

Ausgabe Dezember 2016

# VAA Magazin

Zeitschrift für Führungskräfte in der Chemie



Lebensmittelrezeptur:

## Schrittweise gesünder

Trennungsmanagement:  
Zunehmend trickreicher

# Registrieren und sparen!

## EXKLUSIV FÜR VAA-MITGLIEDER

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



1 Präsentations-  
plattform aufrufen

2 Einmalige Registrierung unter der URL  
<https://vaa.rahmenvereinbarungen.de>  
mittels Firmen-E-Mail-Adresse

3 Sofort attraktive  
Angebote wahrnehmen



# Feiern mit Leichtigkeit

Unaufhaltsam nähert sich der finale, festliche Höhepunkt eines höchst turbulenten Jahres, das mit Überraschungen keineswegs gezeigt hat. Endlich ist es vorbei, möchte man so kurz vor der Ziellinie meinen. Zwar hat der alljährliche Weihnachtstrubel dabei geholfen, sich von den politischen Schocks der Sorte Brexit und Trump zu erholen. Aber so langsam wird es Zeit, wieder zur Besinnung zu kommen. Nicht zuletzt nachdem die unzähligen farbenfrohen Weihnachtsmärkte quer durch die Republik schon vor gefühlt einem Monat ihre Pforten geöffnet haben. Klar: Mitunter fällt es schwer, den Versuchungen des vorweihnachtlichen Konsumrausches zu widerstehen. Auch jetzt noch. Ganz zu schweigen von den verführerischen Düften nach Leckereien wie Lebkuchen, Glühwein, Backfisch und Siedegebäck. Wer sich jedoch beim lukullischen Weihnachtsallerlei nicht zu zügeln vermag und regelmäßig ein paar Krapfen oder Schmalzkuchen zu viel vertilgt, wird dies schnell am eigenen Leib spüren. Denn gesund ist das alles nicht, zumindest auf Dauer, was allgemein bekannt ist. Trotzdem geht die Völlerei jedes Jahr in eine neue Runde, was völlig menschlich ist.



Foto: VAA

Was aber wäre, wenn man den Spieß einfach umkehren könnte? Wenn die fettig-saftigen Krapfen zwar noch genauso saftig, aber weniger fettig wären? Dies ist ein Ansatz, der von Lebensmittelforschern schon längst verfolgt wird. Etwa indem das Verhältnis gesättigter zu ungesättigten Fettsäuren so reformuliert wird, dass sie sich besser mit dem Organismus vertragen. Gerade bei – im Übermaß genossen – als ungesund geltenden Lebensmitteln wie Fertiggerichten oder Süßigkeiten werden viele Rezepturen von Wissenschaftlern mittlerweile gründlich unter die Lupe genommen und optimiert. Passend zur sündigen Weihnachtszeit beschäftigt sich das Spezial im aktuellen Heft mit diesem Thema, nachzulesen auf den Seiten acht bis 13. Kann man bald sündigen ganz ohne Sünde? Sicherlich nicht, aber die moderne Lebensmitteltechnologie könnte künftig für leichtere Krapfen im Kessel sorgen. Gleichzeitig liebe sich auf diese Weise der Genusskater nach den schweren Feiertagen besser vermeiden.

Etwas zu feiern gab es für den VAA übrigens bereits noch vor Beginn der Weihnachtsvorbereitungen, nämlich Anfang Oktober. Da wurde der Deutsche Chemie-Preis Köln 2016 verliehen – im neuen, äußerst festlichen Ambiente der Kölner Flora. Alle Informationen zur Preisverleihung und zu den Preisträgern – ja, dieses Jahr gab es sogar einen zusätzlichen Sonderpreis – gibt es auf den Seiten 14 bis 17. So viel vorweg: Neben den Preisträgern und Laudatoren hat auch der Keynote-Speaker Dr. Christian Illek die Gäste auf ganzer Linie überzeugt. Grund genug, sich mit dem Personalvorstand der Deutschen Telekom etwas ausführlicher über die Herausforderungen für Führungskräfte in Zeiten von Digitalisierung und Globalisierung zu unterhalten. Illeks Interview mit dem VAA Magazin auf den Seiten 47 bis 49 ist aufschlussreich und liefert interessante Denkanstöße für die Zukunft.

Für das nächste Jahr wünsche ich allen Lesern des VAA Magazins eine Menge neuer Denkanstöße, viel Erfolg und alles Gute!

*Uur Thomas Fischer*

Thomas Fischer  
1. Vorsitzender des VAA



## Chemie im Bild/ Spezial

- 06 **Doppelburger in Zahlen**
- 08 **Lebensmittel mit Mehrwert**

## VAA

- 14 **Gute Personalpolitik:**  
Deutscher Chemie-Preis Köln
- 18 **Verbandsarbeit stärken:**  
Werksgruppenvorsitzende  
tagen in Nürnberg
- 22 **Entsendung ins Ausland:**  
Arbeitskreis erarbeitet  
Checkliste
- 24 **Aufsichtsräte in Berlin:**  
Fusionen und Finanzanalyse  
im Fokus der Herbsttagung
- 26 **Spendenaktion endet:**  
Führungskräfte für Flüchtlinge



## Branche

- 27 **Personalia aus der Chemie**
- 28 **Baykomm neu eröffnet:**  
Frischer Wind und alte Perlen
- 30 **Tierversuche:**  
Alternativen in der Forschung

## Wirtschaft in Zahlen

- 34 **Reallohnentwicklung:**  
Plus dank Mindestlohn

## Meldungen

- 35 VAA-Jahrbuch 2016,  
Steroidtransporter,  
Anstellungsverträge,  
Aufsichtsratswahlen
- 36 3-D-Drucker,  
Energieprognose,  
Seminare mit Anselm Grün,  
Ausgaben für FuE
- 37 Einkommensumfrage,  
WoMen-Netzwerk Rhein-Main,  
Symposium als Schnittstelle
- 38 Vereinbarkeit 4.0,  
Mikroskop für Moleküle,  
Bildungspapier aus der Chemie



Coverfoto: successo images – Shutterstock



## ULA Nachrichten

- 39 **Altersvorsorge:**  
Skepsis bei Betriebsrentenumbau
- 40 **Politik:**  
ULA-Ausschuss trifft  
Michael Kauch
- 41 **Kommentar, ULA Intern**
- 42 **Entgeltgleichheit:**  
Sprecherausschüsse beteiligen
- 43 **Europa:**  
Diskussion um soziale Säule
- 44 **Leadership:**  
Bewusster führen
- 45 **Rezension:**  
Personalführung als Neuaufgabe
- 46 **Weiterbildung:**  
Aktuelle Seminare
- 46 **Manager Monitor:**  
Medienpräsenz stärken

## Management

- 47 **Erfolgreich führen:**  
Interview mit Dr. Christian  
P. Illek

## Porträt

- 50 **VAA Stiftung:**  
Stiftungspreisträger Dr. Sergio  
Lucia

## Studium

- 54 **Hochschulveranstaltungen:**  
Praxistipps von Experten
- 55 **Arbeitsvertrag im Blick:**  
Frankfurter Jobbörse für  
Naturwissenschaftler

## 60plus

- 56 **Pensionäre unterwegs:**  
Ausflug nach Henrichenburg

## Recht

- 57 **Urteil:**  
Entscheidung über Bonushöhe
- 58 **Trennungsmanagement:**  
Interview mit Hinnerk Wolff



## Lehmanns Destillat

- 60 **Satirische Kolumne:**  
Make me great again!

## Vermischtes

- 61 **ChemieGeschichte(n):**  
Rekordverdächtige Brücken
- 62 **Glückwünsche**
- 63 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 64 **Leserbriefe**
- 66 **Termine, Vorschau,  
Impressum**



500

Kilokalorien pro Stück und damit ein Viertel des Tagesbedarfs eines Erwachsenen zählt ein durchschnittlicher Doppelburger, der zu den beliebtesten Angeboten in Fast-Food-Restaurants gehört.

60

Minuten nach dem Verzehr eines Doppelburgers setzt erst die Verdauung ein. Während der Körper normalerweise 24 bis 72 Stunden für die Verdauung einer Mahlzeit benötigt, kann dieser Vorgang bei einem Hamburger laut [www.fastfoodmenuprice.com](http://www.fastfoodmenuprice.com), einem Vergleichsportal für Fast-Food-Preise, durch seinen hohen Fettanteil länger als drei Tage dauern.

1,5

Gramm *trans*-Fettsäuren enthält ein durchschnittlicher Burger, vermerkt das Portal „Fast Food Menu Price“. Demnach benötigt der Körper 51 Tage, um diese *trans*-Fettsäuren zu verdauen. Verschiedenen Studien zufolge stehen Transfette mit Herzerkrankungen, Fettleibigkeit, Krebs und Diabetes in Verbindung.

1968

erstmalig vom US-Unternehmen McDonald's auf dem amerikanischen Markt eingeführt, wird der spezielle Doppelburger „Big Mac“ mittlerweile in über 100 Ländern weltweit vertrieben.

970

Milligramm Natrium verstecken sich in den Zutaten und Inhaltsstoffen eines Doppelburgers, der nach Verzehr großen Durst auslöst. Solch ein Burger enthält zudem eine hohe Menge an Glukose-Fruktose-Sirup. Wie Natrium gilt auch dieser Zusatzstoff bei übermäßigem Verzehr als gesundheitsschädlich und kann Übergewicht, Diabetes und Herzerkrankungen verursachen.







REFORMULIERUNG VON LEBENSMITTELN

# Geschmack ohne Einbußen

**Gänsebraten, süßes Gebäck und Schokolade: Rund um Weihnachten und Silvester essen die meisten Deutschen vermehrt Dinge, die viel Salz, Fett und Zucker enthalten. Mediziner und Ernährungswissenschaftler würden eher zum Gegenteil raten, denn bei vielen Menschen liegt der Konsum dieser drei Nährstoffe über der Grenze dessen, was aus gesundheitlicher Sicht empfehlenswert ist. Doch Konsumgewohnheiten lassen sich nur langsam und mit großem Aufwand beeinflussen. Deshalb ist die Reformulierung der Rezeptur von hoch verarbeiteten Lebensmitteln und Fertiggerichten ein wichtiger Ansatz für eine gesündere Ernährungsweise.**

Von Christoph Janik

Der Jahreswechsel steht vor der Tür und damit auch eine kulinarische Tradition, die vor allem im Norden Deutschlands verbreitet ist: Dort werden zu Silvester vielerorts bevorzugt Berliner Pfannkuchen verzehrt – je nach regionalem Sprachgebrauch auch nur Berliner oder nur Pfannkuchen genannt. Spätestens während der Hochphase der ebenfalls nicht mehr fernen fünften Jahreszeit – wiederum je nach Sprachgebrauch also Karneval, Fastnacht oder Fasching – steht das Siedegebäck dann als Krapfen, Puffel oder Kreppel auch im Süden der Republik vermehrt auf dem Speiseplan. In allen Fällen handelt es sich um süßen Hefeteig, der in Fett schwimmend ausgebacken wird. Als Füllung kommen Marmelade und Pflaumenmus zum Einsatz, in modernen Varianten auch Eierlikör oder Vanillecreme. Als Garnitur sind Puderzucker und Zuckerguss verbreitet.

Die Tradition, diese Kalorienbomben bevorzugt kurz oder unmittelbar vor der

Fastenzeit zu verzehren, rührt vermutlich aus der Zeit, als der Durchschnittsdeutsche für diese entbehrensreichen Tage noch Reserven anlegen musste. Heute dagegen gehört der Berliner Pfannkuchen zu den Lebensmitteln, deren Genuss eine wohl überlegte Entscheidung sein sollte. Denn der Konsum von Fett und Zucker – von beidem enthält die Backware reichlich – gehört zu den wichtigsten Gründen dafür, dass die tägliche Energieaufnahme bei den meisten Menschen in Deutschland zu hoch ist.

## Gesundheitsschäden durch Salz, Zucker und Fett

So wurde im Rahmen des aktuellen Deutschen Erwachsenen Gesundheits-survey (DEGS) des Robert-Koch-Instituts festgestellt, dass zwei Drittel der Männer und mehr als die Hälfte der Frauen in Deutschland einen Body-Mass-Index über 25 haben und damit als übergewichtig gelten. Vor allem bei Kin-

dern und Jugendlichen ist der Anteil der Übergewichtigen in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Die mit Übergewicht verbundenen Folgeerkrankungen wie Fettleber, Gefäß- und Herzleiden, Diabetes und Bluthochdruck stellen nicht nur für die Betroffenen zum Teil erhebliche gesundheitliche Beeinträchtigungen dar, sondern ziehen auch hohe Kosten für die Gesellschaft nach sich. Auch ein zu hoher Konsum von Natriumchlorid gilt unter Experten als gesundheitsschädlich, weil der daraus häufig resultierende Bluthochdruck wiederum ein Risikofaktor für kardiovaskuläre Erkrankungen wie Herzinfarkt und Schlaganfall ist. Laut DEGS-Studie beträgt die durchschnittliche Salzaufnahme in Deutschland bei Männern rund zehn Gramm und bei Frauen mehr als acht Gramm am Tag. Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung empfiehlt aber, nur maximal sechs Gramm Kochsalz am Tag zu sich zu nehmen, die Weltgesundheitsorganisation WHO sogar nur fünf Gramm. ►

Ein wesentlicher Grund für den hohen Konsum von Salz, Zucker und Fett liegt in der Zusammensetzung der Fertigprodukte, die viele Deutsche regelmäßig verzehren. Der Anteil dieser drei Nährstoffe ist dort vergleichsweise hoch, weil sie wichtige Geschmacksträger sind und Textur sowie Haltbarkeit der Lebensmittel positiv beeinflussen. Die Bundesregierung hat deshalb im April beschlossen, mit einer „Nationalen Reduktionsstrategie“ den Gehalt von Salz, Zucker und Fett in diesen Produkten zu verringern. Messbare Verbesserungen sollen bereits bis Ende 2020 erreicht werden. Dazu soll sich nach dem Willen der Koalition das Bundesernährungsministerium in einem „Minimierungsdialo“ mit der Lebensmittelwirtschaft auf geeignete freiwillige Maßnahmen einigen.

## Salz: Nicht zu wenig, nicht zu viel

Eine solche Maßnahme kann die sogenannte Reformulierung verarbeiteter Lebensmittel sein. „Darunter versteht man eine Rezepturänderung mit dem Ziel, den Anteil bestimmter Inhaltsstoffe in den Lebensmitteln so weit zu reduzieren, wie es technisch und sensorisch möglich ist,“ erklärt Prof. Lutz Graeve von der Universität Hohenheim. Der Geschäftsführende Direktor des Instituts für Biologische Chemie und Ernährungswissenschaft war an der EU-Vergleichsstudie SALUX beteiligt, die den Salz-, Zucker- und Fettkonsum in zwölf EU-Ländern analysiert und Strategien

zur Reduktion verglichen hat. Graeve und seine Hohenheimer Kollegen haben sich dabei mit dem Thema Salz beschäftigt: „In Deutschland ist der Salzkonsum nicht so hoch wie in anderen Ländern Europas. Aber es handelt sich bei den Angaben immer um Durchschnittswerte, bei Einzelpersonen kann das also deutlich mehr sein.“ Der Ernährungsexperte stellt klar: „Salz ist ein essenzieller Lebensmittelinhaltsstoff und das Fenster für die richtige Aufnahmemenge ist auch nicht sehr breit. Jeder Erwachsene sollte mindestens zwei, aber nicht wesentlich mehr als fünf Gramm Natriumchlorid am Tag zu sich nehmen.“

Der überwiegende Teil der Salzaufnahme kommt heutzutage aus handwerklich oder industriell hergestellten Lebensmitteln und Speisen. Dazu tragen nicht nur besonders salzige Produkte bei, auch Lebensmittel mit relativ geringem Salzgehalt können aufgrund der verzehrten Menge letztlich für eine große Salzaufnahme sorgen. Laut den Daten der Nationalen Verzehrstudie des Max-Rubner-Instituts (MRI) stammt in Deutschland ein gutes Viertel des täglich verzehrten Salzes aus dem Grundnahrungsmittel Brot, gefolgt von Fleisch- und Wurstwaren sowie Käse und anderen Milchprodukten. Lutz Graeve verdeutlicht, warum die Reduktion des Salzgehaltes in verarbeiteten Lebensmitteln durchaus komplex ist: „Salz bindet sowohl bei Backwaren wie Brot als auch bei Käse und vielen ande-

ren Dingen Wasser, hat also etwas mit der Konsistenz der Lebensmittel zu tun. Ein grundlegendes Problem der Reformulierung ist, das man die problematischen Inhaltsstoffe nicht einfach ersatzlos weglassen kann.“

Als Teil der Nationalen Reduktionsstrategie hat das Bundesernährungsministerium deshalb das MRI beauftragt, Möglichkeiten zur Reduzierung von Salz, Zucker und Fett in verarbeiteten Lebensmitteln zu erforschen. Als Bundesforschungsinstitut für Ernährung und Lebensmittel hat das MRI neun Projekte gestartet, die sich diesem Thema widmen. Editha Giese leitet am Standort Hamburg das Teilprojekt zur Reduzierung des Salzgehaltes in Fischprodukten und beschreibt die Ausgangslage: „Salz wird schon sehr lange zur Konservierung von Fisch eingesetzt, weil es die Wasseraktivität im Fisch senkt und das Bakterienwachstum hemmt. Deshalb spielt es auch heute noch eine große Rolle, um eine bestimmte Haltbarkeit der Produkte zu gewährleisten.“ Das gilt besonders für kaltgeräucherte und marinierte Fischprodukte, die ohne Wärme einwirkung gar gemacht und in der Regel kühl gelagert werden. Neben der Haltbarkeit ist Salz bei Fischprodukten aber vor allem für den Geschmack und andere sensorische Eindrücke beim Konsum von Bedeutung: „Wir sind bei Fischprodukten an hohe Salzgehalte gewöhnt. Salz hat aber auch Einfluss auf die Textur, auf das Mundgefühl,“ erläutert Giese. Die MRI-Forscher in Hamburg untersuchen deshalb, inwieweit sich das Natriumchlorid durch andere Stoffe ersetzen lässt. Editha Giese beschreibt das Verfahren: „Wir setzen bestimmte Salzersatzstoffe ein, die unter anderem Kaliumchlorid und verschiedene geschmacksverstärkende Komponenten enthalten. Dann schauen wir, ob die entstehenden Produkte sensorisch und geschmacklich akzeptabel sind und vor ▶



Zwei Drittel der Männer und mehr als die Hälfte der Frauen in Deutschland haben einen Body-Mass-Index über 25 und gelten damit als übergewichtig. Fotos: Jürgen Fälchle – Fotolia, Sharomka – Shutterstock





allein, ob sie aus mikrobiologischer Sicht sicher sind.“ Die neuen Produkte werden dafür unter praxisüblichen Bedingungen gelagert und regelmäßig untersucht. Dabei soll sichergestellt werden, dass während der Haltbarkeitsdauer keine Gefährdung für den Verbraucher besteht und dass die sensorische Qualität erhalten bleibt.

## Fette: Gesättigt oder ungesättigt?

Bei der Salzreduktion gilt es also, verschiedene Aspekte zu beachten. Und wie sieht es bei Fetten aus? „Gerade bei Fettsäuren ist die Reduzierungsthematik sehr komplex,“ fasst Ernährungswissenschaftler Lutz Graeve zusammen und führt dann aus: „Generell gilt aus ernährungsphysiologischer Sicht, dass der Konsum gesättigter Fettsäuren eher zu hoch und der ungesättigter Fettsäuren eher zu gering ist. Zudem sollte der Verzehr von Omega-3- und Omega-6-Fettsäuren in einem bestimmten Verhältnis stehen, das derzeit bei den meisten Menschen noch nicht erreicht ist.“

Genau wie Salz sind auch Fette also nicht per se schädlich, sondern spielen für eine ausgewogene und gesunde Ernährung eine wichtige Rolle. Es kommt auf die richtigen Mengen an. Wer kulinarische Sünden wie den Berliner Pfannkuchen allzu regelmäßig in seinen Speiseplan integriert, ist da schnell an oder über den empfohlenen Grenzwerten. „Bei Siedegebäcken wie Berlinern und Donuts enthält bereits der Teig relativ viel Fett. Beim Abkühlen nach dem Frittieren zieht dann zusätzlich Siedefett in das Gebäck mit ein“, erklärt Dr. Elisabeth Scieurba vom MRI-Standort in Detmold. In ihrem Teilprojekt geht es deshalb um die Frage, wie die Fettaufnahme von Siedegebäcken reduziert werden kann. Denn gerade Donuts erfreuen sich bei den Deutschen in den letzten Jahren immer größerer Beliebtheit. „Das ist ein Markt der boomt“, berichtet die promovierte Chemikerin und beschreibt den grundsätzlichen Ansatz zur Fettreduktion bei Siedegebäck: „Das Ziel ist eine Erhöhung der Wasseraufnahme im

Teig, denn davon erhoffen wir uns mittelbar eine Reduktion der Fettaufnahme.“ Im Detmolder Mühlen-Technikum wollen die Forscher mit speziellen Zerkleinerungstechniken deshalb Mehle mit geringeren Partikelgrößen herstellen und mit diesem Material experimentieren. „Weizenmehl besteht größtenteils aus Stärkekörnern und durch intensive mechanische Beanspruchung werden diese Stärkekörner beschädigt, wodurch sie mehr Wasser aufnehmen. Wir provozieren die Beanspruchung der Stärkekörner und setzen dieses spezielle Mehl dem normalen Mehl als Additiv zu“, erklärt Scieurba. Auch die Zugabe von wasserbindenden Quellmehlen als Additiv soll getestet werden, ebenso wie die Beschichtung der Teiglinge mit speziellen Lösungen im Coating-Verfahren. Die Lö-

*„Eine stetige Gewöhnung, eine sogenannte sensorische Adaption, ist ein wichtiger Schritt bei der Reformulierung. Ein schrittweises Reduzieren von Salz, Zucker und ungesunden Fetten würde verhindern, dass die Menschen bewusst etwas vom Geschmack einbüßen.“*

*Prof. Lutz Graeve, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Biologische Chemie und Ernährungswissenschaft der Universität Hohenheim.*

sungen enthalten Substanzen, die eine Barriere bilden und so vermeiden sollen, dass während des Ausbackens zu viel Wasser austritt. Wie bei den meisten anderen Teilprojekten des MRI steht am Ende eine Verkostung der reformulierten Lebensmittel auf dem Plan. Und dann? „Ob unsere Forschungsergebnisse von den Handwerksbäckern und der Nahrungsmittelindustrie übernommen werden, ist natürlich auch eine Preisfrage. Die Hersteller könnten gegebenenfalls damit werben, dass die Siedegebäcke dann weniger Kalorien enthalten,“ wagt Elisabeth Scieurba einen Blick auf die Zeit nach dem Projektabschluss.

## Träge Gewohnheiten

Diese Rechnung könnte aufgehen, denn eine bewusster Ernährung liegt im Trend. Die auf dem Vormarsch befindliche Clean-Eating-Bewegung setzt beispielsweise auf

unverarbeitete Lebensmittel, mit denen frisch gekocht wird. Nichtsdestotrotz werden verarbeitete Lebensmittel auch in Zukunft einen zentralen Stellenwert bei der Ernährungsweise der meisten Deutschen haben. Es lohnt sich also, über die Reformulierung solcher Produkte verstärkt nachzudenken. Dabei ist allerdings Fingerspitzengefühl gefragt. Denn auf ein zu schnelles und zu deutliches Reduzieren von Geschmacksstoffen reagierten die Geschmacksnerven negativ und signalisierten dem Körper, dass ein Produkt nicht schmeckt. Was dann passiert, illustriert Lutz Graeve am Beispiel der besonders zuckerhaltigen Sodage tränke: „Bei einem Getränkehersteller gab es den Versuch, den Zuckergehalt in diesen Produkten deutlich zu reduzieren.

Das wurde aber von den Kunden nicht goutiert und der Umsatz ging zurück, was natürlich in einem hart umkämpften Markt besonders problematisch ist.“ Die Maßnahme wurde prompt zurückgenommen und alles war wieder beim Alten. Graeve plädiert deshalb dafür, alle Hersteller an einen Tisch zu bringen und gemeinsam eine Reduktion in kleinen

Schritten zu verabreden: „Eine stetige Gewöhnung, eine sogenannte sensorische Adaption, ist ein wichtiger Schritt bei der Reformulierung. Auch bei anderen Lebensmitteln würde ein schrittweises Reduzieren von Salz, Zucker und ungesunden Fetten verhindern, dass die Menschen bewusst etwas vom Geschmack einbüßen.“

Genau wie durch die Forschungsprojekte des Max-Rubner-Institutes zur Reformulierung könnte so ein Beitrag zu einer gesünderen Ernährung in breiten Teilen der Bevölkerung geleistet werden, ohne dass kulinarische Gewohnheiten und Traditionen von einem Tag auf den anderen gänzlich infrage gestellt werden müssten. Und der Biss in den Berliner Pfannkuchen würde zu Silvester und Karneval sicherlich genauso viel Spaß machen, wenn er etwas weniger Fett enthielte. ■



DEUTSCHER CHEMIE-PREIS KÖLN 2016

# Preisverleihung mit Premiere

Im Frühjahr haben rund 7.000 Führungskräfte aus 24 Chemie- und Pharmaunternehmen ihren Arbeitgeber in der VAA-Befindlichkeitsumfrage unter die Lupe genommen. Im Ergebnis ging der Deutsche Chemie-Preis Köln 2016 an die Schott AG aus Mainz, die für ihre besonders vorbildliche und langfristig angelegte Personalarbeit Anfang Oktober in Köln geehrt wurde. Erstmals gab es einen Sonderpreis: Für ihren rasanten Aufstieg auf Platz zwei wurde die Covestro AG aus Leverkusen ausgezeichnet. Die Preisverleihung fand erstmals in der festlichen Atmosphäre der Kölner Flora statt. Rund 150 geladene Gäste aus Politik, Wirtschaft und Industrie nahmen teil.





