

Juni 2019

VAA Magazin

Zeitschrift für Führungskräfte in der Chemie



100 Jahre VAA:

Feierlaune in der Flora

Neuer Weg zum Molekül:
Treibstoff für den Tank

Registrieren und sparen!



EXKLUSIV FÜR VAA-MITGLIEDER

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



- 1 Präsentationsplattform aufrufen
- 2 Einmalige Registrierung unter der URL <https://vaa.rahmenvereinbarungen.de> mittels Firmen E-Mail-Adresse
- 3 Sofort attraktive Angebote wahrnehmen



100 Jahre mit Zukunft

In einem Gedicht über den Monat Mai hat Erich Kästner einst geschrieben: „Nichts bleibt – und alles ist von Dauer.“ Es ist genau diese Dialektik von Kontinuität und Innovation, die auch den VAA auszeichnet. Denn Innovation und Veränderung gehören zu den wenigen Dingen, die Menschen in ihrem Leben real und objektiv wahrnehmen. Im Monat Mai des Jahres 1919, zu Lebzeiten Erich Kästners, hat sich mit dem Bund angestellter Chemiker und Ingenieure – kurz Budaci – der Verband gegründet, dessen Rechtsnachfolger der VAA als Verband angestellter Akademiker heute ist. Gewiss ist der VAA heute ein anderer als 1919: Die Arbeitsbeziehungen haben sich dramatisch gewandelt. Die Welt ist eine andere geworden. Und doch ist manches gleich geblieben: Immer noch ist die chemisch-pharmazeutische Industrie ein Grundpfeiler der deutschen Wirtschaft. Und die im VAA organisierten Fach- und Führungskräfte haben damals wie heute maßgeblichen Anteil an diesem Erfolg.



Foto: VAA

Im Mai 2019 hat der VAA sein 100-jähriges Bestehen gefeiert. Beim Festakt in der Kölner Flora waren neben hochkarätigen Gästen aus der Politik auch die Spitzen der Sozialpartner und Gäste aus den Vorstandsetagen der Chemie- und Pharmaunternehmen vertreten. Dies zeigt die Bedeutung des VAA als Deutschlands größter Führungskräfteverband und Akademikergewerkschaft. Einen Bericht von der Jubiläumsfeier gibt es auf den Seiten 16 bis 21 hier im VAA Magazin. Die Rolle der außertariflichen und leitenden Angestellten ist auch im Jahr 2019 besonders und einzigartig. VAA-Mitglieder sehen sich in der Mitte: Ihr Selbstverständnis ist am Fortschritt und am allgemeinen Wohlstand orientiert, nicht an Höchstarbeitszeiten. Damit ist der VAA im Erfolgsmodell der Mitbestimmung in Deutschland eine unabdingbare dritte Kraft zwischen Arbeit und Kapital. VAA-Mitglieder übernehmen Verantwortung für Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft – sie gestalten mit und haben etwas zu sagen. Dies war auch vor 100 Jahren schon der Fall.

2019 ist nicht 1919. Und 2019 ist auch nicht 1949. Aber die Herausforderungen, denen die Menschheit heute gegenübersteht, sind nicht weniger bedeutend. Energie- und Rohstoffversorgung, Klimawandel und nachhaltiges Wirtschaften sind nur einige der Stichworte, die das moderne Zeitalter kennzeichnen. Gerade in diesem Zusammenhang kommt es mehr denn je auf wachen Forschergeist und technologische Innovationen an. Und dazu gehört auch die Herausforderung des rohstoffintensiven Straßenverkehrs. Eine Wende hin zu erneuerbar erzeugten synthetischen Kraftstoffen könnte beispielsweise eine Lösung sein, um Treibhausgasemissionen und fossile Ressourcen einzusparen – ohne auf gerade in Deutschland stark verbreitete Verbrennungsmotoren zu verzichten. Welche Rolle können sogenannte Synfuels im Kraftstoffmix der Zukunft spielen? Damit beschäftigt sich das Spezial auf den Seiten acht bis 15.

Die Zukunft ist mit Wandel, aber auch mit wachsender Unsicherheit verbunden. Umso mehr kommt es deswegen auf gute Führung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft an. Der Satz von Erich Kästner ist also aktueller denn je. Diese Führung können die Führungskräfte im VAA bieten. Der VAA ist ein starker Verband mit Leidenschaft und Vision, der auf Dauer in der Zukunft verankert ist.

Rainer Nachtrab
1. Vorsitzender des VAA

VAA MAGAZIN

—
Juni
2019

Chemie im Bild

06 Kraftstoff in Zahlen

Spezial

08 Moleküle für Motoren



VAA

- 16 100 Jahre VAA:
Jubiläumsfeier in Köln
- 22 Delegiertentagung 2019:
Diskussionen um Strategien
- 23 VAA-Vorstand:
Donié tritt zurück
- 24 Politische Beschlüsse:
Von Kündigungsschutz
bis Kohleausstieg
- 26 Einkommensumfrage:
Deutliches Wachstum bei Boni
- 28 VAA-Position zum Entgelt:
Interview mit Ilhan Akkus
- 30 Tagung der Aufsichtsräte:
Diskussion um CSR

Branche

- 31 Personalia aus der Chemie
- 32 Flexible und mobile Arbeit:
Dr. Stephanie Coßmann
von Lanxess im Gespräch



Wirtschaft in Zahlen

- 36 Exportwirtschaft:
Euro steht an erster Stelle



Das verbindende Element

Meldungen

- 37 Künstliche Intelligenz, Lichtchip mit Hirnstruktur, Ölersatz Kohlendioxid



- 38 Skymionenmixer, Arbeitswelt im Wandel, Wasserspaltung, Grippeviren

- 39 Graphenplasmonen, Nanobecher, Digitalisierung, Hochschulveranstaltung

- 40 Born-Oppenheimer-Näherung, DSGVO und Betriebsratsarbeit, Energiespeicher, Bor-Isotopen-Vermessung

- 44 Pro und kontra: Streitpunkt Grundsteuerreform

- 45 Europawahlen: Wahlauf Ruf zeigt Wirkung

- 46 Führungskräfte Institut: Aktuelle Seminare

- 46 VK unterstützt Vorbilder

Lehmanns Destillat

- 53 Satirische Kolumne: Revoluzzer Rezo

Recht

- 47 Urlaub im Blick: Interview mit Catharina Einbacher

- 50 Erben und Vererben: Schenkungsversprechen absichern



- 52 Urteil: Teilzeit in Altersfreizeit?

Vermischtes

- 54 ChemieGeschichte(n): Gezinkter Zwergstaat

- 55 Glückwünsche

- 56 Sudoku, Kreuzworträtsel

- 57 Kooperationen

- 58 Feedback, Termine, Vorschau, Impressum

ULA Nachrichten

- 41 Kommentar, Arbeitszeit

- 42 ULA Intern: Kooperation von bdvb und BVBC

Coverfoto: Andrej Freidisch – VAA

15 Prozent

an Oxymethylenether (OME) dürfen im herkömmlichen Dieseldieselkraftstoff derzeit anteilig vorhanden sein. OME sind eine Gruppe von chemischen Molekülen aus Wasserstoff, Kohlenstoff und Sauerstoff. Durch diese Beimischung können die CO₂-Emissionen eines durchschnittlichen Dieselfahrzeugs bereits um acht Gramm pro Kilometer gesenkt werden, so das Unternehmen Continental.

197 Staaten

haben sich 2015 bei der UN-Klimakonferenz in Paris auf ein neues Klimaschutzabkommen geeinigt: 55 Staaten, die mindestens 55 Prozent der globalen Treibhausgase ausstoßen, haben sich dabei das globale Ziel gesetzt, die Erderwärmung im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter auf „deutlich unter“ zwei Grad Celsius zu begrenzen.

Von 1990

bis 2015 hat Deutschland seine CO₂-Emissionen insgesamt um 22,4 Prozent verringert – weltweit sind diese jedoch im gleichen Zeitraum um rund 57,5 Prozent gestiegen.

Unter 100

Millionen Tonnen an Treibhausgasemissionen sieht der Klimaschutzplan der Bundesregierung als Grenzwert für die Emissionen des Verkehrssektors bis zum Jahr 2030 vor. Im Vergleich zu 160 Millionen Tonnen aus 2018 wäre dies eine Reduktion um 40 Prozent.

Zwischen 3.000

und 6.000 Gigawatt werden an Kapazitäten für Wasserstoffelektrolyseanlagen für die Zukunft prognostiziert – sofern der Bedarf an synthetischen Kraftstoffen langfristig wächst, so der Weltenergierrat Deutschland in einer Studie. Derzeit erzeugen Elektrolyseanlagen rund 20 Gigawatt.

SYNTHETISCHE KRAFTSTOFFE

Neuer Saft für alte Motoren

Von Timur Slapke

Seit Monaten gleichen sich jeden Freitag die Bilder aus den Großstädten Europas: Zahlreiche Schüler treten Woche für Woche in den Klimastreik und demonstrieren auf den *Fridays for Future* gegen den Klimawandel – und die aus ihrer Sicht unzureichenden Bemühungen der Politik, diesem entgegenzutreten. Während die gesellschaftspolitische Debatte über den Sinn und Unsinn von Schulstreiks noch im Gange ist, hat sich Deutschland schon 2011 auf die mühevollen Reise der Energiewende begeben. So klar das Ziel eines vollständigen Umstiegs auf eine erneuerbare Energieversorgung mittlerweile ist, so unklar ist immer noch der konkrete Weg dorthin. Bei den Bemühungen um die Erreichung der Klimaziele spielt der Verkehrssektor eine Schlüsselrolle: Allein 2018 wurden hierzulande 160 Millionen Tonnen Treibhausgas ausgestoßen. Neben der Elektromobilität und der Brennstoffzelle bietet sich ein weiterer Weg zur Senkung der Emissionen von Kohlendioxid (CO₂) an: künstlich erzeugte Kraftstoffe. Außerdem könnte der in der Kritik stehende Dieselmotor mit synthetischen Kraftstoffen wie Oxymethylenethern (OME) neuen Schwung erhalten, da sich damit nicht nur CO₂ einsparen, sondern auch der Ausstoß lokaler Schadstoffe wie Stickoxide reduzieren ließe. Gleichzeitig bietet sich die Chance für die deutsche Chemie, bei der Produktion dieses neuen Treibstoffes ein Wörtchen mitzureden.



Erst Mitte Mai hat der traditionell auf Verbrennungsmotoren spezialisierte Automobilkonzern Daimler verkündet, sich innerhalb der nächsten zwei Jahrzehnte komplett von herkömmlichen Verbrennern zu verabschieden. Einzig Hybridmotoren sollen übrigbleiben. Die Voraussetzung dafür sei ihr Betrieb mit regenerativ erzeugten synthetischen Kraftstoffen – auch Synfuels genannt. Worum genau handelt es sich dabei? Synfuels

mann von der DECHEMA Gesellschaft für Chemische Technik und Biotechnologie aus. Seit 2010 ist der Chemiker dort Geschäftsführer. In der BMBF-Initiative waren Vertreter verschiedener Unternehmen aus der Chemie, dem Automobil- und aus dem Mineralölsektor eingebunden. „Die DECHEMA wurde gebeten, sich um die Koordination eines größeren Projekts zu kümmern.“ Die Idee war von Anfang an, branchenübergrei-

Motoren, etwa um die NO_x-Problematik in den Griff zu bekommen.“

Mit OME hat sich bereits das BMBF-geförderte Kopernikus-Projekt „Power-to-X“ in der ersten Phase in einem Projektteil beschäftigt – sowohl für den Einsatz als Synthesebausteine für Polymere als auch für die motorische Verbrennung. Im Rahmen des Kopernikus-Projektes wurden OME ganz-

„DIE FRAGE WAR, OB MAN AUS GASEN, DIE CO₂ ODER CO_x ENTHALTEN, OME NACHHALTIG, ALSO CO₂-MINDERND HERSTELLEN KANN.“

Dr. Michael Bender, Research Manager Heterogeneous Catalysis/Petrochemical Catalysts bei der BASF SE.

sind verschiedene kohlenstoffhaltige Moleküle, die alle einen Brennwert mitbringen und künstlich hergestellt werden. Ihre Synthese und Einsatzarten sind breit gefächert wie ein bunter Gemüsegarten. Zu den vielversprechendsten Molekülen unter den Synfuels gehören Oxymethylenether – kurz OME.

Genau dieses Molekül, das als Ersatz für Diesel infrage kommt, ist seit einiger Zeit im Visier der BASF SE in Ludwigshafen. Man wollte einen Kraftstoff finden, der verbrennungstechnisch Vorteile hat, aber eine ähnliche Dichte und Viskosität wie Diesel hat und sich vielleicht sogar mit ihm mischen lässt, erinnert sich Dr. Michael Bender an die Ursprünge des Interesses an OME. Der Spezialist für Katalysatorforschung ist Research Manager Heterogeneous Catalysis/Petrochemical Catalysts. „Die Frage war, ob man aus Gasen, die CO₂ oder CO_x enthalten, OME nachhaltig, also CO₂-mindernd herstellen kann.“ Dies hat Benders Team im Rahmen eines Teilprojektes von Carbon2Chem am Beispiel von Hüttengasen aus dem Stahlwerk nachgewiesen – das VAA Magazin hat im Juni 2018 ausführlich über Carbon2Chem berichtet. Nun engagiert sich die BASF in einem weiteren crossindustriellen Projekt und vertieft seine OME-Forschung. Der Projektname NAMOSYN steht für die Bezeichnung Nachhaltige Mobilitätsoffensive Synthetische Kraftstoffe.

„Seinen Ursprung hat das Projekt NAMOSYN aus einer Initiative des BMBF von vor über zwei Jahren“, führt Prof. Kurt Wage-

mann zu arbeiten. „Neben den Oxymethylenethern sollten dabei auch andere Verbindungen untersucht werden, da OME nur als Dieselsersatz infrage kommen.“ Im Zuge der konkreten Projektvorbereitungen ist neben den OME einzig das Gemisch aus Dimethylcarbonat und Methylformiat als Ersatz für Ottomotorkraftstoffe geblieben. „Bei OME weiß man bereits, dass sie im Prinzip gut geeignet sind – auch für existierende Dieselmotoren“, betont Wagemann. Beim anderen Gemisch sei man noch nicht ganz so weit.

Die DECHEMA hat das Projektmanagement und das Reporting übernommen und organisiert die Begleitforschung wie beispielsweise die Nachhaltigkeitsanalysen und technoökonomischen Betrachtungen. „Wir beschäftigen uns auch mit Normung und regulatorischen Fragestellungen“, ergänzt Kurt Wagemann. Neben Chemieunternehmen wie der BASF, dem Gas- und Anlagenhersteller Linde sind beispielsweise auch BMW vonseiten der Automobilhersteller sowie Continental und Bosch als Zulieferer bei NAMOSYN mit an Bord.

OME werden manchmal auch als Designerkraftstoff bezeichnet, weil sie ganz spezielle Eigenschaften aufweisen. „Es hat lauter C-O-C-O-C-Bindungen, weswegen bei der Verbrennung praktisch kein Ruß entsteht“, erklärt Dr. Stefan Käshammer von der BASF. Beim Ludwigshafener Chemiekonzern ist der Physikochemiker Head of Circular Economy Technology. „Damit haben die Ingenieure und Motorendesigner natürlich auch mehr Freiheitsgrade bei der Gestaltung ihrer

heitlich ökologisch bewertet. Wissenschaftler der RWTH Aachen haben das Gemisch aus kurzkettigem OME1 (Dimethoxymethan) und fossilem Diesel analysiert und Umweltwirkungen anhand einer Ökobilanz von der Stromproduktion mit Windkraft bis hin zur Verbrennung auf der Straße ermittelt. Die RWTH-Studie belegt das Potenzial von OME1 als nahezu klimaneutraler Kraftstoff: Ersetzt man 24 Prozent fossilen Diesel durch OME1, reduzieren sich Treibhausgasemissionen um bis zu 22 Prozent. Gleichzeitig zeigen Messungen am Motor, dass der neue Kraftstoff die Emissionen von Stickoxiden und Ruß um 43 Prozent beziehungsweise 75 Prozent mindert.

„Kopernikus war ein Startpunkt für die Anstrengungen, ob man OME nicht schneller zum Einsatz bringen kann“, erläutert DECHEMA-Geschäftsführer Wagemann. „In der zweiten Phase werden die Kraftstoffaktivitäten mit OME dann ausgegliedert und man schaut sich nur noch die Anwendung in der Chemie an.“ Beide Projekte ergänzen sich und bauen aufeinander auf. NAMOSYN ist nun im Juni 2019 gestartet, auf vier Jahre ausgelegt und die OME-Kraftstoffforschung ist hier voll integriert.

Die Energie muss stimmen

„Wir Chemiker haben immer ein gutes Gefühl dafür, wie Moleküle sich verhalten“, weiß der Physikochemiker Michael Bender von der BASF. „Aber wir müssen als Chemiker weiterdenken und im Gesamtprozess schauen, ob diese Moleküle energetisch ►



*Um synthetische Kraftstoffe wirklich klimaneutral herzustellen, ist ihre Erzeugung mit erneuerbaren Energien unerlässlich.
Foto: yangphoto – iStock*

Sinn ergeben“, fügt er kritisch an. „Wenn das Molekül, das wir herstellen, nur einen Zweck hat, nämlich den Zweck, Energie zu tragen, dann muss auch die Energie, die man in das Molekül hereinsteckt, die ausschlaggebende Variable sein, mit der am Ende ein Projekt bewertet wird.“ Technisch nette Spielereien, die aber wenig Effekt haben werden, bringen letztlich niemanden weiter. „Prinzipiell kann die Chemie die meisten Basischemikalien regenerativ aus CO₂ und Wasserstoff erzeugen – die Frage ist nur, ob es energetisch effizient ist.“

Die alles entscheidende Frage lautet also: Wie viel Energie wird in die Aufarbeitung gesteckt? „Wenn diese Energie zum Beispiel die Energiemenge des letzten Brennwertes des Produktes übersteigt, dann ist das Ganze natürlich nicht mehr sinnvoll“, so Bender. „Wollen wir OME vollständig erneuerbar herstellen, müssen wir die gesamte Energie, die vorher noch nicht drin ist, aus knappen, erneuerbaren Quellen in die Synfuels hineinstecken. Auf dem Weg vom CO₂ zum OME-Molekül wird dabei an vielen Stellen Energie zu-, aber auch wieder abgeführt.“ Beim momentan baubaren Weg ginge allein beim Schritt der oxidativen Umwandlung von Methanol in Formaldehyd sehr viel Energie verloren, erklärt Michael Bender. „Das thermodynamische maximale Limit im Prozess beträgt hier circa 56 Prozent des ursprünglichen Brennwertes – wenn man Glück hat. Netto würden vielleicht 30 Prozent im endgültigen Molekül landen.“

Bei NAMOSYN suchen die Wissenschaftler deshalb nach der absoluten Traumreaktion, um die OME-Kette direkt aus Synthesegas

aufzubauen. Michael Bender ist sich der anspruchsvollen Zielsetzung bewusst. „Wir gehen mit großem Risiko und innovativem Forschergeist an diese Aufgabe heran. Dann könnten wir nämlich die Moleküle direkt und fast ohne Zwischenschritte aufbauen.“ Mit Prof. Jörg Sauer vom Institut für Katalysatorforschung und -technologie (IKFT) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) hat die BASF einen Partner gefunden, der ihr bei der Suche nach einem geeigneten Mechanismus zur Traumreaktion hilft. Seit 2012 ist Sauer Leiter des IKFT auf dem KIT-Campus Nord in Eggenstein-Leopoldshafen.

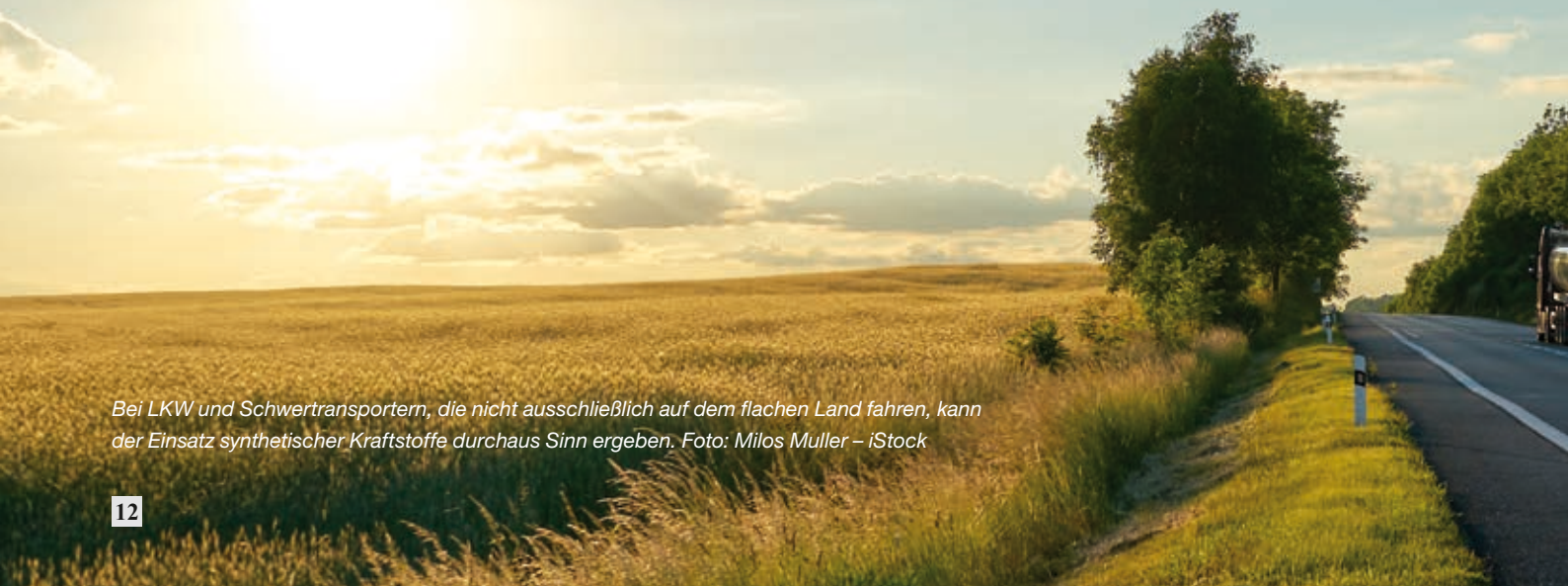
Am IKFT werden insgesamt vier Doktoranden an dem Projekt NAMOSYN arbeiten, – drei werden über die BASF finanziert, einer wird direkt von Sauer Institut beschäftigt. „Jede Doktorarbeit muss zunächst für sich betrachtet werden“, erläutert der Institutsleiter das Vorgehen im Detail. „Wir entwickeln gemeinsam mit den Doktoranden eine wissenschaftliche Frage, die Doktoranden versuchen im Rahmen ihrer Arbeit, diese zu beantworten. Die Kunst ist es, die richtige Fragestellung zu entwickeln.“ So lautet beispielsweise eine Frage beim Silberkatalysatorverfahren: Wie sensitiv ist das Verhältnis der Bildung Wasserstoff und Wasser auf die chemische Zusammensetzung des Katalysators und die Betriebsbedingungen des Prozesses? „Es geht also um den dahinterstehenden Reaktionsmechanismus“, hebt Sauer hervor. Hier ist die wissenschaftliche Arbeit erst einmal losgelöst von der Endanwendung zu betrachten. Die Herstellprozesse für das Endprodukt kommen später bei der Analyse der Umsetzbarkeit in die Anwendung ins Spiel.

