

# VAA Magazin

Interessenvertretung · Juristischer Service · Publikationen · Bildung · Netzwerk

## Recycling: Welt ohne Müll

Einkommen:  
Wachstum ohne Dellen

Befindlichkeit:  
Stimmung ohne  
Umschwung





Berufsunfähigkeitsversicherung  
**BU PLUS – die „neue“ BU**  
Jetzt mit doppeltem Schutz im Pflegefall



Ausgezeichneter  
Schutz - auch für  
Auszubildende und  
Studenten!

Sonderkonditionen  
für VAA-Mitglieder  
und deren  
Angehörige!



Lebensabsicherung

[www.volkswohl-bund.de](http://www.volkswohl-bund.de)

Fordern Sie unverbindlich Ihr persönliches Angebot bei uns an:

VAA Assekuranz Agentur GmbH · Versicherungsmehrfachagentur für Mitglieder des VAA

Postanschrift: Postfach 2080, 50210 Frechen · Tel. 02234 9632850 · Fax 02234 9632855 · [info@vaa-assekuranz.de](mailto:info@vaa-assekuranz.de)

## SPEZIAL

- 06 Cradle to Cradle  
Von der Vision zur Wirklichkeit

## VAA

- 11 Delegiertentagung  
Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer verbessern
- 20 Einkommensumfrage  
Interview mit Prof. Christian Grund und Rainer Nachtrab
- 24 Dialog & Espresso  
Eduardo Flores Bermudes und Manfred Franke zur Betriebsratsarbeit
- 26 Befindlichkeitsumfrage  
Personalpolitik bleibt konstant
- 29 Vereinbarkeit von Familie, Beruf & Karriere  
Demografie-Arbeitsgruppe bei Clariant in Gersthofen

## BRANCHE

- 32 Betriebliche Altersversorgung  
Interview mit Werner Baumann

## PORTRÄT

- 36 Dr. Nina Kausch-Busies  
Viel Neues zu entdecken

## ARBEITSLEBEN HEUTE

- 38 Demografischer Wandel  
Interview mit MdB Sabine Bätzing-Lichtenthäler

## MELDUNGEN

- 40 Des Knochens Kern

## ULA NACHRICHTEN

- 43 WELT-Sprecherausschusstag  
Führungskräfte aller Branchen tagen in Berlin

## RECHT

- 54 Interview mit Ilga Möllenbrink  
Fristlose Kündigungen auf dem Prüfstand

## VERMISCHTES

- 58 Satirische Kolumne
- 62 Leserbrief, Termine, Impressum

Foto: lassedesignen - Fotolia



6



20



32



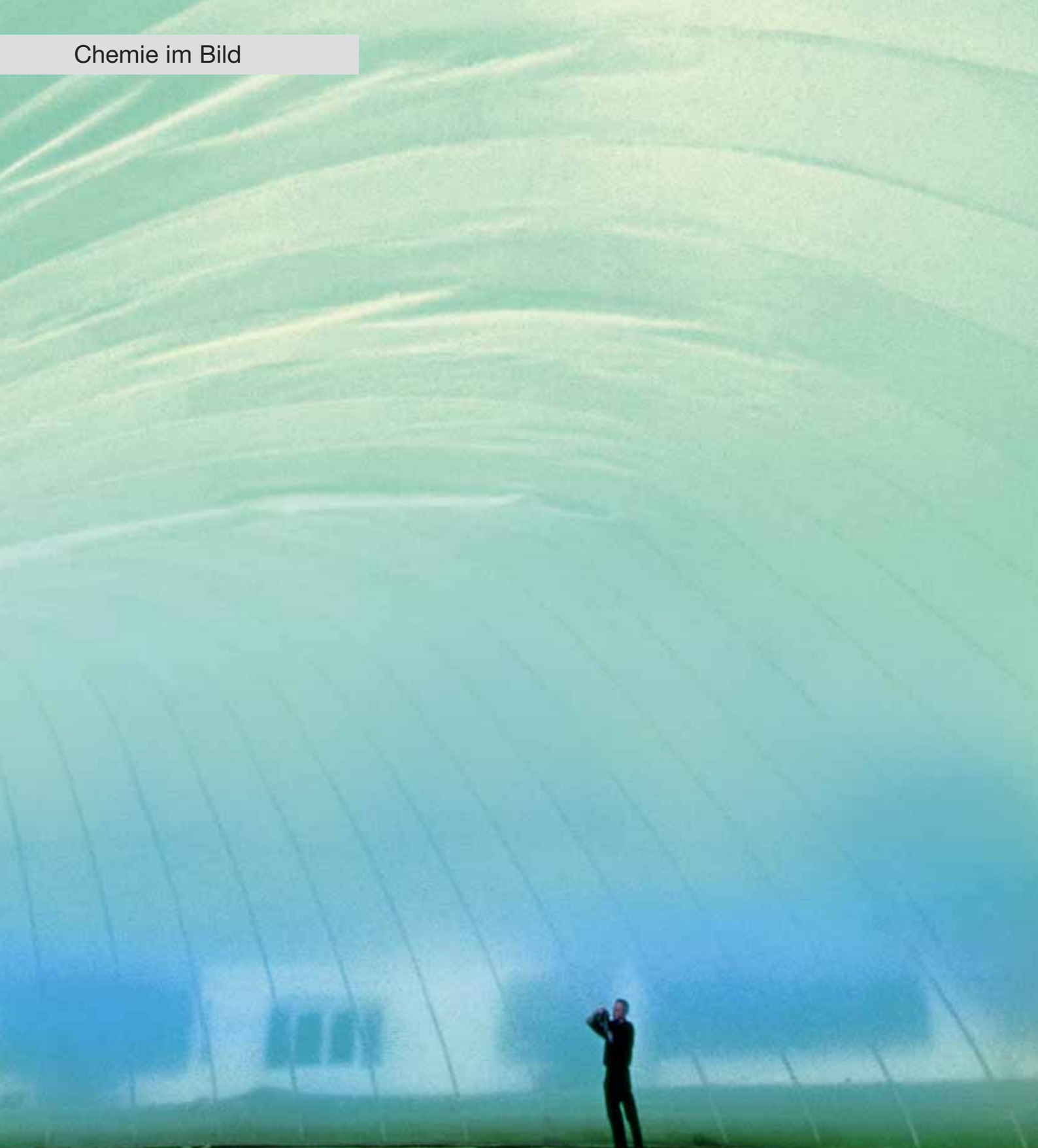
43

Covercollage: sframe, Bebooy - Fotolia



54





Unendliche Weiten: Wer genau hinschaut, erkennt ein transparentes Zeldach, hergestellt aus Kautschuk. Die von Lanxess vertriebenen Levapren-Produkte kommen freilich auch in ganz bodenständigen Zusammenhängen zum Einsatz: beispielsweise in ebenso leichten wie elastischen Schuhsohlen. Foto: Lanxess

# Neugier und Optimismus

„Das Jahrzehnt von 57 bis 67 ist personalpolitisch neu zu erfinden.“ Mit dieser Feststellung hatte ich mich an die Delegierten unseres Verbandes gewandt. Wir beginnen erst, die Herausforderungen des demografischen Wandels in den Unternehmen zu begreifen. Die Folgen für uns als Führungskräfte werden nicht zu unterschätzen sein. Darüber führten am Vorabend der Delegiertentagung Prof. Jürgen Deller von der Universität Lüneburg und Prof. Ernst Kistler, Direktor am Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie, ein spannendes Streitgespräch unter der Moderation von Klaus Methfessel von der Georg von Holtzbrinck-Schule für Wirtschaftsjournalisten. Kistler dabei ganz pointiert: Fachkräftemangel sei eine Erfindung. Deller stellte den älteren Arbeitskräften ein gutes Zeugnis aus. Die Jüngeren seien schneller, aber die Älteren kennen die Abkürzungen. So richtig das ist, so wenig können wir aus der Erkenntnis allein ableiten, wie wir künftig die Personalplanung für die Altersgruppe ab 57 auslegen sollten. Doch die Lösungen werden sich herauschälen, da bin ich optimistisch. Lesen Sie mehr in diesem Heft.



Foto: VAA

Demografie begleitet uns im gesamten Jahr 2013 als Leitthema. Es kennzeichnet nicht nur die Aktivitäten des VAA, sondern prägt auch die politische Arbeit unseres politischen Dachverbandes ULA und des Forums F3. Im Zeichen dieser Fragestellungen stand der WELT-Sprecherausschusstag in Berlin. Dr. George Leeson von der Universität Oxford hat den gut 100 Teilnehmern die Reichweite des Wandels eindringlich vor Augen geführt. Er tat das mit sehr viel britischem Humor. Stellen Sie sich die künftigen 80-Jährigen so fit und agil vor wie heute 60-Jährige, forderte er. Das ist eine Erfolgsstory! BASF-Vorstandsmitglied Margret Suckale konnte eindringlich berichten, wie zukunftsweisend sich die BASF aufstellt, um für die sogenannte Generation Y ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Wie diese Generation so tickt, davon wusste der Präsident der Zeppelin Universität Friedrichshafen Prof. Stephan A. Jansen zu berichten. Prokrastination – Verzögeritis – sei eine Beobachtung, die er mache. Eine andere aber: zugleich erfreulich frische Experimentierfreude. Das bekannte Versprechen der Elterngeneration „Ihr sollt es einmal besser haben“ komme womöglich gar nicht mehr an. Die wollten es vielleicht einfach anders haben, rief er den Teilnehmern zu. „Reden Sie mit Ihnen, nicht über sie!“, gab er den Führungskräften keck mit auf den Weg. Da ist etwas dran!

Diese Ausgabe bietet außerdem zahlreiche Interviews: So kommt die Sprecherin der Demografie-Arbeitsgruppe der SPD im Bundestag Sabine Bätzing-Lichtenthäler zu Wort: Die Väter-Monate seien eine Gelegenheit, echte Managementqualitäten unter Beweis zu stellen. Eine spezielle Facette des demografischen Wandels wird auch der sich anbahnende Generationenwechsel in vielen Betriebsräten sein. 2014 finden die nächsten Wahlen zu Betriebsräten und Sprecherausschüssen statt. Wie immer eine wichtige Herausforderung, die damit beginnt, die richtigen Kandidaten zu finden und zu begeistern. Wir wollen dabei unterstützen, indem wir in der Serie „Dialog & Espresso“ Betriebsratsarbeit aus den verschiedensten Perspektiven beleuchten.

Ein schöner Satz von Prof. Michael Braungart aus dem Spezial zum Abschluss: „Wenn man einmal verstanden hat, dass weniger schlecht nicht gut ist, kommt man nicht umhin, vieles zu ändern.“ Spannende Schlussfolgerungen zieht er daraus für unsere Branche. Manchmal utopisch anmutend, oft ansteckend. Neugier und Optimismus macht uns als Führungskräfte aus.

*Ihr Thomas Fischer*

Ihr Dr. Thomas Fischer

ÖKOEFFIZIENZ VS. ÖKOEFFEKTIVITÄT

# Vom Schädling zum Nützling

**Der Gedanke, Abfälle zu verwerten, reicht bis in die vorindustrielle Zeit zurück, als noch die Lumpensammler durch die Ortschaften zogen. Schon damals lohnte sich die Kreislaufwirtschaft für Siedlungen und für Schrottsammler. Die spätere Massenproduktion von Gütern begünstigte die Entstehung einer Wegwerfmentalität. Noch bis vor 50 Jahren war es ums Thema Recycling ziemlich ruhig. Seitdem die Rohstoffknappheit und der pazifische Müllstrudel in aller Munde sind, bemühen sich immer mehr Unternehmen, möglichst umweltverträglich zu wirtschaften. Für die bayerische Wacker Chemie AG war Nachhaltigkeit dagegen schon immer ein wichtiges Thema. Einige Wissenschaftler wie der Chemiker Prof. Michael Braungart gehen noch weiter und träumen von komplett geschlossenen Kreisläufen.**

Von Timur Slapke

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes sind in Deutschland im Jahr 2011 etwa 386,7 Millionen Tonnen Abfall angefallen. Mehr als drei Viertel davon wurden wiederverwertet oder bei der Verbrennung zu Strom und Wärme umgewandelt. Ein zweites Leben wird zurzeit nur Glas und Papier zu fast 100 Prozent gewährt. Um die vollständige Verwertbarkeit zu erreichen, müssen sich Abfälle anderer Art noch gedulden. Und obwohl die Müllberge wachsen, vor allem in der Bauindustrie, sind viele Industrieunternehmen um eine gute Ökobilanz bemüht. So auch bei der Wacker Chemie AG in Burghausen.

Am bedeutenden Chemiestandort an der Salzach wird vieles vor Ort verwertet. Das Energiepotenzial der Abfälle – Depo-niewärme – fließt als Prozesswärme in den Herstellungsprozess. Abgase und

flüssige Abfälle finden im Verbrennungs- oder im Recyclingprozess Einsatz. Nur wenige feste Abfälle – meist toxische Stoffe – werden extern entsorgt. Ziel ist es aber, Abfälle erst gar nicht anfallen zu lassen. Produkte, die nicht mehr verwertet werden können, finden andere Abnehmer – Unternehmen, die sie für ihre Produktion verwenden können.

Dr. Jutta Matreux, Leiterin der Bereiche Corporate Services und Sustainability bei Wacker, weiß um die Vorteile einer nachhaltigen Produktion Bescheid: „Wir setzen auf Produkte, mit denen sich Prozesse effizienter gestalten oder Rohstoffe einsparen lassen. Zum Beispiel haben Produkte wie UV-vernetzende Silikone zur Verkürzung der Taktzeit oder Additive in der Waschmittelindustrie einen großen Einfluss – nicht nur beim Kunden, sondern oftmals auch beim Endverbraucher.“ Diesen Beitrag quantitativ zu erfassen, sei für Wacker sehr schwer, weil das Unternehmen sich in der Wertschöpfungskette weit vorn befindet.

An dieser Stelle hilft das von der Wacker Chemie AG entwickelte Eco Assessment Tool weiter. Damit lässt sich der Lebenszyklus von Produkten bewerten. Im Fokus der Analyse stehen vier Kenngrößen: Wasser, Energie, Rohstoffe und Ökotoxizität. Das Eco Assessment Tool schätzt die Verbesserungspotenziale ein, zum Beispiel bei der Produktentwicklung in diesen vier Kenngrößen. Die Kosten und Leistung der Produkte werden ebenfalls ermittelt. Das Instrument ist bereits Teil des Innova-

tionsprozesses. Auch im Marketing dient das Eco Assessment Tool dazu, Kundenanforderungen zu eruieren, aber auch Branchen und Märkte zu analysieren.

Als Mitte des vergangenen Jahrhunderts Kunststoffe ihren Siegeszug durch alle Lebensbereiche begannen, zerbrach sich kaum ein Mensch den Kopf über die Langlebigkeit polymerer Bestandteile. Die langen Molekülketten überdauern zum Teil Jahrhunderte in der Umwelt, werden nicht zersetzt, sondern zerfallen in immer kleinere Partikel. Experten sind sich einig: Die Herrschaft über die Abfallberge hat die Chemie zu übernehmen. Gefragt sind industrielle Prozesse, die umweltfreundliche Alternativen einsetzen, aber auch gänzlich neue Wertschöpfungsketten etablieren.

Einer, dem die bisherige Ökoeffizienz nach dem Cradle-to-Grave- beziehungsweise Cradle-to-Gate-Prinzip der Unternehmen nicht weit genug geht, ist Prof. Michael Braungart von der EPEA Internationale Umweltforschung GmbH in Hamburg. Der promovierte Chemiker hat eine Vision, in der Abfall gar nicht erst vorkommt. Cradle to Cradle (C2C), zu Deutsch „von der Wiege zur Wiege“. So soll eines Tages die Welt funktionieren.

Das Konzept liefert die Natur selbst. So wie der Kirschbaum, der höchst verschwenderisch im Frühjahr



Foto: Enith Stenhuis

**Prof. Michael Braungart**

ist Gründer und Leiter der EPEA Internationale Umweltforschung GmbH in Hamburg und lehrt an verschiedenen europäischen Universitäten.



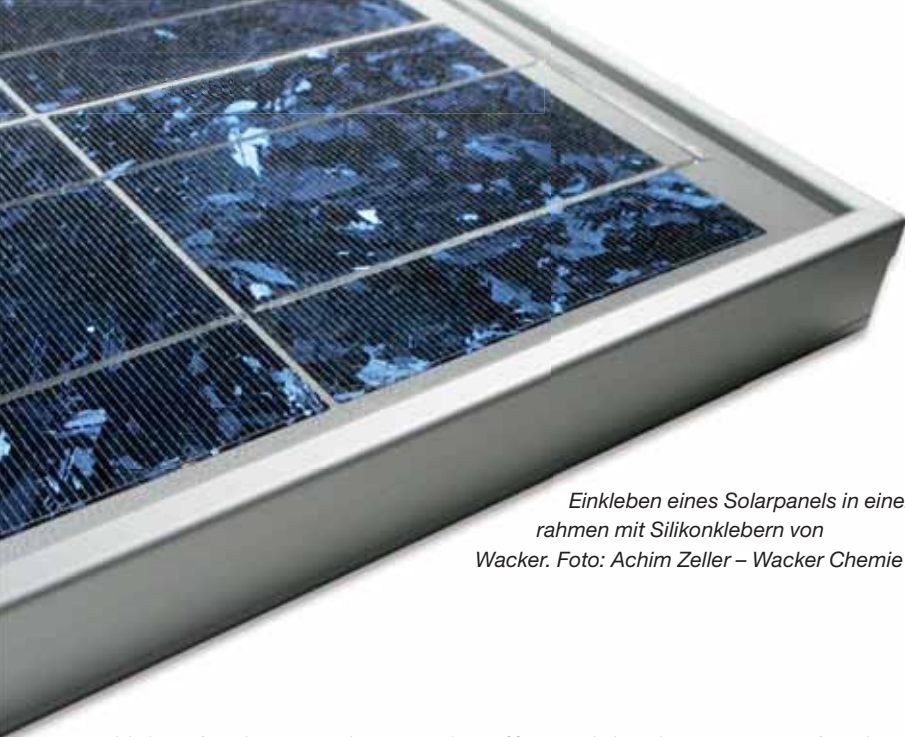


Ob Turnschuh, Rucksack oder Sportjacke:  
Die C2C-Basic-zertifizierte InCycle-Kollekti-  
on von Puma weist einen geschlossenen  
Produktlebenszyklus vor. Alle Produkte sind  
vollständig biologisch abbaubar oder kön-  
nen recycelt werden. Foto: Puma SE



Als erster Kosmetikerhersteller weltweit hat sich Aveda C2C-zertifizieren lassen: Gleich sieben Beautyprodukte dürfen sich mit dem höchsten Gold-Zertifikat schmücken. Foto: Aveda

Hintergrundfoto: kanvag – Fotolia



*Einkleben eines Solarpanels in einen Alurahmen mit Silikonklebern von Wacker. Foto: Achim Zeller – Wacker Chemie AG*

blüht. Die Blüten werden zu Nährstoffen und speisen ebenso höchst effektiv den Boden. Dem Beispiel sollen nun Menschen nacheifern. Sowohl biologische als auch technische Nährstoffe gilt es, in die entsprechenden Kreisläufe zurückzuführen. Die industrielle Praxis hat schließlich gezeigt, dass Verminderung der Schadstoffe und Abfallmengen die Umweltverschmutzung lediglich abbremst, jedoch nicht stoppt. Anstelle der bisher praktizierten Ökoeffizienz soll Ökoeffektivität treten. Für Braungart und seinen US-amerikanischen Kollegen, den Architekten William McDonough, hat das Ende der CO<sub>2</sub>-Bilanzen schon längst begonnen: mit cleveren Möbeln, Teppichböden, Toilettenpapierrollen und Elektrogeräten.

Der Begriff „Ökoeffizienz“ hat sich in der Industrie und im gesellschaftlichen Bewusstsein seit den 1990er Jahren fest verankert. Sparen, verzichten, CO<sub>2</sub>-Fuß-

abdrücke messen – ist das der Sinn menschlicher Existenz? Der Querdenker Braungart wehrt sich vehement gegen dieses Bild: „Wir leben in einer Gesellschaft, in der das höchste Ziel lautet, nicht da zu sein – kohlenstoffneutral zu sein. Und wenn man Menschen permanent sagt, es sei besser, gar nicht da zu sein, dann werden sie ängstlich, raffgierig, egoistisch und feindselig.“

### C2C auf dem Vormarsch

International scheint Cradle to Cradle langsam, aber sicher anzukommen: Taiwan baut sich mittlerweile fast komplett danach um; in den Niederlanden gibt es sogar schon Mehrwertsteuerbefreiungen für C2C-Produkte. Die EU subventioniert mit über 100 Millionen Euro Projekte zu diesem Thema. Auch gibt es bereits über 1.100 C2C-Erzeugnisse. So ist einer der



Foto: Wacker

**Dr. Jutta Matreux**

Dr. Jutta Matreux leitet die Bereiche Corporate Services and Sustainability bei der Wacker Chemie AG.

weltweit meistverkauften Bürostühle ein Cradle-to-Cradle-Stuhl. Der weltgrößte Hersteller von Kinderprodukten GoodBaby will das Unternehmen bis 2020 auf C2C umstellen. In der Möbelindustrie weichen giftige Bezugsstoffe, die als Sondermüll entsorgt werden müssen, essbaren Stoffen.

Es gehe immer schneller, freut sich Michael Braungart. In Designschulen werde öfter der Umsetzungswillen demonstriert; es herrsche ein regelrechter Andrang an Ideen. Und dieser „freundliche Tsunami“ schwappe bereits über ganze Inseln in der Nordsee. Auch die Chemieindustrie bewegt sich. Es geht nicht mehr nur um die Minimierung des ökologischen Fußabdrucks, sondern um einen wirklich positiven ökologischen Fußabdruck. So kooperieren in den Niederlanden AkzoNobel und DSM und arbeiten C2C-Konzepte aus.



*Als erste Kreuzfahrtreederei hat AIDA Cruises damit begonnen, ihre Schiffe schrittweise mit C2C-zertifizierten Teppichböden auszustatten. Die aus umweltfreundlichen und recyclingfähigen Materialien gefertigten Teppichfliesen geben weder bei der Verarbeitung noch bei der Nutzung Schadstoffe ab und werden anschließend in biologische oder technische Kreisläufe zurückgeführt. Foto: AIDA Cruises*



## Was Menschen wollen

Lebt eine Waschmaschine? Was genau ist der Lebenszyklus eines Turnschuhs? Braungarts Fragen hören sich nach einer klaren Kampfansage an liebgewonnene Gegenstände an – ein Plädoyer für ungehinderten Konsum! Geht es nach C2C, reimt sich das prima mit dem Nachhaltigkeitsgedanken. Denn der studierte Verfahrenstechniker sieht in Gütern in erster Linie Nutzen und nicht Eigentum: „Wir projizieren menschliche Eigenschaften auf Produkte, obwohl es lediglich um eine definierte Nutzungsdauer geht. Dinge müssen so lange auf dem Markt sein, wie sie sinnvoll sind, bevor wirklich echte Innovationen auf den Markt kommen.“

Laut Michael Braungart gehe es nicht darum, schädliche Dinge durch mehr Langlebigkeit weniger schädlich zu machen. Die Produkte sollen schon heute dazu beitragen, die Welt zu verbessern. Man könne eine Produktionsanlage so gestalten, dass sie das Wasser reinigt, und nicht nur weniger giftig macht. Braungart ergänzt: „Morgen kann zusätzlich noch die Luft dabei gereinigt werden.“

Doch wie soll eine auf Besitz und Eigentum aufgebaute Gesellschaft Produkte nur als Dienstleistungen definieren? Der menschliche Trieb nach Abwechslung soll es regeln. „Die Werbung versucht ständig zu suggerieren, man würde etwas verpassen. Deshalb ist es völlig normal, dass Menschen die Geräte ständig neu kaufen und umtauschen“, erklärt Braungart. Es gehe somit gar nicht um Verzicht, sondern vielmehr um intelligente Verschwendung. Aber auch das Zurückgeben soll attraktiv erscheinen, sodass sich das Behalten nicht mehr lohnt. Ein Pfand oder eine Rückkaufgarantie kämen da infrage. Und es ist keine Utopie mehr: „Geplant ist bereits, eine Waschmaschine auf den Markt zu bringen, die einen Zähler für 3.000 Waschgänge haben wird“, verrät der ursprünglich aus Schwäbisch Gmünd stammende Visionär.

Wie sehen nun ökoeffektive Produkte konkret aus? Philips hat beispielsweise einen Fernseher entwickelt, der rund 30.000-mal weniger Stoffe in den Innenraum abgibt als vergleichbare Geräte. Darunter kein einziger giftiger Stoff. Michael Braungart betont: „Ein Mensch gibt 50-mal mehr Emissionen in die Umwelt ab als dieser Fernseher.“ Die Kunststoffe wurden weitgehend durch Metalle ersetzt, aber dabei keine seltenen Metalle genutzt. Die Fernsteuerung läuft solarbetrieben – das normale Zimmerlicht reicht dafür aus.



*Auch der Hersteller diverser Produkte für Kinder und Eltern GoodBaby stellt seine Produktion nach und nach auf C2C um. Foto: GoodBaby*

Außerdem spare der Fernseher massiv Strom, so Braungart.

Eine Waschmaschine besteht momentan aus etwa 150 Kunststoffsorten. Nach dem C2C-Prinzip kommt eine Waschmaschine jedoch mit nur fünf Kunststoffen aus. Zum Beispiel Polysulfone: Sie sind inhärent flammgeschützt und behalten die Formstabilität. Diese kann man beliebig oft einschmelzen und wiederverwenden. Der Chemiker Braungart wagt einen Blick in die ferne Zu-

kunft: „Für die nächsten dreieinhalbtausend Jahre haben wir Polymere zur Verfügung, die man immer wieder einsetzen kann.“ Es gibt aber auch Stoffe, die nicht kompostierbar und dennoch in technologischen Systemen nahezu endlos Verwendung finden. So funktioniert ein Fernseher ohne Kupfer nicht als Fernseher. „Ich will den Menschen nicht vorschreiben, dass sie keine Fernseher haben dürfen. Wenn man das Kupfer richtig mit reversiblen Klebeverbindungen einsetzt, kann man es beliebig oft nutzen“, schwärmt der Lehrstuhlinhaber an den Universitäten in Rotterdam und Twente. Damit werden Unternehmen praktisch zur Rohmaterialbank.

Auch die Textilindustrie zieht nach: Einen Puma-Turnschuh halten Klebeverbindungen zusammen, die bei einer bestimmten Temperatur auseinanderfallen. Für den EPEA-Gründer sind dies letztlich Schuhe mit einem Verfallsdatum, eher eine Art „Fußtransportverpackungsversicherung“. Der Schuh ist für biologische Kreisläufe gemacht. Egal wo man ihn wegschmeißt: Er ist nie ein Problem. Aber die Sohle ist stabil genug, um sie für viele andere Dinge zu verwenden.

Soweit, so gut, aber praktikabel? Die geniale Idee einer sauberen Zukunft bietet viel Angriffsfläche für Greenwashing. „Natürlich können wir nicht die ganze Industrie neu erfinden. Wir müssen mit den Menschen zusammenarbeiten, die da sind“, räumt Braungart ein.

## Grünes Licht für Wegwerfmoral?

Für Interessenten gibt es EPEA-Zertifikate, die auf ein Jahr beschränkt sind. Die C2C-Zertifizierung entspricht allerdings nicht den ISO-Normen, die eine Nachprüfung eines unabhängigen Gutachters vorsehen. Auch Umweltverbände wie Greenpeace sehen in diesem Punkt noch Nachholbedarf. Es tut sich ebenfalls eine Frage auf, ob die Welt überhaupt für eine neue industrielle Revolution bereit ist. Am Pranger steht vor allem die Suggestion einer Wegwerfmoral, die sich auf den Lebensmittelpunktbereich ausweiten könnte. Kritiker

beanstanden zudem, dass Cradle to Cradle die Nutzungsphase eines Produktes nicht berücksichtigt. Hieraus ergeben sich Probleme vor allem für die Mobilität, wo in großem Umfang umweltschädliche Treibstoffe zum Einsatz kommen.

Der Teufel steckt eben im Detail. Wenn man der Kritik Beachtung schenkt, so ist eine 100-prozentige Umweltfreundlichkeit noch ein weit entferntes Ziel. Mit derartigen Einbußen rechnet man auch bei Wacker, ob in der Münchner Firmenzentrale oder am Großstandort Burghausen. „Der Kunde ist nicht bereit, für einen ökologischen Mehrwert beliebig viel mehr zahlen“, erläutert die Nachhaltigkeitschefin Jutta Matreux. „Auch dürfen die Produkte in Sachen Qualität herkömmlichen Produkten in nichts nachstehen. Sonst haben wir zwar ein gutes Ökoprofil, aber Mängel in der Anwendung.“

Utopisch, kühn und ideenreich – die flächendeckende Anwendung des Cradle-to-Cradle-Prinzips erfordert einen radikalen Umbau des existierenden Wirtschaftssystems. Nichts zuletzt droht es, zum grünen Feigenblatt der Hersteller zu werden. Vielleicht ist es aber an der Zeit, konventionelle Modelle zu überdenken und diesen Schritt zu wagen. Michael Braungart sehnt die Veränderungen herbei: „Wenn man einmal verstanden hat, dass weniger schlecht nicht gut ist, kommt man nicht umhin, das zu ändern.“ Die Gesellschaft sei nicht für eine Kreislaufwirtschaft da, sondern die Wirtschaft habe die Menschen zu unterstützen. Es gebe viele Dinge in der Kultur und in der Zivilisation, auf welche die Menschen stolz sein und die sie feiern können. Dazu können gerade Naturwissenschaften und Technik einen entscheidenden Beitrag leisten. Braungart resümiert: „Und ich will, dass Chemiker stolz sind auf ihre Arbeit, denn sie können viel Gutes tun.“

Mehr auf  PINKO

Weitere Informationen zum Titelthema stehen eingeloggt VAA-Mitgliedern auf PINKO zur Verfügung.

## Greenpeace: Ohne Chemie geht es nicht

**VAA Magazin:** Was bedeutet Cradle to Cradle im industriellen Maßstab?

**Santen:** Wenn etwas im technologischen Kreislauf drin ist, muss es auch wiederverwertet werden. Dann gehört zu Cradle to Cradle dazu, alle Substanzen, alle Chemikalien, die wir einsetzen, auf möglicherweise gesundheits- oder umweltgefährdende Eigenschaften zu bewerten. Der Ansatz ist die Bewertung von Eigenschaften statt risikobasierter Exposition. Das ist wichtig und ein großer Vorteil gegenüber anderen Systemen.



