

# VAA Magazin

Interessenvertretung · Juristischer Service · Publikationen · Bildung · Netzwerk

Chancengleichheit:

## Ungeschminkt



Wunderwerkstoff:  
Hochskaliert



Exklusive Vorteile für  
VAA-Mitglieder und  
deren Angehörige.



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

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

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

# Gothaer

Fordern Sie unverbindlich Ihr persönliches Angebot bei uns an:

VAA Assekuranz Agentur GmbH · Versicherungsmehrfachagentur für Mitglieder des VAA

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

## SPEZIAL

- 06 **Graphen**  
Werkstoff der Zukunft

## VAA

- 12 **Chemiestandorte am Niederrhein**  
Neue Werksgruppen für LANXESS und CURRENTA
- 16 **Tagung der Sprecherausschüsse**  
Diskussionen in Augsburg
- 18 **Interview mit Dr. Monika Brink**  
Nachholbedarf in Sachen Chancengleichheit
- 20 **Aufsichtsräte im VAA**  
Herbsttagung in Nürnberg

## BRANCHE

- 23 **Personalia aus der Chemie**  
Breuers verlässt LANXESS-Vorstand

## MELDUNGEN

- 24 **Neues Verfahren für molekulare Bildgebung**

## ULA NACHRICHTEN

- 27 **Freihandel zwischen EU und USA**  
Führungskräfte fordern mehr Transparenz

## MANAGEMENT

- 35 **Talentförderung in Unternehmen**  
Wer hat Potenzial?

## STUDIUM

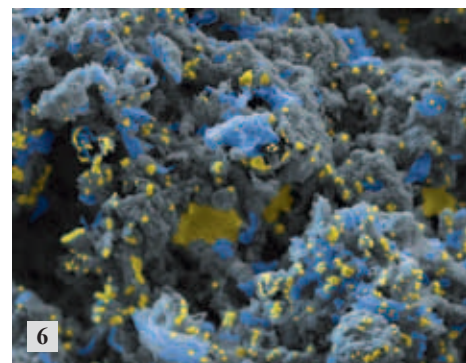
- 40 **Regelungen im Job**  
Auch Studenten haben Urlaubsanspruch

## RECHT

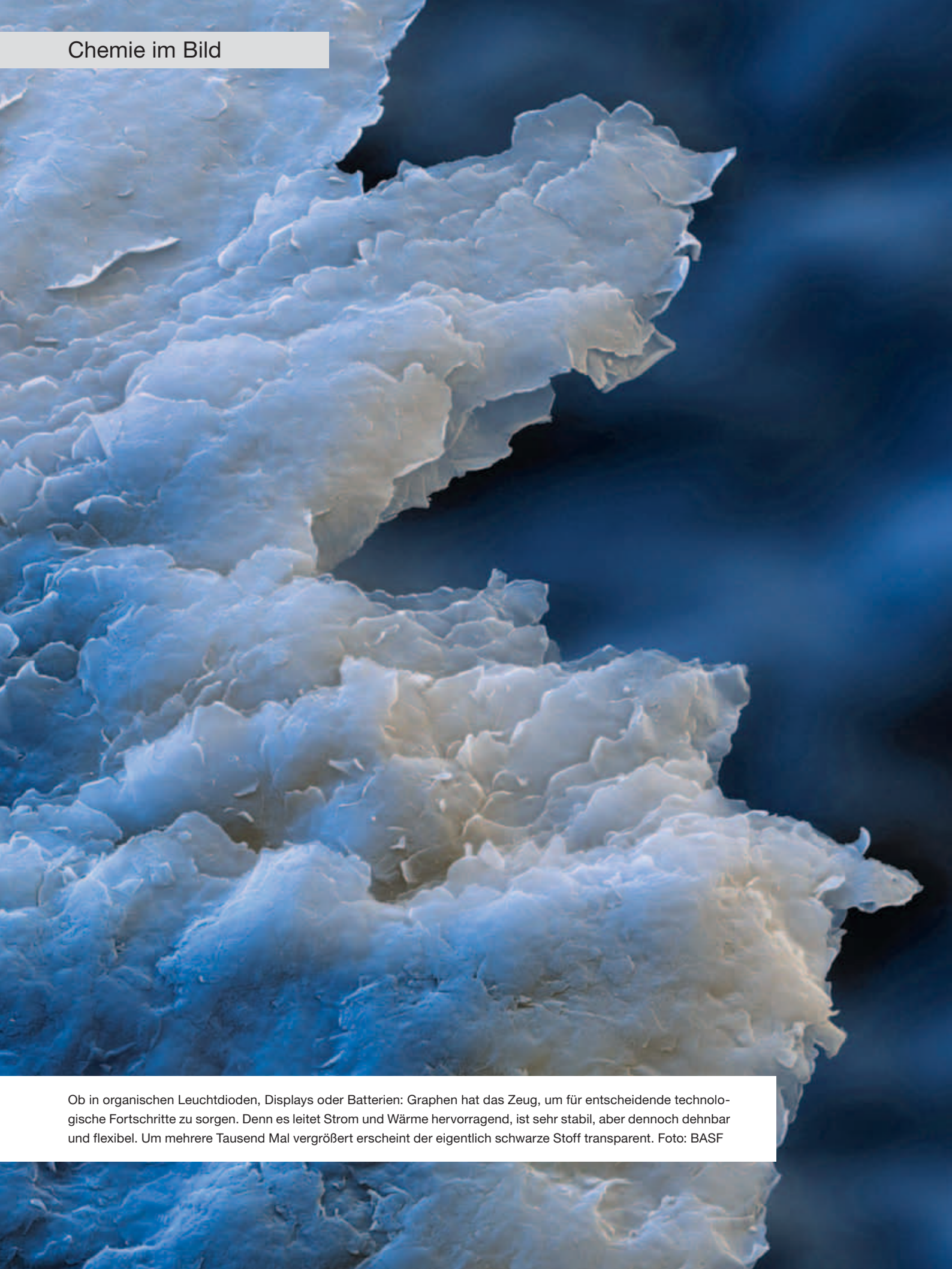
- 42 **Interview mit Dr. Torsten Glinke**  
Betriebliche Altersversorgung im Zeichen der Rentenreform
- 44 **Erben und Vererben**  
Ersatzerben nicht vergessen

## VERMISCHTES

- 47 **ChemieGeschichte(n)**
- 49 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 50 **Leserbriefe, Termine, Vorschau, Impressum**



Coverfoto: adam121 – Fotolia



Ob in organischen Leuchtdioden, Displays oder Batterien: Graphen hat das Zeug, um für entscheidende technologische Fortschritte zu sorgen. Denn es leitet Strom und Wärme hervorragend, ist sehr stabil, aber dennoch dehnbar und flexibel. Um mehrere Tausend Mal vergrößert erscheint der eigentlich schwarze Stoff transparent. Foto: BASF

# Bewusst führen

Auch wenn der Oktober mitunter wohligh golden anmutet, hüllt er sich dennoch am liebsten in die grauen Gewänder des Umbruchs. Denn unter den Jahreszeiten ist der Herbst gewissermaßen die ungeliebte „Brückentechnologie“, allerdings eine mit immer wiederkehrender Restlaufzeit und ohne lästiges Altlastenmanagement – sieht man einmal von mit Laub verwehten Straßen ab.

Im herbstlichen Abgesang auf den euphorisch erlebten Sommer kühlt man schnell ab – und kommt herunter auf den Boden der Tatsachen. Dafür muss man den Blick nicht erst auf die bedrückende Proliferation weltpolitischer Krisenherde werfen. Es geht auch eine Spur kleiner: Auf die Wirtschaft in Deutschland übertragen ist die Herbstzeit vielerorts mit einem bösen Erwachen verbunden. Auch in so manchem Unternehmen der Chemie- und Pharmabranche, wo wieder einmal tiefgreifende Umstrukturierungen bevorstehen. Umstrukturierungen, die in der Wirtschaftswelt so sicher sind, wie der Wechsel der Jahreszeiten, die aber für die individuell Betroffenen meist überraschend und auf verschiedene Weise schmerzhaft auftreten.



Foto: VAA

Man könnte meinen, dass ein gewisses Anna-Karenina-Prinzip auch auf das Arbeitsleben übertragbar sei: „Alle glücklichen Unternehmen gleichen einander, jedes unglückliche Unternehmen ist dagegen auf seine Weise unglücklich.“ Dem ist allerdings nicht so. Vielmehr sind auch die Glücklichen – sprich: Erfolgreichen – der Zufut auf ihre eigene Weise glücklich. Eine goldene Regel für alle gibt es nicht, obwohl jedes Unternehmen zumindest in seiner Branche ähnlichen Markt- und Wirkmechanismen unterworfen ist.

Aber worauf kommt es an? Auf gute Führung. Klingt schön und einfach, ist es aber nicht. Denn Führung ist kein abstraktes Konstrukt, sondern besteht aus vielen verschiedenen Menschen mit unterschiedlichen Charaktereigenschaften. Sie muss bewusst gelebt und vom Unternehmen gefördert werden. Und hier gibt es durchaus eine Richtlinie, die dem Goldstandard guter Führung ziemlich nahekommt: Wer auf kurzfristige Gewinne schießt, zahlt am Ende oft einen hohen Preis. Im Umkehrschluss zahlen sich Investitionen in Vertrauen dagegen langfristig aus. So hat es vor einigen Jahren Professor Andreas Suchanek vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik in seinem Aufsatz „Die Goldene Regel als Führungsinstrument“ beschrieben. Und diese goldene Regel gilt heute mehr denn je.

Gerade in Zeiten des Wandels kommt es auf Führungskräfte an, die Verantwortung übernehmen und dabei verantwortlich handeln. Und diese Führungskräfte sind im VAA organisiert. Es liegt an unseren Mandatsträgern in den einzelnen Gremien, ob Betriebsräte, Sprecherausschüsse oder Aufsichtsräte. Gemeinsam können VAA-Mitglieder den jeweiligen Unternehmensleitungen auf die Finger schauen und daran erinnern, dass Gewinnmaximierung und soziale Verantwortung keine Gegensätze sein müssen.

Gerhard Kronisch  
VAA-Hauptgeschäftsführer

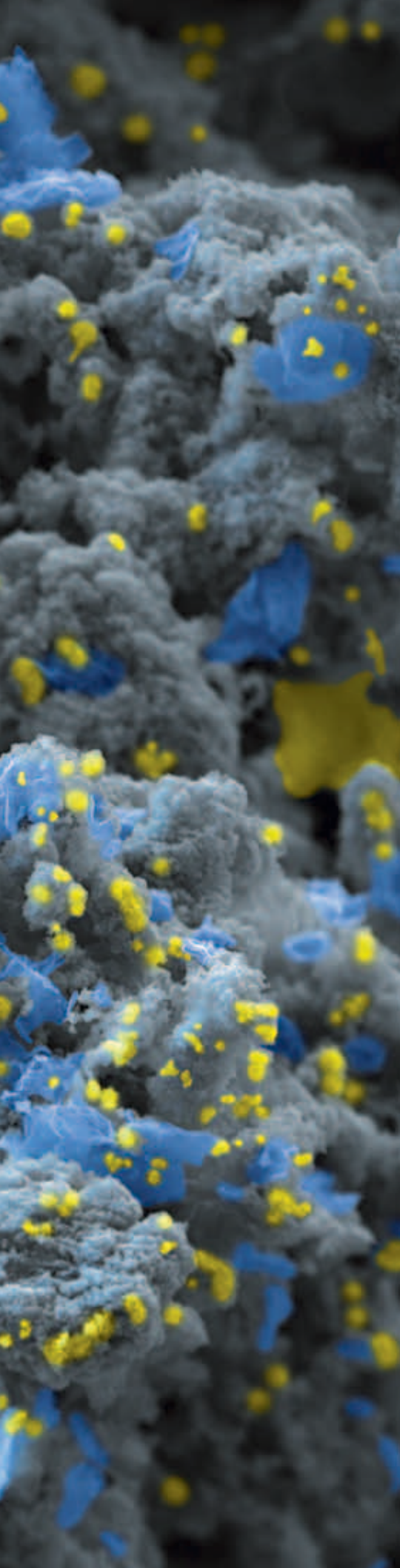
A microscopic image showing a complex, porous structure. The material is primarily grey and white, with numerous small, bright yellow particles scattered throughout. Several larger, irregularly shaped blue structures are also visible, some appearing to be layered or stacked. The overall appearance is that of a highly textured, multi-phase material.

ZUKUNFTSMATERIAL GRAPHEN

# Atomares Engineering

Nur eine Atomlage – 0,35 Nanometer. So dünn ist das verheißungsvoll als Wunderwerkstoff bezeichnete Graphen. Gleichzeitig ist das aus Graphit abgeleitete Material härter als Diamant und 125-mal zugfester als Stahl. Aber ist der kristalline Alleskönner wirklich so einzigartig und vielseitig genug, um eine langwierige und teure industrielle Technologietransformation zu rechtfertigen? Rund um den Globus beschäftigen sich Forscher an Hochschulen, wissenschaftlichen Einrichtungen und Unternehmen mit dem Potenzial und den Anwendungsmöglichkeiten von Graphen.

*Von Timur Slapke*



Mitten in Ostwestfalen, am Rande des Teutoburger Walds, wird am Material der Zukunft geforscht. In einer Stadt, die es böswilligen Gerüchten zufolge eigentlich gar nicht gibt, steht eine moderne und innovationsstarke Universität. Genau hier, an der Fakultät für Physik, stellen Wissenschaftler mit einem neuartigen Verfahren Graphen her.

In den Bielefelder Laboren wird zunächst eine Monolage aromatischer Moleküle, die aus sechseckigen Benzolringen bestehen, auf ein Substrat gebracht. Dann bestrahlt man diese Schichten mit Elektronen, wodurch Kohlenstoff-Wasserstoff-Bindungen gespalten werden. „So vernetzen sich die Moleküle in eine zweidimensionale Schicht – Kohlenstoffnanomembranen –, die eine riesige molekulare Masse hat“, erklärt der Privatdozent für Experimentalphysik an der Universität Bielefeld Dr. Andrey Turchanin. Erhitzt man diese Schicht unter hohen Temperaturen noch einmal, wandelt sich die Schicht in eine Graphenmonolage um. Diese Herstellung von Graphenflächen sei für industrielle Anwendungen problemlos skalierbar, hebt der aus der Ukraine stammende Wissenschaftler hervor.

Mit Graphen hat Turchanin schon lange zu tun: Die ersten Experimente hat seine Gruppe 2005 durchgeführt, kurz nach der Publikation des berühmten ersten Papers der Physiker Andre Geim und Konstantin Novoselov von der Universität Manchester in der Zeitschrift Science im Oktober 2004. Vor genau einem Jahrzehnt haben die beiden Physiker erstmals eine Graphenmonolage hergestellt, wofür sie 2010 mit dem Nobelpreis für Physik ausgezeichnet wurden. Damit gelten die russischstämmigen Wissenschaftler als Geburtshelfer der Graphenforschung.

Die Herangehensweise in Manchester und Bielefeld ist unterschiedlich: Während der Heisenberg-Stipendiat der Deutschen Forschungsgemeinschaft Turchanin nach dem Bottom-up-Prinzip vorgegangen ist, haben die Nobelpreisträger aus Manchester Schichten von einem Graphitkristall abgetrennt. „Stück für Stück mit Klebestrei-

fen“, erläutert Turchanin. Dann wurde der Film auf den Kristall geklebt und abgezogen, bis auf dem Tesafilm einige Restlagen von Graphit und schließlich Graphenmonolagen übrigblieben.

„Das hat uns motiviert, unsere eigene Methode zu entwickeln und molekulare Monolagen der organischen Prekursoren in Graphit umzuwandeln, bei denen nur eine sehr kleine Kohlenstoffmenge vorhanden ist“, berichtet der 42-jährige Oberflächenphysiker. Mit Prekursoren sind die Vorläufermoleküle gemeint. Was ist eigentlich so besonders am Bielefelder Verfahren? Die Einfachheit der Herstellung und die Skalierbarkeit, so Turchanin. Zudem kann bei dieser Methode

„In Graphen bewegen sich Elektronen 1.000-mal schneller als in Silizium.“

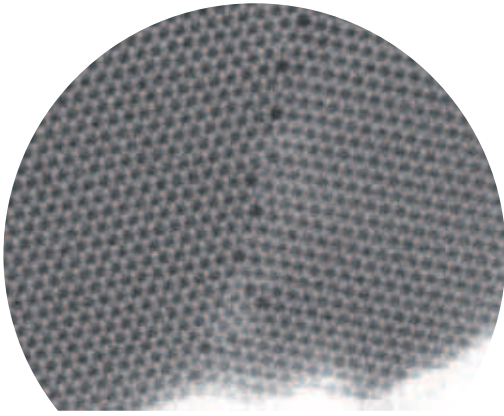
Dr. Andrey Turchanin, Privatdozent an der Universität Bielefeld, zur herausragenden Leitfähigkeit von Graphen.

Graphen auf beliebigen Substraten gebildet werden, sowohl auf zwei- als auch auf dreidimensionalen Substraten.

In der Öffentlichkeit sorgen vor allem die elektronischen Eigenschaften von Graphen für Furore. Das „Wundermaterial“ verfügt über eine herausragende Leitfähigkeit – sowohl von Wärme als auch von Strom. In seiner höchsten Qualität „verträgt“ Graphen eine Million Mal so viel elektrischen Strom wie Kupfer. Auch Turchanin, der am renommierten Institut für Stahl und Legierungen in Moskau studiert und promoviert hat, ist voller Enthusiasmus: „Es gibt eine sehr hohe Beweglichkeit von Elektronen, von Ladungsträgern. In Graphen bewegen sich Elektronen 1.000-mal schneller als in Silizium.“

## Schaltbarkeit als Stolperstein

Doch die Sache hat einen Haken: Um für elektronische Anwendungen geeignet zu sein, muss ein Material nicht nur leitfähig, sondern auch schaltbar sein. ►



Treffen verschiedene Graphenschichten zusammen, bilden sich Korngrenzen. Die Auswirkungen dieser und anderer Defekte werden vom Forscherteam um Professor Jannik C. Meyer an der Universität Wien untersucht. Foto: Universität Wien

Und hier hapert es noch. Denn die sogenannte Bandlücke, die den isolierenden Zustand in Halbleitern ermöglicht, ist bei Graphen verschwindend gering. Deswegen wurde an der Eidgenössischen Materialprüfungs- und Forschungsanstalt (Empa) eine Methode zur Synthese von Graphen mit größeren Bandlücken entwickelt. Dabei werden Graphenmoleküle mit Stickstoffatomen dotiert und diese mit nicht dotierten Graphenstücken aneinandergereiht. Die so entstandenen „Heteroübergänge“ ermöglichen den Stromfluss beim Anlegen einer Spannung in eine bestimmte Richtung – der erste Schritt auf dem noch langen Weg zu einem echten Graphentransistor.

Aber auch in der Optik hat Graphen einiges zu bieten. „Wenn Licht durch Graphen dringt, werden circa 2,3 Prozent des Lichts absorbiert, und zwar im gesamten sichtbaren Bereich“, verdeutlicht Andrey Turchanin. Das sei für eine Monolage zwar sehr viel, nicht aber für leitfähige transparente Elektroden. Also hochinteressant für Solarzellen und Displays – die ersten Smartphone-Prototypen mit graphenbasierten Touchscreens gibt es bereits.

Es gibt gut ein Dutzend Methoden zur Herstellung von Graphen – in verschiedenen Größenordnungen und Qualitätsstufen. Doch nur wenige Herstellungsverfahren sind auf einen industriellen Maßstab über-

tragbar. So kann man ein Stück Graphit nehmen und es in seine Bestandteile spalten, bis man eine Graphenlage erhält – wie in Manchester. Umgekehrt kann man Graphen nach dem Bottom-up-Prinzip aus kleinen Stücken zusammensetzen – wie in Bielefeld. „Mit unserer molekularbasierten Methode können wir Graphen zudem gezielt wachsen lassen und auch mit verschiedenen Eigenschaften versehen“, betont Turchanin.

Alternativ können mit der als CVD-Methode bekannten chemischen Gasphasenabscheidung recht große Mengen an gleichmäßigen polykristallinen Graphenfilmen auf verschiedenen Substraten „gezüchtet“ werden, üblicherweise auf Kupfer. Zurzeit ist die CVD-Methode noch energieaufwendig und teuer. Dennoch schätzt Graphenguru Konstantin Novoselov in dem vor zwei Jahren veröffentlichten Aufsatz „A Roadmap for Graphene“ im Fachjournal Nature die Methode als potenziell durchschlagkräftig ein.

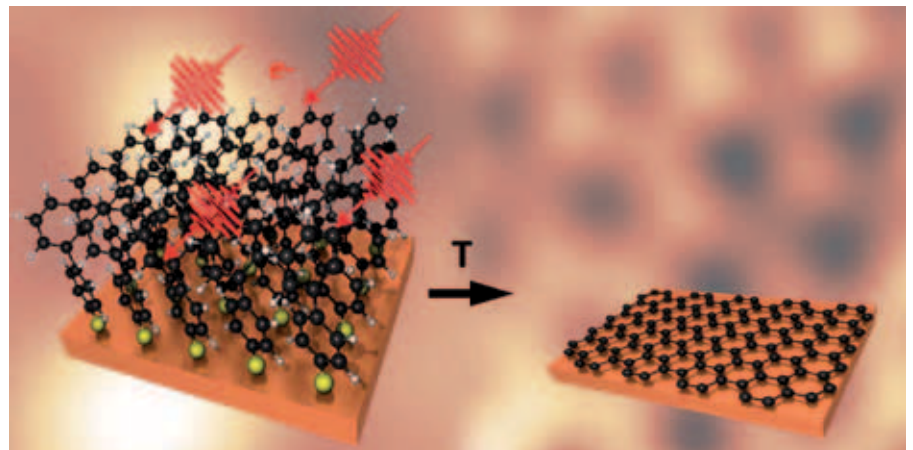
An der Roadmap hat auch Dr. Matthias Schwab von der BASF mitgewirkt. Der Laborleiter beschäftigt sich mit der Synthese von Kohlenstoffmaterialien durch Hochtemperaturprozesse im Carbon Materials Innovation Center (CMIC) in Ludwigshafen. Es sei noch zu früh, um über spezifische Umsetzungsstermine bezüglich der Roadmap zu sprechen, zügelt der Wissen-

schaftler die mediale Begeisterung. „Es wird einige Zeit dauern, um das industrielle Potenzial zu ergründen.“

Das Innovationsmanagement beim Chemiegiganten wird über den sogenannten PhaseGate-Prozess gesteuert. Gegliedert in fünf Phasen werden hier Projekte von der theoretischen Idee über den Business Case bis zur Markteinführung begleitet. In Sachen Graphen befindet man sich zurzeit mitten in Phase drei, der Laborphase, erklärt Schwabs Kollege Dr. Shyam S. Venkataraman. Der Spezialist für Elektrochemie ist seit 2010 für die BASF tätig. Vor zwei Jahren ist er Teil der Graphen-Community im Unternehmen geworden und ist nun gemeinsam mit Matthias Schwab verantwortlich für das CMIC. Seit zwei Jahren besteht das als gemeinsames Forschungslabor der BASF und des Max-Planck-Instituts für Polymerforschung in Mainz eingerichtete CMIC. Über die Laufzeit verteilt sollen hier zunächst bis zu zehn Millionen Euro investiert werden. „Im Rahmen dieser Zusammenarbeit fokussieren wir uns auf die Erforschung kohlenstoffbasierter Materialien wie Graphen für die Anwendung in Energiespeichersystemen und elektronischen Anwendungen“, weiß Venkataraman zu berichten.