Sauer Team hat zunächst ein Konzept über die prinzipiell vorstellbaren Reaktionsrouten erstellt und diese Routen bis zu einem bestimmten Punkt theoretisch ausgearbeitet. „Auf Grundlage dieser Routen entwickeln wir dann die konkrete Aufgabenstellung der Doktorarbeiten.“ Gerade werden dafür komplexe Versuchsanlagen aufgebaut und bestehende Anlagen an die Projekterfordernisse angepasst. „Auch müssen wir die Materialien, aus denen die Katalysatoren entstehen, mit physikalisch-chemischen Methoden charakterisieren.“

Der Traum von der Reaktion

Im Projekt NAMOSYN gibt es mehrere Forschungsebenen. Dazu gehören einige herausfordernde Reaktionen, die sogenannten Dream Reactions, sowie Routen, die an die heutige industrielle Praxis angelehnt sind. Prof. Jakob Burger von der TU München hat zum Beispiel eine Verfahrensidee entwickelt, wie man mit Gemischen aus Wasser, Formaldehyd und Methanol die richtigen OME abtrennen kann. „Dabei ist die Wasser-Formaldehyd-Trennung sehr energieintensiv – dieses Verfahren wurde jetzt in München effizienter gestaltet“, berichtet Jörg Sauer über die Arbeit der Kollegen. „Diese Route und die konventionelle Destillation stehen zur Verfügung, um OME-Muster herzustellen.“

In seinem eigenen Teilprojekt versucht Sauer, Formaldehyd zu liefern, das möglichst wenig Wasser enthält. „Eine Fragestellung ist, wie man das konventionelle Silberverfahren zur Herstellung von Formaldehyd so modifizieren kann, dass die Wasserbildung sowohl durch Veränderung der Betriebsparameter



Bei LKW und Schwertransportern, die nicht ausschließlich auf dem flachen Land fahren, kann der Einsatz synthetischer Kraftstoffe durchaus Sinn ergeben. Foto: Milos Muller – iStock

als auch des Katalysators minimiert wird.“ Das ist also eine Optimierungsaufgabe. Jörg Sauer ist sich sicher: „Wir werden hier auf jeden Fall ein Ergebnis vorzeigen können.“

In ersten wissenschaftlichen Veröffentlichungen wurden die „Traumreaktionen“ bereits beschrieben. Die Aufgabe von Wissenschaftlern wie Sauer ist es, daraus und aus Berechnungen aus dem Bereich Computational Catalysis Ideen für eine Umsetzung im Labor zu entwickeln. „Es gibt einige Nebenreaktionen, die viel wahrscheinlicher sind, zum Beispiel die C-C-Verknüpfungen“, nennt der IKFT-Leiter eine der Herausforderungen. „Wir wollen aber eigentlich CO in eine Kette einzubauen. Wir versuchen, den passenden Katalysator maßzuschneidern, um diese Reaktion zu ermöglichen.“

Es gibt auch andere innovative Dream Reactions, die neben dem IKFT von Arbeitsgruppen an der RWTH Aachen, am LIKAT in Rostock und an der Ruhr-Universität Bochum betrachtet werden. „Die Rostocker Wissenschaftler und wir kümmern uns um direkte Umsetzung von CO und Wasserstoff mit Methylal, um daraus OME herzustellen“, erklärt Jörg Sauer. „Jeder hat da seinen eigenen Ansatz. Unserer ist: Wir wollen mit heterogenen Katalysatoren in CO Wasserstoff insertieren und eine kurze OME-Kette damit verlängern.“ In Rostock arbeiten die Kollegen dagegen an der homogenen Katalyse. Alle hoffen aber gemeinsam darauf, dass zumindest eine der Gruppen einen Durchbruch erzielen wird.

Was ist, wenn es keinen Durchbruch geben wird? „Forschung besteht darin, dass man hungrig ist – dazu gehört auch, dass Projekte auch teilweise scheitern können“ – Jörg Sauer vom IKFT hat eine gesunde Risikoauffassung. Häufig seien am Ende Spin-offs aus Projekten mindestens ebenso erfolgreich wie die ursprünglich angedachten Hauptlinien. „Wir haben auch hier eine ganze Reihe an möglichen Ansatzpunkten: So kann man die OME-Moleküle von Polymeren über Lösungsmittel bis hin zu Brennstoffen einsetzen.“ Warum? Weil OME überall dort infrage kommen, wo man sehr sauber verbrennen muss – also nicht nur in Motoren. „Die Wahrscheinlichkeit, dass wir aus unserem Projekt einen industriellen Nutzen ziehen können, welcher Art auch immer, ist trotz des Risikos auf jeden Fall hoch.“

An der industriellen Anwendung wird sich der Projekterfolg messen lassen müssen. Jörg Sauer weiß genau, wie die Forscherkollegen in den Unternehmen ticken. Denn der promovierte Verfahrenstechniker hat selbst jahrelang Erfahrungen in der Industrie gesammelt, zuletzt als Leiter der Chemischen Reaktionstechnik bei Evonik Industries in Marl. Was ist bei OME wirtschaftlich für die Chemieindustrie drin? Zurzeit liege der Treibstoffmarkt für Dieselmotoren in Deutschland bei über 30 Millionen Tonnen pro Jahr, berichtet Stefan Käshammer von der BASF. „Für die Chemie sind Anlagen mit einer Million Tonnen schon recht groß. Was für die Kraftstoff- und Mineralölindustrie mit einer

oder zwei Millionen Tonnen nur eine kleine Nische ist, ist für die chemische Industrie ein großes Segment.“

Die Spielarten der Katalyse

Das Produkt, womit Autofahrer ihr Fahrzeug am Ende betanken, kommt selbstverständlich nicht direkt aus dem Tank einer Chemiefabrik, sondern wird in Raffinerien speziell abgemischt. Sollten sie zum Einsatz kommen, wären auch OME nur eine von mehreren Komponenten des Kraftstoffs, die entsprechend verarbeitet werden. „Die Raffinerieprozesse laufen alle heterogen katalysiert“, erläutert IKFT-Forscher Jörg Sauer. „Man hat keramische Formkörper, die ähnlich wie im Autoabgaskatalysator mit Metallen – Edelmetalle wie Palladium, Platin, aber auch andere Metalle wie Kupfer, Nickel, Kobalt, Eisen – versetzt sind, durch die ein Gas oder ein Flüssigstrom vorbeistreicht.“ Dadurch werde aus dem Rohstoff schließlich ein Produkt. Für großtechnische Prozesse ist die heterogene Katalyse besser geeignet, da sie leichter skalierbar ist. Bei der homogenen Katalyse haben die Wissenschaftler ein weites Spektrum an Modifikationsmöglichkeiten entwickelt, wie man direkt das aktive Zentrum des Katalysators verändern kann, und damit einen Weg gefunden, wie die Moleküle „angegriffen“ werden.

„Auf der Nanoebene ist es oft so, dass homogene und heterogene Katalyse gar nicht so weit auseinander sind“, berichtet Sauer, „weil die Oberflächen häufig durch ►



organische Moleküle modifiziert werden“. Wenn man wisse, wie ein homogener Katalysator funktioniert, könne man oft ähnliche Systeme auch für die heterogene Katalyse entwickeln. Dem stimmt auch Stefan Käshammer von der BASF zu: „Homogene Katalyse erlaubt das Maßschneidern von Katalysatoren und das Studium der zugrunde liegenden Reaktionsmechanismen.“ Wenn man den Prozess ausreichend verstanden habe, könne man auf Basis dieser Erkenntnisse probieren, auch eine heterogene Katalyse im großindustriellen Einsatz zu implementieren. „Wenn die Reaktion dann nur homogen katalysiert geht, dann wäre dies aber auch kein Ausschlusskriterium für ein industrielles Verfahren“, versichert Käshammer.

Für Käshammers BASF-Kollegen Michael Bender haben homogene Katalysatoren den unschlagbaren Vorteil, dass sie sich spektroskopisch molekular charakterisieren las-

stoff- und ein Sauerstoffatom miteinander verbinden, nicht aber das neu eingefügte Kohlenstoffatom mit dem bereits vorhandenen.“ Diese Regioselektivität lasse sich mit homogener Katalyse wahrscheinlich detaillierter studieren. Bei NAMOSYN wollen die beteiligten Projektpartner daraus auch etwas für die heterogene Katalyse einer solchen Traumreaktion lernen.

Foto: Tharin Kaewkanya – Shutterstock

sen und man ihre Wirkungsweise dadurch erheblich besser verstehen könne als bei heterogenen Katalysatoren. Man hofft, auf diese Weise der Traumreaktion näherzukommen. „Man kann das OME-Molekül zum Beispiel dadurch aufbauen, dass man CO und Wasserstoff in vorhandene OME-Moleküle einfügt“, so Bender. „Die Randbedingung ist: Man muss immer ein Kohlen-

Die Suche nach der Nische

Welche potenziellen Einsatzmöglichkeiten bestehen für das Synfuel OME? Jörg Sauer sieht einige: „Eine lohnenswerte Nische für OME könnten beispielsweise Schwerlasttransporte oder mit Diesel laufende Baumaschinen sein.“ Es gebe Anwendungen, die auf absehbare Zeit nicht elektrifiziert werden

können, findet auch DECHEMA-Geschäftsführer Kurt Wagemann. „Ein Extrembeispiel wären Flugzeuge, aber auch Überseeschiffe und Teile des LKW-Schwertransports, wenn zum Beispiel Gebirgspässe zu überwinden sind. Hier ergibt es sehr viel Sinn, auf aus erneuerbarer Energie gewonnene synthetische Kraftstoffe zu setzen.“

Den künftigen Bedarf an Synfuels schätzt die im Oktober 2018 vorgestellte Studie des Weltenergieerates Deutschland „Internationale Aspekte einer Power-to-X-Roadmap“ als sehr groß ein, gerade hinsichtlich des Kapazitätsausbaus bei Wasserstoffelektrolyseanlagen – auf weit über das Hundertfache der bisher weltweit installierten 20 Gigawatt. Voraussetzung dafür ist natürlich der Aufbau einer entsprechenden Infrastruktur, an der es gegenwärtig noch fehlt. Auch erfordert die nachhaltige Verwendung von Synfuels ihre vollständig regenerative Herstellung, was beim gegenwärtigen Strommix in Deutschland noch nicht gegeben ist.

Daher werden synthetische Kraftstoffe, sollten Projekte wie Kopernikus und NAMOSYN zu industriell verwertbaren Produkten führen, keineswegs disruptiv wirken. Vielmehr würden Synfuels langsam in den Markt gebracht. Bei der BASF betrachtet man synthetische Kraftstoffe als Ergänzung der technologischen Palette. „Wir glauben nicht daran, dass synthetische Kraftstoffe ein Allheilmittel zur Fortschreibung der Verbrennungsmotoren sind“, sagt Kreislaufwirtschaftsexperte Stefan Käshammer. „Was wir aber sehen,

ist der Platz für einen breit aufgestellten Technologie- und Energiemix.“ Sehr wahrscheinlich werde es auch im Jahr 2050 noch Verbrennungsmotoren geben, eventuell sogar noch in geringem Maße mit fossilen Treibstoffen betrieben. „In diesem Energiemix werden aber auch synthetische Kraftstoffe langfristig ihre Nische finden.“ ■

ANZEIGE

WHAT MAKES US COURAGEOUS?



Bei Covestro haben wir den Mut, den richtigen Weg zu gehen. Er bringt uns dazu, Materiallösungen zu entwickeln, die unsere Welt von morgen prägen werden. Zum zweiten Mal in Folge geht der **Deutsche Chemie-Preis** Köln des Führungskräfteverbands Chemie VAA an die Covestro AG. Er zeichnet die Unternehmenskultur und das Arbeitsumfeld von Covestro aus – zwei wichtige Faktoren für unseren Mut. Und er beweist, dass wir weiterhin auf dem richtigen Weg sind. Teilen auch Sie unsere Mission, die Welt ein Stück weit besser zu MACHEN.

Besuchen Sie career.covestro.de



100 JAHRE
VAA
Das verbindende
Element



VAA FEIERT JUBILÄUM

100 Jahre VAA – das verbindende Element

Schon seit 100 Jahren schreibt der VAA Geschichte. Zum Festakt am 17. Mai 2019 in der Kölner Flora hat der 1. Vorsitzende des VAA Rainer Nachtrab rund 300 Delegierte und zahlreiche hochkarätige Gäste aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft begrüßt. In seiner Ansprache betonte er die sich stark veränderten Arbeitsbeziehungen in der Chemie- und Pharmabranche: „Der VAA hat die Arbeitswelt mitgestaltet und die Interessen seiner Mitglieder vertreten. Die leitenden Angestellten haben ihre Position innerhalb der paritätischen Mitbestimmung als dritte Kraft zwischen Arbeit und Kapital immer wieder behauptet.“ Durch das Mitbestimmungsgesetz 1976 und das Sprecherausschussgesetz 1988 wurde ihre Gruppe in der Betriebs- und Unternehmensverfassung anerkannt, so Nachtrab. „Der VAA hatte an der Entstehung dieser Mitbestimmungsgesetze wesentlichen Anteil.“ Zu den Chemikern und Ingenieuren sind im Laufe der Zeit viele weitere Berufsgruppen hinzugekommen, darunter Pharmazeuten und Ärzte, Biologen und Physiker und Kaufleute. Heutzutage ist der VAA Deutschlands größter Führungskräfteverband und Akademikergewerkschaft: Auf die nächsten 100 Jahre!



Beim Festakt zu 100 Jahren VAA haben neben dem VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch auch der IG-BCE-Vorsitzende Michael Vassiliadis, der 1. VAA-Vorsitzende Rainer Nachtrab und der BAVC-Präsident Dr. Kai Beckmann mitgefeiert. Fotos: Maria Schulz – VAA

„DER VAA HAT IN SEINER 100-JÄHRIGEN GESCHICHTE EINDRUCKSVOLL GEZEIGT, WIE ERFOLGREICHE VERBANDSARBEIT ZUM WOHLFARTH VON ARBEITNEHMERN UND UNTERNEHMEN AUSSIEHT. LASSEN SIE UNS WEITERHIN ZUKUNFTSTHEMEN WIE MITBESTIMMUNG, FACHKRÄFTESICHERUNG, ENERGIEWENDE ODER DIE DIGITALISIERUNG GEMEINSAM GESTALTEN.“

NRW-Ministerpräsident Armin Laschet hat die Bedeutung der Sozialpartnerschaft für den Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen betont.



Armin Laschet hob in seiner Keynote die Bedeutung der innovationskräftigen chemisch-pharmazeutischen Industrie für ein starkes Industrieland wie Deutschland hervor.



Auch Kölns Oberbürgermeisterin Henriette Reker gratulierte dem VAA zum 100-jährigen Bestehen. Sie betonte die Stärke der Kölner Wirtschaftsregion mit ihrer weltweit höchsten Dichte an Hochschulen, Forschungseinrichtungen und innovativen Unternehmen.



Mit rund 300 geladenen Gästen aus Wirtschaft, Politik und Verbänden hat der VAA sein 100-jähriges Bestehen in der Flora in Köln gefeiert.

„DER VAA IST DIE STARKE STIMME DER MENSCHEN, DIE IN UNSEREN UNTERNEHMEN FÜHRUNGSVERANTWORTUNG TRAGEN. 100 JAHRE VAA SIND 100 JAHRE ERFOLGREICHER EINSATZ FÜR DIE INTERESSEN DER MITGLIEDER, FÜR DAS MITEINANDER IM BETRIEB UND FÜR EINE GUTE ZUKUNFT UNSERER BRANCHE.“

Der Präsident des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie (BAVC) Dr. Kai Beckmann sprach über gute Führung als Markenzeichen des VAA.



Im traditionsreichen Prachtbau der Flora Köln konnten sich die Teilnehmer der Jubiläumsfeier bis spät in die Nacht austauschen.
Fotos: Maria Schulz – VAA.



Dr. Kai Beckmann, Präsident des BAVC, hat in seiner Rede betont, sich auf die nächsten Jahrzehnte der konstruktiven Zusammenarbeit mit dem VAA zu freuen.



Moderatorin Gundula Gause hat durch die Veranstaltung geführt.



Auch der IG-BCE-Vorsitzende Michael Vassiliadis gehörte zu den Festrednern und gratulierte dem VAA zum Jubiläum.



Am Abend des 17. Mai 2019 ist der Botanische Garten Köln in neuem Glanz erstrahlt – die Lasershow in den VAA-Farben verdeutlichte die Rolle des VAA als „Das verbindende Element“. Fotos: Maria Schulz – VAA



Zum Abschluss des offiziellen Festprogramms sprach der 1. Vorsitzende des VAA Rainer Nachtrab in einem Talk mit Journalistin Gundula Gause über die Visionen, Wünsche und Ziele für die nächsten erfolgreichen Jahrzehnte des VAA. Fotos: Maria Schulz – VAA

„SIE SIND DIE, DIE FAKTEN SCHAFFEN. SIE SIND DIE, DIE SACHEN MACHEN. SIE KÖNNEN AGIEREN, WO ANDERE NUR AUF DER BASIS IHRER FORSCHUNG REAGIEREN KÖNNEN. SIE SIND DIE, DIE AUFGRUND IHRER IDEEN LENKEN KÖNNEN. SIE ALLE BRINGEN INNOVATION.“

Slam-Poet Bleu Broode über „Die Chemie der Sprache“ bei seinem Auftritt vor rund 300 Gästen.



Auch dem Auftritt des Wortkünstlers Nils Straatmann folgten die Gäste wie VAA-Vorstandsmitglied Dr. Thomas Sauer (links) interessiert.



Poetry-Slammer Nils Straatmann alias Bleu Broode zog das Publikum mit Satzketten und Wortmolekülen in seinen Bann.



Zum Mitnehmen: Vor der Fotowand haben sich nicht nur die prominenten Gäste und Redner ablichten lassen: Auch die VAA-Delegierten nutzten die Gelegenheit zum Selfie oder professionellen Ablichten vor der 100-Jahre-VAA-Wand.



Zum krönenden Abschluss erstrahlten mehrere Tausend 100-Jahre-Zeichen im Glanz der Wunderkerzen. Durch einen Spezialfilter verwandelte die blaue Brille jede Lichtquelle zu strahlend leuchtenden 100-Jahre-Symbolen.



Fotos: Maria Schulz – VAA



Eine Fotogalerie von der Jubiläumsfeier sowie die VAA-Festschrift sind unter www.vaa.de veröffentlicht. Außerdem ist der neue Imagefilm des VAA sowohl auf der VAA-Website als auch auf **YouTube** eingestellt.

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

DELEGIERTENTAGUNG 2019 IN KÖLN

Mit Schwung aus der Feier

Nach dem großen Festakt am Abend vor der Delegiertentagung sind die Lichter nicht allzu früh ausgegangen. Dennoch konnten rund 210 Teilnehmer der VAA-Delegiertentagung am Samstag dem Tagungsprogramm folgen. Neben Abstimmungen über politische Anträge wurde auch über die „Roadmap 2023“ diskutiert. Außerdem hat Dr. Hans-Dieter Gerriets die ersten Ergebnisse der VAA-Einkommensumfrage vorgestellt. Dazu gibt es hier im Heft auch einen Artikel auf den Seiten 26 und 27.





Mit Stimmkarten in den VAA-Farben haben die Delegierten über die Anträge abgestimmt. Fotos: Maria Schulz – VAA



Die 2. Vorsitzende des VAA Dr. Daniele Bruns verlas den Antrag zum Thema „Nachhaltige Industriepolitik“.

„UNSERE FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE SORGEN DANK IHRER AUSBILDUNG UND BERUFUNG DAFÜR, DASS DIE CHEMISCH-PHARMAZEUTISCHE INDUSTRIE IN DEUTSCHLAND AUCH IN ZUKUNFT EINE ERFOLGSGESCHICHTE UND BASIS FÜR UNSEREN WOHLSTAND BLEIBT.“

Rainer Nachtrab, 1. Vorsitzender des VAA, in seiner Begrüßung der Delegierten.