Foto: Isadora Tast – Greenpeace

**VAA Magazin:** Nach Cradle to Cradle hergestellte Produkte dürfen nach Herzenslust „verschwendet“ werden: Ist dies noch nachhaltig?

**Santen:** Das ist ja eine Vision vom Idealzustand. Da muss man erst einmal belegen, dass dies funktioniert. Es gibt auch viel zu wenig Erfahrung diesbezüglich. Es geht um Pragmatismus und Praktikabilität – ohne Chemie geht es nicht. Man muss nur schauen, welche Chemie man anwendet. Wenn man beispielsweise im Bauwesen tätig ist und Beton anrührt, sollte man sich schon mehr Gedanken darüber machen, welche Grundstoffe man verwendet und was mit den Materialien passiert, um es später vernünftig wiederverwerten zu können. Doch Verschwendung an sich ist natürlich nicht nachhaltig. Aber da muss man dem Konzept vielleicht auch eine Chance geben, sich zu etablieren. Generell ist das ein Schritt in die richtige Richtung.

*Manfred Santen ist seit 2009 Chemieexperte bei Greenpeace in Hamburg. Der Diplom-Chemiker arbeitet seit etwa 20 Jahren zu Problemstoffen und Schadstoffexposition.*



Gas- und Dampfturbinenkraftwerk am Standort Burghausen: Energieeffizienz bei der Herstellung energiesparender Produkte ist für Wacker ein Zukunftsthema. Foto: Wacker Chemie AG





DELEGIERTENTAGUNG 2013

# Arbeitsfähigkeit erhalten

**Künftig sollten Unternehmen die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Personalpolitik stellen. Dies forderten die rund 200 Delegierten des VAA auf ihrer Tagung am 27. April in Köln. In einem entsprechenden Beschluss riefen sie die Unternehmen der Chemieindustrie dazu auf, die nötigen personalpolitischen Konzepte und Instrumente für die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu entwickeln. Ebenfalls im Fokus: der Schutz der Firmenpensionskassen sowie die Gewährleistung einer verlässlichen und bezahlbaren Energieversorgung.**



*„Ein höheres Alter darf bei Personalentwicklungsmaßnahmen kein Ausschlusskriterium sein. Das Jahrzehnt von 57 bis Lebensalter 67 ist für die Personalplanung deshalb ganz neu zu erfinden!“*

*Dr. Thomas Fischer, 1. Vorsitzender des VAA, in seiner Ansprache zu den Delegierten.*

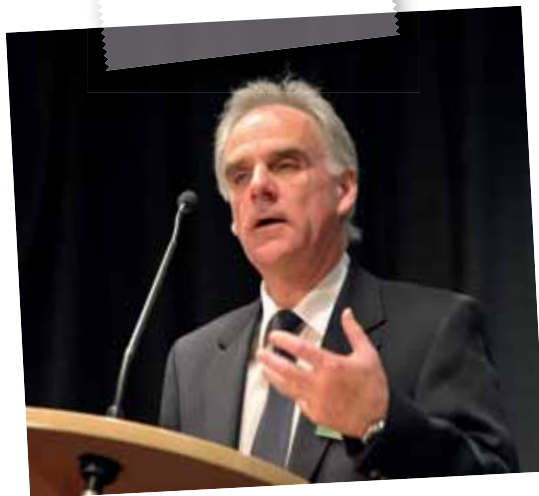
*In seiner Rede wies Dr. Thomas Fischer unter anderem auf die personalpolitische Notwendigkeit zur Steigerung der Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer hin. Fotos: VAA*



Intensiv haben die VAA-Delegierten die Anträge des Vorstandes und der Landesgruppen diskutiert. Unter anderem wurden Beschlüsse zur Reform der familienpolitischen Förderinstrumente und zum Schutz der Firmenpensionskassen verabschiedet.



Als Tagungsleiter führte VAA-Vorstandsmitglied und FECCIA-Präsident Dr. Roland Leroux durch das Tagungsprogramm.



Der 2. VAA-Vorsitzende Rainer Nachtrab stellte auf der Tagung die Schwerpunkte der Verbandsarbeit im Jahr 2013 vor.



Für seine Verdienste um den Verband verlieh der 1. VAA-Vorsitzende Fischer dem langjährigen VAA-Vorstandsmitglied Dr. Hans Dolhaine (links) die Goldene Ehrennadel des VAA.



Traditionell boten die Tagungspausen gute Möglichkeiten zum Diskutieren und Netzwerken.





VAA-Schatzmeister Raimund Barth erläuterte den Delegierten die Haushalts- und Vermögensrechnung für das Jahr 2012.



Die Delegiertentagung 2013 fand im Kölner MARITIM Hotel statt.



Auf Zustimmung der Tagungsteilnehmer stieß auch der Antrag der Landesgruppe Mitte/Ost, weibliche Verbandsmitglieder stärker für eine Vorstandskandidatur zu motivieren. Fotos: VAA

## So lauten die Beschlüsse

### Firmenpensionskassen

Die Bundesregierung ist gefordert, sich gegen eine Übertragung der Solvency-II-Standards über die Mindesteigenmittelanforderungen auf Firmenpensionskassen einzusetzen.

### Arbeitsfähigkeit

Die Chemieunternehmen werden aufgefordert, den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter in den Mittelpunkt ihrer Personalpolitik zu stellen.

### Energieversorgung

Alle politisch Verantwortlichen sind in der Pflicht, Rahmenbedingungen für eine gesicherte und bezahlbare Energieversorgung in Deutschland und Europa zu schaffen.

### Familienpolitik

Die Politik wird aufgefordert, das bestehende familienpolitische Förderinstrumentarium in Bund und Ländern gründlich zu reformieren.

### Seveso-III-Richtlinie

Die Bundesregierung ist gefordert, bei der Umsetzung der Seveso-III-Richtlinie (EU-Richtlinie 2012/18/EU) in nationales Recht sicherzustellen, dass die industriellen Belange mit dem Schutz der Anlieger und der Umwelt in Ausgleich gebracht werden.

DISKUSSION ZUM DEMOGRAFISCHEN WANDEL

# Alter Chef – was nun?

Am Vorabend der Delegiertentagung hat der Verband die rund 200 Delegierten sowie Gäste aus Wirtschaft, Medien und Verbänden zu einer Expertendiskussion eingeladen. Schwerpunktthema: der demografische Wandel als Herausforderung für Führungskräfte industrieller Großunternehmen. Besonders beleuchtet wurden personalpolitische Konzepte für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung, das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und die Finanzierungslasten der betrieblichen Altersversorgung. Im Rahmen der vom renommierten Wirtschaftsjournalisten Klaus Methfessel moderierten Veranstaltung referierten Prof. Jürgen Deller von der Leuphana Universität Lüneburg und der Direktor des Internationalen Instituts für Empirische Sozialökonomie (INIFES) Prof. Ernst Kistler. Dabei kam auch das Thema Diversity zur Sprache.



Prof. Jürgen Deller ist Professor für Wirtschaftspsychologie am Institut für Strategisches Personalmanagement der Leuphana Universität Lüneburg. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören Differenzielle Psychologie, Eignungsdiagnostik und Organisationspsychologie.

*„Bei Großunternehmen ist Diversity oft ein PR-Aspekt, wird aber nicht gelebt. Da fehlt der Druck, dass sich etwas ändert.“*

*Im Anschluss an sein Referat hob Prof. Jürgen Deller hervor, dass sich Diversity Management oft mit Frauen beschäftige, weil es politisch opportun sei.*

*Zum Bereich Demografie gehört auch das Thema Migration. Auf dem Podium wie im Plenum herrschte weitgehend Einigkeit über die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen: Man hole nicht einfach Arbeitnehmer ins Land, sondern in erster Linie Menschen.*







Angesichts der gerade für die chemische Industrie relevanten Thematik des Abends gab es zahlreiche Wortmeldungen aus dem Plenum. Die Auswirkungen einer alternden Gesellschaft für die Zukunft des Erwerbslebens von Führungskräften wurden zum Teil kontrovers diskutiert.

„Diversity Management findet unter dem expliziten Label nur in Großunternehmen statt. In der Praxis finden kleinere Unternehmen jedoch intuitiv die besseren Lösungen.“

Im Laufe der Diskussion sparte Prof. Ernst Kistler nicht mit Kritik in Richtung der Großindustrie und sprach sich für einen aufrichtigeren Umgang mit dem Thema Diversity aus.



Prof. Ernst Kistler ist Direktor am Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES). In seinem Vortrag vertrat der Autor des Buches „Die Methusalem-Lüge“ die These, dass unter dem Vorwand des demografischen Wandels Lohndumping auf Kosten der erwerbsfähigen Bevölkerung betrieben werde. Fotos: VAA



DELEGIERTENTAGUNG 2013

# Politische Parteien grüßen VAA-Delegierte



Foto: Stadt Köln

**Jürgen Roters, Oberbürgermeister der Stadt Köln**

Die chemische Industrie Kölns liegt im wirtschaftlichen Kernbereich der Europäischen Union. Die Kölner Wirtschaftsregion ist für die chemische Industrie ein wichtiger Absatzmarkt mit etwa 60 Millionen Menschen in einem Umkreis von 250 Kilometern. Viele der kleinen und mitt-

leren weiterverarbeitenden Chemieunternehmen haben ihren Sitz im Großraum Köln. Ich wünsche Ihnen einen angenehmen Aufenthalt in Köln und lade Sie ein, die Stadt von ihrer historischen und modernen Seite kennenzulernen.



Foto: CDU

**Dr. Angela Merkel, Vorsitzende der Christlich Demokratischen Union (CDU)**

Das Wirtschaftswachstum in Deutschland setzt sich fort. Einen ganz besonders wichtigen Anteil daran hat das gute Miteinander von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in unserem Land, die mit klugen und weitsichtigen Tarifabschlüssen die politischen Weichenstellungen begleitet haben. Auch aus diesem Grund haben wir europaweit die innovativsten Unternehmen. Gerade die deutsche

Chemieindustrie ist dafür ein besonders hervorzuhebendes Beispiel. Solide Staatsfinanzen und Wachstum sind möglich. Wir wollen den Wohlstand für unser Land sichern und noch weiter entwickeln. Das gelingt nur, wenn die Frage der Wettbewerbsfähigkeit das zentrale Thema für die Zukunft ist. Lassen Sie uns auch weiterhin gemeinsam daran arbeiten, unser Land voranzubringen.



Foto: SPD

**Sigmar Gabriel, Vorsitzender der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD)**

Für eine erfolgreiche Zukunft unserer Industriegesellschaft brauchen wir besonders gut ausgebildete Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Im globalen Wettbewerb werden wir nur vorn liegen, wenn wir unsere guten Fachkräfte und hochqualifizierten Belegschaften halten. Die Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung werden sich auch in den Betrieben der chemischen Industrie abbilden. Alters- und altersunge-

rechtes Arbeiten wird daher in Zukunft stärker in den Fokus rücken. Die Kreativität älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellt mit ihrer Kombination aus Erfahrungen und aktuellem Wissen ein wertvolles Potenzial dar, das auch die Unternehmen Ihrer Branche noch stärker nutzen sollten. Der demografische Wandel ist eine Herausforderung, die wir nur gemeinsam lösen können.



**Dr. Philipp Rösler, Bundesvorsitzender der Freien Demokratischen Partei (FDP)**

Deutschland wird im demografischen Wandel älter, bunter und städtischer. In der Arbeitswelt können die Herausforderungen des demografischen Wandels langfristig nur in gemeinsamer Verantwortung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern bewältigt werden. Es reicht nicht, Ältere vor dem drohenden Verlust des Arbeitsplatzes und Unternehmen vor dem drohenden Verlust von Expertise zu schützen. Aus Sicht der FDP können

Qualifikationsverluste stattdessen durch laufbahnbegleitende Weiterbildung der Beschäftigten, familienorientierte Arbeitszeiten und altersentsprechende Arbeitsplätze vermieden werden. Nicht das Alter, sondern das Altern als Prozess muss gemanagt werden. Entscheidend für den unternehmerischen Erfolg ist, die Ideen junger aufstrebender Mitarbeiter mit den gewachsenen Erfahrungen älterer Mitarbeiter zu vereinbaren.



Foto: FDP

**Cem Özdemir, Bundesvorsitzender der Partei BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN**

Der demografische Wandel wird den bereits spürbaren Fachkräftemangel weiter verschärfen. Der drohende Arbeitskräftemangel ist mittlerweile zu einem bedeutenden Risikofaktor für Unternehmen in Deutschland geworden, dem mit Maßnahmen für eine stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren und Migrantinnen und Migranten, notwendigen Investitionen in Bildung, Qualifizierung und Weiterbildung von Arbeitslosen und Beschäftigten sowie die Er-

leichterung der Einwanderung von Fachkräften und Selbstständigen entschlossen entgegengetreten werden muss. Passende Studiengänge und die Durchlässigkeit von Ausbildungen sind wichtig für die neuen Anforderungen. Dazu gehören eine familienfreundliche Unternehmenskultur und gute Weiterbildungsangebote für ein lebenslanges Lernen. Wir freuen uns darauf, die gemeinsame und konstruktive Diskussion in der Zukunft weiterzuführen.

Foto: BÜNDNIS 90/  
DIE GRÜNEN**Bernd Riexinger, Vorsitzender der Partei DIE LINKE**

Die chemische Industrie ist nicht nur ein wichtiger Arbeitgeber in Deutschland. Sie spielt eine wichtige Rolle, damit die Herausforderungen der Energiewende und der ökologisch notwendigen Dekarbonisierung unserer Industriegesellschaft gelingt. Gelingt es der chemischen Industrie, sich zur Schlüsselbranche der effizienten Nutzung nachwachsender Rohstoffe zu entwickeln, leistet sie nicht

nur einen Beitrag zum Schutz der Umwelt, sondern sichert auch die Zukunft eines wichtigen Wirtschaftszweiges in Deutschland. Wir möchten Sie ermuntern, Ihre Anstrengungen, ressourcensparend zu produzieren, fortzusetzen, weil wir fest davon ausgehen, dass der Beitrag der Industrie zur Finanzierung der Energiewende aus sozialen und ökologischen Gründen verstärkt werden muss.



Foto: DIE LINKE

**Horst Seehofer, Vorsitzender der Christlich-Sozialen Union (CSU)**

Ich bin fest davon überzeugt, dass vor allem auch ein konstruktives Miteinander von Politik und Wirtschaft und einem von Augenmaß und Weitblick geprägten Handeln von Arbeitgebern und Arbeitnehmern die Grundlagen dafür sind, dass Deutschland besser durch die Krise kommt als andere Länder. Diesen Weg wollen und werden wir weiter beschreiten. Ich möchte es auch heuer nicht versäumen,

Ihnen allen für Ihren Einsatz für Standorttreue und Innovation zu danken. Die chemische Industrie ist prägend und markenbildend für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Auch Forschung und Entwicklung als Innovationstreiber hängen eng mit der chemischen Industrie zusammen. Ohne aktive und engagierte Führungskräfte wäre dies nicht möglich. Auch dafür herzlichen Dank!



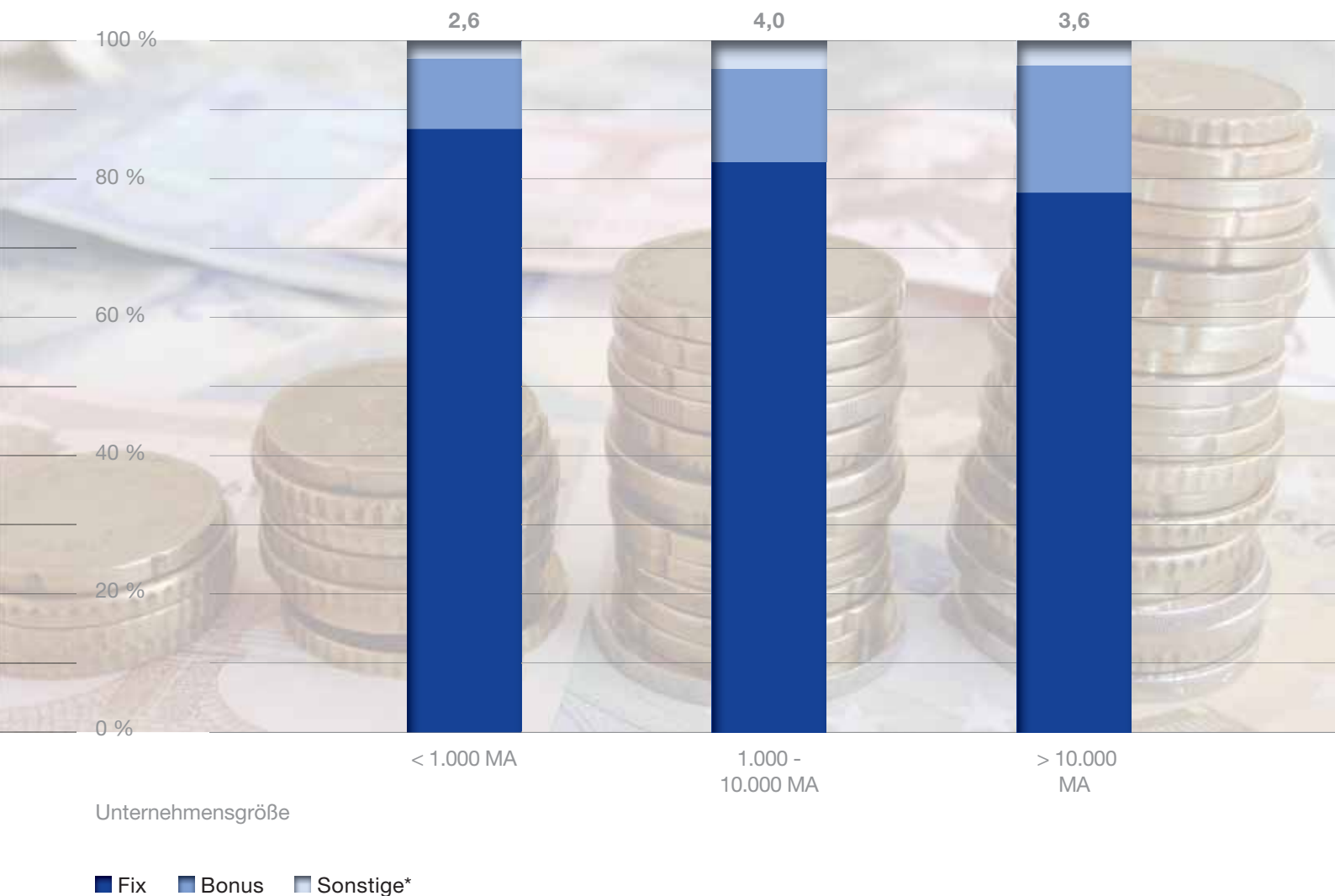
Foto: CSU

EINKOMMENSUMFRAGE 2012

# Einkommen erneut gestiegen

Das Gesamteinkommen der Führungskräfte ist 2012 um 4 Prozent gestiegen. Somit setzte sich die positive Entwicklung aus dem Vorjahr fort. Die Bonuszahlungen erhöhten sich im gleichen Zeitraum um 3,5 Prozent und machten im Durchschnitt 15 Prozent des Gesamteinkommens aus.

Zusammensetzung des Gesamteinkommens aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße



\*Erlöse aus dem Verkauf von Aktienoptionen, geldwerter Vorteil aus dem Erwerb von Mitarbeiteraktien, Erfindervergütung, nicht leistungsbezogene Sonderzahlung, Dienstwagen



Die Gesamteinkommen lagen im Durchschnitt bei knapp 124.000 Euro. Dies zeigt die jährlich durchgeführte VAA-Einkommensumfrage, an der sich in diesem Jahr rund 5.350 Führungskräfte beteiligt haben.

Die Fixgehälter der Führungskräfte sind im vergangenen Jahr um insgesamt 3,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahresniveau gestiegen. Die Längsschnittbetrachtung zeigt, dass das Fixgehalt in den unteren Berufsjahren stärker ansteigt, während in den oberen Berufsjahren ein geringerer prozentualer Anstieg zu beobachten ist. Pro Berufsjahr wächst das Fixeinkommen zwischen dem 5. und 25. Berufsjahr im Median um etwa 2.300 Euro.

Um durchschnittlich 3,5 Prozent erhöhten sich die variablen Bezüge. Die befragten Führungskräfte werden fast alle mit Bonuszahlungen am Unternehmenserfolg beteiligt. Diese Bonuszahlungen machen im Durchschnitt 15 Prozent des Gesamteinkommens aus. Sie betragen 2012 im Mittel rund 20.000 Euro. Die Steigerung des Gesamteinkommens ist außerdem auf sonstige Einkommensbestandteile wie Erlöse aus Aktienoptionen oder Erfindervergütungen zurückzuführen.

## Großes Unternehmen – höheres Gehalt

Führungskräfte in Großunternehmen haben ein deutlich höheres Gehalt. Die Gesamteinkommen in Firmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern liegen um circa 31 Prozent über denen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern. „Obere“ Führungskräfte der Stufe 2 verdienen durchschnittlich 19 Prozent mehr als Führungskräfte des gehobenen außertariflichen Bereichs und leitende Angestellte der Stufe 3. Deren Einkommen liegen wiederum um 44 Prozent über denen von Mitarbeitern aus dem tarifnahen außertariflichen Bereich der Stufe 4. Auch der Funktionsbereich ist ein entscheidender Einflussfaktor für das Gesamteinkommen: So liegen die Einkommen im Bereich Forschung und Entwicklung unterhalb der Einkommen in anderen Funktionsbereichen.

Der Vergleich zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften zeigt,

dass die Gesamteinkommen in den ersten elf Berufsjahren etwa auf gleicher Höhe liegen. Ab dem zwölften Berufsjahr bildet sich jedoch eine Schere aus und die Gesamteinkommen der Frauen liegen deutlich niedriger. Nach 20 Jahren ist das Gesamteinkommen der Frauen um etwa 10 Prozent niedriger als das der Männer. Während auf den unteren Führungsebenen noch ein Frauenanteil von 14 Prozent zu beobachten ist, reduziert sich dieser Anteil auf den höheren Ebenen auf 8 Prozent.

## Auslandsaufenthalte zahlen sich aus

Die Einkommensumfrage zeigt, dass sich Führungskräfte auf höheren Stufen von denen auf niedrigeren Stufen vor allem durch häufigere Auslandsaufenthalte im Beruf, häufigere Wechsel der Funktionsbereiche sowie eine höhere Promotionsrate unterscheiden. Berufliche Wechsel in andere Unternehmen waren 2012 verbunden mit einer durchschnittlichen Steigerung des Fixeinkommens von 3 Prozent (zusätzlich zu einer etwaigen Anpassung des Fixeinkommens) sowie einer deutlich höheren Arbeitszufriedenheit.

Die Gesamteinkommen setzten sich in 2012 im Bereich des Manteltarifvertrags (MTV) zusammen aus 81 Prozent Fixgehalt, 15 Prozent variablen Bezügen

und 4 Prozent sonstigen Einkommensbestandteilen. Der wertmäßig größte sonstige Einkommensbestandteil sind die Erlöse aus Aktienoptionen. Solche Erlöse erzielten jedoch nur rund 7 Prozent der Teilnehmer. Der anteilmäßig häufigste sonstige Einkommensbestandteil ist die Erfindervergütung. Rund 24 Prozent der Teilnehmer erhielten Erfindervergütungen in einer Höhe von durchschnittlich 1.000 Euro. Dabei ist die absolute Höhe im Wesentlichen unabhängig von der Stufe. Über einen Dienstwagen verfügten auf Stufe 4 nur 7 Prozent der Teilnehmer, auf Stufe 2 hingegen 61 Prozent. Der durchschnittliche Listenpreis eines Dienstwagens liegt bei rund 45.000 Euro.

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer investieren in betriebliche Altersversorgung, das heißt in Direktversicherung oder Versorgungslohn (Deferred Compensation).

Die Einkommensumfrage ist eine der wichtigsten Verbandsleistungen des VAA. Sie wird seit 1963 durchgeführt und seit 2008 wissenschaftlich begleitet von Prof. Christian Grund von der RWTH Aachen. Die wissenschaftlich fundierte Auswertung sichert eine große Datenbelastbarkeit und noch höhere Auswertungsstandards. An der Umfrage 2012 haben sich rund 5.350 Mitglieder von VAA und der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 28 Prozent.

Die Broschüre mit den wichtigsten Ergebnissen der Einkommensumfrage 2012 ist allen im Berufsleben stehenden Mitgliedern dieser Ausgabe des VAA Magazins beigelegt. Eine detailliertere Broschüre mit ausführlicheren Auswertungen kann bei der VAA-Geschäftsstelle bestellt werden.

Tel. 0221 160010  
info@vaa.de

**Ansprechpartnerin:**  
VAA-Juristin  
Ilga Möllenbrink



VERGÜTUNG UND DEMOGRAFISCHER WANDEL

# Wenig Mitarbeiterbindung ohne Senioritätslohn?

Die Einkommensumfrage des VAA schafft Transparenz. Verbandsmitglieder wissen dadurch genau, wo die Marktgehälter liegen, und können die Entwicklung ihrer Gehälter einordnen. Seit fünf Jahren wird die Umfrage als Verlaufsstudie gemeinsam mit dem Ökonomen Prof. Christian Grund von der RWTH Aachen erhoben. Dies ist eine Längsschnittstudie, welche die Untersuchung von Karriereverläufen innerhalb der Branche erlaubt. Eine derartige Studie ist einzigartig. Im Gespräch mit Grund zieht Rainer Nachtrab, Gehaltsexperte im VAA-Vorstand, nach den ersten fünf Jahren Verlaufserhebung Bilanz.

**Nachtrab:** Im Zusammenhang mit der gesamtgesellschaftlichen Diskussion über die Angemessenheit von Vorstandsbezügen, wäre es interessant zu wissen, ob auch in der VAA-Einkommensumfrage eine Tendenz zu beobachten ist. Sehen wir da ein relatives Auseinanderdriften der Bezüge des oberen Managements vom mittleren Management oder vom unteren Management?

**Grund:** In den letzten fünf Jahren kann man eine leichte Tendenz des Auseinanderdriftens erkennen. Dabei ist es egal, ob man sich das Verhältnis der 90-Prozent-Kurve zur 50-Prozent-Kurve oder der 50-Prozent-Kurve zur 10-Prozent-Kurve angeschaut. Es geht überall ein bisschen auseinander. Allerdings ist das keine dramatische Entwicklung. Bricht man das auf einzelne Gehaltsbestandteile hinunter, dann ändert sich in den Fixbestandteilen we-

nig oder nichts. Die Musik spielt in den Bonusbestandteilen beziehungsweise den Optionen.

**Nachtrab:** Ein anderes Stichwort: Forced Distribution bei der Leistungsbeurteilung. Es scheint eine Art Mode zu sein, dass diese Systeme vielfach in den Unternehmen eingeführt werden. Zugleich rufen sie auch viel Kritik hervor. Wie stehen Sie zu diesen Systemen, die Vorgesetzte zu leistungs-differenzierten Bewertungen nach zuvor festgelegten Verteilungskurven zwingen?

**Grund:** Ich habe keine detaillierten Informationen zu den Systemen in bestimmten Unternehmen. Aber mein Eindruck ist in der Tat, dass diese Systeme in vielen Unternehmen eingeführt worden sind. Es gibt sicherlich Gründe dafür, das zu tun. Denn man hat festgestellt, wenn man Vorgesetzten freie Hand lässt, dann haben diese die Tendenz, alles gleich zu beurteilen, um Ärger zu vermeiden. Damit wird der Zweck eines leistungsabhängigen Bonussystems ver-

fehlt. Nur: Wenn man meint zu wissen, wie die Verteilung zu sein hat, dann ist der Vorgesetzte eben auch gezwungen zu differenzieren, selbst wenn er nur gute Leute hat, oder anders herum. Da kann es zu Problemen kommen: Je kleiner die Gruppe ist, desto mehr Probleme.

**Nachtrab:** Meine Beobachtung ist, als bei uns in der BASF die Leistungsstufen eingeführt wurden, da hatten wir zunächst eine breite Leistungsverteilung. Es gab allerdings nie eine Forced Distribution. Das war damals auch die Zeit des Personalabbaus. Diese breite Leistungsverteilung ging Jahr für Jahr zurück. Der Wert der Standardabweichung hat sich zwischenzeitlich gegenüber damals halbiert. Mittlerweile könnte man sich dann schon vor die Frage gestellt sehen: Was soll das überhaupt noch? Ich bezweifle bis zu einem gewissen Grad, ob es überhaupt möglich ist, dass man so sehr differenziert. Unser Unternehmen hat sich als ein zentrales Ziel gesetzt, dass es das beste Team der chemischen Industrie hat. Da können eigentlich dann keine Low Performer dabei sein.

**Grund:** Wissenschaftlich in Unternehmen die Effekte von Forced Distribution Systemen nachzuweisen, ist natürlich sehr schwierig. Häufig hat man ja nur die Leistungsbeurteilung. Wenn man aber als Vor-

*Rainer Nachtrab ist 2. Vorsitzender des VAA und betreuendes Vorstandsmitglied der Kommission Einkommen. Fotos: VAA*







VAA-Vorstandsmitglied Rainer Nachtrab und Prof. Christian Grund (v. l. n. r.) von der RWTH Aachen spüren Veränderungstrends in den Gehaltssystemen nach. Foto: VAA

gesetzter zur Differenzierung gezwungen ist, dann kann man als Wissenschaftler nicht mehr zwischen tatsächlicher Verteilung der Leistungen und deren vorgegebener Verteilung unterscheiden. Das wird verzerrt: Man hat dann sozusagen als Maß das Ergebnis. Außerdem schürt das Forced-Distribution-System Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern. Dann kann es aber sein, dass beispielsweise Informationen nicht mehr so gut weitergegeben werden und die Kooperation zwischen den Mitarbeitern zurückgeht.

**Nachtrab:** Wenn ich eine Mitarbeitermannschaft habe, die überdurchschnittlich gut ist, außerdem eine hohe Bindung an das Unternehmen aufweist, sich stark mit dem Unternehmen identifiziert, dann ist die Frage: Was muss ich denn eigentlich noch tun, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen? Schafft ein monetärer Anreiz eine höhere Mitarbeiterbindung?

**Grund:** Ich glaube, das entscheidende Kriterium ist die Verteilung der Leistung innerhalb einer Gruppe. Wenn man den Fall hat, dass es etwa in einer Abteilung gro-

ße Leistungsunterschiede gibt, dann könnten die Leistungsträger durch Systeme, in denen jeder das gleiche bekommt, demotiviert werden.

