

## Bildung: Silberstreifen aus PISA, Nebelkerzen aus Berlin

Es dürfte für die Bildungsverantwortlichen in Politik und Verwaltung hierzulande eine willkommene Abwechslung gewesen sein, als Anfang Dezember die Ergebnisse des aktuellen PISA- Rankings der OECD veröffentlicht wurden: Zum ersten Mal seit Beginn des internationalen Bildungsvergleichs liegt Deutschland in allen Kategorien über dem Durchschnitt der Industrieländer.

Zwar hat es auch dieses Mal nicht für die Spitzengruppe gereicht, in der neben der Schweiz, den Niederlanden und Liechtenstein aber ohnehin ausnahmslos asiatische Staaten vertreten sind. Trotzdem haben die deutschen Bildungspolitiker die Fortschritte beim Bildungsniveau unserer 15- und 16- Jährigen in der fünften PISA- Studie erkennbar mit einer gewissen Erleichterung zur Kenntnis genommen.

Das sei ihnen nach all der schlechten Presse in den letzten Jahren vergönnt, denn tatsächlich tut sich ja etwas. Und man mag sich mit Blick auf die vorderen Tabellenplätze auch das Argument gefallen lassen, die stark auf Drill ausgerichteten asiatischen Bildungssysteme seien als Vorbild ohnehin nur sehr bedingt geeignet. Schließlich erwarten wir von unseren Schülern, dass sie bei der Entlassung aus dem Schulsystem noch über einen gewissen kreativen Freigeist verfügen.

Sich mit dem wohligen Gefühl, man tue ja bereits das Mögliche, in die bildungspolitische Hängematte zu legen, ist deshalb allerdings kaum angezeigt. Im Gegenteil: Sei es die monetäre Ausstattung der Hochschulen, ein auskömmliches BAföG oder die längst überfällige steuerliche Forschungsförderung – Bildung und Forschung in Deutschland warten vielerorts nach wie vor auf eine ausreichende und nachhaltige Finanzierung.

Vor diesem Hintergrund ist es enttäuschend, dass im Koalitionsvertrag von CDU/ CSU und SPD zu diesen Punkten – wie auch zur Bildungs- und Forschungspolitik insgesamt – kaum etwas Konkretes zu finden ist. Es bleibt bei mehr oder weniger unverbindlichen Absichtserklärungen. Nun geht es ja bei politischen Verhandlungen bekanntermaßen zu wie auf dem Basar: Am Ende trifft man sich in der Mitte und jede Partei will ihre Punkte durchsetzen, damit die viel beschworene eigene Handschrift für die Wähler erkennbar wird. Aber dass für diese grafologische Kostprobe Maut, Mindestlohn und Mütterrente so viel wichtiger sein sollen als konkrete bildungspolitische Reformvorhaben, muss dann doch bedenklich stimmen.



**Dr. Thomas Fischer** ist seit 2002  
1. Vorsitzender des VAA.

## Kölner Chemie- Preis 2013: BASF ausgezeichnet

Der Kölner Chemie- Preis 2013 des VAA geht an die BASF SE. Das Unternehmen wurde bereits zum zweiten Mal für seine besonders nachhaltige und vorbildliche Personalarbeit mit dem Preis ausgezeichnet. Margret Suckale, Vorstandsmitglied der BASF SE, nahm die Auszeichnung für den Konzern entgegen.



Margret Suckale, Vorstandsmitglied der BASF SE, und Dr. Thomas Fischer, 1. Vorsitzender des VAA, bei der Übergabe des Kölner Chemie- Preises 2013 (Bildausschnitt). An der Preisverleihung in der Industrie- und Handelskammer zu Köln nahmen zahlreiche Vertreter aus Politik und Wirtschaft teil (Hintergrund). Fotos: VAA – Woeber

Die Preisverleihung fand am 20. November in der Industrie- und Handelskammer zu Köln statt. In diesem Jahr basiert die Juryentscheidung neben den Ergebnissen der VAA-Befindlichkeitsumfrage auch auf der Zusatzbefragung zum Thema „Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere“. Dr. Thomas Fischer, 1. Vorsitzender des VAA, lobte die BASF SE als „das Großunternehmen, in dem sich die Führungskräfte im Hinblick auf ihren Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere von ihrem Arbeitgeber am besten unterstützt fühlen“.