Der Personalvorstand der Deutschen Telekom AG Dr. Christian P. Illek sprach in seinem Impulsvortrag über die Herausforderung, Kerngeschäft und Innovation zu managen.



Den Hauptpreis überreichte der 1. VAA-Vorsitzende Dr. Thomas Fischer an den Vorstandsvorsitzenden der Schott AG Dr. Frank Heinrich (v. l.). Der „Schottianer“ beschrieb in seiner Dankesrede die heutige Unternehmenssituation als offen und kritikfähig. Ziel sei es, Dinge infrage zu stellen und sich konstruktiv mit Verbesserungen zu beschäftigen.



Die Teilnehmer nutzen die herbstlichen Sonnenstunden am 4. Oktober 2016, um sich beim Get-together auszutauschen.





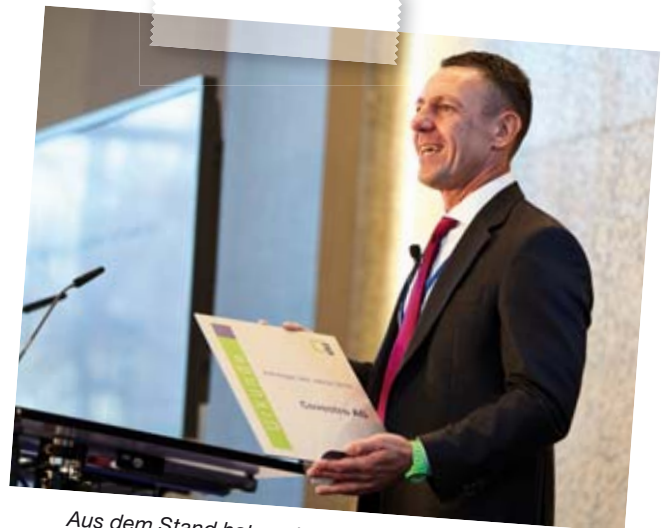
*Rund 150 Gäste aus Politik, Industrie, Wirtschaft und Verbänden würdigten die Leistungen der Preisträger.*



*In seiner Videobotschaft würdigte Zhengrong Liu, Personalvorstand des Vorjahressiegers Beiersdorf, dass Schott trotz der wirtschaftlich schweren Lage der letzten Jahre den ersten Platz erreicht hat.*



*Auf Grundlage der Befindlichkeitsumfrage verleiht die VAA-Jury jedes Jahr den Deutschen Chemie-Preis Köln. Moderator Bert Fröndhoff vom Handelsblatt wies auf das wichtige Stimmungsbarmeter der drittgrößten Branche Deutschlands hin.*



*Aus dem Stand hat es die Covestro AG auf Platz zwei des Gesamtrankings geschafft. Dafür gab es einen Sonderpreis, den der Finanzvorstand und Arbeitsdirektor von Covestro Frank H. Lutz entgegennahm. Fotos: Maria Schulz – VAA*



*Die VAA-Juristen Pauline Rust und Christian Lange im Gespräch mit Dr. Wilfried Robers von der VAA-Werksgruppe Chemiepark Marl (v. l.).*

Weitere Bilder von der Veranstaltung gibt es in der E-Paper-Version des VAA Magazins.

WERKSGRUPPENVORSITZENDENTAGUNG 2016

# Ehrenamt stärken, Vorurteilen vorbeugen

Wie lassen sich altersgemischte Teams optimal führen? Wie kann man ehrenamtliche Tätigkeiten effektiver unterstützen? Mit diesen Kernthemen hat sich die VAA-Werksgruppenvorsitzendentagung Mitte November in Nürnberg beschäftigt. Außerdem zeichnete der Verband bereits zum 19. Mal Mitglieder für ihr großes Engagement mit der Chemikerskulptur aus. In diesem Jahr wurden Dr. Ulrike Esswein von der Werksgruppe BASF Ludwigshafen und Dr. Andreas Albrod von der Werksgruppe Beiersdorf geehrt.



Beim Workshop „Führung von altersgemischten Teams“ am Vorabend der Tagung referierte Prof. Jürgen Wegge von der Technischen Universität Dresden über positive und negative Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern.



„VAA – Von Anfang An“ – so der Titel einer neuen Broschüre zur Stärkung der AT-Interessenvertretung. Das Werbemittel für Werksgruppen steht im Servicebereich der Mitgliederplattform MeinVAA unter dem Punkt „Infobroschüren“ bereit und kann in der VAA-Geschäftsstelle bestellt werden. Fotos: Simone Leuschner – VAA



VAA-Jurist Dr. Tosten Glinke leitete am Vorabend der Tagung den zweiten Workshop zur Stärkung des Ehrenamtes.



Rund 110 Mandatsträger aus den VAA-Werksgruppen trafen sich am 11. und 12. November 2016 in Nürnberg.



Pausenzeit ist Netzwerkzeit: Auch auf der Nürnberger Tagung nutzen die Teilnehmer die Gelegenheit zum Austausch.



In seiner Begrüßungsrede präsentierte der 1. VAA-Vorsitzende Dr. Thomas Fischer das frisch gedruckte Jahrbuch 2016 „Herausforderung Innovation“.



Eine Blitzauswertung der Umfrage „Interessenvertretung von Fach- und Führungskräften in der betrieblichen Mitbestimmung“ stellte die wissenschaftliche Kooperationspartnerin Prof. Maximiliane Wilkesmann von der TU Dortmund vor. Fotos: Simone Leuschner – VAA

Weitere Tagungsfotos gibt es im E-Paper des VAA Magazins. Die Vorträge stehen für eingeloggte Mitglieder auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter [mein.vaa.de](http://mein.vaa.de) bereit.





*Für seine besonderen Verdienste überreichte Dr. Thomas Fischer dem Vorsitzenden der Werksgruppe Beiersdorf Dr. Andreas Albrod die VAA-Chemikerskulptur.*



*Der Vorsitzende der Werksgruppe Leverkusen Dr. Thomas Elsner nahm ebenfalls an der Tagung teil.*



*Die Tagungsteilnehmer diskutierten unter anderem über das Tarifeinheitsgesetz.*



*Als Auszeichnung für eine besonders erfolgreiche Werksgruppenarbeit wurde in diesem Jahr die Werksgruppe Grace Worms mit einem Gutschein für eine VAA-Veranstaltung ausgezeichnet. Der Werksgruppenvorsitzende Alexander Schmitt nahm den Preis entgegen. Auch Dr. Mechthild Auge, Vorsitzende der Werksgruppe Merck, wurde als erfolgreichste Werberin traditionell mit einer Flasche Champagner prämiert.*



## ARBEITSKREIS DELEGATION

# Entsendung ins Ausland – Checkliste für den Erfolg

Schon seit Jahren gehören Entsendungsbedingungen ins Ausland zu den wichtigen Aufgabengebieten von VAA-Werksgruppen und Sprecherausschüssen. Denn Mitarbeiter und Führungskräfte sind davon in doppelter Hinsicht betroffen: sowohl direkt – bei persönlichen Entsendungen ins Ausland – als auch indirekt bei der Auswahl geeigneter Mitarbeiter, die für eine Entsendung infrage kommen. Um einen Überblick über gängige Entsendungsbedingungen in der Chemie- und Pharmabranche zu erhalten, wurde im Juni 2014 der VAA-Arbeitskreis Delegation gegründet. Begleitet von VAA-Geschäftsführerin Ilga Möllenbrink haben sich vier VAA-Mitglieder aus unterschiedlichen Unternehmen intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt. Nun hat der Arbeitskreis seine Ergebnisse vorgelegt.

*Von Peter Stops*

Unstrittig sind attraktive Entsendungsbedingungen eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit. Deshalb hat der VAA-Arbeitskreis Delegation bei seinen Analysen der betrieblichen Entsendungspraxis ein breites Spektrum

an Unternehmen abgedeckt – von der BASF über Bayer, Roche und Evonik bis hin zu Henkel und Merck. Mit seinen Untersuchungen hat sich der Arbeitskreis eine Übersicht über Entsendungsbedingungen und Vertragsgestaltung in den betrachteten

Firmen verschafft, Benchmarks für Entsendungsbedingungen ermittelt und daraus Vorschläge für optimale Entsendungsbedingungen zur Unterstützung der Arbeit in den VAA-Werks- und -Landesgruppen erarbeitet.

*Neue Aufgabe, neue Stadt, neues Land – neues Glück? Damit VAA-Mitglieder bereits vor der Entsendung ins Ausland gut informiert sind, hat der VAA-Arbeitskreis Delegation eine Checkliste erarbeitet. Dieser Wissensvorsprung sichert einen gelungenen Start in der neuen Umgebung. Gleiches gilt für die Rückkehr nach Hause. Foto: peshkov – iStock*

- Vorbereitung einer Delegation
- Reise/Umzug ins Einsatzland
- Vergütung und Versicherung
- Bedingungen im Einsatzland
- Vorbereitung der Rückkehr
- Rückkehr ins Ausgangsland

Sowohl die Checkliste als auch die Entsendungsbedingungen stehen VAA-Mitgliedern auf der Mitgliederplattform MeinVAA zur Verfügung: Nach dem Einloggen mit Mitgliedsnummer oder E-Mail und Passwort einfach die grünen Reiter „MeinVAA“ und „Services“ anklicken. Dann können die Unterlagen unter dem Reiter „Infobroschüren“ heruntergeladen werden.

### Ähnlichkeiten bei Großunternehmen

Die Auswertung von insgesamt sechs, durchwegs großen Branchenunternehmen führte zu der allgemeinen Erkenntnis, dass die vertraglichen Regelungen in den untersuchten Unternehmen sehr ähnlich sind. Gleiches gilt für Entsendungsformen und -konditionen. Meistens erfolgt die Einbeziehung und Betreuung der Ehepartner durch die Firma Net Expat. Dieses Instrument wird aber je nach Unternehmen unterschiedlich häufig genutzt.

Auch die Problemfelder bei einer Entsendung sind in allen vom Arbeitskreis Delegation betrachteten Firmen sehr ähnlich. So ist die Einbeziehung der Ehepartner bei einer Entsendung eines der größten Probleme. Des Weiteren ist die rechtzeitige Positionsbestimmung auch bei der planmäßigen Rückkehr eines Delegierten oft problematisch. Selbst bei attraktiven Entsendungsbedingungen in den Unternehmen bleibt die Umsetzung im Einzelfall dem Gutdünken der entsendenden Unternehmenseinheiten überlassen. Wichtig ist: Die Personalabteilungen geben hier oftmals nur administrative Hilfestellung!

### Vorsprung durch Wissen

Im Fall einer anstehenden Entsendung sollten VAA-Mitglieder die vom Arbeitskreis Delegation erstellte Checkliste für ein erstes Gespräch mit ihrem Vorgesetzten nutzen, um sich so einen Wissensvorsprung zu verschaffen. Aus den „Generellen Entsendungsbedingungen“ können VAA-Mitglieder auf übliche Konditionen bei Entsendungen verweisen und so ihrer entsendenden Facheinheit eventuell wertvolle Hinweise geben.

Natürlich erheben die erarbeiteten Unterlagen keinen Anspruch auf Vollständigkeit: Regelungen in einzelnen Unternehmen können abweichen. Daher sind die Mitglieder des Arbeitskreises Delegation für aktuelle persönliche Erfahrungen dankbar, um die Unterlagen weiterzuentwickeln und auf Stand zu halten. Mit der Fertigstellung der Checkliste hat der VAA-Arbeitskreis Delegation seine Tätigkeit vorläufig beendet. Ansprechpartnerin zum Thema bleibt jedoch VAA-Geschäftsführerin Ilga Möllenbrink, die VAA-Mitgliedern auch im juristischen Beratungsbedarf zur Verfügung steht. ■

### Checkliste für Entsendungen

Zur Vorbereitung auf Gespräche über eine anstehende Entsendung (Delegation) hat der Arbeitskreis eine spezielle Checkliste entwickelt:

- Themenliste für ein erstes Gespräch mit dem Vorgesetzten/der Entsendungsabteilung
- Zu besprechende Stichpunkte für eine praktische Umsetzung im Fall einer Delegation
- Empfehlungen für besonders zu beachtende und kritische Punkte
- Zusammenfassung der Transferarten mit den Zielen einer Delegation

In der chemisch-pharmazeutischen Industrie gibt es üblicherweise „Generelle Entsendungsbedingungen“. Diese dienen der konkreten Verhandlung der Konditionen mit dem entsendenden Unternehmen nach einer positiven Entscheidung für eine Entsendung und enthalten detaillierte Hinweise auf Entsendungsbedingungen in den beteiligten Unternehmen. Gegliedert sind die Bedingungen nach den einzelnen Phasen einer Delegation:



Foto: VAA

Peter Stops

von der Werksgruppe BASF Ludwigshafen ist Vorsitzender des VAA-Arbeitskreises Delegation. Weitere Mitglieder sind Dr. Thomas Elsner (Leverkusen), Dr. Christian Klein (Roche Penzberg) und Dr. Martin Reisinger (Industriepark Wolfgang).

HERBSTTAGUNG DER AUFSICHTSRÄTE

# Wie vorgehen bei Übernahmen?

Welche Aufgaben und Handlungsoptionen hat der Aufsichtsrat bei Fusionen und Übernahmen? Wie gehen Aufsichtsratsmitglieder mit dem Einfluss der externen Finanzanalyse um? Mit diesen Fragen haben sich die Teilnehmer der VAA-Tagung der Aufsichtsräte Anfang Oktober 2016 in Berlin beschäftigt. Teilgenommen haben vornehmlich Aufsichtsratsmitglieder aus Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie, aber auch Gäste aus anderen Branchen und Verbänden der deutschen Wirtschaft.



An der VAA-Tagung der Aufsichtsräte am 7. und 8. Oktober 2016 in Berlin nahmen rund 40 Aufsichtsratsmitglieder und Gäste teil.



Pausen bieten gute Gelegenheiten für den Erfahrungsaustausch unter den Tagungsteilnehmern. Im Vordergrund: Referent Steffen Keinath und Horst Skodzek von der VAA-Werkgruppe Novartis Pharma (v. l.).  
Fotos: Jens Gyarmaty – VAA



Als Geschäftsführer des Deutschen Investor Relations Verbandes (DIRK) referierte Kay Bommer zur Arbeitsweise und zum Einfluss der externen Finanzanalyse im Zusammenspiel mit der Aufsichtsratsarbeit.





Am ersten Tagungstag erläuterte der Senior Director Mergers & Acquisitions bei der Merck KGaA Steffen Keinath die Thematik „Mergers & Acquisitions“, auch am Beispiel der Übernahme von Sigma Aldrich durch Merck.



Seit vielen Jahren nimmt Prof. Manuela Rousseau an den VAA-Aufsichtsrätetagen teil. 2014 wurde Rousseau bereits zum vierten Mal in den Aufsichtsrat der Beiersdorf AG gewählt – die ersten beiden Perioden als Vertreterin der Arbeitnehmer, zuletzt wiederholt als Vertreterin der leitenden Angestellten.



Als Vorsitzender der VAA-Kommission Aufsichtsräte eröffnete Dr. Wilfried Robers von der VAA-Werksgruppe Chemiapark Marl die Tagung der Aufsichtsräte. Robers ist seit 2003 Aufsichtsratsmitglied in Unternehmen des heutigen Evonik-Konzerns.



Rechtsanwalt Marc Tüngler ist Hauptgeschäftsführer der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) und Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Gemeinsam mit seinem Co-Referenten Kay Bommel nahm Tüngler auch zu aktuellen Fragen der Corporate Governance Stellung. Fotos Jens Gyarmaty – VAA

## Beschluss der VAA-Delegiertentagung: Erhöhung der Mitgliedsbeiträge ab 2017

Nach nunmehr acht Jahren Beitragsstabilität wird der VAA-Mitgliedsbeitrag mit Wirkung ab 1. Januar 2017 von 16 auf 20 Euro monatlich angehoben. Diese Erhöhung wurde im April 2016 von der VAA-Delegiertentagung in Fulda beschlossen. Für VAA-Mitglieder im Ruhestand wird der Beitrag mit zehn Euro monatlich wie derzeit bei der Hälfte des regulären Beitrages liegen. Auch für Mitglieder in

den neuen Bundesländern gelten weiterhin reduzierte Beiträge: 18 Euro pro Monat für im Berufsleben stehende Mitglieder und fünf Euro pro Monat für VAA-Mitglieder im Ruhestand. Bei außerordentlichen Mitgliedern gilt ein einheitlicher Beitragssatz von zehn Euro pro Monat. Die Erhöhung ist so dimensioniert, dass der Beitrag erneut für mehrere Jahre stabil gehalten werden soll.



*Die im Rahmen der VAA-Spendenaktion erworbenen Hilfsgüter wurden an syrische Flüchtlinge sowohl direkt in Syrien als auch in der Türkei verteilt. Foto: Emrah Gurel – UNHCR*

## ABSCHLUSS DER VAA-SPENDENAKTION

# 36.000 Euro für Flüchtlinge in Syrien

**Gemeinsam mit der UNO-Flüchtlingshilfe hat sich der VAA für Flüchtlinge im und aus dem syrischen Kriegsgebiet engagiert. Während der einjährigen Aktion haben Führungskräfte aus Chemieunternehmen insgesamt 36.000 Euro gespendet, die nun als Winterhilfe Flüchtlingen in der Krisenregion zugutekommen. Bundestagspräsident Norbert Lammert, zugleich Schirmherr der UNO-Flüchtlingshilfe, hatte die Initiative persönlich unterstützt.**

Der Hohe Flüchtlingskommissar der Vereinten Nationen (United Nations High Commissioner for Refugees – UNHCR) schützt Flüchtlinge auf der ganzen Welt. Im Sommer 2015 hat sich der VAA mit der UNO-Flüchtlingshilfe zusammengetan, um Menschen auf der Flucht konkret und unmittelbar zu helfen.

Im Rahmen seiner Aktion „Führungskräfte für Flüchtlinge“ hatte der VAA 2016 ein Spendenkonto eingerichtet und bei seinen rund 30.000 Mitgliedern sowie bei allen Menschen, die helfen wollen, um tatkräftige Unterstützung geworben. So rief der

Verband seine Mitglieder zu eigenen Initiativen auf und ermutigte sie, sich mit konkreten Aktionen für Flüchtlinge einzusetzen. Insgesamt sind dabei in den vergangenen Monaten rund 36.000 Euro zusammengekommen, mit denen nun Decken, Öfen und Winterkleidung an Vertriebene direkt in und um Syrien ausgeteilt werden können.

In einer gemeinsamen Pressekonferenz des VAA und der UNO-Flüchtlingshilfe im August letzten Jahres begrüßte Bundestagspräsident Norbert Lammert, dass sowohl der Verband als auch die einzelnen VAA-Mitglieder mit dieser Aktion gesell-

schaftliche Verantwortung übernehmen und konkret handelten.

„Wir haben uns sehr über das Engagement des VAA für Flüchtlinge gefreut“, erklärt der Vorsitzende der UNO-Flüchtlingshilfe Bernd Schlegel zum Abschluss der Aktion. „Die Erlöse aus der Spendenaktion und der zusätzlichen Mitgliederwerbemaßnahme werden angesichts der aktuellen Situation gerade in Syrien dringend benötigt.“ Selbstverständlich sind auch nach Abschluss der VAA-Spendenaktion Spenden willkommen. Nähere Informationen gibt es unter [www.uno-fluechtlingshilfe.de](http://www.uno-fluechtlingshilfe.de). ■

# Personalia aus der Chemie



Foto: BASF

## BASF Coatings: Bauermann neuer Geschäftsführer

Der Aufsichtsrat der BASF Coatings hat mit Wirkung zum 1. November 2016 Sören Bauermann zum Geschäftsführer und Arbeitsdirektor des Unternehmens bestellt. Er folgt in beiden Funktionen auf Thomas Hartmann, der als Chief Compliance Officer eine neue Position in der Unternehmensgruppe übernehmen wird. Bauermann wird im Unternehmensbereich Coatings zudem die globale Verantwortung für die Bereiche Personalwesen und Compliance tragen. Bauermann studierte Jura an den Universitäten Konstanz und Montpellier (Frankreich). 2005 trat er in die BASF ein und bekleidete unterschiedliche Positionen in der Rechtsabteilung des Unternehmens – unter anderem in Ludwigshafen, Florham Park in New Jersey (USA) und Hongkong. Zuletzt war Sören Bauermann als Vice President Legal, Insurance & Real Estate Asia Pacific tätig.

## H.C. Starck: Schulze zum CFO ernannt

H.C. Starck hat Dr. Dennis Schulze zum Mitglied der Geschäftsführung und Finanzvorstand der Unternehmensgruppe ernannt. Dr. Engelbert Heimes wird auf Dauer Vorsitzender der Geschäftsführung der Gruppe bleiben. Der 47-jährige Schulze folgt auf Dr. Matthias Schmitz, der das Unternehmen verlassen wird, um sich neuen beruflichen Aufgaben zu widmen. Zudem wurde Dr. Jan Lösch als kaufmännischer Leiter neu in die Geschäftsführung der H.C. Starck GmbH berufen. Vorsitzender der Geschäftsführung wird Dr. Jens Knöll, zusätzlich zu seinen Aufgaben als Chief Operating Officer der Unternehmensgruppe. Weiteres Mitglied der Geschäftsführung in der H.C. Starck GmbH ist unverändert Dr. Michael Reiß.



## Tesa: Goldberg neu im Vorstand

Dr. Norman Goldberg wird ab 1. Januar 2017 Vorstand des Geschäftsbereichs Direct Industries bei Tesa. In dieser Position verantwortet er zukünftig das in den letzten Jahren stark gewachsene Geschäft mit Spezialklebebändern für Industriekunden. Der 51-Jährige war zuletzt Geschäftsführer und Co-Vorsitzender der Geschäftsführung beim Hersteller von Klebelösungen Lohmann. Der promovierte Chemiker forschte und lehrte an der Cornell University (USA) und der TU Braunschweig. Seine industrielle Karriere begann er 2000 bei Henkel in Düsseldorf, wo er verschiedene Managementpositionen innehatte, darunter ab 2003 als General Manager Henkel Technologies in Asien, ab 2005 als Regionalleiter Süd-Ost-Asien und ab 2006 als Direktor Strategisches Marktmanagement Industrieklebstoffe. In seiner letzten Position bei Henkel verantwortete er unter anderem die globale Produktentwicklung des Bereichs Industrieklebstoffe.

## Wacker Polymers: Summo leitet Geschäftsbereich

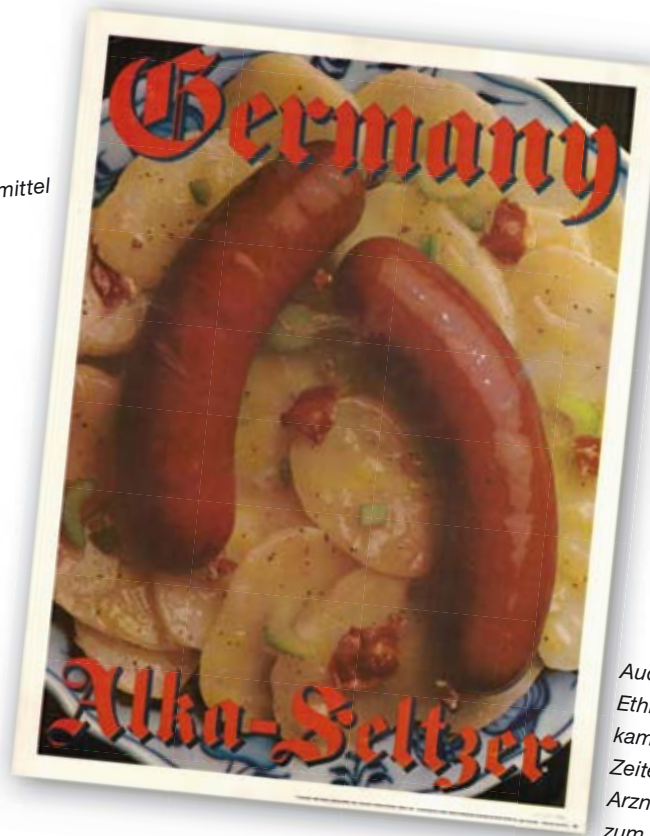
Peter Summo hat mit Wirkung vom 1. Oktober 2016 die Leitung des Geschäftsbereichs Wacker Polymers übernommen. Der 48-Jährige folgt Arno von der Eltz nach, der zum gleichen Zeitpunkt in den Ruhestand tritt. Summo leitete bislang die Business Unit Engineering Silicones im Geschäftsbereich Silicones. Summo studierte in Augsburg Betriebswirtschaftslehre und arbeitete anschließend beim Spezialchemiehersteller Akzo Nobel im Produktmarketing, bevor er 1995 zum Unternehmen kam. Nach Stationen als Sales Manager in England und als Vorstandsreferent in der Konzernentwicklung in München wechselte er zum Geschäftsbereich Polymers. 2005 übernahm er dort die Leitung der Business Unit Construction Polymers, ab 2011 war er für die Business Unit Dispersions & Resins verantwortlich. Seit 2013 steht Peter Summo der Business Unit Engineering Silicones im Geschäftsbereich Silicones vor.

