

Zeitschrift für Führungskräfte in der Chemie

Ausgabe Dezember 2013

# VAA Magazin

Interessenvertretung · Juristischer Service · Publikationen · Bildung · Netzwerk

Feuerwerk:

## Chemie explosiv

Werkgruppen:  
Tagung effektiv



## Unfall-Versicherung (VAA-Top-Schutz)

Sicherheit für die ganze Familie mit erheblich verbessertem Leistungsumfang\*



### Mehr Leistung

- verbesserte Gliedertaxe
- Eigenbewegungen
- Leistungskürzung bei Mitwirkung von Krankheiten/Gebrechen erst ab 50%
- ...

### Schutz bei Infektionen

z.B. bei Borreliose nach einem Zeckenbiss

### NEU: Helmbonus

Erhöhung der Invaliditätsleistung um 10% nach Kopfverletzungen

### NEU: Update-Garantie

diese/zukünftige Leistungsverbesserungen im Rahmenvertrag gelten automatisch auch für Bestandskunden

### Angebotsbeispiel (Alter 18-65)

**Versicherungssumme bei Vollinvalidität: 500.000 €**

(Grundsumme 100.000 € mit Progression 500)

**Jahresbeitrag inkl. Versicherungs-Steuer: 92,82 Euro**

- günstigere Beiträge für Kinder
- beitragsfreier Versicherungsschutz ab dem 3. versicherten Kind
- 10% Familiennachlass ab 3 versicherten Personen
- generell ohne zusätzlichen Beitrag mitversichert:  
Bergungskosten 50.000 €, Kurkosten 15.000 €, Kosmetische Operationen 25.000 €

Versicherer: Mannheimer Versicherung AG

\* Der konkrete Umfang des Versicherungsschutzes ergibt sich ausschließlich aus den Versicherungsbedingungen und dem Versicherungsschein.

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

## SPEZIAL

---

- 06 Chemie und Feuerwerk  
Was hinter der knalligen Farbpracht steckt

## VAA

---

- 12 Kölner Chemie-Preis 2013  
BASF ausgezeichnet
- 15 Werkgruppenvorsitzendentagung 2013  
Diskussionen und Workshops in Hannover
- 18 Einkommen von Frauen und Männern  
Dem Gehaltsgefälle auf der Spur
- 20 VAA Stiftung  
Preisverleihung an der Uni Konstanz
- 22 Dialog & Espresso  
Interview mit Dr. Uwe Gierlich und Dr. Hans-Ulrich ter Meer

## BRANCHE

---

- 28 Chemielogistik  
Keine Standard-Palettenware

## MANAGEMENT

---

- 32 Motivation von Führungskräften  
Gemeinsame Umfrage von VAA, Forum F3, ULA und Hay Group

## MELDUNGEN

---

- 34 Zellmembranen künstlich herstellen

## ULA NACHRICHTEN

---

- 37 Koalitionsvertrag steht  
Dicke Kröten oder schöne Bescherung?

## PORTRÄT

---

- 45 Dr. Roland Leroux  
Erfolge wollen gefeiert werden

## RECHT

---

- 50 Interview mit Thomas Spilke  
Recht auf Smiley im Zeugnis?

## VERMISCHTES

---

- 54 ChemieGeschichte(n)
- 57 Leserbrief, Personalia, Termine, Impressum

Foto: Wikimedia



6



12



28



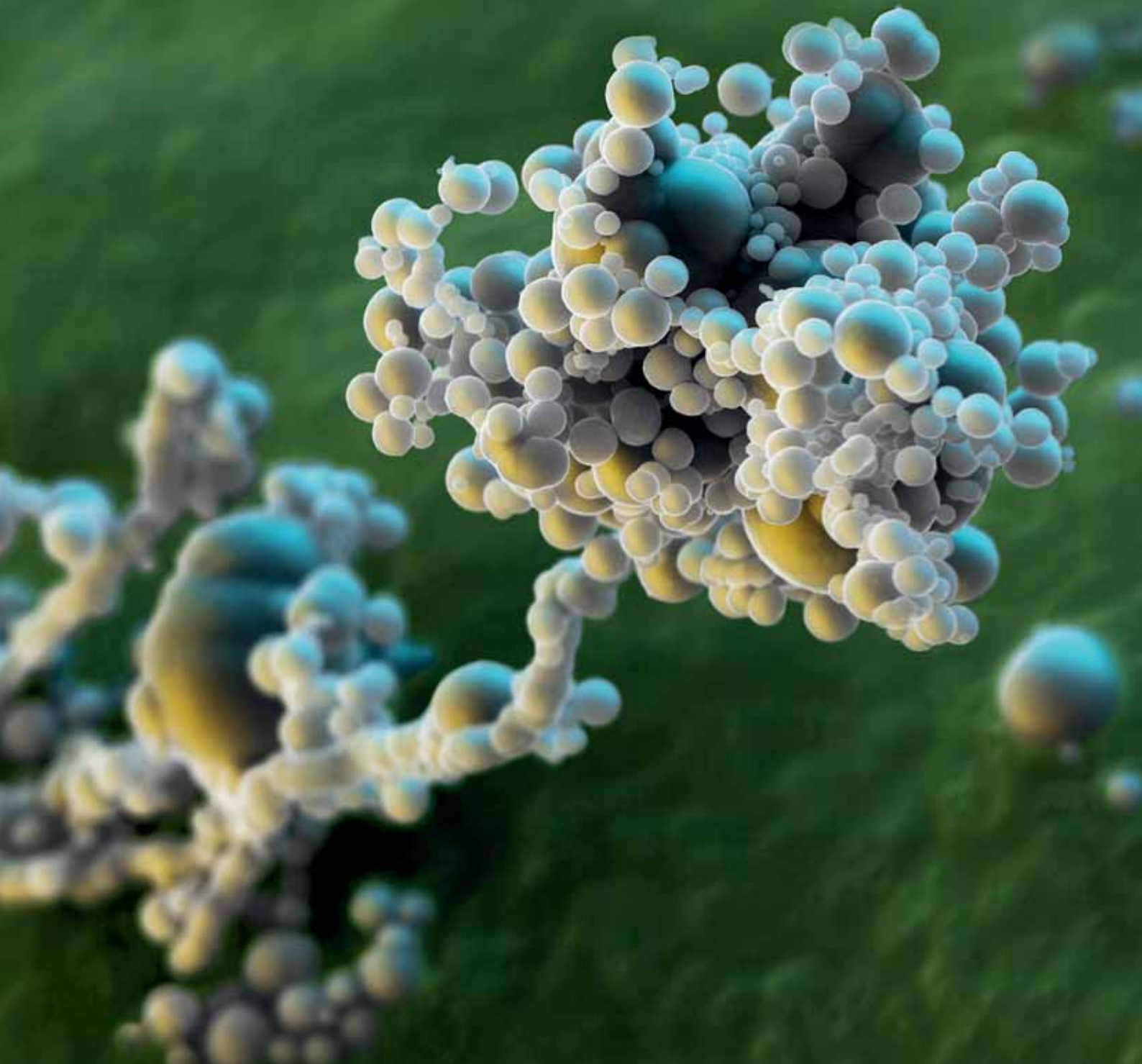
45

Coverfoto: kesu – Shutterstock



54





Feines Pulver ganz groß: Carbonyleisen, hier in stark vergrößerter Aufnahme, entsteht aus hochreinem Eisen. Das graue Pulver fand anfangs beispielsweise bei der Produktion von Tonbändern Verwendung. Heute kommt es in Elektronikbauteilen wie etwa Hochfrequenzspulen zum Einsatz. Der weltweit wichtigste Hersteller ist die BASF. Foto: BASF SE

