im Lebensmittelbereich. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert dieses

Forschungsvorhaben bis 2013 mit 4,2 Millionen Euro im Rahmen der Förderinitiative Unternehmen Region.

„Wir können bei der Lebensmittelherstellung auf tierische Eiweiße wie Fett, Fleisch oder Ei durch den Einsatz hochwertiger pflanzlicher Proteine verzichten“, schildert Katrin Petersen, Geschäftsführerin der Prolupin GmbH, das Vorgehen. „Es gelingt uns, rein pflanzliche Lebensmittel herzustellen, die herkömmlichen Produkten in Textur und Geschmack in nichts nachstehen.“ Prolupin spielt im Verbundprojekt eine zentrale Rolle. Gegründet als Spin-Off-Unternehmen

des Fraunhofer-Instituts für Verfahrenstechnik und Verpackung Freising (IVV) versorgt das Unternehmen die Verbundpartner mit maßgeschneiderten Inhaltsstoffen auf Basis von Lupinensamen. Abgedeckt werden so unterschiedliche Bereiche wie Feinkost, Backwaren, Nudeln oder Wurstprodukte.

Die bessere Soja

Was ist das Besondere an der Blauen Stüßlupine? Zum einen enthalten ihre Samen wertvolle Proteine und Ballaststoffe. Mit einem Proteingehalt von bis zu 35 Prozent

Was sind funktionelle Lebensmittel?

Funktionelle Lebensmittel (engl.: Functional Food) üben einen nachweisbaren positiven Effekt auf den menschlichen Körper aus, sodass ein verbesserter Gesundheitsstatus, ein gesteigertes Wohlbefinden und/oder eine Reduktion von Krankheitsrisiken erreicht wird. Funktionelle Lebensmittel werden nicht wie Nahrungsergänzungsmittel in arzneimittelähnlichen Darreichungsformen angeboten. Sie sollen daher Bestandteil der normalen Ernährung sein und ihre Wirkungen bei üblichen Verzehrmenngen entfalten. Die größte Marktbedeutung haben derzeit präbiotische Ballaststoffe sowie probiotische Mikroorganismen, die beispielsweise in Milchprodukten, Speiseeis, Getränken oder Säuglingsnahrung eingesetzt werden. Ein funktionelles Lebensmittel kann ein natürliches Lebensmittel sein oder ein Lebensmittel, bei dem ein Bestandteil hinzugefügt oder entfernt worden ist. Es kann außerdem ein Lebensmittel sein, in dem die natürliche Struktur einer oder mehrerer Komponenten modifiziert oder deren Bioverfügbarkeit verändert wurde. Produkte, die mit Vitaminen oder Mineralstoffen angereichert werden, zählen nicht zu den funktionellen Lebensmitteln, da sie – über die Deckung des Nährstoffbedarfs hinaus – keine zusätzliche gesundheitsfördernde Wirkung haben.

Definition nach der gemeinsamen Arbeitsgruppe über die Wissenschaft funktioneller Lebensmittel in Europa (FUFOSE).

Foto: Fraunhofer IVV



Stephanie Mittermaier

betreut das Projekt LupiWurst vonseiten des Fraunhofer Instituts für Verfahrenstechnik und Verpackung IVV.

gilt die Pflanze als besonders eiweißreich. Die Proteine weisen außerdem eine sehr hohe Funktionalität auf und können deshalb verschiedenste tierische Proteine ersetzen. „Die Lupinenproteinisolate bieten aufgrund ihrer ausgeprägten technologisch-funktionellen und stofflichen Eigenschaften wie Emulgierwirkung, Schaumbildung, Gelbildung und Löslichkeit die Möglichkeit, gezielt die Struktur und Textur sowie die Sensorik von Lebensmitteln zu verändern“, schildert Petersen die besondere Herausforderung. „Je nach gewünschter Rezeptur werden Proteine maßgeschneidert.“ Zum anderen schafft die Blaue Süßlupine auch für die Landwirtschaft viele neue Möglichkeiten. Ihr hohes züchterisches Potenzial lässt im

Gegensatz zur Eiweißpflanze Soja eine Sortenoptimierung ohne Gentechnik zu. Interessant macht die Süßlupine auch, dass sie hervorragend im mitteleuropäischen Klima angebaut werden kann. „Die Lupine ist dafür prädestiniert, auch auf kargen Standorten wachsen zu können. Gerade für die Landwirtschaft hier in Norddeutschland bringt sie deshalb hervorragende Wertschöpfungspotenziale mit sich“, stellt Katrin Petersen heraus.

In dem Teilprojekt LupiWurst werden von der Greifen-Fleisch GmbH und dem Fraunhofer IVV fettarme Brüh- und Kochwürste sowie rein pflanzliche Surrogate für Wurst- und Fleischprodukte entwickelt. Im Gegensatz zu anderen pflanzlichen Inhaltsstoffen wie Sojabohnen oder Erbsen eignet sich die Blaue Süßlupine besonders für den Einsatz in Fleischprodukten, betont Stephanie Mittermaier vom Fraunhofer IVV: „Das Herausragende an der Lupine ist, dass sie kaum einen Eigengeschmack einbringt.“ Aufgrund ihrer funktionellen Eigenschaften könnten die Lupinen-Proteine und -Ballaststoffe deshalb optimal als Fettersatz in Wurstwaren eingesetzt werden. Hinzu kommt, dass die wursttypische Textur, die sensorischen Merkmale und die Farbe aufgrund der physikalischen Eigenschaften der Lupine erhalten bleiben. „Die Lupinenproteinisolate binden das Wasser sehr gut und die Lupinenfasern sind nicht

so kratzig wie andere Pflanzenfasern, so dass sie gut quellen.“

Die physikalischen Eigenschaften der Lupinenproteinisolate und Lupinenfasern werden auf die einzelnen Anwendungen hin überprüft und gegebenenfalls angepasst. All dies geschieht in enger Abstimmung mit dem Industriepartner Greifen-Fleisch. „Wir stehen im ständigen Austausch darüber, welche Wirkung die eine oder andere Maßnahme auf die Qualität der Isolate und damit der Endprodukte hat“, schildert Mittermaier die Zusammenarbeit.

Der Geschmackstest

Doch schmeckt die fettreduzierte Lupinenwurst tatsächlich so gut, wie das Vergleichsprodukt mit normalem Fettgehalt? Schließlich ist Fett ein wichtiger Geschmacksträger. Der Geschmackstest zeigt: Die Leberwurst mit Lupinenanteil steht der herkömmlichen Wurst in nichts nach: Hohe Streichfähigkeit, cremige Textur und keinerlei Geschmackseinbußen. Gleiches gilt für die fettreduzierten Wiener Würstchen: knackig, würzig, frisch. Das Urteil im Kollegenkreis ist eindeutig: Lecker! Und dank der Fettreduktion von rund 20 Prozent gesünder als die herkömmlichen Vergleichsprodukte.

Gleichbleibend guter Geschmack trotz Fett- und Cholesterinreduktion ist für Walter Kienast, Geschäftsführer der Greifen-Fleisch GmbH und Leiter des LupiWurst-Projektes, oberste Prämisse: „Geschmacklich darf es keine Abweichungen geben.“ Greifen-Fleisch führt deshalb eine Reihe von Blindverkostungen mit Verbrauchern und geschulten Fachleuten durch. „Auch ich habe schon an mehreren Verkostungen

Mit gesundheitlichem Nutzen werben

Gesundheitsbezogene Angaben auf Lebensmitteln sind grundsätzlich verboten, es sei denn, sie sind von der Europäischen Kommission zugelassen. Voraussetzung für diese Zulassung ist eine positive Bewertung der behaupteten Wirkung durch die Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit (EFSA). Grundlage für die Liste ist die sogenannte Health Claims Verordnung über nährwert- und gesundheitsbezogene Angaben über Lebensmittel (Verordnung (EG) Nr. 1924/2006). Die Europäische Kommission hat am 16. Mai dieses Jahres eine Liste mit 222 gesundheitsbezogenen Angaben über Lebensmittel genehmigt. Alle nicht zugelassenen – bis auf die noch nicht abschließend geprüften – Health Claims sind ab Anfang Dezember 2012 auf Lebensmittelverpackungen verboten.

Die Liste enthält beispielsweise Angaben über die Rolle von Calcium für gesunde Knochen oder von Vitamin C für das Immunsystem. Alle zugelassenen Angaben werden im EU-weiten Unionsregister für jedermann zugänglich gespeichert. Das Register der nährwert- und gesundheitsbezogenen Angaben über Lebensmittel ist über die Webseite der EU-Kommission zugänglich. Dort sind auch die Angaben einsehbar, die den Zulassungsprozess nicht überstanden haben.

Die Blaue Süßlupine wird in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg auf aktuell rund 24.000 Hektar angebaut. Denn sie ist nicht nur schön anzusehen, sondern ihre Samen können auch zu schmackhaften Lebensmitteln weiterverarbeitet werden.
Fotos: JKI Groß Lüsewitz

Verbraucher möchten sich „Wohlfühlen“

VAA Magazin: Wie gut kennen sich die Verbraucher mit funktionellen Lebensmitteln und deren Inhaltsstoffen aus?

Bornkessel: Wir haben anhand zehn verschiedener Inhaltsstoffe untersucht, wie gut die deutschen Konsumenten über deren Wirkung und Einsatz in Lebensmitteln informiert sind. Dabei haben wir festgestellt, dass diese Kenntnisse sehr stark variieren. Es gibt Inhaltsstoffe, die den Konsumenten geläufig sind, beispielsweise Vitamine und Mineralstoffe. Dann gibt es aber auch neuere Stoffe wie Xylitol, ein Süßungsmittel für Kaugummis, die dem Großteil der deutschen Bevölkerung völlig fremd sind.

VAA Magazin: Was ist ausschlaggebend für den Kauf von funktionellen Lebensmitteln?

Bornkessel: Die Motivation, ein funktionelles Lebensmittel zu kaufen, hängt stark von dem Wunsch nach „Well-being“, also Wohlfühlen und sich selbst etwas Gutes tun, ab. Dabei dürfen jedoch die Aspekte Geschmack und Preis nicht vernachlässigt werden. Das würde von den Konsumenten nicht akzeptiert werden.

VAA Magazin: Gibt es einen Unterschied zwischen deutschen Konsumenten und Verbrauchern in anderen Märkten?

Bornkessel: Der deutsche Konsument hat eine hohe Abneigung gegen die technologische Verarbeitung von Lebensmitteln. Im asiatischen Raum haben es Unternehmen wesentlich leichter, ein Produkt zu platzieren, weil dort die Akzeptanz zur Verarbeitung von Lebensmitteln sehr viel höher ist. In Deutschland ist es komplizierter, die Konsumenten zu überzeugen. Hier ist es besonders wichtig, dass Vertrauen geschaffen wird. In qualitativen Erhebungen sieht man, dass die Empfehlung eines Arztes oder einer anderen, als Experten empfundenen Person eine große Rolle spielt.

VAA Magazin: Wie hat sich der Marktanteil für funktionelle Lebensmittel entwickelt und wie könnte die weitere Entwicklung aussehen?

Bornkessel: In den letzten Jahren ist sowohl für Deutschland als auch global eine immense Steigerung zu verzeichnen. Für die kommenden Jahre wird weiteres Wachstum prognostiziert. Es gibt viele Lebensmittel, die überhaupt nicht angenommen wurden. Andere Produkte wiederum sind sehr erfolgreich und profitabel. Teilweise beträgt die Preissteigerung vom normalen hin zum funktionellen Produkt 300–400 Prozent. Eine äußerst erfolgreiche Produktkategorie sind beispielsweise Probiotika. Ab Mitte Dezember wird jedoch für jegliche Probiotika, die sich auf dem Markt befinden, kein Health Claim mehr erlaubt sein. Deshalb bin ich gespannt, wie sich dieses Segment entwickeln wird.

VAA Magazin: Was sehen Sie als größte Herausforderung für die Verbraucherakzeptanz von funktionellen Lebensmitteln?

Bornkessel: Die Zusammensetzung des Produktes muss vom Kunden so wahrgenommen werden, dass er den Nutzen auch wirklich erkennen kann. Er muss ein Verständnis dafür entwickeln, welche Inhaltsstoffe worin enthalten sind und was deren positive Wirkung auf die Gesundheit sein kann. Die größte Herausforderung wird es sein, dieses Wissen an den Konsumenten weiterzugeben.

Dipl.-Oecotroph. Sabine Bornkessel promoviert an der Fakultät für Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur der Hochschule Osnabrück zum Thema Innovationsstrategien für Funktionelle Lebensmittel in der Fachgruppe von Prof. Dr. Stefanie Bröring (siehe www.chainnovation.de).



Foto: privat



BASF will Ernährungsbereich ausbauen

BASF beabsichtigt, den norwegischen Hersteller von Omega-3-Fettsäuren Pronova BioPharma zu übernehmen. Mit dem geplanten Zukauf würde BASF nach eigenen Angaben im globalen Markt für Omega-3-Fettsäuren, die der menschliche Körper nicht selbst herstellen kann und daher mit der Nahrung aufnehmen muss, unmittelbar eine führende Position einnehmen. „Die geplante Akquisition wird unsere Position im schnell wachsenden und hochprofitablen Markt für Omega-3-Fettsäuren erheblich stärken“, sagte BASF-Vorstand Michael Heinz. Das Unternehmen sieht diesen Bereich als einen weltweiten Wachstumsmarkt, der vom steigenden Bewusstsein der Konsumenten für die positiven Effekte von Omega-3-Fettsäuren profitieren wird.

BASF hat mit Pronova eine Vereinbarung getroffen und wird den Aktionären von Pronova ein freiwilliges öffentliches Übernahmeangebot unterbreiten. BASF wird für jede Pronova-Aktie 12,50 norwegischer Kronen (NOK) in bar bieten. Damit ergibt sich einschließlich sämtlicher Nettofinanzverbindlichkeiten ein Unternehmenswert von knapp 4,9 Milliarden NOK (etwa 664 Millionen Euro). Der Verwaltungsrat und das Management von Pronova unterstützen das Angebot der BASF einstimmig und empfehlen dessen Annahme. Darüber hinaus hat BASF verbindliche Zusagen für rund 60 Prozent des Aktienkapitals von Pronova erhalten. BASF erwartet einen Abschluss der Transaktion im 1. Quartal 2013.

teilgenommen und keinen Unterschied geschmeckt“, freut sich der gelernte Fleischer. „Ich habe sogar das Gefühl, dass die Lupinisolat den ursprünglichen Geschmack aufwerten.“

Rein pflanzliches Speiseeis

Im kommenden Jahr sollen die ersten lupinenbasierten Produkte auf den Markt kommen. Die Verbundpartner werden mit einer gemeinsamen Produktlinie auf Basis der Blauen Süßlupine an die Öffentlichkeit treten. „Jeder Partner wird selbstverständlich mit seinem Logo auf den eigenen Lebensmitteln abgebildet sein“, erklärt Katrin Petersen die Pläne für 2013. „Aber wir wollen die verschiedenen Produkte innerhalb unseres Verbundes unter einem gemeinsamen Dach vermarkten, um noch stärker auftreten zu können.“

Die Prolupin GmbH hat bereits erfolgreich unter Beweis gestellt, dass es eine hohe Nachfrage nach pflanzlichen Lebensmitteln auf Lupinenbasis gibt. Das rein pflanzliche Speiseeis ‚Lupinesse‘ ist seit Mai letzten Jahres im Handel erhältlich. „Die Markteinführung hat hervorragend geklappt. Wir haben eine breite Listung im Lebensmitteleinzelhandel erfahren“, erinnert sich Katrin Petersen. Dieses Pilotprojekt lässt vermuten, dass auch die lupinenbasierten Produkte des Verbundprojektes PlantsProFood von Verbrauchern und Handel positiv aufgenommen werden.

Diese funktionellen Lebensmittel könnte eine interessante Lösung sein, um mehr Menschen für gesündere Ernährung zu begeistern und Personen mit Lebensmittelunverträglichkeiten leckere Alternativen zu bieten. Immer mehr Menschen leiden an Krankheiten, die durch falsche Ernährung ausgelöst oder mitbedingt werden:

In Deutschland sind etwa sechs Millionen Personen zuckerkrank, 490.000 erkranken jedes Jahr an Krebs, knapp 300.000 erleiden einen Herzinfarkt. Insbesondere Kinder und Jugendliche sind immer öfter übergewichtig oder fettstüchtig; Diabetes und



Foto: privat

Walter Kienast

ist Geschäftsführer der Greifen-Fleisch GmbH und Leiter des LupiWurst-Projektes.

Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind die Folge. Das BMBF hat deshalb als Teil der Hightech-Strategie eine Reihe von Fördermaßnahmen zur Ernährungsforschung initiiert. Die komplexen Einflüsse von Lebensmitteln auf die menschliche Gesundheit sollen untersucht und damit die Grundlage für die Entwicklung funktioneller Lebensmittel mit speziellem Zusatznutzen geschaffen werden.

Laut Bundesinstitut für Risikobewertung (BfR) können funktionelle Lebensmittel einen Beitrag zu einer sinnvollen, abwechslungsreichen Ernährung leisten. Sie müssten jedoch, wie andere Lebensmittel auch, sicher sein.

Zurück in Neubrandenburg, am Firmensitz von Prolupin. In der Werkhalle wurden soeben in einem rund acht Stunden dauernden Prozess zwei volle Kisten des Lupinenprotein-Grundstoffes produziert. 100 Kilo Lupinenflakes, die wie Haferflocken aussehen und schmecken, wurden mehrmals gewaschen, um sie von störenden Begleitstoffen zu reinigen. Die so gewonnene weiße, quarkähnliche Paste bildet die Basis für die weitere Verarbeitung in den unterschiedlichen Endprodukten. Proteinquark mit Potential: Noch ist der Maßstab, in dem Prolupin produziert, überschaubar. Doch in naher Zukunft könnte die Blaue Süßlupine für viele Menschen eine interessante Alternative für gesunde und pflanzliche Ernährung darstellen. Eine Bereicherung im Landschaftsbild sind die blauen Farbtupfer auf den Feldern allemal. In Zukunft möglicherweise auch über die Äcker Neubrandenburgs hinaus.



Foto: Fraunhofer IVV



WERKSGRUPPENVORSITZENDENTAGUNG 2012

Moderne Werksgruppenarbeit

Ganz im Fokus der Möglichkeiten einer modernen, internetgestützten Werksgruppenarbeit stand die jährliche Tagung der Werksgruppenvorsitzenden des VAA, die sich Anfang November in Fulda trafen. Dabei stellte VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch die verschiedenen Unterstützungsangebote der VAA-Geschäftsstelle und des Berliner Büros vor. Für ihre Erfolge bei der Mitgliederwerbung zeichnete der 1. VAA-Vorsitzende Dr. Thomas Fischer die Werksgruppe Beiersdorf mit einer eigens erstellten Ausgabe des VAA Magazins aus.

„Netz und Netzwerk, das sind Kennzeichen unserer Zeit. Wer kein Netz hat, fällt leicht ins Bodenlose. Das Netz bietet Sicherheit. Wer nicht an seinem Netz knüpft, kein Netzwerker ist, kann kaum an Einfluss gewinnen.“

Dr. Thomas Fischer, 1. Vorsitzender des VAA, in seiner Laudatio zur Auszeichnung der Werksgruppe Beiersdorf anlässlich der hervorragenden Arbeit zur Werbung neuer Mitglieder.





„Mit PINKO werden Stimmungen zu Fakten. Mit PINKO fügen sich Wissenspuzzles zum transparenten Bild. Mit PINKO geht Informieren auf Knopfdruck und Organisieren per Mausclick.“

Raimund Barth, VAA-Schatzmeister und betreuendes Mitglied der Kommission Internet, hob die Rolle von PINKO in der modernen Werksgruppenarbeit hervor.



An der PINKO-Umfrage zur Evaluation der Werksgruppenvorsitzendentagung haben sich rund 60 Prozent der Teilnehmer beteiligt. Dabei vergaben 95 Prozent eine sehr gute oder gute Gesamtnote. Im Anschluss an die Tagung hatten die Teilnehmer in einem PINKO-Diskussionsforum die einzigartige Möglichkeit, den Referenten der Workshops Fragen zu stellen, die im Workshop selbst nicht mehr beantwortet werden konnten oder im Nachgang zur Tagung aufgekommen sind. Fotos: VAA

Ein anderer Blick auf die „Ressource Mensch“

In ihrem Workshop stellte Professor Dr. Birgit Baum, Baum Management Competence, zunächst verschiedene Kreativitätstechniken vor und legte die Vorteile innovationsbewusster Führung dar. Anschließend wurde in kleinen Gruppen mithilfe der „Foto-Technik“ versucht, Menschen anders und genauer wahrzunehmen. Anhand von Fotos eines Tages im Leben einer unbekannt Person erarbeiteten die Gruppen einen Steckbrief zu verschiedenen Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Hobbys, Beruf und Werten aus. Ziel dieser Technik ist es, den Blick auf wichtige Details zu schärfen und eigene, stereotype Denkmuster zu hinterfragen. So können kreative Personen in einem Team besser identifiziert und motiviert werden.



Foto: VAA

Die Workshopteilnehmer waren sich einig, dass Kreativität jedoch keinesfalls erzwungen werden könne. Es sei deswegen wichtig, Freiheiten zu gewähren und als Führungskraft ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Kreativität gefördert wird.





Für ihre Verdienste um den VAA wurden der Vorsitzende der Landesgruppe Mitte/Ost Dr. Guido Heinrich (links) und Horst Angelelli (rechts) von der Werksgruppe BASF Ludwigshafen mit der Chemiker-Skulptur ausgezeichnet.

„Das BlackBerry ist der Fluch des Managers.“

Ingo Kaiser, Werksgruppe Roche Diagnostics Mannheim im Rahmen des Workshops zu neuen Online-Formaten in der Unternehmenskommunikation.



Direkt zum Vorstand: Unternehmenskommunikation 2.0

Wie verändern neue Online-Formate die interne Kommunikation deutscher Unternehmen? Diese Frage stellte Referent Dr. Georg Kolb den rund 30 Teilnehmern des zweiten Workshops am Vorabend der Werksgruppenvorsitzendentagung. Unter dem Motto „Direkt zum Vorstand“ zeigte Unternehmensberater Kolb, wie im Zeitalter von Facebook & Co. neue Kommunikationsformen in der Unternehmenswelt angekommen sind.



