

Oktober 2019

VAA Magazin

Zeitschrift für Führungskräfte in der Chemie

Technologien für Batterien:

Effizient elektrisch

Position für Lebensphasen:
Flexibel erfolgreich



Registrieren und sparen!



EXKLUSIV FÜR VAA-MITGLIEDER

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



1 Präsentations-
plattform aufrufen

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

3 Sofort attraktive
Angebote wahrnehmen



Gutes Klima für Chancen

Bereits seit Monaten hat sich die Fridays-for-Future-Bewegung mit ihren mittlerweile weltweiten Demonstrationen einen festen Platz in den Nachrichten erarbeitet. Und die Schüler und Studenten denken gar nicht daran, aus den Schlagzeilen zu verschwinden. Im Gegenteil: Auf dem UN-Klimagipfel Ende September in New York hat die Gallionsfigur der jungen Klimaschützerin Greta Thunberg das ihr gebotene Podium effektiv zu nutzen vermocht und der versammelten Politprominenz einmal mehr medientauglich ins Gewissen geredet. Gewiss lässt sich über Greta streiten, ob über ihre Treibhausgasbilanz bei der Anreise zu hoher See, ihre exzellenten PR-Berater oder auch den Nutzen von Schulstreiks an sich. Aber die junge Aktivistin hat der Welt einmal mehr die Dringlichkeit vor Augen geführt, mit der die Herausforderungen des Klimawandels angegangen werden müssen.



Foto: VAA

Durch große Reden allein lässt sich die Klimakrise allerdings nicht lösen. Vielmehr erfordert effektiver Klimaschutz eine Menge großer und kleiner Maßnahmen von allen gesellschaftlichen Akteuren – angefangen vom einzelnen Verbraucher über kleine und große Unternehmen bis zu einer global abgestimmten Politik. Je größer der Adressatenkreis, desto schwieriger das Gelingen. Deshalb ist es zu begrüßen, dass sich die Große Koalition Ende September endlich auf ein – mehr oder weniger – konkretes Klimapaket geeinigt hat. Nicht zuletzt die Ausweitung des Handels mit CO₂-Zertifikaten auf bislang vom EU-Emissionshandel ausgenommene Branchen ist absolut sinnvoll. Wichtig ist hierbei jedoch, dass bereits teilnehmende Unternehmen aus der Chemieindustrie nicht doppelt belastet werden und ihre Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet bleibt. Beim Drehen der zahlreichen Stellschrauben kommt es am Ende immer auf das richtige Zusammenspiel von Ökologie, Ökonomie und sozialer Gerechtigkeit an.

Um im Wettbewerb der Ideen zu bestehen, sollen laut Klimapaket der Bundesregierung klimafreundliche Innovationen und Technologien gefördert werden. In der Tat sind enorme Investitionen nötig, damit der Industriestandort Deutschland ein Hort der Innovationen und der Zukunftstechnologien bleibt. Doch Grund zur Schwarzmalerei angesichts des Krisenklimas gibt es nicht: Im Bereich der Forschung und Entwicklung gehört Deutschland global nach wie vor zu den besten Adressen. Wie viel hierzulande schon passiert, zeigt das Spezial auf den Seiten acht bis 15, in dem es um innovative Batterietechnologien geht. Neben einem Start-up aus Bonn, dessen Feststoffbatterie eine rund 50 Prozent bessere Umweltbilanz gegenüber herkömmlichen Lithium-Ionen-Batterien anpeilt, wird auch der Beitrag etablierter Chemieunternehmen zur Verbesserung der Ressourceneffizienz und der Performance bestehender Batteriesysteme gezeigt.

Batteriezellen selbst werden zurzeit vorwiegend in Asien gefertigt. Das wird auf absehbare Zeit auch so bleiben, weil die Industrie dort näher an der Nachfrage ist. In Ländern wie China gibt es eine höhere Bereitschaft, neue Technologien einfach auszuprobieren und schneller zu skalieren. Unabhängig davon bleibt in Europa eine große Innovationskompetenz für künftige Batterietechnologien langfristig erhalten. Um diese Kompetenz auszubauen, eröffnet das gegenwärtige Klima im Krisenmodus sehr gute Chancen. Diese muss man nur erkennen und am Schopfe packen.

Rainer Nachtrab
1. Vorsitzender des VAA

VAA MAGAZIN

— Oktober 2019

Chemie im Bild

06 Batteriewelt in Zahlen

Spezial

08 Zukunft der Batterie



VAA



- 16 **Mitbestimmung:**
Sprecherausschusskonferenz
in Nürnberg
- 18 **VAA-Positionen:**
Arbeitsorientierung an Lebensphasen
- 20 **Kooperationen:**
Stefan Müller bietet Karriereberatung

Branche

22 Personalia aus der Chemie

Meldungen

- 23 **Digitalethik,**
Strategiewerkzeug,
Humanbiomonitoring
- 24 **Siliziumcarbid,**
VAA-Broschüre,
Auslandsforschung,
Frankfurter Jobbörse
- 25 **Nanovulkan,**
WoMen-Netzwerk,
Zukunftskühlung,
NRW-Fest
- 26 **3-D-Zellgefäße,**
Werksgruppennachrichten,
Methanolfessgerät,
Deutscher Zukunftspreis





Das verbindende Element

ULA Nachrichten

- 27 **ULA Intern:**
Positionspapier zur Digitalisierung



- 29 **Kommentar, Europa**
- 30 **Politik:**
Keine Gnade für den Soli
- 31 **Altersvorsorge:**
Mehr Kapital für Mitarbeiter
- 32 **Pro und kontra:**
Welcher Weg führt zum Klimaziel?
- 33 **Management:**
Gastbeitrag von Prof. Boris Kaehler
- 34 **Führungskräfte Institut:**
Aktuelle Seminare
- 34 **VK vergibt Ehrennadel**

Wirtschaft in Zahlen

- 35 **Einkommen in Deutschland:**
Diskrepanz bei Eigenwahrnehmung

Recht

- 36 **Arbeitszeit:**
Was gilt bei Aufzeichnungspflicht und Reisezeit?
- 40 **Erben und Vererben:**
Eigenheim dank Pflegeverpflichtung?
- 41 **VAA-Praxistipp:**
Kümmern lohnt sich
- 42 **Interview mit Stefan Ladeburg:**
Bewerbung in der Schwangerschaft
- 44 **Urteil:**
Klarheit bei Schwellenwert für Aufsichtsrat

Studium

- 46 **Tipps zum Berufseinstieg:**
Hochschulveranstaltung in Hamburg

60plus

- 48 **VAA-Pensionärsreise 2019:**
Begeisterung in Weimar

Lehmanns Destillat

- 49 **Satirische Kolumne:**
Solizuschlag und kein Ende

Vermischtes

- 50 **ChemieGeschichte(n):**
Ein Telegramm geht auf Reisen
- 51 **Glückwünsche**
- 52 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 54 **Personalia, Feedback, Termine, Vorschau, Impressum**

Coverfoto: Peshkova – Shutterstock
Montage: Elena Zolototrubova – VAA

Als 5. Generation

der technologischen Entwicklung bei Batteriesystemen bezeichnet die High Performance Battery Technology GmbH ihre aktuelle Entwicklung des Feststoffakkus. Die Vorläufergenerationen waren Batteriesysteme aus Bleisäure (1880), Nickel-Cadmium (1900), Nickel-Metallhydrid (1980) und Lithium-Ionen (1990).

$\text{LiTi}_2(\text{PS}_4)_3$

lautet die Summenformel eines neuen Ionenleiters mit ungewöhnlicher Kristallstruktur auf Basis von Lithium-Titanthiophosphat. In diesem Ionenleiter hat ein internationales Forscherteam unter Beteiligung der TU Graz einen neuen Festelektrolyten für Batterien präsentiert. Dieser Elektrolyt zeigt einen der schnellsten, je gemessenen Lithium-Wanderungsprozesse.

150 Meter pro Minute

können mit einem am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) entwickelten Elektrodenbeschichtungsverfahren für Lithium-Ionen-Batterien erreicht werden. Es gilt damit als schnellstes Produktionsverfahren.

Bislang waren Hersteller auf Geschwindigkeiten von etwa 30 bis 40 Meter pro Minute begrenzt.

4,7 Millionen Euro

Fördermittel erhält das von der EU geförderte Projekt „Recycling von Lithium-Ionen-Batterien für Elektrofahrzeuge“ (ReLieVe) über die nächsten zwei Jahre.

Zu den Projektmitgliedern gehören Eramet, die BASF und SUEZ. Ziel ist es, ein innovatives geschlossenes Kreislaufsystem zu entwickeln, um bis 2027 rund 50.000 Tonnen Lithium-Ionen-Batterien in Europa zu recyceln.

Bis 2035 soll die Recyclingmenge auf das Zehnfache steigen.

20.700 Ladepunkte

stehen der öffentlichen Ladeinfrastruktur derzeit für über 430.000 Elektroautos zu Verfügung, halb so viele sind derzeit beim Kraftfahrt-Bundesamt gemeldet.

Bereits heute könnten die Stromnetze 13 Millionen Elektroautos versorgen. Das entspricht aktuell 30 Prozent des deutschen PKW-Bestandes in Deutschland.





Foto: Illus man – Shutterstock

ZUKUNFT DER BATTERIETECHNOLOGIE

Geladen und gesichert

Von Timur Slapke

Gerade für energieintensive Branchen wie die Chemie steht die Netz- und Energiesicherheit im Zuge der Energiewende und des Kohleausstiegs im Vordergrund. Heutzutage können Batterien diese Pufferspeicherkapazitäten noch nicht wirtschaftlich attraktiv leisten – ein großes Potenzial für moderne Batterietechnologien. Zurzeit liegt der Schwerpunkt der weltweiten Forschung und Entwicklung im Batteriebereich noch in der Optimierung bestehender Lithium-Ionen-Batteriesysteme mit organischen Elektrolyten. An der Verbesserung der Performance beteiligt sind natürlich auch Unternehmen aus der Chemieindustrie. Parallel dazu stehen einige Wissenschaftler bereits kurz davor, die nächste Generation der Batterietechnologie mit einem anorganischen Festionenleiter zu erreichen und auf den Markt zu bringen.

In der Bonner Südstadt reiht sich eine Gründerzeitvilla an die nächste, umgeben von Kneipen, Restaurants und Studentencafés. Im Herzen der Bundesstadt lässt es sich leben. Hier spricht Prof. Günther Hambitzer über die Batterie von morgen: die Lithium-Ionen-Feststoffbatterie. „Der Leitgedanke hinter unserer Batterie ist, das Alterungsproblem der Lithium-Ionen-Batterie an der chemischen Wurzel zu lösen“, erklärt Hambitzer. 2010 ist es Hambitzer erstmals gelungen, eine Batterie zu bauen, die trotz einer Kapazitätsabnahme über die gesamte Lebensdauer hinweg einen praktisch konstanten Innenwiderstand gezeigt hat. „Damit wurde die bei Lithium-Ionen-Zellen mit organischen Elektrolyten zwingende Kopplung der Innenwiderstandszunahme an die Kapazitätsabnahme aufgelöst.“

Schon 1986 hat sich Günther Hambitzer für die Batteriechemie und insbesondere die Alterung von Batterien interessiert – zunächst als Wissenschaftler, später auch als Unternehmer. Nach seinem Studium in Bonn hat Hambitzer in Physikalischer Chemie an der Universität Witten/Herdecke promoviert, habilitiert und die Forschungsgruppe Batterie geleitet. Nach mehreren Jahren am Fraunhofer-Institut für Chemische Technologie in Pfinztal war Günther Hambitzer zunächst Geschäftsführer mehrerer Batteriefirmen, ehe er 2015 die Verantwortung für das Start-up High Performance Battery Technology GmbH übernommen hat. Seit 2018 ist der Chemiker zugleich CEO der High Performance Battery Holding AG.

Im Gegensatz zu etablierten Lithium-Ionen-Batterien kommen Feststoffbatteriezellen, die als nächste, fünfte Generation der Batterietechnologie gelten, ohne brennbare Flüssigelektrolyte aus. Dadurch haben sie eine höhere Energiedichte bei deutlich kürzeren Ladezeiten und sind trotzdem deutlich sicherer. Weltweit wird viel daran geforscht. So haben Forscher der TU Graz, der TU München und der belgischen Université Catholique de Louvain erst im Sommer 2019 einen neuen Festelektrolyten für Batterien präsentiert, der einen der schnellsten je gemessenen Lithium-Wanderungsprozesse in einem Lithium-Ionenleiter zeigt.

Was unterscheidet High Performance Battery von diesen Projekten? „Bei uns ist der Feststoffakku das Ergebnis einer chemi- ▶

schen Reaktion in der Batteriezelle und nicht etwa eine Kombination verschiedener Bauteile“, begründet Günther Hambitzer. „Unser Ansatz soll eine ideale Anbindung zwischen Elektrolyt und Elektrode ermöglichen, was zurzeit das größte Problem bei Feststoffakkus mit ihrer hohen Varianz in den Innenwiderständen ist.“ Für Hambitzers Technologieziel gibt es mehrere Pfade, die man gehen kann. Alle werden zurzeit systematisch evaluiert. „Unser ideal angestrebter Produktionsweg orientiert sich an der bestehenden Lithium-Ionen-Produktion, damit die Umrüstkosten sich in Grenzen halten werden.“ Zunächst möchten die Bonner Visionäre mit den großen stationären Anwendungen für Netzpuffer- und Energiespeicher starten: „Weil dort der Bedarf extrem hoch ist und die Vorteile der Batterie am deutlichsten ausgespielt werden können.“

Energiewende braucht Speicher

Energiespeicher gehören zu den zentralen Bausteinen für die Energieversorgung der Zukunft. Genau damit beschäftigt sich auch Dr. Daniel Lehmann von der STEAG Energy

Essener ist Energieversorgung der Zukunft eines der herausragenden Themen, die man als Ingenieur angehen kann.

Schon jetzt habe man eigentlich alles Notwendige für das Gelingen der Energiewende, findet Lehmann. „Speicher sind essenziell, um die notwendige Flexibilität und damit verbunden auch die erforderliche Versorgungssicherheit im Hinblick auf die Energiewende garantieren zu können.“ Es sei notwendig, einen Ausgleich der fluktuierenden Einspeisung bereitstellen zu können, was unter anderem über Regelleistung passiert. „Früher wurde Regelleistung über Kraftwerke bereitgestellt, aber Batteriespeicher spielen eine immer wichtigere Rolle.“

Durch die Anwendung in der Primärregelleistung müssen die Batteriesysteme möglichst konstant im mittleren Ladungsbereich um die 50 Prozent gehalten werden. „Das kann man übrigens auch auf den privaten Anwendungsbereich bei Kleingeräten wie etwa dem Smartphone übertragen“, gibt Daniel Lehmann einen nützlichen Tipp für Privatverbraucher. „Eigentlich wäre es gut, wenn

ten, sondern als Multi-Use-Anwendung. Unsere Systeme können das schon jetzt.“

Zwar sind alle sechs Batterieanlagen fast baugleich, sie werden aber bewusst unterschiedlich betrieben. So konnte die STEAG ein umfangreiches Know-how erwerben, unter anderem bei der Betriebseffizienz und Batteriealterung. „Wir optimieren dabei nicht die Batteriezellen selbst, sondern die Automatisierungsfunktionen, also die Software, die den Anlagenbetrieb steuert“, berichtet Lehmann. „Eines unserer Systeme verfügt über eine sogenannte Schwarzstartfähigkeit.“ Wenn die Energieversorgung ausfällt, kann eine Gasturbine über den Batteriespeicher gestartet und anschließend für das Anfahren eines Kraftwerksblocks eingesetzt werden. „Netzwiederaufbau lässt sich mit unseren Speichern also auch realisieren.“

Problematisch für die STEAG sind allerdings die regulatorischen Rahmenbedingungen durch die Übertragungsnetzbetreiber. Speicherexperte Lehmann erläutert: „Als wir die Speicher gebaut haben, galt das sogenannte 30-Minuten-Kriterium. Das heißt: Die Bat-

„SPEICHER SIND ESSENZIELL, UM DIE NOTWENDIGE FLEXIBILITÄT UND DAMIT VERBUNDEN AUCH DIE ERFORDERLICHE VERSORGUNGSSICHERHEIT IM HINBLICK AUF DIE ENERGIEWENDE GARANTIEREN ZU KÖNNEN.“

Dr. Daniel Lehmann, Leiter der Leittechnik bei der STEAG Energy Services GmbH in Essen.

Services GmbH. Die STEAG ist ein Energieerzeuger mit einem historisch gewachsenen, breiten Portfolio an Energieerzeugungsanlagen – und zunehmend Speichern. Gerade der Aufbruch in die Energiewende war für Daniel Lehmann seinerzeit ein Treiber, überhaupt als Ingenieur in den Energiesektor einzusteigen. „Ich habe zwei kleine Kinder und mir liegt der Schutz des Klimas natürlich am Herzen. Mit unserer Ingenieurkompetenz in Deutschland waren wir schon immer in einer Vorreiterrolle für globale Entwicklungen.“ Der studierte Elektro- und Informationstechniker hat sich auf den Bereich Regelungs- und Automatisierungstechnik spezialisiert und promoviert. Bei der STEAG in Essen leitet Lehmann die Leittechnik und beschäftigt sich intensiv mit Batteriespeichern. Für den gebürtigen

unser Smartphone auch immer im mittleren Ladezustand zwischen 30 und 70 Prozent betrieben wird.“ Gleiches gelte für die Temperatur: „Für uns angenehme Raumtemperaturen sind auch für die Batteriezellen angenehm.“

Warum ist die Erbringung von Regelleistung für Lithium-Ionen-Batteriespeicher interessant? „Weil der Energiedurchsatz überschaubar ist und die Leistungshübe moderat sind“, antwortet Daniel Lehmann. Mittlerweile kommt es auf diesem Markt auf der Erlösseite aber zu deutlichen Sättigungseffekten, weswegen man auch alternative Ansätze der Speichernutzung braucht. „Die Erfahrung zeigt, dass Batterien und Speicher allgemein nie nur für eine einzige Anwendung konzipiert werden soll-

terie muss im Normalbetrieb zu jeder Zeit die volle präqualifizierte Regelleistung für 30 Minuten in beide Richtungen erbringen können.“ Vor Kurzem ist die Anforderung auf 15 Minuten reduziert worden. Das hat natürlich Effekte auf Design, Kosten und künftige Investitionen. Die Lösung: Flexible Einsatzmöglichkeiten für Batteriespeicher ermöglichen eine schnellere Reaktion auf sich ändernde Rahmenbedingungen, regulatorisch wie technologisch.

Technologisch verspricht gerade die Feststoffbatterie viele interessante Anwendungsmöglichkeiten. Mit den Bonner Kollegen von High Performance Battery hat auch Daniel Lehmann bereits Projektideen skizziert und sogar einen gemeinsamen Forschungsantrag gestellt. „Bei mir schwingt da neben einer

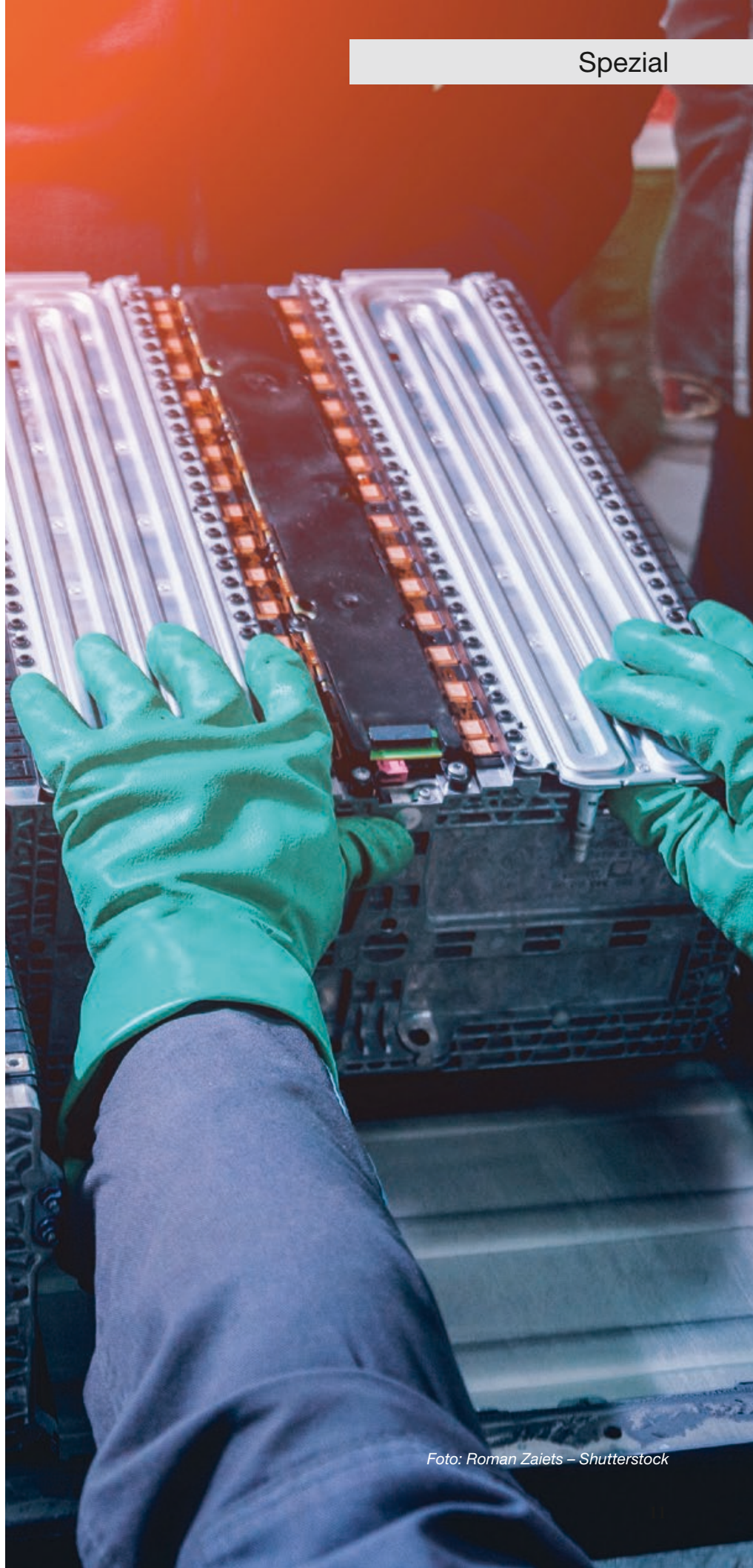
positiven Erwartungshaltung natürlich immer eine Portion gesunder Skepsis mit.“ Sollte es jedoch klappen wie geplant, wären Feststoffbatterien den heutigen Lithium-Ionen-Batterien in vielen Belangen deutlich überlegen, nicht zuletzt durch die enorme Verlängerung der Lebensdauer.