Gudrun Ihling, Leiterin Human Resources des Vorjahrespreisträgers LANXESS, hob in ihrer Laudatio einen integralen Bestandteil der BASF- Personalstrategie hervor: „Für die BASF ist der Verbund nicht nur eine industrielle Wertschöpfungskette, sie bezeichnen damit auch ganz bewusst ihren Personal- Verbund.“ Bei diesem seien neben Technologie und Produktion auch die unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen aller Mitarbeiter miteinander verknüpft.

Margret Suckale, Vorstandsmitglied der BASF SE, nahm den Preis entgegen: „Die Auszeichnung zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Wir sind fest davon überzeugt, dass es sich lohnt, flexibel auf die Bedürfnisse und Lebenssituationen unserer Mitarbeiter und Führungskräfte einzugehen.“ Das Unternehmen wolle Lösungen anbieten, die „so individuell sind wie das Leben vielfältig ist“. Ein aktuelles Beispiel sei das neue BASF- Mitarbeiterzentrum LuMit, in dem Kinderbetreuung, Pflege- und Sozialberatung sowie Sport und Gesundheitsförderung unter einem Dach angeboten werden.

In Grußworten hoben Hans- Werner Bartsch, Bürgermeister der Stadt Köln, und Ulf Reichardt, Hauptgeschäftsführer der IHK zu Köln, die Bedeutung der Branche für den Kölner Wirtschaftsraum hervor: „In unserer Region steckt viel Chemie“, so Reichardt. Der Kölner Chemie- Preis drücke die lange und enge Verbundenheit des VAA mit der Stadt Köln und der Region deutlich aus.

## Wahlen 2014: Leitend oder nicht leitend?

**Die Vorbereitungen für die nächsten Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen starten. Vom 1. März bis 31. Mai 2014 wählen die Mitarbeiter in den Unternehmen ihr jeweiliges Vertretungsorgan.**

Aber wer ist Leitender und ins Wählerverzeichnis für den Sprecherausschuss einzutragen? Die Aufstellung des Wählerverzeichnisses steht am Anfang jeder Wahl. Ab und an tauchen Konflikte zwischen Betriebsrat und Sprecherausschuss auf. Ganz besonders dann, wenn schon einige wenige Wahlberechtigte mehr dazu führen würden, die nächste Schwelle bei der Größe des Betriebsrates (§ 9 Betriebsverfassungsgesetz) oder Sprecherausschusses (§ 4 Sprecherausschussgesetz) zu überspringen.

Allein die Ernennung zum leitenden Angestellten durch ein Schreiben des Arbeitgebers reicht nicht. Entscheidend ist die tatsächliche Stellung des Angestellten im Unternehmen. In § 5 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sind Merkmale für die Eingruppierung aufgelistet. Mindestens eines der dort genannten Kriterien muss erfüllt sein.

### Friedenspapier löst Statusstreitigkeiten

Aber gleich das erstgenannte Kriterium liegt äußerst selten vor: die Berechtigung, selbstständig Einstellungen und Entlassungen von Arbeitnehmern vorzunehmen. Das sogenannte [Friedenspapier](#), eine gemeinsame Position des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie, der IG BCE und des VAA, setzt hingegen nur einen maßgeblichen Einfluss bei Personalentscheidungen voraus. Dieses Friedenspapier ist für die Eingruppierung von Arbeitgebern anlässlich der Sprecherausschusswahl in der Chemie typischerweise die Leitlinie. Daran orientieren sich die Unternehmensleitungen, die Arbeitnehmervertretungen und die Verbände. Das „Friedenspapier“ wird dadurch der Funktion gerecht, der es seinen Namen verdankt. Nur noch äußerst selten kommt es zu Statusstreitigkeiten. Allerdings kann dieses Positionspapier bei einer rechtlichen Auseinandersetzung die Bewertung anhand des § 5 BetrVG nicht ersetzen.

Eine weitere Tatbestandsgruppe des § 5 BetrVG, eine Generalvollmacht oder Prokura des Arbeitgebers, ist hingegen oft vorzufinden. Allerdings muss von dieser auch in nicht unbedeutendem Umfang Gebrauch gemacht werden, damit sie als erfolgreiches Abgrenzungskriterium dienen kann.