Nachrichten aus dem VAA-Vorstand: Dr. Frédéric Donié gibt Rücktritt bekannt

Kurz vor der Delegiertentagung hat Dr. Frédéric Donié seinen Rücktritt als VAA-Vorstandsmitglied bekanntgegeben. Acht Jahre gehörte der Diplom-Chemiker dem Vorstand an. Der Schritt erfolgte nach reiflicher Überlegung aus gesundheitlichen Gründen. Seine berufliche Tätigkeit als freigestellter Betriebsrat der Roche Diagnostics GmbH im Werk Penzberg wird Donié vorerst fortsetzen, ebenso sein Mandat im Aufsichtsrat des Unternehmens.

„Ich bedaure diesen Schritt von Dr. Frédéric Donié zutiefst“, so VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch in einer ersten Reaktion, „habe aber volles Verständnis für diese Entscheidung“. Nichts sei wichtiger als die Gesundheit, gerade in Anbetracht der Fülle an Verantwortung, die auf Doniés Schultern laste. „Als VAA-Vorstandsmitglied hat Frédéric Donié tatkräftig dabei mitgewirkt, die Betriebsratsarbeit des Verbandes neu aufzustellen

und voranzubringen“, so Kronisch. „Auch sein Beitrag für die Aufsichtsratsarbeit und der Einsatz für die Interessen außertariflicher Angestellter ist absolut vorbildlich.“ Frédéric Donié habe als Vorstandsmitglied die Diskussionen im Gremium mit neuen Ideen gefüllt und wertvolle Akzente gesetzt. „Er wird immer ein hoch geschätztes Mitglied der VAA-Community bleiben“, ist sich Gerhard Kronisch sicher.

Eine Neubesetzung des frei gewordenen Vorstandssitzes findet zusammen mit der turnusmäßig anstehenden Neuwahl des VAA-Vorstandes auf der Delegiertentagung im nächsten Jahr statt. Gerhard Kronisch dazu: „Bis dahin wird der sechsköpfige VAA-Vorstand die durch Doniés Rücktritt anfallenden Aufgaben in den VAA-Kommissionen übernehmen und gegebenenfalls personell justieren.“ Die satzungsgemäße Arbeit des Gremiums sei zu jeder Zeit gewährleistet.



Nach der erfolgreichen Jubiläumsfeier herrschte auch auf dem Podium ein entspanntes Miteinander. VAA-Schatzmeisterin Ruth Kessler unterhielt sich mit dem 1. VAA-Vorsitzenden Rainer Nachtrab und dem VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch.

Politische Beschlüsse 2019

Kündigungsschutz:

Die Bundesregierung wird aufgefordert, von einer weiteren Aufweichung des Kündigungsschutzes für Leistungsträger abzusehen. Die 2019 vom Bundestag beschlossene Aufhebung des Kündigungsschutzes für Top-Banker muss die Ausnahme bleiben. Weitere Schritte in diese Richtung, zum Beispiel durch eine weitere Aufweichung branchenübergreifender Regelungen oder Abfindungsoptionsmodelle, darf es nicht geben.

Nachhaltige Industriepolitik:

Die Bundesregierung wird aufgefordert, industriepolitische Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine gleichermaßen ökonomisch, ökologisch wie sozial nachhaltige Ausrichtung der deutschen Wirtschaft vorantreiben.

Kohleausstieg:

Die Regierung wird aufgefordert, bei der Umsetzung der Empfehlungen im Abschlussbericht der Kommission „Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“ sicherzustellen, dass die ausreichende Stromversorgung auch künftig langfristig gewährleistet bleibt und Stromkostensteigerungen durch den Kohleausstieg für die Industrie kompensiert werden.



Der langjährige 1. Vorsitzende des VAA Dr. Thomas Fischer wurde auf der VAA-Delegiertentagung 2019 zum Ehrenvorsitzenden des VAA gekürt. Fotos: Maria Schulz – VAA



Prof. Wolfram Koch war der Initiator aufseiten der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) für die studentische Doppelmitgliedschaft zwischen VAA und GDCh. Diese Partnerschaft ist für den VAA strategisch wichtig und wird von den Studenten und Doktoranden sehr gut angenommen. Für sein Engagement ehrte der VAA den GDCh-Geschäftsführer mit der Goldenen Ehrennadel.



Auch Dr. Hans-Henning Bössler wurde für seine Verdienste mit der Goldenen Ehrennadel des VAA ausgezeichnet. Fotos: Maria Schulz – VAA.



Dr. Christa Fricke ist dem VAA vor 50 Jahren beigetreten. Das engagierte VAA-Mitglied hat sich unter anderem um die Vereinigung von VFCI und VAA 1990 verdient gemacht.



Weitere Dokumente und Präsentationen zur Delegiertentagung 2019 stehen eingeloggten VAA-Mitgliedern auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter mein.vaa.de zur Verfügung.

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

EINKOMMEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN CHEMIE UND PHARMA

Fixgehälter steigen maßvoll, Boni machen Boden gut

Im Vergleich zu 2017 sind die Gesamteinkommen bei den außertariflichen und leitenden Angestellten in der chemisch-pharmazeutischen Industrie 2018 um 4,4 Prozent gestiegen. Dies ist das Ergebnis der aktuellen VAA-Einkommensumfrage. Damit ist der Anstieg um 0,8 Prozentpunkte stärker ausgefallen als noch im Vorjahr. Grund dafür ist das Wachstum bei den variablen Bezügen, die nach 3,2 Prozent 2017 im letzten Jahr ganze 5,9 Prozent zulegen konnten. Weitgehend konstant geblieben ist dagegen die Steigerungsrate bei den Fixeinkommen mit 2,7 Prozent. Insgesamt betrug das Median-Gesamteinkommen für das Jahr 2018 im Bereich des Akademiker-Manteltarifvertrages mehr als 133.000 Euro, im kaufmännischen Bereich sogar über 147.000 Euro.

„Für die Akademiker und Führungskräfte der Chemie- und Pharmabranche ist der Gehaltsanstieg im letzten Jahr maßvoll ausgefallen“, erklärt der 1. VAA-Vorsitzende Rainer Nachtrab. In einer der Schlüsselbranchen der Industrie in Deutschland entwickeln sich die Gehälter bei außertariflichen und leitenden Angestellten in den meisten Unternehmen vernünftig. „Dieses Mal haben vor allem die variablen Bezüge wegen der besseren Ergebnissituation in den Unternehmen Boden gutgemacht“, erläutert Nachtrab. Die Fixeinkommen sind um 2,7 Prozent gestiegen, was vergleichbar ist mit anderen Industriebranchen. „Fach- und Führungskräfte in der Chemie- und Pharmaindustrie sind ihr Gehalt wert“, betont der VAA-Vorsitzende. „Verantwortung und Innovationsgeist zeichnen die Forscher, Experten und Manager unserer Branche aus.“

ist durch die gemeinsame Durchführung mit der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) und der RWTH Aachen tragfähig, statistisch belastbar und wissenschaftlich fundiert.“

Der VAA-Studie zufolge beträgt das Gesamteinkommen im Bereich des Manteltarifvertrags für Akademiker mit naturwissenschaftlich-technischer Hochschulbildung über 133.000 Euro im Median. Mit mehr als 147.000 Euro liegt das Gesamteinkommen bei kaufmännischen Angestellten um 10,5 Prozent höher, dagegen das mittlere Gesamteinkommen für Ingenieure mit einer Fachhochschulbildung mit rund 130.000 Euro um

2,5 Prozent niedriger.

„Die Mehrheit der VAA-Mitglieder in den Unternehmen fällt in den Geltungsbereich des Akademiker-Manteltarifvertrags“, erläutert der Vorsitzende der VAA -



Kommission Einkommen Dr. Hans-Dieter Gerriets. „Daher nehmen wir diesen Bereich auch als Richtgröße für detailliertere Analysen.“ In dieser Gruppe setzen sich die Gehaltsbestandteile

Beteiligt an der Einkommensumfrage 2018 haben sich insgesamt über 4.700 VAA-Mitglieder aus zahlreichen Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie. Aus Sicht von Rainer Nachtrab gibt die Gehaltsstudie des VAA einen einzigartigen Überblick über die Chemie- und Pharmabranche in Deutschland. „Unsere Untersuchung

aus 81 Prozent Fixgehalt und 15 Prozent variablen Bezügen zusammen. Gerriets dazu: „Weitere vier Prozent bestehen aus sonstigen Einkommensbestandteilen wie Erfindervergütungen, Erlösen aus Aktienoptionen, Sonderzahlungen oder geldwerten Vorteilen aus Mitarbeiteraktien und Dienstwagen.“

Mehr Gehalt in Großunternehmen

Wie in den Vorjahren bestätigt auch die aktuelle Auswertung der VAA - Einkommensumfrage den Zusammenhang zwischen dem Gehalt und der Unternehmensgröße. „Die Gesamteinkommen in Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern liegen um 34 Prozent über denen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern“, stellt VAA-Einkommensumfrage-Experte Gerriets fest. Auch beim Anstieg der variablen Bezüge seien die mittleren und großen Unternehmen – anders als noch im letzten Jahr – mit rund sieben Prozent weit vorn. „In

den kleineren Firmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern sind die Boni lediglich um ein Prozent gestiegen.“

Nicht zu unterschätzen bei der Gehaltsentwicklung von Führungskräften sind ihre verschiedenen Hierarchiestufen: Auf Stufe vier, dem untersten außertariflichen Bereich, liegt das Gesamteinkommen circa 31 Prozent unter dem der Stufe drei. Von dort wiederum beträgt der Abstand zur Stufe zwei, der Ebene unter der Geschäftsführung, etwa 26 Prozent. Hans-Dieter Gerriets hebt hervor, dass sich Führungskräfte auf höheren Stufen von denen auf niedrigeren Stufen nicht zuletzt durch längere Auslandsaufenthalte im Beruf, eine höhere Promotionsrate und häufigere Funktionswechsel unterscheiden.

Der VAA-Einkommensumfrage zufolge wächst das Gesamtgehalt zwischen dem fünften und dem 35. Berufsjahr im Median um 3.200 Euro pro Jahr. Dabei zeigt sich ein stärkerer Anstieg in den unteren als in den oberen Berufsjahren. Hinsichtlich der Gesamteinkommen ist der Zuwachs für Mitarbeiter mit geringer Berufserfahrung am größten – und nimmt mit zunehmenden Berufsjahren kontinuierlich ab.

Jobwechsel? Betriebsrente beachten!

Rainer Nachtrab zufolge sollten wechselwillige Fach- und Führungskräfte jedoch nie ihre betriebliche Altersversorgung vergessen: „Wer lange in einem Unternehmen beschäftigt ist, muss bei einem Wechsel des Unternehmens darauf achten, keine versteckten Verluste in Kauf zu nehmen.“ Dies könne durch den Wechsel von einem bestehenden, gegebenenfalls älteren betrieblichen Versorgungssystem in ein neues durchaus der Fall sein. „Gründlich darüber nachzudenken, lohnt sich hier auf jeden Fall!“

Eine kompakte Auswertung der Umfrageergebnisse ist allen im Berufsleben stehenden VAA-Mitgliedern dieser Ausgabe des VAA Magazins beigelegt worden. Bei der VAA-Geschäftsstelle kann eine detaillierte Broschüre mit ausführlichen Auswertungen per Telefon (+49 221 160010) oder E-Mail (info@vaa.de) bestellt werden. Ansprechpartner rund um die VAA-Einkommensumfrage ist VAA-Geschäftsführer Ilhan Akkus. ■

kommensumfrage ist VAA-Geschäftsführer Ilhan Akkus. ■



Die ausführliche Fassung der Broschüre steht eingeloggt VAA-Mitgliedern auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter mein.vaa.de im Menüpunkt „Service/Publikationen/Umfragen“ zur Verfügung.



Foto: Andrey Popov – iStock

INTERVIEW MIT ILHAN AKKUS

Position beziehen zum Entgelt: Motivation mit Wertschätzung

Als Deutschlands größter Führungskräfteverband und Akademikergewerkschaft ist der VAA schon immer ein wichtiger gesellschaftlicher Akteur gewesen. Doch um seine Durchschlagskraft langfristig auszubauen, muss der Verband noch deutlicher als bisher Stellung zu zentralen, für VAA-Mitglieder relevanten Zukunftsthemen beziehen. Deshalb hat der Führungskreis des Verbandes im Laufe des letzten Jahres die VAA-Positionen überarbeitet und präzisiert: von der Arbeitszeit und den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt über das Entgelt bis hin zum lebensphasenorientierten Arbeiten und zum mobilen Arbeiten. Im Interview mit dem VAA Magazin erläutert Ilhan Akkus, VAA-Geschäftsführer und Verantwortlicher für die VAA-Einkommensumfrage, warum und wie sich der Verband zum Thema Entgelt positioniert.

VAA Magazin: Warum braucht der VAA eine eigene Position zum Entgelt?

Akkus: VAA-Mitglieder sind als Forscher, Innovatoren und Führungskräfte wichtige Akteure. Als Interessenvertretung sind wir der Anwalt unserer Mitglieder und kämpfen dafür, dass ihre

Leistungen von den Unternehmensleitungen entsprechend honoriert werden.

Deswegen tritt der VAA für ein faires, anerkennendes und vor allem wertschätzendes Gehaltssystem ein. Aus unserer Sicht muss sich Leistung lohnen. Unsere Einkommensumfrage zeigt, dass ein an der Wertigkeit der

Funktion und der Höhe des Leistungsniveaus ausgerichtetes Gehalt ein wichtiger Motivationsfaktor ist.

Unsere Mitglieder übernehmen in ihren Firmen Verantwortung und liefern tagtäglich ab – wir setzen uns dafür ein, dass dies auch so bleibt und von den Unternehmen wertge-

schätzt wird. Als Vertretung der hoch qualifizierten Fach- und Führungskräfte ist es daher unabdingbar, dass wir zum Thema Entgelt klar Position beziehen und dies auch offensiv kommunizieren.

VAA Magazin: Was erwarten Sie von einer solchen Kommunikation?

Akkus: Auch hier gilt: Je transparenter die Kommunikation, desto größer die Akzeptanz – sowohl bei unseren Mitgliedern als auch in der Öffentlichkeit. Wir setzen uns nicht zuletzt in der VAA-Kommission Einkommen seit vielen Jahren dafür ein, die Gehaltsstrukturen in den Unternehmen aufzuschlüsseln und zu verbessern.

VAA Magazin: Und was sagen Sie zu den Boni: Entwickeln sie sich angemessen? Die sind ja wieder deutlich gestiegen.

Akkus: Wie den Ergebnissen der aktuellen VAA-Einkommensumfrage zu entnehmen ist, haben die Boni 2018 um 5,9 Prozent zugelegt. Im Jahr 2017 sind sie nur mäßig gestiegen – um weniger als die Hälfte des aktuellen Wertes. Im Grunde haben sie 2018 die Delle aus dem Vorjahr wieder ausgebügelt. Die variablen Bezüge sind natürlich auch stets abhängig von der allgemeinen konjunkturellen Entwicklung – hinzu kommen immer noch die unternehmensspezifischen Wirtschaftskennzahlen. Da gibt es zum Teil große Diskrepanzen zwischen den einzelnen Unternehmen.

Dies ist ein Grund dafür, dass wir mit unseren Positionen faire, transparente und praxistaugliche Entgeltsysteme fordern – mit einer für alle Mitarbeitergruppen nachvollziehbaren variablen Vergütung mit festen und klar formulierten Kriterien. Denn die variable Vergütung sollte neben dem Unternehmenserfolg auch immer den persönlichen Beitrag der Mitarbeiter erfassen und einbeziehen.

VAA Magazin: Aber wie beurteilt man die Performance des Einzelnen denn transparent und fair? Gerade darüber beklagen sich Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Unternehmen häufig.

Akkus: Bei der Performancebeurteilung müssen objektifizierbare und nachvollziehbare

Kriterien gewählt werden – das ist das A und O. Diese müssen für alle Gruppen der außertariflichen und leitenden Angestellten gelten und klar kommuniziert werden. Wir wissen hier aus Untersuchungen der Kommission Einkommen, dass es in einigen Unternehmen tatsächlich noch Nachholbedarf gibt. Bei einigen funktioniert das aber schon ziemlich gut und wird angenommen. Wir orientieren uns an den Best-Practice-Beispielen und richten unsere Positionen daran aus. Im VAA messen wir uns an den Besten und versuchen dadurch, das Niveau für alle anderen anzuheben.

VAA Magazin: Inwieweit hilft das Netzwerk des VAA hier weiter?

Akkus: Es hilft enorm weiter, da sich unsere Mitglieder unternehmensübergreifend austauschen können und mit unserer Hilfe genau Bescheid wissen, wo und wie sie mit ihrem Gehalt im Vergleich stehen. Die VAA-Community mit unseren Mitgliedern in Betriebsräten und Sprecherausschüssen spielt in diesem Kontext eine besonders wichtige Rolle. Unsere Einkommensumfrage liefert den VAA-Mitgliedern ein sehr gutes und wirkungsvolles Argumentarium an die Hand, das nicht nur in individuellen Gehaltsverhandlungen, sondern auch in Gesprächen unserer Mandatsträger mit ihren Unternehmensleitungen schlagkräftig ist.

Das Einkommen und seine Ausgestaltung zu einem nachhaltig motivierenden Gehaltssystem ist für die Unternehmen ein Grundpfeiler, um im Wettbewerb um die besten Köpfe zu bestehen. Jedes VAA-Mitglied kann durch den VAA-Gehalts-Check blitzschnell erfahren, wie die persönliche Position im Gehaltsgefüge der Chemie- und Pharmaindustrie ist. Jedes VAA-Mitglied hat Zugriff auf die detaillierten Auswertungen der VAA-Einkommensumfrage und kann sich bei

Bedarf auch von unseren VAA-Juristen beraten lassen. Zum

Thema Entgelt beziehen wir nicht nur klar Position, sondern haben auch jede Menge Futter in der Hinterhand. ■



Vonseiten der VAA-Geschäftsstelle betreut VAA-Geschäftsführer Ilhan Akkus die VAA-Kommission Einkommen und die VAA-Einkommensumfrage. Foto: Simone Leuschner – VAA

VAA-Position zum Entgelt in Kürze

- Fach- und Führungskräfte sind Schlüsselakteure und tragen eine große Verantwortung.
- Das Entgelt steht für Erfolg, finanzielle Absicherung, Anerkennung, Bestätigung, Lebensqualität, Zufriedenheit und Selbstständigkeit.
- Die Leistung der außertariflichen und leitenden Angestellten muss wertgeschätzt und angemessen entlohnt werden.
- Ein faires und motivierendes Entgeltsystem ist für die Unternehmen die Chance, im Wettbewerb um die besten Köpfe zu bestehen.

AUF SICHTSRÄTETAGUNG IN KASSEL

CSR-Richtlinie im Blick

Auf ihrer Tagung Anfang April 2019 in Kassel haben sich die Aufsichtsratsmitglieder aus den Reihen der VAA-Mitgliedschaft unter anderem intensiv mit der europäischen Richtlinie zu Corporate Social Responsibility (CSR) beschäftigt. Diese wurde 2014 vom Europäischen Parlament und von den EU-Mitgliedstaaten zur Erweiterung der Berichterstattung großer kapitalmarktorientierter Unternehmen verabschiedet.



Prof. Achim Seifert, Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Deutsches und Europäisches Arbeitsrecht und Rechtsvergleichung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, erläuterte die Verschwiegenheitspflicht der Arbeitnehmervertreter in mitbestimmten Aufsichtsräten.



Nicolette Behncke, Wirtschaftsprüferin und Partnerin im Bereich Sustainability Services bei PricewaterhouseCoopers (PwC), schilderte die bisherigen Erfahrungen mit der Umsetzung der europäischen CSR-Richtlinie. Fotos: Ralf Koenig



Mehr als 30 Aufsichtsratsmitglieder aus den Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie trafen sich Anfang April zu ihrer Frühjahrstagung in Kassel. Neben den Fachvorträgen stand dabei wie gewohnt der Erfahrungsaustausch der Teilnehmer im Vordergrund.

Personalia aus der Chemie



Lanxess: Anno Borkowsky in den Vorstand berufen



Foto: Lanxess

Mit Wirkung zum 1. Juni 2019 hat der Lanxess-Aufsichtsrat Anno Borkowsky (60) in den Vorstand des Spezialchemiekonzerns berufen. Im Rahmen dieser Funktion übernimmt der promovierte Chemiker Borkowsky die Leitung des Segments Specialty Additives. Mit diesem Schritt wird der Vorstand auf fünf Mitglieder erweitert. Die Zuständigkeit für das Segment Specialty Additives lag bisher beim Vorstandsvorsitzenden

Matthias Zachert. Borkowsky leitete zuvor den Geschäftsbereich Additives. Er ist 1959 geboren und hat Chemie an der Universität zu Köln studiert. Dort promovierte er 1989. Im Jahr 1990 trat Borkowsky bei Bayer ein und wurde nach längerem Aufenthalt in den USA Geschäftsführer der Rhein Chemie Rheinau GmbH in Mannheim. Im Rahmen der Neugründung der Lanxess Business Unit wurde er 2004 Leiter Rhein Chemie. 2017 übernahm er die Leitung des neu gegründeten Geschäftsbereichs Additives.

Alzchem: CEO Ulli Seibel geht Ende 2019

Ulli Seibel, Vorstandsvorsitzender der Alzchem Group, hat den Aufsichtsrat darüber informiert, dass er das Unternehmen zum 31. Dezember 2019 aus persönlichen Gründen verlassen wird.