Festionenleiter bremst Alterung

In herkömmlichen Lithium-Ionen-Systemen liegt die Grundlage der Batteriealterung darin, dass es an der negativen Elektrode zu der Bildung einer sogenannten Deckschicht kommt. Günther Hambitzer vom Bonner Technologie-Start-up High Performance Battery klärt auf: „Diese Deckschicht wächst umso schneller, je intensiver die Batterie genutzt wird. Die Deckschichtbildung verbraucht Kapazität und erhöht den Innenwiderstand – letzteres, weil die Ionen zusätzlich durch die schlechter ionenleitende Deckschicht transportiert werden müssen.“

Hambitzers Team hat herausgefunden, dass bei der Vorläufertechnologie zur Feststoffbatterie mit einem flüssigen Elektrolyten ein Umwandlungsprozess in der Batterie stattfindet: Nach mehreren 10.000 Zyklen führt dies zu einer fast konstanten Restkapazität unter Umwandlung in eine neue Substanz. „Von dieser Substanz haben wir schon 2011 im Rahmen einer von mir betreuten Dissertation einen Fingerabdruck genommen“, berichtet Hambitzer. „Nach 2015 konnten wir schließlich die Substanz beschreiben und selbst herstellen.“ Diese Substanz hat eine sehr gute Ionenleitfähigkeit und bildet einen Festionenleiter. „Die Nachweise hierzu haben wir im Wesentlichen am Zentrum für BrennstoffzellenTechnik (ZBT) in Duisburg und an der Eidgenössischen Materialprüfungsanstalt (Empa) in der Schweiz geführt.“

Der Weg vom Flüssigelektrolyten zum Festionenleiter ist ein mehrstufiger Prozess, der durch Be- und Entladen initiiert wird. Zuerst werden Salze gebildet, dann entsteht ein Reaktionspartner, der schließlich mit dem flüssigen Elektrolyten den Festionenleiter bildet. In den ersten circa 100 Lade- und Entladezyklen werden die Salze im Porenvolumen der negativen Elektrode eingelagert. Mit Ende der Einlagerung kommt es zu einer digitalen Entscheidung, schildert Günther Hambitzer: „Entweder werden weiterhin Lithium- ►



ionen über das Porenvolumen in das Graphit eingelagert oder es kommt zur Lithium-Metall-Abscheidung auf der Anodenoberfläche.“ Im Fall der Lithium-Metall-Abscheidung kommt es zum Kurzschluss in der Zelle und zum Öffnen der Berstscheibe. „Die Zelle bläst ab. Das Problem: Das Ganze ist rein zufallsgesteuert.“

Was ist für Hambitzer die Lösung des Problems? „Der Verzicht auf die Reaktionskette samt Salzentstehung als Abfallprodukt. Wir bringen den Festionenleiter direkt in die Zelle ein.“ Damit könne man ein Abblasen effektiv vermeiden und bei ei-

ner quasikonstanten Kapazität unter weniger Elektrolyteinsatz die Kapazität insgesamt im Vergleich zur Vorläufertechnologie verdoppeln. „Wir sind gerade dabei, über ein Auswahlverfahren die richtige Methode zu ermitteln, um den Festionenleiter in die Poren der Zellen zu bekommen.“ Auf dieser Basis können dann in einem mehrstufigen Verfahren Prototypen mit einem langen Lebenszyklus hergestellt werden.

Grundsätzlich ist Batteriealterung sehr anwendungsspezifisch. „Wenn wir unsere Großbatteriesysteme so betreiben würden wie ein Smartphone, müssten wir die Anlagen schon nach wenigen Jahren entsorgen“, lacht Daniel Lehmann von der Steag. Fest-

stoffbatterien dagegen würden nahezu anwendungsunabhängig eine hohe Zyklenfestigkeit vorweisen, also eine relativ geringe Alterung. Mit anwendungsunabhängig ist unter anderem das Verhältnis von Leistung zu Kapazität gemeint, die sogenannte C-Rate. „Hier hat die Lithium-Ionen-Technologie deutlich mehr Probleme.“ Die Feststoffbatterie hätte zudem den Vorteil, dass der Aufbau genauso modular wie bei bestehenden Systemen erfolgen und die gleiche Elektronikumgebung genutzt werden kann.

Optimierung durch Additive

Um Batteriesysteme noch besser zu gestalten, muss man manchmal bis in die Nanoebene vordringen. Genau dies passiert im Industriepark Wolfgang bei Evonik. Hier werden weder Batteriezellen gebaut noch neue



Ionenleiter erfunden, sondern Additive für Batterieseparatoren und Elektroden entwickelt und maßgeschneidert. Diese Additive seien oftmals entscheidend für die Performance des Gesamtprodukts, hebt der Leiter der Anwendungstechnik Spezial Oxide bei Evonik Prof. Frank Menzel hervor. Mit seinem Team betreut der Director Applied Technology Special Oxides die Entwickler und Techniker bei den Kunden vor Ort und erklärt den optimalen Einsatz, um am Ende das Optimum herauszubekommen. Der gebürtige Wolfsburger hat nach dem Chemiestudium bei einem Automobilzulieferer in der Fertigung und Entwicklung angefangen und ist später zur chemischen Industrie gekommen. Seit knapp 20 Jahren arbeitet Menzel in Hanau-Wolfgang, erst in der Forschung, danach in der Anwendungstechnik.

Woraus bestehen die Additive? Im Grundsatz aus Kieselsäure und Metalloxiden. Man unterscheidet zwischen der „nassen“ und der „trockenen“ Technologie – also zwi-

schen gefällter Kieselsäure und pyrogener Kieselsäure, erläutert Dr. Guido Skudlarek, der das Geschäft mit Spezialoxiden bei Evonik leitet. Außerdem gibt es noch andere Metalloxide, die in einem ähnlichen Prozess hergestellt werden. „Am Ende reden wir immer über ein feines weißes Pulver, das in nanostrukturierter Form vorliegt. Damit bedienen wir viele verschiedene Industrien – unsere Kieselsäure und Oxide sind echte Tausendsassa.“

Das Engagement von Evonik in der Batterietechnologie kommt ursprünglich aus den altbekannten, schweren Bleibatterien. Da gibt es mehrere Anwendungsmöglichkeiten: „Beispielsweise wird gefällte Kieselsäure als Hauptkomponente des Separators verwendet, um dort die notwendige Porosität zu generieren“, erklärt Skudlarek. „Man braucht den Separator, damit Anode und Kathode voneinander getrennt sind. Trotzdem müssen Ionen durch den Separator hindurchwandern, um einen Elektronenfluss zu generieren.“

Aus Sicht von Frank Menzel ist diese Speichertechnologie mit Bleibatterien längst nicht tot. Einige interessante Entwicklungen haben vor allem in den letzten Jahren stattgefunden: „Man kennt sie beispielsweise als Starterbatterie im Auto. Mit der Start-Stopp-Technologie kam auch eine einschneidende Veränderung bei der Batterie selbst: Mittlerweile wird sie an jeder Ampel gefordert und muss nicht nur im Ladezustand zwischen 80 und 100 Prozent betrieben werden, sondern fällt plötzlich ab auf wenige Prozent.“ Diese Fähigkeit werde besonders bei der Elektromobilität, aber auch in stationären Speichern für regenerative Energien benötigt. Im Gegensatz zur diskutierten Lithium-Ionen-Technologie sind Bleibatterien zwar sehr günstig, aber auch groß und schwer.

Vom Aufbau unterscheiden sich Lithium-Ionen-Batterien von Bleibatterien. Lithiumionen sind kleiner als Bleiionen, weswegen man kleinere Poren und dünnere Membranen hat. Die verschiedenen ►

Damit der Umstieg auf eine regenerative Energieversorgung gelingt, braucht es genügend Speichermöglichkeiten für Strom und Energie. Dabei kommt es auf einen gesunden Speichermix und eine gute Koordination und Kombination verschiedener Technologien an.

Foto: petrmalinak – Shutterstock



Foto: petrmalinak – Shutterstock

Arbeitsbedingungen der Akkus können recht drastische Anforderungen an das Material haben. Wenn schnell geladen werden soll oder auch schnell sehr viel Leistung abgefordert wird, kann sich der Akku stark erwärmen. „Im Extremfall kann es so im Inneren der Zelle richtig heiß werden und dann kann es auch zum Schrumpfen des Separators kommen“, geht Frank Menzel ins Detail. „Kommt es daraufhin zum direkten Kontakt zwischen Kathode und Anode, kann es sogar zur Zersetzung der Elektrolyte kommen und die Batterie kann explodieren. Hier liefern unsere Additive einen Schutz.“ Eine keramische Beschichtung auf der Separatormembran verhindert das Schrumpfen.

Additive optimieren verschiedene bestehende Technologien, doch das größte Optimierungspotenzial gibt es nach wie vor bei der Verknüpfung dieser Technologien miteinander. „In die Technologie selbst muss man sich erst einmal hineindenken und das Zusammenspiel der Verbesserungsmöglichkeiten durch das entsprechende Additiv aufzeigen“, sagt Frank Menzel. „Wir arbeiten sowohl mit Simulationen als auch mit konkreten Messungen

im anwendungstechnischen Labor.“ Kollege Guido Skudlarek ergänzt: „Zum einen optimieren wir unsere bestehenden Partikel und Partikelsysteme, indem Oberflächen oder Mischverhältnisse verändert werden. Zum anderen entwickeln wir neue Metalloxide oder Metalloxidsysteme für bestehenden Anwendungen.“

Heutzutage basieren die Additive weitestgehend auf Aluminiumoxid und Titandioxid. „Unsere Technologie ermöglicht allerdings auch die Herstellung anderer Oxidsysteme“, so der studierte Wirtschaftsingenieur Guido Skudlarek. „Das ist vor allem dann relevant, wenn wir neue Anwendungen erschließen und den Effekt unserer speziell designten Oxide evaluieren.“ Nimmt man das Beispiel des Separators, so könne man überlegen, ob man die Additive nicht als Beschichtung auf den Separator aufbringt, sondern direkt in die Membran während der Separatorherstellung mit einbringt. „Letztendlich führt es zur Einsparung von Kosten und ist zusätzlich ressourceneffizient, da der nachträgliche Beschichtungsvorgang entfällt.“ Bei der Additivierung von Kathodenaktivmaterial schauen Skudlarek

und Menzel immer kundenspezifisch, welches Additiv zu welchem konkreten Kathodenaktivmaterial passt, um die bestmögliche Performance herauszuholen.

Eine optimale Performance und den baldigen Durchbruch mit der Feststoffbatterie erwartet man auch im Team von High Performance Battery in Bonn. Eine eigene Produktion sei laut CEO Günther Hambitzer aktuell nicht geplant. „Vielmehr streben wir ein Lizenzmodell an, das offen für verschiedene Anwendungen, Technologien und Hersteller ist.“ Auf Basis verschiedener Anwendungsfelder und in abgrenzbaren Regionen soll die Technologie exklusiv an ausgewählte Partner vergeben werden, um ihre jeweiligen Märkte in ihrer Breite zu erschließen.

Auf den schnellen Euro ist das Technologie-Start-up dabei nicht aus. Nachhaltiges Wachstum steht im Vordergrund: „Langfristig sehen wir uns als schlanke, gut aufgestellte Forschungs- und Entwicklungseinrichtung, die unser Know-how durch Lizenzierung und Kooperationen erfolgreich in die Märkte bringt.“ Die jüngsten Entwicklungen beim Klimaschutz nehmen

die Bonner Batterieinnovatoren als zusätzlichen Schwung für ihr Unternehmen mit.

Batterien brauchen Ressourcen

Angesichts der durch den Klimawandel bereits verursachten und künftig mannigfaltig erwarteten Probleme ist der Umstieg auf eine regenerative Energieversorgung eher früher als später notwendig. Das Problem: Auch als umweltfreundlich geltende Technologien wie Elektromobilität und Batteriespeichersysteme verbrauchen Ressourcen und Energie. „Alle Rohstoffe, die wir nutzen, sind am Ende nur begrenzt verfügbar“, gibt Frank Menzel im Industriepark Wolfgang zu bedenken. Die Nachhaltigkeitsfrage beim Abbau von Kobalt oder Lithium sei nicht neu und müsse klar an die Hersteller adressiert werden. „Umso mehr sind wir als Spezialchemie gefragt, die konkrete Performance verschiedener Technologien zu erhöhen, um endliche Rohstoffe zu schonen und Alternativtechnologien zu fördern.“ Additive wie die von Evonik sorgen allein durch ihren Einsatz schon dafür, dass beispielsweise die Batteriealterung verlangsamt, die Performance verbessert und damit auch Ressourcen geschont werden.

In Bonn hat High Performance Battery für seine Lizenznehmer bereits eine Ökobilanz erstellt, die für die spezifischen Produktionsbedingungen und Anwendungsfälle eine präzise Analyse der Umweltwirkungen ermöglicht. „Im Schnitt erwarten wir eine Verbesserung von 50 Prozent gegenüber herkömmlichen Lithium-Ionen-Batterien“, schätzt CEO Günther Hambitzer. „Wir haben damit auch die Grundlage für einen neutralen Technologievergleich unterschiedlicher Speichertechnologien gelegt.“ Treiber der verbesserten Ökobilanz sei die besondere Merkmalkombination aus Tiefentladefestigkeit, Schnellladefähigkeit und Langlebigkeit bei erwarteter quasikonstanter Kapazität und Innenwiderstand. Alles ohne Rückgriff auf Kobalt, Gold oder andere kritische Ressourcen. „Zudem ist das Batteriesystem aufgrund der Nichtentflammbarkeit des Elektrolyten intrinsisch sicher.“

Sobald eine Technologie endliche Ressourcen einsetzt, kann es sich bei dieser Technologie im Grunde nur um eine Brückentechnologie handeln. Das sieht Daniel Lehmann

von der Steag in Essen genauso. Bei Batterien könne dies durch ein effizientes Batterierecycling abgemildert werden. Hier gibt es aber noch viel Luft nach oben. Doch auch hier spielt die Chemie mit. Beispielsweise beteiligt sich die BASF gemeinsam mit Eramet und SUEZ an der Entwicklung eines geschlossenen Kreislaufsystems, um bis zum Jahr 2027 rund 50.000 Tonnen Lithium-Ionen-Batterien in Europa zu recyceln.

Was Optimierung angeht, geht auch die Steag in die Offensive. „Gerade im Bereich der Sekundärverbräuche und Verluste, also beispielsweise in der Klimatisierung und im Betrieb einzelner Aggregate, konnten wir schon einiges optimieren“, stellt Lehmann nicht ohne Stolz fest. „Es gibt im Betrieb von Batteriesystemen unvermeidliche Verluste, aber wir haben schon einen ziemlich guten Wirkungsgrad.“ Bei der Steag wurde schon immer viel mit Simulationstools gearbeitet. Nun habe man mit der gewonnenen Betriebserfahrung an Optimierungseffizienz zugelegt. „Begleitend zum Betrieb füttern wir unsere Simulationen mit Realdaten und identifizieren neue Stellschrauben, an denen wir drehen können. In Teilbereichen konnten wir auf diese Weise innerhalb von drei Jahren bis zu 80 Prozent Energiedurchsatz einsparen.“ Im Gesamtenergiedurchsatz spart die Steag damit im zweistelligen Prozentbereich.

Nachholbedarf bei Infrastruktur

Am Ende ergeben Batterietechnologien ökologisch nur Sinn, wenn der Strom aus erneuerbaren Quellen stammt. Dann steht auch der Ausbreitung der Elektromobilität nichts mehr im Weg – bis auf die nicht unwesentliche Infrastruktur. Die Nachfrage scheint jedenfalls zu stimmen: Laut einer Umfrage des Marktforschungsunternehmens prolytics im Auftrag des Bundesverbandes der Energie- und Wasserwirtschaft können sich 25 Prozent der Bevölkerung in Deutschland vorstellen, innerhalb der nächsten fünf Jahre ein Elektroauto zu kaufen. Über zehn Prozent schon bereits in den nächsten ein bis zwei Jahren. Doch Vorsicht ist geboten: „Wenn die Pläne zum Voranbringen der Elektromobilität und der Ladeinfrastruktur umgesetzt werden, schlägt

dies ohne Pufferspeicher voll auf die lokalen Stromnetze durch, die damit – Stand heute – überlastet wären“, warnt Batteriewissenschaftler Günther Hambitzer. „Insbesondere für die angestrebte Schnellladefähigkeit braucht man effektive und effiziente Puffer zwischen dem Netz und den Fahrzeugen.“ Eine weitere Hürde sind Schnellladestationen. Denn diese arbeiten mit hohen Spannungen. „Und je mehr man mit höheren Spannungen arbeitet, desto höher ist das Gefahrenpotenzial“, weiß Guido Skudlarek von Evonik. Daher muss die Isolationseigenschaft der Materialien weiter verbessert werden. Das lasse sich unter anderem mit Additiven bewerkstelligen, die man den Kunststoffen hinzufügt.

Wie kann die heile Batteriewelt der Zukunft aussehen? Evonik-Forscher Frank Menzel wagt einen Ausblick: „Ich selbst habe ein kleines Häuschen für meine Familie unweit vom Industriepark Wolfgang und habe eine Photovoltaikanlage auf dem Dach. Auch ein Zehn-Kilowatt-Batteriespeicher gehört dazu.“ Diesen Sommer hat er mehr als die Hälfte der Energie direkt ins Netz eingespeist. „Diesen überschüssigen Strom hätte ich aber nun gern verwendet für ein bezahlbares Elektroauto. Dann bräuchte ich nur im Notfall ein Netz – das wäre meine persönliche Vision.“ ■



Additive aus Metalloxiden können die Batterieperformance verbessern. Foto: Evonik

SPRECHERAUSSCHUSSKONFERENZ IN NÜRNBERG

Mensch als Erfolgsfaktor

Im digitalen Zeitalter nimmt das Veränderungstempo des Arbeitslebens immer weiter zu. Warum diese Herausforderung zugleich Chancen für Unternehmen und Mitarbeiter bietet, haben rund 40 Sprecherausschussmitglieder aus Chemie- und Pharmaunternehmen auf der VAA-Sprecherausschusskonferenz in Nürnberg diskutiert. Ende September 2019 standen unter anderem Formen der Zusammenarbeit, Personaldatenanalyse und transparente Kommunikation auf dem Programm.



Die 2. VAA-Vorsitzende Dr. Daniele Bruns hat die Sprecherausschussskonferenz eröffnet.



Dr. Martin von Hören, Partner bei Kienbaum Consultants International, hat aktuelle Entwicklungen rund um Boni beleuchtet.



Marie Christin Jahn, Senior Executive Human Resources, Transfers & Projects bei der BASF, hat vorgestellt, wie die BASF Feedbackkultur als Führungsinstrument einsetzt.



Am 20. und 21. September 2019 sind rund 40 Teilnehmer zur Konferenz für Sprecherausschüsse nach Nürnberg gekommen.



VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch klärte die Konferenzteilnehmer über die rechtliche Umsetzung der digitalen Arbeitswelt auf. Fotos: Thomas Langer – VAA



Welche Erwartungen haben Millennials an die digitale Arbeitswelt und ihre Führungskräfte? Antworten dazu gab es von Dr. Tobias Zimmermann, Research Manager bei StepStone Deutschland.

INTERVIEW MIT GERHARD KRONISCH

Personalpolitik für die neue Arbeitswelt

Um Stellung zu beziehen, hat der Verband Positionen zu zentralen, für VAA-Mitglieder relevanten Zukunftsthemen erarbeitet: von der Arbeitszeit und den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt über das Entgelt bis hin zum lebensphasenorientierten Arbeiten. Im Interview mit dem VAA Magazin erläutert VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch, warum eine lebensphasenorientierte Personalpolitik das Zukunftsmodell für die Unternehmen sein muss.

Foto: Simone Leuscher – VAA

VAA Magazin: Im vergangenen Jahr hat der VAA auch zum lebensphasenorientierten Arbeiten eine Position erarbeitet. Was verbirgt sich hinter diesem eher sperrigen Begriff?

Kronisch: Dahinter steckt die Idee, dass sich die Personalpolitik in den Unternehmen auf Entwicklungen einstellt, die unsere Gesellschaft und insbesondere unsere Arbeitswelt verändern. Dazu gehören die demografische Entwicklung und veränderte Erwerbsmuster, aber auch die Digitalisierung und die damit verbundene Flexibilisierung der Arbeit.

VAA Magazin: Welche Rolle spielt die Demografie dabei?