## SGL Group: Wingefeld scheidet zum Jahresende aus

Die SGL Group verkleinert ihren Vorstand von drei auf zwei Mitglieder. Aus diesem Grund haben sich der Aufsichtsrat und Vorstandsmitglied Dr. Gerd Wingefeld einvernehmlich darauf geeinigt, den ausgelaufenen Vertrag von Wingefeld nicht zu verlängern. Gerd Wingefeld war seit 2008 Mitglied des Vorstands und unter anderem für den Bereich Technologie und Innovation verantwortlich. Dr. Jürgen Köhler wird in seiner Funktion als Vorstandsvorsitzender dieses Ressort von Gerd Wingefeld übernehmen.



Plakatmotiv für Pflanzenschutzmittel von Bayer.



Auch markante Ethno-Klischees kamen in früheren Zeiten in der Arzneimittelwerbung zum Einsatz.

## NEUEINRICHTUNG DES BAYKOMM

# Historie und Identität eines Life-Science-Explorers

Nach 25 Jahren hat die Bayer AG ihr Leverkusener Kommunikationszentrum neu gestaltet. Im öffentlich zugänglichen „Baykomm“ wird den Besuchern jede Menge geboten – von Virtual Reality über erlebbare Produktgestaltung bis hin zu kunstvoll gestalteten Werbeplakaten aus alten Zeiten.

Von Prof. Dieter Schütz

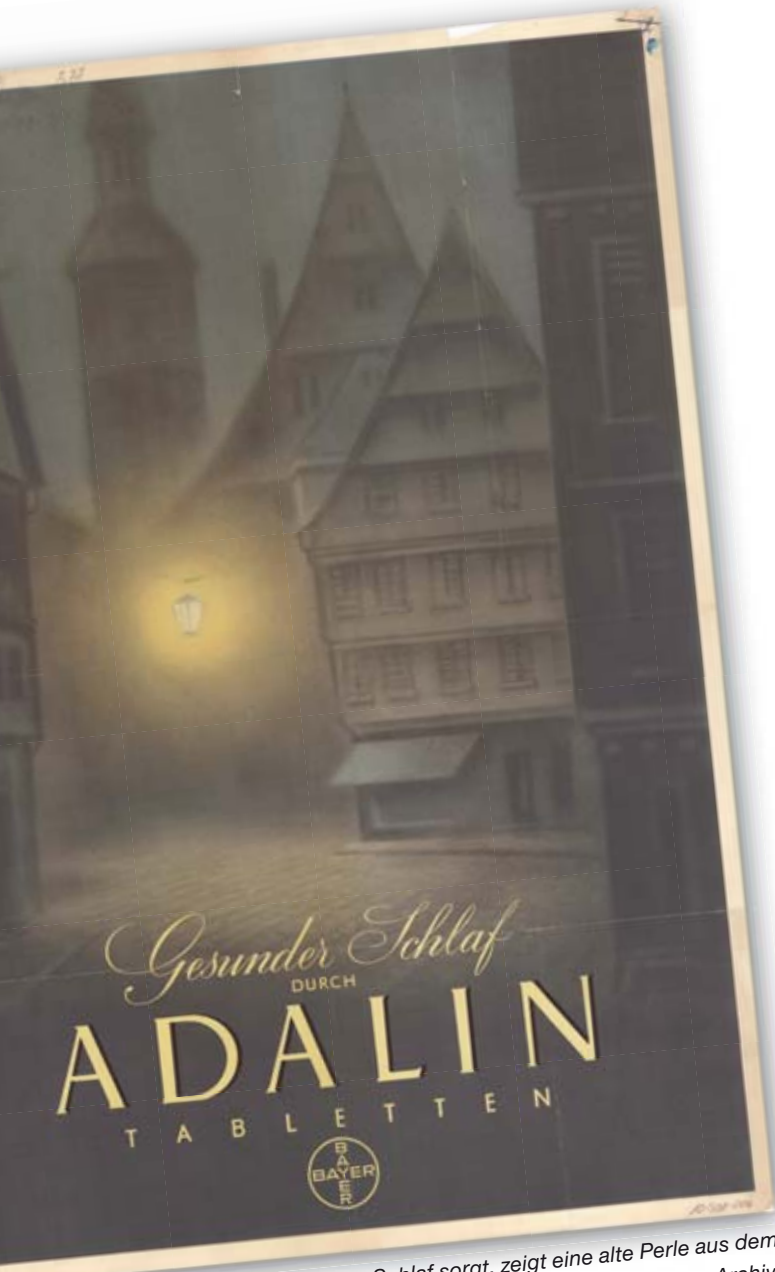
Am Rande eines vor mehr als hundert Jahren angelegten Parks befinden sich die Baykomm-Räume in einem von Erich Schneider-Wessling 1991 behutsam in die Landschaft eingefügten Gebäude. Diese ökologisch kluge, energetische und schon damals der Nachhaltigkeit verpflichtete Architektur des Wright- und Neutra-Schülers wurde nun durch sein Büro leicht für die modifizierte Nutzung überarbeitet: Helle, glasgerahmte Erlebnisräume geben immer wieder den Blick in den Außenraum frei und machen wegen ihrer fließenden Übergänge und der geschickten Lichtführung neugierig auf die verschiedenen Stationen.

Die Stationen im Baykomm bieten auf einer mehr als 1.300 Quadratmeter großen Fläche

vielfältige Informationen für Jung und Alt. Doch ist der Begriff Information eigentlich zu kurz gegriffen, geht es doch auch um das Ausprobieren und das Aktivwerden. So kann man im „Collaboration Studio“ in einen Altersanzug schlüpfen und die Umwelt aus der Perspektive eines 80-Jährigen wahrnehmen. Oder man ist aufgefordert, eine neue Bayer-Verpackung zu entwerfen: Dazu lassen sich an verschiedenen Boxen die entsprechenden Farben, Oberflächen, Töne und Gerüche bewerten. Das Meinungsbild der Besucher fließt so in die Gestaltung des nächsten Produktes ein. „Es soll Neugier geweckt werden“, so die Hoffnung des Baykomm-Leiters Thomas Helfrich, „Bayer soll als Life-Science-Unternehmen erfahrbar gemacht werden. Ich bin davon überzeugt,

dass es Kunden, Partner und Mitarbeiter gleichermaßen anspricht.“

Dem kann man rückhaltlos zustimmen, nachdem man sich in einem Virtual-Reality-Sessel einen 360-Grad-Film oder an „Science Boards“ wissenswerte Fakten und beeindruckende Bilder angesehen hat. Nach der Mystifizierung der Wunderkammern des 17. Und 18. Jahrhunderts, der Systematisierung und Kontextualisierung des 19. Jahrhunderts und der Didaktisierung der 1980er Jahre sind heute mediale Erlebnisstationen gefragt. Die Themen sind Welternährung, Medien und Identität, Teamwork und Unternehmensphilosophie. Teil der erfahrbaren DNA des mittlerweile auf Gesundheit und Agrarwirtschaft ausgerichteten Life-Science-Unternehmens



Wie man am besten für gesunden Schlaf sorgt, zeigt eine alte Perle aus dem umfangreichen Bayer-Archiv.

Zu den bekanntesten Medikamenten aus dem Hause Bayer gehört seit jeher Aspirin.  
Plakate: Bayer



Blick ins „Info Space Identity“ im neuen Baykomm.  
Foto: Jörg Hempel  
– Bayer



ist die Firmengeschichte, die mit Material aus dem reich bestückten Unternehmensarchiv anschaulich präsentiert wird.

Dazu gehören auch Plakate, die – obwohl ihrer eigentlichen Funktion längst enthoben – sprechende Zeitzeugen ihrer jeweiligen Epochen sind. Man spürt die formale Orientierung an den Objekten der Bildenden Kunst, die Suche nach dem Erhabenen und Besonderen. Man muss aber auch gleichzeitig sehen, dass die Werbegrafiker in der Gestaltung nicht frei waren. Sie konnten keine Avantgardeposition besetzen, sondern mussten auf die Kunden und deren Bedürfnisse Rücksicht nehmen. Nicht zuletzt schränkten juristische Auflagen und Vorschriften den Entwurf ein.

Umso erstaunlicher ist die Qualität und Eigenständigkeit dieser Designleistung, die gegenüber der heutigen Werbesprache direkter und weniger komplex auftritt. Insoweit wird dem schmunzelnden Betrachter deutlich, wie aufgeklärt heutige Konsumenten eigentlich sind, die nunmehr nicht mehr so rasch zu einem Schlafmittel greifen dürften, wie es die alte Werbung suggeriert. Einige Plakate erinnern an die Fernsehbilder der Vergangenheit, andere an Filmwerbung oder surrealistische Bildsprache. In fast allen Fällen gibt es etwas zu erzählen, wenn zum Beispiel Besucher verschiedenen Alters sich über die Sprache der Bilder austauschen – ein echtes Communication Center eben. ■

Foto: AKD



**Prof. Dieter Schütz**

ist Künstler und Kommunikationsdesigner von der Akademie für Kommunikationsdesign (AKD) an der Rheinischen Fachhochschule in Köln. Gemeinsam mit seinem Team hat Schütz unter anderem die Entwicklung des aktuellen VAA-Kalenders koordiniert.

ALTERNATIVE TESTMETHODEN IN DER FORSCHUNG

# Tierversuche: Notwendigkeit oder Irrweg?

**Wie valide sind Tierversuche in der Wissenschaft?  
Wie ausgereift sind alternative Testmethoden bereits?  
Dieses Thema polarisiert und spaltet die  
Forschergemüter, die aber in letzter Zeit verstärkt  
den Dialog miteinander suchen. Schließlich geht es  
beiden Parteien primär um einen möglichst  
aussagekräftigen wissenschaftlichen  
Erkenntnisgewinn.**

Tierversuche lösen in der Öffentlichkeit mitunter heftige Kontroversen aus. Ethisch halten viele Menschen das Leid der Tiere für kaum vertretbar. Auch in der Forschung hat sich mittlerweile die Ansicht verbreitet, dass die meisten Wirbeltiere über eine Schmerz-wahrnehmung verfügen. Dennoch wird dem Wohl des Menschen eine größere Bedeutung beigemessen. Manche Tierversuche sind gesetzlich vorgeschrieben: Besteht eine Chance auf eine erfolgreiche Arzneimittelentwick-

lung, werden in der präklinischen Phase zahlreiche Tiere eingesetzt, um die Wirkung der Substanzen zu testen. Laut Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft wurden in Deutschland 2014 etwa 2,8 Millionen Wirbeltiere in Tierversuchen eingesetzt. Die Daten sind jedoch lückenhaft: Wirbellose Tiere, aber auch die sogenannten *waste animals* – Tiere, die bereits bei der Zucht, der Haltung und beim Transport sterben oder als Überschuss getötet werden – tauchen in der Statistik nicht auf. Auch für die Gentechnik erweisen sich genetisch veränderte Tiere, bei denen der gewünschte Gendefekt fehlt, als unbrauchbar.

Und wie sieht es aus mit der Übertragbarkeit der Ergebnisse aus Tierversuchen auf den



Menschen? Der amerikanischen Lebens- und Arzneimittelbehörde FDA zufolge scheitern 92 Prozent der in der präklinischen Phase hauptsächlich in Tierversuchen getesteten Medikamente in klinischen Prüfungen am Menschen. Auch sind Tierversuche meist deutlich teurer als Alternativmethoden, so der Verband Forschender Arzneimittelhersteller (vfa) in seinem Positionspapier „Tierversuche in der pharmazeutischen Forschung“ aus dem letzten Jahr. Sind Tierversuche angesichts der aktuellen Erkenntnisse über deren Validität noch gerechtfertigt – nicht zuletzt angesichts enormer Fortschritte in der tierversuchsfreien Forschung? Mit dieser Frage beschäftigten sich am 15. Oktober 2016 rund 250 Teilnehmer aus Wissenschaft, Verbänden und Behörden im Rahmen des WIST-Kongresses, der vom Verein Ärzte gegen Tierversuche (ÄgT) unter dem Motto „Wissenschaft statt Tierversuche“ organisiert wurde.

Referenten wie Thomas Hartung, Professor für Pharmakologie und Toxikologie an der Universität Konstanz, zweifeln die Aussagekraft von Tierversuchen an und glauben an alternative Methoden. Als Direktor des Center for Alternatives to Animal Testing (CAAT) US and Europe sowie Professor für Evidenzbasierte Toxikologie an der Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health im amerikanischen Baltimore ist Hartung mit seinem Unternehmen „Organome“ in der Massenherstellung menschlicher „Mini-Gehirne“ aus induziert pluripotenten Stammzellen engagiert. An diesen Mini-Gehirnen könnten künftig Substanzen und Krankheitserreger verlässlicher getestet werden als an Tieren, lautet die Botschaft des Unternehmens. „Der Mensch ist keine 70-Kilogramm-Ratte. Wir fällen zu oft falsche Entscheidungen auf Basis von Tierversuchen“, versichert Thomas Hartung. Die Schwierigkeit der Tierversuche liege schon darin, dass sie nur schlecht reproduzierbar und auf andere Spezies übertragbar sind. Der studierte Biochemiker und Mediziner betont: „Die Reprodu-

zierbarkeit bei Tierversuchen mit verschiedenen Tierarten beträgt rund 60 Prozent. Es ist naiv, anzunehmen, dass es beim Menschen anders wäre.“ So seien beispielsweise nicht einmal die normalen Zigaretten bei den meisten Tieren lungenkrebsregierend. Auch unterschiedliche Tests von Bisphenol A innerhalb einer Spezies wie Ratten hatten vollkommen widersprüchliche Ergebnisse. Andersherum beweist Hartung in einer Studie von 2009, dass die Medizin heute ohne Aspirin oder Paracetamol auskommen müsste: Diese Medikamente wären im Tierversuch durchgefallen.

### Industrie zeigt Interesse

Ausgereift sind tierversuchsfreie Testmethoden oft noch nicht. Dennoch wird mit viel Elan an Alternativen geforscht, was zwei der WIST-Teilnehmer an praktischen Beispielen demonstriert haben. 2010 als Spin-off der Technischen Universität Berlin gegründet spezialisiert sich die TissUse GmbH auf der Entwicklung von Multiorganchips, die – wie die Biotechfirma verspricht – weitaus präzisere Testergebnisse liefern. Gearbeitet wird mit menschlichem Gewebe. Und bereits jetzt können auf einer handflächengroßen Plattform vier Organe – Darm, Leber, Niere und Haut – über kleinste Mikrokanälchen miteinander verbunden und über ein blutähnliches System versorgt werden. Der ADME-Chip – ADME steht für Absorption, Distribution, Metabolismus, Exkretion – ermöglicht vergleichbare systemisch-toxikologische Untersuchungen, die auch am Tier vorgenommen werden, um eine Substanz auf ihre schädlichen Auswirkungen bei wiederholter Applikation zu testen. Allein in Deutschland könnte man dadurch mehr als 67.000 Tiere ersetzen. Tobias Hasenberg, Senior Scientist bei TissUse, ist optimistisch, dass schon ab Mitte 2018 zehn oder mehr menschliche Organe auf der Chipplattform vertreten sein werden. „Zwar haben solche Systeme ihre Grenzen“, schränkt der Biotechnologe ein. „Aber wir können damit die präklinische Phase deutlich verkürzen. Langfristig wollen wir den menschlichen Patienten auf einem Chip simulieren.“

Auch das Saarbrücker Biotechunternehmen Across Barriers bemüht sich um Lösungen für Chemie und Pharma, die verlässlicher und sicherer sind als die herkömmlichen ►



Für die Allianz der Wissenschaftsorganisationen haben die Professoren Jörg Hacker und Stefan Treue (v. l.) die Initiative „Tierversuche verstehen“ Anfang September 2016 in Berlin vorgestellt. Foto: Christof Rieken – Leopoldina

Tests. Dabei spezialisiert sich Across Barriers auf In-vitro-Modelle von Zell- und Gewebesystemen, die den Transport von Substanzen und Formulierungen über biologische Barrieren simulieren und frühzeitig Rückschlüsse auf die Permeabilität erlauben. Fabian Schlegel, der im Bereich Business Development and Sales beim Unternehmen tätig ist, freut sich über die große Resonanz aus der Industrie: „Unsere Versuche sind im Vergleich zu Tierstudien oft schneller und kostengünstiger. Dadurch, dass wir mit Humanewebe und auch Humanzellen arbeiten, sind unsere Ergebnisse natürlich auch deutlich näher am Menschen.“ Zu den Kunden von Across Barriers gehören namhafte Pharmaunternehmen, darunter auch viele Global Player. „Unser Fokus liegt mittlerweile viel stärker auf der Zulassung von Medikamenten“, ergänzt Manuel Sacha, Head of Testing Facility (Deputy). „Dies zeigt, dass die Industrie diesen Wandel mitgeht und unsere Modelle auch immer stärker nutzt.“ Ein Beispiel aus der Produktpalette ist ein neues Augenzellmodell: In einer Petrischale werden Hornhautzellen immer weiter aufgeschichtet, bis die Hornhaut repräsentativ nachgebildet werden kann. „Wir führen dann die Versuche für unsere Kunden bei uns durch“, so Sacha. „Neben Zellmodellen entwickeln wir auch aussagekräftige Gewebemodelle wie beispielsweise Vollhautmodelle.“

Obgleich die Fortschritte in der tierversuchsfreien Forschung immens sind, halten Zulas-

sungsbehörden und Forschungseinrichtungen nach wie vor am Tierversuch fest. Auch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) spricht sich für die Beibehaltung von Tierversuchen aus, aber unter Beschränkung auf ein „notwendiges Minimum“ und unter Beachtung des sogenannten 3-R-Prinzips (*refinement, reduction, replacement*).

Laut Ärzten gegen Tierversuche kommt die tierversuchsfreie Forschung mit etwa vier Millionen Euro jährlich aus. Gerade aus wirtschaftlichen Gründen wäre eine bessere Finanzierung alternativer Testmethoden sinnvoller, glaubt Prof. Thomas Hartung: „Eine umfassende Prüfung am Tier für eine Chemikalie kostet mehrere Millionen Euro. Wir können es uns nicht nur ethisch, sondern auch ökonomisch nicht leisten, alle Chemikalien auf dem traditionellen Weg zu testen.“

### „Tierversuche verstehen“ im Dialog

Mit der Initiative „Tierversuche verstehen“ hat die Allianz der Wissenschaftsorganisationen im September auf die wachsende Kritik von Seiten der Tierversuchgegner reagiert. Neben einer Internetplattform informiert die Allianz die Öffentlichkeit zum Thema Tierversuche über Soziale Medien, vermittelt Experten und ermöglicht interaktive Diskussionen. „Wir betrachten es als unsere gesellschaftliche Verantwortung, nicht nur die biomedizinische Forschung selbst zu fördern, sondern auch die Kommunikation darüber“,

betont Prof. Jörg Hacker, der Präsident der in diesem Jahr in der Allianz der Wissenschaftsorganisationen federführenden Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina. Der Sprecher der Initiative „Tierversuche verstehen“ Prof. Stefan Treue glaubt, dass Tierversuche noch lange unersetzlich bleiben. „Wir brauchen sie immer dann, wenn die Fragen zu anspruchsvoll für eine Zellkultur oder andere Alternativmethoden sind, zum Beispiel um die Reaktionen des gesamten Körpers auf eine Infektion oder Fehlfunktionen des Gehirns bei neurologischen Erkrankungen zu untersuchen“, erläutert der Professor für Kognitive Neurowissenschaften und biologische Psychologie an der Georg-August-Universität Göttingen. Treue ist außerdem Direktor des Deutschen Primatenzentrums. Für die absehbare Zukunft brauche man einen moderneren und vielfältigeren Mix von Methoden und Modellen, einschließlich verantwortungsbewusster Tierversuche, wenn man in der Lage bleiben wolle, neue und ungelöste medizinische Herausforderungen zu bewältigen. „Dabei dürfen wir unsere doppelte Verantwortung, für den Menschen und für die Tiere, nicht aus dem Auge verlieren“, resümiert Neurowissenschaftler Treue. „Nur so wird es uns gelingen, sowohl die Wissenschaft als auch den Schutz und das Wohl der Tiere voranzubringen.“

Diese Ansicht teilt auch Marko Gröger, der als Diplom-Trophologe und Doktorand am Institut für Biochemie des Universitätsklinikums Jena an modularen humanen biochipbasierten Organmodellen forscht. Auf dem von der VolkswagenStiftung organisierten Symposium „Engineering and Life“, das Ende Oktober in Hannover stattfand, hat er zum Thema „Geometry of transport networks in the liver“ referiert. Für Gröger ist der zeitliche Rahmen bis zum Komplettverzicht auf Tierversuche nur schwer abzuschätzen. „Aktuell finden auch wir, dass es In-vitro-Modelle braucht, um komplexere Mechanismen in einem Organismus nachzuvollziehen“, erklärt er. „Wir versuchen aber mit unserer Forschung, Tierversuche zu reduzieren und eine Alternative aufzuzeigen.“ An der Uniklinik Jena versuche man auch, Organe der Maus auf Biochips nachzustellen, um mehr Informationen zu gewinnen, zum Beispiel zu den speziesbedingten Unterschieden zwischen Tier und Mensch. Gröger ist sicher:



„Diese Erkenntnisse werden uns helfen, die Entwicklung von Medikamenten effizienter zu gestalten und damit auch die Anzahl der notwendigen Tierversuche zu reduzieren.“

Der WIST-Kongress und das Projekt „Tierversuche verstehen“ zeigen, wie wichtig und längst überfällig eine breite öffentliche Diskussion zum Thema Tierversuche ist. Wissenschaft und Forschung stehen an der Schwelle zum Paradigmenwechsel. Dieser sollte auch von der Politik ernst genommen werden, etwa durch eine Überprüfung der Förderung biomedizinischer Forschungsvorhaben. Damit ist nicht nur dem Wohle der Menschen gedient, sondern auch dem Forschergeist, der sich auf der Suche nach Alternativmethoden zum Tierversuch frei entfalten kann. Weitere Informationen und Links zum Thema gibt es in der E-Paper-Version des VAA Magazins. ■



Am WIST-Kongress Mitte Oktober in Köln haben rund 250 Vertreter aus Verbänden, Wissenschaft und Behörden teilgenommen. Die Expertendiskussion zum Abschluss moderierte Claus Kronaus, Geschäftsführer des Vereins Ärzte gegen Tierversuche. Foto: Eva Nimtschek – ÄgT

# Tierversuche – pro und kontra



Prof. Stefan Treue ist Sprecher der Initiative „Tierversuche verstehen“ und Direktor am Deutschen Primatenzentrum.  
Foto: Thomas Steuer – Deutsches Primatenzentrum



Die Zellkultur, die Formel im Computer und das Tier im Versuch sind immer nur Modelle für die komplexen Vorgänge im menschlichen Organismus. Wegen der Stärken und Schwächen jeder einzelnen Methode und jedes Modells braucht moderne biomedizinische Forschung immer einen auf die jeweilige Fragestellung angepassten Mix von Methoden und Modellen, um wirklich erfolgreich zu sein. So wird oft und gern behauptet, dass Tierversuche zu über 90 Prozent nicht auf den Menschen übertragbar seien. Wenn man sich die dahinter steckenden Zahlen genauer anschaut, erkennt man, dass diese sich darauf beziehen, wie viele der Testsubstanzen in einer Medikamentenentwicklung in Studien an Humanprobanden scheitern, nachdem sie es durch die sogenannten präklinischen Studien (auch an Tieren) geschafft haben. Das ist aber keineswegs ein Argument gegen die Aussagekraft von Tierversuchen, denn zum einen beruhen viele der präklinischen Tests gar nicht auf Tierversuchen, sondern auf Alternativmethoden. Zum anderen fallen die meisten der letztendlich scheiternden Substanzen erst nach den ersten Tests an Menschen (der sogenannten Phase 1) auf – aber keiner käme auf die Idee, Studien an Menschen als ungeeignete Testmethode zu bezeichnen.