**Nachtrab:** Lassen Sie mich noch einmal zur Mitarbeiterbindung kommen. Wir hatten in der Vergangenheit Vergütungssysteme mit Senioritätsentlohnung – ich nenne das ungern Seniorität, es geht eigentlich um Erfahrung. Das heißt: Zunehmende Erfahrung wird auch monetär wertgeschätzt. Der Mitarbeiter will eine gewisse Entwicklung haben. Jeder definiert seine persönliche Karriere und damit seine Zufriedenheit. Wenn das Gefühl da ist, dass das, was man fürs Unternehmen gibt, adäquat honoriert wird, auch mit einem Gradient nach oben, dann erzeugt das meines Erachtens Mitarbeiterbindung. Wenn wir uns von der Senioritätsvergütung lösen und immer stärker funktionsorientiert vergüten, wie würden Sie dann den Einfluss auf die Mitarbeiterbindung einschätzen?

**Grund:** Eine Funktion der Senioritätsentlohnung ist Mitarbeiterbindung. Die Präferenz

für ein steigendes Lohnprofil gegenüber einem flachen Lohnprofil, selbst wenn es in Barwerten das gleiche Lebenseinkommen darstellt, ist einfach vorhanden. Wenn ein Gehaltssystem das nicht berücksichtigt, sind die Leute nicht so zufrieden. Die Frage ist dann, ob der von Ihnen geschilderte Zusammenhang, dass Erfahrung dem Unternehmen etwas nutzt, für alle Unternehmen gelten würde, oder ob das Erfahrungswissen nur spezifisch für das eigene Unternehmen eingesetzt werden kann. In diesem Fall benötigt man strenggenommen keine Senioritätsentlohnung als Instrument der Mitarbeiterbindung. Wenn das Erfahrungswissen aber allgemein gilt, kann der Senioritätsentlohnung sehr wohl die Funktion der Mitarbeiterbindung zugeschrieben werden.

**Nachtrab:** Betrachtet man derzeitige Vergütungssysteme, dann stellt man ja häufig noch fest, dass Mitarbeiter mit wenigen Berufsjahren noch etwas unterhalb ihrer typischen Produktivitätskurve verdienen. Sie geben gewissermaßen einen Vertrauensvorschuss auf die zukünftige Phase mit längerer Betriebszugehörigkeit, in der sie



Rainer Nachtrab und Prof. Christian Grund fest, dass man mit dem Datensatz der VAA-Einkommensumfrage viele Tendenzen frühzeitig analysieren und damit immer stärker Einfluss nehmen kann. Foto: VAA

aufgrund der Senioritätsentlohnung mit ihrer Vergütung sogar etwas oberhalb ihrer Produktivitätskurve liegen. Ein solches Einkommensprofil kann man aber nur durchhalten, wenn die Perspektive der langfristigen Beschäftigung im Unternehmen glaubwürdig ist.

**Grund:** Da kann man aus zwei Perspektiven argumentieren: Man kann zugunsten der Senioritätsentlohnung sagen, dass das „Pfand“ in Form von Gehaltsverzicht in jungen Jahren für das Unternehmen gut sei. Dann ergibt sich die Produktivität erst aus den langen Beschäftigungsverhältnissen. Allerdings muss man als Gegenargument sagen: Wenn es jetzt eine neue Generation von Arbeitnehmern gibt, die möglicherweise gar nicht so ein großes Interesse an einem langfristigen Beschäftigungsverhältnis haben, dann entstehen Probleme. Denn die verzichten ja zu Beginn ihrer Erwerbskarriere auch auf Geld.

**Nachtrab:** Diese Senioritätssysteme haben funktioniert zur Zeit der Baby Boomer. Demografischer Wandel – ganz anderer Arbeitsmarkt: Die Frage ist, ob diese Verzichtsbereitschaft zu Beginn des Berufslebens noch besteht?

**Grund:** Wenn Nachfrage zu Angebot sich verschiebt, dann wird Arbeit teurer, das ist richtig. Dann muss ich den Leuten einfach mehr Geld zahlen.

**Nachtrab:** Da lauert schon irgendwo ein Systembruch. Denn das Problem taucht ja immer auf, wenn man die bisherige Kurve

kippt. Die einzelnen Erwerbsbiografien liegen dann irgendwo auf der Kurve. Liegen die erfahrenen, jungen Leute noch im Vorleistungsbereich, dann fragen sie sich, was das soll, und wenden sich möglicherweise frustriert ab? Die Leute, die schon besser bezahlt werden, als es nach ihrer Produktivität gerechtfertigt wäre, freuen sich stattdessen. Spannend ist die Frage: Hat das Unternehmen eigentlich etwas davon, sich von dieser hergebrachten Senioritätskurve zu verabschieden und stattdessen Vergütungsprofile einzuführen, die am Anfang eine rechte steile Entwicklung beinhalten, dann aber abflachen? Ist es dann nicht so, dass die Mitarbeiter, sobald sie in die Phase flacherer Gehaltsentwicklung kommen, sich am externen Markt orientieren und die Wechselbereitschaft steigt?

**Grund:** Klar. Die Tendenz besteht dann, sobald die – neudeutsch – Outside Option da ist. Der Stand jetzt ist, glaube ich, immer noch so, dass sehr stabile Beschäftigungsverhältnisse gegeben sind. Wir hatten ja auch in der Krise wenig oder keine Entlassungen. Aber auch in den guten Jahren haben wir im Vergleich zu anderen Branchen oder Ländern kaum Leute, die einmal das Unternehmen wechseln.

**Nachtrab:** Ich nehme ja an, dass die jüngeren Arbeitnehmer eher wechselbereit sind. Das ist ja auch im Allgemeinen bekannt, dass die jüngeren Alterskohorten im Schnitt mehr Arbeitgeber in ihrer Erwerbsbiografie hatten. Sehen wir das eigentlich auch in den VAA-Daten der Einkommensumfrage?

**Grund:** Bisher haben wir in der Auswertung darauf noch keinen Fokus gelegt. Aber genau diese Frage soll ein Schwerpunkt der detaillierten Auswertungen dieses Jahres an meinem Lehrstuhl darstellen. Ein weiterer Aspekt der bisherigen Vergütungsprofile ist, dass diese an Seniorität ausgerichteten Systeme darauf angelegt sind, dass wir gleich große Alterskohorten haben. Nun haben wir aber inzwischen große Unterschiede zwischen der zahlenmäßigen Stärke der Babyboomer und der nachfolgenden Generationen. Wenn wir aber sehr viele in dem Bereich haben, die eigentlich schon oberhalb ihrer Produktivitätskurve ver-

#### **Forced Distribution**

Eine Forced-Distribution-Regelung in einem Leistungsbewertungssystem schreibt einem Vorgesetzten bei der Beurteilung seiner Mitarbeiter eine bestimmte Häufigkeitsverteilung – häufig eine Normalverteilung – auf die einzelnen Beurteilungsstufen vor. Bei einem Leistungsbewertungssystem mit fünf Stufen könnte eine solche Verteilung zum Beispiel fordern, dass fünf Prozent der Bewertungen „sehr gut“, 15 Prozent „gut“, 60 Prozent „befriedigend“, 15 Prozent „ausreichend“ und fünf Prozent „nicht ausreichend“ sind.

#### **Senioritätsentlohnung**

Das Prinzip der Senioritätsentlohnung sieht vor, dass ein Arbeitnehmer zu Beginn seiner Beschäftigung weniger und gegen Ende des Beschäftigungsverhältnisses mehr Lohn erhält als es dem Wert seiner tatsächlichen Arbeitsleistung entspricht. Durch den daraus entstehenden Wunsch nach Weiterbeschäftigung bei einem Unternehmen sollen für Arbeitnehmer Anreize entstehen, ihre Leistungsintensität mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit nicht absinken zu lassen und das Unternehmen nicht zu verlassen.

gütet werden, und nur sehr wenige, deren Gehalt noch unterhalb der Produktivitätskurve verläuft, dann hat das Unternehmen ein monetäres Problem. Das ist ein implizites Versprechen

**Nachtrag:** Lassen Sie mich noch ein anderes Thema anreißen: Vorstandsvergütung. Sie wissen, die Regierungskommission Corporate Governance schlägt vor, dass sich die Vorstandsvergütung auch stärker an der Entwicklung der Vergütung des oberen Managements als Bezugsgröße anlehnt. Ist das ein kluger Ratschlag?

**Grund:** Das ist eine sehr mit Emotionen behaftete Diskussion. Mir ist beispielsweise nicht zu Ohren gekommen, wenn Sie an das Beispiel VW denken, dass innerhalb der Belegschaft Unmut über das Gehalt des Vorstandsvorsitzenden Winterkorn aufgekommen wäre. Nun ist es allerdings auch so, dass die Belegschaft sehr profitiert hat. Es wäre vermutlich zu Unmut gekommen, wenn die Mitarbeiter bei VW nicht einen historisch einmaligen Bonus bekommen hätten und insofern entspricht es wahrscheinlich dem Gerechtigkeitsempfinden. Ein totales Auseinanderdriften stimmt damit nicht überein. Insofern gibt es Gründe dafür; den Unternehmenserfolg wird nicht eine Person alleine geschafft haben. Wenn es einen guten Unternehmenserfolg gibt, sollten auch irgendwie alle davon profitieren.

**Nachtrag:** Mir ging es bei der Frage um die Ambivalenz der Botschaft für den Kreis des oberen Managements, wenn die gewissermaßen als Referenzpunkt ausgewählt werden: Schöner kann man sich den Platz zwischen den Stühlen nicht vorstellen: Von oben betrachtet zu wenig Geld, von unten betrachtet stets zu viel.

**Grund:** Solche Vergleiche hinken insofern, als die Aktienoptionen bei Vorstandsmitgliedern erhebliches Gewicht haben. Sie ergeben beim Vorstand ja auch Sinn. Er hat die Macht, strategische Kernziele des Unternehmens durch seine Entscheidungen zu beeinflussen. In dessen treiben ja die Aktienoptionen die Entwicklung. Aber es ist schwer zu sagen, ob es da eine vernünftige Begrenzung gibt und wo sie sein soll.

## Für ein neues VAA-Mitglied bekommen Sie ein

### ■ Jahres-Abo der WELT am SONNTAG

(Wert: 171,60 EUR)

Alternativ können Sie zwischen einem Abo WELT KOMPAKT und einem Gutschein von Aral, Amazon, Douglas oder Karstadt wählen. (Wert: 25,00 EUR)



Die Aktion gilt  
vom 01.02.2013  
bis 31.07.2013!

So geht's:

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

→ Netzwerk → Vergünstigungen



# DIALOG & ESPRESSO

**Betriebsratsarbeit ist anspruchsvoll. Betriebsratsmitglieder exponieren sich als Personen. Sie müssen gut über das Arbeitsrecht Bescheid wissen und das Unternehmen kennen. Sie haben sich in Verhandlungssituationen zu bewähren: Einerseits sollten sie Konflikte klar benennen, andererseits ausgleichen und integrieren können. Sie stehen in einem permanenten Konflikt- und Schlichtungsdialog. In der Serie Dialog & Espresso wirft das VAA Magazin 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-Jurist Franke verantwortet seit 1995 die Betriebsratsarbeit im VAA. Flores Bermudez 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 Magazin:** 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 Magazin:** 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 Magazin:** 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 Betriebsverfas-



Eduardo Flores Bermudez (links) und Manfred Franke diskutieren über die Bedeutung der Betriebsratsarbeit. Foto: VAA

sungsgesetz. 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.

**VAA Magazin:** Können Sie mir jeweils aus Berater-sicht sowie aus Perspektive des Betriebsratsmitglieds sagen, bei welchen Beispielen Gestaltungsmacht und Gestaltungsverantwortung konkret spürbar werden?

**Franke:** Ein großes Problem sind Sozialpläne. Das ist die schlimmste und belastendste Situation, vor die sich Betriebsräte gestellt sehen. Die Unternehmen legen sich zurück und sagen: Hier ist der Topf. Verteilt einmal. Betriebsräte können es in dieser Situation keinem Recht machen. Sie werden dafür angefeindet und müssen doch, soweit wie möglich, Gerechtigkeit walten lassen.

**Flores Bermudez:** Zur Gestaltungsmacht: Ja. Ideen, die wir selber 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 Mitwirkungs-chance. 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!

**VAA Magazin:** Noch einmal die Nachfrage nach einem konkreten Beispiel aus der Beraterperspektive, das besonders in Erinnerung geblieben ist.

**Franke:** Ich habe gerade einen Sozialplan mit Namensliste auf dem Tisch gehabt. Den habe ich mir genau angeschaut und festgestellt, dass die Voraussetzungen für einen erzwingbaren Sozialplan eigentlich gar nicht vorlagen. Dann habe ich den Sozialplan auseinandergenommen und die das Unternehmen beratende Kanzlei geriet in gehörige Erklärungsnöte. Wir haben im Ergebnis eine deutlich bessere Lösung für die dadurch betroffenen Arbeitnehmer erzielen können. So kann Betriebsratsarbeit sein!





Foto: Lanxess AG

## BEFINDLICHKEITSUMFRAGE

# Stabile Stimmung

Bei teils erheblichen Stimmungsänderungen in einzelnen Unternehmen hat sich indessen insgesamt die Bewertung der Personalpolitik in den Firmen durch die Chemie-Führungskräfte 2013 wenig verändert. Das zeigt die aktuelle VAA-Befindlichkeitsumfrage. Den ersten Platz im Ranking der Personalpolitik erreicht in diesem Jahr erstmals LANXESS. Der Technologie- und Edelmetallkonzern Heraeus fällt dagegen deutlich im Ranking zurück.

### Top (👍) und Flop (👎)

#### Unternehmensranking 2013 2012

Solvay	12	17	👍
Beiersdorf	8	12	👍
Symrise	3	6	👍
Boehringer Ingelheim	5	2	👎
Merck	20	15	👎
Heraeus	17	10	👎

Die Durchschnittsnote der Unternehmen im Umfrageranking liegt 2013 wie im Vorjahr bei 3,1. Dazu Dr. Thomas Fischer, 1. Vorsitzender des VAA: „Viele deutsche Chemie- Unternehmen stehen derzeit gut da, der Blick in die Zukunft ist jedoch teilweise von erheblicher Unsicherheit geprägt. Das spiegelt das insgesamt konstante Stimmungsbild wider.“

Der Vorjahreszweite LANXESS konnte sich mit leicht verbesserter Bewertung erstmals an die Spitze des Rankings setzen. Vorjahressieger BASF fiel mit annähernd konstanter Bewertung knapp auf den zweiten Rang zurück, gefolgt vom erneut deutlich verbesserten Aroma- und Duftstoffhersteller Symrise.

Wesentlich schlechtere Noten als im Vorjahr erhielt erneut der Darmstädter Pharmakonzern Merck, der nach dem deutlichen Abrutschen im Vorjahr nochmals um fünf Ränge zurückfiel und nun den 20. von insgesamt 22 Rängen belegt. Ebenfalls deutlich kritischere Bewertungen gaben die Führungskräfte bei Heraeus ab. Das Unternehmen fiel vom 10. Rang im Vorjahr auf den 17. Rang in diesem Jahr zurück.

Neben Symrise konnten 2013 Beiersdorf (von 12 auf 8) und Solvay (von 17 auf 12) besonders deutlich im Ranking nach oben klettern. Der Pharmahersteller Sanofi-Aventis wurde von seinen Führungskräften wieder besser bewertet als



im Vorjahr, konnte sich nur aber nur leicht von Platz 20 auf Platz 18 des Rankings verbessern.

Besonders viele positive Antworten gaben die Umfrageteilnehmer bei den Fragen nach dem Image ihrer Unternehmen in der Öffentlichkeit und der persönlicher Werte durch das Unternehmen ab. Jeweils fast 60 Prozent vergaben bei diesen Fragen ein „gut“ oder ein „sehr gut“. Ebenfalls mehrheitlich mit guten Noten beurteilten die befragten Führungskräfte das Betriebsklima im persönlichen Umfeld

und die Transparenz der Unternehmensstrategie.

Besonders schlechte Noten erhielten die meisten Unternehmen erneut für die Personalentwicklung: 51 Prozent der Chemie-Führungskräfte beurteilten sie als „befriedigend“ oder „ausreichend“, weitere 38 Prozent sogar als „mangelhaft“ oder „ungenügend“. Ebenfalls sehr kritisch bewerteten die Befragten die Ehrlichkeit der Zielvereinbarungssysteme ihrer Unternehmen und die Kommunikation darüber, welche Karrierechancen es in ihren Unter-

nehmen gibt: Jeweils rund ein Drittel halten sie für „mangelhaft“ oder „ungenügend“.

## Zusatzbefragung

Im Rahmen der Befindlichkeitsumfrage 2013 wurde eine einmalige Zusatzbefragung zum Thema Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere durchgeführt. Vergleichsweise positiv wurden dabei die Flexibilität der Arbeitszeitmodelle und die Fördermaßnahmen beim Wiedereinstieg nach einer familienbedingten Auszeit bewertet. Bei beiden Fragen

Rang 2013		Rang 2012	Veränderung Rang	Gesamtnote 2013	Gesamtnote 2012	Veränderung Note
1	Lanxess	3	↗ 2	2,56	2,68	↑ 0,12
2	BASF	1	↘ -1	2,58	2,60	↗ 0,02
3	Symrise	6	↑ 3	2,68	2,84	↑ 0,16
4	Evonik	5	↗ 1	2,71	2,80	↗ 0,09
5	Boehringer Ingelheim	2	↓ -3	2,78	2,61	↓ -0,17
6	Wacker	4	↘ -2	2,80	2,78	↘ -0,02
7	B. Braun Melsungen	9	↗ 2	2,88	3,09	↑ 0,21
8	Beiersdorf	12	↑ 4	3,01	3,23	↑ 0,22
9	Roche Diagnostics	7	↘ -2	3,05	2,90	↓ -0,15
10	Schott	8	↘ -2	3,08	2,92	↓ -0,16
11	Bayer	11	→ 0	3,13	3,17	↗ 0,04
12	Solvay	17	↑ 5	3,17	3,52	↑ 0,35
13	Shell Deutschland Oil	14	↗ 1	3,26	3,25	↘ -0,01
14	Daiichi Sankyo	16	↗ 2	3,44	3,44	↘ 0,00
15	Clariant	13	↘ -2	3,51	3,23	↓ -0,28
16	Henkel	18	↗ 2	3,53	3,54	↗ 0,01
17	Heraeus	10	↓ -7	3,55	3,16	↓ -0,39
18	Sanofi-Aventis	20	↗ 2	3,64	3,98	↑ 0,34
19	H.C. Starck	19	→ 0	3,70	3,64	↘ -0,06
20	Merck	15	↓ -5	3,77	3,36	↓ -0,41
21	LyondellBasell	21	→ 0	4,20	4,11	↘ -0,09
22	Celanese	22	→ 0	4,27	4,40	↑ 0,13
	Durchschnitt			3,11	3,11	→ 0,00

**Legende**

- drei deutlichste Rang- und Notenverbesserungen
- drei deutlichste Rang- und Notenverschlechterungen
- ↑ Verbesserung um mindestens 3 Ränge/ein Notenzehntel (0,1)
- ↗ Verbesserung um bis zu 2 Ränge/ein Notenzehntel (0,1)
- keine Veränderung
- ↘ Verschlechterung um bis zu 2 Ränge/ein Notenzehntel (0,1)
- ↓ Verschlechterung um mindestens 3 Ränge/ein Notenzehntel (0,1)

Hinweis: Nycomed, Süd-Chemie und DuPont sind nicht mehr im Ranking vertreten. Die Vorjahresplatzierungen der verbliebenen Unternehmen wurden entsprechend angepasst, um die Rangveränderungen nicht zu verzerren.

vergaben die Führungskräfte der 22 beteiligten Unternehmen im Durchschnitt die Note 2,9. Mit einer glatten 4,0 deutlich kritischer beurteilten die Befragten hingegen die Karrierechancen in ihren Unternehmen bei eingeschränkter zeitlicher Flexibilität.

### Methodik und Statistik

Die Bewertungen in der Befindlichkeitsumfrage erfolgt mit Schulnoten von 1

(„sehr gut“) bis 6 („ungenügend“). An der Befindlichkeitsumfrage 2013 beteiligten sich mehr als 2.000 Führungskräfte aus 22 Unternehmen, zu denen 58 Werksgruppen und Teilkonzerne gehören. Die Auswahl der Umfrageteilnehmer erfolgte per Zufallsstichprobe. Dabei wurden nur die Unternehmen ausgewertet, bei denen der Rücklauf mindestens 25 Prozent der angeschriebenen VAA-Mitglieder betrug. 2013 erfüllten alle Unternehmen dieses Kriterium.

### Unternehmensklima

Insgesamt 45 Prozent der Befragten gaben an, dass in ihren jeweiligen Unternehmen im vergangenen Jahr Maßnahmen zur Verbesserung des Unternehmensklimas eingeleitet wurden. Diese Umfrageteilnehmer bewerteten ihre Arbeitgeber im Durchschnitt deutlich besser (Mittelwert 2,8) als diejenigen, in deren Unternehmen keine derartigen Maßnahmen eingeleitet wurden (Mittelwert: 3,4).

#### Die höchsten Rücklaufquoten

H.C. Starck	50,7 %
Heraeus	44,0 %
Clariant	41,7 %
Symrise	41,1 %
Celanese	40,6 %
Henkel	40,5 %
Wacker	39,9 %
B. Braun Melsungen	39,1 %
Lanxess	38,7 %
Solvay	38,1 %

#### Wertungen in den Kategorien

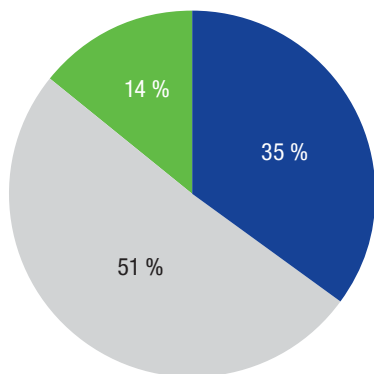
Kategorie (Mittelwerte)	2013	2012
Persönliche Befindlichkeit	2,87	2,86
Unternehmensstrategie	2,94	3,00
Unternehmenskultur	3,08	3,06
Motivation	3,14	3,17
Arbeitsbedingungen	3,31	3,32

Hinweis: Die Wertungen der einzelnen Unternehmen in den fünf Kategorien finden eingeloggte Mitglieder unter [pinko.vaa.de](http://pinko.vaa.de).

#### Datenbasis

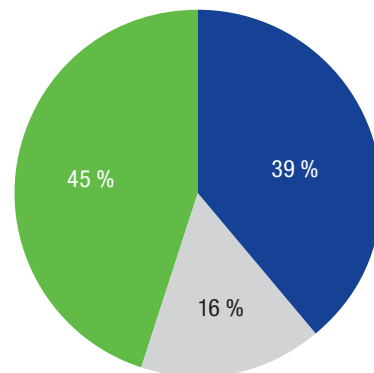
versandte Fragebögen	5.827
zurückgesandte Fragebögen	2.007 (34,4 %, Vorjahr: 36,4 %)
ausgewertete Fragebögen	1.923 (33,0 %, Vorjahr: 36,9 %)

#### Altersstruktur



■ bis 40 Jahre ■ 41 bis 50 Jahre ■ ab 51 Jahre

#### Klimaverbesserung



Antworten auf die Frage: Wurden im vergangenen Jahr Maßnahmen zur Verbesserung des Unternehmensklimas durchgeführt? Teilnehmer, die diese Frage mit „Ja“ beantworteten, gaben im Durchschnitt um 0,6 Schulnoten bessere Bewertungen ab als Teilnehmer, die mit „Nein“ geantwortet haben.

■ Ja ■ Nein ■ keine Angabe

VEREINBARKEIT VON FAMILIE, BERUF UND KARRIERE

# Was Werte wert sind

**„Wir wollen doch besser sein als das Gesetz!“ Ein kleiner, aber wohl kalkulierter Akzent: Damit eröffnet die Betriebsratsvorsitzende des Clariant-Standorts Gersthofen Waltraud Hager das Meeting der Demografie-Arbeitsgruppe im Clariant-Konzern. Die Arbeitgeberseite signalisiert wohlwollende Prüfung. Pflegezeit, Erleichterung bei der Kinderbetreuung, Langzeitkonten, private Krankenzusatzversicherung: Eine lange Liste hat Hager auf die Agenda gesetzt. Das Thema Demografie ist in der konkreten Wirklichkeit der Betriebe angekommen. Das VAA Magazin war bei dem Prozess dabei, den betriebswirtschaftlichen Wert personalpolitischer Werte zu bemessen. Und wirklich: Clariant will dabei ganz vorn mitspielen.**

Von Dr. Martin Kraushaar

Gersthofen liegt im schwäbischen Teil Bayerns. Augsburg – Bert Brechts Geburtsstadt – ist gleich um die Ecke. Auf das Werkstor von Gersthofen zufahrend stieben Staub und Wind im Sand auf. Mutter Courage kommt irgendwie in den Sinn. Die Figur der unverwundlichen Marketenderin im Dreißigjährigen Krieg stammt aus Brechts Feder. Robuste Naturen wie diese Händlerin in unwirtlicher Zeit kommen überall durch: Zur Not unterlaufen sie die Logik von sozialen Systemen, um die persönliche Nische des Überlebens zu finden; freilich konnte die tapfer feilschende Mutter Courage ihren Kindern das Leben nicht retten. Ein literarisches Beispiel für die Tragik: Job oder Familie; Kapitalismus oder Menschlichkeit.

Auf derlei individuelle Findigkeit mag man sich in der modernen Personalpolitik nicht verlassen. Mütter und Väter sollen nicht in Zynismus fliehen müssen, um ihrer Arbeit couragiert nachgehen zu können. Ein Unternehmen muss heutzutage Familie und Beruf zusammen denken. Sonst hat es keine Chance, gutes Personal zu rekrutieren. Der Abstand ist also groß zwischen Brechts kapitalismuskritischem Stück aus früherer Zeit und dem heutigen Betriebsalltag. Personalpolitik ist auch heute noch von Interessengegensätzen gekennzeichnet. Allerdings haben die Betriebsparteien mit der Betriebsverfassung ein wertvolles Instrument errungen, diese Konflikte in zivilen und produktiven Formen auszutragen.



Von links: Johannes Heyer, Gesa Vieting, Dr. Kai Wiesinger, Waltraud Hager, Marion Klapper, Hermann Stoezel, Birgit Schmidt, Mathias Wendt und Raimund Barth. Foto: VAA

## Gelebte Empathie

Kai Wiesinger und Gesa Viething, die beiden HR-Verantwortlichen, stehen für einen modernen Ansatz in der Personalpolitik. Der Spagat zwischen Unternehmenslogik und Empathie gehört zu den alltäglichen Leistungen. Soziale Kälte, harte oder harsche Töne sind ihre Sache nicht. Man nimmt Kai Wiesinger jederzeit ab, wenn er offen erklärt, er stehe dem Thema Teilzeit für Führungskräfte offen gegenüber und das dies personalpolitisch innerhalb der Projektgruppe einmal beleuchtet werden sollte, um auch zukünftigen Generationen Gestaltungsraum zu gewähren. Man nimmt ihm aber ebenso ab, dass er es ernst meint, wenn er sagt: Das Thema Demografie sei nicht der lange gesuchte Schlüssel, um das Füllhorn Fortunas auszugießen und dem Unternehmen Wohltat um Wohltat zu entlocken. „Es gibt einen Topf, und der ist endlich“, sagt er unmissverständlich.

Familienzeit ist ein „großer Brocken“. Die Betriebsratsmitglieder haben vorgearbeitet. Sie präsentieren eine Betriebsvereinbarung eines Mitbewerbers. Der Vorschlag besteht darin, dass man auf 50 Prozent Arbeitszeit reduzieren kann. Gleichzeitig erhält man eine arbeitgeberfinanzierte Aufstockung auf bis zu 75 Prozent Gehalt. Wie bei der Altersteilzeit. Allerdings mit einem entscheidenden Unterschied: Bei der Altersteilzeit liegt die Vorleistungslast beim Arbeitnehmer. Bei der Familienzeit soll das Unternehmen in Vorleistung gehen.

Raimund Barth ist als Sprecherausschussvorsitzender Mitglied in der Kommission Demografie. Er klopft die Idee des Konkurrenzunternehmens ab und fragt dann grundsätzlich: „Wäre das auch auf lange Sicht das richtige Signal als Unternehmen? Reicht die Verantwortung des Unternehmens so weit?“ Er beleuchtet besonders den Punkt, dass Familienzeit nach dem Konzept sowohl



für Kinderpflege als auch für Altenpflege verwendet werden kann. „Dass wir dafür viel tun müssen, dass gute Mitarbeiter nicht vor die Alternative Karriere oder Kinder gestellt werden, das leuchtet mir ein.“

Bei der Pflege älterer Angehöriger ist er hörbar skeptischer, was die Verantwortung des Unternehmens anbelangt. Unterstützte das Unternehmen, stehe indessen am Ende der Pflegezeit womöglich ein hohes Erbe zu erwarten, dann könnten Rückfragen kommen – auch aus der Belegschaft, so Barth. Wie wirkten sich solche Konstellationen wohl langfristig auf die anderen Arbeitnehmer und die Arbeitszufriedenheit aus? Das sei seine Besorgnis bei dem Thema.

Hager macht klar, dass Entlohnungs- und Vergütungsfragen nicht im Vordergrund stehen dürften: „Ich kann mir nicht vorstellen, dass es zu einer Neiddiskussion kommt.“ Es wüsche sich doch keiner einen Pflegefall in der Familie. Es gehe vielmehr darum, dass ein Pflegefall zum Beispiel auch Finanzierungspläne von gerade gebauten Häusern der Mitarbeiter komplett über den Haufen werfen könnte. Argument um Argument tasten sich beide Seiten zum Kern der Frage vor und erkennen als gemeinsame Ziele: Wir wollen

auf keinen Fall hochqualifizierte Mitarbeiter verlieren. Unsere Personalpolitik soll das Unternehmen positiv hervorheben. Wir wollen an den konkreten Schutzbedürfnissen ansetzen, um Familie und Beruf vereinbarer als bisher zu machen.

Die Luft im Besprechungszimmer ist nach diesem Hauptpunkt der Tagesordnung verbraucht. Kurz lüften, mild-milchige Frühjahrssonne fällt in den Raum. Es rattert, zischt, Motorengeräusche im Hintergrund – im Industriepark gehen die Kollegen ihrer Arbeit nach. Friedvolle Betriebsamkeit beherrscht die Szenerie.

