

Dezember 2020

VAA Magazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte



Jobsharing:

Mehr Teilzeit wagen

Auszeichnung für Boehringer:
Der Krise trotzen

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



Krisenklima positiv nutzen

In jeder Krise stehen einzelne Menschen im Mittelpunkt, die – jeder für sich, aber dennoch gemeinsam – versuchen, den Widrigkeiten zu trotzen und die enormen Herausforderungen zu bewältigen. Im Europa der Nachkriegszeit ist dies den Menschen selten klarer vor Augen geführt worden als 2020: Für die Gesellschaft gleicht der fortwährende Kampf gegen das Coronavirus eher einem schmerzhaften, immer wiederkehrenden Dauerkampf. Die Wirtschaft krächzt, der Staat dreht den Schuldenhahn auf, die rechtsstaatlichen Grundlagen werden notgedrungen gedehnt. Unzählige Selbstständige sind wegen der Coronakrise unter die Räder gekommen. Davon wissen Künstler wie der bissige Kabarettist Erik Lehmann auf Seite 54 ein bitteres Lied zu singen. Während die Politik versucht, ihre Rahmenbedingungen kurzfristig ans Infektionsgeschehen anzupassen, bemüht sich die überwältigende Mehrheit der Bevölkerung, die Ausbreitung der COVID-19-Pandemie langfristig einzudämmen.



Foto: VAA

Bei der Überfahrt ans rettende Ufer sitzen wir im selben Boot: einem schwerfälligen Tanker, der die Wellen langsam brechen muss. Alle sind an Bord: Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Arbeitnehmer, Rentner, pflegende Angehörige sowie Menschen mit Berufen, deren Systemrelevanz wegen Corona manchen erst richtig klargeworden ist. Endlich scheint ein Ende in Sicht zu sein. Dank der weltweiten konzertierten Aktion von Regierungen, Behörden, Forschungseinrichtungen und Pharmaunternehmen werden bald mehrere verlässliche Impfstoffe zugelassen. Dies zeigt, wie unerlässlich forschende Unternehmen für eine erfolgreiche Krisenbewältigung sind. Und gerade dort sind auch zahlreiche VAA-Mitglieder tätig, beispielsweise bei Boehringer Ingelheim, das für sein vorbildliches Krisenmanagement und seine nachhaltig guten Arbeitsbedingungen mit dem Deutschen Chemie-Preis Köln ausgezeichnet worden ist. Hintergrundinfos dazu gibt es im Interview auf den Seiten 30 bis 32, das ich mit Michael Schmelmer geführt habe, der bei Boehringer unter anderem das Personal verantwortet.

Verantwortung übernimmt auch der VAA für das Wohlergehen seiner Mitglieder. Während der Pandemie zeigt sich der Verband gut aufgestellt: Jedes einzelne Mitglied kann sich gut aufgehoben fühlen, etwa bei unserem schlagkräftigen Juristischen Service, der zuletzt in seinen „FAQ zu Corona“ alle wichtigen arbeitsrechtlichen Fragen rund um die aktuelle Krise überarbeitet hat. Im Meldungsteil des VAA Magazins auf Seite 38 gibt es dazu mehr Informationen. Des Weiteren haben wir als Deutschlands größter Führungskräfteverband und Akademikergewerkschaft unseren Mitgliederservice erweitert und unser Veranstaltungsangebot an die Anforderungen der Onlinearbeitswelt angepasst. In den politischen Schaltstellen sind wir über unseren Dachverband, die Führungskräftevereinigung ULA, ebenfalls bestens vertreten und zeigen Präsenz selbst in der Krise.

Den Schritt vom Krisenklima der Pandemie zu den Herausforderungen der Klimakrise geht das aktuelle VAA-Jahrbuch. Auf Seite 35 gibt es dazu eine Meldung mit allen relevanten Informationen zur Publikation. Deutlich wird: Wir Menschen haben in diesem Krisenjahr bereits bewiesen, wozu wir fähig sein können, wenn wir zu handeln gewillt sind. In diesem Sinne wünsche ich allen Leserinnen und Lesern des VAA Magazins – trotz aller notwendigen, aber nicht immer leicht erträglichen Coroneinschränkungen – erholsame Feiertage und ein gesundes neues Jahr!

Rainer Nachtrab
1. Vorsitzender des VAA

VAA MAGAZIN

—

Dezember 2020

Jobsharing im Bild

06 Teilzeit in Zahlen

Spezial

08 Führung teilen,
Mehrwert schaffen



VAA

16 **Chancengleichheit:**
Auswertung der VAA-Umfrage



18 **AT-Gehaltsentwicklung:**
Betriebsräte reden bei Verteilung mit

22 **Schulung für Aufsichtsräte:**
Konjunkturanalyse mit Prof. Stefan Kooths

24 **Community stärken:**
Onlineveranstaltungen in Werksgruppen

24 **VAA connect:**
Livechats mit Claudia Kleinert
und Katrin Wilkens

Management

26 **Vorteil durch Coaching**
Gastbeitrag von Christa Kube

Gesundheit

28 **Kampf gegen Leukämie:**
Stammzellenspenden retten Leben

Branche

29 **Personalia aus der Chemie**

30 **Deutscher Chemie-Preis Köln:**
Auszeichnung für Boehringer Ingelheim



Wirtschaft in Zahlen

- 34 **Coronakosten:**
Auswirkungen des neuen Lockdowns

Meldungen

- 35 Grüner Wasserstoff,
Neues Jahrbuch,
Beruf und Pflege
- 36 Rousseau in Ludwigshafen,
Start der Einkommensumfrage,
Klimaschutz durch Chemie,
Broschüren auf Englisch
Gutachten für Pharma
- 37 Blauer Phosphor,
Verlängerte Klausel,
Mikroben im Weltraum,
Nachweis für Pensionäre
- 38 FAQ zu Corona,
Wechsel in Werksgruppen,
Homeoffice und Präsenzarbeit,
Hochschulseminare im Web



ULA Nachrichten

- 39 **Politik:**
Mitarbeiterkapitalbeteiligung stärken
- 41 **Kommentar, ULA Intern**
- 42 **Arbeit:**
Neue Qualität mit INQA
- 43 **Unternehmenskultur:**
Architektur in der Arbeitswelt



- 44 **Pro und kontra:**
Steuernachlass fürs Homeoffice?
- 45 **Führung:**
Wenn aus Risiken Chancen werden
- 46 **Weiterbildung:**
Aktuelle Onlineseminare
- 46 **Neues Führungsbuch erschienen**

Recht

- 47 **Corona im Arbeitsrecht:**
Interview mit Catharina Einbacher
- 50 **Urteil zur Abstandsmessung:**
Mitbestimmung durch Betriebsrat

Karriere

- 51 **Interview mit Erik Wenzel:**
Psychometrie prüft Persönlichkeit



Lehmanns Destillat

- 54 **Satirische Kolumne:**
Corona lädt zum Rechnen ein

Vermischtes

- 55 **ChemieGeschichte(n):**
Muschelkundler findet Borax
- 56 **Glückwünsche**
- 57 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 58 **Feedback, Termine, Vorschau,
Impressum**

Coverfoto: Jacoblund – iStock

Rund 33

Prozent aller DAX-30-Unternehmen haben 2019 offiziell mit einem Jobsharingmodell geworben. Laut einer Umfrage des Berliner Beratungsunternehmens The Jobsharing Hub in Zusammenarbeit mit Daimler und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) unter rund 150 Personen in zehn Unternehmen, die Jobsharing nutzen, sind über 95 Prozent der Jobsharingpartner mit ihrer Jobsituation zufrieden und beschreiben die Atmosphäre und Abstimmung in den Tandems als gut. 90 Prozent berichten von einer hohen Akzeptanz und Unterstützung durch Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte.

Nur 1

Prozent der Männer arbeiten laut der Studie von The Jobsharing Hub in einem sogenannten Topsharingtandem in rein männlichen Teams auf Führungsebene. Immerhin 13 Prozent der Tandems besteht aus gemischten Teams mit Frauen und Männern. Alle anderen Paare sind komplett weiblich besetzt.



3.000 Mitarbeiter

des Softwarekonzerns SAP haben sich bereits auf dem Match-Making-Portal Tandemploy für neues kollaboratives Arbeiten in einer vernetzten Organisation registriert und interessieren sich für die Suche nach einem beruflich passenden Tandempartner. Wie funktioniert dies? Zunächst wird ein Profil mit persönlichen und beruflichen Informationen wie Qualifikationen, Erfahrungen, Lebensumstände, Persönlichkeit und Wunschvorstellungen angelegt. Diese Daten werden dann automatisiert per Algorithmus abgeglichen und zum bestmöglichen Tandempartner kombiniert.

Mehr als 250

Jobsharingtandems kann die Daimler AG vorweisen, belegen die Daten des Beratungsunternehmens The Jobsharing Hub. Seit 2011 werden im Unternehmen Mitarbeiter in verschiedenen Teilzeitführungsmodellen gefördert. Ein mögliches Modell ist das sogenannte Diversity Tandem. Hier ergänzen Mitarbeiter einander in Strukturen und Kompetenzen. So kommen beispielsweise jung und alt, Menschen mit und ohne Behinderung, junge Väter und erfahrene Kolleginnen, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund zusammen, um gemeinsam erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen.

60 zu 60

Prozent beschreibt eine Faustregel den Stellenumfang eines klassischen Jobsharingteams. Ein sogenanntes Cross Functional Tandem beispielsweise besteht aus einer Kombination zweier Mitarbeiter, die aus verschiedenen Funktionen oder Fachbereichen gematcht werden, um Synergien zu schaffen und Schnittstellenfunktionen sinnvoll zu besetzen. Die zeitliche Überlappung ergibt immer dann Sinn, wenn vor allem Innovation und Mehrwert durch das Matching von Kompetenzen entstehen sollen. „Erst dann wird aus Jobsharing mehr als ein reines Arbeitszeitmodell“, so die Geschäftsführerin von The Jobsharing Hub Svenja Christen. „Die Überlappung ist dann absolut keine Verschwendung, sondern eine sinnvolle Investition in die Qualität der Arbeit.“

Über 100

flexible und mobile Arbeitszeitmodelle bietet die Robert Bosch GmbH an, zu denen auch Teilzeit und Jobsharing gehören. Das Industrieunternehmen möchte damit die Balance zwischen betrieblichen und familiären Erfordernissen sowie das mobile Arbeiten fördern und damit eine Führungskultur schaffen, in der Ergebnisse statt Präsenz am Arbeitsplatz im Mittelpunkt stehen. Ziel sei es, mit diesen Impulsen den Kulturwandel im Unternehmen weiter voranzubringen. Gut sechs Monate nach dem Start des Matching Tools „JobConnector“ haben sich dort bereits über 250 Mitarbeiter angemeldet.



GETEILTE FÜHRUNG, DOPPELTER ERFOLG

Vier Hände, ein Team

Von Timur Slapke

Mehr Freizeit durch Teilzeit zu gewinnen, ohne bei der Karriere den Anschluss zu verlieren? Noch vor einem Jahrzehnt war dies kaum möglich. Doch es hat sich einiges geändert – und dies noch vor dem coronabedingten Flexibilisierungs- und Agilitätsschub. Denn Führung in Teilzeit ist für die meisten Unternehmen längst kein Fremdwort mehr. Im Gegenteil: Teilzeitarbeitsmodelle nach dem Prinzip „Vollzeit light“ sind sogar in den oberen Führungsebenen angekommen. Doch wie wäre es, noch einen Schritt weiter zu gehen – von der klassischen Teilzeitführung mit einer Führungskraft pro Stelle hin zur geteilten Führung im Jobsharing? Dies fragt man sich auch in der Chemie- und Pharmaindustrie. Die Erfahrungen aus verschiedenen Pilotprojekten sind vielversprechend.



Foto: Yuganov Konstantin – Shutterstock

In der Wirtschaftspresse ist häufig von „Young Leaders“ und „High Potentials“ zu lesen. Nicht immer lassen sich mit diesen trendigen Begriffen echte Kollegen aus dem Arbeitsalltag verbinden. Wer sich jedoch genauer umschaute, entdeckt sie: Menschen wie Dr. Jeannette Hilf und Timo Bailer. Die eine – Stipendiatin des Fonds der Chemischen Industrie, zweifache Mutter und Laborleiterin im Bereich „Research Development and Innovation High Performance Polymers – Performance Foams“ bei Evonik in Darmstadt. Der andere – Statistikexperte, Vater einer anderthalbjährigen Tochter und Executive Director CMC Statistics bei Bo-

ehringer Ingelheim am Standort Biberach. Beide sind Anfang dreißig, beide sind Eltern, beide haben Führungspositionen inne. Und noch eine Gemeinsamkeit sticht ins Auge: Sowohl die Polymerchemikerin als auch der Wirtschaftsmathematiker sind Teil eines sogenannten Jobsharingtandems, das heißt, sie nehmen die Führungsverantwortung gemeinsam mit einer Partnerin beziehungsweise einem Partner wahr und teilen sich die Position.

Was hat Jeannette Hilf dazu bewogen, einen Weg für die Chemiebranche noch recht neuen Weg zu gehen? Hilf hat Anfang 2014 ihre

Doktorarbeit abgeschlossen und ist direkt im Anschluss bei Evonik eingestiegen – „ganz klassisch als Laborleiterin in der Produktentwicklung“. Nach knapp zwei Jahren ist sie in ihre erste Elternzeit gegangen, um nach einem Jahr in 30-Stunden-Teilzeit zurückzukommen und eine Laborleitungsfunktion zu übernehmen. Nach einem weiteren Jahr ist sie nochmals in Elternzeit gegangen. „Und davor habe ich mir die Frage gestellt, wie viele Stunden ich denn nach der Elternzeit arbeiten möchte. Mit zwei kleinen Kindern ist das schon eine wichtige Frage, ob es 18 oder 30 Stunden sind.“ Da kam in ihrem Bereich die Idee auf, das Thema ►



Dr. Jeannette Hilf (links) und Maya Krapfl leiten gemeinsam das „Polymer Lab – Performance Foams“ bei der Evonik Operations GmbH am Standort Darmstadt – die Chemikerin Hilf seit August 2017, die Chemieingenieurin Krapfl seit Juli 2018. Fotos: Evonik

Jobsharing anzupacken – und es wurde von Evonik im Rahmen der „PAIRfect-Initiative“ umgesetzt. „2018 bin ich aus der zweiten Elternzeit zurückgekommen und führe seitdem mit Maya Krapfl das Jobsharingtandem.“ Krapfl ist etwas länger im Berufsleben: Bereits 2005 hat sie bei Evonik in Hanau als Prozessingenieurin angefangen und ist nach einem vierjährigen Zwischenstopp als Business Analyst in Singapur seit Juli 2018 im Darmstädter Polymer Lab dabei. Mit Hilf teilt sich Maya Krapfl die Leitungsposition zu jeweils 24 Stunden die Woche. Auch die studierte Chemieingenieurin hat bereits zwei Elternzeiten hinter sich und kennt die Tücken der Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere genau.

Für Timo Bailer im oberschwäbischen Biberach an der Riß war die familiäre Situation ebenfalls der Hauptbeweggrund für den Schritt in die Teilzeitführung. Im Frühjahr 2021 erwarten seine Frau und er das zweite Kind. „Auf diese Weise kann ich einerseits mehr Zeit für mein Privatleben aufbringen und andererseits auch meine Karriere voranbringen.“ Eine absolute Win-win-Situation für den Profistatistiker und Amateurfußballtrainer. „Ich bin durch Führung in Teilzeit überhaupt erst zu meiner ersten Führungsposition gekommen und konnte einen Schritt auf der Karrierebahn gehen.“ Gleichzeitig kann Bailer mehr Zeit in seine Familie investieren. Gemeinsam mit seinem Kollegen – und ehemaligen Vorgesetzten – Dr. Christian Seifert teilt er sich seit Oktober 2019 die Team- und Gruppenleitung in

Personalunion mit einer 60-zu-60-Prozent-Aufteilung, ähnlich wie beim Tandem der Evonik-Kolleginnen Hilf und Krapfl.

Bailers Jobsharingpartner Christian Seifert ist seit vier Jahren auf der Position als Executive Director CMC Statistics. Mit seinen ebenfalls noch recht jungen 38 Jahren ist der ausgebildete Rettungssanitäter, studierte Biochemiker und Biophysiker sowie promovierte Quantenmechaniker gefühlt bereits ein alter Hase im Geschäft: Seifert hat zuvor schon als Laborleiter Biostatistik und als Global Head of Statistics im Biopharmabereich von Boehringer gearbeitet. Der Terminus des High Potentials wird bei ihm trefflich ergänzt durch den des High Flyers, der „das Rampenlicht ein wenig mag“. Warum also die „Bühne“ mit einem Mitarbeiter teilen? Für ihn als Führungskraft sei die soziale und gesellschaftliche Komponente im Team unheimlich wichtig gewesen, betont Seifert, um wirklich gut und erfolgreich führen zu können. „Das hat mir schon immer sehr viel Spaß gemacht und meine fachliche Arbeit ist wirklich großartig, aber es gibt manchmal auch ein Zuviel des Großartigen. Und zwar dann, wenn es einfach zu viel Zeit erfordert.“ Ab einer bestimmten Führungsebene werde die Arbeit unheimlich prominent im Leben.

Vor diesem Hintergrund hat sich Christian Seifert, der sich unter anderem noch im Regenbogennetzwerk bei Boehringer engagiert, um das Thema LGBTIQ voranzubringen, die Frage gestellt: „Möchte ich meiner



Dr. Christian Seifert (links) ist seit vier Jahren Executive Director CMC Statistics bei Boehringer Ingelheim am Standort Biberach. Seit Oktober 2019 teilt er sich diese Position mit Timo Bailer, der zuvor als Senior Statistician Mitarbeiter der Abteilung war, die er nun mit leitet. Fotos: Boehringer

Arbeit im Leben wirklich diese prominente Stellung einräumen, um noch mehr zu arbeiten, noch mehr Spaß zu haben und noch mehr Geld zu verdienen? Oder möchte ich parallel noch anderen Dingen mehr Platz einräumen, die mir ebenfalls Spaß machen und mir wichtig sind?“ Er hat entschieden, wieder mehr Zeit für sich, seine Themen und seinen Mann zu haben. Am Ende ist es auch Seiferts Verdienst als Führungskraft, wenn seine Teammitglieder Erfolg haben. „Deshalb ist auch meine Führungsrolle nicht einzigartig, sondern etwas, was ich auch teilen kann. Dennoch war es für mich schon ein großer Schritt, den ich erst einmal gehen musste.“ Dem Feedback der Teammitglieder nach zu urteilen, sei ihm das gut gelungen. „Manch anderem fällt die Umstellung vielleicht etwas leichter, aber insgesamt ist der Benefit für mich großartig. Es war ein super Deal.“

Ein guter Deal ist es auch für die gesamte Organisation. „Bei Boehringer Ingelheim versteht man Diversity & Inclusion als Erfolgsfaktor“, betont Denise Hottmann, die als Head of Center of Expertise den Diversitybereich verantwortet. „Je gemischter die Teams sind, desto innovationsfähiger und kundenfreundlicher ist das Unternehmen.“ Bei Boehringer setzt man deshalb auf individuelle, an die jeweilige Lebenssituation angepasste Arbeitszeitmodelle, gerade in Bezug auf Führungspositionen. Und mit Führen in Teilzeit beschäftigt sich Boehringer seit vielen Jahren. So wurde beispielsweise 2010 eine Konzernbetriebsvereinbarung zu Arbeitszeit geschlossen, bei der auch das Konzept des Jobsharings spezifisch genannt wurde. Zurzeit haben zwei Drittel der Teilzeitführungskräfte ein befristetes Teilzeitmodell zur gezielten Überbrückung bestimmter Lebensphasen. Ebenfalls rund zwei Drittel arbeiten in vollzeitnaher Teilzeit. Aktuell beträgt die Teilzeitquote im AT-Bereich beim Ingelheimer Pharmaunternehmen 5,8 Prozent. 2017 lag der deutschlandweite, branchenübergreifende Schnitt bei rund neun Prozent.

Führungsteilung dank Teilzeitführung

Auch Evonik treibt das Thema der geteilten Führung weiter voran. Tandems wie das von Jeannette Hilf und Maya Krapfl dienen dabei als Leuchtturmprojekte. „Bis jetzt ist ►

*Flexible Teilzeitführungsmodelle
sorgen für eine bessere Vereinbarkeit
von Karriere und Familie.*

Foto: NDAB Creativity – Shutterstock





Prof. Anja Karlshaus ist Dekanin des Fachbereichs Betriebswirtschaft und Management an der CBS International Business School. Auf dem Campus Köln verantwortet die Professorin für Business Operations und Human Resource Management den Fachbereich Personal & Organisation. Im November 2018 hat Karlshaus auf der Veranstaltung des Netzwerks VAA connect bei Merck in Darmstadt zur Führung in Teilzeit referiert. Foto: Martin Leissl – VAA

es sehr positiv angekommen“, findet Krapfl. „Das Modell wurde von unseren Vorgesetzten gepusht und ganz bewusst entschieden. Deswegen haben wir da auch absolute Unterstützung.“ Direkt zu Beginn haben die beiden Laborleiterinnen ein Coaching erhalten, sowohl als Tandem als auch einzeln für ihren Vorgesetzten. „Unser Coach begleitet uns nun schon über das letzte Jahr“, berichtet Jeannette Hilf. „Es geht im Coaching darum, wie man eigentlich so ein Jobsharing-Tandem gestaltet, wie man die Aufgaben verteilt, und wie man sich generell organisiert.“ Durch ihre gemeinsame Signatur wurden beide schon mehrfach sogar von externen Kollegen angesprochen, verrät Maya Krapfl. „Auch sie haben gesagt: Klasse, dass dies bei uns, bei Evonik, möglich ist!“

Ihre gesammelten Erfahrungen versuchen Hilf und Krapfl an neue Jobsharingpaare mit unterschiedlichsten beruflichen Positionen weiterzugeben. „Uns hat sehr viel geholfen, dass wir uns am Anfang unserer Zusammenarbeit für drei Wochen hingesezt haben und alle möglichen Themen durchgegangen sind“, gibt Hilf einen wertvollen Tipp. „Wir haben uns zum Beispiel ausgetauscht, wie wir mit dem Thema Mitarbeiterführung umgehen. Das heißt nicht, dass wir alles genau gleich machen müssen, aber es ist wichtig zu verstehen, wie der andere tickt und warum er so arbeitet.“ Hilfs Tandempartnerin Krapfl er-


gänzt: „Das beinhaltet auch Wünsche, die wir gegenseitig an die Zusammenarbeit haben, und auch Regeln, die wir uns aufgestellt haben, um eben manche Konfliktsituationen überhaupt nicht entstehen zu lassen. Wir haben eine Vereinbarung getroffen, hinter der wir zusammenstehen.“

Christian Seifert von Boehringer Ingelheim weiß den Wert der klaren Kommunikation ebenfalls zu schätzen – im Tandem und im Team. Wichtig sei, dass sich das Führungsduo nicht auseinanderdividieren lasse. „Niemand spielt uns gegeneinander aus und das wissen alle im Team sehr genau.“ Das sei bislang auch noch nie passiert. Seifert ist überzeugt von der menschlichen Reife im Team. „Auch deswegen kommunizieren wir viel und offen.“ Was sollten Jobsharingpaare noch beachten, um erfolgreich zu sein? Einmal mehr lautet der Ratschlag: „Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren!“ Man sollte sich klarmachen, wie der Zielzustand aussehe und wo der Weg hingehen solle. „Man soll-

te die Teammitglieder und die Jobsharingpartner fragen und nicht erst zulassen, dass Ängste aufkommen können.“

Aus der Wissenschaft gibt es Rückendeckung für die Umsetzung innovativer Teilzeitführungsmodelle wie beispielsweise bei Evonik und Boehringer. Für eine strukturierte und durchdachte Vorgehensweise plädiert hier Prof. Anja Karlshaus, Dekanin des Fachbereichs Betriebswirtschaft und Management an der CBS International Business School. „Um erfolgreich Teilzeitführung zu implementieren, sollten erst einmal der Status quo erarbeitet und Bedenken von Team, Kollegen, gegebenenfalls Kunden und so weiter, aufgenommen werden, beispielsweise in Workshops.“ Zunächst sei es nötig, zu erfahren, was die Mitarbeiter und Führungskräfte überhaupt über dieses Thema denken und wie sich Teilzeitführung in bestehende Prozesse und die Unternehmenskultur einfügt. „Gleichstellungsbeauftragte sind manchmal weit weg von der Realität“, berichtet Karlshaus aus ihrer langjährigen Forschungserfahrung. „Will man als Unternehmen anfangen und erste Erfahrungen sammeln, so kann man beispielsweise ein bis zwei Tandems als Piloten bilden.“ Auch Pilotabteilungen können gute Experimentierräume bilden, die dann als Leuchttürme dienen, wenn sie Erfolg haben. „Durch Akzeptanz erwächst irgendwann auch eine Selbstverständlichkeit, dass Teilzeitführungsmodelle auch wirklich gelebt werden.“

An der Hochschule forscht Anja Karlshaus seit zehn Jahren an Themen wie nachhaltige Führung, Diversity und Arbeitszeit. Und sie kennt die Problematik ganz genau: „Nach der Geburt meines ersten Kindes im Jahr 2005 habe ich gemerkt, dass es in der freien Wirtschaft – ich war 16 Jahre unter anderem bei der Dresdner Bank, der Allianz und der Commerzbank tätig – mit der Vereinbarkeit von Familie und Karriere nicht so funktio-



Auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter mein.vaa.de gibt es für eingeloggte VAA-Mitglieder ausführliche Hintergrundinterviews zum Thema mit den Protagonisten des Spezial.