Vielfach konzentriert sich die Eingruppierung auf die drittgenannte Alternative des § 5 BetrVG, die Wahrnehmung von unternehmerischen Leitungsaufgaben, die bedeutend für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens beziehungsweise Betriebes sind. Die Erfüllung dieser Aufgaben verlangt besondere Erfahrungen und Kenntnisse. Die Einstufung als leitender Angestellter setzt voraus, dass die damit verbundenen Entscheidungen im Wesentlichen frei von Weisungen getroffen oder zumindest maßgeblich von dem Angestellten beeinflusst werden. Auch dazu enthält das Friedenspapier entsprechende Hinweise.

Weitere Anhaltspunkte, wann man im Zweifel als Leitender einzugruppieren ist, ergeben sich aus § 5 Abs. 4 Betriebsverfassungsgesetz. Festzuhalten ist, dass eine etwaige Personalbefugnis, eine vorhandene Prokura und die unternehmerischen Leitungsaufgaben im Einzelfall zu bewerten sind.

### § 5 Absatz 3 Betriebsverfassungsgesetz

Dieses Gesetz findet, soweit in ihm nicht ausdrücklich etwas anderes bestimmt ist, keine Anwendung auf leitende Angestellte. Leitender Angestellter ist, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb

1. zur selbständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt ist oder
2. Generalvollmacht oder Prokura hat und die Prokura auch im Verhältnis zum Arbeitgeber nicht unbedeutend ist oder
3. regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebs von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt, wenn er dabei entweder die Entscheidungen im Wesentlichen frei von Weisungen trifft oder sie maßgeblich beeinflusst; dies kann auch bei Vorgaben insbesondere aufgrund von Rechtsvorschriften, Plänen oder Richtlinien sowie bei Zusammenarbeit mit anderen leitenden Angestellten gegeben sein.

## Vermieter: Werbungskosten schon vor der Vermietung absetzen

In der Rubrik **Steuer- Spar- Tipp** des VAA Newsletters geben die Experten des VAA- Kooperationspartners Akademische Arbeitsgemeinschaft Verlag jeden Monat Ratschläge zur Steueroptimierung.

Der Werbungskostenabzug setzt nicht voraus, dass Ihnen schon Mieteinnahmen zufließen. Denn jeder, der die Absicht hat zu vermieten, darf sofort seine Werbungskosten absetzen, auch wenn er erst in späteren Kalenderjahren Mieteinnahmen erzielt. Dann liegen vorweggenommene beziehungsweise vorab entstandene Werbungskosten vor. Infrage kommen Abschreibungen, Finanzierungskosten, Renovierungskosten und Aufwendungen für Inserate zum Beispiel in der Zeitung oder in Online- Immobilienbörsen.

Es gibt keine Vorschrift darüber, wie lange auch ohne Mieteinnahmen Werbungskosten abgesetzt werden dürfen. Je länger aber etwa eine Immobilie leer steht, umso nachdrücklicher müssen sich die Inhaber um eine Vermietung bemühen. Sonst geht das Finanzamt von Liebhaberei aus und erkennt ihre Verluste nicht an.

Verweigert das Finanzamt den Werbungskostenabzug, weil es keine Vermietungsbemühungen feststellen kann, müssen Vermieter glaubhaft machen, dass sie ursprünglich vermieten wollten. Ein Argument kann beispielsweise sein, dass die Vermietungsabsicht erst nachträglich aus ganz bestimmten Gründen weggefallen ist, etwa wegen unvorhergesehener Versetzung oder plötzlichen Finanzierungsschwierigkeiten.

### Tipps zum maximalen Werbungskostenabzug bei Vermietung und Verpachtung

Durch rechtzeitige Planung von Maßnahmen und Zahlungen können Sie bestimmen, wann Werbungskosten anfallen und damit die Steuerbelastung eines bestimmten Jahres gezielt beeinflussen.

- Vorweggenommene Werbungskosten: Grundsätzlich können beinahe alle Kosten, die als Werbungskosten während der Vermietung anfallen, auch schon im Vorfeld entstehen. Hinzu kommen weitere Kosten, die sich bereits vor einer Vermietung ergeben können, wie beispielsweise Fahrtkosten für die Besichtigung möglicher Kaufobjekte, auch wenn der Kauf später nicht zustande kommt.