Silke Strittmatter ist Diplom-Biologin, Pressesprecherin und wissenschaftliche Mitarbeiterin der bundesweiten Vereinigung Ärzte gegen Tierversuche.  
Foto: ÄgT



Tiere werden zu Messinstrumenten degradiert und Tierversuche spielen eine Verbrauchersicherheit vor, die nicht gegeben ist. Abgesehen von der Realitätsferne, erlaubt das Tierexperiment keine zuverlässige Aussage darüber, inwieweit sich der menschliche und der tierische Organismus vergleichbar verhalten. Eine Folge des tierexperimentellen Systems sind die aufgrund von Tierversuchen für sicher gehaltenen Medikamente, welche wieder vom Markt genommen werden müssen, weil sie beim Menschen schwerwiegende oder gar tödliche Nebenwirkungen hervorrufen. 92 bis 95 Prozent aller im Tierversuch erfolgreich getesteten Arzneien versagen in den nachfolgenden klinischen Studien am Menschen. Selbst nach Marktzulassung müssen bis zu 50 Prozent der Medikamente mit Warnhinweisen versehen oder ganz zurückgezogen werden. Gleichzeitig bleiben uns Therapien vorenthalten, da nützliche Arzneimittel fälschlicherweise im Tierversuch aussortiert werden. Das ist unvereinbar mit einer modernen Humanmedizin. Eine Abkehr vom alt herkömmlichen tierexperimentellen System zugunsten zeitgemäßer tierversuchsfreier Forschung ist notwendig, um die Basis zu schaffen für den bestmöglichen Schutz des Menschen vor unerwünschten Nebenwirkungen und zur Entwicklung von patientenspezifischen Therapiemöglichkeiten.

Work-Life  
-Balance  
92 %

Alter  
90 %

Geschlecht/Gender  
Mainstreaming  
89 %

Geistige und  
körperliche  
Behinderung  
87 %

Migrations-  
hintergrund/  
Ethnische  
Herkunft  
76 %

Religion/  
Weltanschauung  
55 %

Sexuelle  
Orientierung  
53 %

Quelle: „Diversity  
Management in Deutschland  
2015“, Völklinger Kreis.  
Foto: Todor Tsvetkov – iStock

DIVERSITY-DIMENSIONEN:

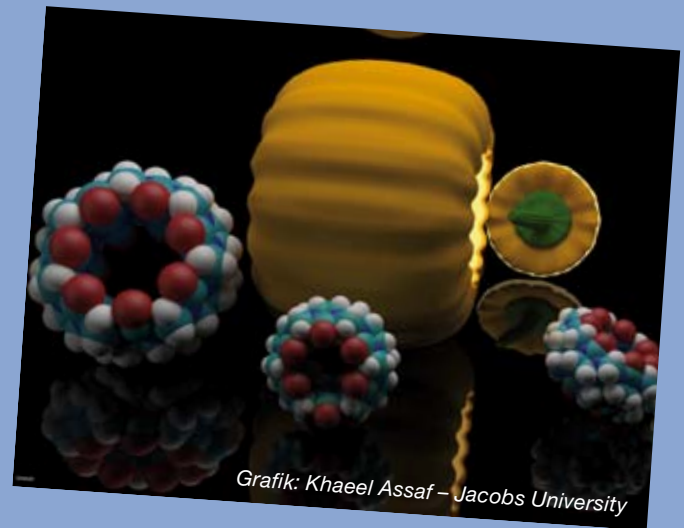
# Große Unterschiede bei der Berücksichtigung

Zum Katalog eines ganzheitlichen Diversity Managements werden häufig die Dimensionen Geschlecht, ethnische Herkunft, Nationalität, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Identität und Religion beziehungsweise Weltanschauung gezählt. Allerdings werden diese Dimensionen in der Unternehmenspraxis in sehr unterschiedlichem Grad berücksichtigt: Während zum Beispiel das Geschlecht in fast allen Unternehmen Gegenstand von aktuellen oder geplanten Maßnahmen des Diversity Managements ist, werden beispielsweise die Religion und die sexuelle Orientierung deutlich seltener berücksichtigt.



## VAA-Jahrbuch 2016 veröffentlicht

Unter dem Titel „Herausforderung Innovation“ wurde im November das VAA-Jahrbuch 2016 veröffentlicht. Mit fundiert recherchierten Artikeln und Analysen sowie Gastbeiträgen von Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft beleuchtet das VAA-Jahrbuch das Schwerpunktthema Innovation von verschiedenen Seiten – von der Unternehmenskultur über die politischen Rahmenbedingungen bis hin zur deutschen Wissenschaftslandschaft. Das 80 Seiten starke Jahrbuch kann als Printversion mit hochwertigem Hardcoverumschlag bei der VAA-Geschäftsstelle auf Anfrage bestellt werden. Alternativ steht das Jahrbuch unter [www.vaa.de/presse/publikationen](http://www.vaa.de/presse/publikationen) zum freien Download bereit.



Grafik: Khaeel Assaf – Jacobs University

## Transporter für Steroide

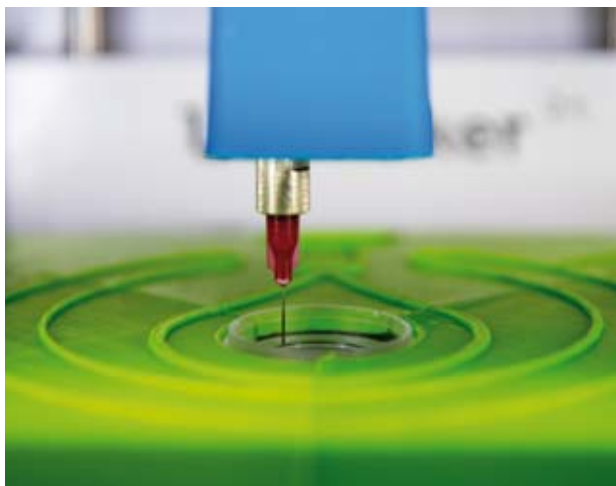
Synthetische Wirte transportieren medizinische Wirkstoffe und Hormone gezielt in den Körper. Bei Steroiden übernehmen das bislang vor allem Cyclodextrine – ringförmige Glucosemoleküle. Nun haben Forscher am Karlsruher Institut für Technologie und an der Jacobs University Bremen eine neue Molekülklasse entdeckt, die schwer lösliche Steroide wie Cortison schonender und effizienter zur Wirkung bringen kann: Cucurbiturile. Die fassförmigen Wirtsmoleküle sind wesentlich stabiler und erhöhen die Wasserlöslichkeit ihres Gastmoleküls stärker als Cyclodextrine. Außerdem können die makrocyclischen Cucurbiturile als Wirkstoffdepot fungieren.

## Broschüre zu Anstellungsverträgen

Bereits mit dem ersten Arbeitsvertrag wird die Grundlage für ein erfolgreiches Berufsleben gelegt. Auch im weiteren Karriereverlauf gehören Anstellungsverträge zu den entscheidenden Weichenstellungen. Deshalb hat der VAA eine neue Infobroschüre für seine Mitglieder erstellt. Die Broschüre „Anstellungsverträge“ zeigt, auf welche Punkte es beim Abschluss eines Arbeitsvertrages ankommt, und liefert Formulierungsbeispiele für wichtige regelungsbedürftige Fragen. Sowohl kurz vor Vertragsabschluss stehenden Führungskräften als auch Berufsanfängern bietet der Verband damit eine nützliche Hilfestellung. In der Infobroschüre wurden auch Vertragsklauseln berücksichtigt, die zwar bislang durchaus üblich waren, aber von der jüngsten Rechtsprechung für unwirksam erklärt wurden. Die Broschüre steht für eingeloggte VAA-Mitglieder im Servicebereich der Mitgliederplattform MeinVAA zum freien Download bereit.

## VAA gewinnt zwei Aufsichtsratssitze

Bei Aufsichtsratswahlen in zwei Unternehmen des Novartis-Konzerns konnten Kandidaten des VAA wichtige Erfolge erzielen: So hat Dr. Thomas Beringer, ehemaliger Vorsitzender der VAA-Werksgruppe Salutas Pharma und Preisträger der VAA-Chemikerskulptur 2010, den Aufsichtsratssitz der Gewerkschaft bei der Hexal AG wiedergewonnen. Ebenfalls wiedergewählt wurde Beringers Nachfolger als Werksgruppenvorsitzender Sebastian Gerth – und zwar in den Aufsichtsrat der Salutas Pharma GmbH nach dem Drittelbeteiligungsgesetz.



Mit einer Kanüle druckt der 3-D-Drucker „biotINK“ Gewebe in eine kleine Petrischale. Foto: Andreas Heddergott – TUM

## 3-D-Drucker druckt auch lebendes Gewebe

Forscher der TU München, der LMU München und des Helmholtz Zentrums München haben ein Verfahren entwickelt, das mithilfe eines 3-D-Druckers intaktes Gewebe erzeugt. Dabei werden lebende Zellen mit einer speziellen „Biotinte“ aus Biotin und Streptavidin in eine biokompatible Matrix gedruckt.

## Energiehunger wächst

Wegen der Verringerung der Energieintensität der Weltwirtschaft um 1,8 Prozent ist das Wachstum energiebezogener CO<sub>2</sub>-Emissionen 2015 vollständig zum Stillstand gekommen, so der von der Internationalen Energie-Agentur (IEA) herausgegebene *World Energy Outlook 2016*. Der Prognose zufolge wird der weltweite Energiebedarf bis 2040 um 30 Prozent steigen. Dabei wachsen erneuerbare Energien am stärksten: Knapp 60 Prozent der gesamten neuen Stromerzeugungskapazitäten werden auf Erneuerbaren basieren, die dann größtenteils ohne Subventionen auskommen werden. Unter den fossilen Energien schneidet Erdgas mit einem Verbrauchsanstieg um 50 Prozent am besten ab. Das Wachstum der Erdölnachfrage wird sich verlangsamen, aber der Ölbedarf wird dennoch auf über 103 Millionen Barrel pro Tag steigen. Weitgehend stagnieren wird hingegen der Kohleverbrauch, nachdem er in den letzten Jahren rasant zugenommen hatte. Einen Link zum Bericht gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

## Abtei Münsterschwarzach: Kurse mit Anselm Grün

Wer Beruf und Berufung wieder in Einklang bringen möchte, muss sich verändern. Doch wann ist die richtige Zeit dafür? Vom 23. bis 25. Januar 2017 gibt es in der Abtei Münsterschwarzach Antworten und Inspirationen: Zusammen mit Pater Anselm Grün, Theologe, Betriebswirtschaftler, Philosoph und einer der meistgelesenen christlichen Buchautoren in Deutschland, sowie Pater Christoph Gerhard, Diplomingenieur, Geschäftsführer des Vier-Türme-Verlags und Cellerar der Abtei, veranstaltet der VAA-Kooperationspartner Stefan Müller Personalperspektiven den Kurs „Zeit für Veränderung – Beruf und Berufung im Einklang“. Wie man wertschätzend führt und einen anderen Blick auf sich selbst und seine Mitarbeiter gewinnt, erläutert ein weiterer Kurs vom 1. bis 3. Februar 2017. Insgesamt finden im nächsten Jahr fünf gemeinsame Kurse mit Grün, Gerhard und Müller in der Abtei statt. Weitere Informationen gibt es auf der Website von Stefan Müller Personalperspektiven unter [www.smpp.de/aktuelles.php](http://www.smpp.de/aktuelles.php).

10,5

## Mehr Ausgaben für Forschung in Chemie und Pharma

2015 sind die Budgets der Chemie- und Pharmaunternehmen für Forschung und Entwicklung (FuE) gegenüber 2014 um vier Prozent auf 10,5 Milliarden Euro gestiegen, berichtet der Verband der Chemischen Industrie (VCI). Insgesamt forschen rund 42.000 Beschäftigte an neuen Produkten und Verfahren. Damit hat sich die Zahl der FuE-Mitarbeiter zwischen 2004 und 2014 um über drei Prozent erhöht. Bis zum Jahr 2030 prognostiziert der Branchenverband einen Anstieg der FuE-Ausgaben auf rund 16,5 Milliarden Euro, vor allem bei Spezialchemikalien und Pharmazeutika. Laut VCI-Angaben werde Deutschland seine Position als viergrößter Chemie-Forschungsstandort der Welt trotz des erhöhten Wettbewerbsdrucks halten.

## Einkommensumfrage startet im Januar

Ab Januar 2017 geht die VAA-Einkommensumfrage in ihre nächste Runde. Deshalb sind alle im Berufsleben stehenden VAA-Mitglieder aufgerufen, sich bis zum 31. März 2017 an der branchen- und deutschlandweit einzigartigen Gehaltsstudie zu beteiligen. Um den bereits in den letzten Jahren guten Rücklauf und die statistische Aussagekraft weiter zu verbessern, bittet der Verband alle angeschriebenen Mitglieder um Beteiligung. Selbstverständlich werden die Ergebnisse der Umfrage anonymisiert ausgewertet. Wissenschaftlich begleitet wird die Studie durch Prof. Christian Grund von der RWTH Aachen University. Aufgrund der differenzierten Analyse verschiedener Einkommensbestandteile sowie der seit einigen Jahren vorgenommenen Längsschnittbetrachtung liefert die VAA-Umfrage einen detaillierten Überblick über die Einkommensentwicklung bei außertariflichen und leitenden Angestellten in der chemisch-pharmazeutischen Industrie sowie empirisch fundierte Aussagen zu Veränderungen in der Einkommensstruktur. Damit erhalten VAA-Mitglieder ein nützliches Instrumentarium für erfolgreiche Gehaltsverhandlungen an die Hand. Deshalb gehört die jährlich durchgeführte Einkommensumfrage neben dem Juristischen Service zu den wichtigsten VAA-Dienstleistungen.



Foto: Ines Schulte

## WoMen-Netzwerktreffen: Keine Angst vor Aktien!

Wie kann man beim aktuellen Niedrigzinsniveau noch vernünftig Geld anlegen? Einen Ausweg bietet der Aktienmarkt: Immer mehr Menschen interessieren sich für Aktien, wissen aber nicht genau, wie die Börse funktioniert. Am 10. Oktober 2016 gab es beim Treffen des WoMen-Netzwerks Rhein-Main wertvolle Informationen und Tipps, um Ängste vor dem Tanz auf dem Aktienparkett abzubauen. Insgesamt haben sich rund 70 Netzwerkteilnehmer in Frankfurt am Main zusammengefunden und sich über den Vortrag von Sabine Röttgen (im Bild) ausgetauscht. Als Coach, Börsenexpertin und erfahrene Aktionärin hat Röttgen erläutert, wie man solide und profitable Unternehmen erkennt und warum Aktien, Aktienfonds oder Exchange Traded Funds (ETF) eine sinnvolle Alternative für langfristige Wertzuwächse darstellen. Veranstaltet wurde das Netzwerktreffen gemeinsam mit der operational services GmbH & Co. KG. Das WoMen-Netzwerk Rhein-Main ist eine Kooperation des Führungskräfte Instituts (FKI), der Deutschen Telekom AG, der Continental AG, des Managementnetzwerks der Deutschen Telekom AG „syntra“ und der GET Gudrun E. Teipel business coaching & consulting. Als branchenübergreifendes Netzwerk folgt WoMen dem Mixed-Leadership-Anspruch und lädt deshalb Frauen wie Männer zu seinen Veranstaltungen ein.

## Bioscience und Engineering: Symposium schafft Schnittstelle

Um die Zusammenarbeit zwischen Bio- und Ingenieurwissenschaften zu stärken, hat die VolkswagenStiftung mit dem Herrenhäuser Symposium neue Brücken geschlagen. Unter dem Motto „Engineering and Life“ haben sich Mitte Oktober 2016 junge Forscher aus unterschiedlichsten Ländern mit renommierten Experten ausgetauscht und neue Projekte etwa aus dem Bereich der DNA-Nanotechnologie, der Nanoelektrochemie oder der Bioelektronik vorgestellt. Im Laufe der Veranstaltung wurde deutlich, dass Probleme der Ingenieurwissenschaften zunehmend durch biologische Konzepte gelöst werden. Umgekehrt helfen Ingenieure dabei, das Verständnis physiologischer und biochemischer Prozesse zu erweitern.

## Vereinbarkeit 4.0: Aktionstag in Düsseldorf

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Lebens- und Arbeitswelt? Darüber haben Vertreter aus Unternehmen, Verbänden und Politik beim Aktionstag zum Thema „Vereinbarkeit 4.0 – mehr Chancen für Familie und Beruf“ am 2. November 2016 in Düsseldorf diskutiert. Auch Vertreter des VAA und des Frauennetzwerks VAA connect haben sich an der Veranstaltung beteiligt. In Vorträgen und Foren ging es unter anderem um die Gestaltungsmöglichkeiten und rechtlichen Rahmenbedingungen mobiler Arbeit. „In den meisten Fällen scheitert der Wunsch nach Heimarbeit am Arbeitgeber“, betonte die Ministerin für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen Christina Kampmann. „Die Beschäftigten müssen sich aber auch stärker ihres Rechtes bewusst werden, familienfreundliche Arbeitsbedingungen einzufordern.“ Außerdem wurden die Ergebnisse der beiden Arbeitsgruppen „Führen in Teilzeit“ und „Mehr Zeit für Familie“ vorgestellt. Weitere Informationen gibt es auf der Aktionsplattform „Familie@Beruf.NRW“ unter [www.familieundberuf.nrw.de](http://www.familieundberuf.nrw.de).

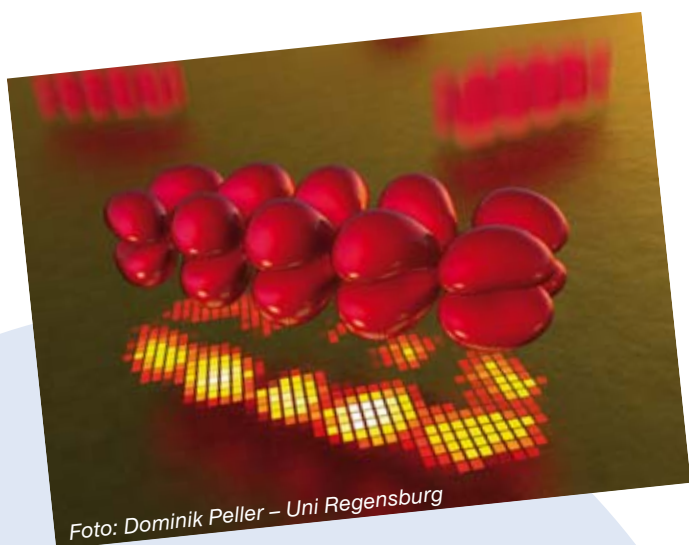


Foto: Dominik Peller – Uni Regensburg

## Mikroskop fängt bewegte Bilder einzelner Moleküle ein

Bisher war es unmöglich, die Bewegungen einzelner Moleküle direkt aufzuzeichnen. Mit einem eigens entwickelten Rastertunnelmikroskop ist dies Physikern der Universität Regensburg nun erstmals gelungen. Dafür nutzten sie das elektrische Trägerfeld eines ultrakurzen Lichtblitzes als Vorspannung. Auf diese Weise konnte das Forscherteam einzelne Elektronen vom Molekül auf die Spitze tunneln lassen – innerhalb einer Zeitspanne, die kürzer ist als eine Halbschwingung von Licht. Damit wurde zum ersten Mal ein Femtosekunden-Schnappschuss eines einzelnen Moleküls direkt in Raum und Zeit angefertigt. Darüber hinaus haben die Regensburger Forscher im ersten Femtosekunden-Zeitlupenfilm eines einzelnen Moleküls verfolgt, wie ein Pentacen-Molekül auf der Oberfläche schwingt. Aus Sicht der Wissenschaftler eröffnet die Möglichkeit, Bewegungen von quantenmechanischen Materiewellen direkt in Ort und Zeit zu sehen und zu kontrollieren, völlig neue Perspektiven für die Nanoforschung und Nanoelektronik.



## Chemieorganisationen: Bildungssystem stärken

Um die Innovationskraft der Chemie in Deutschland zu erhalten, ist ein leistungsstarkes Forschungssystem an Hochschulen unverzichtbar. Dies fordern die Chemieorganisationen aus Wissenschaft und Wirtschaft in ihrem neuen Positionspapier zu Bildung, Forschung und Innovation. Aus ihrer Sicht ist eine leistungsstarke akademische Forschung für die Unternehmen der Branche ein wichtiger Standortfaktor: So unterhalten etwa 40 Prozent der Chemieunternehmen, die in den letzten drei Jahren neue Produkte auf dem Markt eingeführt haben, Forschungsk Kooperationen mit Hochschulen. In ihrem Papier sprechen sich die Chemieorganisationen daher für eine Fortsetzung der Hightech-Strategie, des Hochschulpakts, des Pakts für Forschung und Innovation, der Allianz für Aus- und Weiterbildung sowie der Exzellenzinitiative aus. Außerdem brauche es eine international wettbewerbsfähige Grundlagen- und Anwendungsforschung an Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Zu den Unterzeichnern des neuen Positionspapiers gehören neben dem VAA der BAVC, die DBG, die DECHEMA, die GBM, die GDCh, die IG BCE und der VCI. Ein Link zum Positionspapier findet sich im E-Paper des VAA Magazins.



Foto: alphaspirit – Fotolia

## ALTERSVORSORGE

# Betriebsrente: Geplanter Umbau sorgt für Skepsis

**Weniger rechtliche Verpflichtungen für Arbeitgeber und weniger Garantien bei der Höhe der Altersleistungen – dies ist die Grundidee der geplanten Reform der betrieblichen Altersversorgung. Bei Führungskräften stoßen die Pläne auf Skepsis, wie eine aktuelle Umfrage des Führungskräftepanels „Manager Monitor“ belegt.**

Voraussichtlich werden Führungskräfte mehrheitlich nicht direkt von der Reform betroffen sein. Umso überraschender ist das Umfrageergebnis. Einer der Anlässe für die Umfrage war die Veröffentlichung des Referentenentwurfs für ein „Betriebsrenten-Stärkungsgesetz“. Dessen Herzstück ist das geplante „Sozialpartnermodell“. Die Regierung will Tarifverträge zulassen, die den Arbeitgeber von seiner arbeitsrechtlichen „Einstandspflicht“ befreien. Die Einstandspflicht besagt, dass der Arbeitgeber selbst die zugesagte Betriebsrente aufbringen muss, wenn ein von ihm beauftragter Versorgungsträger dazu im Zeitpunkt der Fälligkeit nicht in der Lage ist. Damit wäre für die Unternehmen das Prinzip „Pay and forget“ verwirklicht.

Auch die durch den Tarifvertrag beauftragte Versorgungseinrichtung soll keine Altersleistungen in garantierter Höhe mehr zusichern dürfen. Die Kapitalanlage soll gezielt in Richtung von Anlagen mit mehr Renditepotenzial – und damit auch mit einem höheren Risiko – umgelenkt werden.

Mit einer derart „abgespeckten“ Variante der betrieblichen Altersversorgung soll denjenigen Arbeitgebern die Entscheidung für eine Versorgungszusage erleichtert werden, die wegen des administrativen Aufwands und aus Furcht vor Haftungsrisiken bisher davor zurückgeschreckt sind. Insbesondere im Bereich der kleineren und mittelständischen Unternehmen vermutet

die Regierung hier ein großes Potenzial.

Außertariflich eingruppierte Führungskräfte wären davon nicht unmittelbar betroffen. Sorgen bereitet der mögliche indirekte Effekt einer solchen Reform dennoch. Die neuen Tarifverträge könnten einen Anpassungsdruck für bereits existierende Altersversorgungssysteme erzeugen und den Wunsch von Unternehmen wecken, diese in die gleiche Richtung weiterzuentwickeln. Ist dieses Szenario realistisch? Dies hängt maßgeblich davon ab, ob der Arbeitgeber attraktive Betriebsrentenzusagen weiterhin als Bindungs- und Motivationsinstrument einsetzen will oder ob der Wunsch nach Einsparungen überwiegt. ►

Sehr groß



Eher groß



Eher gering



Sehr gering



Wie groß ist ihr Vertrauen in die ... (Antworten in Prozent)

■ gesetzliche Rentenversicherung	■ betriebliche Altersversorgung	■ private Altersvorsorge
----------------------------------	---------------------------------	--------------------------

Ein derart grundlegender Wandel des Wesens von Betriebsrenten ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Die zweite Säule genießt bei Führungskräften bis heute ein überdurchschnittlich hohes Vertrauen und eine überdurchschnittliche Wertschätzung (siehe Grafik). Eine grundlegende Wesensveränderung der betrieblichen Altersversorgung könnte dies auf Spiel setzen.

## Versorgungsgrad deutlich gesunken

Ohnehin ist der zu erwartende Versorgungsgrad aus betrieblichen Systemen für jüngere Arbeitnehmergenerationen deutlich abgesunken, der Eigenanteil der Arbeitnehmer bei der Finanzierung dagegen deutlich gestiegen. Arbeitnehmer erwarten wohl auch in Zukunft ein Mindestmaß an Planbarkeit über die Höhe der bei Renteneintritt zu erwartenden Al-

tersleistungen und eine wirksame Wertesicherung der eingezahlten Beiträge.