### Glaubwürdigkeit ist entscheidend

Der Arbeitskreis versammelt sich wieder am Tisch. Die Tagesordnung ist noch voll. Hager lässt anklingen, dass die Ferienbetreuung der Kinder noch nicht optimal laufe. Vieting bitet um konkrete Informationen. Beide wissen: Glaubwürdigkeit des Arbeitgebers ist im Feld der betrieblichen Familienpolitik entscheidend. Wiesinger ergänzt, dass er bei Clariant im ersten Schritt Notfallbetreuung aufgrund von durchgeführten Umfragen an den betroffenen Standorten für eine größere

Zahl von Mitarbeiterfamilien bedarfsgerechter hält als einen Betriebskindergarten mit einer wiederum beschränkten Zahl von Plätzen. Dennoch unterstützt Clariant derzeit erfolgreich Kinderkrippenplätze am Standort München. Die Erfassung von potenziellen Teilzeitstellen, Krankenzusatzversicherung, Langzeitkonten: Der Arbeitskreis nutzt den Rest des Vormittags dazu, erste Positionen auszutauschen und die weitere Vorgehensweise zu planen.

Man spürt in aller Deutlichkeit, dass die Unternehmen ahnen: Der Arbeitsmarkt wandelt sich. Sie wollen vorbereitet sein und tasten sich vor. Was bieten die Wettbewerber an familienbezogenen Zusatzleistungen? Was ist notwendig, um im Kampf um die besten Mitarbeiter zu bestehen? Was ist anzustreben, um sich als Arbeitgeber auszuzeichnen? Genauso aber auch: Was ist zu vermeiden, um als Arbeitgeber nicht falsche Versprechungen abzugeben? Ein komplexes Feld – und die Unternehmen sind offenkundig gut beraten, die aufzulegenden Programme gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretungen zu entwickeln. Ansonsten würde manches Zusatzangebot haarscharf, aber zuverlässig am eigentlichen Bedarf der Mitarbeiter vorbei entwickelt werden.

## Aufsichtsräteschulung in der Autostadt



Foto: Dieter Schütz – pixelio.de

Vielfach neu ins Aufsichtsratsamt gewählt, versammelten sich die VAA-Mandatsträger zur ersten Schulung 2013 in der „Autostadt“ Wolfsburg (Foto). Prof. Tim Drygala von der Universität Leipzig gab einen Überblick über Rechte und Pflichten der Aufsichtsratsmitglieder im Lichte des Corporate Governance Kodex. Prof. Laurenz Lachnit von der Uni-

versität Oldenburg führte in die Grundlagen der Bilanzierung ein. Darüber hinaus standen aktuelle Berichte auf dem Programm.

In seinem Referat setzte sich Drygala intensiv mit dem Verhältnis der Regierungskommission Corporate Governance zum Gesetzgeber auseinander. Die noch vor drei Jahren viel massivere Kritik an der Kommission sei inzwischen abgeebbt. Wesentliche Änderung sei die Einführung eines öffentlichen Konsultationsverfahrens gewesen. Ansonsten sei das Jahr 2011 durch eine Regulierungspause gekennzeichnet gewesen. Allerdings erwartet Drygala, dass die Frage der weiteren Regelung der Vorstandsvergütung unter dem Eindruck der Schweizer Abstimmung Sprengkraft berge. Inzwischen zeigt sich, dass die Diskussion um die Neuregelung tatsächlich im Bundestag gelandet

ist und die VAA-Aufsichtsratsmitglieder frühzeitig informiert waren.

Lachnit stellte der detailreichen und komplexen Bilanzierungsthematik eine Übersicht über die Determinanten eines Zwecksystems des Jahresabschlusses voran. Anforderungen der Gesellschaft, Rechtsnormen, Ziele der Bilanzadressaten und Ziele der Bilanzierenden würden in die Rechnungslegung einfließen. Des Weiteren seien auch stets die Grundanforderungen der betriebswirtschaftlichen Theorie zu berücksichtigen, so Lachnit. Darauf differenzierte er zwischen den Anforderungen, die an Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften und Konzerne zu stellen sind. Durchaus kritisch setzte er sich dabei mit den Deutschen Rechnungslegungsstandards auseinander.

# Personalia

Mit freundlicher Unterstützung von

**CHEManager**

## Ertl neuer Vorsitzender von Plastics Europe Deutschland

Dr. Josef Ertl heißt der neue Vorsitzende von PlasticsEurope Deutschland. Die Mitgliederversammlung des Verbandes der Kunststoffhersteller in Deutschland wählte ihn in Frankfurt zum Nachfolger von Dr. Wolfgang Hapke. Ertl begann seine berufliche Laufbahn bei der Firma Hoechst. 1998 wechselte er zu Vinnolit, deren Geschäftsführer er seit Mitte 2001 ist. Bereits im Januar 2013 hatte Ertl turnusgemäß das Amt des Vorsitzenden der Wirtschaftsvereinigung Kunststoff (WVK) übernommen.

## Wiedenfels neuer Vorstand bei Stada

Bei der Stada Arzneimittel ist Dr. Matthias Wiedenfels neuer Vorstand für Unternehmensentwicklung und Zentrale Dienste, zu denen die Bereiche Personal, Recht, IP/Patente, Compliance, Risikomanagement und Ausfuhrkontrolle zählen. Der Aufsichtsrat hat ihn bis zum 31. Dezember 2016 als Vorstand bestellt. Mit der Bestellung von Wiedenfels vergrößert sich der Stada-Vorstand auf vier Mitglieder. Damit wird der gestiegenen Unternehmensgröße und der daraus resultierenden Aufgabenfülle der einzelnen Vorstandsmitglieder Rechnung getragen.

## Booisma wird neuer Chief HR Officer von AkzoNobel

Marten Booisma wird am 1. Oktober 2013 sein neues Amt als Chief Human Resources Officer bei AkzoNobel antreten. Booisma war seit 2007 Chief Human Resources Officer bei Royal Ahold und wird die Nachfolge von Marjan Oudeman antreten, die AkzoNobel verlässt und Präsidentin der Universität Utrecht wird.

## Neuer Leiter des Unternehmensbereichs Catalysts bei BASF

Kenneth T. Lane hat am 1. Juni 2013 als President die Leitung des Unternehmensbereichs Catalysts mit Sitz in Iselin/New Jersey übernommen. Lane war vorher Senior Vice President Isocyanates Europe mit Sitz in Brüssel. Er folgt auf Frank A. Bozich, der das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlässt.

## Liu verlässt Lanxess

Zhengrong Liu, Leiter Human Resources (HR), verlässt den Spezialchemie-Konzern Lanxess auf eigenen Wunsch zum 30. Juni 2013 und wird ab



Foto: VAA

1. Oktober die Verantwortung für die internationale Personalentwicklung bei der Beiersdorf AG übernehmen. Gudrun Ihling, Leiterin des globalen HR Business Partner Teams, hat die Leitung des Bereichs Human Resources zum 1. Juli 2013 übernommen. Der Bereich Executive Development innerhalb der Personalabteilung wird weiterhin von Miriam Mühlhoff verantwortet, die in dieser Funktion direkt an den Vorsitzenden des Vorstands berichtet. Drei der 14 Business Units bei Lanxess erhalten ebenfalls eine neue Leitung. Dr. Ron Commander, Leiter der Business Unit Butyl Rubber (BTR), geht zum Ende des Jahres 2013 in den Ruhestand. Bis dahin übernimmt er für Lanxess ab 1. Juli eine neue Aufgabe in Kanada. Dr. Günther Weymans, bisher Leiter des Geschäftsbereichs Keltan Elastomers (KEL) mit Sitz im niederländischen Geleen, wird ab 1. Juli die Nachfolge von Commander als Leiter der Business Unit Butyl Rubber in Singapur antreten. Die Leitung von Keltan Elastomers hat am 1. Juni Dr. Thorsten Derr (43) übernommen, bisher Leiter der Business Unit Material Protection Products (MPP). Die MPP-Leitung wiederum obliegt seit dem 1. Mai Michael Schäfer, der bis dahin die Business Line Biocides bei MPP verantwortete. Der bisherige Landessprecher in Singapur Ian Wood (61) übergibt sein Amt am 1. September an Par Singh. Singh ist seit vielen Jahren in leitenden Funktionen in der Chemieindustrie beschäftigt.

Weitere Personalia-Meldungen gibt es unter [www.CHEManager-online.com/tags/personen](http://www.CHEManager-online.com/tags/personen).

INTERVIEW MIT WERNER BAUMANN

# Betriebsrente: Regeln für Eigenkapital nicht überziehen

**In der Finanzkrise war Cash das Zauberwort. Wackelt die Finanzierung, kann ein Unternehmen auch mit guten Produkten nicht am Markt bleiben. Je volatiliter die Kapitalmärkte, umso größer die Herausforderung für die Unternehmen der Industrie. Der 1. Vorsitzende des VAA Dr. Thomas Fischer und das VAA Magazin haben mit dem Finanzvorstand der Bayer AG Werner Baumann diskutiert. Wichtiger Punkt dabei: Wie geht es mit den Betriebsrenten weiter?**

**VAA Magazin:** Welche Strategie verfolgt Bayer, wenn es um die Finanzierung von Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) geht?

**Baumann:** In den letzten drei Jahren haben wir im Durchschnitt rund 3 Milliarden Euro pro Jahr ausgegeben, für 2013 werden wir rund 3,2 Milliarden Euro aufwenden. Damit ist Bayer das Unternehmen mit den höchsten F&E-Ausgaben in seiner Industrie in Deutschland. In den LifeScience-Bereichen, und hier vor allem im Pharmageschäft in der Erforschung neuer, innovativer Medikamente zur Behandlung bisher nicht oder unzureichend therapierbarer Krankheiten, sind dies Hochrisikoinvestitionen mit hohen Ausfallwahrscheinlichkeiten. Diese Investitionen müssen daher aus dem laufenden Geschäft finanziert werden können. Das bedeutet auch, dass wir bei solch hohen Vorleistungen und den bereits genannten Ausfallrisiken verlässliche Rahmenbedingungen hinsichtlich der späteren Vergütung benötigen.

**VAA Magazin:** Hemmt das True-and-fair-View-Prinzip als Bilanzierungsvorschrift im Zusammenhang mit den quartalsmäßigen Berichtspflichten nicht eher lang laufende Forschungsinvestitionen und Innovationen?

**Baumann:** Das True-and-fair-View-Prinzip soll die Vermittlung entscheidungsrelevanter

Informationen für Investoren beziehungsweise Analysten sicherstellen. Ich nehme an, Ihre Frage zielt darauf ab, ob die quartälliche Berichterstattung für Unternehmen Anreize setzt, Investitionen, die erst mittel- oder langfristig positive Ergebnisbeiträge liefern, aus Gründen der kurzfristigen Ergebnisverbesserung zu unterlassen. Diese Fehlanreize werden meines Erachtens nicht gesetzt. Unsere Geschäftspolitik ist langfristig und auf nachhaltigen Erfolg ausgerichtet, sei es bei den Investitionsentscheidungen zum Bau neuer Kapazitäten im MaterialScience-Geschäft oder auch bei F&E-Projekten in den LifeScience-Bereichen, die sehr langen Innovationszyklen unterliegen. Vor allem die Entwicklung unserer F&E-Pipeline ist für unseren langfristigen Unternehmenserfolg und damit auch für unsere Kunden beziehungsweise Patienten und Investoren von zentraler Bedeutung.

Dass die Stärkung der F&E-Pipeline insbesondere im HealthCare- und CropScience-Bereich kontinuierlich hohe Investitionen in F&E erfordert, ist Teil des Geschäftsmodells der beiden Branchen. Insofern wird eine innovationssteigernde Erhöhung von F&E-Aufwendungen

von unseren Investoren und Analysten positiv aufgenommen, auch wenn sie kurzfristig mit einer Ergebnisminderung einhergeht. Eine quartälliche Berichterstattung führt zudem zu einer Diszipli-



*Der Finanzvorstand der Bayer AG Werner Baumann erläutert Chancen und Risiken der Unternehmensfinanzierung. Foto: VAA*



nierung von Unternehmen – sie werden implizit gezwungen, die ökonomische Vorteilhaftigkeit von Investitionen in regelmäßigen, relativ kurzen Abständen zu beurteilen.

**VAA Magazin:** In der Eurokrise ist viel von Kreditklemme die Rede gewesen: Hat Ihr Unternehmen das gespürt?

**Baumann:** Wir haben vor allem zu Beginn der Eurokrise extreme Anstiege der Zinskurven gesehen. Auch gab es Befürchtungen, dass die Märkte gegebenenfalls illiquide werden könnten. In diesem Zusammenhang hatte Bayer seine Liquidität in den ersten vier Monaten des Jahres 2009 mit einer 620 Millionen Euro Schuld-scheinbegebung (2,5 bis 10 Jahre Laufzeit) sowie einer 1,3 Milliarden Euro Anleihe (5 Jahre Laufzeit) über den normalen Liquiditätsbedarf hinaus abgesichert. Die zusätzliche Zinsbelastung von rund 65 Millionen Euro per annum war sozusagen die krisenbedingte Versicherungsprämie für die Liquiditätssicherung. Im Anschluss hat sich die Situation dann sehr zum Vorteil solventer Unternehmen entwickelt. In dem Maße, in dem sich Investoren von Bank- und Peripheriestaatsanleihen verabschiedet haben, suchten sie Anlagemöglichkeiten in global aufgestellten Unternehmen mit guter Kreditwürdigkeit. Angesichts des niedrigen Basiszinses können wir uns derzeit sogar günstiger finanzieren als dies vor Beginn der Krise der Fall war. Anders sieht es oftmals für mittelständische Firmen aus, da diese sich eher über Banken als über den Kapitalmarkt finanzieren.

**VAA Magazin:** Wenn eine größere Risikoaversität der Banken für Sie wahrnehmbar sein sollte, wie stellen Sie sich als Unternehmen darauf ein?

**Baumann:** Kreditfinanzierungen, Akkreditive und Garantien werden sich durch die neuen Eigenkapital-Regeln – Stichwort Basel II – generell verteuern. Folglich werden sich die Banken künftig auf solventere Kunden konzentrieren, um damit in Relation weniger Eigenkapital unterlegen zu müssen. Dies kommt unserem Unternehmen entgegen.

**VAA Magazin:** In welcher Rolle sehen Sie künftig die Ratingagenturen? Werden sie ihren großen Einfluss auf Refinanzierungskosten der Unternehmen behalten?

**Baumann:** Die Kritik an den Ratingagenturen ist zeitweise über ein berechtigtes Maß hinausgegangen. Wir halten die Existenz von Ratingagenturen für sinnvoll und ziehen für die Bewertung unserer eigenen operativen Kundenrisiken solche unabhängigen Quellen heran. Vom Ratingurteil profitieren im Übrigen insbesondere Anleger in Unternehmensanleihen. Banken hatten schon immer ihre internen Abteilungen zur Bewertung von Kundenrisiken.

**VAA Magazin:** Arbeiten Banken aus Sicht eines Vorstandsmitglieds eines Industrieunternehmens mit zu großen Hebeleffekten?

**Baumann:** Man kann Banken und Industrieunternehmen vom Geschäftsmodell her nicht vergleichen. Natürlich können wir den Bayer-Konzern nicht mit einer einstelligen Eigenkapitalquote führen, während das bei Banken solange kein Problem ist, wie einige Grundregeln in Bezug auf Fristenkongruenz, Diversifikation und Qualität der Aktiva beachtet werden.

**VAA Magazin:** Wie wichtig ist es für ein Unternehmen wie Bayer mit Frankfurt einen wichtigen Handelsplatz des Kapitalmarkts in der Nähe zu haben?

**Baumann:** Räumliche Nähe spielt im Zeitalter des elektronischen Handels für uns keine wesentliche Rolle. Viele unserer Kernbanken betreuen uns bereits heute aus London heraus. Allerdings wäre es für den Wirtschaftsstandort Deutschland nicht wünschenswert, wenn zum Beispiel aufgrund der Finanztransaktionssteuer Banken und damit hoch qualifizierte Arbeitsplätze aus Deutschland nach London abwandern würden und somit der gesamte Finanzplatz geschwächt würde. Es ist im Interesse der deutschen Industrie, auch einen starken nationalen Bankensektor zu haben.

**VAA Magazin:** Befürchten Sie Nachteile für Ihr Unternehmen, wenn sich die Sorgen der Kritiker der Transaktionssteuer bewahrheiteten?

**Baumann:** Nachteile aus der Finanztransaktionssteuer befürchte ich für unser Unternehmen in jedem Fall, sowohl für die Absicherung operativer Währungsrisiken aus unseren Exporten als auch im Bereich der Vermögensanlage zur Deckung der Pensionsverpflichtungen gegenüber unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Für die Banken ist die Transaktionssteuer nur ein Durchlaufposten. Die endgültige Rechnung werden hier die Unternehmen, Sparer und Verbraucher bezahlen.

**VAA Magazin:** Stichwort Vorstandsvergütung: Wird aus Ihrer Sicht ein Unternehmen und damit die Leistung eines Vorstandsmitglieds fair bewertet oder sollte man eher zu indexierten Maßen greifen?

**Baumann:** Rein zeitpunktorientierte aktienorientierte Entlohnungsmodelle sind für die Bewertung der Leistung des Top-Managements sicher wenig geeignet. Dies gilt insbesondere in Situationen, in denen Nachrichten den gesamten Aktienmarkt undifferenziert beeinflussen. Aus diesem Grund ist das für unser Topmanagement bei Bayer zur Anwendung kommende aktienorientierte Vergütungsprogramm zum einen nicht an Stichtagskurse der Bayer Aktie gebunden. Zum anderen spielt neben der durchschnittlichen Entwicklung der Bayer-Aktie auch die relative Performance unserer Aktie im Vergleich zum EURO STOXX 50 eine Rolle. Damit steigt insbesondere dann, wenn für Investoren Wertsteigerungen erzielt wurden, die über dem Durchschnitt anderer Investments lagen, auch die langfristige Vergütung des Topmanagements. Diese Vergütungskomponente ist betragsmäßig gedeckelt, sodass eine „Ausuferung“ nicht möglich ist.

Eine angemessene Vorstandsvergütung ist letztlich ein integraler Bestandteil guter Corporate Governance. Bayer hat seit über zehn Jahren ein durchgängiges Inzentivierungssystem, das von Beginn an mit vielen Elementen ausgestattet war, die in der aktuellen Diskussion gefordert werden. Es wird daher auch des Öfteren als vorbildlich zitiert.

**VAA Magazin:** Das Bilanzrecht übt erheblichen Einfluss auf Entscheidungen etwa über die Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung aus. Steht infolge der



Bayer-Vorstandsmitglied Werner Baumann (Mitte) im Gespräch mit dem Konzernsprecherausschussvorsitzenden Dr. Thomas Fischer (rechts) und VAA-Geschäftsführer Dr. Martin Kraushaar. Foto: VAA

Solvency-II-Regeln eine Renaissance der alten Direktzusage bevor oder wird sich die Industrie gänzlich aus der Absicherung des Altersrisikos zurückziehen?

**Baumann:** Auch Bayer hat seine bislang noch nicht über CTA finanzierten deutschen Pensionsverpflichtungen im Dezember 2012 teilweise durch Bereitstellung von einer Milliarde Euro über den konzerneigenen CTA ausfinanziert. Sämtliche Motive, die für eine solche Finanzierung aus vorhandener Liquidität sprechen, wie zum Beispiel eine Reduktion von Bilanzvolatilität, eine Bilanzverkürzung, die Reduktion von Bankenrisiken oder eine im langfristigen Mittel zu erwartende Erhöhung von Investmenterträgen, werden auch in Zukunft voll umfänglich gültig bleiben. Richtig ist, dass die CTA-finanzierte Direktzusage nach heutigem Diskussionsstand nicht von Solvency II betroffen sein wird. Dies könnte ihre Attraktivität verglichen mit anderen Durchführungswegen künftig weiter steigern, sollte es zu einer – im Übrigen vollkommen inadäquaten – „Eins-zu-Eins-Übertragung“ von Solvency II auf Pensionskassen und Pensionsfonds in Deutschland kommen. Dies ist aber aus heutiger Sicht noch offen.

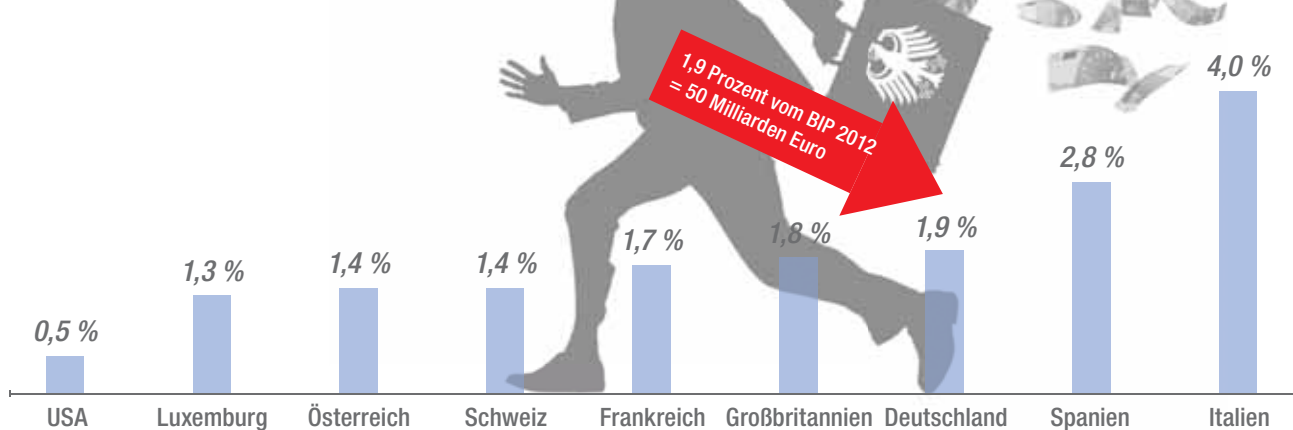
**VAA Magazin:** Wachstum organisch generieren oder zukaufen? Im Life-Science-Bereich hat sich Bayer schon oft letztere Alternative entschieden. Gibt es in den Geschäftsfeldern von Bayer MaterialScience solche Möglichkeiten nicht?

**Baumann:** Zunächst einmal wollen wir im Rahmen der Umsetzung unserer Strategie in allen Unternehmensteilen vorwiegend organisch wachsen. Insbesondere in unseren LifeScience-Geschäften, das heißt HealthCare und CropScience, geht es darum, das Geschäftspotenzial für eine selten dagewesene Anzahl neuer Produkte erfolgreich am Markt zu realisieren. Darüber hinaus wollen wir uns in ausgewählten Bereichen weiterhin extern verstärken. Dabei stehen im Wesentlichen kleinere bis mittelgroße Akquisitionen, sogenannte Bolt-ons, zur Ergänzung unserer eigenen Aktivitäten auf der Agenda. Bei CropScience sind dies beispielsweise Zukäufe von Saatgut-Unternehmen in strategisch wichtigen Kulturen wie etwa Soja, Raps und Baumwolle sowie Gemüsesaatgut oder auch Technologieakquisitionen. Bei HealthCare suchen wir nach sinnvollen Ergänzungen unseres regionalen und indikationsbezogenen Produktportfolios durch Zukäufe und Lizenzabkommen. Auch wol-

len wir unsere Marktpositionen in der Tiergesundheit sowie im Bereich nicht verschreibungspflichtiger Medikamente durch Zukäufe stärken. Die jüngsten Erwerbe von AgraQuest, Hornbeck, des Wassermelonen- und Melonsaatgutgeschäfts von Abbott & Cobb sowie die laufenden Akquisitionen von Steigerwald und Conceptus belegen, dass wir unsere externe Wachstumsstrategie im Bereich der LifeSciences erfolgreich und zu vertretbaren Erwerbspreisen umsetzen können.

MaterialScience ist hingegen nicht nur in einer stark konsolidierten Branche tätig, sondern in vielen strategisch relevanten Geschäftsbereichen auch Marktführer. Deshalb sind Zukäufe allein aus kartellrechtlichen Gründen vielfach nicht möglich. Akquisitionen im Polymerbereich, die rechtlich möglich wären, ebenso wie eine Rückwärtsintegration stehen hingegen nicht in Einklang mit unserer Strategie. Aus diesem Grund stand und steht organisches Wachstum über Großinvestitionen zum Beispiel in China und Deutschland im Fokus. Trotzdem ist festzuhalten, dass MaterialScience in den letzten Jahren durchaus kleinere Transaktionen im zweistelligen Millionen Euro Bereich durchgeführt hat, um sein Portfolio zu straffen beziehungsweise zu ergänzen.

# Steuerhinterziehung: 50.000.000.000 Milliarden Euro fehlen



Geschätzter Anteil der Steuerhinterziehung in Prozent am offiziellen Bruttoinlandsprodukt zwischen 1999 und 2010.  
Quelle: Andreas Bühn/Friedrich Schneider: „Steuerhinterziehung in den Ländern der OECD: Eine Annäherung“.  
Foto: zitze – Fotolia

## Es geht ums Ganze

Die Grundschule meiner Tochter. Ein durchaus wohlhabender Stadtteil Bonn. Die Lehrer tun ihr Bestes, die Kinder lernen erfolgreich. Nur eines gelingt nicht: die Mädchentoilette zu reparieren. Einfach abgeschlossen! Ich bin verärgert. Kürzlich, ein zufälliges Gespräch mit einem Polizisten. Seit Jahren ist er aus Leidenschaft Wachtmeister. Raus auf die Straße, dort eine Schlägerei schlichten, hier einen Familienstreit beilegen, dann einen Verkehrsunfall aufnehmen. „Aber jetzt geht es einfach nicht mehr. Das Herz macht nicht mehr mit!“ Wie das? „Wissen Sie was“, bricht es plötzlich zornig aus ihm heraus, „seit Jahren haben wir auf den Wachen in Nordrhein-Westfalen astronomische Krankenstände“. 20 bis 30 Prozent seien keine Ausnahme, sondern die Regel! Selbstmorde in auffälliger Häufung. Ich bin erschüttert.

Ich bin auch empört: Der Staat hält zentrale Versprechen nicht. Er geht schludrig mit einer der Errungenschaften der Aufklärung um: der allgemeinen Schulpflicht. In den Universitäten sieht es nicht

besser aus. Der Staat beansprucht das Machtmonopol. Doch können kranke, gestresste Beamte das Schutzversprechen einlösen? Dann das Debakel mit den Drohnen. Wofür zahlt man diesem Staat Steuern? Die Zahlen der Grafik zeigen: Deutschland liegt bei der Steuerhinterziehung in relativen Zahlen auf einem traurigen dritten Platz in Europa.

„Empört Euch!“ – hat uns Stéphane Hessel jüngst zugerufen. Doch wohin mit der Empörung? Steuerhinterziehung sei doch nichts anderes als Notwehr, behaupten manche am Stammtisch. Aber auf permanenten Notwehrlagen lassen sich weder Staat noch Gesellschaft aufbauen. Denn dann wäre der Staat ständig Angreifer, die Bürger marodierende Trupps. Das ist absurd. Genauso absurd und öde, wie der Rückzug in abgeschottete Mittelstandsparadiese, die sogenannten Gated Communities. Hohe Zäune, immergrüner Rasen, Totenstille. Terrains des Tugendterrors. Arkadien der Glückseligkeit inmitten der Anarchiezonen.

### Zwischenruf



Foto: VAA

Dr. Martin Kraushaar

VAA-Geschäftsführer Politik & Kommunikation

Nein: So stellt man sich keine Gesellschaft vor. Allgemeine Bildung, öffentliche Sicherheit und ein Mindestmaß an sozialem Ausgleich sind öffentliche Güter. Die bürgerliche Mittelschicht kann nicht anders: In ihrer Lage ist sie Anwalt dieser Güter! Ein guter Anwalt, zahlt sie pünktlich Steuern – was sie tut – und rechtfertigt damit auch ihre allemal zu übende Staatsaufgabenkritik. Denn wenn die Mittelschicht die Gründe und Werte für einen verantwortungsvollen Steuerstaat nicht mehr vorleben könnte, wer dann? Wer soll die Verantwortung fürs Ganze schultern?



ARTIKELSERIE: BERUFE UND BERUFUNG

# Alles andere als abgekocht

**In der chemisch-pharmazeutischen Industrie gibt es viele spannende und unterschiedliche Berufsfelder. Genauso hat der VAA viele interessante Mitglieder. Wir stellen in jeder Ausgabe ein VAA-Mitglied und dessen Tätigkeitsfeld vor. Dieses Mal: Dr. Nina Kausch-Busies, Lab Manager bei der Heraeus Precious Metals GmbH & Co. KG.**

Von Stephanie Alt

Für viele ist es nur ein Sprungbrett. Dr. Nina Kausch-Busies ist mit Leib und Seele Forscherin. „Es macht mir einfach großen Spaß, auf der Suche nach etwas Neuem zu sein“, betont die 31-Jährige.

Seit über einem Jahr arbeitet Kausch-Busies als Laborleiterin bei der Heraeus Precious Metals GmbH & Co. KG im Chemiapark Leverkusen. Die gebürtige Rheinländerin hat nach ihrer Chemiepromotion mit dem Schwerpunkt Organik einen Postdoc am Max-Planck-Institut für Kohlenforschung absolviert und sich dort mit der Totalsynthese von Naturstoffen befasst. Die Liebe zur Forschung hat sich in dieser Zeit gefestigt. Dennoch wollte Nina Kausch-Busies gern anwendungsbezogener arbeiten. „Es ist schön, an etwas zu forschen, das nicht nur veröffentlicht, sondern auch produziert wird.“

## Der ideale Start

Die Stellenausschreibung bei Heraeus hat sie dann „spontan interessiert“. Auch wenn die Aufgabe eine komplette thematische Umorientierung darstellte. „Das erste Jahr war sehr aufregend“, erinnert sich die Diplomchemikerin. Insbesondere die Einarbeitung in das neue Themengebiet Materialwissenschaften stellte eine Herausforderung dar. „Ich hatte jedoch großes Glück, da ich fast ein halbes Jahr lang von meinem Vorgänger betreut und eingearbeitet wurde“, schildert Kausch-Busies. „Das war ein idealer Start.“

Die Conductive Polymers Division von Heraeus produziert Dispersionen leitfähiger Polymere. Diese bläulichen Flüssigkeiten kommen als elektrische



Dr. Nina Kausch-Busies. Foto: privat

Funktionsschichten beispielsweise als Elektrode in Kondensatoren oder als strukturierte Schicht von Touchscreens zum Einsatz. Das weitere Produktspektrum reicht von Materialien für die Herstellung leitfähiger Folien für die Solar-, Automobil- oder Elektronikindustrie bis hin zur Verwendung in OLEDs. Ausgangsstoff ist ein Monomer auf Thiophenbasis, das zu immer leistungsfähigeren Polymeren mit dem chemischen Namen PEDOT (Polyethylenedioxythiophen) verknüpft wird, die jeweils maßgeschneiderte Eigenschaften aufweisen. Das reine PEDOT-Polymer ist nicht ohne Weiteres zu verarbeiten. Die Forscher arbeiten deshalb daran, bei der Polymerisation ein weiteres Polymer zuzusetzen, welches die positiven Ladungen im PEDOT kompensiert und das Polymer in Wasser dispergierbar – also feinst verteilt – macht. Das in Wasser dispergierte Polymer kann für Beschichtungszwecke in eine Formulierung eingebracht werden, die der Schicht weitere Funktionalitäten wie Haftung oder Kratzfestigkeit verleiht.