Vorweggenommene Werbungskosten müssen in dem Jahr in der Steuererklärung in der Anlage V angegeben werden, in dem die Kosten angefallen sind. Sind noch keine Mieteinkünfte angefallen, werden ausschließlich die Werbungskosten angegeben.

- Nachträgliche Werbungskosten: Ebenso wie vor der Vermietung können auch nach Ende der Vermietung noch Kosten anfallen, die in engem wirtschaftlichen Zusammenhang mit den vorherigen Mieteinnahmen stehen. Unter diese Regelung können zum Beispiel Schuldzinsen für ein Darlehen fallen, mit dem während der Vermietung Instandhaltungsaufwendungen bezahlt wurden. Ebenfalls als nachträgliche Werbungskosten anerkannt werden die Kosten für den Abriss einer Immobilie, wenn der Grund für den Abriss in die Zeit der Vermietung fällt.

- Drittaufwand: Als Werbungskosten oder Betriebsausgaben können grundsätzlich nur solche Aufwendungen angesetzt werden, die man als Vermieter auch selbst getragen hat. In zwei Ausnahmefällen erkennt das Finanzamt auch dann Werbungskosten an, wenn eine dritte Person diese für den Vermieter getragen hat: Haben die Beteiligten aus wirtschaftlichen und praktischen Erwägungen vereinbart, dass eine fällige Zahlung, die von einem Ehepartner zu leisten ist, ausnahmsweise vom anderen Partner übernommen wird, kann diese Verkürzung der Zahlungsläufe steuerlich anerkannt werden (sogenannter abgekürzter Zahlungsweg). Die Richter des BFH gehen sogar noch weiter und haben auch dann der Anerkennung von Drittaufwand zugestimmt, wenn der Dritte nicht nur die Rechnung zahlt, sondern sogar den Auftrag im Interesse des Immobilieneigentümers selbst erteilt (sogenannter abgekürzter Vertragsweg).

**Steuertipps**<sup>®</sup>  
[www.steuertipps.de](http://www.steuertipps.de)



**Dr. Torsten Hahn** ist Chefredakteur des Informationsdienstes SteuerSparTipps des VAA- Kooperationspartners Akademische Arbeitsgemeinschaft Verlag.

## Dialog & Espresso: Profis unter sich

In der Serie Dialog & Espresso wirft der VAA Newsletter im Vorfeld der Betriebsratswahlen 2014 einen Blick auf einen der vielfältigsten Jobs des deutschen Wirtschaftslebens: den Betriebsrat. Bei einer Tasse Espresso werden zwei Personen gefragt, die es wissen müssen. Den Anfang machen Manfred Franke und Eduardo Flores Bermudez.

**VAA Newsletter:** Die Interviewreihe heißt Dialog & Espresso. Was bedeutet denn der Espresso für die Betriebsratsarbeit? Was kann man beim Espresso erfolgreich klären?

**Flores Bermudez:** Speis und Trank sind beide förderlich, um einen erfolgreichen Dialog herzustellen. Espresso zum Abschluss. Für den Verband erhoffen wir uns einen Kick. Wir wollen zur Betriebsratswahl einen Schub aktiv erzeugen und wollen die Betriebsratsmitglieder und die Kandidaten mitnehmen. Gute Ideen sind gefragt!

**Franke:** Cappuccino ist mit mir nicht zu machen! [lacht] Es geht nur Espresso.

**VAA Newsletter:** Gute Betriebsratsarbeit hat viel mit gelungenen Dialogen zu tun. Was treibt Sie als Betriebsratsmitglied an?

**Flores Bermudez:** Ich habe ein ausgeprägtes Gerechtigkeitsgefühl. Ich möchte als Betriebsratsmitglied etwas in dieser Richtung bewirken. Man benötigt, um als Betriebsrat erfolgreich zu sein, gute Kenntnisse des Arbeitsrechts. Sie sind unheimlich wichtig, um die Sachlage, die einen Mitarbeiter betrifft, zu erkennen. Vertrauen gehört ganz wesentlich dazu. Man muss das Vertrauen der Kollegen haben. Würden wir uns darauf beschränken, Vermittler zwischen Anwälten und der Personalabteilung zu sein, wären wir fehl am Platz. Es geht nicht nur darum, die Kollegen zu betreuen. Wir müssen ihre Berater und ihre Coaches sein.