Foto: VAA

Wie verändert sich dadurch die interne Kommunikation? Welche Erfahrungen machen Unternehmen in der Praxis? Kommunikationsprofi Georg Kolb lieferte Antworten anhand konkreter Firmenbeispiele wie etwa der Deutschen Telekom oder der Versicherungsgruppe Wüstenrot & Württembergische. Auf besonderes Interesse der Workshopteilnehmer stieß dabei ein modernes Software-Tool nach dem Many-to-one-Prinzip, mit dessen Hilfe beispielsweise sämtliche Mitarbeiter eines Unternehmens jederzeit gebündelt und priorisiert Feedback direkt an den Vorstand geben können.



VAA STIFTUNG

Kuratorium konstituiert

Das Kuratorium der VAA Stiftung hat sich in Köln konstituiert. Ihm gehören die Professoren Stefan Buchholz, Ralf Dohrn, Wolfram Koch und Thomas Martin sowie der Ehrenvorsitzende des VAA Dr. Karlheinz Messmer an. Aufgabe des Kuratoriums ist es, die Preisträger auszuwählen.

Hierzu wird das Kuratorium eine Preisausschreibung an 16 Chemie- und Verfahrenstechnik-Fachbereiche deutscher Universitäten senden. Der Preis soll an hervorragende Dissertationen gehen, deren Themenstellung zudem einen industriellen Anwendungsbezug aufweist. Die Fachbereiche werden eingeladen, Arbeiten vorzuschlagen. Der Preis soll je Arbeit mit 3.000 Euro dotiert sein. Im Zwei-Jahres-Turnus wird sich der Kreis der vorschlagsberechtigten Fachbereiche der Universitäten jeweils ändern, um Absolventen aller Fachbereiche in Deutschland die Chance zur Teilnahme zu geben.

Der Verbandsvorsitzende des VAA Dr. Thomas Fischer dankte den Kuratoriumsmitgliedern. Ihr wissenschaftlicher Input sei unerlässlich. Ohne ihre Mitwirkung könne die VAA Stiftung ihren Förderabsichten im Bereich der Nachwuchswissenschaftler nicht verwirklichen. Weiter erläuterte Fischer zu den Zielen der Stiftung: Der VAA vereine zahlreiche, erfolgreiche und sehr innovative Naturwissenschaftler und Führungskräfte der chemischen Industrie in seinen Reihen. Darunter seien viele Mitglieder, die sich ihren jeweiligen Fächern und zugleich der Gesellschaft als Ganzes verbunden fühlten. „Sie haben ihr viel zu verdanken“, fuhr Fischer fort. „Sie möchten – oft am Ende des Berufs- oder sogar des gesamten Lebens – einiges von dem, was Sie empfangen haben, zurückgeben.“

Der VAA begleitet die Spender oft über ihr gesamtes Berufsleben. Bisweilen hat er ihnen aus mancher beruflichen Klemme geholfen. Auch aus dieser Erfahrung heraus könne Dankbarkeit und der Wunsch entstehen, ein Teil dessen, was gute Rechtsberatung durch den juristischen Service an Vorteilen erbracht habe, zu spenden. Hinzu kommt: Wenn die Generation der erfahrenen Führungskräfte besonders ins Auge fallende Arbeiten des Nachwuchses auszeichnet, so gibt sie damit Orientierung. Sie zeigt durch den Preis, welche Richtung Forschung und Industrie nehmen könnten.



- Prof. Dr. Stefan Buchholz
- Studium
- Promotion am Max-Planck-Institut für Polymerforschung Mainz
- 2000 Leitung der Projekthäuser Biotechnologie und ProFerm

- 2005 Dozent an der Universität Stuttgart
- 2008 Leiter Innovation Management des Geschäftsbereichs Advanced Intermediates bei Evonik
- 2012 Leiter der strategischen Forschungs- und Entwicklungseinheit Creavis Technologies & Innovation bei Evonik
- 2011 Honorarprofessor an der Universität Stuttgart



- Prof. Dr. Ralf Dohrn
- Studium an der Universität Hamburg
- 1986 Promotion an der TU Hamburg
- Berkeley University of California
- Oberingenieur TU Hamburg

- 1994 Privatdozent
- 1995 Bayer, zunächst zentrale Forschung, anschließend Leitung Thermodynamik/Stoffdaten
- 2003 Honorarprofessor an der TU Hamburg



- Prof. Dr. Wolfram Koch
- Studium an der TU Darmstadt und TU Berlin
- 1986 Promotion
- 1987–1992 Tätigkeit an Forschungseinrichtungen der IBM in USA und Deutschland

- 1992–1998 Professor für Theoretische Organische Chemie an der TU Berlin
- Ab 1998 in zahlreichen Funktionen bei der Gesellschaft Deutscher Chemiker und dort seit 2002 Geschäftsführer



- Prof. Dr. Thomas Martin
- Studium an der Universität Konstanz
- 1994 Promotion
- 1994–1995 Postdoc, Scripps Research Institute, La Jolla/USA

- 1995–2007 Labor- und Gruppenleiter ALTANA Pharma AG/ Nycomed GmbH
- 2003 Dozent an der Universität Konstanz
- 2003–2008 Mitglied des Aufsichtsrats der ALTANA AG
- 2006–2007 VAA-Vorstandsmitglied
- 2007–2011 Mitglied der Geschäftsleitung Synphabase AG
- 2011 Leitender Angestellter bei DOTTIKON ES AG
- 2009 Honorarprofessor an der Universität Konstanz



- Dr. Karlheinz Messmer
- Studium an der TU München
- 1973 Promotion an der TU München
- 1985–1999 VAA-Vorstandsmitglied
- 1991 Betriebsleiter bei der BASF AG im Werk Ludwigshafen

- 1991–1999 1. Vorsitzender des VAA
- 1993–2007 Mitglied des Aufsichtsrats der BASF AG
- 2003–2007 Vorsitzender des Konzernsprecherausschusses

GEHALTSENTWICKLUNG

Einkommen: Umfrage startet im Januar

Ab Januar 2013 geht die VAA-Einkommensumfrage in die nächste Runde. Wie im Vorjahr werden auch 2013 die Fragebögen allen Teilnehmern bereits im Januar 2012 zugesandt. Einsendeschluss ist der 28. Februar 2013.

Die Einkommensumfrage ist eine der zentralen Verbandsleistungen. So erhalten die Mitglieder einen wertvollen Überblick über die Gehaltsstruktur in der chemisch-pharmazeutischen Industrie. Damit ist die VAA-Einkommensumfrage die einzige branchenspezifische Studie über die Einkommen in der Chemie in Deutschland. Daher trägt ein hoher Rücklauf erheblich zur statistischen Aussagekraft der Umfrage bei. Die Kommission Einkommen bittet deshalb im Namen des Verbandes die Mitglieder um eine rege Beteiligung.

Längsschnittbetrachtung möglich

Die Differenzierung der Einkommensbestandteile ermöglicht einen Überblick über den jeweiligen Einfluss auf das Gesamteinkommen. Außerdem können durch die Längsschnittbetrachtungen nunmehr auch konkrete Aussagen



zu Karriereentwicklungen getroffen werden. Jährlich werden auf diese Weise mehr Erkenntnisse zu sozialen und individuellen Wandlungsprozessen in der Verdienststruktur von Chemie-Führungskräften möglich.

VAA-Praxistipp: Die Lohnsteuerbescheinigung für das Gesamtjahr 2012 ist für das Ausfüllen des Fragebogens zwar hilfreich, wird aber nicht benötigt. Ausreichend sind auch die Angaben auf der Dezemberabrechnung 2012. Selbstverständlich werden sämtliche Umfragedaten **anonymisiert** ausgewertet.



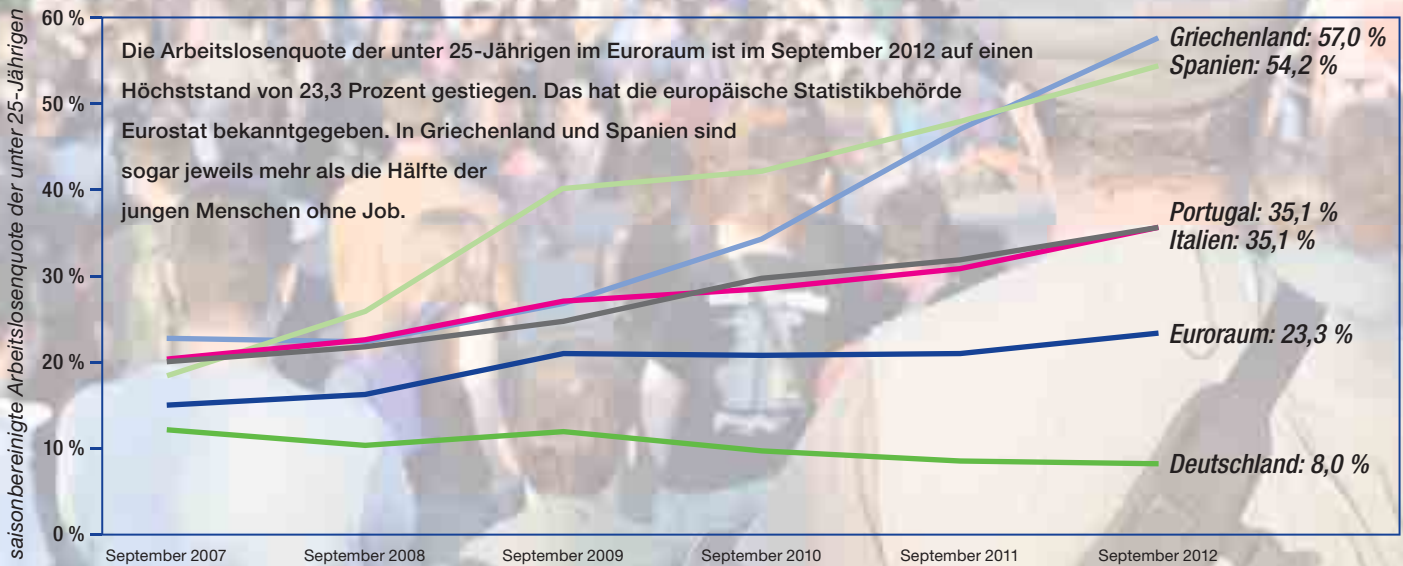
Foto: Michael Staudinger – pixelio.de

Eine
Flasche
Champagner
für Sie!



ARBEITSLOSIGKEIT IM EURORAUM

Jugend ohne Arbeit



Zwischenruf

Arbeitnehmermarkt gesucht

Du – Du nicht – Du – Du nicht – Du – Du nicht ... 50 Prozent und mehr der Jugendlichen in Spanien und Griechenland sind arbeitslos. Die Wahrheit ist immer konkret. Die Finanz- und Eurokrise ist Realität. Für die junge Generation eine sehr bittere Wahrheit. Arbeitslosigkeit ist immer schlimm. Aber mit 18, 20 oder auch 25 wohl besonders. Das eigene Leben sollte starten. Aber alles verhardt. Nichts geht voran. Der Mittdreißiger verliert Job und Einkommen. Der Anfangszwanziger den Glauben, die Perspektive. Die Gesellschaft – eine ganze Generation. Akademiker trifft es weniger hart. Aber sie trifft es auch.

Indessen verläuft die Entwicklung auf dem deutschen Arbeitsmarkt gegen den europäischen Trend – noch! Nur: Herrscht deshalb hierzulande Optimismus? Kaum. Es macht sich eher Skepsis breit ob all der nicht abreißen Rettungsmaßnahmen für den Euro. Skepsis als Haltung der Mehrheit wäre beunruhigend: Eine Läh-



Dr. Martin Kraushaar
VAA-Geschäftsführer Politik & Kommunikation

Foto: VAA

mung! Lähmung durch die Oberhand gewinnenden Widersprüche. Man kann eine Zeit lang die triste Realität im Vertrauen darauf ausblenden, dass die Zukunft Besserung bringt. Das nennt man Systemvertrauen. Aber den wenigsten gelingt es, sich damit abzufinden, dass die Zukunft ein Wechselbalg ist. Unberechenbar. Ein Roulette-Spiel.

Zeitgleich mit diesen europaweit horrend schlechten Arbeitsmarktdaten für junge Erwachsene schrumpft das Arbeitskräftepotenzial auf keinem anderen Kontinent so stark wie in Europa: Für manche, inmitten der Unwägbarkeiten dieses Arbeitsmarkts, die Chance ihres Lebens, werden sie doch auf Händen als Nachwuchstalente in die Unternehmen getragen. Sie, die *happy few*, erfahren, wovon viele hofften, bald profitieren zu können: die Chancen, die ein Arbeitnehmermarkt bietet. Derzeit sieht es allerdings so aus, als rückte die Verheißung eines Arbeitnehmermarkts in Europa Tag für Tag in größere Ferne. Rauben die Verhältnisse dem ohnehin an Köpfen rar gewordenen Nachwuchs den Mut, dann verstärken sich beide Prozesse. Weniger Junge werden immer mutloser, wo sie doch eigentlich – wenn man sie denn nur ließe – wegen der in Rente gehenden Babyboomer-Generation doppelt zupacken müssten, allein nur um das derzeitige Wohlstandsniveau halten zu können.



Am Vormittag des dritten Seminartages ging es für die VAA-Betriebsräte für fünf Stunden ins Bundesarbeitsgericht zu den mündlichen Verhandlungen des Zweiten Senats.

Foto: Ralf Roletschek – Wikipedia

SEMINAR IN ERFURT

Betriebsräte besuchen BAG

Selten ist es Nichtjuristen vergönnt, bis ins Herz der obersten deutschen Arbeitsgerichtsbarkeit vorzudringen. Doch 21 VAA-Betriebsräten gelang genau dieses Kunststück: Bei einer Sitzung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) konnten sie die mündlichen Verhandlungen des für das Kündigungsrecht zuständigen Zweiten Senats in sechs Fällen direkt am Ort des Geschehens verfolgen.

Der BAG-Besuch war aber nur einer der Höhepunkte des dreitägigen Seminars „Ausgewählte Fragen des Individualarbeitsrechts und des Tarifvertragsrechts unter Berücksichtigung der neueren Rechtsprechung des BAG“, das Ende Oktober in Erfurt stattfand.

In zahlreichen Kurzvorträgen und Diskussionen wurden den Seminarteilnehmern die für eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit nötigen Kenntnisse und Kniffe vermittelt. Durch gezielte Fragen und anhand praktischer Fallbeispiele gelang es den beiden Referenten, BAG-Richter Malte Creutzfeldt und VAA-Jurist Manfred Franke, auch komplizierte Sachverhalte wie das arbeitsgerichtliche Urteils- und Beschlussverfahren, den Betriebsübergang gemäß § 613 a BGB und dessen individualrechtliche Auswirkungen sowie nicht zu-

letzt das Tarifvertragsrecht verständlich zu erläutern.

Die VAA-Betriebsräte erhielten dabei kompetente Informationen aus erster Hand: Als Stellvertretender Vorsitzender des für tarifrechtliche Angelegenheiten zuständigen Vierten Senats des BAG hatte Malte Creutzfeldt entscheidenden Anteil an der Änderung der BAG-Rechtsprechung in Sachen Tarifeinheit im Jahr 2010. Gemeinsam mit den Teilnehmern wurden außerdem Fragen zu Inbezugnahmeklauseln, zu Arbeitsverhältnissen mit beidseitiger Tarifbindung, zur Problematik von Tarifeinheit und Tarifpluralität im Betrieb, zu Vor- und Nachteilen des Haustarifvertrages, zur Nachbindung und -wirkung von Tarifverträgen oder zur Zulässigkeit von Differenzierungsklauseln in Tarifverträgen erörtert.

Wenn **Sie** im
Dezember
neue Mitglieder
werben,
gibt es eine
Flasche
Champagner*
für **Sie**.

Die Aktion gilt
vom 01. bis 31.
Dezember 2012!



* zusätzlich
zu dem
Einkaufs-
gutschein

ARBEITEN IM RENTENALTER

Gefragter Experte statt „Pappa ante Portas“



Arbeiten im Rentenalter: Mehr als eine halbe Million Menschen über 65 gehen einer bezahlten Tätigkeit nach.

Foto: Farina3000 – Fotolia

Der deutsche Arbeitsmarkt verändert sich: Junge Fachkräfte werden knapper, gleichzeitig erreichen immer mehr Menschen gesund das Rentenalter und arbeiten weiter. Das VAA Magazin sprach mit dem Wirtschaftspsychologen Prof. Jürgen Deller über ihre Motive, die richtigen Rahmenbedingungen und die festgefahrenen Denkstrukturen in einigen Unternehmen.

VAA Magazin: Sie beschäftigen sich als Leiter des Projektes „Silver Workers“ mit Menschen, die im Rentenalter arbeiten. Was genau steckt dahinter?

Deller: Die Grundidee des Projektes war die Frage „Können und wollen Menschen im Rentenalter kommerziell arbeiten?“ Und wenn ja: „Unter welchen Rahmenbedingungen tun sie es?“ Wir haben Menschen im Rentenalter gesucht, die arbeitsbezogenen Tätigkeiten nachgingen, und sie zum Beispiel danach gefragt, unter welchen Rahmenbedingungen, in welchem Umfang und bei welchem Arbeitgeber sie das tun – aber auch nach den Reaktionen des privaten Umfelds und den Beweggründen.

VAA Magazin: Zu welchem Ergebnis sind Sie gekommen?

Deller: Erstens: Es gibt diese Menschen. Zweitens: Es gibt sie mit ganz unterschiedlichen Aufgaben, die sie sich stellen. Uns war natürlich bekannt, dass sich Leute ehrenamtlich im Rentenalter engagieren. Weniger bekannt war, wie viele Menschen es im Bereich der bezahlten Tätigkeit gibt. Inzwischen wissen wir: Es sind weit über eine halbe Million in dieser Altersgruppe in Deutschland. Ganz wichtig ist für diese Menschen, angenommen zu werden als jemand, der etwas leisten kann. Wertgeschätzt zu werden. Und sich die Arbeit so einteilen zu können, wie es einem gut passt, weil man ja noch eine Vielfalt anderer Interessen hat. Nach 40 Jahren Arbeitstätigkeit bleibt im Ruhestand dann ein Teil

weiter Arbeit, aber es geht eben auch darum, was ich mit meinen Freunden mache, wie ich meinen Hobbys nachgehe, was ich mit meinem Partner unternehme. Oder was eben gerade nicht, weil ich das Verhältnis schonen will. Ein Teilnehmer hat zu mir am Telefon gesagt: „Pappa ante Portas“ soll mir nicht passieren.

VAA Magazin: Wie sieht es mit den Rahmenbedingungen aus?

Deller: Entscheidend sind die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort und die Individualisierung von Arbeitsvereinbarungen. Viele dieser Leute wollen ungern weiter disziplinarische Verantwortung tragen, weil sie das zu sehr binden würde. Sie haben aber häufig großes Interesse, als Experten – zum Beispiel in Projekten – zu arbeiten. Das kann auch mal mehrere Monate Vollzeit sein. Es muss sich nur mit ihrer persönlichen Situation vereinbaren lassen. Dass Menschen im Rentenalter Enkel haben, um die sie sich kümmern wollen, das hatten wir erwartet. Am meisten überrascht in Bezug auf die persönliche Situation hat uns, dass viele unserer Interviewten, die selbst Rentner waren, Eltern hatten, die noch lebten, und sie es als ihre Verantwortung ansehen, dass ihre Eltern so lange wie möglich selbstbestimmt leben können. Schon deshalb können diese Menschen gar nicht mehr so arbeiten, wie sie früher gearbeitet haben, sondern müssen die verschiedenen Lebensbereiche miteinander vereinbaren können. Im Grunde haben sie auch hier das Thema Work-Life-

Balance oder die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie angelegt, nur eben in einer ganz anderen Altersgruppe, als man es erwarten würde.

VAA Magazin: Welche Rolle spielen finanzielle Motive?

Deller: Wir haben ganz konkret gefragt, aus welchen Gründen die Leute arbeiten. Etwa ein Zehntel hat uns gesagt: Ich arbeite auch, weil ich Geld damit verdienen will. Aber wir sind ja Psychologen und da muss man manchmal Umwege gehen. Deshalb haben wir dann gefragt: Über ihre finanziellen Motive haben Sie uns Auskunft gegeben, aber welche finanziellen Motive haben denn andere Leute? Und da kamen ganz andere Raten, etwa 35 Prozent. Wir glauben, dass wir über diese Projektion etwas mehr darüber erfahren, wo der Wert tatsächlich liegt. Bei maximal einem Drittel, würde ich sagen, gibt es also finanzielle Gründe. Allerdings hatten wir es mit einer sehr gut ausgebildeten Stichprobe zu tun, bei der 75 Prozent der Befragten Abitur und ein Hochschulstudium hatten. Außerdem ist das eine Momentaufnahme. Wir erwarten, dass sich die Leistungsfähigkeit der Rentenversicherung durch die demografische Entwicklung nicht zum Positiven entwickeln wird. Daher wird die finanzielle Notwendigkeit, im Ruhestand zu arbeiten, in Deutschland zunehmen. In anderen Ländern ist sie schon höher.

VAA Magazin: Aus dem demografischen Wandel ergibt sich für Politik und Wirtschaft ja an verschiedenen Stellen Handlungsbedarf: Ausweitung der hochproduktiven mittleren Lebensphase, besserer Zugang zum Arbeitsmarkt für ältere Menschen, mehr Flexibilität in den Erwerbsbiografien, um nur einige Stichwörter zu nennen. Was sind die konkreten Voraussetzungen, um diese Ziele in den Unternehmen zu erreichen?

Deller: Nach meiner Erfahrung mit den Unternehmen aus Forschungsprojekten, aber auch aus angewandten Projekten kann ich sagen, dass es eine Grundvoraussetzung gibt: Dass man sich überhaupt bewegt aus dem festgefahrenen, zum Teil schon zementierten Vorstellungsgelände,



Foto: privat

Prof. Dr.
Jürgen
Deller

ist Professor für Wirtschaftspsychologie am Institut für Strategisches Personalmanagement der Leuphana Universität Lüneburg. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Personalmanagement im Kontext des demografischen Wandels sowie internationales Personalmanagement.