Celanese: Lori Ryerkerk folgt Mark Rohr als CEO

Zum 1. Mai 2019 hat das Board von Celanese Lori Ryerkerk zum neuen CEO bestellt. Zum gleichen Datum hat der vorherige CEO Mark Rohr die Position des Executive Chairman im Celanese Board of Directors übernommen. Ryerkerk war im Laufe ihrer 35-jährigen beruflichen Laufbahn in verschiedenen leitenden Positionen bei führenden Unternehmen der Energie- und Petrochemieindustrie in den Vereinigten Staaten, Europa und Asien tätig. Zuletzt war sie als Executive Vice President für Global Manufacturing bei Royal Dutch Shell tätig, wo sie weltweit für alle Chemie- und Raffinerieproduktionsanlagen verantwortlich war und eine Organisation mit 30.000 Beschäftigten leitete. Ryerkerk besitzt einen Abschluss in Chemieingenieurwesen der Iowa State University.

BAVC: Klaus-Peter Stiller neuer ECEG-Präsident

Seit Mai ist der Hauptgeschäftsführer des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie (BAVC) Klaus-Peter Stiller neuer Präsident der European Chemical Employers Group (ECEG). Die ECEG vertritt die Chemie-, Pharma-, Gummi- und Kunststoffindustrie in Europa. Als in Brüssel ansässiger Arbeitgeberverband ist die ECEG seit Dezember 2004 anerkannter Sozialpartner und ein beratendes Gremium unter anderem für die Europäische Kommission und das Europäische Parlament.

Arlanxeo: Donald Chen neuer CEO

Seit dem 1. Mai 2019 ist Donald Chen neuer Chief Executive Officer (CEO) von Arlanxeo. Er hat die Position als CEO beim weltweit größten Kautschukproduzenten von Jorge Nogueira übernommen, der sich nach fast 40-jähriger beruflicher Tätigkeit in der Chemie- und Pharmaindustrie in den Ruhestand verabschiedet hat. Chen kommt von der Archer Daniels Midland Company (ADM), wo er seit Januar 2016 das Geschäft für die Region Asien-Pazifik mit Australien und Neuseeland verantwortete und zugleich Mitglied des Executive Council von ADM war.



Dr. Stephanie Coßmann, globale HR-Leiterin von Lanxess, im Gespräch mit Dr. Hans-Dieter Gerriets (Mitte), Sprecherausschussvorsitzender und Vorsitzender der VAA-Werksgruppe Lanxess, und Timur Slapke, Chefredakteur des VAA Magazins. Foto: Maria Schulz – VAA

INTERVIEW MIT DR. STEPHANIE COSSMANN UND DR. HANS-DIETER GERRIETS

Große Veränderungen brauchen Vertrauen

Flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten sind im Zeitalter von Arbeit 4.0 häufig genutzte Schlagworte. Nicht umsonst hat auch der VAA dazu Positionen erarbeitet. Geht es aber um die konkrete Umsetzung neuer Arbeitsmodelle in den Unternehmen vor Ort, können sich Veränderungen mitunter schwierig gestalten. Als Best-Practice-Beispiel sticht hier das Kölner Spezialchemieunternehmen Lanxess hervor: Erst kürzlich wurden nach einem langen Dialog- und Diskussionsprozess zwischen HR, weiteren Mitarbeitern aus dem Unternehmen und verschiedenen Mitarbeitervertretungen neue Leitsätze zur flexiblen Arbeitszeit und für mobiles Arbeiten entwickelt und veröffentlicht. Im Interview mit dem VAA Magazin erläutert die globale HR-Leiterin von Lanxess Dr. Stephanie Coßmann, wie es gelingen kann, wohlklingende Absichten mit echtem Leben zu füllen. Beim Gespräch dabei war auch der Sprecherausschussvorsitzende und Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Lanxess Dr. Hans-Dieter Gerriets.

VAA Magazin: Wie sieht es eigentlich aus mit der Flexibilität bei Lanxess?

Coßmann: Das Thema Flexibilität im Hinblick auf die Arbeit hat eine ganz lange Historie mit vielen unterschiedlichen Komponenten, die ebenfalls in unterschiedlicher Ausprägung schon seit Längerem bei uns zur Anwendung kommen. Wir haben ein Programm mit den Namen „Flexi-Teilzeit“, das eine Reduzierung der Arbeitszeit insgesamt beinhaltet. Auch haben wir schon sehr lange Kolleginnen und Kollegen, die in Teilzeit arbeiten. Wir erfinden das Rad also nicht komplett neu.

Neu gestartet haben wir aber eine Kampag-

VAA Magazin: Wie genau?

Coßmann: Ich bin drei Tage die Woche am Morgen gekommen und am Nachmittag gegangen. Dann bin ich aber auch zwei Tage in der Woche erst mittags gekommen und bis abends geblieben. Es hat nie irgendjemand gefragt, ob ich in Teilzeit arbeiten würde – es funktionierte einfach, weil man den Laptop und das Handy hatte und sich einfach gut organisiert hat. Ich hatte das Vertrauen aus der Abteilung und es war klar: Wenn ich nicht ans Telefon gehe, dann geht es eben gerade nicht. Aber man wusste, ich rufe schnellstmöglich zurück, und daher war meine Arbeitszeit auch nie ein Thema. Wenn man eigenverantwortlich arbeiten

se sehr viele Männer, die das in Anspruch nehmen – quer durch alle Bereiche und Altersgruppen.

VAA Magazin: Trauen sich die Mitarbeiter, das Modell anzunehmen, ohne Nachteile für die Karriereentwicklung zu befürchten?

Coßmann: Absolut. Das Gute an dieser Konzeptionierung ist ja, dass man weiter da ist. Man hat aber die Möglichkeit, zusätzliche Urlaubstage zu gewinnen.

VAA Magazin: Ist das Problem der ständigen Erreichbarkeit ein Thema bei Lanxess?

Coßmann: Das ist auch Teil

„ES BEDARF KLARER ABSPRACHEN, WANN ICH ERREICHBAR BIN UND WANN NICHT. DENN ICH KANN NICHT VON JEDEM MEINER MITARBEITER VERLANGEN, DASS SIE RUND UM DIE UHR ERREICHBAR SIND. DAS SIND SIE AUCH IM BÜRO NICHT.“

Dr. Stephanie Coßmann, globale HR-Leiterin von Lanxess.

ne, die unter dem Stichwort Xwork läuft. Das ist erstens eine viel breitere Ansprache aller Mitarbeitergruppen, zweitens das klare Commitment zu einer flexibleren Arbeitskultur und drittens das Commitment aller Führungskräfte, das Thema aktiv voranzubringen und zu gestalten. Wir wollen möglichst vielen Mitarbeitern eine Flexibilität im Hinblick auf Arbeitszeit und Arbeitsort ermöglichen. Das ist das eigentlich Neue, das aber eingebettet ist in der Entwicklung, die es schon länger gibt.

VAA Magazin: Ihren neuen Leitsätzen zufolge sollen Flexibilisierungsmöglichkeiten geschaffen, erweitert und gefördert werden. Auch speziell für außertarifliche und leitende Angestellte?

Coßmann: Ich finde, dass es in dieser Gruppe am einfachsten geht, weil bereits eine große Eigenverantwortlichkeit im Hinblick auf die Arbeit und das Vertrauen auf die Erbringung der Arbeitsleistung besteht. Ich selbst bin eines der Best-Practice-Beispiele: Ich habe zwei Kinder, die werden jetzt zehn und zwölf Jahre alt, und ich bin bei beiden nach einem halben Jahr wieder in den Beruf eingestiegen und habe eine längere Zeit in Teilzeit gearbeitet, war dabei aber sehr flexibel.

kann und ein Team hat, auf das man zurückgreifen kann, finde ich flexible Arbeitszeiten in der Gruppe der Führungskräfte eigentlich relativ einfach umzusetzen.

Eines der Programme, die wir schon vor einigen Jahren ins Leben gerufen haben, ist das Modell „Flexi-Teilzeit“.

Gerriets: Man verzichtet auf fünf oder zehn Prozent des Entgeltes und bekommt diese als freie Tage wieder hereingespielt, ähnlich wie im Tarifbereich durch Gleitzeitkonten.

Coßmann: Genau. Das Konzept haben wir jetzt deutlich ausgeweitet: Es ist für die oberen Management Grades aus der Pilotphase heraus und man kann nun auch bis auf 85 Prozent heruntergehen. Auch haben wir in einem weiteren Pilotprojekt die Anwendungsmöglichkeiten im Konzern auch auf weitere Mitarbeitergruppen ausgedehnt und sehen, dass die Zahl derer, die das in Anspruch nehmen, deutlich wächst.

VAA Magazin: Haben Sie da vielleicht eine konkrete Zahl?

Coßmann: Derzeit sind es 115, also fast zehn Prozent. Und es sind erfreulicherwei-

der Kommunikation. Natürlich gibt es Gesetze, die einzuhalten sind, und Regeln, wie lange man arbeiten darf. Aufgrund der Verdichtung der Arbeitswelt und der Verschiebung von Lebensphasen halte ich manche davon für nicht mehr zeitgemäß. Und ich bin wieder selbst ein Beispiel dafür: Ich möchte gern mit meinen Kindern Abendbrot essen. Mich stört das überhaupt nicht, wenn ich mich um 20 Uhr wieder an den PC setze und die E-Mails prüfe, die in der Zeit eingegangen sind, oder mit den Kollegen in den USA telefoniere. Wenn ich dann immer auf die Uhr gucken würde, dann würden solche Dinge nicht funktionieren. Deshalb müssen wir diese Diskussion in der Politik weiterführen. Aber es ist ganz klar: Wir respektieren die geltenden Gesetze und halten diese ein.

Es bedarf klarer Absprachen, wann ich erreichbar bin und wann nicht. Denn ich kann nicht von jedem meiner Mitarbeiter verlangen, dass sie rund um die Uhr erreichbar sind. Das sind Sie auch im Büro nicht. Das Vertrauen ist in meinen Augen essenziell, damit so etwas funktionieren kann.

Gerriets: Es gibt eben viele Kollegen, die das gut können, und manche, die sich in ►



In den letzten zwei Jahren hat Dr. Stephanie Coßmann entscheidend dazu beigetragen, den Personalbereich bei Lanxess operativ neu aufzustellen und strategisch weiterzuentwickeln. An den Gesprächen zur Ausarbeitung der neuen Leitsätze zur flexiblen Arbeitszeit und für mobiles Arbeiten war auch Dr. Hans-Dieter Gerriets beteiligt. Foto: Maria Schulz – VAA

Sachen Kommunikation noch ein bisschen verbessern könnten – Mitarbeiter wie Führungskräfte. Ich glaube, dass die Leitsätze, die wir jetzt veröffentlicht haben, auch deshalb leichter zu Papier gebracht worden sind, weil wir im Vorfeld ab 2015 das Thema Performancekultur vorangebracht haben.

Coßmann: Genau, das ist die Basis. Miteinander klar zu reden, Dinge anzusprechen, Feedback zu geben, in den Dialog zu treten, das gehört ganz klar sehr eng zusammen.

VAA Magazin: Stichwort Dialog. Wie wichtig sind für Sie in Ihrer Position die Abstimmung und die Zusammenarbeit mit Vertretern der außertariflichen und leitenden Angestellten – also mit Vertretern aus der VAA-Werksgruppe und dem Sprecherausschuss?

Coßmann: Es ist essenziell, weil es Feedback aus der Organisation gibt, ohne das ich meinen Job gar nicht machen könnte. Wir haben Jour fixes, wir haben regelmäßige Unternehmensgespräche, zu denen

auch unser Arbeitsdirektor dazukommt, wo wir in großer Runde mit dem gesamten Sprecherausschuss zusammensitzen. Aber Herr Gerriets und ich tauschen uns auch regelmäßig einzeln aus und telefonieren.

VAA Magazin: Wird es denn von HR gern gesehen, wenn sich Mitarbeiter in Führungspositionen, die vielleicht zuvor nicht ehrenamtlich tätig waren, engagieren möchten? Ist das aus Ihrer Sicht etwas Positives?

Coßmann: Absolut. Ich finde, Lanxess ist gerade ein gutes Beispiel. Wir haben unheimlich viele neue Kollegen gewonnen für die Mitgliedschaft im Sprecherausschuss, die auch direkt gewählt worden sind.

VAA Magazin: Was versprechen Sie sich davon? Zunächst einmal steigt ja – rein oberflächlich betrachtet – die Belastung für die Kollegen.

Coßmann: Das ist gelebte Erfolgskultur. Viele Dinge kommen einfach über die Ver-

tretung viel direkter an als über den Dienstweg. Viele Mitarbeiter nutzen dieses Gremium dafür, Themen noch einmal mit einer anderen Sichtweise und einer anderen Brille anzusprechen. Das ist in meinen Augen essenziell für eine gute Personalarbeit.

VAA Magazin: Wie viele Jahre voraus können Sie eigentlich im HR-Bereich eine strategische Planung vernünftig entwickeln?

Coßmann: Im Personalbereich richten wir uns auf eine strategische Personalplanung im Zehnjahreshorizont aus. Warum? Als Beispiel: Wenn wir einen Facharbeiter in einem unserer Bereiche brauchen, gehen wir in die Betriebe. Da gibt es Auszubildende, die nach etwa dreieinhalb Jahren fertig sind. Dann machen sie eine Zusatzqualifikation, danach den Meister und im Anschluss müssen sie erst einmal im Betrieb ankommen. Da sind wir ruckzuck bei einem Sieben- bis Achtjahreshorizont. Da nutzt es überhaupt nichts, eine Dreijahrespersonalplanung zu haben, wenn man die Pipeline von unten füllen möchte. Irgend-

wann werden wir in der Situation sein, dass wir auf dem Markt nicht mehr genug verfügbare Arbeitskräfte finden werden. Daher müssen wir jetzt schon selbst ausbilden und Mitarbeiter gezielt an Jobs heranführen.

VAA Magazin: Hat sich denn irgendetwas verändert in der Art, wie Führungskräfte bei Ihnen an ihre Rolle herangeführt werden?

Coßmann: Eine der großen Stärken bei Lanxess war schon immer, dass wir stark intern rekrutieren und sich Engagement auch innerhalb des Unternehmens auszahlt, in dem Mitarbeiter groß werden. Das gilt gerade für Deutschland, weil wir hier eine sehr geringe Fluktuation haben und Führungskräfte wirklich aus den eigenen Teams gewonnen werden. Worauf wir künftig den Fokus noch stärker richten, ist das Thema Rotation. Dass wir uns zwischen den Bereichen mehr mischen und zwischen den Business Units wechseln, national wie international. Ich bin fest davon überzeugt, dass diese Vermischung aus unterschiedlichen Kompetenzbereichen und aus unterschiedlichen Kulturen einen deutlichen Mehrwert bringen wird.

VAA Magazin: Gibt es auch Möglichkeiten für Führungskräfte, einen Karriereschritt zur Seite oder ohne Gesichtsverlust wieder zurück zu machen?

Coßmann: Wir haben sogar Kollegen im Vorstand, die auf ihrem Karrierepfad nach oben den Schritt zur

Seite oder nach unten gegangen sind. Insofern ist im Konzern die Offenheit dafür da. Der Mitarbeiter muss aber immer mitspielen. Manche Kollegen, die eben eine Führungsposition innehatten, sind bewusst zur Verbreiterung ihrer Perspektive eine Hierarchiestufe nach unten gegangen.

VAA Magazin: Sind auch Expertenkarrieren bei Ihnen nicht nur möglich, sondern auch anerkannt?

Coßmann: Ja, das kann ich nur bestätigen. Wir sind jetzt auch im Grading dazu übergegangen, dass wir neben der Wirtschafts- oder Managementkarriere auch die Expertenkarriere bei uns im obersten Management Grade als eigenen Pfad etabliert haben, der angenommen wird.

VAA Magazin: Wie sieht es mit Altersfreiheit bei außertariflichen und leitenden Angestellten bei Lanxess aus?

Coßmann: Es ist ein Teilaspekt des Gesamtpaketes im Hinblick auf Flexibilität.

Gerriets: Das ist ein wichtiger Aspekt, weil es schwieriger wird, in Zukunft ausreichend qualifiziertes Personal zu finden. Wir müssen also diejenigen, die über 60

oder 65 Jahre alt sind, dann auch ermuntern, dass sie bis zur Regelaltersgrenze arbeiten und dabei Spaß an der Sache haben. Wir brauchen die Erfahrung älterer Kollegen und sehen das auch im Sprecherausschuss so. Die Altersfreiheit gibt den Kollegen die Gelegenheit, in die Ruhephase herüberzuleiten bei gleichzeitiger Werterhaltung der Arbeitskraft.

Wir als Unternehmen haben uns ja im Hinblick auf die Altersfreiheit auf unserer XCare-Seite durch HR zu diesem Punkt geäußert. Das finde ich hervorragend und sehe das fast schon als ein Alleinstellungsmerkmal für Lanxess.

Coßmann: An dem Gesamtpaket haben wir über einen längeren Zeitraum in einer wirklich großen interdisziplinären Arbeitsgruppe an einem gemeinsamen Verständnis gearbeitet. Da waren Vertreter des Sprecherausschusses und des Betriebsrates dabei, aber auch Vertreter aus anderen Bereichen, aus den Group Functions und den Geschäftsbereichen.

Gerriets: Multikulti war die Arbeitsgruppe. Es war intensiv, hat auch lange gedauert, aber das, was dort zu Papier gebracht wurde, ist ein echtes Pfund. Darauf können wir stolz sein. ■



Eine ausführliche Fassung des Interviews steht eingeloggt VAA-Mitgliedern auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter mein.vaa.de im Menüpunkt „Neuigkeiten“ zur Verfügung.

ANZEIGE

www.gdch.de/karriere
twitter.com/GDCh_Karriere

1	D	2	A	3	S										
1	K	2	A	3	R	4	R	5	I	6	E	7	R	8	E
1	P	2	O	3	R	4	T	5	A	6	L				

für Chemie und Life Sciences

Von Chemikern für Chemiker

Nutzen Sie das Netzwerk der GDCh:

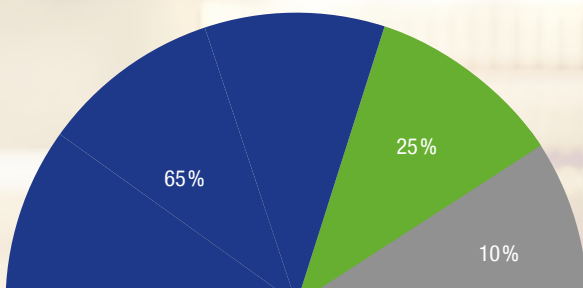
- ▶ Stellenmarkt – Online und in den *Nachrichten aus der Chemie*
- ▶ Publikationen rund um die Karriere
- ▶ CheMento – das Mentoring Programm der GDCh für chemische Nachwuchskräfte
- ▶ Bewerbungsseminare und –workshops
- ▶ Jobbörsen und Vorträge
- ▶ Gehaltsumfrage

GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

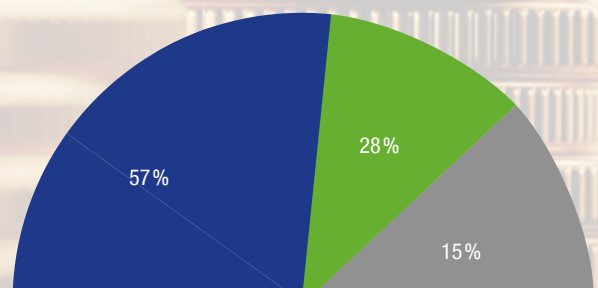
DEUTSCHE GESCHÄFTE MIT DRITTLÄNDERN

Exporte: Euro wichtigstes Zahlungsmittel

Bei deutschen Exporten in Länder außerhalb der Europäischen Union (Drittländer) war der Euro im Jahr 2018 mit Abstand das am häufigsten verwendete Zahlungsmittel. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes wurden die deutschen Exportgeschäfte in Drittländer wertmäßig deutlich über die Hälfte in Euro abgewickelt, in US-Dollar wurden etwas mehr als ein Viertel der Exportgeschäfte abgerechnet. In anderen Währungen wurden nur rund 15 Prozent der Exporte bezahlt, was allerdings im Vergleich zum Jahr 2012 einen deutlichen Anstieg von fünf Prozent darstellt.