Nina Kausch-Busies leitet im Bereich F&E ein Labor mit drei Mitarbeiterinnen. In der Projektbearbeitung ist sie für die Recherche, Planung und Auswertung von Experimenten sowie die Darstellung und Diskussion der Ergebnisse zuständig, beispielsweise in Forschungsberichten. Außerdem steht sie für die Sicherheit ihrer Mitarbeiterinnen sowie die „Infrastruktur“ im Labor gerade. Der Bezug zur Praxis nimmt Gestalt an, wenn sie auf Messen wie der Münchener LOPE-C, der größten Fachmesse für organische und gedruckte Elektronik, die Produkte der Heraeus Conductive Polymers Division vorstellt und sich darüber informiert, „was die Konkurrenz so macht“. Kausch-Busies steht außerdem im engen Kontakt mit Universitäten und externen Kooperationspartnern, um sich über gemeinsame Projekte auszutauschen.

## So lange bis es klappt

Den größten Teil ihrer Arbeitszeit verbringt Nina Kausch-Busies mit der Recherche, Planung und Auswertung von Experimenten. Den Hauptteil der praktischen Tätigkeit im Labor übernehmen ihre Mitarbeiterinnen. „Ich dürfte zwar kochen, schaffe es aber zeitlich kaum noch“, schildert sie. Im Labor ist sie dennoch mehrmals täglich, um mit ihrem Team das weitere Vorgehen und die Auswertungen von Experimenten zu besprechen. Die Interaktion mit dem Team ist Kausch-Busies extrem wichtig, nimmt sie aus diesen Gesprächen doch Verständnis und wichtige Impulse mit: „Meine Mitarbeiterinnen arbeiten sehr selbstständig, sind super ausgebildet, denken mit und bringen auch immer eigene Ideen ein.“

Kreativität und Spaß am Forschen sind laut Kausch-Busies unabdingbar für die Tätigkeit in F&E: „Irgendwas muss einem immer einfallen. Man muss so lange experimentieren, bis es klappt.“ Genauso wichtig seien Teamfähigkeit und eine gute und effektive Kommunikation mit Mitarbeitern und Kollegen. „Wenn es darum geht, ein Experiment zu planen, muss ich genau überlegen, wie und was ich meinen Mitarbeitern sage.“ Im Idealfall sollten alle möglichen Ausgänge des Versuchs vorgesehen und durchgesprochen sein, da ein Gesamtverständnis unabdingbar ist, um kurzfristig auf eine Beobachtung richtig zu reagieren.

Die Conductive Polymers Division von Heraeus am Standort Leverkusen umfasst rund 80 Mitarbeiter. Ursprünglich

Teil der Zentralen Forschung bei Bayer, wurde der Bereich zunächst zur Bayer-Tochter H.C. Starck, welche die Aktivität im Jahr 2010 an Heraeus verkaufte. Ein großer Teil der Belegschaft arbeitet heute in F&E und Anwendungstechnik. „Wir haben zwar viele Produkte, die wir in größeren Mengen herstellen, aber eben auch einige sehr spezialisierte Anwendungen, die noch nicht im Technikumsmaßstab produziert werden.“ Insbesondere mit der Physik-Abteilung sowie dem Bereich New Technologies arbeitet Kausch-Busies eng zusammen. Projekte würden zum Teil von mehreren Abteilungen aus verschiedenen Blickwinkeln bearbeitet. Eine möglichst

breite Ausbildung sei deshalb für die Zusammenarbeit wichtig: „Wir arbeiten hier sehr interdisziplinär.“

Nina Kausch-Busies sieht es als „großes Privileg“ an, sich in ihrer Arbeitszeit mit so interessanten Fragen und Herausforderungen beschäftigen zu dürfen. Auch wenn sie erst am Anfang ihres Berufslebens steht, kann sich die Chemikerin sehr gut vorstellen, in der Forschung zu bleiben. „Es ist sehr innovativ, was wir hier machen“, betont Nina Kausch-Busies. Andere Gebiete seien schon „so abgekocht“. Die leitfähigen Polymere seien hingegen eine „Oase“, in der es noch viel Neues zu entdecken gebe.



*Leitfähige Polymere sind als Dispersion bläuliche Flüssigkeiten. Foto: Heraeus*

INTERVIEW MIT SABINE BÄTZING-LICHTENTHÄLER

# Väter-Monate sind Gewinn für die Firma

Beide großen Bundestagsfraktionen verfügen über eigene Arbeitskreise zum demografischen Wandel. Dieser Wandel der Gesellschaft ist eine der größten Herausforderungen, als Querschnittsthema vermutlich für mehrere Generationen von Bundestagsabgeordneten. Das VAA Magazin diskutierte mit der Sprecherin der Projektgruppe Demografischer Wandel der SPD-Bundestagsfraktion Sabine Bätzing-Lichtenthäler über Väter-Monate, Ehegattensplitting, Frauenquote, Zuwanderung, betriebliche Gesundheitspolitik und die Sicherung der Betriebsrenten. In der August-Ausgabe spricht das VAA Magazin mit Dr. Günter Krings, Leiter der Projektgruppe Demografie der CDU/CSU-Fraktion im Bundestag.



Als zu wenig empfindet Sabine Bätzing-Lichtenthäler das gängige Modell von zwei Monaten Elternzeit für Väter. Unternehmen können von Väter-Monaten profitieren. Foto: DAK – Wigger

**VAA Magazin:** Elternzeit, Pflegezeit und flexible Arbeitszeitmodelle sollen es Arbeitnehmern leichter machen, mit dem demografischen Wandel umzugehen. Von der Elternzeit erhofft man sich eine Steigerung der Frauenerwerbsquote. Gelingt das?

**Bätzing-Lichtenthäler:** Die Instrumente sind gut. Die Frage ist, ob sie die Gesellschaft schon akzeptiert und annimmt? Es ist eigentlich zu wenig, wenn die Väter nur die beiden Väter-Monate bei der Elternzeit als gängiges Modell nehmen. Da fehlt es auch in Unternehmen häufig noch an der entsprechenden Unternehmenskultur, an Vorbildern. Eigentlich müssten die Unternehmen viel deutlicher sagen: Väter-Monate sind ein Gewinn auch für die Firma. Ganz andere Fähigkeiten sind gefragt – und zwar durchaus Managementfähigkeiten! Stattdessen rümpfen Kollegen – zwar nicht offen, sondern verdeckt – untereinander doch noch die Nase. Das gesellschaftliche Klima müsste sich noch stärker wandeln. So bleiben häufig die Frauen dann doch ganz zuhause. Es müsste ein anderes Familienmodell entstehen: mehr Partnerschaft, mehr Augenhöhe.

Als Gesetzgeber darf man andererseits nicht zu ehrgeizig sein. In Island ist es zum Beispiel die Vorgabe, dass die Eltern sich die zur Verfügung stehende gesamte Elternzeit 50 zu 50 teilen. Das würde die Entscheidungen der Eltern zu stark regeln. Hinzu kommt, dass das Ehegattensplitting diese Tendenz verstärkt, dass Frauen oft nach der Kinderpause die Arbeit gar nicht



wieder aufnehmen. Deshalb wollen wir das für zukünftige Ehen überdenken.

**VAA Magazin:** Frauen in Führungspositionen sind selten. Es fehlt demnach an Vorbildern für alternative Modelle. Wie stehen Sie zur Frauenquote?

**Bätzing-Lichtenthäler:** Einerseits ist der Gedanke der Selbstverpflichtung der Wirtschaft zunächst einmal ein richtiger Anfang. Man muss niemandem vorschreiben, wie er glücklich werden soll. Andererseits ist mit den zwölf Jahren seit der Selbstverpflichtung der Wirtschaft viel Zeit verstrichen – und die Ergebnisse sind mager. Es sind weiterhin 96 Prozent aller Dax-Vorstandsmitglieder Männer.

**VAA Magazin:** Aber steht nicht eine Quote im Bereich der Aufsichtsräte mitbestimmter Unternehmen im Widerspruch zum Prinzip der demokratischen Wahl?

**Bätzing-Lichtenthäler:** Nun ja. Dann müssten wir uns ja überall von Quotierungen verabschieden. Ich denke aber, wir können das Instrument der Quote nutzen, um Frauen gewissermaßen einen An Schub zu geben.

**VAA Magazin:** Kommen wir von der Frauenerwerbsquote zur Erwerbsquote Älterer: Gehört die Anhebung des gesetzlichen Rentenalters auf 67 Jahre nicht zu den umstrittensten Entscheidungen der SPD in den vergangenen Jahren?

**Bätzing-Lichtenthäler:** Ja, die Arbeitssituation wird sich verändern. Es kommen weniger junge Arbeitskräfte nach. Erfahrung tut gut. Die Leistungsfähigkeit der Älteren wird geschätzt werden. Ich glaube, es wird sich viel verändern. Wir werden deshalb an der Rente mit 67 festhalten, aber wir müssen dafür die Arbeitsbedingungen verändern. Der Stellenwert der betrieblichen Gesundheitspolitik und der Präventionspolitik wächst. Der Beruf macht immer noch viele Menschen krank. Es wird weiterhin diejenigen geben, die ihren Beruf aus körperlichen Gründen nicht bis zum Ende des Berufslebens ausüben können. Und das werden nicht nur die Dachdecker sein. Es muss also auch weiterhin die Möglichkeit geben, zu vertretbaren Bedingungen früher aufzuhören.

Foto: Deutscher Bundestag



Sabine  
Bätzing-  
Lichtenthäler

vertritt seit 2002 den Wahlkreis Neuwied im Deutschen Bundestag. Sie ist Mitglied im Finanz- und im Sportausschuss und war von 2005 bis 2009 Drogenbeauftragte der Bundesregierung. Bätzing-Lichtenthäler ist Sprecherin der im Frühjahr 2011 eingesetzten Projektgruppe „Miteinander der Generationen im Demografischen Wandel“ der SPD-Bundestagsfraktion.

Auf der anderen Seite dürfte es aber auch diejenigen geben, die gerne länger arbeiten wollen. Man wird auch längeres Arbeiten zulassen müssen. Da gibt es kein Schwarz und Weiß. Das macht es für die Politik ganz besonders schwierig, denn die Biografien sind sehr individuell.

**VAA Magazin:** Psychische Belastungen am Arbeitsplatz bekommen ein zunehmend größeres Gewicht und schränken die Erwerbsfähigkeit immer häufiger ein. Will man präventiv tätig werden, muss man ein ganzes Ursachenbündel verändern.

**Bätzing-Lichtenthäler:** Die Frage der Gesundheitsprävention ist in der Tat sehr komplex. Sie hat auch sehr viel mit Eigenverantwortung und sowohl mit der Gelegenheit als auch mit der Bereitschaft zur Weiterbildung zu tun. Es wird nicht mehr so sein, dass wir ein Leben lang den einmal erlernten Beruf ausüben. Man wird umschichten müssen und auch einmal einen neuen Job machen. Man sollte durchaus auch einmal ein Jahr aussetzen können, um eine ganz andere Richtung einzuschlagen.

Wegen dieser veränderten Anforderungen finde ich auch den Gedanken sehr gut, wie die SPD das fordert, die Arbeitslosenversicherung in eine Arbeitsversicherung umzubauen. Wir sollten uns nicht gegen Arbeitslosigkeit versichern, sondern für Arbeit.

**VAA Magazin:** Kann man in Anbetracht der derzeitigen Krise an den Kapitalmärkten noch die kapitalgedeckte betriebliche Altersversorgung empfehlen? Trägt der Staat, der das Vermögen der Bankgläubiger gerettet hat, nicht Verantwortung dafür, sich auch um die zukunftsfeste Sicherung der Altersvorsorgevermögen zu kümmern?

**Bätzing-Lichtenthäler:** Die Forderung ist bis zu einem gewissen Grad nachvollziehbar. Wenn ich zu einer entsprechenden privaten Vorsorgepolitik aufrufe, dann muss ich für diese Vermögen Sicherheit gewährleisten. Wer weiß, was in 30 Jahren herauskommt. Eine derartige Unsicherheit darf nicht entstehen und wir sollten ihr entgegen treten. Das hat die Politik womöglich nicht in ausreichendem Maße getan. Darüber wird zu diskutieren sein.

**VAA Magazin:** Eine demografische Komponente ist auch die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte. Denkt man an das Anerkennungsgesetz, dann ist das womöglich noch nicht der durchschlagende Erfolg.

**Bätzing-Lichtenthäler:** Es dürfte zutreffen, dass wir im Ausland für die Migranten noch nicht überall die Attraktivität haben, die wir uns wünschen würden. Wir haben eine ausgeprägte Anerkennungskultur noch nicht erreicht. Sie wissen, dass die doppelte Staatsbürgerschaft für uns ein wichtiges Thema ist.

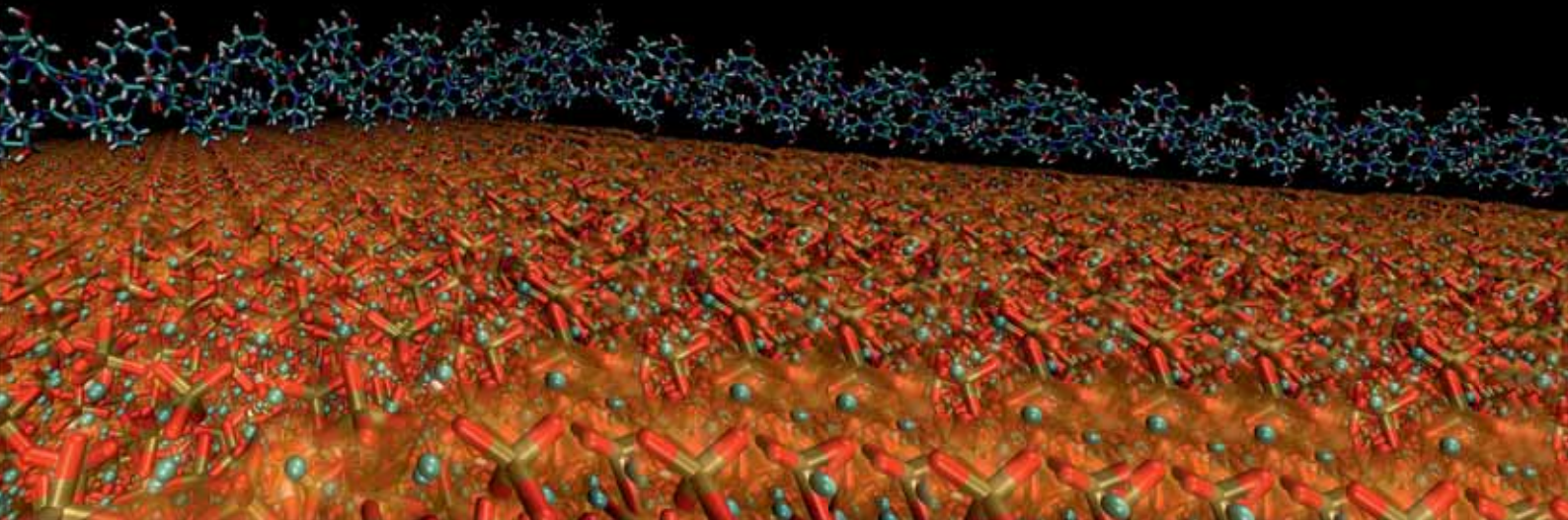
Aber lassen Sie mich einen ganz wichtigen Punkt hinzufügen. Wir können, wollen und dürfen uns nicht nur auf Zuwanderung verlassen. Ich sehe ein ungemein großes Potenzial bei den 50.000 Schulabbrechern. Es wäre verantwortungslos, das einfach hinzunehmen. Wir dürfen diese jungen Menschen nicht alleine lassen. Ohne Schulabschluss hätten sie auf Dauer kaum eine Chance auf dem Arbeitsmarkt. Das darf nicht sein. Das ist eine zentrale Aufgabe der Bildungspolitik. Auch Länder und die Kommunen sind hier sehr stark in der Pflicht. Das Schulangebot ist natürlich zudem unter dem Blickwinkel der Familienfreundlichkeit etwa der anschließenden Betreuungszeiten zu sehen. Insgesamt muss aber klar sein: Herkunft und Geld dürfen nicht entscheidend über Bildungschancen entscheiden. Leider ist unser Schulsystem in Deutschland hier noch nicht vorbildlich.

## Des Knochens Kern

Menschliche Knochen sind im Kern hochkomplexe, aus Kollagen, Mineralen und Proteinen bestehende Verbundwerkstoffe. Jahrzehntlang versuchten Wissenschaftler, das Geheimnis ihrer Festigkeit zu ergründen. Nun haben Forscher am Massachusetts Institute of Technology (MIT) die Knochenstruktur erstmals auf atomarer Basis entschlüsselt. In der Zeitschrift *Nature Communications* berichtet das Team unter Leitung des Professors für

Mechanik und Materialwissenschaft Markus J. Buehler, wie genau die Schnittstelle zwischen weichen Kollagenmolekülen und harten Hydroxylapatitkristallen funktioniert (im Bild): Für sich genommen, kann keine der Substanzen dem Körper als Gerüst dienen. Erst durch ein elektrostatisches Molekularzusammenspiel – bestätigt durch Laborexperimente und aufwendige Computersimulationen – wird eine äußerst belastbare Nanoverbindung gebildet. Die winzigen Kristallplättchen des

Minerals sind tief in der Kollagenmatrix eingebettet, können sich aber ein Stück weit bewegen, ohne die Struktur aufzubrechen. Mit seiner Forschung ermöglicht Buehler, der sich bereits während seines Studiums an der Uni Stuttgart und seiner Promotion am Max-Planck-Institut für Metallforschung mit Zusammenhängen von Mechanik und Biologie beschäftigte, neue Ansätze in Medizin und Materialforschung.



Grafik: Buehler – MIT

## Kaum Gefahr für Gewässer durch Nanosilber

In metallischer Form kann Silber im Abwasser stark umweltschädlich wirken. Inwieweit dies auch für das mittlerweile in Kosmetik- und Konsumprodukten auf breiter Front eingesetzte Nanosilber gilt, haben Forscher der Schweizer Eawag nun erstmals gründlich untersucht. Das Ergebnis: Auf dem Weg zur Kläranlage wird Nanosilber relativ schnell in weniger problematische Formen wie Silbersulfidsalz umgewandelt, und zwar unabhängig von den verschiedenen Oberflächenbeschichtungen der Partikel. Die Forscher gehen davon aus, dass die Sulfidation größtenteils im Abwasserkanal passiert. Silbersulfidsalzkris-

talle wiederum bereiten weniger Probleme, da das Silber in dieser Form viel schlechter löslich ist. Sind es doch vor allem gelöste Ionen, die zur Umweltschädigung beitragen und Bakterien im Klärschlamm von ihrer Arbeit abhalten.

Laut Eawag-Studie werden etwa 95 Prozent der Nanopartikel im Klärschlamm gebunden. Im geklärten Abwasser verbleiben lediglich fünf Prozent. Um diesen Restanteil weiter zu senken, empfehlen die Wissenschaftler den Einsatz besserer Teilchenfilter. Der Vorteil: Sulfidiertes Nanosilber aggregiert fast vollständig an größte-

re Partikel im Abwasser. Die Geschwindigkeit der Versalzung ist jedoch stark abhängig von der jeweiligen Partikelgröße: Kleine Nanosilberpartikel werden viel schneller umgewandelt als größere Partikel. Letztere sulfidieren womöglich nur unvollständig und können auf diese Weise noch länger die problematischen Silberionen in die Umwelt abgeben.

Weltweit wird der Verbrauch von Nanosilber auf über 300 Tonnen pro Jahr geschätzt – ein beträchtlicher Teil davon gelangt über das Abwasser in den Wasserkreislauf.

## Metallionen katalysieren Sulfat in Wolken

Forscher des Max-Planck-Instituts für Chemie in Mainz haben herausgefunden, dass die meisten Klimaprognosen den Kühlungseffekt von Sulfat-Aerosolpartikeln überschätzen. Grund dafür ist ein bisher weitgehend unberücksichtigter Reaktionsweg in den Wolken, der den Mineralstaub katalysiert und die Lebensdauer der Sulfat-Aerosole beeinflusst – und damit deren Fähigkeit, Sonnenlicht zu reflektieren. Den Messungen der Chemiker zufolge entstehen Sulfate in Wolken am häufigsten über die Oxidation von Schwefeldioxid mit Sauerstoff – katalysiert durch Übergangsmetallionen wie Eisen, Mangan, Titan oder Chrom. Nach Aussage der Wissenschaftler berücksichtigt bislang aber nur eines der zwölf gängigen Klimamodelle die Rolle der Übergangsmetallionen bei der Sulfatbildung.



Foto: Kulshrax – Wikimedia

## Pharma: Frauen steigern Umsatz

In der Pharmabranche wirkt sich ein hoher Frauenanteil in Führungspositionen positiv auf den Umsatz aus, so das Ergebnis einer Studie des Healthcare-Fachportals SCRIP. Untersucht wurden die 100 weltweit führenden Pharmaunternehmen hinsichtlich der Zusammensetzung ihres Topmanagements und ihres wirtschaftlichen Ertrags. Dabei stellte sich heraus, dass Unternehmen ohne Frauen in der Führungsmannschaft im Schnitt nur einen Umsatz von 2,74 Milliarden US-Dollar im Pharmabereich erreichten. Dagegen erwirtschafteten Firmen mit einem Spitzenfrauenanteil von über 20 Prozent stolze 19,15 Milliarden US-Dollar, was immer noch mehr als dem Doppelten des durchschnittlichen Pharmaumsatzes in Unternehmen mit einem Frauenanteil von 16 bis 20 Prozent entsprach. Insgesamt ergab die SCRIP-Umfrage einen Mittelwert von nur 11 Prozent Frauen in den weltweiten Pharmaführungsgremien – und dies bei einem allgemeinen Frauenanteil von 35 bis 50 Prozent über die gesamte Mitarbeiterschaft gesehen. Lediglich eine finnische Firma konnte mit einer weiblichen Mehrheit an Bord des *Boards* aufwarten. Nach wie vor sind bei knapp der Hälfte aller ausgewerteten Unternehmen gar keine Frauen im obersten Führungssegment vertreten.

## Neue Merkana-Reise: Traumziel Birma

Einst gemieden und isoliert, heute bereits mehr als nur ein Geheimtipp: Birma ist das neue Top-Ziel in Asien. Denn Demokratisierung und Aufschwung haben das auch als Myanmar bekannte Land erfasst. Das an den Ausläufern des Himalajas gelegene Birma bietet eine Mischung aus tropischen Traumstränden, geheimnisvollen Dschungeln und exotischen Märkten – Fernost trifft auf Kolonialzeit. Zusammen mit dem Studienreiseveranstalter Studiosus bietet das VAA-Reisebüro Merkana eine Studienreise in die Heimat der gewaltigen Königsstädte und geheimnisvollen Tempelfelder an. Im Reisepreis von 4.090 Euro pro Person sind enthalten: der Linienflug von Frankfurt, Transfers, eine Rundreise in landesüblichen Reisebussen sowie zwölf Übernachtungen im Doppelzimmer und zahlreiche Ausflüge, unter anderem eine Bootsfahrt auf dem Ayeyarwady von Mandalay nach Bagan und ein ausgedehnter Aufenthalt im Shan-Hochland. Begleitet wird die 15-tägige Reise von qualifizierten Studiosus-Reiseleitern und örtlichen Führern. Mehr Informationen zu Reisezielen und zur Anmeldung gibt es im Web auf [www.merkanareisen.de](http://www.merkanareisen.de) (E-Mail: [vaa@merkana.de](mailto:vaa@merkana.de)).



Foto: Studiosus

## Chancengleichheit: FECCIA-Konferenz in Kopenhagen

In der Chemie ist das ungenutzte Beschäftigungspotenzial von Frauen größer als in vielen anderen Branchen. Dies belegt unter anderem die jüngste Demografiestudie der Europäischen Sozialpartner ECEG, industriAll Europe und FECCIA. Um den Anteil weiblicher Beschäftigter weiter zu steigern, werden die Sozialpartner auf der internationalen Konferenz zur „Gleichstellung von Frauen in der europäischen chemischen Industrie“ vom 26. bis 28. Juni in Kopenhagen geeignete Maßnahmen diskutieren. Unter der Federführung des Europäischen Führungskräfteverbands Chemie FECCIA wird es außerdem darum gehen, Strategien zur Vereinbarkeit von Qualifizierung, Beruf und Karriere mit der Erziehung von Kindern und der zunehmenden Notwendigkeit der Pflege Älterer zu erarbeiten: Wie sehen die gesetzlichen Regelungen auf nationaler Ebene zu Mutterschutz, Kinderbetreuung und Pflegediensten in der EU aus? Welche Initiativen gehen Gewerkschaften, Arbeitgeber und Führungskräfte auf Unternehmens- und nationaler Ebene gemeinsam an? Auf der Konferenz werden Expertenvorträge aus Wissenschaft durch die Vorstellung von Best-Practice-Beispielen aus der Wirtschaft ergänzt.

## Kristallisation im Nanobereich simuliert

Erstmals erlauben Simulationen im Nanometerbereich Einblicke in die Kristallisation winziger Wassertropfen. Forscher des Max-Planck-Instituts für Polymerforschung in Mainz haben gemeinsam mit Kollegen aus den USA ein entsprechendes Modell entwickelt und festgestellt, dass die Kristallisationsrate bei sehr kleinen Tropfen stark von deren Radius abhängt. Diese Erkenntnisse könnten zur Verbesserung von Klimamodellen beitragen, weil die Kristallisation von Wasser eine entscheidende Rolle bei der Wolkenbildung in den oberen Atmosphärenschichten spielt.



## Nachrichten aus Forum F3



Forum Fach- und Führungskräfte

### Diskussionen zur Bundestagswahl

Im September werden die Weichen für die nächsten vier Jahre gestellt: Der Countdown zur Bundestagswahl läuft. Grund genug für Forum F3, gemeinsam mit dem Dachverband ULA einig ausgewählte Kandidaten der im Parlament vertretenen Parteien ins Kreuzverhör zu nehmen: Welche Pläne haben die Parteien für den Fall einer Regierungsbeteiligung? Was sind die wichtigsten Probleme und Herausforderungen für die kommende Legislaturperiode? Welches Bild haben die Parteien von den angestellten Führungskräften? In der vom ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme moderierten Veranstaltungsreihe kommen Politiker, F3-Mitglieder und interessierte Gäste aus den ULA-Partnerverbänden gleichermaßen zu Wort.

#### Termine

**2. Juli 2013 – 16:30 bis 18:30 Uhr**  
Ort: Industriepark Höchst, K801, Konferenzraum Erdgeschoss.

**15. Juli 2013 – 16:00 bis 18:00 Uhr**  
Ort: BayKomm Kommunikationszentrum im Saal Leverkusen, Kaiser-Wilhelm-Allee in 51373 Leverkusen.

**22. August 2013 – 16:00 bis 18:00 Uhr**  
Ort: Beiersdorf AG in Hamburg.

Wer als F3- oder VAA-Mitglied Interesse an einer Teilnahme an einem der drei Diskussionstermine hat, kann sich einfach und formlos per E-Mail an [info@forum-f3.de](mailto:info@forum-f3.de) anmelden.

## Diesel aus dem Darm

Britischen Forschern ist es erstmals im Labormaßstab gelungen, dank genetisch veränderter Bakterien eine chemisch identische Kopie herkömmlicher Dieselkraftstoffe zu produzieren. Dazu bauten sie verschiedene Gene anderer Organismen in den Darmkeim *Escherichia coli* ein (Foto). So konnte der Keim freie Fettsäuren mithilfe verschiedener Enzyme zu unterschiedlichen Kohlenwasserstoffketten zusammensetzen. Damit hat das Team um Thomas Howard von der University of Exeter einen echten, nicht fossilen Biokraftstoff entwickelt, der aufgrund der gleichen Zusammensetzung wie das erdölbasierte Vorbild keinen Beimischungsbeschränkungen zu unterliegen braucht. Denn anders als die herkömmlichen Biotreibstoffe wie Ethanol oder Biodiesel ist der neuartige „Darmdiesel“ voll kompatibel mit modernen, leistungsfähigen Automotoren.



Foto: Marian Littlejohn

## Weitere Erfolge bei Aufsichtsratswahlen

Das starke Abschneiden des VAA bei den zurzeit in vielen Betrieben laufenden Aufsichtsratswahlen setzt sich fort: Bei der Boehringer Ingelheim Deutschland GmbH wurde Dr. Ulrike Kufner-Mühl erstmals als Vertreterin der Leitenden gewählt. Einen Doppelerfolg gibt es für den Verband bei der Novartis Deutschland GmbH zu vermelden: Während Horst Skodzek als Vertreter der leitenden Angestellten wiedergewählt wurde, bekleidet nunmehr Dr. Thomas Beringer den Gewerkschaftssitz des VAA im Unternehmen. Bemerkenswert dabei: Den Kandidaten der VAA-Liste ist es gelungen, eine Mehrheit von 69 Stimmen gegen 44 Stimmen für die Liste der IG BCE zu erringen.

## Pensionärsreise – noch wenige freie Plätze

Für die VAA-Pensionärsreise vom 8. bis 11. September nach Leipzig läuft die Anmeldefrist im Juni ab. Daher gibt es nur noch wenige Plätze zu vergeben. Derzeit können sich Interessierte aber noch bei Horst Schwertner per Post (Europaring 86, 51109 Köln), Telefon (0221 94246941), Fax (0221 94246943) oder E-Mail ([horst.schwertner@web.de](mailto:horst.schwertner@web.de)) für die Reise anmelden. Erstmals besteht die Möglichkeit zur Teilnahme auch für Nicht-Pensionäre wie etwa VAA-Mitglieder pensionsnaher Jahrgänge. Pro Person kostet die Pensionärsreise 347,50 Euro im Doppelzimmer und 450 Euro im Einzelzimmer. Im Preis inbegriffen sind auch die gemeinsamen Veranstaltungen wie Führungen, der Begrüßungs- und Abschlussabend, das Mittagessen und das Konzert am 9. September.