Arbeit sei etwas für 20- bis 50-Jährige. Wenn man das nicht tut, kommt alles, was wir jetzt besprechen, gar nicht vor. Bei den Unternehmen muss es einen Mechanismus geben, mit dem sie dazu gebracht werden, ihre alten Denkstrukturen zu durchbrechen und in neue Denkmuster zu kommen. Man muss den Lösungsraum erweitern. Ich habe ein Problem. Das Problem heißt: Wie bekomme ich genügend qualifizierte Kräfte? Bis jetzt habe ich bisher immer bei den Jungen gesucht, und vielleicht noch bei mittleren Jahrgängen. Ab 50 habe ich nur noch überlegt, wie ich sie loswerde. Jetzt fange ich an, woanders zu suchen und mir fällt auf: Da gibt es ja ältere Leute, die etwas können. Wenn ich das tue, wenn ich das erlebe, wahrnehme und für mich umsetzen kann, dann beginne ich, mir Gedanken darüber zu machen, wie ich das System Arbeit überhaupt gestalten muss, damit ich diese Potenziale auch nutzen kann.

VAA Magazin: Reicht der Druck durch den absehbaren Fachkräftemangel als Mechanismus aus oder muss man das von außen anstoßen?

Deller: Wir glauben ja an die Vernunft im Menschen [lacht]. Ich sage bewusst, wir glauben daran, wir wissen es nicht. Wir versuchen, einen Veränderungsprozess anzustoßen, indem wir uns im ersten Schritt mit den Unternehmen darüber auseinandersetzen, welche Regelungen

sie haben: welche Arbeitszeitregelungen, welche Beurteilungsregelungen. In einem Workshop bei einem der Projekte kam heraus, dass es für Arbeitnehmer ab 55 keine Leistungsbeurteilung mehr gab. Ein Teilnehmer sagte: „Die Aussage ist doch klar. Die trauen den Leuten in dem Alter nichts mehr zu. Dann müssen sie sich auch nicht wundern, wenn die nichts mehr leisten.“ Diese Regelung basierte auf einer Betriebsvereinbarung, die hat man dann überarbeitet, weil man gemeinsam gesagt hat: Das ist nicht das Signal, das wir aussenden wollen.

VAA Magazin: Wie geht es dann weiter?

Deller: Im zweiten Schritt schauen wir uns die Altersstruktur an, und zwar heruntergebrochen darauf, welches Wissen in welchen Altersstrukturen gebunden ist. Und da stellt man häufig fest, dass funktionale Strukturen in Bezug auf das Alter sehr unterschiedlich sein können. Dass man zum Beispiel im Marketing, in der Öffentlichkeitsarbeit eher jüngere Leute findet. Und dass man oft ältere Arbeitnehmer in den Bereichen hat, in denen in den letzten 20 Jahren hohe Effizienzsteigerungen stattgefunden haben, sodass man keine jüngeren Leute mehr eingestellt hat. Dann kann es passieren, dass innerhalb von fünf bis zehn Jahren das gesamte Know-how in einem Bereich nicht mehr da ist. Man muss sich also sehr früh überlegen, wie man den Know-how-Transfer hinbekommt. Man muss sich überlegen, wie man das Know-how auch dann noch nutzen kann, wenn die Leute in Rente sind. Kann man sie punktuell noch einbinden, in Projekten zum Beispiel, und sagen: „Komm doch einmal die Woche rein und wir gehen die Sachen durch, die wir haben.“ Wir versuchen, frühzeitig deutlich zu machen, dass man das Thema strategisch behandeln muss. Dass man überlegen muss, wen man jetzt einstellt.

Mehr auf  PINKO

Eingeloggten Mitgliedern steht das Interview in voller Länge als PINKO-Artikel zur Verfügung.

ARTIKELSERIE: BERUFE UND BERUFUNG

Erfinderisches Tauziehen

In der chemisch-pharmazeutischen 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. Anita Krüger, European Patent Attorney bei der Bayer Intellectual Property GmbH.

Von Stephanie Alt

Sie sitzt an der Schnittstelle zwischen Recht und Wissenschaft. Als europäische Patentvertreterin ist Dr. Anita Krüger in beiden Disziplinen zu Hause. Genau das macht für sie den besonderen Reiz ihrer Tätigkeit aus: „Ich muss die Innovation nicht nur erkennen, sondern auch präzise beschreiben können.“ Anita Krüger ist bei der Bayer Intellectual Property GmbH am Standort Berlin als European Patent Attorney für Bayer Pharma im Bereich Onkologie tätig. Die Aufgabe von Patentvertretern besteht überwiegend in der Erlangung, Verteidigung und Durchsetzung von gewerblichen Schutzrechten.

Bis es zur Marktreife eines Medizinproduktes kommt, durchläuft ein Projekt viele verschiedene Stationen. Anita Krüger ist in den kompletten Prozess eingebunden. Die 51-Jährige reicht Patentanmeldungen für die gefundenen Strukturen, deren spezifische Verwendung sowie die zu ihrer Herstellung entwickelten technischen Verfahren ein. Sie baut das gesamte Patent-Portfolio für eine Entwicklungsverbindung auf.

All dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit den in das Projekt eingebundenen Abteilungen. „Ich stehe im Kontakt mit sehr vielen unterschiedlichen Menschen“, un-

terstreicht Anita Krüger mehrmals während des Gesprächs. „Das ist ein ganz wichtiger Aspekt meiner Arbeit.“

Naheliegend oder nicht?

Je nach Entwicklungsstadium spricht sie mit der pharmazeutischen Entwicklung über die Formulierung, mit der Pharmakologie über das Auffinden von neuen Verwendungen oder mit der Verfahrensentwicklung über mögliche Herstellungsverfahren des Produktes. Im Endstadium steht sie dann in Kontakt mit den Klinikteams, welche die spätere Verwendung testen. Sie ist außerdem beim Abschluss von Lizenzverträgen sowie bei der Verfolgung von Patentverletzungen und Patentnichtigkeitsklagen gegen Mitbewerber beteiligt. Auch die Wahrung von Schutz-

rechten Dritter ist ein wichtiger Aspekt ihrer Tätigkeit. Hier recherchiert Anita Krüger gemeinsam mit dem Wissenschaftlichen Informationsmanagement, ob und, wenn ja, welche Schutzrechte Dritter bei neuen Forschungstätigkeiten zu beachten sind. In ‘Freedom-to-operate-Analysen’ wertet sie die Ergebnisse dann gemeinsam mit der Rechercheabteilung und den Forschern aus.



Dr. Anita Krüger. Foto: privat



Ein Patent ist ein vom Staat gewährtes Monopolrecht für eine begrenzte Zeitspanne von in der Regel 20 Jahren. Es wird dem Erfinder oder dem berechtigten Anmelder im Austausch gegen eine vollständige Offenbarung der Erfindung in einem gedruckten Dokument erteilt. Patentierbar sind Erfindungen aus allen technischen Gebieten. Eine Idee, die lediglich aus einem theoretischen Vorschlag besteht, kann nicht patentiert werden. Außerdem muss die Erfindung drei Kriterien erfüllen: Sie muss neu sein, wirtschaftlich verwertbar und auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen. Laut Anita Krüger gibt es insbesondere zum letzten Punkt sehr viele Diskussionen: „Da wird immer geschaut, was es schon gibt und ob es für den Fachmann auf dem Gebiet naheliegend war, diese Erfindung zu machen.“ So gibt es bei jeder Patentanmeldung einen regen Schriftwechsel mit dem jeweiligen Patentamt: „Das ist ein bisschen wie Tauziehen – aber es gewinnt derjenige, der die überzeugendsten Argumente hat“.



Bis es zur Marktreife eines Medizinproduktes kommt, durchläuft ein Projekt viele verschiedene Stationen. Dr. Anita Krüger ist als European Patent Attorney für Bayer Pharma im Bereich Onkologie in den kompletten Prozess eingebunden. Die 51-Jährige reicht Patentanmeldungen für die gefundenen Strukturen, deren spezifische Verwendung sowie die zu ihrer Herstellung entwickelten technischen Verfahren ein. Foto: Bayer



Gespür für andere Kulturen

Die Patentanmeldung muss immer in der jeweiligen Landessprache abgefasst werden. Vor dem europäischen Patentamt sind dies die drei Amtssprachen der Europäischen Union: Englisch, Französisch und Deutsch. Als europäische Patentvertreterin der Firma Bayer darf Anita Krüger mit dem deutschen sowie dem europäischen Patentamt direkt kommunizieren. „Im Rest der Welt muss ich dies über einen Anwalt tun, der die Erlaubnis hat, uns vor dem jeweiligen nationalen Patentamt zu vertreten.“ Die fachlichen Anweisungen erhalten diese Anwälte von Krüger. „China, Japan, Korea oder USA – in all diesen und vielen weiteren Ländern kommuniziere ich mit den nationalen Anwälten. Sie sind sozusagen unsere Mittelsleute vor Ort.“ Die Korrespondenz findet auf Englisch statt. Sehr gute Sprachkenntnisse sind für den Job deshalb zwingend erforderlich. Genauso wichtig sei ein Gespür für andere Kulturen und hohe Kommunikationsfähigkeit, betont Anita

Krüger: „Die Regeln des Miteinanders und ein sicheres Auftreten müssen beherrscht werden.“ Die Internationalität und der ständige Austausch mit den Kollegen weltweit bereiten ihr besonders große Freude.

Für die Arbeit in der Patentabteilung ist es laut Krüger notwendig, das gleiche wissenschaftliche Niveau wie die Forscher zu haben. „Man hat es auch sicherlich leichter, die Forscherperspektive zu verstehen und den Blickwinkel zu wechseln, wenn man selbst schon einmal in der Forschung tätig war.“ Die Patentabteilung bei Bayer ist nach den einzelnen Forschungsschwerpunkten aufgeteilt. Am Standort Berlin sind 16 Patentanwälte und -vertreter tätig. Im Bayer-Konzern sind insgesamt rund 179 im Patentwesen Tätige in der Bayer Intellectual Property GmbH zusammengefasst.

Ihren beruflichen Einstieg hatte Anita Krüger nach der Chemie-Promotion zunächst in der Pflanzenschutzforschung, damals noch bei der Schering AG. Doch bereits nach zwei Jahren wechselte sie in die Patentabteilung. „Ich fand die juristische Seite schon während des Studium interessant“, schildert Krüger. „Außerdem passte dies besser mit der Familienplanung zusammen, weil mir angedeutet wurde, dass ich in Forschung & Entwicklung keine Teilzeitstelle würde ausüben können.“ Zwei Jahre war sie vollberuflich in der Patentabteilung tätig, bevor sie Familienpausen für ihre zwei Kinder einlegte und Teilzeit von zu Hause aus arbeitete.

Mit dem erneuten Einstieg absolvierte Anita Krüger dann die systematische Ausbildung zur Europäischen Patentvertreterin. Um vor dem Europäischen Patentamt als Patentvertreterin zugelassen zu werden, musste sie die Europäische Eignungsprüfung ablegen. Zulassungsvoraussetzung für die Prüfung sind ein natur- oder ingenieurwissenschaftliches Hochschuldiplom sowie eine mindestens dreijährige Tätigkeit im Gewerblichen Rechtsschutz. Anita Krüger erlangte ihre Grundausbildung im europäischen Patentrecht beim Centre d'Études Internationales de la Propriété Industrielle (CEIPI), einem Institut der Universität Robert Schuman in Straßburg. Diese berufsbegleitende Vorbereitung auf die Eignungsprüfung dauert zwei Jahre. Unter der Leitung von „Patentpraktikern“ werden in regionalen Arbeitsgemeinschaften, die Krüger wöchentlich in Berlin besuchte, die patentrechtlichen Grundlagen vermittelt. Zusätzlich finden zu den vier unterschiedlichen Prüfungsteilen Präsenzkurse in Straßburg statt. „Das war ein großer Aufwand“, erinnert sich Krüger. „Denn zusätzlich zu den Kursen habe ich jedes Wochenende zu Hause gelernt.“ Trotz dieser Anstrengung hat ihr die Ausbildung insgesamt jedoch „uneingeschränkt Spaß gemacht“. Seitdem kümmert sich die Patentvertreterin auch um interne Erfindertrainings: „Durch die Ausbildung bin ich sehr motiviert, weil mir klar wurde, dass es wichtig ist, den Erfindern einen besseren Background zum Patentrecht zu geben. Dies wirkt sich sehr positiv auf meine Zusammenarbeit mit den Erfindern aus.“

FRAUEN IN AUFSICHTSRÄTEN

Keine Trockenübung

Über eine gesetzlich festgelegte Quote für Frauen in Aufsichtsräten wird in Deutschland und Europa heftig diskutiert. Professor Manuela Rousseau, Mitglied im Aufsichtsrat der Beiersdorf AG und der maxingvest ag, hat einen anderen Weg gefunden, um den Frauenanteil im höchsten Kontrollgremium zu erhöhen. Sie konnte den Aufsichtsratsvorsitzenden von den Vorteilen eines höheren Frauenanteils überzeugen.

„Keine Frau ist gerne Quotenfrau“, betont Professor Manuela Rousseau. „Jede möchte aufgrund ihrer Qualifikation dorthin.“ Dorthin, das sind die Aufsichtsräte deutscher Unternehmen. Politik und Wirtschaft ringen um den geeigneten Weg, den Frauenanteil in den Kontrollgremien zu erhöhen. Auch in der Gesellschaft wird das Thema mittlerweile heftig diskutiert. Die Initiative FidAR, Frauen in die Aufsichtsräte e. V., habe hier einen sehr guten Job gemacht, sagt Rousseau. Dank der Arbeit von FidAR sei die Frage in die Öffentlichkeit getragen worden.



Prof. Manuela Rousseau ist seit 1999 Mitglied im Aufsichtsrat der Beiersdorf AG: erst als Vertreterin der Arbeitnehmer, seit 2009 als Vertreterin der leitenden Angestellten. Foto: privat

Manuela Rousseau ist FidAR-Mitglied, auch wenn sie im Gegensatz zu der Initiative nicht für eine gesetzlich festgelegte Frauenquote eintritt: „Qualität kommt vor Quote.“ An dieser Meinung hält sie fest, wenn auch nicht mehr so konsequent wie noch vor ein paar Jahren. „Man spürt einfach, dass es mit Quote schneller gehen würde.“ Rousseau schlägt einen anderen Weg vor. Sie plädiert dafür, die Aufsichtsratsvorsitzenden in Deutschland für die Arbeit von FidAR zu gewinnen: „Denn das sind die Entscheider. Und ohne Einbeziehung der Entscheider würde das Ganze doch eine Trockenübung bleiben.“ Sie ging mit gutem Beispiel voran und sprach 2009 mit dem Vorsitzenden des Beiersdorf-Aufsichtsrates Prof. Dr. Reinhard Pöllath. Rousseau konnte ihn von der Notwendigkeit überzeugen, den Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten zu erhöhen. Pöllath wurde FidAR-Mitglied und gründete im Aufsichtsrat einen freiwilligen Diversity-Ausschuss, in den Rousseau sowie Dr. Eva Eberhartinger als eine Vertreterin der Anteilseignerseite berufen wurden.

Der Diversity-Ausschuss hat ein Vorschlagsrecht. Wann immer ein Vorstandsmandat oder eine Nachbesetzung im Aufsichtsrat ansteht, dürfen Rousseau und Eberhartinger selbst Vorschläge einbringen und die anderen Vorschläge kommentieren. „Durch dieses Mitnehmen des Vorsitzenden haben wir in kurzer Zeit sehr viel erreicht“, freut sich Rousseau. Die Anteilseignerseite hat im April 2012 neben Eberhartinger mit Dr. Dr. Christine Martel eine weitere Frau berufen. Zusammen mit den zwei Arbeitnehmervertreterinnen ist der Aufsichtsrat von Beiersdorf damit zu 33 Prozent mit Frauen besetzt. Im Aufsichtsrat der maxingvest ag, wo Rousseau als Vertreterin der leitenden Angestellten sitzt

und dem Pöllath ebenfalls vorsitzt, fand der Vorschlag Rousseaus, eine ehemalige Geschäftsführerin von Beiersdorf für die Anteilseignerseite zu berufen, offene Ohren. Das Ergebnis: Die Kandidatin wurde dann auch von der Hauptversammlung gewählt. „Es liegt sehr stark an einem aufgeschlossenen Aufsichtsratsvorsitzenden, der das Thema ernst nimmt“, betont Rousseau. „Dadurch, dass Herr Pöllath Mitglied bei FidAR wurde, den Diversity-Ausschuss gründete und mehr Frauen in den Aufsichtsrat geholt hat, ist die Situation bei Beiersdorf eine ganz andere als noch 2009.“ Doch Rousseau weiß, dass sich dieser Erfolg nicht so leicht auf andere Unternehmen übertragen lässt: „Wenn es so wie bei uns klappt, dann braucht man keine Quote. Aber wo sonst funktioniert das bis auf wenige Ausnahmen in der deutschen Wirtschaft?“

Im Gespräch mit ihren Studenten am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, wo Rousseau seit 1992 lehrt und seit 2001 eine feste Professur innehat, merkt sie, dass diese Diskussion überhaupt kein Thema mehr ist: „Diese Generation wächst in gemischten Teams auf.“ Die Debatte um mehr Frauen in Führungspositionen ist aus Rousseaus Sicht deshalb auch eine Generationenfrage. „Die demografische Entwicklung und das veränderte gesellschaftliche Bewusstsein für Diversity wird die Antwort sowieso geben. Die Frage ist: Wollen wir noch 20 Jahre darauf warten?“ Die Antwort auf diese wohl rhetorisch gemeinte Frage gibt Manuela Rousseau selbst: „Ich bin davon überzeugt, dass es hilfreich und wirtschaftlich sinnvoll ist – je schneller, desto besser – auf gemischte Teams zu setzen. Das werden auf Dauer auch weitere Entscheider in Wirtschaft und Politik erkennen.“

IEA: Energiebedarf steigt dramatisch

Bis 2035 wird der Weltenergiebedarf um mehr als ein Drittel steigen, so die Prognose der Internationalen Energie-Agentur (IEA). In ihrem aktuellen *World Energy Outlook* fordert die IEA eine weitere Intensivierung der globalen Anstrengungen zur Steigerung der Energieeffizienz. Während in den OECD-Ländern der Energieverbrauch kaum zunehmen werde, stünden vor allem China, Indien und die Nahost-Staaten unter Zugzwang. Gerade auf diese Länder werden etwa 60 Prozent des künftigen Energiebedarfs entfallen. Auch warnt die Agentur, dass die bereits beschlossenen und neu diskutierten energiepolitischen Maßnahmen selbst zusammengenommen nicht ausreichen, um das Weltenergiesystem nachhaltiger zu gestalten. Denn fossile Brennstoffe bleiben trotz des Vormarsches erneuerbarer Energien im weltweiten Energiemix vorherrschend. Gefördert wird diese Entwicklung durch Subventionen, die sich allein 2011 infolge gestiegener Ölpreise auf 523 Milliarden US-Dollar beliefen – ein Sechsfaches der Subventionen für Erneuerbare. Des Weiteren prognostiziert die IEA eine Verschiebung der energiepolitischen Machtbalance zugunsten Nordamerikas, bedingt durch den Ausbau neuer fossiler Fördertechnologien.

Foto: syresZERO – Fotolia

VCI-Prognos-Studie: Alle Zeichen auf Wachstum

Eine neue Studie des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI) analysiert verschiedene Entwicklungsszenarien der chemischen Industrie in Deutschland bis zum Jahr 2030. Der gemeinsam mit dem Wirtschaftsforschungsinstitut Prognos durchgeführten Untersuchung zufolge wird Deutschland seine starke Position auf dem globalen Chemiemarkt trotz einer zunehmenden Dominanz Chinas verteidigen. Die Nachfrage für Chemieprodukte werde vor allem in der Automobil-, Kunststoff- und Elektroindustrie steigen. Auch die Bedeutung des Spezialchemikalienbereichs wird laut Studie weiter wachsen. Gleiches gilt für Forschung und

Entwicklung: In den kommenden beiden Dekaden werden sich die entsprechenden Etats der Unternehmen verdoppeln.

Stärkstes Standbein der drittgrößten Industriebranche Deutschlands bleiben die Exporte, deren Anteil an der Gesamtproduktion bis 2030 nach Prognos-Berechnungen auf 60 Prozent ansteigen wird. Doch am Standort Deutschland ist ungeachtet des steigenden Wettbewerbsdrucks ebenfalls ein Wachstum der Chemieproduktion um 40 Prozent möglich. Gleichzeitig werden sich der Rohstoffverbrauch um 15 Prozent und der Energieverbrauch um

lediglich acht Prozent erhöhen, was von einer enormen Steigerung der Ressourcen- und Energieeffizienz der Chemie zeugt.

Größte Herausforderung für die gesamte Branche wird die demografische Entwicklung sein: In Deutschland werden mittelfristig die Arbeitskräfte immer knapper. Eine erhöhte Erwerbsbeteiligung wird eine geringere Arbeitslosigkeit, dadurch aber auch ein deutlich sinkendes Arbeitskräftepotenzial zur Folge haben. Weitere Ergebnisse sowie detaillierte Analysen und Grafiken der VCI-Prognos-Studie sind online unter www.vci.de abrufbar.

Mit dem VAA nach Istanbul und Chile



Foto: C. Sürgers – pixelio.de

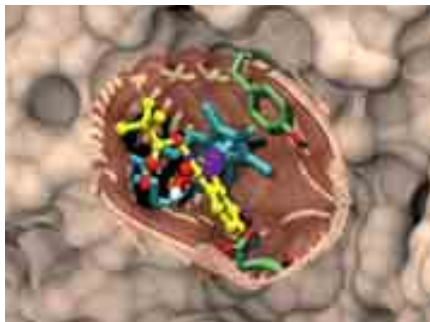
Das Verbandsreisebüro Merkana bietet VAA-Mitgliedern vom 12. bis 16. Juni 2013 eine exklusive Reise nach Istanbul an. Für alle Fragen rund um den Verband steht während der gesamten Reisedauer ein VAA-Vertreter zur Verfügung. Als Auftakt können die Teilnehmer sowohl die byzantinische Landmauer am Marmarameer als auch das Goldene Horn kennen lernen. Ebenso besteht die Möglichkeit eines Besuchs des Hippodroms und des Ägyptischen Obelisken, der Hagia Sophia und des Topkapi-Palastes. Zum Abschluss dieser Erlebnisreise mit Marco Polo, dem Erlebnis- und Entdeckerreiseveranstalter von Studiosus, wird die Sultan-Ahmet-Moschee besichtigt. Die Teilnehmer der fünftägigen Reise (Reisepreis 849 Euro pro Person im Doppelzimmer im Vier-Sterne-Hotel Hilton Garden Inn mit Frühstücksbuffet) genießen den Komfort einer deutschsprachigen Marco-Polo-Reiseleitung. Im Reisepreis enthalten sind auch die Linienflüge mit Lufthansa ab/bis Istanbul (Economy Class) und Rail-and-Fly-Zubringer. Bereits im April 2013 bietet Merkana zudem eine 16-tägige Erlebnisreise nach Chile an. Detaillierte Reiserouten und eine ausführliche Beratung erhalten VAA-Mitglieder beim Verbandsreisebüro Merkana unter der Rufnummer 02191 9288-232, auf www.merkanareisen.de oder per E-Mail an vaa@merkana.de. Ansprechpartnerin ist Marion Bleckmann.

