

Einkommen in der Krise: Krise der Anreizsysteme?

Wie entwickeln sich die Gehälter? In der Rezession muss sich die allgemeine Tarifpolitik neue Koordinaten suchen. Alte Formeln der Angebotspolitik, wie etwa die Verteilung in den Grenzen des Produktivitätsfortschritts bei Inflationsausgleich, reichen nicht mehr. Die Tarifpolitik trägt Mitverantwortung dafür, dass die Perspektive erhalten bleibt, die Schrumpfungsphase mit gemeinsamen Anstrengungen überwinden zu können.

VAA- Einkommensumfrage in dieser unsicheren Zeit so wertvoll wie selten

Besonders komplex ist die Entwicklung von Führungskräftegehältern. Der stärkste Anreiz, das Unternehmen gut und sicher durch die Krise zu steuern, der dieser Tage manche Führungskraft noch länger als in „normalen Zeiten“ im Büro hält, ist oft nicht bonusfähig.

Die gängigen Kennzahlen versagen weitestgehend bei der Risiken- und der Krisenbewältigung. Im Gegenteil: Der Bonus ist oftmals vom Geschäftserfolg abhängig, der ausschließlich durch Zuwachsgrößen definiert ist. Da sieht es für 2009 düster aus. Die Auswirkungen eines einseitig verkürzten Erfolgsbegriffs sollten Anlass sein, künftig kritisch über die „Schlechtwettertauglichkeit“ von Gehalts- und Bonussystemen nachzudenken.

Die nun angelaufene VAA- Einkommensumfrage ist in dieser unsicheren Zeit jedenfalls so wertvoll wie selten. Sie schafft Überblick und Transparenz. Mit ihr kann es gelingen, unbegründete Sparrunden abzuwehren und nachvollziehbare Strukturanpassungen zu beschreiben.

Der VAA kann seine Mitglieder in dieser ungewissen Situation auf Grundlage der Umfrageergebnisse noch viel besser als bisher beraten. Sprecherausschüsse können in Verhandlungen mit der Unternehmensleitung auf wissenschaftlich fundierte Daten zurückgreifen. Mit der Einkommensumfrage schafft der VAA Übersicht, auch und gerade in Krisenzeiten.

Ihr Gerhard Kronisch

Weitere Informationen finden VAA- Mitglieder [hier](#).



Gerhard Kronisch,
Hauptgeschäftsführer des VAA

Stärker beteiligt, besser informiert und gesünder im Betrieb

Neue Gesetze zur Mitarbeiterbeteiligung, zu Informationspflichten bei Unternehmensübernahme und zur betrieblichen Gesundheitsförderung erlassen.

Der Bundesrat hat am 13. Februar dem Gesetz zum Ausbau der Mitarbeiterkapitalbeteiligung zugestimmt. Der VAA hatte auf seiner Delegiertentagung im Jahr 2008 bessere Beteiligungsmöglichkeiten gefordert.



Quelle: © cornelius - Fotolia.com

Hoch regulierter Mitarbeiterbeteiligungsfonds

Neben einer Erhöhung des jährlichen Steuerfreibetrags von 135 auf 360 Euro, § 3 Nr. 39 Einkommenssteuergesetz (EStG), werden Mitarbeiterbeteiligungsfonds neu geschaffen. Diese Fonds sollen der Risikostreuung dienen, investieren sie doch auch in fremde Unternehmen. Die steuerbegünstigten Fonds sind in ihrer Anlagepolitik hoch reguliert. Gleichzeitig sind die Anleger beschränkt und können nur zweimal im Jahr ihre Anteile mit einer bis zu zweijährigen Kündigungsfrist zurückgeben. Seit je her warnten Kritiker der klassischen Mitarbeiterkapitalbeteiligung vor der Bündelung des Arbeitsplatz- und des Kapitalrisikos: Einleuchtend angesichts der Wirtschaftskrise, deshalb die neue Fondslösung. Allerdings schützt selbst die Risikostreuung im Fonds nicht, wenn Real- und Finanzwirtschaft zur gleichen Zeit schrumpfen. Die Bundesregierung erwartet daher positive Wirkungen erst auf längere Sicht.