Flexible Arbeits- und Führungsmodelle machen es möglich: Das Team rückt zusammen und zieht an einem Strang.

Foto: AzmanL – iStock

niert hat, wie ich es mir gewünscht hätte.“ Deshalb sei sie an die Hochschule gegangen, um Teilzeitführung für sich selbst zu leben. „Mittlerweile habe ich vier Kinder und das Thema ist für mich nach wie vor brandaktuell. Ich habe festgestellt, dass mir meine Tätigkeit viele Möglichkeiten zum flexiblen Arbeiten bietet, aber es ist am Ende immer wieder ein Spagat.“

Was Führung in Teilzeit betrifft, kann Anja Karlshaus mit einer breiten Modellpalette aufwarten. Doch je höher der Hierarchiebereich, desto enger das Angebot: „Im Führungskräftebereich ist meist eine minimale

vollzeitnahe Zeitreduktion von 75 bis 90 Prozent der Vollzeit das Standardteilzeitmodell.“ Mit diesem Modell sei es absolut möglich, auch auf oberen Führungskräfteebenen zu arbeiten. „Insbesondere wenn die Arbeitszeiten flexibel gelebt werden, fällt eine solch geringe Zeitreduktion im Alltag kaum auf. Ich kenne Beispiele, da wissen noch nicht einmal die Mitarbeiter, dass ihre Vorgesetzten eigentlich in Teilzeit arbeiten.“ Gerade bei den „versteckten“ Teilzeitmodellen in Vollzeithäufigkeit bekämen Mitarbeiter oder Kunden nicht viel mit. „Das geht auch zulasten der Führungskraft, wenn andere nicht darüber Bescheid wissen.“

Je mehr Führungskräfte in Teilzeit gehen, desto mehr wächst deren Verständnis für die Problematik. „Das kam auch in unseren Workshops in vielen Unternehmen heraus“, erklärt Teilzeitexpertin Anja Karlshaus. „Darum ist es auch sehr wichtig, dass es Teilzeitrollenvorbilder gibt und dass Teilzeitführungskräfte offen ihre Arbeitszeitreduktion nach innen und außen kommunizieren.“ Darüber hinaus gelte: „Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten, werden sensibler für die Belange der Mitarbeiter. Das gegenseitige Verständnis bedingt auch gegenseitiges Vertrauen. Das hat auf jeden Fall Multiplikationseffekte.“ Eine konkrete ►

Zahl, wann eine kritische Masse an Teilzeitführungskräften erreicht sei, um akzeptiert zu werden, hänge von der Unternehmens- und Führungskräftekultur im jeweiligen Unternehmen ab. „In einem Unternehmen reichen vielleicht schon fünf Prozent, um die Sichtbarkeit und Akzeptanz zu erhöhen, im anderen braucht es zehn Prozent. Es kommt auf die Meinungsmacher im Unternehmen an und vor allem auf die Förderung aus der Führungsebene.“

Teilzeitvielfalt für Führungsfortschritt

In ihren Untersuchungen hat Anja Karlshaus herausgefunden, dass Mitarbeiter es meist noch viel besser als die betroffenen Führungskräfte selbst finden, wenn ihre Vorgesetzten in Teilzeit arbeiten. Warum? „Weil sie gefühlt mehr Verantwortung übernehmen können.“ Dadurch werden sie automatisch besser gefördert, weil sie teamintern mehr kommunizieren, mehr Aufgaben übernehmen und sich dadurch wertgeschätzt fühlen. Ein weiterer Pluspunkt: „Nachwuchsführungskräfte können sich viel eher vorstellen, in Teilzeit zu arbeiten, wenn sie diese Modelle durch ihre Vorgesetzten vorgelebt bekommen.“ Es sei am Ende oft für den Arbeitgeber besser, so Karlshaus, wenn sich die Führungskraft wirklich mehr mit Führungsaufgaben beschäftigt und den Mitarbeitern mehr Freiheiten im operativen Geschäft lässt. „Das sorgt für mehr Motivation und Empowerment im Team.“

Unter den Oberbegriff der Teilzeitführung fallen auch Jobsharingmodelle. Bei der Definition gibt es kleine, aber feine Unterschiede. „Sowohl in der vollzeitnahen Teilzeit als auch beim Jobsharing wird oftmals zeitreduziert gearbeitet“, erläutert Anja Karlshaus. Beim Jobsharing – im Führungskräftebereich auch Topsharing genannt – teilen sich zwei oder mehr Führungskräfte zusammen eine Position, die dann gemeinsam rund 120 Prozent einer Vollzeitstelle abdecken. So wie bei Jeannette Hilf, Maya Krapfl, Timo Bailer und Christian Seifert. „Neben dem Job- oder Topsharing existiert auch noch das Topsplitting“, führt Karlshaus ein weiteres Führungsmodell an. „Beim Topsplitting gibt es für die Tandempartner zwei unterschiedliche Verträge mit jeweils unterschiedlichen, klar festgelegten Aufgaben. Damit hat man aus Unternehmenssicht einfach einen Voll-

zeitarbeitsplatz in zwei voneinander unabhängige Teilzeitarbeitsplätze geteilt.“

Betrachtet man die Herausforderungen von Topsharing, stellt Anja Karlshaus fest, dass diese Modelle vorwiegend in unteren Führungsbereichen eingesetzt werden. „Ein Aufstieg als Tandem gestaltet sich vielfach deutlich schwieriger, da beide Partner gleiche Karriereambitionen haben müssen und letztendlich auch voneinander abhängig sind. Man braucht immer einen Partner, der mitzieht.“ Schwierig werde es dann, wenn ein Partner wieder seine Arbeitszeit erhöhen möchte, aber durch das Jobsharingmodell gebremst wird. Die Tandempartner müssen daher aufpassen, sich nicht zu verlieren. „Wer irgendwann wieder vollzeitnah oder in Vollzeit arbeiten möchte, muss dies auch klar kommunizieren und andere Modelle suchen“, mahnt die Professorin. „Denn Teilzeit bedeutet immer auch weniger Gehalt und damit auch weniger Rentenansprüche.“

Es gibt durchaus innovative Modelle, die einen Ausweg bieten. Karlshaus nennt Beispiele: „Es müssen nicht immer zwei Partner sein, es können sich auch drei Führungskräfte eine Stelle teilen. Eine Führungskraft muss auch nicht ausschließlich im Tandem arbeiten, sondern kann zusätzlich zur Jobsharingstelle noch andere Funktionen und Aufgaben haben beziehungsweise andere Stellen teilweise ausfüllen.“ Gerade durch die Digitalisierung und die zunehmende Projektarbeit seien solche flexiblen Modelle einfacher zu gestalten. Insgesamt bietet Teilzeitführung – und insbesondere das Topsharing – viele Vorteile. „Durch die Anpassung der Arbeitszeit an die entsprechenden Lebensphasen verbessern sich Motivation, Zufriedenheit und die Produktivität, was sich durch weniger Fehlzeiten, Fluktuation und einer größeren Arbeitszeitverdichtung erklären lässt. Damit gehen möglicherweise Kosteneinsparungen durch eine konsequentere Trennung von Fach- und Führungsaufgaben und einem flexibleren und bedarfsgerechterem Arbeitsinsatz einher.“ Es brauche aber aus allen Ebenen Best-Practice-Beispiele, um dem Thema wirklich gerecht zu werden und echte Karrierewege bis in die oberen Führungsebenen zu ermöglichen.

Für die Zukunft empfiehlt Anja Karlshaus, möglichst mehr gemischtgeschlechtliche

Tandems zu bilden. „Solange Teilzeitführung beziehungsweise Topsharing als reines Frauenthema wahrgenommen wird, ist es schwerer, Akzeptanz für diese Führungsmodelle aufzubauen und diese auch auf oberen Führungsebenen zu realisieren.“ Diese Sicht teilt die Geschäftsführerin des Berliner Beratungsunternehmens The Jobsharing Hub Svenja Christen: „Geht ein ‚Karrieremann‘ ins Jobsharing, kann sich die eigene Partnerin womöglich stärker auf ihre Karriere konzentrieren.“ Gleichzeitig entstehe an der Seite des Mannes im Unternehmen Platz für ein Pendant – womöglich ebenfalls für eine Frau. „Das Jobsharingmodell mehr an Männer zu adressieren, sorgt unterm Strich also gleich doppelt für mehr Geschlechtergerechtigkeit.“

Dass sich gleich zwei Männer eine Führungsposition teilen, so wie Timo Bailer und Christian Seifert in Biberach, ist nach wie vor eine Ausnahme. Aber eine mit Vorbildcharakter. Denn vom eingespielten Führungsdoppel profitiert das gesamte Team. „Ich bin überzeugt davon, dass ich durch das Jobsharing zu einer besseren Führungskraft geworden bin“, unterstreicht Seifert. „Das ist durch die neue Selbstreflexion und den permanenten Austausch zwischen Timo und mir, aber auch zwischen den Teammitgliedern und uns auch nicht anders möglich.“ Vertrauen ist hier essenziell, genau wie im Tandem von Jeannette Hilf und Maya Krapfl bei Evonik: „In jedem Team ist dies wichtig, weil man ganz anders miteinander arbeiten kann, wenn ein Verständnis füreinander entwickelt wurde“, erläutert Krapfl. „Wir wissen, wo der andere herkommt, und aus dieser Diversität im Team können wir die Vorteile nutzen. Gibt es einmal Probleme, können wir leichter Brücken bilden und die unterschiedlichen Verständnisebenen zusammenbringen.“

Beim Jobsharing geht es am Ende um viel mehr als die reine Zeitaufteilung. Maya Krapfl fasst es zusammen: „Jobsharing ist Brainsharing.“ Klar wird aber auch, dass es kein perfektes Universalmodell gibt, sondern immer auf die konkreten Aufgaben und die einzelnen Menschen ankommt, die ein Führungsteam bilden. Menschen wie Timo Bailer, Jeannette Hilf, Maya Krapfl und Christian Seifert, deren persönliche Chemie stimmt und deren Lebensentwürfe zueinander passen. ■



*Mehr Teilzeit im Job kann mehr
Freizeit fürs Leben bringen.
Foto: LeoPatrizi – iStock*



CHANGENGLEICHHEITSUMFRAGE 2020

Foto: LaylaBird – iStock

Frauen sind immer noch benachteiligt

In diesem Jahr hat der VAA seine Umfrage zur beruflichen Situation männlicher und weiblicher Führungskräfte in der Chemie- und Pharmaindustrie zum siebten Mal durchgeführt. Die Ergebnisse der VAA-Chancengleichheitsumfrage 2020 zeigen: Frauen erreichen nach wie vor seltener höhere Karrierestufen als Männer.

23 Prozent der Frauen und 40 Prozent der Männer aus dem Teilnehmerkreis der Umfrage sind als leitende Angestellte beschäftigt. 1,0 Prozent der Frauen und 1,5 Prozent der Männer sind in der Geschäftsführung oder im Vorstand. Der Anteil der Frauen ist damit in den höheren Hierarchiestufen deutlich geringer. Rund die

Hälfte der Frauen (49 Prozent) hat eine Funktion ohne Mitarbeiter inne, bei den Männern ist es nur ein Drittel (33 Prozent). Auch bei Funktionen mit hochqualifizierten Mitarbeitern gibt es deutliche Unterschiede: Nur 32 Prozent der Frauen, aber 44 Prozent der Männer führen eine solche Position aus. Wie bereits bei der Umfrage

2015 wurde dieser Geschlechterunterschied bei der erreichten Karrierestufe daraufhin geprüft, inwieweit andere Faktoren wie Alter, Qualifikation, Dauer der Berufstätigkeit oder Teilzeittätigkeit dabei eine Rolle spielen. Im Ergebnis sind die Unterschiede nicht allein durch diese soziodemografischen Merkmale zu erklä-

ren. Frauen werden bei der Vergabe von Führungspositionen also benachteiligt. Dazu VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch: „Auch 30 Jahre nach der ersten VAA-Chancengleichheitsumfrage ist die Gerechtigkeitslücke in der Chemie- und Pharmabranche noch nicht geschlossen. Solange unsere Umfrage diesen Befund bestätigt, werden wir ihn konsequent zum Thema machen und unsere Aktivitäten gegen diese Benachteiligung fortsetzen.“

Im Vergleich zur letzten Umfrage hat sich die Benachteiligung der Frauen aber etwas verringert: Bei männlichen Umfrageteilnehmern im Alter bis 51 Jahren ist der Anteil der leitenden Angestellten seit 2015 deutlich zurückgegangen, während der Anteil der AT-Angestellten gewachsen ist. Bei den weiblichen Teilnehmern ist dieser Trend nicht in gleicher Weise zu beobachten. Somit ist die Diskrepanz zwischen

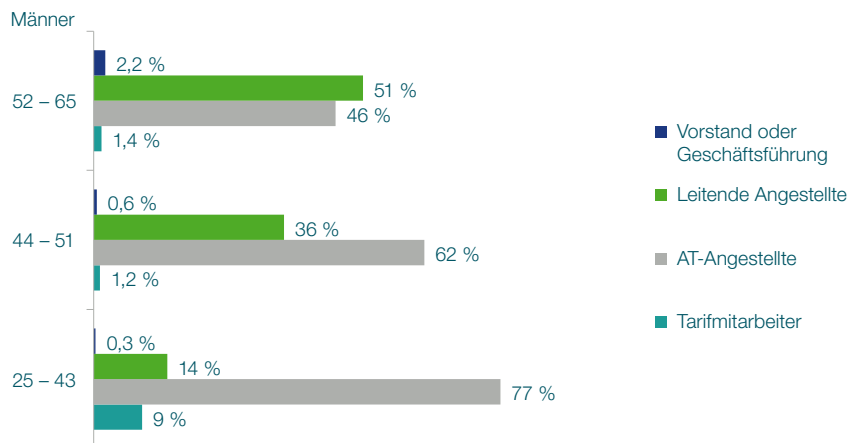
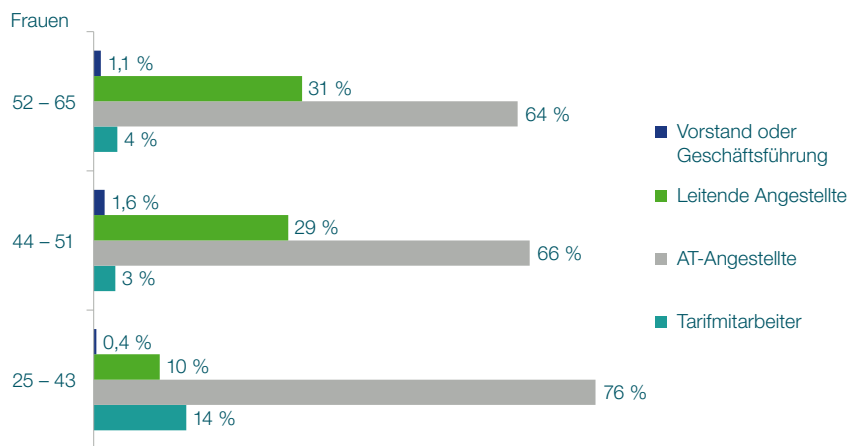
dem Anteil männlicher und weiblicher Teilnehmer in leitender Stellung in dieser Altersgruppe kleiner geworden.

Eine Annäherung zwischen den Geschlechtern hat bei den jüngeren Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch im Hinblick auf die Elternzeit stattgefunden. Bei den unter 41-Jährigen gaben Männer und Frauen gleich häufig an, bereits Elternzeit genommen zu haben. Die Dauer der Elternzeit ist bei den Frauen jedoch nach wie vor wesentlich höher. Aus Sicht des VAA sollte dieser Unterschied verringert werden, was allerdings nur bedingt über eine weitere Veränderung bei der Ausgestaltung des Elterngeldes zu erreichen ist. Vielmehr ist ein fortgesetzter Kulturwandel in den Unternehmen erforderlich, um eine ausgeglichene Verteilung der Elternarbeit auf beide Geschlechter und eine Vereinbarkeit zwischen Elternschaft und Karriere für alle zu ermöglichen.

Dazu gehört aus Sicht des Verbandes in jedem Fall die weitere Stärkung flexibler Arbeitsmodelle. Die aktuelle Chancengleichheitsumfrage zeigt, dass diese Modelle für viele Befragte weiterhin sehr attraktiv sind. Im Vergleich zur Umfrage 2015 haben sich dabei bei beiden Geschlechtern die Präferenzen weg von der Teilzeit und hin zum mobilen Arbeiten entwickelt. Inwieweit es sich hier um einen Sondereffekt durch die während des Befragungszeitraums bereits aktuelle COVID-19-Pandemie handelt, wird die nächste Umfrage zeigen. Der VAA befürwortet den Ausbau von mobiler Arbeit ausdrücklich, wenn dabei eine funktionierende Vertrauenskultur etabliert und der Schutz der Arbeitnehmer unabhängig vom Arbeitsort gewährleistet werden.

Mit Blick auf die Unternehmenskultur zeigt die Chancengleichheitsumfrage 2020 auch an anderer Stelle Handlungsbedarf: Chancengleichheit wird nur von einem Viertel der Frauen als Bestandteil der gelebten Firmenphilosophie wahrgenommen. Dieses Ergebnis offenbart, dass Unternehmen und Führungskräfte bei diesem Thema auch in Zukunft erheblich gefordert sind.

Der VAA führt seine Umfrage zur beruflichen Situation männlicher und weiblicher Führungskräfte in der chemisch-pharmazeutischen Industrie seit 1990 alle fünf Jahre durch. Für die Chancengleichheitsumfrage 2020 wurden alle beruflich aktiven VAA-Mitglieder angeschrieben. Von den 2.187 Personen, die an der Umfrage teilgenommen haben, waren 67 Prozent Männer und 33 Prozent Frauen. ■



Weitere Informationen zur Umfrage gibt es auf der Mitgliederplattform MeinVAA auf mein.vaa.de.

INTERVIEW MIT CHRISTINE SIMON UND DR. UWE GIERLICH

AT-Gehaltsentwicklung: Betriebsrat redet mit!

In der chemisch-pharmazeutischen Industrie sind die Vergütungssysteme im außertariflichen Bereich oft sehr komplex. Und wenn es um die Verteilung der Gehalts- und Bonustöpfe geht, bestimmt der Betriebsrat mit. Wie viel das Gremium mitzureden hat, ist vielen Mitarbeitern nicht richtig bewusst. Deshalb hat sich das VAA Magazin mit zwei Mitgliedern der VAA-Kommission Betriebsräte über die konkrete Betriebsratsarbeit im Zusammenhang mit der Vergütung unterhalten. Christine Simon, Betriebsrätin bei Merck in Darmstadt, und Dr. Uwe Gierlich, Betriebsrat bei Boehringer Ingelheim in Ingelheim, sind tief ins Thema eingestiegen. Im Interview erläutern sie, was es mit Mindestabständen auf sich hat und wie man Gräben überwindet.

VAA Magazin: Welche Fortschritte konnten Sie gemeinsam mit Ihren Betriebsratskollegen bei der Vergütung der außertariflichen Angestellten in Ihren jeweiligen Unternehmen in den letzten Jahren erreichen?

Gierlich: Wir haben nach dreijährigen Verhandlungen ab 2020 eine neue Konzernbetriebsvereinbarung zur Vergütung der AT-Mitarbeiter durchgesetzt. Zeitgleich haben

zehn Prozent Bonus bezogen auf 13 Monatsgehälter enthalten. Daher bezieht sich der Abstand auf den Bonus plus den einen Euro. Im mittleren AT-Bereich beträgt der Bonus bereits 15 Prozent, im höchsten 20 Prozent. Dies definiert die AT-Einstiegsgrenze. Sobald es eine Tarifierhöhung gibt, wird auch diese Einstiegsgrenze erhöht und die AT-Gehälter, die darunterbleiben, werden ebenfalls automatisch angepasst.

Urlaubsgeld et cetera. Die AT-Mindestvergütung wird nach jeder Tarifänderung neu berechnet. Neu in diese Berechnung hinzukommen wird jetzt auch der Zukunftsbetrag. Auf dieses Gesamteinkommen schlagen wir zehn Prozent drauf und haben das Mindesteinkommen für AT-Mitarbeiter inklusive Bonus. Danach wird der Bonus wieder herausgerechnet und so kommen wir auf die AT-Jahres-

„WIR PLANEN JETZT, BEI NEUEN AT-MITARBEITERN ÜBER EINEN ZEITRAUM VON DREI JAHREN JEWEILS IM OKTOBER ZU PRÜFEN, OB EIN MIT DEN JAHREN STEIGENDER ABSTAND VON DER JEWEILS GÜLTIGEN AT-MINDESTGRENZE DURCH DIE JÄHRLICHE GEHALTSANPASSUNG IM APRIL ERREICHT IST.“

Christine Simon, Mitglied der VAA-Werksgruppe Merck in Darmstadt.

wir auch eine Konzernbetriebsvereinbarung zur tarifkonformen Entwicklung der Tarifangestellten verhandelt. Wir haben auch eine Abstandsregelung bei Boehringer, der zufolge der AT-Bereich bei Boehringer Ingelheim intern generell ab einem Euro über dem Tarifbereich beginnt. Gegenüber dem reinen Tarifvertrag, der für den jeweiligen regionalen Tarifbezirk gilt, ist es jedoch deutlich mehr. Denn wir haben sowohl im unteren AT-Bereich als auch im Tarifbereich für alle

Simon: Bei Merck ist dies ähnlich. Uns ist ein ordentlicher Abstand zwischen Tarif und AT sehr wichtig. Wir haben bereits vor drei Jahren eine Betriebsvereinbarung für unseren Zentralstandort in Darmstadt abgeschlossen, wonach eine sogenannte AT-Mindestvergütung vereinbart wird. Diese basiert wie bei Boehringer auf der höchsten Tarifstufe E 13 T inklusive aller zusätzlichen Tarifkomponenten wie Entgeltumwandlungsbetrag,

grundvergütung, die durch 13 Monate geteilt wird.

Wir kommen damit im unteren AT-Bereich gut zurecht, weil die Anpassungen im Tarifbereich sich automatisch auch auf den Gehaltsabstand auswirken. Allerdings erleben wir immer häufiger, dass sich die Mitarbeiter nicht mehr so schnell von dieser Mindestgrenze nach oben entwickeln und manchmal nur durch die au-

*Christine Simon ist seit 2013 Betriebsrätin im Gemeinschaftsbetriebsrat der Merck KGaA in Darmstadt und engagiert sich in der VAA-Werksgruppe Merck, unter anderem mehrere Jahre auch als Werksgruppenvorsitzende.
Foto: Martin Leissl – VAA*



tomatische Anpassung im AT-Bereich gehalten werden. Das gefällt uns überhaupt nicht und diese Schiefelage gefällt auch dem Unternehmen nicht. Genau hierüber verhandeln wir zurzeit als Betriebsrat mit der Unternehmensleitung, um die langfristige AT-Gehaltsentwicklung in diesem Bereich zu verbessern. Wir planen jetzt, bei neuen AT-Mitarbeitern über einen Zeitraum von drei Jahren jeweils im Oktober zu prüfen, ob ein mit den Jahren steigender Abstand von der jeweils gültigen AT-Mindestgrenze durch die jährliche Gehaltsanpassung im April erreicht ist. Wenn dies unter der Voraussetzung guter Performance nicht gegeben ist, erfolgt automatisch ein entsprechende zusätzlicher Gehaltsschub.

Gierlich: In unserem neuen, aus vier Vergütungsgruppen bestehenden System werden die Mitarbeiter innerhalb einer festgelegten Maximalzeit an den Zielkorridor ihrer Vergütungsgruppe herangeführt; je nach individueller Leistung kann

das auch schneller erfolgen. Dieser Zielkorridor wird um Benchmarkmediane gebildet. Zusätzlich ist zu jeder Vergütungsgruppe eine Einstiegs- und Obergrenze definiert, die jeweils weiter vom Median entfernt liegen, wobei die Obergrenze eher der Orientierung dient. AT-Mitarbeiter mit geringer Berufserfahrung fangen in der Regel an der Einstiegs- und Obergrenze an und entwickeln sich dann weiter.

Es existieren sogar drei mal vier Vergütungsgruppen, da wir zusätzlich drei Funktionsbereiche unterscheiden, die sich anhand definierter, branchen- und funktions-spezifischer Benchmarkpools ergeben.

VAA Magazin: Dies hört sich nach sehr komplexen und fein austarierten Systemen an. War der Betriebsrat jeweils der entscheidende Verhandlungspartner für die Unternehmen?

Gierlich: Ja. Bei uns ist es der Konzernbetriebsrat, der mit einer spezialisierten

Kanzlei zusammenarbeitet, die besonders bei unseren Aus- und Eingliederungen von Unternehmensteilen große Erfahrung hat und uns seit Jahren berät.

Simon: Ja. Bei uns ist es der Gemeinschaftsbetriebsrat der Merck KGaA in Darmstadt, der die Betriebsvereinbarung mit dem Unternehmen verhandelt hat. Die vereinbarten Gehaltsbänder auf den verschiedenen Levels gelten deutschlandweit. Unser AT-Mindestgehalt stellt für die KGaA jeweils die Gehaltsuntergrenze dar und liegt über den Untergrenzen der zwei unteren AT-Level. Auch wir arbeiten mit externen Benchmarkwerten – Market Reference Points genannt, die ebenfalls Mediane darstellen – und unterscheiden 15 verschiedene Funktionscluster für die unterschiedlichen Level. Die Market Reference Points werden zum einen bei der Festlegung der Gehaltsbänder betrachtet, dienen aber in erster Linie für Führungskräfte als ein Kriterium bei der individuellen jährlichen Gehaltsanpassung. ►

Gierlich: Unsere Benchmarkwerte werden einmal jährlich seitens des Providers geliefert; anschließend werden zwischen dem Konzernbetriebsrat und Human Resources die Eckpunkte unseres AT-Systems auf erforderliche Anpassungen überprüft und bei Bedarf angepasst.