# Auf ein Neues!

In gut zweieinhalb Wochen ist es wieder so weit: Ein ereignisreiches Jahr überquert endgültig die Zielgerade. Die Korken knallen, der Sekt fließt in Strömen und der Himmel ist für eine Zeit lang hell erleuchtet vom feurigen Spektakel. Das Feuerwerk als Signal des Aufbruchs in ein neues Jahr voller neuer Hoffnungen und Vorsätze. Aber was steckt eigentlich hinter all der lauten Farbenpracht? Richtig: jede Menge Chemie. Viele verschiedene Pülverchen und Mischungen, gekonnt gefertigt bei einem von Europas größten Feuerwerksproduzenten unweit von Köln. Passend zum Jahreswechsel dazu unser feuriges Spezial auf den Seiten 6 bis 12.

Einen guten Anlass zum Feiern gab es auch Mitte November in Köln: Auf's Neue wurde die BASF SE für ihre vorbildliche Personalarbeit mit dem Kölner Chemie-Preis ausgezeichnet. Als erstes Unternehmen überhaupt zum zweiten Mal! Und warum? Ganz einfach: Im inzwischen vierten Jahr in Folge ist die BASF in den Top Drei des Rankings der VAA-Befindlichkeitsumfrage vertreten. Das ist nicht hoch genug einzuschätzen. Als einziges Unternehmen gehört der Ludwigshafener Weltkonzern dazu noch bei allen fünf Teilnoten zur Spitzengruppe. Außerdem haben wir in diesem Jahr die Ergebnisse der Zusatzbefragung zum Thema „Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere“ einfließen lassen, denen zufolge die BASF auf Platz zwei das beste Großunternehmen im Zusatzranking ist. Daher ist der diesjährige Preis mehr als verdient. Unseren Fotobericht zur Preisverleihung gibt es auf den Seiten 12 bis 14. An dieser Stelle soll aber auch der Vorjahrespreisträger gewürdigt werden: Denn der LANXESS AG ist es gelungen, ihr gutes Ergebnis aus dem Vorjahr nochmals zu verbessern und sich knapp an die Spitze des Gesamtrankings zu schieben.

Ums Schieben und Verschieben, ums Laden und Verladen geht es auch auf den Seiten 28 bis 31 des aktuellen VAA Magazins. Genauer: um die Chemielogistik. Chemie und Logistik – da mag man sich fragen: Passt das zusammen? Und wie das passt! Das muss es auch, denn ohne tagtägliche logistische Meisterleistungen bei Planung, Verladung, Transport und Lieferung stehen in der chemischen Industrie sprichwörtlich alle Räder still. Übrigens gehen etwa 15 Prozent des gesamten Logistikmarktes in Deutschland aufs Konto der Chemiebranche. Das will schon etwas heißen.

Heiß hergegangen ist es in den letzten zwei Monaten im politischen Berlin. Es wurde gerungen und gepolt – manchmal auch regelrecht gewürgt. Was dabei herausgekommen ist? Am besten selbst ein Bild machen: Die ULA Nachrichten auf den Seiten 37 bis 44 informieren über die Ergebnisse der Koalitionsverhandlungen und deren Auswirkungen für die kommenden Jahre.

Für das nächste Jahr möchte ich allen Lesern des VAA Magazins alles Gute und viel Erfolg wünschen, ob im Beruflichen oder im Privaten. Freuen Sie sich und feiern Sie, wenn es etwas zu feiern gibt – ruhig auch mit uns. Vor allem aber: Bleiben Sie gesund!

*Ihr Thomas Fischer*

Ihr Dr. Thomas Fischer  
1. Vorsitzender des VAA



Foto: VAA

CHEMIE UND FEUERWERK

# Farbexplosion am Nachthimmel

„Chemie ist das, was knallt und stinkt“, so sagt es der erste Teil eines Sprichwortes. Obwohl dieser Ausspruch den vielen komplexen und hoch spezialisierten Produkten der modernen Chemie kaum gerecht wird, ist das Potenzial chemischer Vorgänge für laute Geräusche und aufdringliche Gerüche nicht von der Hand zu weisen. Dass Chemie nicht nur knallt, sondern auch beeindruckende Farbeffekte hervorrufen kann, ist sogar Grundlage für einen kleinen, aber regelmäßig viel beachteten Industriezweig: die Feuerwerkshersteller.

