

August 2018

# VAA Magazin

Zeitschrift für Führungskräfte in der Chemie

Daten helfen Forschung:

## Auch KI kann Chemie

VAA prüft Befindlichkeit:  
Von Kultur bis Strategie



# 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



# Ergänzung statt Ersatz

Angesichts zunehmender Gefahren für den freien Handel in der Welt fällt es schwer, neue Ankerpunkte für eine Hoffnung auf die Aufrechterhaltung der globalisierten Wirtschaftsordnung zu finden. Manchmal hilft es, negative Emotionen zu dämmen und eine nüchterne Betrachtungs- und Herangehensweise zwischen erfolgreichen, ähnlich gesinnten Partnern an den Tag zu legen. Dies haben Japan und die EU getan, indem sie Mitte Juli ihr unter dem Akronym JEFTA bekanntes Freihandelsabkommen unterzeichnet haben. Aus Sicht der chemisch-pharmazeutischen Industrie verdient dieser Schritt Anerkennung: Mut zum Fortschritt und das Bekenntnis zur Offenheit werden sich langfristig auszahlen. Die Gefahren durch eine dem Weltmarkt drohenden Zoll- und Quotenspirale sind trotzdem nicht zu unterschätzen, wie ULA-Präsident Dr. Roland Leroux in seinem Kommentar in den ULA Nachrichten auf Seite 41 verdeutlicht. Kurzfristige nationale Vorteile sind nur vermeintliche Erfolge: Auf lange Sicht schaden sie allen Beteiligten. Mehr denn je kommt es deshalb auf Signale wie JEFTA an, um freie Wirtschaftsbeziehungen zwischen wichtigen Handelspartnern zu verteidigen. Nur so können Unternehmen ihr volles Potenzial ausschöpfen und Innovationen zur Entfaltung bringen. JEFTA kann aber nur ein erster Schritt sein: Es darf nicht bloß als Lückenfüller für das krachend gescheiterte EU-US-Freihandelsabkommen TTIP begriffen werden, sondern als ergänzender Baustein zur Festigung eines ins Wanken geratenen Systems.



Foto: VAA

Systemübergreifend führt die Digitalisierung zu tief greifenden Veränderungen bis in kleinste Unternehmensbereiche hinein. Ohne moderne Informationstechnologien ist mittlerweile keine chemische Forschung mehr denkbar. Nachdem sich das VAA Magazin im Juni letzten Jahres bereits intensiv mit der Bioinformatik auseinandergesetzt hat, ist dieses Jahr nun die Chemieinformatik an der Reihe. Thematisch liegen beide Themenkomplexe eng beieinander, was im Spezial auf den Seiten acht bis 13 klar gezeigt wird. Ziel der Kombination von Computer und Chemie ist es, Eigenschaften von Molekülen zu berechnen und auf eine mögliche Verwendung in der Wirkstoff- oder auch Materialentwicklung zu prüfen. Dabei geht es auch hier nicht um den vollständigen Ersatz klassischer chemieexperimenteller Methoden durch die computergestützte Analyse, sondern um deren Ergänzung. Damit baut die neue „Datenchemie“ auf alte, bewährte Verfahren auf – beide Ansätze sind komplementär und steigern die Effizienz bei der Suche nach innovativen Werkstoffen und neuen therapeutischen Ansätzen in der Arzneimittelforschung.

Vom Streben nach Innovation und Effizienz sind Unternehmen auch stets getrieben, wenn es um den Umbau ihrer Unternehmensstrukturen geht. In der Chemieindustrie grassiert zurzeit das globale Übernahmefieber, bei dem Größe mit Macht gleichgesetzt wird. Die Stimmung bei vielen Führungskräften der Branche ist deshalb im Moment eher verhalten und von Unsicherheit geprägt, was sich natürlich auf ihre Befindlichkeit am Arbeitsplatz ausdrückt. Dazu hat der VAA mit seiner Befindlichkeitsumfrage ein sehr genaues und von den Unternehmensleitungen – je nach Konjunkturlage – geschätztes oder gefürchtetes Barometer entwickelt. Auf den Seiten 18 bis 20 berichtet das VAA Magazin über die Ergebnisse der aktuellen Umfrage. Stimmungstechnisch hat sich über alle Unternehmen hinweg gesehen nur sehr wenig verändert, aber es gibt durchaus Bewegung im Ranking. Mit dem Leverkusener Kunststoffproduzenten Covestro hat dieses Ranking auch einen eindeutigen Spitzenreiter. Seit seiner Ausgliederung aus dem Bayer-Konzern 2015 erreicht das Unternehmen zum dritten Mal in Folge eine Spitzenplatzierung in der Umfrage. Dieses Resultat beweist: Veränderungen der Unternehmensstruktur können auch gemeinsam und zum Wohle der Arbeitnehmer bewältigt werden. Am Ende kommt es immer auf die konkrete Unternehmenskultur an.

Rainer Nachtrab  
1. Vorsitzender des VAA

# VAA MAGAZIN

—  
**August  
2018**

## Chemie im Bild

06 Virtuelle Leber  
in Zahlen

## Spezial

08 Computer berechnen Chemie



## VAA

14 **Mitbestimmung:**  
Betriebsrätekonferenz in Mainz

18 **Befindlichkeitsumfrage:**  
Covestro an der Spitze des Rankings

21 **VAA connect:**  
Frauen netzwerken in Hamburg

24 **Interview mit Dr. Marc Heider:**  
Betriebliche Versorgungssysteme  
im Vergleich

## Branche

26 **Mut zur Selbstständigkeit:**  
Erfolgreiche Gründer im Porträt

29 **ACHEMA 2018:**  
VAA zeigt Präsenz

30 **Out im Office:**  
Rainbow-Netzwerk bei Merck

34 **Personalia aus der Chemie**

## Meldungen

35 Moleküle im Käfig,  
Krebsauslösende MikroRNA,  
Arbeitszeit der Zukunft

36 ECP Summer Summit,  
GDCh-Statistik zum Studium,  
VAA-Gehalts-Check

37 Molekularrubin,  
Hofmann trifft Klöckner,  
Wirkstoffscreening am Computer,  
Parkinson-Auslöser im Fokus

38 Modellsystem für Alzheimer,  
Studie zu Mikroplastik,  
Chefwechsel in Unternehmen,  
Effizienz entlang der Wertschöpfung,  
Nanostruktur für Zahnersatz



## ULA Nachrichten

- 39 ULA-Sprecherausschusstag:  
Zukunft der Interessenvertretung
- 41 Kommentar, ULA Intern
- 42 Notizen aus Berlin:  
ULA-Frühlingsfest in der  
chinesischen Botschaft



- 44 Europa:  
CEC-Studie zur Digitalisierung
- 46 Weiterbildung:  
Aktuelle FKI-Seminare
- 46 Chancengleichheit:  
ULA unterstützt FidAR-Kampagne

## Wirtschaft in Zahlen

- 47 Konjunktur in der Chemie:  
Zuwachs bei der Produktion

## Europa

- 48 FECCIA-Generalversammlung:  
Leroux bleibt Präsident
- 48 AMPS-Jubiläum:  
Briten veröffentlichen Festschrift

## Porträt

- 50 Michaela Katharina Nahler:  
Coaching mit Pferden



## Recht

- 53 Interview mit Pauline Rust:  
Ausschlussfristen im Blickpunkt
- 56 Urteil:  
Private Handynummer bleibt tabu

## Lehmans Destillat

- 57 Satirische Kolumne:  
Tipps für Diesel-Fahrer

## Vermischtes

- 58 ChemieGeschichte(n):  
Zerbombtes Paradies
- 59 Glückwünsche
- 60 Sudoku, Kreuzworträtsel
- 61 Leserbrief
- 62 Personalien, Feedback,  
Termine, Vorschau, Impressum

Coverfoto: Anton Khrupin – Shutterstock

# 5 Jahre

lang haben über 200 Wissenschaftler aus 36 Einrichtungen in 44 Teilprojekten am besseren Verständnis physiologischer Vorgänge gearbeitet, um neue Technologien und Methoden für die Pharmaforschung zu entwickeln und deren Einsatz am Patienten zu optimieren.

# 50 Millionen Euro

hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für das Programm „Virtual Liver Network“ zur Verfügung gestellt, um die Prozesse im menschlichen Körper an Modellen nachzustellen und am Computer zu simulieren.

Im Mittelpunkt der Projekte steht die Leber, die zu den komplexesten und größten Organen im menschlichen Körper gehört. Mit dabei im Projekt sind auch Systembiologieexperten von Bayer Technology Services.

# 90 Liter

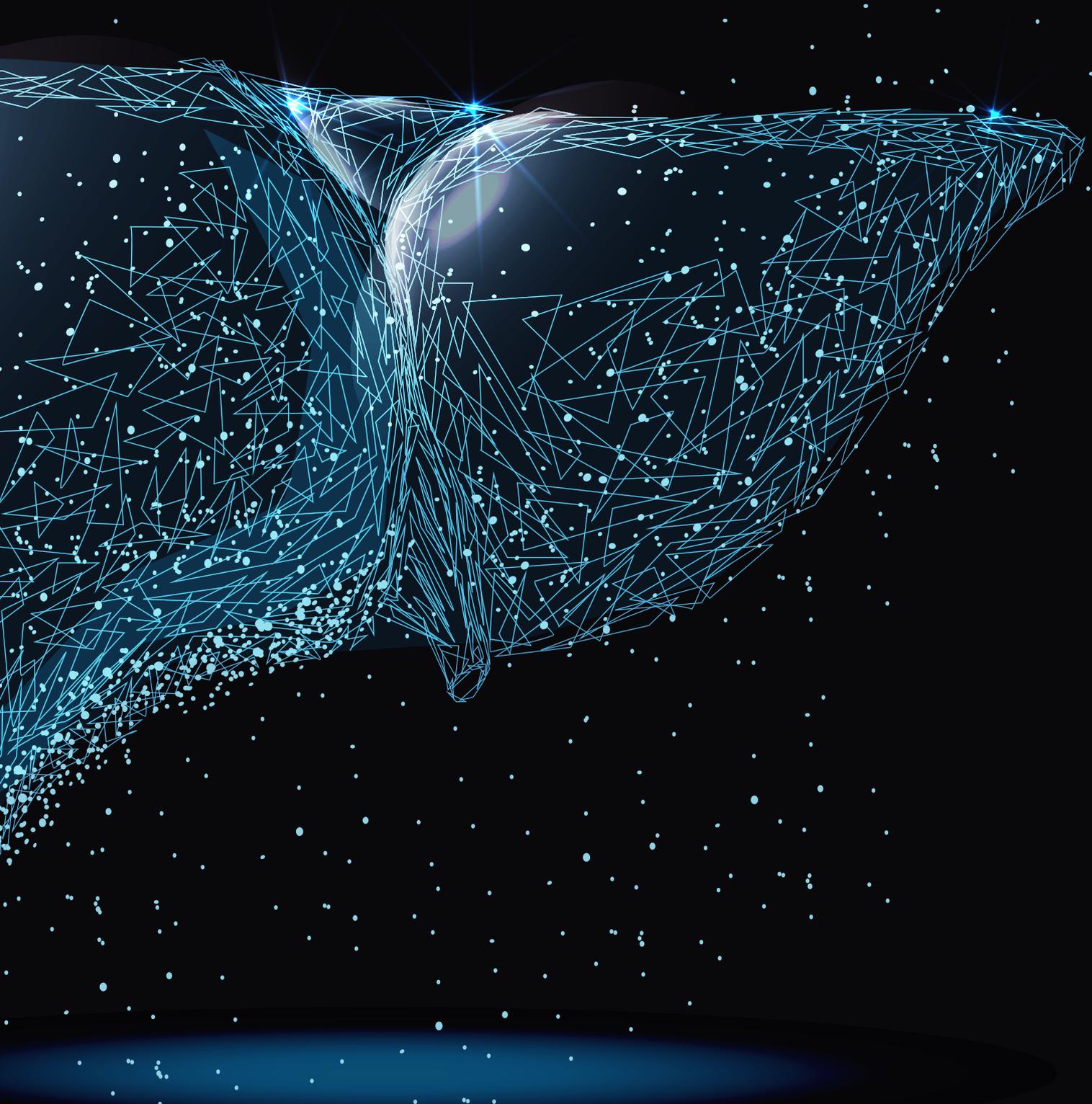
Blut fließen pro Stunde durch die menschliche Leber.

Manche Substanzen werden in der Leber gespeichert, andere – beispielsweise Fremdstoffe oder Medikamente – dort abgebaut. Wie langsam oder schnell sich ein Medikament entfaltet, trägt zu seiner Wirksamkeit bei.

# < 1 Sekunde

beziehungsweise binnen Sekundenbruchteilen breiten sich Substanzen in der Leber bis in ihre feinsten Gefäßverästelungen aus. Eine dafür entwickelte Computersimulation stellt dar, wie der Blutfluss einen bestimmten Wirkstoff in die Leber spült und dieser das Organ kurz darauf über das Venensystem verlässt.





# 1,5 bis 2

Kilogramm wiegt die menschliche Leber. Sie produziert wichtige Botenstoffe und Eiweiße, etwa für die Blutgerinnung, und spielt eine entscheidende Rolle beim Kohlenhydrat- und Fettstoffwechsel.

## CHEMOINFORMATIK

# Cleverer forschen mit Künstlicher Intelligenz

**Begriffe wie Machine Learning, Künstliche Intelligenz und neuronale Netze haben derzeit Konjunktur. Immer wieder kommt dabei die Frage auf, welche Rolle der Mensch künftig in den verschiedenen Bereichen unserer Arbeitswelt noch spielen wird. Von solchen Fragestellungen ist die Chemie- und Pharmaforschung noch weit entfernt, aber als wichtiges Hilfsmittel haben sich die computergestützten Methoden dort bereits etabliert.**

Von Christoph Janik

Das Telefon klingelt, die Inhaberin eines Friseursalons hebt ab. Eine freundliche Frauenstimme möchte einen Termin für einen Damenhaarschnitt vereinbaren. Es geht einige Male hin und her, aber schließlich stehen Datum und Uhrzeit fest. Bis zum Ende des Telefonats wird nicht erkennbar, dass die Anruferin kein Mensch, sondern eine Computerstimme mit dem Auftrag war, für einen Kunden einen Termin zu vereinbaren. Die von Google als Technikdemonstration veröffentlichte Gesprächssequenz zeigt, zu welchen Leistungen künstliche Formen von Intelligenz (KI) inzwischen in der Lage sind: Nicht nur die Erkennung der – in diesem Fall nicht einmal besonders deutlich ausgesprochenen – Alltagssprache, sondern auch die Interpretation des Gesagten und eine angemessene Erwiderung gehören inzwischen zum Repertoire hochentwickelter KI. Hinter diesen komplexen Leistungen stecken sogenannte Machine-Learning-Algorithmen, die ohne weiteres menschliches Zutun aus Erfahrung künstliches Wissen generieren. Die Anwender „füttern“ den Computer mit Daten und die Maschine lernt, sie zu deuten und das Gelernte anzuwenden.

Die Fortschritte bei der Entwicklung solcher Technologien strahlen längst in andere Bereiche ab, auch in die Chemie- und Pharmaforschung: „Große Softwarekonzerne wie Microsoft, Apple und Google entwickeln für ihre Sprach- und Gesichtserkennungsprogramme Machine-Lear-

ning-Algorithmen und machen sie der Öffentlichkeit zugänglich. Das eröffnet auch für die computergestützten Verfahren in der Chemie neue Möglichkeiten“, berichtet Dr. Guido Kirsten von der Chemical Computing Group in Köln. Der Experte für Chemoinformatik, also die Berechnung von Moleküleigenschaften mit Computermethoden, benennt die wichtigsten Anwendungsfelder seiner Disziplin: „Die Anwendung von Algorithmen und Methoden der Informatik auf Fragestellungen der Chemie wurde zunächst im Bereich der organisch-pharmazeutischen Chemie eingesetzt. Heute hat sich das Anwendungsgebiet auch in Felder wie zum Beispiel Elektrochemie und Materialwissenschaften ausgedehnt.“ Die hohen Kosten bei der Entwicklung von Arzneimitteln bis zur Marktreife bieten viel Potenzial für Effizienzgewinne durch computergestützte Verfahren. Kirsten und seine Kollegen erstellen für ihre Kunden Softwarelösungen, mit deren Unterstützung die Entwicklung von Pharmaprodukten beschleunigt werden soll: „Es gibt zum Beispiel Kunden, die möchten ein Modell zur Vorhersage der biologischen Aktivität einer Molekülklasse und tragen an uns die Frage heran, welche Methoden und Parameter dafür geeignet sind. Der Kunde kennt natürlich seine Daten und die Moleküle besser als wir – wir kennen die computergestützten Methoden besser.“ Im Idealfall können die Computermodelle helfen, den richtigen Weg für die weiteren Forschungsanstrengungen einzugrenzen.

## Datenbasierte Modelle

Damit die Modelle lernen können, brauchen sie Trainingsdaten. Die können zum Beispiel aus Naturstoffbibliotheken stammen. „Früher haben Pharmaunternehmen Mitarbeiter in tropische oder subtropische Länder geschickt, um tierische und pflanzliche Präparate zu sammeln. Man hat die Naturstoffe aus diesen Präparaten extrahiert, charakterisiert und dann in riesengroße Naturstoffbibliotheken gepackt“, erzählt Kirsten. Wenn für die Entwicklung eines neuen Medikaments der Stoffwechsel eines Bakteriums unterbrochen oder die Replikation eines Virus in der Zelle behindert werden soll, können diese Naturstoffe auf eine entsprechende Wirkung hin untersucht werden. „Die Wirkungszusammenhänge sind meist aber sehr komplex, weil eine biologische Wirkung nicht einfach ein linearer Zusammenhang ist. Algorithmen aus der Informatik können dabei helfen, diese Zusammenhänge zu extrahieren“, erklärt Kirsten. Die dafür erforderlichen Daten können laut Kirsten teilweise durch moderne chemische Ansätze wie die Parallelsynthese mit Hochdurchsatzverfahren sehr schnell generiert werden: „Man kann heute innerhalb eines Tages so viele Daten generieren wie früher eine Arbeitsgruppe in ihrem ganzen Berufsleben.“ ►



## Neue Problemstellung für Chemiker

Der promovierte Chemiker veranschaulicht, wie das die Arbeit seiner forschenden Kollegen in den Labors der Unternehmen verändert hat: „Anders als beim traditionellen sequenziellen Ansatz – Experiment durchführen, auswerten, nächstes Experiment designen – macht man heute ein Experiment, bekommt 10.000 Datenpunkte und designt draus die nächsten 10.000 Experimente. Die Problemstellung für Chemiker heute ist die Entscheidung, welchen Syntheseraum man durchsuchen will.“

Um solche Entscheidungen fundiert treffen zu können, verfügen große Pharmaunternehmen wie der Life-Science-Konzern Bayer längst über eigene Chemoinformatik-Experten. Prof. Alexander Hillisch leitet bei Bayer in Wuppertal die Abteilung Computational Chemistry. Er und seine Kollegen helfen den Forschern im Labor, bei der Entwicklung neuer Medikamente

den richtigen Weg einzuschlagen: „Bayer arbeitet viel mit kleinen organischen Wirkstoffmolekülen, deren Eigenschaften wir so gut wie möglich vorausberechnen wollen, um unser experimentelles Handeln zu vereinfachen. Das betrifft Aufnahme, Verstoffwechselung und Ausscheidung der Wirkstoffe durch den menschlichen Körper, vor allem aber die Bindungsaffinität an die Zielproteine im Körper und die Selektivität.“ Selektivität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Wirkstoffmoleküle nach Möglichkeit nur an das Zielprotein binden und mit anderen menschlichen Proteinen nicht interagieren. „Da geht es um Arzneimittelsicherheit. Wenn ein Wirkstoffmolekül sehr breit an viele Proteine bindet, gibt es Probleme in Form von unerwünschten Nebenwirkungen“, erläutert Pharmazeut Hillisch. Insbesondere, wenn gravierende Nebenwirkungen erst im späteren Verlauf der klinischen Entwicklung entdeckt werden und die Zulassung verhindern, kann es teuer werden: Laut einer Studie der Bostoner Tufts University aus

dem Jahr 2014 beliefen sich die Entwicklungskosten der Industrie pro erfolgreich vermarktetem Medikament bereits damals im Schnitt auf 2,5 Milliarden US-Dollar. Die möglichen Wechselwirkungen bestimmter Moleküle im Vorfeld vorhersagen oder potenzielle Probleme frühzeitig erkennen und ausschließen zu können, kann für den Entwicklungserfolg also entscheidend sein.

Durch die besseren Algorithmen und den gestiegenen Datenumfang wird die Qualität der Computermodelle für solche Vorhersagen stetig besser. Um eine möglichst gute Verzahnung zwischen Experiment und Computersimulation zu gewährleisten, arbeiten die Computerchemiker bei Bayer Seite an Seite mit ihren Laborkollegen. „Unsere Computerwissenschaftler sitzen mit im Labortrakt, Theorie und Experiment sind räumlich gemischt. Wir nennen das Next-Door-Principle und das ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Forschung“, berichtet Alexander Hillisch. ►





*Die Berechnung von Moleküleigenschaften mit Computermethoden ist inzwischen ein wichtiges Hilfsmittel in verschiedenen Bereichen der Chemie- und Pharmaforschung.*

*Foto: Anton Khrupin –Shutterstock*

## Physikbasierte Methoden

Ein wichtiger Faktor für die Arbeit d Computerchemiker ist die Modellierung der tatsächlichen dreidimensionalen Struktur eines Targetproteins. „Der traditionelle Ansatz dafür wären Methoden der Quantenmechanik, was aber bei großen Molekülen wie Proteinen sehr viel Rechenleistung erfordert, die man vor rund 40 Jahren nicht hatte. Deshalb wurde der sogenannte Kraftfeldansatz entwickelt, bei dem stark vereinfacht Atome als Kugeln und ihre Verbindungen als Springfedern betrachtet werden, die sich mit dem Hookeschen Gesetz berechnen lassen,“ erzählt Guido Kirsten von der Chemical Computing Group und kommt gleich auf die Kinderkrankheiten des Ansatzes zu sprechen: „Mit dieser Vereinfachung kommt man erstaunlich weit, allerdings gibt es Systemeigenschaften, bei denen eine Vorhersage nicht mit den Messwerten der Experimente übereinstimmt.“ Durch eine stetige Verfeinerung solcher Ansätze und die exponentiell gewachsene Rechenleistung lassen sich die komplexen Strukturen aber immer besser aufklären: „Mittlerweile haben wir die Hardware, um das umsetzen zu können, und man sieht inzwischen eine gute Übereinstimmung der Vorhersage mit den Experimenten“, so Kirsten.

„Das Ziel hinter solchen physikbasierten Methoden ist es, über Gleichungen die Biologie abzubilden, die ja letztlich nichts anderes ist als Physik und Chemie. Aber biologische Prozesse sind teilweise äußerst komplex und wir haben noch nicht alles im Detail durchdrungen, sondern nehmen uns immer nur kleine Teile vor“, schildert Bayer-Forscher Hillisch die Herangehensweise. Ist die dreidimensionale Struktur eines Target-Proteins bekannt, kann das sogenannte virtuelle Screening nach einem passenden Wirkstoffmolekül beginnen. Aus Datenbanken von mehreren hundert Anbietern weltweit können die Computerchemiker in Frage kommende Wirkstoffe quasi virtuell vorab testen. „Dabei schaut man sich an, welche Substanzen in die Bindungstasche des Proteins passen. Statt Millionen verschiedener Moleküle bestellen wir dann vielleicht die spannendsten 100 und die testen wir dann

im Labor“, so Hillisch. Noch einen Schritt weiter geht das, was er die Königsdisziplin der Computerchemie nennt: Das Design eines neuen Moleküls anhand der Bindungstasche. „Das Target-Protein hat ein Loch mit einer bestimmten dreidimensionalen Struktur. Wir versuchen den Schlüssel zu bauen, der in dieses Schloss passt.“ Was simpel klingt, birgt erhebliche Herausforderungen: Eine Schwierigkeit besteht darin, dass das Protein nicht starr ist, sondern sich bewegt. Und das Molekül muss so designt werden, dass es auch chemisch synthetisierbar und mit guten physikochemischen Eigenschaften ausgestattet ist.