Jährlich diskutieren wir als Konzernbetriebsrat im Vorfeld mit den zuständigen

individuell leistungsabhängige Erhöhungen. Über das ganze Thema Performance Management sind wir bereits seit geraumer Zeit in angeregten Diskussionen mit dem Management, da die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit dem bestehenden System groß ist.

Gierlich: Wir hatten früher bei der Bonusberechnung auch eine starke Orientierung

da der AT-Anteil an den Beschäftigten steigt – derzeit liegt er bei circa 35 Prozent.

Gierlich: Beispielsweise liegt der AT-Anteil der Belegschaft im Bereich unserer Tiergesundheit in Ingelheim bei rund 70 Prozent; insgesamt bei BI Deutschland bei etwa einem Drittel. Und auch die Mehrheit der Tarifangestellten dort ist eher im höheren Tarifbereich angesiedelt. Dies adres-

„IM AT-BEREICH MUSS DESHALB SO VIEL GEREGLT WERDEN, WEIL TARIFLICH SO WENIG GEREGLT IST. UND GENAU DAS MUSS IM BETRIEBSRAT GEMACHT WERDEN. WIR HABEN ZWAR BEI DER ABSOLUTEN GRÖSSE DES AT-ERHÖHUNGSBUDGETS KEINE MITBESTIMMUNG, ABER ENTSCHEIDEN BEI SEINER VERTEILUNG.“

Dr. Uwe Gierlich, Stellvertretender Vorsitzender der VAA-Werksgruppe Boehringer Ingelheim in Ingelheim.

Mitarbeitenden den von Human Resources ausgearbeiteten Gesamtanpassungstopf, der dann der Unternehmensleitung vorgeschlagen und von dieser letztendlich freigegeben wird.

Die Verteilung des Topfes unterliegt dann unserer Mitbestimmung, wobei wir Regeln festlegen, wie zum Beispiel für alle Mitarbeitenden, die ihre Leistung erfüllen, eine Mindesterrhöhung festgelegt wird. Ein Teil des Topfes kann dann zum Beispiel den Vorgesetzten zur Verfügung stehen, um in ihren Zuständigkeitsbereichen eventuelle Schiefen im Gehaltsgefüge auszugleichen und bestimmte Mitarbeitende gezielt weiterzuentwickeln.

Simon: In unserem Unternehmen hängt der Bonus vom Unternehmenserfolg und zurzeit in einem sehr hohen Maße von der individuellen Performance ab. Auch wir haben ein jährlich von der Unternehmensleitung festgelegtes Budget für die Gehaltserhöhungen – Merit-Budget – und zusätzlich ein Budget, das für Mitarbeiterentwicklung genutzt werden kann. In Abhängigkeit von der Performance sind Bandbreiten für die Gehaltserhöhung auf Basis des Merit-Budgets vorgesehen. Die Führungskraft kann innerhalb dieser Bandbreiten die Gehaltserhöhung festlegen. Wir haben also keine festgelegte Mindesterrhöhung, sondern

an individueller Performance, was zu großer Unzufriedenheit und Diskussionen sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei den Vorgesetzten geführt hat. Seit drei Jahren orientieren wir uns ausschließlich am Unternehmenserfolg für die einzelnen Geschäftsbereiche. Der Ärger ist nun wirklich weg und wir haben mehr Transparenz bei der Zielerreichung.

Für die individuelle Gehaltsentwicklung ist natürlich die Leistung nach wie vor wichtig. Gute und sehr gute Mitarbeitende sind dann natürlich schneller an den oberen Bereichen des Zielkorridors für die Vergütungsgruppe als andere.

VAA Magazin: Ist denn den Mitarbeitern in Ihren Unternehmen eigentlich klar, wie viel Arbeit in der Verhandlung des AT-Gehaltsgefüges steckt und wie wichtig die Rolle des Betriebsrates dabei ist?

Simon: Wir versuchen, diese Tatsache unseren Mitarbeitern bei jeder Gelegenheit immer wieder klarzumachen. Wir haben das bei den letzten Betriebsratswahlen auch thematisiert und gezeigt, dass nur der Betriebsrat in der Lage ist, die Gehaltsentwicklung im AT-Bereich vernünftig zu regeln und zu verbessern. Das Plakat, das hierzu vom VAA zur Verfügung gestellt wurde, hängt immer noch an vielen Stellen. Wichtig ist dies insbesondere,

sie ich sehr häufig in unseren Betriebsversammlungen: Im AT-Bereich muss deshalb so viel geregelt werden, weil tariflich so wenig geregelt ist. Und genau das muss im Betriebsrat gemacht werden. Wir haben zwar bei der absoluten Größe des AT-Erhöhungsbudgets keine Mitbestimmung, aber entscheiden bei seiner Verteilung.

Ich betone auch immer wieder die Verantwortung der AT-Angestellten zur eigenen Selbstvermarktung. Wir können zwar Zielkorridore einrichten, aber wie die einzelnen Mitarbeitenden sich verkaufen, können wir nicht beeinflussen. Man kann immer versuchen, mit den Vorgesetzten und Human Resources zu verhandeln.

VAA Magazin: Wie laufen eigentlich die Diskussionen um dieses Thema innerhalb Ihrer Betriebsratssitzungen ab? Gibt es dazu Konflikte mit anderen Fraktionen?

Simon: Also wir diskutieren das im Betriebsrat immer gemeinsam. Die IG BCE erkennt zunehmend, dass AT-Mitarbeiter auch eine für sie wichtige Zielgruppe sind. Es ist in den letzten Jahren deutlich besser und sachlicher geworden. Wenn wir dann zu einem Ergebnis im Gremium gekommen sind, treten wir auch als Einheit gegenüber der Unternehmensleitung auf. Natürlich versuchen wir als VAA dann auch noch zusätzlich, den Kollegin-

nen und Kollegen mehr Hintergrundinformationen über den Themenkomplex zu geben und in die Tiefe zu gehen.

Gierlich: Bei Boehringer im Konzernbetriebsrat verhandeln wir immer als Ganzes. Darauf beziehen sich dann auch die Betriebsräte der Teilbereiche und unserer Standorte in Deutschland. Wir haben im KBR ausdrücklich keine Fraktionen und sind von der Verteilung auch in etwa gleichstark vertreten. Uns allen geht es gemeinsam um die Sache. Klar, in Zeiten von Betriebsratswahlen wird schon einmal gefrotzelt, aber an sich ziehen wir bei uns an einem Strang. Wir kämpfen darum, dass wir gemeinsam auftreten und unsere Erfolge gemeinsam vertreten.

Simon: Das kann ich nur unterstreichen. Als VAA sind wir mittlerweile in vielen wichtigen Ausschüssen eingebunden und versuchen, mit einer Stimme fürs gesamte Gremium zu sprechen.

Gierlich: Bei uns im Gremium ergänzen wir uns sehr gut. Während wir uns als Experten für den AT-Bereich einbringen, steuert die IG BCE ihr Know-how für den Tarifbereich zu. Aber wir vertreten als Betriebsrat wirklich alle Mitarbeiter.

VAA Magazin: Welche Ratschläge haben Sie für Ihre Kollegen in Betriebsräten anderer Unternehmen, in denen die Zusammenarbeit sich manchmal auch schwierig gestaltet?

Simon: Man muss mit Kompetenz punkten und langfristig denken. Ich glaube, dass

grundsätzlich alle Kollegen im Betriebsrat Verbesserungen für die Belegschaft wollen und dankbar sind für konstruktives Engagement. Wir bringen uns ein und versuchen, einen guten Job zu machen. Das fördert das Vertrauen auf lange Sicht.

Gierlich: Ganz genau. Mittlerweile bin ich in meiner dritten Amtszeit als freigestellter Betriebsratsvorsitzender bei der Tiergesundheit und Mitglied im Konzernbetriebsrat und kann bestätigen, dass man am besten mit guter Leistung punktet. Fähnchen hochhalten und schreien bringt am Ende nichts. Wenn man seine Arbeit toll macht, fragt niemand nach VAA oder IG BCE.

Simon: Bei uns ist das gerade in den letzten Jahren auch viel besser geworden. Wichtig ist, dass man eben als Betriebsrat keine Klientelpolitik betreibt, sondern für alle Mitarbeiter da ist, egal ob im Tarifbereich oder im außertariflichen Bereich. So schafft man es, Gräben zu überwinden.

Gierlich: Aber nicht zuletzt aus diesem Grund ist es umso wichtiger, dass wir bei uns im VAA selbst noch einmal unser gewerkschaftliches Profil schärfen und auch unseren Mitgliedern noch stärker zeigen, wie wichtig die Betriebsratsarbeit ist. ■



Dr. Uwe Gierlich ist seit 2009 freigestellter Betriebsratsvorsitzender bei der Boehringer Ingelheim Vetmedica in Ingelheim, im Konzernbetriebsrat sowie im europäischen Betriebsrat EuroForum. Er war von 2010 bis 2019 zugleich Vorsitzender und ist aktuell Stellvertretender Vorsitzender der VAA-Werksgruppe am Standort. Außerdem ist er seit 2015 Stellvertretender Vorsitzender der VAA-Landesgruppe Südwest. Foto: Maria Schulz – VAA

Wohin steuert die Weltwirtschaft?

Im Herbst findet traditionell die zweite VAA-Tagung des Jahres für Aufsichtsratsmitglieder statt. Nachdem die Frühjahrstagung wegen des ersten coronabedingten Lockdowns ersatzlos ausfallen musste, ist die Herbsttagung Anfang November 2020 als Onlineschulung konzipiert worden. Im Fokus der Veranstaltung war das Thema „Corona – quo vadis Weltwirtschaft?“.



Stefan Kooths ist Direktor des Forschungszentrums Konjunktur und Wachstum im Institut für Weltwirtschaft. Foto: IfW Kiel

Welche Auswirkungen die Coronakrise auf die globale wirtschaftliche Entwicklung hat und noch haben wird, hat Prof. Stefan Kooths vom Institut für Weltwirtschaft (IfW Kiel) erläutert. 2014 übernahm der Experte für Konjunktur, Wachstum sowie Wirtschafts- und Finanzkrisen die Leitung des Prognosezentrums, das 2020 im Forschungszentrum Konjunktur und Wachstum am IfW aufging. Kooths ist bereits früher als Referent im Rahmen der Aufsichtsrätetagung aufgetreten und konnte den rund 30 Schulungsteilnehmern, die als VAA-Mitglieder Aufsichtsratsmandate in verschiedenen Unternehmen wahrnehmen,

genau darlegen, wie lange die konjunkturelle Erholung nach dem Abklingen der COVID-19-Pandemie brauchen werde. In seiner Analyse wirtschaftlicher Entwicklungen setzt Stefan Kooths auf ein sogenanntes koordinations- und prozessorientiertes Paradigma. Dieses versteht Fehlentwicklungen in erster Linie als Symptom gestörter Koordinationsmechanismen, die in systemischer Weise weite Teile des Wirtschaftsgeschehens durchdringen.

Im Vergleich zur Großen Rezession von 2008 bis 2010 mit ihrer schmerzhaften Korrektur von Fehlentwicklungen identi-

fiziert Kooths den exogenen Schock durch das Coronavirus als Krisenursache 2020, die einen schärferen Einbruch, aber auch eine schnellere Erholung auf das Vorkrisenniveau zur Folge hat. Hinsichtlich der Coronahilfen in Deutschland kritisiert der IfW-Direktor, dass es bei den Ad-hoc-Maßnahmen an einem stimmigen Gesamtkonzept fehle und pandemiebedingte Schäden beziehungsweise Risiken nicht systematisch abgefedert würden. Weder sei der Umsatzausfall eine geeignete Referenzgröße noch Sorge die bürokratische Ausgestaltung für ausreichend Ersatz bei der mangelnden Inanspruchnahme von Überbrückungshilfen. Im Kreis der Schulungsteilnehmer wurde anschließend unter anderem über das von Kooths angeführte Beispiel des „Gulliver-Syndroms“ in Bezug auf die deutsche Wirtschaftspolitik diskutiert.

„Die Durchführung der Aufsichtsräteschulung im Onlineformat hat sehr gut funktioniert“, resümiert der Stellvertretende Hauptgeschäftsführer des VAA Stephan Gilow. „Dennoch haben alle Teilnehmer die Hoffnung geäußert, Sitzungen und Tagungen im nächsten Jahr möglichst bald wieder in Präsenz durchführen zu können.“ Der direkte, persönliche Austausch biete Möglichkeiten, die im digitalen Raum nur schwer nachzuvollziehen sind. „Digital und analog könnten sich künftig sehr gut ergänzen“, so Gilow. „Deshalb werden wir im VAA auch nach dem Ende der Coronakrise das digitale Veranstaltungsangebot im VAA beibehalten und weiterentwickeln.“ ■

**WILLST DU
WAS ERLEBEN?**



Community stärken: VAA-Werksgruppen versammeln sich online

Im Herbst 2020 haben zahlreiche VAA-Communities erneut erfolgreiche Onlineveranstaltungen aufgesetzt. Im Fokus standen unter anderem die steuerliche Behandlung von Homeoffice und arbeitsrechtliche Fragen rund um Umstrukturierungen und Arbeitszeit. So hat die Werksgruppe Chemiapark Marl Anfang Oktober ihre jährliche Mitgliederversammlung online durchgeführt. „In der Spitze haben 190 Teilnehmer an einer zweistündigen Teamsitzung teilgenommen“, berichtet Dr. Torsten Glinke. Der VAA-Jurist betreut die Werksgruppe vonseiten der Geschäftsstelle. Zu den Schwerpunkten der Veranstaltung gehörte ein halbstündiger Vortrag der Steuerberaterin Ute Schulz vom VAA-Kooperationspartner Runte & Partner zu aktuellen Entwicklungen und steuerlichen Folgen der Arbeit aus dem Homeoffice. Ihr Tipp in die virtuelle Runde lautete: Nicht aus eigenem Antrieb ins Homeoffice gehen, sondern vorher eine Bescheinigung des Arbeitgebers einholen, wonach ein Arbeitsplatz aus Gründen des Gesundheitsschutzes nicht zur Verfügung steht.

Anfang November hat bei Sanofi die Versammlung der leitenden Angestellten mit 520 Teilnehmern online stattgefunden. VAA-Jurist Christian Lange erläuterte in einem kurzen Vortrag das Thema Umstrukturierung und ging unter anderem auf Aufhebungsverträge, Frühpensionierung und Versetzung ein. „Fragen kamen insbesondere zu den Kündigungsfristen nach dem Akademiker-Manteltarifvertrag auf, die in dem Vortrag vorgestellt wurden“, so Lange. Ebenfalls bei Sanofi hat VAA-Jurist Thomas Spilke Ende November auf der virtuellen Mitgliederversammlung zu arbeitsrechtlichen Aspekten bei anstehenden Umstrukturierungsmaßnahmen referiert. Der Fachanwalt für Arbeitsrecht hat Mitte November außerdem in einem Onlinefachvortrag bei der Werksgruppe BASF Schwarzheide wichtige Aspekte rund um den Themenkomplex Arbeitszeit erklärt.

VAA CONNECT

Homeoffice und Elternzeit im Fokus

Aufgrund der COVID-19-Pandemie ist auch das Frauennetzwerk VAA connect in diesem Jahr komplett ins Onlineformat gewechselt. So haben jeweils Anfang Oktober und Ende November 2020 Veranstaltungen mit der Jobprofilerin Katrin Wilkens zur Elternzeit in Coronazeiten und der TV-Moderatorin Claudia Kleinert zur Sichtbarkeit und Wirkung im Homeoffice stattgefunden. In den VAA-connect-Livechats haben die beiden Journalistinnen verschiedene Fragen der zahlreichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer rund um die vielschichtigen Themengebiete beantwortet und nützliche Tipps gegeben.

In ihrer Agentur i.do berät Katrin Wilkens vor allem Mütter, die nach der Elternzeit wieder in den Beruf einsteigen wollen, und hat mittlerweile über 1.000 Frauen geholfen, den passenden Job zu finden. Ein wichtiger Ratschlag der Autorin lautet: Man sollte mit dem Partner oder der Partnerin unbedingt über Geld und Rente reden. Außerdem empfiehlt es sich aus Sicht der Jobprofilerin, nach Möglichkeit auch während der Elternzeit im Unternehmen sichtbar zu bleiben, etwa durch die Übernahme kleiner Projekte. Des Weiteren riet die Mutter dreier Kinder Frauen dazu, sich während der Elternzeit nicht selbst zu vergessen und ihre Partner mehr einzubinden. Auch der Livechat mit der TV-Moderatorin

Claudia Kleinert mit über 160 Teilnehmerinnen und Teilnehmern förderte zahlreiche Tipps und Tricks zutage, wie sich die Sichtbarkeit im Homeoffice steigern lässt.

„Das Feedback der Teilnehmerinnen war durchweg positiv“, berichtet VAA-Juristin Pauline Rust von den Onlineveranstaltungen. Rust betreut gemeinsam mit ihrer Kollegin Ilga Möllenbrink das Netzwerk vonseiten der VAA-Geschäftsstelle. „Viele Teilnehmerinnen haben, obwohl sie zum Teil selbst schon im Thema sind, viel Neues mitnehmen können.“ 2021 wird es weitergehen mit VAA-connect-Veranstaltungen. Informationen zu anstehenden Terminen gibt es auf www.vaa.de/vaa-connect. ■



HIER KANNST DU WAS ERLEBEN!



MITGLIEDER
WERBEN,
GUTSCHEIN
GEWINNEN!

MITGLIEDER WERBEN ZAHLT SICH AUS:
MIT EINEM ERLEBNISGUTSCHEIN VON
JOCHEN SCHWEIZER IM WERT VON 350 EURO.



Die Werbeaktion gilt für den Zeitraum vom 1. Oktober bis 31. Dezember 2020. Unter allen Mitgliedern, die in diesem Zeitraum ein Neumitglied werben, wird ein Erlebnisgutschein von Jochen Schweizer im Wert von 350 Euro verlost. Für jedes geworbene Neumitglied nimmt man mit einem Los teil.

www.vaa.de/werbeaktion

KLARHEIT IN UMBRUCHSITUATION GEWINNEN

Wie Coaching Führungskräfte unterstützen kann

Von Christa Kube

Gut zu führen, ist bereits in „normalen“ Zeiten ausgesprochen anspruchsvoll. Denn es bedeutet, ständig unterschiedliche – oft widersprüchliche – Erwartungen in Einklang zu bringen, Ziele zu erreichen und zugleich dem eigenen Anspruch gerecht zu werden. Erschwerend kommt hinzu, dass viele vorwiegend aufgrund ihrer fachlich-wissenschaftlichen Qualifikation in Führungsverantwortung kommen. Sie werden ins kalte Wasser geworfen und haben kaum Chancen, Führung Schritt für Schritt zu erlernen.

In Phasen massiver Veränderungen kommen weitere Anforderungen hinzu. Vor allen Dingen Selbstführung und virtuelle Führung sind in Zeiten wie diesen gefragt. Zudem müssen Privates und Berufliches weit mehr aufeinander abgestimmt werden als üblicherweise. Coaching hilft, Klarheit für die anstehenden Themen zu gewinnen.

Viele Führungskräfte schätzen den Austausch mit einer externen Sparringspartnerin oder einem externen Sparringspartner. Im Coaching entwickeln sie neue Perspektiven und gewinnen Sicherheit und Souveränität in ihrer Rolle als Führungskraft. Zudem lernen sie, sich erfolgreicher in ihrem Umfeld zu positionieren. Doch nicht nur die Führungskraft selbst, sondern auch ihr Team gewinnt an Klarheit durch das Coaching. Die Zusammenarbeit kann sich damit deutlich verbessern.

Coaching mit Praxisbezug

Führungskräfte kommen meist dann zu mir ins Coaching, wenn sie mit bisherigen Vorgehensweisen in aktuellen Situationen nicht weiterkommen. Typische Themen sind: Führungswechsel und Positionierung, Mitarbeiterführung, Netzwerkbildung, Führen in der Krise, Change und Umgang mit Konflikten. Aktuell sind zudem die Anliegen: Arbeiten und Führen im Homeoffice, gerechte Verteilung

von Kurzarbeit, Umgang mit Unsicherheit, Work-Life-Balance. Meist arbeite ich in Einzelcoachings, bei Bedarf aber auch mit dem gesamten Team.

Besonders hilfreich ist es, an konkreten Herausforderungen und Situationen aus dem individuellen Führungsalltag zu arbeiten. Zumindest in meiner langjährigen Arbeit als Coach bewährt sich diese praxisnahe Herangehensweise. Je nach Thema und Anliegen beleuchten wir ergänzend, was die Führungskraft als Person

geprägt hat, was davon für die jetzige Position hilfreich ist und auf welche Stärken sie aufbauen kann.

Meist reicht es, neue Verhaltensweisen auszuprobieren, wofür ich Impulse und Methoden mitgebe. Manchmal ist es sinnvoll, zusätzlich zu analysieren, was hinter dem gewohnten Verhalten steckt. Nehmen wir zum Beispiel das Thema Konflikte. In manchen Fällen hilft ein Konfliktleitfaden, in anderen lohnt es sich zu hinterfragen: Was hält mich davon ab, Konflikte klar und deutlich anzusprechen und sie zu lösen?

Verhaltensspektrum erweitern

Häufig werde ich gefragt: Bin ich nach dem Coaching ein anderer Mensch? Darauf kann ich ganz klar sagen: Nein, natürlich nicht. Jede Person ist jedoch aufgrund ihrer Lebenserfahrung auf gewisse Verhaltensweisen festgelegt. Coaching zielt darauf ab, das vorhandene Verhaltensspektrum zu erweitern und damit über mehr Handlungsspielraum in den unterschiedlichen Situationen des Führungsalltags zu verfügen.

Ich nutze hier gern das Bild eines Fächers: Jeder von uns zeigt – besonders in Stresssituationen – immer wieder das gleiche starre Verhaltensmuster. Coaching macht es möglich, das vorhandene Verhaltens-

Christa Kube

CK LEADERSHIP.COACHING

✉ mail@ck-leadership-coaching.de

☎ +49 89 75077336

Christa Kube von CK LEADERSHIP.COACHING war selbst viele Jahre als Führungskraft in einem Großkonzern tätig und weiß aus eigener Erfahrung, welche Herausforderungen mit Führung verbunden sind. Seit mehr als 20 Jahren ist die VAA-Kooperationspartnerin als Coach auf die Arbeit mit Führungskräften spezialisiert.



Foto: CK



*In schwierigen Zeiten voller Umbrüche können Coachings besonders hilfreich sein.
Foto: Freedomz – Shutterstock*

repertoire zu erweitern; also den Fächer aufzumachen, um in den unterschiedlichsten Situationen erfolgreich handeln zu können. Das heißt: Mal ist es sinnvoll, kritische Themen sofort anzusprechen, mal ist es hilfreich, abzuwarten.

Um das zu erreichen, sind üblicherweise fünf bis sechs Sitzungen ausreichend. Am liebsten arbeite ich außerhalb des Unternehmens, gern in meinen Räumen im Münchner Süden oder selbstverständlich

auch online. Meine Kunden beschreiben meine Arbeitsweise als klar und strukturiert. Vor allen Dingen aber schätzen sie an mir, dass ich ihnen einfühlsame, aber auch ehrliche Feedbacks gebe. Und sie finden es gut, dass ich sie nicht nur fördere, sondern auch fordere.

Die Chemie muss stimmen

Damit im Coaching die gewünschten Erfolge erzielt werden können, ist es wich-

tig, dass sich die Führungskraft auf das Coaching einlässt. Je offener sie über ihre Themen berichtet, desto mehr profitiert sie vom Coaching. Ein entscheidender Faktor ist auch, dass die Chemie zwischen Führungskraft und Coach passt. Die braucht es unbedingt, um das nötige Vertrauensverhältnis aufbauen zu können. Ich führe daher grundsätzlich ein Vorgespräch, in dem man sich kennenlernt und klärt, ob Coachinganliegen und Vorgehen zusammenpassen. ■

STAMMZELLEN SPENDEN GEGEN LEUKÄMIE

Typisierung rettet Leben!

Durch die Coronakrise stoßen das öffentliche Gesundheitssystem und die Gesellschaft in Deutschland wiederholt an ihre Grenzen. Viele Existenzen stehen durch die Maßnahmen gegen die Ausbreitung des SARS-CoV-2-Virus auf dem Spiel. Andere Probleme hingegen geraten wegen der akuten pandemischen Bedrohung in den Hintergrund. Dabei benötigen weltweit unzählige Blutkrebspatienten weiterhin dringend Hilfe. Umso wichtiger ist es, sich gerade in diesen Zeiten als Stammzellspender zu registrieren.

Im weltweiten Schnitt erkrankt alle 35 Sekunden ein Mensch an Leukämie – eine nach wie vor oft tödliche Erkrankung, die auch Blutkrebs genannt wird. In Deutschland wird alle 15 Minuten bei einem Menschen Leukämie diagnostiziert, berichtet die ehemals als Deutsche Knochenmarkspenderdatei bekannte DKMS. Für viele Betroffene ist eine Stammzellspende die einzige Chance auf Heilung. Doch nur ein Drittel der Patienten findet innerhalb der Familie einen geeigneten Spender: Der Großteil benötigt einen nicht verwandten Spender. Laut DKMS gibt es für ein Zehntel der Patienten – darunter viele Kinder und Jugendliche – überhaupt keinen Spender. Die gemeinnützige Organisation braucht und sucht daher möglichst viele freiwillige Stammzellspender.