2012



2018

Legende

- Euro
- US-Dollar
- andere Währungen

Quelle: Statistisches Bundesamt
Foto: MicroStockHub – iStockphoto

Künstliche Intelligenz im Kampf gegen Resistenz

Analysiert man umfassende Patientendaten systematisch mit einem Algorithmus, könnten Antibiotika gezielter verschrieben werden. Dies geht aus einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) und der Universität Kopenhagen hervor. Gleichzeitig lasse sich die Ausbreitung von Antibiotikaresistenzen eindämmen. Die Studienautoren hatten Zugang zu Daten von Patienten in Dänemark, bei denen eine Harnwegsinfektion vermutet wurde. Zum Datensatz gehörten insgesamt über 1.200 Variablen, beispielsweise vergangene Krankheiten und Behandlungen, Krankenhausaufenthalte, Beruf sowie Haushaltsgröße. Um für jeden Patienten das Risiko einer bakteriellen Infektion schon beim ersten Hausarztbesuch vorherzusagen, wurden die Daten maschinell verarbeitet. Ein Vergleich mit den tatsächlichen Laborergebnissen zeigte, dass die maschinelle Vorhersage in sehr vielen Fällen richtig war. Hätte die so erstellte Risikovorhersage, kombiniert mit ärztlicher Expertise, als Grundlage für die Verschreibung gedient, wären insgesamt rund 7,4 Prozent weniger Antibiotika verschrieben worden. Dem DIW zufolge hat der breitere Einsatz von Künstlicher Intelligenz im deutschen Gesundheitssystem Potenzial, das aber durch seine dezentrale Struktur nicht ausreichend ausgeschöpft werden könne. Einen Link zur Studie im DIW-Wochenbericht gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

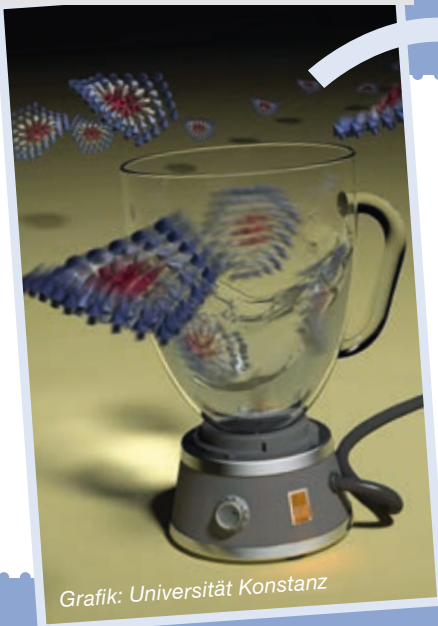
CO₂ als Ölersatz

Bis zu 3,5 Gigatonnen CO₂-äquivalente Treibhausgasemissionen ließen sich im Jahr 2030 einsparen, würde die globale Chemieindustrie bis dahin vollständig von fossilen Ressourcen entkoppelt. Dies haben Wissenschaftler der RWTH Aachen gemeinsam mit der University of California erstmals berechnet und gezeigt, dass eine solche Entkopplung prinzipiell machbar ist. Die Einsparungen würden etwa 6,5 Prozent der weltweiten Treibhausgasemissionen im Jahr 2017 entsprechen. Diese massiven Emissionseinsparungen können aber nur erreicht werden, wenn die Verfügbarkeit an erneuerbarem Strom stark erhöht wird. Denn eine gänzlich auf Kohlendioxid (CO₂) basierte Chemie würde global mindestens 18,1 Petawattstunden erneuerbaren Strom benötigen. Das ist mehr als die Hälfte des weltweit für 2030 prognostizierten Strombedarfs und übersteigt aktuelle Stromproduktionsziele erheblich. Die Berechnungen basieren auf einem an der RWTH entwickelten Modell der chemischen Industrie, das die Produktion der 20 großvolumigsten Chemikalien wie zum Beispiel Ethylen abbildet. Diese Chemikalien repräsentieren zusammen etwas mehr als 75 Prozent der Emissionen der weltweiten Chemieindustrie. Der im Fachjournal *PNAS* veröffentlichten Studie zufolge lassen sich diese Chemikalien praktisch CO₂-neutral herstellen. Einen Link zur Publikation gibt es im E-Paper des VAA Magazins.



Lichtbasierter Chip ahmt Gehirn nach

In Zeiten Künstlicher Intelligenz werden auch manche Computerchips in ihrer Funktionsweise dem menschlichen Gehirn immer ähnlicher. So hat ein internationales Forscherteam unter Beteiligung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (WWU) sowie der Universitäten Oxford und Exeter einen Chip entwickelt, auf dem sich ein Netz aus künstlichen Neuronen erstreckt. Dieser Computerchip arbeitet mit Licht und kann das Verhalten von Nervenzellen im Gehirn nachahmen. Dabei konnten die Neurowissenschaftler zeigen, dass ein solches optisches neurosynaptisches Netz in der Lage ist, Informationen zu erlernen und auf deren Basis zu rechnen und Muster zu erkennen. Da es ausschließlich mit Licht und nicht wie traditionell mit Elektronen funktioniert, kann das Neuronetz um ein Vielfaches schneller Daten verarbeiten. Aus Sicht des Studienleiters Prof. Wolfram Pernice von der WWU ist dieses integrierte photonische System ein experimenteller Meilenstein, der später in vielen Bereichen Anwendung finden könne, um Muster in großen Datenmengen auszuwerten. Prinzipiell könnten damit zum Beispiel Krebszellen automatisch identifiziert werden. Die Mikrochips, an deren Entwicklung die Forscher gegenwärtig arbeiten, sind ungefähr so groß wie ein Ein-Cent-Stück. Im E-Paper des VAA Magazins gibt es einen Link zur Originalstudie in der Fachzeitschrift *Nature*.



Computer 4.0 mit Skyrmionen im Mixer

Als Bit-Einheiten für Computer der Zukunft kommen auch Skyrmionen infrage. Physiker der Universitäten Konstanz und Mainz konnten zeigen, wie diese magnetischen Wirbel für neue Rechenmethoden verwendet werden können. Erst die Kombination der Messungen aus Mainz mit den Simulationen aus Konstanz hat die Relevanz der Diffusion der Skyrmionen gezeigt. Da sich Skyrmionen mit elektrischen Strömen erzeugen und verschieben lassen, sind sie geeignete Kandidaten für einen Reshuffler. So wird ein Bauelement des wahrscheinlichkeitsbasierten Rechnens bezeichnet, das die Eingangsdaten wie ein Mixer automatisch durcheinandermischt. Am Ende des Reshufflers kommt eine Sequenz mit der gleichen Anzahl von Speichereinheiten, aber einer anderen Reihenfolge heraus. Erschienen ist die im E-Paper des VAA Magazins verlinkte Studie in der Zeitschrift *Nature Nanotechnology*.

BAuA zeigt Arbeitswelt im Wandel

58 Prozent der Vollzeitbeschäftigten in Deutschland möchten die Arbeitszeit verkürzen. Dabei steigt der Wunsch nach Verkürzung deutlich mit der zunehmenden Anzahl an Überstunden. Dagegen würden knapp ein Drittel der Teilzeitbeschäftigten ihre Arbeitszeit gern verlängern. Dies geht aus der aktuellen Broschüre „Arbeitswelt im Wandel“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) hervor. Darin fasst die BAuA jährlich die wichtigen Trends des Arbeitslebens zusammen und liefert Zahlen, Fakten und Grafiken zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Schwerpunktthema 2019 sind Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten. Die Ergebnisse basieren auf den BAuA-Arbeitszeitbefragungen, die 2015 und 2017 durchgeführt wurden. Die im E-Paper des VAA Magazins verlinkte Broschüre informiert außerdem über Berufskrankheiten, Arbeitsbedingungen und Arbeitsunfähigkeit und bietet Daten zur Gefährdungsbeurteilung.

Katalysator spaltet Wasser effizienter

Einem internationalen Forscherteam unter Beteiligung der TU München ist es gelungen, eine stabile und trotzdem flexible Halbleiterstruktur zu finden, die Wasser deutlich effizienter spaltet als bisher möglich. Kern der Struktur ist eine anorganische Doppelhelix-Verbindung aus den Elementen Zinn, Iod und Phosphor (SnIP). Sie wird in einem einfachen Prozess bei Temperaturen um 400 Grad Celsius synthetisiert. SnIP-Fasern sind einerseits flexibel und andererseits so robust wie Stahl. Den Münchner Chemikern zufolge vereinigt das Material die mechanischen Eigenschaften eines Polymers mit dem Potenzial eines Halbleiters. Daraus wollen die Forscher in einem weiteren technischen Schritt flexible Halbleiterbauteile herstellen. Einen Link zur in der Fachzeitschrift *Advanced Functional Materials* publizierten Studie gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

Nanopartikel lernen von Grippeviren

Bislang verlieren Nanoteilchen, die in der Medizin beispielsweise zum Transport von Arzneimitteln in Körperzellen eingesetzt werden, in komplexen Gewebestrukturen ihre Orientierung. Nun haben sich Pharmazeutische Technologien der Universität Regensburg einen Trick von Grippeviren abgeschaut und Partikel geschaffen, die zuverlässig den gewünschten Zelltyp erreichen. Die Erkennung von Zielzellen erfolgt durch virusmimetische Nanopartikel in Zellgemischen. Die Teilchen werden lediglich von den Zielzellen aufgenommen, die neben dem Rezeptor für die Aufnahme über das Enzym zur Aktivierung verfügen. Dazu sind andere Zellen, die nur den Rezeptor, aber nicht das Enzym tragen, nicht in der Lage. Erschienen ist die Studie in der Zeitschrift *PNAS*. Einen Link gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

4000

Plasmonen in Graphen

Künftig könnte das vielversprechende 2-D-Material Graphen ein neues Design für optische Quantencomputer ermöglichen. Dies haben Physiker der Universität Wien gemeinsam mit Kollegen aus Barcelona in einer Studie im Fachjournal *npj Quantum Information* erklärt. Die Forscher schlagen vor, Plasmonen in Nanobändern aus Graphen herzustellen. So können Plasmonen in verschiedenen Bändern durch ihre elektrischen Felder wechselwirken. In einem Plasmon wird Licht an Elektronen auf der Oberfläche des Materials gebunden. Diese Elektronen verstärken die Wechselwirkung zwischen den Photonen.

Grafik: Thomas Rögelsperger – Universität Wien

Eierbecher im Nanoformat

Was sieht aus wie ineinandergesteckte Eierbecher, ist aber etwa 100.000-mal kleiner als ein herkömmliches Hühnerei? Winzige Gefäße mit Attoliter-Volumen, die man mit Nanopartikeln füllen kann. Geschaffen wurden diese Nanobecher von Wissenschaftlern des Center for Nanointegration (CENIDE) der Universität Duisburg-Essen. Die Forscher haben Polymere dazu gebracht, sich eigenständig zu winzigen Bechern zu formen. Diese könnten zum Beispiel einmal dazu dienen, Ölrückstände aus dem Wasser zu entfernen. Ihre Ergebnisse haben die Nanowissenschaftler im Fachmagazin *Angewandte Chemie* veröffentlicht. Einen Link zur Studie gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

IW zu Digitalisierung und Beschäftigung

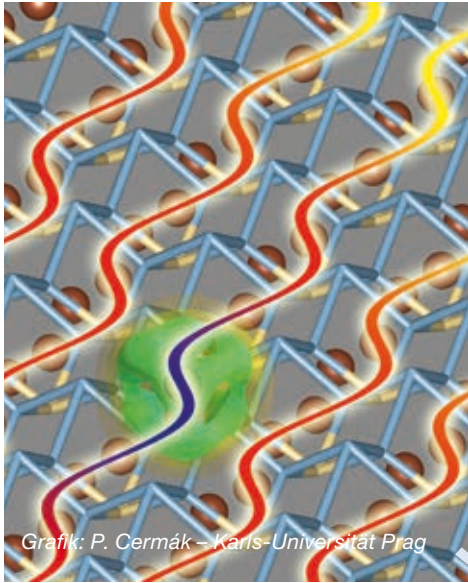
Welche Beschäftigungseffekte hat der digitale Wandel? Auf Unternehmensebene zurzeit keine systematischen, so ein Report des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Stark digitalisierte Firmen (Unternehmen 4.0) weisen häufiger positive Beschäftigungsentwicklung auf als Unternehmen 3.0. Ökonometrische Analysen zeigen jedoch, dass dies nicht zwangsläufig auf einen stärker vorangeschrittenen Transformationsprozess zurückzuführen sein müsse.

Hochschulveranstaltung an der LMU München

Wann ist der richtige Zeitpunkt für Initiativ- oder Mehrfachbewerbungen? Eine Antwort darauf gab es für rund 80 Studenten und Doktoranden auf der VAA-Hochschulveranstaltung an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München. Gemeinsam organisiert vom örtlichen JungChemikerForum und Dr. Carsten Gaebert von der VAA-Werksgruppe Wacker München wurde auf der Veranstaltung außerdem über Auslandsaufenthalte und Industriepromotion diskutiert. Im Anschluss konnten sich die jungen Akademiker mit Führungskräften aus der Industrie austauschen, darunter Dr. Carsten Bornhövel von Wacker München, Jens Gratza von Novartis Holzkirchen sowie VAA-Vorstandsmitglied und ULA-Präsident Dr. Roland Leroux.



Foto: Pauline Rust – VAA



Grenzen der Physik ausgetestet

Elektronen und ihre Atomkerne beeinflussen sich gegenseitig in ihren Bewegungen in mehr Materialien, als bisher angenommen wurde. Das haben Forscher der TU München und des Forschungszentrums Jülich bei Neutronenmessungen entdeckt. Zugleich haben sie auch die Grenzen der über 90 Jahre alten Born-Oppenheimer-Näherung aufgezeigt. Ihr zufolge können die Bewegungen von Atomkernen und Elektronen in Festkörpern getrennt betrachtet werden und sich gegenseitig nicht beeinflussen, da sich die Teilchen sehr stark in ihrer Masse unterscheiden. Jedoch wurden immer wieder exotische Materialien oder Zustände entdeckt, für die diese Näherung nicht galt. Der jüngst gemessene Effekt könnte für die Datenverarbeitung oder zum verlustfreien Stromtransport genutzt werden. Einen Link zur Studie in der Zeitschrift *PNAS* gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

Energie speichern mit Zink und Luft

Einen neuen Ansatz zur Speicherung von Energie haben Wissenschaftler der FH Münster gemeinsam mit Partnern aus der Industrie entwickelt: Ihr Speicher funktioniert allein mit Zink und Luft – im Hinblick auf Ressourcenknappheit gerade bei sonst in Speichersystemen verarbeiteten Seltenen Erden eine vielversprechende Lösung. Im neuartigen Energiespeicher reagiert Zink mit Sauerstoff und setzt dabei Energie frei. Da sich lediglich ein Reaktionspartner in der Zelle befindet, sind im Vergleich zu gängigen Lithium-Ionen-Akkus höhere Energiedichten möglich. Um die Zelle wieder aufzuladen, sind ein wässriger alkalischer Elektrolyt sowie eine bifunktionale Gasdiffusionselektrode oder eine separate Ladeelektrode nötig, die eine Oxidation der entstehenden Hydroxidionen ermöglicht. Da sich das Batteriemanagementsystem des aktuellen Demonstrators noch aus diskreten Komponenten zusammensetzt, steht aus Sicht der Wissenschaftler mit der Erhöhung der Integrationsdichte nun der nächste Entwicklungsschritt an. Eine weitere Herausforderung ist die Optimierung des Elektrolytenmanagements, da die Elektrolytkonzentration für einen optimalen Ablauf in den Zellen nicht zu hoch sein darf.

DSGVO betrifft auch Betriebsratsarbeit

Seit einem Jahr ist die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) in Kraft. Laut einem Rechtsgutachten des Hugo Sinzheimer Instituts der Hans-Böckler-Stiftung betrifft die Verordnung auch die Arbeit von Betriebsräten. Denn Betriebsvereinbarungen, die Betriebsräte mit dem Management geschlossen haben, müssen überprüft und möglicherweise angepasst werden. Grundsätzlich schränke die DSGVO die Mitbestimmungsbefugnisse des Betriebsrats nicht ein. Sie verpflichte Betriebe und damit auch Betriebsräte auf ein Mindestniveau an Datenschutz. Einen Link zum Gutachten gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

Größe von Bor-Isotopen vermessen

Kernphysikern der TU Darmstadt ist es erstmals gelungen, winzige Größenunterschiede zwischen stabilen Bor-Isotopen zu bestimmen. Zugleich wurden neue Theorien zu Kernradien getestet. Neben der Vermessung der von den Atomen emittierten Spektrallinien waren dafür anspruchsvolle Berechnungen der Atomhüllen notwendig. Auf Basis der Ergebnisse sind weitere Messungen an einem exotischen, kurzlebigen Bor-Isotop geplant. Im Bild ist die Ionisationsregion dargestellt, wo der Atomstrahl mit dem Laser überlagert und ionisiert wird. Einen Link zur im Journal *Physical Review Letters* publizierten Studie gibt es im E-Paper des VAA Magazins.



KOMMENTAR VON DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

Industriepolitik und Führungskultur

Vor rund zehn Jahren hat uns die letzte globale Finanzkrise erwischt. Vieles hat sich seit ihrem Ausbruch getan, manches ist weiterhin unterlassen worden. Insgesamt scheint der Bankensektor noch immer nicht alle notwendigen Schlüsse aus der damaligen Krise gezogen zu haben. Doch hat er in einem ganz bestimmten Sinn seine Attraktivität verloren: Politik und Wirtschaft versuchen ökonomische Erfolge nicht länger mehr über und mit dem Finanzsektor zu erreichen, sondern erkennen die Bedeutung der Industrie für Wohlstand und Entwicklung. Die Industrie erlebt eine nicht mehr für möglich gehaltene Renaissance. Ihre Bedeutung für sichere Arbeitsplätze und wirtschaftliches Wachstum ist ungebrochen.



Foto: ULA

Gleichzeitig erkennen immer größere Bevölkerungsgruppen, dass ein Wachstum, das nicht nachhaltig ist, zur Zerstörung des Planeten führt. Der jüngste UN-Bericht zeigt, mit welchen ökologischen Katastrophen wir rechnen müssen, wenn wir nicht schnell lernen, anders zu wirtschaften. Diese Botschaft ist in den Bevölkerungen angekommen, übrigens nicht nur in Deutschland. Das zeigen nicht nur die Demonstrationen der *Fridays for*

Future, sondern auch der Ausgang der Europawahlen. Der Auftrag an die Politik ist klar: Es geht darum, industriepolitische Rahmenbedingungen zu schaffen, die nachhaltiges Wachstum ermöglichen und an gesellschaftlichen Notwendigkeiten ausgerichtet sind. Eine solche Industriepolitik ist nötig, weil die Marktmechanismen in bisheriger Form ökologische Notwendigkeiten nicht respektieren. Neben der Dekarbonisierung der Wirtschaft brauchen wir auch eine Politik, die das Soziale nicht aus den Augen verliert. Die Ausrichtung der Wirtschaft muss auf drei Säulen ruhen: Sie muss ökologischen, ökonomischen und sozialen Erfordernissen Rechnung tragen. Dazu gehören neben einer verlässlichen Klimaschutzpolitik auch ein wettbewerbsfähiges Steuersystem und signifikante Investitionen in Forschung, Bildung und Infrastruktur.

Um dies erfolgreich umzusetzen, brauchen wir kompetente Führungskräfte in Politik und Wirtschaft. Dafür setzt sich die ULA schon seit jeher ein. Aktuell werden wir unsere Anstrengungen verstärken, damit junge Führungskräfte eine nachhaltige Führungskultur in den Unternehmen einführen oder weiterentwickeln können. Wenn ökologische Notwendigkeiten eine Neuausrichtung der Industrie im Sinne größerer Nachhaltigkeit erfordern, dann geht das nur mit Führungskräften, die der Komplexität der Aufgabe gewachsen sind.

Jhr
Roland Leroux

Dr. Roland Leroux

EUGH-URTEIL

Kommt jetzt die Stechuhr für alle?

Um die Einhaltung der EU-Arbeitszeitrichtlinie sicherzustellen, muss die tägliche Arbeitszeit vollständig erfasst werden. Nur so lasse sich überprüfen, ob zulässige Arbeitszeiten überschritten würden, heißt es in einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 14. Mai 2019. Eine Gewerkschaft hatte die Deutsche Bank zuvor in Spanien verklagt.

Die EU-Mitgliedstaaten sind nun aufgefordert, Unternehmen zu einem objektiven, verlässlichen und zugänglichen Zeiterfassungssystem zu verpflichten. Die Ausgestaltung der konkreten Modalitäten bleibt den nationalen Mitgliedstaaten überlassen. „Das gilt auch für die konkrete Form der Arbeitszeiterfassung. Aus dem Urteil selbst folgt noch keine unmittelbare Umsetzungspflicht für Arbeitgeber“, erklärt VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch in einer ersten Bewertung des Urteils. „Leitende Angestellte sind grundsätzlich nicht betroffen, denn sie fallen nicht unter das Arbeitszeitgesetz“, so der Fachanwalt für Arbeitsrecht weiter.

Das Bundeswirtschaftsministerium erklärte bereits, das Urteil lasse einen Auslegungsspielraum zu. Zudem werde keine bestimmte Frist genannt, in welcher die Mitgliedstaaten tätig werden müssten. Die ULA wird die weiteren Beratungen begleiten. Ziel ist es, dass Lösungen gefunden werden, die auch für die Breite der Fach- und Führungskräfte kein neues Bürokratiemonster schaffen. ■



Foto: EyeOfPaul – iStock



Wie zwei Teile eines Puzzles rücken bdiv und BVBC noch enger zusammen und ergänzen sich. Foto: oatawa – Shutterstock

KOOPERATION VON BDVB UND BVBC UNTER GEMEINSAMEM DACH

Zwei Verbände, doppelte Vorteile, eine ULA

Gebündelte Expertise und ein noch größeres Netzwerk: So lassen sich die beiden Eckpfeiler der neuen Kooperation zwischen dem Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller (BVBC) und dem Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) zusammenfassen. Nicht nur die ähnliche Fachausrichtung ihrer Mitglieder eint die beiden Verbände. Durch das gemeinsame Engagement in der Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA stehen die beiden Geschäftsführer Markus Kessel und Matthias Meyer-Schwarzenberger im regelmäßigen Austausch. Das soll jetzt auch für die Mitglieder möglich sein – Netzwerken über Verbandsgrenzen hinaus.

ULA Nachrichten: Auf der einen Seite die Bilanzbuchhalter und Controller, auf der anderen Seite die Volks- und Betriebswirte: Worin genau liegen eigentlich die Synergieeffekte der Kooperation zwischen bdvb und BVBC?

Meyer-Schwarzenberger (bdvb): Zusammenarbeit ist das Zauberwort unserer Zeit, das gilt auch für Verbände. Die Zusammenarbeit der ULA-Verbände im Bereich der politischen Interessenvertretung bietet dafür ein gutes Beispiel: Zuletzt ist sogar

die Pilotengewerkschaft Vereinigung Cockpit hinzugestoßen. Damit auch die einzelnen Mitglieder von solchen Kontakten profitieren, schreiten wir jetzt mit dem BVBC voran und schaffen neue Anknüpfungspunkte auf fachlicher Ebene.