### Aus dem Labor in die Fabrik

Zurzeit herrscht in der wissenschaftlichen Gemeinschaft ein regelrechter Graphen-Boom. Um diesen Schwung zu nut-



Aromatische selbstorganisierende Monolagen werden in Graphen umgewandelt. Grafik: Andrey Turchanin – Uni Bielefeld





Die BASF-Chemiker Janak Kafle und Laborleiter Matthias Schwab prüfen physikalische Parameter bei der Herstellung graphenbasierter Tinten. Aus der Reaktionsapparatur nehmen die BASF-Experten eine Probe zur Viskositätsanalyse. Foto: BASF

zen und die Forschung voranzutreiben, hat die Europäische Union im letzten Jahr eine Graphen-Flaggschiff-Initiative für Unternehmen und Forschungseinrichtungen in Europa aufgelegt, mit Fördergeldern von insgesamt einer Milliarde Euro über zehn Jahre als das bis dato umfangreichste EU-Forschungsrahmenprogramm. Damit soll Graphen möglichst schnell aus der Grundlagenforschung herausgeholt und fit für industrielle Anwendungen gemacht werden.

Mit an Bord des „Flaggschiffs“ sind auch die Bielefelder Alma Mater und die BASF. Im Fokus der Zusammenarbeit stehen die besonderen Membraneigenschaften von Graphen, das sich hervor-

ragend als Filter für Flüssigkeiten, Gase und organische Moleküle eignet. Graphen an sich ist zwar absolut undurchlässig – für jede Art von Gas. Aber wenn man gezielt Poren gewünschter Größe in das Material stanz, erhält man eine höchst filigran abgestimmte Nanomembran. Ob zur Abwasserreinigung, zur Meerwasserentsalzung oder zur Trennung biologischer Flüssigkeiten: Die Membranen können gezielt mit maßgeschneiderten Porengrößen für bestimmte Substanzen hergestellt werden.

An Membranen wird auch in Bielefeld getüftelt – an molekularen Nanomembranen aus Kohlenstoff. Graphen wird darin auch verwendet, aber nicht nur. „Da

sie aus Molekülen bestehen, kann man innerhalb der Membranen verschiedene funktionale Gruppen bilden, die chemisch einfach zu funktionalisieren sind“, lüftet Andrey Turchanin das Membrangeheimnis. Auf diese Weise könne man nicht leitende, aber chemisch funktionalisierbare Kohlenstoffnanomembranen mit den leitenden Eigenschaften von Graphen kombinieren und ein Hybridmaterial herstellen. Der Graphenexperte bringt es auf den Punkt: „Aus zwei Materialien mit unterschiedlichen Eigenschaften erschafft man ein Verbundmaterial mit einer Kombination der Eigenschaften.“ Die dafür nötigen Moleküle erhält die Forschergruppe unter anderem von der BASF in Ludwigshafen. ►



Für die Synthese halbleitender Graphenmaterialien wird eine Reaktionsapparatur befüllt.  
Foto: BASF

Gut 800 Kilometer Luftlinie südöstlich, an den Alpen vorbei, mitten im Herzen der österreichischen Hauptstadt forscht Jannik C. Meyer an der Universität Wien. Zu den Schwerpunkten des Professors für Hybrid Systems and Complex Materials in der Arbeitsgruppe Computergestützte Materialphysik gehören unter anderem Kohlenstoffnanoröhrchen, die Strukturbestimmung mittels hochauflösender Elektronenmikroskopie und Kohlenstoffnanostrukturen – wie Graphen.

Auch Meyer ist früh mit Graphen in Kontakt gekommen. „Als ich mit der Manchester-Gruppe um Andre Geim zusammengearbeitet habe, wollte ich zunächst nicht glauben, dass es sich um Monolagen han-

delt.“ Der Physiker hat um die Zusendung von Graphenproben gebeten, um sie mit dem Elektronenmikroskop zu untersuchen. Dabei wurde unter anderem die natürliche Welligkeit des Materials entdeckt.

### Schichtsysteme aus dem Baukasten

Mittlerweile sei man viel weiter, erklärt Jannik Meyer. Es gebe einen ganzen Zoo an Strukturen und Eigenschaften. So lassen sich daraus Heterostrukturen aus unterschiedlichen 2D-Schichtsystemen bilden, die man über- oder auch nebeneinander stapeln und synthetisieren könne. „Man hat eine Art Baukastensystem, das

für verschiedene Anwendungen wie Mikroelektronik, Optoelektronik oder Energiespeicherung eingesetzt werden kann“, erläutert der Materialphysiker.

Meyers Forscherteam betreibt Grundlagenforschung. „Unsere Spezialität ist die hochauflösende mikroskopische Untersuchung. Wir schauen uns an, welche Auswirkungen Defekte und Abweichungen in der Struktur haben.“ Nun beginnt der spannende Teil: Die Wissenschaftler sorgen gezielt für Defekte, indem die Materialien bestrahlt und Löcher hineingeschossen werden.

Außerdem können Defekte bei der Synthese eingebaut werden. „Das hat Aus-



ramdisulfit mit ähnlichen Merkmalen. Aber Graphen bildet die Speerspitze der Forschung, die sich mit der Entwicklung von Hybridmaterialien aus verschiedenen Strukturen mit ganz neuen elektronischen oder optischen Eigenschaften beschäftigt.

Am Puls der Forschung muss auch ein Unternehmen wie die BASF bleiben. Seiner Position in der Wertschöpfungskette entsprechend beschäftigt sich der Konzern mit Wegen, den Rohstoff Graphen in eine Anwendung zu führen. „Wir nehmen eine Mittlerposition ein“, präzisiert BASF-Forscher Matthias Schwab. Man bringe beispielsweise Graphenpulver in ein Polymergranulat ein, das dann bei der Herstellung von fertigen Kunststoffteilen eingesetzt werden könne. Sein Kollege Venkataraman ergänzt: „Als Chemieunternehmen verfügen wir über das nötige Know-how in Bezug auf verschiedene Anwendungen, in denen Graphen zum Einsatz kommen kann, zum Beispiel Polymer-Verbundwerkstoffe, Batterien und Elektrokatalyse.“ Dieses Know-how hilft den Ludwigshafenern dabei, die richtige Art und den richtigen Typ Graphen für die Matrix des Endprodukts zu finden.

wirkungen auf die elektronischen Eigenschaften: Je mehr Defekte eingebracht werden, desto geringer wird die Mobilität“, so der Wiener Universitätsprofessor. Die 2D-Systeme erhält Meyer unter anderem von der Bielefelder Gruppe um Andrey Turchanin. Doch während die Wiener Physiker Unordnung in geordnete Systeme hineinbringen, schaffen Turchanin und seine Wissenschaftler aus ungeordneten Systemen geordnete Monolagen.

Graphen weist erstaunliche Eigenschaften auf, ist aber nicht alternativlos. Es gibt auch andere zweidimensionale Strukturen wie Bornitrit, Molybdädisulfit oder Wolf-

Herausforderungen gibt es viele: Für Multilagen-Graphen sei die größte, ein kosteneffizientes Produkt zu bekommen. Shyam Venkataraman weist auf die derzeit sehr hohen Verarbeitungskosten hin. Allerdings gebe es auch noch keine großen kommerziellen Anlagen. Venkataraman ist Analytiker und Praktiker zugleich. Denn er beschäftigt sich mit allen anwendungsrelevanten Themen, die mit Energiespeicherung und Umwandlungsgeräten verbunden sind. Dazu gehören zum Beispiel elektrochemische Transistoren, Lithium-Ionen-Batterien oder die Elektrokatalyse.

Eine andere Herausforderung neben den hohen Verarbeitungskosten ist die Schaffung von Standards zur Definition der Graphenqualität für die jeweilige An-



2012 hat die BASF gemeinsam mit Daimler das Konzeptelektroauto „smart forvision“ vorgestellt, bei dem Graphen in leitfähige E-Textilien eingebaut worden ist. Foto: BASF

wendung. „So hängt zum Beispiel die Graphenqualität von mehreren Parametern wie der Zahl der Schichten, also der Schichtdicke, der Fläche der einzelnen Schichten und dem atomaren C/O-Verhältnis ab“, erläutert BASF-Wissenschaftler Venkataraman. Andere Eigenschaften wie Porosität und elektrische Leitfähigkeit hängen von den Herstellungsverfahren ab.

Überall auf der Welt wird in großem Stil in die Graphenforschung investiert. Weltweit steigt die Zahl der Publikationen und Patente nahezu exponentiell. Das Interesse übertrifft sogar die vor einigen Jahren im Fokus stehenden Kohlenstoffnanoröhrchen, die im Grunde nichts anderes als zusammengerollte Graphenschichten sind. Doch noch hat sich der Forschungsboom nicht in einen Businessboom übertragen. Auch BASF-Graphenforscher Matthias Schwab mahnt zu Augenmaß: „In einem industriellen Maßstab muss Graphen seine realwirtschaftliche Anwendung noch beweisen.“ Man dürfe auch nicht die bereits etablierten Benchmark-Materialien vergessen, mit denen Graphen je nach der spezifischen Zielanwendung konkurriert. „Letztendlich muss Graphen einen Vorteil in Bezug auf Kosten und Leistungsprofil zeigen.“ ■



Über den neuen Werkgruppenzuschnitt an den CHEMPARK-Standorten am Niederrhein diskutieren der Vorsitzende der Werkgruppe Leverkusen Dr. Thomas Elsner, der Vorsitzende der neuen LANXESS-Werkgruppe Dr. Hans-Dieter Gerriets, der Vorsitzende der neuen Werkgruppe CURRENTA Dr. Lothar Schmidt und Timur Slapke, Redaktionsleiter des VAA Magazins. Fotos: Leuschner – VAA

## NEUE WERKGRUPPEN AM NIEDERRHEIN

# Fünf aus drei

**Gut zehn Jahre nach der Abspaltung von LANXESS und CURRENTA vom Bayer-Konzern und ein Jahr nach dem Umzug der LANXESS-Konzernzentrale von Leverkusen nach Köln ist es Zeit für eine neue Werkgruppenstruktur in den drei CHEMPARK-Standorten. Im Interview mit dem VAA Magazin erklären die Vorsitzenden der bisherigen drei VAA-Werkgruppen Dormagen, Leverkusen und Uerdingen Dr. Lothar Schmidt, Dr. Thomas Elsner und Dr. Hans-Dieter Gerriets die Vorteile der VAA-internen Organisationsreform am Niederrhein.**

**VAA Magazin:** Was war eigentlich der Auslöser für diese tiefgreifende Reform der Werkgruppenstruktur?

**Gerriets:** Vor exakt zehn Jahren habe ich den Vorsitz der Werkgruppe Uerdingen von Dr. Thomas Fischer übernommen. Zur gleichen Zeit hat sich aber LANXESS aus Bayer ausgegründet. Da habe ich schon früh bemerkt, dass die Werkgruppenarbeit ohne direkte Einbindung in die Bayer-

Welt komplizierter geworden ist. Anders als bei CURRENTA kann ich beispielsweise als LANXESS-Mitarbeiter nicht auf das Bayer-Intranet zugreifen und mich über Personalentscheidungen oder ähnliche Dinge informieren. Mir bleibt nur die allgemeine Presse. Klar hatten wir Bayer-Kollegen im Werkgruppenvorstand, aber die waren zum Teil nicht im Sprecherausschuss vertreten und hatten dadurch nicht die frischesten Informationen.

**Schmidt:** In den neunziger Jahren hatten wir mit standortbezogenen Sprecherausschüssen und standortbezogenen VAA-Werkgruppen eine gute Symbiose aus Unternehmens- und Verbandsarbeit. Zwischen Sprecherausschuss und Werkgruppenvorstand gab es erhebliche Überlappungen. So konnten in den Versammlungen der VAA-Werkgruppen zum einen die Themen diskutiert werden, die zwischen Sprecherausschuss und Ge-



schäftsführung bearbeitet wurden, zum anderen konnten Informationen aus dem VAA zu den Mitgliedern der Werksgruppe getragen werden. Nun haben sich die Zeiten geändert. Durch den technischen Fortschritt publiziert der VAA elektronisch schnell und zentral, was auch gut ist. Durch die Abspaltung von LANXESS aus dem Bayer-Konzern und der Bildung der CURRENTA als Joint Venture aus beiden Unternehmen mit den auseinanderlaufenden Entwicklungen lässt sich heute keine Symbiose zwischen den unternehmensorientierten Sprecherausschüssen und den standortorientierten VAA-Werksgruppen mehr herstellen.

**Gerriets:** Wenn beispielsweise ein LANXESS-Mitarbeiter zu einer Mitgliederversammlung der Werksgruppe Leverkusen kommt, liegt der Fokus der Informationen auf Bayer-Themen, hier kommt LANXESS zu kurz. Umgekehrt habe ich in Uerdingen als LANXESS-Mitarbeiter trotz meines Werksgruppenvorsitzes nicht den Einblick in die neuesten Entwicklungen bei Bayer und deshalb liegt mein Schwerpunkt verständlicherweise anders. Zwar versuchten

wir dies bisher über unsere weiteren Mitglieder im Werksgruppenvorstand zu kompensieren, aber das war natürlich keine dauerhaft befriedigende Lösung.

Als das LANXESS-Headquarter letztes Jahr nach Köln gezogen ist, wurden etwa 70 Kollegen aus Leverkusen nach Köln versetzt. Die Leverkusener Werksgruppe hatte bereits den gesamten rechtsrheinischen Bereich betreut – und dann kam Köln noch hinzu! Die Werksgruppe war mit 2.500 Mitgliedern schon fast zu groß. An vielen Standorten fehlte einfach der Unterbau, also die Multiplikatoren. Deshalb brauchen wir in den Werksgruppen eine bessere Schlagkraft und müssen unsere Mitglieder erreichen. Kleinere Organisationen, wie in Uerdingen oder Dormagen, sind da besser aufgestellt und können besser koordinieren.

**VAA Magazin:** Allerdings bleiben doch auch nach einer unternehmensspezifischen Werksgruppentrennung immer noch verschiedene Standorte, die man koordinieren muss.

**Elsner:** Das kann man über die Sprecherausschüsse kompensieren, denn auf die

kommt es bei den wichtigen, unternehmensspezifischen Informationen eben an. In Leverkusen haben wir mit der neuen Struktur einfach die Möglichkeit, die Mitglieder über die Sprecherausschüsse der einzelnen Gesellschaften anzusprechen. Man erhält über den Unterbau der Sprecherausschüsse insgesamt eine breitere Basis. Über Bereichsleiter in der Werksgruppe eine zweite Organisationsstruktur aufzubauen, gelingt heutzutage immer weniger. Es gibt heute einfach zu viele Wechsel in und zwischen den einzelnen Unternehmen.

**VAA Magazin:** Sie trauen sich also durchaus zu, die Mitglieder über die Standorte hinweg zu koordinieren.

**Gerriets:** Absolut. Wir haben gewählte LANXESS-Mitglieder in den jeweiligen Werksgruppenvorständen, die standortbezogen arbeiten und auch früher schon in den alten Werksgruppen mitgearbeitet haben. Im Vorstand der Werksgruppen wird damit gewährleistet, dass es immer mindestens einen Ansprechpartner vor Ort gibt. ►



*Dr. Thomas Elsner bleibt auch in Zukunft Vorsitzender der Werksgruppe Leverkusen.*

**Schmidt:** Der Gedanke ist bereits damals mit eingeflossen, als wir über die Geschäftsordnung in den neuen Werksgruppen diskutiert haben. So gibt es bei LANXESS mehr Vorstandsmitglieder als bei CURRENTA, einfach weil es bei uns weniger Standorte gibt.

**VAA Magazin:** Und was ändert sich in den drei ursprünglichen Werksgruppen?

**Elsner:** Die Werksgruppen werden etwas kleiner und leichter zu verwalten sein. Wir werden aber die einzelnen Standortwerksgruppen Leverkusen, Uerdingen und Dormagen beibehalten. Den kleineren Firmen an den Standorten haben wir angeboten, sich uns anzuschließen, so wie das auch bisher die Praxis war.

**Schmidt:** Nachdem die großen Teile LANXESS und CURRENTA weg sind, wird natürlich die Bayer-Dominanz stärker.

**Elsner:** Aber die Mitglieder aus den kleineren Unternehmen bleiben im Verteiler und werden natürlich so gut wie möglich eingebunden. Es ändert sich für sie also nichts.

**Gerriets:** Im Gegenteil: Sie werden sogar

aufgewertet, da sie prozentual stärker geworden sind.

**VAA Magazin:** Leverkusen, Uerdingen und Dormagen sind zwar von Bayer dominiert, bleiben aber standortbezogen. Wie ist das in den neuen LANXESS- und CURRENTA-Werksgruppen?

**Gerriets:** Das sind rein unternehmensbezogene Werksgruppen. Die Intention ist nicht der CHEMPARK, sondern die Firma. Um ein Beispiel zu geben: Wenn in Köln ein neuer Mitarbeiter zu LANXESS stößt und plötzlich vom VAA eine Einladung oder Information mit dem Absender der Werksgruppe Uerdingen erhält, dann ist die Verwirrung groß. Das ist zu abstrakt, was hat er denn als Kölner auf den ersten Blick mit Uerdingen zu tun? Wenn ihn nun aber die Werksgruppe LANXESS kontaktiert, dann kann er damit etwas anfangen. Die Absenderklarheit ist gegeben.

**VAA Magazin:** Und wenn sich nun ein LANXESS-Mitarbeiter so gut von der Werksgruppe Uerdingen betreut fühlt, dass er dort bleiben möchte?

**Gerriets:** Dann kann er natürlich dort bleiben, aber er wäre dann natürlich von gewissen Informationen zu LANXESS abgekoppelt. Denken Sie zum Beispiel an die firmenspezifischen Ergebnisse der Befindlichkeitsumfrage. Ein Verbleiben in der alten Werksgruppe macht höchstens bei den Pensionären Sinn, die eventuell mit den Kollegen in Kontakt bleiben wollen, mit denen sie noch gemeinsam in Rente gegangen sind. Wer sich bei der Geschäftsstelle meldet, darf jederzeit zur alten Werksgruppe wechseln.

**VAA Magazin:** Kann man als LANXESS-Mitarbeiter auch weiterhin in Leverkusen geführt werden?

**Elsner:** Das ist aus meiner Sicht kein Problem. Das war bisher so und wird für diejenigen, die das wollen, auch so bleiben. In unserer Werksgruppe haben wir ja seit jeher Mitglieder aus verschiedenen Unternehmen.

**Gerriets:** Es gab immer wieder einen Austausch zwischen Unternehmen und zwischen Werksgruppen. Das war nicht in

Stein gemeißelt. Ich hatte auch früher Kollegen in Uerdingen für den VAA angeworben, die dann aber an die Betriebsstätte nach Leverkusen versetzt wurden, ohne die Werksgruppe zu wechseln. Das war bis jetzt alles eine bunte Mischung, die sich aber im Großen und Ganzen überlebt hat.

Nach zehn Jahren haben sich die Unternehmen so weit auseinanderentwickelt, dass nur noch wenige Gemeinsamkeiten bestehen, die eine gemeinsame Werksgruppenbetreuung notwendig machen. Und die Gemeinsamkeiten, die bestehen bleiben, bilden wir natürlich über den regelmäßigen Austausch der Werksgruppenvorstände ab.

**VAA Magazin:** Wie häufig tauschen Sie sich aus?

**Elsner:** Wie bisher auch: etwa zwei- bis dreimal pro Jahr.

**Schmidt:** Anlassbezogen kann das aber auch spontan und häufiger vorkommen, etwa bei Veranstaltungen an bestimmten



*Der vormalige Vorsitzende der Werksgruppe Uerdingen Dr. Hans-Dieter Gerriets ist Vorsitzender der neuen Werksgruppe LANXESS. Den Vorsitz der Werksgruppe Uerdingen hat Jens Johannes übernommen.*

Standorten. Als CURRENTA haben wir ja die Besonderheit, dass Bayer und LANXESS unsere Konzernmütter sind. Neben der Einbindung in den Bayer-Konzern ist es uns daher auch sehr wichtig, zu LANXESS Kontakt zu halten.

**Gerriets:** Mit der Delegiertentagung und der Werksgruppenvorsitzenden-Tagung haben wir zwei feste Termine, die über den VAA laufen. Zusätzlich treffen wir uns im CHEMPARK, wenn etwas anliegt, ohne dass andere Werksgruppen dabei sind.

**VAA Magazin:** Wie wurde die Strukturreform in den Werksgruppen kommuniziert?

**Elsner:** Über PINKO haben wir alle Mitglieder unserer Werksgruppe in einem Brief über die Reform unserer Werksgruppenstruktur informiert. Auf unserer Jahreshauptversammlung der Werksgruppe am 9. September haben wir dies auch diskutiert. Das Feedback war bislang positiv, Kritik ist gar nicht an uns herangetragen worden.

**Gerriets:** Es kommen natürlich Rückfragen von Pensionären, die weiterhin bei ihren alten Werksgruppen geführt werden möchten. Die können sich immer melden und ohne Probleme zu ihren alten Werksgruppen zurückkehren.

Standard wird sein, dass diejenigen, die beispielsweise bei LANXESS in Pension gegangen sind, dann auch in die neue Werksgruppe LANXESS überführt werden. Außerdem gibt es bei uns standortübergreifend regelmäßig gemeinsame Pensionärsveranstaltungen. Das war in der Vergangenheit so und das werden wir fortführen.

**Schmidt:** Wir hatten bei CURRENTA noch keine Mitgliederversammlung, die kommt noch. Aber die Reform ist bereits im Kleinen kommuniziert worden und Kritik gab es keine. An die Adresse unserer Pensionäre kann ich nochmals wiederholen: Wer sich falsch aufgehoben fühlt, kann sich jederzeit bei uns oder in der VAA-Geschäftsstelle melden. Die Zuordnung zu einer gewünschten Werksgruppe ist überhaupt kein Problem. ■



*Vor seiner Wahl zum Vorsitzenden der neuen VAA-Werksgruppe CURRENTA hatte Dr. Lothar Schmidt den Vorsitz der Werksgruppe Dormagen inne. An seine Stelle tritt nun Dr. Christian Steinlein.*

## Vom CHEMPARK zur Firma: Informationen für Werksgruppenmitglieder

Gemeinsam mit der VAA-Geschäftsführung in Köln haben die Vorstände der Werksgruppen Dormagen, Leverkusen und Uerdingen analysiert, wie die unterschiedlichen Unternehmensentwicklungen an den CHEMPARK-Standorten am Niederrhein innerhalb der VAA-Organisationsstruktur optimiert werden können. Für die VAA-Mitglieder von LANXESS und CURRENTA war die sinnvollste Lösung die Gründung von jeweils einer standortübergreifenden, aber unternehmensbezogenen Werksgruppe. Auf diese Weise können sowohl Organisation als auch Kommunikation besser auf die firmenspezifischen Belange der Mitglieder ausgerichtet werden.