Kronisch: Die Demografie verändert durch verschiedene Mechanismen die Basis, auf der die heutige und vor allem die künftige Arbeitswelt stehen: Die Menschen werden immer älter und durch die Geburtenrate in Deutschland von 1,5 Kindern pro Frau wachsen weniger Menschen nach, was auch durch den Zuzug von Menschen durch Migrationsbewegungen derzeit nicht ausgeglichen wird. Also gibt es anteilig mehr ältere und weniger junge Menschen. In der Folge muss länger gearbeitet werden, damit die sozialen Sicherungssysteme stabil bleiben und kein Mangel an Arbeitskräften entsteht. Also müssen die Arbeitsbedingungen so angepasst werden, dass ältere Menschen auch so arbeiten kön-

nen, wie es ihren persönlichen Präferenzen und ihrer Leistungsfähigkeit entspricht. Das ist ein wichtiger Aspekt des lebensphasenorientierten Arbeitens: Älteren Arbeitnehmern mehr Flexibilität zu geben, ihren Übergang in den Ruhestand zu gestalten.

VAA Magazin: Welche Maßnahmen wären dafür sinnvoll?

Kronisch: Dazu kann die Stärkung von Instrumenten wie Langzeitkonten gehören, in die Zeit- und Entgeltbestandteile zur Finanzierung von Weiterbildungszeiten, individuellen Freistellungsphasen oder eben eines vorzeitigen Ruhestandes einfließen können.

Im Tarifbereich wird das durch den Tarifvertrag Demografie bereits gefördert und diese Förderung sollte auch auf die außertariflichen Angestellten ausgedehnt werden. Das gilt auch für die Forderung der IG BCE in der aktuellen Tarifrunde nach einem sogenannten Zukunftskonto. Dabei kann jeder Beschäftigte über einen jährlich gezahlten Betrag individuell verfügen, zum Beispiel zur Umwandlung in zusätzliche freie Tage oder zum Ansparen auf einem Langzeitkonto. Die Flexibilität dieses Ansatzes ist sehr gut, denn natürlich wollen nicht alle Arbeitnehmer vorzeitig in den Ruhestand gehen. Teilweise geht es auch darum, im Alter einfach die Arbeitszeit zu reduzieren und dafür vielleicht länger im Job zu bleiben. Nachteile durch die Inanspruchnahme der sogenannten Altersfreizeit sind aus unserer Sicht deshalb ein absolutes Tabu und wir brauchen zum Beispiel auch bessere gesetzliche Regelungen zur freiwilligen Verlängerung der Arbeitszeit über das Renteneintrittsalter hinaus.

VAA Magazin: Mit dem Übergang in den Ruhestand haben wir jetzt über das Ende der klassischen Erwerbsbiografie gesprochen. Gehen wir einen Schritt zurück und schauen in die Mitte des Arbeitslebens. Woran sollte sich gute Personalpolitik für diese Lebensphase orientieren?

Kronisch: In dieser Phase haben viele Menschen die eigene Familienplanung abgeschlossen, müssen sich aber immer öfter um die Pflege ihrer Eltern oder anderer Angehöriger kümmern. Denn die vorhin schon angesprochene Zunahme der Zahl alter und sehr alter Menschen führt auch dazu, dass die Phasen der Unterstützungs- und Pflegebedürftigkeit länger werden. Inzwischen sind in den meisten Familien Männer und Frauen berufstätig, also brauchen Arbeitnehmer auch hier die Flexibilität, ihre Erwerbstätigkeit mit diesen Anforderungen zu vereinbaren. Die Digitalisierung bietet durch die Entkopplung von Arbeits- und Produktionsort dafür neue Möglichkeiten, die aber durch gut ausgestaltete betrieblichen Rahmenbedingungen auch richtig genutzt werden müssen.

VAA Magazin: Über den Einfluss der Digitalisierung auf das Arbeitsleben wird derzeit viel gesprochen und geschrieben. Ist sie im

Hinblick auf das lebensphasenorientierte Arbeiten nur durch die höhere Flexibilität von Bedeutung oder gibt es auch andere Aspekte, die berücksichtigt werden müssen?

Kronisch: Zunächst möchte ich nochmals ganz deutlich sagen, dass Flexibilität durch Digitalisierung aus Arbeitnehmersicht nur dann positiv ist, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Wir brauchen hier eine echte Vertrauenskultur, in der die Arbeitnehmer mitentscheiden, wann, wo und wie lange sie arbeiten. In jedem Fall aber bringt die Digitalisierung für die Arbeitnehmer die Herausforderung mit sich, mit ihren Qualifikationen mehr denn je am Puls der Zeit zu bleiben. Als Lebensphasen kann man auch Phasen der intensiven Weiterbildung betrachten und die wird es in Zukunft häufiger geben als früher.

VAA Magazin: Wer sich weiterbildet, hat in der Regel schon die ersten Schritte ins Berufsleben hinter sich. Welche Unterstützung kann Personalpolitik für diese häufig als „Rushhour des Lebens“ titulierte Lebensphase mit Berufseinstieg, Familiengründung und Karriereplanung leisten?

Kronisch: Natürlich ist es bis zu einem gewissen Grad unvermeidlich, dass gerade bei Akademikern Berufseinstieg, Familiengründung und die ersten Schritte auf der Karriereleiter zeitlich häufig im dritten und in der ersten Hälfte des vierten Lebensjahrzehnts zusammenfallen. Was sich aber durchaus vermeiden ließe, ist der Umstand, dass die Inanspruchnahme von Elternzeit und familienbedingter Teilzeittätigkeit teilweise immer noch als Karrierekiller für Nachwuchsführungskräfte gilt. Es kann nicht sein, dass überall von Diversity Management und Employer Branding geredet wird und die tatsächliche Personalpolitik in manchen Unternehmen immer noch nach den Regeln des letzten Jahrhunderts abläuft. Der VAA hat bereits 2013 intensiv das EU-Projekt „Children – Care – Career“ unterstützt, bei dem sich unser europäischer Dachverband FECCIA mit seinen Sozialpartnern auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite für eine bessere Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere engagiert hat. Auch mit unserer regelmäßigen Chancengleichheitsumfrage machen wir immer wieder darauf aufmerksam, wo hier die Defizite liegen und was sich ändern muss. ■



VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch (im Bild rechts) erläutert im Gespräch mit VAA-Redakteur Christoph Janik die Position des Verbandes zum lebensphasenorientierten Arbeiten. Foto: Simone Leuschner – VAA

VAA-Position zum lebensphasenorientierten Arbeiten

- Fach- und Führungskräfte fordern höhere Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung ein, um der mit dem demografischen Wandel einhergehenden Veränderung der Lebensentwürfe gerecht zu werden.
- Familie und Karriere, Pflege von nahen Angehörigen, Weiterbildung, Diversity und ehrenamtliches Engagement sind entscheidende Faktoren, die in Einklang zu bringen sind.

VAA-KOOPERATIONEN: INTERVIEW MIT STEFAN MÜLLER

Karriere in der Sackgasse? Beratung zeigt Auswege!

Ob Coaching, Karriereberatung oder Executive Outplacement: Wer als VAA-Mitglied Fragen zur beruflichen Veränderung oder Neuorientierung hat, ist beim VAA-Kooperationspartner Stefan Müller gut aufgehoben. Vor 24 Jahren hat Müller sein Unternehmen „stefan müller personalperspektiven“ gegründet. Und bereits seit über 18 Jahren besteht die Partnerschaft mit dem VAA. Im Interview mit dem VAA Magazin erläutert der Karriereexperte, warum sich eine kompetente und unabhängige Beratung lohnt.

VAA Magazin: Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit dem VAA?

Müller: Für uns ist die Kooperation mit dem VAA ein Musterbeispiel fairer und wertschätzender Zusammenarbeit. Wir erleben eine offene Kommunikation, die Einbindung in Arbeitskreise und Tagungen sowie Einladungen in die Werksgruppen zu Vorträgen und Diskussionen. Auf diese Weise haben wir über viele Jahre ein sehr differenziertes Bild der chemischen Industrie und der Tätigkeitsbilder der VAA-Mitglieder gewinnen können.

VAA Magazin: Nun gelten Sie als ausgewiesener und sehr erfahrener Spezialist in Sachen berufliche Entwicklung, Veränderung und Neuorientierung. Welche Dienstleistungen bieten Sie den Mitgliedern genau an?

Müller: Beginnen wir mit dem Outplacement, das ich gern in „Beratung zur beruflichen Neuorientierung“ übersetze. Hier verbinden sich mehr als 26 Jahre Erfahrung mit einem komplett neu entwickelten Programm. Wir haben unsererseits Beratung eingeholt und jungen HR-Experten unsere Vorgehensweise zur Diskussion gestellt.

Der gemeinsame Prozess war äußerst fruchtbar: Im Ergebnis bleiben wir einzigartig in unserer individuellen Beratung unter vier Augen, nutzen aber gleichzeitig alle modernen Medien und

eine Lernplattform, um effizient und professionell agieren zu können.

VAA Magazin: Warum sollte ein Mitglied im Falle eines Trennungsprozesses vom bisherigen Unternehmen diese Dienstleistung annehmen? Wo sehen Sie Vorteile gegenüber einer Bewerbungskampagne in eigener Regie?

Müller: Hier wird gern argumentiert, dass mithilfe des Beraters schneller eine neue Stelle erreicht wird. Manche Berater drücken im eigenen Interesse aufs Tempo – zulasten des Klienten. Nach meiner Erfahrung haben VAA-Mitglieder aufgrund ihrer vertraglichen Situation und der Beratung durch die Fachanwälte in aller Regel genügend Zeit für eine Neuorientierung, die alle beruflichen und privaten Aspekte berücksichtigt, die Lebensphase einbezieht und auf persönliche Bedürfnisse eingeht.

Entsprechend nehmen wir uns Zeit für eine sorgfältige Standortbestimmung mit den grundlegenden Fragen „Wer bin ich?“, „Was kann ich?“ und – ganz wichtig – „Was will ich?“. Damit wird gleichzeitig das Scheidungssyndrom vermieden: Ich suche unbewusst wieder ähnliche Konstellationen, die mich früher oder später in eine vergleichbare Situation bringen.

VAA Magazin: Sollte diese Standortbestimmung dann nicht proaktiv und regelmäßig durchgeführt werden, um Fehlent-

wicklungen am Arbeitsplatz rechtzeitig zu erkennen und agieren zu können?

Müller: Das ist genau der Punkt, weshalb wir mit dem VAA ein Produkt entwickelt haben, das wir Etappenanalyse nennen. Hier geben wir Mitgliedern die Möglichkeit, in zwei halben Tagen persönlichem Gespräch, begleitenden Reflexionen und Übungen sowie zwei Persönlichkeitstests ein differenziertes Bild zu eigenen Verhaltens- und Handlungsmustern, dem beruflichen Status, den unternehmensinternen beziehungsweise externen Möglichkeiten und Alternativen und den Wegen dorthin zu gewinnen. Wir ergänzen dieses Programm durch die exklusive Möglichkeit einer Organisationsaufstellung. Wie bei allen Programmen erhalten Mitglieder dafür sehr günstige Konditionen.

VAA Magazin: Lassen Sie uns einmal über das Coachingangebot sprechen. Der Begriff Coaching wird oft sehr unspezifisch verwendet und unterschiedlich belegt. Welche Möglichkeiten haben VAA-Mitglieder konkret, wenn sie bei Ihnen Coaching suchen?

Müller: Zunächst unterscheiden wir zwischen drei wesentlichen Schwerpunkten: Personal Coaching, Transition Coaching, Leadership Coaching. Bevor wir coachen, ist also eine genaue Analyse des Bedarfs und der Zielsetzung jedes Klienten notwendig. Danach schaffen wir mit Elementen der Persönlichkeits- und Werdegangsanalyse die Grundlage für einen

maßgeschneiderten Prozess. Ein gutes Coaching führt den Klienten letztlich zu seinen eigenen Antworten, Entwicklungspotenzialen und Entscheidungen.

VAA Magazin: Gibt es spezifische Coachingthemen für VAA-Mitglieder?

Müller: Ja, der Anstoß kam aus der VAA-Delegiertentagung 2014. Damals trug Prof. Jürgen Deller unter dem Titel „Work Ability Survey“ unter anderem vor, dass der Tiefpunkt der beruflichen Arbeitsfähigkeit – und damit auch der Arbeitszufriedenheit – bei rund 50 Jahren liegt.

Das Thema hat uns nicht mehr losgelassen. Wir beobachten in einer frappierenden Häufung bestimmte Phänomene bei Klienten um die 50, die zu beruflichen und privaten Verwerfungen führen. Die – inzwischen vielfach aufgegriffene – sogenannte 50er Krise hat uns veranlasst, dafür eigene Coachingprogramme anzubieten. Als Überschrift haben wir „Umbruch mit 50 – Aufbruch für viele erfolgreiche Berufsjahre“ gewählt. Andere Themen sind zum Beispiel „Führung als Lust oder Last – sind Anforderung und Motivation im Einklang?“ oder „Ich kann nicht mit meinem Chef – was kann ich ändern?“

VAA Magazin: Welche beruflichen Herausforderungen erwarten Sie in den nächsten Jahren für die Mitglieder unseres Verbandes?

Müller: Insbesondere die Führungskräfte werden sich damit auseinandersetzen müssen, dass die nachwachsenden Generationen ein völlig anderes Bild von Arbeit, Karriere und Work-Life-Balance haben und leben wollen. Die Möhren, mit denen man die Generation der Baby Boomer und die Generation X zum Laufen gebracht hat, wirken nicht mehr.

VAA Magazin: Warum ist das so?

Müller: Dafür gibt es vielfältige Gründe. Wir selbst sind keinesfalls unbeteiligt an dieser Entwicklung. Vor dem Hintergrund neuer Communitys, dem „Begehrtsein“ am Arbeitsmarkt und einer



Stefan Müller ist Diplom-Betriebswirt (FH) im Fachbereich Personalwesen und war acht Jahre in Vertrieb, Marketing und Stab in der Industrie sowie drei Jahre in leitender Funktion einer internationalen Outplacementberatung tätig. Anschließend hat er sich als Gründer der stefan müller personalperspektiven (smpp) erfolgreich selbstständig gemacht und gehört seit vielen Jahren zum Netzwerk der VAA-Kooperationspartner. Foto: smpp

existenziellen Grundsicherung, die wir Eltern geschaffen haben, werden uns Bewerber und Mitarbeiter Fragen stellen, die wir nie gestellt hätten, aber beantworten müssen. Entsprechend muss sich das Führungsver-

halten zum Teil drastisch ändern, wenn wir ein motiviertes Team aufbauen und stabil halten wollen. An diesem Prozess arbeiten wir derzeit in vielen Unternehmen als Personal- und Organisationsentwickler mit. ■



Personalia aus der Chemie



GDCh: Peter R. Schreiner wird neuer Präsident



Foto: Franz Möller

Der neue Vorstand der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) hat in seiner konstituierenden Sitzung am 16. September 2019 in Aachen Prof. Peter R. Schreiner zum zukünftigen Präsidenten gewählt. Er tritt sein Amt am 1. Januar 2020 an und folgt damit auf Dr. Matthias Urmann von der Sanofi-Aventis Deutschland GmbH. Die stellvertretenden Präsidentinnen werden ab diesem Zeitpunkt Prof. Stefanie Dehnen von der Philipps-Universität Marburg und Dr. Carla Seidel von der BASF SE sein. Zum neuen Schatzmeister wurde Dr. Timo Fleßner von der Bayer AG gewählt. Peter R. Schreiner wurde 1965 in Nürnberg geboren und hat jeweils 1994 in organischer Chemie in Erlangen und in theoretischer Chemie in Athen promoviert. Habilitiert hat Schreiner 1999 in Göttingen. Seit 2002 ist der künftige GDCh-Präsident Professor für Organische Chemie an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Tesa: Norman Goldberg übernimmt Vorstandsvorsitz

Norman Goldberg wird ab dem 1. Januar 2020 das Amt des Vorsitzenden des Vorstands der Tesa SE übernehmen und tritt die Nachfolge von Robert Gereke an, der zum 31. Dezember 2019 in den Ruhestand geht. Goldberg ist seit Januar 2017 Mitglied des Vorstands und dort für das Ressort Direct Industries verantwortlich. Zuvor war er Geschäftsführer und Co-CEO bei Lohmann. Der promovierte Chemiker forschte und lehrte zunächst an der Cornell University in den USA und an der TU Braunschweig. Seine industrielle Karriere begann Norman Goldberg 2000 bei der Henkel AG in Düsseldorf, wo er verschiedene Managementpositionen in Vertrieb und Marketing sowie der globalen Forschung und Entwicklung innehatte.

Bayer verkleinert Vorstand von sieben auf fünf Mitglieder

Der Aufsichtsrat der Bayer AG hat beschlossen, mit Wirkung zum 1. Januar 2020 den Vorstand des Unternehmens von derzeit sieben auf dann fünf Vorstandsmitglieder zu verkleinern: Dr. Hartmut Klusik (63) und Kemal Malik (56) werden das Unternehmen zum 31. Dezember 2019 verlassen. Die beiden Vorstandsposten werden als Teil der angekündigten Effizienzmaßnahmen beim Leverkusener Chemie- und Pharmaunternehmen nicht nachbesetzt.

Neue Köpfe bei Evonik

Axel Kobus hat zum 1. Juli 2019 die Leitung des Geschäftsgebiets Process Technology & Engineering bei Evonik übernommen und folgt damit Wilhelm Otten, der bis zu seinem Ausscheiden am 31. Dezember 2019 neben seiner Gremienarbeit ein internes Projekt verantwortet. Zum 1. September 2019 hat Rainer Fretzen den Vorsitz der Geschäftsführung der Evonik Technology & Infrastructure übernommen. Zum gleichen Datum ist er in den erweiterten Vorstand der Evonik Industries eingezogen. In beiden Funktionen folgt Fretzen auf Gregor Hetzke, der in den Ruhestand getreten ist.

Digitale Ethik in Deutschland

Künstliche Intelligenz (KI) und Big Data prägen die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend. Dem stehen Bemühungen um einen stärkeren Datenschutz gegenüber. In diesem Spannungsfeld wird digitale Ethik immer wichtiger. Welchen Stand haben die Unternehmen in Deutschland bei diesem Thema erreicht? Dazu hat PwC Deutschland rund 300 Unternehmen verschiedener Branchen befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Firmen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und der Bewältigung ethischer Herausforderungen noch zurückliegen. So geben 56 Prozent der befragten Entscheider an, dass vor allem die richtigen Talente fehlen, um Strategien zu entwickeln. Eine weitere Hürde sei das mangelnde Bewusstsein innerhalb der Betriebe für die Bedeutung der Digitalethik. Als Hindernisse nennen die Unternehmen außerdem den Umgang der Mitarbeiter mit digitalen Informationen sowie ungeeignete oder veraltete Software. Die PwC-Experten haben auch gefragt, welche Maßnahmen die Unternehmen bereits ergreifen, die sie mit digitaler Verantwortung in Verbindung bringen. An erster Stelle stehen hier für 78 Prozent der Befragten Richtlinien zum Datenschutz und zum Umgang mit personenbezogenen Daten sowie Leitlinien zur Schaffung von Transparenz bei digitalen Themen (57 Prozent). Weniger verbreitet sind dagegen Standards zur digitalen Ethik und Verantwortung, die als Leitlinie dienen könnten: Lediglich ein Viertel der Firmen arbeitet damit. Eine Vorabversion der Studienauswertung ist im E-Paper des VAA Magazins verlinkt.

Human-Biomonitoring: BMU und VCI setzen Kooperation fort

Um Methoden zu entwickeln, mit denen Chemikalien im menschlichen Körper nachgewiesen und gemessen werden können, arbeiten das Bundesumweltministerium (BMU) und der Verband der Chemischen Industrie (VCI) bereits seit 2010 zusammen. Nun ist die Kooperation zum Human-Biomonitoring um weitere fünf Jahre verlängert worden. Für bis zu 50 Chemikalien, die etwa über Lebensmittel, Luft, Kosmetika oder Gebrauchsgegenstände aufgenommen werden können, wollen die Partner erstmals Messmethoden entwickeln.

Damit soll die Belastung des menschlichen Organismus mit diesen Stoffen verlässlich gemessen werden. Vier Substanzen sind neu ins Programm aufgenommen worden, in dessen Rahmen schon 22 Messmethoden fertig entwickelt und 21 weitere in Arbeit sind.



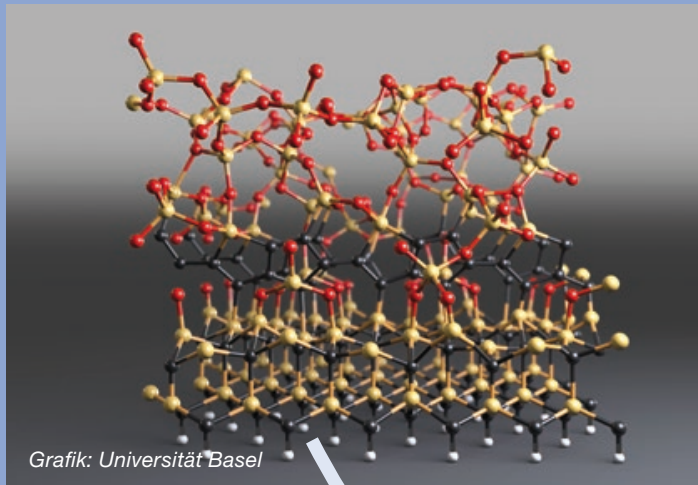
Foto: Takeda Pharma/vfa



Foto: GABAL Verlag

Strategien entwickeln auf nur einer Seite

Ob Großunternehmen, KMU oder Start-up: Wer ein Business betreibt, ist automatisch vom rasanten politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel betroffen. Sind im Zeitalter der Disruptionen Strategieentwicklung und Planung überhaupt noch sinnvoll? „Zu wissen, wo man hin will und welches die wesentlichen und erfolgversprechenden Schritte dorthin sind, ist nach wie vor essenziell“, findet Strategieexperte Dr. Stefan Pastuszka und gibt in seinem neuen Buch „Strategy Explorer – das Strategiewerkzeug für Teams“ konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis. Denn jedes Unternehmen braucht eine klare Strategie, um langfristig erfolgreich zu sein. VAA-Mitglied Pastuszka hat dafür eine sogenannte canvasbasierte Methode zur Strategieentwicklung konzipiert. Damit lassen sich die relevanten Schritte zur Entwicklung einer Strategie auf einer einzigen Seite abbilden: von der Festlegung des Themas über die Formulierung einer Vision und Mission, die Umfeldanalyse und die darauf aufsetzende SWOT-Analyse bis hin zu den einzelnen Handlungsoptionen und der persönlichen Strategieformulierung. Der im GABAL Verlag veröffentlichte Strategy Explorer (ISBN: 978-3-86936-934-1) erläutert auf 168 Seiten, wie man sich Themen schnell und flexibel nähert, aber gleichzeitig durch einen teambasierten Ansatz auch unterschiedliche Perspektiven transparent einbezieht.