## Enzyme zersetzen Plastiktüten

Werden Plastiktüten nicht recycelt oder ordnungsgemäß entsorgt, können Probleme für die Umwelt entstehen. Denn es dauert mindestens Jahrzehnte, oft Jahrhunderte, bis eine Tragetasche aus herkömmlichen Kunststoffen in der Natur vollständig abgebaut ist. Britische Wissenschaftler haben nun ein Additiv entwickelt, das aus Proteinen und Enzymen besteht, die Polyethylen (PE) zersetzen: Sobald die PE-Tüten mit natürlichen Mikroorganismen in Kontakt kommen, werden die Proteine von den Mikroben „gefressen“ und die Polymerketten aufgebrochen. Durch die Aktivierung der Enzyme als Katalysator beschleunigt sich der Prozess. Nach nur wenigen Monaten bleiben Wasser und Kohlendioxid als einzige Reststoffe übrig. Das unter der Bezeichnung Enzymoplast angebotene Additiv kann im Produktionsprozess problemlos beigemischt werden.



Foto: Philip Nürnberger

WELT-SPRECHERAUSSCHUSSTAG

# Jahrhundert der Hundertjährigen

**Sind Unternehmen für die demografischen Herausforderungen gut gerüstet? Kann man Altern als Chance für den Arbeitsmarkt begreifen? Unter anderem mit diesen Fragen beschäftigte sich der WELT-Sprecherausschusstag Mitte Mai in Berlin.**

Der traditionsreiche Journalisten-Club im 19. Stockwerk des Axel-Springer-Hauses in Berlin bot einen repräsentativen Rahmen für die Zusammenkunft von rund 80 Sprecherausschussmitgliedern aus zahlreichen Branchen der Wirtschaft. Unter den Gästen befanden sich auch hochrangige Vertreter anderer Verbände wie etwa dem Marburger Bund oder dem Bundesarbeitgeberverband.

Nach der Eröffnung durch den stellvertretenden Chefredakteur der Tageszeitung DIE WELT Thomas Exner und ULA-Präsident Dr. Wolfgang Bruckmann forderte Staatsministerin Maria Böhmer im Grußwort für die Bundesregierung mehr Aufmerksamkeit für die Willkommens- und Anerkennungskultur in Deutschland. Um dem Fachkräftemangel als Engpass zu begegnen, müssten mehrgeleisig angelegte

Maßnahmen initiiert werden. Mit dem Anerkennungsgesetz und der europäischen Blue Card seien bereits erste wichtige Bausteine gelegt worden.

Demografie-Experte Dr. George Leeson (oben im Bild), einer der Direktoren des Institute of Ageing der Oxford University, präsentierte anschließend eindrucksvolle Belege für den ungebrochenen Anstieg der Lebenserwartung in entwickelten Volkswirtschaften und Schwellenländern. Das 21. Jahrhundert werde so zum „Jahrhundert der Hundertjährigen“. Dabei steige die Zahl der bei guter Gesundheit verbrachten Lebensjahre schneller als die Lebenserwartung insgesamt. Ein späterer Rentenbeginn, für Leeson eine unabwendbare wirtschaftliche Notwendigkeit, werde dadurch deutlich erleichtert. Den Herausforderungen im Umgang mit alternden

Belegschaften widmete sich auch die Wirtschaftsjournalistin Margret Heckel. Dabei griff sie die These vom Altern als Chance auf und stellte Fallbeispiele für eine gelungene alters- und altersgerechte Umgestaltung von Arbeitsplätzen und Produktionsabläufen vor.

Marcel Hölterhoff von der Prognos AG präsentierte zentrale Ergebnisse der Studie „Die verborgenen Leistungsträger“ über die Rolle des mittleren Managements in den Unternehmen. Ihm zufolge werde sich die Schere zwischen Nachfrage und Angebot ab 2020 bei hochqualifizierten Fach- und Führungskräften besonders weit öffnen. Was für die einzelnen Arbeitnehmer zunächst verheißungsvoll klingt, kann für den Wirtschafts- und Investitionsstandort insgesamt schnell zum Problem werden.

„Generation Y – neue Menschen am Arbeitsplatz“ – so die Themenstellung des zweiten Themenblocks. Alexander Gunkel, Mitglied der Hauptgeschäftsführung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, bestätigte zwar, dass deutsche Unternehmen mit neuen Erwartungshaltungen von Berufseinsteigern zu tun haben, etwa in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Um gänzlich „neue Menschen“ handle es sich wohl dennoch nicht. Arbeitsplatzsicherheit und Berechenbarkeit, was den Ort der Arbeitsleistung anbelangt, stünden auch bei jüngeren Arbeitnehmern hoch im Kurs. Dagegen attestierte im späteren Verlauf der Veranstaltung Prof. Dr. Stephan Jansen, Gründungspräsident der Zeppelin Universität, der Generation Y durchaus ein eigenständiges Profil. Einige der von ihm aufgezeigten Trends muten auf den ersten Blick paradox an. Dazu zählen eine abnehmende Heiratsneigung, ein abnehmendes Interesse an langfristigen Auslandsaufenthalten, aber auch ein entspannteres Verhältnis zur Elterngeneration.

Unter dem Titel „Mehrgenerationenhaus“ stellte BASF-Vorstandsmitglied Margret Suckale das Generationenmanagement der BASF SE vor. Ziel ist eine Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern, bei denen ein Austausch von Erfahrung, Wissen und Kompetenzen in beide Richtungen stattfindet. Ein solcher Ansatz sei auch Mentoring-Programmen alter Prägung überlegen, die allein auf die Förderung jüngerer Arbeitnehmer ausgerichtet sind.

Im dritten Block plädierten Dr. Angelika Dammann von Dammann International Consulting sowie Dr. Helga Lukoschat von der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft für eine stärkere Besinnung der Unternehmen auf die Vielfalt und für eine bessere Berücksichtigung von Frauen in Führungspositionen. Dies fördere auch den wirtschaftlichen Erfolg und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Der Effekt der *leaky pipeline*, ein von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe abnehmender Frauenanteil, sei im OECD-Vergleich in Deutschland besonders ausge-

prägt. Daher sei mehr Ehrgeiz und ein besseres Bewusstsein für die Qualitäten weiblicher Arbeitnehmer bei der Besetzung von Führungspositionen unbedingt erforderlich.

Als letzte Rednerin stellte Dr. Alexandra Wagner erste Ergebnisse einer noch laufenden Studie zu „Frauenkarrieren in Großunternehmen“ vor. Die „Geschlechterkultur“ in Unternehmen stellt sich darin als ein entscheidender Faktor für deren Karriereperspektiven dar. Wagner präsentierte umfragebasierte und statistische Belege für ihre These, dass noch immer männlich dominierte Leitbilder und Geschlechterstereotype zuungunsten von Frauen wirksam sind. Eine Mehrzahl der Frauen vermisse eine ausreichende Unterstützung von Vorstand, Vorgesetzten und Personalwesen. Auch die diesbezügliche Leistung von Betriebsrat und Sprecherausschüssen werde überwiegend kritisch bewertet. Fotos der Veranstaltung sowie von den Referenten freigegebene Fotos wurden unter [www.sprecherausschusstag.de](http://www.sprecherausschusstag.de) veröffentlicht.



Margret Suckale von der BASF SE stellte das Generationenmanagement des Chemiekonzerns vor. Foto: Philip Nürnberger

## ULA-Frühlingsfest in der japanischen Botschaft



Die Residenz der Botschaft von Japan bildete den Rahmen für das ULA-Frühlingsfest. In ihren Eröffnungsreden betonten Botschafter Takeshi Nakane und ULA-Präsident Dr. Wolfgang Bruckmann die soziale Verantwortung von Führungskräften und den wechselseitigen Nutzen eines intensiven wirtschaftlichen Austauschs zwischen beiden Staaten. Unter den 300 Gästen: Bundesgesundheitsminister Daniel Bahr, der Parlamentarische Staatssekretär im Bundesarbeitsministerium Dr. Ralf Brauksiepe sowie Abgeordnete aus Regierungs- und Oppositionsfraktionen, Vertreter aus Verbänden, Unternehmen und Wissenschaft. Foto: Philip Nürnberger



KOMMENTAR LUDGER RAMME, HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER

# Keine Randgruppe

Das Thema Frauen in Führungspositionen oder gar die Frauenquote sind besonders in den letzten zehn bis zwölf Monaten auf der Agenda des öffentlichen politischen Diskurses gewesen. Der Antrag des Landes Hamburg im Bundesrat, die sehr weitreichenden Vorschläge der EU-Kommission und des Europäischen Parlaments sowie die knappe Abstimmung im Deutschen Bundestag wurden durch parteiübergreifende Bündnisse und Aktionen verschiedener Verbände befeuert.



Foto: ULA

Auch in unserem Verband wurde dazu lebhaft diskutiert und beraten. Wir haben uns für eine maßvolle und zeitlich befristete Frauenquote in Aufsichtsräten – und nur da – ausgesprochen. Seit Jahren tagen wir in einer Kommission Diversity, wir beteiligen uns an Europäischen Konferenzen zum Thema Frauen in Führungspositionen und wir veranstalten am 19. Juni einen Kongress unter dem Motto „Führung von Morgen – erfolgreich in gemischten Teams“.

Mancher unter uns wird sich fragen, warum sich ein Führungskräfteverband mit dem Thema Frauen so eingehend beschäftigt. Schließlich liegt unser Frauenanteil derzeit bei nur circa 12 Prozent. Eine „Randgruppe“ also? Und damit ein „Randthema“? Mitnichten. Ich sehe unsere Aufgabe als Verband darin, die Zukunft in Gesellschaft und Unternehmen mitzugestalten.

Wie sieht unsere Arbeitswelt von morgen aus? Welche Veränderungen stehen uns bevor? Allein durch die demografische Entwicklung werden wir schon bald dazu gezwungen sein, alle personellen Ressourcen zu heben. Wir werden alles tun müssen, um hervorragend ausgebildeten Frauen Familie, Arbeit und Karriere gleichermaßen zu ermöglichen. Aber nicht nur ökonomische Zwänge werden den Anteil der Frauen in Führung erhöhen. Auch geänderte Rollenbilder bei jungen Männern und Frauen werden dazu führen, dass immer mehr Frauen den Weg in eine Karriere beherzt angehen werden. Eine neue Form von Partnerschaft zuhause und am Arbeitsplatz ist Trumpf!

Bei dieser gesellschaftlichen Entwicklung müssen wir allen gerecht werden. Vor allem auch den Kindern! Und unser Verband kann viel Gutes bewirken, indem er bei den neuen Lebensentwürfen unterstützt und berät. Daher ist es mir schon heute eine Herzensangelegenheit, dass wir mit unseren Aktivitäten einen klaren Standpunkt vertreten: für mehr Chancengleichheit und Diversity auf allen Ebenen. Morgen werden es uns die künftigen Führungskräfte mit Verbandsbeitritten danken, weil wir glaubwürdig ihre Interessen vertreten. Und unser Anteil an weiblichen Mitgliedern wird dann ganz automatisch steigen. In diesem Sinne grüßt Sie herzlich

Ihr

Ludger Ramme

ULA INTERN

## Podien zur Bundestagswahl

Zur Einstimmung auf die Bundestagswahl im September veranstaltet die ULA gemeinsam mit dem ULA-Mitgliedsverband Forum F3 insgesamt drei Podiumsdiskussionen mit Direktkandidaten aller Parteien. Die Veranstaltungen stehen Mitgliedern der ULA-Verbände sowie anderen Interessierten offen.

### Termine

**2. Juli 2013**

Chemiepark Höchst in Frankfurt

**15. Juli**

Bayer AG im CHEMPARK Leverkusen

**22. August**

Beiersdorf AG in Hamburg

Politiker aller Parteien sind eingeladen, mit den interessierten Teilnehmern anstehende Themen zu diskutieren.

Zugesagt haben unter anderem Sylvia Canel (MdB FDP), Rüdiger Kruse (MdB CDU), Jan van Aken (MdB Die Linke), Anja Kajduk (MdB Bündnis 90/Die Grünen) und Niels Annen (SPD) für den Wahlkreis Hamburg.

Johannes Vogel (MdB FDP), Matthias Birkwald (MdB Die Linke), Elisabeth Winkelmeier-Becker (MdB CDU) und Bärbel Höhn (MdB Bündnis 90/Die Grünen) stehen in Leverkusen zur Verfügung.

In Frankfurt werden Christoph Schnurr (MdB FDP) und Matthias Zimmer (MdB CDU) Rede und Antwort stehen. Die Vertreter der anderen Parteien stehen noch aus.

Detaillierte Informationen zu den Veranstaltungsorten, Anmeldeinformationen und weitere Termine finden sich unter [www.forum-f3.de](http://www.forum-f3.de) (karriere-machen/netzwerke-knuepfen).

MANAGER MONITOR

# Generationenmanagement: Firmen müssen nachlegen

Nach Meinung der Führungskräfte sind Unternehmen und Gesellschaft in Deutschland eher schlecht für die Auswirkungen des demografischen Wandels gewappnet. Dies belegt eine aktuelle Umfrage des Führungskräftepanels Manager Monitor.

In keinem von zehn abgefragten Themenbereichen bewerten die Mitglieder der ULA-Verbände die Leistungen des Staates und ihrer eigenen Unternehmen als sehr gut oder gut. Im Durchschnitt überwiegt die Schulnote „ausreichend“:

- Familienorientierung und Flexibilität der Arbeitszeitmodelle in den Unternehmen: 3,8
- Beitrag der Schulen zu einer nachhaltigen Fachkräftesicherung (Schulabbrecherquoten senken, MINT-Fächer stärken): 4,0
- Schaffung einer Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte in Unternehmen und Gesellschaft: 3,9
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Betreuungsangebote für Kinder unter drei Jahren: 4,1
- Altersgerechter Aufgabenzuschnitt, altersgerechte Arbeitsbedingungen für

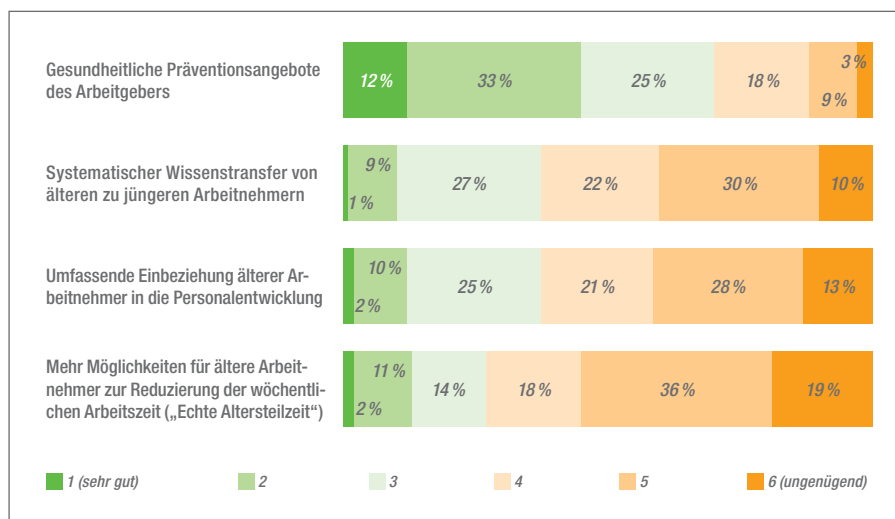
Führungskräfte: 4,1

■ Arbeits- und sozialpolitische Flankierung einer längeren Lebensarbeitszeit (etwa in der Rentenversicherung oder durch Instrumente wie Wertguthaben, Altersteilzeit): 4,3

Einen positiven Beitrag zu einer besseren Beschäftigungssituation älterer Fach- und Führungskräfte versprechen sich die Umfrageteilnehmer unter anderem von gesundheitlichen Präventionsangeboten, einer umfassenden Einbeziehung älterer Arbeitnehmer in die Personalentwicklung (insbesondere: Weiterbildung und Berücksichtigung bei Stellenbesetzungen), mehr Möglichkeiten für ältere Arbeitnehmer zur Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit sowie von einem systematischen Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Arbeitnehmern. Die Umsetzung die-

ser Maßnahmen in den Unternehmen der Befragten erhält jedoch mehrheitlich schlechte Noten. Für alle Beteiligten gibt es aus ULA-Sicht noch viel zu tun.

Daher appelliert der Führungskräfteverband an die Unternehmen, dafür zu sorgen, dass älteren Führungskräften ein optimaler Aufgabenzuschnitt und bessere Arbeitsbedingungen geboten werden. Bis heute ist beispielsweise Teilzeit in der Realität vieler Führungskräfte auch in höherem Alter ein Fremdwort. Personalführung ist mit hoher Verantwortung, einem hohen Arbeitspensum und enormem Arbeitstempo verbunden. Nach Meinung der ULA bedarf es daher einer schrittweisen Entkopplung von Führungsverantwortung und permanenter Arbeitsbelastung.



Bei der Umsetzung von Maßnahmen für eine längere Lebensarbeitszeit von Führungskräften bewerten die Befragten ihr Unternehmen eher mit schlechteren Noten.

Grafik: Manager Monitor

## Rahmenbedingungen entscheidend

Die Umfrage förderte ein weiteres interessantes Ergebnis zu Tage: Richtig ausgestaltete Rahmenbedingungen haben signifikanten Einfluss auf die Attraktivität einer Frührente. Planen derzeit noch 58 Prozent der Befragten, vor Erreichen der Regelaltersgrenze in Rente zu gehen, würde dieser Anteil bei – im Sinne der zuvor abgefragten Instrumente – idealen Rahmenbedingungen auf 43 Prozent sinken. 31 Prozent könnte sich sogar vorstellen, über die Regelaltersgrenze hinaus zu arbeiten (gegenüber 18 Prozent heute).

Unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) wurde eine vollständige Auswertung mit allen Grafiken veröffentlicht.

MANAGER MONITOR

# Vertrauen in Arbeitsmarkt schwindet bei Managern

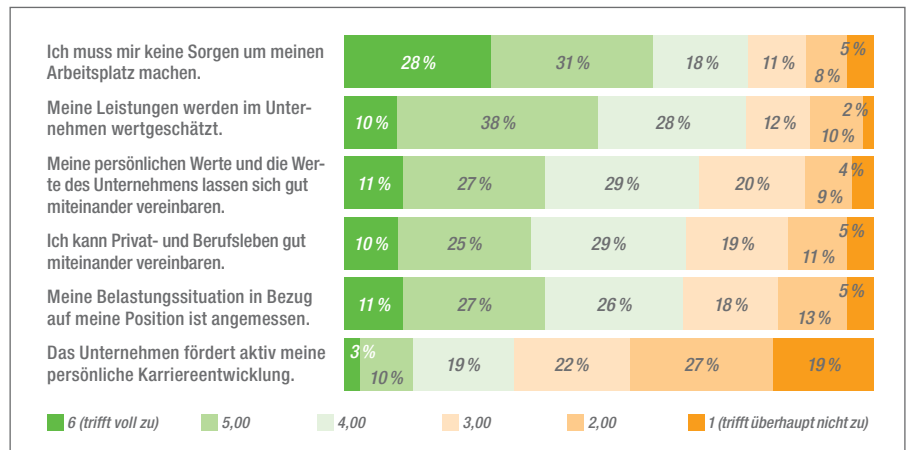
**Trotz einer guten Auftragslage in den Unternehmen ist bei Führungskräften das Vertrauen in die Sicherheit von Arbeitsplätzen und die Gerechtigkeit bei der Entlohnung im Unternehmen aktuell leicht rückläufig. Allerdings ist das Ausgangsniveau des Vergleichs dabei hoch.**

Dies ist das Ergebnis einer Wiederholungsbefragung unter Mitgliedern des FKI-Panels Manager Monitor im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Ziel der Untersuchungsreihe: Einflussfaktoren für eine gute Unternehmenskultur und hohe Mitarbeiterzufriedenheit sollen identifiziert und Trends im Zeitverlauf aufgedeckt werden.

Während im vergangenen Jahr noch 84 Prozent der Befragten ihre Arbeitsplätze als gesichert ansahen, waren es im April 2013 nur noch 79 Prozent. Die monetären und nichtmonetären Leistungen im Unternehmen halten zwar 57 Prozent für gerecht – vor einem Jahr waren es noch 62 Prozent. Zwei von drei Führungskräften in Unternehmen sind wie auch 2012 der Meinung, ihr Arbeitgeber fördere sie bei der Entwicklung der persönlichen Karriere kaum oder gar nicht.

Durchschnittliche Noten erhalten betriebsinterne Strukturen und Prozesse. 52 Prozent bewerten die „Ausprägung der Fehler- und Innovationskultur“ immer noch als überwiegend negativ. Rund 48 Prozent meinen: Das Krisen- und Veränderungsmanagement sowie die Bereichs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit lassen zu wünschen übrig.

Immer stärkere Verteilungskämpfe bei der Ressourcenverteilung beklagt jeder zweite Befragte. Dagegen fällt die Beurteilung des unternehmerischen Umfeldes besser aus: 77 Prozent der Manager sehen die Auftragslage ihrer Firmen als gut an – vor einem halben Jahr waren es 70 Prozent. Mehr als 50 Prozent rechnen damit, dass sich das wirtschaftliche Umfeld in den kommenden sechs Monaten verbessern wird. 2012 glaubten dies



Überwiegend gute Noten für die persönliche Situation im Unternehmen gibt es sogar zu den Themen „Vereinbarkeit“ und „Belastungssituation“. Einziger – und bedeutsamer – Ausreißer nach unten: die Förderung der Karriereentwicklung. Grafik: Manager Monitor

lediglich 39 Prozent. Auch die Einschätzung des allgemeinen Betriebsklimas bewegt sich auf einem hohen Niveau, wird aber differenziert beurteilt. Über 70 Prozent der Befragten halten es für gut, wenngleich die Fairness im Umgang miteinander gegenüber 2012 gelitten hat. Offenheit und Flexibilität sehen allerdings nach wie vor nur 44 Prozent der Führungskräfte in ihrem Unternehmen.

„Die gewachsene Diskrepanz in der guten Beurteilung der Unternehmenssituation einerseits und der als deutlich schlechter empfundenen eigenen Lage andererseits bietet Zündstoff für Unzufriedenheit bei den Führungskräften“, bewertet Martin Spilker von der Bertelsmann Stiftung die Umfrageergebnisse. Spilker zufolge haben Führungskräfte das Gefühl, in der Krise ihre Hausaufgaben gemacht zu haben. „Wenn sie beginnen, sich abgehängt oder gar als Verlierer zu fühlen, fällt das früher oder

später auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen zurück.“ Auch aus Sicht der ULA besteht ein auffälliges Missverhältnis zwischen der immer noch guten Bewertung der Arbeitsplatzsicherheit und den schlechten Noten für die Karriereentwicklung und die innerbetriebliche Bürokratie. Hier müssen die Unternehmen im eigenen Interesse handeln. Führungskräfte beanspruchen Freiräume in ihren beruflichen Entscheidungen. Diejenigen Unternehmen, die diese Erwartung am besten einlösen können, werden in Zukunft auch im Wettbewerb um knapper werdende Fachkräfte die Nase vorn haben.

Unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) wurde die vollständige Auswertung der Umfrage mit allen Grafiken veröffentlicht. Dort können aktive Führungskräfte dem Panel als Mitglied beitreten. Neue Interessenten sind jederzeit willkommen.



MITARBEITERBINDUNG IN UNTERNEHMEN

# Arbeitgeber haben Bringschuld

**Aufgrund des demografischen Wandels gewinnt die Bindung von Mitarbeitern für Unternehmen immer stärker an Bedeutung. Hinzu kommt: Gerade bei Berufsanfängern und jungen Führungskräften hat eine Werteverstärkung eingesetzt, welche die vormals dominierende Akzeptanz- und Pflichtkultur zunehmend durch eine Kultur der Selbstverwirklichung ersetzt. Mit diesem Thema hat sich der ULA-Arbeitskreis Führungsfragen intensiv beschäftigt und festgestellt, dass wirtschaftlicher Erfolg künftig entscheidend von Strategien der Firmen zur Mitarbeiterbindung abhängen wird.**

Eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung beginnt bereits bei der Nachwuchsrekrutierung: Neue Mitarbeiter bedürfen idealerweise einer speziell auf sie zugeschnittenen Einarbeitungsphase. Diese sollte nicht nur der Vermittlung des nötigen fachlichen Know-hows dienen, sondern auch die Unternehmenskultur näherbringen. Durch die voranschreitende Angleichung der Erwerbsbiografien von Männern und Frauen ist Mitarbeiterbindung mittlerweile ein geschlechtsunspezifisches Thema geworden.

Im Fokus der Unternehmen stehen besonders die Leistungsträger: sogenannte High Potentials, Mitarbeiter in strategisch wichtigen Funktionen und am Markt schwer verfügbare Spezialisten. Doch auch der „normale“ Mitarbeiterstamm will gepflegt werden. Denn nahezu jeder Arbeitnehmer verfügt über ein weit verzweigtes, fein abgestimmtes „Beziehungsgeflecht“ –

intern wie extern. Dieses gehört zur Bewertung des „Humankapitals“ zwingend dazu, kann es doch bei Verlust erst mit Verzögerung und beträchtlichem Aufwand ersetzt werden.

## Emotionale Kompetenz wichtig

Im weiteren Verlauf der firmeninternen Arbeitserfahrung steigern vor allem klare Aufgabenstellungen, Führungspersonen mit ausgeprägten Soft Skills, aber auch kontinuierliche Trainings- und Entwicklungsprogramme die Arbeitszufriedenheit. Effektive Feedbackinstrumente, gelebte Work-Life-Balance-Strategien und die Möglichkeit horizontaler Karriereoptionen tun ihr

Übriges, um die emotionale Bindung eines Mitarbeiters an ein Unternehmen zu stärken.

Mehr als zuvor haben Arbeitgeber eine Bringschuld: Sie müssen sich für die eigenen Mitarbeiter attraktiv halten und gleichzeitig junge Fach- und Führungskräfte anlocken. Gerade Letztere haben heutzutage genaue Vorstellungen von ihrem Arbeitsumfeld: So schlägt immer häufiger die neue Trumpfkarte Betriebskindergarten das herkömmliche Ass der Marke Dienstwagen & Co. Eine gemeinsam mit dem Zentrum für Sozialforschung Halle durchgeführte Studie des größten ULA-Mitgliedsverbands VAA – Führungskräfte Chemie aus dem Jahr 2012 belegt, dass gerade in der als Generation Y bezeichneten Arbeitnehmergeneration ein Wertewandel weg von materiell-monetären hin zu ideell-familiären Anreizen stattfindet.



## Arbeit muss Sinn stiften: Interview mit Dr. Birgit Schwab, Wacker Chemie AG

**ULA Nachrichten:** Was ist das größte Problem für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung?

**Schwab:** Problematisch ist der häufig auftretende Widerspruch zwischen dem Ziel der Mitarbeiterbindung und dem Ziel der Umstrukturierung. Zwar erfolgt ein Mitarbeiterabbau meist, um die vermeintlich unausgewogene Alters- und Ertragsstruktur von Unternehmen zu verbessern, aber die zunehmende Monetarisierung von Incentives führt zu einem wachsenden Identifikationsdefizit. Dadurch steigt eben auch die Wechselbereitschaft von Mitarbeitern.

**ULA Nachrichten:** Hat Geld als „Bindemittel“ ausgedient?

**Schwab:** Der finanzielle Rahmen wird vorausgesetzt, ist aber nicht entscheidend.

**ULA Nachrichten:** Was bleiben dann für Möglichkeiten?

**Schwab:** Arbeit muss Sinn stiften. Hier passt das Schlagwort „Identifikation durch Empowerment“ wohl am besten. Dafür ist allerdings auch eine langfristige Perspektive nötig.

**ULA Nachrichten:** Und die ist oftmals beeinträchtigt durch Personalabbau.

**Schwab:** In der Tat. Man muss wissen: Nur selten treffen dabei die freiwilligen Abgänge aus Unternehmen die für einen Stellenabbau eigentlich gewünschten Kandidaten. Dadurch leidet mittelfristig die Qualität.

**ULA Nachrichten:** Was können Unternehmen und Vorgesetzte noch tun?

**Schwab:** Eine sehr wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Mitarbeiterbindung ist Authentizität. Mitarbeiterbindung braucht Wertschätzung, Emotion und Verlässlichkeit. Auch die Bedeutung der Familienfreundlichkeit für die Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern nimmt weiter zu. Zusätzlich spielen Faktoren wie die betriebliche Altersversorgung eine wichtige Rolle.

*Als Mitglied des ULA-Arbeitskreises Führungsfragen setzt sich die diplomierte Biologin Dr. Birgit Schwab, bei der Wacker Chemie AG in Burghausen verantwortlich für das Management von Förderprojekten, mit Trends und Problemen in der Führungstheorie auseinander.*



Foto: Wacker Chemie AG

## Betriebsrente als Argument

Monetäre Aspekte sind jedoch keineswegs vom Tisch: Sie werden schlicht vorausgesetzt. In diesem Zusammenhang oft unterschätzt, aber als Anreiz für die Mitarbeiterbindung unerlässlich ist dabei die betriebliche Altersversorgung. Nach einer aktuellen Untersuchung der Unternehmensberatung Towers Watson bezeichnet rund ein Viertel der befragten Mitarbeiter unter 25 Jahren die Betriebsrente als wichtigste Einkommensquelle im Alter. Weitere Ansätze bestehen darin, Mitarbeitern monetäre Vorteile durch Nutzung steuerlich möglicher Freigrenzen oder günstiger Gestaltungsmöglichkeiten zu gewähren. Dies geht von Personalrabat-

*Besseres Teamwork durch Wertschätzung: In erster Linie brauchen Mitarbeiter eine von ihnen als authentisch wahrgenommene Würdigung ihrer Leistung durch Vorgesetzte, um eine echte Bindung zum Unternehmen entwickeln zu können. Foto: CAT Catalytic Center*

ten über die Bezuschussung des privaten Internetzugangs bis zum Firmensmartphone oder Firmentablet.