Die Zuordnung der im Berufsleben stehenden VAA-Mitglieder von LANXESS und CURRENTA wird über die Firmenzugehörigkeit erfolgen, die der Pensionäre über ihre letzte bekannte Zuordnung zum jeweiligen Unternehmen. Dabei ergeben sich für die übrigen Mitglieder in den bereits bestehenden standortbezogenen Werksgruppen Dormagen, Leverkusen und Uerdingen keinerlei organisatorische Änderungen. VAA-Mitglieder aus kleineren Unternehmen verbleiben in den bisherigen Standortwerksgruppen beziehungsweise haben auch weiterhin die Möglichkeit, sich den jeweiligen Werksgruppen an den Standorten anzuschließen.

In die beiden neuen Werksgruppen von LANXESS und CURRENTA wurden vom VAA kommissarisch benannte Vorstandsmitglieder entsandt, die aus ihrer Mitte jeweils einen Vorsitzenden gewählt haben. Neuer Werksgruppenvorsitzender bei CURRENTA ist Dr. Lothar Schmidt, bei LANXESS Dr. Hans-Dieter Gerriets. Schmidts Nachfolger als Vorsitzender der Werksgruppe Dormagen ist Dr. Christian Steinlein von Bayer Material-Science während Jens Johannes – ebenfalls Bayer Material-Science – Gerriets als neuer Vorsitzender der Werksgruppe Uerdingen folgt. Vorsitzender der Werksgruppe Leverkusen bleibt wie bisher Dr. Thomas Elsner. 2015 werden in den neuen Werksgruppen CURRENTA und LANXESS erstmals Mitgliederversammlungen stattfinden, bei denen die jeweiligen Vorstände sich schließlich dem Mitgliedervotum stellen werden.

### *Update:*

*Inzwischen hat der bisherige Werksgruppenvorsitzende der zum LANXESS-Konzern gehörenden Rhein Chemie in Mannheim Dr. Rüdiger Herpich den Wunsch an Dr. Hans-Dieter Gerriets und die VAA-Geschäftsstelle herangetragen, seine Gruppe von 24 VAA-Mitgliedern, darunter 13 im Berufsleben stehende Mitglieder, ebenfalls zum 1. November in die neue LANXESS-Werksgruppe zu überführen.*

SPRECHERAUSSCHUSSTAGUNG IN AUGSBURG

# Führung hat Zukunft

Welchen Einfluss haben die globalen Megatrends auf künftige Führungsmodelle? Mit welchen ethischen Herausforderungen werden Führungskräfte im beruflichen Alltag konfrontiert? Wie entgeht man der Haftungsfrage Compliance? Antworten auf diese Fragen gab es Mitte September auf der Tagung der Sprecherausschüsse in Augsburg.



Über ethisches Handeln und die damit verbundene Verantwortlichkeit von Unternehmen und Führungskräften im Wirtschaftsleben referierte Professor Andreas Suchanek vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik am ersten Tagungstag. Fotos: Leuschner – VAA



Zu den rund 30 Teilnehmern der Sprecherausschusstagung gehörten auch der 1. VAA-Vorsitzende Dr. Thomas Fischer, das Mitglied der VAA-Sprecherausschusskonferenz Dr. Wilfried Robers und VAA-Geschäftsführer Christian Lange.





*Dr. Bodo Reibold, Sprecherausschussmitglied bei Bayer MaterialScience, klärte die Tagungsteilnehmer über Arbeitsbelastung und Stress bei Führungskräften auf.*

*„Wir müssen unsere Werte auch ab und an mit der Wirklichkeit konfrontieren.“*

*Prof. Andreas Suchanek vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik über die nicht immer einfache Einbeziehung von Werten ins alltägliche Wirtschaftsleben.*



*In seiner Begrüßungsrede verwies der 2. VAA-Vorsitzende Rainer Nachtrab auf die Rolle des Tagungsortes als Finanzzentrum des Mittelalters.*



*VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch erläuterte am zweiten Veranstaltungstag, was leitende Angestellte beim Thema Haftung beachten müssen.*



*In seinem Eröffnungsvortrag zur Sprecherausschusstagung stellte Dr. Georg Vielmetter von der Hay Group die Zukunft der Führung anhand globaler Megatrends vor.*

INTERVIEW MIT DR. MONIKA BRINK

# Diversity bringt Firmen Erfolg

**In der Chemie gibt es vielerorts noch Nachholbedarf bei der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere. Im Interview mit dem VAA Magazin erläutert die Vorsitzende der VAA-Kommission Diversity Dr. Monika Brink, warum sich ein familienfreundliches und persönlichkeitsförderndes Umfeld positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auswirkt.**

**VAA Magazin:** Wie beurteilen Sie bei der Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere den Status quo in der Chemie?

**Brink:** Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist absolut möglich. Der Knackpunkt ist die Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Da ist man einfach noch nicht so weit. Die Notwendigkeit, Frauen mehr einzubeziehen, wird noch nicht überall erkannt. Auch wird das Privatleben häufig noch nicht ausreichend respektiert.

In vielen Unternehmen erwartet man von den Top-Führungskräften beispielsweise räumliche Flexibilität. Das wird aber vor allem dann schwierig, wenn beide Partner in der Familie arbeiten, womöglich noch in unterschiedlichen Branchen.

Kinder allein sind aber nicht der Grund für eine fehlende Karriere. Es gibt viele kinderlose Frauen, die trotz hervorragender Qualifikation keine Karriere gemacht haben. Dies wird oft übersehen. Es ist ein sehr vielschichtiges Problem.

**VAA Magazin:** Wo genau ist der Schnittpunkt zwischen Beruf und Karriere, der das berufliche Weiterkommen verhindert?

**Brink:** Man kann ohne Probleme arbeiten und zu Hause eine Familie haben. Man kann reduziert arbeiten und kann familienfreundliche Services wie die Koordination von Kitaplätzen oder die Essenmitnahme in Anspruch nehmen. Aber dass Mitarbeiter nach einer Auszeit oder Elternzeit bei Karriere-schritten berücksichtigt werden, ist nach wie vor eine Ausnahme in der Branche.

In vielen Unternehmen wird man beispielsweise während des Mutterschutzes und der Elternzeit von der Kommunikation ausge-

schlossen. Dies ist zum Beispiel bei B. Braun Melsungen nicht der Fall. Das hat unsere Zusatzbefragung zur Befindlichkeitsumfrage 2013 ergeben. Zum Branchenstandard gehört das aber leider nicht.

In anderen Unternehmen muss man den Laptop, das Firmenhandy und die Zutrittskarte zum Betriebsgelände abgeben. Gerade für die VAA-Klientel der AT-Angestellten und Leitenden ist das mit gemischten Gefühlen verbunden. Eigentlich möchte man sich zum Unternehmen zugehörig fühlen, darf aber nicht die gewohnten Arbeitsmittel behalten.

**VAA Magazin:** Das ist dann auch indirekt ein Appell an die VAA-Mitglieder selbst, die ja häufig selbst Vorgesetzte sind.

**Brink:** Natürlich. Wir müssen im VAA Netzwerke bilden und uns austauschen, um zu sehen, wo es welche Programme gibt. Unternehmen wie B. Braun unterstützen ihre Mitarbeiter ja auch mit Geld, um die

Abwesenheitszeiten so kurz wie möglich zu gestalten. Da gibt es eine Art Extra-Kindergehalt. Das Gute ist, dass dort auch die Firmenspitze dahintersteht und die Führungskräfte aktiv anspricht. Auch in Sachen Elternzeit, die eben ausdrücklich auch Männern offensteht.

**VAA Magazin:** Aber kommt es letztendlich nicht doch auf die harten wirtschaftlichen Zahlen an? Können sich Unternehmen so etwas auf Dauer leisten?

**Brink:** Ja. Man muss nur auf die richtigen Referenzen schauen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Aspekt für den Firmenerfolg. Wenn die Mitarbeiter gern arbeiten gehen, weil sie wissen, dass sie vom Unternehmen durch ein familienfreundliches Arbeitsumfeld unterstützt werden, dann sind sie hochmotiviert und leisten wesentlich mehr. Der wirtschaftliche Erfolg kommt dann automatisch.

Es ist ja auch im Sinne der Firmen, die Mütter möglichst schnell wieder zu integrieren – man muss zum Beispiel nicht nach Ersatz suchen. Und viele Frauen wollen auch nicht komplett abgeschnitten werden vom Arbeitsgeschehen. Wenn der Kontakt gehalten wird und die Partner und Vorgesetzten mitmachen, kann die Motivation der Mitarbeiter durch das Zugehörigkeitsgefühl steigen und den Firmen bleibt das Know-how erhalten. Wir sollten nicht vergessen: Teilzeitkräfte bringen ja stets 100 Prozent ihres Know-hows ein, selbst wenn sie nur 50 oder 60 Prozent arbeiten.

**VAA Magazin:** Was können wir vom Ausland lernen?

**Brink:** In Frankreich und den nordischen Ländern ist es ganz selbstverständlich,

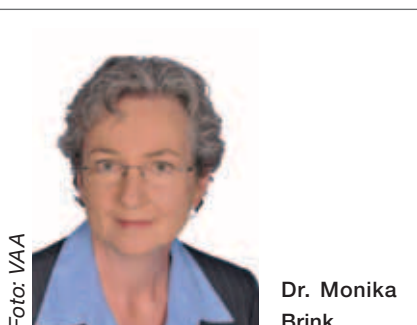


Foto: VAA

Dr. Monika Brink

ist Vorsitzende der VAA-Kommission Diversity und beschäftigt sich intensiv mit der Umsetzung von Vielfalt, Inklusion und Chancengleichheit in den Unternehmen der Branche.



Im Frühjahr 2015 führt der VAA erneut seine regelmäßige Umfrage zur Chancengleichheit weiblicher und männlicher Führungskräfte durch. Foto: adam121 – Fotolia

dass Frauen nach der Geburt eines Kindes wieder arbeiten gehen. Aber gerade in den nordischen Ländern war dafür ein Kraftakt nötig. Der Wandel kam nicht von allein. Meiner Meinung nach hat die Quote dort sehr geholfen. Eine Quote kann beschleunigen, was sonst ewig dauern würde.

**VAA Magazin:** Bei der Betreuungssituation kommt es ja nicht nur auf Quantität, sondern auch auf die Qualität an. Worauf sollte man achten?

**Brink:** Die Qualität der Ausbildung der

Betreuenden muss gewährleistet und die Bezahlung muss passend sein. Hierzulande sind alle Berufe, die sich mit kleinen Kindern und mit Schülern beschäftigen, nicht gerade gut bezahlt. Das sind traditionell von Frauen besetzte Positionen, denen es an gesellschaftlichem Ansehen mangelt. Ich glaube aber, dass dies sehr wichtige Jobs sind, denn schließlich wird entscheidende Erziehungsarbeit geleistet.

**VAA Magazin:** Wie kann der VAA zu Verbesserungen beitragen?

**Brink:** Indem Best-Practice-Beispiele gezeigt und verbreitet werden. Wo läuft es gut? Welche Unternehmen bieten was an? Man sollte auch das Networking verstärken, was zur Aufgabe der VAA-Mandats-träger gehört.

**VAA Magazin:** Wie sieht es bei den Spitzenreitern im VAA-Unternehmensranking aus: Tun sie wirklich so viel oder sind die anderen so schlecht?

**Brink:** Schaut man sich die Noten der Zusatzbefragung zur Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere an, sind diese generell schlechter als bei der übrigen Befindlichkeitsumfrage. Das sind also Felder, bei denen noch mehr getan werden muss. Manche Firmen sind einfach schneller zur Erkenntnis gelangt, dass sie agieren sollten.

**VAA Magazin:** Was gehört für Sie neben der Vereinbarkeit noch zu Diversity?

**Brink:** Diversity ist unglaublich vielschichtig, viel mehr als nur das Thema Männer und Frauen. Die Globalisierung bringt international zusammengesetzte Teams und damit auch das interkulturelle Verständnis mit sich. Ich finde zudem das Zusammenspiel von Jung und Alt wichtig. Auch als Verband brauchen wir mehr junge Mitglieder.

**VAA Magazin:** Ein wichtiger Teil der Kommissionsarbeit ist auch die Durchführung der Umfrage zur Chancengleichheit weiblicher und männlicher Führungskräfte, die fürs nächste Jahr wieder ansteht.

**Brink:** Richtig. Im Frühjahr startet die Umfrage, die wir alle fünf Jahre durchführen. Wir wollen sehen, was sich geändert hat. Die Ergebnisse der letzten Umfrage waren für mich total enttäuschend, weil sich fast nichts getan hat in zwanzig Jahren. Ich hoffe, dass wir nun im nächsten Jahr herausfinden können, dass endlich Veränderungen in den Unternehmen stattfinden, dass umgedacht wird. Ich möchte deshalb an alle VAA-Mitglieder appellieren, ob Männer oder Frauen, sich an der Chancengleichheitsumfrage zu beteiligen. ■

Eine ungekürzte Fassung des Interviews finden eingeloggte Mitglieder auf [pinko.vaa.de](http://pinko.vaa.de).

AUF SICHTSRÄTETAGUNG IN NÜRNBERG

# Kontrolle ist besser

**Können sich Aufsichtsräte auf die Genauigkeit und Richtigkeit des Jahresabschlusses eines Wirtschaftsprüfers verlassen? Wie gestaltet sich die Bekämpfung von Insiderhandel und Marktmanipulation? Zu diesen Themen informierten sich die Tagungsteilnehmer Ende September bei der Aufsichtsrätetagung in Nürnberg.**



*Thomas Küster, Wirtschaftsprüfer und Partner der PricewaterhouseCoopers AG (PwC), gewährte den mehr als 30 anwesenden Aufsichtsratsmitgliedern aus den Reihen des VAA am zweiten Tagungstag tiefere Einblicke in die Besonderheiten der Prüfungstätigkeit bei Jahresabschlüssen. Fotos: Löb – VAA*



Die VAA-Mitglieder nutzten die Tagung im Sheraton Carlton Nürnberg zum regen Erfahrungsaustausch.



Thomas Eufinger, Abteilungspräsident und Abteilungsleiter Marktüberwachung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), informierte die Tagungsteilnehmer unter anderem über die Rechtslage beim Handel mit Wertpapieren.

## VAA trauert um Dr. Ingolf Hornke

Am 3. August 2014 ist Dr. Ingolf Hornke im Alter von 77 Jahren verstorben. Zeit seines Lebens hat sich der Träger der VAA-Ehrennadel mit Kompetenz und Vehemenz für die Interessen von Führungskräften eingesetzt.

Aufgewachsen mitten im mitteldeutschen Chemiedreieck hat Hornke nach der Teilung Deutschlands in Heidelberg studiert und schließlich im Januar 1966 promoviert. 1967 nahm Ingolf Hornke nach einer kurzen Zeit als Wissenschaftler an der Universitätsklinik Heidelberg seine berufliche Laufbahn in der Pharmaforschung der Hoechst AG auf. Dem Unternehmen blieb der Chemiker über sein gesamtes Berufsleben treu. Nur vier Jahre nach seinem Eintritt in den VAA im Jahr 1971 wurde Ingolf Hornke in den Vorstand der Werksgruppe Hoechst gewählt, dem er bis 1994 angehörte. In seiner sechsjährigen Amtszeit als Werksgruppenvorsitzender wurde die Handlungsfähigkeit der Werksgruppentätigkeit auf eine breitere Basis gebracht und die Mitgliederzahl deutlich erhöht.

Als Mitglied des Sprecherausschusses bei Hoechst war dem langjährigen Leiter des Radiochemischen Laboratoriums früh bewusst, dass leitende Angestellte kraft ihrer besonderen Position im Unternehmen als Mittler zwischen verschiedenen Interessengruppen agieren können, ohne dabei das Gesamtwohl von Belegschaft und Unternehmen aus den Augen zu verlieren. Hart und erfolgreich hat er dafür gekämpft, Führungskräften eine Interessenvertretung auch im Betriebsrat zu verschaffen. Gemeinsam mit der Unternehmensleitung hat Ingolf Hornke, der 1980 zum Vorsitzenden des zweiten freiwilligen Sprecherausschusses bei Hoechst gewählt wurde, entscheidende Verbesserungen für außertarifliche und leitende Angestellte erarbeitet. Nachdem die Sprecherausschüsse 1990 als Organe betrieblicher Mitbestimmung auch gesetzlich anerkannt wurden, war Hornke Vorsitzender des gesetzlichen Unterneh-

mens- sowie des Gesamtsprecherausschusses. 1983 errang Ingolf Hornke außerdem den Leitenden Sitz im Aufsichtsrat der Hoechst AG. Zehn Jahre später wurde er erneut in das Gremium gewählt, diesmal als Gewerkschaftsvertreter.



Foto: VAA

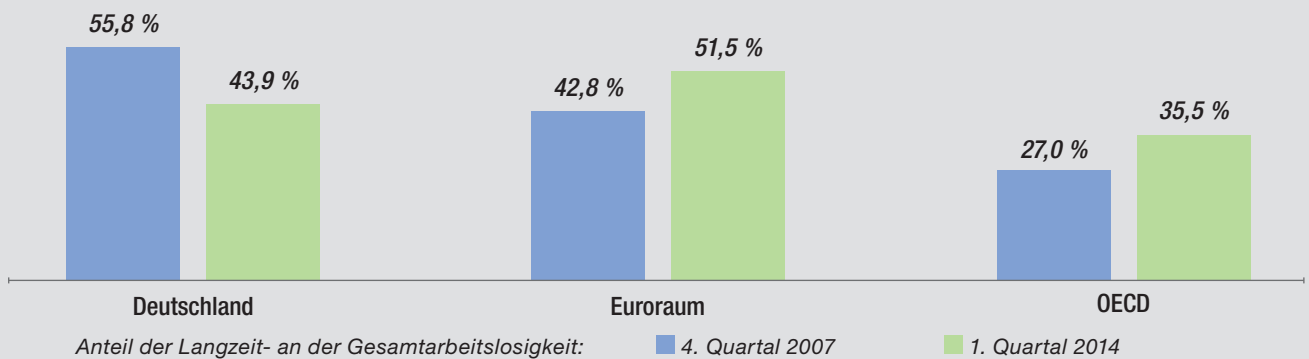
Hornkes ständige Begleiter auf seinem Lebensweg waren Verantwortung, Mut und Engagement, und zwar nicht nur auf unternehmensspezifischer, sondern auch auf gesellschaftspolitischer Ebene. So überrascht es nicht, dass der verdiente VAA-Mandatsträger zu den Menschen gehörte, die mit großem Einsatz die Gründung des Verbandes der Führungskräfte der Chemischen Industrie in der DDR (VFCl) vorbereitet und ermöglicht haben. Bereits am 9. November 1989, dem Tag des Mauerfalls, war Ingolf Hornke innerlich sehr bewegt und tief erfreut. Die deutsche Einheit stets im Herzen, hatte der waschechte Hoechster, aber gebürtige Bitterfelder gemeinsam mit Kollegen aus der Werksgruppe die Zeichen der Zeit erkannt und die Annäherung zwischen Ost und West vorangetrieben.

Im Januar 1990 hat die Werksgruppe Hoechst rund 50 Fach- und Führungskräfte aus den chemischen Kombinat der DDR zu einem Besuch nach Höchst eingeladen, die privat in den Familien von Werksgruppenmitgliedern untergebracht wurden. Mit diesem Treffen wurde der erste Grundstein für die Gründung des VFCl gelegt. Nicht ohne Stolz erinnerte sich der Chemiker Hornke später: „Wir Hoechster haben ein kleines bisschen Geschichte mitgestaltet.“ Nicht zuletzt durch seine Verdienste um die Integration der DDR-Führungskräfte bleibt Ingolf Hornkes Name für immer mit der Geschichte des VAA verbunden.



## Langzeitarbeitslosigkeit: Deutschland gegen den Trend

Der durchschnittliche Anteil der Langzeitarbeitslosigkeit an der Gesamtarbeitslosigkeit ist seit dem Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise sowohl im Euroraum als auch in den Staaten der OECD deutlich gestiegen. Der deutsche Arbeitsmarkt konnte sich diesem Trend entziehen: Hier sank die Zahl der Langzeitarbeitslosen von 3,8 auf 2,2 Millionen und der Anteil an der Gesamtarbeitslosigkeit ging spürbar zurück.



Quelle: OECD

Foto: hobbit – shutterstock

# Personalia



## Bayer MaterialScience: Lutz neuer Finanzvorstand

Frank H. Lutz (45) ist neuer Chief Financial Officer (CFO) von Bayer MaterialScience. Lutz hat auf dieser Position zum 1. Oktober 2014 die Nachfolge von Dr. Axel Steiger-Bagel angetreten, der zum 1. November die Funktion des Landessprechers des Bayer-Konzerns für die Benelux-Staaten mit Sitz in Diegem in der Nähe von Brüssel übernehmen wird. Lutz ist – wie sein Vorgänger – Mitglied des Vorstands und des Executive Committees von Bayer MaterialScience. Er verantwortet den Bereich Finanzen des Teilkonzerns, der in den kommenden 12 bis 18 Monaten als eigenständiges Unternehmen an die Börse gebracht werden soll. Innerhalb des Executive Committees ist er zudem für die Bereiche Verwaltung und Services sowie für die Regionen Europa, Afrika und Naher Osten (EMEA/EE-MEA) zuständig.

## Westfalen Gruppe neu formiert

Aufsichtsrat und Vorstand der Westfalen Gruppe haben die Geschäftsleitung des Familienunternehmens zum 1. September neu formiert: Für den in Ruhestand gegangenen Bernd Balink übernimmt Thomas Beinlich die Leitung des Bereichs Gase Inland. Bisher war Beinlich Leiter des Bereichs Energieversorgung. Diese Position übernimmt Holger Laugisch, bislang Leiter des Bereichs Tankstellen. Andre Stracke, zuletzt Leiter Vertrieb im Bereich Tankstellen, wird die Lücke schließen und die Leitung des Bereichs Tankstellen übernehmen. Keine Veränderung erfährt der Bereich Gase Ausland: Diesen leitet weiterhin Lutz Markowic. Neben den Leitern der vier operativen Bereiche Gase Inland, Gase Ausland, Energieversorgung und Tankstellen gehören der elfköpfigen Geschäftsleitung unverändert an: Renate Fritsch-Albert (Vorsitzende Vorstandsstab), Rolf Glahn (Leiter Personal), Peter Hardebeck (Leiter IT) und Gerhard Schlüter (Leiter Produktion/Ingenieurtechnik/Tanklager). Darüber hinaus auch der Vorstand: Wolfgang Fritsch-Albert (Vorstandsvorsitzender), Reiner Ropohl (Vorstand Vertrieb) und Dr. Carsten Wilken (Vorstand Finanzen).