Grafik: Universität Basel

Siliziumcarbid als Halbleiter

In der Hightech-Elektronik basieren Halbleiter vorwiegend auf Silizium. Allerdings wäre die Energieeffizienz einer Verbindung aus Silizium und Kohlenstoff deutlich höher. Nun haben Physiker der Universität Basel, des Paul-Scherrer-Instituts und des Schweizer Energieunternehmens ABB in der Fachzeitschrift *Applied Physics Letters* erläutert, was den Einsatz von Siliziumcarbid noch behindert: An der Grenzfläche zwischen der Verbindung und dem Isolationsmaterial Siliziumdioxid sowie in einigen Atomlagen des Siliziumcarbids selbst entstehen beim Oxidationsprozess unter hohen Temperaturen wenige Nanometer große Kohlenstoffcluster, die viele der Vorteile des Materials wieder zunichte machen. Verändert man aber bestimmte Parameter während der Oxidation, könne das Auftreten der Defekte beeinflusst werden. Beispielsweise führe eine Lachgas-Atmosphäre beim Heizvorgang zu deutlich weniger Clustern, so die Forscher. Auch eine Nachbehandlung mit Stickstoff habe positive Effekte. Einen Link zur Studie gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

VAA-Broschüre nun auch auf Englisch

Welche Leistungen bietet der VAA seinen Mitgliedern? Warum ist der Juristische Service in der Chemie- und Pharmabranche einzigartig? Welche Unterstützung erhalten VAA-Mitglieder von ihren Werksgruppen vor Ort? Diese Fragen werden kurz, prägnant und visuell ansprechend in der Infobroschüre „VAA – von Anfang an“ beantwortet. Auf Initiative der VAA-Arbeitsgruppe Expats ist die Broschüre nun auch in englischer Sprache veröffentlicht worden und steht auf der Website zum Download bereit.

Führt Forschung im Ausland zu Abwanderung von Know-how?

Dass deutsche Unternehmen häufig im Ausland forschen lassen, schadet dem Standort Deutschland nicht. Dies zeigt eine von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung. In den meisten Fällen gehe es darum, das in der Heimat entwickelte technologische Know-how zu ergänzen. Während in der Automobilindustrie nur jede fünfte Erfindung im Ausland getätigt wurde, waren es im Maschinenbau und der Chemieindustrie mit rund 30 Prozent deutlich mehr. Doch nur zwölf Prozent der Patente im Ausland weisen darauf hin, dass ein Unternehmen in Feldern forscht, auf die es in der Heimat nicht spezialisiert ist. Im E-Paper des VAA Magazins ist das komplette Arbeitspapier verlinkt.

Jobbörse für Naturwissenschaftler geht in die 21. Runde

Um nach dem Studium oder der Promotion den Berufseinstieg möglichst ohne Hürden und große Unterbrechungen zu meistern, sollte man sich schon frühzeitig um ein gutes Netzwerk kümmern. Eine Gelegenheit dazu bietet traditionell die Frankfurter Jobbörse für Naturwissenschaftler, die am 6. und 7. November 2019 zum 21. Mal auf dem Campus Riedberg der Goethe-Universität Frankfurt am Main stattfindet. Der erste Veranstaltungstag steht im Zeichen zahlreicher Workshops, die sowohl vormittags als auch nachmittags durchgeführt werden. Unter anderem werden Bewerbungsunterlagen, freies Reden und Trainings zu Bewerbungsgesprächen angeboten. Des Weiteren kann in einer persönlichen Be-

ratung die eigene Bewerbungsmappe überprüft werden. Am zweiten Tag findet die eigentliche Jobbörse statt: Hier bieten internationale Unternehmen die Möglichkeit zum persönlichen Gespräch und informieren über Einstiegs- und Karriereoptionen. Die Teilnahme an der Jobbörse und den Workshops sowie den Firmenpräsentationen, Seminaren und Einzelberatungen ist kostenfrei. Natürlich wird der VAA auch in diesem Jahr wieder mit einem Juristen vertreten sein, der die Interessenten über Themen wie den ersten Arbeitsvertrag und die Bewerbungsverfahren der Industrie kompetent informieren wird. Weitere Informationen zur Messe gibt es unter <https://jobboerse-ffm.de>.

Nanovulkan im Herzmuskel

Wie lassen sich elektrische Signale in Herzmuskelzellen besser untersuchen? Mithilfe von Nanoelektroden, die aussehen wie winzige Vulkane. Eine solche Methode haben Forscher der EPFL in Lausanne und der Universität Bern entwickelt. In der Zeitschrift *Nano Letters* berichten die Wissenschaftler, dass diese „Nanovulkane“ eigenständig durch die Zellmembran dringen, um Impulse aufzufangen und nach außen zu senden. So können Aktivitäten in der einzelnen Zelle sowie Aktionspotenziale in Zellkulturen an verschiedenen Stellen gleichzeitig gemessen werden. Einen Link zur Studie gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

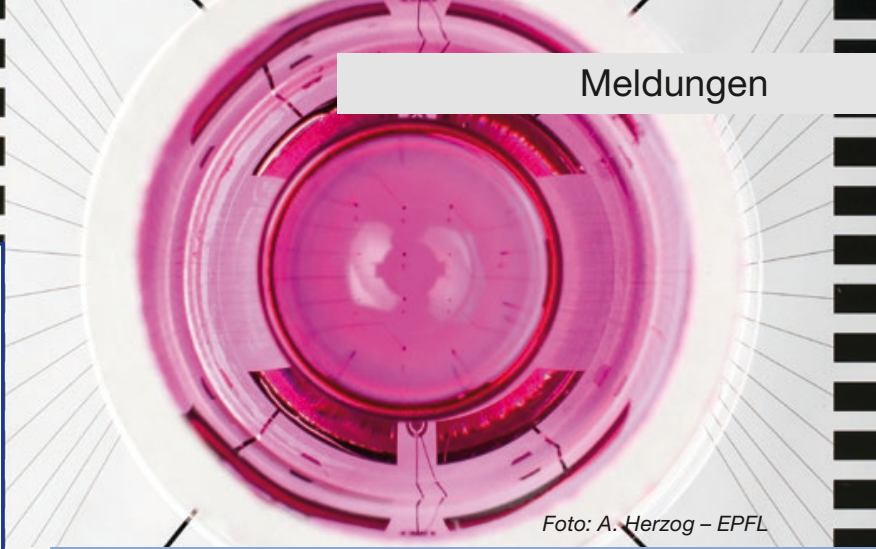


Foto: A. Herzog – EPFL

Kühlung der Zukunft klimafreundlich gestalten

Mit der globalen Erwärmung und der zunehmenden Durchdringung des Alltags mit Kühlgeräten wächst auch der ökologische Fußabdruck. Verfahren wie die magnetische Kühlung könnten die Belastung für Klima und Umwelt minimieren. Forscher des Helmholtz-Zentrums Dresden-Rossendorf und der TU Darmstadt haben die dafür infrage kommenden Materialien untersucht und eine erste systematische Materialbibliothek mit wichtigen Kenngrößen erstellt. Die Veröffentlichung in der Zeitschrift *Advanced Energy Materials* ist im E-Paper des VAA Magazins verlinkt.

WoMen-Treffen: Pflege im Alter

Es betrifft jeden in Deutschland, aber im stressigen Alltag des Berufslebens scheinen die Themen Altersvorsorge und Pflege im Alter für viele Arbeitnehmer oft noch weit weg zu sein. Dabei stellen der demografische Wandel und die steigende Lebenserwartung die Renten- und Pflegekassen vor große finanzielle Herausforderungen. Genau dazu haben sich Ende August rund 70 Teilnehmer auf einer Veranstaltung des Netzwerks „WoMen Rhein-Main“ in der Kameha Suite in Frankfurt am Main ausgetauscht. Zum Einstieg erörterten Lutz WieseHügel und Roland Hoffner vom Allfinanz Team Odenwald die Auswirkungen für die einzelnen Arbeitnehmer in einem Vortrag. Dabei gingen die beiden Experten insbesondere auf die Renteneinkünfte im Alter sowie die finanziellen Risiken im Falle einer Pflegebedürftigkeit ein und zeigten individuelle Lösungsansätze auf. In der Diskussionsrunde wurden anschließend Best-Practice-Beispiele vorgestellt und Fragen aus dem Plenum beantwortet. Das Netzwerk WoMen ist eine Kooperation des Führungskräfte Instituts (FKI), der Deutschen Telekom AG, des Managementnetzwerks der Deutschen Telekom syntra und der Continental AG. Auch in den sozialen Netzwerken Xing und LinkedIn ist WoMen jeweils mit einem eigenen Profil vertreten. Links dazu gibt es im E-Paper des VAA Magazins.



Foto: VAA

NRW-Fest in Berlin: VAA trifft Top-Politiker

Am 10. September 2019 hat in Berlin das traditionsreiche NRW-Fest in der Vertretung des Landes Nordrhein-Westfalen beim Bund stattgefunden. NRW-Ministerpräsident Armin Laschet begrüßte zahlreiche Gäste, darunter Bundeskanzlerin Angela Merkel, Verteidigungsministerin Annegret Kramp-Karrenbauer, Arbeitsminister Hubertus Heil, NRW-Wirtschaftsminister Andreas Pinkwart, die Kölner Oberbürgermeisterin Henriette Reker sowie viele Abgeordnete aus dem Deutschen Bundestag und den Landesparlamenten. Zahlreiche Vertreter aus Wirtschaft, Kultur und Verbänden waren ebenfalls vor Ort. Auch der VAA wurde durch seinen Geschäftsführer Kommunikation und Chefnetzwerker Klaus Bernhard Hofmann repräsentiert (rechts im Bild neben Kanzlerin Merkel).

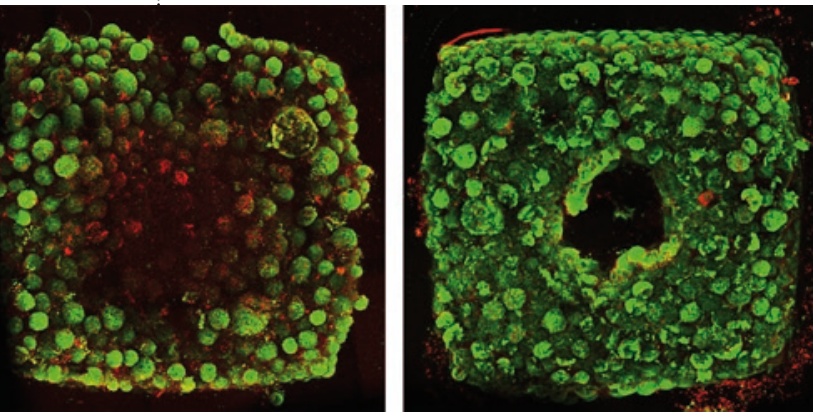


Foto: Wyss Institute at Harvard University

Zellgefäße in 3-D gedruckt

Dem Ziel, Organe komplett per 3-D-Druck herzustellen, sind Wissenschaftler der Harvard University näher gekommen. Im Fachjournal *Science Advances* stellen die Forscher ein additives Fertigungsverfahren vor, um Gefäßkanäle direkt in lebende Matrices aus stammzellbasierten Organbausteinen einzudrucken. Daraus lässt sich wiederum gezielt organspezifisches Gewebe mit einer hohen Zelldichte und Funktionalität züchten. Während Gewebekulturen ohne eingedruckte Gefäße bereits nach zwölf Stunden im Kern absterben (im Bild links rot dargestellt), weisen mit dem neuen Verfahren hergestellte Kulturen gesunde Zellen auf (im Bild rechts).

Neues aus den VAA-Werkgruppen

Seit August 2019 gibt es unter dem Namen P&G Health Germany eine neue VAA-Werkgruppe in Darmstadt. 1. Vorsitzende ist Wiebke Bähker, 2. Vorsitzende Dr. Claudia Scholz. Auch in anderen Werkgruppen sind neue Vorstände gewählt worden: So ist Dr. Armin Frey 1. Vorsitzender der Werkgruppe Teva Ulm/Blaubeuren. Zum 2. Vorsitzenden wurde Dr. Jürgen Renner gewählt, zur 1. Stellvertreterin Dr. Kerstin Schmal. Neuer Vorsitzender der Werkgruppe Grünenthal ist Dr. Karl Schmeer. Außerdem hat die Werkgruppe Clariant Süd mit Dr. Axel Düker einen neuen Vorsitzenden und mit Dr. Markus Mohrdieck einen neuen Stellvertreter gewählt. Bei der Werkgruppe Infraserb Hoechst HPI ist Jürgen Ortlepp neuer Vorsitzender, Stellvertreter ist Frank Stamer. Neue Vorsitzende der Werkgruppe Abbott Hannover/Neustadt ist Dr. Sandra Frank, Dr. Holger Röpken ihr Stellvertreter.

Methanol vs. Ethanol: Messgerät hilft weiter

Ein preiswertes Messgerät zur Unterscheidung von Methanol und Trinkalkohol haben Forscher der ETH Zürich entwickelt. Mithilfe eines Metalloxidsensors und eines porösen Polymerröhrchens lassen sich Methanol- und Ethanoldämpfe in zwei Minuten erkennen. Durch die Analyse der Atemluft eines Patienten kann das Gerät außerdem Methanolvergiftungen feststellen. Die in der Zeitschrift *Nature Communications* veröffentlichte Studie ist im E-Paper des VAA Magazins verlinkt.

Zukunftspreis 2019: Gürtler nominiert



Foto: Deutscher Zukunftspreis

Mitte September sind in München die Nominierungen für den Deutschen Zukunftspreis 2019 bekanntgegeben worden. Zu den drei Teams, die es in die Endrunde des Preises des Bundespräsidenten für Technik und Innovation geschafft haben, gehört auch das Projektteam von VAA-Vorstandsmitglied Dr. Christoph Gürtler (im Bild rechts). Im Rahmen des Projektes „CO₂ – ein Rohstoff für nachhaltige Kunststoffe“ arbeitet Gürtler mit Prof. Walter Leitner, Hochschullehrer von der RWTH Aachen und Direktor am Max-Planck-Institut für Chemische Energiekonversion in Mülheim an der Ruhr, sowie seiner Covestro-Kollegin Dr. Berit Stange zusammen. Gemeinsam haben die Nominierten ein katalytisches Verfahren entwickelt, mit dem sich

Kohlendioxid aus Abgasen zu marktfähigen Kosten als Ausgangsmaterial für die chemische Industrie nutzen lässt. Die endgültige Entscheidung über den Preisträger wird die Jury des Zukunftspreises am 27. November 2019 fällen. Bereits 2017 hatte die renommierte Wirtschaftszeitung *Handelsblatt* Christoph Gürtler in die Liste der Top-Innovatoren in Deutschland aufgenommen.



Foto: metamorworks – iStock

ARBEITSWELT IM WANDEL

Führung in digitalen Zeiten

Technologische Entwicklungen beeinflussen die Art und Weise sowie den Ort der Arbeit von morgen. Die neuen Möglichkeiten in der sogenannten VUKA-Welt – VUKA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität – wirken sich grundlegend auf die Führung und somit auf Führungskräfte in Organisationen aus. Denn Digitalisierung heißt Beschleunigung auf allen Ebenen. Die Arbeitsgruppe Digitalisierung der Führungskräftevereinigung ULA hat ein Positionspapier zu den Herausforderungen erfolgreicher Führung im digitalen Wandel erarbeitet.

In einem rasanten Tempo verändert das digitale Zeitalter die Arbeitswelt der Menschen, sowohl in Deutschland als auch in der Welt: Neue Technologien fördern einen schnelleren Informationsfluss, zunehmende globale Vernetzung und mehr Transparenz. Hierdurch entstehen neue Geschäftsmodelle und Märkte, aber auch Unsicherheiten und komplexe Herausforderungen.

Führungskräfte können dabei mit einem modernen Führungsstil zu einem Kulturwandel in der Organisation beitragen. Aufgrund ihrer Hybridstellung – als Teil der Unternehmensführung einerseits und als Mitarbeiter andererseits – können Führungskräfte komplexe Herausforderungen in ihren Unternehmen beispielsweise über die Sprecherausschüsse adressieren.

Generell ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Arbeitgeber, Betriebsrat und Sprecherausschuss in Zeiten digitalen Wandels essenziell, um erprobte Mechanismen zu bewahren und zugleich mit dem gebotenen Tempo globale Entwicklungen Schritt zu halten. Hierbei kommt Führungskräften eine besondere Rolle zu, die in sechs Thesen zur Führung in der Arbeitswelt von morgen dargestellt sind. ►



Ein Roboter als Führungskraft? Eher nicht. Gerade in Zeiten der Digitalisierung wird der menschliche Faktor bei der Führung wichtiger denn je sein. Foto: PhonlamaiPhoto – iStock

These 1: Strategie

Führungskräfte können sich nicht vor digitalen Veränderungen in Organisationen verschließen und müssen daher die digitale Transformation bei strategischen Entscheidungen mit einbeziehen. Die Entwicklung alternativer Zukunftsszenarien ist ein entscheidender Vorteil, um flexibel zu bleiben und auf Veränderungen reagieren zu können. Führungskräfte mit digitaler Kompetenz lindern durch ihre Weitsicht die Auswirkungen der Disruption bestehender Geschäftsmodelle und sind für die Unternehmen zugleich der Schlüssel zum Erfolg in den Geschäftsfeldern der Zukunft.

These 2: Kulturwandel

Ohne einen Kulturwandel kann der digitale Wandel in der heutigen VUKA-Welt nicht stattfinden. Führungskräfte haben die Aufgabe, als Vorbild zu fungieren und hinsichtlich des Umfeldes, der Rahmenbedingungen und der Atmosphäre eine entsprechende Denkweise (*mindset*) zu etablieren. Die Digitalisierung stellt keinen isolierten oder linearen Prozess dar. Sie bringt auch Unsicherheiten aufgrund eines schnelleren Informationsflusses und einer höheren Taktung, zunehmender Anspruchsgruppen, einer kritischeren Öffentlichkeit und einer intensiveren globalen Vernetzung mit sich. Deswegen muss der Kulturwandel wertegestützt sein (*value*).

These 3: Führung im Wandel

Der digitale Wandel stellt hierarchische Strukturen zunehmend infrage. Das einzelne Herrschaftswissen von Führungskräften verliert immer mehr an Bedeutung, obgleich die Mitgliedschaft in informellen Netzwerken im Arbeitsleben weiterhin einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Ein transformationaler Führungsstil mit strategischen Ambitionen, gepaart mit digitaler Führungskompetenz, erhöht die Mitarbeitermotivation und die Bereitschaft der Verantwortungsübernahme und somit den Unternehmenserfolg. Gefragt sind Führungspersönlichkeiten, die auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter vertrauen und ihnen Raum für eigene Ideen lassen, die Mitarbeiter motivieren. Dies bedeutet, dass für Führungskräfte zum Beispiel mit Blick auf Compliance-Anforderungen sogar eine höhere Verantwortung entstehen kann.

These 4: Verantwortung

Neue Technologien schaffen Freiräume für Innovationen und flexibles Arbeiten, müssen aber auch verantwortungsvoll genutzt werden. Ein großes Datenaufkommen, mehr Transparenz und die Verarbeitung sensibler, personenbezogener Daten erfordert effektive Datenschutz- und Sicherheitskonzepte sowie deren konsequente Umsetzung und regelmäßige Schulungen. Beim flexiblen und mobilen Arbeiten müssen Arbeitgeber, Führungskräfte und Mit-

arbeiter gemeinsam Rahmenbedingungen setzen. Insbesondere auch, um auf individuell unterschiedliche und sich ändernde Bedürfnisse einzugehen. Die zunehmende Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben kann zu ungewollten Belastungen bei Beschäftigten und damit zu Fehlern und Ungenauigkeit führen. Führungskräften kommt hier eine besondere Verantwortung zu, eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu etablieren.

These 5: Lebenslanges Lernen

Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind in Zeiten der Digitalisierung ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Bereitschaft sollte nicht nur bei Führungskräften bestehen. Schließlich sind Ausmaß und Geschwindigkeit des Wandels auf allen Ebenen höher als zuvor. Neben digitaler Kompetenz und fachlichen Inhalten werden die Soft Skills, wie zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit, vernetztes Denken, Aufbau von Netzwerken und Führung von verteilten Teams, tatsächlich zu „Essential Skills“. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter müssen gleichermaßen erfahren, wie sie zur neuen Kultur ihren Beitrag leisten können.

These 6: Erfolg durch Innovation

Führungskräfte sind angestellte Unternehmer, die bewahren und erneuern. Sie tragen hohe Verantwortung, sind unabhängig in ihrem professionellen Urteil, repräsentieren ihr Unternehmen nach außen und nehmen auch gegenüber ihren Mitarbeitern eine Vorbildfunktion ein. Mit Blick auf die Digitalisierung bestehender und neuer Geschäftsmodelle leisten Führungskräfte einen entscheidenden Beitrag, eine unternehmensinterne Gründerkultur zu etablieren und vorzuleben. Führungskräfte müssen Mut und Risikobereitschaft zeigen und Raum für Kreativität schaffen.