Zu den registrierten Spendern gehört auch der Vorsitzende der VAA-Werksgruppe B. Braun Melsungen Dr. Martin Wolf. „Genau wie eine Organspende ist die DKMS-Spende für betroffene Mitmenschen überlebenswichtig. Viele Erwachse-

ne, aber auch viele junge Menschen erkranken an Blutkrebs und warten verzweifelt auf geeignete Spenden.“ Dies gelte während der COVID-19-Pandemie umso mehr, betont Wolf. Daher sei es gerade in Zeiten wie diesen wichtig, dass sich mehr Menschen registrieren und typisieren lassen.

Grundsätzlich ist die Registrierung als Spender einfach und schnell in der Handhabung. Neue potenzielle Spender erhalten zur Aufnahme in die DKMS ein persönliches Registrierungsset für einen Abstrich der Wangenschleimhaut. Das Set enthält drei spezielle Watteträger, mithilfe derer die Spender einen Wangenschleimhautabstrich vornehmen. Dabei handelt es sich um die Gewinnung von Mundschleimhautzellen für eine genetische Laboruntersuchung der sogenannten HLA-Merkmale des Spenders im DKMS Life Science Lab.

HLA steht für *human leukocyte antigene*. Die HLA-Moleküle helfen dem Immunsystem, zwischen körpereigenem und körperfremdem Gewebe zu unterscheiden. Auf



Foto: Simone Leuschner – VAA

das Gewebeverträglichkeitssystem kommt es bei einer Stammzelltransplantation entscheidend an. Je detaillierter die Gewebemerkmale eines Spenders vorliegen, umso einfacher kann man erkennen, ob es für den Patienten einen passenden Spender findet. Deshalb werden alle DKMS-Spender grundsätzlich hochauflösend typisiert.

Sind die individuellen HLA-Merkmale ermittelt, werden die Daten des neuen Spenders in der DKMS-Datenbank gespeichert und zusätzlich in pseudonymisierter Form an nationale und internationale Spenderregister zur weltweiten Suche weitergeleitet. Sollte eine Übereinstimmung der Spenderbefunde mit denen eines Patienten ermittelt werden, nimmt die DKMS umgehend Kontakt zum Spender auf.

„In schwierigen Zeiten brauchen wir noch mehr Mut und Mitmenschlichkeit“, bittet Martin Wolf VAA-Mitglieder um Unterstützung. „Machen Sie mit: Eine Typisierung ist kinderleicht und kann Leben retten!“ Weitere Informationen zu Leukämie und Stammzellspende gibt es auf www.dkms.de. ■

Foto: Valéry Kloubert – DKMS



Personalia aus der Chemie



Bayer Pharma: Rommel Leiter Forschung und Entwicklung

Christian Rommel wird mit Wirkung zum 1. Februar 2021 neuer Leiter der Forschung und Entwicklung in der Bayer Division Pharmaceuticals. Er berichtet an Stefan Oelrich, Mitglied des Vorstands und Präsident Pharmaceuticals. Rommel wird ferner Mitglied im Pharmaceuticals Executive Committee und seinen Sitz in Berlin haben. Zuletzt war er Senior Vice President und Leiter der globalen Onkologieforschung sowie frühen Entwicklung bei Hoffmann-La Roche an deren Hauptsitz in Basel. Bei Bayer wird Christian Rommel die Nachfolge von Jörg Möller antreten, der Bayer mit Wirkung zum 31. Dezember 2020 verlassen wird.

ASK Chemicals: Wechsel in der Geschäftsleitung

Seit dem 1. Oktober wird das Geschäft des Hildener Unternehmens ASK Chemicals in zwei Divisionen geführt: Chemicals und Materials. Die Chemicals Division bündelt künftig alle chemischen Produkte wie Binder, Schichten oder Additive, während der Geschäftsbereich Materials das Geschäft für Speiser, Filter, metallurgische Produkte und die Lohnkernfertigung zusammenfasst. Entsprechend der neuen Geschäftsstruktur ändern sich die Verantwortlichkeiten in der Geschäftsleitung von ASK Chemicals. Jens Müller verantwortet die Chemicals Division des Unternehmens weltweit und alle operativen Belange auf europäischer Ebene. Jörg Brotzki leitet die Materials Division weltweit und alle operativen Belange auf europäischer Ebene.

BASF: Marko Grozdanovic neuer Leiter Personal Care Europe

Mit Wirkung zum 1. Oktober 2020 hat die BASF Marko Grozdanovic zum Leiter der regionalen Geschäftseinheit Personal Care Europe und zum neuen Geschäftsführer der BASF Personal Care and Nutrition ernannt. Er folgt auf Xavier Susterac, der diese Positionen seit 2017 innehatte und das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlässt. Grozdanovic war zuvor seit 2016 Geschäftsführer der BTC Europe.

Merck: Stefan Oschmann übergibt an Belén Garijo



Foto: Merck

2021 übergibt Stefan Oschmann den Vorsitz der Geschäftsleitung von Merck an Belén Garijo. Der Gesellschafterrat der E. Merck KG hat Garijo, derzeit stellvertretende Vorsitzende der Geschäftsleitung, stellvertretende CEO von Merck und CEO Healthcare, mit Wirkung zum 1. Mai 2021 zur neuen Vorsitzenden der Geschäftsleitung und CEO von Merck bestellt. Oschmann verlässt das Unternehmen planmäßig nach zehn Jahren in der Geschäftsleitung, fünf davon als Vorsitzender und CEO, um sich anderen Aufgaben zuzuwenden. Spätestens zum 1. Januar 2021 tritt Peter Guenter in die Geschäftsleitung von Merck ein. Er wird mit Sitz in Darmstadt die Verantwortung für den Unternehmensbereich Healthcare übernehmen. Guenter ist seit 2017 als CEO des börsennotierten Pharmaunternehmens Almirall in Barcelona tätig, das wie Merck mehrheitlich in Familienhand ist. Matthias Heinzl tritt spätestens zum 1. April 2021 in die Geschäftsleitung von Merck ein und wird die Verantwortung für den Unternehmensbereich Life Science übernehmen. Er wird die Aufgabe aus Burlington, Massachusetts, und Darmstadt heraus wahrnehmen. Aktuell ist Heinzl bei DuPont als President Nutrition & Biosciences mit Sitz in Kopenhagen tätig und gehört dem Executive Board des Unternehmens an. Kai Beckmann und Marcus Kuhnert nehmen als Mitglieder der Geschäftsleitung weiter ihre bestehenden Aufgaben wahr.



Boehringer
Ingelheim

Michael Schmelmer, Mitglied der Unternehmensleitung bei Boehringer Ingelheim mit Verantwortung für Finanzen, Konzernfunktionen und Personal, hat den Deutschen Chemie-Preis Köln 2020 entgegengenommen. Foto: Frank Daum – Boehringer Ingelheim

RAINER NACHTRAB IM GESPRÄCH MIT MICHAEL SCHMELMER

Deutscher Chemie-Preis geht an Boehringer Ingelheim

2020 geht der vom VAA verliehene Deutsche Chemie-Preis Köln an Boehringer Ingelheim. Das Pharmaunternehmen hat durch seine Fach- und Führungskräfte in der VAA-Befindlichkeitsumfrage erneut Bestnoten erhalten. Seit 2016 hat sich Boehringer kontinuierlich nach vorn gearbeitet und konnte nun einen Spitzenplatz im Gesamtranking erringen. Bereits in der Vergangenheit wurde Boehringer Ingelheim vom VAA ausgezeichnet: Das Unternehmen gewann 2008 den damals zum ersten Mal gestifteten Preis. Im Gespräch mit dem 1. VAA-Vorsitzenden Rainer Nachtrab im Rahmen der komplett online durchgeführten Preisverleihung erläutert Michael Schmelmer, Mitglied der Unternehmensleitung bei Boehringer mit Verantwortung für Finanzen, Konzernfunktionen und Personal, welchen Einfluss die COVID-19-Pandemie auf die Personalpolitik gehabt hat und welche Rolle gute Führung für den frisch gekürten Chemie-Preisträger spielt.

Nachtrab: Guten Tag Herr Schmelmer, ich gratuliere Ihnen und Boehringer Ingelheim im Namen der 30.000 Führungskräfte des VAA ganz herzlich zum Deutschen Chemie-Preis 2020. Das waren tolle Ergebnisse, die Ihr Unternehmen in der Befindlichkeitsstudie erreicht hat und damit auch den Trend der letzten Jahre beibehalten konnte.

Schmelmer: Lieber Herr Nachtrab, ich freue mich, dass ein Zusammenkommen zumindest auf diesem virtuellen Wege geklappt hat. Über diese Auszeichnung freue ich mich sehr. Die Tatsache, dass wir diesen Preis bekommen, zeigt mir, dass wir sowohl in den letzten Monaten als auch insgesamt auf dem richtigen Weg sind. Das Wohlergehen und die Anerkennung der Mitarbeitenden für Boehringer Ingelheim sind mir ein großes Anliegen. Es ist schön zu sehen, dass wir die Nähe zu und die Motivation von unseren Führungskräften gehalten haben und weiterhin unser Bestes geben konnten, um die Gesundheit von Mensch und Tier weiter zu fördern.

Nachtrab: Sie haben es schon angesprochen: In diesem Jahr hat sich in der Arbeitswelt viel verändert. Das Arbeitsmodell Homeoffice beziehungsweise *working from home* wurde so stark wie nie zuvor in Deutschland genutzt. Wir beim VAA kämpfen schon lange für mobiles Arbeiten. Wir sehen da Boehringer auch als einen

Vorreiter. Mobiles Arbeiten setzt aber gegenseitiges Vertrauen von Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern voraus. Das ändert manches. Wie haben Sie diesen Wechsel empfunden? Und welche Strategie hat Boehringer bei dem Thema „Führen aus der Ferne“ verfolgt?

Schmelmer: *Working from home* wurde schon vor der Pandemie von vielen Mitarbeitenden des Unternehmens genutzt – natürlich nicht vergleichbar mit dem jetzigen Ausmaß. Wir haben schon in den letzten Jahren verstärkt gemerkt, dass die Mitarbeitenden die Vorteile eines flexiblen Arbeitsortes nutzen und schätzen. Die Situation und der Wechsel eines Großteils der Mitarbeitenden in die Arbeit von zu Hause aus hat uns zunächst vor Herausforderungen gestellt. Glücklicherweise war unsere IT gut darauf vorbereitet, fast über Nacht bis zu 40.000 Mitarbeitende weltweit von außerhalb ins Unternehmensnetz einzubinden. Hier kam Führungskräften eine Schlüsselposition zu, uns schnell an die neue Arbeitssituation anzupassen.

Letztendlich konnten wir die unfreiwillig entstandene Situation positiv nutzen. Prozesse wurden beschleunigt, vorhandene digitale Technologien gezielt eingesetzt. Das hat uns ermöglicht, die positiven Aspekte zu nutzen, wie zum Beispiel mehr Flexibilität beim Arbeiten – ein Punkt, der durchaus zu

einer Verbesserung des Wohlbefindens unserer Mitarbeitenden beitragen kann.

Nachtrab: Sie selbst sprechen von Herausforderungen bei diesem sich etablierenden Arbeitsmodell. Wie hat es Boehringer Ingelheim geschafft, trotz der besonderen Bedingungen dieses Jahr die positive Dynamik der letzten Jahre beizubehalten, ja sogar auszubauen?

Schmelmer: Ich glaube, unser großer Vorteil liegt darin, dass Boehringer Ingelheim auf einem sehr stabilen Fundament aufbaut. Natürlich auch aufgrund von 135-jähriger Erfahrung, aber vor allem, weil wir von Anfang an verstanden haben, dass das Unternehmen nur dann stark sein kann, wenn die Mitarbeitenden es sind. Das gilt für die Führungskraft, aber genauso auch für unsere Auszubildenden oder Praktikantinnen und Praktikanten. An unseren Werten Respekt, Vertrauen, Empathie, Leidenschaft und Integrität haben wir uns auch während des laufenden Jahres orientiert – und dies auch erfolgreich für mobiles Arbeiten. Und im Rahmen der gelebten Sozialpartnerschaft bei uns im Unternehmen sind wir hier auch im engen Austausch mit unseren Arbeitnehmervertretungen bezüglich der hierzu geltenden Rahmenbedingungen.

Nachtrab: Der VAA ist Deutschlands größter Führungskräfteverband und tritt für ►



Seit 2017 ist Rainer Nachtrab 1. Vorsitzender des VAA. Foto: Thomas Götz – VAA

die Rechte und Interessen seiner Mitglieder in der chemisch-pharmazeutischen Industrie ein. Die Frage „Was ist Führung und wie wird Führung erfolgreich ausgeübt?“ gehört zur DNA unseres Verbands. Welche Rolle spielen die Führungskräfte Ihrer Meinung nach für das Funktionieren des Unternehmens, insbesondere in der momentanen Situation?

Schmelmer: Unsere Führungskräfte haben in der derzeitigen Situation die essenzielle Aufgabe, sich um die berufliche und die persönliche Situation eines jeden Mitarbeitenden sehr gezielt zu kümmern und zu bemühen. Damit sich die Mitarbeitenden einerseits in die Lage versetzt fühlen, ihre Leistung auch unter diesen zum Teil erschwerten Bedingungen erbringen zu können.

Und andererseits müssen sie auch dafür Sorge tragen, dass die erforderlichen Pausen, Auszeiten und Rückzugszeiten genutzt werden, damit die Mitarbeitenden auch einmal durchschnaufen können.

Nachtrab: Führungskräfte müssen Orientierung geben, für Zuversicht sorgen und die Geschäfte am Laufen halten. Kommt da die Kreativität nicht zu kurz?

Schmelmer: Es ist ein Balanceakt, der immer wieder neu erfolgen muss. Wer Angst hat, kann nicht kreativ sein. Stabilität und Sicherheit sind wichtig. Daher müssen Führungskräfte ein Gefühl für die Mitarbeitenden entwickeln und gerade in herausfordernden Zeiten Empathie zeigen und ihnen beispielsweise die

nötige Zeit der Ein- und Umgewöhnung gewähren. Gleichzeitig darf natürlich auch das Funktionieren des Unternehmens nicht gefährdet werden. Diese Stabilität und Sicherheit brauchen auch unsere Führungskräfte, vermittelt durch uns als Unternehmensleitung. Dann werden weder Leistung noch Kreativität leiden. Das haben die letzten Monate deutlich gezeigt.

Nachtrab: Der VAA hat sich immer wieder mit der Frage nach Führung in digitalen Zeiten beschäftigt. Wie haben Sie es geschafft, die Führungskräfte auf ein virtuelles Führen vorzubereiten?

Schmelmer: Eine wirkliche Vorbereitung war nicht möglich, aber auch nicht in allen Fällen nötig. So haben wir viele internationale Führungskräfte mit Mitarbeitenden in einer Matrixorganisation, die virtuelles Führen schon lange praktizieren. Und dafür haben wir spezifische Trainings etabliert. Darüber hinaus haben wir innerhalb kürzester Zeit ein großes Paket mit weiteren vielseitigen Angeboten zusammengestellt. Besonders wichtig ist uns hierbei das Wohlbefinden, das Wohl jedes Einzelnen – gerade bei der Arbeit von zu Hause. Dafür haben wir zahlreiche Initiativen verstärkt oder ins Leben gerufen. Wir bieten Online-Trainings an, beispielsweise zu psychischer Gesundheit, Umgang mit Stress durch *working from home* bis hin zu individuellen Beratungen in persönlich herausfordernden Situationen. Dies unterstützt die Führungskräfte, kann aber natürlich auch selbst von diesen in Anspruch genommen werden. ■



Foto: Thomas Götz – VAA

Dr. Frank Heinrich, Vorsitzender des Vorstands beim Vorjahrespreisträger Schott, gratuliert Boehringer Ingelheim zur Auszeichnung

„Sie würdigt die stetig positive und zukunftsorientierte Dynamik der letzten Jahre, was sich in der Verbundenheit der Führungskräfte mit dem Unternehmen widerspiegelt. Aktuell untermauert Boehringer Ingelheim mit der Entwicklung von Medikamenten zur Bekämpfung der COVID-19-Pandemie einmal mehr seine Position als eines der führenden forschenden Pharmaunternehmen weltweit.“



Foto: Simone Leuschner – VAA

ANZEIGE

¹D²A³S¹K²A³R⁴R⁵I⁶E⁷R⁸E¹P²O³R⁴T⁵A⁶L für Chemie und Life Sciences

Von Chemikern für Chemiker

Nutzen Sie das Netzwerk der GDCh:

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



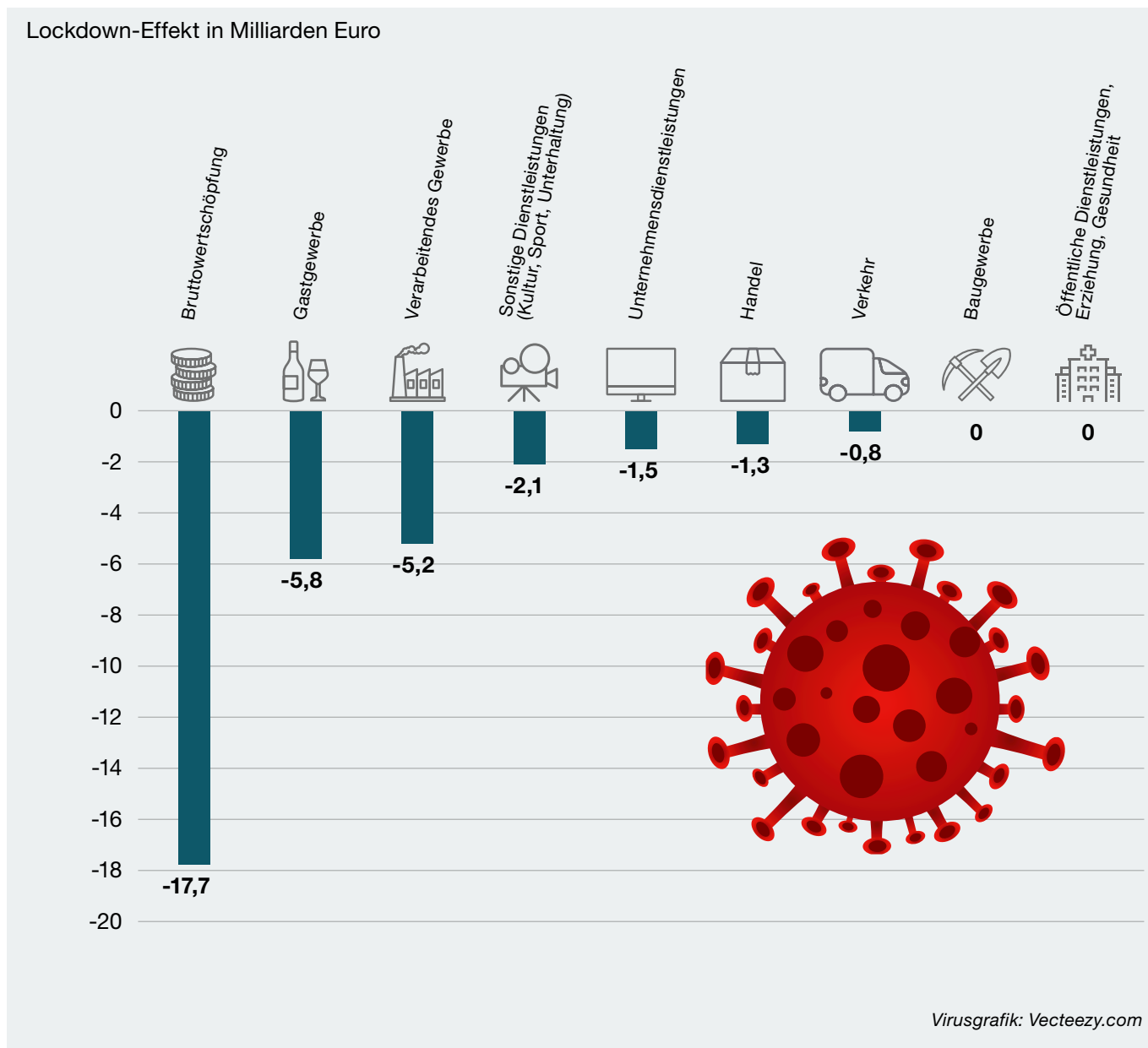
GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

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

KOSTEN DER CORONAMASSNAHMEN

„Lockdown light“ wirkt unterschiedlich

Der zu erwartende Wertschöpfungsausfall durch den „Lockdown light“ fällt für die unterschiedlichen Sektoren der deutschen Wirtschaft im November 2020 sehr unterschiedlich aus. Nach Berechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) werden das Gastgewerbe und das Verarbeitende Gewerbe mit Wertschöpfungsausfällen von jeweils mehr als fünf Milliarden Euro am stärksten betroffen sein. Gemessen an der Gesamtwertschöpfung der Wirtschaftssektoren würde das für das Gastgewerbe allerdings einen Wertschöpfungsrückgang von 55 Prozent bedeuten, für das Verarbeitende Gewerbe sind hingegen nur etwa sechs Prozent.



Grüner Wasserstoff: Vorteile für heimische Erzeugung

Zu Deutschlands Klimaschutzstrategie gehört auch grüner Wasserstoff aus erneuerbaren Energien. In seiner neuen Studie zur Bewertung der Vor- und Nachteile von Wasserstoffimporten im Vergleich zur heimischen Erzeugung schafft das Wuppertal Institut gemeinsam mit DIW Econ einen Überblick über die aktuelle Datenlage und ermittelt Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte beider Strategien. Entscheidend seien je nach Herkunftsland – viele potenzielle Exportländer sind selbst stark von fossilen Energieträgern abhängig – die tatsächlich realisierbaren Strom- und Transportkosten. Im optimistischen Szenario eines Wasserstoffproduktionsanteils von 90 Prozent im eigenen Land sehen die Studienautoren dagegen Wertschöpfungseffekte von bis zu maximal 30 Milliarden Euro im Jahr 2050 und mehr als 800.000 zusätzliche Arbeitsplätze, die im direkten und indirekten Zusammenhang mit der grünen Wasserstoffproduktion stehen. Wasserstoffimporte auf dem Schiffsweg setzen dagegen eine energieintensive Verflüssigung voraus und rechnen sich der Studie zufolge erst ab 4.000 Kilometer Entfernung zum Produktionsland.

Leitfaden zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Immer mehr Menschen in Deutschland übernehmen Aufgaben zur Pflege und Betreuung ihrer Angehörigen. So wurden 2017 rund 2,6 Millionen Pflegebedürftige zu Hause versorgt, davon 1,8 Millionen von Angehörigen – meist parallel zum normalen Erwerbsleben. Die Coronapandemie hat Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen vielfach an ihre Grenzen gebracht. 2050 müssen voraussichtlich 3,75 Millionen Bedürftige ambulant versorgt werden, schreibt das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ in seinem Faktencheck. Zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege hat das Netzwerk, dem auch der VAA angehört, einen Leitfaden herausgebracht. Dieser bietet unter anderem Informationen für die betriebliche Praxis, da es bereits viele Angebote in Unternehmen zur Unterstützung ihrer Beschäftigten gibt, die aber nicht immer bekannt sind. Im Leitfaden gibt es außerdem Anregungen, Tipps und Checklisten für die Entwicklung einer pflegesensiblen Unternehmenskultur und für die Gestaltung von Vereinbarkeitsmaßnahmen. Generell empfehlen die Autoren, noch mehr und offener über Pflege zu sprechen, um das Thema aus der Tabuzone herauszuholen. Das zahle sich aus und könne dazu beitragen, dass Beschäftigte ihren Unternehmen erhalten bleiben und Fehlzeiten reduziert werden. Unter www.erfolgsfaktor-familie.de kann der Leitfaden frei heruntergeladen werden.



VAA-Jahrbuch 2020 veröffentlicht

Wie wollen die Menschen in Zukunft wirtschaften? Welche Schlüsse können aus dem Umgang mit der Coronapandemie für die Klimakrise gezogen werden? Unter anderem mit diesen Fragen beschäftigt sich das neue VAA-Jahrbuch „Marktwirtschaft und ökologische Transformation“. Im Oktober 2020 erschienen, zeigt das Jahrbuch mit fundiert recherchierten Analysen auf, wie und warum die bisherige Art des Produzierens und Konsumierens die natürlichen Lebensgrundlagen des Planeten, aber auch Freiheit und Wohlstand bedroht. Zu Wort kommen beispielsweise der Verband der Chemischen Industrie und Unternehmen aus der Chemie- und Pharmabranche wie Bayer, Covestro, Lanxess oder Boehringer Ingelheim. Außerdem sind herausragende Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft mit Gastbeiträgen vertreten, darunter Claudia Kemfert, Michael Hüther, Peter Graf Kielmansegg, Klaus Töpfer, Ralf Fücks, Peter Henricke, Özden Terli, Sabine Nallinger und Hans Joachim Schellnhuber. Neben der Europäischen Kommission und der Bundesregierung äußert sich auch Peter Kardinal Turkson aus dem Vatikan zum Streben nach mehr Nachhaltigkeit. Das Jahrbuch kann als Printversion bei der VAA-Geschäftsstelle auf Anfrage bestellt werden. Online auf www.vaa.de/presse/publikationen/jahrbuch steht es außerdem als interaktive PDF zum freien Download bereit.

