

# VAA Magazin



Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

**SPEZIAL**  
Recycling von Hartschaum

**BRANCHE**  
VAA connect bei Schott

**RECHT**  
Erfassung der Arbeitszeit

JAHRESKONFERENZ

## Mit Intelligenz zur Exzellenz



# Registrieren und sparen!



EXKLUSIV FÜR VAA-MITGLIEDER

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



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



# Transformation braucht Gestaltungsmacht

Zum Abschluss eines erneut schwierigen und turbulenten Jahres lässt sich eine gemischte Bilanz ziehen. Das große Ganze, also der weltpolitische Rahmen, ist leider nach wie vor aus den Fugen: Selbst eingefleischte Optimisten müssen sich anstrengen, um nicht den Mut zu verlieren. Doch mutlos den Kopf in den Sand zu stecken, ist kein Ausweg. Denn im Kleinen, also im individuellen Beziehungszusammenhang, hat jeder Mensch eine Menge Gestaltungsmacht. Das gilt auch für den VAA: Auf der [Jahreskonferenz](#) [🔗](#) Anfang November – einen Bericht gibt es auf den Seiten 14 bis 19 – haben die Mitglieder aus den VAA-Communitys ein Zeichen für einen Transformationsstrompreis gesetzt und den Stromsteuerkompromiss der Bundesregierung als klar unzureichend kritisiert. Der VAA bleibt hier gemeinsam mit seinen Sozial- und Branchenpartnern am Ball und gestaltet mit.

Wie die Ampelkoalition nach dem jüngsten Urteil des Bundesverfassungsgerichts ihre Politik gestalten will, bleibt hingegen unklar. In seinem [Kommentar](#) [🔗](#) in den ULA Nachrichten auf Seite 31 bezeichnet ULA-Präsident Roland Angst die Entscheidung aus Karlsruhe als „Knall, den alle gehört haben“. Wie weiter mit der Schuldenbremse? Wie weiter mit Investitionen in die Transformation? Für den Wandel hin zum nachhaltigen Wirtschaften braucht die Industrie in Deutschland mehr Rückendeckung von der Politik, die nun mit der Suche nach dem „passenden“ Haushalt eher mit sich selbst beschäftigt ist.

Doch egal, wie es politisch in Berlin weitergeht: Die Chemiebranche ist sich der Tatsache bewusst, dass die Umstellung auf eine nachhaltige, möglichst zirkuläre Wirtschaft der Weg ist, den es zu beschreiten gilt. Und hier werden innovative chemische Recyclingtechnologien eine immer wichtigere Rolle spielen. Dabei kommt es auf einen systemischen Ansatz entlang der gesamten Wertschöpfungskette an. Wie dies am Beispiel von Dämmstoffen aus Polyurethan-Hartschäumen funktionieren könnte, zeigt das [Spezial](#) [🔗](#) auf den Seiten sechs bis 13. Die Weichen für den Erfolg werden bereits heute gestellt.

In eine erfolgreiche Zukunft blickt auch der VAA. So wird das Serviceportfolio 2024 weiter ausgebaut, um den Gestaltungswillen der VAA-Mitglieder noch besser zu unterstützen. In diesem Sinne wünsche ich allen Leserinnen und Lesern des VAA Magazins frohe Festtage und einen gesunden Start ins neue Jahr!



Foto: Cornelius Tometten – VAA

**Stephan Gilow**

Hauptgeschäftsführer des VAA

# VAA MAGAZIN

—

## Dezember 2023

6

### SPEZIAL

Dämmstoffe aus Polyurethan:  
Zukunft wird zirkulär



Coverfoto: Silke Steinraths Photography – VAA  
Foto: Covestro

# Inhalt

---

## VAA

- 14 **Jahreskonferenz:**  
Spannungsbogen vom Industriestrom zur Künstlichen Intelligenz
- 18 **VAA Stiftung:**  
Exzellenzpreisträger 2023 stehen fest
- 20 **Neue Beitragsstruktur:**  
Interview mit Dr. Birgit Schwab und Ruth Kessler
- 22 **Unternehmensmitbestimmung:**  
Herbsttagung der Aufsichtsräte

## BRANCHE

- 24 **VAA connect:**  
Netzwerk trifft sich in Mainz

## MELDUNGEN

- 27 **Netzhaut auf einem Chip**  
Ingenieurwissenschaften in der Chemie  
Ankündigung der Einkommensumfrage  
Onlinevortrag zum Anstellungsvertrag
- 28 **Zukunftsprojekt mit Wasserstoff**  
Expertenbuch fürs gute Fragen  
Webseminar von VAA und DECHEMA  
Veranstaltung für VAA-Communitys
- 29 **MINT-Jobbörse in Frankfurt**  
Neues aus den Werksgruppen  
Personalien aus der Chemie
- 30 **European Chemistry Partnering**  
Forschungsförderung bringt Innovation  
Studie zu hybrider Arbeit  
Hochschulveranstaltung in Ulm

## NACHRICHTEN

- 31 **Kommentar:**  
Zeitenwende durch Karlsruhe
- 31 **ULA Intern:**  
Impulse auf der Klausurtagung
- 32 **Führung:**  
Interview mit Dr. Sylke Piéch und Roland Angst
- 34 **Künstliche Intelligenz:**  
Handlungsempfehlung der ULA
- 36 **Interessenvertretung:**  
ULA unterwegs in Berlin und Brüssel
- 37 **Mitarbeiterkapitalbeteiligung:**  
Nachholbedarf bei  
Zukunftsfinanzierungsgesetz
- 38 **Weiterbildung:**  
Aktuelle Seminare des  
Führungskräfte Instituts
- 38 **Terminvorschau:**  
ULA-Veranstaltungen im Überblick

## RECHT

- 39 **Erfassung der Arbeitszeit:**  
Interview mit Thomas Spilke
- 42 **Urteil:**  
Betriebsrat bestimmt bei  
Rückkehr aus Homeoffice mit

## 60PLUS

- 43 **VAA-Pensionärsreise:**  
Erlebnisse aus Konstanz

## LEHMANNS DESTILLAT

- 44 **Satirische Kolumne:**  
Wo ist bloß die Mitte?

## VERMISCHTES

- 45 **ChemieGeschichte(n):**  
Kräuterbitter zum Dessert
- 47 **Glückwünsche**
- 48 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 49 **Leserbriefe, Neujahrswünsche**
- 50 **Feedback, Termine, Vorschau,  
Impressum**

# Vom Charme des alten Schaums

Foto: Perfect Gui – Shutterstock





Von Timur Slapke und Simone Leuschner

2023 beschäftigt sich das [Jahrbuch](#) des VAA mit der gesellschaftlichen Akzeptanz der Chemie. Für das Gelingen der Transformation in Richtung eines nachhaltigen Wirtschaftens ist sie unerlässlich, auch im Bereich chemischer Recyclingtechnologien für Kunststoffe. Gerade hier bedarf es der Aufklärung in der Bevölkerung, sowohl bezüglich des Aufbaus von Chemieanlagen als auch der recycelten Produkte selbst. Mit chemischem Recycling werden alte Kunststoffprodukte bis auf die einzelnen Moleküle oder Zwischenprodukte heruntergebrochen, um die ölbasierten Rohstoffe zu ersetzen. Dies ist auch das Ziel eines großangelegten, von der EU geförderten Projekts, das sich auf Polyurethan-Hartschäume konzentriert.

Als „aus dem Gleichgewicht geraten“ bezeichnet Lanzatech-CEO Jennifer Holmgren die lineare Kohlenstoffwirtschaft in [„The World Ahead 2024“](#), einer Publikation des britischen Nachrichtenmagazins *The Economist*. Das „Nehmen-, Herstellen-, Verschwenden-System“ sei tief in der Gesellschaft verankert – aber unhaltbar. Mit Lanzatech entwickelt Holmgren Technologien zur Gasfermentation, um neue und effiziente Wege zur Gewinnung von Ethanol, Kerosin und Chemikalien zu finden und industrielle Abfallströme unter anderem aus Stahlhütten und Raffinerien wiederzuverwerten. „Um das Leben auf der Erde zu schützen, müssen wir diese extraktive, lineare Kohlenstoffwirtschaft als Kreislaufmodell neu denken“, schreibt Holmgren. „Wir müssen die vielen Formen kohlenstoffreicher Abfälle als wertvolle, reichlich vorhandene Ressourcen betrachten und nicht als unvermeidliche, schädliche Belastungen.“

Nicht nur Holmgren weiß: Von einer echten Kreislaufwirtschaft ist die Industrie noch weit entfernt. Um eine solch große Herausforderung zu meistern, ist Zusammenarbeit nötig, und zwar sowohl

zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen im Einzelnen als auch zwischen Verbrauchern, Industrie und Politik im großen Ganzen. Das gilt auch für die Herstellung und Verarbeitung von Kunststoffen. Erst kürzlich hat der Verband der Kunststoffindustrie Plastics Europe dazu seine Roadmap unter dem Titel [„The Plastics Transition“](#) vorgestellt: Ziel der Branche ist die Transformation hin zu einer zirkulären Wirtschaft mit Nullemissionen bis spätestens 2050.

Um dieses Ziel zu erreichen, kommt es auf die Entwicklung des chemischen Recyclings an, betont Dorota Pawlucka vom Polymerspezialisten [Covestro](#) aus Leverkusen. Für ihr Unternehmen sei es essenziell, „fully circular“ zu werden. „All unsere Materialien sind wichtig für die Gesellschaft und für den Klimaschutz, aber wir müssen gewährleisten, dass wir sie aus dem Abfall heraus- und in den Rohstoffkreislauf wieder hineinbekommen.“ Nach und nach sollen fossilbasierte Rohstoffe komplett ausgetauscht werden. „Salopp formuliert: Wir zapfen die Abfallhalden als Rohstoffquelle an.“ Am besten gelingt dies über einen systemübergreifenden Anspruch. „Dazu sollte man am besten möglichst die gesamte Wertschöpfungskette ganzheitlich abbilden und auch alle Stakeholder einbinden, die für die Marktreife notwendig sind.“

Zum Projektteam von *Circular Foam* gehören unter anderem Dorota Pawlucka, Dr. Stefanie Eiden, Patryk Białas, Dr. Catherine Lövenich und Jana Wegener (von links nach rechts).  
Foto: Rita Schulze – DECHEMA  
Illustration: putracetoI\_std – Shutterstock

Als Alliances Manager in der Innovationsabteilung unterstützt Pawlucka die Forschungs- und Entwicklungskooperationen ihres Unternehmens mit externen Partnern. Ihr Fokus liegt auf EU-geförderten Vorhaben. Sie ist an der Entwicklung von Förderprogrammen in Brüssel beteiligt und zurzeit die EU-Koordinatorin des auf vier Jahre angelegten Projekts [„Circular Foam“](#). Zusammen mit ihren Kolleginnen Dr. Stefanie Eiden und Dr. Catherine Lövenich hat Dorota Pawlucka das Projekt initiiert und den Aufbau des Konsortiums geleitet. „Nachdem wir erste Erfolge mit Weichschaumrecycling bei Matratzen erzielt haben, war es naheliegend, auch Hartschäume für Dämmplatten, Metallpaneele und Kühlschränke in Angriff zu nehmen“, berichtet Catherine Lövenich, die seit 20 Jahren bei Covestro und den Vorgängerunternehmen im Bayer-Konzern arbeitet. Für die Circular-Economy-Projekte beschäftigt sich die ►





## Massenbilanzen zur Rezyklatmessung

In großen Recyclinganlagen werden derzeit sowohl fossile als auch chemisch recycelte Sekundärrohstoffe gemeinsam verarbeitet. Rezyklate sind wiederverwertete Kunststoffe, zum Beispiel aus Polyethylen (PE), Polypropylen (PP) oder Polyethylenenterephthalat (PET), die von Privathaushalten oder Gewerbetreibenden mindestens einmal entsorgt und für die Herstellung neuer Produkte genutzt wurden. Es sei ökologisch und ökonomisch nicht sinnvoll, fossile und erneuerbare Rohstoffe in getrennten Anlagen einzusetzen, vermerkt der [Verband der Kunststoffhersteller Plastics Europe](#). [↗ Eine sinnvolle, gleichzeitig energiesparende Lösung bestehe darin, chemisch recycelte Sekundärrohstoffe in den bereits existierenden Anlagen direkt in den Produktionsprozess einzuspeisen und den Rezyklatanteil von chemisch recycelten Kunststoffen mithilfe von Massenbilanzen zu bestimmen. Massenbilanzen sind ein buchhalterischer Ansatz, der es ermöglicht, die in einen Produktionsprozess eingespeisten Sekundärrohstoffe spezifischen Produktgruppen zuzuordnen. Dieser Ansatz ist mit Ökostromlieferungen vergleichbar. Voraussichtlich am 11. Dezember entscheiden die EU-Mitgliedstaaten über die Anerkennung von Massenbilanzverfahren für das chemische Recycling. Damit werden Grundvoraussetzungen festgelegt, um die angestrebten Rezyklateinsatzquoten der EU zu erreichen und die dafür benötigten Investitionen zu unterstützen.](#)

Chemikerin mit der Chemolyse und leitet das Arbeitspaket zum chemischen Recycling in Circular Foam.

„Bei Covestro unterscheiden wir zwischen drei Formen des chemischen Recyclings: katalytischer Pyrolyse, Chemolyse und enzymatischem Recycling“, erklärt Lövenich. „Für unterschiedliche Zielmoleküle und unterschiedliche Abfallströme sind unterschiedliche Recyclingtechnologien am besten geeignet. Es kommt immer auf die spezifische Anwendung an.“ Bei Hartschäumen schauen sich Lövenich und Eiden die katalytische Pyrolyse und die Chemolyse an, um Vor- und Nachteile für beide Recyclingtechnologien zu untersuchen. „Um ein wirklich gutes Polyol in der Chemolyse zu haben, muss man vorher genau aussortieren“, ergänzt Stefanie Eiden. „Wenn man kleinere Abfallströme hat, die nicht so gut sortierbar sind oder stark gemischt sind, da bietet sich eher die Pyrolyse an.“

### Vermeidung von Emissionen

Eiden arbeitet schon 18 Jahre beim Unternehmen, seit zehn Jahren im Bereich Prozessentwicklung. Im Rahmen der Circular Economy ist die Chemikerin zuständig für alle Aktivitäten rund um die Pyrolyse, bei Circular Foam ist sie die technische Projektleiterin. „Wir versuchen, möglichst wenig herunterzurechnen, weil die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Recyclingprozess so auch geringer sind. Jeder zusätzliche Prozessschritt braucht zusätzliche Energie, auch beim Recycling.“ Man müsse immer die gesamte Lebenszyklusanalyse betrachten: „Hier dürfen Recyclingtechnologien am Ende nicht mehr CO<sub>2</sub> emittieren als fossilbasierte Technologien. Das ist die Herausforderung, der wir uns stellen.“

Je nach Produkt, ob Kühlschrank oder Baustoff, kommen am Ende ganz unterschiedliche Polyole heraus. „Mischt man diese Polyole, sind sie nicht so gut wie die Polyole, die etwa nur in der Appliance-Industrie verwendet werden“, benennt Catherine Lövenich das Problem. „Wir wollen recycelte Polyole in einer sehr hohen Qualität herstellen, damit sie mit einem möglichst hohen Anteil im neuen Schaum eingesetzt werden können, also nah am geschlossenen Kreislauf.“ Einige Verluste werde man immer haben, etwa beim Ein-

sammeln oder Aussortieren, aber das Projektteam mit seinen insgesamt 23 Partnern entlang der gesamten Wertschöpfungskette will nah herankommen. „Dafür brauchen wir möglichst gut sortierten Input.“ Momentan erhalten Recyclingfirmen nichts fürs Trennen der Schäume. „Einen kleinen Push gibt es, weil die Verbrennung bezahlt werden muss“, erklärt Lövenich. Daher seien die Abfallfirmen schon jetzt froh, wenn das chemische Recycling mit der Zeit ein „Auslass“ für die Schäume werden könnte. „Wenn sie aber für die Lieferung der Schäume als Rohstoff zusätzlich bezahlt werden, gibt das noch einen zusätzlichen Push für die genauere Abfalltrennung“, ergänzt Stefanie Eiden.

Normalerweise dauert eine technologische Verfahrensentwicklung bis zum Industriemaßstab zehn bis 15 Jahre. „Wir haben erst zwei Jahre hinter uns“, sagt Eiden. Und zur Projekthalbzeit sei man mehr als zufrieden. Das findet auch Chemolyse-Expertin Catherine Lövenich: „Unsere ersten Ergebnisse sind wirklich gut. Die Herausforderungen, die sich gezeigt haben, hatten wir auch so erwartet. Ich bin da insgesamt positiv gestimmt.“ Bei der Pyrolyse hätte Stefanie Eiden nicht gedacht, dass man bereits so schnell in einen größeren Maßstab gekommen ist. „Das war eigentlich fürs letzte Projektjahr geplant.“ Bei manchen Pro- ▶

## Steckbrief zum Projekt „Circular Foam“

Das Projekt „CIRCULAR FOAM – systemische Ausweitung territorialer CIRCULAR-Ökosysteme für Altschaumstoffe“ entwickelt alle technologischen Schritte, die erforderlich sind, um die Kreislauffähigkeit von Kunststoffen in Post-Consumer-Anwendungen zu erreichen, und zwar am Beispiel von PU-Hartschaumstoffen, die als Isolierung in Kühlschränken und im Bauwesen verwendet werden.

Das Konsortium setzt sich aus allen Akteuren zusammen, die für die Schließung der Kreislauf-Wertschöpfungskette erforder-





*Ist es besser, Bauschutt wie bisher zentral einzusammeln und zu versuchen, die einzelnen Materialien aus einem Abfallsammelort zu extrahieren, oder vor Ort auf der Baustelle vorzusortieren? Im Circular-Foam-Projekt wurde deutlich: Gerade bei Gebäudedämmmaterialien lohnt es sich, diese direkt am Bau auseinanderzunehmen und einzusammeln.  
Foto: Dmitry Kalinovsky – Shutterstock*

*Foto: Andrew Angelov – Shutterstock*



lich sind: Endprodukthersteller, chemische Industrie, Abfallwirtschaft, Technologieanbieter, einschließlich Forschungspartner und Partner, die mit dem öffentlichen Sektor und den Bürgern zusammenarbeiten.