Der **Bundesrat** wollte die Möglichkeit erhalten, nur bestimmten Beschäftigtengruppen steuerbefreite Beteiligungsangebote zu machen. Die **Bundesregierung** hat dies abgelehnt. Sie hat sich ausdrücklich gegen Sondermodelle für Leitende Angestellte gewandt ([BtDrs. 16/10721](#)). Sie hält Steuerbegünstigungen nur für gerechtfertigt, wenn das jeweilige Beteiligungsmodell allen Beschäftigten offen steht; allenfalls die Betriebszugehörigkeit stelle einen sachlichen Unterscheidungsgrund dar.

Abzuwarten bleibt, ob die strikte Regulierung solcher Beteiligungsfonds auch Auswirkungen in der Diskussion um eine neue Finanzmarktarchitektur hat. Mag das Gesetz deshalb, entgegen des ersten Eindrucks, in die Zeit passen.

Bessere Information bei Übernahmen

Eine Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) verbessert die Informationsrechte der Betriebsratsmitglieder. Wie auch vom Deutschen Führungskräfteverband gefordert, hat der Wirtschaftsausschuss bei Unternehmensübernahmen in allen Unternehmensformen mehr Informationsrechte bekommen.

Der Arbeitgeber muss den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend informieren, wenn das Unternehmen durch einen Investor übernommen werden soll (§ 106 Abs. 3 Nr. 9a BetrVG). Davon wird ausgegangen, wenn dieser mindestens 30 Prozent der Stimmenrechte erwirbt. Wo kein Wirtschaftsausschuss besteht, ist der Betriebsrat entsprechend zu beteiligen.

Für börsennotierte Unternehmen existierten im Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG) bereits zuvor Vorschriften, die die Informationsrechte der Arbeitnehmer im Falle einer Übernahme regeln. Durch die zunehmende Aktivität von Finanzmarktakteuren wie Hedgefonds und Private-Equity-Gesellschaften sind jedoch immer häufiger Unternehmen von Übernahmen betroffen, die nicht börsennotiert sind.

Steuerbefreiung für Gesundheitsförderung

Mit dem neu geschaffenen § 3 Nr. 34 EStG sind Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Höhe von 500 Euro je Arbeitnehmer und Jahr lohnsteuerbefreit. Damit können Betriebsräte und Sprecherausschüsse mit guten Gründen Verbesserungen der betrieblichen Gesundheitsförderung vorschlagen. Zustimmung kommt von den Krankenkassen: „Wir begrüßen, dass diese finanziellen Anreize geschaffen wurden. Darüber hinaus muss in den Betrieben aber vor allem über diese Möglichkeiten aufgeklärt werden“, so Sven Heinze von der Techniker Krankenkasse.

Bereits für das Kalenderjahr 2008 wird die Steuerbefreiung unter zwei Voraussetzungen gewährt:

1. Die Leistung muss zusätzlich gewährt werden, es darf also keine Umwidmung von bisherigem Arbeitslohn erfolgen.
2. Die Maßnahme muss Bestandteil des Empfehlungskataloges sein, den die Krankenkassen nach §§ 20 Abs. 1 S.3, 20a Abs. 1 Sozialgesetzbuch (SGB) V aufgestellt haben. Dazu gehören unter anderem Kurse zur gesunden Ernährung, Rückengymnastik, Suchtprävention und Stressbewältigung.

[Mehr Informationen zur neuen Mitarbeiterkapitalbeteiligung](#)

EuGH: Urlaub verfällt nicht

Das deutsche Urlaubsgesetz sieht entgegen der EG- Arbeitszeitrichtlinie vor, dass Alturlaub spätestens nach den ersten drei Monaten im neuen Jahr erlischt.

Kann ein Arbeitnehmer aufgrund von Krankheit, seinen Urlaub innerhalb des Kalenderjahres, oder bis zum Ende des Übergangszeitraumes im Folgejahr nicht nehmen, besteht der Anspruch auf Urlaub fort und erlischt nicht. Deshalb ist der Urlaubsanspruch im Zweifel auch abzugelten. Das folgt nach Ansicht des Europäischen Gerichtshofs (EuGH; Rs C-350-06 vom 20.01.2009) aus Artikel 7 der EG- Richtlinie 2003/88 zur Arbeitszeit.