## LANXESS-Vorstand: Breuers scheidet aus

Werner Breuers, im Vorstand der LANXESS bisher für die Segmente Performance Polymers und Advanced Intermediates verantwortlich, wird das Unternehmen auf eigenen Wunsch mit Auslaufen seines Dienstvertrages zum 31. Mai 2015 verlassen, um sich neuen Herausforderungen zu widmen. Aus dem Vorstand der Gesellschaft ist Breuers Anfang August mit sofortiger Wirkung ausgeschieden. Er wird dem Unternehmen jedoch für eine Übergangszeit in beratender Funktion verbunden bleiben. Die Verantwortung für die Segmente Performance Polymers und Advanced Intermediates hat der Aufsichtsrat dem Vorstandsvorsitzenden Matthias Zachert auf kommissarischer Basis übertragen.

## WeylChem: Oldendorf ist Global Director Sales and Marketing

Dr. Jens Oldendorf (40) ist seit dem 1. August 2014 Global Directors Sales and Marketing Advanced Intermediates and Reagents (AI&R) bei WeylChem International. Oldendorf besitzt Abschlüsse in Chemie sowie Betriebs- und Volkswirtschaftslehre und war zuletzt Geschäftsbereichsleiter Lösemittel bei Solvadis. Davor arbeitete er mehr als zehn Jahre für die BASF SE in verschiedenen Positionen in Vertrieb, Marketing, Kommunikation und Einkauf. Bei WeylChem International wird er für das Marketing und den Vertrieb von Zwischenprodukten verantwortlich sein, die in verschiedenen Werken in Europa und den USA hergestellt werden.

## Merck verstärkt Geschäftsleitung

Der Gesellschafterrat des Unternehmens hat Stefan Oschmann (57) zum stellvertretenden Vorsitzenden der Geschäftsleitung ernannt. Gleichzeitig wurde Belén Garijo (54) in die Geschäftsleitung berufen, um künftig die Leitung des Pharma-Geschäfts zu übernehmen. Die Personalveränderungen werden zum 1. Januar 2015 wirksam.

## Moleküle unter Beobachtung

Um Krankheiten effektiv zu behandeln, müssen diese möglichst früh erkannt werden. Forscher der Technischen Universität Wien und des AIT Austrian Institute of Technology haben nun ein innovatives Verfahren zur molekularen Bildgebung entwickelt, das die Darstellung biologischer Prozesse in Geweben oder Organen ohne Eingriff auf zellulärer Ebene ermöglicht. Dazu haben die Synthesechemiker ein neues, fluor-18-markiertes Tetrazin hergestellt, das unter anderem die Blut-Hirn-Schranke problemlos zu passieren scheint. Wie die Wissenschaftler in der Fachzeitschrift „Angewandte Chemie“ berichten, wird dabei zuerst ein nicht radioaktives Molekül verabreicht. Dieses bindet sich an gewünschte molekulare Strukturen und reichert sich an, gefolgt vom für die Bildgebung radioaktiv markierten Tetrazin (im Bild: Tetrazin im Reaktionsgefäß zur Radiomarkierung). Durch die folgende Reaktion der beiden Substanzen kann das Zielgewebe im Körper mithilfe der Positronen-Emissions-Tomographie (PET) abgebildet und beobachtet werden. Im Gegensatz zu kurzlebigen Radionukliden, die üblicherweise für PET-Untersuchungen eingesetzt werden, reagieren Tetrazine selbst in komplexen Systemen wie lebendigen Organismen selektiv, was das Anwendungsspektrum deutlich erweitert.

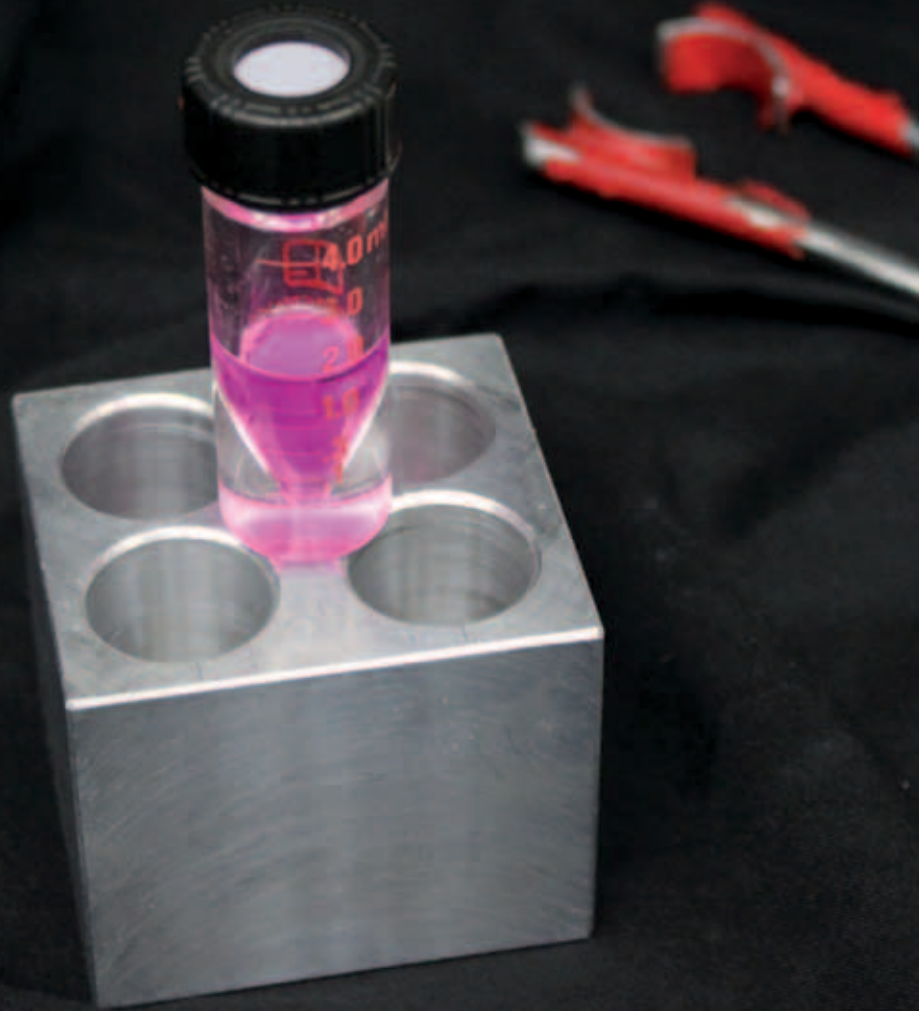


Foto: TU Wien

## Kindertagesbetreuung: Quote steigt, Nachholbedarf bleibt hoch

**32** Prozent aller Kinder unter drei Jahren wurden zum 1. März 2014 deutschlandweit in Kindertagesstätten oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (Destatis) ist die Betreuungsquote im Vergleich zu 2013 um drei Prozent gestiegen – stärker als in den Vorjahren. Damit befanden sich zum Stichtag insgesamt knapp 660.800 Kinder in Kindertagesbetreuung. Die Zahl der Kindertageseinrichtungen hat sich in Deutschland im Vorjahresvergleich um 931 auf 53.415 erhöht, was einem Anstieg von 1,8 Prozent entspricht.

In der Betreuungssituation gibt es jedoch nach wie vor eklatante Unterschiede zwischen Ost und West: Während die Betreuungsquote in den alten Bundesländern nur rund 27 Prozent beträgt, erreicht sie in den neuen Bundesländern plus Berlin mit 52 Prozent einen fast doppelt so hohen Wert. Die bundesweit höchste Quote vermeldet Destatis mit rund 58 Prozent für Brandenburg und Sachsen-Anhalt, gefolgt von Mecklenburg-Vorpommern mit über 56 Prozent. Von den westdeutschen Flächenländern hatte Rheinland-Pfalz mit über 30 Prozent die höchste Betreuungsquote und Nordrhein-Westfalen mit knapp 24 Prozent die niedrigste.

Bei differenzierter Betrachtung der einzelnen Altersjahre gibt es allerdings deutliche Unterschiede in den Betreuungsquoten: Während die Kindertagesbetreuung bei Kindern unter einem Jahr mit einer bundesweiten Quote von knapp drei Prozent nur eine geringe Rolle spielt, haben die Eltern von gut jedem dritten Kind zwischen ein und zwei Jahren bereits eine Form der Kindertagesbetreuung in Anspruch genommen. Gegenüber dem Vorjahr war dies ein Anstieg um 3,9 Prozent. Bei Kindern im Alter zwischen zwei und drei Jahren stieg die Betreuungsquote nochmals stärker um 5,9 Prozent auf 59,8 Prozent.



## Alternde Belegschaften: Bericht zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit

Während die Belegschaften in Deutschland immer älter werden, nimmt die Zahl der dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte deutlich ab. Bei gleichbleibender Wirtschaftskraft müssen daher mehr ältere Menschen im Arbeitsleben gehalten werden als je zuvor. Aus diesem Grund hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) den Bericht „Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Motivation bei älter werdenden Belegschaften“ veröffentlicht. Darin wird neben aktuellen Statistiken und Daten auch ein neues Denkmodell vorgestellt: Die Erwerbsteilhabe älterer Arbeitnehmer kann nicht nur durch Maßnahmen zum Erhalt ihrer Gesundheit gesichert werden, sondern insbesondere durch die frühzeitige Förderung ihrer Arbeitsfähigkeit und -motivation. Daraus ergeben sich Konsequenzen für Betriebe, die ihre Belegschaft sowie deren Leistungsfähigkeit und Know-how erhalten wollen. Der BAuA-Report ist im Internet frei abrufbar unter der Adresse [www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Fachbeitraege.html](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Fachbeitraege.html).



Foto: Michael Zapf

## Generation Y: Wertewandel ein Phantom?

Haben Berufsanfänger heute ein anderes Verhältnis zum Job als noch vor fünfzehn Jahren? Nein, so eine Analyse des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW). Auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels hat das IW die Jahrgänge 1980 bis 1995 mit Altersgenossen der Vorgängergeneration verglichen. Aus den Daten der rund 20.000 Befragten folgern die Studienautoren, dass es in den Einstellungen zum Beruf kaum Unterschiede zwischen den als Generation Y und Generation X bekannten Altersgruppen gebe – unter Berücksichtigung von soziodemografischen Faktoren, konjunkturellen Trends und Merkmalen der beruflichen Tätigkeit. Die vorhandenen Unterschiede seien vielmehr auf die Zunahme der Erwerbstätigkeit bei Frauen und die Ausweitung von Teilzeitarbeit zurückzuführen. Der IW-Studie zufolge müssten Unternehmen ihre Arbeitsbedingungen daher nur geringfügig anpassen, um für junge Fachkräfte attraktiv zu bleiben. Damit widersprechen die unter [www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de) erhältlichen Ergebnisse in Teilen der 2012 gemeinsam mit dem Zentrum für Sozialforschung Halle (zsh) durchgeführten VAA-Untersuchung zu den Erwartungen von Absolventen an Arbeitgeber, wonach sich der Nachwuchs bei der Arbeitgeberwahl vor allem an weichen Faktoren orientiert. Grund ist die statistisch weiter gefasste IW-Zielgruppe, die das Führungskräfte-relevante Spektrum jedoch ungenauer abbildet als die zsh-Studie.

## Malariamedikamente aus Pflanzenabfall

Medikamente gegen Malaria können jetzt direkt aus dem Pflanzenabfall der bisherigen Produktion hergestellt werden. Wissenschaftlern der Max-Planck-Gesellschaft ist es gelungen, sämtliche Verfahrensschritte – inklusive der Aufreinigung – erstmals kontinuierlich durchzuführen. Damit kann die komplette Arzneimittelherstellung an einem einzigen Ort im fotochemischen Durchflussreaktor stattfinden. Einen solchen Reaktor zur Produktion des für Malariamedikamente nötigen Ausgangsstoffes Artemisinin hatten die Max-Planck-Wissenschaftler bereits vor zwei Jahren entwickelt. Die mithilfe der neuen Produktionsmethode erreichte Reinheit der Medikamente erfülle die Anforderungen der Zulassungsbehörden, so das aus Chemikern und Ingenieuren bestehende Forscherteam. Damit könne man einen weiteren Schritt der Wertschöpfungskette in die Schwellenländer verlegen, in denen bisher nur die Pflanze angebaut und extrahiert werde.

## Chemie an der Spitze bei FuE

Über drei Viertel der Chemieunternehmen in Deutschland führen regelmäßig Innovationen ein und fast 60 Prozent betreiben kontinuierlich Forschung und Entwicklung (FuE). Dies belegt die Analyse „Innovationsindikatoren Chemie 2014“ des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung und des Niedersächsischen Instituts für Wirtschaftsforschung. Laut der vom Verband der Chemischen Industrie in Auftrag gegebenen Kurzzstudie hat die Chemie 2013 vier Milliarden Euro für FuE ausgegeben. Zählt man Investitionen in neue Anlagen sowie Ausgaben für die Einführung neuer Produkte und Prozesse dazu, waren es 7,3 Milliarden Euro. Zwischen 2005 und 2013 haben die 15 größten deutschen Branchenunternehmen ihre FuE-Ausgaben mit einer Jahresrate von 5,1 Prozent erhöht. Dabei entfallen etwa ein Viertel aller Ausgaben auf Standorte im Ausland. Die FuE-Intensität der Chemieindustrie gemessen am Umsatz liegt bei 3,5 Prozent, gemessen am Anteil des FuE-Personals an den Beschäftigten bei 7,5 Prozent.

## RNA als Blaupause für Hefe-DNA

RNA könnte künftig als Reparaturmuster für DNA dienen. Dies haben Forscher am Georgia Institute of Technology bei Hefe herausgefunden. Normalerweise werden DNA-Mutationen durch identische oder homologe DNA-Sequenzen behoben. Das Wachstum der Hefekulturen in den unteren Bereichen der Petrischale im Bild deutet jedoch darauf hin, dass die DNA-Schäden mithilfe transkribierter RNA aus dem Zellinneren repariert wurden. Den Wissenschaftlern zufolge könnte RNA sogar einen Bruch in der DNA-Doppelhelix ausgleichen, indem sie an den komplementären DNA-Einzelstrang andockt.



Foto: Rob Felt – Georgia Tech

## Superschwerer Meilenstein

Einem internationalen Forscherteam unter der Leitung von Gruppen aus Mainz und Darmstadt ist am japanischen RIKEN Nishina Center erstmals die Synthese einer chemischen Verbindung zwischen einem superschweren Element und Kohlenstoff gelungen. Dazu wurde Seaborgium (Element 106) künstlich hergestellt und mit Kohlenstoffmonoxid zusammengebracht. Achtzehn Seaborgiumatome reagierten mit Kohlenstoffmonoxid zu Seaborgiumhexacarbonyl, einer Verbindung, in der sechs Kohlenstoffmonoxidmoleküle an jeweils ein Seaborgiumatom binden. Die Wissenschaftler untersuchten die Gasphaseneigenschaften und das Adsorptionsverhalten auf einer Siliziumdioxidoberfläche und verglichen die Ergebnisse mit denjenigen der Hexacarbonylkomplexe von Molybdän und Wolfram, die in derselben Gruppe des Periodensystems stehen und daher ähnliche chemische Eigenschaften erwarten lassen. Die Arbeiten haben neue Perspektiven eröffnet, um die chemischen Eigenschaften der Elemente am Ende des Periodensystems wesentlich detaillierter als bisher zu untersuchen und damit den Einfluss der Relativitätstheorie zu erforschen, der bei den schweren Elementen am stärksten ausgeprägt ist.

## Marler Pensionäre besuchen Worms

Die Pensionäre der Werksgruppe Chemiepark Marl haben Ende Juli in einer fünftägigen Exkursion die Region rund um Worms besucht. Die von den Mitgliedern des Interessenkreises für Wissenschaft und Technik VAA-IWT Hüls selbst organisierte Reise führte die Teilnehmer von Worms über Ladenburg, Mannheim und Lorsch bis nach Weinheim. Auf dem Programm standen dabei zahlreiche historische und kulturelle Sehenswürdigkeiten der Region. Die Reise war eine Fortsetzung der Exkursion des letzten Jahres. Ein ausführlicher Reisebericht ist unter [pinko.vaa.de](http://pinko.vaa.de) verfügbar.

## Flüssige Cellulose: Neues Verfahren soll Einsatz revolutionieren

Chemikern der Friedrich-Schiller-Universität Jena um Prof. Dr. Thomas Heinze ist es gelungen, Cellulose auf einfache Weise zu verflüssigen. Dazu wurde ein Verfahren entwickelt, bei dem Aceton mit einem Ammonium-Salz angereichert wird, das die festen Bindungen im Molekülgefüge der Cellulose aufknackt. In bisherigen Verfahren wurden beispielsweise Aminoxide oder ionische Flüssigkeiten verwendet, um die Weiterverarbeitung der Cellulose zu ermöglichen. Das neue Verfahren soll einfacher und günstiger sein und so zahlreiche neue Einsatzfelder für den Rohstoff Cellulose ermöglichen.

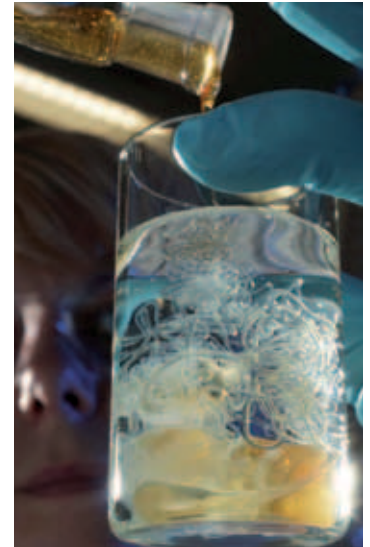


Foto: Jan-Peter Kasper/FSU

## OECD-Bericht: Bildungsmobilität verbessern

In Sachen Bildung liegt Deutschland bei vielen Aspekten in der Spitzengruppe, nicht aber bei der sozialen Durchlässigkeit. Zu diesem Ergebnis kommt der OECD-Bericht „Bildung auf einen Blick 2014“, der anhand zahlreicher Indikatoren den Aufbau, die Finanzierung und die Leistung der weltweiten Bildungssysteme analysiert. Demnach haben in Deutschland die meisten Erwachsenen das gleiche Bildungsniveau wie ihre Eltern, allerdings sei die Bildungsmobilität gerade bei jungen Menschen nach unten stärker ausgeprägt als nach oben. Auch investiere Deutschland mit 5,1 Prozent des Bruttoinlandsproduktes nach wie vor ein Prozent seines Volksvermögens weniger in Bildung als im OECD-Schnitt. Erfreulich hingegen: Der Anteil junger Menschen, die weder in Beschäftigung noch in Bildung oder Ausbildung sind, hat weiter abgenommen. Umgekehrt hat sich der mit einem tertiären Abschluss einhergehende Einkommensvorteil zwischen 2000 und 2012 um 29 Prozent erhöht: So verdienen akademisch gebildete Arbeitnehmer in Deutschland nun fast 74 Prozent mehr als Nicht-Akademiker (OECD-Schnitt: 59 Prozent). Ebenfalls positiv hebt die OECD hervor, dass Frauen in Deutschland häufiger einen Studiengang im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) wählen als in anderen OECD-Staaten: 2012 wurden 44 Prozent der MINT-Bildungsabschlüsse von Frauen erworben (2000: 32 Prozent), verglichen mit dem OECD-Schnitt von 41 Prozent (2000: 40 Prozent). Allerdings liegen die Abschlussquoten hierzulande trotz eines deutlichen Anstiegs von 18 auf 31 Prozent noch immer unter dem internationalen Mittelwert von 38 Prozent. Die OECD-Studie ist frei abrufbar unter [www.oecd.org/berlin/publikationen/bildung-auf-einen-blick.htm](http://www.oecd.org/berlin/publikationen/bildung-auf-einen-blick.htm).

## Ehrenamtliche Arbeitsrichter gesucht



Foto: Thorben Wengert – pixelio.de

Nicht nur in der Freizeit oder im Arbeitsleben spielt das Ehrenamt eine besondere Rolle: Auch in der Justiz wird ehrenamtlichen Richtern eine besondere Bedeutung zuteil. Nun hat der VAA die Möglichkeit, zwei ehrenamtliche Arbeitsrichter für den Gerichtstag in Neuss vorzuschlagen. Alle VAA-Mitglieder, die im Kreis Neuss wohnen oder arbeiten – mit Ausnahme der Gemeinden Jüchen, Korschenbroich und Grevenbroich – und Interesse an einer Tätigkeit als ehrenamtlicher Arbeitsrichter haben, können sich per E-Mail an [sandra.blomenkamp@vaa.de](mailto:sandra.blomenkamp@vaa.de) an die VAA-Geschäftsstelle in Köln wenden.



*Freier Handel – volle Fahrt voraus? Mitnichten. In der öffentlichen Debatte verbreitete Zweifel am Freihandelsabkommen TTIP sind auch unter Führungskräften der privaten Wirtschaft noch nicht ausgeräumt. Foto: Statz – VAA*

## MANAGER-MONITOR-UMFRAGE ZUM FREIHANDELSABKOMMEN TTIP

# Freihandel braucht Transparenz

**Seit Monaten setzen sich Deutschlands Industrieunternehmen mit Nachdruck für einen erfolgreichen Abschluss der Verhandlungen über ein Transatlantisches Freihandelsabkommen (TTIP) ein. Doch bei ihren eigenen Führungskräften und hoch qualifizierten Angestellten müssen sie offenbar noch Überzeugungsarbeit leisten.**

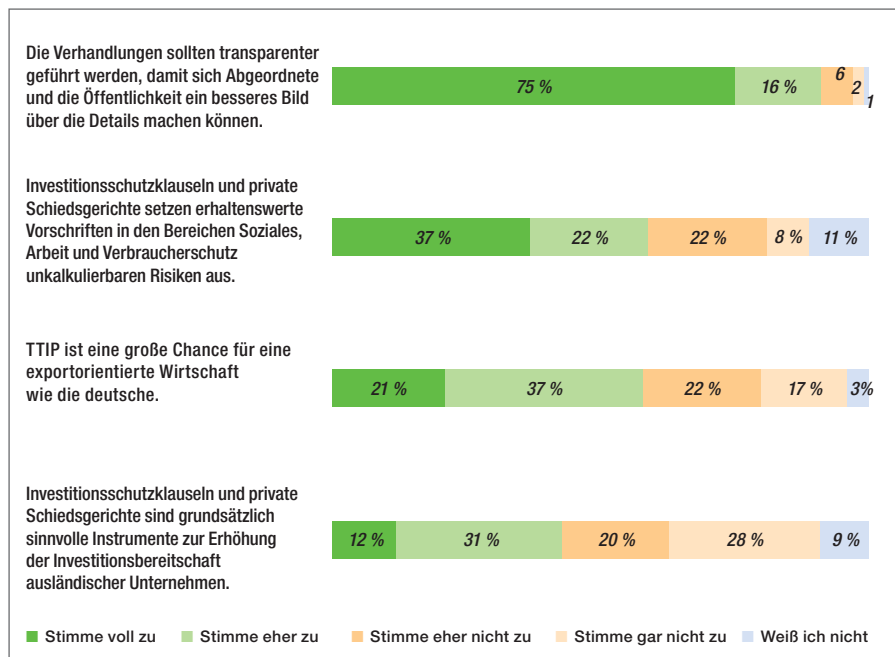
Aus politischer Sicht kritisieren die Führungskräfte insbesondere die mangelnde Transparenz der Verhandlungen. Dies ergibt sich aus einer aktuellen Umfrage, die vom Führungskräfteverband ULA über das Umfragepanel „Manager Monitor“ durchgeführt wurde. 91 Prozent der Umfrageteilnehmer stimmen der These zu, dass die „Verhandlungen transparenter geführt werden sollten, damit sich Abgeordnete und die Öffentlichkeit ein besseres Bild über die Details machen können“.