Kessel (BVBC): Unsere Verbände haben zum Teil überlappende Zielgruppen und gleichgerichtete Interessen, andererseits unterscheiden sich der Werdegang und die Position unserer Mitglieder im Unternehmen in den meisten Fällen. Im beruflichen Alltag gibt es aber zahlreiche Schnittmengen. Mit Blick auf das Finanz- und Rechnungswesen im Ganzen, das Controlling und auch das kaufmännische Know-how unterhalten sich große Teile unserer jeweiligen Mitglieder auf Augenhöhe.

ULA Nachrichten: Von welchem zusätzlichen Mehrwert können die Mitglieder beider Verbände ab sofort profitieren?

Kessel: In unseren Vorgesprächen hat sich schnell herausgestellt, dass es auf beiden Seiten Angebote gibt, die ausbaufähig sind. Wie es der Zufall möchte, können wir uns wechselseitig in genau diesen Punkten unterstützen. So verfügt der bdvb über eine ausgeprägte, engmaschige regionale Struktur. Die möchten wir unseren Mitgliedern gern als Erweiterung anbieten. Im BVBC gibt es dagegen eine Vielzahl an Fachseminaren, die wir den bdvb-Mitgliedern zu Mitgliederkonditionen zugänglich machen.

Meyer-Schwarzenberger: Natürlich steht jedem Mitglied auch weiterhin die Möglichkeit offen, beiden Verbänden gleichzeitig anzugehören – sei es als ordentliches oder als förderndes Mitglied. Damit werden nicht nur die ideellen Zielsetzungen und Aktivitäten zur Nachwuchsförderung der beiden Vereine unterstützt. Auch gewisse Mitgliedervorteile können wir nur unseren eigenen Mitgliedern bieten. Das gilt zum Beispiel für Medien wie die *WirtschaftsWoche* oder die Fachzeitschrift *BC*, deren Bezug in der jeweiligen Mitgliedschaft enthalten ist.

ULA Nachrichten: Wie sieht der weitere gemeinsame Weg aus?

Kessel: Im ersten Schritt müssen wir die Sichtbarkeit und Bekanntheit der neuen Angebote sicherstellen. Hierzu informieren wir on- und offline – und zwar so, dass die neuen Vorteile von den Mitgliedern möglichst nicht als externe Leistung

von Drittanbietern verstanden werden, sondern als gemeinsame Tätigkeit unserer Verbände. Die Weiterentwicklung lebt dann von der Aktivität unserer Mitglieder: hoch vom Bürostuhl, aktiv aufeinander zugehen, mitmachen oder weiterbilden und in jedem Fall dazugewinnen.

Meyer-Schwarzenberger: Wie immer gilt auch hier: Die Vorteile erschließen sich vor allem denen, die aktiv mitmachen. Es gibt aber auch schon Überlegungen, die angestoßene Kooperation auf zentraler Ebene weiterzuentwickeln – sei es durch zusätzliche Sonderkonditionen oder auch durch gemeinsame Veranstaltungen. In dieser Partnerschaft steckt noch Potenzial und perspektivisch werden davon vielleicht sogar Mitglieder profitieren, die thematisch gar nichts mit Buchhaltung und Controlling zu tun haben.

ULA Nachrichten: Wo liegen die Schwerpunkte Ihrer politischen Arbeit?

Kessel: Die Mitgliederstruktur des BVBC ist heterogen. Für unsere angebotenen Mitglieder können wir die politische Vertretung fast vollständig über die Positionen der ULA abdecken. Bei unseren selbstständigen Mitgliedern sieht das etwas anders aus. Hier spielen vor allem die branchenspezifischen Einschränkungen und Vorbehaltsaufgaben des Steuerberatungsgesetzes (StBerG) eine entscheidende Rolle. Es ist nicht nachvollziehbar, dass selbstständige Bilanzbuchhalter für ihre Mandanten nicht

die Leistungen entsprechend ihrer Qualifikation erbringen dürfen, die sie als Angestellte für ihren Arbeitgeber erledigen müssen.

In seiner Keynote auf unserem Kongress am 9. Mai 2019 in Fulda hat der ehemalige Richter am Bundesverfassungsgericht Prof. Paul Kirchhof betont, dass dieser Zustand verfassungswidrig ist. Seit Jahren liegt also hier unser Schwerpunkt der politischen Interessenvertretung – faire Rahmenbedingungen für selbstständige Bilanzbuchhalter und Buchungsführungsbüros und Deregulierung des Marktes.

Meyer-Schwarzenberger: Der bdvb hat ein breites Verständnis von Interessenvertretung: Während die Interessen unserer Mitglieder überwiegend durch die ULA vertreten werden, steht das Thema ökonomische Bildung im Zentrum unserer eigenen Aktivitäten. Wir fordern ein Pflichtschulfach Wirtschaft, in dem ökonomische Fragen sachlich und didaktisch fundiert erörtert werden. Dazu gehört eine entsprechende Ausbildung der Lehrkräfte, die leider in den wenigsten Bundesländern gegeben ist. Übrigens gehört der BVBC ebenso wie einige weitere ULA-Mitgliedsverbände schon seit Jahren zu den Unterstützern dieser Kampagne. Gemeinsam können wir eine Menge bewegen. ■



Markus Kessel und Matthias Meyer-Schwarzenberger sind Geschäftsführer der ULA-Mitgliedsverbände BVBC und bdvb (von links). Foto: bdvb

PRO UND KONTRA

Kommt die Reform der Grundsteuer?

Noch herrscht Unsicherheit, welches Modell der Grundsteuer kommen wird oder ob das Reformvorhaben scheitert. Nach den Plänen von Bundesfinanzminister Olaf Scholz sollen in die Grundsteuerberechnung künftig vor allem der Wert des Bodens und die durchschnittlich erzielte Miete einfließen. Bayern präferiert ein Modell, das sich nur an der Fläche orientiert, und verlangt deshalb eine Öffnungsklausel für einzelne Bundesländer. Grundbesitzer in Regionen mit hohen Bodenrichtwerten würden damit geringer belastet. Hierzu haben die ULA Nachrichten zwei Experten um eine Einordnung gebeten: den zuständigen Berichterstatter der SPD-Bundestagsfraktion für die Grundsteuer Bernhard Daldrup und den Parlamentarischen Geschäftsführer der CSU-Landesgruppe im Deutschen Bundestag Stefan Müller.



Bernhard Daldrup ist zuständiger Berichterstatter der SPD-Bundestagsfraktion zur Grundsteuer. Foto: Pat Röhring

Bei der Grundsteuer geht es um jährlich gut 14 Milliarden Euro für die Kommunen. Bund und Länder haben sich in mühevollen Verhandlungen auf eine Reform verständigt. Basis ist ein wertabhängiges Modell, das wertvolle Grundstücke höher, weniger wertvolle Grundstücke niedriger besteuert. Das entspricht nicht nur der heutigen Praxis, sondern auch dem Gerechtigkeitsgefühl der Menschen. Zugleich wird die Bürokratie laut Gesetzentwurf drastisch reduziert. Die überwältigende Mehrheit der Länder und alle kommunalen Spitzenverbände unterstützen die Lösung.

Bayern will die Einigung nicht akzeptieren und fordert – auf den letzten Metern – die Grundsteuer per Länderöffnungsklausel zu regionalisieren. Eine solche Öffnung hat keine Mehrheit, wäre verfassungsrechtlich problematisch und würde perspektivisch zu 16 unterschiedlichen Grundsteuersystemen führen.

Die Preisgabe unseres bundeseinheitlichen Steuersystems wäre kein Triumph des Föderalismus, sondern ein Zeichen schwacher Kleinstaaterei. Es wäre schändlich, würde eine bundesweit abgestimmte und mehrheitsfähige Reform an den Partikularinteressen eines einzigen Bundeslandes scheitern. ■



Stefan Müller ist Parlamentarischer Geschäftsführer der CSU-Landesgruppe im Deutschen Bundestag. Foto: CSU

Wir brauchen ein klares, einfaches, vernünftiges und gerechtes Grundsteuerrecht. Für mich ist klar, dass nur ein Flächenmodell diesen Anforderungen gerecht werden kann, denn nur dieses kommt mit wenig Bürokratie aus. Und nur ein Flächenmodell hat keine eingebaute Tendenz zu automatischen Steuererhöhungen. Ganz anders hingegen das wertabhängige Modell, wie es von der SPD vorgesehen ist. Niemand bestreitet, dass dieses Modell mit erheblicher Bürokratie einherginge, denn die Erhebung der für die Wertkomponente notwendigen Daten wie Bodenrichtwerte und Mieten ist bei rund 35 Millionen Grundstücken in Deutschland eine Herkulesaufgabe. Eine Beschäftigungsmaßnahme für Finanzbeamte brauchen wir aber dezidiert nicht.

Auch bestreitet niemand, dass ein wertabhängiges Modell eine eingebaute Tendenz zu automatischen Steuererhöhungen hat. Bodenrichtwerte und Mieten steigen tendenziell im Zeitverlauf und damit steigt im wertabhängigen Modell auch die Grundsteuer. Es droht am Schluss eine Spirale von Steuer- und Mieterhöhungen.

Anders in dem von uns favorisierten Flächenmodell: Weil Grundstücke im Zeitverlauf nicht größer werden, bleibt im Flächenmodell die Grundsteuerlast gleich. ■

WAHLEN ZUM EUROPÄISCHEN PARLAMENT

Wohin steuert Europa?

Über 200 Millionen Wähler – ein Rekord – sind Ende Mai zu den Urnen geeilt und haben Politikern ihre Stimme anvertraut. Das ist aus Sicht der Führungskräfte eine sehr gute Nachricht. Sie zeigt: Die Menschen wollen eine Europäische Union. Der hohe Grad an Mobilisierung ist nicht zuletzt ein Ergebnis der vielen Wahlaufrufe, darunter auch die erfolgreiche Kampagne #ManagersforEU des europäischen ULA-Dachverbandes CEC.

In allen EU-Mitgliedstaaten haben weniger Populisten und Extremisten Stimmen erhalten als zunächst befürchtet. Was in Deutschland als Abstrafung der Berliner Großen Koalition wahrgenommen wurde, hat im Europäischen Parlament die jahrzehntealte Zweiparteienkoalition aus Sozialisten und Christdemokraten beendet. Die Liberalen sind zur dritten Kraft emporgewachsen. Dies wird in Zukunft viel Bewegung in die Debatten im Parlament bringen.

Für die Führungskräfte und ihre politische Interessenvertretung CEC European Managers könnte dies sehr positive Effekte haben. Die Chancen, Unterstützung für eine neue Resolution des Europäischen Parlaments über die Führungskräfte zu erhalten, sind gestiegen. Jedenfalls haben die EU und das Europäische Parlament nun die Chance, neue Brücken in Richtung Bürger zu bauen und das viel beklagte Demokratiedefizit abzubauen.

Derweil liegen die wahren Herausforderungen für die Zukunft Europas ganz woanders: Der Kontinent ist zwar der größte Binnenmarkt der Welt. Ihr ökonomisches Gewicht kann die EU aber nicht richtig nutzbar machen. Die Weltmächte China, USA und Russland reiben Europa derzeit zwischen sich auf. Sie bringen – jeder für sich – nicht nur mehr Landmasse auf die Waage, sondern haben auch viel größere militärische Apparate. Sie sind zentralistischer strukturiert und vor allem nicht zimperlich mit dem Einsatz ihrer wirtschaftlichen und militärischen Stärke zu ihrem Vorteil.

Europa wirkt neben dem Drohpotenzial der drei Großmächte eher wie ein Ope-

rettenstaat. Mit keinem der großen Drei wird sich Europa jemals in eine militärische oder wirtschaftliche Auseinandersetzung begeben können. Dies würde es auch nicht anstreben. Die Europäische Union muss daher in den kommenden Jahren eine kluge Politik der Kooperation mit allen drei Großmächten voranbringen. Die wirtschaftliche Verflechtung, seien es Rohstoffhandel, fairer Handel und Austausch von Menschen und Dienstleistungen, sollte eine so starke globale Vernetzung bewirken, dass eine Frontbildung ihren Sinn verliert.

Gleichzeitig sollte Europa endlich seinen südlichen Nachbarn wahrnehmen. Hier liegt der Schlüssel für die Lösung vieler

Probleme: Die Völker Afrikas brauchen eine Perspektive. Andernfalls wird das, was in Deutschland Flüchtlingskrise genannt wird, nur ein erster Vorgeschmack auf das sein, was noch kommt. Europäer sollten die Zusammenarbeit mit Afrika beherzt angehen – in ihrem eigenen Interesse. Nicht nur, um Anreize gegen Masseneinwanderungsdruck zu setzen, sondern auch, um Kunden und Märkte von morgen zu erschließen.

Der BDI und der Afrikaverein der deutschen Wirtschaft haben diese Chancen erkannt. Was fehlt, ist eine breite Unterstützung der Politik. Auch hier scheinen die etablierten Parteien ihrer Zeit hinterher zu hängen. ■



Foto: Vepar5 – iStock



Führungskräfte
Institut



Foto: Shutterstock

AKTUELLE SEMINARE

Karriere braucht Know-how

Für Fach- und Führungskräfte sind Soft Skills essenziell, um stets auf der Höhe zu bleiben. Zur Vertiefung dieser Kenntnisse bietet das Führungskräfte Institut (FKI) maßgeschneiderte Seminare an. Die Anmeldung erfolgt auf www.fki-online.de.

Hartes Verhandeln – Aufbauseminar in zwei Stufen

Welche Faktoren beeinflussen eine Verhandlung? Wie schafft man es, die Schlagfertigkeit und das rhetorische Wirkungsrepertoire weiter zu steigern? In diesem zweistufigen Aufbautraining vermittelt Verhandlungsspezialist Kai Braake das nötige Know-how.

Wann? Am 28. und 29. August 2019.

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

Weckruf annehmen, Resilienz stärken

Gerade Führungskräfte leben in einem komplexen Spannungsfeld hoher Erwartungen an Effizienz und Flexibilität unter rasch wechselnden Anforderungen. Wie sie dabei trotzdem mental stark und gesund bleiben, erläutert die Referentin Dr. med. Ulrike Gotthard.

Wann? Am 10. Oktober 2019.

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

Souverän präsentieren, überzeugend auftreten

In diesem Seminar erklärt Managementtrainer und Topredner Peter A. Worel, wie Führungskräfte aller Hierarchieebenen erfolgreicher und überzeugender im Umgang mit Menschen auftreten und ihre Geschäftsziele noch effektiver erreichen können.

Wann? Am 16. Oktober 2019.

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

VK sucht 100 Vorbilder

Für die ULA ist ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld ein wichtiges Ziel, das mit der erfolgreichen Mixed-Leadership-Veranstaltungsreihe und der Arbeitsgruppe Diversity inhaltlich begleitet wird. Um die konkrete Sichtbarkeit lesbischer, schwuler, bisexueller, trans*, inter* und queerer (LGBTIQ) Führungskräfte weiter zu steigern, unterstützt der ULA-Mitgliedsverband Völklinger Kreis (VK) aktuell die Liste „Germany's Top 100 Out Executives“. Diese sogenannten Role Models sind ein wichtiger Hebel gegen Diskriminierung. Besonders junge Menschen verstecken ihre Identität oft aus Angst vor Nachteilen im Berufsleben. Das kostet Kraft und schadet den Arbeitgebern sowie der eigenen Karriere. Um zu zeigen, dass sich LGBTIQ-Führungskräfte keinesfalls verstellen müssen, zeigt die Liste 100 erfolgreiche Menschen, die aus ihrer sexuellen Identität kein Geheimnis machen. ULA-Vizepräsident Matthias Weber, zugleich VK-Vorsitzender, vertrat den VK im Vorjahr in der Jury des Wettbewerbs: „Nicht nur im VK sind erfolgreiche LGBTIQ-Führungskräfte. Wir bieten an, Sie für die Liste zu nominieren. Niemand wird aber ohne sein oder ihr Einverständnis geoutet!“ Unter www.outexecutives.de gibt es mehr Informationen. Der VK ist erreichbar unter buero@vk-online.de.

INTERVIEW MIT CATHARINA EINBACHER

Wann gilt welcher Urlaub?

Wer hart arbeitet, muss auch die Möglichkeit haben, sich regelmäßig und gut zu erholen. Deswegen steht allen Arbeitnehmern in Deutschland Urlaub zu. Neben dem gesetzlichen Urlaub gibt es auch in vielen Unternehmen tarifliche und arbeitsvertragliche Urlaubsregelungen, die über den Mindesturlaub hinausgehen. Hinzukommen weitere freie Tage wie beispielsweise Sonderurlaub, der in bestimmten Fällen gewährt werden kann. Passend zur bald beginnenden Urlaubssaison erläutert VAA-Juristin Catharina Einbacher, welche unterschiedlichen Urlaubsarten es gibt und wann diese Urlaubsansprüche jeweils greifen.

VAA Magazin: Was bedeutet eigentlich Urlaub? Wo ist der Urlaubsanspruch geregelt?

Einbacher: Im arbeitsrechtlichen Sinn steht Urlaub für die Erlaubnis, der Arbeit fernzubleiben. Häufig wird Urlaub mit einem weiteren Begriff verbunden, um den Zweck der Arbeitsbefreiung näher zu bezeichnen: Man unterscheidet zum Beispiel Erholungsurlaub, Sonderurlaub und Elternzeit, die bis zum 1. Januar 2001 noch Erziehungsurlaub hieß.

Die gesetzlichen Grundlagen des Urlaubsanspruchs finden sich im Wesentlichen im Bundesurlaubsgesetz (BUrlG). Danach hat jeder Arbeitnehmer in jedem Kalenderjahr Anspruch auf bezahlten Erholungsurlaub. Der dort geregelte bezahlte Mindesturlaub von vier Wochen beruht auf Unionsrecht. Das ist insofern relevant, als der Europäische Gerichtshof (EuGH) durch seine Rechtsprechung auch das deutsche Arbeitsrecht beeinflusst. Über den gesetzlichen Mindesturlaub hinausgehender Urlaub kann im Arbeitsvertrag oder in einem Tarifvertrag geregelt sein.

VAA Magazin: Gibt es Voraussetzungen für das Entstehen des gesetzlichen Urlaubsanspruchs?

Einbacher: Anspruch auf gesetzlichen Erholungsurlaub hat jeder Arbeitnehmer grundsätzlich erstmalig, nachdem das Arbeitsverhältnis sechs Monate bestanden hat. Nach Ablauf dieser Wartezeit entsteht der volle Urlaubsanspruch für das gesamte jeweilige Kalenderjahr. Dies gilt auch dann, wenn der Arbeitnehmer in dem laufenden Kalenderjahr zwar mehr als sechs Monate, aber nicht über das gesamte Urlaubsjahr beschäftigt ist. Eine Zwöftelung erfolgt nach der gesetzli-

chen Regelung nur, wenn der Arbeitnehmer nach erfüllter Wartezeit in der ersten Hälfte eines Kalenderjahres aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidet.

VAA Magazin: Verlieren Arbeitnehmer ihren Urlaubsanspruch, wenn sie in einem Kalenderjahr keinen Urlaub oder nur einen Teil des Urlaubs nehmen konnten?

Einbacher: Nach dem Gesetz muss der Urlaub grundsätzlich im laufenden Kalenderjahr gewährt und genommen werden – der bis zum Jahresende nicht genommene Urlaub verfällt. Dies folgt aus dem Zweck des Urlaubs: Er soll dem Arbeitnehmer ermöglichen, sich von seinen arbeitsvertraglichen Aufgaben zu erholen, und er soll über einen Zeitraum für Entspannung und Freizeit verfügen. Eine Übertragung des gesetzlichen Mindesturlaubs auf die ersten drei Monate des nächsten Kalenderjahres ist aber möglich, wenn dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe dies rechtfertigen. Dann erfolgt eine Übertragung auf das nächste Kalenderjahr – im Falle der andauernden krankheitsbedingten

Arbeitsunfähigkeit auch ins übernächste Kalenderjahr. Im Fall der Übertragung muss der Urlaub im Übertragungszeitraum gewährt und genommen werden.

VAA Magazin: Was geschieht mit dem Urlaubsanspruch, wenn man längere Zeit nicht arbeiten kann?

Einbacher: Hier gilt es zu unterscheiden, aus welchem Grund nicht gearbeitet wird. Die typischen Fallgestaltungen, weshalb ein Arbeitnehmer über einen längeren Zeitraum nicht arbeitet, obwohl ein Arbeitsverhältnis weiterhin besteht, sind Sonderurlaub, Elternzeit und Krankheit. Diese werden rechtlich unterschiedlich behandelt.

Bezüglich des Urlaubsanspruchs während der Zeit eines vertraglich vereinbarten Sonderurlaubs hat das Bundesarbeitsgericht in seinem aktuellen Urteil vom 19. März 2019 entschieden, dass in einem Kalenderjahr, in dem der Arbeitnehmer durchgehend nicht arbeitet, auch kein Anspruch auf Erholungsurlaub entsteht. Hintergrund ist die einvernehmliche und vom Arbeitnehmer selbst bestimmte Festlegung des Zeitraums, in dem nicht gearbeitet werden soll. Für den Zeitraum der Elternzeit hingegen entsteht grundsätzlich ein Anspruch auf den gesetzlichen Jahresurlaub. Der Arbeitgeber kann aber von der gesetzlich vorgesehenen Kürzungsmöglichkeit Gebrauch machen.