Die Führungskräftevereinigung ULA möchte mit ihrem Positionspapier auf die Herausforderungen der Führung im digitalen Wandel aufmerksam machen und Unternehmen sensibilisieren, aber auch im nächsten Schritt Forderungen an die Politik adressieren. Das vollständige Positionspapier findet sich unter www.ula.de. ■

DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

Marktwirtschaft unter Beschuss

Es ist Zeit, daran zu erinnern, was den Erfolg unseres Landes ausmacht: die Soziale Marktwirtschaft. Sie beruht darauf, dass der Einzelne frei wirtschaften kann und Verantwortung für sein Tun übernimmt. Im Falle des Erfolgs wie auch des Scheiterns. Der



Foto: ULA

freie Wettbewerb wird vom Staat bei gleichzeitiger Wahrung eines sozialen Gleichgewichts innerhalb der Gesellschaft garantiert. Diese Ordnung hat seit dem Zweiten Weltkrieg den Aufstieg unseres Landes und das Erreichen eines historischen Wohlstands ermöglicht. Sie ist zugleich mit Abstand die größte Bastion der Demokratie. Umso beunruhigender erscheint der Stimmungsumschwung: Politiker verschiedener Parteien sprechen von Enteignungen von Unternehmen im Energiesektor. Von rigorosen Eingriffen auf dem Immobilienmarkt ist die Rede. Der Solidaritätszuschlag, einst eingeführt, um nach der Wiedervereinigung den Aufbau Ost zu ermöglichen, wird zu einer Art von Reichensteuer. Statt um Gerechtigkeit geht es in der Diskussion vielmehr um Gleichheit. Die Forderungen nach Mietendeckel oder Grundrente sind ebenfalls Ausdruck einer Umdeutung von Kategorien, die für das Funktionieren der Marktwirtschaft von zentraler Bedeutung waren und sind.

Auch hinter der lautstarken Kritik am Klimapaket der Bundesregierung versteckt sich immer weniger der Wunsch nach mehr Klimaschutz, sondern eher die Sehnsucht nach der Überwindung des Systems unserer marktwirtschaftlichen Ordnung, die als Bedrohung begriffen wird. Eine völlig falsche Sichtweise: Leistungswille und Erfolg sind Voraussetzungen für das Funktionieren der Marktwirtschaft und haben nichts mit Gier oder sozialer Unbarmherzigkeit zu tun. Exzessive Auswüchse auf den Finanzmärkten weisen auf mangelnde Rahmensetzung und Kontrolle hin. Bei Schuldenproduktion oder der Schöpfung virtuellen Geldes sägen Staat und Finanzmärkte aber auf dem Ast, auf dem sie beide sitzen: der Akzeptanz unserer Wirtschaftsordnung durch die Gesellschaft. Viel zu leicht vergisst man, dass Soziale Marktwirtschaft etwas grundlegend anderes ist als Kapitalismus. Sie braucht den Staat, der die Rahmenbedingungen setzt. Bleibt zu hoffen, dass sich die Politik wieder auf die Grundlagen besinnt, die den Erfolg unseres Wirtschaftsmodells ausmachten. Vielleicht wird das gerade dann gelingen, wenn sich auch politische Gegner von früher gemeinsam aufmachen, gesellschaftliche Konflikte zu befrieden und sich auf ein gemeinsames Verständnis von Sozialer Marktwirtschaft einigen. Das wird einer großen Kraftanstrengung bedürfen und eine große Kompromissbereitschaft von beiden Seiten verlangen. Das ist es allemal wert.

*Jhr
Roland Leroux*

Dr. Roland Leroux

EUROPA

CEC-Kampagne nimmt Fahrt auf

Auf Grundlage seiner Beschlüsse zur nachhaltigen Führung hat der europäische Dachverband der Führungskräfte CEC European Managers, zu dem auch die ULA gehört, seine Kampagne unter dem Titel #ManagersForFuture gestartet. Kern der Kampagne ist der Gedanke, dass sich die Führungskräfte ihrer eigenen Verantwortung für den Erhalt der Lebensgrundlagen für nachkommende Generationen bewusst sind und danach handeln. Dabei soll es auch um die Frage gehen, wie der notwendige Paradigmenwechsel im Hinblick auf Führungsstile und Führungskompetenzen gestaltet werden kann.

Seit ihrem Start hat die CEC-Kampagne bereits erfreulich große Resonanz in vielen Ländern Europas gefunden. Der inhaltliche Schulterschluss zu den weltweit aktiven und medial breit beleuchteten For-Future-Kampagnen wie #FridaysForFuture oder #ScientistsForFuture ist bewusst gewählt. Denn die Manager und Führungskräfte in Europa betrachten es als ihre Verantwortung, sich gemeinsam mit Entscheidungsträgern aus Wirtschaft und Politik für ein nachhaltiges und zukunftsfähiges sozioökonomisches Modell in Europa und der Welt einzusetzen. Weitere Informationen zur CEC-Kampagne gibt es im Internet auf www.ManagersForFuture.eu. ■



ULA-FORDERUNG

Solidaritätszuschlag vollständig abschaffen

Der Dachverband der deutschen Führungskräfteverbände ULA kritisiert den Beschluss des Bundeskabinetts, den Solidaritätszuschlag nicht vollständig abzubauen. „Die Politik steht im Wort, alle Steuerzahler 29 Jahre nach der Deutschen Einheit angesichts enormer Steuereinnahmen zu entlasten und den Soli vollständig abzuschaffen“, fordert ULA-Präsident Dr. Roland Leroux. Ein festes Ausstiegsdatum wäre wichtiges Signal für den Standort Deutschland.

Die von der Regierungskoalition aus CDU, CSU und SPD beschlossene Beibehaltung des Solidaritätszuschlages für erfolgreiche Leistungsträger über das Auslaufen des Solidarpakts II für den Aufbau Ost im Jahr 2020 hinaus ist nach Meinung der Führungskräftevereinigung ULA ein Fehler und erscheint verfassungsrechtlich anfechtbar. Zuletzt hatten sich der eigene wissenschaftliche Dienst des Deutschen Bundestages sowie der ehemalige Präsident des Bundesverfas-

sungsgerichts Professor Hans-Jürgen Papier verneinend zur Verfassungsmäßigkeit der Erhebung des Solidaritätszuschlages ab 2020 geäußert.

Auch die von Bundesfinanzminister Olaf Scholz (SPD) vorgelegten Nachbesserungen zum Soli-Abbau-Gesetz enthalten kein Enddatum und verzögern diesen überfälligen Schritt unnötigerweise weiter. Deutschlands Führungskräfte haben sich bereits mehrfach gegen die bisheri-

gen Pläne der Großen Koalition gewandt, Leistungsträger von einem Abschmelzen des Solidaritätszuschlages auszunehmen. Wie die FDP spricht sich die ULA dafür aus, dass der Soli spätestens zum 1. Januar 2020 vollständig gestrichen werden muss.

Entscheidendes Argument aus Sicht der ULA ist, dass eine Fortführung des Solis nur für Besserverdienende und Unternehmen gegen das Prinzip der Steuergerechtigkeit verstoße und einer verfassungsmäßigen Überprüfung nicht standhalte.

Im Rahmen ihrer Festrede zum 70. Jubiläum des Bundes der Steuerzahler in Berlin unterstrich Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel (CDU) das Ziel, den Soli vollständig abzubauen. Eine weitere Festlegung erfolgte leider nicht.

Die von Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier (CDU) vorgeschlagene Einführung eines Freibetrags anstelle einer Freigrenze und ein Abbau für alle bis 2026 weisen in die richtige Richtung. Diese Vorschläge ändern aber nichts daran, dass ausgewählte Gruppen noch über Jahre Sonderopfer in Form einer Sondersteuer für Leistung und Erfolg bringen sollen. „Ein festes Ausstiegsdatum und der Einstieg in die Entlastung vieler Leistungsträger, Freiberufler und Unternehmen wäre angesichts der sich eintrübenden Konjunktur ein wichtiges Signal, den Standort Deutschland zu stärken“, mahnt ULA-Präsident Roland Leroux. ■



Foto: SARINYAPINNGAM – iStock

ALTERSVORSORGE

Mitarbeiterkapitalbeteiligung stärken!

Für mehr Teilhabe von Arbeitnehmern am Wachstum ihrer Unternehmen hat die Führungskräftevereinigung ULA eine Initiative gestartet.



Foto: Travis Wolfe – Shutterstock

„Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung sowie der anhaltenden Niedrigzinspolitik brauchen wir eine Diversifizierung in den Anlageformen zur Alterssicherung“, zitiert die Zeitung *Die Welt* ULA-Präsident Dr. Roland Leroux in ihrer Ausgabe vom 20. September 2019. Man müsse die Arbeitnehmer hierzulande stärker als bisher an den Entwicklungen ihrer Unternehmen teilhaben lassen. Leroux weiter: „Die ULA begrüßt den jüngsten Vorstoß der Arbeitnehmergruppe der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, das Instrument der Mitarbeiterkapitalbeteiligung durch Anhebung des Freibetrags zu stärken.“

In Zeiten des Fachkräftemangels kann es bei wettbewerbsfähigen Unternehmen ein ziel führendes Motivations- und Bindungsinstrument sein, die eigene Belegschaft über Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramme am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Obgleich damit auch ein unternehmerisches Risiko eingegangen wird, kann dies für Arbeitnehmer einen weiteren Baustein zur Altersvorsorge bilden.

Zugleich kann es sich positiv auf die Produktivität des Unternehmens auswirken, wenn Arbeitnehmer ihre eigene Firma unterstützen.

Eine Musterberechnung der ULA zeigt: Das Instrument Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann bereits mit einem tragbaren Aufwand von 25 Euro pro Monat auch bei geringeren Einkommen zu einem entscheidenden Baustein der Altersversorgung werden und zu einem signifikanten Vermögensaufbau beitragen. Die erreichbare monatliche Zusatzrente von bis zu 430 Euro könnte um mehr als zehn Prozent auf rund 490 Euro ansteigen. Hierzu müsste der geldwerte Vorteil durch Anhebung des Freibetrags von heute jährlich 360 Euro (vorletzter Platz in Europa) in einem ersten Schritt in § 3 Nr. 39 EStG spürbar ein mit den europäischen Nachbarländern vergleichbares Niveau von mindestens 3.600 Euro pro Jahr entfallen. Bislang bleiben die in Deutschland geltenden Steuerfreibeträge für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen weit hinter denen anderer europäischer Länder wie

Irland (12.700 Euro), Spanien (12.000 Euro) oder Österreich (7.500 Euro) zurück.

Durch Hintergrundgespräche mit den politischen Entscheidungsträgern sowie als Teil der umfassenden Positionierung der Führungskräfteverbände zu den Anforderungen an eine zukunftssichere Altersvorsorge setzt sich die ULA dafür ein, die Mitarbeiterkapitalbeteiligung durch Anhebung der Freibeträge zu einem wirkungsvollen Instrument auszubauen:

- um die Eigentumsbildung und den Vermögensaufbau von Arbeitnehmern zu fördern,
- um hierzu die Bürger stärker an den Entwicklungen der Unternehmen teilhaben zu lassen,
- um einen bedeutsamen weiteren Baustein zur Altersvorsorge zu bilden,
- um Arbeitnehmer über Anteile zu Mit-eigentümern zu entwickeln, die sich für eine nachhaltige Führung des Unternehmens einsetzen. ■

PRO UND KONTRA

Effizienter Klimaschutz: Wie erreichen wir die Ziele?

Zur Erreichung der Klimaziele werden derzeit verschiedene Wege der Verteuerung fossiler Energieträger diskutiert. Durch die Bepreisung von Kohlendioxid (CO₂) sollen Anreize für eine schnellere Reduzierung des CO₂-Ausstoßes und den Umstieg auf klimaschonende Technologien geschaffen werden. Von zentraler Bedeutung für die Akzeptanz der künftigen Klimaschutzpolitik wird es sein, dass diese ökologischen, ökonomischen und sozialen Erfordernissen gleichermaßen Rechnung trägt. Hierzu haben die ULA Nachrichten die umwelt- und klimapolitischen Sprecherinnen der CDU und der Partei Bündnis 90/Die Grünen Marie-Luise Dött und Lisa Badum um eine Einordnung der Entscheidung des Klimakabinetts gebeten.



Marie-Luise Dött ist Mitglied des Bundestages und umweltpolitische Sprecherin der CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Foto: CDU

Für die Union ist die CO₂-Bepreisung, neben Förderanreizen, ein Baustein im Rahmen eines Klima-Gesamtpakets, um unsere Klimaziele 2030 sicher zu erreichen. Ziel der Union ist ein einheitlicher, sektorübergreifender und europäischer Preis für CO₂. Da dies politisch derzeit nicht realistisch ist, beginnen wir national mit einem eigenen Handelssystem für die noch nicht vom Europäischen Emissionshandel erfassten Sektoren Verkehr und Wärme. CDU und CSU wollen die CO₂-Bepreisung nachhaltig gestalten, das heißt ökologisch wirkungsvoll, sozial gerecht und ökonomisch vertretbar. Ökologisch wirkungsvoll ist die Bepreisung von CO₂, weil die Gesamtmenge an Treibhausgasen so festgelegt und verknüpft wird, dass dies die Zielerreichung garantiert. Sozial gerecht ist unser Preismodell, weil wir es einerseits mit einer Preisobergrenze, andererseits mit Kompensationsmechanismen für die besonders betroffenen Bürger verbinden. Ökonomisch vertretbar ist der Emissionshandel, da dort CO₂ eingespart wird, wo es am günstigsten ist. Ebenso werden Innovationen angeschoben. Zusammengefasst gilt: Ein CO₂-Steuermodell sichert nicht die Einhaltung unserer Klimaschutzziele. Nur ein Emissionshandel garantiert dagegen die Zielerreichung zu den gesellschaftlich geringsten Kosten. Das ist effizienter Klimaschutz.



Lisa Badum ist klimapolitische Sprecherin der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen im Bundestag. Foto: Lisa Badum

Es wäre ökonomisch unsinnig und mit dramatischen sozialökologischen Folgen verbunden, die Klimakrise einfach auszusitzen. Sie bedroht den innovativen und zukunftsfesten Industriestandort Europa und verlangt als Generationenherausforderung unverzügliches Handeln. Das Maßnahmenpaket des Klimakabinetts ist eine brutale Absage an wirksamen Klimaschutz im Sinne von Paris. Es ist Unsinn, klimafreundliche Alternativen zu fördern und zeitgleich fossile Subventionen wie Dieselbesteuerung zu gewähren. Vor allem das CO₂-Bepreisungssystem der Bundesregierung und die Luftbuchungen bei Verkehr und Wärme führen nicht zu den nötigen Emissionseinsparungen für die Klimaziele 2030. Eine zukunftsweisende Klimapolitik bemisst sich nach der Wirksamkeit des Instrumentenmix und der sozialökonomischen Verträglichkeit. Ein transparent anwachsender CO₂-Preis mit Klimaausgleich ist ökologisch wirksam, sozial gerecht und ökonomisch vernünftig. Die Einnahmen fließen vollständig in die Senkung der Stromsteuer für Stromkundinnen und -kunden und Klein- und Mittelständische Unternehmen sowie als Energiegeld an alle Bürgerinnen und Bürger. Doch der CO₂-Preis allein reicht nicht. Nur mit einem durchdachten klimapolitischen Instrumentenmix aus stringentem Ausbau der Erneuerbaren Energien, Ende der Kohleverstromung bis 2030 und einem ambitionierten Klimaschutzgesetz schaffen wir es, die Klimaneutralität Deutschlands bis 2050 zu erreichen.

KOMPLEMENTÄRE FÜHRUNG

Andere Menschen erfolgreich machen

Von Prof. Boris Kaehler

Die wenigsten Führungskräfte können konkret beschreiben, was Führung ist und worin ihre Tätigkeit besteht. Das Komplementäre Führungsmodell bietet einen ebenso ganzheitlichen wie pragmatischen Ansatz.

Der Beruf einer Führungskraft ist das Führen. Erstaunlicherweise haben viele ein eher diffuses Verständnis davon. Natürlich kann und soll Führung situativ und individuell unterschiedlich ausgeübt werden – diesbezüglich verbietet sich jede Standardisierung. Die grundlegenden Prinzipien und Tätigkeitsinhalte lassen sich aber durchaus verallgemeinern.

Komplementäres Führungsmodell

Das Theoriemodell der Komplementären Führung ist ein nüchterner, handlungsleitender Ansatz, der den betrieblichen Realitäten und geltendem Arbeitsrecht ebenso gerecht wird wie den Herausforderungen der digitalen Transformation. Ihm liegt ein bestimmtes Managementverständnis zugrunde: Bezugspunkt ist die Organisationseinheit, die es in sachlicher und personeller Hinsicht zu steuern gilt, um äußere Ziele zu erreichen.

Eine gewisse Komplexität ist dabei unvermeidbar: Welcher Beruf lässt sich auch ernsthaft mit Schlagworten, Akronymen und Vier-Felder-Schemata umreißen? Das Komplementäre Führungsmodell beschreibt Personalführung als Dienstleistung mit den zwei Funktionen der Unterstützung und Ordnung, des Förderns und Forderns. Weder selbstbezogen-destruktives noch antiautoritär-verwöhnendes Führungsverhalten sind damit kompatibel – allein das ist für viele schon eine Erkenntnis.

Die beiden Funktionen konkretisieren sich in 24 Führungsaufgaben, welche die indivi-

duellen Leistungsbedingungen nachhaltig produktiver Arbeit abbilden. Dazu gehören unter anderem Arbeitsvergabe, Motivation und Leistungsfeedback, aber auch Strategiefindung, Kulturprägung und Veränderungsbegleitung.

Es gilt das Primat der Selbstführung: Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist aufgerufen, diese Führungsaufgaben allein zu erfüllen, sich also zum Beispiel selbst die richtigen Arbeitspakete zu schnüren, sich zu motivieren und die eigenen Konflikte zu lösen.

Selbststeuerung vs. Fremdsteuerung

Selbststeuerung, das wissen wir seit Langem, ist ungleich produktiver und flexibler als Fremdsteuerung. Dummerweise übernehmen nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sämtliche 24 Aufgaben immer selbst – das anzunehmen wäre naiv. Entsprechend muss die Führungskraft als komplementärer Akteur bei Bedarf, und nur dann, kompensatorisch eingreifen. Obere Führungskraft und Personalbetreuer wirken als ergänzende Korrektive.

Um die eher abstrakten Aufgaben zu verwirklichen, sind konkrete Aktivitäten erforderlich, die sogenannten Führungsroutinen. Regelroutinen wie Arbeitsbesprechungen und Sitzungen, Jahresroutinen wie Strategieworkshops und Bedarfsroutinen wie Konflikt- oder Bewerbungsgespräche konstituieren den Beruf der Führungskraft. So wird das komplexe Modell, das noch etliche andere Elemente integriert, dann auch

wieder handhabbar. Es geht schließlich um die Frage, was konkret zu tun und mit Zeit zu hinterlegen ist.

Modelle bieten Orientierung

In jedem Falle sollten Führungskräfte klare Vorstellungen über ihren Beruf haben, und betriebliche Führungsmodelle sollten dabei konkrete Orientierung bieten. Das Komplementäre Führungsmodell kann dafür eine gute Grundlage sein. Denn nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie (K. Lewin).

Literaturtipptipp: Weitere Informationen gibt es im Buch „Führen als Beruf: Andere erfolgreich machen“ (B. Kaehler goodHR/epubli 2019), das im September 2019 erschienen ist, und auf der Website www.kofü.info. ■

Prof. Boris Kaehler
Hochschule Merseburg

Prof. Boris Kaehler lehrt Personalmanagement an der Hochschule Merseburg im Bereich Allgemeine BWL sowie Organisations- und Personalpsychologie. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen HR-Governance, Führung, Personalstrategie und Personalmarketing.

Foto: maasgestaltet





Führungskräfte
Institut



Foto: fizkes – Shutterstock

AKTUELLE SEMINARE

Mehr Bildung hält Karriere auf Trab

Hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte sind echte Leistungsträger. Damit dies auch so bleibt, bietet das Führungskräfte Institut (FKI) maßgeschneiderte Seminare zur Weiterbildung an. Die Anmeldung erfolgt online auf www.fki-online.de.

Arbeitsrecht für Vorgesetzte

Arbeitsrechtliches Know-how ist für eine gute Mitarbeiterführung unerlässlich. Führungskräfte müssen nicht nur sozial kompetent, sondern auch juristisch korrekt agieren. Dieses Seminar vermittelt Rechtssicherheit in schwierigen Führungssituationen.

Wann? Am 14. November 2019.

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

Politisches Agieren für Führungskräfte

In diesem Workshop lernen Führungskräfte die Herangehensweisen, Strategien und Taktiken aus der Politik kennen, um noch besser zu überzeugen und erfolgreicher zu werden. Referentin Katrin Zabel erklärt die wichtigsten Mechanismen und Fallstricke.

Wann? Am 19. November 2019.

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

Nachhaltig mehr schaffen in weniger Zeit

Ein guter Umgang mit der eigenen Zeit ist die Basis für Motivation und Erfolg. Doch was zeichnet wirksames Zeitmanagement aus? Top-Speaker Zach Davis erläutert in diesem Training, wie man sinnvoll plant, Prioritäten setzt und Zeitverschwendung vermeidet.

Wann? Am 2. Dezember 2019.