Investitionsschutzklauseln werden zwar

von immerhin 43 Prozent der Befragten als grundsätzlich sinnvolles Instrument zur Erhöhung der Investitionsbereitschaft ausländischer Unternehmen angesehen. Gleichzeitig sind aber 59 Prozent der Befragten der Auffassung, derartige Vertragsbestimmungen könnten erhaltenswerte Vorschriften in den Bereichen Soziales, Arbeit und Verbraucherschutz unkalkulierbaren Risiken aussetzen.

Die Antworten auf die Frage, welche Branchen von einem Abbau von Handelshemmnissen besonders profitieren könnten, fallen

differenziert aus: Zwei Drittel der Befragten erwarten für den Maschinen- und Anlagenbau sowie für den Automobilbau sehr oder eher positive Auswirkungen. Demgegenüber beläuft sich dieser Wert für den Chemiebereich nur noch auf knapp über 50 Prozent. Keine nennenswerten Auswirkungen erwarten in diesen drei Branchen rund 20 Prozent und jeweils weniger als 25 Prozent stark oder eher negative Auswirkungen. Bezogen auf andere Branchen ist die Skepsis hingegen ausgeprägter: Nachteilige Effekte befürchten etwa im Gesundheitswesen 43 Prozent, bei Finanzdienstleistern 49 Prozent und im ►



Bereich Lebensmittel, landwirtschaftliche Produkte sogar 61 Prozent der Befragten.

### Zweifel an Schutzvorschriften

Eine zentrale Prämisse der TTIP-Befürworter wird von vielen Befragten ebenfalls angezweifelt: die These von einer weitgehenden Gleichwertigkeit regulatorischer Standards, insbesondere beim Verbraucherschutz. Während bei Arznei-

mitteln, Automobilen und sonstigen Konsumgütern noch wenigstens die Hälfte der Umfrageteilnehmer die Meinung vertritt, die regulatorischen Standards in den USA seien gegenüber den europäischen weitgehend gleichwertig oder sogar höher, überwiegt in anderen Bereichen die Skepsis an der Wirksamkeit der jenseits des Atlantiks geltenden Schutzvorschriften. Besonders ausgeprägt ist dies der Fall bei Lebensmitteln und landwirtschaftlichen Produkten (76 Prozent) sowie bei Fi-

nanzdienstleistungen (59 Prozent) und Chemieprodukten (47 Prozent).

Interessanterweise sind sich die Befragten – im Vergleich zu den mutmaßlichen Auswirkungen auf die Unternehmen – eher unsicher darüber, welche Effekte ein TTIP-Abkommen für sie als Privatpersonen und Verbraucher haben könnte. Die Antwortkategorie „neutral“ nimmt bei den Antworten zu fast allen abgefragten Branchen und Produktgruppen ein wesentlich größeres Gewicht ein. Führungskräfte sorgen sich also möglicherweise stärker um die Zukunft ihrer Unternehmen als um eigene potenzielle Nachteile im privaten Lebensumfeld.

Wie groß unter dem Strich die Skepsis jedoch weiterhin ist, offenbaren die Antworten auf die abschließende Frage. So wären bei einer Verabschiedung des TTIP-Abkommens mit Bestimmungen zum Investorenschutz fast die Hälfte der Befragten (48 Prozent) der Auffassung, die Risiken des Abkommens überwögen die Chancen. 18 Prozent sehen neutrale Auswirkungen und 34 Prozent mehr Chancen als Risiken. Selbst im Falle eines TTIP-Abkommens, bei dem das strittige Thema Investorenschutz ausgeklammert bliebe, erwarten immer noch rund 42 Prozent mehr Risiken als Chancen, 27 Prozent einen neutralen Effekt und 31 Prozent mehr Chancen als Risiken. ■

## Freihandelsabkommen TTIP: Verhandlungsverlauf und Problemfelder

Seit Juli 2013 verhandeln Vertreter der Europäischen Union und der USA – weitgehend unter Ausschluss der Öffentlichkeit – über das geplante Freihandelsabkommen „Transatlantic Trade and Investment Partnership – TTIP“. Die bis heute verbliebenen, handelshemmend wirkenden Zölle spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle. Im Vordergrund steht vielmehr der Abbau so genannter nicht tarifärer Handelsbeschränkungen, also etwa von Vorschriften über Produktsicherheit, Zulassungsverfahren oder andere Verbraucherschutzvorschriften. Es geht also in den Verhandlungsrunden schwerpunktmäßig um die Frage, für welche Produkte, Produktgruppen und Dienstleistungen die jeweiligen Vorschriften wechselseitig anerkannt werden können, wodurch den Anbietern ein unmittelbarer Zugang auf die jeweiligen Märkte ohne gesonderte Prüfungen oder vorherige Produktmodifikationen ermöglicht würde.

Ein besonders umstrittener Punkt sind die sogenannten Investitionsschutzklauseln. Sie sollen laut dem offiziellen Verhandlungsmandat der Europäischen Kommission sicherstellen, dass alle ausländischen Investoren gegenüber inländischen Unternehmen rechtlich gleichgestellt werden („Inländerbehandlung“ und „Meistbegünstigung“). „Unverhältnismäßige, willkürliche oder diskriminierende Maßnahmen“ sollen außerdem verboten und Schutz vor direkter und indirekter Enteignung geboten werden. Ansprüche aus derartigen Klauseln könnten von Investoren unter Umgehung der ordentlichen Gerichtsbarkeit vor privaten Schiedsgerichten durchgesetzt werden. Kritiker halten derartige Einrichtungen im Verhältnis zwischen gefestigten Rechtsstaaten für überflüssig und zweifeln an der Unparteilichkeit der Schiedsgerichte. Eine offizielle Einigung hierzu steht noch aus. Auch die Bundesregierung beurteilt Investitionsschutzklauseln bislang zurückhaltend.

KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# TTIP im Visier

Mit Erscheinen der aktuellen Ausgabe der ULA Nachrichten sind die durch die Wahlen zum Europäischen Parlament und die Neubesetzung der Europäischen Kommission unterbrochenen Verhandlungen in Brüssel und Washington über ein umfassendes Freihandelsabkommen (TTIP) wieder mitten im Gange. Es dürfte keinen Zweifel geben, dass der Abbau von nach wie vor bestehenden Handelsbarrieren und die Reduzierung von Bürokratie bei Import und Export sich positiv auf die deutsche Wirtschaft auswirken werden.



Foto: ULA

Das sichert Arbeitsplätze und Wohlstand auf beiden Seiten des Atlantiks. Dennoch kommt bei der Bewertung des bisherigen Verhandlungsverlaufs ein gewisses Unbehagen auf. Bestätigt wird dieses Gefühl durch die Ergebnisse der jüngsten Manager-Monitor-Umfrage. Woran liegt es, dass trotz der grundsätzlichen Zustimmung zu einem Freihandelsabkommen mit den USA bei TTIP Zweifel und Sorgen bestehen, ob die Vorteile nicht durch zu gewichtige Nachteile erkauft werden?

Zunächst ist das eine Frage transparenter Kommunikation. Nicht zuletzt Führungskräfte wissen aus eigener Erfahrung: Das Verständnis wirtschaftlicher und sozialer Zusammenhänge funktioniert in den USA ganz anders als in Europa. Daher sollte über den Fortgang der Verhandlungen öffentlich informiert werden, damit sich alle Bevölkerungskreise inhaltlich mitgenommen fühlen. Dann könnte auch auf polemische Zuspitzungen wie das berühmte „Chlorhühnchen“ verzichtet werden. Es ist inzwischen zum traurigen Symbol des Zweifels geworden, aber auch zum Symbol der Ablenkung von wirklich relevanten Fragen.

Sehr viele Führungskräfte teilen die Sorge, dass der geplante Investitionsschutz für große Unternehmen durch die Hintertür Schutzbestimmungen und soziale Erregenschaften aushebelt, auf die Europa zu Recht stolz ist. Für die ULA ist klar: Auch in Zukunft vermag der demokratische Staat die Rechtsordnung in jeder Hinsicht gegenüber multinationalen Großunternehmen durchzusetzen. TTIP wird dies am Ende nicht gefährden, aber mehr Informationen wären wünschenswert. Die TTIP-Verhandlungen können durchaus noch zu einem ausgewogenen Abkommen zwischen USA und Europa führen. Dies wird aber nur gelingen, wenn von den Verhandlungspartnern besser kommuniziert wird und berechtigte Zweifel aufgenommen werden. Überängstlichkeit und Verzagtheit sind jedoch fehl am Platz: In der gegenwärtigen Krise darf Europa nicht die Chance verspielen, eine Belebung der Wirtschaft durch das Freihandelsabkommen TTIP zu fördern.

Herzlichst

Dr. Roland Leroux

## NOTIZEN AUS BERLIN Dämpfer für Tarifeinheit

Die Debatte um die sogenannte Tarifeinheit hat durch ein Gutachten des ehemaligen Richters am Bundesverfassungsgericht Udo di Fabio neue Nahrung bekommen. In der Öffentlichkeit wird es als Dämpfer für die seit einiger Zeit bestehenden Pläne der Großen Koalition wahrgenommen, den vom Bundesarbeitsgericht im Jahr 2010 verworfenen Rechtsgrundsatz „Ein Betrieb, ein Tarifvertrag“ gesetzlich abzusichern.

Unter dem Blickwinkel der gemäß Artikel 9 Absatz 3 Grundgesetz verfassungsrechtlich garantierten Koalitionsfreiheit hält Udo Di Fabio eine weitreichende Einschränkung der derzeit bereits existierenden Tarifpluralität weder für möglich noch für erforderlich.

Parallel dazu wächst offenbar auch bei einigen großen DGB-Gewerkschaften die Befürchtung, dass die geplanten „flankierenden Regelungen“, die laut dem schwarz-roten Koalitionsvertrag eine Verfassungskonformität sicherstellen sollen, das Streikrecht einschränken könnten. Dessen ungeachtet hält Arbeitsministerin Andrea Nahles am Vorhaben der Regierung fest. Demnach könnte ein ausformulierter Gesetzentwurf noch im Herbst dieses Jahres vorliegen.

### Quote gilt nicht für Leitende

Auch der Gesetzentwurf über eine Frauenquote in börsennotierten Unternehmen in Deutschland wurde überarbeitet. Die Verpflichtung von Kapitalgesellschaften, mindestens eine Person des unterrepräsentierten Geschlechts in den Vorstand aufzunehmen, wurde gestrichen. Unverändert blieben hingegen die Pläne für den Aufsichtsrat. Blicke es dabei, würde die geplante 30-Prozent-Quote den Vertreter der leitenden Angestellten nicht mit umfassen. ■

ALTERSVORSORGE

# Rente: Flexibilität beim Übergang nötig

**Mehr Flexibilität beim Übergang in die Rente und eine nachhaltige Stärkung der betrieblichen Altersversorgung: Dies sind die zentralen Wünsche der ULA an die Bundesregierung bei den Vorbereitungen ihres zweiten Rentenpakets.**

Dafür hat der Führungskräfteverband ein Thesenpapier vorgelegt und den Dialog mit Politikern aus der zuständigen Koalitionsarbeitsgruppe aufgenommen. Es gibt einige Änderungen, die aus Sicht der Führungskräfte besonders dringlich sind. Für die Verwirklichung einer „Flexi-Rente“ hat die Bundesregierung im Zuge des ersten Rentenpakets eine vielversprechende Grundlage gelegt – zusammen mit umstrittenen Elementen wie den höheren „Mütterrenten“ und der abschlagsfreien Altersrente ab 63 nach 45 Beitragsjahren. Arbeitsverträge, die auf das Erreichen der Regelaltersgrenze befristet wurden, können künftig vor Erreichen der Grenze einvernehmlich verlängert werden, wenn gewünscht auch mehrfach. Als neu zu schaffende Ergänzung dieser Regelung fordert die ULA unter anderem:

- höhere Hinzuverdienstgrenzen für die Bezieher einer vorgezogenen Altersrente,
- mehr Flexibilität bei vorgezogenen

Teilrenten, die derzeit nur in Höhe von einem Drittel, der Hälfte oder zwei Dritteln einer Vollrente in Anspruch genommen werden können,

- und eine erleichterte Möglichkeit, Langzeitkonten („Wertguthaben“) für die betriebliche Altersversorgung zu verwenden, insbesondere wenn sich Beschäftigte gegen Ende ihres Berufslebens gegen eine rentennahe Freistellung und für eine Weiterarbeit entscheiden.

Durchgreifende Änderungen im Arbeitsrecht sind nicht erforderlich. Vorschläge wie einen einfach durchzusetzenden Rechtsanspruch auf rentennahe Teilzeit lehnt die ULA ebenso ab wie die Erleichterung sachgrundloser Befristungen mit älteren Arbeitnehmern sowie die Schaffung eines neuen sachlichen Befristungsgrundes für Personen, die bereits eine Altersrente beziehen.

Neben der Schaffung der Flexi-Rente fordern die Führungskräfte eine nachhaltige Stärkung der Betriebsrente. Diese wurde aus der Rentenreform komplett ausgeklammert. Nach den teils massiven Leistungsverbesserungen im Bereich der gesetzlichen Rente ist ein

klares Bekenntnis zur Betriebsrente überfällig. Damit würde die Koalition auch ihre Zusage aus dem Koalitionsvertrag einlösen, die Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung zu stärken. Insbesondere in großen Unternehmen verfügen fast alle Führungskräfte über Betriebsrentenzusagen. In kleineren Unternehmen sowie bei Arbeitnehmern mit mittleren bis geringen Einkommen ist die Verbreitung dagegen geringer. Die vor rund zehn Jahren eingeführten steuerlichen Anreize haben offenbar nicht flächendeckend gewirkt. Der ULA erscheint daher eine Opt-out-Regelung als eine grundsätzlich sinnvolle Idee. Dabei würde ein Teil des Gehalts von Arbeitnehmern im Wege der Entgeltumwandlung automatisiert für die betriebliche Altersversorgung verwendet, es sei denn der Arbeitnehmer legt Widerspruch ein.

Im Steuerrecht der betrieblichen Altersversorgung besteht ebenfalls deutlicher Reformbedarf: So muss bei arbeitgeberfinanzierten Varianten sichergestellt werden, dass der finanzielle Aufwand in der Dotierungsphase durchgängig steuerlich berücksichtigt wird. Zugunsten der Arbeitnehmer sollten jahresbezogene Freibeträge für die Entgeltumwandlung flexibilisiert und über mehrere Jahre nutzbar gemacht werden. Die ULA spricht sich außerdem dafür aus, die Vorgaben der jüngst verabschiedeten EU-Mobilitätsrichtlinie zügig umzusetzen. Die Richtlinie sieht unter anderem die Verkürzung von Wartezeiten und erweiterte Auskunftsansprüche von Arbeitnehmern vor. Das vollständige Thesenpapier wurde unter [www.ula.de/stellungnahmen](http://www.ula.de/stellungnahmen) veröffentlicht. ■



*Beweglich bleiben: Nicht nur für die Kräftigung der Gesundheit im Alter ist Flexibilität gefragt, sondern auch bei Übergangsregelungen in den Ruhestand. Foto: apops – Fotolia*

## ARBEITSSCHUTZ

# Hilft Gesetz gegen Stress?

**Immer mehr Arbeitnehmer leiden unter stressbedingten psychischen Erkrankungen. Dagegen soll nach Wunsch von SPD und DGB gesetzlich vorgegangen werden. Nun debattiert die Koalition über eine „Anti-Stress-Verordnung“.**

Seit 2000 hat die Fallhäufigkeit psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeit laut Krankenkassen um über 40 Prozent zugenommen, die Zahl der Fehltag um 66 Prozent. Auch die Dauer der Fehlzeiten ist mit 24 Tagen sehr lang. Befürworter einer „Anti-Stress-Verordnung“ wollen dem gesetzgeberisch entgegenwirken. Auf den ersten Blick sind die rechtlichen Regelungen zum Arbeitsschutz außerordentlich vielschichtig: Gesetze wie das Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsgesetz werden durch eine Vielzahl von Verordnungen ergänzt, wie etwa die Arbeitsstätten-, Bildschirmarbeits-, oder Betriebssicherheitsverordnung. Hinzu kommen Regelungen über den Umgang mit Gefahrstoffen und Unfallverhütungsvorschriften der Berufsgenossenschaften.

Die Verpflichtung des Arbeitgebers, psychische Gefährdungen für den Arbeitnehmer zu vermeiden, ergibt sich unter anderem aus dem Arbeitsschutzgesetz. Explizit erwähnt ist dies im Gesetzestext erst seit Kurzem. Implizit galt diese Verpflichtung schon vorher als unumstritten. Auch in der von Gewerkschaften und Arbeitgebern entwickelten Deutschen Arbeitsschutzstrategie spielen „arbeitsbedingte psychische Belastungen“ eine wichtige Rolle. Es gibt auch vermehrt konkrete Handreichungen, zum Beispiel für die Berücksichtigung psychischer Faktoren bei der Erstellung gesetzlich vorgeschriebener „Gefährdungsbeurteilungen“. Trotz alledem sind die Befürworter einer Anti-Stress-Verordnung der Auffassung, dass eine Schutzlücke bestehe, auch in Bezug auf die Verteilung der Arbeitszeit. Eine dauerhafte Erreichbarkeit per Handy oder Laptop sowie Arbeit bis in den späten Abend hinein und an Wochen-



*Ständig erreichbar? Stress ist garantiert! Die Dauererreichbarkeit der Arbeitnehmer über mobile Geräte gilt als eine der maßgeblichen Ursachen für eine Zunahme psychischer Erkrankungen. Foto: Alliance – Fotolia*

enden werden als entscheidende „Krankmacher“ identifiziert. Die Verordnung soll an diesen und anderen Stressoren ansetzen und könnte etwa konkretere Vorgaben für die Erreichbarkeit oder für einen Rechtsanspruch auf Nichterreichbarkeit machen.

Zum Redaktionsschluss war das Ergebnis der Diskussion offen. Der Prüfauftrag im Koalitionsvertrag ist derart vage formuliert, dass CDU und CSU wohl nicht zu einer Zustimmung gezwungen werden können. Aus heutiger Sicht ist die ULA von der Notwendigkeit einer Anti-Stress-Verordnung nicht überzeugt. Zunächst sollten die Ergebnisse der im Koalitionsvertrag angekündigten wissenschaftlichen Prüfung abgewartet werden. Dann kann über den richtigen Maßnahmen-

mix entschieden werden. Vorrang vor neuen Gesetzen sollte die bessere Umsetzung vorhandener Vorschriften haben. Auch der Beitrag von Betriebsräten und Sprecherausschüssen, die vor Ort maßgeschneiderte Lösungen zur Stressvermeidung entwickeln können, darf nicht unterschätzt werden.

Die Ursachen von Stress sind vielschichtig und sowohl innerhalb als auch außerhalb des Betriebs angesiedelt. Eine Aufhebung der räumlichen und zeitlichen Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben wird von Arbeitnehmern nicht nur als bedrohlich, sondern vermehrt auch als Chance auf mehr Flexibilität wahrgenommen. Daher wäre eine schnelle Festlegung auf einen gesetzgeberischen Akt verfrüht und wenig hilfreich. ■

STEUERN

# Kalte Progression weiter unter Feuer

**Die Abschaffung der kalten Progression bleibt auf der politischen Tagesordnung. Einen neuen Impuls lieferte in den Sommermonaten der Bund der Steuerzahler, der einen ausformulierten Gesetzentwurf vorlegte.**

Dem Vorschlag des Steuerzahlerbundes zufolge sollen die Schwellenwerte im Progressionsverlauf jährlich angepasst werden, und zwar anhand der von der Bundesregierung im Rahmen der Herbstprognose veröffentlichten Veränderungsrate des Verbraucherpreisindexes im Vorjahr. Die Besonderheit des von der ULA begrüßten Vorschlags: Im Rahmen eines neuen „Tarifs auf Rädern“, so die Bezeichnung durch den Bund der Steuerzahler, sollen auch die seit 2010 aufgelaufenen Effekte der kalten Progression rückwirkend korrigiert werden. In Übereinstimmung mit ihrem Mitgliedsverband VAA favorisiert die ULA eine ähnliche Variante: eine an die allgemeine Einkommensentwicklung gekoppelte Dynamisierung, also an die Entwicklung der sozialrechtlichen Bezugsgröße.

Die Kostenfrage beantwortet der Bund der Steuerzahler in transparenter und nachvollziehbarer Weise: Für das Jahr 2015 ermittelt er Ausfälle in Höhe von 3,4 Milliarden Euro für den Bund und 4,1 Milliarden für Länder und Kommunen. In den Folgejahren würden die Ausfälle weiter zunehmen, auf insgesamt 17 Milliarden Euro im Jahr 2018. Zum Vergleich: Die Gesamteinnahmen des Bundes beliefen sich 2013 auf 335 Milliarden Euro, die von Ländern und Gemeinden auf zusammen 535 Milliarden. Grob gerechnet belaufen sich die Einnahmeausfälle damit anfangs auf rund ein Prozent des derzeitigen Steueraufkommens.

Bei seinen Berechnungen geht der Bund der Steuerzahler davon aus, dass auch ohne die kalte Progression das Steueraufkommen wachstumsbedingt Jahr für Jahr zunehmen wird, nur eben mit geringerer

Rate. Das von Finanzpolitikern oft vorgebrachte Argument, eine Abschaffung der kalten Progression sei schlicht unfinanzierbar, erscheint vor diesem Hintergrund nur wenig glaubhaft.