Emissionshandel: EU plant Verschärfung

Zunehmend unter Druck gerät die Industrie durch die jüngsten Pläne der Europäischen Kommission zur Reform des EU-Emissionshandelssystems (EU-ETS). Aus Sicht der Kommission herrsche gegenwärtig ein Überangebot an Emissionszertifikaten. Daher seien sechs Maßnahmen zur grundlegenden Optimierung des Marktes für den Ausstoß von Kohlendioxid vonnöten: Neben einer Erhöhung der Emissionsreduktionsziele sollen nach EU-Vorstellungen weitere Industriebranchen ins System eingebunden werden. Auch eine Verschiebung der für 2013 bis 2015 angesetzten Versteigerung von 900 Millionen Zertifikaten auf den Zeitraum 2019 bis 2020 ist angedacht. Viele am ETS teilnehmende Unternehmen üben hingegen scharfe Kritik an den Vorschlägen der Kommission. Auch die chemische Industrie warnt vor kontraproduktiv wirkendem Aktionismus.

Künstliches Metalloenzym geschaffen

Schweizer Chemiker haben erstmals ein künstliches Metalloenzym synthetisiert. Dabei handelt es sich um ein durch die Kombination chemisch und genetisch modifizierter Bausteine geschaffenes Hybrid aus Proteinen und Metallkomplexen. Enzyme sind herkömmlichen metallorganischen Katalysatoren überlegen, da sie spezifischer und präziser arbeiten. Das neue Enzym hat großes Anwendungspotenzial, so die Wissenschaftler in der Zeitschrift „Science“. Es kann beispielsweise als Katalysator bei der Synthese wichtiger Strukturelemente verwendet werden. Das Forscherteam hat ein künstliches, katalytisch aktives Metallfragment in ein dreidimensionales Proteingerüst eingebaut und einen Streptavidin-Biotin-Komplex als Wirtspolypeptid verwendet. Hinzu kam ein an Biotin gebundener Rhodiumkomplex. Durch den Austausch zweier Aminosäuren im Streptavidinteil gelang es, die ursprüngliche Reaktion mit hoher Ausbeute auf das rund 100-fache zu beschleunigen. Dabei erfolgte die Umsetzung mit hoher Selektivität bezüglich der theoretisch möglichen Produkte. Auf diese Weise können nun synthetisch wertvolle chemische Reaktionen in guten Ausbeuten und mit hoher Selektivität katalysiert werden.



Grafik: Universität Basel

Pensionärsreise: Termin & Ziel stehen

Ziel der VAA-Pensionärsreise 2013 ist die lebendige Kultur- und Messestadt Leipzig. Ob die berühmte Nikolaikirche, das Alte Rathaus oder das Bachdenkmal: Auf der vom 8. bis 11. September stattfindenden Reise besteht die Gelegenheit, die Sehenswürdigkeiten der historischen Innenstadt der sächsischen Metropole mit ihrer einzigartigen Architektur zu besichtigen. Die VAA-Mitglieder Dr. Herbert Schulze und Horst Schwertner, die bereits die vergangene Pensionärsreise nach Trier organisierten, stecken schon mitten in den Vorbereitungen und stellen wieder ein exklusives Programm zusammen. Nähere Einzelheiten und die genauen Anmeldedaten erscheinen 2013 in der Aprilausgabe des VAA Magazins.

E-Bikes mitversichert

Der Gebrauch von Pedelecs und Elektro-rädern ist in der vom VAA vermittelten Privathaftpflichtversicherung der HWV Versicherungsmakler GmbH & Co. KG mitversichert. Dies gilt auch für die bereits bestehenden Privathaftpflichtverträge aus dem Rahmenvertrag für VAA-Mitglieder. Der Gebrauch von E-Bikes fällt auch dann unter das versicherte Risiko, wenn der Gebrauch dieser Fahrzeuge im Vertrag nicht explizit aufgeführt wird.

Hier ist mehr für Sie drin!



VAA Mitglieder profitieren von attraktiven Kooperationen

- Versicherungen - maßgeschneidert - zu attraktiven Konditionen
- corporatebenefits - shoppen im Internet zu Sonderkonditionen
- 5 Prozent auf Pauschalreisen
- kostenlose MasterCard Gold
- Bewerbungsbekanntmachung - maßgeschneidert zum Sonderpreis
- qualifizierte Rentenberatung zum günstigen Pauschalpreis



So geht's:

www.vaa.de → Mitgliederbereich → Netzwerke → Vergünstigungen

Nachrichten aus Forum F3



Marion Lamberty, Geschäftsführerin
FVP. Foto: FVP

Talent bei Geldanlage

Frauen gehen bei der Geldanlage tendenziell disziplinierter vor, haben ein höheres Risikobewusstsein und überschätzen sich seltener. Dies zeigte Marion Lamberty, Geschäftsführerin der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung mbH, am Beispiel von herausragenden Fondsmanagerinnen und erfolgreichen Privatanlegerinnen. Lamberty ging außerdem auf die wichtigsten Investmentgrundsätze ein und gab einige Tipps zur Ausrichtung des Depots in unsicheren Zeiten. Zu dem exklusiv für weibliche Führungskräfte veranstalteten Vortrags- und Diskussionsabend mit dem Titel „Den ‚Lehman Sisters‘ wäre das nicht passiert – warum Frauen mehr Talent bei der Geldanlage haben“ hatten Forum F3 und VAA gemeinsam eingeladen. Im Anschluss an die Veranstaltung nutzten die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, bei Fingerfood und Getränken weitere fachliche Diskussionen und persönliche Gespräche mit der Referentin und den anderen Mitgliedern zu führen. Die Unterlagen zum Vortrag können bei Marion Lamberty (ml@fvp-gmbh.de) angefragt werden. Weitere Veranstaltungstermine sind zu finden unter www.forum-f3.de.

Weiterer Termin

28.02.2013 in Frankfurt a. M.:

Türöffner zum Erfolg: überzeugender auftreten. Referent: Peter A. Worel, Buchautor und Management-Trainer.

Zuwendungen an Ärzte: Folgerungen aus dem BGH-Urteil

Der Gesundheitsausschuss des Deutschen Bundestages hat sich im Oktober mit den politischen Folgerungen aus dem Urteil des Bundesgerichtshofes (BGH) zur möglichen Bestechlichkeit von Ärzten durch Zuwendungen der Pharmaindustrie auseinandergesetzt. Der BGH hatte im Juni entschieden, dass sich Kassenärzte nach geltendem Recht nicht strafbar machen, wenn sie von Pharmaunternehmen Zuwendungen als Gegenleistungen für die bevorzugte Verordnung von deren Produkten annehmen. Die Abgeordneten des Gesundheitsausschusses diskutierten mit Vertretern verschiedener Institutionen darüber, welche Schlussfolgerungen für den Gesetzgeber aus dem Urteil zu ziehen sind. Mit Blick auf die Forderungen nach einer neuen Strafvorschrift wurden auch die Herausforderungen bei der praktischen Umsetzbarkeit einer solchen Vorschrift und die Anstrengungen der Pharmaindustrie zur Bekämpfung von Fehlentwicklungen in diesem Bereich thematisiert.

Und ewig lockt das Hydra-Gen

Forscher der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU) sind dem Geheimnis der Unsterblichkeit auf der Spur. Zwar nicht im wörtlichen Sinne, aber zumindest haben die Wissenschaftler die Funktionsweise eines Gen entschlüsselt, das Tieren wie Menschen innewohnt und – sofern aktiviert – zu beeindruckender Langlebigkeit verhelfen kann. Das sogenannte FoxO-Gen stehe in einem unmittelbaren Zusammenhang zum Alterungsprozess menschlicher Zellen, so das Forscherteam um Prof. Thomas Bosch vom Zoologischen Institut an der CAU. Auch beim durch das Vorhandensein ständig teilbarer Stammzellen potenziell unsterblichen Nesseltierchen Hydra (im Bild) spielt dieses Gen eine entscheidende Rolle. Von den Forschern genetisch veränderte Tiere ohne FoxO besitzen deutlich weniger Stammzellen und wachsen langsamer. Damit wurde erstmals ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem FoxO-Gen und der Alterung hergestellt.



Foto: CAU/Fraune

FECCIA tagt in Manchester

Auf der Jahrestagung des britischen Führungskräfteverbandes AMPS (Association of Management and Professional Staffs) Anfang Oktober in Manchester kam auch der Vorstand des Europäischen Führungskräfteverbandes Chemie FECCIA zusammen. Hauptthema war der demografische Wandel in Europa und seine Auswirkungen auf die chemische Industrie. Während FECCIA-Schatzmeister John Williams zu den Perspektiven und der Umsetzung von Active-Ageing-Konzepten in Unternehmen referierte, analysierte Dr. George W. Leeson, Co-Director und Senior Research Fellow am Oxford Institute of Population Ageing der Universität Oxford, den Einfluss des demografischen Wandels auf die künftige Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften in Europa.

Auf Ihrer Sitzung hat sich die FECCIA mit den auf der Vollversammlung in Berlin beschlossenen langfristigen Themenschwerpunkten auseinandergesetzt. Mit Anna Nilsson von der Sektion Chemie der LEDARNA nahm erstmals auch ein Gast aus dem schwedischen Führungskräfteverband teil, der an einer Mitgliedschaft in der FECCIA interessiert ist. Neben einer weiteren Verstärkung der Zusammenarbeit europäischer Führungskräfte diskutierte der Vorstand unter Vorsitz des FECCIA-Präsidenten Dr. Roland Leroux, zugleich VAA-Vorstandsmitglied, über die im nächsten Jahr in Kopenhagen stattfindende Konferenz zu Frauen im Erwerbsleben in der Chemieindustrie. Abseits der inhaltlichen Arbeit bot die zweitägige AMPS-Jahrestagung auch einen feierlichen Anlass: Für seine Verdienste um den Europäischen Chemikerverband verlieh AMPS dem FECCIA-Ehrenvorsitzenden François Vincent den Hinchley-Orden.

MANAGEMENT

Nachholbedarf bei Karriereentwicklung

Deutschlands Führungskräfte fühlen sich grundsätzlich wohl in ihren Unternehmen. Doch zugleich sehen sich fast zwei Drittel in ihrer Karriereentwicklung als vernachlässigt an. Weit verbreitet ist auch Kritik an zu viel Bürokratie, fehlender Innovationskultur und eingeschränkter Flexibilität. Auch der Blick in die wirtschaftliche Zukunft der Unternehmen fällt verhalten aus.

Deutsche Unternehmen stehen vor einer echten Bewährungsprobe. Dies bestätigt eine Studie, die das Führungskräfte Institut (FKI) und die Bertelsmann Stiftung im Rahmen des Kompetenzzentrums Führung und Unternehmenskultur durchgeführt haben. Ziel des Stiftungsprojekts ist die Gewinnung neuer Erkenntnisse über die Ausgestaltung zeitgemäßer Organisationsstrukturen vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Internationalisierung von Produkt- und Kapitalmärkten, des demografischen Wandels und gesellschaftlicher Werteveränderungen.

Die rund 375 Umfrageteilnehmer – mehrheitlich aus Unternehmen des Produzierenden Gewerbes – sehen ihr Unternehmen gut im **Wettbewerbsumfeld** positioniert:

- Auf einer sechsstufigen Antwortskala bescheinigen 86 Prozent ihren Unternehmen einen überwiegend guten Umgang mit gesetzlichen Vorgaben und Nachhaltigkeitsforderungen. 37 Prozent der Antworten entfallen hier auf die Bestnote. Der Denkansatz, dass „Compliance“ einen maßgeblichen Beitrag für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg leistet, hat sich offenbar erfolgreich durchgesetzt.

- Auch bei dem „Stand der Kundenorientierung“, den „Beziehungen zu den Lieferanten“ und dem „Umgang mit Wettbewerb“ überwiegt mit Werten zwischen 73 und 79 Prozent die Zufriedenheit. Die höchste Wertung vergeben hier indes nur jeweils weniger als 10 Prozent der Befragten.

- Als für Außenstehende attraktiven Arbeitgeber nehmen immerhin rund zwei Drittel der Befragten ihr eigenes Unternehmen wahr.

Befragt nach ihrer **persönlichen Situation** im Unternehmen vergeben die Umfrageteilnehmer gemischte Noten:

- Der mit Abstand schlechteste Wert ergibt sich – fast unabhängig vom Alter der Befragten – in Bezug auf die Karriereentwicklung. Nur ein Drittel der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen diese mehr oder weniger aktiv fördere.

- Durchwachsen fällt auch die Bewertung der Arbeitsbelastung aus. Den Aussagen „Meine Belastungssituation in Bezug auf meine Position ist angemessen“ beziehungsweise „Ich kann Berufs- und Privatleben im Wesentlichen noch gut mit einander vereinbaren“ halten jeweils mehr als ein Drittel für nicht oder überhaupt nicht zutreffend.

- Kritik an fehlender Wertschätzung ihrer eigenen Leistungen üben demgegenüber lediglich 22 Prozent der Befragten.

Bei der Bewertung der allgemeinen **betrieblichen Arbeitsbedingungen** ergibt sich ein gemischteres Bild mit deutlich negativeren Bewertungen:

- 56 Prozent der Umfrageteilnehmer bewerten die „Ausprägung der Fehler- und Innovationskultur“ überwiegend negativ.

- Bei der „Umsetzung des Krisen- und



Beim Aufstieg auf sich allein gestellt? Führungskräfte kritisieren fehlende Karriereförderung. Foto: olly – Fotolia

Veränderungsmanagements“ sowie beim Grad der „bereichs- und abteilungsübergreifenden Kooperation“ belaufen sich die negativen Noten auf rund 43 Prozent.

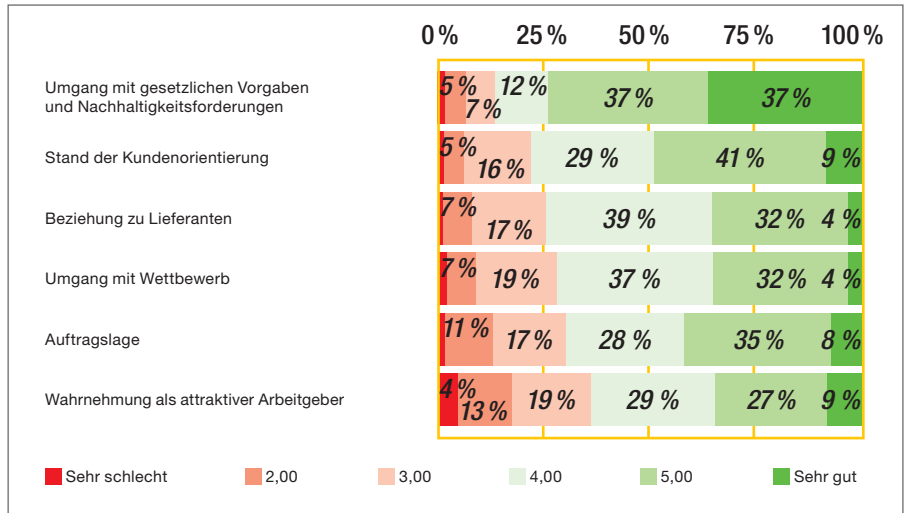
■ Hinzu kommt ein zunehmendes Konfliktpotenzial bei der internen Ressourcenverteilung: 47 Prozent der Befragten bewerten diese als (eher) schlecht.

■ Das allgemeine Betriebsklima (71 Prozent) ist aber überwiegend positiv. Grund dafür dürfte auch die positive Bewertung der Arbeitsplatzsicherheit sein (84 Prozent).

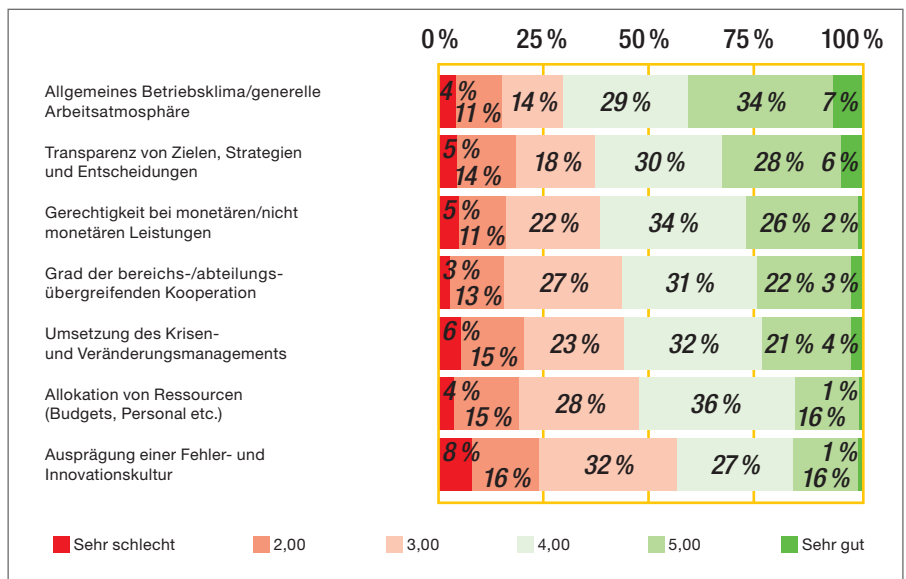
Diese Einschätzungen spiegeln sich auch in der zusammenfassenden Bewertung des **allgemeinen Betriebsklimas** wider. Auf einer sechsstufigen Skala von 1 bis 6 (Bestwert) bewerten die Umfrageteilnehmer ihr Unternehmen in den sogenannten weichen Kategorien „Fairness“ (4,3), „Konstruktivität“ (4,2) und „Wertschätzung“ (4) überwiegend positiv. Eher mittelmäßige Noten ergeben sich bei Strukturen und Prozessen in Unternehmen. Auf einer Skala mit einem Wert von 1 für „bürokratisch“ bis 6 für „offen-flexibel“ erhalten die Unternehmen lediglich eine 3,2. Der Schnitt zwischen den Endpunkten „entwicklungshemmend“ und „entwicklungsfördernd“ beläuft sich auf 3,6.

Verhalten fällt der Ausblick in die nächsten sechs Monate aus: 61 Prozent der Befragten rechnen damit, dass sich die Umfeldbedingungen für das Unternehmen geringfügig oder stark verschlechtern werden. Dramatische Veränderungen werden jedoch nicht befürchtet: 72 Prozent entfallen auf der sechsstufigen Skala auf die Werte 3 (leichte Verschlechterung) und 4 (leichte Verbesserung). Im Wesentlichen stabil mit leichter Tendenz zur Verschlechterung fällt die Prognose für das Betriebsklima und die betrieblichen Arbeitsbedingungen aus (73 beziehungsweise 70 Prozent in den mittleren Kategorien). Lediglich bei der persönlichen Situation rechnet noch eine knappe Mehrheit mit einer leichten Verbesserung.

Bezogen auf die Arbeitszufriedenheit gehen Führungskräfte und ihre Unternehmen mit beträchtlichen Reserven in eine mögliche konjunkturelle Schwächephase. Besorgniserregend ist aber der Kontrast zwischen der allgemein recht guten Bewer-



Antworten (in Prozent) auf die Frage zum Unternehmensumfeld der Befragten und zur Einschätzung der Rahmenbedingungen. Grafik: Manager Monitor



Antworten (in Prozent) auf die Frage zu den betrieblichen Arbeitsbedingungen und zur Einschätzung der jeweiligen Rahmenbedingungen. Grafik: Manager Monitor

tung der Unternehmenskultur bei den „weichen“, die sozialen Beziehungen im Unternehmen betreffenden Kriterien und den „harten“ Wettbewerbsparametern. Viele Befragte haben sich, so scheint es, mit organisatorischen Strukturen und Prozessen arrangiert, die sie insgesamt als zu rigide und starr empfinden. Die Zukunft muss daher zeigen, ob die Unternehmen sich bei einer verschärften Wettbewerbssituation als beweglich genug erweisen werden – und ob sie sich nach eventuell notwendigen Rationalisierungsschritten der Loyalität ihrer Mitarbeiter noch sicher sein können.

Aufschluss darüber werden Folgebefragungen zu dieser Pilotumfrage geben. Das FKI und die Bertelsmann Stiftung haben im Herbst eine auf zwei Jahre befristete Zusammenarbeit vereinbart. Eine Nachfolgestudie zur Messung der zwischenzeitlich eingetretenen Veränderungen wird voraussichtlich im April 2013 stattfinden.

Vollständige Auswertung unter www.manager-monitor.de

KOMMENTAR DR. WOLFGANG BRUCKMANN, PRÄSIDENT

Signal mit Wirkung

Seit mehreren Monaten wird über das Für und Wider einer Frauenquote in Aufsichtsräten heiß und teilweise sehr kontrovers diskutiert. Der teils scharfe Ton in der Debatte hat der Sache nicht unbedingt gut getan.

Aus meiner Sicht müssen wir die Argumente beider Seiten aufgreifen, gewichten und durch einen eigenständigen Standpunkt eine Lösung ermöglichen, die ein klares politisches Signal darstellt.



Dr. Wolfgang Bruckmann

Fakt ist, dass wir schon in wenigen Jahren deutlich mehr Frauen in Führungspositionen haben werden, weil jede Generation sich ihre Lebensentwürfe nach anderen Gesichtspunkten gestaltet. Nach meinem Eindruck muss ein solches politisches Signal klar zum Ausdruck bringen, dass unsere heutige Gesellschaft die im Laufe der Jahre und Jahrzehnte eingefahrene Besetzungspraxis von Aufsichts- und Beiräten konkret sichtbar verändern möchte.