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

Völklinger Kreis: Auszeichnung für Lüders

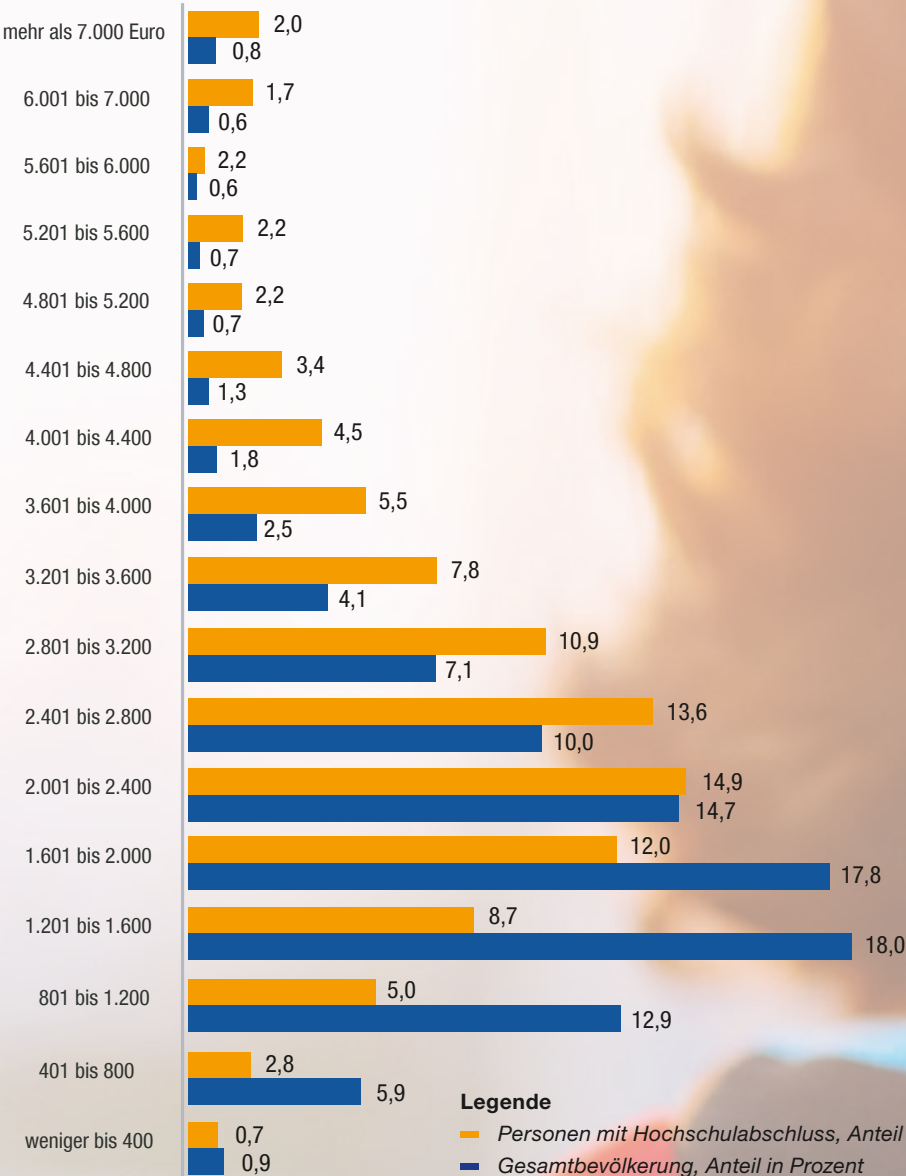
Die langjährige Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) Christine Lüders wird am 12. Oktober 2019, ein Jahr nach ihrem Ausscheiden aus dem Amt, mit der „Goldenen Ehrennadel“ des Völklinger Kreises (VK) ausgezeichnet. Der ULA-Mitgliedsverband VK, Berufsverband schwuler Führungskräfte und Selbständiger, zeichnet Lüders im Rahmen der Mitgliederversammlung im Ratsaal der Landeshauptstadt Düsseldorf aus. Christine Lüders hatte sich in ihrem Amt besonders gegen die berufliche und gesellschaftliche Benachteiligung homosexueller Menschen bemüht. Mit einem Schwerpunktjahr zu sexueller Orientierung hatte Lüders 2018 im Vorfeld der Öffnung der Ehe für alle das Schlaglicht auf die noch immer bestehenden gesellschaftlichen Vorurteile und Benachteiligungen geworfen, denen Lesben und Schwule im Arbeitsleben, aber auch im Alltag stärker als heterosexuelle Menschen ausgesetzt sind. Zum ersten Mal wird die Ehrennadel an eine Frau verliehen. ■



EINKOMMENSVERTEILUNG

Wer ist eigentlich wohlhabend?

In Deutschland glaubt kaum jemand von sich selbst, zu den einkommensstärksten zehn Prozent der Bevölkerung zu gehören. Das haben verschiedene Studien in der Vergangenheit gezeigt. Aber mit welchem Nettoeinkommen gehört man eigentlich zum obersten Dezil der Einkommensverteilung? Forscher des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW Köln) haben ermittelt, dass im Jahr 2016 ein Alleinlebender dafür über ein Nettoeinkommen von mindestens 3.440 Euro verfügen musste, bei Paarhaushalten ohne Kinder lag die Grenze wegen der Einspareffekte im gemeinsamen Haushalt bei einem bedarfsgewichteten Nettoeinkommen von 5.160 Euro. Der Anteil der Personen mit Hochschulabschluss in der obersten Einkommensklasse liegt im Vergleich zur Gesamtbevölkerung erwartungsgemäß deutlich höher.



Legende
— Personen mit Hochschulabschluss, Anteil in Prozent
— Gesamtbevölkerung, Anteil in Prozent

Quelle: IW Köln
Foto: fongbeerredhot – Shutterstock

DEBATTE UM ARBEITSZEIT NACH DER EUGH-ENTSCHEIDUNG

Vertrauen versus Stechuhr – was gilt nun?

Von Gerhard Kronisch

In den Unternehmen haben die Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) vom 14. Mai 2019 zur Aufzeichnungspflicht der Arbeitszeit und des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 17. Oktober 2018 zur Reisezeit bundesweit für Aufregung gesorgt, gerade auch bei Führungskräften. Denn diese reisen üblicherweise sehr viel und haben häufig Termine wahrzunehmen, die in den Abendstunden oder am Wochenende liegen. Was gilt nun in Sachen Aufzeichnungspflicht und Reisezeit?

In der aktuellen politischen Diskussion zur Zukunft der Arbeit wird deutlich, dass Arbeitszeit zu einer Schlüsselfrage geworden ist. Arbeitszeitsouveränität wird dabei als ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Wandel gesehen. Und in einer Vertrauenskultur der Arbeit sollte es eigentlich selbstverständlich sein, dass der Arbeitnehmer zumindest mit darüber entscheidet, wann, wo und wie lange er arbeitet.

Erforderlich ist ein Umdenken hin zu einer zielführenden Balance von Präsenz und mobilem Arbeiten. Klare Vorgaben helfen, eine funktionierende Vertrauenskultur zu schaffen. Und ohne eine tragfähige Vertrauenskultur werden Chancen vergeben.

Zunächst aber gilt es zu definieren, was Arbeitszeit ist. Es ist zu unterscheiden zwischen der Arbeitszeit, die ein Mitarbeiter vertraglich schuldet, der Arbeitszeit im Sinne des Arbeitsschutzes und der Arbeitszeit im betriebsverfassungsrechtlichen Sinne. Diese Unterscheidung ist von großer Bedeutung und häufig werden die unterschiedlichen Begriffe durcheinandergebracht.

Vertraglich geschuldete Arbeitszeit

Üblicherweise ist die vertraglich geschuldete Arbeitszeit im Arbeitsvertrag geregelt. Dort wird beispielsweise eine

40-Stunden-Woche vereinbart, bei Teilzeit natürlich eine kürzere wöchentliche Arbeitszeit.

Die geschuldete Arbeitszeit kann sich aber auch aus einem Tarifvertrag ergeben. In der Metall- und Elektroindustrie beträgt die durchschnittliche Wochenarbeitszeit 35 Stunden, in der chemischen Industrie 37,5 Stunden, jeweils bezogen auf die alten Bundesländer. In den neuen Bundesländern gibt es fast überall eine längere durchschnittliche Wochenarbeitszeit.

Enthält der Arbeitsvertrag keine Regelung zur Wochenarbeitszeit und wird kein Tarifvertrag in Bezug genommen, kann es gleichwohl betriebliche Regelungen geben, auch in einem Verband. Die betriebliche Regelung kann es aufgrund einer entsprechenden betrieblichen Praxis – betriebliche Übung genannt – geben. Alternativ kann es eine klare Vorgabe durch die Geschäftsführung geben, dass die Arbeitszeit zum Beispiel bei 40 Stunden wöchentlich liegt.

Arbeitsschutz und Betriebsverfassung

Bei der Arbeitszeit im Sinne des Arbeitsschutzes geht es nicht darum, welche Arbeitszeit der Mitarbeiter schuldet, sondern welche Arbeitszeit im Sinne des Arbeitsschutzes als Höchstgrenze gilt. Ant-

worten geben hier das Arbeitszeitgesetz, ein nationales nur in Deutschland geltendes Gesetz, die Arbeitszeitrichtlinie der EU (203/88/EG) und Artikel 31 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union.

Bei der Arbeitszeit im betriebsverfassungsrechtlichen Sinne geht es um die Frage des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats, beispielsweise hinsichtlich des Beginns und Endes der täglichen Arbeitszeit, der Lage der Pausen oder der Verteilung auf die einzelnen Wochentage. Geregelt ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats in § 87 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz.

Arbeitszeitgesetz

Das Arbeitszeitgesetz regelt nicht, wie lange man arbeiten muss, sondern es regelt, wie lange man höchstens arbeiten darf. Es ist ein reines Schutzgesetz.

Leitende Angestellte im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG fallen nicht unter das Arbeitszeitgesetz. Sie dürfen sieben Tage die Woche, 24 Stunden am Tag arbeiten. Der Gesetzgeber hat diese Personengruppe aus dem Arbeitszeitgesetz herausgenommen, weil er sie nicht für besonders schutzwürdig hält beziehungsweise weil er davon ausgeht, dass sich ein leitender Angestellter selbst schützt und auf seine Gesundheit achtet.



Leitende Angestellte sind oft unterwegs. Der Gesetzgeber hat diese Personengruppe aus dem Arbeitszeitgesetz herausgenommen, weil er davon ausgeht, dass sich Leitende selbst zu schützen und auf ihre Gesundheit zu achten wissen. Foto: izusek – iStock

Für alle anderen Arbeitnehmer gilt, dass die werktägliche Arbeitszeit laut § 3 Arbeitszeitgesetz acht Stunden nicht überschreiten darf. Sie kann bis auf zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.

Das Arbeitszeitgesetz regelt Ruhezeiten, zum Beispiel von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs Stunden, von mindestens 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden und von mindestens elf Stunden nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit. Darüber hinaus enthält das Arbeitszeitgesetz Regelungen zur Nacht- und

Schichtarbeit sowie Regelungen zu Sonn- und Feiertagsruhe sowie zur Sonn- und Feiertagsbeschäftigung.

Abweichende Regelungen sind in einem Tarifvertrag oder aufgrund eines Tarifvertrags in einer Betriebsvereinbarung möglich. Bei außergewöhnlichen Fällen und in Notfällen darf das Arbeitszeitgesetz durchbrochen werden, hierbei muss es sich aber um echte Notfälle oder absolute Ausnahmen handeln.

EU-Arbeitszeitrichtlinie und Grundrechtecharta

Die EU-Arbeitszeitrichtlinie regelt die Begrenzung der wöchentlichen Arbeits-

zeit auf maximal 48 Stunden einschließlich Überstunden. Darüber hinaus regelt sie – ähnlich wie das deutsche Arbeitszeitgesetz – Ruhezeiten, tägliche Ruhezeiten, wöchentliche Ruhezeiten, den bezahlten Jahresurlaub, besondere Schutzmaßnahmen für Nachtarbeit und enthält darüber hinaus diverse Ausnahmeregelungen.

In Artikel 31 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union ist geregelt, dass jeder Arbeitnehmer das Recht auf gesunde, sichere und würdige Arbeitsbedingungen, auf eine Begrenzung der Höchstarbeitszeit, auf tägliche und wöchentliche Ruhezeiten und auf bezahlten Jahresurlaub hat. ►



Auf Dienstreisen entscheiden Arbeitnehmer selbst, wie sie die Reisezeit nutzen. Sie können sich in dieser Zeit ausruhen, aber auch arbeiten. Daran hat die Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts vom 17. Oktober 2018 nichts geändert. Foto: yangna – iStock

Reisezeit

Wie Reisezeit zu behandeln ist, ist im Arbeitszeitgesetz nicht geregelt. Es gibt vereinzelt Regelungen in Arbeitsverträgen, in Tarifverträgen oder in Betriebsvereinbarungen.

Nach der Rechtsprechung ist zu unterscheiden, ob der Arbeitnehmer während der Reise arbeitet (Arbeitszeit) oder ob er ruht (Ruhezeit). Existiert eine Anordnung, während der Bahnfahrt zu arbeiten, so handelt es sich unzweifelhaft um Arbeitszeit. Gleiches gilt für den Fall, dass der Arbeitnehmer mit dem eigenen PKW unterwegs ist. Dann handelt es sich bei der Reisezeit ebenfalls um Arbeits-

zeit. Auch wenn der Arbeitnehmer mit einem Kunden beziehungsweise gemeinsam mit einem Geschäftspartner reist, handelt es sich im Zweifel um Arbeitszeit, weil davon auszugehen ist, dass während der Reise über geschäftliche Angelegenheiten gesprochen wird.

Nutzt der Arbeitnehmer hingegen öffentliche Verkehrsmittel oder das Flugzeug und entscheidet er selbst, wie er die Reisezeit nutzt, ob er zum Beispiel schläft oder einen Roman liest, so handelt es sich bei der Reisezeit um Ruhezeit.

An dieser grundsätzlichen Differenzierung hat auch die viel beachtete Entschei-

dung des Bundesarbeitsgerichts vom 17. Oktober 2018 (Aktenzeichen: 5 AZR 553/17) nichts geändert. Das BAG hat entschieden, dass bei der vorübergehenden Entsendung eines Arbeitnehmers ins Ausland die Reise zur auswärtigen Arbeitsstelle und von dort zurück wie Arbeit zu vergüten sei.

Diese Entscheidung ist jedoch nicht verallgemeinerungsfähig: Die Besonderheit des vom BAG zur Entscheidung vorliegenden Falles lag darin, dass ein Tarifvertrag Anwendung fand, nämlich der Rahmentarifvertrag für die Angestellten und Poliere des Baugewerbes. Dieser Tarifvertrag gewährt für die Reisezeit ei-

nen Anspruch auf Fortzahlung des Gehalts. Das Gehalt wurde vorliegend jedoch nur für acht Stunden, also für die reguläre Arbeitszeit gezahlt. Die Reise, der Flug nach China, dauerte jedoch länger. In dem Rechtsstreit ging es um die Vergütung der Reisezeit, die über die acht Stunden hinausging. Hier haben die obersten Arbeitsrichter folgerichtig entschieden, dass bei der Frage der Vergütung der Reisezeit nicht die reguläre Arbeitszeit von acht Stunden zugrunde gelegt werden darf, sondern auf die tatsächliche Reisezeit abgestellt werden muss.

Aus dieser Entscheidung kann jedoch beileibe nicht die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Reisezeit grundsätzlich wie Arbeitszeit zu vergüten ist. Es bleibt bei der oben dargestellten Differenzierung zwischen Ruhezeit und Arbeitszeit.

Aufzeichnungspflicht

Mit Urteil vom 14. Mai 2019 hat der Europäische Gerichtshof unter dem Aktenzeichen C-55/18 entschieden, dass die nationalen Gesetzgeber verpflichtet sind, die Arbeitgeber zur Einrichtung von Systemen zur Erfassung der täglichen Arbeitszeit zu verpflichten.

Aus diesem Urteil folgt also keine unmittelbare Umsetzungspflicht für die Arbeitgeber. Zunächst einmal ist eine Konkretisierung durch den nationalen Gesetzgeber erforderlich. In Deutschland muss die Konkretisierung im Arbeitszeitgesetz erfolgen. Der EuGH hat kein einheitliches Arbeitszeiterfassungssystem gefordert. Durch die reißerische Presseberichterstattung „Zurück zur Stechuhr!“ wurde hier für Verwirrung gesorgt.

In dem vom Europäischen Gerichtshof zu entscheidenden Fall ging es um die Vergütungspflicht von Überstunden eines Bankmitarbeiters in Spanien. Dass es sich bei der Bank um die Filiale einer in Deutschland ansässigen Bank handelte, spielt für die Entscheidung keine Rolle, sei am Rande aber erwähnt. Der Mitarbeiter stritt mit seinem Arbeitgeber über

VAA-Positionen zur Arbeitszeit und zum mobilen Arbeiten

- Arbeitszeit ist zur Schlüsselfrage geworden.
- Die mit dem technischen Fortschritt einhergehende Flexibilität eröffnet Potenziale.
- Echte Zeitsouveränität unter Berücksichtigung betrieblicher und persönlicher Belange ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Wandel.
- In einer Vertrauenskultur entscheidet der Arbeitnehmer mit, wann, wo und wie lange er arbeitet.
- Es ist ein Kulturwandel hin zu einer zielführenden Balance von Präsenz und mobilem Arbeiten notwendig.
- Bei der Entscheidung, wer, wann und wo mobil arbeitet, helfen klare Regeln, eine funktionierende Vertrauenskultur zu schaffen.
- Ohne eine tragfähige Vertrauenskultur werden die Chancen vergeben.

die Zahl der vergütungspflichtigen Überstunden und das spanische Recht sah vor, dass für die Berechnung der Überstunden die Arbeitszeit eines jeden Arbeitnehmers täglich aufgezeichnet werden muss.

Diese Norm im spanischen Recht wurde allerdings vom Obersten Gericht in Spanien dahingehend ausgelegt, dass sie lediglich dazu verpflichtet, die von den Beschäftigten geleisteten Überstunden aufzuzeichnen. Damit entspricht die spanische Rechtslage weitgehend der deutschen in § 16 Abs. 2 Satz 1 Arbeitszeitgesetz. Der EuGH hatte über die Frage zu entscheiden, ob eine gesetzliche Regelung, die auf eine vollständige Erfassung der Arbeitszeit verzichtet, geeignet ist, die Rechte aus der europäischen Arbeitszeitrichtlinie zu wahren. Der Gerichtshof hat entschieden, dass die Mitgliedstaaten die „erforderlichen Maßnahmen“ treffen müssen, mit denen die Einhaltung der werktäglichen und wöchent-

lichen Ruhezeiten sowie der wöchentlichen Höchstarbeitszeit sichergestellt werden kann.

Gefordert hat der EuGH eine „verlässliche“ und „zugängliche“ Arbeitszeiterfassung. Verlässlich bedeutet in diesem Kontext, dass Manipulationen nicht möglich sein dürfen. Zugänglich bedeutet, dass der Arbeitgeber die erfasste Arbeitszeit jederzeit kontrollieren kann, wobei stichprobenartige Kontrollen ausreichen.

In diesem Sinne wird auch der deutsche Gesetzgeber in nächster Zeit eine Neuregelung zu treffen haben. Es ist sehr unwahrscheinlich, dass es zur Wiedereinführung der Stechuhr kommt. Dies kann aus dem Urteil jedenfalls nicht abgeleitet werden. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass auch Eigenaufzeichnungen des Arbeitnehmers für ausreichend erachtet werden. Die eigenen Aufzeichnungen müssen allerdings dergestalt organisiert werden, dass Manipulationen nicht möglich sind. Wenn dann darüber hinaus der Arbeitgeber regelmäßig Kontrollen – stichprobenartig – durchführt, entspricht dies den Vorgaben des Europäischen Gerichtshofes.

Die EuGH-Entscheidung bedeutet somit keine Rückkehr zur elektronischen Arbeitszeiterfassung und keine Verpflichtung für den Arbeitgeber, wieder zur Stechuhr zurückzukehren. Insoweit ist das Urteil – bewusst oder unbewusst – missverstanden worden. ■

Gerhard Kronisch

VAA-Hauptgeschäftsführer und VAA-Jurist

✉ rechtsberatung@vaa.de

☎ +49 221 160010



Foto: VAA

SERIE: ERBEN UND VERERBEN

Eigenheim gegen Pflegeverpflichtung auf Lebenszeit?

Wer seine Pflege absichern und möglichst lang im eigenen Haus verbleiben will, trifft mit nahen Angehörigen oft die Vereinbarung, dass lebenslange Pflege gegen Übertragung des selbst genutzten Wohnhauses erfolgt. Eine Wette auf Zeit, wie Erbrechtsexperte Michael Bürger im Interview mit dem VAA Magazin erläutert. Denn niemand könne sicher prognostizieren, ob sich die Pflege über mehr als eine Dekade für den Pflegenden noch rechnet oder ihm nach nur kurzer Pflegedauer einen erheblichen Vermögensvorteil beschert. Mit letzterer Variante hatte sich das Oberlandesgericht Frankfurt am Main im Mai 2019 zu befassen.

VAA Magazin: Wie sieht eine Vereinbarung „Pflege gegen Haus“ eigentlich konkret aus?

Bürger: Ich empfehle beiden Seiten eine eindeutige Klärung der Leistungspflichten, wobei eine Grundstücksübertragung der anschließenden notariellen Beurkundung der Vereinbarung bedarf. Allein die Zusage, im Testament mit dem Haus bedacht zu werden, sollte demjenigen, der die Pflegeverpflichtung übernimmt, nicht ausreichen.

Das gilt auch, wenn ihm das Testament, in dem er bedacht wird, vorgelegt und ihm eine Kopie übergeben wird. Denn das Testament, auch das notarielle, kann zu jedem späteren Zeitpunkt, also schon am nächsten Tag, durch ein neues Testament ersetzt werden, das dann allein gilt.

So hat in dem Fall, den das OLG Frankfurt am Main zu entscheiden hatte, der 74-jährige Eigentümer eines Anwesens mit Hof- und Gebäudefläche nebst Ackerland mit seiner Nichte einen notariellen Kaufvertrag über seinen Grundbesitz geschlossen, wobei der Kaufpreis unter Berücksichtigung der übernommenen Pflegeverpflichtung gebildet wurde.