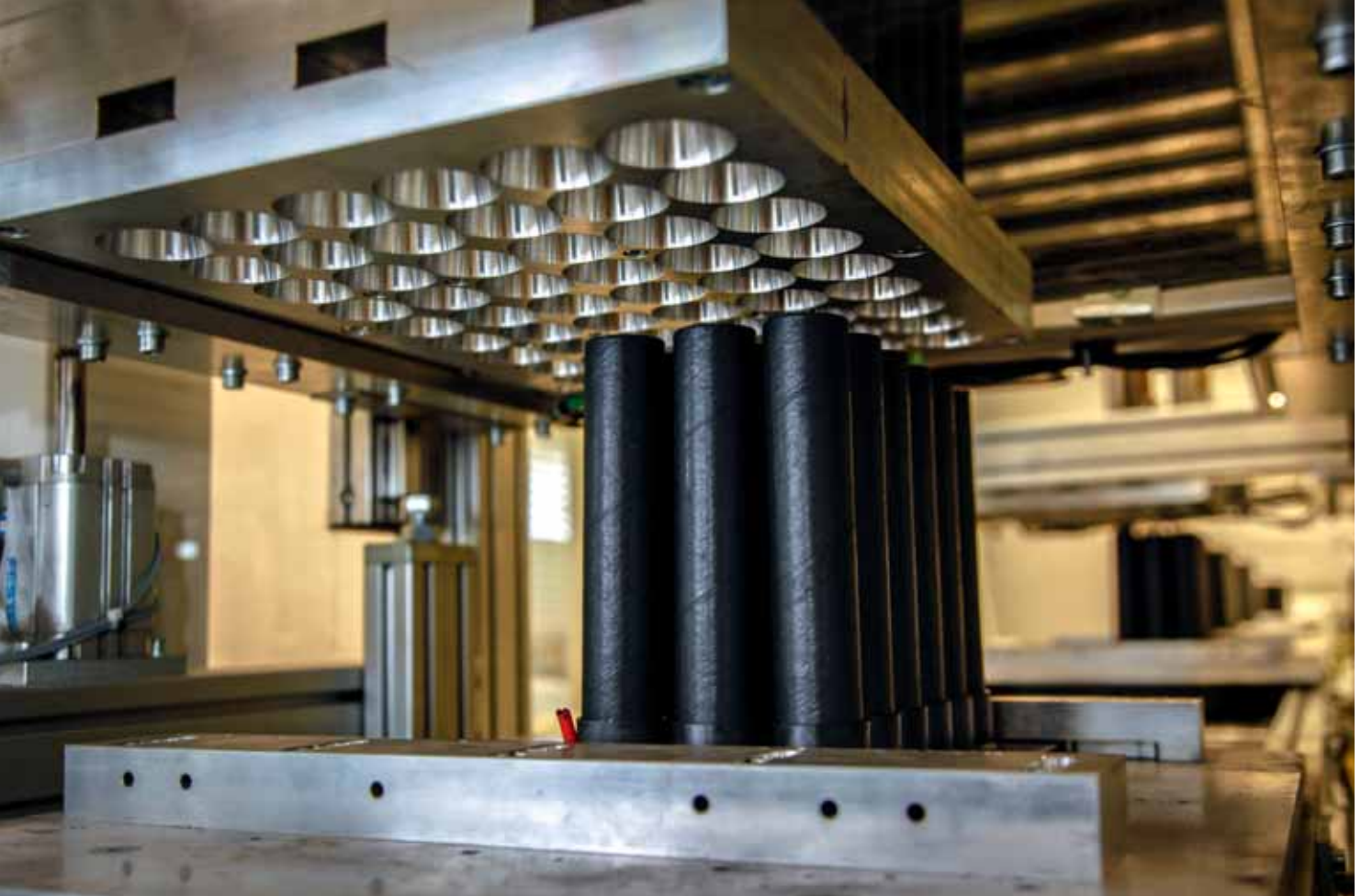
*Von Christoph Janik*







*Made in Germany: Wenn hierzulande am Silvesterabend die Streichhölzer an die Zündschnüre der Feuerwerkskörper gehalten werden, stammen die häufig aus den WECO-Produktionsbetrieben. Foto: Andrey Armyagov – Shutterstock*



Anders als die meisten Produkte aus China werden die Feuerwerkskörper aus deutscher Produktion zu einem erheblichen Teil in automatisierten Fertigungsprozessen hergestellt. Foto: WECO

Der Weg nach Hause am frühen Morgen. Es ist kalt und in allen Straßen liegt ein charakteristischer, schwefeliger Geruch: abgebrannte Feuerwerkskörper. Selbst wer um Mitternacht tief ins Glas geschaut hat, erinnert sich am nächsten Morgen meist an diese typische Szene aus der ersten Nacht des Jahres.

Allein in Deutschland werden jedes Jahr am Silvesterabend Böller, Raketen und Feuerwerksbatterien im Gegenwert von deutlich über 100 Millionen Euro gezündet. Ein großer Teil davon stammt aus chinesischer Produktion, denn vor allem in den 1990er-Jahren haben viele Feuerwerkshersteller ihre Produktion hierzulande aufgegeben und nach Fernost verlagert. „Es gibt viele Feuerwerksartikel, für deren Herstellung Handarbeit notwendig ist. Und das lässt sich gerade bei großen Stückzahlen in Deutschland aus Kostengründen einfach nicht abbilden“, erklärt Oliver Gerstmeier, Unternehmenssprecher der WECO Pyrotechnische Fabrik GmbH. Der Mittelständler aus dem nordrhein-westfälischen Eitorf ist der europä-

weite Marktführer unter den Feuerwerksherstellern und verfügt als einziger Wettbewerber der Branche nach wie vor über nennenswerte Produktionskapazitäten in Deutschland. Dass 40 Prozent der WECO-Produkte aus den drei deutschen Produktionsstandorten in Eitorf, Kiel und Freiberg stammen, ist ein fest verankerter Teil des Geschäftsmodells. Der Aufdruck „Made in Germany“ – oft in Verbindung mit den Farben Schwarz, Rot und Gold – ist auf vielen WECO-Produkten so präsent, dass er kaum zu übersehen ist. „Unsere Handelspartner und damit letztlich auch die Endverbraucher setzen auf Artikel ‚Made in Germany‘. Das funktioniert für uns sehr gut“, berichtet Gerstmeier.

### Automatisierung als Standortvorteil

Aber auch das Feuerwerk aus deutscher Produktion unterliegt natürlich dem Preiswettbewerb. Das im Vergleich zu China deutlich höhere Lohnniveau der 460 deutschen Mitarbeiter und die Kosten für den

Betrieb der Standorte gleicht WECO durch technischen Fortschritt aus: „Wir können nur hier produzieren, weil wir einen hohen Automatisierungsgrad haben. Sie werden hier deshalb viele Mittel finden, die uns eine effizientere Produktion ermöglichen“, kündigt Gerstmeier an. Und tatsächlich sind beim Rundgang über das Werksgelände überall mehr oder weniger stark automatisierte Produktionsabläufe zu beobachten. Sei es die Verpackungsmaschine bei den Wunderkerzen, die offenkundig schon seit einigen Jahrzehnten ihren Dienst verrichtet, oder die moderne und fast vollständig automatisierte Produktionsstraße für Batteriefeuerwerk. „Das ist ein maßgeschneidertes Stück Technik“, ist Erwin Lohmann sichtlich stolz. Lohmann ist bei WECO Sicherheitsfachkraft für Arbeitssicherheit, bei einem sogenannten Störfallbetrieb eine besonders verantwortungsvolle Aufgabe: „Wir unterliegen den erweiterten Pflichten der Störfallverordnung, also zahlreichen Auflagen und Pflichten, deren Einhaltung und Erfüllung auch regelmäßig überprüft wird. Das garantiert ein hohes Sicherheitsniveau.“



## Für den Fall der Fälle

Auf dem Firmengelände fällt zum Beispiel sofort die Gebäudestruktur ins Auge. Das einzige große Gebäude ist der Verwaltungs- trakt. Große Produktionshallen sind hingegen nicht zu sehen. „Wir haben hier mit insgesamt 72 Gebäuden eine Vielzahl von kleinen Einheiten, die teilweise auch etwas abseits liegen“, erläutert Oliver Gerstmeier. Das gilt zum Beispiel für die Fertigung der sogenannten Sonnen, deren pyrotechnisches Gemisch überdurchschnittlich aggressiv reagieren kann. „Wir gehen mit Explosivstoffen um und die Gefahr, dass es zu gewissen Ereignissen kommt, ist latent immer vorhanden“, stellt Erwin Lohmann klar, der auch Störfallbeauftragter des Unternehmens ist. So ist unter anderem die Zahl der Personen begrenzt, die in einem Raum arbeiten dürfen. Zudem verfügen die Produktionsgebäude über eine sogenannte Ausblaserichtung: Drei Seiten bestehen aus massivem Stahlbeton und eine Seite aus leichten Bauelementen, beispielsweise einer dünnen Holzwand. „Diese Seite würde im Fall der Fälle wegfliegen und es gäbe keine Auswirkungen auf die Nachbargebäude“, veranschaulicht Lohmann die Idee hinter dieser baulichen Maßnahme. Denn auch der Mindestabstand, in dem das nächste Gebäude in Ausblaserichtung stehen darf, ist rechtlich geregelt. Strenge Vorgaben, damit der Schaden im Unglücksfall so gering wie möglich bleibt.