Zu den Partnern gehören: Covestro AG (Projektkoordinator), PTS Alba, Interzero, REDWAVE, eine Abteilung der BT-Wolfgang Binder GmbH, Unilin Insulation, Kingspan Research and Developments Limited, Electrolux Italia SPA, Circularise BV, BioBTX BV, Rijksuniversiteit Groningen, RWTH Aachen, TU Dortmund, Stichting Hogeschool van Amsterdam, Stichting Nederlandse Wetenschappelijk Onderzoek Insituten, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ETH Zürich, Fraunhofer-Gesellschaft zur Förde-

rung der Angewandten Forschung, Ruhr-Universität Bochum, Forschungszentrum Jülich GmbH, Gornoslasko-Zaglebiowska Metropolia, Park Naukowo Technologiczny Euro-Centrum sp. z o.o, IZNAB sp. z o.o und DECHEMA Gesellschaft für Chemische Technik und Biotechnologie e. V.

Dieses Projekt wurde durch das Forschungs- und Innovationsprogramm Horizont 2020 der Europäischen Union unter der Fördervereinbarungsnummer 101036854 gefördert.



**CIRCULAR  
FOAM**



zessschritten sehe das Team Verbesserungspotenzial, etwa bei der Qualität der Wunschemoleküle. „Es gibt ab und zu schon Herausforderungen, die wir nicht auf dem Schirm hatten, aber ich bin trotzdem zufrieden. Ich gehe davon aus, dass wir unsere Ziele erreichen werden.“

Ebenfalls zuversichtlich ist Projektkoordinatorin Dorota Pawlucka: „Das Projekt verfolgt einen breiten systemischen Ansatz. Neben den Recyclingtechnologien werden Sammel- und Sortierkonzepte entwickelt und das Material und Produktdesign optimiert, inklusive des Digital Product Passports.“ Darüber hinaus helfen optimierte Logistikszenerarien unter Berücksichtigung von Ressourcen- und Kosteneffizienz sowie der Fussabdruckszenarien (LCA), das gesamte System ganzheitlich zu erfassen. „Gemeinsam mit unseren Partnern haben wir in allen diesen Bereichen bereits sehr gute Fortschritte erzielt.“

Aber wie sieht es mit der gesellschaftlichen Akzeptanz aus? Mit dieser Frage beschäftigen sich Jana Wegener vom [Centrum für Umweltmanagement, Ressourcen und Energie](#) (CURE) an der Ruhr-Universität Bochum und Patryk Białas, Leiter Kompetenz und Innovation am [Euro-Centrum Wissenschafts- und Technologiepark](#) im polnischen Kattowitz. Wegener koordiniert das Arbeitspaket zur Unter-



Beim chemischen Recycling entstehen Zwischenprodukte, die für die weitere Verwendung im Prozess erhalten werden. Foto: Covestro

suchung der drei im Projekt ausgewählten Modellregionen: der Metropolregion Amsterdam, dem Rheinischen Revier und der Region Oberschlesien in Polen. „Die regionale Betrachtung beinhaltet alle relevanten Stakeholder“, berichtet Wegener. „Wir schauen, wo Kollaborationen stattfinden und wo es Hindernisse gibt.“

Gestartet ist Jana Wegeners Team mit einer grundlegenden Analyse, dem „Regional Readiness Report“. „Das war eine Bestandsaufnahme des Status quo in den Re-

Für die Pyrolyse im Fünf-Kilogramm-pro-Stunde-Scale kommt die Pilotanlage des Projektpartners BioBTX zum Einsatz. Im Bild zu sehen (von links nach rechts): Gaby Op't Holt, Dr. Stefanie Eiden und Tijmen Vries. Foto: Covestro

gionen. Die Readiness bezieht sich auf nichttechnologische Aspekte der Umsetzung eines zirkulären Systems.“ Ergänzend gab es ein Stakeholder Mapping in Bezug auf den spezifischen Stoffstrom und auf die zirkuläre Wirtschaft generell. Patryk Białas geht ins Detail: „Wir haben eine Matrix entwickelt: Zunächst haben wir den Stand der Transformation analysiert, dann die Politik in der Region einbezogen. Danach kamen die Wirtschaft und die Kooperation der einzelnen Akteure und schließlich das Bewusstsein und die

Akzeptanz in der Bevölkerung.“ Die „Change Agents“ in den Regionen seien unterschiedlich und hingen von der Entwicklungsstufe ab, so Białas. „Die regionale technologische Readiness ist wichtig, aber noch wichtiger sind gesellschaftliche und kulturelle Faktoren.“

Insgesamt haben die drei Regionen zwar einige Gemeinsamkeiten, sind aber unterschiedlich aufgestellt. „In Amsterdam und den Niederlanden sind schon viele Voraussetzungen für eine echte Kreislaufwirtschaft auf gesetzlicher Ebene geschaffen worden“, stellt Jana Wegener fest. „Es gibt Strategien und Aktionspläne, die dem Rheinischen Revier einiges voraushaben. Auch wenn im Rheinischen Revier schon viel passiert, gibt es noch viele Möglichkeiten, die ergriffen werden sollten.“ Für Polen sieht Patryk Białas Themen wie Ökologie und Kreislaufwirtschaft weiter entfernt im Bewusstsein als in Deutschland oder den Niederlanden. „Der Strukturwandel steht hier relativ am Anfang. Wir haben bemerkt: Die Menschen in Oberschlesien brauchen Aufklärung über neue Technologien und Recycling.“ Nötig seien Plattformen, um neue Ideen zu diskutieren. „Wir haben Podiumsdiskussionen vorbereitet und Debatten angestoßen, damit die Menschen die neuen Technologien kennenlernen und wir umgekehrt besser verstehen, wie sie denken.“

## Aufklärung hilft gegen Skepsis

Was den Stoffstrom der Polyurethan-Hartschäume betreffe, sei die Vertrautheit in Deutschland auch noch nicht ausreichend vorhanden, sagt Jana Wegener. Ebenso beim chemischen Recycling: „Da gibt es in den Medien eine Skepsis, vor allem bei den Umweltverbänden.“ Es gehe um den Energieeinsatz, der benötigt wird, um eventuell kritische Nebenstoffe und um die Voranstellung der Abfallvermeidung. Ihrer Wahrnehmung nach sagen alle Menschen, die mit dem Thema zu tun haben, dass es keine Konkurrenz zum mechanischen Recycling geben sollte. „Es gibt noch nicht genug Wissen darüber, aber auch noch nicht genug Transparenz bei den Produkten.“ Vielen Menschen ist nicht bewusst: Chemisches Recycling ist bei zahlreichen Produkten notwendig, die nicht für mechanisches Recycling geeignet sind.

Aus den Analysen von Jana Wegener und Patryk Białas ist deutlich geworden, dass eine Allianz der Stakeholder gebraucht wird, um erfolgreich zu sein. Deswegen ist der Projekt-Scope sehr breit angelegt. Covestro-Forscherin Catherine Lövenich ist optimistisch gestimmt: „Alle Partner sind sehr aktiv und liefern gute Ergebnisse. Wir wollen beweisen, dass man den kompletten Recyclingweg für Polyurethane gehen kann.“ Es gehe darum, zu zeigen, dass zurzeit als nicht recyclingfähig geltende Materialien chemisch recycelt werden können. „Wir merken immer noch, dass nur wenige Leute, auch in der Industrie, überhaupt verstehen, wie chemisches Recycling funktioniert und wofür es alles verwendet werden kann.“

Aus diesem Grund werden alle Partner auch nach dem Projektende überlegen, wie es weitergeht. „Wir brauchen die weitere Zusammenarbeit mit allen Partnern entlang der Kette“, betont Lövenich mit Nachdruck. „Denn die zirkuläre Wirtschaft ist dann nicht am Ende – es ist nur der erste Schritt.“ ■



Foto: Jose Poblete – DECHEMA

**Katja Wendler leitet den Fachbereich Rohstoffe bei der DECHEMA. Die Umweltschutzingenieurin verfügt über langjährige Erfahrung in der Koordination anwendungsnaher Forschungsprojekte. Zu ihren inhaltlichen Schwerpunkten gehören verschiedene Ansätze der Circular Economy – insbesondere die Kreislaufführung von Kunststoffen.**

### VAA Magazin: Was ist die Rolle der DECHEMA im Projekt Circular Foam?

**Wendler:** Wir als DECHEMA kümmern uns im Projekt Circular Foam um die Öffentlichkeitsarbeit. Unsere Kommunikation richtet sich an alle Akteure in der Wertschöpfungskette sowie Forschende, politische Entscheidungsträger und die Öffentlichkeit. Wir wollen durch unsere Arbeit die Aufmerksamkeit wichtiger Akteure auf die Entwicklungen im Projekt lenken und den Austausch anstoßen. Darüber hinaus sind wir mit Partnerprojekten vernetzt, um Synergien effizient nutzen zu können. Mit unseren Aktivitäten unterstützen wir die Implementierung des erarbeiteten systemischen und regionalen Lösungsansatzes für die Kreislaufführung von Polyurethan-Hartschäumen.

### Inwiefern beschäftigt sich die DECHEMA mit dem Thema Kunststoffrecycling?

Das Thema Kunststoffrecycling ist für uns als DECHEMA strategisch sehr wichtig. Wir befassen uns im Rahmen verschiedener nationaler und europäischer Forschungs- und Begleitprojekte mit den vielfältigen Facetten des Kunststoffrecyclings. Die Anwendungen der Kunststoffe sind dabei vielfältig, von Reifen über Kunststoffe im Bau- und Verpackungsbereich bis hin zu den in Circular Foam betrachteten PU-Hartschäumen, die zum Beispiel in Kühlschränken und Dämmmaterialien in Gebäuden verbaut werden. Gemeinsam mit dem VCI und Plastics Europe Deutschland haben wir zusammen mit Expertinnen und Experten [forschungspolitische Empfehlungen](#) zu diesem Thema entwickelt und diese 2021 in einem Diskussionspapier veröffentlicht. Wichtig ist uns dabei, mechanische und chemische Recyclingverfahren komplementär einzusetzen, um Kunststoffe möglichst hochwertig und stofflich im Kreis zu führen. Durch den Wiedereinsatz der Kunststoffzyklate und -bausteine soll der Einsatz fossiler Rohstoffe reduziert werden, was zum Erreichen der Klimaschutzziele beiträgt.

Gerade wenn neue Wertschöpfungsketten aufgesetzt und etabliert werden sollen, ist es wichtig, die Akteure der Wertschöpfungskette in den Austausch miteinander zu bringen. Zudem sollten technologische Entwicklungen auch durch eine ökologische und ökonomische Bewertung begleitet werden, um wirklich nachhaltige und tragfähige Konzepte und Lösungen zu erarbeiten. Auch in den Gremien der DECHEMA, in denen sich Expertinnen und Experten aus Industrie und Wissenschaft austauschen, spielt Kunststoffrecycling als ein Baustein der Circular Economy eine wichtige Rolle und wurde in verschiedenen Veranstaltungen wie den Tutzing-Symposien [2021](#) und [2022](#) diskutiert.

### Vom 10. bis zum 14. Juni 2024 findet in Frankfurt am Main die AICHEMA statt. Welche Rolle wird das Thema Kunststoffrecycling dort spielen?

Die AICHEMA ist die Weltleitmesse der Prozessindustrie. Unternehmen, die im Bereich des Kunststoffrecyclings tätig sind, können als Aussteller oder Teilnehmer der Messe und des Kongressprogramms ihre neuesten Technologien und Lösungen präsentieren. Das Interesse am Thema Kunststoffrecycling war schon bei der AICHEMA 2022 riesig. Auch 2024 wird es spannende Vorträge und Diskussionen rund um das Thema Kunststoffrecycling geben. Das Projekt Circular Foam wird mit einer eigenen Bühnensession mit Paneldiskussion und interessanten Vorträgen auf der AICHEMA dabei sein. ■

# 483 Kilogramm

Haushaltsabfälle pro Kopf sind nach vorläufigen [Angaben des Statistischen Bundesamtes](#) im Jahr 2021 in privaten Haushalten Deutschlands angesammelt worden. Ganze sechs Kilogramm mehr Müll als im ersten Coronajahr 2020, als das Pro-Kopf-Aufkommen um 19 Kilogramm gegenüber dem Jahr 2019 gestiegen war. 2021 produzierten deutsche Haushalte insgesamt 40,2 Millionen Tonnen Abfälle und damit rund 1,5 Prozent mehr als im Vorjahr.

## Bis 2030

planen Kunststoffhersteller Investitionen von mehr als 7,2 Milliarden Euro für den Ausbau von chemischen Recyclinganlagen in Europa. Man versuche, den Kunststoffkreislauf möglichst effektiv zu schließen und anfallende Emissionen während des Transports und der Lagerung von Kunststoffabfällen und Sekundärrohstoffen zu reduzieren, erklärt der Verband der Kunststoffherzeuger [Plastics Europe](#) in seinem Fact Sheet zum chemischen Recycling. Durch diese Maßnahmen könnten bis 2030 allein in Europa bis zu 3,4 Millionen Tonnen Kunststoff zurückgewonnen und die Abhängigkeit von fossilen Ressourcen deutlich reduziert werden.

## Auf etwa 400

Grad Celsius werden organische Materialien unter Sauerstoffabschluss innerhalb der sogenannten Pyrolyse aufgeheizt. Dabei durchlaufen sie verschiedene Schmelz- und Zersetzungsprozesse. Chemisches Recycling kann in verschiedenen Verfahren zum Aufbereiten von Kunststoffabfällen genutzt werden, bei denen die chemische Struktur des Materials verändert wird. Polymerketten können hier unterschiedlich aufgespalten werden: im thermischen Prozess der Pyrolyse (Verflüssigung), in der Umwandlung in Gas (Gasifizierung) oder durch die Zersetzung der Kunststoffe in ihre einzelnen chemischen Bausteine (Depolymerisation). So werden aus Abfällen Zwischenprodukte wie Pyrolyseöl zurückgewonnen, die nun wieder als Rohstoff für die Herstellung neuer und qualitativ hochwertiger Kunststoffe verwendet werden können.

# 50 bis 80 Prozent

des Kohlenstoffs können mit chemischem Recycling je nach Verfahren und Abfallart aktuell bereits zurückgewonnen werden. Das chemische Recycling ist ein wichtiger Bestandteil auf dem Weg zu einer klimaneutralen Kreislaufwirtschaft, die alle Verfahren zur Verwertung von Abfällen zusammenfasst, in denen Produkte, Materialien oder Rohstoffe entweder für ihren ursprünglichen Zweck oder für andere Zwecke aufbereitet werden. Konzepte zu Mehrwegsystemen und nachhaltigem Produktdesign seien weitere unabdingbare Möglichkeiten zur Reduzierung von Abfällen, erklärt der Verband Plastics Europe.

# 120 Kilotonnen

komplexer Verbundkunststoffe in flexibler wie mehrschichtiger Form können mit der Inbetriebnahme der größten Anlage für chemisches Recycling in Europa bis 2025 jährlich recycelt werden. Die Unternehmen [Dow](#) und Mura Technology planen derzeit den Bau der Anlage am Dow-Standort Böhlen in Sachsen, vermerkt Plastics Europe. Die ankommenden Abfallströme können dort aufgrund spezieller Aufbereitungsverfahren sogar organische Rückstände beinhalten und müssen nicht sauerstoffrein sein.

# VAA setzt Zeichen an Politik: Es reicht nicht!

Am 10. und 11. November 2023 hat die Jahreskonferenz des VAA in Mannheim stattgefunden. Einen Tag zuvor hatte sich die Bundesregierung auf ein Strompreispaket geeinigt. Dazu haben die Mitglieder der VAA-Communitys in den Chemie- und Pharmaunternehmen ein klares Zeichen gesetzt: „Es reicht nicht!“, bringt VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow die wichtigste Botschaft der Konferenz auf den Punkt. „Ohne Transformationsstrompreis keine Transformation. Und ohne Transformation keine Arbeitsplätze!“ Zu den weiteren Highlights der Veranstaltung gehörten eine Diskussion über den Einsatz von KI im HR-Bereich und die Verleihung der VAA-Ehrenamtspreise.



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

“Auf der Jahreskonferenz bestand Einigkeit: Die Strompreise sorgen für enorme Nachteile im internationalen Standortwettbewerb und verhindern dringend benötigte Investitionen in treibhausgasneutrale Technologien.“

Stephan Gilow, Hauptgeschäftsführer des VAA.



Dr. Josef Rademacher von der Werksgruppe BASF Coatings Münster ist mit dem VAA-Ehrenamtspreis 2023 ausgezeichnet worden. Fotos. Silke Steinraths Photography – VAA



Die Vorsitzende der VAA-Kommission Führung Katja Rejl (in der Bildmitte) ist in diesem Jahr ebenfalls mit dem Ehrenamtspreis ausgezeichnet worden. Gratuliert haben der Laudator und 2. VAA-Vorsitzende Dr. Christoph Gürtler und die 1. VAA-Vorsitzende Dr. Birgit Schwab.



Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch KI im HR-Bereich? Dazu haben auf der Jahreskonferenz Moderatorin Dr. Ursula Weidenfeld, Roland Angst (Deutsche Telekom), Dr. Stefan Herrmann (Bayer), Christine Regitz (SAP) und Sabine Kaiser (BASF) diskutiert (von links).



Foto: VAA

### Dr. Monika Brink, Mitglied des VAA-Vorstands und Laudatorin beim VAA-Ehrenamtspreis

„Das Ehrenamt lebt von den Menschen, die es mit Leben füllen. Dabei geht es um uns alle hier – sowohl individuell als auch um uns als Gemeinschaft. Ehrenamtliches Engagement festigt das Fundament, auf dem wir im VAA alle gemeinsam bauen. Jeder und jede von uns kann durch die ehrenamtliche Tätigkeit einen Unterschied machen: für uns selbst und für die Menschen um uns herum.“





Das Schwerpunktthema der Künstlichen Intelligenz, das am ersten Konferenztag intensiv diskutiert wurde, hat Dr. Florian Schaudel von der Unternehmensberatung Accenture aufgegriffen und am zweiten Konferenztag zum Einsatz von KI in der Industrie referiert.



Auch Xueling Liu-Hoffmann von der VAA-Werksgruppe BASF Ludwigshafen hat an der VAA-Jahreskonferenz in Mannheim teilgenommen.

Zu den rund 120 Teilnehmern und Gästen der Jahreskonferenz gehörte auch Dr. Christian Maier von der neu gegründeten VAA-Werksgruppe Nitrochemie.