Das Landesarbeitsgericht Düsseldorf (LAG) hatte den Fall eines 60- jährigen deutschen Arbeitnehmers im öffentlichen Dienst dem EuGH vorgelegt. Er war lange erkrankt und schließlich vorzeitig in Rente gegangen. Wegen seiner Krankheit konnte er weder 2004 noch 2005 seinen Jahresurlaub nehmen. Der Arbeitgeber verweigerte den Antrag des Arbeitnehmers, den Urlaub später zu nehmen. Er wollte zugleich den Urlaub nicht ausbezahlen.

Die Entscheidung des EuGH wird die Regeln des deutschen Urlaubsrechts verändern

Die Entscheidung des EuGH wird die Regeln des deutschen Urlaubsrechts verändern. Das Bundesurlaubsgesetz besagt nach seinem Wortlaut, dass der Jahresurlaub innerhalb des Kalenderjahres oder in dringenden Fällen in den ersten drei Monaten des Folgejahres genommen und gewährt werden muss.

Dies ist laut EuGH zwar grundsätzlich zulässig. Der gesetzliche Urlaubsanspruch dürfe jedoch nicht erlöschen, weil jemand durchgängig krank und deshalb nicht in der Lage war, den Urlaub anzutreten. Das gelte auch dann, wenn der Betroffene das ganze Jahr lang nicht gearbeitet hat oder bis zum Ende seines Arbeitsverhältnisses krank war.

Wenige Tage nach Erlass der EuGH- Entscheidung hat das LAG Düsseldorf dem Kläger im Ausgangsfall Recht gegeben (Entscheidung vom 02.02.2009; 12 Sa 486/06). Normalerweise müssen europäische Richtlinien erst ins nationale Recht umgesetzt werden. EU- Bürger können aus EU- Richtlinien aber in bestimmten Konstellationen auch ohne nationale Umsetzungsgesetze Rechte herleiten. Die EU- Richtlinien müssen ihnen dann eindeutig Rechte im Verhältnis zum Staat verschaffen. Unter Privatleuten gelten die Richtlinien dagegen nicht unmittelbar. Da die öffentliche Hand hier Arbeitgeberin des Klägers war, konnte das LAG Düsseldorf sich mit seinem Urteil direkt auf die Richtlinie und das dazu ergangene EuGH- Urteil stützen. Es hat zudem festgestellt, dass man das Bundesurlaubsgesetz richtlinienkonform auslegen kann. Dabei ist zu unterscheiden: Nur der gesetzliche Urlaubsanspruch von 24 Werktagen verfällt nicht, vertragliche oder tarifvertragliche Ansprüche dagegen schon.

VAA- Praxis- Tipp:

Der VAA beobachtet und informiert, wie die nächsten Gerichtsentscheidungen im Urlaubsrecht ausfallen. Es kommt darauf an, ob die Mehrzahl der deutschen Gerichte, wie das LAG Düsseldorf, die richtlinienkonforme Auslegung des deutschen Bundesurlaubsgesetzes für möglich hält. Dann muss für Urlaubsstreitigkeiten, an denen nur Privatpersonen – und nicht die öffentliche Hand – beteiligt sind, nicht auf eine Anpassung des Bundesurlaubsgesetz gewartet werden. Entscheiden andere Gerichte rechtsdogmatisch vorsichtiger, dann wird für die Privatwirtschaft Rechtssicherheit ohne den Gesetzgeber nicht zu erlangen sein. Teuer wird es für die Unternehmen, früher oder später. Nicht genommener Urlaub ist abzugelten.

[Zur EuGH- Entscheidung](#)

Compliance: Streit um Arbeitszeitrichtlinie geht weiter

Arbeitszeitregeln können gefährliche Haftungsfallen für Führungskräfte enthalten

Corporate Compliance soll Haftungsrisiken verringern. Kurseinbrüche durch Vertrauensverluste am Kapitalmarkt sollen vermieden werden. Für Führungskräfte ergibt sich daraus eine besondere Herausforderung. Die rechtlichen Rahmenbedingungen ändern sich ständig. Trotzdem sollen die Gesetze jederzeit befolgt werden.