Das mühsame Ringen um eine freiwillige Korrektur der Besetzungspraxis ist ein Indiz dafür, dass der rein freiwillige Weg vermutlich nicht ausreicht, Veränderungen zu bewirken. Die konkrete Drohung der Politik, eine gesetzliche Quote einzuführen, hat überhaupt zu ersten Veränderungen und zu einem immer noch viel zu langsamen Umdenken geführt.

Wenn der Gesetzgeber jetzt eingreift, um den Wandel zu beschleunigen, sollte er zweierlei beachten. Er muss ein Mehr an Ausgewogenheit und Vielfalt ermöglichen, aber zugleich sicherstellen, dass sich in diesen wichtigen Gremien weiterhin die höchste Kompetenz und Qualität zum Wohl der Unternehmen durchsetzen. Die Idee, statt einer Frauenquote eine Geschlechterquote einzuführen, sollte deshalb nicht aus dem Auge verloren werden. Letztere sendet meines Erachtens ein wesentlich ehrlicheres Signal, da es ausschließlich um die genannten Ziele geht.

Unter allen im politischen Raum derzeit gehandelten Vorschlägen scheint mir der Gesetzesvorschlag der Freien und Hansestadt Hamburg, der bereits im Bundesrat eine parteiübergreifende Mehrheit bekam, die bisher beste Grundlage für die weitere Diskussion zu sein. Er formuliert, was die Höhe der Quote und den Zeitplan angeht, maßvolle Ziele und ermöglicht auch flexible Lösungen für einzelne Branchen mit einem hohen Anteil von Personen eines Geschlechts. Ich könnte mir auch vorstellen, ein Quotengesetz zeitlich zu befristen. Denn ist das Ziel einer ausgewogenen Besetzung erreicht und sind somit auch ein neuer Besetzungsstil und neue Auswahlkriterien für die Berufung in diese Gremien zur Selbstverständlichkeit geworden, dann entfällt auch der politische Grund für das Gesetz. Jetzt aber kommt es auf ein kraftvolles politisches Signal für die Arbeitswelt von morgen an.

Herzlichst Ihr

Wolfgang Bruckmann

VERBANDSGESCHÄFTSFÜHRER

F3: Vereinigung gegründet

Als branchenübergreifender ULA-Mitgliedsverband positioniert sich Forum F3 nun auch als kompetenter Dienstleister für Verbandsgeschäftsführer. Bei einer Veranstaltung mit dem Titel „Die arbeitsrechtliche Stellung des Verbandsgeschäftsführers – rechtlich zwischen allen Stühlen?“ waren Vertreter zahlreicher Verbände zu Gast. Referent war Gerhard Kronisch, Vorstandsmitglied bei Forum F3, Hauptgeschäftsführer des VAA und als Fachanwalt für Arbeitsrecht eingehend mit arbeitsrechtlichen Besonderheiten für Führungskräfte vertraut. Schwerpunkte des Vortrags waren die Stellung des Verbandsgeschäftsführers als Organvertreter beziehungsweise Arbeitnehmer und die Anwendbarkeit arbeitsrechtlicher Schutzvorschriften.

„Führungskräfte in Interessenverbänden sind Schlüsselakteure, die in ihrer Scharnierfunktion große Verantwortung in nicht selten hochkomplexen Themenbereichen tragen“, betonte Kronisch. „Ich meine, dass sie nicht die Unterstützung erhalten, die ihnen aufgrund der stetig gewachsenen Bedeutung ihrer Aufgabenfelder gebührt.“ Aus diesem Grund habe er die Gründung der Vereinigung der Verbandsgeschäftsführer im Forum F3 mitinitiiert. Neben seiner Tätigkeit als VAA-Hauptgeschäftsführer kümmert sich Kronisch nun auch intensiv um die spezifischen Belange von Führungskräften in Verbänden.

Veranstaltungsort war das neue Parlamentsbüro des Deutschen Führungskräfteverbands. Zum 1. November 2012 hat sich der Dachverband in der Marienstraße 30 – in der Nähe des Bahnhofs Friedrichstraße – in den Geschäftsräumen der BAMIK GmbH eingemietet, einem Seminaranbieter für interkulturelle Kommunikation und Kooperationspartner des Führungskräfte Instituts (FKI). Durch das neue Parlamentsbüro verbessert der Deutsche Führungskräfteverband seine Präsenz und Sichtbarkeit als politischer Akteur im Herzen Berlins.

SOZIALES

Fallstrick Rentenreform

Das Betreuungsgeld kommt, die steuerfinanzierte Zuschussrente kommt nicht und die Rente nach Mindesteinkommen kommt nicht wieder. Stattdessen soll nun die „Lebensleistungsrente“ einen Kompromiss zwischen den Entwürfen von CDU, CSU und FDP stiften.



Nach der Beilegung des Koalitionsstreits um das Betreuungsgeld geht das muntere Tauziehen um die optimale Rentenreform unvermindert weiter. Damit bleibt die Rente der letzte wichtige offene Punkt auf der sozialpolitischen Agenda der schwarz-gelben Koalition.

Die Eckpunkte des im Bundestag beschlossenen und im Bundesrat nicht zustimmungspflichtigen Entwurfs zum Betreuungsgeld im Überblick:

- Begünstigt sind Eltern, die für ihre ein- oder zweijährigen Kinder keine staatlich geförderten Betreuungsangebote nutzen. Der Leistungsanspruch besteht also nicht nur, wenn Eltern ihre Kinder selbst betreuen, sondern auch, wenn sie eine private, nicht öffentlich bezuschusste Betreuungsperson wie etwa eine Tagesmutter beauftragen.
- Die Höhe des Betreuungsgelds beträgt ab 1. August 2013 100 Euro pro Monat und Kind; ab 1. Januar 2014 wird die Leis-

tung auf die endgültige Höhe von 150 Euro pro Monat und Kind aufgestockt.

■ Zusätzliche 15 Euro pro Kind sollen gezahlt werden, wenn das Betreuungsgeld nicht für den laufenden Konsum, sondern für ein staatlich zertifiziertes Altersvorsorgeprodukt wie Riester- oder Rürup-Verträge eingesetzt wird. Gleiches soll auch für die Geldanlage im Rahmen des „Bildungssparens“ gelten, dessen gesetzliche Grundlagen sich derzeit aber noch in Vorbereitung befinden.

■ Die Zahlung schließt sich nahtlos an das maximal über 14 Monate gezahlte Elterngeld an und kann bis zu 22 Monaten bezogen werden.

Keine Entlastung durch Absenkung

Überraschend stark fiel die ebenfalls im November beschlossene Absenkung des Beitragssatzes zur gesetzlichen Rentenversicherung von 19,5 Prozent auf 18,9 Prozent. Für die Mehrzahl der Führungskräfte ergibt sich daraus aber keine Entlastung beim Nettoeinkommen. Aufgrund der zuletzt deutlich gestiegenen Durch-

schnittseinkommen steigen auch die Bemessungsgrenzen der Sozialversicherungssysteme, bis zu denen die Beiträge erhoben werden. Besonders stark fällt der Anstieg in den westlichen Bundesländern aus (siehe Tabelle).

Der maximale Arbeitnehmerbeitrag für die Renten-, Arbeitslosen-, Kranken- und Pflegeversicherung steigt ab Beginn des nächsten Jahres um 17,60 Euro pro Monat im Westen auf 1.054 Euro und sowie im Osten um monatlich 9,05 auf 964 Euro.

Betreuungsgeld: falsche Anreize

Der Deutsche Führungskräfteverband bleibt bei seiner Kritik an der Einführung des Betreuungsgeldes. Mutiger und politisch nachhaltiger wäre es gewesen, auf dauerhaft wirksame Ausgabenerhöhungen zu verzichten. Mit der Einführung der Leistung begibt sich die Bundesregierung in einen offenen Widerspruch zur bisherigen politischen Grundsatzentscheidung für einen Ausbau der Kinderbetreuungsangebote. Das damit verbundenen Ziel,



Wer findet das Haar in der Suppe? Nach dem Wirrwarr um das Betreuungsgeld geht nun die Debatte um die Rentenreform unverändert ungeordnet weiter. Foto: multimartinator – Fotolia



	West pro Monat	Ost pro Monat
Bemessungsgrenzen der allgemeinen Rentenversicherung sowie der Arbeitslosenversicherung	5.800 € (+200 €)	4.900 € (+100 €)
Bemessungsgrenze der Kranken- und Pflegeversicherung	3.937,50 € (+112,50 €)	3.937,50 € (+112,50 €)
Versicherungspflichtgrenze der Kranken- und Pflegeversicherung	4.350,00 € (+112,50 €)	4.350,00 € (+112,50 €)
Geringfügigkeitsgrenze	450 € (+50 €)	450 € (+50 €)
Einkommensschwelle für die Familienversicherung in der Kranken- und Pflegeversicherung	385 € (+10 €)	385 € (+10 €)

Die neuen Schwellenwerte in der Sozialversicherung im Jahr 2013 im Überblick (Veränderungen gegenüber dem Vorjahr in Klammern). Neben den Bemessungsgrenzen steigen auch andere wichtige Schwellenwerte. Bedeutsam ist der in einem gesonderten Gesetz beschlossene Anstieg der Geringfügigkeitsgrenze („Mini-Jobs“). Von ihm profitieren auch Bezieher einer vorgezogenen Alters- oder Erwerbsminderungsrente. Auch für sie erhöht sich die für den Anspruch auf die volle Rente unschädliche Hinzuverdienstgrenze um 50 Euro pro Monat.



Foto: picfive – Fotolia

höhere Anreize für eine Erwerbsbeteiligung beider Elternteile zu schaffen, wird durch das Betreuungsgeld konterkariert.

In der Debatte um Rezepte gegen eine drohende Zunahme von Altersarmut begrüßt der Deutsche Führungskräfteverband, dass bisherige Vorschläge für eine aus Beitragsmitteln finanzierte Zuschussrente offenbar vom Tisch sind. Dies ist folgerichtig, da Armutsbekämpfung auch bei älteren Menschen eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe bleibt und die dafür anfallenden Ausgaben nicht einseitig den Beitragszahlern der gesetzlichen Rentenversicherung aufgebürdet werden dürfen.

Aufstockung: hohe Anforderungen

Zu begrüßen ist auch, dass die Koalition eine Aufstockung niedriger gesetzlicher Renten auf ein Niveau oberhalb der Grundsicherung an hohe Anforderungen zu knüpfen beabsichtigt. Bei den Modellen von SPD und Bündnis 90/Die Grünen, die auch eine Steuerfinanzierung vorsehen, ist dies nicht der Fall. Das Mo-

dell einer „Solidarrente“ der SPD will bereits für Versicherte mit 30 Beitrags- und 40 Versicherungsjahren eine Mindesthöhe der gesetzlichen Renten von 850 Euro garantieren. Das grüne Modell einer „Garantierrente“ siedelt die Voraussetzungen sogar noch niedriger. Hier würden bereits 30 Versicherungsjahre genügen, zu denen neben Erwerbsarbeit beispielsweise auch Zeiten der Kindererziehung oder der Arbeitssuche zählen würden.

Vor einer zu niedrigen Bemessung der Schwellen bei zusätzlichen steuerfinanzierten Altersleistungen ist zu warnen. Diese würden zu massiven Mehrausgaben führen und die politische Abhängigkeit der Rentenversicherung von Steuerzuschüssen erhöhen. Schon heute beteiligt sich der Bund über die Bundeszuschüsse sowie über Beiträge für Kindererziehung und sonstige Transfers zu fast einem Drittel an den Gesamteinnahmen der Rentenversicherung. 2011 stammten von Gesamteinnahmen in Höhe von 255 Milliarden Euro rund 80 Milliarden Euro aus Steuermitteln. Dies bedroht bereits heute

den Charakter der gesetzlichen Rente als verfassungsrechtlich geschützte Eigentumsposition der Versicherten. Ein weiterer Anstieg würde zweifellos die Schwelle für politische Eingriffe in die Rentenanwartschaften absenken und einer potenziell noch weitergehenden Umverteilung auch innerhalb der Rentenversicherung den Weg ebnen.

Betriebsrenten stärken

In diesem Zusammenhang erneuert der Deutsche Führungskräfteverband seinen Appell an alle Parteien, konkretere Vorschläge für eine Stärkung der betrieblichen Altersversorgung zu entwickeln. Dieses Thema ist in der rentenpolitischen Debatte weiterhin unterbelichtet. In seinen Empfehlungen an die Parteien zur Bundestagswahl 2013 wird der Deutsche Führungskräfteverband klare Forderungen formulieren und in den ULA Nachrichten vorstellen.

MANAGEMENT

Ohne Vertrauen keine Beurteilung

„Zielvereinbarung-Leistungsbeurteilung“, „Performance Management“, „Performance-Review“, „Jahresgespräch“ – unter diesen oder ähnlichen Begriffen werden Systeme verstanden, mit deren Hilfe die Umsetzung strategischer Unternehmensziele in individuelle Ziele gestaltet und die Ausrichtung individueller Leistungsbeiträge auf die Unternehmensziele hin erreicht werden soll. Mit den Vor- und Nachteilen verschiedener Beurteilungssysteme hat sich nun der ULA-Arbeitskreis Führungsfragen beschäftigt.

Grundsätzlich folgen alle Systeme einem logischen Aufbau und ähneln sich in ihrer Konzeption: Zu Beginn des Jahres findet die Vereinbarung von Aufgaben und Zielen statt, Mitte des Jahres wird der erreichte Bearbeitungsstand diskutiert – gegebenenfalls werden Ergänzungen und Korrekturen vorgenommen, eventuell auch Defizite festgestellt und Verbesserungen vereinbart. Am Jahresende diskutieren schließlich Vorgesetzter und Mitarbeiter in einer Gesamtschau die Zielerreichung.

Ist die Diskussion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter um Aufgaben und Ziele

le sowie deren Vereinbarung für ein bevorstehendes Geschäftsjahr meist noch eine relativ einfache Übung, so werden das Feedback zur Zielerreichung und die individuelle Beurteilung im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis als eher schwierig erlebt. Der Vorsitzende des ULA-Arbeitskreises Führungsfragen Dr. Peter Braun erläutert: „Es geht dabei nicht nur um die Beurteilung von Aufgabenerfüllung und Zielerreichung, auch Leistungs- und Verhaltenserwartungen sollen dabei klar umrissen und die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten besprochen und unterstützt werden.“ Der Vorgesetzte sei angehalten, Leistung differenziert zu beurteilen und gegebenenfalls Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. „Eine herausfordernde Aufgabe“, weiß Braun aus eigener Erfahrung als Personalverantwortlicher in einem großen Chemieunternehmen zu berichten.

Gegenstand des Mitarbeitergespräches ist nicht nur der konkrete Leistungsbeitrag des Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg, sondern auch ein aufrichtiges und sachlich begründetes – im Idealfall beiderseitiges – Feedback. Dazu Peter Braun: „Nicht die Bewertung der Person, nicht Schuldzuweisungen, sondern konstruktive und wertschätzende Beiträge sind gefragt.“ Dabei seien Sensibilität, Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation sehr wichtige Voraussetzungen. Das Feedback muss also von Vertrauen und gegenseitigem Respekt getragen sein, be-

sonders dann, wenn es um kritische Rückmeldungen geht.

Der Arbeitskreis Führungsfragen hat die Thematik ausführlich diskutiert und in einigen Thesen festgehalten, welche Aspekte Berücksichtigung finden müssen:

- Die individuelle Leistung beeinflusst die berufliche Entwicklung und auch die Höhe der Vergütung. Schon allein deshalb hat deren Beurteilung differenziert zu erfolgen und muss ergebnisoffen geführt werden. Hervorragende Leistungen sollen auch als solche bewertet werden. Entsprechendes gilt, wenn Erwartungen nur teilweise erfüllt werden konnten.
- Gute Feedbackgespräche sollen Stärken loben, Schwächen aufdecken und zu einem klaren gegenseitigen Verständnis beitragen. Sie sind der Anfang von Verbesserun-

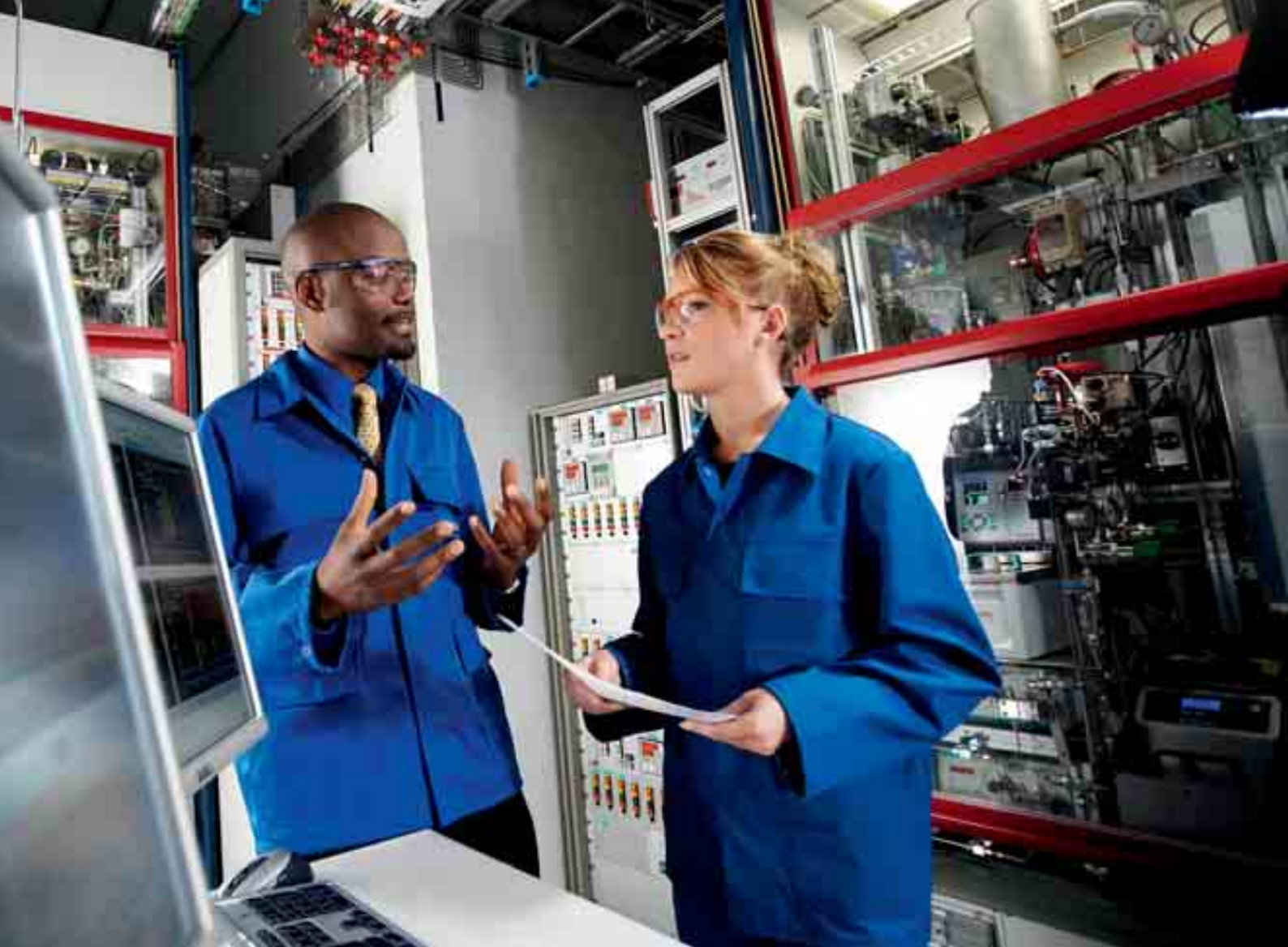


Foto: privat

Dr. Peter Braun

ist Mitglied der VAA-Werksgruppe Bayer CropScience und zugleich Vorsitzender des ULA-Arbeitskreises Führungsfragen. Im Arbeitskreis werden neue Wege und Konzepte bei der Lösung von Management- und Führungsproblemen diskutiert.





Mitarbeiterführung darf sich nicht allein auf halbjährliche Beurteilungs- und Feedbackgespräche beschränken. Eine gute Führungskraft muss im permanenten Dialog mit den Mitarbeitern stehen und zu motivieren wissen. Foto: BASF

gen und ein wichtiges Kriterium für zufriedene und motivierte Mitarbeiter.

- Die jährliche Beurteilung darf nicht überraschen, sondern muss Teil eines kontinuierlichen Dialogs sein. Wichtig: Über Defizite muss rechtzeitig gesprochen werden.

- Ein gutes Feedback zeigt auch Verbesserungsmöglichkeiten und Entwicklungschancen auf. Außerdem identifiziert es Aspekte, bei denen es Unterstützung bedarf.

- Ein eventuell für diesen Prozess vorgegebenes Online-Tool darf nur zu Dokumentationszwecken verwendet werden und ist kein Ersatz für ein transparentes Beurteilungsgespräch.

- Für eine differenzierte Beurteilung sind Kalibrierungsrunden über größere Mitarbeiterkollektive notwendig.

Schwierig wird es immer dann, wenn Performance-Management-Systeme zu

kompliziert und wenig transparent sind und überdies noch von zusätzlichen Vorgaben beeinflusst werden. Hier stellt der Arbeitskreis fest:

- Vorgaben für individuelle Leistungsbeurteilungen behindern ein ehrliches Feedback und beschädigen das System. Verordnete Verteilungen produzieren jedes Jahr neue „Schlechteleister“, was verständlicherweise zu Frustrationen führt und demotiviert. Auch die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte leidet darunter, da die Mathematisierung der Systeme ihre Durchführungscompetenz in Frage stellt.

- Hinter Beurteilungssystemen darf keine *hidden agenda* stehen, beispielsweise das Sparen oder Aussortieren von Teilen der Belegschaft.

- Viele Beurteilungssysteme sind zu komplex und vermitteln eine Scheinobjektivität.

Das darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass jede Beurteilung letztlich subjektiv ist.

- Die vielfach geäußerte Frage „Was muss ich tun, um von einer schlechten Beurteilung zu einer besseren zu gelangen?“ ist letztlich im gemeinsamen Gespräch an den Vorgesetzten zu richten. Nur dadurch kann der Mitarbeiter verstehen, warum der Vorgesetzte ihn so beurteilt, wie er es tut, und Verbesserungsoptionen ausloten.