Solche Fälle sind in Deutschland allerdings sehr selten. Für viel Aufsehen sorgte im Mai 2000 die Explosion in einer Feuerwerksfabrik im niederländischen Enschede, bei der 23 Menschen ihr Leben verloren. „Es gab damals in den Niederlanden einfach kein ausreichendes Sprengstoffgesetz“, meint Georg Alef, Gesamtbetriebsleiter bei WECO und zugleich Leiter des Entwicklungslabors. Erwin Lohmann ergänzt: „Damals gab es noch keine Umsetzung der sogenannten Seveso-Richtlinie. Hätte man diese Richt-

linie seinerzeit befolgt, hätte es nicht zu einem Unglück dieses Ausmaßes kommen können.“

Inzwischen hat eine europaweite Harmonisierung des Sprengstoffrechts stattgefunden. Unter anderem trat 2007 die EU-Richtlinie über das Inverkehrbringen pyrotechnischer Gegenstände in Kraft, die sich in weiten Teilen an den hohen deutschen Standards orientiert. „Deutsche Unternehmen und Behörden haben sich da sehr stark eingebracht. Viele deutsche Zulassungsverfahren sind in europäische Normen überführt worden“, berichtet Alef.



Foto: dule964 – Fotolia

Die rechtlichen Vorhaben haben auch Einfluss auf die Möglichkeiten der Feuerwerkshersteller bei der Entwicklung neuer Produkte. Erwin Lohmann, vor seiner Tätigkeit als Sicherheitsbeauftragter selbst in der chemischen Entwicklung tätig, beschreibt die Rahmenbedingungen: „Rote Effekte machen wir heute im Prinzip noch genauso wie vor 20 oder 30 Jahren, da hat sich nichts Wesentliches geändert. Was sich aber geändert hat, sind die nationalen, europäischen und teilweise sogar weltweiten Bestimmun-

gen, was und wie viel drin sein darf und was nicht. Da spielt die eigentliche Musik.“ Schwermetalle finden sich beispielsweise seit vielen Jahren nicht mehr in Feuerwerkskörpern, ebenso wenig wie das früher gebräuchliche Hexachlorbenzol. „Das gehört heute zu den ‚Dirty Dozen‘, die nicht verwendet werden dürfen. Es ist aber kein Problem, so etwas zu substituieren, unser Baukasten wird also nicht unbedingt kleiner“, berichtet Entwicklungsleiter Georg Alef.

Die Grundzutat der meisten Feuerwerkskörper ist bis heute das Schwarzpulver. „75 Prozent Kaliumnitrat, 15 Prozent Holzkohle, 10 Prozent Schwefel. Das ist stöchiometrisch zwar nicht die genau richtige Mischung, aber die effektivste“, so Alef. Damit sind zugleich die beiden Grundbedingungen für jeden pyrotechnischen Satz erfüllt, also ein Stoffgemisch zur Erzeugung akustischer, optischer, thermischer oder mechanischer Effekte. Denn der benötigt in jedem Fall ein Oxidationsmittel – beim Schwarzpulver das Kaliumnitrat – und einen Brennstoff, den beim Schwarzpulver das Holzkohlepulver und der Schwefel liefern.

Das Oxidationsmittel stellt den Sauerstoff für die Verbrennung zur Verfügung und sorgt so dafür, dass ein pyrotechnischer Satz unabhängig vom Luftsauerstoff reagieren kann. Es darf nicht feuchtigkeitsanziehend wirken und muss seinen Sauerstoff schon bei verhältnismäßig niedrigen Temperaturen abgeben, weshalb häufig Metallsalze sauerstoffreicher anorganischer Säuren wie Nitrate oder Perchlorate zum Einsatz kommen. Dem Brennstoff kommt bei der Reaktion eines pyrotechnischen Gemisches die Aufgabe zu, in Verbindung mit dem Oxidationsmittel für eine hohe Temperatur zu sorgen. Denn nur so kann die dritte wichtige Komponente der meisten Feuerwerkskörper, der Farbgeber, seine Wirkung entfalten: Dessen durch die hohe Temperatur angeregten Atome fallen nach kurzer Zeit in ihren ►



Foto: Robert Neumann – Fotolia

Grundzustand zurück und emittieren dabei Licht, je nach Element in unterschiedlichen Farben. Ein Bestandteil des pyrotechnischen Satzes kann auch mehrere Funktionen erfüllen. So kann Strontiumnitrat als Oxidationsmittel eingesetzt werden und zugleich eine tiefrote Farbe liefern. Für grüne, gelbe und blaue Effekte können zum Beispiel Bariumnitrat, Natriumoxalat und Kupferoxid als Farbgeber dienen. Hinzu kommen weitere Zusatzstoffe wie Bindemittel und Katalysatoren.

### Vom Feuerwerk zum Endverbraucher

„Als Pyrotechniker weiß man natürlich, welche Grundbestandteile man braucht. Aber es gibt keine festgelegten Formeln“, erklärt Georg Alef. Er erinnert sich an seine Anfangszeit bei WECO: „Als ich meinen Job hier anfangt, sagte der damalige Laborleiter zu mir: Herr Alef, sie müssen spielen. Sie forschen empirisch, von Versuch zu Versuch.“ Jedes Unternehmen habe da natürlich seine Firmengeheimnisse, zum Beispiel zur Erzeugung eines schö-

nen Violetts oder eines guten Stroboskop-Effekts.

Eine Art Leistungsschau für die neuesten Kreationen ist für WECO die jährliche Feuerwerksveranstaltung „Kölner Lichter“, die zu den größten ihrer Art in Europa gehört. Als ausrichtender Feuerwerker können die Eitorfer bei der publikumswirksamen Veranstaltung zeigen, was sie können. Dabei finden einige Entwicklungen aus diesem professionellen Kategorie-4-Feuerwerk, das nur von ausgebildeten Pyrotechnikern verwendet werden darf, auch ihren Weg an die Ladentheke. Alef formuliert den kreativen Anspruch bei der Produktentwicklung für den wichtigsten Abnehmermarkt: „Wir möchten auch für den Endverbraucher Feuerwerk erlebbar machen, sodass er an Silvester mit guten Artikeln selbst kreativ sein kann.“ Dabei hilft den Feuerwerksentwicklern, dass die Vorgaben in Deutschland durch die europäische Richtlinie und die jeweilige Norm teilweise sogar großzügiger geworden sind. „Durch die Norm wurde zum Beispiel das maxi-

mal zulässige Pulvergewicht für Batterien von 50 auf 500 Gramm hochgesetzt. Das ist für uns Pyrotechniker natürlich eine gigantische Spielwiese“, sagt der Chefentwickler und grinst verschmitzt.