Wenn der Arbeitnehmer aus gesundheitlichen Gründen an seiner Arbeitsleistung verhindert ist, dehnt sich der Übertragungszeitraum für Urlaubsansprüche auf 15 Monate aus. Erst 15 Monate nach Ablauf des Übertragungszeitraums kann der Arbeitgeber ►

Catharina Einbacher

VAA-Juristin

✉ rechtsberatung@vaa.de

☎ +49 30 3069840



Foto: VAA

den Urlaubswunsch des Arbeitnehmers als verfallen ablehnen. Ganz ausnahmsweise kann es sogar vorkommen, dass der Urlaub selbst nach 15 Monaten nicht verfällt. Dies hat der EuGH bereits im Jahr 2017 klargestellt. In diesem Fall hatte der Arbeitnehmer mehrere Jahre keinen Urlaub genommen, weil der Arbeitgeber sich weigerte, die Urlaubszeit zu vergüten.

Diese Beispiele zeigen, dass pauschale Aussagen zur Frage der Entstehung oder des Verfalls des gesetzlichen Urlaubsanspruchs kaum gemacht werden können, da es immer auf den konkreten Einzelfall ankommt. Kompetente Ansprechpartner für die rechtliche Prüfung und Beurteilung dieser Fragen sind in solchen Fällen die Juristen des VAA.

VAA Magazin: Muss man denn seinen Urlaubsanspruch gegenüber dem Arbeitgeber geltend machen, damit er nicht verfällt?

Einbacher: Nach der Rechtsprechung des EuGH kann der Urlaubsanspruch nur verfallen, wenn der Arbeitnehmer aus freien Stücken und in voller Kenntnis der sich daraus ergebenden Konsequenzen darauf verzichtet hat, seinen Urlaub zu nehmen. Daraus folgt, dass bei fehlender Antragstellung nicht pauschal von einem Verfall des Urlaubs ausgegangen werden kann. Das BAG hat im Lichte dieser Rechtsprechung in seinem Urteil vom 19. Februar 2019 entschieden, dass der Arbeitgeber den Arbeitnehmer auf den Urlaubsanspruch hinweisen muss. Er habe klar und rechtzeitig mitzuteilen, dass der Urlaub am Ende des Bezugszeitraums oder eines Übertragungszeitraums verfallen wird, wenn der Arbeitnehmer ihn nicht nimmt.

VAA Magazin: Gilt das auch für tarif- oder arbeitsvertraglichen Mehrurlaub?

Einbacher: Nein. Der übergesetzliche Mehrurlaub kann im Arbeits- oder Tarifvertrag frei geregelt werden. Für diesen kann nach wie vor angeordnet werden, dass er unabhängig von Krankheit, einer Antragstellung durch den Arbeitnehmer oder der Hinweispflicht des Arbeitgebers am Jahresende oder nach einem Übertragungszeitraum verfällt.

Für diejenigen, die unter den Akademiker-Manteltarifvertrag (MTV) des VAA fallen, ist die in unserem Tarifvertrag getroffene abweichende Regelung interessant: Nach dem Akademiker-MTV braucht es nämlich keinen Grund, den Urlaub ins nächste Jahr zu übertragen, da das Urlaubsjahr nach der tariflichen Regelung von Januar des Urlaubsjahres bis März des Folgejahres dauert. VAA-Mitglieder, auf die der Akademiker-Manteltarifvertrag Anwendung findet, profitieren von ihrer Mitgliedschaft im VAA, weil sie gegenüber der gesetzlichen Regelung bessergestellt sind.

VAA Magazin: Was kann man tun, wenn Arbeitgeber Urlaubsünsche ablehnen?

Einbacher: Der Arbeitgeber kann den Urlaubswunsch nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen ablehnen. Für den Fall, dass der Arbeitgeber auf den Urlaubsantrag hin mitteilt, der Urlaub könne nicht oder nicht mehr gewährt werden, sollte man sich deshalb unbedingt juristisch beraten lassen. Ansprechpartner für die Beratung und Beurteilung der Rechtsschutzmöglichkeiten sind in diesem Fall wieder die VAA-Juristen, die prü-

fen, ob die Ablehnung des Urlaubswunsches durch den Arbeitgeber mit den bestehenden arbeits-, betriebs- und tarifvertraglichen Regelungen sowie der Gesetzeslage und Rechtsprechung in Einklang steht. ■



T MIR LEID,
IE JETZT FÜR
JAHRE RAUS WAREN,
N GUTES PFERD
T DIE HÜRDE
NTLICH KNAPP!



Karikatur: Calleri

SERIE: ERBEN UND VERERBEN

Finanzspritze für erwachsene Kinder? Absicherung nötig!

Vertreter der Generation 60plus geben ihren Kindern gern noch zu eigenen Lebzeiten einen größeren Zuschuss zu den eigenen vier Wänden. Doch zu guten gesellen sich manchmal auch schlechte Zeiten: Neben Hochzeit und Familiengründung gehören oft negative Ereignisse wie eine Scheidung und das finanzielle Scheitern zum Leben. Diese Fälle sollten bei einem Schenkungsversprechen abgesichert werden, um das eigene Familienvermögen zu erhalten. Nach dem Tod des länger lebenden Elternteils streiten sich Geschwister häufig, wer im Laufe seines Lebens und insbesondere in den letzten Jahren wie viel Geld von den Eltern erhalten hat. Auch an dieser Stelle empfiehlt Erbrechtsexperte Michael Bürger eine saubere Dokumentation.

VAA Magazin: Worin besteht der besondere Anreiz von schon zu Lebzeiten erfolgenden größeren Schenkungen?

Bürger: Zunächst kann der Schenker selbst

noch den Dank des Beschenkten entgegennehmen und sich ein Bild davon machen, welchen Nutzen seine Schenkung, beispielsweise ein größerer Geldbetrag, für die Beschenkten hat. Weiter ist die steuer-

liche Gestaltung unter Ausnutzung der Freibeträge oftmals der Anlass für Zuwendungen. Denn für Schenkungen gelten die gleichen steuerlichen Regelungen wie für eine Erbschaft.

VAA Magazin: Welche?

Bürger: Für eigene Kinder steht für jeden Elternteil ein Freibetrag von jeweils 400.000 Euro zur Verfügung. Der Reiz der lebzeitigen Schenkung besteht angesichts der erheblich gestiegenen Lebenserwartung der Schenkenden darin, dass nach zehn Jahren der Steuerfreibetrag wieder komplett neu zur Verfügung steht. Entgegen der landläufigen Meinung reduziert sich der zu versteuernde Betrag aber nicht anteilig Jahr für Jahr um ein Zehntel, sondern die Zehnjahresfrist muss auf den Tag genau absolviert werden.

Eine weitere Schenkung nach acht Jahren unterliegt – wenn der Steuerfreibetrag seinerzeit voll ausgeschöpft wurde – sofort der Erbschaft- und Schenkungsteuer. Nicht deutlich genug betont werden kann, dass die Schenkung schriftlich dokumentiert und mit einigen wichtigen Rücktrittsrechten ausgestattet sein sollte.

VAA Magazin: Hat eine Schenkung mit Rücktrittsvorbehalten nicht den faden Beigeschmack, weiter von der Gunst des Schenkenden abhängig zu sein?

Bürger: Das darf gerade nicht der Fall sein. Der Beschenkte hat ein nachvollziehbares Interesse daran, darauf vertrauen zu dürfen, dass er das Zugewendete endgültig behalten darf. Und trotzdem sollte beiden Seiten klar sein, dass bei größeren Schenkungen Lebensumstände berücksichtigt werden sollten, die dem Einflussbereich des Einzelnen in den Folgejahren entzogen sind. Das ist beispielsweise der tragische Fall des Vorversterbens des Beschenkten. Ursache kann ein tödlicher Unfall, aber auch eine schwere Krankheit sein.

VAA Magazin: Welche Rücktrittsrechte werden in der Praxis noch vereinbart?

Bürger: Am häufigsten wird für den Fall der Ehescheidung des Beschenkten die Möglichkeit vorbehalten, die Schenkung zurückverlangen zu können. Eine solche Regelung im Schenkungsvertrag ist per se kein Misstrauensvotum gegen den Schwiegersohn oder die Schwiegertochter. Denn wir sprechen augenblicklich nicht über Anstandsschenkungen zum Geburtstag

oder zu Weihnachten und auch nicht über die finanzierte Urlaubsreise. Es handelt sich vielmehr um die vorzeitige Überlassung eines Teils des Familienvermögens, das nicht beliebig oft zur Verfügung steht – nicht selten ein Betrag von mehreren 100.000 Euro.

Richtig ist der Einwand, dass vor oder während der Ehe erhaltene Geschenke im Rahmen der Zugewinnausgleichsberechnung dem Anfangsvermögen des Beschenkten hinzugerechnet werden. Und dennoch bleibt es wichtig, eindeutig dokumentieren zu können, wann das Geschenk gemacht worden ist, und dass es nach der Trennung der Eheleute in den Familienschatz zurückfließt, von dem es herrührt.

VAA Magazin: Gibt es noch etwas anderes zu bedenken?

Bürger: Ja. Bedacht werden sollte auch der Fall der Insolvenz beziehungsweise des Vermögensverfalls des Kindes. Wenn Gläubiger des Beschenkten die Zwangsvollstreckung in das Geschenke betreiben, ist Letzterer froh, wenn das Geschenk aus seinem Restvermögen wieder herausgelöst werden kann. Es spricht ja nichts dagegen, dass dann, wenn die finanziellen Verhältnisse wieder solide aufgestellt sind, der Vermögenszufluss später nochmals im Rahmen der Erbschaft erfolgt.

Michael Bürger

Rechtsanwalt

✉ Kanzlei-Ra-Buerger@t-online.de

☎ +49 211 2392300

Seit über zwölf Jahren besteht die Kooperation des VAA mit der Kanzlei Bürger (Wallstraße 16, 40213 Düsseldorf). Mit den Befindsamkeiten der Familien von Führungskräften bestens vertraut, berät Rechtsanwalt Michael Bürger VAA-Mitglieder überregional und zu vergünstigten Konditionen.



Foto: Kanzlei RA Bürger

VAA Magazin: Wann geht es denn die Geschwister überhaupt etwas an, wenn der Bruder oder die Schwester etwas zu Lebzeiten von den eigenen Eltern erhalten haben?

Bürger: Wenn es sich um eine Schenkung gehandelt hat, ist diese nur im Rahmen des sogenannten Pflichtteilergänzungsanspruchs relevant. Dieser in der Praxis übrigens nicht ganz seltene Fall tritt ein, wenn einem von mehreren Kindern innerhalb der letzten zehn Jahre vor dem Tod des Erblassers so viel geschenkt wurde, dass damit sogar der Pflichtteil der übrigen Kinder ausgehöhlt wird, also die Hälfte ihres gesetzlichen Erbteils. Handelt es sich bei der Zuwendung aber um eine Ausstattung, werden nicht nur die letzten zehn Jahre betrachtet.

VAA Magazin: Worum handelt es sich bei einer Ausstattung?

Bürger: Eine Ausstattung ist eine solche Zuwendung, die anlässlich der Verheiratung, zur Begründung einer Lebenspartnerschaft oder zur Erhaltung der Wirtschaft oder der Lebensstellung vonseiten der Eltern erfolgt. Dazu zählen in der gerichtlichen Praxis auch Zuschüsse zum Erwerb eines Eigenheims oder zur Begründung einer beruflichen Selbstständigkeit.

Liegt kein Testament vor und greift die gesetzliche Erbfolge, ist der Gesetzgeber davon ausgegangen, dass der Erblasser seine Kinder in so wichtigen Fragen wie der Ausstattung gleich behandeln wollte. Das gilt auch, wenn testamentarisch für die Kinder eine Erbfolge angeordnet ist, die der gesetzlichen Erbfolge entspricht. Der klassische Fall ist hier das Berliner Testament.

In beiden Fällen ist derjenige, der mehr erhalten hat als andere, zur Ausgleichung verpflichtet. Entsprechend stark ausgestattet sind die Auskunftsrechte der Kinder gegenüber ihren Geschwistern. Diese Zusammenhänge werden oftmals erst bei der Teilung des Nachlasses bekannt und liefern dann trockenes Pulver für streitige Erbauseinandersetzungen. ■

URTEIL



BAG: Altersfreizeit auch bei Teilzeit

Der Anspruch auf Gewährung von Altersfreizeit im Akademiker-Manteltarifvertrag der chemischen Industrie gilt auch für Mitarbeiter, die in Teilzeit beschäftigt sind. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden.



Foto: piola666 – iStockphoto

Ein teilzeitbeschäftigter leitender Arbeitnehmer hatte bei seinem Arbeitgeber erfolglos die Gewährung von Altersfreizeit nach § 5 Nr. 4 des Akademiker-Manteltarifvertrages der chemischen Industrie (Akademiker-MTV) verlangt. Den in Vollzeit tätigen leitenden Angestellten gewährte das Unternehmen Altersfreizeit im Umfang von einem Tag pro Kalendermonat. Den Antrag des Arbeitnehmers lehnte der Arbeitgeber mit Verweis auf eine Gesamtbetriebsvereinbarung ab, nach der die Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Altersfreizeiten nicht für Teilzeitbeschäftigte gelten sollte. Dagegen klagte der Arbeitnehmer vor dem Arbeitsgericht. Er vertrat die Auffassung, dass die Regelung der Betriebsvereinbarung unwirksam sei und ihm entsprechend des Umfangs seiner Teilzeittätigkeit von 80 Prozent rund zehn Altersfreizeittage pro Jahr zustünden. Angestellte, die das 57. Lebensjahr vollendet haben, können unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse bezahlte Altersfreizeiten in Anspruch nehmen. Bei der Gewährung sind vom Arbeitgeber die allgemeinen Regelungen im Betrieb sinngemäß unter Berücksichtigung der Aufgabenstellung des Angestellten anzuwenden.

Sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht gaben dem Arbeitnehmer recht. Nun hat auch das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden, dass dem Arbeitnehmer trotz seiner Teilzeittätigkeit Altersfreizeittage zustehen (Urteil vom 12. März 2019, Aktenzeichen: 1 AZR 307/17). Der Arbeitnehmer gehört zum Kreis der Anspruchsberechtigten des § 5 Nr. 4 Akademiker-MTV, da er das 57. Lebensjahr vollendet hat und der Akademiker-MTV kraft arbeitsvertraglicher Bezugnahme Anwendung findet.

Die Teilzeitbeschäftigung steht dem nicht entgegen, da der Arbeitnehmer kein Altersteilzeitarbeitsverhältnis mit dem Arbeitgeber geschlossen hatte und der Akademiker-MTV nur für diese Fälle einen Anspruch auf Altersfreizeit ausschließt. Auch eine Befugnis, den Kreis der Anspruchsberechtigten durch eine Betriebsvereinbarung zu begrenzen, erkannte das BAG nicht an. Schon die Formulierung „bei“ in § 5 Nr. 4 Satz 2 Akademiker-MTV lasse erkennen, dass sich die den Betriebsparteien eingeräumte Befugnis für den Abschluss ergänzender Regelungen zu Altersfreizeiten nur auf den Umfang sowie die Modalitäten zur Erfüllung des bereits

grundsätzlich in Satz 1 verankerten Anspruchs bezieht. Eine etwaige Absicht der Tarifparteien, den Betriebspartnern nicht nur eine ergänzende, sondern eine abweichende Regelungsbefugnis einräumen, komme nicht mit der erforderlichen Deutlichkeit zum Ausdruck und sei deshalb nicht anzunehmen. Somit stelle § 5 Nr. 4 Akademiker-MTV eine zwingende tarifliche Regelung dar, die nicht durch eine Betriebsvereinbarung eingeschränkt werden konnte. Im Ergebnis sprach das BAG dem Arbeitnehmer einen Anspruch auf Altersfreizeit von 9,6 Tagen pro Jahr zu.

Derzeit ist beim Bundesarbeitsgericht noch ein weiteres Verfahren anhängig, bei dem es um die Regelung von Altersfreizeiten im Manteltarifvertrag für Tarifangestellte der chemisch-pharmazeutischen Industrie (also im Tarifvertrag der IG BCE) geht. Diese Regelung sieht eine anteilige Kürzung der Altersfreizeit vor, wenn Mitarbeiter weniger als die volle tarifliche Arbeitszeit arbeiten. Es bleibt abzuwarten, wie das BAG am 23. Juli 2019 in diesem Fall entscheidet und ob von den Tarifvertragsparteien dazu gegebenenfalls gemeinsame Überlegungen angestellt werden müssen, um Rechtssicherheit herzustellen. ■

ERIK LEHMANN HAT DAS WORT

Die Rezo-lution

So muss der Schrecken aller Lehrer aussehen: Ein vorlauter Schüler, der scheinbar alles weiß, der ununterbrochen ganze Sätze spricht und der sein Gegenüber mit Quellenangaben zuschießt, dass einem schwindlig wird.

Rezo und sein knapp einstündiges Video mit der Abrechnung gegenüber den, man muss mittlerweile sagen, früheren Volksparteien, hat eingeschlagen wie eine Bombe. Der 26-jährige YouTube-Star mit den blauen Haaren und dem Basecap hat es allen gezeigt. Bravo! So macht man das! Davon können sich nicht nur Politiker, sondern auch Lehrer, Journalisten und sogar wir Kabarettisten eine große Scheibe abschneiden. Auch wenn die betroffenen Hunde als Reaktion nun nach Verhaltensregeln und einem Kodex der Manieren im Internet bellen: Der Junge hat seinen Bildungsauftrag mit der Wut der Verzweiflung, mit Ernsthaftigkeit und gut dosiertem Witz sowie einer entwaffnenden Ehrlichkeit mehr als übererfüllt, dass einem richtig warm ums Herz wird. Und wer meint, die Quellen seien nicht die richtigen oder zu beliebig, der Titel des Videos und der Angriff auf die Beschuldigten zu krass und alles sei sowieso viel zu sehr verallgemeinert und der Inhalt unausgewogen, weil ja zum Beispiel die niedrige Arbeitslosenquote nicht lobend erwähnt worden sei, der kann einem nur leidtun. Eine Debatte über Langzeitpraktikanten oder entmündigte Leiharbeiter, denen wir die Vorzeigearbeitslosenquote zu verdanken haben, erübrigt sich.

Alles andere ist, gelinde gesagt, Gejammer. Denn es wird anscheinend nicht be-

griffen, dass es den jungen Leuten um Inhalte geht. Ums große Ganze. Und selbst wenn der menschengemachte Klimawandel am Ende nur eine große Verschwörung ist, wenn Demonstranten gekauft und Vlogger von YouTube indoktriniert wären – versuchen, die Welt zu retten, kann nicht verkehrt sein.

Ja, den Klimawandel zu stoppen, würde viel Geld kosten. Wir müssten viel ändern und Verzicht üben. Aber wir geben für so viel Unsinn Unmengen an Steuergeld aus: Warum nicht für etwas, das deutlich positiver bewertet wird als Bürgerkriege, Genfood oder Geheimdienste? Ich habe mir Rezos Video komplett angeschaut. Zwar erst zehn Tage nach seiner Veröffentlichung, aber das sei mir verziehen. Denn mit Mitte 30 gehöre ich für die Generation Z, die Digital Natives, schon zum alten Eisen. Ich brauche noch mehrere andere Medien wie Tageszeitung, Fernsehen und Radio, um erst nach mehrfachem Anstupfen auf ein Internetphänomen aufmerksam zu werden.

Aber ich kann nix dafür. Als verheirateter Familienvater und selbstständiger Künstler bin ich zeitlich gut ausgelastet. Auf Facebook bin ich maximal alle zwei Monate, einen Twitter-, Instagram- oder Snapchat-Account habe ich erst gar nicht und auf YouTube bin ich allerhöchstens, um mir ein Video über Imkerei anzuschauen. Zumindest für Letzteres würde ich als Bienehalter bei den Fridays-for-Future-Kids punkten können – aber ansonsten fällt Social Media hinten runter.

Beeindruckend fand ich gegen Ende des Videos Rezos Aufruf, als junger



Wähler die Eltern und Großeltern überzeugen zu sollen. Als Hausaufgabe gab er seinen Followern mit auf den Weg, den Älteren sein Video zu zeigen. Zu erklären, warum die Sicht eines jungen Menschen eine andere ist, ja, sein muss, als die eines Älteren. Dass es für Eltern und Großeltern doch nichts Wichtigeres geben könnte, als den eigenen Kindern und Kindeskindern eine intakte Welt zu hinterlassen. Nach all den Fakten und der Wut hatte Rezo noch den emotionalen Anker ausgeworfen.

Großes Kino! Hut ab! Oder eben Basecap. ■



Ob Firmenjubiläum oder Betriebsfeier: Herr Lehmann ist selbstverständlich käuflich und auf Wunsch bestellbar: www.knabarett.de.

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

Foto: Robert Jentzsch

CHEMIEGESCHICHTE(N) – 14. MAI 1919

Zwergstaat auf Zink

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. Diesmal geht es um einen Zwergstaat, der sozusagen auf Zink gebaut war.