## Erfolge sprechen für sich

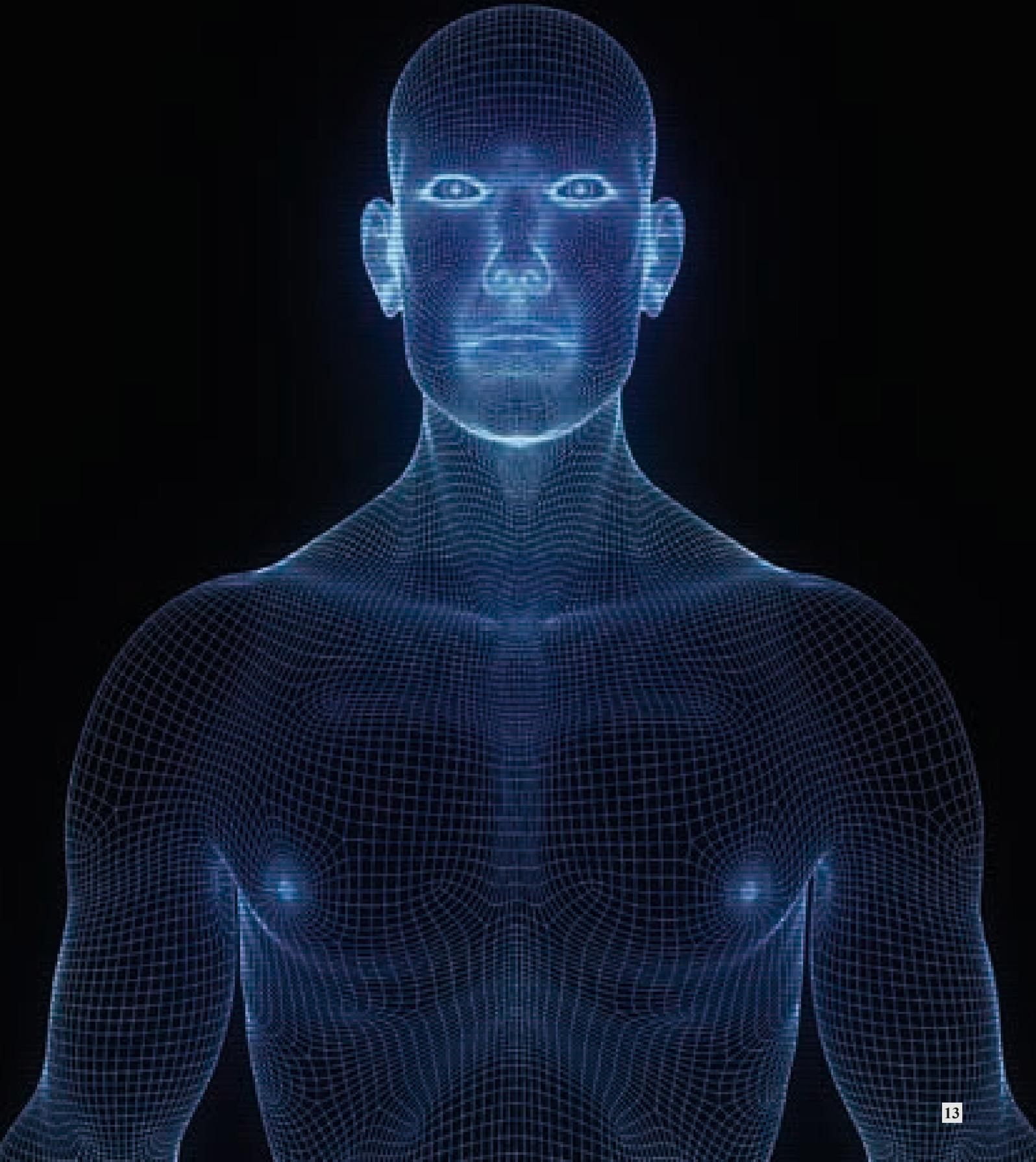
„Das ist eine große Herausforderung, die in dieser Form noch nicht abschließend gelöst ist“, räumt Hillisch ein. Trotzdem kann er bereits auf Erfolge dieser Art der Wirkstoffforschung verweisen: „Wir haben derzeit eine Verbindung für Blasenkrebs in Phase II der klinischen Entwicklung, die durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Medizinal- und einem Computerchemikern entstanden ist. Die innovative Leitstruktur wurde direkt am Computer designt und in unseren Laboratorien synthetisiert. Auch wenn die finale Entwicklungsverbindung durch die Testung einiger hundert Abwandlungen der Leitstruktur entstand, ist das ein sehr schönes Beispiel für die Möglichkeit, Moleküle am Computer abzuleiten und in eine Bindungstasche einzupassen.“ Auch auf einen anderen Erfolg sind Hillisch und sein Team stolz: Gemeinsam mit der kalifornischen Softwarefirma Simulations Plus Inc. haben sie ein komplexes Programm entwickelt, das den pKa-Wert von Molekülen wesentlich präziser und schneller vorhersagen kann als bisherige Methoden. Über den pKa-Wert lässt sich der Ladungszustand eines Moleküls ermitteln, der wiederum Einfluss auf dessen Löslichkeit und die Fähigkeit zur Durchdringung von Membranen hat. „Das ist ein sehr wichtiger Parameter und die Vorhersage war bisher nicht wirklich gelöst. Wir sind deshalb auf das Softwareunternehmen zugegangen und haben gesagt: Ihr habt einen innovativen KI-Ansatz, lasst uns den mit unserem Know-how und

unseren Daten zusammenbringen“, erinnert sich Hillisch. Ein zentraler Baustein für die Lösung dieses grundsätzlichen wissenschaftlichen Problems lag in der großen Menge an homogenen Daten, die Bayer dank der Dokumentation zahlloser Messungen unter standardisierten Bedingungen über einen langen Zeitraum zur Verfügung stellen konnte. Generell spielt laut Hillisch aber nicht nur die Datenlage eine Rolle bei den Erfolgsaussichten: „Die Güte der Modelle hängt stark von der wissenschaftlichen Fragestellung ab, aber auch davon, wie gut wir Moleküle beschreiben können und welchen Algorithmus wir für die Modellierung heranziehen. Am Ende ist es uns egal, ob ein Standard-Machine-Learning-Algorithmus oder ein neuer KI-Ansatz dahintersteckt, wenn er eine gute Vorhersage liefert und uns erlaubt, Experimente effizienter planen zu können.“

## Computer bleibt Hilfsmittel

Solche Vorhersagen nutzen längst nicht nur Pharmaforscher für ihre Arbeit. Bereits 2010 entwickelten Forscher am Massachusetts Institute of Technology (MIT) einen Algorithmus, mit dem aus einem Katalog bekannter Stoffe die Eigenschaften verwandter, noch unbekannter Materialien vorhergesagt werden können. Dieses Verfahren wird beispielsweise genutzt, um möglichst effiziente Kombinationen kristalliner Stoffe für die Herstellung von weißen LED-Lichtquellen vorherzusagen. Vor allem in der pharmazeutischen Wirkstoffforschung ist die Computerunterstützung jedoch auf dem Vormarsch. „Im Moment sind etwa 25 Prozent der frühen klinischen Kandidaten in der Phase 1 bei Bayer entweder durch Computermethoden gefunden worden oder tragen einen signifikanten Einfluss von chemoinformatischen Aspekten. Dieser Anteil könnte in den nächsten Jahren auch noch weiter ansteigen,“ ist Alexander Hillisch zuversichtlich. Und wie weit lässt sich die Digitalisierung in der Chemie- und Pharmaforschung letztlich treiben? Da bleibt er sehr pragmatisch: „Der Computer ist momentan ein reines Hilfsmittel, wir sind mehr Naturwissenschaftler als IT-Experten. Am Ende ist es immer noch das Experiment, das den Ton angibt.“ ■

*Wichtige Eigenschaften von Wirkstoffen können durch Computer vorhergesagt werden: die Aufnahme, Verstoffwechslung und Ausscheidung von Wirkstoffen durch den menschlichen Körper, vor allem aber die Bindungsaffinität an die Zielproteine im Körper und die Selektivität. Foto: Vandrage – Artist Shutterstock*



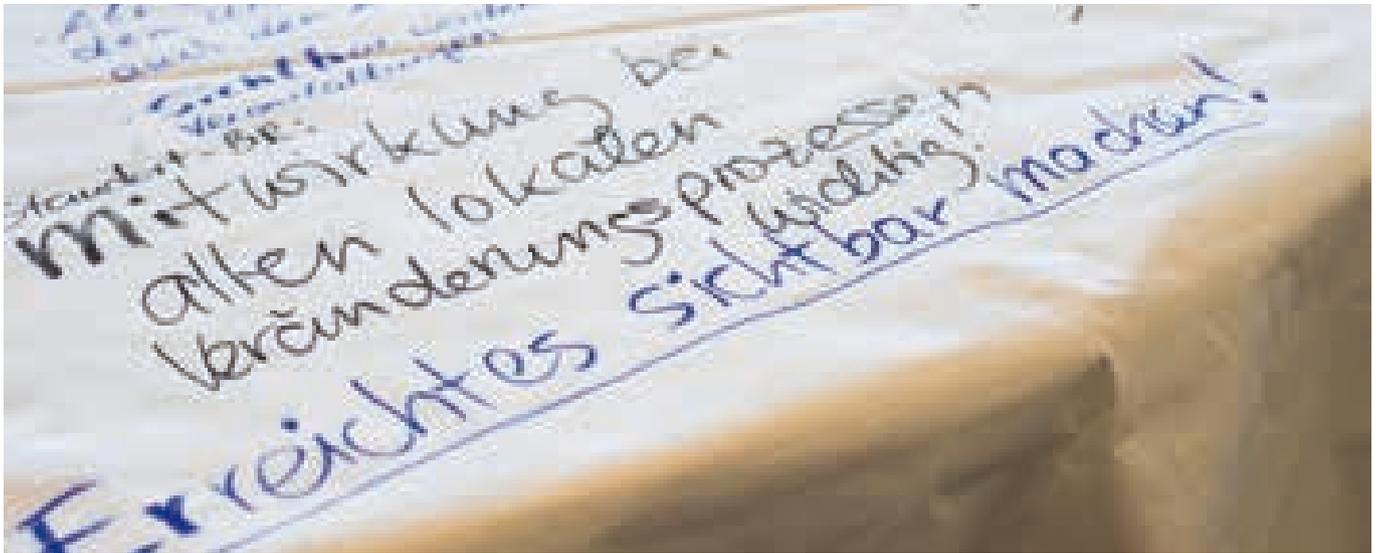
VAA-BETRIEBSRÄTEKONFERENZ IN MAINZ

# Mitbestimmung in Aktion

Bei den vergangenen Betriebsratswahlen haben die VAA-Kandidaten in den meisten Chemie- und Pharmaunternehmen gute bis sehr gute Ergebnisse erzielt. Nun fängt die Arbeit aber erst richtig an, wie mehr als 75 Betriebsräte des VAA auf der Betriebsrätekonferenz in Mainz feststellen konnten. Denn wer mitbestimmen und auch die junge Menschen ansprechen will, muss eingetretene Pfade verlassen und neue Wege gehen. So hat beispielsweise Dr. Steffi Burkhart (im Bild) als Vertreterin der Generation Y neue Impulse gesetzt: Vor prall mit Flyern, Plakaten und grünen Jacken zugespalteten Stellwänden mit VAA-Werbematerialien spulte die Autorin und Top-Speakerin bei ihrem Vortrag den einen oder anderen Kilometer Laufweg ab und diskutierte energisch mit dem Publikum. Unter anderem wies Burkhart darauf hin, dass Organisationen ihren Führungskräften dringend mehr digital unterstützte Weiterbildungsplattformen bieten müssen.

Foto: Friederike C. Schaab – VAA





Einen erfolgreichen Wahlkampf zu führen, ist eine Sache – nach einer Wahl vier Jahre präsent zu bleiben und die Ergebnisse sichtbar zu machen, eine ganz andere. Auch darüber haben sich die über 75 Teilnehmer beim World-Café am ersten Konferenztag ausgetauscht.

„ES GIBT EINEN UNTERSCHIED ZWISCHEN MANAGEMENT UND LEADERSHIP: NUR WEIL JEMAND SEINEN JOB AM BESTEN MANAGT, HEISST DAS NICHT, DASS ER AUCH MENSCHEN AM BESTEN FÜHRT.“

*Dr. Steffi Burkhart, Botschafterin der Generation Y, auf der Betriebsrätekonferenz des VAA in Mainz.*



An fünf verschiedenen Tischen mit je einem festen Thema und Moderator haben die VAA-Betriebsräte jeweils 20 Minuten lang abwechselnd über Argumente diskutiert und Strategien für eine gute Betriebsratsarbeit entwickelt. Fotos: Friederike C. Schaab – VAA



*Auch Jane Ortler von der Werksgruppe BASF Schwarzheide und Monika Bechtel von der Werksgruppe BASF Ludwigshafen (von links) haben an der VAA-Betriebsrätekonferenz vom 20. bis zum 22. Juni 2018 im Atrium Hotel Mainz teilgenommen.*



*Betriebsräte müssen am Puls jüngerer Mitarbeiter bleiben. Daher kommt es künftig gerade auf junge Betriebsratsmitglieder wie Dr. Björn Kommoß von der Werksgruppe Industriepark Wolfgang an.*



*Prof. Claudia Schubert von der Ruhr-Universität Bochum sprach am zweiten Konferenztag über die Mitbestimmung in Matrixstrukturen. Fotos: Friederike C. Schaab – VAA*



Weitere Dokumente zur Betriebsratsarbeit stehen eingeloggt VAA-Betriebsräten in der „Toolbox für Betriebsräte“ auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter [mein.vaa.de](http://mein.vaa.de) zur Verfügung.

Weitere Bilder von der Konferenz gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

BEFINDLICHKEITSUMFRAGE 2018

# Covestro übernimmt Tabellenspitze

Foto: Covestro

**Die Stimmung der Führungskräfte in den Chemie- und Pharmaunternehmen hat sich 2018 im Vergleich zum Vorjahr kaum verändert. Das zeigt die diesjährige Befindlichkeitsumfrage des VAA unter mehr als 3.000 leitenden und außertariflichen Angestellten der Branche. Der Leverkusener Werkstoffhersteller Covestro übernimmt in diesem Jahr erstmals die Spitzenposition im Ranking der Personalpolitik.**

Dazu der 1. VAA-Vorsitzende Rainer Nachtrab: „In der Chemieindustrie toben zurzeit gigantische Übernahmeschlachten mit horrenden Summen. Es scheint nur noch Größe zu zählen. Nach der einfachen Formel ‚Größe gleich Macht‘ schließen sich Chemieriesen global zusammen. Die Stimmung bei vielen Führungskräften der Branche ist deshalb im Moment eher verhalten und von Unsicherheit geprägt.“

Der Leverkusener Werkstoffhersteller Covestro übernimmt in diesem Jahr erstmals die Spitzenposition im Ranking der Personalpolitik. Seit der Ausgliederung der ehemaligen Bayer-Kunststoffsparte 2015 und der erstmaligen Teilnahme im Befindlichkeitsranking 2016 erreicht das Unternehmen damit zum dritten Mal in Folge eine Spitzenplatzierung in der Umfrage

(2016 und 2017: Rang 2). Den zweiten Platz erreicht die im Vorjahr auf Platz 5 platzierte Beiersdorf AG. Auf Rang 3 steht in diesem Jahr der Mainzer Glaskonzern Schott, der 2016 und 2017 an der Spitze des Rankings stand. Der bayerische Chemiekonzern Wacker und die Bayer AG belegen die Plätze 4 und 5 und können damit erneut ihre Platzierung in den Top 5 des Rankings bestätigen.

Die Durchschnittsnote der Unternehmen im Umfrageranking bleibt wie im Vorjahr bei 3,0. Eine deutlich höhere Platzierung als 2017 erreichen BASF (von 13 auf 8) und der Mineralölkonzern Shell (von 15 auf 10). Schlechtere Noten als im Vorjahr vergeben die Führungskräfte beim Aromastoffhersteller Symrise und bei B. Braun. Beide Unternehmen fallen im Ranking zurück

Über alle Unternehmen hinweg gesehen wurde erneut die „Kenntnis der Strategie“ mit einer Durchschnittsnote von 2,2 am besten bewertet. Mit einer Note von 2,4 folgt die Frage nach dem Niveau der Sozialleistungen und mit 2,5 die Verkörperung persönlicher Werte durch das Unternehmen. Am schlechtesten bewertet wurde dagegen – wie bereits in den Vorjahren – die „Personalentwicklung“ mit einer Durchschnittsnote von 3,9.

Den vorletzten Platz im Ranking der Fragen teilen sich – ebenfalls wie in den Vorjahren – die Kategorien „Ehrlichkeit Zielvereinbarungen“ und „Kommunikation Karrierechancen“ mit jeweils einer 3,8. Offensichtlich gibt es in vielen Unternehmen strukturelle und andauernde Defizite in diesen Bereichen. ■

Rang 2018	Unternehmen	Rang 2017	Veränderung Rang		Gesamtnote 2018	Gesamtnote 2017	Veränderung Note	
1	Covestro	2	↗	1	2,13	2,22	↗	0,09
2	Beiersdorf	5	↑	3	2,39	2,62	↑	0,24
3	Schott	1	↘	-2	2,40	2,15	↓	-0,25
4	Wacker	3	↘	-1	2,50	2,52	↗	0,02
5	Bayer	4	↘	-1	2,69	2,55	↓	-0,14
6	Roche Diagnostics	8	↗	2	2,77	2,84	↗	0,07
7	Boehringer Ingelheim	9	↗	2	2,88	2,88	↗	0,00
8	BASF	13	↑	5	2,89	2,97	↗	0,08
9	Merck	10	↗	1	2,92	2,92	↘	0,00
10	Shell	15	↑	5	2,93	3,16	↑	0,23
11	Lanxess	11	→	0	2,93	2,92	↘	-0,01
12	Symrise	6	↓	-6	2,95	2,73	↓	-0,22
13	B. Braun Melsungen	7	↓	-6	3,02	2,77	→	-0,25
14	Solvay	14	→	0	3,10	3,01	↘	-0,09
15	Evonik	12	↓	-3	3,10	2,92	↓	-0,18
16	Clariant	16	→	0	3,16	3,19	→	0,03
17	LyondellBasell	17	→	0	3,31	3,49	↑	0,18
18	Henkel	18	→	0	3,38	3,50	↑	0,12
19	Daiichi Sankyo	20	↗	1	3,53	3,67	↑	0,14
20	Celanese	19	↘	-1	3,59	3,57	↘	-0,02
21	Heraeus	21	→	0	3,69	3,79	↑	0,10
22	Sanofi Aventis	22	→	0	3,94	3,86	↘	-0,08
23	H.C. Starck	24	↗	1	3,97	4,19	↑	0,22
24	Axalta Coating Systems	23	↘	-1	4,21	4,15	↘	-0,06
Durchschnitt					2,98	2,96	↘	-0,02

#### Legende

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

## Tops (👍) und Flops (👎)

### Unternehmensranking 2018 2017

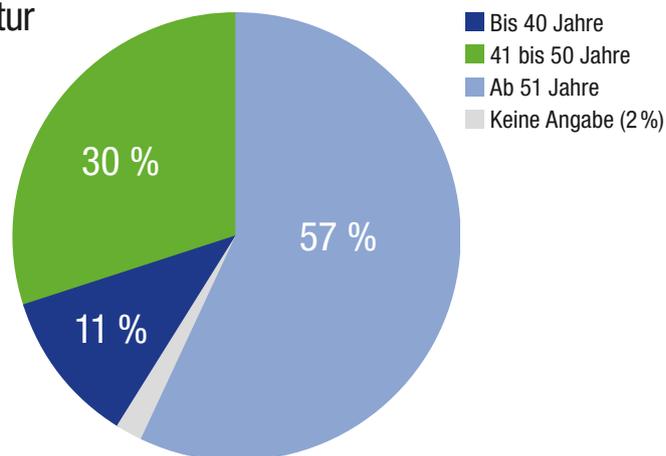
BASF	8	13	👍
Shell	10	15	👍
Beiersdorf	2	5	👍
Symrise	12	6	👎
B. Braun Melsungen	13	7	👎
Evonik	15	12	👎

## Datenbasis

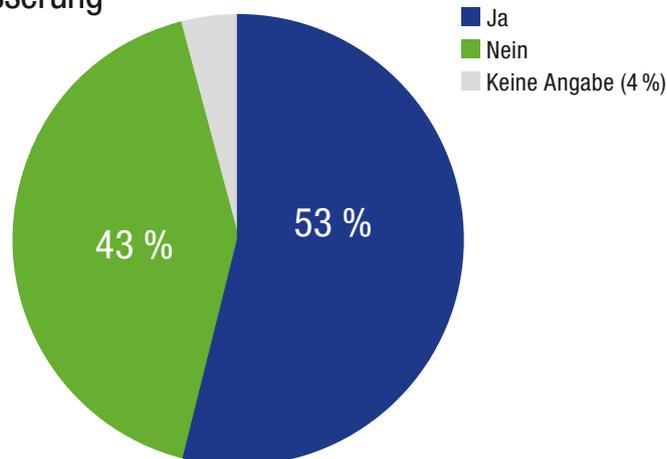
Versandte Fragebögen	9.914
Zurückgesandte Fragebögen	3.269
32,9 % (Vorjahr: 33,3 %)	
Ausgewertete Fragebögen	3.212
32,4 % (Vorjahr: 33,0 %)	

Weitere Informationen zur Umfrage gibt es auf der Mitgliederplattform **MeinVAA**.

## Altersstruktur



## Klimaverbesserung



Antworten auf die Frage: Wurden im vergangenen Jahr Maßnahmen zur Verbesserung des Unternehmensklimas durchgeführt? Teilnehmer, die diese Frage mit „Ja“ beantworteten, gaben im Durchschnitt um sechs Notenzehntel bessere Bewertungen ab als Teilnehmer, die mit „Nein“ geantwortet haben.

## Die höchsten Rücklaufquoten

Lanxess	52,2 %
Axalta Coating Systems	45,9 %
Symrise	40,7 %
Solvay	38,1 %
Covestro	37,4 %
Clariant	37,0 %
Sanofi Aventis	35,4 %
Schott	34,8 %
Celanese	34,1 %
Evonik	33,8 %

## Wertungen in den Kategorien

Kategorie (Mittelwerte)	2018	2017
Persönliche Befindlichkeit	2,68	2,68
Unternehmensstrategie	2,78	2,69
Unternehmenskultur	3,01	3,02
Motivation	3,04	3,05
Arbeitsbedingungen	3,18	3,17

Hinweis: Die Wertungen der einzelnen Unternehmen in den fünf Kategorien finden eingeloggte Mitglieder unter **mein.vaa.de**.



VAA-CONNECT-VERANSTALTUNG IN HAMBURG

# Macht braucht Mut

Unter dem Motto „Macht braucht Mut“ hat der VAA gemeinsam mit der Beiersdorf AG das dritte VAA-connect-Event am 28. Mai 2018 in Hamburg veranstaltet. Mehr als 200 Gäste haben über Aufstiegschancen für weibliche Führungskräfte in der chemisch-pharmazeutischen Industrie diskutiert. Beiersdorf-Personalvorstand Zhengrong Liu unterstrich, dass für den Aufstieg in eine Machtposition auch die Unternehmenskultur entscheidend sei. Namhafte Referenten wie Dr. Susanne Kleinhenz, Dr. Brigitte Lammers und Lutz Herkenrath sowie Fränzi Kühne hielten spannende Vorträge im Rahmen der seit 2016 etablierten Veranstaltungsreihe.

„WICHTIGE VORAUSSETZUNG FÜR DEN AUFSTIEG IST DIE BEREITSCHAFT, PROFIT-&-LOSS-VERANTWORTUNG ZU ÜBERNEHMEN UND GESTALTEN ZU WOLLEN. WER DAZU UNEINGESCHRÄNKT JA SAGEN KANN, IST FÜR DEN AUFSTIEG BEREIT.“

*Dr. Brigitte Lammers, Partnerin bei Egon Zehnder.*



Bei der abschließenden Podiumsdiskussion waren sich die Referenten einig, dass Frauen wissen müssen, was sie wollen und auch bereit sein sollten, dafür einzustehen. Im Bild: Dr. Brigitte Lammers, Dr. Susanne Kleinhenz, Zhengrong Liu, Moderatorin Sieglinde Schneider, Fränzi Kühne und Prof. Manuela Rousseau (von links).



Unter den rund 200 Gästen herrschte auf dem „Markt der Netzwerke“ ein reger Austausch von Erfahrungen – und Visitenkarten. Fotos: Henriette Pogoda – VAA



Deutschlands jüngste Aufsichtsrätin Fränzi Kühne, ihres Zeichens Chefin bei der Torben, Lucie und die gelbe Gefahr GmbH (TLGG), plädierte dafür, sich als „Frau nicht zu verkleiden oder gar sich zu verstecken“.



*Dr. Susanne Kleinhenz von der live-academy sprach zum Thema „Das 21. Jahrhundert ist weiblich“.*



*Zahlreiche VAA-Mitglieder und Interessenten nahmen an der Netzwerkveranstaltung in Hamburg teil. Fotos: Henriette Pogoda – VAA.*



*Beim „Markt der Netzwerke“ bot sich rund 200 Gästen die Gelegenheit, wertvolle Kontakte zu knüpfen und sich im kleinen Kreis intensiv über die gesammelten Eindrücke auszutauschen.*



*Die Gastgeber aufseiten der Beiersdorf AG Prof. Manuela Rousseau und Zhengrong Liu betonten, dass die Unternehmenskultur auch Einfluss auf die Aufstiegschancen von Arbeitnehmern hat.*



*Laut Speaker Lutz Herkenrath brauchen Frauen mehr Mut im Berufsleben, um erfolgreich zu werden.*



*Mit dem Thema „Die Angst vor der Macht“ sorgte Dr. Brigitte Lammers für viel Diskussionsbedarf. Vieles sei Dank der Frauenquote in den Aufsichtsräten der Unternehmen bereits passiert, allerdings sei es noch immer ein steiler Weg. Auch an der Bereitschaft von Frauen, Macht tatsächlich zu ergreifen, müsse sich noch einiges tun.*

Weitere Bilder von der Konferenz gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

## BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

# Erneuerter Systemvergleich ersetzt Pensionärsumfrage

Vor gut anderthalb Jahren hat die Auswertung der VAA-Pensionärsumfrage das Absinken des Bruttoversorgungsgrades einmal mehr bestätigt – ein Trend, der sich über Jahrzehnte kontinuierlich fortgesetzt hat. Schon damals hatte der Vorsitzende der VAA-Kommission Betriebliche Altersversorgung Dr. Marc Heider auf die Bedeutung der Betriebsrente als eine der drei Säulen der Altersvorsorge hingewiesen. Nun hat sich der Verband dazu entschieden, die Pensionärsumfrage nicht mehr fortzuführen und stattdessen einen runderneuten, optimierten Vergleich der betrieblichen Altersversorgungssysteme in den Chemie- und Pharmaunternehmen auf die Beine zu stellen. Über die Gründe dafür und erste Ergebnisse spricht Heider erneut im VAA Magazin.

**VAA Magazin:** Warum wurde beschlossen, die Pensionärsumfrage nicht mehr fortzuführen?

**Heider:** Zunächst einmal hat die Pensionärsumfrage uns wertvolle Erkenntnisse geliefert. So konnten wir gut erkennen, dass der Bruttoversorgungsgrad in den letzten 20 Jahren um etwa zehn Prozent gesunken ist und mittlerweile bei knapp 40 Prozent liegt. Dieser Blick zurück war richtig und wichtig, aber in der Rückschau offenbaren sich nicht viele wirkliche Neuigkeiten. Auch das Ergebnis einer nächsten Pensionärsumfrage würden wir schon heute kennen.