**Franke:** Was in diesem Zusammenhang nicht übersehen werden sollte: Die professionelle Beratung durch die Juristen des Verbandes ist wichtig. So ist jederzeit der juristische Rahmen des Handelns abgesteckt. Dazu tritt dann aber auch Folgendes: Die Rechte und Pflichten des Betriebsverfassungsgesetzes müssen gelebt werden. Es gehört zur Verantwortung eines jeden Betriebsratsmitglieds, das betriebliche Ganze nicht zu verkennen. Das ist die oberste Priorität.

**Flores Bermudez:** Ich verstehe mich eher als Arbeitnehmervertreter.

**Franke:** Warum zögern Sie beim Begriff Betriebsrat?

**Flores Bermudez:** Ich möchte damit ausdrücken, dass ich im Sinne des betrieblichen Ganzen dann auch die Aufgaben des Sprecherausschusses mit im Blick habe. Als AT- Angestellte im Betriebsrat verstehen wir die Probleme der Leitenden sehr gut. Sie sind eng mit unseren Problemen verwandt.

**Franke:** Das ist sachlich ein bedeutendes verbandliches Thema. Es hat großes, zunehmendes Gewicht. Denn die Zahl der Kollegen im AT- Bereich steigt. Die Strukturen verändern sich. Das hat selbstverständlich Auswirkungen auf die Arbeitnehmervertretungen. Wenn nicht Sie, wer sollte sich dann für die AT- Probleme engagieren? [...]

**VAA Newsletter:** Sie haben vorher die Gerechtigkeit als wichtiges Motiv erwähnt. Reizt Sie auch die Gestaltungsmacht?

**Flores Bermudez:** Ja, das geht in sämtliche Richtungen. Man muss schon HR die Defizite aufzeigen. Man hat Verantwortung gegenüber den Klienten.

**Franke:** Gestaltungsrechte sind ein ganz wichtiges, leider teilweise vernachlässigtes Feld. Da müssen wir mehr daran arbeiten: Denken Sie an den Katalog der Mitbestimmungsrechte nach § 87 Betriebsverfassungsgesetz. Da ist Phantasie gefragt. Ich mache auf die Möglichkeit zur Kurzarbeiterregelung oder die Gestaltung von Entgeltmodellen aufmerksam. So kann es zur Vermeidung von Stellenabbau richtig sein, Kurzarbeit zu initiieren. [...]



*Eduardo Flores Bermudez (im Bild links) kam 1998 in den Betriebsrat der damaligen Schering AG – zunächst als Ersatzmitglied und seit 2003 als ordentliches Mitglied – und gehört seit 2008 der VAA- Kommission Betriebsräte an. VAA- Jurist Manfred Franke verantwortet seit 1995 die Betriebsratsarbeit im VAA.*

**Flores Bermudez:** Zur Gestaltungsmacht: Ja. Ideen, die wir selbst generieren können, Visionen, Strategien für die Firma. Damit werden wir wahrgenommen. Das ist Gestaltung im Sinne von Kreativität. Dagegen Gestaltung im Sinne von Verantwortung: Ich erinnere mich an eines der größten Reorganisationsprojekte der Firma. Der Betriebsratsvorsitzende und seine Stellvertreterin hatten keine zusätzlichen Kapazitäten mehr frei. Das eröffnete mir eine Mitwirkungschance. Ich übernahm die Leitung der Arbeitsgruppe des Betriebsrats, die das Projekt auf der Seite des Betriebsrates begleiten sollte. Das erfordert auch Wagemut. Wir haben das angepackt, nicht im Dunkeln tapernd, sondern offen, transparent: Man benötigt Soft Skills, man muss kommunizieren und vor allem weiß man – Du, niemand anders, hast als Betriebsrat die Macht, zu sagen: „Ja, da gehen wir mit. Nein, das wollen wir nicht.“ Und kannst so ein Projekt anhalten oder beschleunigen. Ja, das macht Spaß!