Haushalte festhalten. Andererseits hat sie zuletzt richtigerweise auch das Problem eines zunehmenden Investitionsstaus in den Bereichen Infrastruktur und Bildung ins Auge gefasst. Konsolidierung und



Was vom Brutto übrig blieb: Progression frisst Lohnzuwachs. Foto: vege – Fotolia

## Solidaritätszuschlag abschaffen?

Neben der kalten Progression haben Koalitionspolitiker in den Sommermonaten auch über eine Abschaffung des Solidaritätszuschlags diskutiert. Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble brachte dabei eine aufkommensneutrale Variante ins Spiel, bei welcher der derzeitige Zuschlag faktisch in den Steuertarif integriert würde. Auf den ersten Blick erscheint dies für den Steuerzahler wenig verlockend: Eine derartige Reform würde zwar einen kleinen Beitrag zur Steuervereinfachung leisten, die von vielen erhoffte Steuersenkung bliebe aber aus.

Politisch lässt sich eine solche Vorgehensweise aber durchaus sinnvoll begründen. Einerseits will die Bundesregierung am Kurs der Konsolidierung der öffentlichen

mehr Investitionen lassen sich aber nur dann dauerhaft vereinbaren, wenn bei konsumtiven Ausgaben mehr Zurückhaltung geübt wird, auch im Bereich der Sozialpolitik.

Genau hier ist in den letzten Jahren aber oft das Gegenteil geschehen. Es wurden neue Leistungsansprüche geschaffen, etwa das Betreuungsgeld, und bestehende ausgebaut, zum Beispiel durch die jüngste Rentenreform. Aus Sicht der ULA muss sich die Bundesregierung daher intensiver darum bemühen, die inneren Widersprüche zwischen ihrer Steuer-, Wirtschafts- und Sozialpolitik aufzulösen. Am grundsätzlichen Vorrang für Schuldenabbau und Konsolidierung sollte sich dabei nichts ändern, da nachhaltiges und dauerhaftes Wachstum nur auf Basis solider Finanzen erreichbar sein wird. ■



SOZIALES

# Beitragsbelastung steigt

**Ab dem 1. Januar 2015 werden die Schwellenwerte im Beitragsrecht der gesetzlichen Sozialversicherung weiter ansteigen. Der Anstieg in den neuen Bundesländern fällt höher aus als in den alten. Dies ergibt sich aus dem Entwurf einer Rechtsverordnung, die noch vom Bundeskabinett beschlossen werden muss.**

Da die Anpassung auf eingespielten gesetzlichen Vorschriften beruht, gilt die Zustimmung zur Verordnung schon jetzt als sicher. Im Einzelnen verändern sich ab 2015 die Beitragsbemessungsgrenzen, bis zu deren Höhe einkommensbezogene Beiträge erhoben werden, und die Versicherungspflichtgrenze der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung (siehe Tabelle).

Der stärkere Anstieg im Osten ist auf zwei Effekte zurückzuführen: Die Löhne und Gehälter im sind dort 2013 stärker gestiegen als in den alten Bundesländern. Ein verstärkender Effekt ergibt sich durch Rundungsvorschriften: Die jährlichen Bemessungsgrenzen der Renten- und Arbeitslosenversicherung müssen durch 600 teilbar sein. Im Vorjahr lag das rechnerische Ergebnis knapp unterhalb einer Rundungsschwelle, die nun überschritten wurde. Für Arbeitnehmer mit Einkommen in Höhe der Bemessungsgrenze der Rentenversicherung oder darüber steigen zum 1. Januar 2015 die monatlichen Abzüge vom Bruttoeinkommen um rund 23 Euro im Westen und um 38 Euro im Osten.

Der kontinuierliche Anstieg der Höchstbeiträge zur Sozialversicherung wird in den Medien immer wieder als „schleichende Beitragserhöhung“ kritisiert – aus Sicht der ULA zu Unrecht. Solange nämlich das eigene Einkommen mit der allgemeinen Einkommensentwicklung Schritt hält, bleibt die prozentuale Belastung gleich. Hinzu kommt: Eine gesetzlich dauerhaft fixierte lohnbezogene Indexierung der Einkommensgrenzen schafft Berechenbarkeit. Sie wirkt dem Risiko politischer Diskussionen um das „richtige“ Maß an Einkommensumverteilung innerhalb und über die Sozialversicherung entgegen.

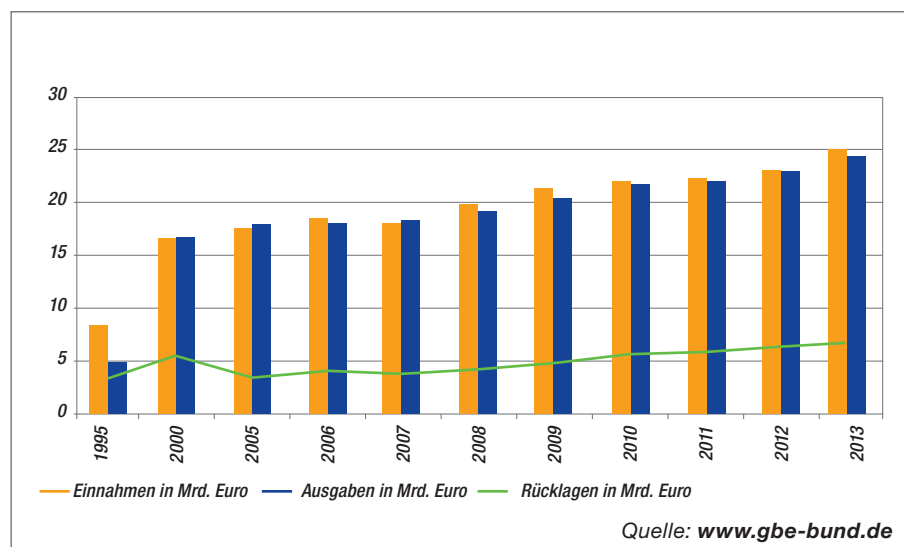
Ein Teil des Beitragsanstiegs ist tatsächlich auf einen Sonderfaktor zurückzuführen: Die Pflegeversicherungsbeiträge

steigen ab 2015 um 0,3 Prozent auf 2,35 Prozent für Versicherte mit Kindern und 2,6 Prozent für Versicherte ohne Kinder ab dem Geburtsjahrgang 1940. Zusätzliche Änderungen können sich durch den Beitrag zur gesetzlichen Krankenversicherung ergeben, dessen Höhe in der vorstehenden Rechnung mit dem aktuellen Wert von 15,5 Prozent angesetzt wurde.

Ab Anfang nächsten Jahres werden die Krankenkassen jedoch wieder selbst über die

Höhe des Beitragssatzes entscheiden können. Zwar bleibt es dabei, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich den Beitrag bis zur Höhe von 14,6 Prozent hälftig teilen. Über die Höhe des zusätzlichen, vom Versicherten allein zu tragenden Beitragssatzes, der heute noch 0,9 Prozent beträgt, müssen die Krankenkassen aber jeweils individuell in Abhängigkeit von ihrer Finanzlage entscheiden. Experten erwarten eine spürbare Spreizung der Beitragssätze: Es kann künftig zu Be- oder Entlastungen kommen. ■

2015	West		Ost	
	Monat	Jahr	Monat	Jahr
Beitragsbemessungsgrenze (BBG) allgemeine Rentenversicherung	6.050 € (+100 €)	72.600 €	5.200 € (+200 €)	62.400 €
BBG Knappschaftliche RV	7.450 € (+150 €)	89.400 €	6.350 € (+ 200 €)	76.200 €
BBG Arbeitslosenversicherung	6.050 € (+100 €)	72.600 €	5.200 € (+200 €)	62.400 €
Versicherungspflichtgrenze Kranken- u. Pflegeversicherung	4.575 € (+ 112,50 €)	54.900 €	4.575,00 € (+ 112,50 €)	54.900 €
BBG Kranken- und Pflegeversicherung	4.125 € (+75 €)	49.500 €	4.125,00 € (+75 €)	49.500 €





Führungskräfte  
Institut



Foto: goodluz – Fotolia

AKTUELLE SEMINARE

# Know-how vertiefen

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

## Was tun, wenn der Staatsanwalt kommt?

Heutzutage ist das Risiko strafrechtlicher Ermittlungen für Führungskräfte unterschiedlichster Hierarchieebenen gestiegen. Rechtsanwalt und Versicherungsexperte Bernd Rininsland zeigt, was man tun kann, um sich und sein Unternehmen zu schützen.

**Wann?** Am 28. Oktober 2014.

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

## Innovationen erfolgreich managen

Wie fördert man Innovationskultur in Unternehmen? Wie laufen Innovationsprozesse ab? Referentin Prof. Birgit Baum vermittelt die Grundlagen für richtiges Innovationsmanagement und bietet Raum zum Üben des nötigen Handwerkzeugs.

**Wann?** Am 4. November 2014.

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

## Grundlagen der betrieblichen Altersversorgung

Innerhalb des Arbeitsrechts ist die betriebliche Altersversorgung eines der komplexesten Gebiete. In diesem Seminar vermittelt Rechtsanwalt Dr. Torsten Glinke einen Überblick über die wichtigsten rechtlichen Rahmenbedingungen und stellt die wesentlichen Themenschwerpunkte praxisorientiert und verständlich dar.

**Wann?** Am 6. November 2014.

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



Manager  
Monitor

## Mut zur Meinung: Stimme der Führungskräfte

Präsenz in den Medien sorgt für die Wahrnehmung von Führungskräften in der Öffentlichkeit. Damit einher geht auch die Sensibilisierung der politischen Entscheidungsträger für führungs-kräfte-relevante Themen. Mit dem Umfragepanel „Manager Monitor“ verfügen Deutschlands Führungskräfte über ein schlagkräftiges Instrument, dessen Ergebnisse stets Beachtung in den führenden Wirtschaftsmedien finden. So sorgt der beim Führungskräfte Institut (FKI) angesiedelte und gemeinsam mit der ULA betreute Manager Monitor für eine öffentlichkeitswirksame Interessenvertretung. Zurzeit umfasst das Panel rund 1.000 Mitglieder – größtenteils angestellte Fach- und Führungskräfte der ULA-Mitgliedsverbände aus einer Vielzahl von Branchen der Privatwirtschaft. Um auch weiterhin eine starke Stimme zu haben, sind neue Mitglieder jederzeit willkommen. Auf [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) erfolgt die Anmeldung zum Panel einfach, bequem und jederzeit widerrufbar. Selbstverständlich werden alle Umfragen anonymisiert ausgewertet.

TALENTFÖRDERUNG IN UNTERNEHMEN

# Potenzialträger erkennen

**In vielen Unternehmen werden Potenzialträger ausgewählt, um frühzeitig die aussichtsreichsten Mitarbeiter auf weiterführende Managementfunktionen vorzubereiten. Die Art und Weise, wie Teilnehmer für Potenzialkreise erkannt und benannt werden, ist oftmals von Vorgesetztenbeurteilungen oder anderen individuellen Entscheidungsträgern abhängig. Selten gibt es einheitliche Richtlinien. Wenn es sie gibt, werden sie nicht immer ernst genommen. Dies ist eine große organisationale Herausforderung.**

*Von Dr. Eric Wenzel*

Wird bereits bei der Auswahl zu wenig Wert auf Einheitlichkeit im Prozess gelegt, ist die Gruppe der Geförderten unweigerlich zu divers hinsichtlich des individuellen Potenzials. Das ist deswegen problematisch, weil zu diesem frühen Zeitpunkt die Führungskräfte von morgen ausgewählt werden. Wird zusätzlich nicht mithilfe valider Methoden vorausgewählt, kommt es mit großer Wahrscheinlichkeit zu Fehlinvestitionen unterschiedlicher Art: Die wenigen Plätze in Entwicklungsprogrammen für Potenzialträger werden nicht an die Vielversprechendsten vergeben. Außerdem nutzen Führungskräfte ihre Zeit für zusätzliches Mentoring nicht effektiv. Am Ende kostet es vor allem eines: Geld. Wie gestaltet man also Potenzialerkennungsprozesse richtig?

Grundsätzlich sollte nicht nur die Vorgesetztenbeurteilung eine Rolle spielen. Sie ist ein wichtiger Faktor, aber eben nur einer. Denn Potenzialaussagen von Führungskräften orientieren sich sehr häufig an der gezeigten Leistung – und die korreliert nur bedingt mit zukünftigem Potenzial. In der Tat ist eine übermäßige Leistungsorientierung häufig sogar kontraproduktiv, da sie bei der späteren Übernahme von Führungsverantwortung das Ausbilden eines sinnvollen Delegationsverhaltens erschwert. Im Gegenteil zeigen solche Mitarbeiter später oftmals die Neigung zum Mikromanagement, einem klassischen Karrierestopper.

An diesem Punkt gilt es für HR-Spezialisten, Entscheidungsprozesse mithilfe von

Erkenntnissen aus der eignungsdiagnostischen Forschung zu unterstützen. Dazu muss man allerdings wissen, dass es in der Forschung keinen einheitlichen Potenzialbegriff gibt. Dennoch gibt es Bereiche, bei denen Einigkeit herrscht. Zunächst sind die kognitiven Fähigkeiten zu nennen. Diese sind in zweierlei Hinsicht interessant: zum einen, weil sie eine hohe Vorhersagekraft für zukünftigen Erfolg in komplexen Managementfunktionen haben, zum anderen, weil es eine deutliche Korrelation zwischen mentalen Fähigkeiten und der Aufnahmefähigkeit im Rahmen von Weiterbildungsprogrammen gibt. Passende Leistungstests können hier mit geringem Ressourcenaufwand einen außerordentlichen Mehrwert leisten. ►

*Ein gut durchdachtes und effizientes Potenzialmanagementsystem ist ein Gewinn für jedes Unternehmen.  
Foto: adam121 – Fotolia*





Überflieger von morgen müssen schon heute entdeckt und gefördert werden. Foto: lassedesignen – Fotolia

Jenseits der kognitiven Faktoren sind aber auch noch andere Aspekte wichtig. Emotionale und soziale Intelligenz sind von großer Wichtigkeit bei der Übernahme zukünftiger Führungsrollen. Mit emotionalen Fähigkeiten sind zum Beispiel Selbstbewusstsein, Selbstbeherrschung und Optimismus gemeint. Soziale Fähigkeiten umfassen Organisationsverständnis, die Fähigkeit zur Beeinflussung und Konfliktfähigkeit. Wesentlich ist in dieser Hinsicht also empathisches Verhalten, die Fähigkeit zum Umgang mit Rückschlägen sowie emotionale Kontrolle und positive Einflussnahme.

Darüber hinaus gibt es noch die sogenannten *growth factors*, die den Unterschied zwischen der gegenwärtigen Leistung und dem langfristigen, zukünftigen Potenzial möglicherweise am besten illustrieren. Dazu zählt erstens die Lernbereitschaft, also der stete Wunsch, das eigene Wissen zu erweitern. Zweitens die Fähigkeit und das Interesse an Perspektivwechseln – dem Einnehmen immer wieder unterschiedlicher Sichtweisen.

Drittens die Empathie, also die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinversetzen zu können und ihre Motivlagen zu verstehen. Viertens die persönliche Reife. Diese beschreibt die Fähigkeit, Feedback und auch Rückschläge als Lernchancen zu begreifen.

Sowohl die emotionale und soziale Intelligenz als auch die *growth factors* lassen sich mithilfe von Fragebögen leicht messen. Wie jede Verhaltenspräferenz sind auch die beschriebenen Faktoren zwar kultivierbar. Doch sind die Effekte von Potenzialfördermaßnahmen natürlich am größten, wenn man in genau diejenigen investiert, die bereits frühzeitig vielversprechende Verhaltensweisen zeigen.

Genau deswegen ist es wichtig, gleich bei der Auswahl von Potenzialträgern darauf zu achten, wen man in Zukunft weiter fördern möchte. Nur dann haben Entwicklungsprogramme und sogenannte *stretch assignments* eine optimale Wirkung. Und genau deswegen ist es wichtig, sich in Po-

tenzialerkennungsprozessen nicht nur auf eine Datenquelle zu verlassen, sondern auf mehrere – und zwar diejenigen, von denen man weiß, dass sie die höchste prognostische Validität bei der Bestimmung von Potenzialträgern haben. Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte sind in dieser Hinsicht als alleinige Entscheidungsgrundlage nicht ausreichend. ■



Foto: Hay Group

**Dr. Eric Wenzel**

ist Principal und Head of Management Diagnostics für Deutschland, Österreich und die Schweiz bei der Hay Group in Frankfurt am Main.

REISE NACH INDIEN

# Auszeit in Rajasthan

Gemeinsam mit Studiosus bietet das VAA-Reisebüro Merkana im Frühjahr 2015 eine exotische Reise nach Indien an.

Indien mit Flair erleben: Wie ein Maharadscha oder eine Maharani dürfen sich die Teilnehmer der Indienreise im Frühjahr 2015 fühlen. Die außergewöhnlichen Palasthotels versprühen den Zauber einer längst vergangenen scheinenden Epoche. Auf dem Reiseprogramm stehen zum Beispiel das berühmte Taj Mahal sowie das Tigerreservat im Nationalpark Ranthambhore. Zu den Höhepunkten der Reise gehören außerdem ein Abendessen mit dem Maharadscha, Tempelzeremonien und Citytouren zu Fuß. Diese Erlebnisse sind nur in kleiner Gruppe möglich und werden von Studiosus organisiert.

Die Reise findet vom 26. März bis zum 6. April 2015 statt und bietet den Linienflug

(Economy) mit Lufthansa von Frankfurt am Main oder München nach Delhi und zurück sowie die Bahnreise zum beziehungsweise vom Abflugort 1. Klasse von jedem Bahnhof in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Außerdem im Reisepreis enthalten sind die Flug- und Sicherheitsgebühren (circa 130 Euro), Transfers vom und zum Flughafen sowie Ausflüge und Rundreise in landesüblichen Bussen mit Klimaanlage.

Alle Übernachtungen finden in sehr guten Hotels mit Klimaanlage und Swimmingpool statt. Zur Hotelausstattung gehören Doppelzimmer mit Bad oder Dusche und WC, Verpflegung mit Halbpension

(Abendessen und Frühstücksbuffet), zwei Pirschfahrten und ein Abendessen mit einer Rajputenfamilie im Kalwara House. Eintrittsgelder, Visumgebühren und Visumbeantragung (rund 65 Euro), Studiosus-Audioset, Trinkgelder im Hotel, Reiseliteratur (etwa 30 Euro) sowie klimaneutrale Bus- und Bahnfahrten sind ebenfalls im Reisepaket gebucht.

Der Preis pro Person im Doppelzimmer beträgt 2.390 Euro. Begleitet wird die Reise von einer speziell ausgebildeten Studiosus-Reiseleitung. Weiterführende Informationen geben die Ansprechpartner bei Merkana Marion Bleckmann (02191 9288-232) oder Nina Motte (02191 9288-246). ■



Foto: saiko3p – Fotolia

PENSIONÄRSREISE 2014

# Pensionäre erkunden Nürnberg

Bereits zum 18. Mal sind die Pensionäre unter dem Dach des VAA gemeinsam verreist. Ziel der Reise im Spätsommer 2014 war die Frankenmetropole Nürnberg. Im exklusiven Reisebericht schildert VAA-Pensionär und Mitorganisator Dr. Herbert Schulze seine persönlichen Eindrücke von der ereignisreichen Pensionärsreise.



Zu den Wahrzeichen Nürnbergs gehört die gotische Lorenzkirche. Foto: Angela Gößwein

Am Begrüßungsabend stellte VAA-Jurist Christian Lange, in der Geschäftsführung des VAA zuständig für die Belange der Pensionäre, die aktuellen Entwicklungen und Pläne des Verbandes im Pensionärsbereich vor. Anschließend gab Margit Schmidt-Pikulicki von der Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg mit eindrucksvollen Bildern aus Vergangenheit und Gegenwart eine

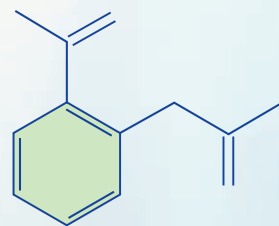
Einführung zur Geschichte und Bedeutung der ehemaligen Reichsstadt.

Am nächsten Tag standen eine Stadtrundfahrt, ein Besuch mit einer informativen Führung bei Faber-Castell in Stein bei Nürnberg sowie eine Führung durch den Tierpark auf dem Programm. Der letzte Programmpunkt – das Culinatheater in der

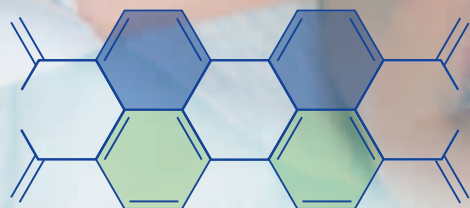
„Waldschänke“ des Parks – war als Überraschungsevent angekündigt worden. Am dritten Reisetag wurden vier Gruppen durch die Altstadt geführt. Bis 1945 war diese mit einer fünf Kilometer langen, vollständig erhaltenen doppelten Mauer mit einem tiefen, allerdings immer trockenen Graben ausgestattet. Nach ihrer teilweisen Zerstörung und der fast vollständigen Vernichtung aller Gebäude wurden viele Häuser restauriert. In den beiden ältesten Kirchen St. Lorenz und St. Sebald sind viele vorreformatorische Kunstwerke erhalten, die im Krieg ausgelagert wurden.

Die heute zweitgrößte Stadt Bayerns hat eine bewegte und traditionsreiche Geschichte. Als erste im damaligen Kaiserreich wurde die bistumsfreie Stadt lutherisch – einen Bildersturm gab es nicht. Weltbekannt sind die bildhauerischen Meisterleistungen von Veit Stoß in St. Lorenz und die Muttergottes im Strahlenkranz in St. Sebald. Am Nachmittag besichtigte ein Teil der 81-köpfigen Reisegruppe das Albrecht-Dürer-Haus. In der Rolle von Frau Agnes, der Ehefrau des universellen Bildhauers und Malers, führte die Inhaberin die Gäste durch das Haus. Ein anderer Teil der VAA-Pensionäre besuchte das Germanische Nationalmuseum, das größte kulturhistorische Museum Deutschlands. Dabei wurden von einer Kunsthistorikerin Arbeiten von Albrecht Dürer, Tilman Riemenschneider, Veit Stoß sowie der älteste Globus der Welt, verschiedene Moden und Waffen kompetent vorgestellt.