**VAA Magazin:** Welches?

**Heider:** Dass der Versorgungsgrad weiter sinken und das Renteneintrittsalter weiter steigen werden. Auch die Höhe der Renten wird im Rahmen des Inflationsausgleichs und der sonstigen in den Versorgungssystemen hinterlegten Daten ansteigen. Einen echten Erkenntniszugewinn kriegen wir also nicht mehr. Zumal sich für die Pensionäre selbst ja bis auf minimale Anpassungen auch nichts mehr ändert. Das sieht für die im Berufsleben stehenden Mitglieder, vor allem die jüngeren, noch ganz anders aus. Da ist vieles noch im Fluss.

Wir haben uns in der Kommission dafür entschieden, nicht in die Vergangenheit,

sondern in die Zukunft zu blicken. Wir haben ein kontinuierliches Vergleichsinstrument für die momentan auf dem Markt aktuellen Versorgungssysteme entwickelt.

**VAA Magazin:** Was sind die Vorteile dieses Ansatzes?

**Heider:** Wir erleben zurzeit eine ziemlich starke Dynamik in den Unternehmen: Es werden regelmäßig neue Versorgungssysteme aufgelegt und alte überarbeitet.

**VAA Magazin:** Warum?

**Heider:** Aus verschiedenen Gründen. Sei es, weil der Garantiezins wieder einmal herabgesenkt wurde. Sei es, weil man von einer Leistungs- zu einer Kapitalzusage übergeht oder neue Grenzen und Verrentungsfaktoren eingefügt wurden. Deswegen haben wir jetzt einen Modellfall kreiert, den wir immer wieder mit verschiedenen Faktoren unterfüttern und durchrechnen können.

Wir können also jetzt einem akademischen Berufsanfänger um die 30 sagen, was er für eine Rente aus allen Versorgungsarten – wir haben auch die gesetzliche Rente einbezogen – zu erwarten hätte, wenn er in der Zukunft mit 67 in Rente geht.

Wir sehen so ganz klar die Tendenzen und können jungen Menschen zeigen, wo

es in Zukunft langgeht – verbunden mit dem Appell, sich unbedingt rechtzeitig um die Altersvorsorge zu kümmern. Gerade Berufsanfänger können sich heute nicht mehr nur auf die Kombination aus gesetzlicher und betrieblicher Rente verlassen.

**VAA Magazin:** Wie kommen Sie denn an die aktuellen Informationen zu den Systemen heran?

**Heider:** Wir tauschen uns in der Kommission regelmäßig aus und halten unseren Systemdatenbestand auf dem aktuellen Stand. Natürlich werden diese Vergleiche komplett anonymisiert gefahren – datenschutzrechtlich ist bei uns alles absolut sauber. Für uns in der Kommission ist dieser streng vertrauliche Austausch eine Kernaufgabe. Dagegen ist der neue rollierende Systemvergleich natürlich ein echter Mehrwert für alle VAA-Mitglieder.

**VAA Magazin:** Was können VAA-Mitglieder tun, um von diesem Vergleich zu profitieren?

**Heider:** Da der Systemvergleich sehr komplex ist, haben wir kein programmiertes Tool entwickelt, sondern befassen uns in der Kommission individuell mit Anfragen. Wir versorgen aber die VAA-Werksgruppen mit den aktuellen Informationen, sodass sich beispielsweise

se junge Mitglieder zuerst an ihre Werksgruppe oder auch den Sprecherausschuss vor Ort wenden können, die einen Einblick in die in ihrem Unternehmen verfügbaren Versorgungssysteme bieten können. Der Vergleich mit anderen Unternehmen erfolgt dann in der Kommission Betriebliche Altersversorgung.

**VAA Magazin:** Gibt es dazu vielleicht eine neue Broschüre?

**Heider:** In der Tat. In unseren aktualisierten VAA-Informationen zur Altersvorsorge von 2018 sind alle wichtigen Grundlagen sehr gut erläutert, von der Basis der gesetzlichen Rente bis zu den wichtigsten betrieblichen Versorgungssystemen. Diese Informationen stehen auch online zum Download zur Verfügung.

**VAA Magazin:** Wie sieht es denn nun mit den neuen Versorgungssystemen in den Unternehmen aus? Da haben wir ja im letzten Jahr einen Trend zur Verschlechterung festgestellt.

**Heider:** Dieser Trend hält an. Vieles ist allerdings auch an der Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank festzumachen, noch nicht einmal so sehr an den Unternehmen. Da sind die Versorgungseinrichtungen natürlich ebenso wie die Arbeitnehmer die Leidtragenden. Es wird eben immer schwieriger, die Garantiezinsen überhaupt zu erwirtschaften. Eine weitere Belastung für die Systeme ist die steigende Langlebigkeit.

**VAA Magazin:** Was kann man tun?

**Heider:** Es gibt zwei Auswege: Entweder senken die Unternehmen beziehungsweise die Versorgungseinrichtungen die Garantiezinsen weiter ab oder sie verlagern das demografische Risiko auf die Versicherten durch eine reine Kapitalzusage, die dann entsprechend der dann gegebenen demografischen Situation verrentet wird.

**VAA Magazin:** Befürworten die Experten in der VAA-Kommission denn eine Abschaffung der Garantiezinsen, wie sie auch in der Politik diskutiert wird?

**Heider:** Das sehen wir grundsätzlich kritisch, weil damit ein weiteres Risiko auf die Versicherten verlagert wird. In einer sozialpartnerschaftlichen Umgebung sollten sich die Versicherten und die Unternehmen gemeinsam die Risiken teilen, und zwar auf eine möglichst faire Weise.

**VAA Magazin:** Wenn die Systeme immer schlechter werden: Warum sollten sich dann Berufsanfänger überhaupt um ihre betriebliche Altersversorgung kümmern? Können sie da nicht besser direkt ihr ganzes Geld privat anlegen, etwa in einen einfachen Indexfonds?

**Heider:** Weil sie schlicht Geld verlieren und verschenken würden! Denn in den allermeisten Systemen in der Chemie zahlen die Arbeitgeber etwas dazu, das wird auch als Matching der Beiträge bezeichnet. Ein weiterer Punkt ist: Die betriebliche Altersversorgung mag zwar schlechter gestaltet sein als früher, aber sie ist nach wie vor eine sehr sichere Säule der Altersvorsorge. Angesichts der hohen kollektiven Summen, die dort auf dem Kapitalmarkt bewegt werden, kann eine Versorgungseinrichtung bessere Renditen erzielen als eine Privatperson. Da geht es um zig Millionen, die auf einen Schlag angelegt werden.



Ende 2016 hat Dr. Marc Heider von der Werksgruppe BASF Ludwigshafen den Vorsitz der VAA-Kommission Betriebliche Altersversorgung übernommen. Außerdem ist der Chemiker Mitglied im Sprecherausschuss der BASF, wo er sich ebenfalls seit Jahren mit dem Thema Altersvorsorge beschäftigt. Foto: Elena Zolotrubova – VAA

Des Weiteren gibt es einen Insolvenzschutz, eine Überwachung durch die BaFin und nach wie vor gibt es garantierte Steigerungen zum Beispiel durch Verwendung der Überschüsse zur Rentenerhöhung. Auf diese Garantien sollte kein Arbeitnehmer leichtfertig verzichten. Die Betriebsrente sollte als sicherer Rentenbaustein in keiner Altersvorsorge fehlen.

Darüber hinaus ist es aber dringend geboten, dass junge Menschen zusätzlich zur betrieblichen Altersversorgung auch noch privat fürs Alter vorsorgen. Man sollte auf jeden Fall Kapital selbst zur Seite legen und damit wirtschaften. In Summe werden die gesetzliche Rente und die Betriebsrente nämlich nicht mehr ausreichen, um ein auskömmliches Leben im Alter zu finanzieren. Unseren Prognosen zufolge wird der Versorgungsgrad durch Rente und Betriebsrente 2050 nur bei 25 bis 30 Prozent liegen!

**VAA Magazin:** Es wäre also schlichtweg fahrlässig, nicht vorzusorgen.

**Heider:** Genau. Ich sage auch meinen jüngeren Mitarbeitern immer wieder: Überlegt Euch genau, ob Ihr im Alter mit dem Viertel Eures heutigen Einkommens klarkommen könnt. Dann werden die meisten nachdenklich. Denn selbst wer heute weit über der Beitragsbemessungsgrenze verdient, muss nach dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben in der Lage sein, seinen Lebensstandard einigermaßen aufrechtzuerhalten. Betriebliche und private Vorsorge ist daher wirklich unerlässlich. Je früher, desto besser! ■

## SELBSTSTÄNDIGKEIT ALS KARRIEREOPTION

# Mit Erfahrung zum Erfolg – vom Angestellten zum Unternehmer

**Für gestandene außertarifliche und leitende Angestellte in der Industrie rückt mit zunehmendem Alter die Frage nach der Gestaltung des letzten Erwerbsabschnitts in den Fokus. Spätestens ab 55 Jahren stellt sich für viele Experten und Führungskräfte die Frage nach ihrer Karriereperspektive: Gibt es noch Luft nach oben? Ist die Zeit schon reif für die Prüfung möglicher Altersteilzeitmodelle? Es gibt aber noch einen dritten Weg: den Sprung in die Selbstständigkeit. Für die langjährigen VAA-Mitglieder Dr. Joachim Brüggnerwerth und Dr. Wolfram Uzick hat sich ihr Mut zum Risiko ausgezahlt. Sie haben den vermeintlich sicheren Hafen als Angestellte in der Großindustrie verlassen und ihr eigenes Unternehmen gegründet.**

Von Timur Slapke

2014 standen Dr. Joachim Brüggnerwerth und Dr. Wolfram Uzick vor einem beruflichen Wendepunkt. Doch in welche Richtung? Als Führungskraft in einem Unternehmen mit häufigen Umstrukturierungen gerät die eigene berufliche Weiterentwicklung oft aus dem Blick. „Auch leidet in solchen Situationen die Qualität von Entscheidungen zur positiven Weiterentwicklung des Unternehmens“, sagt Uzick. „Das sind zumindest unsere Erfahrungen bei einigen Projekten.“

Beide haben ihren Weg in der chemischen Industrie gemacht und viele Jahre erfolgreich in verschiedenen Firmen gearbeitet – Wolfram Uzick unter anderem bei der damaligen Schering AG in Berlin und Joachim Brüggnerwerth beim französischen Elf-Konzern und seinen Nachfolgeunternehmen. Kennengelernt haben sich die beiden VAA-Mitglieder schließlich 2009, als Brüggnerwerth zur Chemtura Organometallics GmbH nach Bergkamen wechselte. Dort war Uzick, zu der Zeit gerade

frisch in den VAA-Vorstand gewählt, als Senior Technology Manager tätig. „Ich habe sowohl florierende und stabile Phasen, aber auch kritische Phasen erlebt“, schildert der studierte Chemiker seine Erfahrungen. „Es gab also nicht nur Sonnenseiten.“

Durch seine Vernetzung als VAA-Vorstandsmitglied von 2008 bis 2017 konnte Uzick die eigene Situation sehr gut mit der Lage in anderen Häusern vergleichen. „Gerade die Mitbestimmung ist in angelsächsischen Unternehmen qua Kultur weniger ausgeprägt als in kontinentaleuropäischen.“ Persönlich ist er aber davon überzeugt, dass sich eine konstruktive Mitbestimmung positiv auf den Unternehmenserfolg auswirke – für alle Beschäftigten, und damit auch für den außertariflichen Bereich. „Ich wollte den Gedanken des ehrenamtlichen und gewerkschaftlichen Engagements im AT-Bereich bewusst in ein amerikanisches Unternehmen hineinragen.“

Vor einem Jahr verschwand Chemtura dann vom Chemiefirmament und wurde von der Lanxess AG übernommen. „Bereits zuvor standen wir vor der Wahl: Wie wollen wir unsere verbleibende Berufszeit gestalten?“ Auch Brüggnerwerth stellte entsprechende Überlegungen an: „Jedes Unternehmen und jede Nationalität hat eine eigene Kultur. Amerikaner ticken



Von 1999 bis 2009 hat Dr. Joachim Brüggnerwerth beim aus dem Elf-Konzern hervorgegangenen französischen Chemieunternehmen Arkema gearbeitet. Danach ist das langjährige VAA-Mitglied zur Chemtura Organometallics GmbH nach Bergkamen gewechselt und hat seinen Kollegen Dr. Wolfram Uzick kennengelernt, mit dem er 2016 die BU Source GmbH gegründet hat. Foto: BU Source



Von 2008 bis 2017 war Dr. Wolfram Uzick Mitglied im VAA-Vorstand und dort unter anderem als betreuendes Vorstandsmitglied an der Entwicklung der VAA-App mitgewirkt. 2018 wurde Uzick mit der Goldenen Ehrennadel des VAA ausgezeichnet. Foto: Maria Schulz – VAA

anders als Deutsche oder Franzosen. Entscheidungen werden in kleinen Unternehmen anders getroffen als in großen und börsennotierten Häusern. Unser Wunsch ging in Richtung schlanke Struktur, vollständig eigenverantwortliches Entscheiden und Handeln und eine europäische Denkweise.“

### Kaltstart mit Köpfchen

Was also tun? Die beiden Kollegen konnten auf ein stabiles Fundament an Kontakten, Netzwerken, Markt- und Produkt-

kenntnissen bauen. 2014 haben sie sich schließlich dazu entschlossen, ein eigenes Unternehmen zu gründen – mit recht gut kalkulierbaren Risiken, wie Uzick findet. „Wir konnten vom Stand weg ein aktives Geschäft aufbauen, das ist wirklich gut gelaufen.“ Mit der BU Source GmbH nutzen die beiden Geschäftsleute ihre Erfahrungen in ihren teilweise sehr unterschiedlichen Berufsfeldern und ihre Kontakte in unterschiedlichste Industriebereiche hinein – von Herstellern über Lieferanten bis zu Kunden. Brüggnerwerth gibt zu: „Ohne diese Voraussetzungen hätten

wir sicherlich weit mehr Startkapital und Geduld gebraucht.“

Mit ihrem Geschäftsmodell haben sich die Unternehmer auf die kostengünstige und effiziente Versorgung mit Spezial- und Pharmachemikalien spezialisiert. „Es geht um die Vermittlung und den Verkauf essenzieller Rohstoffe für die Produktion von Polyolefinkunststoffen, Synthesekautschuken und Zwischenprodukten für die Life-Science-Industrie“, erläutert Wolfram Uzick. Ihre Nische haben die beiden Partner in asiatischen ►

Schwellenländern wie China, Indien oder Taiwan gefunden. „Wir haben ein Netzwerk über verschiedene Wertschöpfungsebenen und suchen unsere Produzenten und Lieferanten gezielt je nach Bedürfnis der Kunden aus.“ Brüggewerth ergänzt: „Wir sind gut vernetzt und unterscheiden uns von anderen Marktteilnehmern durch die spezielle Auswahl an Lieferanten, die zum Teil ähnliche Eingangsvoraussetzungen wie wir mitbringen.“ BU Source habe den Vorteil, Produkte und Anwendungen zu kennen und sehr wettbewerbsfähig anbieten zu können. „Die Einkaufsabteilungen großer Unternehmen sind durchaus offen für Dienstleistungen zur kleinteiligen und daher oft aufwendigen Recherche nach verfügbaren Spezialchemikalien“, weiß Uzick.

Katalysatoren zur Polymerherstellung sind das ureigene Feld der beiden VAA-Unternehmer. „Es geht im Kern um den gleichen Kunststoff, wie er auch schon vor fünfzig Jahren produziert wurde“, erklärt Wolfram Uzick. Allerdings schreitet durch die kontinuierliche Weiterentwicklung katalytischer Prozesse der Innovationsprozess im Hinblick auf die Endprodukte graduell fort. „Da hat es in den letzten zwanzig Jahren große Fortschritte gegeben.“ Die hat Uzick ebenso mitgemacht wie seine Kunden auch. „Wir verstehen uns, ohne dass wir viel sprechen müssen.“

Zu den Besonderheiten eines Nischenmarktes gehört es, dass sich immer wieder dieselben Menschen begegnen. „Da es zumindest in Europa eine überschaubare Anzahl Global Player gibt, kennt man sich und trifft sich immer wieder, ob auf Messen oder Veranstaltungen“, so Joachim Brüggewerth. „Unser Merkmal ist, dass die von uns vermittelten Produkte und Lieferanten vielleicht etwas kleiner und international noch etwas weniger etabliert sind, aber sie erfüllen sämtliche Voraussetzungen wie Qualitäts- und Umweltschutzstandards, wie von europäischen Gesetzgebern gefordert.“ Der Chemiker fasst zusammen: „Bei uns ist es die Gesamtkombination, die in der speziellen Nische Erfolg verspricht.“

In der Wertschöpfungskette sind Brüggewerth und Uzick mit ihrem Unterneh-

men einen Schritt in Richtung Rohstoff zurückgegangen. „Wir kennen die Produzenten, Kunden und auch deren Endkunden – wir sind weitgehend unabhängig und können uns entsprechend anpassen“, so Uzick. Dies sorgt für mehr Freiheit. „Das selbstbestimmte Arbeiten wirkt sich sehr positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Wenn mir etwas nicht gefällt, kann ich es selbst ändern und anpassen.“ Mehr Möglichkeiten als bei einem abhängigen Angestelltenverhältnis sieht auch sein Kollege Brüggewerth: „Wir haben ja bereits in unseren Unternehmen viele Freiheiten gehabt und

## „DAS IST AUCH UNSERE MOTIVATION: DIESES UNTERNEHMEN AUFZUBAUEN, OBWOHL WIR BEIDE NICHT MEHR DIE ALLERJÜNGSTEN SIND.“

*Dr. Joachim Brüggewerth, Altführungskraft und Jungunternehmer.*

selbstbestimmt gearbeitet. Wir haben jedoch nie die letzte Entscheidung getroffen.“ Auf diese Entscheidungsfreiheit komme es aber am Ende an. Mittlerweile scheint für Joachim Brüggewerth immer häufiger die Sonne, nicht nur im Allgäu, wo er gern seinen Urlaub verbringt: „Wenn die Auftragslage stimmt, bin ich jeden Tag sehr gut gelaunt.“

## Keine Grenzen für Altersgrenzen

Gute Laune heißt aber nicht, dass weniger gearbeitet wird. „Wir hatten einen guten Start, aber was die Entwicklung angeht, haben wir noch große Pläne“, klärt Brüggewerth auf. „Das ist auch unsere Motivation, dieses Unternehmen aufzubauen, obwohl wir beide nicht mehr die Allerjüngsten sind.“ Er habe sich jedenfalls keine Grenze gesetzt, die auch nur irgendwo in der Nähe der beruflichen Regelaltersgrenze liegt. Dabei verändert sich als selbstständiger Unternehmer das eigene Rollenverständnis. Man sei abhängiger von Kunden und Lieferanten als vorher, gibt Wolfram Uzick zu Protokoll, und müsse sich von dem Gedanken lösen, dass für gewisse Dinge gewisse Abteilungen zuständig sind. „Wir sind hier für alles zuständig – von der Buchführung

über Kundenkontakte, Produktkenntnisse und Reiseplanung bis hin zur Analyse unserer Ergebnisse.“ Die Ausmaße der regulatorischen Entscheidungswege haben Uzick ebenfalls überrascht. „In einem Großunternehmen ist dies oft gar nicht so deutlich wahrnehmbar, weil auch langsame interne Unternehmensprozesse solche behördlichen Stolpersteine überlagern können.“

Um den kommerziellen Teil des eigenen Unternehmens auf Linie zu bekommen, war viel Training *on the job* nötig. „Es ist klar, dass nicht jede aussichtsreich er-

scheinende Gelegenheit auch zu einem Geschäft führt – das gehört eben dazu.“ Daher sollte sich jede Arbeitneh-

merin und jeder Arbeitnehmer genau überlegen, wie der letzte Lebensarbeitsabschnitt gestaltet werden kann. Für manche ist mit 58 Jahren das Arbeitsleben gefühlt zu Ende, andere wollen am liebsten bis weit über 70 arbeiten. Hier ist Selbstbestimmung das Stichwort.

Brüggewerth und Uzick stehen jedenfalls voll und ganz hinter ihrer Idee und ihrem Unternehmen. „Für uns gibt es kein Hamsterrad!“, betont Wolfram Uzick mit einer Menge Enthusiasmus in der Stimme. Das ehemalige VAA-Vorstandsmitglied ist aber auch bereit, anderen im VAA-Netzwerk zu helfen: „Wenn es unter den VAA-Mitgliedern Interesse gibt, über dieses Thema zu sprechen, sind wir jederzeit offen.“

Aus Sicht von Wolfram Uzick hat nicht zuletzt die VAA-Mitgliedschaft geholfen, die Selbstständigkeit erfolgreich zu starten. Denn über das VAA-Netzwerk baue man sich Kontakte zu Vertretern verschiedenster Unternehmen auf, die mit unterschiedlichsten Erfahrungen und auch Tipps aufwarten können. „Ich kann wirklich sagen: Das VAA-Netzwerk ist keinesfalls zu unterschätzen, auch was die berufliche Entwicklung betrifft!“ ■

Foto: Jean-Luc Valentin – DECHEMA

ACHEMA 2018

# VAA stellt Rolle der Führungskraft vor

Auf der weltweit wichtigsten Leitmesse für die Prozessindustrie ACHEMA 2018 Mitte Juni in Frankfurt am Main durfte auch der VAA nicht fehlen. Anlass war ein Vortrag, zu dem die Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) im Rahmen der alle drei Jahre stattfindenden Messe eingeladen hatte.

Wie funktioniert das Arbeiten im Zeitalter von Industrie 4.0? Dies war Thema einer GDCh-Veranstaltung am 13. Juni 2018 auf der ACHEMA. Referiert haben Wolfgang Keller von Keller Management Consulting, Felix Hanisch, Leiter Industrial Automation von Bayer Engineering & Technology, und der VAA-Geschäftsführer Kommunikation Klaus Bernhard Hofmann. Die Teilnehmer diskutierten, wie Industrie 4.0, Digitalisierung und Vernetzung aller industriellen Prozesse die Arbeitswelt nachhaltig verändern werden.

In seinem Vortrag stellte zunächst Keller die Umfrage „Berufe 4.0 in der Chemie“ vor, die sich mit der Rolle der digitalen An-

wendungen und Aufgaben für Chemiker und Ingenieure befasst. Gestartet wurde die Umfrage von der DECHEMA, der Hochschule Fresenius, der Initiative ProcessNet, dem VDI-GVC und dem Wiley-VCH Verlag unter der Leitung der GDCh-Fachgruppe „Vereinigung für Chemie und Wirtschaft“.

An VAA-Pressesprecher Klaus Hofmann war es dann, die gewandelte Rolle der Führungskraft in digitalen Zeiten zu beleuchten. „Die Führungskraft von morgen arbeitet mit neuen Technologien, die sie kommunikativ über mehrere Standorte zunehmend diversen Mitarbeitergruppen vermitteln muss.“ Sie erfordere einen Menschen-

typ, der Verantwortung übernimmt und Orientierung geben kann. Hofmann weiter: „Ein Typ, der Daten verarbeitet, die auf ihn einwirken, ihnen Struktur und Richtung gibt und darüber entscheidet, welche Daten wichtig sind und welche Schlussfolgerungen daraus zu ziehen sind.“

Anschließend erläuterte Felix Hanisch, wie die Digitalisierung in ganz konkreten Projekten sowohl im chemischen Betrieb als auch auf strategischer Ebene in der Unternehmensführung umgesetzt wird. Eine Auswirkung dabei sei, dass der Bottom-up-Ansatz oft für Mitarbeiter unmittelbarer und schneller erlebbar ist als der große strategische Wurf. ■

ANZEIGE

**D A S**  
**K A R R I E R E**  
**P O R T A 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
- ▶ CheMento – das Mentoring Programm der GDCh für chemische Nachwuchskräfte
- ▶ Bewerbungseminare und –workshops
- ▶ Jobbörsen und Vorträge
- ▶ Gehaltsumfrage

GDCh

GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

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



RAINBOW-NETZWERK BEI MERCK

# Coming-out am Arbeitsplatz

Foto: privat

„Oute ich mich oder nehme ich mich zurück?“ Diese Frage müssen sich homo-, bi-, trans- oder intersexuelle Menschen in ihrem Berufsleben oft jeden Tag aufs Neue stellen – ob im Gespräch mit Vorgesetzten und Kollegen oder im Smalltalk mit externen Lieferanten. Zwar hat es in der Gesellschaft in den letzten Jahren große Fortschritte hin zu einem offeneren Umgang mit LGBTI-Themen gegeben, aber der Nachholbedarf bleibt groß. Ein Coming-out kann nach wie vor schiefe Blicke aus dem Kollegenkreis nach sich ziehen. Dass es auch anders geht, zeigt das Rainbow-Netzwerk beim Darmstädter Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck. Hier wird einiges dafür getan, dass sich homosexuelle Arbeitnehmer auch auf und bei der Arbeit wohl fühlen.

Von Timur Slapke

Bunt ist der erste Eindruck, den das Merck-Hauptquartier in Darmstadt bei Besuchern schon bei der Anfahrt erweckt. Links und rechts der geschäftigen Zufahrtsstraße grüßen gelbe Flächen und grüne Schilder mit dem sanft geschwungenen Firmenlogo, das wahlweise in freundlichen Farben wie pink, gelb oder blau leuchtet – je nach dem, wie es nach der Runderneuerung der Corporate Identity vor gut drei Jahren passt. Die bunte Farbenvielfalt des sich mittlerweile als

Wissenschafts- und Technologiekonzern bezeichnenden Unternehmens, das nach wie vor fest im Pharma- und Chemiebereich verwurzelt ist, scheint genauso breit zu sein wie die Farbpalette des Regenbogens.