In Zeiten kontinuierlich erzwungener Fluktuation durch permanente Restrukturierungen stellt erfolgreiche Mitarbeiterbindung für viele Firmen eine echte Herausforderung dar. Deshalb kommt es hier mehr denn je auf interessante Aufgabenstellungen und eine motivierende Stimmung an, in der Erfolge nicht unter den Teppich gekehrt werden. „Konkret formulierte Entwicklungspläne und Mentoring reduzieren die Wechselwilligkeit der Mitarbeiter – auch in strukturell schwierigen Situationen“, ergänzt der Vorsitzende des Arbeitskreises Führungsfragen Dr. Peter Braun, der in seinem Unternehmen selbst als Personalverantwortlicher tätig ist.

## Ehrlich bindet am längsten

Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen helfen, rechtzeitig kritische Entwicklun-

gen aufzudecken. Selbst wenn das Tisch-tuch bereits zerschnitten ist, gibt es immer noch die Möglichkeit von Exit-Gesprächen, um ausscheidende Mitarbeiter nach Gründen für das Verlassen des Unternehmens zu befragen. Letztlich kommt es auf Integrität und Ehrlichkeit an: Gerade in Problemsituationen werden offenkundig vorgeschobene Argumente leicht enttarnt.

Entwicklung muss nicht immer nur Karriere bedeuten: Hilfreich bei der Mitarbeiterbindung sind ebenso Unternehmensstabilität, gute Perspektiven und eine subjektiv als fair wahrgenommene Behandlung durch das Unternehmen.

Ein jeder Mitarbeiter, ob am Band oder als Führungskraft, braucht Wertschätzung: Die persönliche Ansprache durch den jeweiligen Vorgesetzten ist entscheidend. Dazu Braun: „Gute Leistungen verdienen es, gewürdigt zu werden. Sie sollten nicht als selbstverständlich hingegenommen werden.“

VON  
FÜHRUNGSKRÄFTEN  
EMPFOHLEN

## Neue Seminartermine

### Hartes Verhandeln

Verhandlungsspezialist Kai Braake erläutert, wie man Verhandlungen effektiv und erfolgreich durchführt. Welche Faktoren beeinflussen eine Verhandlung? Wie kann man diese bei der Verhandlungsführung gezielt einsetzen? Hier erlernen Führungskräfte die nötigen Kniffe, um optimale Ergebnisse herauszuholen.

**Wann?** Am 18.06.2013.

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

### Arbeitsrecht für Führungskräfte

Im Arbeitsrecht nehmen Führungskräfte eine besondere Stellung ein. Hier ist die Kenntnis um die eigenen arbeitsrechtlichen Besonderheiten unabdingbar, da für einen Teil der Führungskräfte (leitende Angestellte) nicht alle Schutzregelungen Anwendung finden. Die VAA-Juristen Christian Lange und Stephan Gilow verschaffen angestellten Führungskräften einen Überblick über die wesentlichen arbeitsrechtlichen Themen und geben konkrete Handlungsempfehlungen für die berufliche Praxis.

**Wann?** Am 20.06.2013.

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

Weitere Seminartermine finden sich auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).



Führungskräfte  
Institut

## VORSTANDSVERGÜTUNG

# Aufsichtsräte weiter am Hebel

**Mit einem an der erfolgreichen schweizerischen „Anti-Abzocker-Initiative“ angelehnten Kompromiss versucht die Koalition, kurz vor Ende der Legislaturperiode die Debatte über die Angemessenheit von Vorstandsvergütungen zu beenden.**

Ein aktueller Kabinettsbeschluss sieht vor, dass die Hauptversammlung börsennotierter Firmen im Rahmen der jährlichen Hauptversammlung über die Vorstandsvergütung als Gesamtpaket abstimmen und diese formal billigen soll. Ferner soll die Beschlussvorlage Angaben über die erreichbaren Höchstbeträge bei der Vergütung enthalten, aufgeschlüsselt nach Vorsitz, stellvertretendem Vorsitz und einfache Mitglied im Vorstand. Der Vorschlag baut auf einer bereits bestehenden Vorschrift auf: § 120 Abs. 4 Aktiengesetz. Sie wurde 2009 eingeführt und sieht bislang lediglich ein freiwilliges, nahezu unverbindliches Votum der Hauptversammlung über die Gesamtvergütung des Vorstands vor. Ihre praktische Bedeutung blieb bis heute gering. Es gab nur wenige Abstimmungen auf Hauptversammlungen. Fast immer wurden die Vorstandsvergütungen mit sehr breiter Mehrheit gebilligt.

Die ersten Reaktionen fielen nahezu einhellig kritisch aus – ob Arbeitgeber, Gewerkschaften oder Aktienrechtsexperten. Auch die ULA als politische Vertreterin der Interessen der in Aufsichtsräten von Kapitalgesellschaften vertretenen leitenden Angestellten schließt sich inhaltlich den beiden Hauptargumenten der Kritiker an. Es ist bereits fraglich, ob die Regelung objektiv geeignet ist, ohnehin selten vorkommende Gehaltsexzesse zu verhindern. Schließlich wird das Stimmenverhältnis auf Aktionärsversammlungen meist von nur sehr wenigen Vertretern institutioneller Anleger dominiert. Die scheinbare Interessenvielfalt durch die Anwesenheit vieler Kleinanleger findet im Abstimmungsergebnis keinen Niederschlag.

Eine Machtverschiebung in Richtung Hauptversammlung schwächt die Aufsichtsräte. In der Vergangenheit hat es Einzelfälle gegeben, in denen Aufsichtsräte die gesellschaftliche Verantwortung, die sie nach einem „stakeholderorientierten“ Unternehmensverständnis tragen, nicht im gebotenen Umfang wahrnahmen. Die implizite Unterstützung, die Hauptversammlung sei dafür generell besser geeignet, erscheint jedoch reichlich gewagt. Ihren Standpunkt hat die ULA Anfang 2013 gegenüber der Regierungskommission Corporate Governance dargelegt. Sie stimmt deren Vorschlag zu, die Zuständigkeit für die Vergütung beim Aufsichtsrat zu belassen. Dieser soll aber künftig Vergütungshöchstgrenzen festlegen dürfen, Entgeltrelationen (Vorstandsvergütung als das x-fache des Durchschnittsgehalts der Beschäftigten) und erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile noch stärker am Ziel des nachhaltigen langfristigen Unternehmenserfolgs ausrichten. Hierbei würde es sich um Soll-Vorschriften handeln, von denen mit einer im Geschäftsbericht kommunizierten Begründung abgewichen werden kann.

Die weitergehenden Pläne der Regierung mögen zu kritisieren sein, doch der Schaden an der Mitbestimmung ist eher symbolischer und struktureller Natur. Auch ist die politische Debatte nicht beendet: Die SPD hat sich gegen das Hauptversammlungsvotum ausgesprochen und will die Aufsichtsräte in der Frage der Angemessenheit der Vorstandsvergütung stärker in die Pflicht zu nehmen. Die ULA plädiert dafür, die Stärken des deutschen Corporate Governance Systems fortzuentwickeln. Der mitbestimmte Aufsichtsrat ist ein solcher strategischer Vorteil.



# Hier ist mehr für Sie drin!



## VAA-Mitglieder profitieren von attraktiven Kooperationen

- Versicherungen - maßgeschneidert - zu attraktiven Konditionen
- corporatebenefits - shoppen im Internet zu Sonderkonditionen
- 5 Prozent auf Pauschalreisen
- kostenlose MasterCard Gold
- Bewerbungsbekanntmachung - maßgeschneidert zum Sonderpreis
- qualifizierte Rentenberatung zum günstigen Pauschalpreis



So geht's:

[www.vaa.de](http://www.vaa.de) → Mitgliederbereich → Netzwerk → Vergünstigungen

## ALTERSVORSORGE &amp; STEUERN

# Späte Vorsorge dank Rürup

**Für die umlagefinanzierte Altersvorsorge, insbesondere die gesetzliche Rentenversicherung, birgt die demografische Entwicklung erhebliche Probleme. Um Einschnitte in den Lebensstandard in Grenzen zu halten, ist ergänzende Vorsorge für das Rentenalter erforderlich. Trotzdem wird das Thema gern verdrängt: Denn Vorsorge für die Zukunft bedeutet zwangsläufig Konsumverzicht in der Gegenwart. Im VAA Magazin bringt Steuerexperte Lutz Runte etwas Licht in eine der zahlreichen und oft unübersichtlichen Möglichkeiten der Altersvorsorge.**

Wer sich zum Ende des Berufslebens mit dem Thema Altersvorsorge nicht ausreichend beschäftigt hat, kann mit der sogenannten Rürup-Rentenversicherung (Basisrente im Sinne des § 10 Abs. 1 Nr. 2b EStG) Versäumtes nachholen. Aufgrund der steuerlichen Behandlung wird diese umso attraktiver, je näher man dem Rentenalter kommt.

Da auch der Gesetzgeber erkannt hat, dass ergänzende Altersvorsorge wichtig ist, hat er hierfür im Rahmen der sogenannten betrieblichen Altersversorgung (bAV) steuerliche Anreize gesetzt. Die Instrumentarien der bAV, wie zum Beispiel Direktversicherungen, sind des-

halb neben der Firmenrente häufig die ersten Wege zum Aufbau einer ergänzenden Altersvorsorge (detaillierte Erläuterungen dazu gibt die VAA-Broschüre „Altersvorsorge“). Stark eingeschränkt durch die Reduzierung der Abschreibungssätze wurde dagegen die steuerliche Begünstigung der Altersvorsorge via Vermietungsimmoblie. Bei Kapitallebensversicherungen ist die Steuerfreiheit entfallen. Da die Höchstbeträge zum Abzug von Versicherungsleistungen in der Regel durch die Krankenversicherungsbeiträge ausgeschöpft sind, bietet die klassische Lebensversicherung auch in der Beitragsphase keinen steuerlichen Anreiz mehr.



Foto: Runte & Partner



**Lutz Runte**

ist Diplom-Kaufmann und Steuerberater beim Steuerbüro Runte & Partner und Kooperationspartner des VAA.

Tel. 0221 9216340  
Fax 0221 92163456  
runte@runte-partner.de

Anders hat der Gesetzgeber den zusätzlichen Abzug von Rentenversicherungsbeiträgen ermöglicht, wenn für die hieraus resultierende Rente kein Kapitalwahlrecht besteht – sie also nur als monatliche Rente ausgezahlt werden kann. Namensgeber dieses Anreizes war der Ökonom Bert Rürup. Sein Grundgedanke: Die Verzehrung des als Einmalbetrag ausgezahlten Kapitals ist nicht förderungswürdig, da die Sozialkassen Gefahr laufen, anschließend wegen Vermögenslosigkeit des Sparer belastet zu werden. Konsequenterweise ist es deshalb auch nicht möglich, das Rentenbezugsrecht zu beleihen, zu verpfänden oder zu veräußern.

## Rentengarantiezeit vereinbaren

Nicht nachvollziehbar ist dagegen, warum die Rente nicht vererbbar sein soll. Seriöse Vermittler – etwa die FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung mbH aus dem Beraternetzwerk des VAA – empfehlen deshalb die Vereinbarung einer Rentengarantiezeit. Außerdem wird in

*Rürup spart Steuern: Auch wenn der Ruhestand langsam näher rückt, braucht man sich nicht den Kopf zu zerbrechen, sondern sollte entsprechende Möglichkeiten wie die Rürup-Rente nutzen. Foto: goodluz – Fotolia*

Anbetracht der aktuellen Finanzlage zu einem Abschluss bei einer finanzstarken Versicherung geraten.

Bezugsberechtigt ist man frühestens ab dem 62. Lebensjahr. Außergewöhnlich ist, dass keine jahrelange Verpflichtung eingegangen werden muss, sondern die Möglichkeit besteht, lediglich in einem Jahr einen Einmalbeitrag zu leisten. Höhere Einmalbeträge sind durchaus geeignet, in besonderen Jahren Einkommensspitzen auszugleichen – zum Beispiel in Abfindungssituationen. Bei Einzahlung eines größeren Betrages sollte allerdings die individuell zu berechnende Höchstgrenze der steuerlichen Abzugsfähigkeit beachtet werden.

Steuerlich wird die Basisrente wie die gesetzliche Rente behandelt. In der Beitragsphase sind die Beiträge zu einem steigenden Anteil als Sonderausgaben abzugsfähig (siehe Grafik 1). In der Rentenphase sind die Renten nur anteilig steuerpflichtig. Der Anteil ist abhängig vom Jahr des Rentenbeginns. Im Jahr des Rentenbezugs wird ein nicht steuerbarer Betrag ermittelt, der lebenslanglich unverändert bleibt (siehe Grafik 2).

Wird nun beispielsweise im Jahr 2013 ein Einmalbetrag in Höhe von 10.000 Euro in eine Rürup-Rentenversicherung einbezahlt, so sind 76 Prozent (7.600 Euro) steuerlich abzugsfähig, was im Spitzensatz von 44,31 Prozent (42 Prozent

Einkommensteuer plus Solidaritätszuschlag) zu einer Steuerentlastung in Höhe von 3.368 Euro führt.

Wird die Rente bereits ab dem Jahr 2013 bezogen, so liegt der Besteuerungsanteil bei „nur“ 66 Prozent. Den maximal positiven Unterschied zwischen den Steueranteilen kann nur der Steuerpflichtige erzielen, der im Jahr der Einzahlung schon bezugsberechtigt ist – also mindestens 62 Jahre alt. Die Rendite ist umso größer, je näher die Einzahlung an dem Rentenbeginn liegt.

Natürlich kommen bei einer Rürup-Rente die gleichen Vorteile wie bei anderen steuerrelevanten Vorsorgeinstrumenten hinzu. Denn die Steuerzahlung wird ja nicht nur zeitlich aufgeschoben: Man profitiert normalerweise auch vom Gefälle des individuellen Steuersatzes zwischen Erwerbsphase und Rentenphase.

Der Hinweis auf die steigende Nachsteuerrendite darf allerdings nicht so interpretiert werden, dass man in jüngeren Jahren keine Rürup-Versicherung abschließen und sich mit der ergänzenden Altersvorsorge noch Zeit lassen sollte. Ergänzende Altersvorsorge wird immer wichtiger. Generell gilt: Der frühe Sparvogel fängt den Zinseszins-Wurm. Man sollte jedoch stets darauf achten, im richtigen Alter das richtige Instrument zu wählen.

Beitragsjahr	Abzugsfähig
2012	74 %
2013	76 %
2014	78 %
2015	80 %
2016	82 %
2017	84 %
2018	86 %
2019	88 %
2020	90 %
2030	100 %
2040	100 %

Grafik 1

Eintrittsjahr	Steuerpflichtig
2005	50 %
2006	52 %
2010	60 %
2013	66 %
2014	68 %
2015	70 %
2016	72 %
2020	80 %
2030	90 %
2035	95 %
2040	100 %

Grafik 2

Vergleich der Nachsteuerrenditen	40-Jähriger	62-Jähriger
	Rente ab dem 62. Lj. (2035)	Rente ab dem 62. Lj. (2013)
Einmalbeitrag Rürup-Rente im Jahr 2013	10.000 €	10.000 €
als Sonderausgaben abziehbar (2013: 76 %)	7.600 €	7.600 €
Steuererparnis (42 % zzgl. Solidaritätszuschlag = 44,31 %)	3.368 €	3.368 €
<b>Kapitaleinsatz nach Steuern</b>	<b>6.632 €</b>	<b>6.632 €</b>
jährliche Zusatzrente (mit Überschüssen)	1.179 €	523 €
steuerpflichtiger Anteil (2035 – 95 % bzw. 2013 – 66 %)	1.120 €	345 €
Steuerabzug (30 % angenommener Steuersatz)	336 €	104 €
jährliche Zusatzrente nach Steuern	843 €	420 €
Summe der Rentenzahlungen nach Steuern bis zum 87. Lj.	21.070 €	10.490 €
<b>Nachsteuerrendite der Rürup-Rente p. a.</b>	<b>3,63 %</b>	<b>4,52 %</b>

Grafik 3

Grafiken: Runte &amp; Partner



INTERVIEW MIT ILGA MÖLLENBRINK

# Kündigung ohne Abmahnung?

**Jüngst hatte das Bundesarbeitsgericht (BAG) über eine fristlose Kündigung eines Chefarztes zu entscheiden, der private Telefonate im Operationssaal führte. Ist die Kündigung in einem derartigen Fall gerechtfertigt oder bedarf es zwingend einer Abmahnung? VAA-Juristin Ilga Möllenbrink erläutert arbeitsrechtliche Anforderungen und Feinheiten im Zusammenhang mit der Wirksamkeit fristloser Kündigungen.**

**VAA Magazin:** Ist Telefonieren im OP nicht Grund genug für eine fristlose Kündigung? So manch einer wundert sich über die BAG-Entscheidung.

**Möllenbrink:** In der Tat hat das BAG erstaunlicherweise entschieden, dass die fristlose Kündigung des Chefarztes ohne vorherige Abmahnung unverhältnismäßig war, da der Arbeitgeber zuvor unter den gleichen Bedingungen Telefonate geduldet hatte.

**VAA Magazin:** Bedarf es für die Praxis zunächst einer Erläuterung der Abmahnung und ihrer Anforderungen?

**Möllenbrink:** Eine Abmahnung kann mündlich oder schriftlich erfolgen, wobei letzteres aus Beweis Zwecken nicht nur üblich, sondern auch nachhaltiger ist. Dabei muss sie eine sogenannte Dokumentationsfunktion und eine Warnfunktion beinhalten, um wirksam zu sein.

**VAA Magazin:** Das heißt: Nicht überall, wo Abmahnung drauf steht ist, liegt auch eine wirksame Abmahnung vor?

**Möllenbrink:** Richtig. Fehlt eine der Voraussetzungen, verbleibt eine arbeitsrechtlich bedeutungslose Ermahnung.

**VAA Magazin:** Was bedeuten die Dokumentations- und Warnfunktionen?

**Möllenbrink:** Dem Arbeitnehmer muss genau vor Augen geführt werden, welches Fehlverhalten ihm vorgeworfen wird, gegen welche Vorschrift er verstoßen hat oder welche arbeitsvertragliche Pflichtverletzung er begangen hat. Das ist die Dokumentationsfunktion. Sodann muss der Arbeitgeber klar formulieren, dass im



Falle der Wiederholung dieses Verhaltens eine Kündigung erfolgt – die Warnfunktion. Eine allgemeine Darstellung verbunden mit der Androhung arbeitsrechtlicher Konsequenzen reicht damit nicht aus, um eine wirksame Abmahnung zu begründen und stellt daher keine Voraussetzung für eine verhaltensbedingte Kündigung bei Wiederholen dar. Eine solche Kündigung wäre dann mangels wirksamer Abmahnung unwirksam.

**VAA Magazin:** Wann ist eine Abmahnung entbehrlich?

**Möllenbrink:** Einer Abmahnung bedarf es nach Maßgabe des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes nur dann nicht, wenn bereits ex ante erkennbar ist, dass eine Verhaltensänderung in Zukunft auch nach der Abmahnung nicht zu erwarten ist. Oder es muss sich um eine so schwere Pflichtverletzung handeln, dass selbst deren erstmalige Hinnahme dem Arbeitgeber nach objektiven Maßstäben unzumutbar und damit offensichtlich – auch für den Arbeitnehmer erkennbar – ausgeschlossen ist. Dies hat das BAG in seinem Urteil vom 25. Dezember letzten Jahres deutlich gemacht.

**VAA Magazin:** Wie ist das auf den Fall des Chefarztes zu übertragen?

**Möllenbrink:** Ist die Vertragspflichtverletzung auf steuerbares Verhalten des Arbeitnehmers zurückzuführen, ist davon auszugehen, dass sein künftiges Verhalten schon durch die Androhung einer Kündigung positiv beeinflusst werden kann. Beim Chefarzt kam vorliegend hinzu, dass der Arbeitgeber zuvor unter den gleichen Bedingungen Telefongespräche geduldet hatte.

**VAA Magazin:** In welchem Fall ist dann noch eine fristlose Kündigung ohne vorherige Abmahnung möglich?

**Möllenbrink:** Ist der Arbeitnehmer hartnäckig, uneinsichtig oder gibt er zu erkennen, dass nur eine Kündigung ein bestimmtes Verhalten bewirken wird, ist eine Abmahnung entbehrlich. Auch wenn die Rechtswidrigkeit eines Verhaltens für den Arbeitnehmer erkennbar ist, wie etwa bei eigenmächtigem Urlaubsantritt trotz Hinweis des Arbeitgebers.

**VAA Magazin:** Werden an Führungskräfte andere Anforderungen beim Verhalten gestellt?

**Möllenbrink:** Im Einzelfall kann je nach Fehlverhalten der Führungskraft und Funktion im Unternehmen ein strengerer Maßstab für eine Abmahnung oder auch fristlose Kündigung angelegt werden.

**VAA Magazin:** Muss die Abmahnung innerhalb einer bestimmten Frist erfolgen?

**Möllenbrink:** Eine sogenannte „Regelausschlussfrist“ gibt es bei der Abmahnung nicht. Das Recht darauf kann allerdings

verwirken. Wenn der Arbeitnehmer sich längere Zeit vertragstreu verhalten hat und der Arbeitgeber zum Ausdruck bringt, dass er den Vorfall als erledigt ansieht, ist eine Abmahnung verwirkt.

**VAA Magazin:** Was kann der Arbeitnehmer gegen Abmahnungen unternehmen?

**Möllenbrink:** Der Arbeitnehmer kann eine Stellungnahme zur Personalakte geben. Darin sollten die einzelnen Vorwürfe bezeichnet, sachlich klargestellt oder bestritten werden. Für Emotionen ist hier kein Raum. Fehlverhalten, zu dem keine Ausführungen erfolgen, gelten als zugestanden und richtig. Hier sollte bestenfalls Besserung gelobt werden.

**VAA Magazin:** Besteht die Möglichkeit, dass die Abmahnung aus der Personalakte entfernt wird?

**Möllenbrink:** Wenn die Abmahnung keine Dokumentations- oder Warnfunktion beinhaltet, inhaltlich falsche Vorwürfe enthält oder auch unverhältnismäßig ist, also kein abmahnungsfähiger Vorgang gerügt wird, sind dies die häufigsten Gründe, warum die Abmahnung aus der Personalakte entfernt werden muss.

**VAA Magazin:** Wie erreicht man dies?

**Möllenbrink:** Man sollte die Abmahnung von den VAA-Juristen prüfen lassen. Stellt dieser fest, dass die Abmahnung nicht im oben genannten Sinne erfolgt ist, bestehen sowohl außergerichtlich als auch im Worst-Case-Szenario Erfolgsaussichten, diesen Anspruch gerichtlich durchzusetzen.

**VAA Magazin:** Mancher Arbeitgeber greift unberechtigterweise sogleich zur fristlosen Kündigung statt zur Abmahnung. Ist der Verlust des Arbeitsplatzes dann auf jeden Fall vorprogrammiert?

**Möllenbrink:** Ist die Abmahnung entbeh-



Karikatur: Retzlaff

lich, kann bei schweren Pflichtverletzungen wie bei Störungen im Vertrauensbereich oder bei Vermögens- oder Eigentumsdelikten eine fristlose Kündigung greifen. Ist die Abmahnung nicht entbehrlich, dann ist die fristlose Kündigung unwirksam.

**VAA Magazin:** Unter welchen Voraussetzungen kann der Arbeitgeber fristlos kündigen?

**Möllenbrink:** § 626 BGB besagt: Ein Dienstverhältnis kann von jedem Vertragsteil aus wichtigem Grund ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist gekündigt werden. Die Voraussetzung ist: Es müssen Tatsachen vorliegen, aufgrund derer dem Kündigenden unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalles und unter Abwägung der Interessen beider Vertragsteile die Fortsetzung des Dienstverhältnisses bis zum Ablauf der Kündigungsfrist nicht zugemutet werden kann.

**VAA Magazin:** Zum Beispiel?

**Möllenbrink:** Das wäre zum Beispiel die falsche Angabe im Lebenslauf oder Einstellungsgespräch, die für die Begründung des Anstellungsverhältnisses von Bedeutung ist, eigenmächtiger Urlaubsantritt gegen den Willen des Arbeitgebers oder Eigentumsdelikte zum Nachteil des Arbeitgebers, um nur einige zu nennen.

**VAA Magazin:** Muss der Arbeitgeber eine bestimmte Frist zur Erklärung der fristlosen Kündigung einhalten?

**Möllenbrink:** Die Kündigung muss innerhalb von zwei Wochen ab Kenntniserlangung erfolgen.

**VAA Magazin:** Was kann der Arbeitnehmer dann tun?

**Möllenbrink:** Der Betroffene sollte nach Erhalt der Kündigung sofort einen VAA-Juristen zurate ziehen und eine Kündigungsschutzklage erheben.

## ERBEN &amp; VERERBEN

# Europa erbt

**Wer längere Zeit im Ausland verbringt, für den gilt bislang im Erbfall deutsches Recht. Befindet sich eine Immobilie im Ausland, richten sich die Erbfolgen im Regelfall nach den dortigen Regelungen. Besitzt einer der Ehe- oder Lebenspartner eine andere Staatsangehörigkeit, wird das Recht seines Heimatlandes auf ihn angewendet. Dies gilt auch dann, wenn beide Partner seit Jahren in Deutschland leben. Im VAA Magazin erläutert Erbrechtsexperte Michael Bürger die mit der neuen EU-Erbrechtsverordnung verbundenen Veränderungen. Die im August 2012 in Kraft getretene Verordnung wird nach dreijähriger Übergangszeit verbindlich und gilt daher für Todesfälle ab dem 17. August 2015.**

**VAA Magazin:** Wieso wird auf in Deutschland lebende Partner unterschiedliches Recht angewendet?

**Bürger:** Das deutsche Erbrecht geht vom Staatsangehörigkeitsprinzip aus, wonach auf jeden Erblasser das Erbrecht seiner Nationalität anzuwenden ist. Haben die Ehepartner eine unterschiedliche Staatszugehörigkeit, ist nach dem sogenannten Erbstatut für den einen deutsches, für den anderen englisches oder französisches Erbrecht maßgeblich. Dies ergibt sich aus der Anwendung des Internationalen Privatrechts (IPR). Es besteht aber die Besonderheit, dass jeder Staat sein eigenes Internationales Privatrecht hat. Dieses kann von den Vorstellungen eines anderen Staates abweichen oder aber auf die dortigen Regelungen verweisen, sodass eine Reihe von Fragen durch Verweisungen und Rückweisungen zu beantworten sind – auch im Erbrecht. Kommt es nicht zu einer eindeutigen Regelung, kann sich ein Wettlauf der Erben zu denjenigen Institutionen ergeben,

welche die aus ihrer Sicht jeweils vorteilhaftere Regelung anwenden.

**VAA Magazin:** Was sind die Kernpunkte der neuen EU-Erbrechtsverordnung?

**Bürger:** Künftig ist nicht mehr die Staatsangehörigkeit des Erblassers, sondern der Ort seines letzten Lebensmittelpunktes entscheidend. Ein Deutscher wird dann also nach deutschem oder französischem Recht oder einer US-bundesstaatlichen Erbrechtsverordnung beerbt werden, je nachdem, wo er zuletzt seinen letzten gewöhnlichen Aufenthaltsort gehabt hat. Dadurch ändern sich die Rechte der Hinterbliebenen untereinander, insbesondere die Pflichtteilsrechte. Eine weitere wesentliche Neuerung besteht in der Möglichkeit der erbrechtlichen Rechtswahl. Denn wer die Staatsangehörigkeit eines anderen Staates als seines Wohnsitzstaates besitzt, kann durch entsprechende schriftliche Anordnung sein Heimatrecht, also das Recht des Staates, dem er angehört, für seinen Nachlass wählen.



Foto: Kanzlei Bürger

**Michael Bürger**

ist Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Erbrecht. Im VAA-Netzwerk bietet er VAA-Mitgliedern und ihren Partnern seit über fünf Jahren die erbrechtliche Beratung zu vergünstigten Konditionen an.

Kanzlei-Ra-Buerger@t-online.de

**VAA Magazin:** Wenn ein Auslandsbezug von Personen oder Vermögen besteht, sollte also bis zum 15. August 2015 gehandelt werden.

**Bürger:** Richtig. Nur für rein innerstaatliche deutsche Erbfälle ändert die EU-Erbrechtsverordnung nichts. Wer sich aber für längere Zeit im Jahr im Ausland aufhält, kann ab August 2015 wegen der Anknüpfung an den letzten Lebensmittelpunkt nicht mehr von der Anwendbarkeit deutschen Erbrechts ausgehen. Wenn die eigenen Eltern sich bereits seit Längerem im Ruhestand befinden und das Winterhalbjahr gern in Spanien verbringen, sollte man sich ebenfalls informieren. Denn nach Artikel 22 EU ErbVO ist die ausdrückliche Wahl des Heimatrechts möglich.

Wer zum Beispiel in der Schweiz lebt, kann durch die Wahl des deutschen Erbrechts die Pflichtteilsquoten, die in der Schweiz sehr hoch sind, deutlich reduzieren, um damit zunächst den eigenen Partner für das Alter besser abzusichern. Für gemischt-nationale Paare mit Lebensmittelpunkt in Deutschland gilt ab Mitte August 2015 einheitlich das deutsche Erbrecht – es sei denn, sie treffen ausdrücklich die Anordnung, nach ihrem Heimatrecht beerbt werden zu wollen.

*Urlaub für Fortgeschrittene: Wer längere Zeit im Ausland verbringt, kann in Zukunft wählen, ob für ihn deutsches Erbrecht gelten soll. Foto: Paul-Georg Meister – pixelio.de*





## URTEILE

# Abgelehnte Bewerbung: kein Auskunftsanspruch

Wer sich erfolglos auf eine Stelle beworben hat, kann vom Arbeitgeber keine Auskunft darüber verlangen, ob ein anderer Bewerber eingestellt wurde. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden. Eine 45-jährige Arbeitnehmerin aus Russland hatte sich ohne Erfolg auf eine ausgeschriebene Stelle als Softwareentwicklerin beworben. Als sie eine Absage erhielt, ohne zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen worden zu sein, vermutete sie, wegen ihres Geschlechts, ihres Alters und ihrer Herkunft diskriminiert worden zu sein und nahm das Unternehmen auf Zahlung einer Entschädigung nach dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) in Anspruch. Um ihre Qualifikationen mit denen des erfolgreichen Bewerbers vergleichen zu können, forderte sie zudem Einsicht in dessen Bewerbungsunterlagen. Sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht wiesen die Klage ab.