Aussichtsplattformen, Cafés und Souvenirshops, ein Labyrinth aus Buchs, dazu Spielplätze und ein Bikepark: Stimmt das Wetter, pilgern die Besucher in Scharen zum Dreiländereck oberhalb von Aachen. Den knapp 325 Meter hohen Vaalserberg teilen sich die Niederlande, Belgien und Deutschland. Der kleine Grenzverkehr ist auf dem Plateau eine Sache von wenigen Schritten. Wer sich ein wenig abseits des Rummels bewegt, wird mit einer weiteren Entdeckung belohnt. Warum zweigt von der Hauptaufahrt zum Vaalserberg ein „Viergrenzenweg“ ab? Welche Rolle spielen die verwitterten Grenzsteine im Wald, die offenbar weder zu Deutschland noch zu Belgien noch zu den Niederlanden gehören? Das alles verweist tatsächlich auf ein viertes Territorium, einen Staat namens Neutral-Moresnet, dessen Existenz vor 100 Jahren mit dem Vertrag von Versailles am 28. Juni 1919 endete. Größe: kaum vier Quadratkilometer – gelegen bei Kelmis, heute Belgien. Besondere Kennzeichen: Steuer- und Schmugglerparadies sowie zeitweilig Welthauptstadt der Esperanto-Bewegung, einer Kunstsprache, deren Anhänger Anfang des 20. Jahrhunderts für Frieden und Verständigung unter den Völkern warben – bevor der Erste Weltkrieg solcherlei Träume brutal zunichte machte und auch das kleine Neutral-Moresnet hinwegfegte. Ursprünglich lebten dort rund 250 Menschen; kurz vor dem Ersten Weltkrieg drängten sich mehr als 4.500 Einwohner in dem Zwergstaat. Wie aber kam es zu diesem merkwürdigen Gebilde im Her-

zen Europas? Das wiederum hatte zu tun mit einem großenwahnigen Franzosen, halsstarrigen Herrschaften aus den Niederlanden und aus Preußen, einem findigen Geist aus Lüttich und jeder Menge Zinkspat – auch Smithsonit, Galmei oder Zinkcarbonat geheißen. Bei Kelmis wird das gelblich-braune Material schon seit einer halben Ewigkeit aus der Erde geholt, um daraus Messing herzustellen. In ganz Europa gibt es nur noch im polnischen Kattowitz und auf Sardinien vergleichbare Vorkommen.

Allerdings: Bis Jean-Jacques Daniel Dony Anfang des 19. Jahrhunderts die Bühne betritt,

weiter, „wird das Gas flüssig und von mehreren schräg montierten Platten aufgefangen. Von dort tropft es in eine Wanne, wo es schließlich erstarrt“. Prinzip: Schnapsdestille. Ergebnis: hochgradig reiner Zink. Ein Stoff, dem die Zukunft gehört – leicht, aber stabil, gut zu verarbeiten und unempfindlich gegen Rost. Als der legendäre Architekt Georges-Eugène Haussmann sich anschickt, Paris neu zu bauen, kommt das Zink für die Dächer seiner Häuser aus Kelmis, wie Dröges belgischer Kollege David Van Reybrouck in seinem preisgekrönten Essay über Neutral-Moresnet erläutert.



Foto: Wikimedia Commons

bleibt Zinkspat „ein echtes Nischenprodukt“, wie der niederländische Historiker und Buchautor Philip Dröge in seiner lesenswerten Geschichte von Neutral-Moresnet schreibt. Zu aufwendig das Verfahren, um aus Zinkspat Messing herzustellen, zu gering die bis dahin gefragten Mengen. Dony aber bringt etwas Neues, etwas Revolutionäres ins Spiel: einen Reduktionsofen, in dem er das Zinkspat enthaltende Gestein zwischen mehreren Lagen glühender Steinkohle erhitzt. So wird das Zink gasförmig und steigt mit der Wärme nach oben. Dabei, so Dröge

Der Zinkboom weckt Begehrlichkeiten auch auf politischer Ebene. Als die Neuordnung Europas nach dem Sieg über Napoleon ansteht, verhandeln niederländische und preussische Gesandte auf dem Wiener Kongress 1814/15 ergebnislos über die Zugehörigkeit dieses Gebiets. Dies mani-

festiert sich im gemeinsam zu verwaltenen Landstrich namens Neutral-Moresnet. Im Jahr 1830 löst sich Belgien von den Niederlanden und es kommt noch eine dritte Partei hinzu. Im Streit ums Zink spielt jede Seite mit gezinkten Karten. Das Provisorium wird zum Dauerzustand, mit jeder Menge kurioser Probleme: Welcher Nationalität gehören die Einwohner an? Sollen sie, und wenn ja, wo, Militärdienst leisten? Darf die Verwaltung eigene Briefmarken herausgeben? Das im vergangenen Jahr eröffnete Museum Vieille Montagne in Kelmis hält die Erinnerung an Neutral-Moresnet wach. Vom Vaalserberg aus bis dorthin sind es nur ein paar Kilometer. ■



im Juli
und August 2019

Herzlichen Glückwunsch!

zum 95. Geburtstag im Juli:

- Dr. Helmut Schilling, Hanau

zum 90. Geburtstag im Juli:

- Andreas Brodessor, Rheinbrohl
- Dr. Gert Streissle, Wuppertal
- Dr. Bernhard Lorenz, Wiesbaden
- Dr. Karl Josef Rauterkus, Kelkheim
- Dr. Walter Pätzold, Leverkusen

zum 85. Geburtstag im Juli:

- Gottfried Wetzal, Wachenheim
- Rudolf Amerschlaeger, Hofheim
- Hubert Freckmann, Dessau-Roßlau
- Dr. Dieter Schoenfelder, Gauting
- Dr. Bruno Kraemer, Neustadt
- Christa Uhde, Kriftel
- Dr. Wolfgang Plötz, Berlin
- Prof. Klaus Elgeti, Bergisch Gladbach
- Helmuth Krampff, Köln

zum 80. Geburtstag im Juli:

- Christel Blanckmeister, Hockenheim
- Dr. Rainer Gras, Bochum
- Herbert Buta, Weisenheim
- Hans-Joachim Ermlich, Frankenthal
- Konstantin Lipp, Köln
- Dr. Waltern Keddi, Dessau-Roßlau
- Dr. Jürgen Amort, Troisdorf
- Volker Siebel, Reichelsheim
- Kurt von Schaper, Dorsten
- Dr. Gerd Scheppers, Marl
- Heinz-Joseph Klein, Schwalbach
- Dr. Thomas Martini, Kelkheim
- Dr. Hans Mueller, Wolfratshausen
- Dr. Emil Dumont, Reinheim
- Maria Denkler, München
- Klaus Meier, Dorsten
- Prof. Reiner Schoepe, Troisdorf
- Klaus Starke, Ratingen
- Dr. Peter Becker, Ingelheim
- Wolfgang Hoffmann, Halle
- Guenter Herberg, Wiesbaden
- Dr. Karl-Friedrich Krebs, Rossdorf
- Klaus Czernotzky, Radebeul
- Karlheinz Haase, Dresden

zum 75. Geburtstag im Juli:

- Manfred Debbe, Wesseling
- Wolfgang Bauer, Edingen-Neckarhausen
- Hans-Harald Hüniger, Ellerstadt
- Dr. Hans-Werner Langensiepen, Meerbusch

- Almut Gleisberg, Heidesheim
- Horst-Dieter Bantel, Overath
- Prof. Dierk Brockmeier, Lich
- Siawosh Shirani, Leverkusen
- Werner Holtmann, Hilden
- Dr. Ewald Kohl, Dessau
- Dr. Rainer Zielke, Erlenbach
- Dr. Klaus Hagemeyer, Leverkusen
- Michael Rysse, Bergisch Gladbach
- Götz D. von Bredow, Pulheim-Stommeln

zum 100. Geburtstag im August:

- Helmut Beschke, Hanau

zum 95. Geburtstag im August:

- Dr. Hans-Gerd Kohlmeyer, Wuppertal
- Dr. Franz Mössner, Bad Soden
- Dr. Harald Scherg, Burghausen

zum 90. Geburtstag im August:

- Dr. Irmgard Waschka, Mannheim
- Dr. Armin Frowein, Marl
- Dr. Karl-Heinz Landskroener, Marl
- Dr. Martin Klatt, Solingen
- Dr. Walter Brand, Kelkheim
- Werner Sperzel, Gernsheim

zum 85. Geburtstag im August:

- Horst Budick, Celle
- Jaroslav Melzer, Ludwigshafen
- Gregor Meisel, Raguhn
- Hans Kienle, Marl
- Hartmut Schulze, Dorsten
- Dr. Lothar Sandhack, Heide
- Dieter E. Buchert, Koblenz
- Dr. Wolfgang Clauß, Neustadt
- Dr. Uwe Döbereiner, Odenthal

zum 80. Geburtstag im August:

- Manfred Walter, Wuppertal
- Dr. Juergen Heiss, Wien
- Dr. Bernd-Heinrich Menck, Neustadt OT Königsbach
- Armin Schade, Dirmstein
- Joerg Leine, Halle
- Theodor Boehmer, Recklinghausen
- Klaus Danihelka, Dorsten
- Dr. Eckhard Möller, Marl
- Dipl.-Ing. Edwin Miesbauer, Pfaffenhofen
- Dr. Klaus-Peter Paul, Poing
- Lothar Sesterhenn, Dormagen
- Siegfried Hahnemann, Rheinfelden
- Ingrid Krafft, Halle-Saale

- Heinz Franke, Bad Neuenahr-Ahrweiler
- Detlev Thomsen, Dülmen
- Karin Dieser, Flörsheim
- Berthold Blau, Bad Dürrenberg
- Dr. Gerhard Berner, Sinzig

zum 75. Geburtstag im August:

- Dr. Rainer Schneider, Zwingenberg
- Dipl.-Ing. Gerhard Kautz, Bissersheim
- Dr. Ernst Rasche, Kelkheim
- Dr. Detlef Liesching, Marl
- Dr. Rolf Müller, Bad Soden
- Wolfgang Thiergarten, Herten-Westerholt
- Dr. Eckhard Tiemann, Dormagen
- Lothar Klaus, Gauting
- Dr. Peter Clajus, Alsbach
- Dr. Jörg Meyer-Tischler, München
- Dr. Juergen Nieberle, Wachenheim
- Dr. Juergen von Laufenberg, Haan
- Dr. Matthias Eifel, Dormagen
- Dr. Claus-Dieter Sommerfeld, Overath
- Tilo Scherf, Radebeul
- Dr. Hartmut Hederer, Dortmund

nachträglich zum 75. Geburtstag im Mai:

- Dr. Winfried Zeibig, Moers

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 Aprilausgabe: Deborah Ockert, Einzelmitglied Landesgruppe Nord, Irene Pühler, Werksgruppe Evonik Methacrylate, und Dr. Sven Krohn, Werksgruppe B. Braun Melsungen. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Juli 2019. 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), 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								5
		7	8		9	2		
	9			7			6	
			9		1			
6								2
			5		8			
	5			9			4	
		1	2		7	3		
7								1

unechtes Hühnerprodukt	Verkehrsmittel (Kurzw.)	Zentralasien	Vorn. der Schauspielerinnen Tiller	ugs.: Zank	Textauszug	Möglichkeit	Kleinstadt am Golf von Salerno	lateinisch: Zorn	ugs.: zukünftig (2 Worte)	Gebetschlusswort				
norweg. Dichter (Henrik ..., † 1906)				Vorn. des Komikers Lingen († 1978)	1		Titelfigur bei Lessing							
Kneipe in England	10	Leichtmetall (Kurzwort)			amerik. Sängerin (Britney ...)				südamerikanischer Staat	11				
		Heilkundiger	3	Metallbolzen Priestergewand			Nordeuropäer Prachtfinke							
Fabrik-schornstein	Sportboot Abk. für Brasilien				franz. Sängerin (Edith ..., † 1963)			niederl.: eins Angst, Schauder						
				linker Nebenfluss der Werre	höchst erfreulich			Viehfutter		Langhalslauter				
freigeistig	Erfolg im Wettstreit	Aarezufluss in der Schweiz	ausdrücklich Klebeband					Essigbaum						
Reiter-sitze					zusätzlicher Nutzen	Schuldgefühl abwartend			Jakobs Frau im A.T.					
Sportpartie in eigener Halle	falsche Richtung	halt! (auf Verkehrsschildern)	Mischgetränk Schab-eisen				südd.: Sütze Währung in Kuba							
						Stadt im Sauerland			maßloses Begehren	7				
Märchen-gestalt	6				Tonleiter	geruchloses Element								
Gehege-anlage für Wild	tatsächlicher Bestand (Kurzw.)	Stadt in Brasilien (Kurzwort)	Speise-würze Stadt in Franken				Feldrand	Abk.: Bundesdenkmalamt	9	Musik: sehr rasch				
						Wohn-zins	Feindesland einnehmen							
italie-nische Insel	Blatt-ader		Redens-art mit ... und Maus	Pottwal-produkt Vorbedeutung				kurz: daran Mastteil		8				
							ehe-malige Währung in Italien		Abk.: Fräulein	Vorsilbe: mit, zusammen				
Müllplatz	griech. Göttin der Morgenröte	flüssiger Schmierstoff	Vorn. des Filmstars West († 1990)				Vorname der Autorin Seidel		Halbton über F					
					Gesichts-zuckung			amerik. Komiker (Oliver ..., † 1957)		2				
Sport: internationale Turniere			anderer Name für Noah			Univer-sitäts-stadt in Vietnam		Abk.: Local Operating Network						
Abk.: selig			Lösung:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

VAA-Verbandskreditkarte – zahlreiche Vorteile und Top-Konditionen

Schon seit einigen Jahren stellt der VAA seinen Mitgliedern eine eigene VAA-MasterCard Gold zur Verfügung. Diese gemeinsam mit der Advanzia Bank entwickelte Kreditkarte ist dauerhaft ohne Jahresgebühr. Hinzu kommt, dass nicht nur VAA-Mitglieder, sondern auch deren Partner mit der Verbandskreditkarte weltweit gebührenfrei bargeldlos bezahlen können – mit Zugang zu über 35 Millionen Akzeptanzstellen sowie einer Million Bankautomaten und Schaltern. Alle Angehörige – Ehefrauen, Ehemänner, Kinder, Lebensgefährten und Eltern – können eine eigenständige Karte zu den gleichen Konditionen wie das VAA-Mitglied bestellen. Zu den vielen Nutzungsvorteilen zählt außerdem, dass weltweit weder Auslandseinsatzgebühren noch Gebühren für Bargeldabhebungen berechnet werden. Ab einer Transaktion fallen lediglich 1,49 Prozent Zinsen pro Monat bis zum Rechnungsausgleich an. Es gibt bei der VAA-MasterCard Gold auch keine Gebühren für Services wie Ersatz-PIN, Ersatzkarte, Rechnungsduplikate und Kartensperrung. Für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs werden von der Advanzia Bank Lastschrift- und Überweisungsverfahren angeboten.

Zu den zahlreichen Vorteilen der Kreditkarte gehören neben inkludierten Reiseversicherungen für die mit der Karte bezahlten

Reisen auch Mietwagenrabatte in Höhe von fünf Prozent, Rabatte von bis zu 39 Prozent beim Neuwagenkauf für 34 Marken sowie fünf Prozent Gutschrift für Buchungen von Reisen über das Reiseportal unter www.urlaubsplus.com/advanzia oder ein Partnerreisebüro. Die Verbandskreditkarte kann selbstverständlich online beantragt werden. Weitere Informationen dazu gibt es unter www.vaa.de/verband/kooperationen auf der VAA-Kooperationsseite.



ANZEIGE



Lufthansa City Center
Merkana Reisen

*Urlaubsfeeling garantiert
mit 5% VAA-Rabatt**

**Ihr Reisebüro.
Weltweit.**

#merkanamomente #genaumeinziel #100jahrevaa
#akademikerontour #jetzturlaubbuchen

*5% Nachlass auf Pauschalreisen aus unserem Sortiment.

**Und jetzt sprechen
wir über Ihre Ziele!**

Reisebüro Merkana
Tel.: 02191 9288-100
vaa@merkana.de
www.merkanareisen.de
Thüringsberg 20
42897 Remscheid

Schreiben Sie uns!

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

Ein lebendiges Magazin lebt nicht zuletzt vom lebhaften Meinungs-austausch seiner Leser. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen mit dem VAA Magazin nicht nur eine hoffentlich angenehme und interessante Lektüre, sondern auch ein Forum für Diskussionen, Kritik und Anregungen bieten. Ihnen hat etwas

nicht gefallen? Oder besonders gut? Schreiben Sie uns! Konstruktiv, kontrovers, kritisch – ganz wie Sie mögen. Aber bitte vergessen Sie beim Schreiben nicht, Ihren Namen und Ihre Anschrift anzugeben.

Grundsätzlich gilt: Zuschriften sind uns stets willkommen – egal ob elektronisch oder per Post, egal zu welchem Thema. Wir bitten jedoch um Ihr Verständnis,



dass aus Platzgründen nicht jeder Leserbrief veröffentlicht werden kann. Die Redaktion des VAA Magazins behält sich daher vor, Leserbriefe gegebenenfalls zu kürzen und eine Auswahl zu treffen. Es sei Ihnen aber versichert: Jeder Brief wird von der Redaktion gelesen, ausgewertet und zu Herzen genommen.

Ob positiv oder negativ: Wir sind dankbar für Ihr Feedback!

Termine 2019

- 17.06. Sitzung der Kommission Einkommen, Köln
- 28.06. – 29.06. Vorstandssitzung und Klausurtagung, Nierstein
- 01.07. Sitzung der Kommission Betriebliche Altersversorgung, Köln
- 10.07. Sitzung der Kommission Führung, Frankfurt am Main
- 11.07. Hochschulveranstaltung für Studenten, Karlsruhe
- 28.08. FKI-Seminar „Hartes Verhandeln“, Köln
- 29.08. FKI-Seminar „Hartes Verhandeln – Stufe 2“, Köln
- 07.09. Vorstandssitzung, Köln
- 10.09. Sitzung der Kommission Hochschularbeit, Köln
- 20.09. Sitzung der Kommission Sprecherausschüsse, Nürnberg
- 20.09. – 21.09. Sprecherausschusskonferenz, Nürnberg
- 26.09. FKI-Seminar „Digitale Kompetenz“, Köln
- 10.10. FKI-Seminar „Resilienz stärken“, Köln
- 11.10. – 12.10. Tagung des VAA-Führungskreises, Köln
- 16.10. FKI-Seminar; „Souverän präsentieren, überzeugend auftreten“, Köln
- 28.10. Sitzung der Kommission Einkommen, Köln
- 29.10. FKI-Seminar „Konflikte erkennen und erfolgreich bewältigen“, Köln
- 30.10. FKI-Seminar „Effizient und effektiv Ziele erreichen“, Köln
- 08.11. Vorstandssitzung und Landesgruppensitzungen, Seeheim-Jugenheim
- 08.11. – 09.11. VAA-Jahreskonferenz, Seeheim-Jugenheim

VORSCHAU AUSGABE AUGUST

- **Spezial:**
Sabbaticals im Arbeitsleben
- **Verband:**
Befindlichkeit in Unternehmen
- **Branche:**
Frauenbilder im Wandel

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.

Chefredaktion: Timur Slapke.

Redaktion: Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner (Bildredaktion), Elena Zolototrubova; ULA Nachrichten: Klaus Hofmann, Wencke Jasper, Ludger Ramme, Michael Schweizer, Timur Slapke.

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

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. August 2017.

Druckauflage: 27.000 (1/19); **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.

Unfall-Versicherung (VAA-Top-Schutz)

Sicherheit für die ganze Familie - weltweit und rund um die Uhr!



Highlights

- Schutz für bestimmte Infektionen
- verbesserte Gliedertaxe
- Helmbonus
- und vieles mehr...

Beitragsfreie Leistungen

Stark erhöht!

- Bergungskosten 75.000 Euro
- Kurkosten 25.000 Euro
- kosmetische Operationen 50.000 Euro

Update-Garantie

diese/zukünftige Leistungsverbesserungen im Rahmenvertrag gelten automatisch auch für Bestandskunden

Angebotsbeispiel (Alter 18-67)

Versicherungssumme bei Vollinvalidität: 500.000 Euro

(Grundsumme 100.000 Euro mit Progression 500)

Jahresbeitrag inkl. Versicherungsteuer: *92,82 Euro*

- günstigere Beiträge für Kinder
- beitragsfreier Versicherungsschutz ab dem 3. versicherten Kind
- 10% Familiennachlass ab 3 versicherten Personen

Versicherer: Mannheimer Versicherung AG

Der konkrete Umfang des Versicherungsschutzes ergibt sich ausschließlich aus den Versicherungsbedingungen und dem Versicherungsschein.

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!

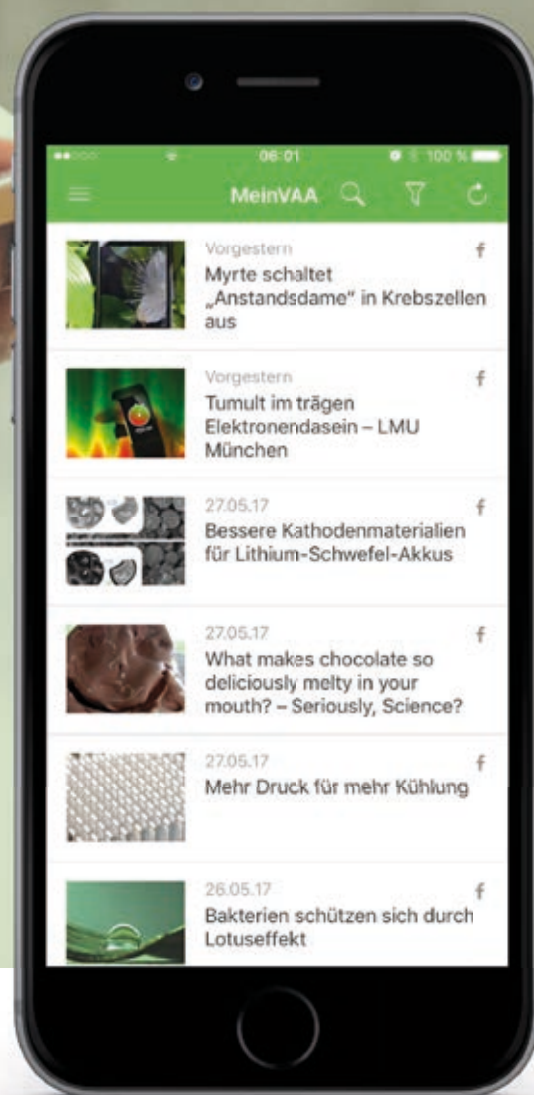


Photo: DTSP