### Geprüfte Sicherheit

Ob die Neuentwicklungen dann wirklich den Markt erreichen, wird bei der Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM) in Berlin entschieden. Als eine von zurzeit 17 benannten Stellen in Europa ist sie für die Konformitätsbewertung von Feuerwerksartikeln zuständig. Bei der sogenannten EG-Baumusterprüfung untersucht die BAM, ob ein Feuerwerksartikel korrekt funktioniert und ob er den europäischen Normen entspricht. Dr. Christian Lohrer vom Fachbereich Explosivstoffe der BAM skizziert das Prüfverfahren: „Wir prüfen zunächst, ob die konstruktiven Parameter wie Abmessungen, Brutto- und Nettogewicht der technischen Dokumentation des Herstellers entsprechen.“ Dazu werden auch einige der 33 vom Hersteller

angelieferten Muster vollständig auseinandergebaut, um zum Beispiel die inneren Abmessungen und die Einhaltung der zugelassenen Menge an pyrotechnischer Satzmasse zu überprüfen. „Wir nennen diesen Schritt Delaborieren. Mit den restlichen Mustern erfolgt eine Funktionsprüfung“, stellt Lohrer nüchtern fest.

Tatsächlich verbirgt sich hinter diesem sachlichen Begriff für die Prüfer der BAM der Vorgang, auf den viele Hobby-Pyrotechniker das ganze Jahr hinfeiern: Anzünden und schauen, was passiert. Allerdings werden nur zehn Muster im Anlieferungszustand getestet. Der Rest wird vorher thermisch und mechanisch konditioniert, zum Beispiel durch die Lagerung bei 75 Grad Celsius über 48 Stunden oder die Belastung mit 49 g, also einem Vielfachen der Erdbeschleunigung. Auch danach müssen die Artikel noch ordnungsgemäß funktionieren. „Bei den EG-Baumusterprüfungen hat die BAM eine vergleichsweise hohe Ablehnungsquote. Die Erfahrung der vergangenen Jahre zeigt, dass 40 bis 60 Prozent der Feuerwerkskör-

per, die uns hier vorgestellt werden, durchfallen“, so Christian Lohrer.

### Schlüsselfaktor China

Ist diese Hürde genommen, muss der Hersteller ein Qualitätssicherungssystem etablieren und so sicherstellen, dass die nachgefertigten Produkte dem ursprünglichen Baumuster entsprechen. „Das ist meines Erachtens sogar der deutlich wichtigere Teil, denn die EG-Baumusterprüfung durch die BAM ist ja nur eine Feststellung zu einem Zeitpunkt“, betont Georg Alef von WECO. Da auch der Eitorfer Hersteller einen erheblichen Anteil seiner Produkte aus China bezieht, muss die Qualitätssicherung auch dort gewährleistet sein. Alef sieht durch die Beziehung zu den chinesischen Produzenten Vorteile für beide Seiten: „Was Sicherheit und vor allem Qualitätssicherung angeht, können wir den Chinesen noch was zeigen und geben das entsprechende Know-how durch Audits und Betreuung vor Ort weiter. Umgekehrt kön-

nen wir von den Chinesen teilweise noch lernen, wie man phantasievoll Feuerwerk macht.“ Das Geschäftsmodell der WECO-Feuerwerker spielt dabei aus seiner Sicht seine Stärken aus: „Durch unsere Produktion in Deutschland erhalten wir Know-how. Wenn die Fontäne nicht so sprüht, wie sie soll, braucht man einen Pyrotechniker, der weiß, woran es liegt.“

Dass WECO weniger importabhängig ist als seine Wettbewerber, hat aus Sicht von Unternehmenssprecher Oliver Gerstmeier aber noch andere Vorteile: „Die Lohnkosten in China multiplizieren sich nach oben und gleichzeitig steigt dort die Binnennachfrage nach Feuerwerksartikeln. Da die Produktionskapazitäten bereits sehr stark ausgelastet sind, stehen die nachgefragten Mengen inzwischen teilweise gar nicht mehr zum Import zur Verfügung.“ Wenn hierzulande am Silvesterabend Feuerzeuge und Streichhölzer an die Zündschnüre von Kanonenschlägen, Vulkanen und Goldregen gehalten werden, dürften also auch in Zukunft viele davon „Made in Germany“ sein. ■





KÖLNER CHEMIE-PREIS 2013

# Gute Personalarbeit bei BASF

Der Kölner Chemie-Preis 2013 des VAA geht an die BASF SE. Bereits zum zweiten Mal wurde das Unternehmen für seine besonders nachhaltige und vorbildliche Personalarbeit ausgezeichnet. Für den Konzern nahm Vorstandsmitglied Margret Suckale die Auszeichnung entgegen.



Gudrun Ihling ist Senior Vice President Human Resources beim Vorjahresspreisträger LANXESS AG. Ihling zufolge sind beim Verbund der BASF neben der Technologie und Produktion auch die unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen aller Kollegen miteinander verknüpft.

„Für die BASF ist der Verbund nicht nur eine industrielle Wertschöpfungskette, Sie bezeichnen damit auch ganz bewusst Ihren Personal-Verbund.“

In ihrer Laudatio hob Gudrun Ihling, Senior Vice President Human Resources bei der LANXESS AG, den Personal-Verbund als integralen Bestandteil der BASF-Personalstrategie hervor.





Der 1. VAA-Vorsitzende Dr. Thomas Fischer überreichte BASF-Vorstandsmitglied Margret Suckale den Kölner Chemie-Preis 2013.

„Die Auszeichnung zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Wir sind fest davon überzeugt, dass es sich lohnt, flexibel auf die Bedürfnisse und Lebenssituationen unserer Mitarbeiter und Führungskräfte einzugehen.“

Vorstandsmitglied der BASF SE Margret Suckale nahm den Kölner Chemie-Preis auch in diesem Jahr persönlich entgegen.



2013 basiert die Juryentscheidung neben den Ergebnissen der VAA-Befindlichkeitsumfrage auch auf der Zusatzbefragung zur Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere. Die Preisverleihung fand am 20. November in der Industrie- und Handelskammer zu Köln statt. In einem Grußwort wandte sich Ulf Reichardt, Hauptgeschäftsführer der IHK Köln, an die Gäste (Foto links).







Wohnten der Preisverleihung bei (v. l.): Rainer Nachtrab, 2. Vorsitzender des VAA und Vorsitzender des Sprecherausschusses der BASF SE, Dr. Günther Achhammer, Vorsitzender der VAA-Werkgruppe BASF Ludwigshafen, Ulf Reichardt, Hauptgeschäftsführer der IHK Köln, Margret Suckale, Vorstandsmitglied der BASF SE, Dr. Wolfgang Mattmann, Mitglied des Sprecherausschusses der BASF SE, und Hans-Werner Bartsch, Bürgermeister der Stadt Köln.



Mehrere Mitglieder des VAA-Vorstands – hier: Dr. Wolfram Uzick – nahmen am Festakt teil.