Dazu Gerhard Kronisch, Hauptgeschäftsführer des VAA Führungskräfte Chemie: „Wenn die Rechtslage nicht klar ist, kann die Forderung nach Compliance auch zu mehr Unsicherheit führen.“ Gerade im Bereich der Arbeitszeitgesetzgebung sind die rechtlichen Vorgaben für Führungskräfte momentan in der Diskussion.



Sitzung des Europäischen Parlaments

Quelle: Wikipedia

Auf europäischer Ebene wird seit mehreren Jahren erbittert um eine Neufassung der Arbeitszeitrichtlinie gerungen. Im September 2008 hatten sich die EU-Arbeitsminister auf einen Entwurf geeinigt. Danach soll die prinzipielle wöchentliche Höchstleistungszeitgrenze von 48 Stunden Bestand haben. Bei Zustimmung durch den Arbeitnehmer (so genanntes „Opt-out“) soll jedoch künftig eine Höchstgrenze von 60 Wochenstunden gelten. Bei Berücksichtigung inaktiver Bereitschaftszeit als Arbeitszeit würde die Höchstgrenze auf 65 Stunden pro Woche steigen.

Allerdings dauert der Streit über die europäische Arbeitszeitrichtlinie vorerst an. Das Europäische Parlament hat sich in zweiter Lesung im Dezember 2008 gegen weitreichende Ausnahmen von der Höchstleistungszeitgrenze ausgesprochen. Das Parlament will den Kreis derer einschränken, die aufgrund ihrer leitenden Position von der Richtlinie ausgenommen sind.

Derzeit unterliegen Leitende Angestellte in Deutschland nicht dem Geltungsbereich des Arbeitszeitgesetzes, das die Europäische Richtlinie umsetzt. Mit der aktuell noch gültigen Fassung der Arbeitszeitrichtlinie ist dies vereinbar. Das Europäische Parlament will solche Ausnahmen jedoch in der Neufassung auf einen wesentlich kleineren Personenkreis beschränken. Nun läuft das Vermittlungsverfahren. Die Auseinandersetzung geht in die nächste Runde. Der Ausgang ist ungewiss und damit auch die Zukunft der Arbeitszeitregeln für Führungskräfte und die Folgen für die Compliance im Hinblick auf die Arbeitszeit.

Entwarnung bei der Arbeitszeiterfassung

Im Zusammenhang mit der Reform der gesetzlichen Unfallversicherung im Sommer 2008 war diskutiert worden, ob die Ermittlung der geleisteten Arbeitsstunden zu Versicherungszwecken eine technische Erfassung der individuellen Arbeitszeit aller Mitarbeiter voraussetzt. Das Bundesarbeitsministerium und die Unfallversicherungsträger hatten sich jedoch darauf verständigt, auch künftig eine unbürokratische Meldepraxis auf Basis der vertraglich geschuldeten Arbeitszeit oder sogar Durchschnittswerten zu ermöglichen. Arbeitszeitsouveränität und Vertrauensarbeitszeitmodelle der Führungskräfte bleiben also unangetastet.

Auch für die Personalverantwortlichen bleibt damit vieles beim Alten. Allerdings müssen sie die Arbeitsstunden ab 2008 nicht mehr als Gesamtmeldung für die gesamte Belegschaft abgeben, sondern für jeden Arbeitnehmer einzeln mit der Meldung zum Gesamtversicherungsbeitrag an die Rentenversicherung übermitteln.

Dr. Mechthild Auge - Frontfrau mit starkem Team

Sie tritt sicher und dynamisch auf; was sie sagt, hat Hand und Fuß. Dr. Mechthild Auge, 51, ist eine überzeugende Frau. Sie versteht mitzureißen. Rückhalt findet sie bei ihrem Mann und ihren zwei Söhnen, auf die sie sehr stolz ist. Eines ihrer größten Hobbys ist die Gartenarbeit. Selbst gestalten und mitwirken, das will sie nicht nur in ihrem Garten, sondern auch als Betriebsrätin.