- Problematisch sind konfliktscheue Vorgesetzte, die vielfach nicht zu ihrer Beurteilung stehen. Weitere Hindernisse sind eine unzureichende Kommunikationskompetenz und/oder fehlende Zeit. Des Weiteren darf eine Bonuszahlung nie im Vordergrund stehen. Denn sonst wird letztlich das System um seiner selbst willen bedient: Ein echtes Beurteilungsgespräch findet dann nicht mehr statt und die Steuerungswirkung geht verloren.

Führungskräfte
Institut



Foto: Benjamin Thorn – pixelio.de

WEITERBILDUNG

Mit Sicherheit Karriere machen!

In mehreren Seminaren für Führungskräfte sind Anfang 2013 noch Plätze frei.
Details und Informationen zur Anmeldung gibt es online unter www.fki-online.de.

Praxisorientiertes Kommunikationstraining

Führungskräfte müssen starke Kommunikatoren sein und sich in der rasend schnellen und unübersichtlichen Welt kompetent orientieren können. Die Referenten Bert Lehwald und Lutz Deckwerth trainieren Methoden zum gezielten und erfolgreichen Kommunizieren.
Wann? Am 31.01.2013.

Wo? Im Excellent Business Center Berlin Hauptbahnhof.

Informieren, überzeugen, motivieren!

Diplom-Psychologin Bettina Hahn zeigt, wie man Präsentationen erfolgreich gestaltet. Denn Führungskräfte müssen sich ihrer persönlichen Wirkung stets bewusst sein und diese ständig optimieren, um mehr Sicherheit im Umgang mit dem Publikum zu gewinnen.

Wann? Am 20.03.2013.

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

Stilvoll zum Erfolg – Persönlichkeit gekonnt einsetzen

Dieses Training richtet sich an Führungskräfte aller Hierarchieebenen, die erfolgreicher und überzeugender vor Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden auftreten wollen. Referent Peter A. Worel erläutert, wie man die vier „Türöffner zum Erfolg“ – Rhetorik/Dialektik, Etikette, Kleidung und Körpersprache – optimal nutzt.

Wann? Am 16.04.2013.

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



Ihre Meinung zählt!

Alle zwei Monate führt das Führungskräfte Institut (FKI) unter der Adresse www.manager-monitor.de Onlinebefragungen unter rund 1.000 Teilnehmern eines repräsentativen Umfragepanels durch. Die Ergebnisse werden regelmäßig in der Wirtschaftspresse zitiert und beeinflussen das Bild der Fach- und Führungskräfte in der Öffentlichkeit maßgeblich. Werden auch Sie Mitglied dieses Panels! Denn je aktueller das Panel, desto aussagekräftiger sind die Ergebnisse. Die Auswertung erfolgt selbstverständlich anonym. Durch eine Anmeldung beim Manager Monitor können Sie selbst unmittelbar den politischen Einfluss der Führungskräfte in Deutschland stärken.



INTERVIEW MIT JOCHEN BERGS

Chancen nutzen: Mit Abfindung in die Rente

Selbst wenn Führungskräfte jahrzehntlang einen exzellenten Job gemacht haben, gibt es keine Absicherung gegen einen plötzlichen Verlust des Arbeitsplatzes nach Restrukturierungen oder Übernahmen. Der unfreiwillige Abschied – insbesondere wenige Jahre vor dem Ruhestand – stellt die Betroffenen vor große Herausforderungen. Er bietet aber auch Chancen, wie das langjährige VAA-Mitglied Jochen Bergs zu berichten weiß.

VAA Magazin: Heute vor etwa zehn Jahren waren Sie gezwungen, im Alter von 58 Jahren zur Vermeidung einer betriebsbedingten Kündigung eine Aufhebungsvereinbarung zu unterzeichnen. Was ging Ihnen damals durch den Kopf?

Bergs: Für mich kam das Angebot eines Aufhebungsvertrags mit Abfindungsangebot gegen Ende 2001 keineswegs überraschend. In den vergangenen 26 Jahren hatte ich selbst mehrere Übernahmen begleitet und strukturell veränderte Geschäftsbereiche miterlebt. Als Betroffener wird man allerdings bei diesem sehr komplexen Thema vom Arbeitgeber aufgefordert, sich möglichst schnell für die Annahme des Angebots zu entscheiden. Unter dem entstehenden enormen Zeitdruck war für mich eine kompetente rechtliche Beratung und Überprüfung durch den VAA einfach eine unerlässliche Voraussetzung zum erfolgreichen Verhandeln der angebotenen Kompensationen und Konditionen.

Doch um überhaupt Verhandlungen auf Augenhöhe führen zu können, muss man jedoch schon im Vorfeld die zustehenden eigenen Ansprüche selbst ermitteln. Allein die komplexen Berechnungen der zu kompensierenden Firmenrente mit den alternativen versicherungsmathematischen Abschlägen und zeiträtierlichen Kürzungen erforderte bereits im Vorfeld die Beauftragung eines international tätigen Pensionsberaters.

VAA Magazin: Und wie konnte Ihnen der Verband konkret helfen?



In seinem Berufsleben war Jochen Bergs viele Jahre bei Union Carbide, BP Chemicals und Folgeorganisationen als Market Sales Manager Urethane Additives tätig, unter anderem als Koordinator der globalen Polyurethan-Additive-Aktivitäten von BASF/Elastogran und Bayer. Zuletzt verantwortete er diese Bereiche bei Crompton Specialties. Foto: VAA

Bergs: Während der sich über viereinhalb Monate hinziehenden schwierigen Verhandlungen hatte VAA-Jurist Gerhard Kronisch, damals noch als Stellvertreter Hauptgeschäftsführer, den entscheidenden Anteil zum erfolgreichen Abschluss des Aufhebungsvertrags. Seine professionelle rechtliche Unterstützung und taktisch kluge Vorgehensweise führte letztendlich zur Zustimmung des Arbeitgebers. Die in 26 Jahren erwachsenen Ansprüche waren zunächst

für meinen damaligen – amerikanischen – Arbeitgeber gewöhnungsbedürftig. Dabei war zwischenzeitlich von uns offen das Ergreifen rechtlicher Maßnahmen für den Fall angekündigt worden, in dem eine einvernehmliche Lösung nicht erreicht werden könne.

VAA Magazin: Das gehört beim juristischen Service ja zum Standard.

Bergs: Nun, in meinen Augen war dies alles andere als eine Standardberatung. Man kann sich als Außenstehender abstrakt gar nicht vorstellen, wie so ein Fall abläuft, mit all den juristischen Winkelzügen des Arbeitgebers und dem riesigen Druck, der gegenüber dem Arbeitnehmer aufgebaut wird. Es ist oftmals ein Vabanquespiel für die Betroffenen. Die meisten, die ich aus einer vergleichbaren Situation kenne, sind nervös geworden und haben vorzeitig aufgegeben. Und genau hier liegen die Vorteile der Rechtsberatung: Die von uns in enger Abstimmung mit dem VAA praktizierte, gelassene Souveränität dem Arbeitgeber gegenüber hat ihre Wirkung nicht verfehlt. Denn direkt von Beginn an wird man durch den Verband begleitet und coacht.

VAA Magazin: Coaching?

Bergs: Ganz genau. Und dieses Coaching macht ja gerade den Unterschied. Es wird eine solch umfassende Beratung und Unterstützung gegeben, die einem sonst nicht geboten wird. Es ist ja so: Grund-

Abfindungen strategisch gestalten

Etwa 30 Prozent der Abfindungsfälle dürften aus Sicht der Betroffenen nicht optimal verlaufen. Daher haben Führungskräfte generell ein großes Optimierungspotenzial, von dem viele noch nicht einmal wissen. Wer als Arbeitnehmer das Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung verlässt, kann durch die richtige Gestaltung sehr hohe Steuerersparnisse erzielen. Da die Grundlagen hierfür bereits im Aufhebungsvertrag gelegt werden, ist es wichtig, optimierende Maßnahmen möglichst frühzeitig zu erörtern. Zielgenau eingesetzt, kann beispielsweise der Abschluss einer Rürup-Police eine lebenslange Zusatzrente bringen, die bestenfalls vollständig durch ersparte Steuern finanziert wird.



Foto: FVP

Joerg Lamberty ist geschäftsführender Gesellschafter der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung mbH in Köln. Als gelernter Bankkaufmann und examinierter Steuerberater berät er Privatpersonen und institutionelle Investoren bei allen Fragen, die sich im Zusammenhang mit der Vermögensanlage ergeben können. Darüber hinaus zählen steuereffiziente Strategien bei Abfindungen seit vielen Jahren zu seinen Spezialgebieten. Die Unterlagen zu seinem Vortrag „Strategische Gestaltungen bei Abfindungen an Führungskräfte“ können bei Lamberty (jl@fvp-gmbh.de) angefragt werden.

lage einer jeden Beziehung, ob privat, im Geschäftsleben oder auch im Verband, ist das Vertrauen. Und dieses Vertrauen in den VAA und sein Netzwerk, zu dem eben auch die FVP gehört, wurde bei mir über die letzten zehn Jahre nochmals bestätigt und verstärkt.

Die Rechtsberatung ist übrigens auch exakt der Grund, wieso ich dem VAA beigetreten bin. Schon mein Vater war VAA-Mitglied. Es sind nicht nur Aufhebungsverträge, sondern auch Vertragsberatungen bei Stellenwechseln und ähnliches. Und das ist ja überhaupt kein chemiespezifisches Thema, der VAA ist auch für Kaufleute und andere Nichtnaturwissenschaftler der richtige Ansprechpartner.

VAA Magazin: Kommen wir zurück zu Ihrem konkreten Fall: Spielten bei Ihnen zu dieser Zeit auch finanzielle Aspekte eine Rolle?

Bergs: Natürlich, mit der angebotenen Abfindung von etwa dreieinhalb Jahresgehältern musste ich ja schließlich sieben Jahre bis zum regulären Rentenbeginn überbrücken.

VAA Magazin: Konnte das denn überhaupt funktionieren?

Bergs: Das war nicht leicht. Hierzu mussten alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Mit dem Abfindungsbetrag, der mir nach Abzug der Steuern verblieb, mussten ja nicht nur ein Teil des fehlende Einkommens bis zum vorgezogenen Rentenbeginn, sondern auch die Einbußen von etwa 35 Prozent bei gesetzlicher und betrieblicher Rente finanziert werden! Da ich nicht darauf vorbereitet war, wie die erreichte Abfindungssumme angelegt werden sollte und gleichzeitig auch noch viele steuerliche Aspekte berücksichtigt werden mussten, war die Suche nach einem wirklich unabhängigen Finanzberater schwierig. Die von mir bis dato gefundenen Kandidaten waren nicht überzeugend. Entscheidend war auch in diesem Fall wieder die exzellente Beratung durch Gerhard Kronisch, der mir empfahl, den VAA-Kooperationspartner Joerg Lamberty von der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung in Köln zu konsultieren.

VAA Magazin: Positiv war aber doch, dass die Abfindung nach der sogenannten

Fünftel-Regelung begünstigt besteuert werden konnte.

Bergs: Das ist richtig. Und nur durch die ausgezeichnete Kombination aus VAA-Rechtsberatung und die optimale Vermögensberatung durch die FVP von Joerg Lamberty ist es gelungen, die Situation unter rechtlichen und steuerstrategischen Aspekten so zu optimieren, dass die Steuerlast bei Anwendung der Fünftel-Regelung letztendlich deutlich weniger als 30 Prozent ausmachte.

VAA Magazin: Reichte die Nettoabfindung denn aus, um den vorzeitigen Ruhestand zu finanzieren?

Bergs: Nicht ganz. Ich machte zunächst einen radikalen Kassensturz. Nach meiner überschlägigen Kalkulation musste der verfügbare Betrag mit circa drei bis fünf Prozent jährlich verzinst werden, damit ich – unter Berücksichtigung von je einer Entnahme von 20.000 Euro in den drei Jahren bis zum vorgezogenen Rentenbeginn – anschließend zumindest 60 bis 80 Prozent der Renteneinbußen kompensieren konnte.

VAA Magazin: Sicher keine leichte Aufgabe. Immerhin ging es ja um einen nicht unerheblichen Teil Ihrer Altersversorgung.

Bergs: In der Tat. Denn der Betrag musste ja flexibel und verhältnismäßig sicher angelegt werden. Und nach dem Platzen der IT-Blase, dem weltweiten Börsencrash Anfang des letzten Jahrzehnts, mit den Anschlägen auf New York und dem Irakkrieg schien die Situation bei der privaten Geldanlage ähnlich unsicher wie heute.

VAA Magazin: Was haben Sie gemacht?

Bergs: Auf Empfehlung des VAA hatte ich ja bereits Kontakt zu Joerg Lamberty, der eben nicht nur auf steuerstrategische Gestaltungen bei Abfindungen spezialisiert ist, sondern auch unabhängig von Banken Lösungen für die Geldanlage anbieten kann. Nach sorgfältiger Prüfung der Alternativen habe ich zunächst etwa 20 Prozent des Betrages auf Tages-

geldkonten als Reserve gehalten. Den Rest habe ich dann sehr breit über verschiedene Anlageklassen hinweg gestreut in einen sicherheitsorientierten und in einen aktienorientierten Dachfonds investiert.

VAA Magazin: Haben Sie anschließend noch etwas geändert?

Bergs: Eigentlich nicht. Im Jahr 2003 empfahl mir Joerg Lamberty zunächst, den chancenorientierten Teil meines Depots etwas höher zu gewichten – aufgrund der relativ günstigen Bewertung an den Aktienmärkten. Danach konnte ich anhand von monatlichen Berichten in einer sehr transparenten Art und Weise die Entwicklung meiner Anlagen verfolgen. Insgesamt habe ich die Ausrichtung meines Depots bis zum heutigen Zeitpunkt nur fünfmal – jeweils nach entsprechenden Hinweisen vonseiten der FVP – an die Veränderungen der Märkte angepasst. Dabei ist es gelungen, eine weitgehend steuerfreie Rendite von etwas mehr als fünf Prozent pro Jahr und nach allen Kosten zu erzielen.

VAA Magazin: In Zeiten der Finanz- und Eurokrise ist das ja ein recht ordentliches Ergebnis. Konnten Sie denn auch im Jahr 2008 noch ruhig schlafen?

Bergs: Aber sicher! Mit diesem Ergebnis bin ich auch sehr zufrieden, denn mit einem Vermögenszuwachs von insgesamt knapp 70 Prozent über eine Dekade hinweg ist es uns gelungen, die Einbußen bei den Renten vollständig zu kompensieren! Nein, die Finanzkrise bereitete mir keine schlaflosen Nächte. Aufgrund der transparenten monatlichen Berichterstattung wusste ich ja, dass sich mit Joerg Lamberty und dem von ihm ausgewählten Fondsmanager zwei absolute Spezialisten um meine Anlagen kümmerten, die bei Bedarf die notwendigen Schritte ergreifen würden.

So habe ich mein Depot beispielsweise Ende 2008 auf Lambertys Empfehlung noch einmal angepasst, weil die Aktienmärkte relativ günstig bewertet waren. Außerdem standen damals einschneidende Änderungen bei der Besteuerung von



Gemeinsam mit Vermögensberater Joerg Lamberty (links) und VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch (rechts) diskutiert Jochen Bergs die optimalen Strategien in Abfindungsfällen. Foto: VAA

Arbeitnehmer haben Druckmittel

Oft geben sich Unternehmen unflexibel bei Abfindungsverfahren. Daher muss zunächst Druck aufgebaut werden. Eines der effektivsten Druckmittel ist die Verweigerung der Unterschrift unter dem Abfindungsvertrag. Damit droht man das Restrukturierungstempo der Unternehmen abzubremsen und zwingt den Arbeitgeber zum Entgegenkommen. Den entsprechenden Gegendruck muss man allerdings auch aushalten. Nicht alle Führungskräfte legen die dafür nötige Ruhe und Gelassenheit an den Tag. Hier hilft der juristische Service des VAA. Denn anders als der Anwalt um die Ecke, der eher dazu neigt, einen Prozess zu führen, weil sich dadurch mehr verdienen ließe, helfen die VAA-Juristen bereits im Vorfeld. So lassen sich langwierige Prozesse verhindern.



Foto: VAA

Im Moment des Abschlusses eines Aufhebungsvertrages sollten sich Arbeitnehmer dessen bewusst sein, dass man beispielsweise mit 60 Jahren auch nicht annähernd das an Rente erzielt, was in den Mitteilungen der Rentenversicherung und der betrieblichen Altersversorgung mitgeteilt wird. Diese Mitteilungen beziehen sich immer nur auf das gesetzliche Renteneintrittsalter. Die Kürzungsdifferenz muss man deshalb über die Abfindung und deren optimale Anlage kompensieren. Insbesondere bei denjenigen, die von Alters wegen nicht mehr auf eine Anschlussbeschäftigung aus sind, ist der Gestaltungsspielraum hier am größten.

VAA-Jurist Gerhard Kronisch ist seit 2002 Hauptgeschäftsführer des VAA.

Kapitalerträgen an. Dies hat einerseits dazu geführt, dass ich an der starken Erholung der Finanzmärkte im Jahr 2009 überproportional partizipiert habe. Andererseits können die Wertzuwächse eines Teils meiner Anlagen auch zukünftig steuerfrei vereinnahmt werden.

Mehr auf  PINKO

Die ausführliche Version des Interviews steht eingeloggt VAA-Mitgliedern auf PINKO zur Verfügung.

INTERVIEW MIT STEPHAN GILOW

Bewerbungsverfahren: Geld fürs Taxi?

Schon vor Abschluss eines Arbeitsvertrages kommt es durch das Bewerbungsverfahren zwischen den potenziellen Vertragspartnern zu Rechtsbeziehungen, die zu Rechten und Pflichten führen. Dementsprechend ist auch genug Streitpotenzial vorhanden.

VAA Magazin: Kann es zwischen Bewerbern und potenziellen Arbeitgebern zu rechtlichen Auseinandersetzungen kommen?

Gilow: Absolut. Letztlich lassen sich die in der Praxis vorkommenden Streitigkeiten in drei Themenkomplexen zusammenfassen. Erstens: Ablehnung eines Bewerbers aus diskriminierenden Gründen. Zweitens können Bewerbungsunterlagen Anlass für Meinungsverschiedenheiten sein. Drittens: Die im Zusammenhang mit einem Bewerbungsgespräch getätigten Aufwendungen bieten oftmals Konfliktpotenzial.

VAA Magazin: Wann wird ein Bewerber durch eine Ablehnung diskriminiert?

Gilow: Der Arbeitgeber darf seine Personalauswahl nicht ohne Rechtfertigung auf die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbotenen Merkmale stützen: Alter, Rasse oder ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung und sexuelle Identität. Anderenfalls läge eine unzulässige Diskriminierung vor und der Arbeitgeber machte sich entschädigungspflichtig.

VAA Magazin: Wie sieht ein solcher Schadensersatz nach einer diskriminierenden Ablehnung des Bewerbers aus?

Gilow: Der Bewerber kann zum einen den Ersatz des materiellen Schadens verlangen. Dabei ist er so zu stellen, wie er stünde, hätte es die gegen das Benachteiligungsverbot verstoßende Entscheidung des Arbeitgebers nicht gegeben. Handelte es sich bei dem Bewerber um den Bestqualifizierten,

der ohne die Diskriminierung eingestellt worden wäre, könnte er die ihm entgehenden Gehaltszahlungen als Ersatz des materiellen Schadens verlangen. Für welchen Zeitraum er dies tun kann, ist zumindest höchststrichterlich noch nicht entschieden. Neben dem materiellen Schadensersatzanspruch hat der Bewerber auch einen Ersatzanspruch des immateriellen Schadens, eine Art Schmerzensgeld. Dieses ist allerdings auf drei Monatsbezüge begrenzt, wenn der Bewerber auch bei benachteiligungsfreier Auswahl nicht eingestellt worden wäre.

VAA Magazin: Arbeitgeber werden sich bei einer Ablehnungsbegründung wohl kaum ausdrücklich auf die AGG-Merkmale berufen. Wie kann der Bewerber denn erkennen und beweisen, dass er diskriminiert wurde?

Gilow: Es kommt schon vor, dass sich Arbeitgeber – zumindest versehentlich – ausdrücklich auf ein unzulässiges Differenzierungsmerkmal berufen. Dies ist aber die absolute Ausnahme, sodass der Bewerber vor dem genannten Problem stünde. Tatsächlich muss er allerdings nur Indizien darlegen und beweisen, die eine unzulässige Benachteiligung vermuten lassen, beispielsweise öffentliche Äußerungen zu einer diskriminierenden Einstellungspolitik oder eine diskriminierende Stellenanzeige. Gelingt ihm dies, trifft den Arbeitgeber die Beweislast, dass keine Benachteiligung vorlag oder eine solche gerechtfertigt war.

VAA Magazin: Welches Konfliktpotenzial bergen eigentlich Bewerbungsunterlagen?

Gilow: Zunächst bei der Frage, wer die Kos-



Foto: VAA

VAA-Jurist
Stephan
Gilow

ten für die Bewerbungsunterlagen und deren Übermittlung zu tragen hat. Dies ist grundsätzlich der Bewerber, kann in Ausnahmefällen aber auch der Arbeitgeber sein. Dies wäre dann der Fall, wenn er völlig außergewöhnliche Unterlagen vom Bewerber angefordert hätte. Ein polizeiliches Führungszeugnis etwa ist dabei nicht unbedingt außergewöhnlich. Verlangt der Arbeitgeber aber ein medizinisch-psychologisches Eignungsgutachten, müsste er den Bewerber im Vorfeld auf seine Kostentragungspflicht hinweisen, um dieser selbst zu entgehen.

Des Weiteren stellt sich die Frage, was mit den Bewerbungsunterlagen im Anschluss an das Bewerbungsverfahren geschieht. War die Bewerbung erfolglos, sind Sie auf Kosten des Arbeitgebers an den Bewerber zurückzusenden. Dies ist lediglich bei einer Initiativbewerbung anders, die ohne entsprechende Veranlassung durch den Arbeitgeber erfolgte. In der Zwischenzeit muss der Arbeitgeber die Unterlagen ordnungsgemäß verwahren. Kommt es zu deren Beschädigung oder Verlust, muss der Arbeitgeber für Ersatz sorgen beziehungsweise die erneut anfallenden Kosten übernehmen. Führt das Bewerbungsverfahren zur Einstellung, werden die Bewerbungsunterlagen Bestandteil der Personalakte.

VAA Magazin: Was geschieht bei Onlinebewerbungen mit den gespeicherten Daten?