Anders als das deutsche Recht enthält das europäische Recht Regelungen, die aus



*Wer eine Stelle ausschreibt, muss erfolglosen Bewerbern keine Auskunft über die letztendliche Besetzung der Stelle geben. Foto: Picasa*

Sicht des Bundesarbeitsgerichts (BAG) einen entsprechenden Auskunftsanspruch möglich erscheinen ließen. Daher entschied sich das BAG, dem Gerichtshof der Europäischen Union (EuGH) die Frage vorzulegen, ob aus dem Gemeinschaftsrecht ein solcher Auskunftsanspruch abgeleitet werden kann. Der EuGH hat mit Urteil vom 19. April 2013 (Aktenzeichen C-415/19) klargestellt, dass ein Auskunftsanspruch für erfolglose Bewerber gegenüber dem Arbeitgeber auch

nach europäischem Recht nicht besteht. Nun hat das Bundesarbeitsgericht auf Grundlage des EuGH-Urteils entschieden, dass der erfolglosen Bewerberin weder eine Entschädigung noch ein Auskunftsanspruch gegen den Arbeitgeber zusteht (Urteil vom 25. April 2013, Aktenzeichen 8 AZR).

Die Erfurter Richter verwiesen darauf, dass die Arbeitnehmerin zwar auf ihr Geschlecht, ihr Alter und Ihre Herkunft hingewiesen, jedoch keine ausreichenden Indizien dargelegt habe, die eine Benachteiligung nach § 1 AGG hätten vermuten lassen. Ein solches Indiz führt nach § 22 AGG dazu, dass die Beweislast zulasten des Arbeitgebers umgekehrt wird. Dieser muss dann nachweisen, dass er sich im Rahmen des Stellenbesetzungsverfahrens nicht diskriminierend verhalten hat. Die Weigerung des Arbeitgebers, einem Bewerber Auskunft über die Stellenbesetzung zu erteilen, ist demnach ohne Weiteres kein Indiz für eine Diskriminierung.

## Betriebsrenten: BAG gibt Rechtsprechung zur gespaltenen Rentenformel auf

In einem Urteil vom 23. April hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) seine bisherige Rechtsprechung aufgegeben, nach der die außerplanmäßige Anhebung der Beitragsbemessungsgrenze im Jahr 2003 bei der Berechnung von Betriebsrenten mit „gespaltenen Rentenformel“ nicht zu berücksichtigen war.

Von diesem Urteil betroffen sein können Betriebsrentenvereinbarungen, die vor dem 1. Januar 2003 abgeschlossen wurden und für Einkommensbestandteile oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung (BBG) höhere Versorgungsleistungen vorsehen als für den Einkommensbestandteil unterhalb der BBG („gespaltene Rentenformel“). In seinen bisherigen Urteilen zur gespaltenen Rentenformel hatte das BAG entschieden, dass die

außerplanmäßige Anhebung der BBG im Jahr 2003 um 500 Euro bei der Berechnung der Betriebsrenten nicht zu berücksichtigen war, weil die Versorgungszusagen durch die Sprunganhebung lückenhaft geworden seien (vgl. dazu den Artikel „Führungskräfte wehren Renten Kürzung ab“ im VAA Magazin Februar 2012).

Diese Haltung haben die Erfurter Richter in ihrem aktuellen Urteil aufgegeben (Urteil vom 23. April 2013, Aktenzeichen 3 AZR 475/11). Sie entschieden, dass sich eine Berücksichtigung der außerordentlichen Anhebung der BBG zugunsten des Arbeitnehmers bei der Berechnung der Betriebsrente allenfalls nach den Regeln über die Störung der Geschäftsgrundlage nach § 313 BGB ergeben kann. Hierfür müssten

die finanziellen Auswirkungen der Sprunganhebung für die Betriebsrentner aber so gravierend sein, dass ihnen ein Festhalten an der Versorgungsregelung nicht zumutbar ist. Wie hoch die Einbußen konkret sein müssen, um unzumutbar zu sein, hat das BAG – zumindest in seiner Pressemitteilung zum Urteil – nicht mitgeteilt. Es bleibt abzuwarten, ob die noch zu veröffentlichenden Entscheidungsgründe konkrete Angaben dazu enthalten werden, ab welcher Höhe Einbußen ein Festhalten an der Versorgungsordnung unzumutbar machen. Erst dann wird es möglich sein, konkrete Empfehlungen an die betroffenen Arbeitnehmer auszusprechen. Der VAA wird die weitere Entwicklung genau verfolgen und spätestens nach Vorlage der Urteilsgründe in den Verbandsmedien weiter darüber berichten.

# LEHMANN'S DESTILLAT

ERIK LEHMANN HAT DAS WORT

# Uli Hoeneß ist ein armes Würstchen

Liebe ehrliche Steuerzahler! Ist es ein Wunder, dass Uli Hoeneß seine Steuermillionen zurückhält? Natürlich nicht! Die Drohne Euro Hawk kostete bis jetzt 508 Millionen Euro Entwicklungskosten, 54 Millionen Euro für die Herstellung der Flugfähigkeit und 94 Millionen Euro für offene vertragliche Verpflichtungen. Uli Hoeneß ist also mit seinen 3,2 Millionen bisher beglichenen Steuerschulden zu einem halben Prozent am Euro-Hawk-Projekt beteiligt. Das ist nicht viel! Ein Euro Hawk kostet um die 240 Millionen Euro. Das ist viel!

Die Nürnberger Würstchenfabrik von Uli Hoeneß produziert am Tag rund 4 Millionen Würstchen. Bei Aldi Süd gibt es 14 Hoeneß-Würstchen in einer Packung zu kaufen. Das sind 300 Gramm und die kosten 2,19 Euro. Das macht also pro Tag etwas mehr als 285.714 Packungen à 2,19 Euro. Ergibt einen Tagesumsatz von circa 625.714 Euro.

Um sich also einen eigenen Euro Hawk leisten zu können, müsste Uli Hoeneß an die 383 Tage Würstchen produzieren lassen. Das sind mehr Tage als ein Produktionsjahr überhaupt hat. Das ist frustrierend. Gerade für Uli Hoeneß! Er kann ja seine zahlreichen Leiharbeiter nicht noch mehr ausbeuten. Die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststät-

ten (NGG) kritisierte schon im Herbst 2010, dass die Würstelbude von Uli Hoeneß in großer Zahl Leiharbeiter einsetze, keine Branchentarifverträge anwende und auch keinen Betriebsrat habe. Und dies gelte auch im Jahr 2013 noch, so die Nürnberger NGG-Geschäftsführerin.

Bloß gut, dass der FC Bayern München einen Aufsichtsrat hat, denn wer hätte sonst dem Uli nach der Pressehetze im Zuge seiner Selbstanzeige gesagt, dass er sein Mandat als Aufsichtsratsvorsitzender natürlich behalten darf. Und überhaupt: Warum sollte ein Uli Hoeneß zurücktreten? Wegen der paar verheimlichten Millionen? Wenn ein Herr de Maizière und dessen Behörde 375 mal so viel Steuergeld veruntreut wie Uli Hoeneß, tritt der doch auch nicht zurück. Schon allein deshalb nicht, weil sich die Kanzlerin bereits hinter ihn gestellt hat! Von Uli Hoeneß aber ist die Kanzlerin enttäuscht – so ihr Pressesprecher.

Und wenn schon! Dem Uli bleibt ja immer noch seine Würstchenfabrik in Nürnberg. Geburtsort illustrier Leckereien wie dem „Nürnburger“! Eine Kreation eigens für McDonald's. Anfang Juli 2010 startete der Verkauf und bereits Ende des Monats gab der Uli in seinem „Nürnburger-Blog“ im Internet ganz stolz bekannt, dass die Millionenmarke an verkauften „Nürnbergern“ geknackt wurde. Tja, und auch wenn es noch so schön knackt: Sobald man in eine Hoeneß-Wurst beißt, wenn man zu viel davon isst, hat man sie bald satt. Und so wurde Ende Februar 2011 der Verkauf von „Nürnbergern“ bei McDonald's schon wieder eingestellt.

Macht nichts! Der Uli hat ja noch den „Bambi“ in der Kategorie Wirtschaft aus dem Jahr 2009. Wohl als Reaktion auf seinen legendären Wutausbruch bei der Jahreshauptversammlung 2007 des FC Bayern, bei dem er den wütenden Fans zurief: „Was glaubt Ihr eigentlich, was wir das ganze Jahr über machen, damit wir Euch für 7 Euro in die Süd-Kurve gehen lassen können? Was glaubt Ihr eigentlich, wer Euch alle finanziert? Die Leute in den Logen, denen wir die Gelder aus der Tasche ziehen!“ Interessant und absolut Wirtschafts-Bambi-verdächtig. Wie sagte einst der Kollege Georg Schramm: „Nichts ist so ängstlich wie das scheue Reh des Kapitals – es äst besorgt im Dickicht der Börse und beim kleinsten Geräusch, zum Beispiel wenn ein Finanzminister vom Ast fällt, springt es über die Grenze in die Schweiz.“ Im Rahmen der Steueraffäre gab Hoeneß zu, unter Börsensucht gelitten zu haben. Er selbst halte sich aber mittlerweile für „kuriert“. Nun denn – wir halten indessen fest: Uli Hoeneß hat viel geschafft und nichts erreicht – er ist ein armes Würstchen!

Mehr auf  PINKO

Für eingeloggte VAA-Mitglieder gibt es auf PINKO eine exklusive Bonus-Kolumne von Erik Lehmann.



Ob Firmenfest oder Betriebsweihnachtsfeier: Herr Lehmann ist käuflich und auf Wunsch auch bestellbar: [www.knabarett.de](http://www.knabarett.de).

*Erik Lehmann, Jahrgang 1984, ist Kabarettist an der Herkuleskeule Dresden. Sein scharfzüngiges, bissiges, politisches Kabarett brachte ihm bereits den ostdeutschen Kleinkunstpreis und weitere Kabarettpreise ein.*

*Foto: Mike Hätterich*





*Solar-Receiver des Technologiekonzerns SCHOTT bilden das Herzstück des drittgrößten Solarwärmekraftwerks der Welt „Nevada Solar One“.*

*Foto: SCHOTT – Solargenix Energy*

CHEMIEGESCHICHTE(N) – 11. JUNI 1973

# Es werde Strom – das erste Solarhaus der Welt

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

Drohender Handelskrieg zwischen China und der EU, das gigantische Desertec-Stromprojekt in der Wüste und deutsche Anbieter in schweren Turbulenzen: Die Solarbranche steht 2013 ganz offenbar unter Hochspannung. Vor 40 Jahren sah die Welt noch anders aus. Zwar machten erste autofreie Sonntage den Bundesbürgern bewusst, dass die Ölvorräte endlich sind. Aber zum Beispiel Sonnenenergie mithilfe von Kollektoren nutzbar zu machen, war seinerzeit allenfalls Sache von Astronauten. Oder Spezialisten an der University of Delaware an der Ostküste der USA.

Die findigen Forscher präsentierten am 11. Juni 1973 das weltweit erste Haus, das in großem Umfang die Kraft der Sonne nutzte. Damals wie heute lagen die wahren Werte nicht im Innern des Gebäudes, sondern auf dem Dach. Dunkle Platten mit einer Spezialbeschichtung aus Kupfer, Cadmium und Schwefel sorgten dafür, Sonnenlicht in Energie umzuwandeln.

„Solar One“ taufte die Wissenschaftler ihre zukunftsweisende 130-Quadratmeter-Immobilie, mit der sie die Öffentlichkeit elektrisierten. Allein im ersten Jahr kamen 100.000 Besucher, um sich das revolutionäre Heim anzuschauen.

Treibende Kraft hinter dem Projekt war der aus Ost-Berlin stammende Physiker Karl Wolfgang Böer. Der Solarpionier befand sich 1961 auf Vortragsreise in den USA, als er vom Mauerbau durch das DDR-Regime erfuhr. Der damals 35-Jährige entschloss sich daraufhin spontan, nicht mehr in seine Heimat zurückzukehren und setzte seine Arbeit in den Vereinigten Staaten fort. „Solar One“ nutzte er als Referenzobjekt für die von ihm entwickelten Dünnschicht-Solarzellen. Und als Mittel, um Vorurteile abzubauen.

„Wir wollten nicht nur beweisen, dass Solarenergie den Strombedarf eines durchschnittlichen Einfamilienhauses decken

kann, sondern zeigen, dass dieses Haus zugleich attraktiv aussieht“, erinnerte sich Böer später. Über das Schicksal des Gebäudes finden sich im Internet unterschiedliche Angaben. Sie deuten darauf hin, dass es zwar unter Denkmalschutz steht, die Solarkollektoren später jedoch abmontiert wurden, um andernorts eingesetzt zu werden. Vor 40 Jahren waren die Paneelen schlicht zu wertvoll, um dauerhaft an einem Versuchsobjekt zu verbleiben.

Die Bezeichnung „Solar One“ lebt unterdessen fort. Zum Beispiel im US-Bundesstaat Nevada. Dort ging unter diesem Namen im Jahr 2007 das weltweit drittgrößte Solarwärmekraftwerk ans Netz. Auch an diesem Projekt waren deutsche Spezialisten beteiligt. Der Mainzer Technologiekonzern Schott lieferte dafür 19.300 Solar-Receiver, die das Herzstück der Anlage bilden. Das mag manch einen aufmuntern angesichts der Umwälzungen, vor denen die Solarbranche aktuell steht.



# Glückwünsche im Juli und August

## zum 90. Geburtstag im Juli:

- Dr. Heinrich Bormann, Dormagen
- Kurt Hector, Leverkusen
- Dr. Heinz Henneken, Leverkusen
- Dr. Herwig Höger, Trostberg
- Ludwig Peinecke, Frankenthal
- Dr. Ulrich Rietz, Gauting
- Dr. Ruprecht Scholtissek, Freiburg

## zum 85. Geburtstag im Juli:

- Dr. Rudolf Aust, Schkopau
- Dr. Peter Brockmann, Bad Kissingen
- Dr. Willfried Cybinski, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Reinhard Fischer, Schwerte
- Dr. Fritz Grafmüller, Bad Soden
- Dr. Hans Habicht, Baden-Baden
- Dr. Karl-August Lipper, Krefeld
- Günter Löwenberg, Düsseldorf
- Siegbert Meyer, Dülmen
- Dr. Josef Seeholzer, Trostberg
- Dr. Giancarlo Strigazzi, Haan

## zum 80. Geburtstag im Juli:

- Dr. Werner Dörrscheidt, Dorsten
- Dr. Werner Fülberth, Wiesbaden
- Rudolf Keller, Neckargemünd
- Dr. Rainer Lihotzky, Trostberg
- Dr. Paul Peter, Frankfurt
- Otto Schämamm, Marl
- Dr. Friedrich Stadler, Burghausen
- Heino Warmuth, Leichlingen

## zum 75. Geburtstag im Juli:

- Martin Baas, Frankenthal
- Klaus Baldus, Pulheim
- Dr. Jörg Bastian, Hofheim
- Dr. Bernhard Eisele, Biberach
- Bernd Foja, Halle
- Dr. Alfred Guthmann, Worms
- Dr. Arthur Haaf, Wuppertal
- Immo Heinemann, Radebeul
- Dr. Günter Hellrung, Dormagen
- Dieter Huppert, Liederbach
- Herward Kleber, Wiesbaden
- Claus Kullmann, Neuhofen
- Dr. Friedrich-Wilhelm Küpper, Marl

- Volker Liebenschütz, Spiesheim
- Jürgen Lischke, Baierbrunn
- Dr. Hans Rupert Merkle, Ludwigshafen
- Dr. Siegfried Neuhäuser, Bitterfeld-Wolfen
- Hans-Jürgen Ötter, Angermünde
- Dr. Hartmut Paschke, Ergolding
- Toni Pfeiffer, Heppenheim
- Dr. Eckart Schubert, Heidelberg
- Dr. Rudolf Schumann, Raguhn
- Wolfgang Sojka, Radebeul

## zum 95. Geburtstag im August:

- Kurt Heinrich, Hürth
- Max Hüchel, Oberursel
- Helmut Zaiser, Stuttgart

## zum 90. Geburtstag im August:

- Dr. Werner Bartsch, Kelkheim
- Dr. Ruth Lamprecht-Gaube, Rossdorf
- Dr. Gabriele Lange, Wuppertal
- Klaus Ludes, Dorsten
- Dr. Gerhard Meyer, Obernburg
- Dr. Gerhard Meyer, Marl
- Dr. Renate Scheier, Wermelskirchen
- Dr. Hans-Joachim Wolff, Leverkusen

## zum 85. Geburtstag im August:

- Dr. Hans-Georg Baumgärtel, Rheinberg
- Dr. Edwin Daum, Dortmund
- Dr. Friedrich Löcher, Limburgerhof
- Peter Mettke, Löchgau
- Dr. Gertraude Nabert, Göttingen
- Dr. Eberhard Preisler, Erftstadt
- Dr. Manfred Reichardt, Dormagen
- Dr. Klaus Speier, Kelkheim
- Erich Wolf, Mannheim

## zum 80. Geburtstag im August:

- Dr. Horst Böhlke, Stolberg
- Dr. Herbert Breuer, Biederitz
- Roman Dratt, Ludwigshafen
- Dr. Gerd Dümbgen, Wiesbaden
- Dr. Werner Hübel, Marktheidenfeld
- Albrecht Köstle, Oberhausen
- Ernst Köpke, Bochum
- Dr. Wilhelm Müller, Dorsten

- Ernst Plischinsky, Mannheim
- Hans-Joachim Röhl, Leverkusen
- Manfred Schmitt, Füssen
- Dr. Jürgen Schneider, Odenthal
- Dr. Leiv V. Soerström, Schermbeck
- Herbert Strien, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Wolfgang Walther, Markkleeberg

## zum 75. Geburtstag im August:

- Dr. Hans-Wilfried Bernhardt, Bensheim
- Dr. Hermann Dikow, Hockenheim
- Dr. Norbert Dubischar, Grünkraut
- Hans Ehlers, Hofheim
- Dr. Lorenz Finsterwalder, Karlsruhe
- Hans Hess, Nürnberg
- Günter Hockeborn, Radebeul
- Dr. Werner Kahle, Pinneberg
- Dr. Walter Kalk, Leverkusen
- Helmut Knecht, Wiehl
- Horst Kühn, Dessau
- Dr. Rolf Lebkücher, Mannheim
- Karl-Peter Lohnes, Kelkheim
- Dr. Walter Mächtle, Ludwigshafen
- Dr. Peter Mummenhoff, Köln
- Dr. Helmut Orth, Hanau
- Heinrich Pepper, Nottuln
- Dr. Ferdinand Praun, Haltern a.S.
- Franz J. Riebel, Bad Pyrmont
- Dr. Thomas Riedel, Biberach
- Horst Schürmann, Düren
- Katharina Ulrich, Bad Dürrenberg
- Dr. Bernhard Wahl, Ludwigshafen
- Dr. Diether Wessling, Dannenberg
- Hans-Herbert Witt, Kelkheim

### VORSCHAU AUGUST-AUSGABE

- **Spezial:**  
Chemie und Kosmetik
- **Demografie:**  
Zukunft mit Kindern

# Raten Sie mal

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der April-Ausgabe: Erika Wölfel, Werksgruppe Hoechst Pensionäre, Dr. Friedrich Sommermann, Werksgruppe BASF, und Dr. Jürgen Runge, Werksgruppe BSL Olefinverbund. Die Lösung lautet „Californium“. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Juli 2013. Bereits nach Ablauf der Einsendefrist wird die Lösung auf der VAA-Internetseite eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus der Chemie. Die Lösung des Sudoku-Rätsels wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail (redaktion@vaa.de), Fax (0221 160016) oder Post an die VAA-Geschäftsstelle Köln (Mohrenstr. 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei Gewinner gezogen, die jeweils einen Benzin- oder Buchgutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

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

übel nehmen		röm. Kaiser († 68 n. Chr.)	ausgelernte Handwerkerin	Vorn. der Schauspielerin Zellweger	Be-wohner eines Erdteils	Röhren	Scherz, übermütiges Tun	förmlich wünschen	niederländisch: eins	volkstümlich: hervorragend	Papstname			
ein-jähriges Fohlen					per Ab-tastgerät erstellte Kopie			Mit-gründer von Rom						
Postsen-dungen			Fremd-wortteil: halb	4		Wundmal	5			hinterher, hierauf				
	8				himmel-blau Zelt der Indianer			Sachver-zeichenis						
Glücks-spiel						zuvor, zunächst			Sorte, Gattung					
Kompo-nist von „Aida“	6	nord-deutsch: grober Mensch	Fels, Schiefer	7		Stadt mit Tadsch Mahal	balti-sches Volk				deut-sches Mittel-gebirge			
					Bündel Em-pörung			Scha-dens-ereignis	lat.: Kunst US-Staat					
Zahlwort				9		Henne	Harems-wächter Schorn-stein				mit einem Metall-stift be-festigen			
flug-fähiges Säuge-tier	Entgelt		ugs.: schläfrig	Acker-gerät	dt. Strom-gekeimte Gerste				dt. Ex-Fußball-spieler (Olaf ...)					
								italie-nischer Ordens-bruder		Nähr-mutter				
						Fluss zum Main		Gefälle, Neigung dän. Stadt						
Stadt in Nord-italien		aroma-tisches Getränk			Zeichen-gerät Mannschaft				üble Ange-wohnheit	Kurzform von Eduard	Zirkus-künstler			
							ital. Gelgen-bauer-familie	ugs.: gewiss, natürlich						
tief betroffen	dünne Zweige		2	Produkt eines Körper-organs	Nummer Fluss in Spanien	10			Blut-gefäße					
Musik aus Jamaika										3	amerik. Basket-ball-profiliga	Kfz-Z. Keiheim		
Möbel-stück		Vorname des Filmstars Thurman	Pottwal-produkt Halbton über H				Dorf				Kurz-form von Nikolaus			
					Hub-schrau-berdreh-flügel				Hülsen-frucht					
italie-nische Form von Emil						Schleim-aal					Stadt in Belgien			
Teil des Gesichts					Lösung									
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

# Leserbriefe

VAA Magazin April 2013

Vor über 50 Jahren habe ich gelernt, dass Pflanzen CO<sub>2</sub> zur Assimilation brauchen. Sicher macht es die Menge, jedoch die Menschheit erzeugt nur einen Bruchteil der Menge an CO<sub>2</sub>. Wir werden von den „Experten“ nicht offen aufgeklärt, gegenteilige Meinungen werden unterdrückt. Mich ärgern die Unterdrückung von Meinungen und unwahre Behauptungen.

Grönland ist die Nennung für Grönland: Die Wikinger haben auf Grönland vor über 1.000 Jahren gesiedelt, eine üppige Vegetation soll dort geherrscht haben. Wenn die Temperaturen auf unserer Erde moderat waren, konnten gute Ernten eingefahren werden, den Menschen ging es gut. Was mir mehr Sorgen bereitet, ist die Verschwendung unserer Ressourcen auf der Erde. Natürlich sollten Abgase und Abflüsse gereinigt den Schornsteinen und den Kanalrohren entweichen, jedoch das CO<sub>2</sub> als Klimakiller darzustellen, ist unverantwortlich.

Wir können das Wetter nicht beeinflussen, das Klima steuert das Wetter. Die Sonne ist dabei die Triebfeder: Haben wir einen Einfluss darauf? NEIN! Wissen wir wann ein Vulkan ausbricht, wann ein Asteroid einschlägt? NEIN! Wir können die Wettervorhersage für drei, fünf oder mehrere Tage nicht exakt voraussagen – dann wollen wir die Erwärmung von 1,5 Grad, eventuell 2 Grad in 30–40 Jahren voraussagen? Das sind Modellrechnungen: Die Parameter der Einflüsse kennen wir nicht. Selbst chemische Prozesse mit vielen Parametern sind nicht hundertprozentig steuerbar: Man hofft in einem Bereich den Prozess zu steuern.

Wie viel CO<sub>2</sub> des Menschen ist in der Atmosphäre? Die Antwort lautet: Der menschliche Anteil des CO<sub>2</sub> an der Luft ist 0,0019 Prozent, das ist alles. Mit dem Begriff „vom Menschen“ ist alles gemeint, was die menschliche Zivilisation an CO<sub>2</sub> produziert: die gesamte Abgabe in die Atmosphäre.

## Schreiben Sie uns

VAA Magazin  
Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
Fax 0221 160016  
redaktion@vaa.de

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



Chemisch ist es kein Problem, aus Wasserstoff und Kohlenstoff (über CO<sub>2</sub>) Methan CH<sub>4</sub> herzustellen, katalytisch daraus Methanol CH<sub>3</sub>OH und das als Autotreibstoff einzusetzen. Das Problem der Dichtheit im und am Motor bekommen unsere Ingenieure hin. Der Strom zur Wasserstoffherzeugung kann durch Windkraft und über Solarzellen erzeugt werden. Das jetzige Verschleudern von Energie an die Nachbarländer entfällt dann. Das ist aber alles nicht gewollt.

*Wolfgang Bißling, Duisburg*

## Termine

<b>14./15.06.2013</b>	Workshop Betriebsräte, Mainz
<b>17.06.2013</b>	Kommission Einkommen, Köln
<b>19.–21.06.2013</b>	Betriebsräteseminar, Berlin
<b>26.–28.06.2013</b>	FECCIA-Konferenz, Kopenhagen
<b>05./06.07.2013</b>	Klausurtagung, Velen
<b>26./27.07.2013</b>	Think Tank, Kressbronn
<b>01.08.2013</b>	Kommission Pensionäre, Köln
<b>10.08.2013</b>	Vorstandssitzung, Berlin

Eine Reise im September im Aprilheft anzukündigen, finde ich nicht besonders weitblickend! Was denken Sie denn, wie VAA-Pensionäre Zeit verbringen? Wir warten doch nicht darauf, dass sich irgendjemand meldet, um uns aus unserer Einsamkeit herauszulocken. Also: Reisen plant man früh im Jahr. Nächstes Jahr besser? Bin gespannt.

*Dr. Hans-Peter Böhm, Werne*

## Impressum

**Herausgeber:** Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellten der chemischen Industrie e. V., Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. 0221 160010, Fax 0221 160016, [info@vaa.de](mailto:info@vaa.de), [www.vaa.de](http://www.vaa.de)

Der Bezug des VAA Magazins ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

**Redaktionsleitung:** Dr. Martin Kraushaar, Timur Slapke

**Redaktion:** Stephanie Alt, Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel; verantwortlich für die ULA Nachrichten: Ludger Ramme, Andreas Zimmermann

**Redaktionsbeirat:** Thomas Dülberg, Dr. Thomas Fischer, Gerhard Kronisch

**Anzeigen:** Ursula Statz-Kriegel, Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. 0221 16001-29, [ursula.statz@vaa.de](mailto:ursula.statz@vaa.de)  
Es gilt die aktuelle Anzeigenpreisliste von 01.01.2012.

**Druckauflage:** 27.500 (12/11); **Erscheinungsweise:** 6-mal jährlich

**Gestaltung:** Dülberg & Brendel GmbH Kommunikation, Düsseldorf

**Druck:** Köllen Druck+Verlag, Bonn-Buschdorf

Die Redaktion des VAA Magazins weist darauf hin, dass in namentlich gekennzeichneten Gastbeiträgen und Leserbriefen geäußerte Inhalte und Ansichten nicht die Meinung der Redaktion wiedergeben. Gleiches gilt für dem VAA Magazin beigelegte Werbebroschüren.





## AKTION MITGLIEDERWERBUNG

Forum-F3-Sonderaktion: Die ersten 50 Forum-F3-Neumitglieder, die von einem VAA-Mitglied geworben wurden, erhalten als Beitrittsprämie die Tageszeitung DIE WELT ein Jahr lang an sechs Tagen in der Woche frei Haus (Wert: 515 Euro)! Forum F3 ist DAS Netzwerk für Fach- und Führungskräfte außerhalb der chemischen Industrie und bietet Unterstützung in allen Karrierefragen.



Forum Fach-  
und Führungskräfte

## DIE WELT gehört denen, die das Führungskräfte-Netzwerk stärken!

### ■ Qualifizierter juristischer Service (im Mitgliedsbeitrag enthalten)

Beratung und gerichtliche Vertretung auf VAA-Niveau durch erfahrene Arbeitsrechtler in allen Berufsbelangen. Die F3-Juristen beraten auch vorbeugend, bevor ein Problem auftritt oder ein Rechtsstreit ansteht.

### ■ Größtes Führungskräfte-Netzwerk Deutschlands mit über 50.000 Mitgliedern

F3 bietet ein exklusives Leistungspaket mit maßgeschneiderten Seminaren, Vortragsveranstaltungen und Podiumsdiskussionen zu Themen aus Wirtschaft, Karriere, Politik, Recht und Kultur.

### ■ Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte in Deutschland

Über den Dachverband ULA erfolgt die Interessenvertretung in der Arbeits-, Steuer-, Sozial- und Bildungspolitik gegenüber Regierung und Parlament – sowohl in Berlin als auch in Brüssel.



Ich trete bei, auf Empfehlung von:

Name, Vorname

Mitgliedsnummer des Werbers

Straße, Haus-Nr.

PLZ, Ort

### Persönliche Angaben

Titel

Name, Vorname

Geburtsdatum

Straße, Haus-Nr.

PLZ, Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

### Berufliche Angaben

Arbeitgeber

Funktion

Abteilung

Straße, Haus-Nr.

PLZ, Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

Organvertreter einer juristischen Person

ja

nein

Ich bin widerruflich damit einverstanden, dass der Verband meine Angaben zu verbandsinternen Zwecken verwendet. Die Daten werden im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen geschützt, nicht an Dritte weitergegeben und nicht zu Werbezwecken genutzt.

Ich bezahle per Bankeinzug

Einzugsermächtigung:

Bank

BLZ

Konto-Nr.

Hiermit ermächtige ich Sie widerruflich, den Jahresbeitrag von meinem Konto durch Lastschrift einzuziehen.

Ich bezahle per Rechnung

Datum

Unterschrift

Forum F3 · Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln · Telefon: 0221 1600190; Telefax: 0221 160016; E-Mail: koeln@forum-f3.de  
Der Jahresbeitrag für Vollmitglieder im Forum F3 beträgt 192 Euro (als Werbungskosten absetzbar).  
Berufsanfänger zahlen den halben Jahresbeitrag (96 Euro). Studenten sind beitragsfrei.



Führungskräfte  
Chemie

Dein Studium in **Holland**  
Dein Master in den **USA**  
Dein Praktikum in **China**  
Dein Berufseinstieg in **Deutschland**  
**Dein Zuhause im VAA**



Foto: Kurhan - Fotolia.com



Klicke auf unserer  
Seite auf „Gefällt mir“

**Mitglied sein im VAA:**

- Interessenvertretung
- Juristischer Service

- Publikationen
- Bildung

- Netzwerk
- Politik

**Herzlich willkommen! [www.vaa.de](http://www.vaa.de)**