Regenbogen – auf Englisch *rainbow* – ist auch die Bezeichnung für ein unternehmensinternes Netzwerk, das sich den Belangen der sogenannten LGBTI-Community (*lesbian, gay, bisexual, trans, inter-*

*sex*) in der Mitarbeiterschaft widmet. Entstanden aus einer losen Stammtischrunde zum Mittagessen hat sich das Rainbow-Netzwerk 2010 offiziell gegründet und seitdem in seiner Arbeit verstetigt. Im Netzwerk vor Ort sind rund 60 Mitarbeiter aktiv, wovon acht Kollegen die tagtägliche Netzwerkarbeit ehrenamtlich vorantreiben. Mit Dr. Christian Weber gehört auch ein VAA-Mitglied zu den aktivsten Mitstreitern. „Wir wollen für LGBTI-Personen im Unternehmen einen

Safe Space bieten. Wir tun viel dafür, dass diese Kollegen sich auch am Arbeitsplatz voll entfalten können.“

Weber ist Head of Project & Dossier Leadership im Bereich Biopharma in der chemischen und pharmazeutischen Entwicklung und seit zehn Jahren im Unternehmen. Angefangen hat der studierte Apotheker als Laborleiter in der pharmazeutischen Entwicklung. „Früher herrschte die Meinung eher vor, dass dieses Thema nur im privaten Schlafzimmer relevant sei und deshalb LGBTI-Themen nicht auf die Agenda des Unternehmens gehörten.“ Als sich der gebürtige Flensburger bei Merck beworben hatte, war ihm deshalb wichtig, wie offen seine Abteilung und speziell sein damaliger Chef für LGBTI-Themen war. „Da gab es schon noch große Unterschiede. Das ist natürlich heute durch die verstärkte Sichtbarkeit für neu startende Kollegen einfacher geworden.“

Dass es dem Rainbow-Netzwerk am Anfang zunächst um die Sichtbarkeit ging, bestätigt auch Webers Kollege Jürgen Radestock: „An einem Standort mit aktuell rund 11.000 Mitarbeitern mussten ja rein statistisch schon mehr Menschen homosexuell sein, als uns damals bekannt waren.“ Radestock ist Chemielaborant in der Forschung und Entwicklung von Flüssigkristallen tätig. Mit über 25 Jahren im Unternehmen ist das 43-jährige IG-BCE-Mitglied ein echtes Merck-Urgestein, obwohl er genau wie sein 41-jähriger Kollege Weber jünger wirkt. „Wir wollten Gleichgesinnte suchen und finden. Aus dem geselligen Austausch hat sich dann etwas Größeres entwickelt.“

Als das Netzwerk versucht hat, Events zu veranstalten, blies ihnen zu Beginn vonseiten einiger Kollegen manchmal Gegenwind ins Gesicht, gibt Christian Weber offen zu. „Mittlerweile stoßen Veranstaltungen unseres Netzwerks im Unternehmen und im Kollegenkreis auf eine hohe Akzeptanz.“ Auch im Unternehmen habe sich aufseiten der Führung viel getan. „Wir haben direkten Zugang zur Unternehmensführung und können unsere Themen gut platzieren.“ Nicht zuletzt die Einrichtung des Chief Diversity Officers im Jahr 2012 hat viel zur stärkeren Aktivierung und Mobilisierung des Rainbow-

Netzwerks beigetragen. Chief Diversity Officer Jennifer O’Lear steht dem Diversity Council vor, das aus Führungskräften aller Unternehmensbereiche und ausgewählter Konzernfunktionen besteht. Weber betont: „Für mich ist das Unternehmen heute ein ganz anderes als noch vor zehn Jahren. Es ist deutlich progressiver und internationaler aufgestellt.“

In den Mitarbeiterrestaurants am Darmstädter Campus treffen sich die Rainbow-Netzwerker alle zwei Wochen zu einem gemeinsamen Mittagessen. Etwas seltener, aber in regelmäßigen Abständen gibt es Abendveranstaltungen. Arbeitstreffen gibt es über das Jahr gesehen ungefähr zehn- bis zwölfmal; hinzu kommen Highlight-Veranstaltungen und Meet-and-Greets. „Es gibt auch einen Veranstaltungskalender, einen Intranetbereich und eine geschlossene Facebookgruppe für das Netzwerk“, ergänzt Christian Weber.

In anderen Unternehmensstandorten rund um den Globus – etwa in den USA oder in Kanada – sind Rainbow-Mitglieder ebenfalls aktiv und tauschen sich regelmäßig mit den Kollegen aus Deutschland aus. „Es gibt aber schon noch einen kulturellen Unterschied zwischen Netzwerken in Deutschland und beispielsweise in den USA“, erklärt VAA-Mitglied Weber. „Dort ist beispielsweise das Straight-Ally-Denken viel verbreiteter.“ Als *straight ally* werden heterosexuelle Personen bezeichnet, die sich für LGBTI-Rechte einsetzen. „Wir arbeiten aber auch hier immer häufiger mit Nicht-LGBTI-Kollegen zusammen, gerade wenn es um die Organisation von Veranstaltungen geht.“

### CSD als Aushängeschild

Zu den wichtigsten Veranstaltungen für das Rainbow-Netzwerk gehören die Events rund um den Christopher Street Day (CSD) in Darmstadt und Frankfurt am Main. „Ich erinnere mich noch gut an

meinen ersten CSD mit Merck“, blickt Christian Weber mit Stolz auf das erste öffentliche Outing des Netzwerks zurück. „Wenn man das offizielle Firmenlogo auf der Brust trägt, ist es ein sehr motivierendes Gefühl.“ Merck ist seit 2014 offizieller Sponsor des CSD. Sowohl in Darmstadt als auch in Frankfurt ist das Rainbow-Netzwerk von Merck mit Ständen vor Ort dabei und informiert zu seinen LGBTI-Aktivitäten.

Anfangs gab es aber vonseiten der CSD-Organisatoren die eine oder andere Hürde zu überwinden. „Ursprünglich war der CSD in Darmstadt ja das Produkt einer eher studentisch-antikapitalistisch geprägten Szene“, erinnert sich Christian Weber. „Da hatten wir durchaus Diskussionen, ob wir wirklich mit unserem Firmenlogo auftauchen dürfen.“ Aber das habe sich dann schnell in eine gute Rich-

**„ICH ERINNERE MICH NOCH GUT AN MEINEN ERSTEN CSD MIT MERCK. WENN MAN DAS FIRMENLOGO AUF DER BRUST TRÄGT, IST ES EIN SEHR MOTIVIERENDES GEFÜHL.“**

*Dr. Christian Weber, VAA-Mitglied und Rainbow-Netzwerker.*

tung entwickelt. Das Feedback sei eigentlich immer ein sehr positives – Pöbeleien kämen nur höchst selten vor. „Der CSD ist immer ein echter Hingucker“, findet auch Jürgen Radestock. „In Darmstadt sind wir als eigenständige Gruppe mit unseren eigenen T-Shirts am Start. In Frankfurt, was die deutlich größere Veranstaltung ist, laufen wir gemeinsam mit anderen Firmen bei Prout at Work zusammen. Auch hier fallen wir sehr durch unsere bunten T-Shirts auf.“ Bei beiden Veranstaltungen komme man gut mit den Menschen ins Gespräch.

Gespräche zu führen, fällt Jürgen Radestock ziemlich leicht – arbeitet er doch schon seit vielen Jahren ehrenamtlich als Moderator bei Radio Darmstadt. Man merkt dem Rainbow-Aktivisten deutlich an: Das Netzwerken liegt ihm und hilft, Brücken zu bauen – nicht zuletzt zu Mitarbeitern im Unternehmen. „Es gibt viele Kollegen, die heterosexuell sind und ▶

gar keinen Draht für Diversity- und LGBTI-Themen haben.“ So sei fast jeder Homosexuelle oder Trans-Mensch in seinem kleinen Kollegenkreis allein. Auf den Punkt gebracht: „Wenn wir als Gruppe auftreten, ziehen wir gemeinsam an einem Strang. In der Abteilung muss aber letztlich jeder für sich klarkommen.“

Am Arbeitsplatz sind Radestock und Weber komplett offen. „Meine Kollegen wissen, wer ich bin und auch, dass ich mich im Netzwerk engagiere“, betont Christian Weber. Es gibt aber auch Kollegen, die einen Schutzraum (*safe space*) brauchen, aber sich aus verschiedensten, oft sehr individuellen Gründen nicht outen möchten. Vielen heterosexuellen Menschen sind die kleineren und größeren Alltagsprobleme gar nicht bewusst. Weber nennt Beispiele: „Man spielt die üblichen Versteckspiele – jongliert mit Personalnomina herum, drückt sich im Smalltalk um die üblichen Frau-Kind-Familie-Wochenendgespräche.“ Man stehe permanent unter Druck. „Dafür muss erst Akzeptanz geschaffen werden, was ein sehr wichtiges Thema für unser Netzwerk ist.“

Bei Merck gibt es verschiedene Communitys zu verschiedenen Themen. Neben dem internationalen Netzwerk und dem Frauennetzwerk gehört das Rainbow-Netzwerk heute zu den aktivsten und den bekanntesten, nicht nur aus Sicht von Jürgen Radestock: „Gerade mit den Frauen treffen wir uns häufig und tauschen uns sehr gut aus. Da gibt es durchaus Überschneidungen.“ Aber die Rainbow-Ehrenamtler sind auch mit anderen Netzwerken und Stiftungen wie beispielsweise Prout at Work unternehmens- und branchenübergreifend vernetzt. „Ich selbst bin außerdem im Völklinger Kreis aktiv und hole mir regelmäßig Input für unsere Arbeit“, ergänzt Christian Weber.

Im Alltag ist das Rainbow-Netzwerk stark von unternehmensspezifischen Themen getrieben. „Hier stimmen wir uns eng mit dem Bereich Diversity & Inclusion ab“, so Weber. Dabei wählt das Netzwerk jedes Jahr auch ein Leuchtturmprojekt, das mit Vorträgen und Veranstaltungen bespielt wird. Dieses Jahr steht die Transgender-Thematik im Vor-

dergrund. „Unsere Wahrnehmungssituation bei Merck ist sehr positiv“, hebt Weber hervor. „Wir möchten dranbleiben und das Erreichte fortschreiben.“

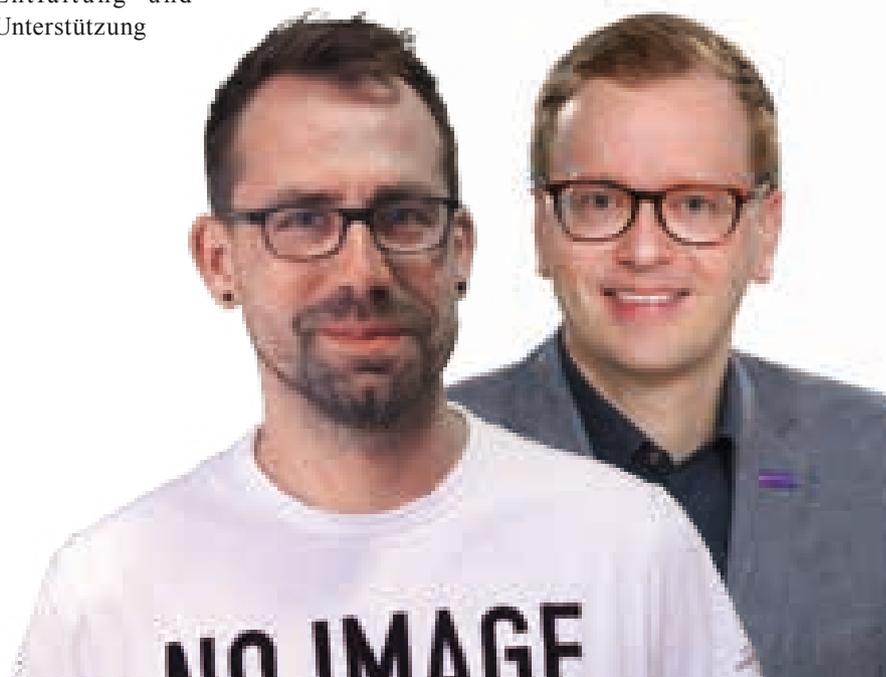
### Wandel als Chefsache

Wie Christian Weber ist auch Jürgen Radestock zufrieden mit der Entwicklung. Beide arbeiten gern bei Merck, auch weil sie spüren, wie viel sich in der Firma getan und verändert hat. „Das macht es Menschen leichter, mit kritischen Themen am Arbeitsplatz umzugehen“, hebt Radestock hervor. Sein Chef unterstütze ihn in seiner ehrenamtlichen Arbeit. „Natürlich hat das fachliche Tagesgeschäft Priorität, aber wenn das gut erledigt ist, habe ich Raum für die Netzwerkarbeit.“ Mit ein wenig Organisationstalent klappt es mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Ehrenamt recht gut, bestätigt Kollege Weber. „In der LGBTI-Community haben die meisten Menschen doch ziemlich viele Hindernisse überwinden müssen und sind daher prädestiniert für ehrenamtliches Engagement.“

Innerhalb von Unternehmen wie Merck können sich Netzwerke frei gründen, sofern Räume und Möglichkeiten zur Entfaltung und Unterstützung

da sind. Dies ist in Darmstadt gelungen. Umgekehrt ist es dem Rainbow-Netzwerk unbestritten gelungen, die LGBTI-Basis sichtbar zu machen und seine relevanten Themen ins Management zu tragen. „Wir wollen eine weitere Professionalisierung des Netzwerks erreichen“, zeigt sich Christian Weber optimistisch. „Das Unternehmen hat dafür bereits ein sehr gutes Umfeld geschaffen.“

Am Ende können Unternehmen wie Merck Veränderungen in der Gesellschaft zwar vorantreiben, aber nicht ihre Defizite komplett kompensieren. Das weiß auch Rainbow-Aktivist Weber: „Der gesellschaftliche Wandel braucht noch einiges an Bewegung.“ Viele Probleme, mit denen homosexuelle Menschen tagtäglich umgehen müssen, gehen auf absehbare Zeit nicht weg. Jürgen Radestock kennt diese Probleme aus eigener Erfahrung: „Es muss selbstverständlich sein, dass auch Homosexuelle von ihren Urlauben und Wochenenden mit ihren Partnern erzählen oder ein Bild auf den Bürotisch stellen, so wie das ihre heterosexuellen Kollegen auch tun.“ Für die Zukunft sollte es schlichtweg keine Rolle spielen, welche sexuelle Orientierung ein Mensch hat. ■



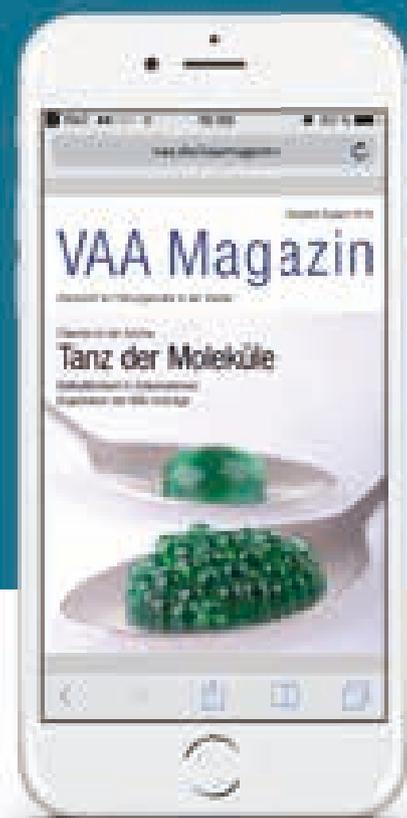
Jürgen Radestock und Dr. Christian Weber (von links) setzen sich im Rainbow-Netzwerk bei Merck in Darmstadt für die Belange von LGBTI-Mitarbeitern ein. Fotos: privat, Merck



# 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)



# Personalia aus der Chemie



## Lanxess: van Baarle übernimmt Geschäftsbereich Beschaffung und Logistik



Foto: Lanxess AG

Zum 1. Dezember 2018 wird Frederique van Baarle die Leitung des Konzernbereichs Beschaffung und Logistik übernehmen. Die Niederländerin leitet aktuell in der Business Unit High Performance Materials den Bereich Marketing und Sales Engineering Plastics für die Region EMEA. Sie tritt die Nachfolge von Bernd Makowka an, der nach 33 Jahren bei Lanxess und Bayer in den Ruhestand geht. Van

Baarle begann im Jahr 2000 nach einem betriebswirtschaftlichen Studium, einem MBA-Abschluss und als Absolventin der französischen Wirtschaftshochschule Insead ihre berufliche Laufbahn in der Chemiebranche bei der niederländischen Royal DSM. Dort hatte sie verschiedene Managementfunktionen inne. Im Jahr 2011 kam sie zu Lanxess und übernahm in den Geschäftsbereichen High Performance Elastomers (jetzt Arlanxeo) und High Performance Materials verschiedene Managementpositionen im Vertrieb und im Marketing.

## Covestro: Chief Sustainability Officer Northcote verstorben

Mit großer Betroffenheit haben das Leverkusener Polymerunternehmen Covestro und seine Mitarbeiter auf den Tod ihres Chief Sustainability Officers Richard Northcote reagiert, der unerwartet im Alter von 58 Jahren starb. Northcote war eine hoch angesehene Führungspersönlichkeit und ein Visionär in der Welt nachhaltiger Entwicklung. Er verfügte über umfangreiche Erfahrung in der Chemie- und Bauindustrie und arbeitete als Leiter der Unternehmenskommunikation und des Bereichs Governmental Affairs sowie des Segments Nachhaltigkeit. 1996 trat er bei ICI ein und begann dort seine Karriere in der chemischen Industrie. 2009 wechselte er zu Covestro, wo er zuletzt als Chief Sustainability Officer tätig war.

## BPI: Vorstand und Hauptamt verstärken sich

Bis zu seinem Eintritt in den Ruhestand am 31. Dezember 2018 erhält der Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Pharmazeutischen Industrie (BPI) Henning Fahrenkamp Verstärkung. Neben seinem langjährigen Stellvertreter Norbert Gerbsch wird die stellvertretende Hauptgeschäftsführung um Kai Joachimsen erweitert. Gerbsch wird sich als einer der Geschäftsführer der ACS Pharmaprotect bis zum Jahresende federführend weiter den laufenden und arbeitsintensiven Projekten zur Umsetzung der Fälschungsrichtlinie widmen. Joachimsen verantwortet maßgeblich die Kommunikation des Verbandes. Außerdem hat die BPI-Hauptversammlung in Berlin die General Managerin der Shire Deutschland Heidrun Irschik-Hadjieff zum Mitglied des Vorstandes erklärt. Damit wächst der BPI-Vorstand auf 16 Mitglieder an. Für den Vorsitz des Vorstandes wurde Martin Zentgraf gemeinsam mit den übrigen Vorständen bereits im vergangenen Jahr bestätigt.

## Beiersdorf: Heidenreich bleibt nicht Vorstandsvorsitzender

Der Aufsichtsrat der Beiersdorf AG und deren Vorstandsvorsitzender Stefan Fritz Heidenreich haben sich auf die Beendigung des Vorstandsmandats zum 31. Dezember 2019 verständigt. Heidenreich wird sein Amt möglicherweise zu einem früheren Zeitpunkt zur Verfügung stellen, zu dem der Aufsichtsrat einen Nachfolger bestellt. Seit 2012 ist Heidenreich als Nachfolger von Thomas-Bernd Quaas Vorstandsvorsitzender bei Beiersdorf.

## CABB: Diele-Braun wird CEO

Ende August folgt Valerie Diele-Braun auf Peter Vanacker als Chief Executive Officer (CEO) der CABB Group. Diele-Braun war zuletzt als Vorstand beim Schweizer Chemieproduzenten Archroma für die dynamische Entwicklung der Bereiche Verpackungen und Spezialpapiere sowie Lacke, Kleb- und Dichtstoffe verantwortlich. Außerdem trug sie die unternehmensweite Verantwortung für das Business Development. In früheren beruflichen Stationen bei DSM, Givaudan und als Unternehmensberaterin hat Diele-Braun Erfahrung mit Wachstums- und Transformationsprojekten insbesondere in der Spezialchemie gesammelt. Die CABB Group ist ein Hersteller von chemischen Zwischen- und Fertigprodukten, der ursprünglich als Tochterunternehmen aus der Clariant AG hervorgegangen ist.

## Komplexe Moleküle im Käfig gefangen

Im Kampf gegen Krebserkrankungen werden verstärkt radioaktiv markierte Substanzen eingesetzt, um die Tumorzellen im Patienten gezielt aufspüren und zerstören zu können. Wird dies künftig auch mit kleinsten Metastasen möglich sein, noch bevor sie in modernen Bildgebungsverfahren überhaupt sichtbar werden? Hier gilt besonders die Therapie mit Alpha-Strahlern als vielversprechend, da diese im Gegensatz zu Beta-Strahlern durch ihre höhere biologische Wirksamkeit Strahlenresistenzen durchbrechen können. Aufgrund ihrer kürzeren Reichweite wird nur wenig gesundes Gewebe um den Tumor mitbestrahlt. Allerdings benötigen Alpha-Strahler für den Einsatz gegen unterschiedliche Tumorarten eine Art chemischen Transportkäfig. Einen solchen Käfig haben Forscher am Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf gemeinsam mit Kollegen der Universität Rostock nun erstmals synthetisiert. Dabei schließen komplexe Moleküle aus Ringen und funktionellen Gruppen radioaktive Ionen stabil in ihrem Inneren ein (im Bild). Ein Bariumion fungiert als nicht radioaktive Probe für die therapeutisch wirksamen, aber chemisch schwer zu bindenden Alpha-Emitter Radium-223/224 und das radioaktive Barium-131, das Potenzial für diagnostische Anwendungen besitzt. Veröffentlicht wurde die Studie im Fachjournal *ChemistryOPEN*. Einen Link zur Publikation gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

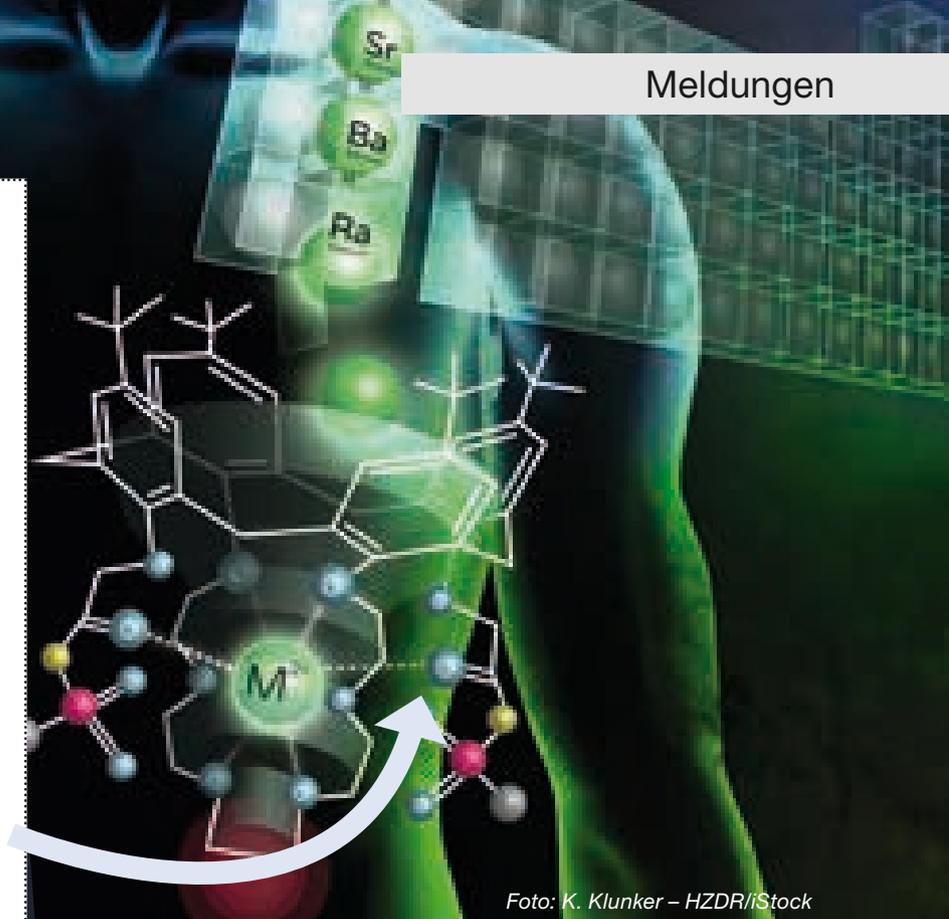


Foto: K. Klunker – HZDR/iStock

## Kampf gegen Krebs: Wie reift MikroRNA heran?

MikroRNA-Moleküle bestehen aus kurzen Abfolgen von RNA-Bausteinen. Indem sie die entsprechende Bauplan-RNA abbauen, können sie die Herstellung bestimmter Proteine in der Zelle verhindern. Ähnlich funktioniert auch krebsauslösende MikroRNA: Sie verhindert die Herstellung von Proteinen zum Schutz der Zelle vor unkontrolliertem Wachstum. Nun hat ein internationales Forscherteam unter Beteiligung des Helmholtz Zentrums München die Reifung einer MikroRNA, die bereits mit Darm-, Brust- und Speiseröhrenkrebs in Verbindung gebracht wurde, in der Genregulation aufgeklärt. Die Studienautoren hoffen, von den Ergebnissen langfristig neue Therapien ableiten zu können. Im E-Paper des VAA Magazins ist die Originalstudie aus der Zeitschrift *Nature Communications* verlinkt.