Das bestehende Verständnis von betrieblicher Altersversorgung ist im Bewusstsein der Führungskräfte stark verwurzelt. Dies zeigen die Antworten, in denen um eine Bewertung abstrakt formulierter, allgemeiner Reformideen gebeten wurde. 75 Prozent der Befragten sind der Auffassung, dass die arbeitsrechtliche Instandspflicht „unbedingt erhalten bleiben“ müsse. Nur 21 Prozent halten eine Lockerung für möglich und ganze fünf Prozent halten sie für entbehrlich. 64 Prozent sehen Vorschriften über eine regelmäßige Anpassung laufender Leistungen als unentbehrlich an. Für diese gäbe es zumindest im Sozialpartnermodell ebenfalls keinen Raum. Sogar 89 Prozent der Umfrageteilnehmer sprechen sich dafür aus, dass Altersleistungen unbedingt auch in Zukunft wenig-

tens in Höhe der eingezahlten Beträge ausgezahlt werden sollten. Diese Haltungen spiegeln sich in den Antworten auf eine weitere Frage zur privaten Altersvorsorge wider: Nur jeweils rund elf Prozent der Befragten würden bei einer jetzt anstehenden Entscheidung über einen neuen Vertragsabschluss Produkte in Erwägung ziehen, in denen lediglich Garantien für einen Teil der gezahlten Beiträge erteilt würden oder die auf Garantien sogar komplett verzichten.

Offensichtlich sind viele Arbeitnehmer politisch noch nicht davon überzeugt, dass eine massive Reduzierung des Verpflichtungsumfangs der Arbeitgeber nötig ist und dass Mindestgarantien für die Höhe der Altersrenten dauerhaft nicht haltbar oder gar ökonomisch unzumutbar sind. Sollte die Regierung im Einvernehmen mit den Sozialpartnern ihr Modell durchsetzen, wäre also der Erfolg keineswegs garantiert. Alle Beteiligten hätten noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten, um die Arbeitnehmer in ihrer Breite von den Vorzügen einer für den Arbeitgeber verpflichtungsfreien und im Übrigen garantierten Altersvorsorge zu überzeugen.

Unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) wurde die Gesamtauswertung der Umfrage mit weiteren Einschätzungen auch zu Reformvorschlägen für die gesetzliche Rentenversicherung veröffentlicht. Außerdem wurde unter [www.ula.de/stellungnahmen](http://www.ula.de/stellungnahmen) eine Stellungnahme der ULA zum Referentenentwurf veröffentlicht. ■

## ULA-Ausschuss trifft sich mit FDP-Sozialpolitiker Michael Kauch

Zu einem Meinungsaustausch hat sich der sozialpolitische Ausschuss der ULA mit Michael Kauch getroffen. Als neuer Vorsitzender des ULA-Mitgliedsverbands Völklinger Kreis ist er zugleich ULA-Vizepräsident. Besucht hat Kauch den Ausschuss aber in seiner weiteren Funktion als Vorsitzender des Bundesausschusses Arbeit und Soziales der FDP. Im Vorfeld der Bundestagswahl im Herbst 2017 und der parteiinternen Beratungen über das Wahlprogramm wurde über eine Vielzahl von Themen diskutiert: die Zukunft der betrieblichen Altersversorgung, die Erhaltung von Sicherungsalternativen zur gesetzlichen Sozialversicherung (private Krankenversicherung, berufsständische Altersversorgung et cetera) sowie über die Anpassungen im Arbeits- und Sozialrecht an die Digitalisierung.



An der Sitzung des ULA-Ausschusses haben Dr. Marc Heider (VAA), Gerhard Kronisch (VAA), Andreas Zimmermann (ULA), Dr. Rudolf Fauss (Ausschussvorsitzender, VAA), Michael Kauch (VK, FDP), Klaus Hofmann (VAA) und Dr. Wilfried Robers (VAA) teilgenommen.



KOMMENTAR DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Der „Soli“ muss weg!



Foto: ULA

Deutschland geht es gut, die Wirtschaft brummt und die Steuereinnahmen sprudeln. Glaubt man den jüngsten Zahlen des Arbeitskreises Steuerschätzungen, könnte im Jahr 2016 die sagenhafte Summe von 800 Milliarden Euro in den Staatshaushalt fließen. Wenn man sich nun ebenfalls folgende Rechnung ansieht, wird die Forderung nach steuerlicher Entlastung noch zwingender: In den zehn Jahren von 2005 bis 2015 sind sowohl das Lohnniveau in Deutschland als auch das Steueraufkommen um 50 Prozent gestiegen. Um dem Bürger eine steuerliche Entlastung zukommen zu lassen, gibt es viele Wege. Man könnte die Mehrwertsteuer oder die Einkommenssteuer senken. Das wäre ebenfalls sehr erfreulich.

Politisch noch einfacher dürfte jedoch die ersatzlose Abschaffung des Solidaritätszuschlages sein. Diese Sondersteuer hat ihre Existenzberechtigung längst verloren.

Der „Soli“, eine Ergänzungsabgabe in Form eines Zuschlags von 5,5 Prozent zur festgesetzten Lohn- oder Einkommensteuer, wurde vor 25 Jahren als „befristeter Solidaritätszuschlag“ eingeführt. Er sollte helfen, den Aufbau Ost zu finanzieren. Der damalige Bundeskanzler Helmut Kohl und sein Finanzminister Theo Waigel versprachen, das Sonderopfer nach einem Jahr wieder abzuschaffen. Doch ein Vierteljahrhundert später gibt es den Steuerabzug noch immer – und das Gros der stetig steigenden Einnahmen wird vom Bund längst für andere Dinge ausgegeben: 2015 gingen von den 16 Milliarden Euro, die der 5,5-prozentige Zuschlag auf die Einkommensteuer dem Fiskus einbrachte, nur 6,7 Milliarden Euro an die neuen Länder. 2019 wird der Bund gar 15 Milliarden Euro für andere Zwecke zur Verfügung haben, während es für den Aufbau Ost dann lediglich noch 3,6 Milliarden Euro geben soll. Der „Soli“ hat schlicht und einfach 25 Jahre nach seiner Einführung seine Existenzberechtigung verloren.

Das Votum der Bürger ist eindeutig: Vier von fünf Deutschen fordern das Aus für den Soli. Dies ergab eine repräsentative Umfrage im Auftrag des Bundes der deutschen Steuerzahler. Wenn 2019 der Solidaritätspakt II ausläuft, mit dem der Westen den Osten unterstützt, muss spätestens dann auch der Solidaritätszuschlag komplett abgeschafft werden. Die zahlreichen Begründungen, die vor allem bei den Grünen und der SPD angestellt werden, um den Soli beizubehalten, überzeugen in keiner Weise. Es ist an der Zeit, den Worten von einer Entlastung der Bürger endlich einmal Taten folgen zu lassen.

*Jhr*  
*Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

ULA INTERN

## Veranstaltungen im Jahr 2017

Internationalisierung und Europa stehen im Mittelpunkt verschiedener öffentlicher Veranstaltungen, welche die Führungskräftevereinigung ULA im Jahr 2017 durchführen wird.

So findet am 31. Mai und 1. Juni 2017 der ULA-Sprecherausschusstag in Berlin unter dem Motto „Internationale Herausforderungen für den Standort Deutschland“ statt. Inhaltlich geht es zum einen um politische Fragen wie die Sicherstellung einer wirksamen Mitbestimmung der Arbeitnehmer in internationalen Unternehmensstrukturen, zum anderen um die Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft durch eine sowohl innerhalb Europas als auch international gewachsene Instabilität. Auch praxisorientierte Themen kommen beim Sprecherausschusstag zur Sprache, etwa die Führung von Mitarbeitern in grenzüberschreitend angelegten Arbeitsstrukturen.

Unter [www.sprecherausschusstag.de](http://www.sprecherausschusstag.de) werden ab Anfang 2017 Informationen zur Veranstaltung veröffentlicht. Dort ist auch eine Dokumentation des diesjährigen Sprecherausschusstages eingestellt. Dazu gehören neben zahlreichen Fotos von der Veranstaltung auch die Zusammenfassungen vieler Vorträge sowie Originaltöne der Referenten in einer Länge von zwei bis drei Minuten.

Unter dem Titel „Diversity Management als Führungsaufgabe – mehr als Gender“ wird die diesjährige Mixed-Leadership-Veranstaltung der ULA am 4. April 2017 in Berlin stattfinden. Gastgeber wird die Deutsche Bahn sein. Im Mittelpunkt der Konferenz wird die Frage stehen, wie diverse Teams am besten geführt werden können und welche Schwierigkeiten bewältigt werden müssen. Das Veranstaltungsprogramm wird Anfang 2017 unter [www.ula.de](http://www.ula.de) veröffentlicht. ■

ENTGELTGLEICHHEIT

# Beteiligungsrechte von Sprecherausschüssen sichern

Im Gesetzgebungsverfahren über ein Gesetz für mehr Lohngerechtigkeit zwischen Frauen und Männern hat sich die ULA für die Anerkennung der Beteiligungsrechte von Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten eingesetzt.



Foto: vectorfusionart – Shutterstock

Den Anstoß zum Gesetz liefert der Koalitionsvertrag. Ihm zufolge soll dem Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ durch zwei Maßnahmen mehr Geltung verschafft werden: durch eine Verpflichtung von Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, im Rahmen der handelsrechtlichen Berichtspflichten auch über Maßnahmen zur Frauenförderung und Entgeltgleichheit Auskunft zu geben, sowie durch einen individuellen Auskunftsanspruch. Der politische Auslöser ist die anhaltend große Lohnlücke zwischen Frauen und Männern, vom Statistischen Bundesamt auf 21 Prozent beziffert. Über die Höhe der „bereinigten Lohnlücke“ – die Gehaltsunterschiede von Frauen und Männern in gleichen Alterskategorien, mit gleichartigen Qualifikationen, Erfahrungen und Tätigkeiten – existieren unterschiedliche Schätzungen. Sie liegen zwischen zwei Prozent (arbeitgebernahe Institute) und acht Prozent (Antidiskriminierungsstelle des Bundes).

Ein erster Entwurf der federführend zuständigen Bundesfamilienministerin Ma-

nuela Schwesig von Ende 2015 wurde nach heftiger Kritik aus dem Arbeitgeberlager schnell zurückgezogen. Im Oktober 2016 machte dann eine Einigung im Koalitionsausschuss den Weg für eine Kompromissfassung frei. Der neue Entwurf wurde an drei wichtigen Stellen geändert. Der individuelle Auskunftsanspruch soll nur in Betrieben mit in der Regel mehr als 200 Beschäftigten gelten. Der Inhalt der Auskunft ist im Wesentlichen unverändert geblieben: Der Arbeitgeber muss zwar nicht individuelle Gehaltshöhen, aber den statistischen Median des Entgelts der Beschäftigten mit vergleichbaren Tätigkeiten nennen. Die Mindestgröße der Referenzgruppe wurde hingegen von fünf auf sechs Beschäftigte erhöht. Außerdem wurde eine „Angemessenheitsvermutung“ für Tarifverträge in das Gesetz hinein formuliert. Das heißt: Die auf Tarifverträgen beruhenden Entgeltsysteme gelten grundsätzlich als weder unmittelbar noch mittelbar diskriminierend. Außerdem wurde die Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen gestärkt.

Der letztgenannte Punkt ist aus ULA-Sicht sehr sinnvoll. Die Wahrnehmung aller arbeitsrechtlichen Belange der Arbeitnehmer einschließlich der Sicherstellung von Gleichbehandlung ist zentrale Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretungen, also von Betriebsräten und Sprecherausschüssen. Dies bringt der Gesetzentwurf an einer Stelle auch zutreffend zum Ausdruck. Allerdings sind die Verfahrensregelungen lückenhaft geraten. Es ist lediglich die Rede davon, dass Arbeitnehmer ihr Auskunftsersuchen vorrangig an den „Betriebsrat“ richten sollen und nur dann direkt an den Arbeitgeber, wenn ein solcher nicht existiert. In ihrer Stellungnahme hat die ULA eine Klarstellung gefordert: Die Sprecherausschüsse sollten im Gesetz explizit als Ansprechpartner für leitende Angestellte genannt werden, die einen Auskunftsanspruch geltend machen wollen.

Das Sprecherausschussgesetz verpflichtet Sprecherausschüsse ausdrücklich dazu, darüber zu wachen, dass jedwede Diskriminierung auch im Einzelfall unterbleibt. Darüber hinaus räumt es den Sprecherausschüssen ein Mitwirkungsrecht bei „Änderungen der Gehaltsgestaltung“ ein. Dies schließt die diskriminierungsfreie Ausgestaltung von Gehaltssystemen mit ein. Daher setzt sich die ULA mit Nachdruck dafür ein, dass dieses „Redaktionsversehen“ des Bundesfamilienministeriums noch vor dem Kabinettsbeschluss korrigiert wird. Im Übrigen wird die Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände die parlamentarischen Beratungen aufmerksam verfolgen. Das Gesetz soll, so die offiziellen Planungen, bereits im Frühjahr 2017 verabschiedet werden und würde dann unmittelbar am Tag nach der Verkündung in Kraft treten. ■

## EUROPA

# Rettet soziale Säule die EU?

**Braucht das europäische Haus eine neue, starke „soziale Säule“? Darüber wird in Europa zurzeit intensiv diskutiert. Der Dachverband der europäischen Führungskräfteverbände CEC und die Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA sprechen sich für eine Stärkung der sozialen Dimension der Europäischen Union aus. Sie wenden sich aber gegen eine zu starke Harmonisierung und eine Kompetenzverlagerung über Grundsatzfragen der Sozialpolitik auf die EU-Ebene.**

Anlass ist eine Konsultation der Europäischen Kommission über die Einrichtung einer „europäischen Säule sozialer Rechte“. Kommissionspräsident Jean-Claude Juncker begründete das Vorhaben durchaus nebulös: Die Säule solle als „Kompass für eine erneute Konvergenz innerhalb des Euroraums“ dienen und „das ergänzen, was wir gemeinsam zum Schutze der Arbeitnehmer in der EU erreicht haben“.

Der vorhandene Regelungsbestand – der sogenannte „Acquis“ – ist aus ULA-Sicht beträchtlich und sollte keinesfalls unterschätzt werden. So enthält die EU-Charta der Grundrechte eine Reihe von Garantien und Rechtsgrundsätzen wie etwa Diskriminierungsverbote und Gleichbehandlungsgebote sowie spezifische Rechte wie das auf Elternurlaub und Mutterschutz. Artikel 151 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) verpflichtet die EU dazu, die Beschäftigung zu fördern. Gemäß Artikel 153 AEUV unterstützt sie die Mitgliedstaaten auf den Gebieten der sozialen Sicherheit, der Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung sowie der Modernisierung der Systeme des sozialen Schutzes.

Rechtsvereinheitlichung war allerdings nie das Ziel europäischer Sozialpolitik, eher das einer allmählichen Konvergenz. Laut AEUV müssen „weiche“ Steuerungsinstrumente wie ein politisches Benchmarking „unter Ausschluss jeglicher Harmonisierung“ angewandt werden. Unumstritten ist dagegen der Auftrag zur Koordination nationaler Sozialpolitiken. Die wechselseitige Anerkennung von Beitrags- und Versicherungszeiten, die Portabilität von Leistungen und der Grundsatz der Gleichbehandlung aller EU-Bürger sind unverzichtbar

für das Funktionieren des Binnenmarkts. Die Regelungen dafür existieren seit über 40 Jahren und werden sukzessive optimiert. Die Kompetenzen der Kommission enden aber bei der konkreten Ausgestaltung sozialer Sicherungssysteme. Über die Abgrenzung des versicherten und beitragspflichtigen Personenkreises oder die Finanzierungsgrundsätze entscheiden die EU-Mitgliedstaaten allein.

Daran gemessen ist der Fragenkatalog, mit dem die Kommission die Offenheit für ein politisches Tätigwerden der EU sondiert, erstaunlich umfangreich. Er umfasst auch Leistungen, in denen keine klare EU-Kompetenz existiert, etwa Renten, Arbeitslosen- und Langzeitpflegeleistungen. Es finden sich auch Anklänge an Reformkonzepte, die eine eher wirtschaftsliberale Handschrift tragen, etwa das „Flexicurity-Konzept“, das eine Deregulierung von Arbeitsmärkten mit präventiv ausgerichteten Instrumenten der Arbeits- und Sozialpolitik kombiniert. Diese Widersprüchlichkeit macht es schwer, zu interpretieren, worauf

die Europäische Kommission überhaupt abzielt: auf eine Ausweitung sozialpolitischer Leistungen unter politischer Führung der EU oder auf etwas anderes?

Politische Akteure haben sich bislang unterschiedlich positioniert. „Zugeknöpft“ und mit deutlichen Hinweisen auf die eigenen Kompetenzen äußerte sich der Bundesrat, offen und unterstützend die großen Gewerkschaften und zurückhaltend, aber nicht offen ablehnend die Arbeitgeberverbände. Bei der ULA überwiegt ebenfalls die Zurückhaltung. Eine Schärfung des sozialen Profils der EU ist angesichts gravierender wirtschaftlicher und sozialer Probleme in vielen Mitgliedstaaten sicherlich sinnvoll. Allerdings wünscht sich die ULA so rasch wie möglich Klarheit über die tatsächlich geplanten Maßnahmen. Das geltende EU-Recht und die eigenen Kompetenzen der Mitgliedstaaten setzen ambitionierten Zielen enge Grenzen. Insofern ist davon abzuraten, zum jetzigen Zeitpunkt unerfüllbare Erwartungen zu wecken. ■



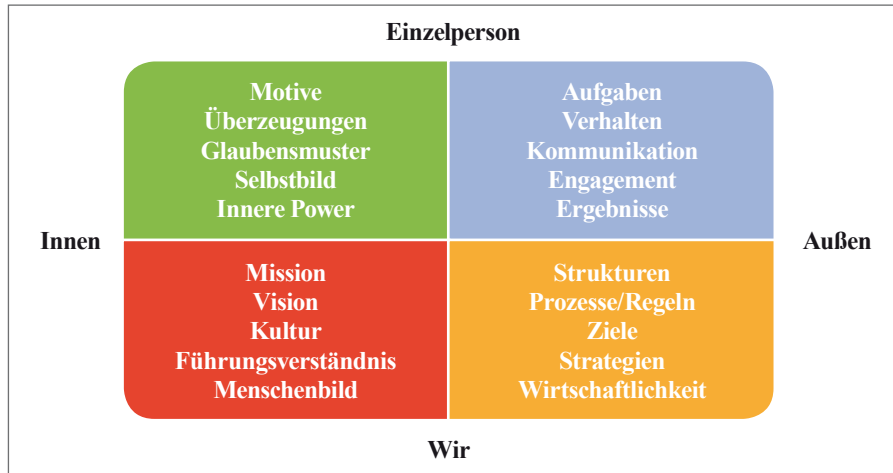
*In Europa soll niemand im Regen stehen. Deshalb wird auf EU-Ebene über eine Stärkung der sozialen Säule diskutiert. Foto: fotojog – iStock*

LEADERSHIP-ENTWICKLUNG

# Bewusst führen

**Können Führungskräfte der Zukunft wirklich standhalten? Nicht, wenn sie die nachfolgenden Themen nicht verankert haben.**

Von Harald Winkler



Die meisten Menschen sind sich nicht bewusst, dass unsere Reaktionen in der Gegenwart aus der Vergangenheit stammen; genauer gesagt aus dem limbischen System unseres Gehirns, in dem Muster unserer Persönlichkeit, Erfahrungen, Bedürfnisse und Wissen „aufgezeichnet“ sind und für automatisierte Reaktionen sorgen. In einer sich ständig verändernden Welt können wir daher nicht situationsgerecht reagieren, kommen an Grenzen und blockieren uns und andere.

*„Der heutige Erfolg ist das Spiegelbild unserer inneren unbewussten Muster der Vergangenheit. Die Zukunft lässt sich daraus nicht gestalten, nur die Vergangenheit wiederholen!“*

Was braucht es, um den Dreh von der Vergangenheit in die Zukunft zu bekommen?

1. **Wirksames Selbst-Bewusstsein:** Sind Sie sich Ihrer Werte, Motive, Ihrer inneren Power bewusst? Kennen Sie Ihre Grenzen und limitierenden Glaubensmuster? Nur wer seine innere Power kennt, kann sie wirksam einsetzen. Nur wer seine inneren Limitierungen kennt, kann sie gezielt auflösen. Das realistische Selbst-Bewusstsein ist die Basis beim bewussten Führen von Menschen.

2. **Gemeinsamer Schulterschluss:** Wer sein Bewusstsein über Reflexion, neue Musterbildung, Achtsamkeitsübungen oder Coaching schärft, erreicht andere Einblicke und Handlungsoptionen. Wer dies gemeinsam mit den Führungskollegen macht, kann sich gegenseitig besser unterstützen, ergänzen und leichter neue produktive Verhaltensweisen bilden. Bewusstes Führen bei nur fünf Prozent der Belegschaft bringt den Stein ins Rollen.
3. **Bewusst Veränderungen gestalten:** Wie erreichen Sie Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern ohne scheinbare Notwendigkeit? Gehen Sie davon aus, dass Individuen sehr unterschiedliche Selbstbilder und Haltungen zu Veränderungen besitzen. Andere mit eigenen Überzeugungen zu überrollen, erzeugt Widerstand. Wirksamer ist, ein gemeinsames Bewusstsein zu schaffen, zu welchen Problemen und Herausforderungen ein Nicht-Agieren in dynamischen und schwer einschätzbaren Zeiten führen.
4. **Bewusstsein und Sinn auf allen Ebenen schaffen:** Jeder Mensch sucht nach Sinn und findet ihn in dem zielgerichteten Einsatz seiner inneren Power für

einen wertvollen Beitrag für andere. Auf der Projekt- und Unternehmensebene heißt das: Reichern Sie wirtschaftliche Ziele an, indem Sie kraftvolle Visionen mit einem werthaltigen Beitrag für Kunden, Branche, Region und Gesellschaft gemeinsam mit den Beteiligten entwickeln.

Spitzenführungskräfte der Zukunft sind vor allem Experten im bewussten Umgang mit

- der inneren Power von sich und anderen,
- den individuellen und sozialen Mustern und
- dem Lernen und Verändern von „Systemen“.

Der Start in eine bewusste Führung erfordert die Bereitschaft für eine Auseinandersetzung mit sich selbst, die gemeinsame Anwendung und Weiterentwicklung beispielsweise in Klausurtagungen und die anfängliche Unterstützung von einem außenstehenden Profi. ■

Foto: Power of Excellence



**Harald Winkler**

ist Wirtschaftsingenieur und berät seit 28 Jahren Führungskräfte bei pionierhaften Vorhaben. Nach zwölf Jahren bei BMW und drei Personalberatungen gründete er 2004 sein eigenes Unternehmen unter dem Motto „Power of Excellence“. Mehr Informationen gibt es unter [www.power-of-excellence.de](http://www.power-of-excellence.de).

REZENSION

# Viel lernen über Führung

**Kann man Führung lernen? Diese Frage ist seit jeher umstritten. Über Führung lernen kann man jedoch eine ganze Menge. Eine gute Grundlage hierfür bietet das Buch „Personalführung“ von Prof. Jürgen Weibler. In kurzer Zeit hat es sich zu einem Standardwerk entwickelt und ist jetzt in dritter, komplett überarbeiteter Auflage neu erschienen.**

Der Aufbau sowie die Vollständigkeit und Tiefe der Darstellung auf insgesamt 765 Seiten machen deutlich: Prof. Jürgen Weiblers Buch wurde vorrangig als wissenschaftliches Lehrbuch konzipiert. Es ist aber auch für Praktiker gut geeignet. Denn die Sprache ist verständlich; eine Vielzahl von Grafiken und Tabellen veranschaulichen auch die anspruchsvollen unter den vorgestellten Modellen. Konkrete Beispiele wie beispielsweise die Wiedergabe der offiziellen Führungsgrundsätze bekannter Unternehmen sorgen in vielen Kapiteln für Praxisnähe.

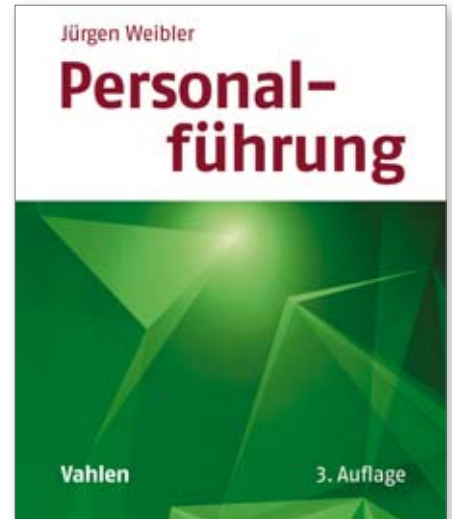
Den Anfang bildet eine Einführung in die Natur von Führungsbeziehungen: Wie entsteht Führung? Welche Definitionen von Führung gibt es? Anschließend werden bekannte Führungstheorien wie die „Eigenschaftstheorie“ oder die „Charismatische Führungstheorie“ ausführlich vorgestellt, einschließlich einer Verortung und kritischen Würdigung in der Führungspraxis. Vollständig bis zu den modernen Ansätzen wie beispielsweise transformationale Führung oder Selbstführung fällt auch die Darstellung der Führungsstilmodelle aus. Ein Exkurs über Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit dieser Modelle zeigt: Führungsstilempfehlungen unterliegen nicht nur modischen Schwankungen. Es gibt auch keine allgemeingültigen „Patentrezepte“, die in bestimmten Situationen mit bestimmten Instrumenten verlässlich zum Erfolg führen.