VAA Magazin: Weshalb kam es zum Streit mit der Nichte?

Bürger: Nur knapp drei Wochen nach Abschluss des Kaufvertrages verstarb der Eigentümer, der keine eigenen Kinder, aber drei noch lebende Geschwister hatte, die folglich seine gesetzlichen Erben wurden. Diese wollten sich mit der erfolgten Eigentumsübertragung auf die Nichte des Erblassers nicht einverstanden geben. Sie unterzogen den Kaufvertrag einer genaueren Überprüfung, wonach der Kaufpreis unter anderem unter Berücksichtigung eines für den Ver-

käufer einzutragenden Wohnrechts – kapitalisiert 21.666 Euro – und der Übernahme von Pflegeleistungen – kapitalisiert 20.563 Euro – gebildet wurde.

Die Nichte verpflichtete sich, in Absprache mit dem Erblasser, seine Pflege im häuslichen Bereich zu übernehmen, solange dies für sie möglich und zumutbar wäre. Den am Ende ausgewiesenen Kaufpreis von 10.000 Euro zahlte sie unmittelbar nach Vertragsabschluss.

VAA Magazin: Wenn auch für Verträge über eine Pflegeverpflichtung der Grundsatz *pacta sunt servanda* gilt, wie sollte der Vertrag noch angegriffen werden?

Bürger: Die Schwester des Erblassers war der Ansicht, der notarielle Vertrag sei im Wege einer ergänzenden Vertragsauslegung so zu verstehen, dass die Nichte zur Erstattung der kapitalisierten Werte für das Wohnrecht und die nicht erbrachten Pflegeleistungen verpflichtet sei, und verlangte von ihr Zahlung von 42.229 Euro an die Erbengemeinschaft. Denn es liege eine Regelungslücke vor, weil die Vertragsparteien im Vertragstext an keiner Stelle zum Ausdruck gebracht hätten, wie verfahren werden solle, wenn kurz nach Vertragsschluss bereits der Todesfall des Hauseigentümers einträte. Sein Interesse sei in erster Linie gewesen, seine Pflege bei Krank-

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 Befindlichkeiten der Familien von Führungskräften bestens vertraut, berät Rechtsanwalt Michael Bürger VAA-Mitglieder überregional und zu vergünstigten Konditionen.



Foto: Kanzlei RA Bürger

heit im häuslichen Bereich sowie die lebenslange Nutzung der Wohnräume im Erdgeschoss zu sichern.

Den letztlich eingetretenen Fall hätten die Vertragsparteien nicht berücksichtigt und seien stattdessen von einer längeren Pflege- und Wohnungsdauer ausgegangen. Nach der Sterbetafel hätte der Erblasser auch mindestens noch 11,21 Jahre durchschnittliche Lebenserwartung gehabt. Das Oberlandesgericht Frankfurt gelangte jedoch zum Ergebnis, dass keine Rede von einer Lücke im Kaufvertrag sein könne: Zum Zeitpunkt des Abschlusses des Kaufvertrages hätte auf beiden Seiten Ungewissheit darüber bestanden, wie lange der Verkäufer noch leben und insbesondere ob er überhaupt pflegebedürftig werden würde. Die Nichte wiederum sei das Risiko eingegangen, dass sie über einen sehr langen Zeitraum den sich aus dem Vertrag ergebenden Pflegeverpflichtungen nachzukommen hätte.

Nach Auffassung der Frankfurter Richter war also kein Grund ersichtlich, weshalb im Wege der ergänzenden Vertragsauslegung eingegriffen werden müsse, weil sich das beschriebene Risiko des Erblassers zu einem sehr frühen Zeitpunkt verwirklicht hat. Der Vollständigkeit halber fügte das Oberlandesgericht hinzu, dass auch im umgekehrten Fall, also wenn die Nichte für einen Zeitraum von beispielsweise 20 Jahren hätte pflegen müssen, kein Anlass für eine ergänzende Vertragsauslegung bestanden hätte.

VAA Magazin: Wie wäre die Situation gewesen, wenn der Erblasser die Nichte testamentarisch als Alleinerbin eingesetzt hätte, weil sie bereit war, ihn lebenslang zu pflegen?

Bürger: Nach erster Prüfung wären die testamentarisch nicht bedachten Geschwister zur Erkenntnis gelangt, dass ihnen kein Pflichtteil nach dem verstorbenen Bruder zugestanden hätte. Denn der Pflichtteil ist allein den in gerader Linie miteinander verwandten Angehörigen sowie dem Ehepartner vorbehalten.

Für überlegenswert hätte ich es aber gehalten, das Testament wegen Irrtums anzufechten. Denn im Gegensatz zum vorliegenden Kaufvertrag, in dem ein Motivirrtum, also ein Irrtum über den Beweggrund, nur in seltenen



Pflege und Beistand bis ans Lebensende bedürfen einer soliden vertraglichen Grundlage.

Foto: Ruslan Huzau – Shutterstock

Ausnahmefällen berücksichtigt wird, spielt der Irrtum über Gründe und Hintergründe bei der Errichtung eines Testaments eine erhebliche Rolle.

VAA Magazin: Können Sie dies etwas genauer erläutern?

Bürger: Gern. Wenn beispielsweise ein Kind wegen eines langjährigen Streits im Testament enterbt, später jedoch der Weg der Versöhnung gefunden wird, das Testament aber in Vergessenheit geraten ist, hat dessen Anfechtung wegen Irrtums erhebliche Erfolgsaussichten. Denn der Erblasser war seinerzeit bei Errichtung des Testaments von der falschen Motivation ausgegangen, die jahrelange Familienfehde dauere bis zu seinem Tode an. So wäre auch im vorstehenden Falle eine Testamentsanfechtung nicht aussichtslos ge-

wesen, wenn zum Beispiel durch Zeugenaussagen unter Beweis hätte gestellt werden können, dass der Erblasser von einer intensiven und langjährigen Pflegedauer ausgegangen war, insbesondere wenn bereits entsprechende Vorerkrankungen vorlagen.

VAA Magazin: Was also tun, damit das Prinzip „Pflege gegen Haus“ nicht zum Pokerspiel wird?

Bürger: Pflege und Beistand bis ans Lebensende können zu einer großen Herausforderung für beide Seiten werden, den Pflegenden einerseits und den späteren Erblasser andererseits. Die gegenseitige Absicherung bedarf einer soliden vertraglichen Grundlage. Flankierend sollte ein Testament errichtet werden, in dem die Verteilung des übrigen Vermögens geregelt wird. ■

VAA-Praxistipp: Rechtzeitig um Eltern kümmern!

Mitte August 2019 hatte das Oberlandesgericht (OLG) Köln darüber zu entscheiden, ob eine ambulant tätige Pflegekraft zur Alleinerbin eingesetzt werden kann. Der Erblasser war geschieden und hinterließ zwei Söhne. Er war im Frühjahr 2014 wegen einer Parkinsonerkrankung pflegebedürftig geworden und setzte im Juni 2016 seine Pflegeperson als alleinige Erbin ein. Zwar verbietet das Heimgesetz

dem Pflegepersonal, Geld oder geldwerte Leistungen anzunehmen, allerdings gilt dies nicht für ambulante Dienste. Das OLG Köln hat die erstinstanzliche Entscheidung des Amtsgerichts aufgehoben, das von einer Unwirksamkeit des Testaments ausgegangen war. Bestätigt der BGH die Auffassung des Oberlandesgerichts Köln, bleibt den beiden Söhnen nur die Geltendmachung ihres Pflichtteilsanspruchs.

INTERVIEW MIT STEFAN LADEBURG

Mit Babybauch zum Vorstellungsgespräch

Bewerben sich Frauen auf Arbeitsstellen in Unternehmen, haben Arbeitgeber häufig ein großes Interesse an der familiären Situation der Kandidatinnen. Nicht selten werden persönliche Fragen gestellt, beispielsweise um zu erfahren, ob die Bewerberinnen bereits Nachwuchs erwarten oder in naher Zukunft planen. Aber sind solche Themen arbeitsrechtlich überhaupt zulässig? Darüber hat sich das VAA Magazin mit dem VAA-Juristen Stefan Ladeburg unterhalten.

VAA Magazin: Darf ein Arbeitgeber eine Bewerberin im Rahmen des Bewerbungsgesprächs fragen, ob sie schwanger ist oder vor hat, demnächst schwanger zu werden?

Ladeburg: Die Frage nach einer bestehenden oder geplanten Schwangerschaft ist grundsätzlich unzulässig. Durch sie wird die Bewerberin aufgrund ihres Geschlechts benachteiligt, da Männer nicht schwanger sein können. Sie verstößt gegen die Richtlinie 2006/54/EG vom 5. Juli 2006 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen sowie gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

VAA Magazin: Sollte eine Bewerberin den Arbeitgeber, wenn er eine solche unzulässige Frage stellt, darauf hinweisen, dass die Frage unzulässig ist?

Ladeburg: Da auch ein solcher Hinweis gegenüber dem künftigen potenziellen Arbeitgeber häufig eher negative Auswirkungen auf das Bewerbungsverfahren hat, haben der Europäische Gerichtshof und auch das Bundesarbeitsgericht eindeutig festgestellt, dass eine Bewerberin, wenn ihr unzulässige Fragen nach einer bestehenden oder geplanten Schwangerschaft gestellt werden, ausdrücklich das Recht hat, die Unwahrheit zu sagen, ohne dass dies negative rechtliche Konsequenzen für sie haben darf.

VAA Magazin: Der Arbeitgeber darf also, obwohl er im Bewerbungsgespräch bewusst angelogen wurde, keine Kündigung aussprechen?

Ladeburg: Wenn eine Bewerberin bezüglich einer vorhandenen oder geplanten Schwangerschaft gelogen hat, rechtfertigt dies weder eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses noch eine Anfechtung wegen arglistiger Täuschung. Dies gilt im Übrigen sogar dann, wenn die Arbeitnehmerin ausdrücklich als Schwangerschaftsvertretung für eine andere schwangere Arbeitnehmerin eingestellt worden ist.

VAA Magazin: Wie ist die Situation bei befristeten Arbeitsverhältnissen?

Ladeburg: Auch bei einem befristeten Arbeitsverhältnis besteht keine Offenbarungspflicht der Bewerberin, selbst wenn dies zur Folge hat, dass während eines

Großteils des befristeten Arbeitsverhältnisses aufgrund von Beschäftigungsverboten keine tatsächliche Arbeit erbracht werden kann. Zu beachten ist jedoch, dass solch ein Arbeitsverhältnis automatisch mit Auslaufen der Befristung endet. Der Sonderkündigungsschutz des Mutterschutzgesetzes greift hier nicht ein, weil das Arbeitsverhältnis trotz Schwangerschaft automatisch durch die vereinbarte Befristungsabrede beendet wird.

VAA Magazin: Inwieweit werden auch andere Arbeitnehmer

UND WIE SIE
BEI IHNEN MIT
FAMILIENPLANUNG

Stefan Ladeburg

VAA-Jurist

✉ rechtsberatung@vaa.de

☎ +49 30 3069840



Foto: VAA



durch die Schutzvorschriften für Schwangere geschützt?

Ladeburg: Der Europäische Gerichtshof hat dazu in einer noch frischen Entscheidung vom 20. Juni 2019 ein Urteil gefällt. In dem konkreten Fall wurde einer Filialleiterin, die eine Schwangere einstellen wollte, dieses vom Arbeitgeber untersagt.

Der Clou: Nicht nur wollte der Arbeitgeber keine Schwangere einstellen, sondern er hat der Filialleiterin auch untersagt, dies der Schwangeren in ihrer Absage mitzuteilen – was die Leiterin aber dennoch getan hat. Im Nachhinein ist die Filialleiterin aufgrund der Hilfestellung bei der geplanten Einstellung der Schwangeren entlassen worden. Hier hatte der Arbeitgeber der Filialleiterin vorgeworfen, dass sie gegenüber der Schwangeren ausdrücklich darauf hingewiesen habe, dass der Arbeitgeber sie gegen den Wunsch der Fi-

lialleiterin nicht einstellen wolle, und die Schwangere deshalb Schadensersatz gegen den Arbeitgeber geltend gemacht habe.

Der Europäische Gerichtshof hat entschieden, dass die Kündigung der Filialleiterin

aufgrund der Diskriminierung der schwangeren Bewerberin unwirksam sei. Insoweit erstreckt sich der Schutz vor Diskriminierung Schwangerer auch auf andere Arbeitnehmer, welche die schwangere Arbeitnehmerin unterstützen. ■



Karikatur: Calleri



Foto: Baona – iStock

URTEIL

§ Schwellenwert für Aufsichtsrat: Leiharbeitnehmerstellen zählen

Unternehmen in Deutschland, die regelmäßig mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigen, müssen nach dem Mitbestimmungsgesetz einen aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern paritätisch besetzten Aufsichtsrat bilden.

Bei der Ermittlung dieses Schwellenwertes sind Leiharbeitnehmer zu berücksichtigen, wenn das Unternehmen regelmäßig während eines Jahres über die Dauer von mehr als sechs Monaten Arbeitsplätze mit Leiharbeitnehmern besetzt. Das hat der für das Gesellschaftsrecht zuständige II. Zivilsenat des Bundesgerichtshofs entschieden.

Der Gesamtbetriebsrat einer GmbH, deren Belegschaft regelmäßig zu einem Drittel aus Leiharbeitnehmern bestand, hatte vor Gericht die Feststellung beantragt, dass im Unternehmen ein paritätischer Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsgesetz zu bilden sei. Die Anzahl der Leiharbeitnehmer schwankte in Abhängigkeit von der Auftragslage. Im Zeitraum von Januar 2017 bis März 2018 hatte die Gesamtzahl der bei der GmbH fest angestellten Arbeitnehmer und sämtlicher Leiharbeitnehmer im Durchschnitt stets über dem Schwellenwert von 2.000 gelegen. Das Unternehmen wollte nur Leiharbeitnehmer berücksichtigen, deren tatsächliche oder prognostizierte Beschäf-

tigungsdauer mehr als sechs Monate betrug, denn dann lag die Gesamtzahl der Arbeitnehmer stets unter 2.000.

Nun hat der Bundesgerichtshof (BGH) entschieden. Demnach muss das Unternehmen einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat bilden (Urteil vom 25. Juni 2019, Aktenzeichen: II ZB 21/18). § 14 Absatz 2 des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes sieht vor, dass Leiharbeitnehmer bei der Ermittlung des Schwellenwertes nach § 1 Absatz 1 Nr. 2 Mitbestimmungsgesetz zu berücksichtigen sind, wenn die Einsatzdauer sechs Monate übersteigt. Die BGH-Richter stellten klar, dass diese Mindesteinsatzdauer nicht arbeitnehmerbezogen, sondern arbeitsplatzbezogen zu bestimmen ist. Es sei also nicht entscheidend, dass der einzelne Leiharbeitnehmer bei dem betreffenden Unternehmen mehr als sechs Monate eingesetzt ist oder wird, sondern wie viele Arbeitsplätze in dem Unternehmen regelmäßig über die Dauer von sechs Monaten hinaus mit auch wechselnden Leiharbeitnehmern besetzt

sind. Dabei ist auch unerheblich, auf welchem konkreten Arbeitsplatz die Leiharbeitnehmer in dieser Zeit eingesetzt werden. Entscheidend ist aus Sicht des BGH vielmehr, ob der Einsatz von Leiharbeitnehmern als solcher so dauerhaft erfolgt, dass er für die ständige Größe des Unternehmens ebenso prägend ist wie ein Stammarbeitsplatz.

Mit seinem Urteil hat der BGH klargestellt, dass es für die Ermittlung des Schwellenwertes zur Bildung eines paritätisch besetzten Aufsichtsrates auf die Zahl der regelmäßig im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer ankommt und die Beschäftigungsdauer einzelner Leiharbeitnehmer dabei keine Rolle spielt. „Das Urteil ist ein Sieg für die Mitbestimmung in Deutschland, weil es den Unternehmen die Flucht aus der Mitbestimmung durch Trickereien bei der Beschäftigung von Leiharbeitnehmern deutlich erschwert“, so VAA-Hauptgeschäftsführer und Arbeitsrechtsexperte Gerhard Kronisch. ■



„WER HILFT MIR
BEI FRAGEN ZUM
ARBEITSRECHT?“

DIE EXPERTEN DES VAA!

www.vaa.de/rechtsberatung

HOCHSCHULVERANSTALTUNG VON GDCh UND VAA

Aus dem Studium in den Job

Wie können Studenten und Doktoranden es vermeiden, nach dem Abschluss zunächst mit leeren Händen dazustehen und monatelang Bewerbungen zu schreiben? „Indem sie bereits während des Studiums – und zwar lange vor dem Abschluss – Kontakte in die Unternehmen knüpfen und sich um eine berufliche Perspektive kümmern“, so der Rat des VAA-Juristen Christian Lange auf der gemeinsamen Hochschulveranstaltung der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) und des VAA an der Universität Hamburg. Außerdem haben dort VAA-Mitglieder, die als Führungskräfte in Unternehmen der Region tätig sind, nützliche Ratschläge gegeben. Vonseiten der GDCh hat das örtliche JungChemikerForum (JCF) die Veranstaltung organisiert.



Mit rund 120 Studenten und Doktoranden war das Auditorium am Fachbereich Chemie der Universität Hamburg zur gemeinsamen Hochschulveranstaltung von GDCh und VAA gut gefüllt.



Auf eine lange, erfolgreiche Karriere mit Erfahrungen unter anderem im Betriebsrat und im Aufsichtsrat bei Beiersdorf kann der Vorsitzende der VAA-Landesgruppe Nord Dr. Andreas Albrod zurückblicken.



Katja Bühl ist Stellvertretende Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Beiersdorf in Hamburg. Fotos: Bertold Fabricius – Pressebild.de



Auch Arne Klink von der VAA-Werksgruppe Tesa (1. von rechts) hat die Teilnehmer über den beruflichen Alltag in der Branche informiert.



Auf der Hochschulveranstaltung am 12. September 2019 an der Universität Hamburg konnten die Teilnehmer aus erster Hand erfahren, welche Bewerbungsverfahren es in der Chemie gibt.



Im Anschluss an die Vorträge und Diskussionen hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen und sich persönlich mit Führungskräften aus der Branche auszutauschen.



VAA-Jurist Christian Lange hat in seinem Vortrag Tipps zum optimalen Berufseinstieg in der Chemie- und Pharmaindustrie gegeben. Fotos: Bertold Fabricius – Pressebild.de

ANZEIGE



**DAS
KARRIERE
PORTAL** 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

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



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

PENSIONÄRSREISE NACH WEIMAR

Wiege des Bauhauses und der deutschen Demokratie

Am letzten Augustwochenende war es für die VAA-Pensionäre wieder soweit: Koffer packen! Die traditionelle Pensionärsreise stand an und durfte nicht verpasst werden. Ziel war das thüringische Kleinod Weimar. In seinem Reisebericht schildert der Organisator Dr. Rudolf Fiedler seine Eindrücke von der Reise.



Im Jubiläumsjahr sowohl des VAA als auch der Weimarer Republik haben die Teilnehmer der VAA-Pensionärsreise Weimar besucht. Foto: privat

In seiner kurzen Ansprache zu Beginn hob VAA-Geschäftsführer Christian Lange die Bedeutung der Pensionärsreise für den Verband hervor. Im Anschluss stellte Gästeführer Peter Baumann Weimar vor. In seinem kurzweiligen Vortrag erfuhren die Pensionäre viel von der geschichtlichen Entwicklung Weimars – die ältesten Aufzeichnungen über Weimar reichen bis ins Jahr 899 zurück – über das Goldene und Silberne Zeitalter bis zur Gegenwart. Bekannt ist die Stadt vor allem durch ihr kulturelles Erbe und die Weimarer Klassik. Mit diesem Begriff verbindet man die gemeinsame Schaffensperiode von Goethe und Schiller in der Zeit von 1794 bis 1805. Berühmt ist die Stadt auch als Gründungsort des Staatlichen Bauhauses. Dieses wurde 1919 von Walter Gropius als Kunstschule gegründet und stellt bis heute eine der einflussreichsten Bildungsstätten im Bereich Kunst, Architektur und Design dar.

Weimars besondere kulturgeschichtliche Bedeutung über verschiedene Epochen hinweg wurde bereits mehrfach von der UNESCO gewürdigt. 1996 wurde der Eintrag „Bauhaus und seine Stätten in Weimar und Dessau“ in die Welterbeliste aufgenommen –

1999 erfolgte die Ernennung zur Kulturhauptstadt Europas. Seit 2004 trägt die Stadt den offiziellen Beinamen „Universitätsstadt“ mit der Bauhaus-Universität und der Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar.

Am zweiten Tag ging es in vier Gruppen zum Altstadt Rundgang. Die Gästeführer brachten die Teilnehmer vorbei an den Wirkungsstätten von Goethe, Schiller, Herder und Wieland. Der Rundgang führte durch den Park an der Ilm vorbei an der Herzogin-Anna-Amalia-Bibliothek, dem Fürstenhaus am Platz der Demokratie, zum Stadtschloss, der Stadtkirche St. Peter und Paul – der Grabstätte von Herder – sowie dem Theaterplatz, dem Markt und letztlich den Wohnhäusern von Schiller und Goethe, die heute bedeutende Museen beherbergen.

Am Nachmittag stand die nächste Führung unter dem Motto „Das frühe Bauhaus in Weimar“ auf dem Programm. Die VAA-Pensionäre haben aufmerksam die Geschichte des Bauhauses und seines Gründers Walter Gropius verfolgt. Neben dem Hauptgebäude beeindruckten die vielen über das Stadtgebiet verteilten Bauwerke aus dieser Epoche. Am

Abend plauderte der Schauspieler Hans-Peter Körner mit den Reiset Teilnehmern als Johann Wolfgang von Goethe über seine Zeit und sein vielseitiges Leben. Eingebettet war sein dreiteiliger Vortrag in ein besonderes Menü.