Urkunden zur 25-jährigen Mitgliedschaft im VAA gab es für Dr. Martina Seiler, Dr. Carla Recker und Dr. Sebastian Roos. Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA







## Fünf Minuten Kaffeepause...

...und dabei den wöchentlichen Newsletter von CHEManager studieren. Effizienter und entspannter können sich Strategen und Entscheider der Chemiebranche nicht informieren!

Auf **CHEManager.com** finden Sie tagesaktuelle Nachrichten, informative Expertenartikel, exklusive Interviews und wichtige Brancheninformationen aus den Themengebieten Märkte & Unternehmen, Strategie & Management, Chemie & Life Sciences, Forschung & Innovation, Personal & Karriere, Anlagenbau, Prozesstechnik & Automatisierung, Standorte & Services, Chemiedistribution, Logistik & Supply Chain sowie Querschnittsthemen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Klimaschutz.

Jetzt ganz einfach kostenlos registrieren:  
<http://www.chemanager-online.com/newsletter>



<https://bit.ly/3icWheF>

## EXZELLENZPREIS DER VAA STIFTUNG

Von links: Dr. David Zanders, Dr. Niklas Hauptstein und Dr. Jannik Burre sind mit dem Exzellenzpreis der VAA Stiftung ausgezeichnet worden. Foto: Silke Steinraths Photography – VAA



# Auszeichnung für exzellente Wissenschaftler

Über die [VAA Stiftung](#) fördert der VAA, die Organisation für Fach- und Führungskräfte in der Chemie- und Pharmabranche, wissenschaftliche Forschung in naturwissenschaftlich-technischen Bereichen. Auf der VAA-Jahreskonferenz Anfang November 2023 in Mannheim sind Dr. Jannik Burre, Dr. Niklas Hauptstein und Dr. David Zanders zu den neuen VAA-Exzellenzpreisträgern gekürt worden.

Mit dem Exzellenzpreis zeichnet die VAA Stiftung jedes Jahr junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für hervorragende Forschungsarbeiten im Bereich Chemie, Pharmazie und Verfahrenstechnik aus. „Wir brauchen neue Perspektiven für die Transformation zur Nachhaltigkeit“, so der Vorsitzende des Kuratoriums der VAA Stiftung Dr. Thomas Fischer. Gerade hier und jetzt sei das aktueller denn je, wo es der Chemiebranche wirklich nicht gut gehe. „Als Industrie gelingt uns das, wenn wir gemeinsam mit jungen Wissenschaftlern innovative und realistische

Lösungsvorschläge entwickeln.“ Der Exzellenzpreis der VAA Stiftung erlaube einen Blick in die Zukunft, betont der VAA-Ehrenvorsitzende. „Wir alle wollen, dass unsere Chemie in Deutschland eine Zukunft hat. Wir jedenfalls tun alles dafür. Unsere Preisträger zeigen auf, wie unsere gemeinsamen Anstrengungen dazu beitragen, die Welt positiv zu gestalten.“ Der Exzellenzpreis sei eine gute Gelegenheit, eine weitere Brücke zwischen den hochtalentierten Nachwuchswissenschaftlern und den etablierten Fach- und Führungskräften aus der Industrie zu schlagen.

Am 10. November 2023 hat es drei Preisträger gegeben: Dr. Jannik Burre ist für seine Promotion bei Prof. Alexander Mitsos an der RWTH Aachen zum Thema „Optimal Design of Power-to-X-Processes“ ausgezeichnet worden. Dr. Niklas Hauptstein hat an der Universität Würzburg bei Prof. Lorenz Leinel zum Thema „Site directed molecular design and performances of Interferon- $\alpha$ 2a and Interleukin-4 bioconjugates with PEG alternative polymers“ promoviert. Für seine Promotion bei Prof. Anjana Devi und Prof. Seán T. Barry an der Ruhr-Universität Bochum

Der langjährige VAA-Vorsitzende Dr. Thomas Fischer ist Vorsitzender des Kuratoriums der VAA Stiftung und Ehrenvorsitzender des VAA.



Mehr Fotos im Webmagazin!

Auf der Preisverleihung hat die 1. VAA-Vorsitzende Dr. Birgit Schwab das aktuelle [Jahrbuch](#) zur gesellschaftlichen Akzeptanz der Chemie vorgestellt.



Zu den Höhepunkten der jährlichen Jahreskonferenzen des VAA gehört traditionell die Verleihung des Exzellenzpreises der VAA Stiftung. Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA



zum Thema „Cobalt and Ruthenium Complexes for Vapor Phase Deposition Processes of Metallic Thin Films: Precursor Design, Surface Reaction Chemistry and Thin Film Applications“ hat Dr. David Zanders ebenfalls den mit jeweils 5.000 Euro dotierten Exzellenzpreis 2023 erhalten.

Die Jury des Preises besteht wie in den Vorjahren aus den Mitgliedern des Stif-

tungskuratoriums. Dazu gehören Prof. Sabine Beuermann, Professorin für Technische Chemie an der TU Clausthal, Prof. Stefan Buchholz, Leiter der strategischen Forschungs- und Entwicklungseinheit Creavis Technologies & Innovation bei Evonik und Honorarprofessor an der Uni Stuttgart, Prof. Ralf Dohrn, leitender Angestellter bei der Bayer Technology Services GmbH und Honorarprofessor an der TU Hamburg,

Dr. Thomas Fischer, Vorsitzender des Stiftungskuratoriums und Ehrenvorsitzender des VAA, Prof. Andreas Jupke, Leiter des Lehrstuhls für Fluidverfahrenstechnik an der Fakultät für Maschinenwesen der RWTH Aachen, Prof. Wolfram Koch, Geschäftsführer der Gesellschaft Deutscher Chemiker, sowie Prof. Thomas Martin, leitender Angestellter bei der Dottikon ES AG und Honorarprofessor an der Uni Konstanz. ■



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

für Chemie und Life Sciences

Von Chemikern für Chemiker

Nutzen Sie das Netzwerk der GDCh:

- ▶ Stellenmarkt – Online und in den *Nachrichten aus der Chemie*
- ▶ Publikationen rund um die Karriere
- ▶ CheMento – das GDCh-Mentoringprogramm für chemische Nachwuchskräfte
- ▶ Coachings und Workshops
- ▶ Jobbörsen und Vorträge
- ▶ Einkommensumfrage

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



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

# Neue Beitragsstruktur sorgt für gesundes Fundament

Nach sechs Jahren Beitragsstabilität hat die Delegiertentagung des VAA als oberstes Verbandsorgan im Juni 2023 eine Erhöhung des Mitgliedsbeitrags beschlossen. Damit einher geht auch eine Umstellung der Beitragsstruktur: weg von einer größeren Beitragserhöhung im Abstand von mehreren Jahren hin zu einer moderaten jährlichen Beitragsanpassung – beginnend ab 2024. Über die Gründe für diese Entscheidung und das umfangreiche [Serviceangebot des VAA](#) für seine Mitglieder hat sich das VAA Magazin mit der VAA-Schatzmeisterin Ruth Kessler und der 1. Vorsitzenden des VAA Dr. Birgit Schwab unterhalten.

**VAA Magazin:** Die wichtigste Frage zuerst, Frau Kessler: Warum? Wieso ist die Anpassung des Mitgliedsbeitrags notwendig geworden?

**Kessler:** Damit der VAA seine finanzielle Basis langfristig für die Zukunft sichern kann. Denn seit der letzten Beitragsanpassung vor sechs Jahren hat sich die Höhe unseres Mitgliedsbeitrags nicht verändert – trotz Pandemie und gerade in den letzten Jahren deutlich steigender Inflation. Gleichzeitig haben wir unsere Dienstleistungen kontinuierlich ausgebaut. Bestes Beispiel sind die beiden Wahlkampagnen für die Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen aus den Jahren 2018 und 2022. Da haben wir die tollen Resultate der jeweils vorherigen Kampagnenrunden übertroffen. Und aus jedem Erfolg erwächst gleichzeitig die Notwendigkeit, diesen Erfolg auch in Zukunft fortzuschreiben. Man kann es so sehen: Unsere Kampagnentauglichkeit wächst mit jeder neuen Kampagne. Und das ist gut so! Dafür wollen wir unsere Communitys vor Ort in den Unternehmen auch weiter und noch besser unterstützen. All dies will natürlich bezahlt werden.

**Stichwort Bezahlung:** Wie hoch werden die Beitragsanpassungen in den nächsten Jahren ausfallen, Frau Schwab?

**Schwab:** Unser Credo lautet: So viel wie nötig, so wenig wie möglich! Wir haben unsere Mitgliedsbeiträge seit 2017 stabil gehalten. Schauen Sie: Zwischen 2017 und 2023 beträgt die Inflation mehr als 20 Prozent. Die Einkommen sind in ähnlichem Umfang gestiegen. Dies ergibt sich nicht zuletzt aus der VAA-Einkommensumfrage. Der VAA-Mitgliedsbeitrag steigt nun erst einmal um 11,3 Prozent – danach geht es ab 2025 voraussichtlich mit 3,5 Prozent pro Jahr weiter.

**Alles klar. Ab 2025 beträgt die jährliche Beitragsanpassung also 3,5 Prozent. Geht das dann ewig so weiter?**

**Kessler:** Natürlich nicht. Unsere Prognosen

basieren auf einem bis 2030 ausgelegten Beitragsszenario. Je größer der Zeitraum, desto ungenauer wird dann natürlich die Schätzung. Daher beschränken wir uns auf das Ende dieser Dekade.

**Schwab:** Und ganz wichtig: Nichts ist in Stein gemeißelt. Die Delegiertentagung als unser oberstes Verbandsorgan wird natürlich regelmäßig über die Haushalts-situation informiert. Und die VAA-Delegierten, die ja auch diese Beitragsreform mitgetragen haben, werden nach wie vor die Möglichkeit haben, gegebenenfalls bei der Beitragshöhe nachzusteuern.

**Ein guter Punkt: Denn auf der diesjährigen Delegiertentagung ist die Beitragsanpassung ausführlich diskutiert worden. Vor allem die Anpassung der Beiträge in den ostdeutschen Bundesländern an die allgemeine Beitragsklasse ist nicht von**



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

allen positiv aufgenommen worden.

**Kessler:** Das stimmt. Durch die Harmonisierung der Beitragsklassen erhöhen sich die Beiträge für Mitglieder in den neuen Bundesländern für einen bestimmten Zeitraum stärker als in den alten Bundesländern. Das ist ein Punkt, der nicht nur auf der Tagung, sondern auch vorher schon im Vorstand und im Beirat des VAA diskutiert wurde. Und es war von vornherein klar, dass nicht alle Delegierten begeistert davon sein werden, übrigens nicht nur in Ostdeutschland. Genau dafür sind wir ein Verband, der das offene Wort nicht scheut und auch den Raum für Diskussionen lässt. Als oberstes Verbandsorgan hat die Delegiertentagung die Pflicht, Vorschläge des Vorstandes und Anträge aus den Werks- und Landesgruppen kritisch zu hinterfragen.

**Schwab:** Ich persönlich kann auch verstehen, dass manche Mitglieder in den neuen Bundesländern Bauchschmerzen haben, aber aus unserer Sicht ist dies ein notwendiger Schritt hin zu einer zeitgemäßen, schlanken Beitragsstruktur: Ab 2024 haben wir nur noch zehn statt 16 Beitragsklassen. Das reicht völlig aus, um die Mitgliederstruktur gut abzudecken.

**Kessler:** Übrigens ist es durchaus empfehlenswert, sich nicht nur die prozentualen Werte, sondern auch einmal die absoluten Zahlen vor Augen zu führen. Da fallen die gestaffelten Beitragssteigerungen immer noch sehr moderat aus, gerade im Vergleich zu den zu erwartenden absoluten Einkommenssteigerungen.

**Und vergleicht man den VAA mit anderen Gewerkschaften, sind klare Unterschiede festzustellen: Dort bleibt zwar der**

**Anteil des individuellen Mitgliedsbeitrags am Bruttolohn in der Regel konstant, aber in absoluten Zahlen erhöht sich der Beitrag jedes Jahr doch deutlich.**

**Schwab:** Das stimmt in der Tat. Bei vergleichbaren Organisationen beträgt der Mitgliedsbeitrag ein Prozent des Gesamtbruttolohns – das war, ist und bleibt deutlich höher als der VAA-Mitgliedsbeitrag jemals sein wird. Aber wissen Sie was? Diese Vergleiche waren für uns zu keinem Zeitpunkt relevant. Wir im VAA wollen uns hierbei nicht an anderen orientieren: Wir haben einzig die Interessen unserer Mitglieder im Blick und die dazu notwendige finanzielle Basis des VAA. Entscheidend ist, die richtige Balance zwischen dem finanziellen Beitrag der einzelnen VAA-Mitglieder und der Gewährleistung unseres umfangreichen und guten Serviceportfolios zu finden.

**Frau Kessler, was zählen Sie als VAA-Schatzmeisterin, aber auch als normales VAA-Mitglied zu den wichtigsten Bestandteilen dieses Portfolios?**

**Kessler:** Da gibt es sehr viele Elemente. Zu den wichtigsten gehört unbestritten der Juristische Service, also die Rechtsberatung und der Rechtsschutz für alle VAA-Mitglieder – auch in ihrer Funktion als Betriebsräte und Sprecherausschüsse. Diese arbeitsrechtliche Absicherung bietet Schutz auf allerhöchstem Niveau. Ich weiß dies aus Rückmeldungen zahlreicher Mitglieder: Der Juristische Service des VAA ist konkurrenzlos. Und wenn wir uns diese aus meiner Sicht hervorragende VAA-Leistung anschauen, so ist der Beratungsbedarf unserer Mitglieder in den letzten Jahren jedes Jahr gestiegen.

**Schwab:** Ein weiterer, ganz wichtiger Punkt ist die immer stärker im Vordergrund stehende betriebliche Interessenvertretung – Stichwort „Community stärken“. Unsere Fähigkeit, gute und erfolgreiche Kampagnen zu Betriebsrats-, Sprecherausschuss- und Aufsichtsratswahlen durchzuführen, ist elementar für unser Selbstverständnis als Gewerkschaft. Dazu gehört aber auch unser umfangreiches Dienstleistungsangebot für unsere Werks- und Landesgruppen: Das Team der VAA-Geschäftsstelle bietet eine maßgeschnei-

derte On-demand-Betreuung an, was Inhalte, Veranstaltungsthemen und Werbematerialien betrifft.

Schließlich gehören zu unserer Verbandsarbeit auch klassische Aufgaben wie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie politische Lobbyarbeit. Im Zusammenhang damit steht auch die Intensivierung der Beziehungen zu unseren Sozial- und Branchenpartnern. Wir wollen als VAA noch stärker wahrgenommen werden und uns in den Diskurs einbringen – so wie wir es zum Beispiel jetzt während der jüngsten Krise auch tun. Besonders hervorzuheben ist die Rolle, die der VAA als Plattform für Erfahrungsaustausch und unternehmensübergreifendes Netzwerken spielt, und das Potenzial, das damit verbunden ist. Wir werden uns diesem Thema künftig noch intensiver widmen.

**Wenn die Erhöhung der Mitgliedsbeiträge auf der Agenda ist, darf natürlich die Frage nach der Ausgaben Disziplin nicht fehlen.**

**Kessler:** Das stimmt. Es ist ein „Sowohl als auch“: Ein gesundes, nachhaltiges und auf die Zukunft ausgelegtes Haushalten braucht sowohl Disziplin bei den Ausgaben als auch eine Verbesserung der Einnahmenseite. Und wir haben in den letzten Jahren auf der Ausgabenseite wirklich alles kritisch auf den Prüfstand gestellt und dort gespart, wo es sinnvoll war. Aber irgendwann kommt der Punkt, an dem man auf der Einnahmenseite auch drehen sollte. Und dies haben wir nun getan. Wir sind ja kein Sparverein, sondern ein lebendiger und großer Verband, der einen super Mitgliederservice bietet.

**Schwab:** Um es auf den Punkt zu bringen: Durch die Umstellung auf eine jährliche Anpassung können wir die Höhe der Beiträge besser am tatsächlichen Finanzbedarf ausrichten. Und unsere neue Beitragsstruktur wird dafür sorgen, dass wir unser gesundes finanzielles Fundament sichern, um das hohe Niveau bei den Dienstleistungen für unsere Mitglieder langfristig zu erhalten und auszubauen. ■

*Die Beitragsordnung des VAA für 2023 und 2024 steht allen VAA-Mitgliedern online unter [www.vaa.de/beitragsordnung](http://www.vaa.de/beitragsordnung) zum Download zur Verfügung.*



Foto: Cornelius Tometten – VAA

# Zwischen Geopolitik und Inflation



*Was Aufsichtsräte über Inflation wissen sollten, erläuterte Heike Adam, Unternehmensberaterin sowie Finanz- und ESG-Expertin. Foto: Petra Homeier ([www.petra-homeier.de](http://www.petra-homeier.de)) – VAA*

**Gerade in Zeiten parallel stattfindender Großkrisen sind Aufsichtsräte in global aufgestellten Industrieunternehmen besonders gefordert. Wie sieht es aus mit Investitionen in politisch heiklen Ländern und Regionen? Wie wirkt sich die Inflation auf die Aufsichtsratsaufgaben aus? Welche Perspektive haben eigentlich Großinvestoren wie BlackRock auf die Arbeit der Aufsichtsorgane in Konzernen, in denen sie investiert sind? Mit diesen Fragen haben sich rund 40 im VAA organisierte Aufsichtsratsmitglieder aus verschiedenen Unternehmen mit unterschiedlicher Branchenausrichtung Mitte Oktober 2023 auf ihrer Herbsttagung in Regensburg beschäftigt. Als Referenten waren Finanz- und Inflationsexpertin Heike Adam, Risikofachmann Harald Nikutta und der institutionelle Investmentexperte Michael Rüdiger eingeladen.**



*Über Investitionen in geopolitisch schwierigen Bereichen referierte Harald Nikutta (oben). Der Volkswirt und Jurist ist seit 2016 Partner bei Control Risks, einer international führenden Unternehmensberatung für den wirksamen Umgang mit Risiken. Fotos: Petra Homeier ([www.petra-homeier.de](http://www.petra-homeier.de)) – VAA*



*Zu Internationalen Investitionen aus Investorensicht hat Michael Rüdiger viel zu sagen. Der Unternehmensberater ist Aufsichtsratsvorsitzender von BlackRock in Deutschland und Verwaltungsratspräsident von BlackRock in der Schweiz. Zudem gehört er den Aufsichtsräten der Deutsche Börse AG und der Evonik Industries AG an.*

*VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow hat die rund 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Aufsichtsrätetagung begrüßt und durch das Programm geführt.*



VERANSTALTUNG BEI SCHOTT IN MAINZ

# Bewegte Zeiten brauchen Führung mit besten Teams

Mit dem Motto „Best Teams – Führung in bewegten Zeiten“ hat die Veranstaltung des Netzwerks [VAA connect](#) am 27. November 2023 neue Akzente gesetzt. Zu Gast bei der Schott AG in Mainz waren rund 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Neben Impulsvorträgen hochkarätiger Referentinnen gab es auf dem „Markt der Netzwerke“ erneut Gelegenheit für verschiedene Frauen- und Diversitynetzwerke, sich vorzustellen und miteinander in Kontakt zu treten. Denn eines der wichtigsten Ziele von VAA connect ist, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen und Netzwerke zu verbinden.