## Arbeitszeit der Zukunft schon heute gestalten

Wie lassen sich flexible Arbeitsmodelle der Zukunft mit den Anforderungen durch Digitalisierung und Industrie 4.0 in Einklang bringen? Welche Erwartungen haben Mitarbeiter an einen modernen Arbeitsplatz und welche Rolle spielt dabei das Verhalten von Führungskräften? Lassen sich Geschäftsprozesse einfach per Smartphone und Tablet optimieren? Antworten auf diese Fragen lieferte am 5. und 6. Juni 2018 ein vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) veranstaltetes Fachkolloquium in Düsseldorf. Unter dem Motto „Bedarfsgerechter, flexibler, individueller?“ hob Institutsdirektor Prof. Sascha Sto-

wasser zur Begrüßung die vierdimensionale Flexibilität in der Arbeitswelt 4.0 hervor, die sich jeweils auf Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsorganisation und Handlungsfreiheit beziehe. In verschiedenen Vorträgen und Workshops wurden wissenschaftliche Konzepte zum mobilen Arbeiten und Best-Practice-Beispiele aus Unternehmen wie Bosch oder Continental vorgestellt. Außerdem diskutierten die über 100 Teilnehmer, darunter auch Mitarbeiter der VAA-Geschäftsführung, über Checklisten zur Gestaltung mobiler Arbeit und Praxishilfen für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung.



Foto: Steffen Buchert

## Chemiebranche trifft sich zum Speed Dating

Sie funktionieren ähnlich wie Speed Dating, allerdings geht es den Teilnehmern nicht um Liebe, sondern ums Geschäft: Partnering-Gespräche. In jeweils 20 Minuten sollen Vertreter unterschiedlichster Unternehmen und Organisationen aus der Branche zusammenkommen und neue Kontakte knüpfen. Den passenden Rahmen, um über Innovationen in der chemischen Produktion und die Veränderung der Wertschöpfungsketten zu sprechen, bietet der erste ECP Summer Summit am 25. September 2018 in Düsseldorf. In der Zentrale des Konsumgüterherstellers Henkel wird es neben den direkten Gesprächen auch kurze Pitches geben, in denen sich die Unternehmen vorstellen können – ob KMU, Konzern oder Start-up. Begleitet wird der Tag von einer Ausstellung, einem Impulsvortrag und einer Abschlussdiskussion. Mit dem traditionell im Februar stattfindenden European Chemistry Partnering und dem ECP Summer Summit wächst eine internationale Chemie-Community zusammen. Besonders Start-up-Unternehmen können den Marktplatz nutzen, um mit Investoren und etablierten Firmen ins Gespräch über Kapitalisierung und Kooperationen zu kommen. Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen sowie Vertreter aus Organisationen der Chemiebranche wie beispielsweise dem VAA ergänzen das Teilnehmerfeld. Mehr Informationen gibt es unter [ecp-summer-summit.com](http://ecp-summer-summit.com).

## GDCh vermeldet neuen Rekord bei Doktoranden

Noch nie hat es in Deutschland mehr Chemiedoktoranden gegeben als 2017: Insgesamt haben 2.019 Personen in der Chemie sowie 251 in der Biochemie und den Life Sciences promoviert, so die Statistik für Chemiestudiengänge der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh). Nach einem Rückgang im Vorjahr sind 2017 auch die Anfängerzahlen in Chemie und Biochemie wieder auf 11.339 Studenten gestiegen. Nur in der Lebensmittelchemie und an den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften gab es einen Rückgang. Im Median betrug die Chemiestudiendauer 6,6 Semester für einen Bachelor- und 4,6 Semester für einen Masterabschluss. Die Promotionsdauer lag bei 8,0 Semestern. In der Biochemie und den Life Sciences fiel die Studiendauer mit 6,4 Semestern für den Bachelor und 4,5 Semestern für den Master etwas niedriger aus. Die Promotionsdauer lag hier bei 8,7 Semestern. Die Broschüre steht auf [www.gdch.de/statistik](http://www.gdch.de/statistik) kostenfrei zur Verfügung.

## VAA-Gehalts-Check mit Runderneuerung

In nur fünf Minuten können VAA-Mitglieder erfahren, ob ihr Gehalt im Vergleich zum Branchenschnitt fair bemessen ist. Dies ermöglicht der VAA-Gehalts-Check, der zu den wertvollsten Onlineservices des Verbandes gehört. Seit Juni ist eine runderneuerte und nutzerfreundlichere Version des Checks online. Umfangreich unterfüttert mit Daten aus der aktuellen VAA-Einkommensumfrage, erlaubt der Gehalts-Check einen konkret auf individuelle Parameter abgestimmten, wissenschaftlich validen Gehaltsvergleich. Das Ergebnis gibt Auskunft darüber, innerhalb welcher Einkommensspanne sich das individuelle Einkommen bei hochqualifizierten Berufseinsteigern, Fachkräften sowie außertariflichen und leitenden Angestellten in der Branche bewegen sollte. Um den Gehalts-Check zu nutzen, müssen sich VAA-Mitglieder auf der Mitgliederplattform MeinVAA anmelden und den Menüpunkt „Service“ anklicken. Das Ausfüllen dauert maximal fünf Minuten – in den meisten Fällen geht es sogar schneller. Selbstverständlich wird die EU-Datenschutz-Grundverordnung DSGVO eingehalten: Der Gehalts-Check bleibt absolut anonym – es werden lediglich der Zugriff und die Ansichtszeit vermerkt. Zu keinem Zeitpunkt werden Mitgliedsdaten zugeordnet. Weitere Informationen gibt es unter [www.vaa.de/vaa-gehalts-check](http://www.vaa.de/vaa-gehalts-check).

## Sensor statt Edelstein

Chemiker der Johannes Gutenberg-Universität Mainz haben zusammen mit Kollegen aus Montreal ein molekulares System entwickelt, das sehr genaue optische Druckmessungen ermöglicht. Als Inspiration dafür diente der Edelstein Rubin. Allerdings handelt es sich bei dem Mainzer Material nicht um einen unlöslichen Feststoff, sondern um ein wasserlösliches Molekül. Dieses enthält wie Rubin das Element Chrom, das ihm die rote Farbe verleiht, und wird daher molekularer Rubin genannt. Im E-Paper des VAA Magazins gibt es einen Link zur Studie aus der Zeitschrift *Angewandte Chemie*.

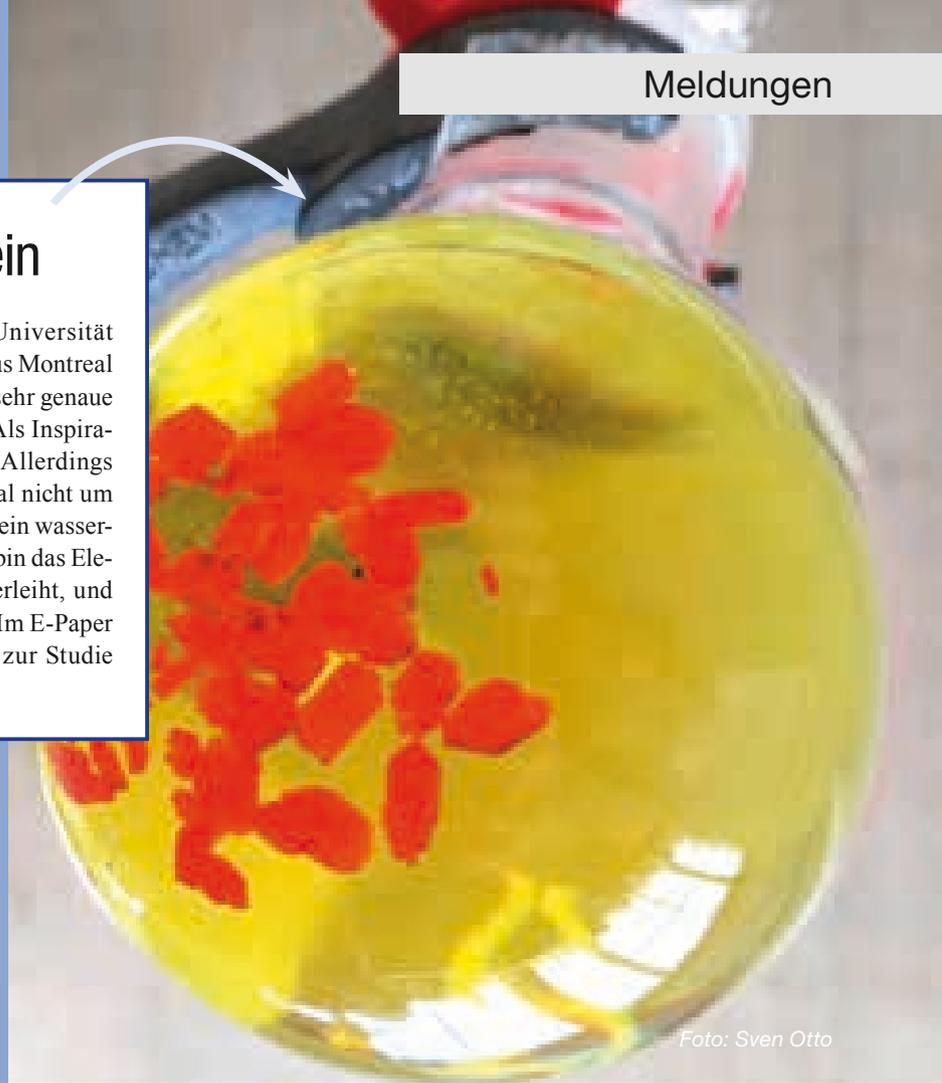


Foto: Sven Otto

## VAA-Pressesprecher trifft Ministerin

Großes Netzwerken für den VAA war angesagt auf dem „NRW Fest 2018“ in der Vertretung des Landes Nordrhein-Westfalen beim Bund am 26. Juni in Berlin: VAA-Pressesprecher Klaus Hofmann hat die Gelegenheit genutzt, um sich unter anderem mit der Bundesministerin für Ernährung und Landwirtschaft Julia Klöckner (im Bild), dem NRW-Ministerpräsidenten Armin Laschet sowie weiteren Vertretern aus Politik und Wirtschaft auszutauschen. Insgesamt sind über 1.800 Gäste in die Landesvertretung gekommen, darunter mehrere Bundesminister der Großen Koalition und die komplette NRW-Kabinettsriege. Auch Bundeskanzlerin Angela Merkel war zugegen und wies in ihrer Rede auf die Bedeutung des Landes NRW hinsichtlich der Offenheit für Europa hin.



Foto: privat

## Computer screent Wirkstoffmoleküle

Mithilfe von Algorithmen könnte die bislang aufwendige und kostenintensive Suche nach passenden Lead-Wirkstoffen für Medikamente künftig stark beschleunigt werden. Kürzlich haben Wissenschaftler am Massachusetts Institute of Technology dazu ein selbstlernendes, neuronales Computermodell entwickelt. Dieses filtert nicht nur potenziell für Arzneimittel infrage kommende Moleküle heraus, sondern optimiert auch gleichzeitig deren Molekularstruktur auf eine bessere Wirksamkeit hin.

## Wie entsteht Parkinson?

Noch heute sind die Ursachen der neurodegenerativen Parkinson-Krankheit nicht vollständig geklärt. Bislang galt das Protein alpha-Synuclein als einer der Auslöser, weil es verklumpen kann und sich als Lewy-Körperchen in den Nervenzellen ablagert. Wissenschaftler der Universität Basel und der ETH Zürich haben nun eine solche Fibrille künstlich im Reagenzglas erzeugt und erstmals mit atomarer Auflösung sichtbar gemacht. Die Ergebnisse lassen allerdings mehr Fragen offen, als sie beantworten. Es könnte daher sein, dass eine andere Fibrillen- oder Proteinform die Krankheit auslöst. Einen Link zur bei *eLife* publizierten Studie gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

## Alzheimermodell mit Stammzellen

Wissenschaftler des Deutschen Zentrums für Neurodegenerative Erkrankungen, des Leibniz-Instituts für Polymerforschung Dresden und des Zentrums für Regenerative Therapien der TU Dresden (CRTD) haben gemeinsam mit internationalen Kollegen ein Modellsystem entwickelt, um Mechanismen der Alzheimer-Erkrankung im Labor zu untersuchen. Das System beruht auf dem Einsatz menschlicher neuronaler Stammzellen und lässt darauf schließen, dass sich mithilfe des Immunsystems neuronale Reparaturvorgänge auslösen lassen. Dies könnte den Gehirnen helfen, besser mit Alzheimer umzugehen. Die im *Journal Developmental Cell* veröffentlichte Studie ist im E-Paper des VAA Magazins verlinkt.



Foto: CRTD

## Studie nimmt Mikroplastik unter die Lupe

Kunststoffemissionen in Deutschland bestehen zu 74 Prozent aus Mikroplastik. Dies hat das Fraunhofer-Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik UMSICHT herausgefunden. Doch woher stammen die winzigen Partikel und wie lassen sie sich kategorisieren? Im Auftrag von Partnern aus Forschung, Kunststoffindustrie, Wasser- und Abfallwirtschaft hat UMSICHT den aktuellen Wissensstand zu Mikro- und Makroplastik zusammengefasst. Die „Konsortialstudie Mikroplastik“ klärt über Ursachen, Mengen und Wirkungen auf und schlägt Lösungsansätze für Probleme im Zusammenhang mit Kunststoffabfällen vor. Im E-Paper des VAA Magazins ist die Kurzfassung der Studie verlinkt.

## Ähnliche Chefs bauen stärker um

Gibt es an der Spitze eines Unternehmens einen Chefwechsel, so verändert sich häufig die strategische Ausrichtung. Wie stark dieser Strategiewechsel jedoch ausfällt, hängt auch mit den biografischen Gemeinsamkeiten des Führungspersonals zusammen: Je mehr sich Vorgänger und Nachfolger gleichen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die neuen Führungskräfte die Firmenstrategie ändern. Dies haben Wissenschaftler der TU München bei einer Analyse von rund 180 Wechseln des Vorstandsvorsitzes in rund 80 deutschen Unternehmen zwischen 1985 und 2007 herausgefunden. Wechselt der Vorgänger in den Aufsichtsrat, steigt das Abgrenzungsbedürfnis weiter, sofern die Vorstandschefs zuvor nicht aus dem Amt gedrängt wurden. Aus Sicht der Managementforscher können die Erkenntnisse als wichtige Entscheidungsgrundlage für die Nachfolgeregelung in börsennotierten Unternehmen dienen. Einen Link zur Originalstudie in der Fachzeitschrift *Managerial and Decision Economics* gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

## Mehr Effizienz in der Wertschöpfungskette

Gerade im Hinblick auf die Digitalisierung und Industrie 4.0 spielen flexible Wertschöpfungsstrukturen eine immer wichtigere Rolle. Maßnahmen zur Steigerung der Ressourceneffizienz entlang der Wertschöpfungskette bieten hier große Einsparpotenziale. Das Zentrum Ressourceneffizienz des VDI (VDI ZRE) hat dazu eine Kurzanalyse veröffentlicht. Darin werden Beispiele und Werkzeuge für Unternehmen vorgestellt, um diese Potenziale auf strategischer und technischer Ebene auszuschöpfen. Einen Link zur VDI-ZRE-Publikation gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

## Mit Nanotechnologie zu besserem Zahnersatz

Forscher am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) haben eine nanostrukturierte Oberfläche für eine beschleunigte Wundheilung nach der Implantation entwickelt. Diese Nanostrukturen sollen die „neuen“ Zähne besser gegen den Einfall von Bakterien schützen. Dabei ist den Wissenschaftlern die Herstellung der Oberflächen auf Si-

liziumbasis bereits fehlerfrei und reproduzierbar gelungen. Nach der ersten Forschungsphase im Labor soll in Kürze die präklinische Erprobung folgen. Im Bild ist eine Aufnahme mit dem Rasterelektronenmikroskop zu sehen, in der *Escherichia coli*-Bakterien versuchen, an einer nanostrukturierten Modelloberfläche anzudocken.

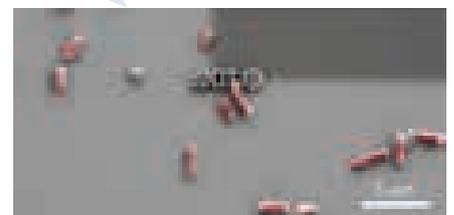


Foto: Patrick Doll – KIT

ULA-SPRECHERAUSSCHUSSTAG 2018

# Moderne Interessenvertretung

Wer bietet betrieblichen Vertretern der leitenden Angestellten und oberen Führungskräften ein branchenübergreifendes Forum? Die Führungskräftevereinigung ULA. Beim diesjährigen ULA-Sprecherausschusstag Anfang Juni haben rund 80 Teilnehmer über die Zukunft der Interessenvertretung in Wirtschaft und Politik diskutiert. Namhafte Redner wie die Vorsitzende des Konzernsprecherausschusses der Lufthansa Group Doris Krüger, Prof. Jürgen W. Falter von der Universität Mainz, sowie der arbeitsmarkt- und rentenpolitische Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion Johannes Vogel setzten gemeinsam mit weiteren hochkarätigen Referenten Impulse für einen offenen Meinungsaustausch.



Der CEO der SGD Pharma Dr. Jürgen Sackhoff referierte über Investitionen von chinesischen Staatsfonds in Europa. Fotos: Jens Gyarmaty – ULA



Trotz des straffen Tagungsprogramms nahmen sich Dr. Malcolm Schauf und Dr. Matthias Meyer-Schwarzenberger (von links) Zeit zum Netzwerken – und fütterten ihre Social-Media-Kanäle mit ein paar Selfies.



ULA-Präsident Dr. Roland Leroux gab einen Ausblick auf die Inhalte, mit denen sich die rund 50 Teilnehmer während der zweitägigen Veranstaltung beschäftigten.



*Siemens gehört zu den Konzernen mit den meisten Anteilseignern. Wie die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen aus der Perspektive des Mitarbeiteraktionärs funktioniert, erklärte Prof. Rainer Sieg von der Universität Passau.*



*Der arbeitsmarkt- und rentenpolitische Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion Johannes Vogel gab Denkanstöße in einem kurzen Grußwort.*



*Der achte ULA-Sprecherausschusstag fand am 6. und 7. Juni 2018 im Siemens Conference Center in Berlin statt – kurz nach dem Abschluss der Wahlen und der Konstituierung der neu gewählten Sprecherausschüsse. Im Bild: Klara Sucher von der Unlearn Consulting & Development GmbH. Fotos: Jens Gyarmaty – ULA*



*Start-up-Gründerin Jana Tepe sprach über neue Modelle des Arbeitens im digitalen Zeitalter. Ihr Unternehmen „Tandemploy“ bietet eine Onlineplattform, um Firmen und interne Bewerber beim Jobsharing zusammenzuführen.*



*Wirtschaftsjournalistin Dr. Ursula Weidenfeld moderierte die Veranstaltung. Bei der Podiumsdiskussion am ersten Veranstaltungstag sprachen der Geschäftsführende Gesellschafter des Zentrums Liberale Moderne Ralf Fücks, Hanno Burmester, Policy Fellow im Progressiven Zentrum und Managing Partner beim Beratungsunternehmen Unlearn, und Prof. Jürgen W. Falter von der Universität Mainz über die „Institutionelle Interessenvertretung für Führungskräfte und Arbeitnehmer“.*

KOMMENTAR VON DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

# Handel in Gefahr

Mitte Juli haben die USA neue Zölle auf Güter aus China erhoben. Washington hat eine 196-seitige Liste mit Waren veröffentlicht, auf die zusätzlich zehn Prozent bei der Einfuhr gezahlt werden müssen. Darunter sind Hunderte Nahrungsmittel sowie Tabak,



Foto: ULA

Kohle, Chemikalien, Reifen, Toilettenpapier und Unterhaltungselektronik. Nach den Zöllen auf Waschmaschinen, Solarmodule, Stahl und Aluminium ist das der dritte Streich Washingtons gegen amerikanische Handelspartner. Immer stärker bricht sich die Vorstellung Bahn, dass Donald Trump einen regelrechten Handelskrieg beginnen will. Auch die EU hat Trump ins Visier genommen. Sollte er seine Drohung wahr machen und der europäischen Automobilindustrie Zölle auferlegen, wird es vermutlich den Standort Deutschland am stärksten treffen. Zerstörtes Vertrauen, vor den Kopf gestoßene Alliierte, gestörte Wertschöpfungsketten, geschröpfte Konsumenten oder verlorene Arbeitsplätze sind die ersten Konsequenzen dieses kurzsichtigen Handelns.

Darüber hinaus betreibt jedoch Trump damit auch noch eine Form der Förderpolitik, die er in anderen Ländern heftig kritisiert. Mit seiner Zoll- und Energiepolitik entscheidet er nämlich zunehmend über Gewinner und Verlierer in den USA. Nicht nur die Stahl- und Aluminiumindustrie, sondern zunehmend auch die amerikanische Landwirtschaft sucht Schutz beim US-Präsidenten. Sie nehmen den marktwirtschaftlichen Kampf auf den globalen Märkten nicht mehr auf, sondern wenden sich mit Hilferufen an den obersten Repräsentanten jenes „Establishments“, das zu bekämpfen Trump einst angetreten war. Zölle, die nichts anderes als Steuern sind, und Quoten müssen nämlich von der Bürokratie festgelegt, überprüft und kontrolliert werden. Härtefälle müssen entschieden, Anträge auf Zollbefreiungen gestellt und genehmigt werden. Der Verwaltungsaufwand ist immens. Große Unternehmen können sich Berater in diesem Kampf um Zollbefreiungen leisten, kleine nicht. Schon jetzt ist es durch die Entscheidung von Trump auf dem inneramerikanischen Markt zu Preisschwankungen gekommen, die konträr zu den ursprünglich beabsichtigten Zielen der Zölle stehen. Zölle schaden ja immer auch der Bevölkerung, deren Staat Zölle erhebt.

Die weitere Eskalation zwischen den USA und China kann die Konjunkturerholung behindern, Märkte beunruhigen und Firmen wie Verbrauchern schaden. Auch ein weltweiter Handelskrieg ist nicht ausgeschlossen. Doch noch ist es nicht so weit. Vielleicht setzt sich am Ende die wirtschaftliche Vernunft durch. Auch in Amerika gibt es Stimmen aus der Wirtschaft, die Trump „Leichtsinn“ vorwerfen. Ob der Präsident auf sie hört, ist jedoch nicht ausgemacht. Schon jetzt hat die permanente Diskussion über Zölle und Quoten viele andere Themen verdrängt. Von Infrastrukturinvestitionen oder von großen und notwendigen Anstrengungen im Bildungssektor spricht niemand mehr. Amerika droht Rückschritt statt Fortschritt.

*Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

ULA INTERN

## Schweizer verstärkt ULA

Seit dem 1. Juli 2018 ist Michael Schweizer neuer stellvertretender Hauptgeschäftsführer der ULA. Der Kommunikationswissenschaftler hat in Münster und an der Freien Universität Berlin studiert, nachdem er zuvor erfolgreich eine Ausbildung als Werbekaufmann absolvierte. Sein beruflicher Einstieg erfolgte bei der Agentur KetchumPleon, wo er ein Traineeship durchlief und anschließend in der Public-Affairs-Beratung für Kunden aus den Bereichen Informationstechnologie und Energiewirtschaft tätig war.

Von 2008 bis 2018 war Schweizer in verschiedenen Funktionen für den Wirtschaftsrat der CDU tätig, einem unternehmerischen Berufsverband mit rund 12.000 Mitgliedern und 120 Mitarbeitern. In dessen Bundesgeschäftsstelle sammelte er breite Erfahrung im Verbandsmanagement als Fachgebietsleiter Energiepolitik, Bereichsleiter für Kommunikation und IT sowie als stellvertretender Pressesprecher. Zuletzt verantwortete er als Bereichsleiter Marketing eine dem Generalsekretär zugeordnete Stabsstelle für die Mitgliederwerbung.

Zu Michael Schweizers inhaltlichen Schwerpunkten in der ULA zählen künftig die politische Interessenvertretung, unter anderem in den Bereichen soziale Sicherung sowie Steuer- und Energiepolitik. ■



Foto: Die Hoffotografen

ULA-FRÜHLINGSFEST 2018

# Chinesischer Frühling in Berlin

Wenn zwischen Frühlingsrollen und Chop Suey kräftig genetzt wird, dann ist wieder Zeit fürs ULA-Frühlingsfest. Rund 300 Gäste, unter ihnen zahlreiche Abgeordnete des Deutschen Bundestages, Vertreter des Kanzleramtes, von Bundesministerien sowie zahlreicher Verbände und Institutionen, sind am 6. Juni 2018 der Einladung der ULA in die Botschaft der Volksrepublik China gefolgt. Die Eröffnungsreden hielten der Botschafter Shi Mingde, die Vorsitzende der Deutsch-Chinesischen Parlamentariergruppe im Bundestag Dagmar Schmidt (SPD) und ULA-Präsident Dr. Roland Leroux.



*Der Botschafter Chinas Shi Mingde hat die Veranstaltung eröffnet.  
Foto: Jens Gyarmaty – ULA*



*Ganz im Zeichen der chinesischen Kommunikationskultur führten die Teilnehmer aufschlussreiche Gespräche und genossen den angenehmen Sommerabend in der Botschaft.*



*ULA-Präsident Dr. Roland Leroux hob in seiner Begrüßungsrede die Bedeutung der deutsch-chinesischen Handelsbeziehungen hervor.*



*Dagmar Schmidt (SPD) ist Vorsitzende der Deutsch-Chinesischen Parlamentariergruppe im Bundestag.*



*Viele Gäste nutzen die Gelegenheit zum Austausch mit dem chinesischen Botschafter.  
Fotos: Jens Gyarmaty – ULA*

FÜHRUNGSKRÄFTE IN EUROPA

# CEC-Studie: Produktivität schlägt Personalkürzungen

**Nicht Personaleinsparungen sind die wichtigsten Treiber der Digitalisierung, sondern Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Das hat eine Umfrage des Dachverbandes der europäischen Führungskräfte „CEC European Managers“ ergeben, dem auch die Führungskräftevereinigung ULA angehört. Einen Wermutstropfen gibt es allerdings: Die Produktivitätssteigerungen erfolgen oft auf Kosten der Arbeitsbedingungen.**

Produktivitätssteigerungen, Wettbewerbsvorteile und bessere Arbeitsbedingungen sind der CEC-Studie zufolge die wichtigsten Motive, um die Digitalisierung voranzutreiben. Dagegen werden Personaleinsparungen von den Umfrageteilnehmern viel seltener als Zielsetzung genannt.