Manuela Rousseau zu Gast in Ludwigshafen

Raus aus der Komfortzone und rein in die Profinetzwerke – das rät Buchautorin und Kolumnistin Prof. Manuela Rousseau Frauen für die berufliche Entwicklung. In einem Online-Seminar mit dem Titel „Im Gespräch mit Manuela Rousseau“ Mitte Oktober 2020 für die VAA-Werksgruppe BASF Ludwigshafen schilderte Rousseau, die sich bereits seit vielen Jahren im VAA engagiert, die Anforderungen und Hürden auf ihrem Weg zur Aufsichtsrätin bei Beiersdorf. Im Dialog mit Anja Feldmann, Chairperson von „Women in BASF“, ermutigte die erfahrene Netzwerkerin die über 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer dazu, sich in Beruf und Ehrenamt noch stärker zu zeigen. Denn wer langfristige gesellschaftliche Veränderungen wolle, dürfe Gremienarbeit nicht scheuen. Auch betonte Manuela Rousseau während der Veranstaltung, dass ihr das Netzwerk des VAA beim Eintritt in die Karrierenetzwerke und Unternehmensgremien sehr geholfen habe.



Foto: Henriette Pogoda

Einkommensumfrage startet im Februar 2021

Wie haben sich die Fixgehälter und Boni der außertariflichen und leitenden Angestellten in der chemisch-pharmazeutischen Industrie 2020 entwickelt? Antworten darauf liefert die Einkommensumfrage des VAA. Im Februar 2021 geht Deutschlands umfangreichste Gehaltsumfrage unter hochqualifizierten Fach- und Führungskräften mit einem gekürzten Fragebogen in ihre nächste Runde. Es besteht wie im Vorjahr die Möglichkeit, schriftlich oder online an der Studie teilzunehmen. Die VAA-Einkommensumfrage läuft bis Ende März 2021.

Broschüren zu Teilzeit, Elternzeit und Urlaubsrecht auf Englisch

In der Toolbox für Expats auf der Mitgliederplattform MeinVAA gibt es zahlreiche wichtige Dokumente und Arbeitshilfen für die Betreuung internationaler Kollegen durch die Werks- und Landesgruppen. Neu hinzugekommen sind zwei ins Englische übersetzte VAA-Informationen zu „Teilzeit und Elternzeit“ und zum „Urlaubsrecht“.



Foto: Eva Katalin – iStock

Die englischen Titel lauten jeweils *Part-time Work and Parental Leave* und *Law on Paid Annual Leave*. In der Toolbox sowie unter „Infobroschüren“ im Servicebereich „Publikationen“ stehen die Broschüren eingeloggtten VAA-Mitgliedern in elektronischer Form zum freien Download zur Verfügung.

Chemie mit großem Klimahebel

Mit ihren Innovationen kann die chemische Industrie erheblich zum Klimaschutz und zur nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft beitragen. Zu diesem Schluss kommt nicht nur das VAA-Jahrbuch, sondern auch die Studie „Innovationsindikatoren Chemie 2020“ der Universität Hannover und des ZEW Mannheim im Auftrag des Verbandes der Chemischen Industrie. Mit ihren Grundprodukten wirke die Branche in weite Teile der verarbeitenden Wirtschaft und der Konsumgüterbranchen hinein. Der Hebel, mit Innovationen positiv auf Nachhaltigkeit zu wirken, sei den Studienautoren zufolge daher sehr groß. In der Anpassung eigener Prozesse könne die Chemie einen weiteren Klimaschutzbeitrag leisten.

IW-Gutachten: Pharma trotz Coronakrise

In den letzten Jahren hat sich die Pharmaindustrie am Standort Deutschland trotz eines schwierigen Umfeldes positiv entwickelt. Laut einem Gutachten des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) für den Verband Forschender Arzneimittelhersteller hat die exportstarke Branche im Industrievergleich auch in Zeiten der Coronapandemie gut abgeschnitten: Der Wert der ausgeführten pharmazeutischen Erzeugnisse ist im ersten Halbjahr 2020 weiter gestiegen, während die deutschen Exporte insgesamt eingebrochen sind. Insgesamt vermuten die IW-Experten aufgrund aktueller Entwicklungen anderer ökonomischer Kennzahlen, dass Pharma wie schon in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 zur Stabilisierung von Beschäftigung und Wohlstand beitragen könne.

Blauer Phosphor wird metallisch

Blauer Phosphor ist ein dünner synthetischer 2-D-Halbleiter, der metallisch wird, sobald man ihn in eine Doppellage überführt. Dies hat ein interdisziplinäres Team der TU Dresden und des mexikanischen Forschungsinstituts Cinvestav Unidad Mérida herausgefunden. Im Fachjournal *Physical Review Letters* beschreiben die Wissenschaftler, wie sie mithilfe von Computersimulationen eine zweischichtige Bienenwabenstruktur mit kleinen Auswölbungen aus blauem Phosphor modelliert haben. Die neuartige Verbindung ist äußerst stabil und besitzt durch den geringen Abstand zwischen den beiden Schichten metallische Eigenschaften. Auf diese Weise könnte aus nur einem chemischen Element ein hocheffizientes elektronisches oder optoelektronisches Bauelement für die Anwendung in Transistoren oder Fotozellen realisiert werden.

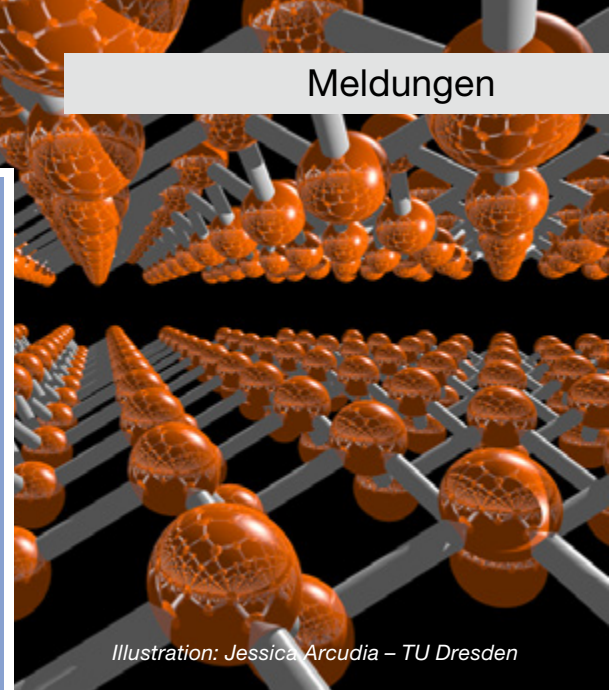


Illustration: Jessica Arcudia – TU Dresden

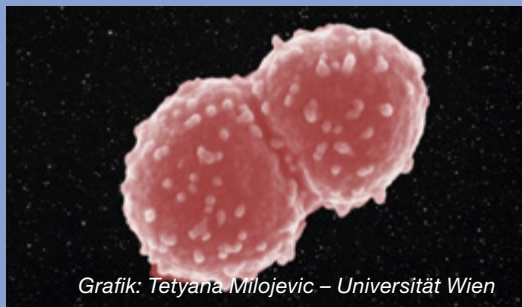
Wegen Corona: BAVC und VAA verlängern Öffnungsklausel

Im März 2020 hatten der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und der VAA eine Öffnungsklausel zu § 5 des Manteltarifvertrags für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie vereinbart, um die Herausforderungen durch die COVID-19-Pandemie in der Branche besser stemmen zu können. Die ursprünglich bis Ende dieses Jahres gültige Klausel ist nun bis zum 31. März 2021 verlängert worden. Ihr zufolge „kann zur Erreichung einer unternehmens- oder betriebseinheitlichen Regelung der

Kurzarbeit von den Vorschriften des § 5 abgewichen werden“, sofern die konjunkturelle Entwicklung infolge von Auftragsrückgängen und Ertragsseinbrüchen größere Produktionseinschränkungen erforderlich mache. Die Unternehmen erhalten dadurch auch weiterhin die Möglichkeit, schnell und flexibel auf die konjunkturelle Entwicklung zu reagieren. Die Öffnungsklausel steht im Menü „Verband“ auf der VAA-Website auf der Unterseite „Tarifpolitik“ im Bereich „Interessenvertretung“ zum Download bereit.



Bakterien als Raumfahrer



Grafik: Tetyana Milojevic – Universität Wien

Wie gelingt es extremophilen Mikroben, im Kosmos zu überleben? Wissenschaftler aus Österreich, Deutschland und Japan haben ein Bakterium untersucht, das sich ein Jahr auf niedriger Erdumlaufbahn befand. Um den Zellstress zu lindern und DNA-Schäden zu reparieren, hat es das Polyamin Putrescin als Stressmolekül verwendet und genomische Reaktionen initiiert. Auch die dem Transport- und Energiestatus zugrunde liegenden Prozesse wurden geändert, erläutern die Forscher in der Fachzeitschrift *Microbiome*.

Mitgliedsbeitrag für Pensionäre: Rentennachweis erforderlich

Auch im Ruhestand bleibt das VAA-Angebot für Pensionäre und Rentner relevant: Gerade im Bereich der betrieblichen Altersversorgung gibt es komplexe Fragen, etwa rund um die regelmäßige Betriebsrentenanpassung durch Arbeitgeber oder Pensionskassen, bei denen der Juristische Service des VAA seinen Mitgliedern mit Rat und Tat zur Seite steht – und dies zum halben Preis. Für die Umstellung ihres Beitrages können in den Ruhestand getretene VAA-Mitglieder einfach eine E-Mail an verwaltung@vaa.de schicken. Wichtig ist, außerdem einen Scan des Rentennachweises beizufügen. Alternativ kann die Mitteilung zur Änderung des Beitragsstatus samt Rentennachweiskopie natürlich weiterhin per Post an die VAA-Geschäftsstelle geschickt werden. Mitglieder im Rentenalter, die sich weiter ehrenamtlich für den VAA engagieren wollen, profitieren ebenfalls. Denn zusätzlich zum Mitgliedsbeitrag können alle Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Ehrenamt, beispielsweise Reisekosten, Telefonkosten oder Kosten für Büromaterial, als Werbungskosten von der Steuer abgesetzt werden.



Foto: Wetzka Graphics – Shutterstock

Arbeitsrecht: FAQ zu Corona

In vielen Bereichen hat die COVID-19-Pandemie die Arbeitswelt bereits nachhaltig verändert, beispielsweise bei der Digitalisierung und der Verbreitung von Homeoffice. Aber welche Auswirkungen hat die Pandemie in arbeitsrechtlicher Hinsicht? Von Kurzarbeit und Homeoffice über Schutzregelungen am Arbeitsplatz und Entgeltfortzahlungen bis hin zu Quarantäne-, Urlaubs- und Dienstreiseregelungen hat der Juristische Service des VAA nun Antworten auf die wichtigsten und drängendsten Fragen aus Arbeitnehmersicht online veröffentlicht. Die „FAQ zu Corona“ finden sich als Unterseite im Menüpunkt „Rechtsberatung“ der VAA-Website.

Neues aus den VAA-Werksgruppen

Aus den VAA-Werksgruppen gibt es Wechsel zu vermelden. So hat die Werksgruppe BASF Lampertheim einen neuen Vorstand: Vorsitzende ist Dr. Darja Ivannikov, ihre Stellvertreterin Dr. Charlotte Ebert. Neu im Vorstand der Werksgruppe Abbott ist Dr. Heike Dinter, die auf den ausgeschiedenen Dr. Holger Sann folgt. Bei der Werksgruppe Merck ist ebenfalls ein neuer Vorstand gewählt worden: Dr. Christian Raabe ist neuer Vorsitzender, seine Stellvertreterinnen sind Dr. Michaela Kröger und Sandra Schwebke. Neuer Vorsitzender der Werksgruppe Bayer Berlin ist Dr. Peter Höfert. Eine Änderung gibt es auch im Werksgruppenvorstand bei Heraeus. Hier hat Andreas Uhlendorf den Vorstand verlassen. Sein Nachfolger ist Volker Skowski. Verändert hat sich außerdem der Name der VAA-Werksgruppe CF Budenheim, die aufgrund einer Änderung des Unternehmensnamens ebenfalls nur noch als Werksgruppe Budenheim firmiert.

Studie zu Homeoffice und Präsenzarbeit

Wie hat sich das Wohlbefinden von Beschäftigten verändert, die aus dem Homeoffice in volle Präsenzarbeit zurückgekehrt sind? Viele beklagen eine höhere emotionale Erschöpfung und sinkende Produktivität, haben Organisationsforscher der Universität Konstanz in einer Längsschnittstudie festgestellt. Die überwältigende Mehrheit der rund 700 untersuchten Arbeitnehmer wünscht sich demnach dauerhaft einige Tage Homeoffice in der Woche: Im Frühjahr tendierten die meisten zu drei Tagen wöchentlich, inzwischen liegt die größte Präferenz bei zwei Tagen.

Onlineseminare von GDCh und VAA

Schon im Studium werden die Weichen für den Berufseinstieg gestellt. Wie dieser am besten gelingt, haben Studenten und Doktoranden aus Chemiestudiengängen bei Hochschulveranstaltungen der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) und des VAA Mitte Oktober und Mitte November erfahren. „Gerade in Pandemiezeiten mit einer Wirtschaftskrise und eingeschränkten Kontaktmöglichkeiten kommt es auf eine gründliche Planung und Vorbereitung des Karrierestarts an“, erklärt Pauline Rust (im Bild). Die VAA-Juristin hat die beiden Onlineseminare mit jeweils 70 und 100 Teilnehmern vonseiten der VAA-Geschäftsstelle betreut. Die Teilnehmer haben Tipps zur Bewerbung, zum ersten Job und zu Gehaltsperspektiven erhalten, darunter auch von Führungskräften der Branche und Experten der GDCh. „Unter anderem kamen Fragen zu den Einstiegsgehältern auf, insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen“, so Rust. „Auch gab es einige Nachfragen zur Aussicht am Stellenmarkt wegen der Coronapandemie.“



Foto: Ursula Statz-Kriegel – VAA



Foto: Andrey Popov – Shutterstock

INITIATIVE VON ULA UND AGP

Mitarbeiterkapitalbeteiligung spürbar stärken

Bereits im letzten Herbst hat der Koalitionsausschuss die Anhebung der steuerlichen Freigrenzen für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen vereinbart. Die jüngste Ankündigung von Bundesfinanzminister Olaf Scholz (SPD), diese nun umzusetzen, haben die ULA und der „Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung – AGP“ als längst überfälligen Schritt in die richtige Richtung begrüßt. Notwendig seien jetzt jedoch mutigere Weichenstellungen, um das Instrument wirklich spürbar zu stärken.

So ist es den Regierungsparteien CDU, CSU und SPD trotz ihrer breiten Mehrheit bislang nicht gelungen, sich auf die dringend notwendigen Modernisierungen für eine zukunftssichere Ausgestaltung der

Altersvorsorge zu verständigen. Auch bei den im Koalitionsvertrag enthaltenen Vereinbarungen sind viele noch nicht oder aber unzureichend umgesetzt. Daher muss es aus Sicht von ULA und AGP jetzt heißen:

Anpacken! In einem gemeinsamen Schreiben an die Abgeordneten und beteiligten Bundesminister fordern daher beide Verbände, bereits heute einen Fahrplan vorzulegen, um zu Beginn der nächsten Legis- ►

laturperiode die Steuerfreibeträge auf mindestens 3.600 Euro jährlich weiter zu erhöhen. Unternehmen und Arbeitnehmer müssen zudem für die Chancen der Mitarbeiterkapitalbeteiligungen stärker als bislang sensibilisiert werden, beispielsweise als weitere Säule für die Altersversorgung. Hierfür notwendig sei eine breit angelegte staatliche Informationskampagne, hat die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* am 31. Oktober 2020 im Wirtschaftsteil über die Initiative berichtet.

Die Politik habe die Notwendigkeit besserer Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeteiligung durchaus erkannt. FDP, Bündnis 90/Die Grünen und zuletzt die CDU haben sich mit zum Teil weitreichenden Vorschlägen zu Wort gemeldet. „Diese Entwicklung ist erfreulich, es fehlt bislang aber an der Umsetzung“, so AGP-Geschäftsführer Dr. Heinrich Beyer. Umso wichtiger sei es, zumindest die von Union und SPD zugesagte Anhebung des steuerlichen Freibetrags für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen von heute jährlich 360 auf 720 Euro mit Wirkung zum 1. Januar 2021 auf den Weg zu bringen. „Hier geht es um Planungssicherheit für die Unternehmen und Führungskräfte, aber auch um Glaubwürdigkeit“, mahnt ULA-Präsident Dr. Roland Leroux.

„Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein unternehmerisches und gesellschaftspoliti-

sches Thema ersten Ranges. Sie bietet Unternehmen und Mitarbeitern weitreichende Vorteile und ist geeignet, breiten Schichten der Bevölkerung die Teilhabe am Erfolg der Wirtschaft zu eröffnen und dadurch einen wesentlichen Beitrag zur Vermögensbildung und Altersvorsorge zu leisten“, erklärt Beyer.

Eine Musterrechnung der ULA zeigt: Das Instrument Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann mit einem tragbaren Aufwand von beispielsweise circa 25 Euro pro Monat auch bei geringeren Einkommen zu einem entscheidenden Baustein der Altersversorgung werden und zu einem signifikanten Vermögensaufbau beitragen. Dies führt zu einer „Zusatzrente“ von etwa 430 Euro monatlich, die über 23 Jahre hinweg konstant gehalten werden kann. Eine Anhebung des Freibetrags für die erhaltenen Zusatzaktien auf ein mit den europäischen Nachbarländern vergleichbares Niveau von mindestens 3.600 Euro pro Jahr würde die monatliche Rente auf rund 490 Euro monatlich erhöhen.

„Wer am Risiko eines Unternehmens beteiligt ist, überlegt genauer, wie er sich im Unternehmen einsetzt und ist mit mehr Engagement dabei“, so ULA-Vizepräsident und VAA-Vorstandsmitglied Dr. Thomas Sauer. „Die Teilnehmer bei Evonik kommen aus allen Hierarchien, vom Produktionsmitarbeiter bis zur Topführungskraft

sind alle dabei“, so Sauer weiter. Jedes Jahr erwerben rund 40 Prozent der global 33.000 Beschäftigten Mitarbeiteraktien. Das Modell: Für je zwei gekaufte Aktien bekommen Mitarbeiter im Rahmen des steuerlichen Freibetrags vom Unternehmen eine dritte geschenkt. „Damit können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über die Jahre einen signifikanten Kapitalstock aufbauen“, so Sauer. Selbst bei Tiefstkursen in der Coronazeit hätten die Beschäftigten damit eine Rendite erzielt.

„Was wir angesichts der derzeitigen gewaltigen Verwerfungen unserer Wirtschaft brauchen, sind mutige Signale für die Mittelschicht“, fordert Leroux. Die jüngsten Vorschläge verschiedener Parteien für eine deutliche Stärkung der Mitarbeiterbeteiligungen begrüße die ULA ausdrücklich. Damit würden wir in diesem Bereich endlich ein wenig zu unseren europäischen Nachbarländern aufschließen. „Ob allerdings in dieser Legislaturperiode noch ein wirklich großer Wurf gelingt, bleibt abzuwarten“, sagt Leroux.

Die in Deutschland geltenden Steuerfreibeträge für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen von künftig wohl 720 Euro blieben weit hinter denen anderer europäischer Länder wie Irland (12.700 Euro), Spanien (12.000 Euro) oder Österreich (7.500 Euro) zurück. Die Vorschläge und Forderungen der Parteien in den letzten Monaten haben gezeigt: Teile der Politik haben dieses Problem erkannt, das eine breite und unserem marktwirtschaftlichen System angemessene Vermögensbildung hemmt.

„Die Politik darf das Vertrauen der Bürger jedoch nicht gleich wieder verspielen“, mahnt Leroux. „Das Letzte, was wir in dieser Lage benötigen, ist eine Debatte um Steuererhöhungen.“ Auch eine Finanztransaktionssteuer, die in erster Linie Kleinanleger trifft, wäre Gift. „Weitere längst überfällige Schritte sind der komplette Abbau des Solis für alle Bürger sowie der vollständige Abbau der Doppelverbeitragung gesetzlich krankensicherter Bezieher von Betriebsrenten.“ Die hier in einem ersten Schritt zugesagte Entlastung in Höhe von monatlich 159,25 Euro durch einen neuen Freibetrag muss für alle Rentner gelten. ■



Foto: create jobs 51 – Shutterstock

DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

Hoffen aufs Ende

Zwei gute Nachrichten hat es in letzter Zeit gegeben: Zum einen konstatierte der Sachverständigenrat in seinem jüngsten Gutachten, dass die Konjunktur in Deutschland 2020 nicht so abstürzt wie befürchtet. Zwar gibt es in diesem Jahr tiefe Einbrüche und das Vorkrisenniveau wird frühestens wieder 2022 erreicht. Doch hat schon die unerwartet starke wirtschaftliche Erholung im dritten Quartal nicht nur die „Wirtschaftsweisen“ erfreut. Schon 2021 wird ein Wachstum von 3,7 Prozent erwartet. Allerdings



Foto: ULA

dürfte es dann keine neuen massiven Einschränkungen geben und die internationalen Lieferketten müssten im Wesentlichen reibungslos funktionieren. Die zweite gute Nachricht ist noch erfreulicher: Der von Biontech und Pfizer entwickelte Impfstoff gegen das SARS-CoV-2-Virus sorgt für einen starken Silberstreif am verdunkelten Horizont. Auf allen Ebenen: gesellschaftlich, wirtschaftlich und politisch. Dieser Impfstoff könnte wie ein Aufputschmittel für die Konjunktur wirken. Die Erfolgsmeldung von Biontech aus Mainz ist zwar zunächst nur ein Erfolg an den Börsen, doch soll auch die Impfung über 90 Prozent Erfolgswahrscheinlichkeit haben. Erfreulich sind auch die positiven Noten, die der Sachverständigenrat der Politik gegeben hat. Sie habe rasch gehandelt.

Konjunkturpaket und Kurzarbeitergeld waren richtig, hätten aber vielleicht sinnvoller platziert werden müssen. Sorgen, dass der Staat die Privatwirtschaft ersetzt habe, wären angesichts der dramatischen Lage durch die Pandemie nur dann begründet, wenn aus ihnen eine Dauereinrichtung werden sollte. Sie müssen zeitlich befristet bleiben, damit die nun gestiegene Verschuldung durch Wachstum und den Ausbau der digitalen Infrastruktur nachhaltig abgebaut werden kann.

Für die Führungskräfte der Industrie hat die Coronakrise ebenfalls einen großen Lerneffekt gehabt. In diesem Jahr hat sich in der Arbeitswelt viel verändert. Mobiles Arbeiten wurde dort, wo möglich, so stark wie nie zuvor in Deutschland genutzt und die Arbeitnehmergremien können ihre Beschlüsse auch online fassen, was hoffentlich zumindest für Sprecherausschüsse so bleibt. Da dies gegenseitiges Vertrauen von Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern voraussetzt, hat es aus unserer Sicht dazu beigetragen, die Vertrauenskultur zu verbessern. Unsere Prozesse wurden beschleunigt, vorhandene digitale Technologien gezielter eingesetzt. Insgesamt kam Führungskräften eine Schlüsselposition zu, da sie sich und ihre Mitarbeiter schnell an die neue Arbeitssituation anpassen mussten. Auch die zahlreichen in der Coronakrise entstandenen Onlinetrainings, beispielsweise zu psychischer Gesundheit durch *working from home* bis hin zu individuellen Beratungen in persönlich herausfordernden Situationen, werden ihre nachhaltig positive Wirkung nicht verlieren. Für Führungskräfte ist das eine willkommene Unterstützung, die uns auch persönlich genutzt hat. Persönliche Treffen und Networking können sie aber leider nicht ersetzen.

Jhr
Roland Leroux

Dr. Roland Leroux

NETZWERK STÄRKEN

Büro eröffnet, digital diskutiert

Mit dem Ziel, die Vernetzung der Mitgliedsverbände untereinander sowie mit den Entscheidungsträgern aus Politik, Medien und Verbänden weiter zu stärken, hat die Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA im Oktober ein neues Regierungsbüro eröffnet. Die als Co-Working-Space eingerichtete Fläche befindet sich in zentraler Lage in Berlin Mitte im Gebäude von Haus & Grund in der Mohrenstraße 33 (im Bild unten). Sie bietet vier Arbeitsplätze für das ULA-Team sowie für Gäste aus den Mitgliedsverbänden. Daneben besteht die Möglichkeit, Arbeitsgruppensitzungen und Hintergrundgespräche auszurichten. Mit Blick auf die Zeit nach der Coronapandemie soll die räumliche Nähe zu Regierung und Parlament für attraktive neue Veranstaltungsformate sowie eine effizientere politische Interessenvertretung genutzt werden.

Die ULA-Arbeitsgruppe Digitalisierung hat am 29. Oktober 2020 online getagt. Als Impulsreferent konnte Fabian Langenbruch vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, gewonnen werden. Dieser diskutierte mit den Teilnehmern aus den Führungskräfteverbänden über das jüngste Positionspapier der ULA zum mobilen Arbeiten sowie die Initiative INQA. Zur Initiative gibt es hier in den ULA Nachrichten ein Interview mit dem Leiter der BMAS-Unterabteilung Digitalisierung und Arbeitswelt. ■

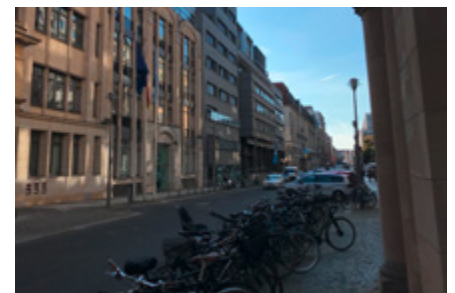


Foto: ULA

INTERVIEW MIT FABIAN LANGENBRUCH

INQA macht Arbeit besser

Wie setzt sich das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) für gute Arbeit ein? Welche Rolle spielt dabei die Coronapandemie und wo können sich Führungskräfte einbringen? Über die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) haben sich die ULA Nachrichten mit dem Leiter der BMAS-Unterabteilung Digitalisierung und Arbeitswelt Fabian Langenbruch unterhalten.