“ VAA connect ist ein stetig wachsendes Netzwerk, das vom persönlichen Austausch lebt. So wie heute bei uns, hier bei Schott. Wir freuen uns, dass so viele gekommen sind und wir in lebendige Dialoge kommen können.“

*Dr. Eveline Rudigier-Voigt, Mitglied der VAA-Werksgruppe Schott und Corporate R&D Leiterin Advanced Processing.*



Mit welchen Maßnahmen und Initiativen Unternehmen den Herausforderungen der aktuellen Zeit begegnen, erklärte die Leiterin Personal der Schott AG Dr. Nina Moyer. Fotos: Alexander Sell – Schott

Dr. Eveline Rudigier-Voigt (im Bild links) von der VAA-Werksgruppe Schott hat die rund 150 VAA-Mitglieder und Gäste begrüßt, die an der VAA-connect-Veranstaltung bei Schott in Mainz teilgenommen haben.



Die Veranstaltungen von VAA connect bieten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Plattform für Erfahrungsaustausch und unternehmensübergreifendes Netzwerken.



”

Foto: Schott

**Dr. Andrea Frenzel,  
Mitglied des Vorstands  
der Schott AG**

„Wir leben in Zeiten großer geopolitischer Veränderungen. Die Wettbewerbsintensität nimmt zu, die Kaufzurückhaltung der Endkonsumenten, insbesondere in China, ist größer geworden. Wir haben es mit einer Welt zu tun, die sich von einer globalisierten, vernetzten Wirtschaft zu mehr Divergenz mit größerer Autonomie führt. Schott muss daher auch in Zukunft in allen Regionen der Welt präsent sein. Die Lage ist insgesamt volatil geworden. Für die Führungskräfte bedeutet das, offen über die Herausforderungen und die damit verbundenen Unsicherheiten mit den Mitarbeitenden zu sprechen.“



Warum starke Teams Klartext sprechen und wie Zusammenarbeit heutzutage gelingt, hat Autorin, Weltumseglerin sowie Leadership & Team Coach Stefanie Voss in ihrer Keynote erläutert.

Welche Chancen bietet Führung im New Normal von New Work speziell für Frauen? Antworten darauf lieferte Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation.



Auf dem Markt der Netzwerke können sich Frauen- und Diversitynetzwerke miteinander austauschen und neue Kontakte herstellen, zum Beispiel das „Women's Impact Network“ von Celanese. Zu den Zielen von VAA connect gehört auch, Netzwerke miteinander zu verbinden.

Fotos: Alexander Sell – Schott

In 45 Sekunden ein Porträt einer zuvor unbekannt Person zeichnen? Funktioniert gut, wenn man sich einfach etwas zutraut – so das Ergebnis eines kleinen Liveexperiments im Rahmen der VAA-connect-Veranstaltung.



## Biochip ahmt Netzhaut nach



Foto: Istituto italiano di Tecnologia

Lässt sich die Netzhaut des Auges auf einem Chip nachahmen? Ein internationales Team unter der Leitung von Francesca Santoro (im Bild) vom Forschungszentrum Jülich hat einen solchen Biochip entwickelt. Mithilfe der Bioelektronik sollen langfristig Fehlfunktionen im Körper und im Gehirn korrigiert werden. In der Fachzeitschrift [Nature Communications](#) erläutert das Forschungsteam, dass der organische Halbleiter auf leitenden Polymeren und lichtempfindlichen Molekülen basiert: Er besteht vollständig aus nicht toxischen organischen Komponenten, ist verformbar und funktioniert mit Ionen. Dadurch lässt er sich deutlich besser in biologische Systeme integrieren als herkömmliche steife Halbleiterbauteile aus Silizium. Das Projekt ist eine Gemeinschaftsarbeit des Forschungszentrums Jülich, der RWTH Aachen, des Istituto italiano di tecnologia und der Universität Neapel.

## VAA-Einkommensumfrage startet im Februar

Wie haben sich die Fixgehälter und Boni der außertariflichen und leitenden Angestellten in der chemisch-pharmazeutischen Industrie im Jahr 2023 entwickelt? Antworten darauf liefert die jährlich durchgeführte [Einkommensumfrage](#) des VAA. Im Februar 2024 geht Deutschlands umfangreichste Gehaltsumfrage unter hochqualifizierten Fach- und Führungskräften 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 2024. Wissenschaftlich ausgewertet wird die Umfrage von der RWTH Aachen University unter Leitung von Prof. Christian Grund.

## Ingenieure in der Chemie: VAA mit neuer Broschüre

Für die Chemie- und Pharmabranche sind Ingenieurinnen und Ingenieure unverzichtbar, weil sie das technische Rückgrat für die hochkomplexen Produktionsanlagen bilden. Zwar haben 44 Prozent der rund 30.000 VAA-Mitglieder einen chemischen Hintergrund, aber Ingenieurwissenschaften sind mit 20 Prozent auch stark vertreten. Deswegen hat der VAA eine Broschüre unter dem Titel [„Ingenieurwissenschaften in Chemie und Pharma: Karriere und Perspektiven“](#) veröffentlicht, die zum freien Download auf der VAA-Website zur Verfügung steht. Die Publikation zeigt die vielfältigen Berufsfelder und Möglichkeiten auf, die sich für Absolventinnen und Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge bieten. Ausgewählte VAA-Mitglieder werden porträtiert, um einen persönlichen Einblick ins Arbeitsleben in der Industrie zu geben – ergänzt durch übersichtliche Informationskästen zu einzelnen Tätigkeitsprofilen und Berufsbildern.



Cover: VAA

## Onlinevortrag sorgt für Durchblick im Vertrag

Was gilt es bei Anstellungsverträgen zu beachten? Was genau wird im Nachweisgesetz geregelt? Dazu hat VAA-Juristin Ilga Möllenbrink Anfang November 2023 einen Onlinevortrag gehalten. Die Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht hat die 45 teilnehmenden VAA-Mitglieder unter anderem über Fristen und Pflichten aufgeklärt, die Arbeitgeber einzuhalten haben.

## Wasserstoff in Burghausen

Für die Energiewende birgt Wasserstoff enormes Potenzial für ein breites Anwendungsspektrum. In der Praxis ist die Umsetzung jedoch nach wie vor komplex und kompliziert. Als wegweisendes Forschungsprojekt ist im Frühjahr 2023 das [H2-Reallabor Burghausen](#) gestartet, initiiert von ChemDelta Bavaria. Dabei geht es sowohl um Grundlagenforschung als auch um die Anwendung. Unternehmen wie Wacker, Linde und InfraServ arbeiten mit Forschungseinrichtungen und politischen Institutionen zusammen, um gemeinsam Wasserstofftechnologien zu entwickeln und insbesondere der Chemieindustrie verfügbar zu machen. Aktuell bestehen sieben Arbeitspakete, die sich beispielsweise mit der Produktion von Wasserstoff oder Sustainable Aviation Fuels beschäftigen.



Foto: H2-Reallabor

## Seminar von VAA und DECHEMA

Wer den ersten Arbeitsvertrag unterschreibt, kennt sich oft nicht mit den zahlreichen Rechten und Pflichten aus, die sich arbeitsrechtlich ergeben. Dazu haben die [DECHEMA](#) und der VAA Mitte November ein gemeinsames Online-Seminar durchgeführt. VAA-Juristin Catharina Einbacher erläuterte den über 40 zugeschalteten Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch, welche Fettnäpfchen es zu beachten gilt. „Zwar ist bekannt, dass Arbeitsverträge keine überraschenden Klauseln enthalten dürfen, die Arbeitnehmer benachteiligen, doch wie diese Klauseln im Detail ausgestaltet und manchmal versteckt sind, ist nicht allen bewusst“, so Einbacher. Es könne nicht schaden, den Vertrag von den Juristinnen und Juristen des VAA prüfen zu lassen, auch bei Arbeitsverträgen international tätiger Konzerne. „Wir freuen uns, das Online-Seminar schon zum wiederholten Mal unseren jungen Mitgliedern und Interessierten anbieten zu können“, so DECHEMA-Young-Koordinatorin Tina Mikley. „Die überdurchschnittliche Interaktion während des Seminars zeigt, wie relevant das Thema für die Teilnehmenden ist, weshalb es in Zukunft weitere Seminare wie dieses geben wird.“

## Wie frage ich richtig? Fragwerker Nikutta gibt Tipps im neuen Buch



Grafik: Diseña

Ist das Stellen von Fragen wirklich so einfach, wie es erscheint? Für Kinder – kinderleicht, für Erwachsene – nicht immer. Denn gut zu fragen, ist oft eine Kunst für sich. In seinem Buch „#gutesfragen“ geht der als „Fragwerker“ bekannte Mediator und Coach Harald Nikutta den Erfolgsgeheimnissen für gutes und wirksames Fragen auf den Grund. Inspiriert von kindlicher Unbeschwertheit des Fragens hat sich der vierfache Vater dazu entschieden, von denjenigen zu lernen, die in ihrem beruflichen Leben tagtäglich Fragen als ihr selbstverständliches Handwerkzeug nutzen: vom Journalisten über die Familienrichterin, von der Ärztin bis zum Steuerberater und von der Personalerin bis zum Priester. Nikutta hat zahlreiche Einsichten zu den Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Erfahrungen der Profis des wirksamen Fragens gewonnen und schildert diese auf anschauliche Weise. Beruflich unterstützt der Volkswirt und Jurist als Geschäftsführer und Partner der internationalen Risikomanagementberatung Control Risks weltweit agierende Unternehmen beim Umgang mit dem Unerwarteten. Auch hier prägen Fragen Harald Nikuttas Leben. Erschienen ist „#gutesfragen“ bei BoD – Books on Demand (ISBN-13: 9783756207480).

## Community stärken: Wie ist die Wirtschaftslage?

Im November haben sich rund 30 Mitglieder aus verschiedenen VAA-Communitys online über die wirtschaftliche Lage ihrer Unternehmen ausgetauscht. Insbesondere die energieintensiven Betriebe berichteten über schwierige Situationen und anstehende größere personelle Veränderungen. Außerhalb dieser Bereiche sei die Situation entweder stabil oder sogar gut, fasst Hinnerk Wolff zusammen, der vonseiten der VAA-Geschäftsführung das Projekt „Community stärken“ betreut.

# VAA zu Gast bei Jobbörse für Naturwissenschaftler

2023 hat die Frankfurter Jobbörse für Naturwissenschaftlerinnen und Naturwissenschaftler zum 23. Mal stattgefunden. Am 1. November sind auf dem Campus Riedberg in Frankfurt am Main insgesamt 140 junge Akademikerinnen und Akademiker aus den Naturwissenschaften zum Workshoptag zusammengekommen. Auch der VAA war erneut mit einem Workshop dabei: VAA-Jurist Christian Lange hat das Bewerbungsverfahren in der Chemie- und Pharmaindustrie und die Inhalte des ersten Anstellungsvertrags erläutert. „Es ist wichtig, dass man sich zum Berufseinstieg nicht blind vor Begeisterung für das – salopp gesagt – erstbeste Unternehmen entscheidet, sondern sich im Vorfeld kompetent informiert, ob man sich mit dem angebotenen Arbeitsplatz überhaupt identifizieren kann“, erklärt Lange. Anwesend waren circa 50 Studentinnen und Studenten. Organisiert wurde die Jobmesse vom Fachbereich Biochemie, Chemie und Pharmazie der Goethe-Universität, dem JungChemikerForum (JCF) der [Gesellschaft Deutscher Chemiker](#) [LD](#) und dem Hochschulteam der Bundesagentur für Arbeit.



Foto: VAA

## Neues aus den Werksgruppen

In der VAA-Werksgruppe Axalta ist Kai Banowski zum neuen Vorsitzenden gewählt worden. Seine Stellvertreterin ist Dr. Maren Buhk. Neuer Vorsitzender der Werksgruppe BASF Lampertheim ist Dr. Tim Blaschke, sein Stellvertreter ist Dr. Frank-Frederik Hartmann. In der Werksgruppe Teva Ulm/Blaubeuren ist Dr. Armin Frey neuer Vorsitzender, seine Stellvertreter sind Dr. Jürgen Renner und Dr. Cornelia Kretschmar.

*Haben sich Ihre persönlichen Mitgliedsdaten verändert? Haben Sie Ihren Arbeitgeber und damit auch Ihre Werks- oder Landesgruppe gewechselt? Vergessen Sie bitte nicht, Änderungen rechtzeitig an [verwaltung@vaa.de](mailto:verwaltung@vaa.de) [LD](#) mitzuteilen.*

## Personalia aus der Chemie



## Hartmann folgt auf Hyldmar als CEO von Currenta

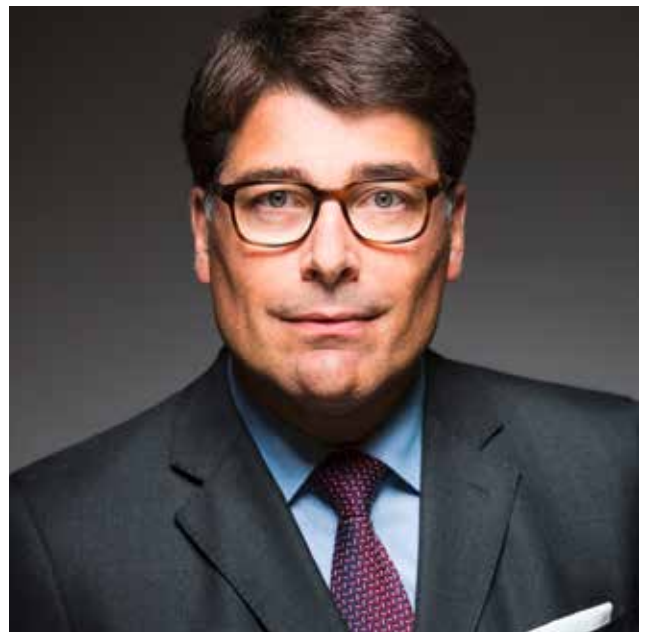


Foto: Currenta

Zum Jahreswechsel wird Tim Hartmann neuer CEO des Chemieparkbetreibers Currenta und tritt damit die Nachfolge von Frank Hyldmar an, der seinerseits Operating Partner beim Currenta-Eigentümer Macquarie Asset Management wird. Seit Dezember 2023 ist Hartmann (im Bild oben) bereits Mitglied der Currenta-Geschäftsführung. Der 54-Jährige ist gelernter Diplom-Kaufmann, der seine Laufbahn bei der WestLB begann und danach viele Jahre im RWE-Konzern tätig war. Anschließend war Hartmann als Vorstandsvorsitzender der Dillinger Hütte und Saarstahl AG tätig, wo er einen starken Fokus auf die Transformation zur Klimaneutralität gelegt hat. Tim Hartmann vervollständigt die Currenta-Geschäftsführung mit den beiden bisherigen Geschäftsführern Hans Gennen (Technik) und Wolfgang Homey (Finanzen, Arbeitsdirektor). „Wir wollen Europas nachhaltiger Chemiepark werden“, betont Hartmann. „Dieses Ziel werde ich mit großem persönlichem Engagement verfolgen.“

## European Chemistry Partnering geht in achte Runde



Foto: ECP

Wer auf der Suche nach Innovationen, Investoren oder Industriepartnern ist, sollte am [European Chemistry Partnering](#) (ECP) teilnehmen, das sowohl in Präsenz am 6. Februar 2024 im DECHEMA-Haus in Frankfurt am Main als auch digital am 20. und 21. Februar stattfindet. Mit dabei wird auch ECP-Initiator und VAA-Mitglied Dr. Holger Bengs (im Bild) sein.

## Studie untersucht Performance hybrider Arbeitsmodelle

Nach dem Abklingen der Coronapandemie ist die Debatte um das richtige Maß an hybrider Arbeit intensiver geworden. Immer mehr Unternehmen vollziehen mehr oder weniger strikte Kehrtwenden im Umgang mit dem Thema Homeoffice. Aber wie wirken sich hybride Arbeitsmodelle auf lange Sicht auf Erfolgsgrößen wie Mitarbeiterbindung, Produktivität und Innovationsfähigkeit aus? Dies hat das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in seiner Studie „[Performance hybrider Arbeit](#)“ untersucht. Dem IAO-Forschungsteam zufolge fallen die Ergebnisse überwiegend positiv aus. Produktivität, Führungsleistung, die Qualität der Zusammenarbeit und der Kundenkontakt haben gute bis sehr gute Werte erhalten. Doch es gibt auch kritische Aspekte des Arbeitens in der neuen Normalität. Demnach führe weniger Präsenz zu Effekten sozialer Erosion, hervorgerufen durch eine mangelnde Transparenz in Bezug auf Überlastungssituationen, fehlende Feedbackschleifen oder zu wenig Gesprächsmöglichkeiten. Zur Erinnerung: 2022 hat der VAA mit dem Fraunhofer IAO im Rahmen des Schwerpunktthemas „New Work im New Normal“ zusammengearbeitet und auch sein [VAA-Jahrbuch 2022](#) dazu veröffentlicht.

## ZEW-Studie belegt: Steuerliche Forschungsförderung sorgt für mehr Innovation

In der Chemie- und Pharmabranche stößt die steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung (FuE) auf großes Interesse. Das zeigt eine [Studie](#) des ZEW Mannheim und des Centers für Wirtschaftspolitische Studien der Universität Hannover im Auftrag des Verbandes der Chemischen Industrie. Insgesamt entfielen 6,3 Prozent aller Anträge auf die Chemie- und Pharmaindustrie. Damit zählt diese Branche zu den Wirtschaftszweigen mit der höchsten Anzahl an Antragstellern: Bezogen auf die Gesamtwirtschaft liegen Chemie und Pharma auf Platz vier, so die Autoren. Von den Anträgen wurden 90 Prozent vollständig oder teilweise mit einem Fördervolumen von insgesamt 110 Millionen Euro bewilligt. Laut ZEW unterscheide dieser hohe Anteil die steuerliche FuE-Förderung deutlich von der Projektförderung, die in manchen Programmen Bewilligungsquoten von nur einem Viertel oder weniger aufweisen. Die Stärken der Forschungszulage liegen in der guten Planbarkeit und Technologieoffenheit, von der vor allem kleine und mittlere Unternehmen profitieren.