Die Ernährungswissenschaftlerin mit Promotion in Biochemie arbeitet seit acht Jahren bei der Merck KGaA, zurzeit im Bereich Commercial Western Europe. Davor war sie im Global Marketing für Operations Management unter anderem für Strategie, Planung und Sonderprojekte zuständig, nachdem sie zuvor zwei Jahre die Pipeline von Merck im Portfoliomanagement bewertet hat. Mechthild Auge bezeichnet sich selbst als Marketing- Fachfrau mit Management- und Controlling- Kenntnissen, viel internationaler Erfahrung und mit Einblick in die Forschungs- und Entwicklungsbereiche. Sie ist eine wahre Allrounderin.

Selbst gestalten und mitwirken

Dieses Know- How will sie einbringen. Seit sieben Jahren engagiert sie sich deshalb im Betriebsrat: „Ich möchte selbst gestalten und mitwirken und nicht passiv abwarten.“ Mit viel Initiative und Einsatz kämpft sie im Entgeltausschuss für mehr Transparenz der Gehalts- und Bewertungssysteme und im Wirtschaftsausschuss für Investitionen in den Standort. Sie sieht ihre Aufgabe darin, gewohnte Denkmuster kritisch zu hinterfragen und gemeinsam konstruktive Lösungsansätze zu erarbeiten. So hat der Betriebsrat in den vergangenen sieben Jahren viel erreicht. Auf Initiative der VAA- Fraktion im Betriebsrat wurden die Gehälter der jungen, außertariflich Angestellten nach oben korrigiert und bei Beförderungen Gehaltsregulierungen vorgenommen. Außerdem wurde die „Expertenlaufbahn“ bei Merck nicht, wie ursprünglich geplant, abgeschafft; vielmehr wurde sie sogar ausgeweitet.

Für ihre Kollegen hat sie immer ein offenes Ohr und stand schon vielen, insbesondere jungen Führungskräften, bei der Karriereplanung zur Seite.

„Dieses Gefühl, jemandem wirklich weitergeholfen zu haben, motiviert mich ungemein.“ Persönliche Gespräche haben für Dr. Auge einen hohen Wert. Sie geht über die Flure und spricht mit jedem Einzelnen. Sie möchte aufklären, informieren und diskutieren. Dabei tritt sie selbstbewusst und sehr überzeugend auf - auch auf großen Betriebsversammlungen. Sie ist eine Frontfrau, jedoch mit einem starken Team im Hintergrund: „Die bisherigen Erfolge waren nur aufgrund der tollen Zusammenarbeit mit der VAA- Werksgruppe mit über 400 Mitgliedern und der guten Zusammenarbeit im Werksgruppenvorstand möglich. Mein exzellentes Netzwerk innerhalb des Unternehmens ist das A und O meiner Betriebsratsarbeit.“

Ihre Betriebsratsarbeit empfindet sie als großen persönlichen Gewinn. Schon nach einem Jahr Unternehmenszugehörigkeit hatte sie einen guten Überblick über Strukturen und Funktionen im Betrieb. „Ich habe außerdem gelernt, zuzuhören, zu diskutieren und Verständnis für die unterschiedlichen Belange der Gesamtbelegschaft zu entwickeln.“

In Zukunft möchte sich Mechthild Auge noch mehr in der Unternehmensmitbestimmung engagieren. Für die kommenden Jahre sieht sie vor allem drei Themenfelder, zu denen sie ihre Kompetenz einbringen will: Die Stärkung des Standorts Darmstadt im globalen Umfeld, die Entwicklung und Umsetzung eines Global Gratings für außertariflich Angestellte und die Beibehaltung der zweifachen Ausrichtung der Merck KGaA auf Pharma und Chemie.

Das Ziel immer klar vor Augen und im Team – das gilt bei Mechthild Auge auch privat. Gemeinsam mit ihrem Mann hat sie letztes Jahr den Segelführerschein gemacht. Beim diesjährigen Griechenland- Törn wird sie mit vollen Segeln und Familiencrew ihrem Ziel entgegensteuern, genau wie bei ihrer Betriebsratsarbeit.