ULA Nachrichten: Warum macht INQA die Arbeit besser?

Langenbruch: INQA macht Arbeit besser, weil die Initiative eine der größten Plattformen zur Gestaltung guter Arbeitsbedingungen ist. Dabei bietet INQA Unternehmen konkrete Unterstützung an: von Informationsmaterial und Onlinechecks über geförderte Beratungsleistungen bis hin zu einem umfassenden Auditierungsprozess, der mit dem Prädikat „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ abschließt. In Experimentierräumen erproben wir und unsere Partner zudem neue Ansätze der Digitalisierung. Das Besondere dabei: INQA wurde 2002 zwar vom BMAS ins Leben gerufen, wird aber von vielen getragen und ist überparteilich aufgestellt. Das heißt, INQA lebt von den unterschiedlichen Perspektiven, von denen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie der Kammern, der Gewerkschaften und der öffentlichen Verwaltung. So kann INQA Impulsgeber, Coach und Mediator zugleich sein.

ULA Nachrichten: Was sind die aktuellen Schwerpunkte?

Langenbruch: INQA baut auf vier Themensäulen auf: Führung, Vielfalt, Gesundheit und Kompetenz. Ein Querschnittsthema ist die Digitalisierung. Hier versuchen wir, immer am Puls der Zeit zu sein und aktuelle personalpolitische Fragen im Blick zu haben. Seit dem Frühjahr beschäftigt uns natürlich vor allem das gute und sichere Arbeiten in Zeiten der Coronapandemie. Nach wie vor sind viele Unternehmen, Verwaltungen und Beschäftigte gezwungen, Arbeitsweisen ra-

dikal umzugestalten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice müssen sich stärker selbst organisieren und brauchen gute Führung über die Distanz. Beschäftigte, die nicht von zu Hause arbeiten können, müssen am Arbeitsplatz besonders geschützt werden. Auf der Website www.inqa.de findet man zu diesen Punkten aktuelle Informationen, konkrete Handreichungen und interessante Praxisbeispiele. Die aktuelle Krise lässt natürlich auch Rückschlüsse auf die Widerstandsfähigkeit, die Resilienz von Unternehmen zu. Hier wollen wir mit INQA näher hinschauen, welche Maßnahmen auf die organisationale Resilienz einzahlen.

ULA Nachrichten: Wieso kommt es auf die Führungskräfte an?

Langenbruch: Führungskräfte sind un- zweifelhaft ein entscheidender Faktor für die Arbeitszufriedenheit, aber auch Un- zufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und damit auch ein ent- scheidender Faktor für den unternehmerischen Erfolg. Denn nur wer gern zur Arbeit kommt, kann Kompetenz und Leistungsfähigkeit voll entfalten. Zudem sind gerade Führungskräfte gefordert, neue Formen der Arbeitsgestaltung vor- zuleben und auszufüllen. Hierarchisches Führen wird dabei immer seltener als zeitgemäß angesehen. Wichtig ist heute eine Führungskultur, die aus Mitarbei- tenden Mitgestaltende macht.

ULA Nachrichten: Wie können Führungs- kräfte sich einbringen?

Langenbruch: Führungskräfte können sich zum Beispiel bei den zahlreichen INQA-

Veranstaltungen einbringen. Derzeit set- zen wir vor allem auf virtuelle Formate, zum Beispiel sogenannte Roundtables, bei denen Praxisbeispiele aus Unterneh- men zu den Themen „Führung und Zu- sammenarbeit“, „Wissen und Qualifizie- rung“, „Arbeitsgestaltung und Gesund- heit“ oder „Arbeitszeit und Arbeitsort“ diskutiert werden. Zudem fand kürzlich die zweite, diesmal virtuelle INQA-Zu- kunftswerkstatt statt. Hier kommen Ak- teurinnen und Akteure aus der betrieb- lichen Praxis zusammen, um gemeinsam Perspektiven Impulse und Ideen für eine zukunftsfähige Personalpolitik und Ar- beitsorganisation zu diskutieren und zu entwickeln. Wir freuen uns, wenn im nächsten Jahr die ULA und möglichst viele Führungskräfte dabei sind.

ULA Nachrichten: Wo steuert INQA hin?

Langenbruch: Im Koalitionsvertrag heißt es, dass INQA in dieser Legislatur geför- dert und weiterentwickelt werden soll. Das ist, wenn Sie so wollen, ein ständiger Auftrag, und wir befinden uns mitten im Prozess. Erstes sichtbares Ergebnis ist die neue Homepage, die klarer struktu- riert und nutzerfreundlicher gestaltet ist. Unser Ziel ist es, INQA bekannter zu ma- chen und noch mehr Unternehmen und Verwaltungen zu erreichen. Bei der Wei- terentwicklung der INQA-Angebote wol- len wir konsequent nutzerorientiert vor- gehen, etwa indem wir in co-kreative Prozesse Akteure aus der Praxis einbin- den. Wir wollen INQA zur anerkanntes- ten und bekanntesten Praxisplattform für gute Arbeitsgestaltung ausbauen und da- für noch mehr Partner an Bord holen – gern auch die ULA. ■

DESK SHARING, KOLLABORATION UND AKTIVITÄTSBASIERTES ARBEITEN

Unternehmenskultur und Architektur als Motor

Die Auswirkungen auf die Arbeitswelt durch die COVID-19-Pandemie sind gravierend. Sicher ist, dass nichts sicher ist. Somit ist Flexibilität von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gefordert. Die ULA Nachrichten haben hierzu die beiden Expertinnen für moderne Teamarbeit und Arbeitsplatzkonzepte Katrin Neuendorf und Daniela Störzinger gefragt, weshalb der Einfluss der Führungskräfte gar nicht hoch genug bewertet werden kann. Neuendorf verfügt über langjährige Praxiserfahrung in globalen Konzernen, ist spezialisiert auf die Gestaltung der Kultur, Führung und Rahmenbedingungen, Change und Begeisterung der Menschen für effektive digitale Lösungen. Störzinger befasst sich seit vielen Jahren mit der Gestaltung von innovativen Büros. Nach mehreren Jahren in einem internationalen IT-Unternehmen als Projektmanagerin und Führungskraft führt sie als Innenarchitektin und Beraterin moderner Arbeitsplatzkonzepte ein.

ULA Nachrichten: Wenn ein Unternehmen jetzt über eine Umgestaltung des Büroraumes nachdenkt, was sollte es beachten?

Neuendorf: Um eine für die Zukunft effektive Lösung zu finden, werden die Ziele vom Topmanagement und von Fachbereichen ebenso berücksichtigt wie die von HR, IT und Real Estate. Auch die Stimme der Mitarbeitenden wird gehört. Was soll schließlich mit einer Gestaltung des Büroraumes erreicht werden?

Störzinger: Häufig werden solche „Einrichtungsprojekte“ unterschätzt. Ein Arbeitsplatz ist weit mehr als Tisch und Stuhl und ein paar bunte Wände. Wo sollen welche digitalen Werkzeuge eingesetzt werden, welche Funktionalitäten sind in bestimmten Räumen erwünscht, welche Auswirkungen hat das beispielsweise auf akustische Anforderungen im Raum?

ULA Nachrichten: Auf welche Barrieren stößt man in diesen Projekten?

Neuendorf: Häufig stößt eine Funktion eine Veränderung an, ohne andere Disziplinen einzubinden. Als Beispiel: Die IT führt ein neues System für alle Mitarbeitenden ein. Moderne Kollaboration erfordert ein neues Mindset. HR wäre ein guter Change Agent.

Führungskräfte müssen anderes Verhalten selbst vorleben. Die Menschen einzubinden in die gewünschte Veränderung, ist der größte Erfolgsfaktor.

ULA Nachrichten: Mit welcher Fragestellung sollte jedes Projekt beginnen?

Störzinger: Wir beginnen immer mit einer detaillierten Zieldefinition. Oft finden sich im Hintergrund eines konkreten Umgestaltungsprojektes weitere verdeckte Ziele. So ist zum Beispiel die Verbesserung bestehender Kommunikationsbeziehungen. Auch Effizienz bei Umorganisationen oder Personalzuwachs beziehungsweise Abbau kann durch eine flexible Bürogestaltung stark gefördert werden.

ULA Nachrichten: Wie bewerten Sie es, wenn ein Unternehmen ausschließlich die Motivation hat, Kosten zu reduzieren?

Störzinger: Das ist prinzipiell ein nachvollziehbares Ziel. Tatsächlich schlagen deutschlandweit Miet- und Immobilienkosten mit circa zehn Prozent der Gesamtkosten eines Unternehmens zu Buche. Eine intelligente Flächenplanung sollte Räume veränderbar vorsehen und Flächen multifunktional bespielen können. Das in den letzten sechs Monaten häufig praktizierte

„Remote Working“ eröffnet weiter Möglichkeiten, Flächen anders zu nutzen oder zu reduzieren.

Neuendorf: Wenn Menschen zunehmend vom Homeoffice oder mobil arbeiten, was jetzt wahrscheinlich ist, müssen alle erst einmal lernen, wie man das erfolgreich umsetzen kann. In unseren Projekten unterstützen wir dabei durch ganz praktische Empfehlungen aus jahrelanger Erfahrung.

ULA Nachrichten: Was sind mögliche weitere Schritte, wenn der Umzug vollbracht ist oder ist das Projekt dann tatsächlich zu Ende?

Neuendorf: Die Planung der Unternehmen darf nicht nur den kurzfristig bekannten Bedarf adressieren. Dass wir uns in einer VUKA-Welt bewegen, ist aktuell deutlicher denn je. Es kann nicht nur um „nach Corona“ gehen. Zukunftsfähige Konzepte sind im Wettbewerb wichtig. Jedes Unternehmen hat eigene Bedarfe. Der passende Führungsstil und motivierende Zusammenarbeit sind definitiv zu entwickeln. ■

Weitere Informationen zu den Interviewpartnerinnen gibt es unter 4newwork.com und www.abouthumanoffice.com.

Foto: piranka – iStock

PRO UND KONTRA

Sind Steuererleichterungen für Homeoffice notwendig?

Für viele Arbeitnehmer bedeutet die COVID-19-Pandemie mobiles Arbeiten von zu Hause – wenn es nach einigen Unternehmen ginge, sogar als Dauerlösung. Die Kosten hierfür tragen die Arbeitnehmer zumeist selbst. Über die Frage, ob und wie Arbeitnehmer im Homeoffice entlastet werden müssen, ist in der Politik eine breite Debatte entstanden. Sind Steuererleichterungen in Form einer Pauschale der richtige Weg, den Betroffenen unter die Arme zu greifen und zu mehr Steuerehrlichkeit zu gelangen? Oder führen diese zu neuen Ungerechtigkeiten und bringen sogar Nachteile mit sich? Hierzu haben die ULA Nachrichten zwei führende Fachpolitiker um ihre Einschätzung gebeten.



Lothar Binding ist Finanzpolitischer Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion. Foto: Gerd Seidel – Wikimedia Commons

Weitere Kosten des Homeoffice von der Steuer absetzen zu können, klingt gut, ist aber ungerecht. Arbeiten mit dem Laptop auf dem Schoß oder am Küchentisch, Kinderlärm, viele Leute in einer kleinen Wohnung – Homeoffice kann sehr belastend sein. Deshalb ist es gut, dass Arbeitnehmer, die keinen Arbeitsplatz im Betrieb haben, für den heimischen Arbeitsplatz 1.250 Euro im Jahr anrechnen können. Ist das Arbeitszimmer Mittelpunkt, sind die gesamten Kosten absetzbar. Außerdem können viele Dinge fürs Homeoffice längst steuerlich geltend gemacht werden: Schreibtisch, Drucker, Monitor. Und der Arbeitgeber kann beim Internet unterstützen bei reduziertem Steuersatz. All diese absetzbaren Beträge entlasten vor allem Menschen mit höherem Einkommen. Wir möchten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern helfen. Denn viele Beschäftigte haben keine Möglichkeit, ins Homeoffice zu gehen: die Kassiererin, der Maurer, die Pfleger ... alle müssen außer Haus arbeiten bei erhöhter Infektionsgefahr. Das gilt besonders im Öffentlichen Verkehr. Menschen, die Homeoffice nicht nutzen können, dürfen wir nicht schlechter stellen. Es gibt Überlegungen zu erhöhten Strom- und Wasserkosten. Andererseits spart man im Homeoffice den täglichen Weg zur Arbeit, spart Zeit, Geld oft auch Nerven. Die bisherige steuerliche Absetzbarkeit ist also oft schon recht gut. ■



Katja Hessel von der FDP ist Vorsitzende des Finanzausschusses im Deutschen Bundestag. Foto: FDP

Mit Beginn der Coronapandemie hat die Wirklichkeit plötzlich die Diskussion um das Homeoffice eingeholt und viele Arbeitnehmer mussten plötzlich von zu Hause arbeiten. Dabei war egal, ob hierfür ein eingerichteter Arbeitsplatz in einem separaten Arbeitszimmer zur Verfügung stand oder die Ecke im Schlafzimmer oder am Küchentisch genutzt werden musste. Zudem hatten viele Arbeitnehmer auch noch ihre eigenen Arbeitsmittel zu verwenden, da viele Firmen zumindest am Anfang der Pandemie gar nicht über die notwendige Anzahl an Laptops et cetera verfügten. Das Steuerrecht erkennt aber nur das häusliche Arbeitszimmer als eigenständigen Raum unter strengen Voraussetzungen an. Somit bleiben nach der derzeitigen Regelung auch viele Steuerpflichtige auf den Mehraufwendungen für die Arbeit zu Hause sitzen. Aus diesem Grund ist eine einfache, unkomplizierte Pauschale für das Homeoffice im Jahressteuergesetz 2020 dringend erforderlich. Durch die Pauschale erreicht man eine unbürokratische Lösung, die auch nicht missbräuchlich ist, da derjenige, der eine Homeofficepauschale absetzt, auch keine Entfernungspauschale gelten machen kann. Ich denke, dass man dieses Vertrauen den Arbeitnehmern entgegenbringen kann, die in der Pandemie im Homeoffice zusätzlich mit der Kinderbetreuung belastet waren. ■



HARALD NIKUTTA
CONTROL RISKS
VOLKSWAHRT, JURIST, COACH, MEDIATOR

WER HÄTTE DAS GEDACHT?

Wie Unsicherheit & Risiken zu Chancen für Führungskräfte werden

UNITED LEADERS ASSOCIATION



9. SEPT 2020

VIEL UNSICHERHEIT & UNERWARTETES DURCH...

- TRADIERTE STRUKTUREN
- GEsETZESBRÜCHE
- TÄTER
- KOLLATERAL-SCHÄDEN
- GEPOLITIK

ANGEWANDTES RISIKOMANAGEMENT → AUS KRISEN + GLÜCKLICHEN ZUFÄLLEN LERNEN
→ AUCH IM SPIELERISCHEN MITEINANDER

5 EMPFEHLUNGEN

INFORMATIONEN SAMMELN

HANDLUNGS-FÄHIGKEIT

TRAINING

ERFAHRUNGS-LERNEN

KULTUR

CHANCEN AUS DER KRISE

AUS INFORMATIONEN
↓
OPTIONEN ENTWICKELN
↓
PERSPEKTIVE WECHSELN:
WELCHER NUTZEN?
↓
LERNEN + REFLEKTIEREN

FRAGEN STELLEN!
VORBILD SEIN
RISIKOBEREITSCHAFT [AUCH WENN VERÄNDERUNG ANSTRENGEND IST]
GEMEINSAME IMPULSE

DARAUSS GEMEINSAM LERNEN → FEHLER MACHEN!
WO BRAUCHT ES NULL-FEHLER-KULTUR?
WO KANN ICH VIEL AUSPROBIEREN?
MIT SZENARIEN ARBEITEN → ZWECK & ADRESSAT BEACHTEN

EUROPA NACH DER ÄRA MERKEL?

FRANKREICH



WÄHLEN IN DEUTSCHLAND



VIEL ERFAHRUNG
VERMITTLERROLLE
DEUTSCHLANDS
BESTÄNDIGKEIT



MERKEL

WELCHES STÄMMUNG HAT IHR NACHFOLGER?

Wie sieht es mit der RECHTS-STATTLICHKEIT AUS?

VEREINIGTES KÖNIGREICH

SPANIEN / KATALONIEN

VIEL WANDEL!

WELCHE CHANCEN?

UNTERNEHMEN + ANDERE AKTEURE

WIE KANN ICH MICH DARAUF EINSTELLEN?

NUTZEN?
UMGANG MIT RISIKO?

GRAPHIC RECORDING VON IARNA SCHÜTTE

ONLINEEVENT MIT HARALD NIKUTTA

Wie Unsicherheit und Risiken zu Chancen werden

Ganz im Zeichen des Unerwarteten stand der dritte Führungskräfte-Dialog der ULA. Harald Nikutta, Deutschlandchef der führenden Beratung für operatives Risikomanagement Control Risks, zeigte auf, wie Führungskräfte auch in der Krise handlungsfähig bleiben. Damit Krisen auch Chancen bieten können, so Nikutta, müssten Führungskräfte Unsicherheiten anerkennen, gängige Annahmen hinterfragen und dazu vor allem die passenden Fragen stellen. Hier und im Tun sei es Vorbild, das wirke.

Das Unerwartete sei von Bedeutung, weil die Auswirkungen entsprechender Ereignisse am Ende in den Finanzdaten abgebildet werden und weil damit verbundene Themen Unternehmen sehr oft lange beschäftigen. In manchen Fällen müssten sogar Aufsichtsgremien dauerhaft ihre Agenda entsprechend danach ausrichten. Der Umgang mit Unerwartetem setze laut Harald Nikutta verschiedene Fähigkeiten voraus, die von Erkennen bis Entscheiden reichten. Schließ-

lich ginge es gerade für Führungskräfte darum, die hinter den Risiken liegenden Chancen zu erkennen und anstelle eines „weg von“ ein „hin zu“ zu entwickeln.

Um ein Beispiel für die Ableitung von Risiken und Chancen aus geopolitischen Entwicklungen zu skizzieren, wurden die Teilnehmer per Kurzumfrage gebeten, aus fünf aktuellen Themen eines zu wählen. Zu diesem Thema „Europa nach der Ära Merkel“

gab Chefanalyst Dr. Florian Otto die spannende Einschätzung, dass Europa die erfahrene Vermittlerrolle fehlen und so zunehmender Separatismus Europa mehr beschäftigen werde. Für Unternehmen böte dies allerdings die Chance, sich der Regionalisierung aktiv zu stellen.

Die Präsentation und eine Zusammenfassung des gesamten Vortrags erhalten Interessierte über die ULA-Geschäftsstelle. ■



Führungskräfte
Institut

Exklusive Sonderkonditionen
für Mitglieder von
ULA-Mitgliedsverbänden



Foto: www.fotigestoeber.de – iStock

AKTUELLE SEMINARE

Karriereentwicklung in Coronazeiten

Aufgrund der COVID-19-Pandemie bietet das Führungskräfte Institut (FKI) seine Veranstaltungen auch weiterhin in Form von Webseminaren und Onlinetrainings an. Aktuelle Informationen zu den Terminen gibt es auf www.fki-online.de.

Doppelt so schnell Lesen bei gleichem Textverständnis

 18. Dezember 2020  Online als 90-minütiges Live-Webseminar

Im Schnitt zwei bis fünf Stunden pro Tag verbringen die meisten Fach- und Führungskräfte mit der Aufnahme schriftlicher Informationen. In diesem durch ein webbasiertes Entwicklungsprogramm ergänzten Onlineseminar erläutert Zach Davis, Erfolgsautor und Experte für Zeitintelligenz, Techniken für schnelleres Leseverständnis.

Produktiv arbeiten trotz Fremdsteuerung und Unterbrechungen

 15. Januar 2021  Online als 60-minütiges Live-Webseminar

Wie kann die Anzahl der Unterbrechungen im Berufsalltag reduziert werden? Wie schaffen es hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte, Zeit tatsächlich effektiv für sich zu blocken? Vortragsredner und Coach Zach Davis zeigt in diesem Onlineseminar, wie sich die Produktivität erhöhen und der Stresspegel gleichzeitig senken lassen.

Abfindungen effizient gestalten

 28. Januar 2021  Online als zweistündiges Live-Webseminar

Den Teilnehmern dieses Onlineseminars werden die arbeitsrechtlichen und steuerrechtlichen Grundlagen im Zusammenhang mit Abfindungszahlungen vermittelt. Gerhard Kronisch, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Finanz- und Vermögensexpertin Marion Lamberty und Steuerberater Lutz Runte sind die Referenten.

Führung von Mitarbeitern

Ihre Führungsaufgaben gut zu bewältigen und damit zu einem erfolgreichen Personalmanagement im eigenen Unternehmen beizutragen, gehört für Führungskräfte mit zu den größten Herausforderungen. Vieles kann in der Praxis zwar durch *learning by doing* optimiert werden, doch die heutige vernetzte und digitalisierte Arbeitswelt fordert auch und gerade von Führungskräften eine kontinuierliche, selbstgesteuerte Weiterentwicklung. Orientierung bietet Fachliteratur. Hierzu hat sich das Buch „Führung von Mitarbeitern – Fallstudien zum Personalmanagement“ als Standardwerk schon seit Langem nutzbringend etabliert. Gerade ist die umfassend überarbeitete achte Auflage im Schäffer-Poeschel Verlag erschienen (Herausgeber: Michel E. Domsch, Erika Regnet und Lutz von Rosenstiel). Die wichtigsten Führungsfunktionen werden von 48 Autoren in 56 Beiträgen anschaulich erläutert und mit Praxisbeispielen angereichert. Das Themenspektrum umfasst den gesamten Mitarbeiterzyklus von Mitarbeitergewinnung und -auswahl über Onboarding, Qualifizierung, Motivation und Beurteilung bis zu Personalentwicklung, internationaler Zusammenarbeit und rechtlichen Fragestellungen. Die ULA konnte für einen Beitrag von Dr. Roland Leroux und Ludger Ramme zur Interessenvertretung von Führungskräften gewonnen werden. ■



INTERVIEW MIT CATHARINA EINBACHER

Corona im Arbeitsrecht: Kündigung wegen Maskenpflicht?

Durch die erneute Verschärfung der Maßnahmen im Kampf gegen die COVID-19-Pandemie kann auch im Arbeitsleben keine Rede mehr von einer Entspannung der Coronaregeln sein. Aber wie wirken sich diese Regelungen zum Schutz der Gesundheit auf die Arbeitnehmer in den Büros und im Homeoffice konkret aus? Welche Rechte und welche Pflichten haben sie? Antworten gibt VAA-Juristin Catharina Einbacher im Interview mit dem VAA Magazin.

VAA Magazin: Welche Pflichten hat ein Arbeitnehmer ganz generell im Arbeitsverhältnis?

Einbacher: Man unterscheidet zwischen den sogenannten Haupt- und Nebenpflichten. Als Hauptpflicht bezeichnet man die Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit, zu der Arbeitnehmer durch den Arbeitsvertrag gegenüber dem Arbeitgeber verpflichtet sind – vereinfacht ausgedrückt: die Arbeitsleistung.

Arbeitnehmer haben darüber hinaus aufgrund des sogenannten Gebots der Rücksichtnahme zahlreiche Nebenpflichten. Danach ist jede Partei eines Arbeitsvertrags zur Rücksichtnahme auf Rechte, Rechtsgüter und Interessen ihres Vertragspartners verpflichtet. Der Arbeitnehmer hat seine Verpflichtungen aus dem Arbeitsverhältnis so zu erfüllen und die im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis stehenden Interessen des Arbeitgebers so zu wahren, wie dies von ihm unter Berücksichtigung seiner Stellung und Tätigkeit im Betrieb, seiner eigenen Interessen und der Interessen der anderen Arbeitnehmer des Betriebs nach Treu und Glauben billigerweise verlangt werden kann. Aufgrund dieser ihm obliegenden Rücksichtnahmepflichten ist der Arbeitnehmer unter anderem gehalten, Unfallverhütungs- und Arbeitssicherheitsvorschriften im Betrieb zu beachten.

Konkretisiert wird diese Rücksichtnahmepflicht durch Regelungen zum Arbeitsschutz, insbesondere das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Dieses soll Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes sichern und verbessern. Zur Verwirklichung dieses Ziels sind Beschäftigte verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie nach Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen.

Die Vorschrift enthält damit eine generelle Pflicht zur Eigensorge. Hierbei handelt es sich nicht nur um eine Pflicht „gegen sich selbst“ und um eine Pflicht gegenüber der Arbeitsschutzbehörde, sondern auch um eine Vertragspflicht im Verhältnis zum Arbeitgeber sowie gegenüber anderen Beschäftigten. Arbeitnehmer haben demnach für die Sicher-

heit und Gesundheit der Personen zu sorgen, die von ihren Handlungen oder Unterlassungen bei der Arbeit betroffen sind.

VAA Magazin: Welche besonderen Pflichten hat der Arbeitgeber im Zusammenhang mit der Coronapandemie hinsichtlich des Gesundheitsschutzes?