Das Kapitel „Spezielle Blicke auf Führungsbeziehungen“ behandelt viele weitere neue Ansätze. Dabei tauchen auch Themen auf, die in der Öffentlichkeit vorwiegend als rechtspolitische Herausforderungen diskutiert werden, etwa Geschlechterquoten, der Gender Pay Gap oder die arbeitsrechtlichen Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt. Ansätze wie „Female Leadership“, „Digital Leadership“ oder „Netzwerk-Führung“ stellen dazu die einschlägigen Führungsmodelle vor und erweitern so die Diskussion um eine wichtige Facette.

Sehr lesenswert ist das Schlusskapitel des Buches über „Ethische Reflexionen von Führungsbeziehungen“. Darin werden „The Light Side of Leadership“ und „Bad Leadership“ gegenübergestellt. Es entspricht dem differenzierten Stil des gesamten Buchs, dass der Autor dem Leser auch hier ein Happy End vorenthält und die Erwartung enttäuscht, dass ethische Führung auf längere Sicht stets auch die ökonomisch erfolgreichere ist. Im Vordergrund stehe vielmehr die Legitimität von Führung. Diese müsse Weibler zufolge fortwährend neu ausgehandelt und anhand moralischer Grundsätze, aber auch rationaler Erwägungen neu begründet werden.

## Führungsprozesse verstehen

Bei Jürgen Weiblers Werk „Personalführung“ handelt es sich offensichtlich nicht um einfache Ratgeberliteratur für die



schnelle Lektüre im Wartebereich eines Flughafens. Wer hingegen herausfinden will, wie Führungsprozesse im Detail funktionieren – und wie nicht –, dabei die Befassung mit theoretischen Grundlagen nicht scheut oder einfach ein fundiertes Nachschlagewerk für ein bestimmtes aktuelles Stichwort aus der Führungsliteratur sucht, liegt mit diesem Buch goldrichtig.

Erschienen ist das Buch „Personalführung“ 2016 im Franz Vahlen Verlag (ISBN-10: 3800651718). Wer noch mehr über die Behandlung von Führungsthemen durch den Autor erfahren möchte, wird unter [www.leadership-insiders.de](http://www.leadership-insiders.de) fündig. ■

Foto: Martina Volgmann



**Prof. Jürgen Weibler**

ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der FernUniversität in Hagen und Autor zahlreicher Aufsätze und Publikationen zur Führungstheorie, Personalführung und Führungsethik.



Führungskräfte  
Institut



Foto: scyther5 - iStock

## AKTUELLE SEMINARE

# Kompetent durch Weiterbildung

**Weiterbildung lohnt sich. Denn wer regelmäßig an seinen Fähigkeiten arbeitet und seine Kenntnisse erweitert, hat für den nachhaltigen Karriereerfolg bestens vorgesorgt. Hierzu bietet das Führungskräfte Institut (FKI) maßgeschneiderte Seminare an. Die Anmeldung erfolgt online auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).**

## Aufgaben von Sprecherausschüssen

Was gehört eigentlich zu den Hauptaufgaben von Sprecherausschussmitgliedern? In diesem Seminar werden die Rechtsanwälte Dr. Svenja Deich und Gerhard Kronisch den Teilnehmern ein Update zu Grundlagen, Aufgaben, Rechten und Pflichten vermitteln.

**Wann?** Am 14. März 2017.

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

## Abfindungen effizient gestalten

Wie können Arbeitnehmer ihre Abfindung so gestalten, dass sie dabei möglichst effizient Steuern sparen? Die dafür notwendigen Maßnahmen erläutern Rechtsanwalt Gerhard Kronisch und Finanz- und Vermögensexperte Joerg Lamberty.

**Wann?** Am 16. März 2017.

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

## Wirkungsvolle Taktiken für hartes Verhandeln – Teil 1 und 2

Welche Faktoren, Taktiken und Techniken können eine Verhandlung beeinflussen? In zwei aufeinander aufbauenden Trainings lernen die Teilnehmer, schnell und effektiv zu verhandeln. Referent ist der erfahrene Verhandlungsspezialist Kai Braake.

**Wann?** Am 29. und 30. März 2017.

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



Manager  
Monitor

## Führungskräfte brauchen gute Medienpräsenz

Mit seinem Umfragepanel „Manager Monitor“ sorgt das Führungskräfte Institut (FKI) für eine starke Wahrnehmung von Führungskräfteinteressen in der Öffentlichkeit. Denn die Umfrageergebnisse stoßen regelmäßig auf ein großes Echo in zahlreichen relevanten Wirtschaftsmedien. Wer ist Mitglied im Panel? Rund 1.000 angestellte Fach- und Führungskräfte aus allen Mitgliedsverbänden der Führungskräftevereinigung ULA. Dabei deckt der Manager Monitor eine Vielzahl an Branchen ab. Etwa acht Prozent der Panelmitglieder sind in ihren Unternehmen als Vorstands- oder Geschäftsführungsmitglieder, 52 Prozent als leitende Angestellte, 35 Prozent als außertarifliche Angestellte und fünf Prozent in sonstiger Stellung tätig. Um die Medienpräsenz und die Repräsentativität des Manager Monitors weiter zu erhöhen, sind neue Mitglieder stets willkommen. Die Anmeldung erfolgt online auf [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) und ist jederzeit kündbar. Selbstverständlich erfolgt die Auswertung der Umfrageergebnisse anonym.

INTERVIEW MIT DR. CHRISTIAN P. ILLEK

# Führung braucht Verlässlichkeit

Foto: phototechno – iStock



Foto: Deutsche Telekom AG

**Für gute Führung gibt es kein Patentrezept. Aber es gibt einige wichtige Grundzutaten – Verlässlichkeit, Veränderungsbereitschaft und Haltung. Im Interview mit dem VAA Magazin erläutert der Personalvorstand der Deutschen Telekom AG Dr. Christian P. Illek, welches Rüstzeug Führungskräfte noch brauchen, um im digitalen Zeitalter und in zunehmend ambidextren Unternehmensorganisationen zu überzeugen.**

**VAA Magazin:** Sie haben sowohl Chemie als auch Betriebswirtschaft studiert. Inwiefern hat diese Doppelqualifikation Ihren Werdegang beeinflusst? Was war für Sie die wichtigste Erkenntnis im jeweiligen Studiengang, die Sie im beruflichen Alltag umsetzen konnten?

**Illek:** Mein naturwissenschaftlicher Hintergrund ist sicherlich an meiner Arbeitsweise erkennbar beziehungsweise prägt die Art und Weise, wie ich an Themen herangehe. Ich arbeite eher analytisch als intuitiv. Außerdem überzeuge ich lieber statt zu überreden. Den Dingen auf den Grund zu gehen, ist für mich eine wichtige Triebfeder: Ich habe als junger Mann 1987 an der Börse Geld verloren und wollte verstehen, wie das System funktioniert. Daher mein

Interesse an Wirtschaft. Grundsätzlich hat mich aber nie die Branche in erster Linie interessiert, sondern immer das Thema, die Aufgabe. Mein Credo: Sei offen für Veränderungen, vermeide Silos!

**VAA Magazin:** Bei Microsoft Deutschland galten Sie mit der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und der Abschaffung der Büroanwesenheitspflicht als Innovator. Wie sehen Sie das Thema und seine Auswirkung auf Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen?

**Illek:** Beide Unternehmen – sowohl Microsoft als auch die Telekom – stehen mit Blick auf die Digitalisierung vor einer großen transformatorischen Aufgabe. Und die ist nicht nur technologisch zu betrach-

ten, sondern es ist auch eine Aufgabe auf der personellen Ebene, die wir meistern müssen.

Bei Microsoft hatte ich die Verantwortung für eine Ländergesellschaft, bei der Telekom habe ich nun eine weltweite Verantwortung – und der Konzern ist um einiges größer. Was das Thema Dynamik angeht, läuft der Wandel in der Telekom deshalb etwas zäher ab. Sobald Sie allerdings ein Unternehmen wie die Telekom in Bewegung gesetzt haben, hat das dann auch eine entsprechende Sogwirkung.

Die Digitalisierung der Wirtschaft führt zu immer schnelleren Reaktionszeiten und kürzeren Planungshorizonten. Schnellere Entscheidungen müssen getroffen werden,



damit steigen die Unsicherheit und das Risiko. Um diesen „Speed“ aufzunehmen, müssen Führungskräfte ihre Teams fehler-toleranter arbeiten lassen. Das „Prototyping“ wird in dieser Lern- und Fehlerkultur immer wichtiger.

**VAA Magazin:** In einem Artikel der *Süddeutschen Zeitung* haben Sie im April gesagt: „Die Digitalisierung kommt nicht als laues Lüftchen daher, sondern als Sturm.“ Wie hat sich der Sturm bisher ausgewirkt und wie halten Sie ihm stand?

**Illek:** Bei diesen Veränderungen erleben wir Revolution und Evolution zugleich. Revolution, weil die Digitalisierung radikal ist. Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Alles, was vernetzt werden kann, wird vernetzt. Und zwar in einem Tempo, das allein der Begriff Revolution angemessen beschreibt. Zugleich haben wir es aber auch mit einer Evolution zu tun. In der Wirtschaft führt Digitalisierung dazu, dass Unternehmen untergehen, die sich nicht anpassen. Größe allein ist nicht nur kein Erfolgsgarant mehr.

Ein Beispiel ist das Internet der Dinge oder „Internet of Things“. Maschinen, die miteinander sprechen, sich austauschen, Daten sammeln und analysieren. Dahinter stecken Cloud-Dienste, wie wir sie auch als Telekom anbieten – für uns ein neues, sich rasant entwickelndes Wachstumsfeld.

**VAA Magazin:** Worin sehen Sie vor diesem Hintergrund die größten Herausforderungen für Führungskräfte im nächsten Jahrzehnt?

**Illek:** Führungseigenschaften und Führungsverhalten werden neu vermessen: Was früher noch mit „Command & Control“ funktionierte, ist heute oftmals keine Lösung mehr. Die Geschwindigkeit der Digitalisierung führt zu agileren Organisationen, die mit linearen Methoden nicht mehr zu steuern sind. Außerdem ist das Verstehen und Beherrschen digitaler Tools für Führungskräfte im Arbeit-4.0-Umfeld von elementarer Bedeutung. Denn mit den sogenannten Digital Natives kommen immer mehr Menschen in den Arbeitsmarkt, die mit den neuen Kommunikationstools aufgewachsen sind und auf diesem Gebiet

deshalb vielen Führungskräften weit voraus sind.

Eine besondere Aufgabe für Führungskräfte in der digitalen Welt wird künftig auch immer mehr das Managen von ambivalenten Organisationsstrukturen sein. Die wenigsten arbeiten ja in jungen und unkonventionellen Start-ups, sondern in Unternehmen, die auf der einen Seite das Kerngeschäft sichern wollen und auf der anderen Seite Innovationen und neue Geschäftsideen entwickeln müssen.

Das Spannungsverhältnis von Effizienz und Innovation in ambidextren Unternehmen verlangt ressortübergreifendes Denken sowie eine bessere und intensivere Kommunikation. Ambidextre Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie im operativen Geschäft effizient agieren und gleichzeitig flexibel und innovativ auf Chancen und Marktveränderungen reagieren. Die Kunst des Managers besteht letztlich darin, die Balance zwischen beiden Welten im Unternehmen zu justieren.

**VAA Magazin:** Der VAA versteht sich als Netzwerk und Plattform für Führungskräfte. Was kann er aus Ihrer Sicht – gemeinsam mit den Unternehmen – dazu beitragen, Führungskräfte „zukunfts-fähig“ zu machen.

**Illek:** Wenn wir davon ausgehen, dass im digitalen Zeitalter Arbeit neu organisiert wird, müssen wir besonderes Augenmerk auf die kulturprägende Verantwortung der Führungskräfte legen. Der VAA sollte die Chance nutzen, um zum Beispiel Themen wie virtuelle Führung und das Managen von ambidextren Organisationen ins Bewusstsein der Führungskräfte zu rücken.

**VAA Magazin:** Was ist Ihnen persönlich besonders wichtig, wenn Sie über das Thema Führung sprechen?

**Illek:** Verlässlichkeit, Veränderungsbereitschaft und Haltung: Führung im digitalen Zeitalter ist letztendlich auch eine Frage der inneren Einstellung. Bin ich bereit, mich zu verändern, und habe ich Lust, die Veränderung aktiv zu gestalten? Führungskräfte, die auf diese Fragen mit einem klaren „Ja“ antworten, sehen dem Än-

derungsdruck durch die digitale Transformation gelassen entgegen.

**VAA Magazin:** Das Thema Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere hat für die nachwachsende Generation von Führungskräften eine große Bedeutung. Wie beurteilen Sie das? Was folgt daraus für die Führung und die Unternehmenskultur?

**Illek:** Wenn wir davon ausgehen, dass im digitalen Zeitalter Arbeit neu organisiert wird, müssen wir besonderes Augenmerk auf die kulturprägende Verantwortung der Führungskräfte legen. Die Flexibilisierung von Arbeit – Mitarbeiter werden in vielen Bereichen orts- und zeitunabhängiger arbeiten als bisher – verlangt auch die Fähigkeit zur virtuellen Führung. Wir brauchen also Systeme, die es erlauben, auf Distanz zu führen.

Da mit der Digitalisierung die Transformationsgeschwindigkeit von Unternehmen rapide zunimmt, braucht Leadership ein weiteres kulturveränderndes Koordinatensystem, das über harte und messbare Zielwerte hinausgeht. Künftig muss Erfolg daher auch über das „Wie“ bewertet werden: Wie innovativ bin ich? Wie ermögliche ich die Zusammenarbeit und den Informationsfluss? Wie ermögliche ich es anderen, sich zu entfalten? Die Führungskraft muss lernen, Teamautonomien zu akzeptieren und mit Blick auf das gewünschte Ergebnis zu managen. Der Fokus liegt dabei auf der Umsetzung. ■

Foto: Deutsche Telekom AG



**Dr. Christian P. Illek**

ist seit 2015 Personalvorstand der Deutschen Telekom AG. Zuvor war Illek als Vorsitzender der Geschäftsführung von Microsoft Deutschland tätig. Dort prägte der studierte Chemiker und Betriebswirtschaftler flexible Arbeitszeitmodelle.

STIFTUNGSPREISTRÄGER DR. SERGIO LUCIA

# Mathematik für Fortgeschrittene

Seit 2010 engagiert sich der VAA über die VAA Stiftung für Forschung und Bildung in den naturwissenschaftlich-technischen Bereichen. Jedes Jahr zeichnet die Stiftung junge Nachwuchswissenschaftler für hervorragende Dissertationen im Bereich der chemisch-pharmazeutischen Wissenschaften und der Verfahrenstechnik aus. In einer Porträtreihe stellt das VAA Magazin die Preisträger des VAA-Stiftungspreises vor. In dieser Ausgabe: Dr. Sergio Lucia.

*Von Elena Zolototrubova*



Frisch aus den Vereinigten Staaten zurückgekehrt hat sich Dr. Sergio Lucia Zeit genommen, um über seine bisherige Laufbahn zu sprechen. Eine leichte Bräune lässt noch auf seinen jüngsten Forschungsaufenthalt am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in den USA schließen: „Wenn man es ein wenig ‚nerdy‘ mag, dann ist man dort richtig aufgehoben“, lacht er. Man könne den Duft der Wissenschaft in der Luft förmlich riechen. Beeindruckt ist der gebürtige Spanier

vor allem vom „Rundum-Sorglos-Paket“, das die Eliteuniversität ihm geboten hat. Für Sportbegeisterte stünden Schwimmbäder oder Segelplätze zur Verfügung, Einkaufsmöglichkeiten, Bars und Restaurants – alles, was man für einen gesunden Ausgleich zwischen Arbeiten und Leben braucht. „Dort wird sehr viel Wert auf eine gute Work-Life-Balance gelegt“, begeistert sich Sergio Lucia weiterhin. „Und man muss den Campus nicht einmal für einen Arztbesuch verlassen.“

Insgesamt vier Monate verbrachte Lucia am MIT. Der Aufenthalt fand im Rahmen seiner derzeitigen Forschung am Lehrstuhl für Systemtheorie und Regelungstechnik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg unter der Leitung von Prof. Rolf Findeisen statt. Bei seiner wissenschaftlichen Tätigkeit dreht sich alles um Batterien: „Ich untersuche mathematische Modelle, die sehr kompliziert sind, aber hoffentlich gut beschreiben können, was in einer Batterie passiert“, ►



*Aktuell forscht der VAA-Stiftungspreisträger Dr. Sergio Lucia an Optimierungsmöglichkeiten für Batterien und Akkus. Foto: Vefimov – Fotolia*

schmunzelt der Postdoktorand. „Danach benutze ich diese Modelle, um beispielsweise gute Ladestrategien zu entwerfen.“ Solche mathematischen Modelle erleichtern die chemische Modellierung einer Batterie. Aktuelle Ereignisse, etwa explodierende Galaxy-Note-Akkus, bestärken ihn in seinem Vorhaben, mit seiner Forschung neue Meilensteine zu setzen.

Mit mathematischen Modellen hat sich Lucia bereits in seiner Doktorarbeit beschäftigt. Unter dem Titel „Robust Multi-stage Nonlinear Model Predictive Control“ hat er zum Gebiet der Prozessführung beigetragen: „Man kann alles als mathematisches Optimierungsproblem formulieren“, begeistert sich der 29-Jährige. „Und ich kann dieses Problem mathematisch lösen.“ Seine Promotion absolvierte der Verfahrenstechniker an der Technischen Universität Dortmund unter der Leitung von Prof. Sebastian Engell am Lehrstuhl für Systemdynamik und Prozessführung. Lucias Dissertation wurde nicht zuletzt wegen des hohen Anwendungsbezuges zur Industrie im Oktober 2015 mit dem VAA-Stiftungspreis ausgezeichnet.

Fortgeschrittene Verfahren zur Prozessführung beruhen auf mathematischen Modellen von Anlagen, die deren dynamisches Verhalten beschreiben und zur Vorhersage des Effektes der Einstellung der Prozessparameter auf das künftige Anlagenverhalten in sogenannten modellprädiktiven Reglern benutzt werden. Hierfür ist eine der populärsten Methoden die Modellprädiktive Regelung (MPC). Allerdings findet sie in der Praxis selten Anwendung, weil sie nur sehr konservative Lösungen liefert: „In meiner Dissertation habe ich die Methode des mehrstufigen nichtlinearen MPC als einen vielversprechenden und nicht konservativen MPC-Ansatz vorgestellt“, erläutert der aufstrebende Ingenieur. Seine Methode basiert auf der Beschreibung der Unsicherheiten als Szenarienbaum: „Der Baum stellt die möglichen Entwicklungen des Prozesses dar und dessen Äste entsprechen jeweils einem an-

deren Verhalten.“ Dies führe zu einer nicht konservativen und robusten Regelung der Strecke, weil berücksichtigt werde, dass in der Zukunft neue Informationen zur Verfügung stünden und beachtet würden.

Unweit der Pyrenäen in Nordspanien ist Sergio Lucia geboren und aufgewachsen. Seine akademische Laufbahn begann an der Universität Saragossa. Dort studierte er Electrical Engineering mit einem Fokus auf Automatisierungstechnik. Für sein letztes Studienjahr nahm er am Erasmus-Programm teil und landete in Deutschland an der Technischen Universität Berlin. „Das war mein erstes Mal in Deutschland“, erinnert sich der Spanier. Schon im Voraus hat der Elektrotechniker angefangen, die deutsche Sprache zu lernen: „Ich wollte mir alle Möglichkeiten offen lassen“, sagt Lucia sichtlich stolz. Sein Deutsch ist auch nahezu perfekt, hier und da muss er sich ein Wort in Erinnerung rufen oder weicht ins Englische aus.

In Berlin hat Sergio Lucia im Rahmen seiner Masterarbeit untersucht, wie man Kleinsatelliten – sogenannte Cubesats – steuern, stabilisieren und lenken kann: „Was heißt klein bei Satelliten? Man kann sie sich als ein zehn mal zehn mal elf Zentimeter großes Rechteck vorstellen.“ Aufgrund ihrer Größe drehen sie sich zu schnell, wenn sie von einer Rakete im All abgeworfen wurden. Lucia erklärt: „Bis man sie dann für irgendwelche Messungen nutzen kann, müssen sie sich stabilisieren. Aber es dauert

Monate, bis sie sich von selbst stabilisiert haben.“ Dies decke sich nicht mit deren Lebensdauer von rund zwei Jahren. Daher hat Lucia an einem Modell gearbeitet, wie man solche Kleinsatelliten besser stabilisieren kann: „Meine Arbeit wurde auch ein paar Jahre später bei Cubesats benutzt.“

Von seiner derzeitigen Tätigkeit in Magdeburg ist Sergio Lucia sichtlich fasziniert. Abgesehen von der wissenschaftlichen Arbeit hält er auch Vorlesungen. An Letzterem hat er großes Interesse und sehr viel Spaß. Einen kleinen Ausblick in die Zukunft wagt Lucia vorsichtig: „Ich glaube, der Titel ‚Professor‘ würde mir ganz gut stehen.“ Grundsätzlich ist aber seine Arbeitsstelle dort, wo sich sein Laptop gerade befindet. Und für einen guten Rechner nimmt er gern auch eine stolze Summe in die Hand: „Das Preisgeld der VAA Stiftung kam mir gerade sehr recht, denn zwei Wochen vor der Verleihung hat sich mein Laptop verabschiedet.“

Mittlerweile kann Sergio Lucia darüber lachen. ■



VAA-Stiftungspreisträger Dr. Sergio Lucia erläuterte die Kernthesen seiner Dissertation bei der Preisverleihung im Oktober 2015. Foto: Jens Gyarmaty – VAA

# Irak Nothilfe



UNO-Flüchtlingshilfe



**jetzt spenden**

IBAN: DE78 3705 0198 0020 0088 50  
Sparkasse KölnBonn

BIC: COLSDE33

[www.uno-fluechtlingshilfe.de](http://www.uno-fluechtlingshilfe.de)

HOCHSCHULVERANSTALTUNGEN

# Ab in die Praxis!

**Acht Jahre bis zum Doktor – und dann? Ob Hochschuldozent, Leiter einer Forschungsgruppe, Mitarbeiter im Vertrieb oder Laborleiter in einem großen Unternehmen: Es gibt unzählige Möglichkeiten, nach dem Chemiestudium beruflich tätig zu werden. Unter diesem Motto hat der VAA gemeinsam mit den jeweiligen JungChemikerForen der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) an den Universitäten in Chemnitz und Dresden Hochschulveranstaltungen durchgeführt. Studenten und Doktoranden informierten sich über mögliche Berufsbilder in der chemisch-pharmazeutischen Industrie. Referenten aus der Industrie ließen die Teilnehmer in ihren Arbeitsalltag blicken.**



VAA-Juristin Pauline Rust hat bei der Hochschulveranstaltung an der TU Chemnitz zum Thema Berufseinstieg und Arbeitsrecht vorgelesen. Foto: Ralph Kunz – VAA



Rund 40 Studenten haben in Chemnitz die Gelegenheit ergriffen, um sich über Perspektiven in der chemischen Industrie zu informieren. Informationsmaterialien des VAA und der GDCh waren hier heiß begehrt. Foto: Ralph Kunz – VAA



Beim Informationsabend an der TU Dresden referierte das VAA-Vorstandsmitglied Dr. Wolfram Uzick über die zahlreichen Karrieremöglichkeiten von Chemikern und Ingenieuren. Bei der Diskussionsrunde im Anschluss konnten die Studenten ihre Fragen im Gespräch mit Industrievertretern wie Dr. Annemarie Benedikt (im Bild) vom Advanced Mask Technology Center klären. Foto: Michael Bäuerle – VAA



Die „Orientierungsplattform Forschung & Praxis“ an der TU Dresden richtet sich nicht nur an Chemiker, sondern auch an Studenten der Fachrichtungen Mathematik, Informatik, Elektrotechnik und Maschinenbau. Organisiert wurde die mit rund 70 Teilnehmern gut besuchte Veranstaltung vom örtlichen JungChemikerForum der GDCh. Foto: Michael Bäuerle – VAA

Ein Arbeitsvertrag ist ein gegenseitiger Vertrag, in dem sich eine Partei zur Erbringung von Diensten und die andere zur Vergütung verpflichtet. Dazu sprach VAA-Jurist Stephan Gilow auf der 18. FFM-Jobbörse.