## Veranstaltung an der Universität Ulm

Wie sehen die Karriereperspektiven für Chemikerinnen und Chemiker in Zeiten der Krise aus? Antworten gab es Anfang November 2023 auf der Veranstaltung „Dein Job in der chemischen Industrie“ an der Universität Ulm. Organisiert vom VAA und vom JungChemikerForum (JCF) Ulm haben der GDCh-Karriereexperte Dr. Hans-Georg Weinig und Dr. Carsten Gaebert von der VAA-Werksgruppe Wacker München Statistiken zum Chemiestudium und den Ablauf des Bewerbungsverfahrens beleuchtet. VAA-Jurist Christian Lange präsentierte den VAA und Mindestjahresbezüge für Akademiker. In anschließenden Workshops gewährten drei Ulmer Alumni den 53 Teilnehmern Einblicke in ihren Berufsalltag.



Foto: JCF Ulm

# Knall aus Karlsruhe



Foto: Deutsche Telekom

Es ist der große Knall, den alle gehört haben. Noch ist nicht klar, wer politisch am meisten darunter leiden wird. Klar ist nur, dass es Opfer geben wird. Das Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe hat mit seinem Grundsatzurteil gegen den Nachtragshaushalt 2021 in den Worten von Ulrich Reitz eine „Granate“ in die Ampelkoalition geschmissen. Man kann auch hier von einer „Zeitenwende“ sprechen, allerdings von einer, die dem Bundeskanzler Olaf Scholz und seiner Ampel nicht gefallen wird. Und die in den kommenden Monaten Friedrich Merz von der christdemokratischen Opposition einen reichlich gefüllten Futtertrog an Kritik liefert, an dem sich übrigens auch die Linke und die AfD laben.

Es geht um nichts anderes als um die Rückkehr zu einer seriösen, vom Grundgesetz gedeckten Finanz- und Haushaltspolitik. Es geht um eine Zukunft ohne Schattenhaushalte und rückwirkende Zweckentfremdungen. Schon jetzt ist klar, dass entweder die Finanzpolitik der Ampel auf dem Prüfstand steht oder ihre Klimapolitik. Schon jetzt ist klar, dass sowohl der Bund als auch die Länder betroffen sein werden. Offensichtlich ist auch, dass die Sozialausgaben des Bundes, und zwar nicht nur der Haushalt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, sondern auch die familienpolitischen Maßnahmen und eine Reihe anderer sozialpolitischer Maßnahmen in verschiedenen Ressorts nicht im aktuellen Umfang weiterfinanziert werden können. Bürgergeld, Kindergrundsicherung, Klimageld, aber auch Finanzierung der Migration und der Energiewende: Alles muss auf den Prüfstand. Das wird zu schweren Diskussionen und Verwerfungen führen. Harte Verteilungskämpfe sind vorprogrammiert. Eigentlich hat mit dem Urteil schon ein vorgezogener Wahlkampf begonnen. Welcher Weg soll aus dieser finanz-, aber auch sozialpolitischer Misere eingeschlagen werden? Stimmen werden laut, die Schuldenbremse zu lockern. Finanzminister Christian Lindner hat sein Thema gefunden: Keine Steuererhöhungen und kein grundsätzliches Rütteln an der Schuldenbremse! Auch wenn es richtig ist, weiteren sozialpolitischen Begehrlichkeiten einen Riegel verschieben zu wollen, so wird man dennoch über den besten Weg diskutieren müssen, Investitionen statt Konsum wieder anzukurbeln.

Welchen Weg die Politik auch immer einschlagen wird: Ihr Weg sollte klar und transparent sein und haushaltspolitische Trickereien darf es nicht mehr geben. Klar ist aber auch, dass es inmitten einer Wirtschaftskrise und des größten Strukturwandels der jüngeren deutschen Geschichte keine Denkverbote über den besten Ausweg geben darf. Jetzt geht es darum, die Weichen für die Zukunft richtig zu stellen.

**Roland Angst**

ULA-Präsident

## Klausurtagung setzt Akzente

Die jährliche Klausurtagung des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA hat das Thema Mitgliederbindung in den Mittelpunkt gestellt. Gemeinsam haben sich Vertreter der Mitgliedsverbände am Frankfurter Flughafen in den Räumen der Vereinigung Cockpit über die Initiativen und Ansätze ausgetauscht. Gleichzeitig wurde der Führungskreis über die zahlreichen Aktivitäten für die politische Interessenvertretung der Führungskräfte informiert, darunter die aktuellen Kampagnen zur Stärkung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, für die Digitalisierung der Mitbestimmung und für den Erhalt des Industriestandortes Deutschland.



Am Abend der ULA-Klausurtagung ist Verbandsdirektor Ludger Ramme vom Vorstand für sein Engagement in seinen 30 Dienstjahren für die ULA geehrt worden. Die ULA wird auch weiterhin auf Rammes langjährige Erfahrung im Team zählen. Zu den Höhepunkten seiner Arbeit bei der ULA zählen der Umzug der Geschäftsstelle nach Berlin, sein Amt als erster deutscher Präsident des europäischen Führungskräfte-Dachverbandes CEC European Managers sowie die Öffnung der als Union der leitenden Angestellten gegründeten ULA für weitere Themen und Verbände. ■



Fotos: ULA

# Führung im Wandel

In den letzten Jahren hat das Thema „Künstliche Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt“ immer mehr an Bedeutung gewonnen. Insbesondere auf Führungskräfte werden neue Herausforderungen zukommen, die es zu bewältigen gilt. Die ULA hat unter dem Titel „Führung im Wandel“ im Oktober einen Business Talk mit Dr. Sylke Piéch vom Deutschen Forschungsinstitut für Künstliche Intelligenz im Berliner Capital Club veranstaltet, um sich den Fragen zu widmen, welche Chancen mit dem Einsatz von KI-Systemen verbunden sind und was dies für Führungskräfte bedeutet.

**ULA Nachrichten:** Das Deutsche Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz ist eine der führenden Forschungseinrichtungen auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz. Ist KI eher eine Gefahr oder Chance?

Piéch: Am DFKI setzen wir den vollen Fokus auf die Chancen, denn wir sind davon überzeugt, dass KI-Technologien bei der Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen maßgeblich unterstützen können. Gleichwohl haben wir auch die Risiken im Blick, um die Forschungsentwicklungen verantwortungsbewusst zu gestalten. Als das größte unabhängige Forschungszentrum für KI weltweit engagieren wir uns für eine verlässliche und vertrauenswürdige KI zum Wohle der Menschen.

**Warum sollten sich Führungskräfte mit dem Thema KI und Digitalisierung intensiv beschäftigen?**

Angst: Künstliche Intelligenz hat aus Sicht der Führungskräfteverbände das Potenzial, die Arbeitswelt in nahezu allen Bereichen zu verändern. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil hat erst im September erklärt, dass die Arbeit nicht ausgehen, sondern sich verändern werde. Spätestens 2035 werde es keinen Arbeitsplatz mehr geben, der nichts mit KI-Anwendungen zu tun habe.

Grundsätzlich kann KI die Arbeit der Führungskräfte unterstützen, es kommen aber neue Anforderungen auf Führungskräfte zu. Es wird erwartet, dass diese über immer tiefere Fachkenntnisse verfügen. Hier kann KI helfen, Zusammenhänge zu sehen und komplexe Sachverhalte zu analysieren oder aber auch an unterschiedliche Impulse zu bestimmten Themen zu gelangen. Ich empfehle daher allen Führungskräften, sich unbedingt mit den KI-Technologien zu beschäftigen und diese nicht zu ignorieren.

**Mit welchen Erwartungen und Herausforderungen kommen Führungskräfte auf Sie zu?**

Piéch: Der digitale Wandel ist mit tiefgreifenden Veränderungen in den Organisations- und Arbeitsprozessen verbunden. Insbesondere Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden für die Arbeit mit den neuen Technologien zu gewinnen und sie in der Nutzung sozialer Medien, mobiler Systeme und KI-Werkzeuge zu unterstützen. Hochgradige Automatisierungsprozesse bringen zudem Änderungen in der Unternehmenskommunikation und der Gestaltung der Zusammenarbeit mit sich.

Die neuen Arbeitsformen erfordern ein verändertes Set an Schlüsselqualifikationen sowohl bei den Führungskräften als

auch beim Team. Hierzu zählen zum Beispiel die Fähigkeit zur Kollaboration, zum planvollen Umgang mit Daten, zum Führen von Mensch-Maschine-Teams und das Agieren bei mehrdeutigen Situationen. Zudem wünschen sich viele Führungskräfte mehr Orientierung und Sicherheit in der immer komplexer werdenden Welt.

**Wie verändert sich die Führung von Mitarbeitern durch den Einsatz von KI?**

Angst: Die Auswirkungen von KI in der Arbeitswelt können dabei in den jeweiligen Branchen und Unternehmen unterschiedlich sein. Sorgfältige Planung, Vorbereitung und Anpassung sind erforderlich, um die Vorteile von KI zu nutzen.

Führung muss pluraler werden. Führung wird auf mehr Schultern zu verteilen sein, um das Wissen, die Kreativität und das außerordentliche Engagement der Mitarbeitenden umfänglich einbeziehen zu können. Führung muss mit den digitalen Möglichkeiten Schritt halten, ohne zu vergessen, dass lebendige Führungsbeziehungen, die Resonanz erleben ermöglichen, unverzichtbar für eine gelingende Führung sind.

Auch wenn die Führungskräfte grundsätzlich positiv auf die Digitalisierung blicken, gibt es durchaus Aspekte, die sie kritisch sehen. So stimmen in un-





*Im Berliner Capital Club hat sich Dr. Sylke Piéch vom Deutschen Forschungsinstitut für Künstliche Intelligenz (DFKI) mit ULA-Präsident Roland Angst (links) und ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer ausgetauscht. Foto: DFKI*

serer ULA-Umfrage 76,6 Prozent der befragten Führungskräfte der Aussage zu, ihre Arbeit würde sich immer mehr verdichten. Unternehmen, aber auch Politik sollten dieses Warnsignal durchaus ernst nehmen.

**Welche Unterstützung bietet die ULA Ihren Mitgliedern zum Thema Digitalisierung an?**

Angst: Über das Führungskräfte Institut FKI bieten wir in unserem Netzwerk – ergänzend zu den Fortbildungsangeboten der Unternehmen – Fortbildungen aus Arbeitnehmerhand an. Hier können Führungskräfte die Fragen stellen, die manchmal ungestellt bleiben. Zum Beispiel, was der Wandel der Arbeitswelt für die eigenen Führungsskills bedeutet.

Daneben steht das Thema auch im Mittelpunkt der wichtigsten Jahresveranstaltung unseres Verbandes, dem Deutschen Führungskräfteetag. Dieser findet das nächste Mal am 13. Juni 2024 in der Landesvertretung Hessen in Berlin statt. Unter dem Leitmotto „Führung mit Intelligenz“ werden wir an der Schnittstelle von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft über die richtigen Rahmenbedingungen diskutieren. Der ULA-Führungskräfteetag ist die führende Plattform für den Dialog des mittleren Managements mit den politischen Entscheidungsträgern.


**Was vermuten Sie: Wie wird unsere Arbeitswelt mit KI in zehn Jahren aussehen?**

Piéch: Da die Zukunft der Arbeitswelt von einer Vielzahl an technologischen, ge-

sellschaftlichen und politischen Faktoren beeinflusst wird, sind Vorhersagen mit Besonnenheit zu betrachten. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass in Zukunft die hybride Zusammenarbeit in der Mensch-Maschine-Kollaboration an Bedeutung gewinnen wird. Während der Mensch in die Zusammenarbeit zum Beispiel seine ganzheitliche Auffassungsgabe, Kreativität und komplexe Lösungsfindung einbringt, kann der Roboter den Menschen bei monotonen, repetitiven, schweren oder ergonomisch ungünstigen Aufgaben entlasten. Eine konstruktive Zusammenarbeit, auf der Basis einer Führungskultur der Wertschätzung, Achtung, Toleranz und Offenheit sind entscheidend, damit KI-Technologien erfolgreich ihren Einsatz in der Praxis finden. ■

# Künstliche Intelligenz: Guidelines für Führungskräfte

Künstliche Intelligenz (KI) hat das Potenzial, die Arbeitswelt in nahezu allen Bereichen zu verändern. Im Mittelpunkt stehen die Automatisierung von Aufgaben und Arbeitsplätzen, ihre Verlagerung zu autonomen KI-gesteuerten Systemen sowie die Steigerung von Effizienz, Produktivität und Innovation. Damit verbunden sind veränderte Anforderungen an Beschäftigte und Führungskräfte sowie das Entstehen neuer Berufsfelder und Chancen. Die Auswirkungen können dabei in den jeweiligen Branchen und Unternehmen unterschiedlich sein. Um die Vorteile von KI zu nutzen und gleichzeitig die mit ihr einhergehenden Herausforderungen zu bewältigen, sind sorgfältige Planung, Vorbereitung und Anpassung erforderlich.

Die ULA-Arbeitsgruppe Führung hat sich zum Ziel gesetzt, eine Handreichung für die Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten und die Verbände des ULA-Netzwerkes zu erarbeiten. Diese kann als Leitlinie für Verhandlungen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern dienen, um einen erfolgreichen KI-Einsatz in den Unternehmen sicherzustellen. Hierfür wurden Vorschläge von [ChatGPT](#)  ausgewertet, beraten und weiterentwickelt.

## 1. Strategie

Der erfolgreiche Einsatz von KI-Technologie in Unternehmen bedingt eine Klärung der Ziele, Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten im Vorfeld der Implementierung.

## 2. Transparenz

Arbeitgeber sollten bereits im Vorfeld transparent über die Art und Weise kommunizieren, wie und wo KI im Unternehmen eingesetzt wird (Entscheider oder Entscheidungshilfe). Beschäftigte sollten das Recht haben, Informationen über die verwendeten KI-Technologien und ihre Auswirkungen auf ihre Arbeit zu erhalten, zum Beispiel darüber, welche Arbeitsprozesse unterstützt werden sollen.

## 3. Weiterbildung und Qualifikationen

Arbeitgeber stehen in der Pflicht, sicherzustellen, dass Beschäftigte ausreichend geschult sind, um mit KI-Systemen zu interagieren und von ihrer Nutzung zu profitieren. Dies kann auch die Bereitstellung von Umschulungsmöglichkeiten für Beschäftigte umfassen, deren Arbeit von KI-Technologien betroffen ist. Weiterbildungsmaßnahmen und der Zugang zu digitaler Ausrüstung sollten diskriminierungsfrei zur Verfügung stehen.

## 4. Fairness und Diskriminierungsfreiheit

KI-Systeme sollen fair und diskriminierungsfrei sein – und Arbeitgeber haben sicherzustellen, dass KI-Technologien keine unfaire oder diskriminierende Behandlung von Beschäftigten aufgrund von Geschlecht, Alter, Rasse, Religion oder anderen geschützten Merkmalen ermöglichen. Dies sollte mindestens durch regelmäßige Prüfung und Weiterentwicklung geschehen und für Beschäftigte transparent dokumentiert werden.

## 5. Mitbestimmung

Beschäftigte haben das Recht, an Entscheidungen im Zusammenhang mit KI-Einsatz, die Arbeitsprozesse und -verhältnisse beeinflussen können, beteiligt zu sein, sei es durch Mitbestimmungsgremien (Einbindung des Betriebsrates und der Sprecherausschüsse), betriebliche Vereinbarungen oder andere Formen der Mitarbeiterbeteiligung.

## 6. Datensicherheit und Privatsphäre

Arbeitgeber haben sicherzustellen, dass die Verwendung von KI im Einklang mit den geltenden Datenschutzgesetzen steht und die Sicherheit und Privatsphäre von Beschäftigtendaten gewährleistet ist. Beschäftigte sind dabei zu unterstützen, ihre Privatsphäre zum Beispiel durch geeignete Schulungsmaßnahmen auch selbst zu schützen.

## 7. Ethik und Verantwortung

Arbeitgeber sollten unbedingt ethische Grundsätze bei der Entwicklung und Verwendung von KI-Technologien beachten



Foto: piranka – iStock

und sicherstellen, dass die Verantwortung und Kommunikation für die Auswirkungen von KI-Systemen klar festgelegt ist (Erklärbarkeit gewährleisten).

## 8. Arbeitsplatzgestaltung

Arbeitgeber sollten sicherstellen, dass der Einsatz von KI-Technologien in der Arbeitsplatzgestaltung berücksichtigt wird und Beschäftigte in die Gestaltung von Arbeitsprofilen, -abläufen und Pro-

zessen einbezogen werden, die KI-Technologien betreffen.

## 9. Arbeitssicherheit

Beschäftigte sollten vor den möglichen negativen Auswirkungen von KI-Technologien auf die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz geschützt sein. Arbeitgeber sollten Maßnahmen ergreifen, um Risiken zu minimieren und die Sicherheit am Arbeitsplatz zu gewährleisten.