Einbacher: Zunächst hat der Arbeitgeber eine arbeitsvertragliche Schutz- und Fürsorgepflicht für seine Mitarbeiter, die ihn dazu verpflichtet, Maßnahmen zu treffen, um das Ansteckungsrisiko mit dem Coronavirus am Arbeitsplatz so gering wie möglich zu halten. Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Für die entsprechenden Beurteilung hat der Arbeitgeber vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Pandemie insbesondere den SARS-CoV-Arbeitsschutzstandard (C-ASS) vom April 2020 und die SARS-CoV-2 Arbeitsschutzregel (C-ASR), die im August 2020 in Kraft getreten ist, zu berücksichtigen, um Arbeitnehmer vor einer Ansteckung durch erkrankte Beschäftigte hinreichend zu schützen.

Der Arbeitgeber hat Räume, Vorrichtungen und Gerätschaften, die er zur Verrichtung der Dienste zu beschaffen hat, so einzurichten und zu unterhalten und ►

Catharina Einbacher

VAA-Juristin

✉ rechtsberatung@vaa.de

☎ +49 221 160010



Foto: VAA

Dienstleistungen, die unter seiner Anordnung oder seiner Leitung vorzunehmen sind, so zu regeln, dass die Arbeitnehmer gegen Gefahren für Leben und Gesundheit so weit geschützt sind, als die Natur der Arbeitsleistung dies gestattet. Dies beinhaltet insbesondere auch den Schutz vor einer Ansteckung durch erkrankte Arbeitnehmer. Hierbei handelt es sich um eine Verpflichtung, von der Arbeitgeber nicht abweichen dürfen. Diese Verpflichtung zum Schutz der Gesundheit besteht nicht nur als Vertragspflicht gegenüber dem einzelnen Arbeitnehmer, der gegen Vorschriften und damit gegen das Gebot der Eigenvorsorge verstoßen hat, sondern auch gegenüber allen Arbeitnehmern, die

Schutzpflicht für die Gesundheit der Arbeitnehmer verschiedene Sanktionsmöglichkeiten. Aus der Schutzpflicht des Arbeitgebers sowohl gegenüber dem pflichtwidrig handelnden Arbeitnehmer als auch gegenüber den von der pflichtwidrigen Handlung betroffenen beziehungsweise möglicherweise betroffenen Arbeitnehmern folgt, dass der Arbeitgeber auch bei einem Verstoß eines Arbeitnehmers gegen Coronaschutzvorschriften die im Einzelfall geeigneten, erforderlichen und angemessenen Maßnahmen zur Unterbindung künftiger Verstöße zu ergreifen hat.

Typische Sanktionen bei Nebenpflichtverletzungen sind Abmahnungen sowie eine

dahin unter Umständen seine Arbeitsleistung verweigern. Außerdem kann sich der Arbeitgeber gegebenenfalls schadensersatzpflichtig machen. Zusätzlich sind strafrechtliche Folgen aufgrund der Verwirklichung von Straftatbeständen und Tatbeständen des Ordnungswidrigkeitenrechts denkbar.

Darüber hinaus kann die zuständige Behörde nach dem Infektionsschutzgesetz (IfSG) die notwendigen Schutzmaßnahmen treffen, sobald Kranke, Krankheitsverdächtige, Ansteckungsverdächtige oder Ausscheider festgestellt werden und soweit und solange es zur Verhinderung der Verbreitung übertragbarer Krankheiten erforderlich ist. Die Behörde kann insbesondere Personen verpflichten, den Ort, an dem sie sich befinden, nicht oder nur unter bestimmten Bedingungen zu verlassen oder von ihr bestimmte Orte oder öffentliche Orte nicht oder nur unter bestimmten Bedingungen zu betreten.

Häusliche Quarantäneanordnungen führen dazu, dass dem Arbeitnehmer die Arbeitsleistung regelmäßig rechtlich unmöglich wird. Eine Ausnahme besteht gegebenenfalls dann, wenn die Arbeitsleistung im Homeoffice erbracht werden kann. Sind hiervon mehrere Arbeitnehmer betroffen, kann dies dazu führen, dass der Arbeitgeber seine Betriebstätigkeit nicht mehr oder nur noch teilweise aufrechterhalten kann.

Das gilt ebenso für den Fall, dass Arbeitnehmer Leistungsverweigerungsrechte ausüben, weil der Arbeitgeber ihrer Auffassung nach den ihm obliegenden Schutzpflichten nicht nachkommt. Bevor der Arbeitnehmer allerdings solche Schritte geht, empfehle ich, die Rechtsberatung des VAA zurate zu ziehen.

VAA Magazin: Was passiert, wenn der Arbeitgeber trotz eines Infektionsfalls im Betrieb

„ERFÜLLT EIN ARBEITGEBER SEINE SCHUTZPFLICHT NICHT, KANN DER ARBEITNEHMER DIE HERSTELLUNG EINES ARBEITSSCHUTZKONFORMEN ZUSTANDES VERLANGEN.“

VAA-Juristin Catharina Einbacher ist seit 2019 beim VAA-Büro Berlin tätig und berät VAA-Mitglieder in arbeits- und sozialrechtlichen Fragen.

von einem solchen Verstoß betroffen sind oder zukünftig betroffen sein können.

Es besteht also die Verpflichtung des Arbeitgebers, dafür zu sorgen, dass bestimmte vorbeugende Maßnahmen beachtet werden. Hierzu zählen insbesondere das grundsätzliche Einhalten bestimmter Abstände zwischen einzelnen Personen – mindestens 1,5 Meter –, eine Handhygiene sowie unter bestimmten Voraussetzungen das Tragen einer Mund-Nasen-Bedeckung, weitläufig bekannt inzwischen unter der Abkürzung A-H-A-Regel für Abstand halten – Hygiene beachten – Alltagsmaske tragen.

VAA Magazin: Welche Sanktionen sind bei Missachtung der Regeln durch den Arbeitnehmer denkbar?

Einbacher: Verstößt ein Arbeitnehmer gegen betriebliche Coronaschutzvorschriften, insbesondere gegen die A-H-A-Regel, und damit gegen ihm nach dem ArbSchG obliegende Verpflichtungen, hat der Arbeitgeber wegen seiner umfassenden

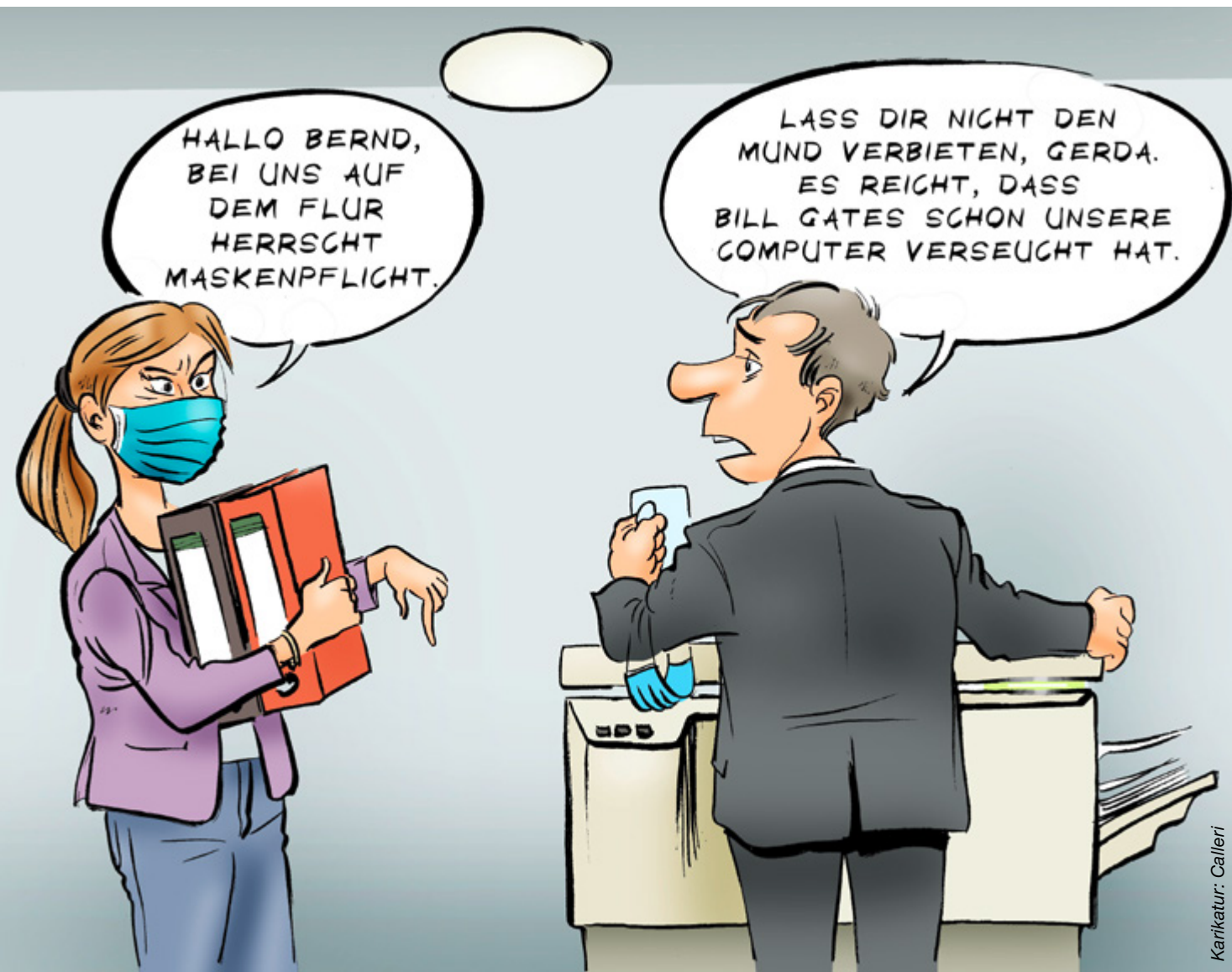
ordentliche oder fristlose Kündigung. Ob als Sanktion ausnahmsweise eine fristlose Kündigung gerechtfertigt sein kann, hängt von den Faktoren des jeweiligen Einzelfalls ab. Bei der Beurteilung der jeweiligen individuellen Situation helfen die VAA-Juristen gern weiter.

VAA Magazin: Und welche Handlungsmöglichkeiten hat ein Arbeitnehmer, wenn der Arbeitgeber gegen seine Schutzpflichten verstößt?

Einbacher: Erfüllt ein Arbeitgeber seine Schutzpflicht nicht, kann der Arbeitnehmer die Herstellung eines arbeitsschutzkonformen Zustandes verlangen und bis



Auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter **mein.vaa.de** stehen für eingeloggte VAA-Mitglieder zahlreiche Infobroschüren zu arbeitsrechtlichen Themen zum Download bereit.



Karikatur: Calleri

keine Schutzmaßnahmen ergreift und andere Kollegen aufgrund des nicht unterbrochenen Kontaktes ebenfalls krank werden?

Einbacher: Da es kaum möglich sein wird, zu beweisen, wer sich bei wem angesteckt hat, handelt es sich hierbei um eine eher theoretische Frage. In der Regel wird es so sein, dass Arbeitgeber ein eigenes Interesse haben, das Ausbreiten des Virus deswegen zu verhindern, weil sie betriebliche Ausfallzeiten geringhalten wollen. Wichtig in diesem Zusammenhang zu erwähnen ist allerdings, dass auch der Betriebsrat Maßnahmen zum Gesundheitsschutz ergreifen kann.

VAA Magazin: Welche konkreten Rechte hat der Betriebsrat bei Schutzmaßnahmen des Arbeitgebers?

Einbacher: Dem Betriebsrat stehen zwingende Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie bei Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG zu, die der Arbeitgeber zu beachten hat. Schutz- und Hygieneanweisungen sind in der Regel Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb sowie des Gesundheitsschutzes. Da diese zwingend mitbestimmungspflichtig sind, kann der Arbeitgeber solche Anweisungen nicht ohne den Betriebsrat einführen. In der aktuellen Situation empfiehlt es sich deshalb, dass Arbeitgeber und Betriebsrat eine gemeinsame Regelung in Form einer Be-

triebsvereinbarung treffen, um der Verbreitung des neuartigen Coronavirus entgegenzuwirken.

In Betrieben mit mehr als 20 Arbeitnehmern besteht zudem die Möglichkeit, eine Beratung über die Gefährdungslage im Betrieb und geeignete Maßnahmen im Rahmen des Arbeitsschutzausschusses nach § 11 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) durchführen. Da hier neben dem Arbeitgebervertreter und zwei Betriebsratsmitgliedern auch fachlich versierte Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Sicherheitsbeauftragte nach § 22 SGB VII beteiligt sind, kann dieser dazu genutzt werden, die Gefährdungsbeurteilung sowie möglichen Maßnahmen zügig zu organisieren und umzusetzen. ■



URTEIL

Abstandsmessung per Video: Betriebsrat setzt Mitbestimmung durch

Ein Arbeitgeber darf ohne Beteiligung des Betriebsrates keine Daten aus der Videoüberwachung eines Betriebes verwenden, um durch einen externen Dienstleister die Einhaltung der wegen Corona empfohlenen Sicherheitsabstände überwachen zu lassen. Das hat das Arbeitsgericht Wesel entschieden.

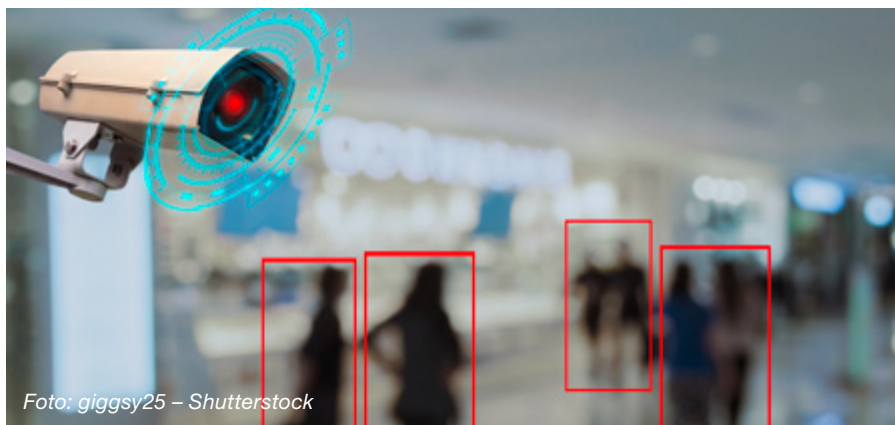


Foto: gjggsy25 – Shutterstock

Ein Unternehmen hatte mithilfe der auf seinem Betriebsgelände installierten Kameras Bereiche identifiziert, in denen die im Betrieb anwesenden Personen – also Mitarbeiter, Auftragnehmer, Geschäftspartner und andere Besucher – die im Rahmen der COVID-19-Pandemie empfohlenen Sicherheitsabstände nicht einhalten. Die Maßnahme sollte dazu dienen, durch eine Anpassung der Arbeitsprozesse die Einhaltung der empfohlenen Sicherheitsabstände zu ermöglichen. Zur Feststellung der Abstandsverstöße wurden aus den Aufnahmen der Videokameras mittels einer Anonymisierungssoftware in einem Intervall von fünf Minuten Standbilder generiert und automatisiert in drei Kategorien eingeteilt. Während Bilder mit mangelnder Bildqualität oder weniger als zwei Personen nicht weiterverarbeitet wurden, erstellte die Software von Bildern mit zwei oder mehr Personen Kopien und machte die abgebildeten Personen unkenntlich. Die anonymisierten Standbilder wurden an einen externen Dienstleister weitergeleitet. Dort überprüften Mitarbeiter, ob zwischen den abgebildeten Personen ein Sicherheitsabstand von zwei Metern eingehalten wurde. Das Ergebnis dieser Prüfung wurde in einem Reporting Tool erfasst und mehreren

Führungskräften des Unternehmens täglich zur Verfügung gestellt. Die verwendete Anonymisierungssoftware arbeitet auf Datenservern in Irland und speicherte alle generierten Standbilder für sieben Tage.

Zwischen den Betriebsparteien bestand seit 2013 eine Betriebsvereinbarung zur Installation und Nutzung von Überwachungskameras. Diese sah allerdings vor, dass deren Daten ausschließlich auf lokalen Netzwerkrekordern gespeichert werden und nur den in der Betriebsvereinbarung genannten Personen zugänglich gemacht werden durften. Eine Weitergabe des Bildmaterials an Dritte wurde ausgeschlossen. Der Betriebsrat forderte den Arbeitgeber auf, die Übermittlung der Kameradaten zum Zwecke der Abstandsmessungen einzustellen und seine Mitbestimmungsrechte einzuhalten. Da der Arbeitgeber dieser Aufforderung nicht nachkam, leitete der Betriebsrat ein auf Unterlassung gerichtetes einstweiliges Verfügungsverfahren ein.

Das Arbeitsgericht Wesel gab dem Betriebsrat recht und verbot dem Arbeitgeber die Datenweitergabe (Beschluss vom 24. April 2020, Aktenzeichen: 2 BVGa 4/20). Zwar habe der Arbeitgeber die Kamerabilder ge-

mäß der Betriebsvereinbarung zum Gesundheitsschutz der Mitarbeiter aufnehmen und speichern dürfen. Er habe jedoch nicht glaubhaft machen können, dass die Anonymisierung der Bilder dauerhaft erfolgte und nicht hätte wiederaufgehoben werden können. Somit seien nicht anonymisierte Aufnahmen der Arbeitnehmer an einen Dritten übermittelt worden und eine Zuordnung der übermittelten Verhaltens- oder Leistungsdaten auf einzelne Arbeitnehmer sei damit nicht ausgeschlossen gewesen. Dementsprechend wäre die Weitergabe der Daten aus Sicht der Arbeitsrichter als Einrichtung zur technischen Überwachung mitbestimmungspflichtig gewesen. Von der bestehenden Betriebsvereinbarung war sie nicht gedeckt. Das Arbeitsgericht verwies in seinem Beschluss darauf, dass die Berücksichtigung der gegenwärtigen Pandemielage an dieser rechtlichen Einordnung nichts ändere. Denn der Arbeitgeber sei auch bei eilbedürftigen Maßnahmen im Bereich der Mitbestimmung verpflichtet, den Betriebsrat zu beteiligen. Von diesem Grundsatz könne allenfalls in Notfällen abgewichen werden, um unmittelbaren Schaden vom Betrieb oder den Arbeitnehmern abzuwenden. Einen solchen Notfall stellt die Coronapandemie aus Sicht des Arbeitsgerichts jedoch nicht dar. ■

VAA-Praxistipp

Das Urteil des Arbeitsgerichtes zeigt, dass Arbeitgeber auch unter so gravierenden Umständen wie der Coronapandemie die Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertreter achten müssen.

INTERVIEW MIT DR. ERIC WENZEL

Psychometrische Tests: Persönlichkeit unter der Lupe

Vor allem große Unternehmen setzen bei der Personalauswahl sogenannte psychometrische Testverfahren zur Einschätzung von Kandidaten ein. Assessmentexperte Dr. Eric Wenzel von der Unternehmensberatung Korn Ferry begleitet unter anderem Vorstandsnachfolgeprozesse und spricht im Interview mit dem VAA Magazin über die Funktionsweise und Leistungsfähigkeit solcher Verfahren.

VAA Magazin: Bei Personalauswahlprozessen kommen oft verschiedene Methoden zur Anwendung, darunter auch psychometrische Verfahren. Was verbirgt sich hinter diesem Begriff?

Wenzel: Psychometrische Verfahren sind im Wesentlichen fragebogenbasierte diagnostische Instrumente, mithilfe derer man Persönlichkeitspräferenzen einer Person erfasst. Präferenzen sind Neigungen, sich in der einen oder anderen Weise zu verhalten. Dabei kann man qualitative und quantitative Messverfahren unterscheiden – und nur die quantitativen würde ich tatsächlich als psychometrische Verfahren bezeichnen, weil mit ihnen eine metrische Begutachtung der Präferenzen möglich ist. Das heißt, man bildet Persönlichkeitseigenschaften auf einer normierten Skala ab. Zum Beispiel eine drei auf einer Zehnerskala. Der Wert richtet sich einerseits nach den Antworten der Kandidaten, andererseits werden diese Antworten zur Errechnung des Werts dann noch mit einer größeren Normgruppe verglichen. Dadurch kann man dann die Neigung einer einzelnen Person ins Verhältnis zu den Werten einer repräsentativen Anzahl anderer Personen setzen. Konkret bedeutet das Folgendes: Wenn Sie bei einer drei auf einer Zehnerskala liegen, wissen Sie, dass Sie eine Neigung haben, die so ausgeprägt ist wie bei den unteren 16 Prozent der Normgruppe. Um solch klare Aussagen treffen zu können, muss das Verfahren durch seinen Aufbau in der Lage sein, diese ganz konkrete zahlenmäßige

Verortung eines Persönlichkeitsaspektes zu leisten. Und genau dafür eignen sich quantitative Verfahren besonders gut.

VAA Magazin: Wie sieht es mit den qualitativen Verfahren aus?

Wenzel: Qualitative Verfahren arbeiten weniger mit dieser sehr konkreten und klaren Persönlichkeitsbeschreibung. Es werden eher grundsätzliche Aussagen zur Persönlichkeit erhoben, die notwendigerweise etwas mehr an der Oberfläche bleiben. Qualitative Verfahren sind deshalb aus meiner Erfahrung weniger geeignet, wenn wirklich differenzierte Aussagen getroffen werden sollen wie es zum Beispiel bei Rekrutierungsverfahren oder bei Potenzialeinschätzungen der Fall ist. Das bekannteste Verfahren ist hier wohl der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI). Im direkten Vergleich kann man mit quantitativen Verfahren viel weiter ausdifferenzieren. Und gerade das ist bei Selektions- und Potenzialeinschätzungen essenziell.

VAA Magazin: Welche quantitativen Verfahren gibt es?

Wenzel: Es gibt verschiedene bekannte Verfahren, die relativ verbreitet sind. Korn Ferry hat natürlich eigene Verfahren, ebenso wie unsere Wettbewerber. Darüber hinaus gibt es zum Beispiel Verfahren wie den Hogan. In Deutschland ist auch das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) relativ bekannt.

VAA Magazin: Und wie unterscheidet man die guten von den weniger guten Verfahren?

Wenzel: Dabei guckt man in der Regel auf die sogenannte Gütekriterien: Zunächst die Reliabilität, die Verlässlichkeit. Also: Erhält man die gleichen Ergebnisse, wenn jemand den Fragebogen heute und zu einem definierten Zeitpunkt in der Zukunft ausfüllt? Der Wert, den man dafür anlegt, ist 0.7. Es muss also eine 70-prozentige Überschneidung bei den Antworten zu den unterschiedlichen Zeitpunkten geben. Der zweite Punkt ist die Validität: Misst das Verfahren wirklich das, was es vorgibt zu messen? Konkret: Kann ich damit etwas Relevantes, zum Beispiel Performance, auf einer bestimmten Stelle vorhersagen? Da liegt der Richtwert bei 0.4, das Verfahren sollte also mit 40-prozentiger Wahrscheinlichkeit akkurate Aussagen treffen. Der dritte Aspekt ist die Objektivität. Das Verfahren darf also nicht nach Alter, Geschlecht oder vergleichbaren Merkmalen diskriminieren. Diese Aspekte müssen von Testanbietern veröffentlicht werden und entsprechende Werte ausgewiesen werden.

VAA Magazin: Sie haben die Reliabilität angesprochen, also ob bei einer erneuten Messung vergleichbare Werte herauskommen. Bleiben die Eigenschaften, die solche Verfahren ermitteln wollen, denn überhaupt über die Zeit stabil?

Wenzel: Die Persönlichkeitsaspekte, die mit psychometrischen Fragebögen erhoben werden, ändern sich jenseits des 30. ►

Lebensjahres nicht mehr besonders stark. Zur nachhaltigen Verschiebung im Persönlichkeitsprofil bedarf es ab dann außergewöhnlicher Erfahrungen wie der Geburt eines Kindes oder dem Tod eines nahestehenden Menschen. Natürlich verändern sich Menschen im Lauf ihres Lebens. Aber das sind typischerweise langsame Prozesse. Und genau darin liegt ja die prädiktive Kraft psychometrischer Verfahren: Man kann mit vergleichsweise wenig Aufwand relativ gut vorhersagen, wie sich jemand über die kommenden Jahre wahrscheinlich verhalten wird.

VAA Magazin: Wozu werden diese Verfahren vor allem eingesetzt?

Wenzel: Grundsätzlich gibt es zwei zentrale Anwendungsfelder: Auswahlentscheidungen fundieren und Entwicklungsprozesse unterstützen. Im ersten Anwendungsfall werden Rekrutierungs- oder Assessmenteinschätzungen zu einzelnen Kandidaten mithilfe eines psychometrischen Verfahrens ergänzt, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen. Sie kommen also neben anderen Methoden wie Interviews oder Simulationen zum Einsatz. Gleichzeitig kann man solche Verfahren auch bei groß angelegten Rekrutierungsprozessen einsetzen, indem Sollprofile definiert werden und durch psychometrische Verfahren eine objektive Vorauswahl stattfindet, die bei größeren Bewerbermengen leicht skalierbar ist. Im zweiten Anwendungsfall geht es darum, die Passgenauigkeit von Entwicklungsmaßnahmen zu verbessern, zum Beispiel im Coaching.

Dr. Eric Wenzel

Senior Partner bei Korn Ferry

Dr. Eric Wenzel ist Senior Partner bei Korn Ferry und hat dort viele Jahre den Assessmentbereich in Deutschland geleitet. In seiner derzeitigen beratertischen Tätigkeit arbeitet er als Assessor und Coach auf Top-Executive-Ebene und als Teamentwickler.