Foto: Rolf K. Wegst – VAA

## 18. FRANKFURTER JOBBÖRSE FÜR NATURWISSENSCHAFTLER

# Was ist ein Arbeitsvertrag?

Auf der 18. Frankfurter Jobbörse für Naturwissenschaften (FFM-Jobbörse) hat sich Anfang November 2016 alles um Bewerbung und potenzielle Arbeitgeber gedreht. Entstanden als Initiative des JungChemikerForums Frankfurt am Main fand die zweitägige FFM-Jobbörse auf dem Campus Riedberg der Goethe-Universität statt. Angesprochen waren Jungakademiker aus den Naturwissenschaften und der Medizin, die sich über mögliche Berufseinstiege informieren und erste Firmenkontakte knüpfen konnten. Neben zahlreichen Workshops und Vorträgen hat auch VAA-Jurist Stephan Gilow vor rund 120 Studenten zum Thema „Der Arbeitsvertrag“ referiert: „Ein Arbeitsvertrag ist ein zweiseitiges Rechtsgeschäft, das inhaltlich die Punkte Arbeitsleistung, Vergütung und Urlaubsansprüche sowie Arbeitsort abbilden soll.“ Arbeitsrecht sei die Summe aller Rechtsnormen, die sich auf die in abhängiger Tätigkeit geleistete Arbeit beziehen. „Es gibt kein allein stehendes Gesetzbuch, das zurate gezogen werden kann“, so Gilow. Der Arbeitsrechtler riet den Studenten und Doktoranden dazu, sich im Zweifel auch an einen Anwalt zu wenden, der durch den „Dschungel“ führt.

Anzeige



<sup>1</sup>D <sup>2</sup>A <sup>3</sup>S

<sup>1</sup>K <sup>2</sup>A <sup>3</sup>R <sup>4</sup>R <sup>5</sup>I <sup>6</sup>E <sup>7</sup>R <sup>8</sup>E

<sup>1</sup>P <sup>2</sup>O <sup>3</sup>R <sup>4</sup>T <sup>5</sup>A <sup>6</sup>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
- ▶ Bewerbungsseminare und –workshops
- ▶ Jobbörsen und Vorträge
- ▶ Gehaltsumfrage

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

GDCh



*Erst nach der Fertigstellung des alten Schiffshebewerks Henrichsburg im Jahr 1899 konnte der Dortmund-Ems-Kanal bis zum Dortmunder Hafen befahren werden. Das Hebewerk gilt als größtes und spektakulärstes Bauwerk der ersten Bauperiode des Kanals. Foto: privat*

PENSIONÄRSFAHRT DER WERKSGRUPPE UERDINGEN

# Ausflug zum Schiffsaufzug

**Einen ganz speziellen Aufzug haben Pensionäre der VAA-Werksgruppe Uerdingen Ende Oktober 2016 besichtigt – das Schiffshebewerk Henrichsburg.**

Mit dem alten Schiffshebewerk Henrichsburg haben sich die VAA-Pensionäre nicht nur ein technisch beeindruckendes, sondern auch geschichtsträchtiges Ausflugsziel ausgesucht: Am 11. August 1899 weihte der deutsche Kaiser Wilhelm II. das Schiffshebewerk Henrichsburg ein, das größte Bauwerk am Dortmund-Ems-Kanal. Mit der Eröffnung des Dortmund-Ems Kanals und dem Bau des Schiffshebewerkes konnten Massengüter wie Kohle, Baustoffe und Erze direkt über den Wasserweg zu den Seehäfen an der Nordsee oder ins Ruhrgebiet transportiert werden. Das Projekt war ein ungeheurer Kraftakt. Tausende Arbeiter schachteten die 230 Kilometer

lange Fahrrinne und Schleusenammern weitgehend von Hand aus.

Auf ihrer Besichtigung am 27. Oktober 2016 haben sich die Teilnehmer der Pensionärsfahrt ein genaues Bild vom Bauwerk verschafft: Eine Treppe führt hinauf auf die Brücke zwischen den beiden Oberhaupttürmen. Von hier aus bietet sich ein guter Blick auf die Stahlkonstruktion, die Hubtechnik und die weite Kanallandschaft bei Waltrop. In der historischen Maschinenhalle haben die Uerdinger Pensionäre anhand von Schautafeln erfahren, wie die Wasserstraße und das Hebewerk gebaut wurden. Am Modell lernte die Reisegruppe die Technik ken-

nen, mit der Binnenschiffe die Kanalstufe von 14 Metern überwandern: Ein Hub dauerte 2,5 Minuten.

Seit über 40 Jahren liegt der gigantische Aufzug für Schiffe bereits still. Die Binnenschiffe wurden immer größer, daher musste einige hundert Meter weiter ein moderneres Hebewerk diese Aufgabe übernehmen. Die Höhenüberwindung dauerte ebenfalls nur 2,5 Minuten. Auch der neue Aufzug ist mittlerweile durch eine moderne Schleuse ersetzt worden, da die Kapazität der Aufzugsanlage nicht mehr ausreichte. Jetzt können gleich mehrere Schiffe bei einem Schleusengang den Höhenunterschied überwinden. ■



## URTEIL

# § Bonushöhe: Arbeitgeber muss Entscheidung nachvollziehbar begründen

Behält sich ein Arbeitgeber vertraglich vor, über die Höhe eines Bonusanspruches nach billigem Ermessen zu entscheiden, unterliegt diese Entscheidung der vollen gerichtlichen Überprüfung. Entspricht die Entscheidung des Arbeitgebers nicht billigem Ermessen, ist sie unverbindlich und die Höhe des Bonus kann durch das Arbeitsgericht festgesetzt werden. Dass dabei sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber gehalten sind, die für ihre Position sprechenden Umstände vorzutragen, hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) in einem Urteil klargestellt.

Ein Arbeitnehmer hatte laut Arbeitsvertrag Anspruch auf einen Bonus, der nach billigem Ermessen durch den Arbeitgeber festzusetzen war. Weil er für das Jahr 2011 ohne nähere Begründung durch den Arbeitgeber keine Bonuszahlung erhalten hatte, klagte er unter Hinweis auf seine gute Arbeitsleistung und die Zahlung von Bonusleistungen an andere Mitarbeiter des Arbeitgebers vor dem Arbeitsgericht.

Nachdem das Arbeitsgericht ihm daraufhin eine Bonuszahlung in Höhe von mehr als 52.000 Euro zusprach, wies das Landesarbeitsgericht (LAG) die Klage in der Berufung mit der Begründung ab, der Arbeitnehmer habe keine hinreichenden Anhaltspunkte für die gerichtliche Festsetzung der Bonushöhe vorgetragen.

In der Revision hat das Bundesarbeitsgericht dieser Auffassung widersprochen und den Rechtsstreit zur endgültigen Entscheidung an das LAG zurückverwiesen (Urteil vom 3. August 2016, Aktenzeichen: 10 AZR 710/14). Die BAG-Richter entschieden, dass der Arbeitgeber bei der vorgenommenen Festsetzung des Bonusanspruches auf Null seiner Darlegungs- und Beweislast über deren Billigkeit nicht nachgekommen war und die Festsetzung somit unverbindlich war. Entsprechend habe die Bestimmung der Anspruchshöhe gemäß § 315 Absatz 3 Satz 2 BGB durch Urteil zu erfolgen. Das BAG stellte klar, dass bei dieser richterli-

chen Ersatzleistungsbestimmung beide Parteien gehalten sind, die für ihre Position sprechenden Umstände vorzutragen. Im vorliegenden Fall hatte der Arbeitgeber jedoch aus Sicht der Erfurter Bundesrichter keinen hinreichenden Vortrag zum Bonussystem für das fragliche Jahr gemacht, sondern stattdessen im Prozess vom Arbeitnehmer entsprechende Tatsachenvorträge verlangt, obwohl diese außerhalb seines Kenntnisbereiches lagen. Deshalb hob das BAG die vorinstanzliche Abweisung der Klage auf und verwies den Fall zur endgültigen Entscheidung zurück an das LAG.

Das BAG hat mit seinem Urteil deutlich gemacht, dass Arbeitgeber ihre Entscheidung über die Höhe von Bonuszahlungen nachvollziehbar begründen müssen. Dies gilt erst recht, wenn der Arbeitgeber den Bonusanspruch auf Null setzt. Bei der Ersatzleistungsbestimmung durch das Gericht ist der Arbeitnehmer nicht verpflichtet, Umstände anzuführen, die außerhalb seines Kenntnisbereiches liegen. ■



Foto: Maryna Pleshkun – AdobeStock

## TRENNUMANAGEMENT VON ARBEITGEBERN

# Ethik bleibt manchmal auf der Strecke

**Entwickelt eine Unternehmensleitung bei einer Führungskraft den Wunsch nach Trennung und findet keinen rechtlich haltbaren Kündigungsgrund, werden mithilfe der Personalabteilung kreative Wege beschritten. Nicht selten findet sich die betroffene Führungskraft überraschend mit einem ungewohnt rüden Vorgehen konfrontiert. Warum gerät man auf einmal so ins Visier seiner Vorgesetzten? Wie gehen Personalabteilungen damit um? Gibt es Möglichkeiten, sich dagegen zur Wehr zu setzen? Wie einigt man sich auf ein angemessenes Ergebnis? VAA-Jurist Hinnerk Wolff erläutert im Interview mit dem VAA Magazin die Vorgehensweise und Rechtslage.**

**VAA Magazin:** Die VAA-Juristen betreuen schon lange sogenannte geräuschlose Trennungen von Führungskräften. Hat sich etwas am Vorgehen der Arbeitgeber verändert?

**Wolff:** Der Ton ist rauer geworden. Der wirtschaftliche Druck auf die Unternehmensleitungen ist seit der Jahrtausendwende stark angestiegen. Außerdem fehlt es in vielen Unternehmen an einem übereinstimmenden Werteverständnis zum Umgang mit Mitarbeitern und damit auch mit Führungskräften. Die Personalabteilungen müssen sich daran messen lassen, dass sie kurzfristig willkürliche Kopffzahlen realisieren. Dazu gehört auch der schnelle Erfolg beim Trennungsmanagement. Es gibt bei Führungskräften einen Trend zur Generation 50plus, die als zu teuer und dank gesundem Selbstbewusstsein als nicht mehr anpassungsfähig beurteilt wird.

Im Einzelfall mag das an Mobbing grenzen. Aber es ist juristisch schwierig, insbesondere für Führungskräfte, den entsprechenden Nachweis zu führen. Auch die Rechtsprechung ist dazu nicht einheitlich. Das Bundesarbeitsgericht definiert seit 1997 Mobbing als das systematische Anfeinden, Schikanieren und Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte. Die arbeitswissenschaftliche Sicht geht da etwas weiter und wertet als Praxisbeispiele tätliche Angriffe – bei Führungskräften selten – geringschätzige Behandlung, Ausschluss von betrieblicher Kommunikation, Beleidigungen oder auch Diskriminierung. Einschränkend stellte das Landesarbeitsgericht Rhein-



Foto: VAA

VAA-Jurist  
Hinnerk  
Wolff

land-Pfalz jüngst fest, dass „normale“ Konflikte und vermeintlich rechtswidriges Verhalten des Arbeitgebers allein nicht ausreichen, um einen Mobbingvorwurf zu belegen. Kurzum: Im Regelfall wenig hilfreich für Führungskräfte in Solitärfunktionen. Beim Vorbringen eines Trennungswunsches geht es im Regelfall um existenzielle Fragen und nicht um Schadensersatz.

**VAA Magazin:** Welche Methoden werden bevorzugt, um Führungskräfte zum Verlassen des Unternehmens oder zum Abschluss eines Aufhebungsvertrags zu bewegen?

**Wolff:** Da gibt es eine fast nicht mehr zu überschauende Trickkiste. Personaler sind damit häufig betraut, aber für die betroffenen Führungskräfte ist es in der Regel das erste Mal, dass man sie damit konfrontiert. Ist juristisch kein Kündigungsgrund vorhanden, ist der Frontalangriff auf die Wertschätzung häufig das erste Ziel. Der Betroffene soll bereitwillig einer Trennung zustimmen, auch mithilfe

von Täuschungsmanövern oder der Kombination mit der Schilderung weiterer subjektiver Eindrücke. Das Argument: Das gegenseitige Vertrauen sei nicht mehr gegeben.

Gern werden offensichtlich unberechtigte Fehlleistungen an- und sogar Abmahnungen ausgesprochen und bei Trennungsunwilligkeit wiederholt. Juristisch ist die Sache meist eindeutig: Im Falle einer verhaltensbedingten Kündigung hält die Abmahnung der gerichtlichen Überprüfung nicht stand, denn der Arbeitgeber muss alle Details darlegen und beweisen – was für ihn sehr schwierig ist. Möchte die Führungskraft aber den Spieß umdrehen, kann sie eine Gegendarstellung zur Personalakte nehmen lassen oder auf Entfernung der Abmahnung aus der Personalakte klagen. Im erstgenannten Fall gibt sie jedoch dem Arbeitgeber taktisch Gelegenheit, sich in seinem weiteren Verhalten darauf einzurichten. Im zweiten Fall hat die Führungskraft die Darlegungs- und Beweislast für ihr korrektes Verhalten. Ein echtes Dilemma! Das führt meist dazu, dass die Führungskraft nur noch darauf achtet, keine Fehler zu machen – aber eben keinen guten Job mehr. Die Arbeitgebervertreter werden von ihren Rechtsanwälten dann dahingehend beraten, jedes Arbeitsergebnis zu dokumentieren, enge Termine zu setzen und ständige Leistungsbewertungen vorzunehmen. Gegen solche Maßnahmen hilft vorübergehend manchmal die Einschaltung des Betriebsrats wegen unzulässiger Leistungs- und Verhaltenskontrollen, insbesondere wenn dies mit elektronischer Datenverarbeitung erfolgt.

Beliebt ist auch das Übertragen nicht zu bewältigender Arbeitsaufgaben, das permanente Fördern von Spitzenleistung und zeitgenauer Erledigung. Man sollte ab und zu darauf hinweisen, dass im Arbeitsverhältnis trotz Zielvereinbarung nicht ständig olympische Medaillen geschuldet sind, sondern eine Tätigkeit mittlerer Art und Güte, wie sie von vergleichbaren Führungskräften erledigt werden kann. Weiter zu nennen sind ungenaue Projektbeschreibungen mit kritikfähigen Einfallspunkten, Entzug von Aufgaben, Übergehen bei Abstimmungsprozessen und offene Förderung potenzieller Nachfolgekandidaten. Mehrfach hatte ich Führungskräfte zu vertreten, deren Nachfolger bereits veröffentlicht wurden, obwohl meine Mandanten weder ihre Aufgabe noch das Unternehmen verlassen hatten und keine Beendigungslösung gefunden worden war. Ein krasser Vorgang, der jede betriebsbedingte Kündigung offensichtlich unwirksam macht, aber die Verantwortlichen massiv unter Druck setzt.

**VAA Magazin:** Und wie erfolgt üblicherweise die Ansprache der Führungskraft?

**Wolff:** Normalerweise in einem überraschenden Personalgespräch – gern nach längerer Abwesenheit –, in dem in der harmloseren Variante die Rationalisierung und Umverteilung der Arbeitsaufgaben behauptet wird. Sozialauswahl und Berücksichtigung freier Positionen: Fehlanzeige. Oder die Führungskraft wird als team-, führungs-, kommunikations- oder innovationsunfähig dargestellt. Sogar dann, wenn noch kurz zuvor hervorragende Leistungen attestiert und monetär gewährt wurden. Am Ende des Gesprächs überreicht man den ersten Arbeitgeberentwurf eines Aufhebungsvertrags mit einer Abfindungslösung. Vereinzelt wird die Fortsetzung der Beschäftigung in einem weit entfernt liegenden Betrieb oder verbundenen Unternehmen oder innerhalb der eigenen Abteilung auf einer niedrigeren Hierarchiestufe oder in einem „toten“ Projekt angeboten.

**VAA Magazin:** Wie schützt man sich in diesen Gesprächen: Geht man besser nicht hin?

**Wolff:** Einen Schutz dagegen gibt es nicht. Kein Arbeitnehmer, auch keine Führungskraft und kein leitender Angestellter, kann ein Personalgespräch verweigern. Dies kann zur Abmahnung und am Ende wegen



Karikatur: Calleri

Arbeitsverweigerung zur Kündigung führen. Die Führungskraft kann nach BAG-Rechtsprechung nicht ohne Weiteres Alternativtätigkeiten mit schlechteren Bedingungen ablehnen, sondern muss diese meist vorerst unter Vorbehalt annehmen und kann dann dagegen klagen. Soweit ohne Ausspruch einer Kündigung eine unverzügliche Freistellung verfügt wird, steht dagegen der Rechtsweg offen. Denn im laufenden Arbeitsverhältnis hat der Arbeitgeber eine Beschäftigungsverpflichtung und trägt dabei alle Risiken.

Was also tun? Auch gestandene Persönlichkeiten sollten ein Personalgespräch nicht ohne Zeugen führen. Denn die Ausführenden auf Arbeitgeberseite stehen unter hohem Stress, sind trotzdem vorbereitet, ziehen zur Sicherheit die Personalabteilung hinzu oder verstecken sich sogar dahinter. Wer also rechtzeitig informiert ist, sollte sich an die VAA-Werksgruppe, das zuständige Betriebsratsmitglied oder Sprecherausschussmitglied wenden und darum bitten, als Zeuge an dem Gespräch teilzunehmen – spätestens bei Wiederholungsgesprächen. Und schnellstmöglich Kontakt mit den VAA-Juristen aufnehmen! Auf keinen Fall versuchen, die Verhandlungen und Vereinbarungen selbst zu managen. Im Falle der Androhung der Kündigung hilft bei nicht haltbaren Gründen ein klares, unerschrockenes Verhandeln.

**VAA Magazin:** Welche Gesichtspunkte stehen denn bei einer Einigung im Vordergrund?

**Wolff:** Neben der Gestaltung eines rechtssicheren Aufhebungsvertrages oder eines vor Gericht erstrittenen Vergleichs müssen viele rechtlichen Gesichtspunkte wegen Ansprüchen aus dem Arbeitsverhältnis und nachwirkender Ansprüche gesichert werden, etwa bei Arbeitnehmererfindungen oder beim Anspruch auf Arbeitslosengeld. Natürlich spielt die Abfindungshöhe eine Rolle, aber auch deren steuerrechtliche Gestaltung. Hierzu bietet der VAA entsprechend versierte Kooperationspartner an. Und im Hinblick auf die seelische Verfassung der Betroffenen und der beruflichen Perspektiven empfiehlt sich regelmäßig die Vereinbarung der Kostenübernahme eines wirksamen Outplacements. Auch dafür steht der VAA mit seinen Kooperationspartnern zur Verfügung.

Wenn es doch keine Einigung gibt, folgt das Kündigungsschutzverfahren. Insbesondere bei exponierten oder fachlich besonders qualifizierten Funktionen ist auch das Unternehmen wegen des möglichen Imageschadens an einer lautlosen Regelung interessiert. Das Ansinnen einer vertraglichen Trennung ist an sich nicht rechtswidrig, trifft aber immer das Selbstwertgefühl. Leider sind heute viele Personaler in der beschriebenen Drucksituation nicht besonders menschlich im Umgang. Gerade deshalb sollte im Trennungsmanagement in Unternehmen besonders auf ethische Maßstäbe geachtet werden. Das ist gut für beide Seiten. Viele VAA-Mitglieder können bei Problemen mit eigenen Mitarbeitern auch selbst dazu beitragen. ■



ERIK LEHMANN HAT DAS WORT

# Donaldesk!

Nun leben wir schon einen Monat lang im postapokalyptischen Zeitalter. Denn seit November steht fest: Donald Trump wird der nächste US-Präsident. Frauke Petry ist begeistert, Putin lacht sich ins Fäustchen und unsere Kanzlerin meint: „Wir schaffen das ... auch.“ Was erwartet uns, wenn „The Donald“, wie ihn seine Freunde gern nennen, am 20. Januar 2017 zum 45. Präsidenten der USA in Amt und Würden eingeführt wird? Hier ein kleiner Ausblick auf 2017 unter Donald Trump:

Am 11. Januar wird in Hamburg die Elbphilharmonie mit Pauken und „Trumpeten“ eröffnet. Der regierende Bürgermeister Olaf Scholz verteidigt diese Aktion ebenso wie seine neue Frisur, die sein bislang spärlich behaartes Haupt mit einem modischen Trump-Toupet bedeckt. Februar: Nur wenige Tage im Amt und Donald Trump meldet sich krank. Er hat Vogelgrippe und bekommt von seiner Frau Melania absolute Stallpflicht im Weißen Haus verordnet. Die Not-my-president-Aktivistinnen sehen ihren kühnsten Traum wahr werden, denn nicht umsonst hatten Trump-Gegner

Ende November, zum Thanksgiving-Festessen, einen aus Deutschland stammenden Truthahn in den Trump Tower eingeschleust.

Sollte das H5N8-Virus bei „The Donald“ nun doch Wirkung zeigen? Am 26. März sind Landtagswahlen im kleinsten deutschen Flächenland, dem Saarland. Als Sieger geht Oskar Lafontaine aus der Wahl hervor, der mit dem Slogan „Make the Saarland and me great again“ punkten konnte.

Am 4. April wird traditionell der Erzähl-eine-Lüge-Tag begangen. Donald Trump nutzt dieses Datum, um einzugestehen, dass er nicht immer die Wahrheit sagt, um gleich darauf amüsiert zu verkünden, dass dies gelogen sei. Mai: Der 62. Eurovision Song Contest findet in der Ukraine statt. Überraschend gewinnt Wladimir Putin mit einer Neuinterpretation von „Ein bisschen Frieden“. Als er im Finale der Show das Lied noch einmal anstimmt, kann er mit einem Überraschungsgast auftrumpfen: An der weißen Gitarre begleitet ihn kein Geringerer als Donald Trump. Im Juni tritt der Beschluss zur Abschaffung der Roaminggebühren in der

EU in Kraft. In den USA fällt das durch sprunghaft ansteigende Überstunden bei den NSA-Mitarbeitern auf. Auch der US-Präsident bekommt nun deutlich mehr Gesprächsprotokolle über Angela Merkels Handytelefonate auf den Schreibtisch. Am 1. Juli treten in Deutschland Änderungen am Glücksspielstaatsvertrag in Kraft. Die Spielautomatenhersteller warnen vor Steuereinkünften in Millionenhöhe. Donald Trump, der zwei seiner drei Casino-Hotels in New Jersey erfolgreich in die Insolvenz geführt hat, kommentiert die deutsche Gesetzesänderung auf Facebook: „No risk, no fun!“

Am 21. August gibt es über den USA eine totale Sonnenfinsternis. Spätestens jetzt kann keiner mehr die dunkle Macht des Präsidenten leugnen. Im September ist Bundestagswahl in Deutschland. Keiner hat es erwartet, aber völlig überraschend wird Beatrix von Storch von der AfD neue Bundeskanzlerin. Als Erster gratuliert Donald Trump am Telefon mit den Worten: „Wir Vögel müssen zusammenhalten!“ Oktober: Zum 500-jährigen Reformationsjubiläum liest der Protestant Trump öffentlich aus der Bibel. Später stellt sich heraus, dass es sich beim Vorgelesenen um Teile seines Regierungsprogramms handelt. Spätestens Anfang November soll der Flughafen BER eröffnet werden. Falls dem, wider Erwarten, so sein sollte, hat sich Donald Trump angemeldet, um mit seiner Air Force One als Erster auf dem Rollfeld seine Bremsspuren zu hinterlassen. Im Dezember kommt Star Wars Episode 8 in die Kinos. In den Hauptrollen: Ivanka Trump als Prinzessin Leia, Donald Trump Jr. als Luke Skywalker und, wie sollte es anders sein, „The Donald“ als Darth Vader. ■

*Erik Lehmann ist Kabarettist an der Herkuleskeule Dresden. Sein scharfzüngiges Kabarett brachte ihm unter anderem schon den ostdeutschen Kleinkunstpreis ein. Foto: Hans-Ludwig Böhme*



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



## CHEMIEGESCHICHTE(N)

# Mit Brücken auf Rekordjagd

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

Er wollte gern Brücken bauen, „wo tiefe Gräben nur zu seh'n“: Johann August Röbling, geboren 1806 im thüringischen Mühlhausen, besser bekannt unter der englischen Schreibweise seines Namens John A. Roebling. Den legte sich der deutsch-amerikanische Ingenieur nach seiner Einwanderung in die USA in den 1830er Jahren zu. Roebling hatte ein Faible für Brücken, genauer gesagt Drahtseil-Hängebrücken, die zu dieser Zeit schwer im Kommen waren. Proben seines Könnens hatte er bereits geliefert, als vor 150 Jahren, am 1. Dezember 1866, die ersten Fußgänger zwischen den Städten Cincinnati und Covington den Ohio River überqueren konnten. Die später nach ihrem Erbauer benannte „John A. Roebling Suspension Bridge“ war seinerzeit mit einer Spannweite von 322 Metern die längste Hängebrücke der Welt. Roeblings Erfolg beruhte im Wesentlichen auf zwei Fundamenten: der Mathematik und dem Einsatz von Stahl. Schon im 17. Jahrhundert hatten Naturwissenschaftler wie Gottfried Leibniz die Gleichung für die Kettenlinie bestimmt, dem Prinzip, nach der die modernen Hängebrücken konstruiert wurden. Die praktische Ausführung wurde durch den Anstieg der Stahlproduktion im 19. Jahrhundert enorm erleichtert. Die metallischen Legierungen ließen sich für die unterschiedlichsten Zwecke einsetzen.