Am dritten Tag ging es zur Themenführung „Demokratie aus Weimar, Nationalversammlung 1919“. Der Rundgang führte entlang der Schauplätze der Nationalversammlung – Stadtschloss, Marstall, Hotel Elephant und Deutsches Nationaltheater, wo die Verfassung verabschiedet wurde. Eindrucksvoll war der Besuch des Stadtmuseums und der dortigen Ausstellung „Demokratie aus Weimar“. Insgesamt waren die Pensionäre tief beeindruckt.

Ihren Ausklang fand die Pensionärsreise am Abend mit einem festlichen Menü im Restaurant AnnA im Hotel Elephant. Hier wurde im Rahmen der Reisebewertung auch das Reiseziel im Jahr 2020 abgefragt: Mit deutlicher Mehrheit hat sich Heidelberg gegen Mannheim durchgesetzt. Erfreulich auch in diesem Jahr, dass sehr viele neue ReisetTeilnehmer hinzukamen, die schnell Kontakt zu allen Teilnehmern fanden. ■

ERIK LEHMANN HAT DAS WORT

'0 Soli mio

Wir feiern dieser Tage nicht nur dreißig Jahre Mauerfall – nein, auch der Soli soll endgültig fallen. Ab 2021 dürfen insbesondere untere und mittlere Einkommen darauf hoffen, durch die dann eingeführte Freigrenze vollständig vom Soli entlastet zu werden.

Was für ein schönes Wahlgeschenk zur nächsten Bundestagswahl, die ja rein zufällig auch 2021 stattfinden soll, wenn bis dahin in unserem Parlament nicht auch italienische Verhältnisse Einzug erhalten. Fest steht: Der eingesparte Soli dürfte die ab 2020 fällige CO₂-Steuer kaum ausgleichen. Denn in den nächsten zehn Jahren dürfte der Liter Benzin dann allein durch die CO₂-Bepreisung auf einen Wert zwischen 1,60 Euro und zwei Euro ansteigen. Was also tun? Zu Hause bleiben und den ersparten Soli verprassen? Wie wäre es mit einer Flasche Champus? Aber Vorsicht, die Schaumweinsteuer – auch Sektsteuer genannt und 1902 zur Finanzierung der kaiserlichen Kriegsflotte eingeführt – ist die nächste Abgabe, bei welcher der Staat mitverdient, ohne dass es einer kaiserlichen Kriegsflotte bedarf.

Im vergangenen Jahr lagen die Einnahmen des Fiskus dank knallender Sektorkorken bei 377,73 Millionen Euro. Bedenkt man aber, dass allein die Reparaturkosten für das Bundeswehr-Segelschiff Gorch Fock bei rund 135 Millionen Euro liegen (geplant waren Instandsetzungskosten von zehn Millionen Euro), kann man die Schaumweinsteuer getrost als Sekttropfen auf den heißen Stein bezeichnen. Und da Bier (655,33 Millionen Euro Steuereinnahmen im Jahr 2018) und Branntwein (2,13 Milli-

arden Euro Steuereinnahmen) auch nur dem Staat Geld in die Kassen spülen, kann Alkohol also nicht die Lösung sein.

Wie sieht es mit anderen Vergnügungen aus? Kinobesuche oder Tanzveranstaltungen sind ebenso extra besteuert wie Vergnügungen der körperlich-sinnlichen Art. So ist zum Beispiel in Köln seit dem Jahr 2004 eine sogenannte Sexsteuer fällig. Seitdem müssen Prostituierte im Schnitt 150 Euro pro Monat zahlen, um ihrem Gewerbe nachgehen zu können. Seit „Einführung“ der Sexsteuer fließen pro Jahr somit rund 800.000 Euro ins Stadt-„Säckel“ (die Entgleisung unter die Gürtellinie ist rein inhaltlich zu verstehen). Da eine Steuer aber auch immer gerecht sein soll, darf nicht unerwähnt bleiben, dass die Sexarbeiterinnen für die Verrichtung ihrer Dienstleistungen wiederum nötige Ausgaben steuerlich geltend machen können. So gibt es für die Anschaffung von Kondomen, Peitschen oder Dildos wieder Geld vom Staat erstattet. Abhandlungen zur steuerlichen „Tiefenprüfung“ sollen an dieser Stelle erspart bleiben.

Wir halten fest: Will man Steuern sparen, bleibt nur noch die vollkommene Zurückhaltung. Die Abstinenz in Reinform – spricht: der Tod. Aber auch da gibt es, zum Beispiel in Griechenland, erschreckende Entwicklungen. Wer sich dort nach dem Ableben nicht von den Angehörigen in der Schubkarre zum Bestatter befördern lassen will, sondern den Komfort eines Leichenwagens vorzieht, zahlt – über Umwege – die sogenannte Leichenwagensteuer. Seit 2012 gelten in Griechenland Leichenwagen nicht mehr als Nutz-



fahrzeuge, sondern werden wie Luxuswagen besteuert. Das bedeutet eine sechsfach höhere KFZ-Steuer, die natürlich auf den Kunden „umgelegt“ wird.

Vielleicht sollten wir den Soli also doch behalten und ab 2021 den Regionen zukommen lassen, die ihn wirklich nötig haben. Das wäre dann zum ersten Mal auch zweckgebunden und der Soli würde seinen schlechten Ruf als Etikettenschwindelabgabe endlich verlieren – und alle hätten gewonnen. ■



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

Mit seinen verschiedenen Kabarettprogrammen reist der Dresdner Kabarettist Erik Lehmann quer durch Deutschland und hat auch schon den ein oder anderen Kleinkunstpreis gewonnen. Foto: Robert Jentzsch

CHEMIEGESCHICHTE(N) – 22. NOVEMBER 1794

Signalgruß mit Folgen

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 im Blickpunkt: der Physiker Johann Lorenz Böckmann und das Telegramm.

„Groß ist das Fest, und schön! Triumph! Der Gute lebt, Um dessen Fürstenthron der Vorsicht Auge schwebt“ – so lauten die Anfangszeilen eines Telegramms, das vor 225 Jahren, am 22. November 1794, abgeschickt wurde. Es handelte sich um Geburtstagsglückwünsche an die Adresse von Karl Friedrich, Markgraf von Baden. Absender war der Physiker und Mathematiker Johann Lorenz Böckmann. Das Telegramm machte ihn zu einem der Pioniere des modernen Nachrichtenwesens.

Der Sohn eines Buchhändlers aus Lübeck war ein echtes Multitalent, studierte Theologie, Mathematik und Physik, bevor er am badischen Hof Karriere machte. Er befasste sich mit der „Witterungslehre“ ebenso wie mit der „Anwendung der Electricität bei Kranken“, forschte zu Kegelschnitten und über Blitzableiter. Er galt als „ausgezeichneter Lehrer, Experimentator und Organisator“ und gab ausweislich seiner Biografen den Anstoß zur Einrichtung von Realschulen und Lehrerseminaren in Baden.

Dem Badener Markgrafen Karl Friedrich richtete der Lübecker Naturwissenschaftler Johann Lorenz Böckmann „ein schönes physikalisches Cabinet“ ein. Das von ihm konstruierte Dampfwagenmodell begeisterte angeblich Jahrzehnte später einen gewissen Carl Benz. Nebenher war Böckmann Mitglied der Royal Society in London und pflegte Kontakte ins literarische Milieu, insbesondere zum Dichter Friedrich Gottlieb Klopstock. Sein besonderes Steckenpferd war die Übermittlung von Nachrichten mithilfe optischer Telegrafie.

Böckmann orientierte sich an dem von Claude Chappe erprobten System. Der

Franzose hatte im Abstand von neun bis zwölf Kilometern einzelne Stationen eingerichtet, die mit schwenkbaren Balken an einem hohen, weithin sichtbaren Mast ausgestattet waren. Auf diese Weise gelang es ihm, Zeichenfolgen auch über weite Entfernungen zu übermitteln. Kein Geringerer als Napoleon Bonaparte höchstpersön-

lich, der legendäre korsische Feldherr und französische Kaiser, nutzte die neue Technik, um den Kontakt zwischen seinen Truppen zu verbessern.

Auch Claude Chappes deutscher Kollege Böckmann zeigte sich von dem strategischen Wert der Telegrafie überzeugt. „Es wird itzt, sag‘ ich, sogar eine Art von politischer Nothwendigkeit für alle Staaten, dieses so unbestimmbar groß und mächtig wirkende Mittel gleichfalls aufs schleunigste zu benutzen.“ Tatsächlich unterhielt das aufstrebende Preußen ab den 1830er Jahren mit fast 600 Kilometern die längste optische Telegrafienlinie Europas: Bis zu 62 Stationen verbanden Berlin mit der Rheinprovinz.

Schon bald allerdings wurde das optische durch ein innovatives elektrisches Verfahren abgelöst. Zum „Taktgeber“ dieser Innovation wurde der US-Amerikaner Samuel Morse. Gleichwohl blieben in einzelnen Gegenden bis Ende des 19. Jahrhunderts auch optische Telegrafen in Betrieb. Auf diese Weise nahm die Kommunikation an Geschwindigkeit zu. Dies sorgte für ein neues Lebensgefühl und das Bedürfnis nach einer Vereinheitlichung der Zeitmessung.

Was Chappe, Böckmann, Morse und Co. in Gang setzten, lässt sich durchaus mit dem digitalen Wandel in der Ära des Internets und der Mobiltelefonie vergleichen. Freunde der gepflegten Sprache werden angesichts von Emojis und mitunter kruden Abkürzungen allerdings wehmütig auf Böckmanns sorgsam formulierte Glückwunsch-Depesche blicken: „O Fürst, sieh her, was Deutschland noch nicht sah, Wie dir ein Telegraph heut Segenswünsche schicket.“ ■



Nachbau eines optischen Telegrafen nach Claude Chappe. Foto: Wikimedia Commons



im November
und Dezember 2019

Herzlichen Glückwunsch!

zum 90. Geburtstag im November:

- Dr. Manfred Rolle, Eitelborn
- Dr. Alexander Schwarz, Flörsheim
- Dr. Hans-Dieter Cichorius, Bergisch Gladbach
- Dr. Kurt Müller, Uetersen

zum 85. Geburtstag im November:

- Gerd Scheben, Willich
- Prof. Dietmar Werner, Neustadt
- Joachim Hanne, Bingen
- Guenter Paproth, Bitterfeld-Wolfen
- Manfred Weisser, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Hubert Tengler, Dormagen
- Klaus-Dieter Böhme, Alsbach-Haehnlein
- Fritz Finkbeiner, Altrip
- Lothar Sangmeister, Hofheim
- Heinrich Winkeler, Langenselbold
- Dr. Jürgen Richter, Dresden
- Willy van Cleemputte, Gelsenkirchen

zum 80. Geburtstag im November:

- Karlheinz Richter, Ludwigshafen
- Otto Bitterwolf, Rödersheim-Gronau
- Dr. Hans-Dieter Gamm, Frankenthal
- Wolfgang Klanig, Heidelberg
- Dietmar Oehler, Bad Säckingen
- Hans-Joachim During, Castrop-Rauxel
- Dietrich Kögler, Wuppertal
- Otto E. Petschulat, Gelsenkirchen
- Reinhart Meyer, Kriftel
- Irmela Haussmann, Vaterstetten
- Rudi Leibbrand, Kelkheim
- Dr. Hans Forstmeyer, Weinheim
- Hans-Hermann Richter, Duisburg
- Klaus Kleinsorgen, Biedenkopf
- Ulrich Rothe, Riesa

zum 75. Geburtstag im November:

- Dr. Werner Zeiß, Eurasburg
- Dr. B.-Werner Puchegger, Birkenau
- Frank Fuchs, Haltern a.S.
- Hans Lenz, Troisdorf
- Dr. Gerhard Schroeder, St. Michaelisdonn
- Dr. Jörg Kessler, Quickborn
- Dr. Wolf-Dietrich Pflugbeil, Wuppertal
- Dr. Peter-Juergen Kramer, Darmstadt
- Steffen Baasner, Riesa
- Dr. Michael Limbert, Hofheim

zum 95. Geburtstag im Dezember:

- Dr. Friedrich Zinnert, Aystetten

zum 90. Geburtstag im Dezember:

- Dr. Wolfgang Leitenberger, Mannheim
- Dr. Eberhard Steiniger, Bad Dürkheim
- Dr. Hans Urbach, Luebeck
- Lore Groezinger, Stuttgart
- Dr. Walter Kunz, Sankt Augustin

zum 85. Geburtstag im Dezember:

- Hardo Andree, Frankenthal
- Dr. Werner Hertel, Mutterstadt
- Dr. Christof Palm, Ludwigshafen
- Prof. Georg-Alexander Hoyer, Berlin
- Ulrich Masuhr, Marl
- Dr. Erika Bolay, Rutesheim
- Dr. Gerhard Nolte, Erftstadt
- Dr. Wa-ming Pang, Bornheim

zum 80. Geburtstag im Dezember:

- Gustav Osten, Glashütten
- Klaus Back, Mannheim
- Dr. Jürgen Boudier, Friedelsheim
- Dr. Siegfried Rixen, Leichlingen
- Reinhard Neufang, Ludwigshafen
- Armin de Salengre Drabbe, Mannheim
- Dr. Uwe Keup, Herdecke
- Volker Eisenlohr, Alpen
- Dr. Hubert Pueschner, Biberach
- Prof. Günther Bub, Marl
- Heinrich Leppek, Marl-Polsum
- Thomas Veit Seel, Dorsten
- Dr. Ulrich Tuerck, Marl
- Hans-Eberhard Kühn, Trostberg
- Rolf Hagemann, Toennisvorst
- Dr. Walter Meckel, Düsseldorf
- Dr. Klaus Redecker, Nürnberg
- Ingo Rojahn, Berlin
- Gert Bode, Wachenheim
- Dr. Hans-Dieter Lehmann, Bisingen
- Wolfgang Baecker, Pulheim
- Dr. Niels-Henrik Larsen, Eschborn
- Wolfgang Lausch, Merseburg
- Dr. Fredgar Hoffmann, Langenfeld
- Hans-Juergen Moening, Oberhausen
- Dr. Siegfried Nagel, Leverkusen
- Dr. Uwe Petersen, Leverkusen
- Dr. Steffen Ehrig, Neuberg
- Dr. Hans-Peter Wolff, Weinheim
- Dr. Dirk Bonse, Lehrte
- Helmut Lange, Marl

- Dr. Michael Poppe, Krefeld
- Heinz-Jochen Keller, Dortmund

zum 75. Geburtstag im Dezember:

- Dr. Axel Schmitz, Wesseling
- Dr. Lucien Thil, Limburgerhof
- Helmut Luckow, Freinsheim
- Dr. Karlheinz Messmer, Weisenheim
- Dr. Hermann Pütter, Neustadt
- Dr. Bernd Greving, Marl
- Dr. Udo Allenbach, Köln
- Dr. Siegfried Boehm, Pulheim
- Horst Nobbe, Leipzig
- Bernd-Ulrich Schenke, Bottrop
- Dr. Hans-Walter Illger, Bous
- Dieter Lützenkirchen, Friedelsheim
- Hanns-Evert Rohlmann, Sendenhorst
- Wolfgang Wucherer, Cham
- Dr. Michael Kemmer, Gau-Algesheim
- Stephen John Harston, Hofheim am Taunus
- Dr. Oskar Rahn, Tittmoning
- Jochen Barget, Freigericht

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 Augustausgabe: Dr. Anja Zahn, Einzelmitglied Bayern, Wolfgang E. Falkenberg, Einzelmitglied Südwest, und Dr. Gunther Effenberger, Werksgruppe Dormagen. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. November 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.

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

Zeichner von „Asterix“ (Albert ...)	seltenes Erdmetall	Abk. : zur Zeit Segelwerk	Musikinstrument	Fruchtgetränk (ugs.)	Kinderfahrzeug	Unkrautpflanze	Kfz-Z. Hochsauerlandkreis	Aufgussgetränk	Bargeldausgabegerät	Salzgewinnungsanlagen				
			8	Elendsviertel			Popgrößerverein (engl.)							
Republik in Nordostafrika					ugs. : denken				Kfz-Z. Ebersberg					
Feier im Gebirge	Teilbetrag		Kralle des Greifvogels	schlecht Schnaps dünnes Tau			Schauder							
					Weingebiet (franz.)		Salzsee in Zentralasien (...see)	Gürtel eines Kimonos						
Baltin	Gamrolle	englische Biersorte Schneeleopard			Stoffbehälter	Geburtsheiferin (Mz.)								
			span. : Insel Schwertwal		6		Obstbrei	Essgerätesatz	Kurzform von Ursula	unbestimmter Artikel				
berankter Laubengang						Gebäudeveränderungen		4						
Klops	österreichisch: Eiweiß	Schau, Revue		Abk. : High Fidelity		Gittergewebe Kurzform v. Juliane			Fluss zum Mittelmeer	Stadt in Pennsylvania (USA)				
			7					Kurzform von Magdalene		5				
Grönlandraubfisch				Abk. für limite d	Nachtvögel	Rennpferd								
erdumspannend	Muster, Modell	Kfz-Z. Thailand	Unsinn, Spinnerei Fremdprüflinge				volksfeindliche Regierung	span. Königin († 1969; Rufname)	Alleinstehende					
					dt. Dichter (Wilhelm ..., † 1910)	größerer Ohrring norddt. Stadt								
baldig, zukünftig		3	Vorn. des Fußballidols Seeler	Bücherhersteller Witzfigur (Klein...)				1	Abchlusskante	griechischer Liebesgott				
ugs. : Mut, Vertrauen					nordische Gottheit		Elite-truppe							
ugs. : essen	Abk. : Telefon	Weserquellfluss englisch: Tee				Fels, Schiefer		Austrahlung						
				9	Trinkschale (franz.)		Schleichkatze			2				
Segelkommando; wendet!			Mittelstück des Rades			westafrikanisches Volk		Halbton in der Musik						
Belgier				Lösung:		1	2	3	4	5	6	7	8	9

ANZEIGE



FREIES WORT. FREIE WELT.
#pressefreiheit



Reporter ohne Grenzen e.V.
www.reporter-ohne-grenzen.de
Spendenkonto IBAN: DE26 1009 0000 5667 7770 80 BIC: BEVODEBB

Created by Interbrand in support of Reporter ohne Grenzen

**REPORTER
OHNE GRENZEN**
FÜR INFORMATIONSFREIHEIT

Personalia



Zum 1. Oktober 2019 hat Elena Zolototrubova den VAA verlassen, um sich neuen Herausforderungen zu stellen. „Mit Elan und Esprit hat Elena Zolototrubova den VAA gerade im Bereich der internen Kommunikation und des Veranstaltungsmanagements vorangebracht“, so VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch. Für die langjährige und erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bedanken sich der Vorstand, die Geschäftsführung und die Redaktion des VAA Magazins herzlich.

Schreiben Sie uns!

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

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



Termine 2019

- 16.10.** FKI-Seminar „Souverän präsentieren, überzeugend auftreten“, Köln
- 25.10. – 26.10.** Aufsichtsrätetagung, Karlsruhe
- 28.10.** Sitzung der Kommission Einkommen, Köln
- 04.11.** FKI-Seminar „Aufgaben von Sprecherausschüssen“, Köln
- 08.11.** Vorstandssitzung und Landesgruppensitzungen, Seeheim-Jugenheim
- 08.11. – 09.11.** VAA-Exzellenzpreis und VAA-Jahreskonferenz, Seeheim-Jugenheim
- 12.11.** Sitzung der Kommission Betriebsräte, Mainz
- 13.11.** Sitzung der Kommission Betriebliche Altersversorgung, Köln
- 14.11.** FKI-Seminar „Arbeitsrecht für Vorgesetzte“, Köln
- 15.11.** Seminar für Betriebsräte „Gesundheitsschutz durch flexible Arbeitszeitgestaltung“, Berlin
- 19.11.** Deutscher Chemie-Preis Köln, Köln
- 19.11.** FKI-Seminar „Politisches Agieren für Führungskräfte“, Köln
- 25.11.** VAA-connect-Veranstaltung „Arbeitswelt neu denken“, München
- 26.11.** Sitzung der Kommission 60plus, Frankfurt
- 02.12.** FKI-Seminar „Zeitmanagement“, Köln
- 03.12.** Sitzung der Kommission Hochschularbeit, Köln
- 03.12.** FKI-Seminar „Gedächtnistraining“, Köln
- 09.12.** Sitzung der Kommission Einkommen, Köln
- 13.12.** Vorstandssitzung, Köln

VORSCHAU AUSGABE DEZEMBER

- **Verband:**
Jahreskonferenz im Odenwald
- **Branche:**
Preisverleihung in Köln
- **Studium:**
Veranstaltungen an Hochschulen

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 und Geschlechtsidentitäten gemeint.

„**JEDER VIERTE WIRD BERUFSUNFÄHIG.***
ICH WEISS, DASS ES DIESEN VIERTEN
WIRKLICH GIBT.“

Samuel Koch, Schauspieler



Die BU Protect Berufsunfähigkeitsversicherung

#jedervierte sein heißt finanziell: Das Einkommen fällt irgendwann weg, die Kosten bleiben. Setzen Sie auf finanzielle Sicherheit mit der Berufsunfähigkeitsversicherung der Bayerischen. Samuel Koch hatte vor seinem Unfall nicht vorgesorgt, legt die BU PROTECT aber jedem ans Herz. Denn er weiß auch: Das Leben geht weiter, als man denkt.

Vorteile für VAA-Mitglieder

- günstigere Beiträge
- nur 3 Gesundheitsfragen

* Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund 2014 / Laut Statistik muss jeder vierte(!) Arbeitnehmer aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig seinen Beruf aufgeben oder ganz aus dem Arbeitsleben ausscheiden.

 **die Bayerische**
Versichert nach dem Reinheitsgebot

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!