Foto: VAA



Beispielsweise fällt es einem Kandidaten schwer, sich in politisch schwierigen Umfeldern zu bewegen. Mithilfe psychometrischer Verfahren kann man relativ gut eingrenzen, welche Persönlichkeitsaspekte in diesen Situationen zum Auftreten der Schwierigkeiten beitragen. Daraufhin kann man die Entwicklungsarbeit sehr genau an diesen Aspekten ausrichten und so Verbesserungen erzielen.

VAA Magazin: Warum werden die Tests mit anderen Methoden kombiniert?

Wenzel: Auf einen Test allein würde sich bei einer Personalentscheidung wohl kein guter Eignungsdiagnostiker verlassen, einfach weil man mit zusätzlichen Methoden die Aussagekraft der Diagnose noch weiter verbessern kann. Auf jeden Fall würde man ein kompetenzbasiertes Interview für eine fundierte Entscheidung benötigen. Darüber hinaus gibt es auch noch eine Reihe anderer Methoden, die man anwenden kann. Sie können eine Case Study bearbeiten lassen oder ein 360-Grad-Feedback erheben oder die kognitive Leistungsfähigkeit messen. Erst die Kombination einiger Methoden bringt Sicherheit bei einer Einschätzung. Wichtig ist dabei allerdings die geschickte Kombination von Methoden. Grundsätzlich nimmt der Erkenntnisgewinn nämlich mit der Anzahl der Methoden ab. Das hängt ganz einfach damit zusammen, dass sich Erkenntnisse aus den einzelnen Methoden überlappen. Das wiederum bedeutet, dass man mit wenigen Methoden zu einer tragfähigen Aussage kommen kann, wenn man eben geschickt kombiniert. Das spart am Ende nicht nur Zeit und Kosten sondern ist auch für Kandidaten angenehmer, für die ein Assessment zumeist eine Stresssituation ist.

VAA Magazin: Wie verbreitet ist der Einsatz psychometrischer Verfahren?

Wenzel: In großen Unternehmen ist das üblicher als in kleinen. Es ist ein Element professioneller HR-Arbeit. Der Einsatz psychometrischer Fragebögen braucht aber eben Expertenkenntnisse und findet insofern nur da Anwendung, wo es Strukturen gibt, die das Nutzen dieser speziellen Expertise zu schätzen wissen und wo es auch sinnvoll ist. Je kleiner eine Organisation wird, desto weniger verbreitet ist das wahrscheinlich. Gleichzeitig habe ich auch den Eindruck, dass die Ausbreitung in den letzten Jahren zugenommen hat. Und zwar nicht nur wegen der hohen Aussagekraft, die kostengünstig zu haben ist, sondern auch, weil die Art der Befragung sich weiter verändert hat. Es gibt neue Tendenzen wie sprachbasierte Verfahren, die für die Teilnehmer angenehm sind. So entsteht eine höhere Akzeptanz und damit vermutlich auch eine höhere Verbreitung. Bei diesen sprachbasierten Verfahren gibt es allerdings noch keine ausreichenden Validitätsstudien, um über die Messung von Persönlichkeitsaspekten hinauszugehen und zum Beispiel Performance in einer bestimmten Rolle vorherzusagen. Das geht bisher nur mit einigen fragebogenbasierten Verfahren.

VAA Magazin: Worauf sollten Arbeitnehmervertreter achten, wenn psychometrische Verfahren in ihren Unternehmen eingesetzt werden?

Wenzel: Ich würde auf zwei Dinge achten. Zum einen auf die vorhin genannten Gütekriterien, also Reliabilität, Validität und Objektivität. Dazu muss der Anbieter Daten zu seinem Verfahren darlegen, nach denen man unbedingt fragen sollte. Bei der Beurteilung der Güte von Verfahren ist übrigens auch wichtig, dass Werte, die weit über den vorhin genannten Werten liegen, unrealistisch sind. Es gibt kein einzelnes Verfahren, mit dem man zum



Eingeloggten VAA-Mitgliedern steht auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter mein.vaa.de eine ausführliche Fassung des Interviews zur Verfügung.

Beispiel mit 75-prozentiger Wahrscheinlichkeit einen Persönlichkeitsaspekt vorhersagen kann. Wenn Sie richtig gute Methoden geschickt miteinander kombinieren, kommen sie vielleicht auf 65 Prozent. Mehr ist aus diagnostischer Sicht kaum möglich, da auf die tatsächliche Leistungserbringung auch andere Faktoren einen Einfluss haben, wie zum Beispiel die Unternehmenskultur oder das Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens. Das sollte man im Hinterkopf behalten, wenn ein Anbieter übermäßig hohe Gütekriterien veröffentlicht. Als Zweites sollte man konkret danach fragen, wo solche Verfahren schon einmal zum Einsatz gekommen sind und welchen Effekt sie dabei hatten. Kann ein Anbieter zeigen, dass der Einsatz des Verfahrens einen nachweislichen

Einfluss auf Geschäftsentwicklungen hatte? Also verbesserter Umsatz durch die Auswahl besserer Verkäufer oder gesunkene Krankenstände, weil andere Führungskräfte eingestellt wurden, unter denen die Mitarbeiter florierten? Hier kann man bei guten Verfahren sehr klare Zusammenhänge sehen und dazu sollte ein Anbieter dann auch Cases vorlegen können.

VAA Magazin: Gibt es auch Empfehlungen, die man jemandem geben kann, der einen solchen Fragebogen ausfüllen soll?

Wenzel: Es hört sich einfach an, aber am besten antwortet man intuitiv und versucht, ein möglichst authentisches Bild von sich abzugeben. Bei der Messung von

Persönlichkeitsaspekten ist nämlich eines klar: Es gibt kein „richtig“ und kein „falsch“. Insofern sind Persönlichkeitsverfahren wertfrei. Weiterhin wäre auch niemandem geholfen, wenn man versuchte, ein sozial erwünschtes Bild von sich abzugeben. Zum einen nicht, weil das voraussetzen würde, dass man verstanden hätte, wie der jeweilige Fragebogen konstruiert ist. Ohne diese Kenntnis kann der Versuch, sich zu verstellen, per se gar nicht erfolgreich sein. Und zum anderen, weil – selbst wenn eine Verstellung gelänge – sich die eigene Persönlichkeit im Alltag natürlich doch zeigen würde und spätestens dann würde sich unter Umständen die Frage einer Fehlbesetzung stellen, nicht nur beim Arbeitgeber sondern auch beim Kandidaten! ■



Foto: Tadamichi – iStock



Es ist mal wieder Lockdown und wir Künstler, aus der Kreativwirtschaft, haben erneut die Arschkarte gezogen. Zwar berichten Fernsehen, Radio und Internet fleißig, wie die Minister Altmeier und Scholz jede Woche mit einem neuen Finanzpaket für Künstler um die Ecke kommen, aber was auf Pressekonferenzen verkündet wird und am Ende tatsächlich passiert, sind eben doch zwei Paar Schuhe. Und das soll jetzt keine billige Politikerschelte werden. Nee, aber ein Plädoyer gegen Schnellschüsse. Die gehen nämlich meistens nach hinten los. Und wenn sie dann auch noch aus einer – Achtung: Originalton Olaf Scholz – Bazooka kommen, will man sich eigentlich nicht hinter den Finanzminister stellen. Aber machen wir's mal konkret: Die Soforthilfe für Soloselbstständige im Frühjahr: 9.000 Euro für drei Monate. Na gut, die 9.000 Euro gab's halt nur für laufende Betriebskosten. Okay, was hat so ein selbstständiger Künstler an Betriebskosten? Wenn's hoch kommt eine Bahncard 50, 2. Klasse. Das sind Kosten von 224,70 Euro jährlich, macht auf drei Monate gerechnet 56,18 Euro. Da merken Sie selbst, da sind die 9.000 Euro fast schon ausgeschöpft. Die 56,18 Euro sind übrigens brutto. Die Soforthilfe muss natürlich nächstes Jahr noch versteuert werden. Was wiederum logisch ist, denn irgendwie sollten sich die Künstler an ihrer eigenen Rettung schon auch beteiligen.

Dann gab's die Überbrückungshilfe im Sommer, wieder für drei Monate. Bis zu 80 Prozent der Fixkosten. Also von den 56,18 Euro gab's dieses Mal ganze 44,94 Euro. Aber da die Überbrückungshilfe nur von einem Steuerberater beantragt werden konnte, machte das Extrakosten von 500 Euro. Diese natürlich zu 80 Prozent erstattet – aber nur, wenn der Umsatzrückgang im April und Mai im Vergleich zum Vorjahr bei mehr als 60 Prozent lag, denn das war die Voraussetzung für

ERIK LEHMANN HAT DAS WORT

Kurz durchgerechnet

den Zugang zur Überbrückungshilfe – blieben 100 Euro Extrakosten, abzüglich der 44,94 Euro für die Bahncard, kommt man auf minus 55 Euro und sechs Cent. Toll, oder? Ach so, und weil sich der Monat Juni mit der ersten Soforthilfe überschneidet, wurde dieser mit anteilig 18,73 Euro noch abgezogen. Endergebnis: minus 73,79 Euro Überbrückungshilfe. Und jetzt denken Sie bestimmt: Na, da hätte man sich die Beantragung aber auch sparen können. Na, gucken wir mal, ob das die Soloselbstständigen gemacht haben? Faktencheck: Achtung – offizielle Zahlen vom Finanzministerium: erstes Hilfspaket, Gesamtvolumen 50 Milliarden Euro – davon zur Auszahlung bewilligt: 13,5 Milliarden. Zweites Hilfspaket: 25 Milliarden Euro. Abgerufen: 1,5 Milliarden. Das sind ganze sechs Prozent.



Das ist keine Bazooka, Herr Scholz, das ist ein verunglückter Streifschuss aus einer Schrotflinte.

Aber jetzt kommt ja die Neustarthilfe. Neustarthilfe, wie toll das klingt! Ein bisschen wie Begrüßungsgeld. Haben Sie's gehört? Die Neustarthilfe, das sind pauschal einmalig 5.000 Euro. Und das für jeden faulen, arbeitsscheuen Künstler. Okay, genauer gesagt: „bis zu“ 5.000 Euro ... im Zeitraum von Dezember bis Juni. Eigentlich sollen Künstler in diesem Zeitraum maximal 25 Prozent ihres durchschnittlichen Monatsverdienstes vom vergangenen Jahr bekommen, das sie, wenn sie doch irgendwie nebenbei noch ein bisschen was dazuverdienen, wieder zurückzahlen müssen. Ganz ehrlich, als Entschädigung für ein zeitlich unbegrenztes Berufsverbot, finde ich das ein bisschen billig.

Und vielleicht sagen Sie jetzt: „Ach, Ihr Künstler macht's auch nur wegen dem Geld, oder?“ Aber da möchte ich intervenieren: Wir Künstler, zumindest wir vom politischen Kabarett, machen es wegen *des* Geldes. Und auch ein bisschen aus Prinzip. ■

*Mit seinen verschiedenen Kabarettprogrammen reist der Dresdner Kabarettist Erik Lehmann quer durch Deutschland und hat auch schon diverse Preise gewonnen. Unter dem Pseudonym Uwe Wallisch vertreibt der passionierte Hobbyimker zudem seinen eigenen Honig. Auf der Website www.knabarett.de ist Lehmann jederzeit käuflich und bestellbar. Honig gibt es auf uwes-landhonig.de.
Foto: Robert Jentzsch*

CHEMIEGESCHICHTE(N) – 8. JANUAR 1856

Erstmals Borax gefunden

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.

Nicht erst seit der jüngsten Präsidentschaftswahl sind die Vereinigten Staaten von Amerika für allerlei schillernde Geschichten gut. Wie wäre es mit dieser hier: Ein Mediziner und Freimaurer zieht von Kentucky nach Louisiana, arbeitet dort als Lehrer, versucht anschließend als Politiker sein Glück in dem nach Unabhängigkeit strebenden Texas, kämpft sodann im Mexikanisch-Amerikanischen Krieg, bevor er nach Kalifornien zieht, dort kurzfristig als Fachmann für Muschelkunde in Erscheinung tritt und schließlich als Chemieprofessor in Oregon seine Karriere beschließt.

Nicht schlecht, oder? Dieser John Allen Veatch, geboren als erstes von acht Kindern am 5. März 1808, dreimal verheiratet, gestorben am 24. April 1870, war schon ein echter Herumtreiber – wie vermutlich so manch einer seiner von europäischen Einwanderern abstammenden Zeitgenossen. Was ihn jedoch für diese Rubrik besonders interessant macht, ist eine Episode vom 8. Januar 1856: Vor 165 Jahren entdeckte Veatch im kalifornischen Lake County die ersten Boraxvorkommen in den USA.

Einschränkend ist an dieser Stelle hinzuzufügen, dass den dort schon seit Tausenden von Jahren lebenden Indianern Nordamerikas die Vorzüge des Minerals schon lange bekannt waren. Sie bemerkten, „dass Kleidung, die in Wasser mit hohem Boraxgehalt gewaschen wurde, sauberer wieder herauskam als Kleidung, die in herkömmlichem Wasser gewaschen wurde“. So zumindest hält es die Website von Lake County unter der Überschrift „Die nicht so langweilige Geschichte des Borax-Sees“ fest. Wegen der langen Besiedlung gehört die Gegend am Ufer des Sees demnach zu den bedeutendsten archäologischen Fundstätten der Vereinigten Staaten.



Borax aus einem Tagebau in Kalifornien.
Foto: Rock Currier –
Wikimedia Commons

Borax jedenfalls präsentiert sich ähnlich vielseitig wie sein „Entdecker“ höchstselbst. Schon im alten China kam es bei Glasuren von Keramik- und Steingutprodukten zum Einsatz, die Ägypter nutzten es zum Einbalsamieren ihrer Mumien. Heutzutage findet sich Borax beispielsweise in Holzschutzmitteln, Seife und Wasserenthärtern. Dazu noch ein *fun fact*: Als Lebensmittelzusatzstoff E 285 darf Borax in der EU ausschließlich in einem einzigen Fall Verwendung finden, und zwar bei echtem Kaviar!

Das helle, mitunter durchsichtige Mineral kommt in der Natur eher selten vor. Umso größer wurden die Begehrlichkeiten im he-

raufziehenden Industriezeitalter. Schenkt man der Internetenzyklopädie Wikipedia Glauben, flog im Zweiten Weltkrieg sogar ein „Borax-Kartell“ auf, bei dem sich zeitweilig sieben Firmen den Weltmarkt teilten. Ob der wackere Veatch in irgendeiner Weise von seiner Entdeckung profitierte, ist offenbar nicht so recht bekannt. Geht es nach dem „Texas-Handbuch“ der Texas State Historical Association wäre Veatch wohl besser im Lone Star State geblieben. Denn auf dem Grund, den er dort besaß, fand man 50 Jahre nach seiner Abreise erkleckliche Ölvorkommen. Seine Nachkommen hätte das möglicherweise mehr gefreut als die Sache mit dem Borax. ■



im Januar
und Februar 2021

Herzlichen Glückwunsch!

zum 95. Geburtstag im Januar:

- Dr. Herbert Vilcsek, Weinheim
- Dr. Wolfgang Kirsten, Radebeul

zum 90. Geburtstag im Januar:

- Klaus Peter Hugk, Hamburg
- Ludwig Snella, Marl
- Jan F. Hoosemans, Bordelum
- Dr. Heinrich Ihrig, Laudenbach
- Dr. Hartmut Behringer, Erfstadt
- Bernhard Kuxdorf, Brühl
- Dr. Heinrich Pötter, Radebeul
- Dr. Rudolf Johnne, Königsbrunn

zum 85. Geburtstag im Januar:

- Dr. Peter Horst Engler, Frankenthal
- Dr. Gerhard Grau, Limburgerhof
- Dr. Rudolf Krueger, Weisenheim
- Dr. Georg Neumair, Weisenheim
- Dr. Gerhard Pffor, Ludwigshafen
- Dr. Andreas Waltz, Frankenthal
- Dr. Walter-Wielant Wiersdorff, Mutterstadt
- Herbert Mahler, Bitterfeld-Wolfen
- Horst Tetzlaff, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Hans Prillwitz, Rechberghausen
- Dr. Heinrich Tacheci, Oberursel
- Dr. Hans-Joachim Lücking, Leverkusen
- Dr. Joachim Grässel, Krefeld

zum 80. Geburtstag im Januar:

- Helmut Krahn, Langenfeld
- Heinz Auer, Neulussheim
- Dr. Klaus Broellos, Seeheim
- Volker Kast, Ludwigshafen
- Dr. Wulf Münzner, Frankenthal
- Klaus Unterforsthuber, Dannstadt-Schauernheim
- Gerhard Schönmann, Ludwigshafen
- Dr. Ludwig Stephan, Halle
- Hansjürgen Perau, Dessau
- Hagen Elm, Oberhausen
- Dr. Klaus Zimmerschied, Wiesbaden
- Hermann Arens, Lingen
- Winfried Zdrallek, Köln
- Herbert Voss, Hochheim
- Peter U. Rathay, Mainz
- Dr. Hermann Seitz, Stuttgart

- Dr. Friedrich-Johannes Kämmerer, Hochheim
- Klaus Müller, Bad Neuenahr
- Hans-Josef Schneider, Leverkusen
- Wolfgang Sittig, Hofheim
- Dr. Dagmar Göbel, Radebeul
- Dr. Karl-Friedrich Jerchel, Krefeld

zum 75. Geburtstag im Januar:

- Günter Schaefer, Marl
- Dr. Klaus Wiemann, Dormagen
- Ashok Dhir, Bergisch Gladbach

zum 100. Geburtstag im Februar:

- Dr. Walter Rupp, Eberbach

zum 95. Geburtstag im Februar:

- Karl Kassel, Bad Dürkheim
- Bartholomäus Henning, Kelkheim
- Siegfried Neher, Krefeld
- Dr. Joachim Quade, Bochum

zum 90. Geburtstag im Februar:

- Wolfgang Engelhardt, Ludwigshafen
- Dr. Josef Gruber, Heidelberg
- Helmut Weinholz, Bobenheim
- Günter Bretschneider, Bochum
- Dr. Jürgen Stratmann, Bruchsal

zum 85. Geburtstag im Februar:

- Dr. Dieter Lauer, Heidelberg
- Dr. Heinz Fechner, Buende
- Dr. Peter-Rudolf Seidel, Köln
- Helmut Hillen, Werne
- Werner Adam, Herne
- Manfred Rossbach, Dorsten
- Dr. Richard Tröster, Haltern am See
- Dr. Horst Strothenk, Hannover
- Helmut Körner, Grünstadt
- Harald Knecht, Pullach
- Dr. Heinrich Lohschelder, Burgwedel
- Dr. Erika Christoph, Wentorf
- Dr. Albrecht Schultz, Wuppertal
- Dr. Gerhard H. Geiger, Donzdorf
- Günter Schaefer, Schwedt
- Dr. Helmut Stegmann, Gladenbach
- Dr. Alfred Rhomberg, Iglis

zum 80. Geburtstag im Februar:

- Dr. Hans Jürgen Dietrich, Worms
- Werner Holzhäuser, Worms
- Dr. Helmut Schwarz, Ludwigshafen
- Peter Herrmann, Kurort Oybin
- Albrecht Nickold, Hamburg
- Dr. Hans-Dieter Pfeiffer, Bernburg
- Georg Brand, Recklinghausen
- Adolf Busse, Bonndorf
- Dr. Peter Weber, Marl
- Karl Reining, Kelkheim
- Dr. Walter Führling, Halle (Saale)
- Volker Albrecht, Bergisch Gladbach
- Dr. Günther Hulzer, Dresden
- Dr. Dieter Plieninger, Stuttgart

zum 75. Geburtstag im Februar:

- Dr. Peter Pustoslemsek, Frankfurt
- Hans-Gerd Rudersdorf, Boppard
- Dr. Hans-Bernd Fuchs, Konz
- Hans-Bert Borger, Kerpen
- Kurt Kreichgauer, Hannover
- Dr. Thomas Moest, Moorrege
- Reinhard Neumann, Nünchritz

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 Mitgliedsdatenprogramm sah nur die Erfassung des Geburtsjahres vor. Wir freuen uns daher über jede Rückmeldung, damit wir Ihre Daten korrigieren und die Glückwünsche nachholen können!

Miträtseln und gewinnen

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Oktoberausgabe: Dr. Ursula Klett, Werksgruppe Heraeus Hanau, Knut Bayer, Einzelmitglied Hessen, und Dr. Ulrich Klein, Werksgruppe Industriepark Wolfgang. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Januar 2021. 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 Amazon-Gutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

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

Heilstätte; Sanatorium	veraltet; verkäuflich	mehrere	Abk.: Herausgeber	Waren-gestell	Golf-begriff	Sänger d. „Scorpions“ (Klaus ...)	hügel-freies Gelände (Mz.)	ugs.: Mädchen	Teil des Hühner-eis	Höcker-tier					
Gewässer-rand			Herum-rätseln					Abk.: Internat. Rotes Kreuz							
ugs.: span-nender Film				10	Haupt-stadt von Drente (Niederl.)	Quell-fluss der Donau	5		Stadt in Ost-friesland						
amerik. Lieder-macherin (Carole ...)			Vorname des Komikers Cantz		Gerät zum Fisch-fang			niederl. Fluss							
	6		schmale Straße			Begriff beim Würfeln		linker Neben-fluss der Werre							
Vorname des Komikers Dittrich		ab-wertend: Pferd			poetisch: hinauf	über-genau		2							
			Akten-samm-lung	von dort hierher			Haupt-stadt von Weiß-russland	„Berg-doktor“-Darsteller (Hans ...)		Schutz-hülle					
Feuer-kröte	dem-zufolge	ugs.: Com-puter-betreuer		9		Teufel, Luzifer	Waren-schau								
Versi-cherung (Kurz-form)					oberste Gerichte	Kurzform für Schieds-richter				Spiel-karte					
Bart-haare entfernen	Fluss in Bayern		Ein-leitung (Kurz-wort)		Abra-hams Frau im A.T.		Emsig-keit	Steppen-tier	Graf in England						
						Rost-schutz-farbe	ugs.: törichte Hand-lung			7					
Kurzform für Monika			kratzen, kerben		Vorn. der Schau-spielerin Röck				verblei-bend	bib-lischer Seher u. Prophet					
ent-spannt, er-leichtert		Welt-fußball-verband (Abk.)	vor-schlagen			3	elektro-nische Kartei	etwa	Strich						
					Vorname der Autorin Blyton	Ein-drückung				veraltet: Ameise					
			Mensch im Alter von 13 - 19 Jahren			nordi-scher Männer-name		Vorn. des Schau-spielers Affleck		8					
Musik-stück für drei	baldig, zukünftig		Vorn. des Autors Widmer († 2014)	Funk-notruf auf See	1	Metall-bolzen		finn. Lauffidol (Paavo ..., † 1973)							
							Kose-form von Eveline		Aller-zufluss bei Gifhorn						
geizig		Kurzform von Ronald			Zehntel einer Maß-einheit			über-irdisches Wesen							
dt. Schau-spielerin (Nina ...)					Lösung:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Die Redaktion des
VAA Magazins wünscht
frohe Feiertage
und ein gesundes **Jahr 2021!**

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 2020/2021

- 11.12. Vorstandssitzung, Köln
- 18.12. FKI-Onlineseminar „Schnell lesen“
- 15.01. FKI-Onlineseminar „Hochproduktiv arbeiten“
- 28.01. FKI-Onlineseminar „Abfindungen effizient gestalten“
- 02.02. FKI-Onlineseminar „Mobiles Arbeiten – Führen auf Distanz“
- 19.02. Vorstandssitzung, Köln
- 19.02. FKI-Onlineseminar „Prioritäten setzen und umsetzen“
- 23.02. FKI-Onlineseminar „Mitwirkungsrechte von Sprecherausschüssen“
- 10.03. FKI-Onlineseminar „Konflikte erkennen und erfolgreich bewältigen“
- 13.03. Vorstands- und Beiratssitzung, Köln
- 19.03. – 20.03. Aufsichtsrätetagung, Hamburg
- 19.03. FKI-Onlineseminar „Informationsflut im Griff“
- 22.03. FKI-Onlineseminar „Gedächtnistraining“

Aufgrund der verlängerten Lockdown-light-Situation im Rahmen der Maßnahmen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie war zum Zeitpunkt der Drucklegung des VAA Magazins nicht absehbar, welche Termine des VAA und des Führungskräfte Instituts (FKI) für das Jahr 2021 in Präsenz abgehalten werden können. Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Sitzungen, Seminaren und Tagungen finden sich online unter www.vaa.de und auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter mein.vaa.de.

VORSCHAU AUSGABE FEBRUAR

- **Spezial:**
Blockchain in der Chemie
- **VAA Stiftung:**
Exzellenzpreis für Forscher
- **Recht:**
Vorteil durch den Pflichtteil

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);

ULA Nachrichten: Klaus Bernhard Hofmann, Wencke Jasper, Ludger Ramme, Michael Schweizer.

Schlussredaktion und Korrektorat: Timur Slapke.

Redaktionsbeirat: Thomas Dülberg, Gerhard Kronisch, Rainer Nachtrab.

Anzeigen: Ursula Statz-Kriegel, Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. +49 221 16001-29, redaktion@vaa.de.

Es gilt die aktuelle Anzeigenpreisliste vom April 2019.

Druckauflage: 26.000 (1/20); **Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich.

Gestaltung und Layout: Ina Brocksieper.

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!