Die Stahlseile, die er für den Bau seiner Brücken verwendete, stellte Roebling selbst her. 1849 gründete er zu diesem Zweck eine Fabrik in Trenton, New Jersey. Beim Bau setzte der Ingenieur auf das von dem Franzosen Henry Vicat entwickelte „Luftspinnverfahren“. „Dabei werden die Drähte einzeln mit einer Art Rollvorrichtung über die Pylone gezogen und dabei auf der ganzen Länge zu einem einzigen, dicken Kabel versponnen“, beschreibt Bernd Nebel das Prinzip auf seiner „Brücken-Homepage“. Eine Folge: die signifikante Vergrößerung der Spannweite.

Aufsehen erregte Roebling 1855 mit der Konstruktion einer doppelstöckigen Eisenbahn- und Straßenbrücke über den Niagara River, unweit der berühmten Wasserfälle. Vier Jahre hatten die Arbeiten gedauert; manche seiner Großprojekte wurden nie verwirklicht, weil etwa die Geldgeber nicht mehr liquide waren. Einen langen Atem brauchte Roebling auch für die Brücke über den Ohio. Mit dem Bau wurde 1856 begonnen, die Fertigstellung verzögerte sich nicht zuletzt wegen des Amerikanischen Bürgerkriegs. Gleichwohl machte sich Roebling damit einen Namen als Meister seines Fachs.

Kurz vor Vollendung der „John A. Roebling Suspension Bridge“ erhielt der Ingenieur den Auftrag für das wohl berühmteste Bauwerk, das seine Handschrift trägt: die Brooklyn Bridge in New York. Doch bei Vermessungsarbeiten passierte jener Unfall, an dessen Folgen Roebling im Alter von 63 Jahren am 22. Juli 1869 versterben sollte. Während er in seinem Metier auf neueste

Technik setzte, blieb er den Segnungen der modernen Medizin gegenüber seltsam skeptisch. Er weigerte sich, seinen bei dem Unglück gequetschten Fuß mit konventionellen Mitteln behandeln zu lassen und setzte stattdessen auf kalte Wasserbäder. Auch die Amputation einiger Zehen brachte den sturköpfigen Patienten nicht zum Einlenken. Eine Tetanusinfektion raffte ihn schließlich dahin.

Seine Frau Emily Warren Roebling und sein ältester Sohn Washington vollendeten die Brooklyn Bridge – die mit 486 Metern Spannweite die Brücke über den Ohio als Rekordhalter ablöste. Die Familie war in der Folgezeit an zahlreichen weiteren Brückenbauten beteiligt, unter anderem an der berühmten Golden Gate Bridge 1937, einem der Wahrzeichen von San Francisco. Aktueller Rekordhalter ist seit 1998 die Akashi-Kaikyo-Brücke in Japan mit 1.991 Metern Mittelspannweite. Wenn das der alte Roebling wüsste ... ■



*Gehört zu den Wahrzeichen New Yorks: die von John A. Roebling gebaute Brooklyn Bridge.  
Foto: Postdlf – Wikimedia Commons*

# Glückwünsche im Januar und Februar 2017

## zum 95. Geburtstag im Januar:

- Dr. Heinrich Mertens, Landau
- Dr. Manfred Reich, Bad Oeynhausen
- Susanne Waschke, Überlingen
- Werner Edelmann, Castrop-Rauxel

## zum 90. Geburtstag im Januar:

- Dr. Wolfgang Retting, Eisenberg
- Dr. Rötger Mitgau, Raesfeld
- Dr. Dieter Neher, Darmstadt
- Dr. Rolf Kallenbach, Stuttgart
- Hans Wilhelm Klingler, Hattersheim

## zum 85. Geburtstag im Januar:

- Helmut Lichtenthäler, Weinheim
- Dr. Dieter Gaertner, Hettenleidelheim
- Wolfgang Gundel, Gruenstadt
- Dr. rer. nat. Helmut Kirner, Minusio, TI (Schweiz)
- Dr. Wolfgang Rohr, Wachenheim
- Dr. Adolf Nebelung, Ketsch
- Dieter Rudolph, Dortmund
- Walter Reinold, Frankfurt
- Dr. Werner Woessner, Eschwege
- Willi Klaus, Duisburg
- Dr. Uwe Ploog, Haan
- Dr. Günter Reese, Düsseldorf
- Stephan Schaefer, Brühl
- Guenther Schmaedt, Groß Schmölen
- Dr. Rudolf Wiemers, Meerbusch

## zum 80. Geburtstag im Januar:

- Paul Trottnow, Bochum
- August Lehner, Roedersheim
- Klaus Sinthern, Wiesbaden
- Dr. Herbert Schulze, Berlin
- Dr. Hermann Haffner, Marl
- Franz Janik, Gelsenkirchen
- Anton Miletic, Troisdorf
- Dr. Hans-Joachim Bisinger, Koetzschau
- Dr. Dietrich Eichler, Gau-Algesheim
- Juergen Schluensen, Berlin
- Kurt Hohmann, Neu-Isenburg
- Herbert Schaich, Marburg

- Prof. Dr.-Ing. Bernhard Vosteen, Köln
- Dr. Reni Bartsch, Ottendorf-Okrilla

## zum 75. Geburtstag im Januar:

- Gilbert Beck, Dannstadt-Schauernheim
- Dr. Wolf R. Gaefke, Weisenheim
- Thorolf E. Soehner, Schifferstadt
- Dr. Reiner Ramert, Friedrichsdorf
- Dr. Wilfried Bartz, Marl
- Dr. Karl-Werner Thiem, Wuppertal
- Gunter Quaas, Diera
- Rudolf Maizinger, Bad Kohlgrub
- Franz Suetsch, Roedersheim-Gronau
- Dr. Lothar Brandt, Berlin
- Werner Pahling, Karben
- Dr. Juergen Bierhals, Krefeld
- Dr. Wolfgang Krämer, Burscheid
- Dietmar Deutschländer, Wiesbaden
- Klaus Kolb, Kleinostheim
- Dr. Josef Bremen, Leverkusen
- Dr. Hansjoerg Hey, Hofheim

## zum 90. Geburtstag im Februar:

- Dr. Horst-Udo Lenné, Neustadt
- Horst Gätzschmann, Osthofen
- Dr. Theodor Lorenz, Frankfurt
- Dr. Karl Muth, Kelkheim
- Dr. Roland Helger, Freiburg

## zum 85. Geburtstag im Februar:

- Dr. Gerhard Faulhaber, Bad Dürkheim
- Dr. Guenter Beckmann, Haltern a.S.
- Dr. Juergen Krueger, Marl
- Dr. Georg Sych, Premnitz
- Bruno E. Krüger, Leverkusen
- Dr. Fritz Wenzel, Darmstadt

## zum 80. Geburtstag im Februar:

- Dr. Hellmut Kast, Bobenheim-Roxheim
- Dr. Hans Leitner, Frankenthal
- Alfons Worpenberg, Osnabrueck
- Peter Barth, Barth
- Wolfgang Jacob, Grossraeschen

- Friedhard Klatt, Marl
- Sándor Mészáros, Taufkirchen
- Guenter Hach, Eich
- Dr. Roland Kutz, Kleve
- Dr. Klaus Willigerodt, Bonn
- Peter Neumann, Puchheim
- Dr. Wolfgang Lintz, Aachen
- Dr. Walter Winkle, Frankfurt
- Dr. Heinrich van Barneveld, Kirchhellen
- Renate Volber, Werneuchen
- Dr. Harald Niedrig, Köln
- Dr. Hartmann Schaefer, Konstanz
- Dr. Herbert Tanner, Dresden
- Dr. Paul-Dieter Urbach, Krefeld
- Friedrich Brandes, Uebigau

## zum 75. Geburtstag im Februar:

- Peter-F. Brunnemann, Frankfurt
- Dr. Hans-Joachim Velten, Seevetal
- Dr. Dieter Degner, Dannstadt-Schauernheim
- Dr. Ruediger Seidel, Sandersdorf
- Wilfried Mörs, Wesseling
- Dr. Rüdiger Musch, Bergisch Gladbach
- Dr. Michael Biedermann, Geretsried
- Dr. Mechthild Schulze-Schencking, Rossdorf
- Dr. Wolfgang Vollberg, Hamburg
- Dr. Erbo Heinrich, Ratingen
- Hans Wolski, Eschborn
- Prof. Dr. Peter Birke, Langenbogen
- Dr. Folker Lieb, Leverkusen
- Joachim Schirdewan, Everswinkel
- Dr. Reinhard Schara, Elmshorn
- Prof. Dr. Volker Figala, Allensbach
- Horst Lerch, Woellstadt
- Uwe Hucks, Alpen

# Raten Sie mal

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Oktoberausgabe: Dr. Gitta Egbers, Werksgruppe BASF Polyurethanes, Matthias Frantzen, Werksgruppe Chemiepark Marl, und Klaus-Dieter Puschkasch, Werksgruppe Chemiepark Bitterfeld-Wolfen. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Januar 2017. 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 (+49 221 160016) oder Post an die VAA-Geschäftsstelle Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei Gewinner gezogen, die jeweils einen Aral- oder Amazon-Gutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

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

klug	Senkblei	wenn	Wundmal	Fluss in Oberösterreich	schlangenhaftes Flüstern	Höcker-tiere	Gebäck mit Cremefüllung	griechisch: Luft	latein.: zur Sache (2 Worte)	Einfuhr-gebühr				
Spaß-macher		1	Schiffer-knoten				Hafen-stadt in Süd-spanien							
bäuer-liches An-wesen		11	Kurzform von Alphabet		Rechnungs-be-gleicher					Fluss zum Boden-see				
			Hoch-schulen (Kurz-wort)	Wohnung			Gebiet							
volks-tümlich: Greisin	russ. Währung Stadt in Nigeria			Rauch-fang		Fremd-wortteil: halb		Körper-fleck						
				4	Laub-baum	Vorn. der Pianistin Schu-mann		2	Kfz-Z. Ost-prignitz-Rupp-in	Kurzform von Juliane				
Köln-er Witzfigur	ab-wertend: Pferd	modernes digitales Netz (Abk.)	Teil der Kamera Raum-meter				deut-scher Komiker (Kalle ...)							
Riemen-peitsche					kernig, zünftig	5	guter Rat kleiner Zoo			Abk.: negativ				
Ver-künder	ugs.: Üb-er-vo-er-tei-lung	Wüste in der Mongolei	Wortteil: vielfach Schlag-rhythmus				Witzfigur (Klein ...)							
					Herren-schicht im alten Peru				Punkt auf dem Würfel	Acker-gerät				
Ballade von Bürger				Hafen-stadt in Spanien	Gut-haben									
US-Ten-nisidol (Jen-nifer ...)	bedürftig	franzö-sisch für Straße	Fluss zur Sieg Urwald-papagei				Autor von „Ariane“	amerik. Basket-ball-profilig-a		Vorn. der Krimi-autorin Noll				
					Edelgas	ge-bräuch-lich								
römi-scher Kaiser-titel	Pfingst-vogel	Vortrag	Staat in Ostasien	Wort-folge		8	ital.: gut Insel von Kroatien							
	10				medizin. Maß-nahme (Kurz-w.)				Abk.: Mitteldt. Rund-funk	Haupt-kirche				
wider-sinnig	Kurzform von Alu-minium	US-Ameri-kaner (Kurz-wort)	räumlich begrenzt		Abk.: Tisch-tennis-verein			Abk.: Milliarde						
	6			Weihe-gedicht			italieni-scher Ab-schieds-gruß		7					
Haupt-stadt von Togo			handeln		nichts als			Abk.: Ring Dt. Makler		9				
Kurzform von Ulrich			<b>Lösung</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

# Leserbriefe

## Zum Artikel „Im Mikrokosmos der Chemie“, Ausgabe Oktober 2016

Ihr Artikel „Mikrokosmos der Chemie“ in der Oktoberausgabe des VAA Magazins ist informativ und zeigt eine neue Welt der Analytik auf. Wenn es um die Anwendung in der medizinischen Forschung geht, zeigen Sie Bilder aus dem Lawrence Livermore National Laboratory und dem Wyss Institute der Harvard University. Dabei erwecken Sie den Eindruck, dass diese Art der Forschung federführend in den USA vorangetrieben wird. Leider haben Sie anscheinend übersehen, dass die TissUse GmbH, Oudenarder Straße 16 in Berlin, [www.tissuse.com](http://www.tissuse.com), ein Spin-out der Technischen Universität Berlin, bereits seit 2010 an einem „Human on a Chip“ arbeitet. Dort ist es gelungen, auf einem Chip ein Hautorganoid und ein Leberorganoid zu installieren und zunächst mehr als 28 Tage funktionsfähig zu erhalten. In der jüngeren Entwicklungsphase konnte ein Chip mit vier Organoiden, Haut, Leber, Lunge und Darm, hergestellt werden, mit dessen Hilfe ADME Untersuchungen durchgeführt werden können. Ich hätte mir gewünscht, dass Sie diese Pionierleistung an der Spitze der Forschung in dem Artikel gewürdigt hätten. Vielleicht können Sie das in einer weiteren Ausgabe des Magazins nachholen.

Otto von Stetten, Aachen

### Anmerkung der Redaktion:

Die Redaktion hat über eine Vielzahl von Unternehmen und Projekten auf diesem Gebiet recherchiert. Es ist jedoch gängige Praxis, dass man als Autor beim Erzählen einer Geschichte eine Auswahl treffen muss und nicht alle infrage kommenden und berichtenswerten Kandidaten im druckfertigen Beitrag erwähnt werden. In dieser Ausgabe des VAA Magazins wird im Artikel zur Diskussion um die Notwendigkeit von Tierversuchen in der Wissenschaft über die Firma TissUse berichtet.

## Zur Meldung „Durchbruch bei Pyridinenherstellung“, Ausgabe Oktober 2016

Der Beitrag zur Pyridinenherstellung erinnert mich eher an ein Kabarettstückchen

anlässlich des 1. Aprils. Da werden also durch eine Reaktion zwischen einem Benzen und einem Stickstoffatom, der dann die Stelle eines Kohlenstoffatoms in der Verbindung einnimmt, Pyridinen erzeugt mittels eines neuartigen Verfahrens – der Cycloaddition. Selektivitäten werden beschrieben als Reaktionspartner, die zum Kreis dazustoßen und so weiter. Da hat man wohl die englische Ausgabe der ehrenwerten „Angewandten Chemie“ mittels elektronischem Übersetzungstool bearbeitet, um Nonsense zu erzeugen. Das entlockt dem altgedienten Chemiker ein leichtes Schmunzeln.

Dr. Thomas Seitz, Langenfeld

Als gewöhnlicher „Organiker“ (altes Standard-Diplomstudium Chemie mit Schwerpunkt „Organische Chemie“, Abschluss vor mehr als 30 Jahren und damit schon betagt), fuhr mir ein Schrecken in die Glieder, als ich in Ihrer Meldung etwas von Pyridinen in der ersten Person Plural gelesen habe. Mit der Sprachwahl „Pyridinen“ könnte auch die erste Person Singular gemeint sein, und damit könnten das neuartige Verbindungen sein, besonders dann, wenn die letzte Silbe „...en“ betont wird. Ein echter Reißer – hatte ich vorher noch nicht gehört, aber man lernt ja nicht aus. Aber auch schon zu Zeiten meines Studiums gab es eine altbekannte Substanz namens Pyridin (das Pyridin, Neutrum), sprachlich recht ähnlich wie Pyridinen. In der Tat ist Pyridin als Strukturelement in vielen Wirkstoffen enthalten, zum Beispiel in Insektiziden, die als bienentötend diskutiert werden. Pyridin gibt der ganzen Substanzklasse der Pyridine den Namen, und die sprachliche Pluralform ist „Pyridine“ (ohne kleines n hinten dran!). Fügt man das N an, wird es für manche Chemiker missverständlich.

Es kommt noch doller. Die Meldung informiert uns darüber, dass Pyridinen aus einer Reaktion zwischen Benzen und einem Stickstoffatom entstehen. Aha. Mit Benzen ist wahrscheinlich das gute alte Benzol gemeint – dies ist immer noch die gängige deutsche Bezeichnung. August von Kekulé sei beruhigt und man kann es an praktisch jeder Tankstelle auf dem Warnhinweis nachlesen –, welches im Englischen

als Benzene bezeichnet wird. Also mit kleinem E hinten dran. Fehlt das E, käme auch hier der Verdacht auf, dass es sich um etwas ganz Neues handelt. Es gibt immer mal was Neues. Aber kaum glauben kann ich, dass ein Stickstoffatom es schafft, ein Kohlenstoffatom aus dem Benzolring hinauszuschmeißen und seinen Platz einzunehmen, wie es uns die Meldung weismachen will.

Mein Schreck über mein veraltetes Wissen wich dann doch nach und nach der Einsicht, dass ich es hier wahrscheinlich mit chemischem Nonsense zu tun habe. Ich habe etwas gegoogelt und tatsächlich eine Meldung über die Arbeiten eines portugiesischen Kollegen gefunden, der in Wien arbeitet und zweifellos ein paar schöne neue Reaktionen gefunden hat. Das ist ihm gegönnt, ganz klar. Aber die einleitenden Sätze der Meldung in der Verbandszeitschrift des VAA stammen vermutlich nicht von ihm. Wäre es möglich, vor Drucklegung einer solchen Meldung diese von einem Fachmann lesen zu lassen? Haben Sie vielleicht einen Chemiker in der Redaktion, der das übernehmen könnte? Vielleicht bin ich zu kleinlich, aber irgendwie finde ich es nicht gut, die Risikostufe „Chemischer Nonsense“ in den redaktionellen Artikeln in Kauf zu nehmen.

Dr. Hubert Smuda, Speyer

### Anmerkung der Redaktion:

Beim Pyridin-Plural handelt sich tatsächlich um einen Rechtschreibfehler, der in der Korrekturschleife leider untergegangen ist. Solche Fehler sind ärgerlich, lassen sich aber nicht komplett verhindern. Künftig wird die Redaktion noch wachsamer sein, um derartige Fehler zu vermeiden. Gleiches gilt für Ungenauigkeiten und missverständliche Formulierungen, die bei der komprimierten Schilderung komplizierter naturwissenschaftlicher Vorgänge entstehen können.

## Zum Spezial „Chemie in der Küche“, Ausgabe August 2016

Sie wählten die Überschrift „Chemie in der Küche“. Was hat Sie dazu bewegt? Ein Statement „Chemie in der Küche“ dürfte bei einigen Zeitgenossen eine Assoziation wecken, die schwerlich von der Verbandszeitschrift der Akademiker der chemischen Industrie beabsichtigt sein kann. Viele



Menschen wollen in der Küche naturbelassen bleiben, beziehungsweise was immer sie dafür halten, und unter diesen Menschen sind auch einige Chemiker. Ich kann mir vorstellen, dass eine solche Überschrift auf einer Verbandszeitschrift mit einem hohen Chemiker-Mitgliedsanteil als Provokation empfunden werden könnte. Nach dem Motto „Jetzt feiern sie sich noch selber für die Chemie, die sie in ihren Kochtöpfen unterbringen“.

Ich bin kein Experte für molekulare Küche. Ich habe ein Feld-, Wald- und Wiesen-Chemiestudium absolviert, mit Biochemie als Nebenfach, und das Ganze ist schon eine Weile her. So viel weiß ich aber: Die Prozesse, die sich in Kochtöpfen vollziehen, sind überwiegend Physik. Beispielsweise ist das Garwerden von Fleisch in erster Linie auf Änderungen in der Tertiärstruktur der Proteine zurückzuführen. Chemie wäre,

wenn die Primärstruktur – also die Anordnung der Aminosäuren – sich ändern würde. Ich wüsste kein Beispiel, an dem es zu echten chemischen Änderungen in irgendeinem Protein während des Kochens gekommen wäre. Mal ganz abgesehen von der schwierigen Analytik solcher Fleisch-Protein-Gemische. Wenn Zucker zugegeben sind, namentlich Aldosen, kann es zur sogenannten Maillard-Reaktion kommen. Allerdings muss es dazu ordentlich heiß werden, zum Beispiel die Temperaturen von heißem Fett. Das Beispiel der Niedertemperaturgarung, das im Artikel gegeben wird, dürfte schätzungsweise nicht heiß genug sein. Anderes Beispiel: Speiseeis-Herstellung unter Zuhilfenahme von flüssiger Luft. Dabei führt man eine Art Schockgefrierung durch – chemische Reaktionen „erfrieren“ gleich mit, keine Chemie. Konsequenterweise ist es ja auch ein Physiker, der im Artikel als Experte vorgestellt wird.

Wenn die Redaktion ein paar schöne neue Beispiele für chemische Reaktionen im Kochtopf liefern würde, bei denen ich dazu lernen kann, wäre das toll. Summa summarum: Wenn es ja eigentlich doch mehr Physik ist, was sich in den Töpfen abspielt, warum dann eine provokante Überschrift „Chemie in der Küche“ vorn aufs Heft schreiben? Um Ihren Chemiker-Lesern eine Gefallen zu tun? Mit dem Risiko der Fehlinterpretation, und nach meinem Erachten auch an der Wirklichkeit vorbei. Hätten Sie doch „Naturwissenschaft in der Küche“ hingeschrieben. Das wäre wahrscheinlich wesentlich richtiger gewesen, hätte dem Thema die Provokanz erspart und alle wären froh. Das wollte ich gern loswerden.

*Dr. Hubert Smuda, Speyer*

Die **Redaktion** des **VAA Magazins**  
wünscht allen **Lesern frohe Weihnachten**  
und ein **erfolgreiches Jahr**

**2017!**



**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 ob elektronisch oder per Post, egal zu welchem Thema. Wir bitten jedoch um Ihr Ver-



ständnis, 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**

- 14.01.2017 Vorstandssitzung, Köln
- 26.–27.01.2017 FECCIA-Workshop, Madrid
- 27.–28.01.2017 Vorstandsklausur, Berchtesgaden
- 31.01.2017 Kommission Aufsichtsräte, Dresden
- 18.02.2017 Vorstandssitzung, Köln
- 14.03.2017 FKI-Seminar „Aufgaben von Sprecherausschüssen“, Köln
- 16.03.2016 FKI-Seminar „Abfindungen effizient gestalten“, Köln
- 17.–18.03.2017 Betriebsrätekonferenz, Mainz
- 25.03.2017 Vorstands- und Beiratssitzung, Köln
- 29.–30.03.2017 FKI-Seminare „Hartes Verhandeln – Stufe 1 und 2“, Köln
- 31.03.2017 Kommission Aufsichtsräte, Dresden
- 31.03.–01.04.2017 Tagung der Aufsichtsräte, Dresden
- 03.04.2017 FKI-Seminar „Mitarbeitermotivation“, Köln
- 08.04.2017 Vorstandssitzung, Köln
- 20.–21.04.2017 FECCIA-Workshop, Athen
- 24.04.2017 FKI-Seminar „Der Code der Mimik“, Köln
- 04.05.2017 FKI-Seminar „Führung und Selbstmanagement“, Köln
- 12.05.2017 Vorstandssitzung, Seeheim
- 12.–13.05.2017 Delegiertentagung, Seeheim
- 18.–19.05.2017 FECCIA-Workshop, Florenz
- 20.05.2017 Aufsichtsrätetagung zum Wahlmanagement, Düsseldorf
- 23.–24.06.2017 Vorstandssitzung und Klausurtagung, Niederkassel
- 23.05.2017 FKI-Seminar „Einführung in Jahresabschluss und Unternehmenskennzahlen“, Köln

**VORSCHAU AUSGABE FEBRUAR**

- **Spezial:**  
Faszination für Cellulosechemie
- **Verband:**  
Kandidaten zur Vorstandswahl
- **60plus:**  
Senioren als Experten

**Impressum**

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

**Redaktionsleitung:** Timur Slapke

**Redaktion:** Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner (Bildredaktion), Elena Zolototrubova; ULA Nachrichten: Klaus Bernhard Hofmann, Wencke Jasper, Ludger Ramme, Andreas Zimmermann

**Schlussredaktion:** Timur Slapke; **Korrektorat:** Sandra Blumenkamp

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

**Anzeigen:** Ursula Statz-Kriegel, Mohrenstraße 11–17, 50670 Köln, Tel. +49 221 16001-29, [redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de)  
 Es gilt die aktuelle Anzeigenpreisliste vom 1. September 2016.

**Druckauflage:** 28.000 (2/16); **Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich

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

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

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





Exklusive Vorteile für  
VAA-Mitglieder und  
deren Angehörige.

## Setzen Sie Ihre Sorge an die Luft: Mit der Gothaer Berufsunfähigkeitsversicherung.

- Attraktive Beitragsvorteile
- Nur zwei Gesundheitsfragen
- Finanzielle Absicherung bei schweren Krankheiten eigener Kinder
- Beitragsnachlass für Familien mit Kindern

Hinweis: Diese Vorteile gelten 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. +49 2234 9632850 · Fax +49 2234 9632855 · info@vaa-assekuranz.de



# VAA MAGAZIN AUCH ALS E-PAPER!

NEBEN EINER GEDRUCKTEN AUSGABE GIBT ES DAS VAA MAGAZIN AUCH ALS E-PAPER! DAS E-PAPER LÄUFT IN ALLEN GÄNGIGEN BROWSERN UND IST ANGEREICHERT MIT ZAHLREICHEN EXTRAS WIE ZUSÄTZLICHEN BILDERGALERIEN SOWIE LINKS UND DOWNLOADS.

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