Dr. Thomas Fischer, 1. Vorsitzender des VAA, lobte in seiner Begrüßungsrede die BASF für ihre vorbildliche Personalpolitik. Fotos: VAA



WERKSGRUPPENVORSITZENDENTAGUNG IN HANNOVER

# Geballter Sachverstand

**Mitbestimmung stärken – JAA zum VAA: Im Fokus der VAA-Werkgruppenvorsitzendentagung 2013 Anfang November in Hannover stand die Vorbereitung der Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen im Frühjahr 2014. Zudem informierten sich die rund 100 Teilnehmer über die Entwicklungen bei den VAA-Mitgliederzahlen und den Langzeitkonten in der chemischen Industrie. VAA-Juristen gaben Auskunft über aktuelle Rechtsfragen zum Urlaub und zur Überlastung der Mitarbeiter.**



*„Nur mit einem starken VAA kann die Mitbestimmung im Sinne aller Mitarbeitergruppen wahrgenommen werden.“*

*In seiner Begrüßungsrede stimmte der 1. Vorsitzende des VAA Dr. Thomas Fischer die Aktivisten aus den Werkgruppen auf die Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen 2014 ein.*

*Für ihre Verdienste um den Verband wurden in diesem Jahr Dr. Mechthild Auge von der Werkgruppe Merck und Armin Lührs von der Werkgruppe Basell Polyolefine Wesseling mit der Chemikerskulptur des VAA ausgezeichnet.*





*Rainer Nachtrab, 2. Vorsitzender des VAA, führte den Tagungsteilnehmern die Vorteile der VAA-Einkommensumfrage wie etwa die umfassende Information über den Einkommensmarkt für Führungskräfte in der Chemie und die differenzierte Auswertung vor Augen.*

*„Um die Vorteile der Einkommensumfrage für die Mitglieder und den Verband zu erhalten, ist es wichtig, die Teilnahmequote hoch zu halten!“*

*In seinem Vortrag zur Bedeutung der Einkommensumfrage für den Verband und seine Mitglieder warb der 2. VAA-Vorsitzende Rainer Nachtrab für eine rege Beteiligung an der jährlichen Befragung.*



*Ebenso wie zahlreiche weitere Mandatsträger des Verbandes hat sich auch der Vorsitzende der Werksgruppe Chemiepark Trostberg Dr. Hans-Jürgen Klasse aktiv an den Diskussionen auf der Tagung beteiligt. Fotos: Leuschner – VAA*





Rund 100 Mitglieder und Mandatsträger aus den VAA-Werksgruppen trafen sich am 8. und 9. November in Hannover.

## Erfolgreiche Werksgruppenarbeit



Im Mittelpunkt des Workshops „Werksgruppenarbeit“ stand die Werksgruppe als wichtiges Netzwerk zum Informationsaustausch und Basis für die Mitgliederwerbung. Dr. Günther Achhammer (Werksgruppe BASF Ludwigshafen), Dr. Mechthild Auge (Werksgruppe Merck), Frank Fulbrecht (Werksgruppe Bayer Berlin) und Dr. Birgit Schwab (Werksgruppe Wacker Burghausen – im Bild) berichteten in ihren Impulsreferaten von der täglichen

Werksgruppenarbeit vor Ort. Beim anschließenden Erfahrungsaustausch konnte unter anderem die Bedeutung interessanter Veranstaltungsangebote und der Relevanz der Betriebsrätstätigkeit für die Werksgruppenarbeit herausgearbeitet werden.



Als Auszeichnung für eine besonders erfolgreiche Werksgruppenarbeit im Jahr 2013 nahm Dr. Mechthild Auge vom VAA-Vorsitzenden Dr. Thomas Fischer einen Scheck im Wert von 1.500 Euro für die Werksgruppe Merck entgegen.

## Mit geistiger Fitness moderne Arbeitswelten meistern

Kaum ein Wunsch ist in der modernen, technisierten Arbeitswelt so ausgeprägt wie der Wunsch nach Abschalten. Das Problem: Die Biochemie des menschlichen Gehirns lässt dies einfach nicht zu. In seinem Workshop stellte Referent Dr. Sven Sebastian (im Bild) anschaulich dar, wie man mit kleinen Tricks sowohl die eigene Leistungsfähigkeit als auch das Wohlbefinden steigern kann, ohne dabei auf esoterische Methoden zurückgreifen zu müssen. Der promovierte Quantenchemiker und interaktive Neurocoach griff dabei auf aktuelle Erkenntnisse aus der Hirnforschung zurück. Worauf kommt es an? Auf die Kleinigkeiten. Um ein Gleichgewicht im Stoffwechsel zwischen Gehirn und Körper zu erreichen, bedarf es einer bewussten Wahrnehmung der Reize: der Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeiter sowie der eigenen Persönlichkeit. Vor allem sollte man Assoziationen bewusst testen und hinterfragen, um Negativspiralen im Hirn zu stoppen. Nichts fördert die Konzentration mehr als Wertschätzung und Neugier. Auch Regeneration ist wichtig, etwa beim bewussten Gang auf Toilette oder beim regelmäßigen Strecken und Atmen.





## EINKOMMEN VON FRAUEN UND MÄNNERN

# Gehaltsgefälle trügerisch

**Obwohl Frauen inzwischen oftmals besser qualifiziert ins Berufsleben einsteigen als Männer, hält sich die geschlechtsspezifische Einkommenslücke beharrlich. In seiner aktuellen Einkommensumfrage geht der VAA der Sache differenzierter auf den Grund und will wissen, wie groß der Gehaltsunterschied zwischen den vollzeitbeschäftigten Frauen und Männern in der chemischen Industrie tatsächlich ist.**

In der Presse wird der Gehaltsunterschied zwischen Frauen und Männern mit durchschnittlich 20 Prozent angegeben. Die Unternehmensberatung Kienbaum verlautbarte demgegenüber in einer Pressemitteilung vom März 2013, dass weibliche Führungskräfte beim Gehalt immer weniger das Nachsehen haben. Doch wie sieht es in der Chemie aus?

Die aktuelle Einkommensumfrage 2012 zeigt auf den ersten Blick das gleiche Bild: Während Frauen im Jahr 2012 ein durchschnittliches Gesamteinkommen von rund 99.700 Euro erzielten, belief sich der Durchschnittsverdienst der Männer auf circa 123.000 Euro. Der Einkommensvergleich Männer versus Frauen lässt zudem erkennen, dass die Gesamteinkommen in den ersten elf Berufsjahren noch in etwa auf gleicher Höhe liegen. Ab dem zwölften Berufsjahr bildet sich jedoch eine Schere aus und die Gesamteinkommen der Frauen liegen deutlich unter dem Einkommen ihrer männlichen Kollegen. Nach 20 Jahren ist das Gesamteinkommen der Frauen gut zehn Prozent niedriger als das der Männer.

## Erster Blick täuscht

Warum ist das so? Differenziert betrachtet stellt man fest, dass 20 Prozent des Unterschiedes sich durch personenrelevante Merkmale wie Alter oder Berufserfahrung erklärt. Weitere 55 Prozent lassen sich jedoch durch arbeitsplatzrelevante Merkmale begründen:

- Frauen sind weniger oft in Großunternehmen und weniger oft auf höheren Hierarchiestufen vertreten.
- Während auf den unteren Führungsbe-

nen (Stufe 3 und 4) noch ein Frauenanteil von 14 Prozent zu beobachten ist, reduziert sich der Anteil auf den höheren Ebenen (Stufe 2) auf 7 Prozent.

■ Der Frauenanteil liegt deutlich unter dem durchschnittlichen Anteil aller Vollzeitbeschäftigten der höheren Hierarchieebene (12 Prozent).