## 10. Wettbewerbsfähigkeit und Chancen erhalten

Hierzu soll der Einsatz von KI in Unternehmen aktiv begleitet und weiterentwickelt werden, insbesondere, um den Wert von Prozessen, die nicht durch KI begleitet oder ersetzt werden können, zu erhalten und zu verbessern. Dazu sollte der Arbeitgeber bereits in der Planungsphase – und auch danach – entsprechende Ressourcen vorsehen. ■

# ULA bei Anhörung zu Onlinewahlen im Deutschen Bundestag



Foto: ULA

ULA-Verbandsdirektor Ludger Ramme hat am 6. November 2023 die Führungskräfte in einer [Anhörung](#) im Deutschen Bundestag vertreten. Der Ausschuss für Arbeit und Soziales hörte Experten zur Frage an, ob und wie digitale Wahlen von Betriebsverfassungsgremien eingeführt werden sollten. Die ULA hat in ihrer Stellungnahme klargestellt, dass leitende Angestellte mit mobiler Tätigkeit und dezentral verteilten Arbeitsorten schon heute zu 86 Prozent von der Briefwahl

Gebrauch machen. Eine Onlinewahl ähnele stark einer Briefwahl, sie nutze lediglich modernere Kommunikationswege. Die ULA fordert, das von der Ampelloalition im Koalitionsvertrag vorgesehene Pilotprojekt zu Onlinewahlen zügig umzusetzen. Man sei bereit, mit den Sprecherausschusswahlen 2026 digital voranzugehen. ■



## Politik-Dialog mit Bündnis 90/Die Grünen

Beim jüngsten [Politik-Dialog](#) der ULA war der digitalpolitische Sprecher der Fraktion von Bündnis 90/Die Grünen im Deutschen Bundestag Maik Außendorf zu Gast. Der Bundestagsabgeordnete skizzierte die Aufgaben und Kompetenzen, die sein Ausschuss für Digitales sowie der Wirtschaftsausschuss umfassen. Die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf Führung waren erstes

Thema der Debatte: Es gelte, einen Mittelweg zwischen Überregulierung und Akzeptanz zu schaffen, so Außendorf. Zum Thema Digitalisierung und Nachhaltigkeit vertrat Außendorf die Ansicht, dass zunächst Messsysteme für den Ressourcenverbrauch etabliert werden sollten. Hinsichtlich der Arbeitszeiterfassung appellierte die ULA an Maik Außendorf, sich für bewährte Mo-

delle wie Vertrauensarbeitszeit und die Arbeitszeitsouveränität der leitenden Angestellten einzusetzen. Ein konkretes Beispiel des Bürokratieabbaus durch die Digitalisierung seien Onlinewahlen für leitende Angestellte. ■



## Führungskräfte fordern mehr Beteiligungsrechte in Europäischen Betriebsräten

Zur Reform der Europäischen Betriebsräte hat der Europäische Dachverband der Führungskräfte [CEC](#) die Bedeutung einer spezifischen und eigenständigen Vertretung der Führungskräfte hervorgehoben. Angesichts der stagnierenden Einrichtung von Europäischen Betriebsräten und der praktischen Herausforderungen bei ihrer Arbeit ist eine Überarbeitung der Richtlinie vom Europäischen Parlament gefordert worden. Die Europäische Kom-

mission hört derzeit die Sozialpartner an, darunter die CEC, um entweder in Verhandlungswegen oder durch legislative Maßnahmen eine Reform einzuleiten. Unabhängig davon wird die ULA sich weiter für den Sitz eines leitenden Angestellten in den Aufsichtsräten Europäischer Aktiengesellschaften (SE) einsetzen, um damit das deutsche Mitbestimmungsniveau zu erhalten. ■



# Stärkung von Mitarbeiterbeteiligungen bleibt unvollendet

Die Regierungskoalition aus SPD, Bündnis 90 / Die Grünen und FDP ist mit der Verabschiedung des Zukunftsfinanzierungsgesetzes leider hinter den selbst gesteckten Ankündigungen, die Vermögensbildung aller Beschäftigten spürbar zu stärken, zurückgeblieben.

„Mit der Anhebung des jährlichen steuerlichen Freibetrags für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen nach Paragraph 3 Nr. 39 Einkommensteuergesetz von 1.440 Euro auf 2.000 Euro an Stelle der vom Bundeskabinett unter Federführung der Bundesministerien der Finanzen sowie der Justiz beschlossenen 5.000 Euro bleibt die angekündigte Annäherung an das europäische Niveau unvollendet und in weiter Ferne“, kommentierte ULA-Präsident Roland Angst die abschließende zweite und dritte Lesung des Gesetzes am 17. November im Deutschen Bundestag. Richtungsweisend sei der Entschließungsantrag der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, der mit 10.000 Euro jährlichem Freibetrag Deutschland beim Thema Vermögensbildung wirklich voranbringen würde. Ein positives Element des umfassenden Vorhabens ist aus Sicht der Beschäftigten die überfällige Erhöhung der Einkommensgrenzen bei der Arbeitnehmer-Sparzulage auf 40.000 Euro und 80.000 Euro.

Die ULA hatte sich in einer breiten Initiative gemeinsam mit dem Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung AGP dafür eingesetzt, nach den ersten Fortschritten im Zuge des Fondsstandortgesetzes in der letzten Legislaturperiode nun dem Instrument in Deutschland zum Durchbruch zu verhelfen. Hierzu haben die ULA und die AGP am 8. November 2023 gemeinsam einen viel beachteten Politik-Dialog mit den Berichterstattern ausgerichtet. In der



Foto: Tobias Koch – Deutscher Bundestag

Debatte mit den Bundestagsabgeordneten Katharina Beck (Bündnis 90/Die Grünen), Max Mordhorst (FDP), Stefan Müller (CDU/CSU) und Lennard Oehl (SPD) plädierten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Verbänden, Unternehmen und Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten einhellig dafür, die Chancen für eine Stärkung der Anlegerseite jetzt zu ergreifen. In einem Positionspapier und einer aktuellen Kommentierung zu den in der Debatte geäußerten Vorbehalten hatte die ULA ergänzend die vielen Argumente aus der betrieblichen Praxis aufgegriffen. Ziel war es, den Entscheiderinnen und Entscheidern nochmals zu verdeutlichen, warum neben den berechtigten Anliegen der Start-up-Branche auch die „klassischen“ Unternehmen und deren Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter die Verbesserungen beim Thema Teilhabe bräuchten.

Obgleich sich die Bundesregierung angesichts der jüngsten Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts in einer fordernden Situation befindet, bleibt festzuhalten, dass sich die Koalition intern leider bereits vor diesem Urteil mit der Reduzierung der geplanten Höhe des Freibetrags von ihren eigenen Zielen verabschiedet hat. Umso mehr wird die ULA dafür werben, dass künftige Bundesregierungen den Weg dafür frei machen, die Vermögensbildung der Beschäftigten und deren Teilhabe am Unternehmenserfolg durch eine Mitarbeiterbeteiligung auf dem europäischen Niveau vergleichbarer Mitgliedstaaten zu vollenden. ■



Führungskräfte  
Institut

Exklusive Sonderkonditionen  
für Mitglieder von  
ULA-Mitgliedsverbänden



Foto: insta\_photos – Shutterstock

## AKTUELLE SEMINARE

# Führung bestellen? Wissen erweitern!

Für Fach- und Führungskräfte bietet das Führungskräfte Institut (FKI) zahlreiche maßgeschneiderte Weiterbildungsseminare an. Die ULA Nachrichten stellen eine Auswahl vor. Informationen zur Anmeldung gibt es auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de). [↗](#)

## [Bewerbung – punkten im Vorstellungsgespräch](#) [↗](#)


 20. März 2024

 Webseminar – drei Stunden

Wer zu einem Bewerbungsgespräch oder Assessment Center eingeladen wird, ist dem Ziel einen guten Schritt nähergekommen. Nun kommt es auf die Persönlichkeit an: Autor und Rhetoriktrainer Peter A. Worel erklärt, wie man sich selbst über das eigene Fachkönnen hinaus so gut präsentiert, dass man positiv hervorsticht.

## [Selbstführung – der Schlüssel zu mehr Erfolg](#) [↗](#)


 21. März 2024

 Webseminar – drei Stunden

Durch effektive Selbstführung können Fach- und Führungskräfte erfolgreicher und zufriedener werden. Denn wer das eigene Potenzial kennt und zur Entfaltung bringt, treibt die eigene Karriere voran. Managementcoach Carsten Grund hilft dabei, sich selbst besser kennenzulernen, und erläutert Selbstführungsmodelle für die Praxis.

## [Souverän präsentieren und auftreten – Vertiefungsseminar](#) [↗](#)

 17. April 2024

 Webseminar – anderthalb Stunden

Umfangreiches Fach- und Führungswissen zu haben, ist gut. Es so zu präsentieren, dass sich Zuhörer und Gesprächspartner angesprochen und überzeugt fühlen, ist besser. Referent Peter A. Worel zeigt in diesem Seminar, wie Menschen deutlich wirkungsvoller als der Durchschnitt kommunizieren und sich präsentieren können.

## Vorschau der ULA-Termine

### **ULA-Politik-Dialog zum Gebäudeenergiegesetz**

mit Dr. Kai Warnecke (Präsident von Haus & Grund)

Datum: 4. Dezember 2023

Uhrzeit: 17:00 bis 18:00 Uhr

Ort: digital

### **Pflege Gipfel zur nachhaltigen Finanzierung der Pflegeversicherung**

Datum: 1. Februar 2024

Uhrzeit: 10:30 bis 12:30 Uhr

Ort: ddb Forum Berlin, hybrid

### **2. Deutscher Führungskräfte tag „Führung mit Intelligenz“**

Datum: 13. Juni 2024

Ort: Hessische Landesvertretung Berlin

### **Erweitertes Informationsangebot**

Alle vier bis sechs Wochen informiert die ULA noch aktueller und umfassender über die politischen Arbeitsschwerpunkte in Berlin und Brüssel, die neuesten Trends im Bereich Führung sowie bevorstehende Veranstaltungen. Hierzu können die ULA Nachrichten – in Ergänzung zur gedruckten Fassung – ab sofort auch kostenfrei als Newsletter bezogen werden. Die Registrierung erfolgt einfach und bequem online unter: [www.ula.de/news/ula-nachrichten](http://www.ula.de/news/ula-nachrichten). [↗](#)

# Arbeitszeiterfassung bleibt Dauerbrenner

Aufgrund verschiedener höchstrichterlicher Urteile ist die Pflicht der Arbeitgeber zur Erfassung der Arbeitszeit ihrer Beschäftigten in den letzten Jahren immer wieder Thema in den Medien gewesen. In den Betrieben ist aber trotzdem bisher an der jahrelangen Praxis festgehalten worden. Stößt das „Paukenschlag-Urteil“ des Bundesarbeitsgerichts (BAG) etwa auf taube Ohren? Wo muss gehandelt werden? Auf diese und andere Fragen hat dem VAA Magazin Thomas Spilke vom [Juristischen Service des VAA](#) geantwortet. Dabei geht der Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht auch auf die Rolle des Betriebsrats bei diesem Thema ein.



**Thomas Spilke**  
VAA-Jurist

✉ [rechtsberatung@vaa.de](mailto:rechtsberatung@vaa.de)  
☎ +49 221 160010

Foto: VAA

**VAA Magazin: Warum soll die Arbeitszeit überhaupt erfasst werden?**

**Spilke:** Gute Frage! Der Gesetzgeber hatte im Arbeitszeitgesetz nur vorgeschrieben, dass die Arbeitszeit vom Arbeitgeber nur erfasst werden muss, wenn die tägliche Arbeitszeit acht Stunden überschreitet. Und selbst dann haben sich die Behörden damit zufriedengegeben, wenn der Arbeitgeber „mehr als acht, aber weniger als zehn Stunden“ notiert hat, und eben nicht, ob genau acht Stunden 30 Minuten oder neun Stunden 15 Minuten gearbeitet wurden. Zweck des Gesetzes war aber schon immer „Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeitszeitgestaltung“.

**Warum soll die bisherige Praxis nicht ausreichend sein?**

Weil das Arbeitszeitgesetz zum Beispiel auch regelt, dass im Durchschnitt von sechs Kalendermonaten höchstens acht Stunden pro Werktag, also 48 Stunden gearbeitet werden dürfen. Oder dass zwischen zwei Arbeitsschichten auch elf Stunden Ruhezeit liegen müssen. Wie soll der Arbeitgeber wissen, dass diese Pflichten eingehalten werden, wenn er nicht die genauen Arbeitszeiten erfasst? Das hat das Bundesarbeitsgericht indirekt schon am 6. Mai 2003 erkannt und dem Informationsbegehren des Betriebsrats zu einzelnen Arbeitszeiten von Beschäftigten in Vertrauensarbeitszeit stattgegeben. Das BAG urteilte, dass sich der Arbeitgeber über die Arbeitszeiten in Kenntnis setzen muss. Er kann sich also gerade nicht darauf berufen, dass er die einzelnen Arbeitszeiten bewusst nicht erfassen will.

**Das ist 20 Jahre her! Warum hat das niemand zur Kenntnis genommen?**

Vermutlich haben die Betriebsräte den Informationsanspruch, den ihnen das BAG hier zugesprochen hat, nicht so häufig genutzt, sodass dieses Urteil nicht weiter beachtet wurde. Erst der Europäische Gerichtshof hat dann 2019 den Dornröschenschlaf vermeintlich beendet. Der EuGH urteilte: „Die nationalen Gesetzgeber sind verpflichtet, die Arbeitgeber zur Einrichtung von Systemen zur Messung der täglichen Arbeitszeit zu verpflichten.“

**Das ist ja ziemlich eindeutig. Was hat der Gesetzgeber seitdem gemacht?**

Im Endeffekt nichts. Der EuGH hat darauf hingewiesen, dass der Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer nur mit einer genauen Erfassung der Arbeitszeiten gewährleistet werden kann. Wenn der Arbeitgeber nicht weiß, von

“

*Die Arbeitgeber sind verpflichtet, die Arbeitszeit der Arbeitnehmer zu erfassen. Allerdings kann der Gesetzgeber Ausnahmen davon regeln.“*

Thomas Spilke, VAA-Jurist im Büro Berlin.

wann bis wann die Beschäftigten gearbeitet haben, etwa wann sie Pause gemacht haben, kann er auch nicht wissen, ob Höchstarbeitszeiten und Ruhezeiten zwischen den einzelnen Schichten eingehalten wurden. Und im Übrigen auch nicht die Behörden, die ►

die Einhaltung des Gesetzes überwachen sollen.

Warum brauchte es dann noch das viel zitierte „Paukenschlag-Urteil“ des BAG?

Der Ansatz war ein völlig anderer. Es ging um die Frage, ob Betriebsräte die Arbeitszeiterfassung gegenüber dem Arbeitgeber erzwingen können. Das war bislang nicht möglich, weil das BAG stets geurteilt hatte, dass ein Betriebsrat bei Systemen, die Leistung

oder Verhalten der Arbeitnehmer überwachen, keine erzwingbare Mitbestimmung in Bezug auf die erstmalige Errichtung der Überwachung haben sollte, weil es im Gesetz vonseiten des Betriebsrats nur um die Abwehr der Überwachung durch den Arbeitgeber ginge. Jetzt kam aber der Gesundheitsschutz ins Spiel. Die Arbeitszeiterfassung diene laut EuGH ja gerade den Interessen der Beschäftigten. Das BAG hat dem aber einen Riegel vorgeschoben, weil die Arbeitszeiterfassung schon gesetzlich vorgeschrieben war.

Moment mal. Das klingt doch oben ganz anders: Im Arbeitszeitgesetz stand doch gerade nichts dergleichen.

Deswegen ja auch der „Paukenschlag“. In der Tat hatte niemand auf dem Schirm, dass sich die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung aus dem Arbeitsschutzgesetz ableiten ließe, wie es das BAG dann gemacht hat. Und wenn es schon gesetzliche Pflicht ist, dann kann der Betriebsrat auch nur noch beim „Wie“ der Erfassung, aber nicht mehr beim „Ob“ mitbestimmen.





## Was hat das BAG am 13. September 2022 genau geurteilt?

Die Arbeitgeber sind verpflichtet, die Arbeitszeit der Arbeitnehmer zu erfassen. Allerdings kann der Gesetzgeber Ausnahmen davon regeln. Und auch das BAG hat nicht vorgeschrieben, wie erfasst werden muss. Nach wie vor könnte also Vertrauensarbeitszeit für bestimmte Arbeitnehmergruppen geregelt werden oder zum Beispiel die Selbstaufzeichnung durch die Arbeitnehmer.



## Wollte der Gesetzgeber jetzt nicht reagieren?

Angekündigt hatte er es. Es gab sogar schon einen Referentenentwurf. Jetzt sieht es aber so aus, dass zunächst einmal doch nichts kommt, denn eine Regelung zur Arbeitszeiterfassung steht offenbar nicht mehr auf der Liste der gesetzgeberischen Vorhaben bis zum Ende der Legislaturperiode.

Die VAA-Mitglieder, die in Vertrauensarbeitszeit tätig sind, dürfte die Entwicklung doch freuen: Die Flexibilität bleibt erhalten – es muss nicht umfangreich aufgeschrieben werden, wann gearbeitet wurde.

Ja, das ist eine Sicht der Dinge. Es gibt Erhebungen, dass Arbeitnehmer in Vertrauensarbeitszeit drei Stunden pro Woche mehr arbeiten als ihre Kollegen mit Arbeitszeiterfassung. Der VAA hat 2019 eine [Umfrage zur Arbeitszeiterfassung](#) durchgeführt. Da war für die Hälfte das Wunschmodell Vertrauensarbeitszeit. Und die Arbeitnehmer in der Erfassung fanden dieses Modell auch ganz gut, weil die Arbeitsbelastung so dokumentiert wurde.

Es kommt auf die persönliche Situation an: Wird Vertrauensarbeitszeit im Unternehmen mit Betonung auf Vertrauen der Vorgesetzten gelebt, ist das prima. Bei Misstrauen wünscht man sich gern die Erfassung, um die eigene Leistung auch diesbezüglich dokumentieren zu können.

Gibt es nicht auch Gefahren bei der Arbeitszeiterfassung? Immerhin kann man selbst ja auch viel intensiver kontrolliert werden.

Das ist vollkommen richtig. Gerade in letzter Zeit sind mir viele Urteile auf-

gefallen, in denen Beschäftigte wegen Arbeitszeitbetruges gekündigt wurden. Da reicht schon der objektiv begründete Verdacht, dass etwas nicht stimmt. So war ein Arbeitnehmer vom Vorgesetzten mehrfach morgens nicht im Büro auffindbar, obwohl er sich – digital – eingebucht hatte und auch die Berechtigung zum Homeoffice an diesen Tagen nicht hatte. Die Kündigung ging durch.

## Reichen da etwa wirklich schon kleinste Verstöße?

Ja, die Gerichte urteilen, dass auch ein kleiner Verstoß ein strafrechtlich relevanter Betrug ist, da der Arbeitnehmer Geld für eine Leistung bekommt, die er nicht erbracht hat. Selbst der Datenschutz hilft nicht. Das BAG hat kürzlich Videoaufnahmen zur Beweisführung genehmigt, die datenschutzrechtlich längst hätten gelöscht sein müssen. Letztlich ist in allen diesen Fällen das Vertrauen erschüttert, dass ein Arbeitsverhältnis in Zukunft störungsfrei ablaufen wird.