Dr. Mechthild Auge ist seit sieben Jahren Betriebsratsmitglied bei Merck KGaA und engagiert sich vor allem im Entgelt- und Wirtschaftsausschuss.
Foto: privat

Kurzmeldungen, Termine und Links

Buchbesprechung:

Peter F. Drucker: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren

Was ist Management? Diese Frage ist in Zeiten eines allgemeinen Vertrauensverlustes in "die Manager" aktueller denn je. Doch kann sie mit teilweise schon 50 Jahre alten Erkenntnissen und Aufsätzen beantwortet werden?

Peter F. Drucker ist der "Rolling Stone" der Managementlehre. Der US-amerikanische Ökonom österreichischer Herkunft veröffentlichte einflussreiche Werke über Theorie und Praxis des Managements. Seine über 30 Bücher sind in mehr als 20 Sprachen publiziert worden. Er hat zahlreiche Regierungen, Behörden und Topmanager beraten.

In *Was ist Management*, einem mit dunkelblauem Stoffeinband edel gestalteten Buch, hat er Auszüge seiner bedeutendsten Werke zusammengefasst. „Im Mittelpunkt des Managements steht der Mensch“. Um diese Kernthese herum baut Drucker sein Werk anhand dreier Aspekte auf: Dem Management von Organisationen, dem Individuum innerhalb dieser Organisationen sowie der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung. Drucker analysiert Managementfragen im geschichtlichen Kontext. Für ihn ist nicht das momentane "wie" entscheidend, sondern das dauerhafte "warum". Das bedeutet jedoch nicht, dass Wandel und Innovation für ihn keine Rolle spielen. Die Bewältigung von Veränderungen und neuen Entwicklungen sieht er als größte Herausforderung für Führungskräfte. Dafür seien allerdings die Kenntnis des historischen Maßstabs und das Verständnis der Ursachen unabdingbar.

Was ist Management ist die perfekte Einführung in die Management-Methodik. Es richtet sich insbesondere an Führungskräfte, nicht nur an Studenten und Forscher. Das Buch ist mehr als eine bloße Aneinanderreihung bereits bekannter Aussagen. Drucker bringt seine Gedanken in Verbindung zueinander und stellt so in verdichteter Form den Kern seines Werkes dar.

Er erklärt in gut verständlicher Sprache und anhand eingängiger Beispiele sein Verständnis von gutem und erfolgreichem Management, jenseits aller Moden und kurzfristigen Strömungen.



Drucker, Peter F.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren
 Econ, 5. Aufl., Berlin 2007, 400 Seiten, ISBN: 3430122392, 38,- €.

Termine:

27.02.2009: **Informationsveranstaltung: Vielfalt in der Chemischen Industrie - Chancen und Umsetzung**
 Referentinnen: Saori Dubourg, Bianca Krol, Dr. Heike Kahlert
 Veranstalter: AKCC und VAA- Werksgruppe BASF, Hotel Felix, Dammstr. 46, 64625 Bensheim, [Kontakt und nähere Informationen](#).

VAA- Einkommensumfrage

Der VAA hat in Zusammenarbeit mit der Universität Würzburg die Einkommensumfrage weiterentwickelt. Die Einkommensumfrage als eine der wichtigsten Verbandsleistungen des VAA wird damit weiter verbessert. Alles zur Weiterentwicklung der Einkommensumfrage finden VAA- Mitglieder [hier](#).

Neue Chemiker braucht das Land!

VAA und BAVC haben auf ihrer 2. Sozialpartnerfachtagung am 17. November 2008 in Köln die Vereinbarung "Führungskräfte im demografischen Wandel" geschlossen. Einen Videomitschnitt finden Sie [hier](#).

VAA Golf Cup

Am 22. Juni 2009 findet der erste VAA Golf Cup statt. Informationen zum Golf Cup und das Anmeldeformular finden Sie [hier](#).

Interessante Links:

[Online- Training „Führen im demografischen Wandel“](#)

[Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung](#)

[Bundesministerium für Gesundheit: Prävention](#)

[Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Betriebliche Gesundheitsförderung](#)

[Stiftung Warentest: Fitnessstudios](#)

[Gehälter: Neue Zielvorgaben](#)