Gilow: Kommt es nicht zur Einstellung, sind die Daten unverzüglich zu löschen, es sei denn, der Bewerber hat in die Speicherung



Karikatur: Retzlaff

eingewilligt. Letzteres ist grundsätzlich empfehlenswert, da Arbeitgeber bei künftigen Suchen nach neuen Arbeitnehmern auf ihre Bewerberdatenbank zurückgreifen und gegebenenfalls mit dem zunächst erfolglosen Bewerber in Kontakt treten. Selbstverständlich kann der Bewerber jederzeit die Einwilligung widerrufen und den Arbeitgeber zur Löschung der persönlichen Daten auffordern.

VAA Magazin: Ein anderes Thema sind die im Hinblick auf ein Bewerbungsgespräch getätigten Kosten. Wer trägt diese?

Gilow: Üblicherweise wird der Arbeitgeber den Bewerber zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch bitten. In diesem Fall ist der Arbeitgeber verpflichtet, die dem Bewerber entstehenden Kosten zu übernehmen oder diese auf Vorlage eines Belegs zu erstatten. Dabei ist es übrigens unerheblich, ob die Einladung zum Vorstellungsgespräch auf eine Initiativbewerbung zurückgeht oder nicht. Ebenso ist es ohne Belang, ob der Bewerber nach dem Vorstellungsgespräch eingestellt wird. Der Arbeitgeber kann den Erstattungsanspruch des Bewerbers jedoch durch einen entsprechenden Hinweis ausschließen. Er muss dies jedoch vor dem Bewerbungsgespräch und ausdrücklich tun. Lädt der Arbeitgeber den

Bewerber zu einer „unverbindlichen Rücksprache“ ein oder stellt er ein Vorstellungsgespräch „anheim“, bringt er damit nicht ausreichend zum Ausdruck, dass er die anfallenden Kosten nicht übernehmen wird.

VAA Magazin: Gibt es denn eine Höchstgrenze, bis zu der ein Arbeitgeber zur Kostübernahme verpflichtet ist?

Gilow: Der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmer die verkehrsüblichen und erforderlichen Auslagen zu erstatten. Hierzu gehören zunächst die Fahrtkosten, soweit der Bewerber von dem Ort anreist, der dem Arbeitgeber bekannt ist. Flugkosten sind nur dann vom Arbeitgeber zu erstatten, wenn dieser deren Übernahme zugesagt hatte oder wenn dadurch noch höhere Übernachtungskosten vermieden werden. Laut einer jüngeren Entscheidung des Arbeitsgerichts Düsseldorf ist für die Frage der Erstattungsfähigkeit von Flugkosten auch die Wertigkeit der Stelle zu berücksichtigen, für die der Bewerber sich vorstellen soll. Je höher das zu erwartende Gehalt, desto eher darf der Arbeitnehmer eine Flugreise für erforderlich halten.

Beim Auto sind die gefahrenen Kilometer zu erstatten, wobei auf die steuerliche Pauschale zurückgegriffen werden kann.

Wären die Kosten für öffentliche Verkehrsmittel niedriger gewesen, kann der Arbeitgeber den Bewerber angesichts der Üblichkeit der Autonutzung nur dann darauf verweisen, wenn er diesem zuvor einen entsprechenden Hinweis erteilt hat.

VAA Magazin: Nicht jeder Arbeitgeber sitzt in Bahnhofsnahe: Bus oder Taxi?

Gilow: Ganz klar den Bus. Das Arbeitsgericht Köln hat im Zusammenhang mit den Kosten einer Taxifahrt vom Bahnhof zum Sitz des Arbeitgebers entschieden, dass dem Bewerber kein Erstattungsanspruch zusteht, da er wesentlich günstiger mit öffentlichen Verkehrsmitteln hätte fahren können. Zu erstatten sind dagegen Übernachtungskosten, aber nur, wenn dem Bewerber für den Arbeitgeber erkennbar eine taggleiche An- und Abfahrt aufgrund der zeitlichen Lage des Bewerbungsgesprächs nicht zumutbar gewesen wäre. Außen vor bleibt jedoch der entstandene Zeitaufwand! Weder der genommene Urlaubstag noch ein etwaiger Verdienstausschlag des Bewerbers sind auszugleichen. Derartige Kosten sind nicht verkehrsüblich, zumal Bewerber bezahlte Freistellung zur Stellensuche bei ihren aktuellen Arbeitgebern beantragen können.

VATTENFALL-KLAGE GEGEN DIE ENERGIEWENDE

Erpressung mit schwammigen Begriffen?

Der schwedische Stromkonzern Vattenfall verklagt die Bundesregierung vor einem internationalen Tribunal, weil seine Atomkraftwerke in Deutschland durch die Energiewende früher vom Netz mussten. Im Interview mit dem VAA Magazin spricht Investitionsrechtsexperte Marc Jacob über die rechtlichen Hintergründe, die Bedeutung des Investitionsschutzes für deutsche Unternehmen im Ausland und die teilweise schwammigen Begriffsdefinitionen in den internationalen Abkommen.

VAA Magazin: Der Stromkonzern Vattenfall klagt vor dem Internationalen Zentrum zur Beilegung von Investitionsstreitigkeiten (ICSID) gegen den Atomausstieg in Deutschland. Auf welcher rechtlichen Grundlage steht die Vattenfall-Klage?

Jacob: Das ICSID ist Teil der Weltbank-Gruppe und dient vor allem der prozessualen Durchsetzung von Investitionsstreitigkeiten. Dort gibt es Verfahrensregeln, aber keine Vorschriften, was Staaten bezüglich ausländischer Investitionen dürfen oder können. Die materiell-rechtlichen Vorgaben beruhen im Fall Vattenfall vermutlich auf dem Energiecharta-Vertrag. Das ist ein multilaterales Abkommen mit mehr als 50 Unterzeichnern, darunter vor allem europäische Staaten. Es enthält unter anderem rechtliche Standards, an die sich Deutschland bezüglich bestimmter ausländischer Investitionen – in diesem Fall Vattenfalls Kernkraftwerke – halten muss. Und in diesem Energiecharta-Vertrag steht, dass eine der Streitbeilegungsmöglichkeiten das ICSID in Washington ist.

VAA Magazin: Der Energiecharta-Vertrag schützt also Investitionen von Unternehmen im Ausland. Wie wich-

tig sind solche Investitionsschutzabkommen für die Investitionsentscheidungen deutscher Unternehmen im Ausland?

Jacob: Das kann für Investoren im Ausland sehr wichtig sein. Natürlich stehen bei der Entscheidung, im Ausland zu investieren, erst einmal die wirtschaftlichen Faktoren im Vordergrund. Aber gerade zur Absicherung politischer Risiken bietet dieser rechtliche Investitionsschutzmechanismus – neben den Investitionsversicherungen, die es ja auch gibt – einen der wichtigsten Aspekte, gerade für deutsche Unternehmen. Deutschland hat lange auf diese Verträge gesetzt und ist einer der Staaten mit den meisten bilateralen Investitionsschutzverträgen. Deshalb sind diese Verträge eine sehr große Geschichte im internationalen Wirtschaftsrecht. Neben dem Handelsrecht ist das Investitionsrecht heute einer der wesentlichen Eckpfeiler.

VAA Magazin: Nach welchen Kriterien wird sich das ICSID bei seiner Entscheidung richten?

Jacob: Das Zentrum selbst entscheidet keine Investitionsstreitigkeiten,

sondern das auf Grundlage des ICSID-Abkommens errichtete Schiedsgericht. In der Regel besteht dies aus drei Schiedsrichtern. Anwendbares Recht ist das Recht der Energiecharta und die anwendbaren Regeln und Grundsätze des Völkerrechts. Im Energiecharta-Vertrag sind Standards definiert, die der Staat beachten muss, zum Beispiel wie er zu enteignen hat und ob er sonstige Schutzbestimmungen beachten muss. Die Klageschrift ist nicht öffentlich, deshalb kann man nur mutmaßen, was Vattenfall genau vorbringen wird. Aber es sind letztlich immer wieder die gleichen Bestimmungen, die vorgebracht werden. Und gerade in so einer Situation wie bei Vattenfall bietet es sich an, die drei oder vier Sachen, die einschlägig sind, auch zu probieren. Der Staat muss beispielsweise den Investor gerecht und billig behandeln, er darf nicht unzulässigerweise diskriminieren und muss sonstige Verpflichtungen einhalten, die er gegenüber dem Investor eingegangen ist. Und vor allem der Vertrauensschutz spielt eine wichtige Rolle. Man kann davon ausgehen, dass einige dieser Sachen geltend gemacht werden. Wie das



Tribunal dann entscheidet, hängt natürlich maßgeblich vom ermittelten Sachverhalt ab. Im Energiecharta-Vertrag ist auch geregelt, wie etwaige Entschädigungszahlungen bei Enteignungen vorgenommen werden. Das Schiedsgericht könnte bei Rechtswidrigkeit zudem Schadensersatz zusprechen.

VAA Magazin: Wie alltäglich sind Klagen vor dem ICSID im internationalen Wirtschaftsverkehr? Vattenfall hat ja bereits gegen die Auflagen beim Bau des Steinkohlekraftwerks in Hamburg-Moorburg geklagt ...

Jacob: Es gibt ungefähr 450 bekannte Fälle im internationalen Investitionsschutz, die Mehrheit davon vor einem ICSID-Schiedsgericht. Manche Fälle sind nicht bekannt, weil sie aus Vertraulichkeitsgründen nie an die Öffentlichkeit gelangen. Klagen sind also nicht ungewöhnlich, sondern mittlerweile sogar recht häufig. Für Deutschland ist es allerdings sehr ungewöhnlich. Gegen Deutschland wird erst zum zweiten Mal vor dem ICSID eine Schiedsklage eingereicht. Das erste Mal war ebenfalls Vattenfall, mit der erwähnten Moorburg-Klage. Das ist also ein ziemliches Novum hierzulande und deshalb, glaube ich, auch so präsent in den Medien.

VAA Magazin: Durch das ICSID haben Unternehmen die Möglichkeit, außerhalb der Jurisdiktion des eigentlich betroffenen Staates zu hohen Schadenersatzansprüchen zu kommen. Birgt das nicht auch ein gewisses Erpressungspotenzial?

Jacob: Mit solchen Ausdrücken sollte man vorsichtig sein. Auf jeden Fall können diese Verfahren sehr effektiv sein, selbst wenn es keinen Schiedsspruch gibt, der Schadensersatz zuspricht. Die Schiedsurteile selbst sind verbindlich, es gibt keine Überprüfung durch nationale Gerichte. Es gibt keine internationale Berufung und auch die Rechtsmittel sind sehr begrenzt. Letztlich gibt es sehr wenig, was der beklagte Staat tun kann, außer ein paar Möglichkeiten der Wiederaufnahme oder Aufhebung, aber das ist eigentlich selten erfolgreich. Man sollte allerdings im Gedächtnis behalten, dass sich Deutschland

völkerrechtlich über den Energiecharta-Vertrag und das ICSID-Abkommen verpflichtet hat, gewisse Regeln einzuhalten. Und natürlich ist die Frage der Vollstreckung eine andere Sache, weil die nationale Souveränität in diesem Bereich nicht angegriffen werden kann. Das Abkommen sagt ausdrücklich, dass die Staatenimmunität erhalten bleibt, auch wenn sich Deutschland gleichzeitig verpflichtet hat, jeden ICSID-Schiedsspruch anzuerkennen und wie ein innerstaatliches Urteil vollstrecken zu lassen. De facto ist es so, dass letztlich die allermeisten Staaten mehr oder minder zähneknirschend spüren, weil sie sich dazu verpflichtet haben und sie ihre Reputation auf lange Sicht nicht beschädigen wollen. Sie sprechen zu Recht die nationale Autonomie an und dass die Energiepolitik in diesem Fall auch von außen durch Verfahren beeinflusst wird. Aber statistisch gesehen gewinnen die beklagten Staaten öfter, als sie verlieren. Genau kann man es nicht sagen, weil nicht alle Verfahren bekannt sind, aber die Quote dürfte bei über 60 Prozent liegen.

VAA Magazin: Teilweise werden aus der deutschen Politik Forderungen erhoben, den Enteignungsbegriff im internationalen Energiecharta-Vertrag enger zu definieren und damit dem innerdeutschen Verständnis anzunähern. Allerdings konkurrieren bei internationalen Abkommen ja verschiedene innerstaatliche Definitionen des gleichen Begriffs. Ist eine Angleichung also überhaupt möglich?

Jacob: Natürlich ist es technisch über eine Vertragsänderung möglich. Das würde dann allerdings prospektiv funktionieren, die Sache Vattenfall also nicht retrospektiv ändern. Aber rein faktisch ist es schier unmöglich, alle Unterzeichner auf einen präzisen Eigentumsbegriff festzunageln. Im Völkergewohnheitsrecht, das parallel zu den Verträgen existiert und sozusagen die Ursuppe des Völkerrechts ist, war es gerade der Enteignungstatbestand, bei dem man sich nie auf eine einheitliche Version einigen konnte. Industrienationen haben da traditionell ein ganz anderes Verständnis als Entwicklungsländer, lateinamerikanische



Foto: privat

Marc Jacob,
LL. M.

ist Referent am Max-Planck-Institut für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören unter anderem das internationale Investitions- und Investitionsschutzrecht sowie die Streitbeilegung in diesem Bereich.

Staaten hatten etwas ganz anderes im Kopf als europäische oder asiatische Staaten. Deswegen hat man sich letztlich vor allem auf bilaterale Abkommen beschränkt. Der Energiecharta-Vertrag und das ICSID sind insofern eine gewisse Ausnahme. Praktisch gesehen ist eine Änderung aus meiner Sicht in naher Zukunft kaum realisierbar.

VAA Magazin: Wäre es denn aus Ihrer Sicht sinnvoll?

Jacob: Das ist eine politische Einschätzung, die jedem überlassen bleibt. Es stimmt aber, dass der Begriff schwammig ist, gerade bei sogenannten indirekten Enteignungen, die auch in den Schutzbereich fallen und heute die Mehrheit der Fälle ausmachen. Das Merkmal ist hier eine wesentliche Beeinträchtigung des wirtschaftlichen Nutzens einer Kapitalanlage. Das wäre ja bei Vattenfall die Frage. Hier wird das Eigentum nicht als solches entzogen, sondern es könnte de facto nutzlos sein, weil die Kernkraftwerke nicht mehr betrieben werden dürfen. Das wäre eine klassische indirekte Enteignung. Das Recht ist da zurzeit mit vielen Unsicherheiten behaftet. Man schaut zusehends auf verschiedene Abwägungsgesichtspunkte wie die Auswirkungen des staatlichen Eingriffs, die Intensität und die Dauer. All diese Dinge fließen mit ein. Und deswegen ist die Rechtsprechung oft auch sehr schwer vorherzusehen. Insofern wäre Klarheit prinzipiell wünschenswert, aber ich bin nicht überzeugt, dass das ohne größere Anstrengung möglich sein wird.

Vattenfall Europe ist unter anderem Betreiber des inzwischen stillgelegten Kernkraftwerks Krümmel bei Hamburg. Der schwedische Energiekonzern fordert vor dem Internationalen Zentrum zur Beilegung von Investitionsstreitigkeiten Schadensersatz von der Deutschen Bundesregierung. Foto: Wikipedia – Quartl



Foto: Paul-Georg Meister – pixelio.de

URTEILE

Betriebsratsüberwachung per Screenshot unzulässig

Die Überwachung des Computers eines Betriebsratsvorsitzenden und seine anschließende Kündigung waren unzulässig. Das hat das Arbeitsgericht Augsburg Anfang Oktober entschieden. Das Unternehmen hatte dem Betriebsratsvorsitzenden vorgeworfen, die Zahl der Überstunden auf seinem Arbeitszeitkonto nachträglich zu seinen Gunsten verändert zu haben. Auf seinem Computer wurde deshalb etwa fünf Minuten lang jede Sekunde die Benutzeroberfläche des Computers gespeichert, um die Daten-

manipulation nachzuweisen. Dieses Vorgehen sei unverhältnismäßig gewesen, urteilte das Arbeitsgericht. Das Unternehmen habe die Persönlichkeitsrechte des Mannes verletzt, weil es auch private Aktivitäten wie den E-Mail-Verkehr des Betriebsratsvorsitzenden gespeichert hatte. Hätte der Arbeitgeber nur die Aktivitäten des Mitarbeiters auf seinem Arbeitszeitkonto dokumentiert, wäre die Überwachung wohl zulässig gewesen, heißt es in dem Urteil.

Freiwilliger Bonus: Ausnahmen müssen begründet sein

Gewährt ein Arbeitgeber freiwillig eine vertraglich nicht vereinbarte Leistung und wendet dabei von ihm selbst gesetzte allgemeine Regelungen an, darf er einzelne Arbeitnehmer von der Leistung nur ausnehmen, wenn dies den sachlichen Kriterien entspricht. Das hat das Bundesarbeitsgericht in einem Urteil bestätigt.

Ein Dienstleistungsunternehmen aus der Erdöl- und Erdgasindustrie hatte ein neues Vergütungssystem mit unterschiedlichen Komponenten für einzelne Arbeitnehmergruppen eingeführt. Bestimmte Gruppen sollten danach in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens eine zusätzliche Leistung erhalten. Ein Arbeitnehmer, der den neuen Bonus nicht erhielt, klagte dagegen vor dem Arbeitsgericht, weil dadurch aus seiner Sicht der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz verletzt wurde. Er verlangte Auskunft über die Berechnungsgrundlagen des neuen Bonussystems und die Auszahlung möglicher Bonusansprüche. Das beklagte Unternehmen verwies darauf, dass der Arbeitnehmer als Field-Service-Mitarbeiter bereits einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Vergü-

tungsbestandteil erhalte. Dieser sogenannte Feldbonus wurde allen Field-Service-Mitarbeitern des Unternehmens für jeden Einsatztag im Ölfeld ausgezahlt. Das Arbeitsgericht wies die Klage des Arbeitnehmers zurück. In der Berufung änderte das Landesarbeitsgericht (LAG) diese Entscheidung teilweise ab und verurteilte den Arbeitgeber zur Auskunft über die Bonuseinstufungen seiner Mitarbeiter.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) verwies den Fall in der Revision zurück an das Landesarbeitsgericht (Urteil vom 12.10.2011, 10 AZR 510/10). Das BAG wies in seiner Entscheidung darauf hin, dass jeder Arbeitgeber zwar grundsätzlich frei entscheiden könne, ob und unter welchen Voraussetzungen er eine vertraglich nicht vereinbarte Leistung freiwillig gewähre. Das LAG habe jedoch zutreffend erkannt, dass der Arbeitnehmer den neuen Bonus nicht als individuelle Leistung, sondern nach einem allgemeinen System an eine Gruppe von Arbeitnehmern gezahlt habe und deshalb der Anwendungsbereich des Gleichbehandlungsgrundsatzes eröffnet sei. Bei einer sachwidrigen Un-

gleichbehandlung könnte der Arbeitnehmer demnach einen Anspruch auf die Bonuszahlung haben.

Bei der Beurteilung, ob die Ungleichbehandlung durch das neue Bonussystem sachwidrig war, kommt es laut BAG darauf an, ob der neue Bonus lediglich eine vom Unternehmenserfolg abhängige Zusatzleistung darstellt oder ob damit weitere Zwecke verfolgt werden. So sei es zulässig, zur Schaffung einer ausgewogenen Vergütungsstruktur bestehende Vergütungsunterschiede zwischen bestimmten Arbeitnehmergruppen durch zusätzliche Leistungen auszugleichen. Das LAG müsse deshalb aufklären, ob eine solche unterschiedliche Vergütungsstruktur für die verschiedenen Arbeitnehmergruppen bestehe und eine Kompensationsfunktion der neuen Bonusleistung als sachlicher Grund für die Ungleichbehandlung in Betracht komme. Bei dem Vergütungsvergleich sei der sogenannte Feldbonus allerdings außer Betracht zu lassen, weil es sich dabei um eine zusätzliche Vergütung für eine tatsächlich und unter erschwerten Bedingungen erbrachte Arbeitsleistung handele.

SERIE: ERBEN UND VERERBEN

Pflege im Heim: Einrichtung darf nicht erben

Jede Zuwendung von Vermögen, die durch Heimbewohner dem Träger eines Pflegeheimes oder einem seiner Mitarbeiter zukommt, fällt unter das Zuwendungsverbot des Heimgesetzes. Das betrifft nicht nur Schenkungen zu Lebzeiten der Bewohner, sondern auch deren Testamente. Die Folge eines Verstoßes gegen die gesetzliche Regelung ist die Nichtigkeit der Schenkung oder der letztwilligen Verfügung, erläutert Rechtsanwalt Michael Bürger im Interview mit dem VAA Magazin.

VAA Magazin: Um eine Übervorteilung älterer Menschen zu verhindern, haben die Bundesländer Spezialregelungen in ihre Heimgesetze aufgenommen. Worin besteht der wesentliche Inhalt?

Bürger: Es ist dem Heimträger und den dort Beschäftigten untersagt, sich von Bewohnern Geld oder geldwerte Leistungen zusagen zu lassen oder entgegenzunehmen, die über das für die Pflege zu zahlende Entgelt hinausgehen. Mit diesem gesetzlichen Zuwendungsverbot soll jeder Druck von Heimbewohnern genommen werden, der Leitung oder den Beschäftigten eines Pflegeheimes Teile des eigenen Vermögens zukommen zu lassen. Das Verbot ist weit gefasst. Deshalb sind sämtliche Schenkungen – von geringfügigen Aufmerksamkeiten bis zu 100 Euro abgesehen – sowie die Erbeinsetzung, eine vermächtnisweise Zuwendung oder die Begünstigung aus einer testamentarischen Auflage untersagt. Vom Verbot betroffen sind nicht nur die klassischen Pflegeheime, sondern auch Einrichtungen der Kurzzeitpflege, der Tages- und Nachtpflege und stationäre Hospize.

VAA Magazin: Den Erben bleibt also zumindest die Überraschung erspart, dass Mitarbeiter eines Pflegeheimes oder die Einrichtung selbst im Testament eingesetzt werden.