Die Gerichte berücksichtigen dabei auch, dass es für die Arbeitgeber unheimlich schwer ist, die Arbeitszeit zu kontrollieren. Der Vorgesetzte hat im oben genannten Fall wochenlang dokumentiert, dass er teilweise im Zehnminutentakt den Arbeitsplatz des Betroffenen aufgesucht hat und dass er ihn trotzdem nicht gefunden hat, obwohl der Arbeitnehmer eingebucht war ... Die Arbeitszeiterfassung ist für die Arbeitnehmer so gesehen auch recht gefährlich. ■



Auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter [mein.vaa.de](https://mein.vaa.de) stehen für eingeloggte VAA-Mitglieder zahlreiche Infobroschüren zu arbeitsrechtlichen Themen zum Download bereit.



# Homeoffice: Mitbestimmungspflicht bei Regelung zur Rückkehr ins Büro

**Wenn Arbeitnehmer laut Betriebsvereinbarung in Abstimmung mit ihren Vorgesetzten individuelle Absprachen über mobiles Arbeiten treffen können, ohne das „Wie“ zu regeln, ist eine allgemeine Weisung des Arbeitgebers, wonach eine Anwesenheit an vier Tagen pro Monat geboten ist, mitbestimmungspflichtig. Dies hat das Landesarbeitsgericht München entschieden.**

Konkret hatte ein Arbeitgeber mit dem Betriebsrat des Unternehmens im Jahr 2016 in eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die unter anderem die Möglichkeit individueller Vereinbarungen über mobiles Arbeiten in Abstimmung mit dem Vorgesetzten vorsah. Der deutlich überwiegende Teil der Arbeitszeit sollte laut Betriebsvereinbarung jedoch am regelmäßigen Arbeitsplatz geleistet werden. Während der Coronapandemie räumte das Unternehmen den Beschäftigten dann zunächst die Möglichkeit ein, nach Abstimmung mit der Führungskraft auch mobil zu arbeiten. Im weiteren Verlauf der Pandemie wurde den Mitarbeitern vom Arbeitgeber empfohlen, von zu Hause zu arbeiten. Ab März 2022 galt dann eine Regelung, wonach bis zu 50 Prozent der Mitarbeiter eines Bereichs „auf Grundlage des Freiwilligkeitsprinzips“ die Möglichkeit angeboten wurde, zeitgleich im Büro zu arbeiten. Im Wortlaut hieß es in der Regelung: „Jede/r Kolleg:in entscheidet dabei weiterhin frei, ob er/sie im Büro arbeitet.“

Nach dem Ende der Coronapandemie und dem Auslaufen zwischenzeitlich aufgrund des russischen Kriegs gegen die Ukraine getroffener Energiesparmaßnahmen teilte der Arbeitgeber den Mitarbeitern am 28. März 2023 per Videokonferenz mit, dass die bisherige Regelung zum 31. März 2023 auslaufen werde und veröffentlicht eine Intranet-Mitteilung, mit der vier Präsenztage pro Monat auf Basis eines Katalogs



Foto: onurdongel – iStock

mit Präsenzgründen sowie weitere Präsenz bei bestimmten betrieblichen Gründen angeordnet wurden. Der Betriebsrat sah dadurch seine Mitbestimmungsrechte verletzt und stellte im Eilverfahren vor dem Arbeitsgericht erfolglos den Antrag, das Unternehmen zur Rücknahme seiner Anordnung zu verpflichten.

Das Landesarbeitsgericht (LAG) München gab dagegen dem Antrag des Betriebsrats hingegen statt (Urteil vom 10. August 2023, Aktenzeichen: 8 TaBVGa 6/23). Das LAG verdeutlichte, dass nicht das „Ob“ mobiler Arbeit, sondern nur das „Wie“ der Mitbestimmung durch den Betriebsrat unterliegt und zum „Ob“ auch die grundsätzliche Bemessung des Kontingents an mobiler Arbeit zähle.


Die durch den Arbeitgeber kommunizierte Regelung beschränke sich aber nicht auf eine Einschränkung des Zeitkontingents für das mobile Arbeiten oder die Konkre-

tisierung der geltenden Betriebsvereinbarung aus dem Jahr 2016. Vielmehr ziele das Unternehmen damit auf eine Umgestaltung der Rechtslage hinsichtlich des „Wie“ der mobilen Arbeit im Betrieb ab. Die Anordnung des Unternehmens sei somit mitbestimmungspflichtig und müsse zurückgenommen werden, bis mit dem Betriebsrat eine Einigung erzielt worden sei. ■

## VAA-Praxistipp

Das Urteil des LAG München verdeutlicht, dass Arbeitgeber in Unternehmen mit betrieblicher Mitbestimmung die in vielen Fällen eingeführten Homeoffice-Regelungen nicht einseitig abändern können. Soweit nicht das „Ob“, sondern das „Wie“ der Homeoffice-Regelung betroffen ist, hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht.

# Konstanz – Erlebniswelt am Bodensee

Zu den wichtigsten Veranstaltungen für VAA-Mitglieder in der Altersgruppe [60plus](#)  gehört die traditionelle VAA-Pensionärsreise. Die 26. Ausgabe führte die Reisegruppe nach Konstanz am Bodensee. Organisiert wurde die Reise auch dieses Jahr von Dr. Rudolf Fiedler.

Eingeladen waren sowohl VAA-Pensionäre als auch im Berufsleben stehende Mitglieder, vor allem die pensionsnahen Jahrgänge. VAA-Vorstandsmitglied Dr. Thomas Sauer hat den mitreisenden VAA-Mitgliedern die Grüße von Vorstand und Geschäftsführung persönlich überbracht. In seiner Kurzansprache machte er auf die aktuell wirtschaftlich schwierige Lage und den sehr hohen Beratungsbedarf beim VAA aufmerksam. Bei den branchenspezifischen Themen sei die direkte Stimme des VAA stärker denn je gefragt. Diese soll nach dem Willen des Vorstands deutlich verstärkt werden. Zuvor hatte Organisator Dr. Rudolf Fiedler die Gäste begrüßt. In seiner Rede betonte er, dass sich viele neue Teilnehmer angemeldet und die Absagen älterer, langjähriger Teilnehmer kompensiert haben. Dies zeige, wie erfolgreich dieses Format des VAA angenommen wird. Im Anschluss stellte Gästeführer Ulrich Büttner die Bodenseestadt Konstanz vor.

Foto: privat



Am zweiten Tag ging es in vier Gruppen zum Altstadttrudgang bei Dauerregen unter dem Titel „Gegenwart der Vergangenheit“. Der Weg führte vom Münster durch die Gässchen der Niederburg zum Kaiserbrunnen und weiter zur Imperia und zum Konzil. Danach stand ein Rundgang durch die Konstanzer Wirtschafts- und Wissenschaftsgeschichte unter dem Titel „Gelehrte, Handwerker, Textilmanufakturen“ auf dem Programm. So erzählen Häuser, Hotels und Geschäfte die sechs Jahrhunderte lebendig nach: von der Blüte über den Niedergang bis hin zum Wiederaufstieg der größten Stadt am Bodensee. Auch Gerber, Uhrmacher, Pilger, Textilmanufakturen, Glocken- und Geschützgießer sowie staatliche Behörden prägten das Konstanzer Wirtschaftsleben. Am Abend sind die VAA-Reisenden mit dem Schiff zu einer Rundtour über den Bodensee ausgelaufen. Die Route führte über Meersburg, Unteruhldingen, Überlingen und an der Insel Mainau vorbei.



Foto: privat

Am Dienstagvormittag stand als Programmpunkt „Gewürze, Gilden & grenzenloser Reichtum: Handelsmetropole Konstanz“ auf dem Plan. Das Stadtführungsehepaar Büttner (im Bild oben rechts) hatte sich für die Führung in historische Gewänder gekleidet und die VAA-Reisegruppe als „Alexander, Händler von Konstanz und Ehefrau Camilla“ ins Thema versetzt. Der Nachmittag stand traditionell zur freien Verfügung.

Am Abend haben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Pensionärsreise im Restaurant „Brauhaus Johann Albrecht“ zum gemeinsamen Abendessen getroffen, um den Abschied zu feiern. Noch am Abend wurde bekanntgegeben, dass sich die VAA-Pensionäre die Region Harz als Reiseziel für 2024 gewünscht haben. ■

# Die distanzierte Mitte



„Obacht! Diese Kolumne könnte Sie verstören!“ – die IWHO, die Internationale Welt-Humor-Organisation mit Sitz in Ottendorf-Okrilla, empfiehlt neuerdings Satirikern, diesen Warnhinweis vor sämtliche Werke zu setzen, um vorschnellen Anschuldigungen als „Aluhut“, „Schwurbler“ oder „Nazi“ entgegenzuwirken. Denn wer als politischer Kabarettist seinen Job macht – sprich: vom „woken“ Zeitgeist abweicht –, der bekommt ganz schnell Applaus von der falschen Seite!

Aber kommen wir zu den harten Fakten: Alltag in Zeiten der Inflation. Ein normaler Einkauf im Supermarkt, für eine fünfköpfige Familie. Ganz klassisch, wie damals, unterm „Führer“ (bitte keine Schnappatmung jetzt, das war satirisch überhöht). Also: Vater, Mutter, dreimal Kind, macht knapp 140 Euro! Im Discounter! 140 Okken für einen Standard-einkauf! Milch (normale, keine Hafermilch – also 90 Prozent Wasser), Käse und Wurst, Mischbrot, Tee, Nudeln, Eier, Joghurt, Reis, Bananen, Kartoffeln,

Möhren, Butter, Nussmischung, Salzstangen, Müsli, Äpfel und was Süßes. Fertig! Und – na gut – noch viermal das unfassbar gute Rumpsteak, weil die pubertierenden Plagen die vegetarische Schuleimerpampe mittlerweile zu großen Teilen ekelhaft finden.

Damit wir uns nicht falsch verstehen, ich jammere jetzt nicht, wegen „alles wird immer teurer“ und so, aber als gelernt links sozialisierter Mitbürger bekomme ich ein solches Unbehagen, wenn ich jenen Einkauf bei einer alleinerziehenden Kassiererin bezahle, bei der ich mich frage, wie die das alles, nebst Miete, Energiewucher und anderweitigen Betriebskosten, für ihre Plagen als Mitglied der Unterkaste unseres Billiglohnlandes bezahlen soll. Ach ja, mit Coupons und Bildungsgutscheinen natürlich. Bloß gut, dass die Kassiererin dank KI immer weiter wegrationalisiert wird. Das trägt zur Beruhigung meines Gewissens bei. Und dennoch: Der gesellschaftliche Tanker hat eine enorm soziale Schieflage bekommen und so langsam besteht bei einigen unter uns ein kaum mehr legal zu kittendes Ausgabenproblem.

Bloß gut, dass die Friedrich-Ebert-Stiftung kürzlich wieder eine neue „Mitte-Studie“ herausgebracht hat, die den Deutschen einen allgemeinen Hang zum rechten Gedankengut bescheinigt. Nichts gegen Studien. Nichts gegen gerechtfertigte Warnungen vor bedenklichen Entwicklungen, aber: Es ist eine Studie von vielen, die wieder mal ein Narrativ in sich trägt, dass zur Abstumpfung führt – und zwar auf beiden Seiten. Den teilweise zu Unrecht Gebrandmarkten ist es mittlerweile egal, wie man sie nennt, selbst wenn es „Nazi“ ist, wovon wieder diejenigen profitieren, die wirklich welche sind. Und diejenigen, die unüberlegt mit solchen Begriffen wie „Nazi“ um sich schmeißen, merken gar nicht, was sie damit anrichten. Die von der Studie so alarmie-

rend herausgearbeitete „Verharmlosung des Nationalsozialismus“ unter den Befragten wird durch die Betitelung mit „Nazi“ all derjenigen, die nicht so denken, sprechen oder sich so verhalten, wie die sich selbst als moralisch überlegen Fühlenden, mittlerweile dermaßen ad absurdum geführt, dass diejenigen, die wirklich Nazis sind, sich nur ins rechte Fäustchen lachen können.

Reflexartig wird bei jedem AfD-Wahlerfolg titulierte: „Die frustrierten Wutbürger haben aus Protest die Rechten gewählt!“ Zur neuesten Entwicklung ist anzumerken, dass zumindest nicht mehr der „Ossi“ pauschal als rechts herhalten muss, denn Bayern und Hessen gehören eindeutig zu den alten Bundesländern. These: Kann es nicht sein, dass ein Teil der AfD-Wähler diese mittlerweile aus purer Verzweiflung wählt?

Lösungsvorschlag: Wenn wir endlich wieder anfangen, uns gegenseitig ernsthaft zuzuhören und nicht immer wieder auf die alte Mär der „gespaltenen Gesellschaft“ hereinfallen (denn eigentlich sind wir nicht gespalten, sondern einfach nur unterschiedlicher Meinung), dann könnten wir politische Weichen stellen, um wieder eine solide Mehrheit für unseren demokratischen Zusammenhalt zu gewinnen. Bleibt nur zu hoffen, dass dafür noch genügend Zeit und Verstand übrig ist, damit uns die große Ernüchterung erspart bleibt. ■

Mit seinen verschiedenen Kabarettprogrammen reist der Dresdner Kabarettist Erik Lehmann quer durch Deutschland und hat auch schon diverse Preise gewonnen. Auf der Website [www.knabarett.de](http://www.knabarett.de) ist Lehmann jederzeit käuflich und bestellbar. Seinen eigenen Honig gibt es auf [uwes-landhonig.de](http://uwes-landhonig.de).  
Foto: Robert Jentzsch

# Ein Prosit zum Jahreswechsel

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

So passiert Ende vergangenen Jahres: Ein Dezemberabend in der traumhaft schönen luxemburgischen Stadt Vianden. Auf den Fernsehbildschirmen des Hotels läuft ein Alptraum: das WM-Match Deutschland gegen Costa Rica. Die Partie, stellenweise mehr Krampf als Kampf, geht zwar schlussendlich 4:2 für die Deutschen aus. Doch das nützt alles nichts. Als Gruppendritter scheidet die von Hansi Flick trainierte Truppe aus. In der Vorrunde. Benötigt wird nun ein Glas stärkeren Alkohols, um den Frust über diese ohnehin surreale Winter-WM in Katar hinunterzuspülen.

„Darf es etwas Bitteres sein?“, fragt der Barkeeper hinter dem Tresen. Jawoll, das darf es. Und wenig später stehen da zwei Gläschen Buff auf dem Tisch. Ein hochprozentiges Gebräu lokaler Provenienz auf Kräuterbasis. Es habe ihm bei einer ersten Degustation die Zehnägel aufgerollt, hatte der Barkeeper vor dem Servieren noch hinzugefügt. Er sollte damit nicht zu viel versprechen. Allein: Das Getränk passte hervorragend zum Abend und zu der besonderen Stimmung und hat sich – mindestens – einen Ehrenplatz im Rahmen dieser Rubrik des VAA Magazins verdient.

Produziert wird der „Maagbitter“ vom Unternehmen Pitz-Schweitzer, laut Auskunft auf der firmeneigenen Website ein seit 1840 bestehender Familienbetrieb. Die Rezeptur wiederum kommt den Angaben zufolge „direkt aus der Feder“ von Herman Boerhaave. Und dieser aus den Niederlanden stammende Chemiker, Mediziner und Botaniker wurde am 31. Dezember 1668, vor 355 Jahren also, im Städtchen Voorhout geboren.

Der Tausendsassa lehrte und forschte vornehmlich an der Universität Leiden, im 17. Jahrhundert eine Topadresse für

alle, die sich der Medizin und den Naturwissenschaften widmen wollten. Boerhaave machte sich unter anderem um einen der ältesten Botanischen Gärten der Niederlande – den Hortus Botanicus Leiden – verdient, entdeckte den Harnstoff und verfasste ein Grundlagenwerk der praktischen Medizin, das angeblich noch von Dichterst Johann Wolfgang von Goethe höchstselbst konsultiert wurde.

Von einem besonderen Ereignis im Leben des umtriebigen Wissenschaftlers weiß die Internetenzyklopädie Wikipedia zu berichten: „Das Boerhaave-Syndrom, welches nach ihm benannt wurde, bezeichnet die Ruptur der Speiseröhre bei heftigem Würgen, Husten oder Erbrechen. Boerhaave soll selbst gern an ausschweifenden Essgelagen teilgenommen haben. Als dabei einmal einem Freund die Speiseröhre riss und dieser anschließend starb, wurde er kurz nach seinem Tod durch Boerhaave obduziert. Dieser erkannte die Todesursache und gab ihr seinen Namen.“

Womit wir – in gewisser Weise – wieder beim angeblich verdauungsfördernden Magenbitter gelandet wären, der im Übrigen nicht nach Boerhaave benannt ist, sondern nach dem Nachfahren eines



Kein Buff ohne Boerhaave – das Etikett des Magenbitters verweist auf seinen angeblichen Erfinder. Foto: Elmar Zenner – Wikimedia Commons

Mannes, der dem Arzt angeblich die genaue Zusammensetzung seines Elixiers abhuchste: Friedrich-Wilhelm-Ludwig Buff. Überzeugte Konsumenten schätzen das extrem zuckerarme Gebräu aus einem ganz praktischen Grund: „Buff verdreift de Suff“, heißt es in Luxemburg. Meint in etwa: Buff vertreibt den Kater. Und das ist ja nun allemal Anlass, zum Jahreswechsel auf den 1738 verbliebenen Herman Boerhaave anzustoßen. Prosit Neujahr! ■

Allianz

Alien-Entführung?  
Absurd!

# Versichern was **wirklich** zählt

Nessie-Sichtung?  
Absurd!

Gar nicht absurd:  
**3 von 5 Deutschen**  
werden pflegebedürftig.