■ Darüber hinaus ist der Frauenanteil in Kleinunternehmen mit knapp 15 Prozent im Vergleich zu Mittel- und Großunternehmen (11 Prozent) am größten. Die branchen- und berufsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes, wonach Frauen und Männer in unterschiedlichen Branchen und Funktionsbereichen tätig sind, erklärt einen weiteren Teil des Einkommensunterschieds.

■ Bei der Untersuchung der Daten hinsichtlich des Funktionsbereichs und der Branche zeigt sich, dass im Bereich Forschung & Entwicklung (FuE) das Gesamt-

einkommen bei allen Teilnehmern gegenüber Vertrieb und Produktion niedriger ist. Betrachtet man nun die Funktionsbereiche der Männer und Frauen, so zeigt sich, dass der Frauenanteil im Bereich FuE (15 Prozent) sowie in den Bereichen HR und Marketing (22 Prozent) am größten ist.

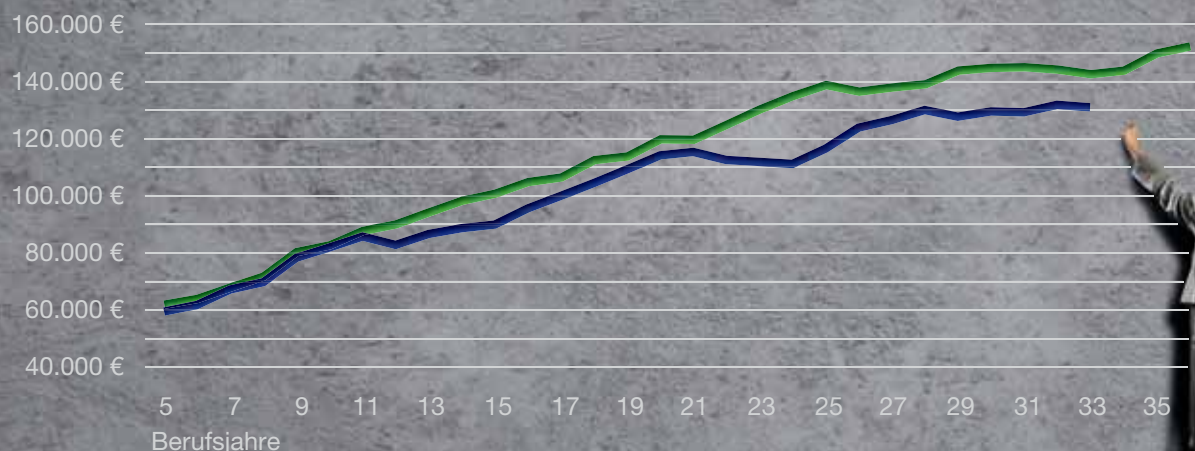
■ Auch im Hinblick auf die Branche lassen sich eindeutige Unterschiede erkennen: Mit einem Frauenanteil von knapp 22 Prozent sind Frauen überproportional im Bereich Pharma vertreten. Diese wesentlichen Unterschiede in den arbeitsplatzrelevanten Merkmalen zwischen Frauen und Männern der chemischen Industrie spiegeln sich auch in der Zusammensetzung ihres Gesamteinkommens wider. Während sich das Gesamteinkommen der männlichen Führungskräfte aus 81 Prozent Fixgehalt und unter anderem 16 Prozent Bonuszahlungen zusammensetzt, be-

Unternehmensgröße/Stufe	Männer	Frauen
Bis 1.000 Mitarbeiter	20 %	26 %
1.000 bis 10.000 Mitarbeiter	32 %	29 %
Über 10.000 Mitarbeiter	48 %	45 %
Stufe 2	12 %	8 %
Stufe 3	56 %	43 %
Stufe 4	32 %	49 %

Seit 1963 wird die Einkommensumfrage des VAA unter Führungskräften in der chemischen Industrie durchgeführt – ab 2008 unter wissenschaftlicher Begleitung durch Professor Christian Grund von der RWTH Aachen.

Daten	Männer	Frauen
Gesamteinkommen	123.000 €	99.700 € (20 % geringer)
bis 12. Berufsjahr	identisch	identisch
ab 12. Berufsjahr	steigend	Anstieg geringer

In seiner Studie greift der VAA auf einen fundierten Datensatz zurück, der stets auch die Einkommensunterschiede von Männern und Frauen auf einer breiten, repräsentativen Basis darstellt. Grafiken: VAA



■ Männer (3.406 Antworten)    ■ Frauen (451 Antworten)  
 gleitende 50 %-Perzentile

Quelle: VAA. Foto: Sergey Nivens – Shutterstock

sitzen Frauen mit 86 Prozent Fixgehalt eine entsprechend weniger leistungsabhängige Entlohnung.

Im Ergebnis liefert die VAA-Einkommensumfrage eine differenzierte, deutlich bessere Betrachtung als die pauschale Feststellung, das durchschnittliche Gesamteinkommen der vollzeitbeschäftigten, naturwissenschaftlich ausgerichteten Frauen liege circa 20 Prozent unter dem der Männer. Eine Analyse der geschlechtsspezifischen Einkommensunterschiede unter Berücksichtigung der personen- und arbeitsplatzrelevanten Merkmale verifiziert dieses Ergebnis.

■ Unter Berücksichtigung der jobrelevanten Faktoren liegt das vergleichbare Gesamteinkommen der Frauen etwa neun Prozent unter dem ihrer männlichen Kollegen.

■ Bei zusätzlicher Berücksichtigung der personenrelevanten Faktoren reduziert sich der Gehaltsunterschied der weiblichen und männlichen Führungskräfte auf 5 Prozent.

■ Betrachtet man das Fixeinkommen unter Maßgabe der personen- und jobspezifischen

Merkmale, so lag 2012 das durchschnittliche Fixeinkommen der weiblichen Führungskräfte etwa drei Prozent unter dem ihrer männlichen Kollegen.

### Restgefälle bleibt

Dies deutet darauf hin, dass Frauen insbesondere im Bonus das Nachsehen haben. Etwa 25 Prozent des geschlechtsspezifischen Gehaltsunterschieds bleiben aber auch unter Berücksichtigung der personen- und jobrelevanten Merkmale ungeklärt. Dieser Gehaltsunterschied macht sich vor allem für Mitarbeiter in den höheren Berufs Jahren, auf höheren Hierarchiestufen sowie für Mitarbeiter mit Kindern bemerkbar.

Ein möglicher Grund könnten die unterschiedlichen Erwerbsbiografien von Männern und Frauen sein. Denn längere Erwerbsunterbrechungen bei Frauen können sich negativ auf das Gehalt auswirken.

Frauen erreichen hierdurch geringere Betriebszugehörigkeit als Männer und haben somit gegebenenfalls geringere Chancen, in eine obere Gehaltsstufe zu kommen. Zudem können Frauen nach der Familienphase häufig nicht auf der gleichen Gehaltsstufe oder in die gleiche Position zurückkehren. ■

Alle berufstätigen VAA-Mitglieder haben die Kurzfassung der Einkommensumfrage 2012 mit der Juni-Ausgabe des VAA Magazins erhalten. Die erweiterte Broschüre ist auf Nachfrage in der VAA-Geschäftsstelle erhältlich.