**Franke:** Das ist auch ein ganz wichtiger Punkt: Betriebsratsarbeit muss auch Spaß machen! [...]

*Die ungekürzte Fassung des Interviews ist in der Juni- Ausgabe des [VAA Magazins](#) erschienen.*

## Kurzmeldungen

### Kinderbetreuung: Nachholbedarf im Westen

Bei der Betreuungsquote unter dreijähriger Kinder liegen die westdeutschen Bundesländer noch weit hinter den ostdeutschen zurück: Laut Statistischem Bundesamt lag die Quote in 55 von 77 ostdeutschen Landkreisen und kreisfreien Städten (inklusive Berlin) über 50 Prozent. Dagegen wurde diese Marke in keinem westdeutschen Kreis erreicht. Die bundesweit höchste Betreuungsquote gab es zum Stichtag 1. März 2013 in Sachsen- Anhalt im Landkreis Jerichower Land mit 63,2 Prozent. Im Westen wurde der höchste Wert in Heidelberg erreicht (44,8 Prozent), der niedrigste im Berchtesgadener Land (11,3 Prozent).

### Führungsmythen entzaubert

Beim Roman Herzog Institut ist das Essay "[Entzauberung der Führungsmythen](#)" von Prof. Jürgen Weibler erschienen. Die Ausarbeitung benennt und erläutert unterschiedlichste Führungsmythen und regt zum Nachdenken, Erkennen und Enttarnen an. Sie richtet sich an Führungspraktiker. Der Bezug ist sowohl in elektronischer als auch in gedruckter Form kostenlos.

## Links

### *CHEManager*

#### CHEManager E- Mail- Newsletter

Der 14- tägliche E- Mail- Newsletter des CHEManager liefert die neuesten Nachrichten der Branche auf einen Blick. Die [Registrierung](#) ist kostenlos und kann jederzeit widerrufen werden.

#### Projekt zum Aktiven Altern

Aktives Altern und nachhaltiges Age Management sind für die chemische Industrie in Europa die wesentliche Herausforderung, um den Auswirkungen des demografischen Wandels effektiv zu begegnen. Die europäischen Spitzenverbände der chemischen Industrie EMCEF, ECEG und FECCIA wollen mit dem von der Europäischen Kommission geförderten Projekt „[Förderung von Aktivem Altern als Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels](#)“ dieser Herausforderung im gemeinsamen Dialog begegnen.

## Termine

Weitere Informationen zu den Terminen finden eingeloggte Mitglieder unter [pinko.vaa.de/termine](http://pinko.vaa.de/termine).

30.01.14, 14.00 Uhr – 17.00 Uhr:

#### Kommission Diversity

Veranstalter: VAA

Ort: AirportConferenceCenter, Flughafen Frankfurt/ Main

#### Seminare des Führungskräfte Instituts FKI ([www.fki-online.de](http://www.fki-online.de))

##### [Durchführung von Sprecherausschusswahlen](#)

Im Frühjahr 2014 finden parallel zu den Betriebsratswahlen auch die Wahlen zu den Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten statt. Das Seminar richtet sich an die Verantwortlichen für die Durchführung von Sprecherausschusswahlen – Mitglieder von Wahlausschüssen, Sprecherausschussmitglieder oder Mitarbeiter von Personalabteilungen. Schritt für Schritt wird der komplexe Wahlprozess dargestellt. Referent ist Rechtsanwalt Christian Lange. Als VAA- Geschäftsführer und Fachanwalt für Arbeitsrecht berät er in seiner täglichen Arbeit die Sprecherausschüsse der chemischen Industrie sowie leitende Angestellte bei rechtlichen Fragestellungen. Das Seminar findet am **16. Januar 2014 in Köln** statt.

##### [Hartes Verhandeln](#)

Welche Faktoren beeinflussen eine Verhandlung? Wie kann man diese bei der Verhandlungsführung gezielt einsetzen? Auf der Verhandlungsebene gilt es, stets das optimale Ergebnis herauszuholen. In diesem Training lernen die Teilnehmer, Verhandlungen effektiv durchzuführen. Referent ist Kai Braake, der langjährige Erfahrung als Verhandlungsspezialist besitzt und mit den Teilnehmern Taktiken anhand von praktischen Verhandlungssituationen trainiert. Dieses Training richtet sich an Führungskräfte, die Verhandlungssituationen erfolgreich meistern möchten, und findet am **6. Februar 2014 in Köln** statt.