Beim Abschlussabend im „Barfußler“ fand die Pensionärsreise 2014 bei selbst gebrautem Bier aus Fünf-Liter-Fässern und deftigen fränkischen Spezialitäten ihren Ausklang. Dabei wurde auch über das Ziel der nächsten Reise abgestimmt: 2015 fahren die VAA-Pensionäre nach Erfurt. ■



# Die Chemie ist weiblich.



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

## Freundinnen werben – gemeinsam zum Erfolg

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

- 1. Interessenvertretung:** Der VAA setzt sich für die Anliegen seiner Mitglieder in den Unternehmen ein. Gemeinsam mit dem Deutschen Führungskräfteverband ULA nimmt er in Berlin und Brüssel Einfluss auf die Politik.
- 2. Juristischer Service:** Der VAA berät und vertritt seine Mitglieder in allen rechtlichen Fragen des Berufslebens: kompetent, zuverlässig, erfolgreich, schnell.
- 3. Publikationen:** Der VAA sichert durch seine Publikationen – online und print – einen Informationsvorsprung.
- 4. Bildung:** Der VAA engagiert sich in der Hochschularbeit und bietet mehrmals im Jahr Seminare an, die von hochqualifizierten Experten abgehalten werden.
- 5. Netzwerk:** Mitglieder profitieren von vielseitigen Kontakten im VAA und in den Werksgruppen sowie von einem dichten Netzwerk in Wirtschaft, Wissenschaft und Unternehmen. Das erleichtert Berufsanfängern den Eintritt ins Unternehmen und zahlt sich beim Jobwechsel aus.
- 6. Tarifpolitik:** Der VAA schließt Tarifverträge ab. Junge Führungskräfte profitieren von guten Einstiegsgehältern und überdurchschnittlichen Vertragsbedingungen.
- 7. ULA-Mitglied:** Der VAA ist Mitglied des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA. Die ULA vertritt branchenübergreifend die gemeinsamen gesellschaftspolitischen, sozialen, rechtlichen und wirtschaftlichen Interessen von über 40.000 Führungskräften.



# Kein Urlaub für Studenten?

**In naturwissenschaftlichen Studiengängen sind Studenten oft über einen längeren Zeitraum hinweg erwerbstätig. Gleichzeitig sind sich viele im Unklaren über ihre Rechte – vor allem, wenn es ums Geld oder um Urlaub geht.**

In der Industrie hat sich der Begriff der „Werkstudenten“ fest etabliert. Das Problem: „Gesetzlich definiert ist der Werkstudentenstatus nicht“, hebt VAA-Jurist Stephan Gilow hervor. Vielmehr handele es sich um klassische studentische Mitarbeiter, wie es sie in anderen Branchen und auch in der Wissenschaft gebe. „In der chemischen Industrie ist der Werkstudent als Bezeichnung auch viel weniger verbreitet als etwa in der Automobil- oder Metallbranche.“

Eine Studentenbeschäftigung liegt dann vor, wenn Studenten neben ihrem Studium einer bezahlten Tätigkeit nachgehen. „Voraussetzung ist aber, dass sie dies zu Erwerbszwecken tun“, präzisiert Gilow. Allerdings darf die studentische Tätigkeit zur Vorlesungszeit 20 Wochenstunden nicht überschreiten. „Sonst ist der Student im Sinne des Arbeitsrechts primär ein Arbeitnehmer“, so der für die Betreuung der VAA-Hochschularbeit zuständige Verbandsjurist. In der vorlesungsfreien Zeit ist das anders. „Da kann man auch mehrere Wochen oder Monate am Stück arbeiten.“ Bei der Bezahlung von Studententjobs in Unternehmen gibt es klare Spielregeln. Stephan Gilow erläutert: „Tatsächlich

müssen Arbeitgeber studentische Mitarbeiter genauso entlohnen wie andere Arbeitnehmer mit einer vergleichbaren Tätigkeit.“ Studenten dürfen in den Betrieben also nicht schlechter gestellt werden als ihre Kollegen aus der Belegschaft. Dies gilt für Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen ebenso wie für betriebliche Sonderzahlungen.

Studenten steht Urlaub zu: Vom gesetzlichen Urlaubsanspruch ausgehend wird dieser anteilig nach der Länge des Bestehens des Arbeitsverhältnisses sowie dem Arbeitszeitumfang berechnet. „Während des Urlaubs muss das Unternehmen dem Studenten auch Gehalt, also Urlaubsentgelt, zahlen“, erklärt VAA-Jurist Gilow. Dessen Höhe richtet sich nach dem durchschnittlichen Bruttoverdienst des Studenten in den letzten drei Monaten vor dem Urlaubsantritt – bei kürzerem Bestehen des Arbeitsverhältnisses nach dem in diesem Zeitraum verdienten durchschnittlichen Gehalt. Wurde der Urlaub nicht während des bestehenden Arbeitsverhältnisses gewährt, können Studenten dafür einen finanziellen Ausgleich in Form der Urlaubsabgeltung beanspruchen.



*Auch Studenten haben ein Recht auf Urlaub. Foto: ilovemayorova – Fotolia*

Wird in Unternehmen Weihnachtsgeld gezahlt, so soll dessen Auszahlung an studentische Arbeitnehmer oftmals an Stichtage und die Dauer der Betriebszugehörigkeit gekoppelt werden. Die Wirksamkeit derartiger Regelungen ist jedoch häufig zweifelhaft, sodass ein Rechtsanspruch auf die Zahlungen auch ohne ausdrücklich beschriebene Voraussetzungen bestehen kann. Grundsätzlich empfiehlt Stephan Gilow allen studentischen VAA-Mitgliedern, sich bei arbeitsrechtlichen Fragen rund um den Job an die VAA-Geschäftsstelle zu wenden. ■



1	D	2	A	3	S										
1	K	2	A	3	R	4	R	5	I	6	E	7	R	8	E
1	P	2	O	3	R	4	T	5	A	6	L	für Chemie und Life Sciences			

**Von Chemikern für Chemiker**

Nutzen Sie das Netzwerk der GDCh:

- ▶ Stellenmarkt – Online und in den *Nachrichten aus der Chemie*
- ▶ Publikationen rund um die Karriere
- ▶ Bewerberdatenbank für Fach- und Führungskräfte
- ▶ Bewerbungseminare und –workshops
- ▶ Jobbörsen und Vorträge
- ▶ Gehaltsumfrage



[www.gdch.de/karriere](http://www.gdch.de/karriere)  
[twitter.com/GDCh\\_Karriere](https://twitter.com/GDCh_Karriere)



## URTEILE

## § Europarecht: Fettleibigkeit als Diskriminierungsgrund?

Krankhaftes Übergewicht kann im europarechtlichen Sinne unter den Begriff „Behinderung“ fallen, wenn es ein Hindernis für die gleichberechtigte Teilhabe am Berufsleben darstellt. Das hat der Generalanwalt am Europäischen Gerichtshof klargestellt.

Einem bei einer dänischen Gemeinde als Tagesvater angestellten Arbeitnehmer war im November 2010 nach 15 Beschäftigungsjahren unter Hinweis auf einen Rückgang der Zahl zu betreuender Kinder gekündigt worden. Der Arbeitnehmer hatte während der gesamten Dauer seiner Beschäftigung nie weniger als 160 Kilogramm gewogen und war aus medizinischer Sicht mit einem BMI von 54 als krankhaft fettleibig einzustufen. Das Körpergewicht des Klägers war bei einer offi-

ziellen Anhörung anlässlich der Kündigung erörtert worden, der Arbeitgeber bestritt jedoch einen Zusammenhang mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Der Arbeitnehmer klagte vor dem dänischen Bezirksgericht auf Schadensersatz mit der Begründung, er sei wegen seines Gewichts diskriminiert worden. Das Bezirksgericht bat daraufhin den Europäischen Gerichtshof (EuGH) um Klarstellung, ob das Europarecht ein eigenständiges Verbot der Diskriminierung wegen Adipositas enthält.

Weiterhin wollten die dänischen Richter geklärt wissen, ob Fettleibigkeit als Behinderung eingestuft werden kann und somit in den Anwendungsbereich der Richtlinie zur Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf fällt. Der Generalanwalt am EuGH hat am 17. Juli 2014 in seinem Schluss-

antrag zur Anfrage des dänischen Bezirksgerichtes ausgeführt, dass krankhaftes Übergewicht im Europarecht keinen eigenen Diskriminierungsgrund darstellt (Rechtssache C-354/13). Unter bestimmten Voraussetzungen könne Adipositas jedoch als Behinderung im Sinne der Richtlinie zur Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf eingestuft werden. Als Behinderung seien in diesem Zusammenhang Einschränkungen zu verstehen, die sich aus langfristigen physischen, geistigen oder psychischen Beeinträchtigungen ergeben, die den Betroffenen an der mit anderen Arbeitnehmern gleichberechtigten Teilhabe am Berufsleben hindern können.

Ob auch die deutschen Arbeitsgerichte Fettleibigkeit als Diskriminierungsgrund einstufen, bleibt abzuwarten.

## § Versetzung: Wie weit reicht das Weisungsrecht?

Wird in einem Arbeitsvertrag unter der Überschrift „Beginn der Tätigkeit“ ein Ort für die Einstellung eines Arbeitnehmers benannt, gilt dies nicht als dauerhafte Festlegung des Arbeitsortes. Das hat das Bundesarbeitsgericht klargestellt. Eine Flugbegleiterin war von ihrem Arbeitgeber an einen anderen Arbeitsort versetzt worden. Im Arbeitsvertrag der Arbeitnehmerin war unter der Überschrift „Beginn der Tätigkeit“ vereinbart worden, dass sie „ab 03.12.1994 im Bereich Flugbetrieb, Beschäftigungsort Münster/Osnabrück eingestellt“ werden sollte. Eine für die Arbeitnehmerin geltende Betriebsvereinbarung sah einen Versetzungsvorbehalt vor. Die Arbeitnehmerin wehrte sich dennoch mit einer Klage gegen ihre Versetzung, woraufhin der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis kün-

digte und zugleich eine Fortsetzung mit dem neuen dienstlichen Einsatzort anbot. Die Arbeitnehmerin nahm das Änderungsangebot unter Vorbehalt an und wehrte sich gegen die Änderungskündigung ebenfalls auf dem Klageweg. Sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht sahen die Versetzung der Arbeitnehmerin jedoch als wirksam an und gaben dem Arbeitgeber recht.

Auch das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat die Versetzung im Revisionsverfahren für wirksam erklärt (Urteil vom 28. August 2013, Aktenzeichen: 10 AZR 569/12). Die BAG-Richter sahen in der Erwähnung des Einstellungsortes keine verbindliche Festlegung des Arbeitsortes, die das Weisungsrecht des Arbeit-

gebers wirksam hätte beschränken können. Denn durch die vorangestellte Überschrift „Beginn der Tätigkeit“ und den Hinweis, dass die Arbeitnehmerin an diesem Beschäftigungsort „eingestellt“ werde, sei damit nur der Ort der ersten Tätigkeit festgelegt worden. Zudem sei in dem Arbeitsvertrag auf eine Betriebsvereinbarung Bezug genommen worden, in der ein wirksamer Versetzungsvorbehalt geregelt war. Da die Versetzung aus wirtschaftlicher Sicht begründbar war und die Arbeitnehmerin keine besonderen persönlichen Umstände vorbringen konnte, die eine Versetzung in eine andere Stadt unangemessen hätten erscheinen lassen, konnte der Arbeitgeber sein Weisungsrecht aus Sicht des BAG in dieser Art und Weise ausüben.

INTERVIEW MIT DR. TORSTEN GLINKE

# Rente mit 67: Nachteile für Betriebsrente?

Mit einem nach wie vor heftig umstrittenen Gesetz wurde am 1. Januar 2008 die Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung für alle ab 1947 Geborenen angehoben. Von Jahrgang zu Jahrgang erhöht sich diese Grenze jeweils gestaffelt um einen Zusatzmonat bis zur Regelaltersgrenze von 67 Jahren ab dem Jahrgang 1964. In vielen – vor allem älteren – betrieblichen Altersversorgungsordnungen ist ebenfalls eine feste Altersgrenze für den Bezug der Betriebsrente vorgesehen, häufig das Alter 65. Im Interview mit dem VAA Magazin erläutert VAA-Jurist Dr. Torsten Glinke die Auswirkungen der Rente ab 67 auf die Altersgrenzen der betrieblichen Altersversorgung.

**VAA Magazin:** Die Anhebung der Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung ist jetzt mehr als sechs Jahre her. Hat sich diese Änderung auch auf die betriebliche Altersversorgung ausgewirkt?

**Glinke:** Unmittelbar zunächst nicht, denn die Gesetzesänderung zum 1. Januar 2008 betraf ja nur die gesetzliche Rentenversicherung und nicht auch die betrieblichen Altersversorgungssysteme. Die Gesetzesänderung hat allerdings mittelbare Konsequenzen.

**VAA Magazin:** Welche sind das?

**Glinke:** Nehmen wir ein Beispiel: Ein im November 1949 geborener Mitarbeiter hätte nach der vor 2008 geltenden Rechtslage im November 2014 die Regelaltersgrenze von 65 erreicht und ab 1. Dezember 2014 abschlagsfrei die gesetzliche Rente beziehen können. Dies ist nun nicht mehr so, da sich für ihn die Regelaltersgrenze auf 65 Jahre und 3 Monate erhöht hat. Gesetzliche Rente steht diesem Mitarbeiter abschlagsfrei also erst ab dem 1. März 2015 zu. Nach dem eindeutigen Wortlaut der aus den 1980er Jahren stammenden Versorgungsordnung seines Arbeitgebers kann dieser Mitarbeiter aber ab Vollendung des 65. Lebensjahres abschlagsfrei die betriebliche Altersversorgung beanspruchen.

**VAA Magazin:** Dadurch laufen also der Beginn der gesetzlichen Rente und der Beginn der betrieblichen Altersversorgung auseinander, richtig?

**Glinke:** Zumindest auf den ersten Blick, was im Übrigen auch nicht weiter tragisch wäre. Denn das Betriebsrentengesetz lässt es durchaus zu, in Versorgungsordnungen feste Altersgrenzen für den Bezug der betrieblichen Altersversorgung zu statuieren, die vor der Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung liegen.

**VAA Magazin:** Und auf den zweiten Blick?

**Glinke:** Im gerade geschilderten Fall stellt sich die Frage, ob der – wie gesagt eindeutige – Wortlaut der Versorgungsordnung wirklich entscheidend ist, wonach der Mitarbeiter ab Vollendung des 65. Lebensjahres abschlagsfrei die betriebliche Altersversorgung beanspruchen kann, oder ob nicht statt „Vollendung des 65. Lebensjahres“ das „Erreichen der jeweiligen Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung“ gemeint war.

**VAA Magazin:** Was meinen Sie damit?

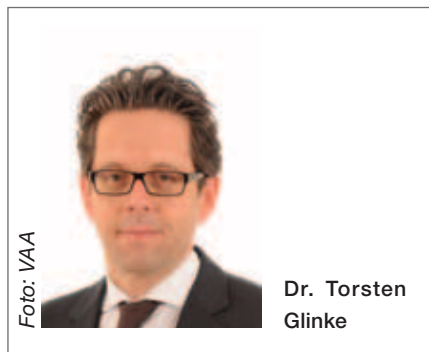


Foto: VAA

Dr. Torsten Glinke

**Glinke:** Nun, nachdem diese Frage äußerst umstritten war, hat das Bundesarbeitsgericht im Mai 2012 (Aktenzeichen: 3 AZR 11/10) für Klarheit gesorgt und entschieden, dass eine solche Regelung in Versorgungsordnungen tatsächlich ausgelegt werden muss und nicht der Wortlaut allein entscheidend ist. In dem konkreten Fall ist das Bundesarbeitsgericht dann auch zu dem Ergebnis gekommen, dass es sich trotz der starren Formulierung um eine „mitwandernde“ Altersgrenze handelt, die sich der Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung anpasst.

**VAA Magazin:** Mit welcher Begründung?

**Glinke:** Das Gericht verwies darauf, dass die Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung von 65 Jahren bereits seit 1916 existierte und es deshalb bei der Abfassung der betrieblichen Versorgungsregelung keine Veranlassung zu abweichenden Formulierungen gegeben habe.

**VAA Magazin:** Was bedeutet diese Entscheidung für VAA-Mitglieder?

**Glinke:** Die Entscheidung kann im Einzelfall deutliche finanzielle Nachteile mit sich bringen.

**VAA Magazin:** Inwiefern?

**Glinke:** Es geht bei der Interpretation der Altersgrenze von 65 in den betrieblichen Versorgungsordnungen nicht allein um



Karikatur: Retzlaff

die Frage, ob ich überhaupt eine Betriebsrente mit 65 oder erst zu einem späteren Zeitpunkt beanspruchen kann. Es geht auch um die Frage von Abschlägen, die ich gegebenenfalls in Kauf zu nehmen habe. Denn die meisten Versorgungsordnungen ermöglichen durchaus den Bezug der Betriebsrente vor Erreichen der Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung, verbinden hiermit aber Abschläge, etwa in Höhe von 0,5 Prozent je Monat der vorzeitigen Inanspruchnahme. Das kann ins Geld gehen.

**VAA Magazin:** Müssen die Unternehmen der Rechtsauffassung des Bundesarbeitsgerichts folgen?

**Glinke:** Keineswegs. Sie können ohne weiteres an dem Wortlaut in ihren Versorgungsordnungen festhalten und den Mitarbeitern auch dann eine abschlagsfreie betriebliche Altersversorgung ab 65 gewähren, wenn die Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rente tatsächlich erst später erreicht wird. Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass der Mitarbeiter auch bereit ist, das Unternehmen mit 65 zu verlassen.


**VAA Magazin:** Gibt es Unternehmen, die das machen?

**Glinke:** Ja und das sind gar nicht so wenige. Der VAA hat hierzu jüngst eine

Umfrage unter seinen Betriebsrats-, Sprecherausschuss- und Aufsichtsratsmitgliedern durchgeführt.

**VAA Magazin:** Können Sie Details verraten?

**Glinke:** Fast drei Viertel der Unternehmen, aus denen wir Antworten erhalten haben, verfügen über Versorgungsordnungen mit einer Altersgrenze von 65 – und nur bei der Hälfte dieser Unternehmen müssen Mitarbeiter Abschläge hinnehmen, wenn sie mit 65 vorzeitig das Unternehmen verlassen. Die andere Hälfte der Unternehmen verzichtet auf solche Abschläge. Das ist doch sehr erfreulich. ■



SERIE: ERBEN & VERERBEN

# Erben von der Ersatzbank

*Wer kriegt was – und was, wenn jemand ausfällt?  
Beim Verfassen des Testaments sollten auch  
mögliche Ersatzerben berücksichtigt werden.  
Foto: Klaus Eppeler – Fotolia, bildidee.net*

**Angesichts hoher Lebenserwartung ist es kein Ausnahmefall mehr, dass der Erblasser einen der im Testament bedachten Erben überlebt. Zwar gibt es gesetzliche Auslegungs- und Vermutungsregelungen, wem der Erbteil des Vorverstorbenen dann zustehen soll. In welche Richtung die ergänzende Auslegung der Gerichte führt, ist aber alles andere als sicher vorhersehbar. Daher sollte die Frage des Ersatzerben selbst bestimmt werden.**

**VAA Magazin:** Welche rechtlichen Grundsätze gelten, wenn einer der testamentarisch eingesetzten Erben wegfällt, etwa durch Unfall, Krankheit oder Ausschlagung der Erbschaft aus persönlichen Gründen?

**Bürger:** Unser Erbrecht ist stark nach Familienstämmen ausgerichtet. Wenn die eigenen Kinder zu Erben eingesetzt werden und ein Kind vorverstirbt, sollen im Zweifel dessen Kinder bedacht sein. Dies regelt § 2069 BGB zunächst. An späterer Stelle, in § 2094 BGB, ist aber auch die Auslegungsregelung der „Anwachsung“ definiert. Danach wird, wenn verschiedene Erben eingesetzt sind und deren Einsetzung nicht der gesetzlichen Erbfolge entspricht, der Erbteil des wegfallenden Erben unter den übrigen Erben aufgeteilt, jeweils ihrem Anteil entsprechend. Das nennt man Anwachsung des Erbteils.

**VAA Magazin:** Empfiehlt sich diese Anwachsung besonders dann, wenn Erben eingesetzt werden, die der gleichen Generation angehören, wie zum Beispiel Bruder oder Schwester sowie Nichten oder Neffen?

Foto: Kanzlei Bürger



**Michael Bürger**

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

**Kanzlei-Ra-Buerger@t-online.de**

**Bürger:** Sehr richtig, denn die geschilderten Beispiele bilden den Regelfall der Erbeinsetzungen, wenn keine eigenen Kinder vorhanden sind. So hatte das Oberlandesgericht Düsseldorf jüngst den Fall eines verwitweten Erblassers zu entscheiden, der kinderlos war. Dieser hat in seinem Testament geregelt, dass sein Nachlass „jeweils zu gleichen Teilen an die Nichte meiner verstorbenen Ehefrau und ihren Ehemann sowie meine Schwester und mein Patenkind zu verteilen sind.“

Weil die als Erbin eingesetzte Schwester aber vorverstorben war, stritten sich die verbliebenen Erben und die Tochter der vorverstorbenen Schwester um den frei gewordenen Erbteil. Während die Tochter der vorverstorbenen Schwester deren Anteil für sich beanspruchte, bestanden die übrigen Erben darauf, den Anteil unter sich aufzuteilen – also für die Nichte, deren Ehemann und das Patenkind die Zuweisung von je einem Drittel des Nachlasses.

Dieser Auffassung schloss sich das Nachlassgericht an. In seiner Begründung führte das Gericht aus, dass die Auslegungsregel in §§ 2069 BGB im vorliegenden Fall keine Anwendung finde, weil die Schwester nur in der Seitenlinie mit dem Erblasser verwandt gewesen sei. In solchen Fällen müsse die Auslegung ergeben, ob die Erbeinsetzung der Schwester als erste ihres Stammes gedacht war, sodass ihre Tochter zur Ersatzerbin würde, oder der Schwester nur persönlich galt.

Für Letzteres spräche, dass der Erblasser nur seine Schwester, nicht aber seinen Bruder bedacht und von dessen beiden Kindern auch nur eines, nämlich sein Patenkind, als Erbe eingesetzt habe. Folglich entschied das Nachlassgericht, dass Anwachsung gemäß § 2094 BGB unter den übrigen Erben eingetreten ist.

**VAA Magazin:** Ging es mit dieser Entscheidung in Berufung?

**Bürger:** Auf entsprechende Beschwerde wurde diese Entscheidung vom Oberlandesgericht Düsseldorf bestätigt. Die Berufungsinstanz wies darauf hin, die Auslegung hätte sogar zu dem Ergebnis gelangen können, dass der Nichte und ihrem Ehemann ein Anteil gemeinsam und der andere Anteil dem Patenkind zuzusprechen sei. Danach hätte die richterliche Auslegung auch zu dem Ergebnis gelangen können, dass die Nichte und deren Ehemann zu einem halben Anteil und das Patenkind zu dem weiteren halben Anteil eingesetzt sind.

**VAA Magazin:** Das klingt ja wirklich nicht unkompliziert. Wie kann man einen „Ersatzspieler“ im eigenen Testament nominieren?