**DIE ALLIANZ  
PFLEGEZUSATZVERSICHERUNG**

Jetzt beraten lassen.  
**Persönlich. Digital.**

Mit Beitrags-  
vorteilen für  
VAA-Mitglieder

# Geburtstage im Januar und Februar 2024



## im Januar

### 90 Jahre

Dr. Wolfgang Kriesten, Marl  
Prof. Dr. Klaus Grohe, Leverkusen  
Dr. Herbert Fink, Bickenbach  
Gottfried Raenker, Schwedt  
Dr. Rolf Gurniak, Northeim

### 85 Jahre

Heinz Kalbfell, Schermbeck  
Dr. Wilfried Bahn Müller, Geretsried  
Hans-Juergen Jäkel, Leipzig  
Kurt Bragulla, Bitterfeld-Wolfen  
Dr. Hermann Bromme, Marl  
Dr. Helmut Judat, Langenfeld  
Dr. Franz-Josef Weiß, Limburgerhof  
Peter Zingsheim, Bonn  
Dr. Alfred Steininger, Burgkirchen

### 80 Jahre

Dr. Dirk-Torsten Krüger, Odenthal  
Dieter Hasper, St. Goar  
Dr. Martin Puschmann, Bordesholm  
Rolf Braun, Wäschenebeuren  
Dr. Peter Schmidt, Weisenheim  
Gerd Böttcher, Schwentimental  
Dr. Helmut Stratmann, Marl  
Hans-Helmut Hüttner, Schipkau  
Dr. Hans-Joachim Runge, Hohenwarthe  
Dr. Gerhard Bozler, Biberach  
Heinz-Günther Hintze, Wiesbaden  
Dr. Bernd Schröder, Iserlohn  
Fritz Wenzel, Dorsten  
Udo Arnemann, Hemmingen  
Dr. Wolfgang Bockelmann, Krefeld  
Rolf Dietze, Wien

### 75 Jahre

Horst Beckhaus, Budenheim  
Dr. Rainer Faß, Marl  
Wolfgang F. Breetzke, Leverkusen  
Dr. Dieter Naegele, Worms  
Dr. Michael Welte, Lorsch  
Dr. Erwin Bähr, Düren  
Dr. Armin Hühn, Freiburg  
Cornelis Mandjes, Recklinghausen  
Dr. Klaus Eichler, Marburg

Dr. Hans-Otto Stühler, Liederbach  
Dr. Wolfgang Maehlich, Hamburg  
Dr. Klaus Huthmacher, Gelnhausen

## im Februar

### 100 Jahre

Karl Frost, Marl

### 95 Jahre

Karlheinz Prein, Montabaur  
Dr. Wolfgang Bauer, Wiesbaden

### 90 Jahre

Dr. Hans-Josef Buysch, Krefeld  
Hans Pfitzner, Bitterfeld-Wolfen  
Dr. Joachim Bauch, Schwedt  
Dr. Edgar Mühlen, Mainz  
Dr. Peter Schmersahl, Barsbüttel  
Klaus Dressler, Meppen  
Gerd Homberg, Leverkusen

### 85 Jahre

Dr. Dieter Schwengers, Krefeld  
Dr. Gerhard Amrhein, Bingen  
Dipl.-Ing. Horst Otten, Leverkusen  
Dieter Schauf, Leichlingen  
Wilfried Koch, Weierstadt  
Dr. Gerhard Lindenschmidt, Leimen  
Dr. Marcel Feld, Köln  
Klaus Köhler, Dessau  
Hans Groß, Dorsten  
Dr. Uwe Pohl, Krefeld  
Wilhelm Adolphsen, Herne  
Dr. Rudolf H. Jung, Worms  
Norbert Schröder, Hannover  
Dr. Kurt Kollmannsberger, Wolftratshausen  
Dr. Hartmut Last, Augsburg

### 80 Jahre

Leopold Streifinger, München  
Klaus-Dieter Leistner, Bad Homburg  
Klaus Sattler, Radebeul  
Dr. Hans-Ulrich Lüning, Rehburg-Loccum  
Wilhelm Christes, Gelsenkirchen  
Dr. Hubert Sauter, Baiersbronn

Dr. Jürgen Trösken, Langen  
Siegfried Hofmann, Odenthal  
Dr. Joachim Cichon, Wuppertal  
Dr. Gerd Jürgen Engert,  
Weisenheim am Berg  
Dr. Alfred Mitschker, Odenthal  
Dr. Reiner Ziegler, Essenheim  
Dr. Rainer Hamprecht, Odenthal  
Karl Maurer, Lautertal  
Peter Mandery, Limburgerhof  
Reiner Berns, Jever  
Dr. Michael Brinckman, St. Augustin  
Dr. Wolfgang Koch, Dinkelsbühl

### 75 Jahre

Dietrich Borrmann, Jena  
Rainer Hof, Rodgau  
Dr. Ulrich Werner, Illertissen  
Dr. Wolfgang Eisermann, Bredstedt  
Dr. Reinhard Näder, Göttingen  
Dr. Hans-Günter Koban, Rheinfelden  
Dr. Karl-Heinz Wolf, Stuttgart  
Hans-Jürgen Knopp, Sankt Augustin  
Dr. Werner Strüver, Leverkusen  
Dr. Sabine Fricke, Jena  
Rainer Kober, Obergheim  
Dr. Hubert Wennemer, Dülmen  
Dr. Hein-Peter Kroll, Wuppertal  
Dr. Jürgen Schuster, Kronach  
Dr. Peter Lappe, Dinslaken  
Dr. Uwe Giltzau, Glückstadt  
Dr. Helmut Le Blanc, Leverkusen  
Dr. Horst Klassen, Erfstadt  
Wolfgang Hans, Dorsten  
Dr. Ulrich Schröder, Kamen  
Dr. Brigitta Otto, Milow  
Dr. Bernd Schade, Leverkusen  
Dr. Wolfgang Schmitt-Sody,  
Wolftratshausen

### nachträglich im

## November 2023

### 75 Jahre

Dr. Horst Berneth, Leverkusen

# Miträtseln und gewinnen!

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Oktoberausgabe: Dr. Anja Hirsch, Werksgruppe CSL Behring, Brigitte Riechmann, Einzelmitglied Landesgruppe Südwest, und Dr. Torsten Priester, Werksgruppe Grace. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Januar 2024. Nach Ablauf der Frist wird die Lösung auf der VAA-Website eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus der Chemie. Die Lösung des Sudokurätsels wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail ([redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de)), [Fax \(+49 221 160016\)](tel:+49221160016) oder Post an die VAA-Geschäftsstelle Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei VAA-Mitglieder gezogen, die jeweils einen Wunschgutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

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

Baufahrzeug (Kurzwort)	Großvater span.: Insel	Europäer	Tresterbranntwein aus Italien	gegen		Abk.: Mitglied des Bundestages	Durchbruch	Strom in Afrika	niederländ. Philosoph	nebst		teilnehmen	Reigen		
				Südostasien									9		
portugiesisch: heilig			Fernsehverband			zugeordnetes Gremium						Kurzform von Elena			
Schubfach	Kfz-Z. Lippe Stadt in Katar			veraltet: Kleinwohnung		Göttervater der nord. Sage	auflockern								
			Stöpsel					Marktbude							
Kurzform von Joachim	Überprüfung (engl.)	Wanderfisch unempfindlich	Stöpsel franz.: Freund			Rabenvogel	französisch: Name				englisch: Katze				
				Grüßwort				Grundstoff			Vorn. des dt. Rennfahrers Glock		biblischer Stammvater		
brit. Rennfahrer (Lewis ...)				leichtes Gewebe											
ugs.: Betrugerei		niederl. Tänzerin (Mata ..., † 1917)	durchsetzungs-fähiger Mensch	tropisches Harz		Kfz-Z. Berchtesgader Land	aufknüpfen								
Wasserstraßen						Hagelkörnchen		Fluss in den Niederlanden				Wintersportgerät	flüchtiger Brennstoff		
frühere deutsche Währung	Pedalgefährt	poln. Pianist (Frédéric ..., † 1849)	Osteuropäer (Mz.)	Gekochtes							Vorn. der Sängerin Malmkvist		US-Filmstar (Lee ..., † 1987)		
								gehoben: unbeugbar fest			Randleiste				
feine Wollfaser	Fluggerät (Kurzf.)					Spielgerät	kleiner Behälter					Linse	Ernährung		
						gebundenes Druckwerk									
Sprechgesang			gefüllte Teigrolle					Umspannung (kurz)							
Titelfigur bei Lewis Carroll						Titelheld bei Shakespeare									
Grad bei Judo-Sportarten			deutsche Krimiautorin (Ingrid ...)					US-Sänger († 1977)							
Lösung:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15



# Leserbriefe

Zum Artikel „[Diskussion um Industriestrompreis](#)“, [↗](#) Ausgabe Oktober 2023

So wie die „Energiewende“ in Deutschland ausgeführt wird, werden wir auch in 20 Jahren noch strukturell hohe und damit nicht wettbewerbsfähige Stromkosten haben. Um Dunkelflauten auszugleichen, werden sporadisch betriebene und damit völlig unwirtschaftliche konventionelle Kraftwerke in großer Zahl bereitgehalten werden müssen. Ein Industriestrompreis ohne Milestone-Planung für die zeitnahe Absenkung der allgemeinen Strompreise führt zu einer Dauersubvention zulasten der Bevölkerung und nicht begünstigter Betriebe. Sinnvoller Strukturwandel (Energieeinsparung, unternehmenseigene Windparks, ja – auch Standortverlagerung) wird so verzögert. Das Geld sollte besser in staatliche Förderung von F&E investiert werden, zum Beispiel in die Entwicklung von Speichertechnologien für erneuerbar erzeugten Strom, Einsatz von Wasserstoff und Verbrauch von Kohlenstoffdioxid in Stoffwandlungsprozessen oder Kernfusion. Die Position des VAA setzt somit leider an der völlig falschen Stelle an. Ich warne davor, einem nach Subventionen rufenden Arbeitgeberverband auf den Leim zu gehen.

Dr. Volker Schmidt, Pinneberg

Zum Artikel „[Kein Elterngeld für Kinder von Leistungsträgern?](#)“, [↗](#) ULA Nachrichten, Ausgabe Oktober 2023

Mit Erstaunen lese ich „kein Elterngeld für Kinder von Leistungsträger“. Wo man doch liest, dass unsere Regierung ab ein Einkommen von 150.000 Euro (beziehungsweise 300.000 Euro bei Ehepaaren) die Elterngeldzahlung „einstellt“.

Die Zahl von 435.000 Betroffenen halte ich sehr überhöht. Wer, bitte, hat bei einem so hohen Einkommen kleine Kinder insbesondere Neugeborene? Bitteschön ausgenommen Adoptivkinder, deren Förderung ist nicht originäres Ziel des Elterngeldes. Ziel des Elterngeldes ist die Unterstützung von bedürftigen jungen Familien mit Neugeborenen. Ich selber (Vater von 20-, 23-,

27-jährigen Kindern) durfte mich 1995 mit vier Monaten 600 D-Mark zufriedengeben (mit Progressionsvorbehalt) bei deutlich unter 100.000 Euro ... Erziehungsurlaub unbekannt ...

Tut mir leid, das hier ist Gejammere auf hohem bis höchstem Niveau. Ich hätte gern andere Dinge gelesen. Danke, so was nicht. Und gottlob haben wir Bundesgerichte, die groben Unfug geraderücken. Die Pendlerpauschale ab x Kilometer verschwand schnell ...

Tilman Sirch, Schifferstadt

Es kam bisher noch nie vor, aber dieser Artikel hat mich so stark irritiert, dass ich beschlossen habe, Ihnen einen Leserinnenbrief zu schicken. Der Artikel befasst sich mit der Senkung der Einkommensgrenze für den Anspruch auf Elterngeld von 300.000 Euro auf 150.000 Euro. Egal, welche Meinung man zu dem Thema hat, berichtet dieser Artikel einseitig und teilweise in einer Sprache auf Stammtischniveau. Beispiel für den Stammtisch: „Verweigerung des Kinderkriegens“. Das kann man doch bestimmt mit einer journalistischen Ausbildung besser schreiben.

Hierdurch wird eine informierte Meinungsbildung auf Basis des Artikels für LeserInnen beeinflusst und in eine bestimmte Richtung manipuliert.

Ich erwarte, dass in einem Artikel, der sich mir als Leserin als „Nachrichten“ präsentiert, zumindest alle relevanten Informationen vorkommen, die man durch wenig Rechercheaufwand (ich habe zehn Minuten im Internet nachgelesen) herausfinden kann. [...]

Man darf zum Thema unterschiedlicher Meinung sein. Sicherlich hatte Frau Pausder gute Absichten und interessante Alternativvorschläge gemacht. Und die sollten auch diskutiert werden. Im VAA Magazin wird aber weder diskutiert noch werden die wichtigen Informationen ausgewogen (oder überhaupt) geliefert. [...]

Dr. Alexandra Kienast, Butzbach

**Anmerkung der Redaktion:** Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe aus Platzgründen zu kürzen. Die vollständigen Versionen, zum Beispiel der letzte Leserbrief von Dr. Alexandra Kienast, und weitere Zuschriften werden im [Webmagazin](#) [↗](#) veröffentlicht.



Foto: Thomas Vogel – iStock

## Schreiben Sie uns!

VAA Magazin  
Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
Fax +49 221 160016  
[redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de)

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

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

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



bitten jedoch um Ihr Verständnis, dass aus Platzgründen nicht jeder Leserbrief veröffentlicht werden kann. Die Redaktion des VAA Magazins behält sich daher vor, Leserbriefe gegebenenfalls zu kürzen und eine Auswahl zu treffen. Es sei Ihnen aber versichert: Jeder Brief wird von der Redaktion gelesen, ausgewertet und zu Herzen genommen. Ob positiv oder negativ: Wir sind dankbar für Ihr Feedback! ■

## Wichtige Termine für 2023 und 2024

15.12.2023	FKI-Seminar „Schnell lesen“, digital
15.01.2024	FKI-Seminar „Hochproduktiv arbeiten“, digital
06.02.2024	Kommission Betriebliche Altersversorgung, Köln
12.02.2024	FKI-Seminar „Prioritäten setzen und umsetzen“, digital
01.03.2024	Vorstands- und Beiratssitzung, Köln
17.03.2024	Kommission Führung, Köln
20.03.2024	FKI-Seminar „Bewerbung – punkten im Vorstellungsgespräch“, digital
21.03.2024	FKI-Seminar „Selbstführung – Schlüssel zu mehr Erfolg“, digital
12.04.2024	Vorstandssitzung, digital
17.04.2024	FKI-Seminar „Souverän präsentieren und auftreten“, digital
19. – 20.04.2024	Aufsichtsrätetagung, Freiburg
03. – 04.05.2024	Delegiertentagung, Düsseldorf
07. – 08.06.2024	Klausurtagung, Köln
17.06.2024	Kommission Führung, digital
17. – 19.06.2024	Betriebsrätekonferenz, Mainz

Aktuelle Informationen zu den Terminen sowie den konkreten Durchführungsformaten finden sich unter [www.vaa.de](http://www.vaa.de), auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter [mein.vaa.de](http://mein.vaa.de) und auf der Website des Führungskräfte Instituts (FKI) unter [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).



Bitte scannen, um das VAA Magazin online zu lesen.



### Vorschau Ausgabe Februar 2024

- **Spezial:**  
Künstliche Intelligenz am Arbeitsplatz
- **Branche:**  
Deutscher Chemie-Preis im Dezember
- **Recht:**  
Juristischer Service beim VAA

## Impressum

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

**Chefredaktion:** Timur Slapke.

**Redaktion:** Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner (Bild- und Spezialredaktion); ULA Nachrichten: Klaus Bernhard Hofmann, Wencke Jasper, Ludger Ramme, Michael Schweizer.

**Schlussredaktion:** Timur Slapke. **Korrektorat:** Timur Slapke, Ursula Statz-Kriegel.

**Redaktionsbeirat:** Stephan Gilow, Dr. Birgit Schwab.

**Anzeigen:** Rohat Akarcay, [r.akarcay@koellen.de](mailto:r.akarcay@koellen.de) (Köllen Druck+Verlag); Ursula Statz-Kriegel, [redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de) (VAA). Es gilt die [Anzeigenpreisliste](#) vom November 2022.

**Druckauflage:** 24.000 (1/22); **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 werden nach Möglichkeit diskriminierungssensible Formulierungen verwendet. Aus Gründen der Lesbarkeit kommt manchmal auch das generische Maskulinum zum Einsatz. Damit sind grundsätzlich alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten gemeint.





Foto: shapecharge – iStock

# SELBSTFÜHRUNG – DER SCHLÜSSEL ZU MEHR ERFOLG

Webseminar

Anmeldung  
[www.fki-online.de](http://www.fki-online.de)

Entdecken Sie Ihr volles Potenzial und lernen Sie, wie Sie durch effektive Selbstführung erfolgreicher und zufriedener werden und Ihre Karriere vorantreiben können.

**Digitales Seminar am 21. März 2024 exklusiv für VAA-Mitglieder**  
**299 Euro (statt 399 Euro) zuzüglich 19 Prozent Umsatzsteuer**

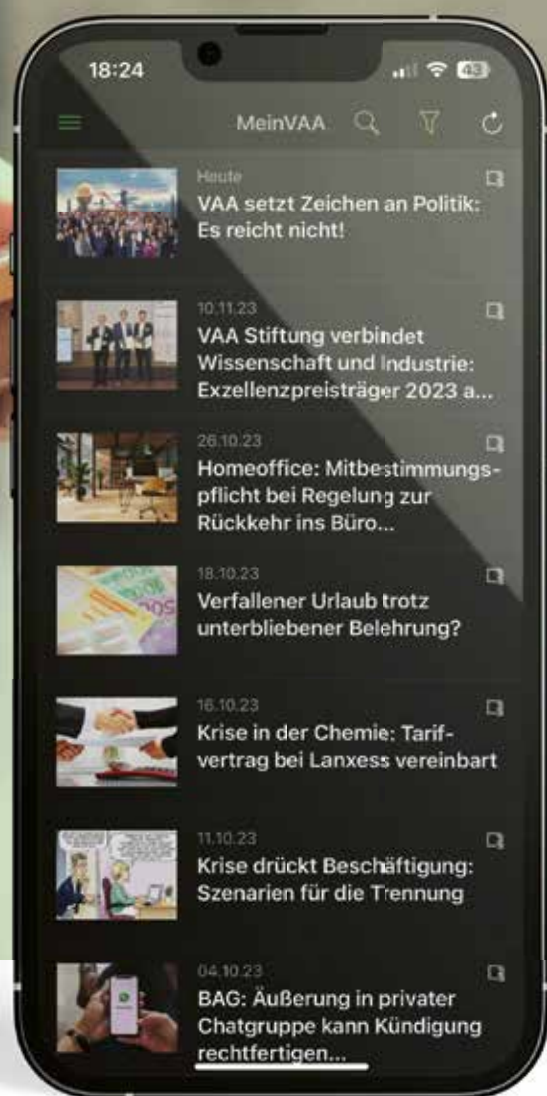
***In Führung gehen!***

Kooperationspartner





# ALLE NEWS IN EINER APP



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

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