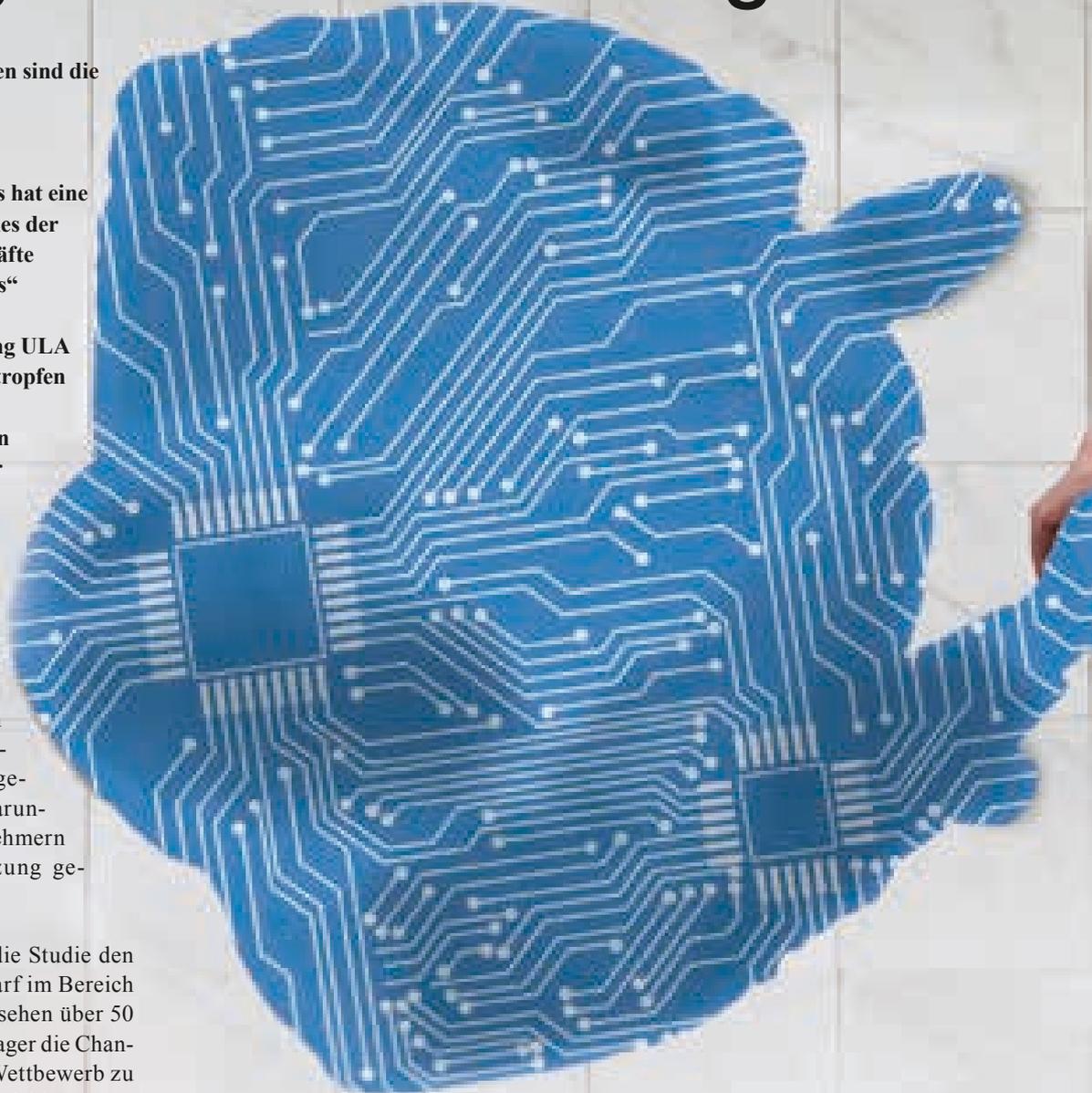
Gleichzeitig verdeutlicht die Studie den gegebenen Handlungsbedarf im Bereich der Digitalisierung. Zwar sehen über 50 Prozent der befragten Manager die Chance, sich neue Vorteile im Wettbewerb zu verschaffen. Doch nur rund 30 Prozent gaben an, entsprechende Effekte tatsächlich realisiert zu haben. In Sachen Produktivitätssteigerungen bietet sich ein ähnliches Bild: 60 Prozent erkennen hier erhebliches Potenzial, bereits genutzt wird dieses aber nur von rund 45 Prozent.

Ein weiteres Ergebnis der Umfrage: Un-

ternehmen müssen den Digitalisierungsprozess aktiver gestalten und in die Mitarbeiter investieren. So nehmen annähernd 60 Prozent der Befragten in ihrer Firma Fortschritte wahr, mehr als 50 Prozent erhielten Schulungen. Zugleich aber leiden vier von zehn Führungskräften unter einer Überlast an Informationen. Mehr als 30 Prozent beklagen sich

über eine Verschlechterung ihrer Work-Life-Balance und rund jeder Vierte fühlt sich in puncto Digitalisierung nicht auf der Höhe der Zeit.

„Diese Ergebnisse bestätigen einmal mehr, dass es mit der Einführung digitaler Technologien nicht getan ist“, erklärt ULA-Vizepräsident Malcolm Schauf.



„Hinter dem Schlagwort der Digitalisierung verbirgt sich eine Vielzahl komplexer Prozesse, zu denen Unternehmen ihre Mitarbeiter befähigen und motivieren müssen.“ Dazu gehöre laut dem Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FOM Hochschule Düsseldorf auch, ein attraktives und ausgewogenes Arbeitsumfeld zu schaffen – auch für Führungskräfte, die als Leistungs- und Entscheidungsträger in besonderer Weise für den Unter-

*Auch aus Sicht von Managern wird die Digitalisierung zu einschneidenden Veränderungen in der Arbeitswelt führen, auf die man sich vorbereiten sollte. Allerdings sehen die europäischen Führungskräfte eher Chancen als Risiken des digitalen Wandels. Foto: Andrey Popov – iStock*

nehmenserfolg und die Unternehmenskultur verantwortlich seien.

An der Umfrage der CEC nahmen rund 1.400 Führungskräfte aus ganz Europa teil. 58 Prozent der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Das von der CEC vor zwei Jahren geschaffene sogenannte European Managers Panel (EMP) ist in dieser Form einzigartig in Europa. Erstmals gelingt es, Führungskräfte grenzüberschreitend in Europa zu den Themen der Zeit zu befragen.

Auch wenn das Panel sich noch im Aufbau befindet, zeigt die Resonanz in vielen europäischen Staaten bereits: Führungskräfte nutzen als Vorreiter des mobilen Arbeitens den Wirtschaftsraum Europa in besonders intensiver Art und Weise. Ihre interkulturellen und grenzüberschreitenden Erfahrungen dienen nicht zuletzt der Politik als wichtiger Anhaltspunkt dafür, wie es in der EU weitergehen muss. Die ULA unterstützt die Arbeit des EMP als gelungene Ergänzung zu ihrem deutschen Führungskräftepanel „Manager Monitor“. ■

## Stimme der Führungskräfte

Die „CEC European Managers“ vertritt über ihre nationalen und branchenspezifischen Verbände rund eine Million Manager aus 15 Ländern in Europa. Ihr Sitz ist Brüssel. Auf europäischer Ebene ist die CEC eine der sechs von der Europäischen Kommission anerkannten branchenübergreifenden Sozialpartnerorganisationen. Als unabhängige und autonome Stimme der Führungskräfte sorgt sie seit 1951 dafür, dass die Interessen von Führungskräften als Brückenbauer zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern wahrgenommen werden. Mit ihrer politischen Arbeit bringt die CEC Führungsfragen in den Mittelpunkt der öffentlichen Debatte. Die ULA ist Gründungsmitglied der CEC und stellt mit Ludger Ramme derzeit den Präsidenten.



Führungskräfte  
Institut



Foto: fizkes – Fotolia

WEITERBILDUNG

# Karriereturbo für den Herbst zünden

**Wer rastet, der rostet – dies gilt auch für das Know-how von Führungskräften. Deswegen bietet das Führungskräfte Institut (FKI) maßgeschneiderte Seminare zur Weiterbildung an. Die Anmeldung erfolgt online auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).**

## Zeitmanagement – nachhaltig mehr schaffen in weniger Zeit

Ob dringende Besprechungen, kurzfristige Termine oder ständige Telefonate: In der modernen Arbeitswelt ist zeitintelligentes Zeitmanagement gefragt. Wie man Struktur schafft und Prioritäten setzt, erklärt der Peoplebuilder Zach Davis.

**Wann?** Am 13. September 2018.

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

## Gedächtnistraining – Namen, Daten, Fakten jederzeit parat

Gerade Führungskräfte müssen unzählige Kontakte pflegen und sind auf ein gutes Gedächtnis angewiesen. In diesem Seminar lernen die Teilnehmer, ihre Gedächtnisleistung mit relativ geringem Aufwand auf Trab zu halten. Referent ist Topredner Zach Davis.

**Wann?** Am 14. September 2018.

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

## Wirkungsvolle Taktiken für hartes Verhandeln

Welche Faktoren beeinflussen eine Verhandlung und wie kann man diese gezielt einsetzen? Verhandlungsspezialist Kai Braake erklärt den Seminarteilnehmern, wie sie Verhandlungen schnell und effektiv durchführen können und trainiert wichtige Verhandlungssituationen.

**Wann?** Am 20. September 2018.

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

## FidAR-Kampagne: „Ungleich war gestern!“

Die Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA hat die „Münchener Selbstverständlichkeiten“ unterzeichnet. Die Kampagne der Initiative für mehr Frauen in die Aufsichtsräte „FidAR“ zur Gleichstellung in der Wirtschaft kann von Verbänden, Unternehmen und Einzelpersonen mitgetragen werden. Die Führungskräftevereinigung ULA erachtet damit die sichtbare gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Vorstands- und oberen Führungspositionen sowie ihre Beteiligung in Gremien als eine Selbstverständlichkeit. Außerdem lehnt die ULA die von einer Vielzahl der börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen praktizierte Festlegung der freiwilligen Zielgröße „Null“ für den Frauenanteil in Aufsichtsrat, Vorstand und Führungsebenen ab. Eine geschlechtsneutrale Auswahl und Beförderung von Talenten wird ebenfalls als selbstverständlich erachtet. Des Weiteren fordert die Initiative die gleiche Bezahlung und das unmittelbare Schließen bestehender Lohn- und Gehaltslücken für gleiche Arbeit zwischen Frauen und Männern. „Mit der Unterzeichnung der FidAR-Initiative wollen wir ein Zeichen für Partnerschaft und Kooperation in Gleichstellungsfragen setzen“, so ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme. „Viele Frauen sind unsere Mitglieder von morgen.“



Quelle: VCI. Grafik: Bubo4ka – Fotolia

## CHEMIEKONJUNKTUR

# Produktion wächst deutlich

In einer der Schlüsselbranchen des Landes, der chemisch-pharmazeutischen Industrie, verliefen die Geschäfte im ersten Halbjahr 2018 erfreulich. Wie der Verband der Chemischen Industrie (VCI) in seiner Halbjahresbilanz berichtet, legte die Produktion von Januar bis Juni 2018 im Vergleich zum Vorjahr um fünf Prozent zu. Die einzelnen Branchensegmente entwickelten sich dabei allerdings sehr unterschiedlich.

## GENERALVERSAMMLUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

# VAA-Vorstand Leroux als FECCIA-Präsident wiedergewählt

**Anfang Juni 2018 haben sich Vertreter europäischer Führungskräfteverbände der Chemie und Pharmazie in London versammelt, um ein neues Präsidium zu wählen. An der Spitze hat es keine Veränderungen gegeben – Präsident bleibt VAA-Vorstandsmitglied Dr. Roland Leroux.**

Auf seiner Generalversammlung in den Räumen der Royal Society of Chemistry hat der Europäische Führungskräfteverband Chemie FECCIA Dr. Roland Leroux für eine weitere Amtszeit als Präsident bestätigt. Leroux ist Mitglied im VAA-Vorstand und Präsident der Führungskräftevereinigung ULA. Während der neue FECCIA-Generalsekretär Bernard Steckle von der CFE-CGC Chimie aus Frankreich kommt, ist der Leiter des VAA-Büros Berlin Stefan Ladeburg zum Stellvertretenden Generalsekretär gewählt worden. Schatzmeister John Williams von der Association of Management and Professional Staffs (AMPS) aus dem Vereinigten Königreich ist ebenfalls für eine weitere Amtszeit gewählt worden.

Für den ehemaligen VAA-Vorsitzenden Dr. Thomas Fischer, der den VAA über 20 Jahre im Vorstand der FECCIA vertreten hatte und sich nunmehr im Ruhestand befindet, wurde mit Dr. Thomas Sauer ebenfalls ein VAA-Vorstandsmitglied ins FECCIA-Board gewählt. Wie Fischer ist auch Dr. Philippe Jaeger, langjähriger Präsident des französischen Schwesterverbandes und Träger der Goldenen Ehrennadel des VAA, aus dem FECCIA-Vorstand ausgeschieden. FECCIA-Präsident Leroux bedankte sich bei Fischer und Jaeger für ihre außerordentlich erfolgreiche Tätigkeit und ihr Engagement für die FECCIA.

Außerdem haben sich die Chemie-Führungskräfte mit dem Hauptgeschäftsführer des Englischen Chemiearbeitgeberverbandes

Chemical Industries Association (CIA) Steve Elliot ausgetauscht. Thematisiert wurden unter anderem der Stand der Verhandlungen zwischen Großbritannien und der EU sowie die Folgen des Brexits.

## Jubiläum von der Themse

Im Anschluss an die FECCIA-Generalversammlung hat es Grund zum Feiern gegeben: Zu Ehren des einhundertjährigen AMPS-Jubiläums fand in der Bibliothek des Burlington House ein Festakt statt. Die Wurzeln des FECCIA-Mitgliedsverbandes reichen bis zur Gründung der British Association of Chemists im Jahr 1918 zurück.

Ähnlich wie der VAA in seinen Anfangsjahren hat sich AMPS ursprünglich mehr als Berufsverband für Wissenschaftler aus der Chemie- und Pharmaindustrie verstanden, jedoch mit der Zeit sein Wirkungs- und Mitgliederspektrum kontinuierlich erweitert.



*In der Hauptstadt des Vereinigten Königreiches London war die FECCIA bei der Royal Society of Chemistry im traditionsreichen Burlington House zu Gast.*

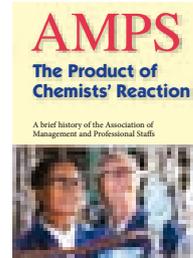
*Foto: Jordiferrer – Wikimedia Commons*

Heute ist AMPS zwar nach wie vor die größte Gewerkschaft für Naturwissenschaftler und Pharmazeuten, aber nun wird auch der gesamte Management- und Führungskräftebereich in Unternehmen der Chemie-, Pharma- und Textilbranche von der Organisation abgedeckt. ■

## Festschrift zum AMPS-Jubiläum erschienen

Anlässlich ihres Jubiläums hat die Association of Management and Professional Staffs (AMPS – im Internet vertreten auf [amps-tradeunion.com](http://amps-tradeunion.com)) eine knapp 40-seitige Festschrift unter dem Titel „AMPS. The Product of Chemists' Reactions“ veröffentlicht. Angereichert mit zahlreichen historischen Bildern und Do-

kumenten, gibt es darin einen Überblick über die unterschiedlichen Entwicklungsphasen des britischen Partnerverbandes des VAA.



**WENN NIEMAND  
MEHR ÜBER  
INHAFTIERTE  
JOURNALISTEN  
IN DER TÜRKEI  
SCHREIBT, SIND  
DANN ALLE  
WIEDER FREI?**



REPORTER OHNE GRENZEN E.V. - [WWW.REPORTER-OHNE-GRENZEN.DE](http://WWW.REPORTER-OHNE-GRENZEN.DE)  
SPENDENKONTO IBAN: DE26 1009 0000 5667 7770 80 - BIC: BEVODE33

**REPORTER  
OHNE GRENZEN**  
FÜR INFORMATIONSFREIHEIT

MICHAELA KATHARINA NAHLER, VAA-LANDESGRUPPE HESSEN

# Die mit dem Pferd coacht

**Erst die Mitglieder erfüllen einen Verband wie den VAA mit Leben. Dabei handelt es sich um Menschen mit zum Teil sehr verschiedenen Berufen und unterschiedlichen Lebenswegen. Deshalb stellt das VAA Magazin regelmäßig VAA-Mitglieder vor, die etwas zu erzählen haben. Dieses Mal: Michaela Katharina Nahler, die bereits langjährige Erfahrungen in diversen Pharmaunternehmen in Österreich, Deutschland und der Schweiz sammeln konnte. Seit Kurzem hat sich das Einzelmitglied in der VAA-Landesgruppe Hessen parallel zum Hauptjob als Führungskraft ein zweites Standbein auf vier Beinen aufgebaut. Worum geht es? Um ein Coaching der besonderen Art – mit Unterstützung durch eine seit Jahrtausenden zu den engsten Begleitern des Menschen gehörende Tierart.**

Von Timur Slapke

Ein geschäftiger Freitagvormittag in einem kleinen Café in Darmstadt, mitten im Herzen des traditionsreichen, immer begehrt werdenden Martinsviertels. An einem pittoresken Vierertisch sitzt Michaela Katharina Nahler und bestellt sich lächelnd einen kräftigen Espresso. Von der Theke im winzigen Vorraum drängt der wohlige-warme Geruch frisch gebackener Kuchenspezialitäten in den gemütlichen, im Shabby-Chic-Stil eingerichteten Innenraum. „Ich mag die Atmosphäre hier in diesem fast typisch wienerischen, jedoch Darmstädter Kaffeehaus“, sagt die gebürtige Wienerin mit einem Anflug von Nostalgie in der Stimme. „Immerhin habe ich hier knapp drei ereignisreiche Jahre verbracht und bin der Gegend nach wie vor verbunden.“

Hier hat Nahler von Mitte 2013 bis Ende 2015 in der Arzneimittelzulassung beim Pharmaunternehmen Merck gearbeitet. „Ich bin sofort in den VAA eingetreten, weil es mir wichtig war, nicht nur Unterstützung durch den Betriebsrat bei ungerechtfertigten Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte zu haben, sondern auch durch einen Verband, der einen rechtlich schützt und hilft.“ Auch die gute Arbeit der VAA-Werksgruppe vor Ort hat sie schnell überzeugt. „Die Werksgruppenvorsitzende Dr. Mechthild Auge hat mich sofort unter die Fittiche genommen und mir auch sehr geholfen.“ Nach einem Schluck aus der Espressotasse führt sie fort: „Es ist aber nun einmal so, dass sich Organisationen in Zeiten wie diesen sehr schnell verändern.“ Gerade in großen Unternehmen gebe es mitunter häufig neue Vorgesetzte. „Irgendwann

habe ich mich nicht mehr richtig gefordert gefühlt. Ich wollte mehr.“ Nahler hält das Tempo hoch. Sie spricht in präzisen, kurzen und bestimmten Sätzen. „Deswegen habe ich mich 2015 nach einer neuen Stelle umgeschaut.“ Warum genau? „Bei Merck hatte ich zu der Zeit nur eine projektbezogene, eher indirekte Führungsrolle inne. Ich wollte aber eine echte Führungskraft sein, mit eigenem Team, Mitarbeitern, die an mich berichten, und somit disziplinarischer Verantwortung. Das wollte ich unbedingt.“

Führung als Berufung, das ist es, was Michaela Nahler vor Augen hatte. „Als Führungskraft muss ich nicht unbedingt jedes fachliche Detail kennen: Ich muss die Menschen

anleiten, ihnen Orientierung geben und ihnen helfen, ihre bestmögliche Leistung abzurufen.“ Sie ist überzeugt, dass es im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung, gegenwärtiger Veränderung, zunehmend wahre Führungskräfte brauche, die Mitarbeiter anleiten. „Die den Weg zum Ziel weisen und diesen Weg auch gemeinsam gehen.“ Es kommt nicht oft vor, dass Menschen eine so genaue Vorstellung von ihrer Rolle haben und ihr Ziel auch so konsequent verfolgen wie die studierte biomedizinische Analytikerin. Seit knapp drei Jahren ist Nahler nun schon Gruppenleiterin in der Arzneimittelzulassung beim Schweizer Pharmaunternehmen Actelion, das im Juni 2017 vom US-Konzern Johnson & Johnson übernommen

wurde. Und parallel ist sie als zertifizierter Business und Life Coach tätig – mit Pferd.

## Business Coaches auf vier Beinen

„Mein Coachingansatz sieht das Pferd als Co-Partner und damit als Spiegel des Menschen“, hebt das Wiener Multitalent hervor. Geritten werde dabei eher selten. „Es geht vielmehr darum, die komplexen Herausforderungen zu meistern, die Situationen mit dem Pferd bieten. So zum Beispiel, dass Menschen das Pferd durch entsprechende Beziehungsgestaltung überzeugen, mit ihnen mitzugehen.“ Nahler arbeitet mit Freizeitpferden, die im Herdenverband gehalten werden, keine Verhaltensauffälligkeiten haben, nicht schlagen und beißen. Die belastbar und Menschen gegenüber aufgeschlossen sind. „Sie müssen viel Freilauf und große Weiden haben, auf denen sie stehen. Sie müssen klar im Kopf sein und möglichst naturnah gehalten werden.“ Nur so könnten sie unvoreingenommen auf Menschen reagieren, ihnen als echter Spiegel dienen und mit ihnen interagieren. Klassische Sport-, Reitschul- und Hochleistungspferde eigneten sich dafür eher weniger bis absolut nicht. „Solche Pferde werden leider zu schnell verbraucht, haben kaum mehr Ausgleich und Abwechslung und könnten von ihrer Psyche so etwas nicht auch noch authentisch, nachhaltig und unvergleichlich erlebbar stemmen.“

Dass Pferde ein feines Gespür für Menschen haben, wurde erst kürzlich in einer Studie der Universität Tokio erneut belegt: So können Pferde offenbar nicht nur den emotionalen Gehalt der menschlichen Mimik verstehen, sondern auch den Tonfall richtig deuten. Im Experiment haben die Huftiere irritiert reagiert, wenn sie ein wütendes Gesicht gesehen, aber dazu eine zufriedene Stimme gehört haben. Den japanischen Forschern zufolge erkennen die Tiere also ganz genau, dass beide Signale nicht zusammenpassen. Pferde können demnach sowohl die Mimik als auch die Tonlage auswerten, um Rückschlüsse auf die Stimmung ihres menschlichen Gegenübers zu ziehen (im E-Paper des VAA Magazins ist die in der Zeitschrift *Scientific Reports* veröffentlichte Untersuchung verlinkt).

Man braucht als Coach nicht nur die richtigen Pferde als Co-Partner, sondern auch den rich-

tigen Zugang zu den Menschen, mit denen man zusammenarbeitet. Wichtig ist aus Nahlers Sicht auch, als Coach auf seinen Bauch zu hören und beim Gecoachten – genannt Coachee – zu sein. „Während bei einem klassischen Coaching ein erstes ‚Chemistry Meeting‘ Sinn ergibt, holt das Pferd den Menschen automatisch dort ab, wo er gerade steht. Ein weiterer Vorteil dieser Methode.“ Michaela Nahler erläutert: „Pferden ist es egal, ob Sie einen Firmenwagen haben oder nicht. Sie helfen, das individuelle, meist unbewusste Verhalten von Menschen – zum Beispiel im Denken, der Kommunikation, der Interaktion – sichtbar und damit spürbar erlebbar zu machen.“

Vor Enthusiasmus sprudeln die Worte nur so aus Michaela Nahler heraus: „Mit dem Pferd wachsen Sie selbst. Man erlebt sich selbst und kann sich nicht verstellen.“ Das Feedback durch das Pferd, das stets im Hier und Jetzt, wertvoll und wertfrei sei, halte Menschen einen ehrlichen Spiegel vor. „Wenn Sie nicht bei sich sind, werden Sie das Pferd nicht dazu bringen, sich für Sie zu interessieren, mit Ihnen Kontakt aufzunehmen und Vertrauen aufzubauen.“ Vielmehr müssen Menschen es überzeugen, freiwillig mit ihnen zu gehen. „Klassisches, autoritäres Managerverhalten zieht bei Pferden nicht“, weiß Michaela Nahler. Umgekehrt werde aber ein Schuh daraus: „Wenn ich ein Pferd abholen und motivieren kann, mit mir zu gehen, schaffe ich es auch mit Mitmenschen und meinen Mitarbeitern.“ Womit Nahler zurück ist bei ihrem zweiten Steckenpferd: guter Führung.

„Als Führungskraft stelle ich mich auf meine Mitarbeiter individuell ein – jeder Mensch ist anders und braucht auf ihn abgestimmte Unterstützung“, berichtet die Wiener Pferdefreundin über ihren Hauptjob bei Actelion. „Führungskräfte müssen sich auf die verschiedenen Charaktere der Mitarbeiter einlassen und ganz eigene Wege zur Motivation und individuellen Entwicklung finden.“ Das alte Bild der „Senior Directors“ oder „Senior Vice Presidents“ mit fetten Dienstwagen, die nur Top-down-Anweisungen geben, sei dagegen out. „Wir befinden uns in einem starken Wandel, in dem immer mehr Leute als echte Führungskräfte und nicht als Vorgesetzte auftreten.“ Führungskräfte müssten auch bei der Digitalisierung vorausgehen und Mitarbeiter mitnehmen. „Ich bin überzeugt,

dass auf lange Sicht die Organisationen wettbewerbsfähig und damit erfolgreich sein werden, die auch die besten Führungskräfte haben.“

## Mittler zwischen Mensch und Problem

Bis zur echten Führungskraft war es für die 40-jährige Österreicherin ein abwechslungsreicher Weg: Nach der Matura, dem österreichischen Pendant zum Abitur, hat Michaela Nahler zunächst Erziehungswissenschaften mit dem Schwerpunkt Heilpädagogik studiert. Der therapeutische Ansatz war ihr wichtig, weil sie Kindern und Jugendlichen mit sozialen Beeinträchtigungen etwas mitgeben wollte. So hat sie auch angefangen, im Heilpädagogischen Voltigieren zu arbeiten. „Bei dieser Art von sozial-erzieherischer Intervention helfen Pferde den Patienten, so zu sein, wie sie sind, und feine soziale Interaktionen zu spüren und zu entwickeln; kurzum, ihre Stärken hervorzukehren.“ Ihr erster Kontakt zu Pferden als Mittler zwischen Menschen und ihren Problemen, der sich später noch voll entfalten sollte.