**Bürger:** Wenn die eigenen Kinder erben sollen und diese auch eigene Kinder haben, kann für den Fall des Vorversterbens von Sohn oder Tochter folgende Regelung formuliert werden: „Zu Ersatzerben meiner Kinder bestimme ich jeweils deren Kinder nach gleichen Stammanteilen. Sollte eines meiner Kinder noch kein eigenes Kind haben, soll Anwachsung unter den übrigen Erben eintreten.“

**VAA Magazin:** Was hätte denn der von Ihnen angesprochene Witwer besser machen können?

**Bürger:** Im geschilderten Fall des kinderlosen Witwers wäre denkbar gewesen: „Im Fall des Wegfalls eines Erben soll keine Anwachsung unter den anderen Erben eintreten.“ Vielmehr hätte er für diesen Fall eine Organisation oder einen Verein als Ersatzerben einsetzen können. Außerdem: Wer sichergehen will, dass sein Testament auch vom Nachlassgericht eröffnet wird, hinterlegt es gegen überschaubare Gebühren beim zuständigen Nachlassgericht, also am Amtsgericht seines Wohnsitzes. ■

# LEHMANN'S DESTILLAT

ERIK LEHMANN HAT DAS WORT

## Die Welt ist eine Google

Wissen ist Macht! Diese allgemein bekannte Redewendung geht auf den englischen Philosophen Francis Bacon (1561–1626) zurück. Wissen Sie, woher ich das weiß? Von Wikipedia. Es ist kinderleicht, an diese Information ranzukommen. Einfach bei Google „Wissen ist Macht“ eingeben, auf Suchen klicken und dann steht der Eintrag von Wikipedia gleich auf Platz eins der Suchanfrage. Früher musste man für die Zuordnung von Zitaten schwere Konversationslexika wälzen oder den Opa fragen oder man musste es – heute unvorstellbar – einfach wissen.

Ich weiß jetzt übrigens auch, dass Francis Bacon in seinem Hauptwerk „Novum Orga-

num“ aus dem Jahre 1620 schrieb: „Wissen und Macht des Menschen fallen zusammen, weil Unkenntnis der Ursache über deren Wirkung täuscht.“ Ich glaube, ich bin nicht der Einzige, der zwar ahnt, was Bacon meinen könnte, aber es nicht so richtig versteht. Man kann das neu kennengelernte Zitat ja auch noch einmal googeln.

Neunzig Prozent der deutschen Internetnutzer suchen mit Google. Auf der ganzen Welt googeln siebzig Prozent. Das hat circa vier Milliarden Suchanfragen pro Tag zur Folge. Wir wollen durch Google die Welt verstehen und bemerken gar nicht, dass Google sich durch uns eine eigene Welt schafft. Denn heute gilt: „Daten sind Macht.“ Und Google sammelt Unmengen an Daten und hat dafür seit seiner Gründung 1998 viele Zusatzprodukte entwickelt.

Längst ist der Konzern nicht mehr nur Suchmaschine, sondern auch Besitzer des weltweit am meisten genutzten E-Mail-Dienstes Gmail, Marktführer im Browserbereich mit Chrome, mit YouTube Inhaber der weltweit größten Videoplattform und mit Android, dem Betriebssystem, das 2013 auf mehr als achtzig Prozent aller weltweit neu ausgelieferten Smartphones installiert war, regelrecht omnipräsent. Google Earth zeigt uns die Welt von oben, Google Maps weist uns den Weg, Google Books gewährt uns Einblicke in komplett digitalisierte Bibliotheken, Google News liefert uns aktuelle Presseberichte im Sekundentakt, der Google Kalender plant für uns, der Google Übersetzer übersetzt und so weiter und so fort. Google ist das Betriebssystem unseres Lebens.

Und wir sind dankbar. Und naiv. Denn finden wir wirklich dank Google oder findet eher Google dank uns? Das ist eine rhetorische Frage. Sie sollte nicht gegoogelt werden!

Larry Page, einer der Gründer von Google, hat ähnlich wie Francis Bacon auch einmal über so etwas Ähnliches wie Wissen und Macht philosophiert. Das Ergebnis steht im Unternehmensprofil der Google-Website. Page sinnierte über seinen Traum, die „perfekte Suchmaschine“, und sagte: „Sie versteht genau das, was man meint, und liefert genau das, was man sucht.“ Eine klare Aussage, die man nicht weiter googeln muss. Im Jahr 2004 sagte Page übrigens wieder etwas: Nämlich, dass die Google-Suche irgendwann in das Gehirn der Menschen integriert werde. Zehn Jahre ist diese Aussage jetzt her. Heute scheint Larry Page auf der Zielgeraden zu sein. Halten wir also fest: Solange wir für die Antworten auf unsere Fragen noch unser Gehirn nutzen und nicht Google, gehört unser Wissen auch noch uns.

Ich weiß zum Beispiel ganz ohne Google, dass Francis Bacons Nachname übersetzt „Speck“ heißt und Larry Pages Nachname „Seite“. Es gibt sogar Websites über Speck. Ich gebe zu: Das habe ich wieder gegoogelt. Man kann es eben einfach nicht lassen! ■



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

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



CHEMIEGSGHICHTE(N) – 150. GEBURTSTAG VON LOUIS JEAN LUMIÈRE

# Der Bildermacher

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

Lumière: Bei diesem Namen macht es unter Film- und Fotofreunden Klick. Wobei die meisten an Auguste Marie Louis Nicolas Lumière denken dürften. In dessen Schatten steht heutzutage – zumindest, was die Zahl der Internet-Einträge angeht – sein jüngerer Bruder Louis Jean. Dabei trug der chemie-begeisterte Erfinder, der vor genau 150 Jahren, am 5. Oktober 1864 im französischen Besançon zur Welt kam, entscheidend zum Aufstieg der familiären Unternehmungen bei, indem er ein Problem von Vater Claude Antoine löste.

Der hatte sich bereits als Porträtfotograf einen Namen gemacht, war jedoch unzufrieden mit der Qualität der damals eingesetzten fotografischen Platten. Seine erfolglosen Experimente trieben ihn an den Rand des Ruins – bis Sohn Louis für die Platten eine Emulsion aus Silberbromid und Gelatine zur Anwendung brachte. Das Verfahren namens „Etiquette bleue“ sorgte für den Umschwung. Die Nachfrage stieg stetig – Mitte der 1890er Jahre produzierte die in Lyon ansässige Fabrik der Lumière mit ihren 300 Angestellten rund 15 Millionen Fotoplatten im Jahr.

Die französischen Fotopioniere erwiesen sich auch auf anderen Gebieten des damals neuen Mediums als Visionäre. Auf Anregung ihres Vaters wandten sich die beiden Brüder den bewegten Bildern zu. Das Ergebnis präsentierten sie am 22. März 1895 zunächst vor handverlesenem Publikum im Pariser Salon Indien du Grand Café. Der Einminüter namens „Arbeiter verlassen die Lumière-Werke“ gilt als Meilenstein in der frühen Filmgeschichte.

Wieder war Louis Lumière das technische Mastermind hinter den Kulissen. Er soll die Überlegungen von Lumière-Chefmechaniker Charles Moisson und Ingenieur

Jules Carpentier koordiniert haben, die zur Konstruktion des Cinématographen führten. Bei den Dreharbeiten vor den Toren der Fabrik bediente Louis die Kamera – während Bruder Auguste den Arbeitern die Regieanweisungen erteilte.

Auch wenn andernorts ebenfalls Filmaufnahmen stattfanden und öffentliche Vorführungen für Schlagzeilen sorgten, setzte sich der handliche Cinématograph, der zudem Kamera, Kopiergerät und Filmprojektor in einem war, gegenüber der kiloschweren Konkurrenz durch. Exakt 1.408 Filme haben sich bis heute aus dem Nachlass der Brüder erhalten, wie das in der Rue du Premier-Film („Straße des ersten Films“) ansässige Institut Lumière in Lyon mit Stolz verzeichnet.

Diese Fülle ist umso erstaunlicher angesichts der Tatsache, dass die Lumières selbst bald schon das Interesse an der Technik verloren, wie es auf der Internetseite lomography.de heißt. Demnach gingen Auguste und Louis davon aus, dass das Kino „eine Erfindung ohne Zukunft“ sei. 1905 verkauften die Brüder die entsprechenden Patente und wandten sich wieder der Fotografie zu. Ab 1907 brachte das

Unternehmen die Autochromplatten auf den Markt, mit denen sich Farbfotografien realisieren ließen. Grundlage blieb wie bei den ersten Fotoplatten aus dem Haus Lumière die Schicht aus Silberbromid und Gelatine auf Glas. Dazu kamen orangerot, grün und violett eingefärbte Kartoffelstärkekörnchen sowie pulverisierte Holzkohle. Dieses Verfahren wurde erst in den 1930er-Jahren durch die sogenannten Dreischichtenfarbfilme abgelöst.

Den Aufstieg von Foto und Film zum Massenmedium konnten Louis und August mit eigenen Augen erleben. Die Brüder starben hochbetagt mit 91 (Auguste, 1954) beziehungsweise 83 Jahren (Louis, 1948). Der ältere der beiden, Auguste, hatte sich bereits während des Ersten Weltkriegs mit den Laboratoires Lumière ein zweites Standbein als Biomediziner und Pharmazeut aufgebaut. Die Welt der Bilder ließ ihn freilich auch in dieser Funktion nie ganz los: Mit einem eigen konstruierten Apparat gelangen ihm die ersten Röntgenaufnahmen in Lyon.

*Internet-Tipp: Informationen zum Institut Lumière in Lyon unter <http://www.institut-lumiere.org/>. ■*



*Szene aus dem ersten Film der Brüder Lumière „Arbeiter verlassen die Lumière-Werke“.  
Foto: wikipedia*

# Glückwünsche im November und Dezember

## zum 90. Geburtstag im November:

- Dr. Horst Knigge, Lampertheim

## zum 85. Geburtstag im November:

- Günther Basting, Wiesbaden
- Dr. Hans-Dieter Cichorius, Bergisch Gladbach
- Dr. Hans Jadamus, Marl
- Dr. Dietrich Kotzerke, Mettmann
- Dr. Konrad Mix, Frankfurt
- Dr. Kurt Müller, Uetersen
- Dr. Heinz Nestler, Troisdorf
- Klaus Plochmann, Burgwedel
- Dr. Manfred Rolle, Eitelborn
- Dr. Alexander Schwarz, Flörsheim
- Dr. Armin Sömmer, Radebeul

## zum 80. Geburtstag im November:

- Klaus-Dieter Böhme, Alsbach-Hähnlein
- Willy Cleemputte, Gelsenkirchen
- Gregor Fabianek, Aachen
- Fritz Finkbeiner, Altrip
- Joachim Hanne, Bingen
- Theo Kernert, Pesterwitz
- Guenter Paproth, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Jürgen Richter, Dresden
- Lothar Sangmeister, Hofheim
- Gerd Scheben, Willich
- Dr. Hubert Tengler, Dormagen
- Winfried Wedde, Bitterfeld-Wolfen
- Manfred Weisser, Bitterfeld-Wolfen
- Prof. Dr. Dietmar Werner, Neustadt
- Heinrich Winkeler, Langensfeld

## zum 75. Geburtstag im November:

- Gösta Ballnath, Wiesbaden
- Otto Bitterwolf, Rödersheim-Gronau
- Rolf Büchenschütz, Bad Nauheim
- Dr. Boubacar Camara, Auenwald
- Hans-Joachim Doring, Castrop-Rauxel
- Dr. Hans Forstmeyer, Weinheim
- Dr. Hans-Dieter Gamm, Frankenthal
- Hans Hammer, Mannheim
- Irmela Haussmann, Vaterstetten

- Dr. Joseph Heindl, Berlin
- Wolfgang Klanig, Heidelberg
- Klaus Kleinsorgen, Biedenkopf
- Dietrich Kögler, Wuppertal
- Rudi Leibbrand, Kelkheim
- Reinhart Meyer, Kriftel
- Dietmar Oehler, Herrischried
- Otto E. Petschulat, Gelsenkirchen
- Karlheinz Richter, Ludwigshafen
- Hans-Hermann Richter, Duisburg
- Ulrich Rothe, Riesa
- Dr. Hans-Wilhelm Schiffer, Bergisch Gladbach

## zum 95. Geburtstag im Dezember:

- Hans Bauswein, Ludwigshafen

## zum 90. Geburtstag im Dezember:

- Dr. Herbert Pies, Darmstadt

## zum 85. Geburtstag im Dezember:

- Dr. Wolfgang Gessner, Kelkheim
- Harald Gleim, Bendestorf
- Lore Groezinger, Stuttgart
- Dr. Werner Konkol, Trier
- Dr. Walter Kunz, Sankt Augustin
- Dr. Eberhard Steiniger, Bad Dürkheim
- Dr. Hans Urbach, Lübeck

## zum 80. Geburtstag im Dezember:

- Hardo Andree, Frankenthal
- Dr. Joachim Barndorf, Düsseldorf
- Dr. Erika Bolay, Rutesheim
- Klaus Forssmann, Remscheid
- Dr. Werner Hertel, Mutterstadt
- Dr. Jakob Herz, Engelskirchen-Ründeroth
- Prof. Dr. Georg-Alexander Hoyer, Berlin
- Ulrich Masuhr, Marl
- Dr. Konrad Neumann, Rheinfelden
- Dr. Juergen Niemeyer, Grünstadt
- Dr. Christof Palm, Ludwigshafen
- Dr. Hans-Josef Palmén, Walluf
- Dr. Wa-ming Pang, Bornheim
- Dr. Renate Schlüter, Hannover
- Ursula Wessner, Straubing
- Heinz-Dieter Wolfkeil, Bochum

- Dr. Hans Zizlsperger, Schriesheim

## zum 75. Geburtstag im Dezember:

- Klaus Back, Mannheim
- Wolfgang Baecker, Pulheim
- Gert Bode, Wachenheim
- Dr. Dirk Bonse, Lehrte
- Dr. Juergen Boudier, Friedelsheim
- Prof. Dr. Günther Bub, Marl
- Paul Dostal, Essen
- Dr. Gerhard Edelmann, Hofheim
- Dr. Steffen Ehrig, Neuberg
- Volker Eisenlohr, Alpen
- Rolf Hagemann, Tönisvorst
- Dr. Anton Hesse, Weinheim
- Dr. Fredgar Hoffmann, Langenfeld
- Dr. Heinz-Dieter Hory, Langen
- Heinz-Jochen Keller, Dortmund
- Dr. Uwe Keup, Herdecke
- Dr. Hartmut Knoefel, Odenthal
- Hans-Eberhard Kühn, Trostberg
- Helmut Lange, Marl
- Dr. Niels-Henrik Larsen, Eschborn
- Wolfgang Lausch, Merseburg
- Dr. Hans-Dieter Lehmann, Bisingen
- Heinrich Leppek, Marl-Polsum
- Dr. Walter Meckel, Düsseldorf
- Hans-Jürgen Moening, Oberhausen
- Dr. Siegfried Nagel, Leverkusen
- Reinhard Neufang, Ludwigshafen
- Gustav Osten, Glashütten
- Dietmar Pasteka, Hanau
- Dr. Uwe Petersen, Leverkusen
- Dr. Michael Poppe, Krefeld
- Dr. Hubert Pueschner, Biberach
- Dr. Klaus Redecker, Nürnberg
- Dr. Siegfried Rixen, Leichlingen
- Ingo Rojahn, Berlin
- Armin Salengre Drabbe, Mannheim
- Thomas Veit Seel, Dorsten
- Dr. Ulrich Tuerck, Marl
- Herbert Wondracek, Köln

## Nachträglich zum 75. Geburtstag im Oktober:

- Dr. Peter Wegner, Leverkusen



# Raten Sie mal

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Augustausgabe: Erika Reifert, Einzelmitglied Mitte/Ost, Dr. Torsten Priester, Einzelmitglied Südwest, und Matthias Frantzen, Werksgruppe Chemiepark Marl. Die Lösung lautet „Salzsäure“. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. November 2014. Bereits nach Ablauf der Einsendefrist wird die Lösung auf der VAA-Website eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus der Chemie. Die Lösung des Sudoku-Rätsels wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail ([redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de)), Fax (0221 160016) oder Post an die VAA-Geschäftsstelle Köln (Mohrenstr. 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei Gewinner gezogen, die jeweils einen Benzin- oder Buchgutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

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

alkoholisches Mixgetränk	Fasanenvogel mit Federrad	Inselstaat im Pazifik	Teile von Vogelfedern	Holzäderung	Sprudelbecken; Whirlpool	Seitengefährt am Motorrad	Erstauflührung	griechische Vorsilbe: gleich	Neustart des Computers	Schlitten fahren				
Lehre vom Licht				König von Israel († 852 v. Chr.)			englisch: Fluss							
tropisches Ziergehölz		Trennungsspalt			röm. Göttin des Ackerbaus				Weißbrotbrei					
				Schutzhülle Artur Ritter			Kleinkraftrad	3						
schweizerisch: Wäschetrockner	1				Schulzensur			griechische Unheilsgöttin						
Ausblick	Ruinensstätte der Maya in Honduras	griechisch: Luft	2		fein, geschmackvoll	Stadt im Elsass				afrikanisches Getreide				
				kantig Schreibweise			Küstenschiff des Mittelmeers	Vorfahrt						
folgerichtig					mongolischer Herrschertitel	türkische Anrede Nadelloch				abgestützter Balkon (Mz.)				
Barockbauwerk in München	Neuweltaffe	4	Schmazerpflanze	Viehfutter	Sinnbild, Idolscheue Waldtiere			Epoche						
							franz. Mehrzahlartikel		Gezeitenstrom					
					englisch: Schluss		wankelmütig Name für Spanien							
Backgewürz	Vorname der Popsängerin Zadora		Vorname Ibsens Mutter des Zeus			10		Redner in der Antike	englisch: Ohr	amerikanischer Rapmusiker				
		8	6		gehoben: fürsorgliche Aufsicht	besprechen								
Zweiflügler	berlisch: Glas Bier		schweiz. Koseform von Verena	Behälter Baumfrucht			Gehässigkeit		5					
Gartenblumen					österreichischer Filmstar (Senta ...)				Kriemhilds Mutter	Göttin der irischen Sage				
Kurzform von Elisabeth	Abk.: Intern. Anlegermesse	Schwaden Sohn des Noah				tatsächlicher Bestand (Kurzw.)			italienisch: eine	9				
				Tunke (franz.)				Himmelsrichtung						
entlang					grundlegender Sinn				australischer Laufvogel					
Koseform von Emilia				<b>Lösung</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

# Leserbriefe

Zum Artikel „Neues Leben aus der Krume“, VAA Magazin Juni 2014

Die Reduzierung des menschlichen Fleischkonsums, wie sie auch die Fachleute des Ackerbaus – Burauel, Weinfurter und Schmuck – wie ein Mantra vor sich hertragen, erinnert mich an grüne Glaubenssätze. Ich empfehle, die Forschungsbemühungen und die weltweiten Erfolge der Evonik-Techniker in der Herstellung und Anwendung von essenziellen Aminosäuren in der Tiernahrung bei der Futtermittelsupplementierung wahrzunehmen. Diese führt zu drastischen Futtermittelreduzierungen bei der Schlachtierzeugung mittels pflanzlicher Futtermittel und auch der Einsatz von Fischmehl bei der Geflügelzucht wird entbehrlich. Es kann sehr präzise vorgerechnet werden, wie viel pflanzliches Futter eingespart wird, das nun für die menschliche Ernährung zur Verfügung steht beziehungsweise eine andere Bodennutzung erlaubt. Ein ehemals an dieser Entwicklung Beteiligter.

*Dr. Jürgen Dehnert, Bremen*

## VORSCHAU AUSGABE DEZEMBER

- **Spezial:**  
Chemie liefert Energiematerialien
- **Deutscher Chemie-Preis Köln:**  
VAA zeichnet Unternehmen aus
- **Werksgruppen:**  
Vorsitzende tagen in Ulm

## Schreiben Sie uns!

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

Ein lebendiges Magazin lebt nicht zuletzt vom lebhaften Meinungs-austausch seiner Leser. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen mit dem VAA Magazin nicht nur eine – hoffentlich – angenehme und interessante Lektüre, sondern auch ein Forum für Diskussionen, Kritik und Anregungen bieten. Ihnen hat etwas nicht gefallen? Oder besonders gut? Schreiben Sie uns. Konstruktiv, kontrovers, kritisch – ganz wie Sie mögen. Aber bitte vergessen Sie beim Schreiben nicht, Ihren Namen und Ihre Anschrift anzugeben. Grundsätzlich gilt: Zuschriften sind uns stets willkommen – egal welcher Art, egal zu welchem Thema. Wir bitten jedoch



um Ihr Verständnis, dass aus Platzgründen nicht jeder Leserbrief veröffentlicht werden kann. Die Redaktion des VAA Magazins behält sich daher vor, Leserbriefe gegebenenfalls zu kürzen und eine Auswahl zu treffen. Es sei Ihnen aber versichert: Jeder Brief wird von der Redaktion gelesen, ausgewertet und zu Herzen genommen. Ob positiv oder negativ: Wir sind dankbar für Ihr Feedback!

## Termine

<b>22.10.2014</b>	Kommission betriebliche Altersversorgung, Köln
<b>22.10.2014</b>	Deutscher Chemie-Preis Köln 2014, Köln
<b>28.10.2014</b>	Kommission Diversity, Frankfurt
<b>29.10.2014</b>	Landesgruppensitzung Hessen, Hofheim
<b>03.11.2014</b>	VAA-Stiftungspreis 2014, Berlin
<b>07.11.2014</b>	Landesgruppensitzung Nordrhein, Ulm
<b>07.11.2014</b>	Landesgruppensitzung Westfalen, Ulm
<b>07.–08.11.2014</b>	Werksgruppenvorsitzendentagung, Ulm
<b>12.–14.11.2014</b>	Seminar für Betriebsräte, Berlin
<b>26.11.2014</b>	Landesgruppensitzung Niedersachsen, Hannover
<b>08.12.2014</b>	Kommission Einkommen, Köln
<b>09.12.2014</b>	Kommission Hochschularbeit, Köln
<b>11.12.2014</b>	Arbeitskreis Delegation, Köln

## Impressum

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

**Redaktionsleitung:** Timur Slapke

**Redaktion:** Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner (Bildredaktion); verantwortlich für die ULA Nachrichten: Ludger Ramme, Andreas Zimmermann

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

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

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

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

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

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



Bitte das Print CO<sub>2</sub>-Zertifikat einfügen.

Bitte das FSC Logo einfügen.

# MIT SICHERHEIT KARRIERE MACHEN!



Forum Fach-  
und Führungskräfte

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

## Kontakte · Exklusive Leistungen · Wirksame Interessenvertretung

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

### Umfassender juristischer Service:

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

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

Überregionale Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen sowie Seminare

### Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte:

Wirksame Interessenvertretung in Berlin und Brüssel

In Kooperation mit:



Die Führungskräfte



Führungskräfte  
Institut



Führungskräfte  
Chemie



Führungskräfte  
Chemie

Dein Studium in **Holland**  
Dein Master in den **USA**  
Dein Praktikum in **China**  
Dein Berufseinstieg in **Deutschland**  
**Dein Zuhause im VAA**



Foto: Kurhan - Fotolia.com



Klicke auf unserer  
Seite auf „Gefällt mir“

**Mitglied sein im VAA:**

- Interessenvertretung
- Juristischer Service

- Publikationen
- Bildung

- Netzwerk
- Politik



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