Bürger: Nicht ganz. Zwar kommen die Auswirkungen des Verbots den zukünftigen Erben erheblich zugute, aber der Schutz der potenziellen Erben ist nicht die Hauptstoßrichtung der Heimgesetze der Länder. Im Mittelpunkt steht vielmehr der Schutz der Heimbewohner, die sich aus moralischer Verpflichtung



zu der Zuwendung gedrängt fühlen könnten und die Heimleitung dies akzeptiert. Dabei wurde aber auch erkannt, dass ein absolutes Verbot, dem Pflegeheim finanzielle Vorteile zukommen zu lassen, die eigene Testierfreiheit der Bewohner erheblich einschränkt. Denn möglicherweise gibt es gute Gründe für einzelne Bewohner, die Pflegeeinrichtung oder die Mitarbeiter zu bedenken, die sich besonders um ihn gekümmert haben. So hat das Bundesverfassungsgericht eine testamentarische Zuwendung an ein Pflegeheim genehmigt, wenn der Heimträger bis zum Eintritt des Erbfalls keine Kenntnis von der Erbeinsetzung gehabt hat – Fachkreise sprechen hier vom sogenannten stillen Testament. Denn bei fehlender Kenntnis des Begünstigten könne nicht der Vorwurf gemacht werden, jemand habe sich etwas ver-

sprechen oder gewähren lassen.

VAA Magazin: Aber wie lässt sich das nachweisen?

Bürger: Nun, bereits jede Kenntnis des Heims oder seiner Mitarbeiter – auch jede spätere Kenntniserlangung, solange sie vor dem Erbfall liegt – führt zur Nichtigkeit der testamentarischen Verfügung. Und wie ernst der Schutz genommen wird, zeigt eine Entscheidung des Oberlandesgerichts Frankfurt, das eine testamentarische Zuwendung an die Ehefrau des Pförtners eines Altersheimes als Verstoß gegen das Heimgesetz bewertet hat. Bemerkenswert ist die Entscheidung vor allem deshalb, weil weder eine Pflegeperson noch eine mit Leitungsfunktion betraute Person bedacht worden ist.

VAA Magazin: Gilt dieser Schutz auch gegenüber der Pflege im Privathaus?

Bürger: Das OLG Düsseldorf hat eine analoge Anwendung auf Angestellte eines Pflegedienstes ausgeschlossen, die den Erblasser in seinem eigenen Haus gepflegt haben und die er zu Erben berufen hat. Das bedeutet, sie konnten wirksam zu Erben eingesetzt werden. Auch das Bayerische Oberste Landesgericht hat die Pflege in der eigenen Wohnung des Pflegebedürftigen, auch die Rundum-die-Uhr-Pflege durch Familienfremde, nicht unter die Verbotsregelung des Heimgesetzes fallen lassen. Dies gilt umso mehr für die Pflege durch Familienangehörige. In der Praxis sind Fälle bekannt geworden, in denen der Pflegebedürftige die ihn pflegende Person nach kurzer Zeit geheiratet hat.

CHEMIEGESCHICHTE(N) – 18. DEZEMBER 1912

Pitdown-Mensch: Pfuscher am Fund

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.

Es ist in diesen Zeiten viel die Rede von Plagiaten. Heute trifft es oftmals Juristen, Theologen oder Geisteswissenschaftler, die für ihre Doktorarbeiten nachweislich bei Anderen abgekupfert haben. Gelegentlich erwischt es auch die Naturwissenschaften. Doch was vor genau 100 Jahren, am 18. Dezember 1912, in Großbritannien seinen Lauf nahm, ist schon eine ganz bemerkenswerte Episode in der weit verzweigten Geschichte des wissenschaftlichen Betrugswesens.

Vor den Vertretern der illustren Geological Society of London stellten der Rechtsanwalt und Amateurarchäologe Charles Dawson und der Paläontologe Arthur Smith Woodward einen vermeintlich sensationellen Fund aus einer Kiesgrube im Südosten Englands vor. Der in der Nähe des Dorfes Pitdown geborgene Unterkiefer samt Schädelresten und Zähnen sollte nichts weniger sein als der *missing link*, das fehlende Bindeglied zwischen Menschenaffe und Mensch.

Die Forschung zu den Ursprüngen des Menschen steckte damals noch in den Kinderschuhen – und war am Vorabend des Ersten Weltkrieges nationalistisch aufgeladen. Wo lebte der erste Europäer und welchen Anteil hatte er an der Entwicklungsgeschichte der Hominiden? Das waren Fragen, die aus Gelehrten unterschiedlicher Länder Konkurrenten machte. Und sie blind werden ließ für Ungereimtheiten, wie sie schon bald nach der Vorstellung des „Pitdown-Menschen“ auftauchten. Die Schädelkapsel ähnelte der eines modernen Zeitgenossen, wohingegen der Unterkieferknochen an den eines Affen erinnerte. Anatomisch gesehen,



Der „Pitdown-Mensch“ narrete jahrzehntelang die Wissenschaft. Foto: Wikipedia

so unkten Skeptiker, hätte dieser seltsame Urahn weder atmen noch essen können.

Doch die Euphorie über den „ersten Engländer“ kannte bald keine Grenzen mehr im Königreich. Das Alter der dunkelbraunen Knochenstücke wurden auf mindestens 200.000 Jahre taxiert – weitaus mehr als die 60.000 Jahre, die man dem 1856 in der Nähe von Düsseldorf entdeckten Neandertaler zuschrieb. Mehr als 500 wissenschaftliche Studien erschienen in der Folgezeit zum „Eoanthropus dawsoni“.

Dass es sich stattdessen um einen Pfuscher am Fund handelte, flog erst 1953 durch neuartige Analysemethoden auf. Mitarbeiter des British Museum fanden heraus,

dass die Überreste tatsächlich nur wenige hundert Jahre alt waren: Der Schädel stammte von einem Menschen, der Unterkiefer von einem Orang Utan. Um ein höheres Alter vorzutäuschen, hatten die Fälscher die Knochen mit einer Eisenlösung eingefärbt. Jene Teile der Fachwelt, die bis zuletzt die Echtheit des Pitdown-Menschen verteidigt hatten, waren blamiert bis auf die Knochen.

Seither beschäftigte die interessierte Öffentlichkeit vor allem eine Frage: Wer steckte hinter der plumpen Fälschung und welche Motive verfolgten der oder die Täter? Namen waren schnell im Umlauf. Natürlich an erster Stelle die von Dawson selbst und Woodward. Zeitweilig geriet auch Sherlock-Holmes-Erfinder Arthur Conan Doyle in Verdacht, weil er nur wenige Kilometer vom Fundort entfernt wohnte. Er habe sich für wissenschaftliche Kritik an seinen Forschungen zu Geistwesen rächen wollen, hieß es.

1996 meldete *Der Spiegel* die „Posse im Pleistozän“ als aufgeklärt. Demnach soll ein junger Student namens Martin Hinton die Gelehrtenwelt genarrt haben. Der Zoologe habe kurz vor seinem Tod 1961 einem Kollegen geschrieben, wie er davon träumte, einen echten Sensationsfund zu präsentieren. Vor allem bei „charakterlich ungefestigten Mitgliedern“ der Paläontologengemeinde könnte „die Versuchung, die Entdeckung des Affenmenschen zu erfinden“, schlicht „unwiderstehlich“ gewesen sein. Auch wenn letzte Beweise fehlen: Zumindest mit dieser Einschätzung dürfte Hinton ins Schwarze getroffen haben.

SATIRISCHE KOLUMNE VON ERIK LEHMANN

Die Rente ist sicher!*

CDU, CSU und FDP haben sich, weil sie eine Wunsch-Koalition sind und sich ganz dollie lieb haben, Anfang November beschenkt. Beim Schrottwichteln – also dem sich unter Arbeitskollegen bei Betriebsweihnachtsfeiern beliebten gegenseitigen Beschenken mit kleinen Sinnlosigkeiten – erhielt jeder, ganz zufällig, das Geschenk, welches er sich vorher selber eingepackt hatte. Der Philipp bekam die Praxisgebühr zurück. Die Ursula bekam die Lebensleistungsrente und der Horst bekam ausnahmsweise sein Betreuungsgeld. Aber nur, weil er es auch nötig hatte. Hui, da war die Freude groß unter den sich selbst beschenkenden Beschenken.

Und die Ursula ging gleich zum ARD-Morgenmagazin, um den zahlreichen Altersarmutsgefährdeten folgenden Satz auf die Frühstücksstulle zu schmieren: „Private Vorsorge lohnt sich nun auch für Geringverdiener.“ Genau! Die Lebensleistungsrente ist zwar nur eine Mini-Aufstockung der Armutsrente, soll aber nun auch die Armen dazu animieren, endlich einmal was auf die hohe Kante zu legen. Nach millionenfachem sinnlosem Riesern hatten die Lobbyisten der Versicherungsanstalten wieder ganze Arbeit geleistet und neue Kunden im Visier – nach dem Motto: „Kleinvieh macht auch Mist!“

Dann gab es kurz nach der Geburt der Lebensleistungsrente auch noch die ARD-Themenwoche „Leben mit dem Tod“. Deutschlandweit wurde plakatiert: „Sie werden sterben.“ Zahlreiche Niedriglohneempfänger ertappten sich bei spätherbstlichen Gedanken, die eigene Vergänglichkeit betreffend: Was, wenn das neue Rentenkonzept demnächst bedeutet – fünf Jahre Rente für jeden, ab dem Todestag rückwirkend?

Das Einwohnermeldeamt würde dann laut der Daten der neuen elektronischen Krankenversicherungskarte den anzunehmenden Todestag errechnen und bis dahin würde dann fünf Jahre Rente gezahlt. Tritt man eher ab, freut sich der Fiskus. Hält man länger durch, hat man hoffent-

lich privat vorgesorgt und bekommt neben den regelmäßigen Hinweisschreiben zur Organspende auch noch Werbeflyer von Dignitas.

Die Themenwoche der ARD ging vorbei. Und Umfragen ergaben, dass zahlreiche Deutsche die Plakate als Werbung für den Maya-Weltuntergang fehlinterpretierten. Vielleicht brauchen wir ab dem 21. Dezember gar keine Rente mehr? Vielleicht hat die Bundesregierung deswegen das Schrottwichteln vorgezogen?

Wenn alles gut geht, bleibt uns der Heilige Abend und die Gewissheit, beim familiären Wichteln Präsente entgegennehmen zu dürfen, die garantiert bis zur Rente halten werden: Socken, Krawatten und Seife. Frohes Fest!

** Wenn Sie privat vorgesorgt, vierzig Rentenbeitragsjahre eingezahlt (sprich: gearbeitet), Kinder erzogen, Angehörige gepflegt, alle drei Jahre einen Neuwagen gekauft und regelmäßig Ihre Steuererklärung gemacht haben.*



Mehr auf  PINKO

Eine ausführliche Fassung der Kolumne steht eingeloggten VAA-Mitgliedern auf PINKO zur Verfügung.



Mehr Informationen zum politischen Kabarett von und mit Erik Lehmann gibt es unter www.knabarett.de.

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

20 Jahre CHEManager



Jetzt online!

www.chemanager-online.com/tags/cm20



DIE ZEITUNG für die Märkte der Chemie und Life Sciences

www.chemanager-online.com

 WILEY

GIT VERLAG

Glückwünsche im Januar und Februar

zum 95. Geburtstag im Januar:

- Dr. Klaus Bauer, Unterwössen
- Dr. Richard Jäger, Hofheim

zum 90. Geburtstag im Januar:

- Dr. Heinz Schröder, Düren
- Dr. Hans Wagner, Leverkusen

zum 85. Geburtstag im Januar:

- Ilse Bertram, Bad Bevensen
- Dr. Hans Bressler, Wiesbaden
- Dr. Manfred Däuble, Frankenthal
- Dr. Helmut Dick, Frankenthal
- Wolfgang Emnet, Rhaderföhn
- Dr. Christian Heid, Frankfurt
- Walter Hilt, Herne
- Dr. Alfred Horbach, Krefeld
- Dr. Günter Klapper, Rüsselsheim
- Dr. Marianne Reinhardt, Merzhausen
- Dr. Lothar Riehl, Kassel
- Herbert Sauer, Köln
- Gerhard Schnell, Niederkassel
- Dr. Herbert Uhrig, Worms
- Dr. Gerhard Usbeck, Wiesbaden
- Prof. Dr. Hermann Wallhäußer, Taunusstein

zum 80. Geburtstag im Januar:

- Dr. Christa Besajew, Dresden
- Dr. Kaspar Bott, Mannheim
- Jakob Egeland, Speyer
- Ulrich-Rainer Frieland, Heidelberg
- Dr. Klaus-Dieter Kampe, Bad Soden
- Dr. Klaus Keuneke, Schifferstadt
- Dr. Horst Köller, Krefeld
- Dr. Gerhard Müller, Gaienhofen-Hemmenhofen
- Dr. Wolfgang Müller, Offenbach
- Dr. Klaus Pachler, Brensbach
- Rudolf Schmidt, Frankenthal
- Dr. Joachim Schneider, Krefeld

zum 75. Geburtstag im Januar:

- Dr. Ulrich Block, Friedelsheim
- Dr. Mathilde Dähne, Rheinbach
- Kurt-Werner Falley, Bechtheim
- Werner Gerhardt, Emmerich
- Dr. Dietrich Gerlatzek, Ibbenbüren
- Dr. Gernot Herbst, Wachenheim
- Peter Kapteyn, Berlin
- Dr. Herbert Köster, Ludwigshafen
- Albrecht Korn, Grimma
- Theo Lührmann, Krefeld
- Dr. Alfred Maierhofer, Allensbach
- Erwin Mordig, Berlin
- Dr. Johannes Muschi, München
- Dr. Leander Oswald, Halle
- Heribert Pullen, Gladbeck
- Prof. Dr. Klaus Schneemann, Marl
- Tilo Sehm, Düsseldorf
- Dr. Günter Siegemund, Hofheim

- Klaus Thinnies, Osthofen
- Roland Übe, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Peter Walking, Dorsten

zum 90. Geburtstag im Februar:

- Dr. Hans Diebel, Ludwigshafen
- Hans-Jakob Wegenaer, Wachtberg
- Dr. Helmut Weuta, Leverkusen
- Dr. Walter Wirtz, Darmstadt
- Dr. Albrecht Würz, Maikammer

zum 85. Geburtstag im Februar:

- Arndt C. Caesar, Heuchelheim
- Walter Faas, Straubenhardt
- Dr. Werner Heim, Bad Soden
- Dr. Walter Huber, Ludwigshafen
- Gerhard Huth, Wiesbaden
- Prof. Dr. Günther Kämpf, Krefeld
- Dr. Albrecht Kolb, Weisenheim
- Jochen Krüsemann, Heiligenberg
- Dr. Ruprecht W. Pirzer, Neustadt
- Winfried Prinzen, Bergisch Gladbach
- Dr. Johannes Puschmann, Burgkirchen
- Dr. Hermann Reis, Limburgerhof
- Rudolf Ross, Oberhausen
- Dr. Günter Schmötzer, Grünstadt
- Horst Sommer, Hilden
- Dr. Gerhard Stopp, Leverkusen
- Wolfgang Streckfuß, Gundelfingen
- Ulrich Süfke, Hamburg
- Dr. Esther Tron, Ettlingen
- Dr. Günther Weiss, Wachenheim

zum 80. Geburtstag im Februar:

- Dr. Herbert Astler, Kaarst
- Fritz Belde, Leverkusen
- Gerhard Cremer, Gladbeck
- Edgar Fischer, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Peter Gärtner, Schkopau
- Dr. Friedrich Götzen, Worms
- Rudolf Hornung, Krefeld
- Dr. Klaus Hunger, Kelkheim
- Dr. Harry Jenne, Schenefeld
- Herbert Kaufmann, Marl
- Erich Kiwitt, Langenfeld
- Ernest M. Laudenschlag, Frankenthal
- Dr. Dieter Lehmann, Dresden
- Martin Overhoff, Ludwigshafen
- Dr. Karl Petz, Neusäß
- Dr. Helmut Prigge, Wolftrathshausen
- Dr. Axel Völling, Berlin
- Dr. Horst Wengenmayr, Diedorf
- Dietmar Wiesner, Königstein

zum 75. Geburtstag im Februar:

- Dr. Klaus Diebel, Marl
- Dr. Karl Ernst, Mannheim
- Hansdieter Freitag, Nünchritz
- Helmut Grocholl, Niederkassel
- Jürgen Hallscheidt, Vörssteden
- Manfred Hellwig, Wiesbaden

- Dr. Hermann Hoffmann, Kelkheim
- Michael Horst, Bonn
- Helmut Hosemann, Dorsten
- Ulrich Knöller, Bad Dürkheim
- Josef Kraus, Freising
- Dr. Werner Maurer, Leverkusen
- Uwe Morgenstern, Leverkusen
- Reinhard Müller, Neuhofen
- Helmut Nettesheim, Pulheim
- Dr. Dietrich Panke, Darmstadt
- Dr. Peter Prinzing, Kempten
- Klaus Rauchfuß, Langenfeld
- Jürgen Reinhardt, Schwedt
- Dr. Kurt Ruffer, Kelkheim
- Werner Schaper, Nienburg
- Dr. Felix Schmitt, Herten
- Gerhard Schramm, Lünen
- Dietrich Weiß, Barsinghausen
- Dr. Werner Wendt, Alzenau

Nachträglich zum 85. Geburtstag im Dezember:

- Gustav Adolf J. Gölzen

Nachträglich zum 80. Geburtstag im Juli:

- Achim Feldmann, Essen

Termine

15.12.2012

Vorstandssitzung, Köln

19.12.2012

ULA-Geschäftsführerkonferenz, Köln

12.01.2013

Vorstandssitzung, Köln

25.–26.01.2013

Think Tank, Rottach-Egern

31.01.2013

Kommission Diversity, Frankfurt

23.02.2013

Vorstandssitzung, Köln

VORSCHAU FEBRUAR-AUSGABE

- Organische Elektronik
- Permanente Erreichbarkeit
- Mitgliederentwicklung



Die Redaktion des VAA Magazins wünscht allen Lesern ein frohes Weihnachtsfest und ein erfolgreiches Jahr 2013!

Impressum

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

Redaktionsleitung: Dr. Martin Kraushaar, Timur Slapke

Redaktion: Stephanie Alt, Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel; verantwortlich für die ULA Nachrichten: Ludger Ramme, Andreas Zimmermann

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

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

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

Gestaltung: Dülberg & Brendel GmbH Kommunikation, Düsseldorf

Druck: Köllen Druck+Verlag, Bonn-Buschdorf

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



Bitte das Print CO₂-Zertifikat
einfügen.



Mix

Produktgruppe aus vorwiegend bewirtschafteten
Wäldern und anderen kontrollierten Herkünften
www.fsc.org Zert.-Nr. BMO-COC-029380
© 1996 Forest Stewardship Council



Getreu dem Motto: „DIE WELT gehört denen, die das Führungskräfte Netzwerk stärken!“

FORUM FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE (FORUM F3)

DIE WELT: Exklusiv für VAA-Mitglieder

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

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

Netzwerk stärken, DIE WELT lesen

Getreu dem Motto „DIE WELT gehört denen, die das Führungskräfte Netzwerk stärken“ gibt es ein besonderes Angebot für alle VAA-Mitglieder, die ein neues Forum-F3-Vollmitglied werben: Ein ganzes Jahr lang gibt es die Tageszeitung DIE WELT frei Haus geliefert – an sechs Tagen in der Woche. Das Werbebeitritts-

formular finden Sie auf der nächsten Seite. Doch DIE WELT ist nicht genug: Denn die Werber eines neuen Forum-F3-Mitglieds haben die freie Auswahl: Neben einem DIE-WELT-Jahresabonne-

ment im Wert von 515 Euro gibt es für VAA-Mitglieder alternativ eine „Cash-Prämie“ in Höhe von 96 Euro bei Vollmitgliedern beziehungsweise 48 Euro bei Berufseinsteigern.

Foto: VAA



Dr. Thomas Fischer

„Forum F3 ist der Partnerverband des VAA für alle Führungskräfte außerhalb der Chemie. Empfehlen Sie deshalb Forum F3 weiter. Ob Sie für den VAA oder für Forum F3 Mitglieder werben: Eine Prämie ist Ihnen dabei sicher!“

Dr. Thomas Fischer ist 1. Vorsitzender des VAA.

DR. THEKLA KURZ

Geworben und gewonnen

„Die Leistungen von Forum F3 sprechen für sich: kompetenter Rechtsschutz nach VAA-Standard und Zugang zu einem nützlichen Netzwerk. Als VAA-Mitglied kann ich den Verband daher guten Gewissens weiterempfehlen. Dies habe ich bereits getan und sogar das Glück gehabt, im Rahmen der VAA-F3-Frühjahrswerbemaßnahme eine Sprachreise nach Malta zu gewinnen. Es hat sich also gleich in doppelter Hinsicht gelohnt. Aber auch ohne diesen Gewinn ist klar: Für Führungskräfte, die nicht in der Chemie tätig sind, ist Forum F3 der richtige Verband, den zu stärken sich für jedes Mitglied persönlich und beruflich auszahlt.“



Foto: privat

Dr. Thekla Kurz ist seit 1993 Mitglied im VAA.

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



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

■ Größtes Führungskräfte-Netzwerk Deutschlands mit über 50.000 Mitgliedern

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

■ Qualifizierter juristischer Service

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

■ Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte in Deutschland

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



Ich trete bei, auf Empfehlung von:

Name, Vorname _____ Mitgliedsnummer des Werbers _____

Straße, Haus-Nr. _____ PLZ, Ort _____

Persönliche Angaben

Titel _____ Name, Vorname _____ Geburtsdatum _____

Straße, Haus-Nr. _____ PLZ, Ort _____

Telefon _____ Telefax _____ E-Mail _____

Berufliche Angaben

Arbeitgeber _____ Funktion _____ Abteilung _____

Straße, Haus-Nr. _____ PLZ, Ort _____

Telefon _____ Telefax _____ E-Mail _____

Organvertreter einer juristischen Person ja nein

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

Ich bezahle per Bankeinzug Einzugsermächtigung:

Bank _____ BLZ _____ Konto-Nr. _____

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

Ich bezahle per Rechnung

Datum _____ Unterschrift _____

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



Führungskräfte
Chemie

Dein Studium in **Holland**

Dein Master in den **USA**

Dein Praktikum in **China**

Dein Berufseinstieg in **Deutschland**

Dein Zuhause im **VAA**



Foto: Kurhan - Fotolia.com



Klicke auf unserer
Seite auf „Gefällt mir“

Mitglied sein im VAA:



Interessenvertretung



Publikationen



Netzwerk



Juristischer Service



Bildung



Politik

Herzlich willkommen! www.vaa.de