Dann kam es zum ersten von vielen Wendepunkten in Michaela Nahlers Berufsleben: „Nachdem ich als Therapeutin und Heilpädagogin viele Leiden gesehen habe, wollte ich tiefer in die Ursachen der Entstehung von Krankheiten eintauchen.“ Sie hat sich entschieden, sich mit der pharmazeutischen Entwicklung zu beschäftigen und biomedizinische Wissenschaft und Analytik an der Medizinischen Universität Wien zu studieren. „Anschließend habe ich bei Novartis in der Arzneimittelforschung angefangen und dort insgesamt sieben Jahre gearbeitet.“ Danach ging es Schlag auf Schlag. Nahler macht eine kleine Pause und genehmigt sich einen Bissen vom Marmorkuchen, der seit über einer Stunde vor ihr auf dem Teller liegt. Sie erzählt, wie Novartis den Laden in Wien dichtgemacht habe und sie zum ersten Mal nach Basel gekommen sei.

Schließlich hatte die Wahlschweizerin die Nase voll von der klinischen Forschung: „Auch, weil man nie weiß, ob und wann etwas Sinnvolles daraus entsteht.“ Deswegen hat sie einfach noch einmal studiert und sich die Chance erarbeitet, zu Merck in die Zulassung zu wechseln. „Ich habe mich mit den Produktinformationen für bestimmte ►

verschreibungspflichtige Arzneimittel beschäftigt, also mit der Packungsbeilage für den Patienten und den Informationen, die der Arzt am Ende bekommt.“

Gegen Ende ihrer Tätigkeit bei Merck hat sich Nahler dazu entschlossen, eine Ausbildung zum pferdegestützten Coach zu machen. Diese sollte ihr auch als zusätzliches Werkzeug für ihre derzeitige Führungsaufgabe dienen. „Ich war wirklich in einem Tal, dazu auch noch verletzt. Das Coaching hat mir die Augen geöffnet und mir geholfen, mein Potenzial zu entfalten und mir selbst zu helfen.“ Im Zuge ihres eigenen Coachingprozesses hat die begeisterte Triathletin wieder zu ihren eigenen Stärken zurückgefunden. Dabei ist schließlich auch ihre eigene Coachingidee entstanden: „Ich habe eine einwöchige, intensive Weiterbildung zum pferdegestützten Coach absolviert. Parallel dazu habe ich – ebenfalls noch in meiner Zeit bei Merck – eine Ausbildung zum Mentor gemacht.“

Michaela Katharina Nahler will mit Menschen arbeiten, sie will Menschen voranbringen. Als sie 2016 bei Actelion angefangen hat, konnte sie nach Absprache mit ihrer Chefin sofort in ihre Nebentätigkeit einsteigen. Dann ging es blitzschnell. Das Firmenlogo wurde professionell erstellt, die Website ins Netz gestellt. Im Mai 2016 folgte das erste Seminar. „Kurz darauf hatte ich schon die Möglichkeit, gemeinsam mit einer Freundin eine Mannschaft aus der Handball-Bundesliga zu coachen. Letztes Jahr gab es auch ein Zweitagesseminar mit Mercedes.“ Und natürlich stehen regelmäßig individuelle Coachings und auch Supervision an.

Solch ein pferdegestütztes Coaching sei durchaus ein vorteilhafter Kostenfaktor, findet Michaela Nahler. „Mit einem Pferd reicht oft schon eine Sitzung aus, um Menschen zu öffnen. Das schaffen normale Business Coachings erst nach mehreren Sitzungen – wenn überhaupt.“ Allerdings zwingt sie niemanden, mit Pferden zu arbeiten. Jeder geht so weit, wie er es wünscht. Wer nicht mit dem Pferd arbeiten möchte, könne auch ein normales Entwicklungs- oder Businesscoaching machen. „Das ist meine Aufgabe: Ich möchte Menschen weiterbringen – und da gibt es keine Patentrezepte, nur individuelle Lösungen.“

An ihren zwei Stützpunkten – in der Nähe von Allschwil in der Schweiz und im Umkreis von Lörrach in Deutschland – arbeitet Michaela Nahler jeweils mit einem Stall ihres Vertrauens zusammen. Trotzdem kommt sie auch von Hessen nicht los: Regelmäßig pendelt sie mit dem Auto zweieinhalb Stunden von Basel nach Darmstadt. Denn bald beginnt eine weitere Kooperation mit einem Hof in der Region. „Ich bin auf der Suche nach permanenten Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten – für mich und für andere Menschen.“ Die Offenheit für Verän-

**„ICH BIN ÜBERZEUGT DAVON, DASS FÜHRUNGSKRÄFTE IMMER MEHR AUCH COACHES SEIN MÜSSEN, UM ALS VORBILD MITARBEITERN MIT VERTRAUEN UND MOTIVATION VERANTWORTUNG ZU ÜBERTRAGEN.“**

*Michaela Katharina Nahler, Führungskraft und Business Coach.*

derungen sei essenziell für gute Führung. „Führen ist eine Kunst und heißt auch: Veränderungen vorleben.“ Sie nehme aus jedem Coaching, das sie gebe, auch für sich persönlich eine Menge mit. „Ich bin dankbar, auch durch meine Coachees zu wachsen“, beteuert Michaela Nahler. „Somit bleibe ich im Prozess.“ In ihrer Sprachmelodie hat sich neben dem Wienerischen sogar schon die ein oder andere schwyzerdütsche Intonation eingeschlichen.

### Michaela Katharina Nahler

HBH-Coaching

✉ [hbh-coaching.com](mailto:hbh-coaching.com)

☎ +49 160 93231858

Mit dem pferdegestützten Business Coaching „HBH-Coaching“ hilft Michaela Katharina Nahler Fach- und Führungskräften sowie ganzen Teams dabei, neue Erkenntnisse für ein erfolgreiches, sinnvolles und nachhaltigeres Handeln zu gewinnen.



Foto: HBH-Coaching

Das Ausprobieren neuer Ansätze gehört für Nahler einfach dazu, um frische Ideen zu entwickeln. Auch, weil mit dem Pferd Althergebrachtes nicht zieht. „Ich bin überzeugt davon, dass in der Führung 4.0 Führungskräfte immer mehr auch Coaches sein müssen, um als Vorbild Mitarbeitern mit Vertrauen und Motivation Verantwortung zu übertragen.“ Dabei müssen sie den Fokus auf Resultate und Selbstorganisation legen und ihnen helfen, für ein erfolgreiches Arbeiten 4.0 die dafür notwendigen Kompetenzen zu entwickeln. „Nur dann können wir nachhaltig

erfolgreich sein. Wie das gehen kann, kann man bei mir spürbar und unvergleichlich erleben: Wachsen, werde, wesentlich.“

Nach über zwei Stunden ist schließlich das letzte Stückchen Marmorkuchen vom Teller verschwunden. Was bringt die Zukunft? „Wer weiß? Es kann gut sein, dass ich mittelfristig auch wieder in einem Unternehmen in dieser Region lande.“ Nicht nur deswegen bleibt Michaela Nahler dem VAA auch weiter treu – und der Landesgruppe Hessen. „Ich hoffe, dass ich auch mehr an Veranstaltungen der Landesgruppe teilnehmen kann.“ Teil des VAA-Netzwerks zu sein, sei ihr wichtig. Ganz zu schweigen vom Juristischen Service: „Wenn es ums Arbeitszeugnis geht, um den Rechtsschutz oder sogar um den Gang vors Gericht, bin ich mit dem VAA gerade auch in der Schweiz gut abgesichert. Das hat sich in meinem Fall auch schon wirklich bewährt.“

Ob Mitarbeiter oder Führungskräfte, alle Menschen haben ihre eigenen Stärken, Lernfelder und Herausforderungen. „Auch ich“, findet Michaela Nahler. „Die Lösungen für Themen liegen in jedem von uns – diese Lösungen müssen nur geweckt werden. Meine Rolle als Coach ist es daher, als Schlüssel die richtigen Fragen zu stellen.“ Der Mensch bleibe dadurch in der Selbstverantwortung – eine zentrale Voraussetzung für ein modernes, glückliches und selbstbestimmtes Leben. ■

INTERVIEW MIT PAULINE RUST

# Wie umgehen mit Ausschlussfristen?

**Auch arbeitsvertraglich vereinbarte Ansprüche können verfallen und endgültig erlöschen, wenn sie nicht innerhalb einer bestimmten Frist nach Fälligkeit geltend gemacht werden. Dies wird in sogenannten Ausschlussfristen geregelt. Das Problem: Die erloschenen Ansprüche können bei einem wirksamen Eingreifen dieser Ausschlussfristen nicht mehr gerichtlich durchgesetzt werden. Im Interview mit dem VAA Magazin erläutert VAA-Juristin Pauline Rust, worauf Arbeitnehmer bei Ausschlussfristen in ihrem Arbeitsvertrag besonders achten müssen und wie sie in Konfliktfällen vorgehen können.**

**VAA Magazin:** Was ist überhaupt Sinn und Zweck von Ausschlussfristen?

**Rust:** Dabei geht es primär um eine schnelle Klärung der Ansprüche auf beiden Seiten, damit die Fortführung des Arbeitsverhältnisses nicht über mehrere Jahre belastet wird. Es soll zwischen den Parteien zügig Rechtssicherheit und Rechtsklarheit geschaffen werden. Auf diese Weise können offene arbeitsvertragliche Ansprüche des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber verloren gehen.

Dies gilt in umgekehrter Form natürlich auch. Denn die Ausschlussfristen müssen, damit sie wirksam sind, für beide Seiten gelten. Das heißt konkret: Auch der Arbeitgeber müsste für den Fall, dass er gegenüber dem Arbeitnehmer Ansprüche aus dem Arbeitsvertrag geltend machen will, diese Ausschlussfristen einhalten.

**VAA Magazin:** Wo können diese Fristen geregelt sein?

**Rust:** Mittlerweile sind Ausschlussfristen in fast allen Arbeitsverträgen enthalten. Sie können jedoch auch in kollektivrechtlichen Regelungswerken wie einer Betriebsvereinbarung oder einem Tarifvertrag enthalten sein. Manchmal sind sie sogar in Sozialplänen oder Aufhebungsverträgen enthalten. Dies stellt jedoch eher die Ausnahme dar.

Grundsätzlich kann eine Ausschlussfrist dann für den jeweiligen Arbeitsvertrag gelten, wenn im Arbeitsvertrag Bezug auf einen

Tarifvertrag genommen wird, in dem Ausschlussfristen enthalten sind. Unser Manteltarifvertrag für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie sowie unser Tarifvertrag über Mindestjahresbezüge enthalten im Gegensatz zum Manteltarifvertrag der chemischen Industrie allerdings keine Ausschlussfristen.

**VAA Magazin:** Welchen Inhalt kann eine Regelung zu Ausschlussfristen haben?

**Rust:** Es wird unterschieden zwischen einstufigen und zweistufigen Ausschlussklauseln. Bei der einstufigen Ausschlussklausel ist geregelt, dass die Ansprüche bis zu einem bestimmten Zeitpunkt nach Fälligkeit gegenüber dem Arbeitgeber geltend gemacht werden müssen. Es handelt sich dabei um eine außergerichtliche Geltendmachung.

**VAA Magazin:** Wie lang sind hier die Fristen?

**Rust:** In der Regel wird eine Frist von drei

Monaten nach Fälligkeit vereinbart. Ist also zum Beispiel in einer Betriebsvereinbarung geregelt, dass die variable Vergütung immer am 30. April des folgenden Kalenderjahres gezahlt wird, und der Arbeitgeber zahlt einen zu niedrigen Betrag oder gar keinen Bonus aus, so muss der Arbeitnehmer bis zum 31. Juli diesen ausstehenden Vergütungsanspruch beim Arbeitgeber geltend machen.

**VAA Magazin:** Verstanden. Kommen wir nun zur zweistufigen Klausel.

**Rust:** Eine zweistufige Klausel regelt, dass der Arbeitnehmer nach der Geltendmachung des Anspruchs bei seinem Arbeitgeber für den Fall, dass dieser die Leistung verweigert oder innerhalb eines bestimmten Zeitraums gar nicht reagiert, innerhalb einer weiteren Ausschlussfrist Klage beim Arbeitsgericht erheben muss, damit der Anspruch nicht verfällt.

**VAA Magazin:** Klingt kompliziert. Was bedeutet das konkret?

**Rust:** Das bedeutet, dass der Arbeitnehmer in diesem Fall zwingend vor Gericht gehen muss, um seinen Anspruch nicht zu verlieren. Insofern muss sich der Arbeitnehmer darüber im Klaren sein, dass er, wenn in seinem Arbeitsvertrag eine solche zweistufige Ausschlussfrist enthalten ist, mit der Geltendmachung seines Anspruchs gegenüber dem Arbeitgeber einen Prozess in Gang setzt, bei dem er sich am Ende gegebenenfalls mit seinem Arbeitgeber vor dem ►

**Pauline Rust**

VAA-Juristin

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

☎ +49 221 160010



Foto: VAA

Arbeitsgericht widersieht. Sofern der Arbeitnehmer den Verlust seiner Ansprüche nicht in Kauf nehmen will, müsste er bei dieser Regelung genau diesen Weg gehen. Auch die zweite Ausschlussfrist beträgt in der Regel drei Monate ab dem Zeitpunkt des Zugangs der Ablehnung des Arbeitgebers beim Arbeitnehmer.

**VAA Magazin:** Was, wenn der Arbeitgeber gar nicht reagiert? Gibt es da eine Regelung?

**Rust:** Meistens ja. Dann enthalten Ausschlussfristen häufig die Regelung, dass

der Arbeitnehmer seinen Anspruch, wenn der Arbeitgeber nicht innerhalb von zwei Wochen nach Zugang der Geldtendmachung des Arbeitnehmers reagiert, nach Ablauf dieser Frist innerhalb weiterer drei Monate gerichtlich geltend machen muss.

Im Gegensatz dazu ist bei der einstufigen Ausschlussfrist der Weg vors Gericht zunächst nicht zwingend. Eine gerichtliche Geldtendmachung käme erst zu einem späteren Zeitpunkt in Betracht, wenn es um den Verfall des Anspruchs aufgrund der Verjährungsfrist geht.

**VAA Magazin:** Beträgt die jeweilige Ausschlussfrist immer drei Monate?

**Rust:** Nein. In Arbeitsverträgen ist es üblich, dass eine Ausschlussfrist von drei Monaten vereinbart wird. Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass der Arbeitgeber mit dem Arbeitnehmer individualvertraglich eine Ausschlussfrist von sechs Monaten vereinbart.

**VAA Magazin:** Kann der Arbeitgeber eigentlich auch eine kürzere Ausschlussfrist als die angesprochenen drei Monate vereinbaren?



**Rust:** Das kommt darauf an. In einem individualvertraglich vereinbarten Arbeitsvertrag geht das nicht. Denn nach der aktuellen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ist die Vereinbarung einer Ausschlussfrist, die kürzer ist als drei Monate, in einem Arbeitsvertrag nicht zulässig. Das bedeutet, dass eine solche Klausel, wenn sie denn in einem Arbeitsvertrag stünde, nicht wirksam wäre und damit auch nicht beachtet werden müsste.

Allerdings kann aufgrund eines für das Arbeitsverhältnis geltenden Tarifvertrages eine kürzere Ausschlussfrist gelten. Der Mantel-

tarifvertrag der chemischen Industrie regelt beispielsweise, dass nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses Ansprüche gegenüber dem Arbeitgeber innerhalb eines Monats geltend gemacht werden müssen. Da es zulässig ist, in Tarifverträgen eine kürzere Ausschlussfrist zu regeln, muss der Arbeitnehmer diese kürzere Frist einhalten, um seine Ansprüche nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht zu verlieren.

An diesem Beispiel zeigt sich auch noch die Besonderheit, dass der Arbeitgeber im Hinblick auf die Länge der Ausschlussfrist zwischen Ansprüchen unterscheiden kann: solchen während des bestehenden Arbeitsverhältnisses und solchen nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

**VAA Magazin:** Wie sind die Ansprüche gegenüber dem Arbeitgeber innerhalb der Ausschlussfrist geltend zu machen?

**Rust:** Bislang wurde für die außergerichtliche Geltendmachung von Ansprüchen gegenüber dem Arbeitgeber die Schriftform verlangt. Eine vertraglich vereinbarte Schriftform richtet sich im Zweifel nach der gesetzlichen Regelung gemäß § 126 BGB.

**VAA Magazin:** Was heißt das genau?

**Rust:** Das bedeutet, der Arbeitnehmer muss ein handschriftlich unterschriebenes Schreiben im Original an den Arbeitgeber versenden. Durch das Gesetz zur Verbesserung der zivilrechtlichen Durchsetzung von Verbraucherschützenden Vorschriften des Datenschutzrechts ist der § 309 Nr. 13 BGB neu gefasst worden. Dieser findet im Rahmen einer sogenannten AGB-Kontrolle von Arbeitsverträgen auf diese Anwendung. Aufgrund der Neufassung dieser Gesetzesregelung kann der Arbeitgeber für Arbeitsverträge, die nach dem 30. September 2016 geschlossen wurden, für die Geltendmachung

von Ansprüchen nur noch die Textform verlangen.

**VAA Magazin:** Worin liegt der Unterschied zwischen Schrift- und Textform?

**Rust:** Die Textform ist in § 126 b BGB geregelt. Eine E-Mail ist demnach ausreichend. Damit zu einem späteren Zeitpunkt der Zugang dieser E-Mail beim Arbeitgeber nicht strittig ist, empfehlen wir, sich den Eingang der E-Mail bestätigen zu lassen. Hat der Arbeitgeber nach dem 30. September 2016 in einem Arbeitsvertrag eine Ausschlussfrist vereinbart, die für die außergerichtliche Geltendmachung die Schriftform verlangt, so ist die gesamte Klausel unwirksam. Ganz einfach weil das Erfordernis, Ansprüche rechtzeitig außergerichtlich geltend zu machen, nicht mehr besteht.

Wichtig ist aber auch: Da § 309 Nr. 13 BGB auf kollektivrechtliche Regelungenwerke wie Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge keine Anwendung findet, kann dort weiterhin für die außergerichtliche Geltendmachung der Ansprüche gegenüber dem Arbeitgeber die Schriftform verlangt werden. Bei Zweifel empfehle ich jedem VAA-Mitglied, sich an den Juristischen Service des VAA zu wenden und sich beraten zu lassen.

**VAA Magazin:** Gibt es Ansprüche, die nicht von arbeitsvertraglich vereinbarten Ausschlussfristen erfasst werden können oder dürfen?

**Rust:** Ja. Dies sind zum Beispiel Ansprüche wegen Verletzung des Lebens, Körpers oder der Gesundheit sowie Ansprüche wegen vorsätzlicher Pflichtverletzung.

**VAA Magazin:** In welchem Verhältnis zu den Ausschlussfristen stehen nun die Verjährungsfristen?

**Rust:** Die Ausschlussfristen sind individualvertraglich vereinbarte Fristen, innerhalb derer Ansprüche endgültig erlöschen. Die Verjährungsfristen, also die Regelverjährung nach §§ 195, 199 BGB, sind gesetzlich geregelte Fristen, nach deren Ablauf Ansprüche nicht mehr erfolgreich geltend gemacht werden können. Die geltende dreijährige gesetzliche Verjährungsfrist wird somit durch die Ausschlussfristen eingeschränkt. ■

SCHADE FRAU ALBERT,  
SIE HABEN LEIDER DIE  
DREIMONATIGE  
AUSSCHLUSSFRIST VERSÄUMT.  
ICH BITTE SIE NUN,  
DEN RECHTSFRIEDEN ZU  
WAHREN UND WIEDER AN  
IHREN ARBEITSPLATZ ZU  
GEHEN.



Karikatur: Calleri

## URTEIL



## Private Handynummer – Tabu für den Arbeitgeber?

**Im Zeitalter von Smartphone und Notebook gehört die ständige Erreichbarkeit für die meisten Führungskräfte mittlerweile zum Arbeitsalltag. Auch wenn viele von ihnen ein Diensthandy nutzen, fragen einige Arbeitgeber für etwaige Notfälle zusätzlich die private Handynummer ab.**



Foto: pixelfokus – Fotolia

Das Landesarbeitsgericht Thüringen hatte sich nun mit der Frage zu beschäftigen, ob ein Arbeitnehmer zur Herausgabe der privaten Handynummer verpflichtet ist. Konkret wollte das Landratsamt Greiz als Arbeitgeber die Bereitschaftszeiten effektiver organisieren und wies seine Arbeitnehmer an, ihre privaten Handynummern mitzuteilen. Die Arbeitnehmer sollten auch außerhalb der Dienstzeiten für die Rettungsleit-

stelle per Handy erreichbar sein. Diese Bereitschaften beschränkten sich nach der Intention des Arbeitgebers nur auf Notfälle. Zwei Arbeitnehmer gaben daraufhin ihre privaten Festnetznummern an, verweigerten jedoch die Mitteilung ihrer Handynummern. Diese Weigerung sanktionierte der Arbeitgeber jeweils mit einer Abmahnung. Gegen diese Abmahnungen setzten sich die beiden Arbeitnehmer sowohl in der ersten

als auch in der zweiten Instanz vor dem Landesarbeitsgericht Thüringen erfolgreich zur Wehr.

Nach Auffassung der Thüringer Richter ermöglicht die Herausgabe der privaten Handynummer dem Arbeitgeber, den Arbeitnehmer fast immer und überall zu erreichen. Der Arbeitnehmer könne in seiner Freizeit selbst darüber bestimmen, für wen er erreichbar sein wolle (Urteil vom 16. Mai 2018, Aktenzeichen: 6 Sa 442/17 und 6 Sa 444/17). Bei einer ständigen Erreichbarkeit könne man nicht mehr richtig zur Ruhe kommen. Das sei ein erheblicher Eingriff in die Persönlichkeitsrechte, der nur unter ganz besonderen Umständen gegen seinen Willen hinnehmbar sei. Es könne auch auf anderem Weg sichergestellt werden, dass Arbeitnehmer im Notfall erreichbar seien, begründete das Gericht seine Entscheidung. Nur unter besonderen Bedingungen und in engen Grenzen habe ein Arbeitgeber das Recht auf Kenntnis der privaten Handynummer eines Angestellten. Das gelte beispielsweise dann, wenn sich die Arbeitspflichten des Mitarbeiters nicht anders sinnvoll organisieren ließen, was der Arbeitgeber im vorliegenden Fall nicht darlegen konnte. Folgerichtig waren die erteilten Abmahnungen aus der Personalakte zu entfernen. Die Revision vor dem Bundesarbeitsgericht wurde nicht zugelassen.

Das Urteil des LAG Thüringen stellt klar, dass dem Recht des Arbeitgebers auf Kenntnis der privaten Handynummer seiner Mitarbeiter enge Grenzen gesetzt sind. Wer seine private Handynummer gegenüber dem Arbeitgeber nicht preisgeben will, ist im Regelfall auch nicht dazu verpflichtet. ■

ERIK LEHMANN HAT DAS WORT

# Dicke Luft

Der Dieselskandal gehört seit geraumer Zeit zum festen Aufregersortiment der Deutschen. Neben der Flüchtlingskrise und der Eurorettung ist er eine dieser medialen Säue, die wöchentlich durchs Dorf getrieben werden. Sicher, dass der Abgaskandal aufgrund strenger Auflagen der US-Umweltbehörde ins Rollen kam, ist schon absurd. Denn die Amerikaner sind nicht gerade für eine wohlüberlegte Auswahl beim Fahrzeugkauf bekannt, aber Gesetz ist nun einmal Gesetz. Und wer in den USA Dieselfahrzeuge verkaufen will, muss sich daran halten. Oder man hält es wie ein Audi-Mitarbeiter, der in einer mittlerweile berühmten E-Mail aus dem Jahr 2007 trefflich formulierte: „Ganz ohne Bescheißen“ werde man die Emissionsvorgaben in den USA nicht einhalten können. Also ließ man eine Software entwickeln, die bei Prüfbedingungen, also auf einem Rollband, dieses unnatürliche Fahrverhalten bei gleichzeitigem Stillstand des Fahrzeuges erkennt und die Abgasaufbereitung so optimiert, dass möglichst wenig Stickoxide entstehen – während im normalen Fahrbetrieb Teile der Abgaskontrollanlage außer Betrieb gesetzt werden, weshalb die Emissionen dann deutlich höher sind. Genial! Jetzt wissen wir auch, warum Audi mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ wirbt. Das ist irreführend, weil „Vorsprung durch Abschalttechnik“ ehrlicher gewesen wäre, aber wir wollen mal nicht so sein. Die VW-Tochter Audi gilt konzernintern als „Mutter des Betrugs“, da dort die Schummelsoftware seit 2004 verwendet wurde. Ein Jahr später entschied man in der Motorenentwicklung der VW-Zentrale, das auch zu probieren.

Erste Hinweise auf Manipulationen erhielten dann übrigens Mitarbeiter der Großen Koalition im Jahr 2008, als das Umweltbundesamt über die illegale Software berichtete. Diese Hinweise wurden jedoch aus einem Bericht des Umweltministeriums gestrichen, da sie laut zuständigem Ministeriumsmitarbeiter „Tretminen“ seien. Herrlich! Genauso viel Humor bewies übrigens auch Ex-VW-Chef Martin Winterkorn, der bei einem Tref-

fen mit Ingenieuren im Mai 2015 diese mit den Worten „Was habt ihr Antriebsfrizten jetzt wieder angestellt?“ begrüßt haben soll. Dabei kann man den Ingenieuren gar keinen Vorwurf machen, denn die versuchten auch nur, die unerreichbaren Vorgaben aus der Chefetage zu erfüllen.

Wenn einer Schuld hat, dann ja wohl eher der Automobilzulieferer Bosch. Denn der hat die illegale Software zu Testzwecken an VW geliefert, aber im Jahr 2007 auch klar mitgeteilt, dass der Einsatz der Software zur Abgasnachbehandlung gesetzeswidrig sei. Also kann man denen auch nichts Böses vorwerfen. Aber wer ist denn nun schuld? Der neue VW-Konzernchef Herbert Diess sagte kürzlich: „Volkswagen muss noch ehrlicher, offener, wahrhaftiger – in einem Wort: anständiger – werden!“ Noch anständiger! Das ist löblich. Aber so richtig aufrichtig war der Autobauer aus Wolfsburg doch noch nie. Bereits 1974 zahlte VW eine Strafe von 120.000 US-Dollar, weil einige VW-Modelle Temperatursensoren zur Emissionsanpassung nutzten. Gut, im selben Jahr flogen auch die Hersteller Chrysler, Ford, General Motors und Toyota mit dem gleichen Betrugsgebaren auf. Und Softwareschummelleien mit Abschalttechniken zur Emissionsverringerung gab es schon 1995 bei General Motors. 1998 folgten dann Ford und Honda. Insofern ist VW und Audi fast schon vorzuwerfen, dass sie der technischen Entwicklung arg hinterherhinkten. Und weil irgendwie alle Autofirmen so frech sind, gibt es ab dem 1. September 2018 die von der EU beschlossenen, neuen und verpflichtenden Prüfregeln. VW kündigte schon einmal an, dass es zu Lieferengpässen kommen werde, weil nun für jeden Motortyp und für jede Ausstattungsvariante gesondert und praxisnah geprüft werden müsse. Und das kann dauern. Deswegen hat VW jetzt große Parkflächen auf dem Pannflughafen BER angemietet. Da der aber erst 2020 in Betrieb gehen soll (Angabe ohne Gewähr!), bleibt genügend Zeit zum Testen.

Übrigens: Für alle, die ein Dieselfahrzeug



haben oder irgendwann bekommen werden, gibt es zum Schluss noch schnell fünf geniale Tricks, um anstehende Diesel-Fahrverbote im Innenstadtbereich zu umgehen: Erstens, „umgehen“ – da steckt die Lösung schon im Wort! Auto stehen lassen und einfach mal laufen! Zweitens, vor der Verbotszone aussteigen und das Auto weiterschieben, denn Diesel-Fahrverbote gelten nur bei laufendem Motor. Drittens, verbotene Abgase umleiten! Zum Beispiel durch einen Schlauch ins Innere des Fahrzeugs. Wer die Abgase erst hinter der Verbotszone durchs Fenster wieder raus lässt, kann nicht belangt werden. Viertens (abenteuerlich, aber möglich), durch andere saubere Verkehrsteilnehmer am Abschleppseil durch die Innenstadt ziehen lassen. Das ist wie per Anhalter, aber trotzdem mit eigenem Fahrzeug. Fünftens, Benzin statt Diesel tanken. Das liegt eigentlich auf der Hand! ■



Erik Lehmann ist Kabarettist an der Herkuleskeule Dresden. Sein scharfzüngiges Kabarett brachte ihm unter anderem den ostdeutschen Kleinkunstpreis ein.  
Foto: Robert Jentzsch



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

CHEMIEGESCHICHTE(N) – 24. AUGUST 1968

# Bombe im Paradies

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.

„Ein Land ohne Atombombe kann sich nicht zu Recht als unabhängig ansehen.“ Davon war Frankreichs Präsident Charles de Gaulle felsenfest überzeugt. In der Endphase des Zweiten Weltkriegs hatten die US-Amerikaner die ersten Bomben dieser Art über Japan abgeworfen – mit verheerender Wirkung. Als nach dem Krieg die Konfrontation zwischen Ost und West, zwischen der NATO und dem Warschauer Pakt begann, setzen nicht nur die beiden Supermächte, die Vereinigten Staaten von Amerika und die Sowjetunion, auf eine Logik der Abschreckung. Wer Atomwaffen besaß, so das Kalkül, der geriet nicht ins Visier des Feindes – aus Angst vor einem möglichen Gegenschlag.

Bereits zu Beginn der 1960er Jahre hatte die Zahl der Atomversuche eine „bedenkliche Rekordmarke“ erreicht, wie der Historiker Gregor Schöllgen in seiner „Geschichte der

Weltpolitik von Hitler bis Gorbatschow“ schreibt. „1962 wurden insgesamt 143 Tests durchgeführt, es war also im Schnitt alle zweieinhalb Tage ein nuklearer Sprengsatz gezündet worden.“ In den USA übertrug das Fernsehen die Explosionen, das *bomb watching* in unmittelbarer Nähe zum Ort des Geschehens, so Schöllgen, geriet zu einem „regelrechten Volkssport“ – ungeachtet der gesundheitlichen Folgen.

Frankreichs Atomprogramm steckte da noch in den Kinderschuhen. Die erste Bombe war 1960 gezündet worden; im gleichen Jahr segnete das Parlament eine umfangreiche Rüstungsagenda ab, mit der Frankreich zu einer eigenständigen Atommacht aufsteigen sollte. Vor 50 Jahren erreichten diese Bestrebungen so etwas wie einen Gipfelpunkt: Am 24. August 1968 zündeten die Franzosen auf dem Atoll Fangataufa im Pazifik ihre erste

Wasserstoffbombe. Die drei Tonnen schwere Bombe stieg an einem Heliumballon auf 520 Meter Höhe – die anschließende Detonation löschte jegliches Leben im Umkreis der abgelegenen Insel aus. Das Südseeparadies verwandelte sich in eine nukleare Hölle.

Mit einer Sprengkraft von 2,6 Megatonnen handelte es sich um den größten französischen Test überhaupt. Das zerstörerische Prinzip der Wasserstoffbombe beruhte anders als bei den „herkömmlichen“ Atombomben nicht auf der Spaltung von Uran, sondern auf der Verschmelzung der Wasserstoffisotopen Deuterium und Tritium zu Helium. Das Ergebnis: eine bis zu tausendfache Steigerung der Sprengkraft. „Als wir auf Fangataufa ankamen, trafen wir auf einen wunderschönen Ort, ruhig und unberührt, mit einer üppigen Vegetation“, erinnerte sich später ein Arbeiter. „Nach der Explosion war nichts mehr da. Keine Häuser, keine Anlagen, keine Bäume, nichts. Die ganze Insel musste wegen der radioaktiven Kontamination komplett evakuiert werden.“

Bis 1996 führten die Franzosen in Polynesien 193 Tests durch, davon 46 oberirdisch – mit weitreichenden Folgen für Menschen und Umwelt. Am 22. Januar 1996 kündigte der damalige Präsident Jacques Chirac in einer Fernsehansprache das „definitive Ende der französischen Atomtests“ an. „Die Sicherheit Frankreichs, unserer Kinder, ist gewährleistet.“ Aber zu welchem Preis? „Ich glaube, die Umweltschäden lassen sich abschätzen, man misst die radioaktive Strahlung und die toten Korallenriffe. Aber die Schäden in den Köpfen und in den Seelen, wie geht man damit um? Das lässt sich nicht bemessen.“ So umschrieb die polynesische Schriftstellerin Chantal Spitz die Traumata der einheimischen Bevölkerung. ■



Explosion einer Wasserstoffbombe – hier im Rahmen eines US-Atomtests.  
Foto: United States Department of Energy



# Herzlichen Glückwunsch!

im September  
und Oktober 2018

## zum 90. Geburtstag im September:

- Dr. Klaus Resag, Königstein
- Oskar Mangasser, Altrip
- Karl Fritz, Marl
- Dr. Walter Naegele, Frankfurt
- Dr. Gottfried Nettessheim, Pulheim
- Werner Ebenig, Bad Wildungen
- Dr. Erwin Schrott, Sulzbach
- Dr. Wolfgang Grimm, Erlenbach

## zum 85. Geburtstag im September:

- Walter Gosslau, Bobenheim-Roxheim
- Dieter Groffig, Meckenheim
- Wolfgang Huber, Grossniedesheim
- Hans Peter Ibach, Neustadt
- Dr. Wilhelm Kniese, Bad Dürkheim
- Karl Obermayer, Ludwigshafen
- Dr. Horst Hoffmann, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Heinz-Manfred Becher, Bingen
- Dr. Peter Mildner, Kelkheim
- Hans Peter Granderath, Pulheim
- Horst Schuster, Köln
- Dr. Friedrich-Karl Rosendahl, Mülheim

## zum 80. Geburtstag im September:

- Dr. Ingo H. Dorn, Dannstadt-Schauernheim
- Dr. Karl Kuchner, Bad Dürkheim
- Dr. Klaus Matthias, Weisenheim
- Bernhard Mellert, Neustadt
- Edmund Mueller, Worms
- Dr. Jochen Mühle, Frankenthal
- Dr. Guenther Schweier, Friedelsheim
- Dr. Ulrich Steffen, Limburgerhof
- Dr. Heinrich Gruener, Marl
- Dr. Juergen Markert, Dülmen
- Dr. Richard Sohnemann, Northeim
- Dr. Gerd Steinert, Leverkusen
- Kurt Buick, Neuss
- Dr. Heinz-Ulrich Blank, Odenthal
- Dr. Klaus Nieswandt, Edingen-Neckarhausen
- Wolfram Balzer, Marburg
- Dr. Martin von Foerster, Bad Soden
- Dr. Herbert Fuerst, Emmerting
- Dr. Peter Habereeder, Marktll

## zum 75. Geburtstag im September:

- Dr. Eberhard Otto, Lindenfels
- Juergen Gaensslen, Ludwigshafen
- Dr. Wolfgang Lotsch, Beindersheim
- Wolfgang Muelbert, Ellerstadt
- Dr. Rainer Elm, Marl

- Rolf Felder, Marl
- Hans-Joachim Rittershaus, Essen
- Reinhold Timmer, Dorsten
- Dr. Gernot Becker, Dormagen
- Karl-Wilhelm Thomas, Dormagen
- Dr. Klaus Kabs, Pfungstadt
- Jürgen Krautter, Hanau-Wolfgang
- Dr. Jürgen Egenolf, Rheinfelden
- Josef Nawratil, Nürtingen
- Norbert Wiegand, Rimbach
- Dr. Hans Georg Nadler, Lutter
- Joachim Nagel, Friedrichsdorf
- Eckehard Strube, Burscheid
- Horst Moeller, Marl
- Bernd Handschuh, Dormagen
- Dr. Michael Bueb, Dießen am Ammersee
- Norbert Janssen, Niederkassel
- Dr. Karl-Ludwig Metzger, Karlsruhe
- Heinz-Jürgen Pleisteiner, Leverkusen
- Dr. Armin Schmidt, Rösrath
- Dr. Ottmar Jänicke, Bad Soden
- Hedda Reimann, Frankfurt
- Edgar Kamysek, Wesel

## zum 95. Geburtstag im Oktober:

- Dr. Carlhans Süling, Odenthal
- Dr. Alexander Pohl, Wesseling

## zum 90. Geburtstag im Oktober:

- Alfred Kotter, Freinsheim
- Eberhard Fritzsche, Nerchau
- Dr. Werner Krietsch, Berlin
- Dr. Gerd Langhans, Kelkheim

## zum 85. Geburtstag im Oktober:

- Dr. Wasfi Malek, Hamburg
- Dr. Rainer Bruecker, Castrop-Rauxel
- Dr. Siegfried Barck, Celle
- Dr. Hansheinrich Friedländer, Geisenheim
- Arik von Endt, Dortmund
- Dr. Rosemarie Reinhardt, Berlin
- Dr. Walter Fester, Königstein
- Werner Liersch, Bad Soden
- Dr. Guenter Lipfert, Eisenach
- Karl Born, Leverkusen

## zum 80. Geburtstag im Oktober:

- Hermann Schäfer, Ludwigshafen
- Dr. Peter Mohrschulz, Biberach
- Waltraud Eipert, Dessau-Roßlau
- Horst Melzer, Halle

- Dr. Harald Bartels, Marl
- Dr. Manfred Görlitz, Sankt Augustin
- Dr. Herbert Klinkenberg, Witten
- Uwe Neundorf, Dorsten
- Albert Bender, Dormagen
- Dr. Ulrich Reinehr, Dormagen
- Ingo Bletz, Taunusstein
- Dr. Heiner Laessig, Liederbach
- Dr. Norbert Mayer, Königstein
- Dr. Erhard Muthmann, Kelkheim
- Dr. Wolf Kiessling, Leipzig
- Dr. Peter Schnegg, Bergisch Gladbach
- Carl-Heinz Sieglitz, Moers
- Hans Wehr, Nachrodt-Wiblingwerde
- Dr. Heinrich Woog, Laudenbach
- Joachim Much, Oberhausen
- Heinz Heinrichs, Krefeld
- Juergen Bock, Marburg

## zum 75. Geburtstag im Oktober:

- Dr. Axel Marten, Neustadt
- Manfred Porten, Seevetal
- Dr. Gerhard Heinz, Weisenheim
- Dr. Wolf-Dieter Kermer, Fußgönheim
- Dr. Konrad Waiblinger, Halle
- Brigitta Tiedtke, Sandersdorf
- Jürgen Müller, Herne
- Dr. Bernd Mertschenk, Trostberg
- Dr. Friedrich K. Lindemann, Huenxe
- Peter Hoehngen, Lohmar
- Dr. Juergen Knobloch, Waldkraiburg
- Dr. Helmut Buerstell, Frankfurt
- Dieter Haller, Hamminkeln
- Klaus Bredlau, Hilden
- Prof. Dr. Gunter Weber, Krefeld
- Dr. Hans-Dieter Bauermann, Langenfeld

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

# Raten Sie mal

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Juniausgabe: Dr. Inga Ellmers, Werksgruppe BASF Hannover, Klaus Kahmann, Werksgruppe Uerdingen, und Dr. Martin Benninger, Werksgruppe BASF Ludwigshafen. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. September 2018. 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.

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

vertrauensselig	dt. Komponist Diebstahl		Pflanzenwelt	Dreschabfall	Vorbilder			Halbton über D Randleiste		Wertpapierbesitzer	Abk.: dito letztes Rennen		Krise, Talsohle	mundartlich: Schmarotzer	
					Ver-schwiegenheit		9		7				4		
			Zuruf beim Trinken			1				anderer Name für Noah			lateinisch: Recht		
ägyptische Baumwolle	selten giftiges Metall				Theaterstück von Brecht		2	lau, gemäßig				Halbton über F			
			des-gleichen Tat, Vorgang							Sternbild des Wolfes					
ehem. schwed. Popgruppe	Beifalls-ruf		Schmerz-ausruf Insel bei Neapel			längere Erzählung		Kfz-Z. Neustadt an der Aisch				Staat in Nordamerika (Abk.)			
Kommissar bei Sjöwall/Wahlöö				Schärfe, Würze Vorname Falladas						Fröhlichkeit		Schornstein	Pastenbehälter		
								Wirkungen Stockwerk							
Dreikampf	männliches Schwein		Entzündung des Rachenraumes		Kindersprache: Lutscher			Bergkette in den Albula-Alpen			starrsinnig Wiesengrund		15		
begabt									amerik. Staatenbund (Abk.)			amerik. Basketballprofiliga		ugs.: nein	
								Geschäftsstelle	13	sehr großer Mensch (Mz.)					
Titelheld bei Daniel Defoe	Schnittkäse		Bräuche		Kopfsalat			Schuppen-echse				Kose-name der Großmutter		steile Holz-treppe	
										Kletter-tiere		Wüsten-insel Musik-halle			
verspot-tende Dar-stellung	Kreuzes-inschrift flieder-farben				Zelt der Lapp-länder		14	Grund-stoffteilchen					Sage, Kunde	12	Fischfett
inner-asiatisches Gebirge						dt. Filmstar (Hildegard ..., † 2002)					hierdurch			3	
nicht ohne			EDV: Steck-platz						8	Märchen-figur			griechisch: Luft		
Ballett-schüler						ugs.: Signal-horn					griechischer Buch-stabe			5	
Gattin des Ägir			früher							gegen-wärtig			nord-ländischer Hirsch		
<b>Lösung:</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

# Leserbriefe

## Zum Artikel „Engagement im Betriebsrat – Gefahr für die Karriere?, Ausgabe Juni 2018

Als Angehöriger der nicht mehr ganz so jungen Generation lese ich das VAA Magazin nicht bei Zusendung über Internet, sondern immer erst nach Erhalt der Broschüre per Post. Dann nehme ich mir auch die Muße einer gründlichen Lektüre, zu der unter anderem der Hinweis zählt, dass Leserbriefe (und sonstige Anmerkungen) durchaus erwünscht sind.

So las ich in der gerade erhaltenen Ausgabe des Monats Juni 2018 mit großem Interesse das Interview mit Herrn Hinnerk Wolff über „Engagement im Betriebsrat – Gefahr für die Karriere?“, dies nicht zuletzt auch wegen meiner früheren beruflichen Beschäftigung mit arbeitsrechtlichen Aufgaben. Dort heißt es auf Seite 40, ich zitiere: „VAA Magazin: Wenn Betriebsratsmitglieder einen guten Job machen, möchten sie auch Karriere machen. Wie ist das sichergestellt? Wolff: Das Betriebsverfassungsgesetz selbst sieht in § 78 einen Benachteiligungsschutz vor. Diese Vorschrift enthält das Verbot für den Arbeitgeber, ein Betriebsratsmitglied wegen seiner Amtstätigkeit in seiner beruflichen Entwicklung nicht zu benachteiligen.“

Ich habe den vorzitierten Text zweimal gelesen, um nicht einer Täuschung zu unterliegen. Und ich hoffe sehr, dass Herr Wolff das so nicht gesagt hat. Denn es wäre sicherlich nicht gut, wenn der Arbeitgeber geradezu und obendrein von Gesetzes wegen verpflichtet wäre, einen Arbeitnehmer wegen seines Engagements in einer Arbeitnehmervertretung zu benachteiligen. Des Rätsels Lösung: „Verbot“ und „nicht“.

*Karl-Heinrich Schnier, Ahrensburg*

*Anmerkung der Redaktion:*

*In der Tat hat Hinnerk Wolff in seinem mündlich geführten Interview den Sachverhalt korrekt formuliert. Das Wort „nicht“ ist sinntestellend und gehört nicht in den Satz. Es wurde fälschlicherweise bei der Abschrift hinzu-*

*gefügt und anschließend von der Korrektur überlesen. Die Redaktion bedankt sich beim aufmerksamen Leser für den Hinweis!*

## Zu Artikel „Aus der Hütte ins Chemiewerk, Ausgabe Juni 2018

Ein sehr gelungener Beitrag, der einmal mehr unterstreicht, welche enormen Nachhaltigkeitspotenziale Kreislaufwirtschaftssysteme haben und wie insbesondere die chemische Industrie dazu beitragen kann, diese zu nutzen. Deren Wirtschaftlichkeit steht und fällt mit den Kosten für CO<sub>2</sub>-Emissionen. Jeder Euro pro Tonne CO<sub>2</sub>-Emission erhöht den Anreiz für diese zukunftsweisenden Technologien.

Umso unverständlicher ist es, dass gerade die chemische Industrie – als mittlerweile eine der letzten Branchen – immer noch vehement gegen höhere CO<sub>2</sub>-Preise lobbyiert. Es wird argumentiert, dass höhere CO<sub>2</sub>-Kosten deren Wettbewerbsfähigkeit gefährden. Das ist schlicht Unsinn, weil die bereits jetzt auf dem Tisch liegenden Konzepte aufkommensneutral gestaltet sind, das heißt höhere CO<sub>2</sub>-Preise führen zu einer entsprechenden Senkung beziehungsweise Abschaffung des bisherigen Dickichts an Steuern und Umlagen.

Eine marktwirtschaftliche Anreizsetzung, verbunden mit Bürokratieabbau: eine Win-win-Situation für alle Beteiligten. Man sollte mehr miteinander und weniger übereinander sprechen.

*Gunnar Harms, Leverkusen*

## Zum Artikel „Wie können Unternehmen von Diversity profitieren?“ ULA Nachrichten, Ausgabe Juni 2018

Ich habe mich wieder einmal gefragt, nach welchen Überlegungen Sie die Illustrationen in diesem Magazin auswählen.

Auf Seite 34 des VAA Magazins, in der Rubrik „ULA Nachrichten“, ist ein Foto, das mir spontan nicht gefallen hat. Und dann habe ich auch schnell erkannt, warum: Auf diesem Bild sind vier „Perso-

nen“, die wohl die Vielfalt im Zeitalter der Digitalisierung darstellen sollen; und welche Personen?

Ein Mann, sehr korrekt gekleidet mit Krawatte, mit einem Rechner auf den Knien und einem sehr konzentrierten Gesichtsausdruck. Daneben eine Frau, langhaarig, mit kurzem Kleid, die keine Tätigkeitsmerkmale aufweist, aber etwas misstrauisch den neben ihr sitzenden Roboter beäugt. Dass es sich bei diesem um einen männlichen Roboter handelt, kann nicht in Zweifel gezogen werden, schließlich trägt er eine Krawatte, und er trägt eine Aktentasche unter dem Arm – zum Zeichen seiner Bedeutung? Denn er hat doch alles im Kopf?

Die letzte Person ist wieder weiblich, langhaarig, mit kurzem Kleid, die sehr intensiv etwas betrachtet, was sie ganz vorsichtig mit beiden Händen auf dem Schoß hält, eine geschlossene Aktenmappe? Allerdings mit einer etwas seltsamen Form.

Und was soll das Bild nun zeigen? Vielfalt der Arbeitswelt? Oder ein Klischee: Männer tragen Hosen und Krawatte und haben wichtige Tätigkeiten, Frauen tragen kurze Röcke und lange Haare und sind schmückendes Beiwerk?

Wie wäre es, wenn die Protagonisten, nicht aber ihre Arbeitsmittel, jeweils einen Stuhl nach rechts rückten? Also folgendes Bild: Ganz links die Frau in Gelb mit dem Rechner, der Roboter daneben hat seinen sowieso in sich und gibt die Aktentasche deshalb an seine Nachbarin zur linken weiter, und ganz rechts sitzt der Mann mit dem für mich nicht so ganz eindeutig zuzuordnenden orangen Teil?

Damit wäre zwar auch noch keine Vielfalt erreicht, dazu bräuchte es wahrscheinlich mindestens eine Person mit Behinderung und eine mit einer anderen menschlichen Physiognomie, aber immerhin könnte dann niemand mehr auf die Idee kommen, der Text darunter sei nur Gerede, das Bild zeigt etwas ganz anderes.

*Dr. Eva-Maria Sima-Meyer, Berlin*

## Personalia



Seit dem 15. Juli 2018 verstärkt Mareike Brose den Assistenzbereich des VAA-Büros Berlin. Die neue Mitarbeiterin ist ausgebildete Rechtsanwaltsfachangestellte und verfügt über langjährige Berufserfahrung bei verschiedenen Anwaltskanz-

leien. Brose wird das aus zwei VAA-Juristen und zwei Assistentinnen bestehende Team in einem Teilzeitarbeitsmodell unterstützen. Das Berliner Büro ist per E-Mail unter **info.berlin@vaa.de** erreichbar und per Telefon unter +49 30 3069840.

## Schreiben Sie uns!

VAA Magazin  
Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
Fax +49 221 160016  
**redaktion@vaa.de**

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



## Termine 2018

- 08.09.** Vorstandssitzung, Berlin
- 10.09.** Kommission Hochschularbeit, Köln
- 13.09.** FKI-Seminar „Zeitmanagement“, Köln
- 14.09.** FKI-Seminar „Gedächtnistraining“, Köln
- 20.09.** FKI-Seminar „Hartes Verhandeln“, Köln
- 21.09.** FKI-Seminar „Hartes Verhandeln II“, Köln
- 25.09.** FKI-Seminar „Überzeugender Auftreten“, Köln
- 28.09.** Kommission Sprecherausschüsse, Heidelberg
- 28.09. – 29.09.** Sprecherausschussskonferenz, Heidelberg
- 08.10.** Kommission Einkommen, Köln
- 12.10. – 13.10.** VAA-Führungskreis, Köln
- 19.10.** Kommission Aufsichtsräte, Münster
- 19.10. – 20.10.** Tagung der Aufsichtsräte, Münster
- 05.11.** Kommission Betriebliche Altersversorgung, Köln
- 09.11.** Kommission Führung, Köln
- 09.11.** Vorstandssitzung, Köln
- 09.11.** Sitzung der Landesgruppen Nordrhein und Westfalen, Köln
- 09.11. – 10.11.** VAA-Jahreskonferenz, Köln
- 13.11.** FKI-Seminar „Jahresabschluss und Unternehmenskennzahlen“, Köln
- 08.12.** Vorstandssitzung, Köln
- 10.12.** Kommission Einkommen, Köln

## VORSCHAU AUSGABE OKTOBER

- **Spezial:**  
Caravaninnovationen
- **Verband:**  
Sprecherausschussskonferenz
- **60plus:**  
Pensionärsreise

## 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**, **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 Zolotrubova; ULA Nachrichten: Klaus Hofmann, Wencke Jasper, Ludger Ramme, Michael Schweizer, Timur Slapke.

**Schlussredaktion:** Timur Slapke; **Korrektorat:** Sandra Blomenkamp, Timur Slapke.

**Redaktionsbeirat:** Thomas Dülberg, Gerhard Kronisch, Rainer Nachtrab.

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

**Druckauflage:** 28.000 (4/17); **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. Im VAA Magazin wird aus Gründen der Lesbarkeit und Verständlichkeit das generische Maskulinum verwendet. Damit sind jedoch grundsätzlich alle Geschlechter gemeint.



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.



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



# ALLE NEWS IN EINER APP

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