**Ansprechpartnerin:**  
 VAA-Juristin  
 Ilga Möllenbrink  
 Tel. 0221 160010  
[info@vaa.de](mailto:info@vaa.de)





PREISVERLEIHUNG AN DER UNIVERSITÄT KONSTANZ

# VAA Stiftung fördert gute Forschung

Für hervorragende Dissertationen im Bereich der chemisch-pharmazeutischen Wissenschaften und der Verfahrenstechnik wurden vier Nachwuchswissenschaftler mit dem erstmals ausgelobten Preis der VAA Stiftung ausgezeichnet. Während Dr. Ricarda E. Miller den Stiftungspreis für ihre Promotion zur Naturstoffsynthese im Bereich der Tumorbehandlung erhielt, wurde Dr. Ulrich Mayerhöffer für die Forschung an der Synthese und Herstellung NIR-absorbierender Squaraine geehrt. Preisträgerin Dr. Daniela Achatz forscht an der Herstellung von Nanopartikeln zur Bildgebung der Sauerstoffverteilung in Geweben und Dr. Matan Beery beschäftigt sich mit der Entwicklung neuer Verfahren zur Meerwasserentsalzung.



Waren bei der Preisverleihung an der Universität Konstanz dabei (v. l.): Dr. Karlheinz Messmer (VAA), Prof. Wolfram Koch (GDCh), Dr. Thomas Fischer (VAA), Dr. Daniela Achatz (Universität Regensburg), Prof. Stefan Buchholz (Universität Stuttgart), Prof. Thomas Martin, Dr. Ricarda E. Miller (beide Universität Konstanz), Prof. Ralf Dohrn (TU Hamburg) und Dr. Matan Beery (TU Berlin).



Der VAA-Ehrenvorsitzende Dr. Karlheinz Messmer sitzt auch dem Kuratorium der VAA Stiftung vor. Fotos: VAA



Als eine von vier jungen Forschern wurde Dr. Ricarda E. Miller von der Universität Konstanz mit dem Stiftungspreis ausgezeichnet.

## Aufsichtsräte tagen in Münster

Jahresberichte wälzen, Quartalsberichte prüfen und Rechnungslegungen analysieren hieß es für die VAA-Aufsichtsratsmitglieder auf ihrer traditionellen Herbsttagung im westfälischen Münster.

An zwei Seminartagen im Oktober referierte Professor Laurenz Lachnit von der Universität Oldenburg zur „Bilanzanalyse am Beispiel eines Geschäfts- und Konzernjahresabschlussberichts“. Dabei ließ es sich der ausgewiesene Experte auf dem Gebiet des Rechnungswesens nicht nehmen, auch die zahlreichen Problemfelder und Fallstricke der Thematik klar anzusprechen und eingehend mit den rund 40 Tagungsteilnehmern zu erörtern.

Zur nächsten Aufsichtsrätetagung des VAA geht es vom 28. bis zum 29. März 2014 nach Weimar.



Foto: Bernhard Kils – Wikimedia

## DIALOGREIHE INNOVATION & VERANTWORTUNG

# Mitarbeiter als Mitunternehmer

**Innovationen sichern das Überleben von Unternehmen. Doch wie sorgt man für ein innovationsfreundliches Klima? Durch die gezielte Anregung der Mitarbeiter, neue Ideen einzubringen. Dies ist der Grundgedanke von „Intrapreneurship“. Was genau dahinter steckt, erfuhren die Teilnehmer auf der 2. Veranstaltung der Dialogreihe Innovation & Verantwortung.**

Naturgemäß wissen Mitarbeiter am besten über die Produkte und Prozesse in ihren jeweiligen Unternehmen Bescheid. Daher ist es im Sinne der Unternehmen, wenn Mitarbeiter ihre Ideen im Unternehmen realisieren. Etwa 30 Prozent der Mitarbeiter bringen ihre Ideen aber nicht oder nicht mehr ein, weil sie schlechte Erfahrungen gemacht haben. Hier setzt das sogenannte Intrapreneurship an, das Mitarbeiter als „Mitunternehmer“ beziehungsweise „Unternehmer im Unternehmen“ betrachtet. Aufgabe der Führungskräfte ist es dabei, potenzielle Intrapreneure zu finden, sie zum Einbringen ihrer Ideen im Unternehmen zu motivieren und ihnen die nötigen Umsetzungsfreiräume zu geben.

„Nur durch die bewusste Nutzung der vier Gestaltungsfelder Organisation, Personal, Strategie/Prozesse und Kultur wird es gelingen, Intrapreneurship zu leben“, so die Referentin Prof. Birgit Baum auf der 2. Veranstaltung der gemeinsamen Dialogrei-

he „Innovation & Verantwortung“ von VAA und Forum F3. Ohne geeignete Rahmenbedingungen werde es nur in Ausnahmefällen gelingen, die zweifelsohne in jedem Unternehmen vorhandenen Mitunternehmer zu mobilisieren. Denn eine Intrapreneurship-Kultur funktioniert nur dann, wenn die notwendigen Freiheitsgrade für Ideengeber vorhanden sind und durch die richtigen Anreize – immaterielle und materielle – unterstützt werden.

Viele der Veranstaltungsteilnehmer verfügten über langjährige Erfahrung im Innovationsmanagement. Sie hoben hervor, dass Systeme mit quantitativen Vorgaben zur „Innovationsverpflichtung“ langfristig nicht erfolgreich sind. Kreativität habe für Innovationen eine zentrale Bedeutung und könne nicht erzwungen werden.

Unter [info@vaa.de](mailto:info@vaa.de) können die Unterlagen zum Vortrag angefordert werden (Stichwort: Dialogreihe2). Im Frühjahr 2014 findet

die nächste Veranstaltung der Dialogreihe statt. Interessenten können sich in der VAA-Geschäftsstelle akkreditieren lassen. ■

### Merkmale kreativer Menschen

- Offenheit gegenüber der Umwelt, Begeisterung gegenüber Neuerungen
- Einfallsreichtum + Originalität (ungewöhnliche Ideen)
- Konzentrationsfähigkeit auf das Wesentliche
- gute Beobachtungsgabe gegenüber der Sache oder Partnern
- reicher Wortschatz und passende Ausdrucksweise
- Realitätssinn durch kritische Selbstprüfung der Ideen
- Organisationstalent zur Realisierung von Ideen



# ERFOLGSREZEPT KOMMUNIKATION

**Betriebsratsarbeit ist anspruchsvoll. Denn Betriebsratsmitglieder müssen gut über das Arbeitsrecht Bescheid wissen und ihr Unternehmen kennen. Sie haben sich in Verhandlungssituationen zu bewähren: Einerseits sollten sie Konflikte klar benennen, andererseits ausgleichen und integrieren können. Im Vorfeld der Betriebsratswahlen 2014 liefert die Serie „Dialog & Espresso“ einen Blick auf einen der vielfältigsten Jobs des deutschen Wirtschaftslebens. Bei einer Tasse Espresso werden zwei Personen gefragt, die es wissen müssen. In der dritten Ausgabe von „Dialog & Espresso“ kommen Dr. Uwe Gierlich (Boehringer Ingelheim Animal Health GmbH) und Dr. Hans-Ulrich ter Meer (Celanese Deutschland GmbH) zu Wort. Beide haben an ihren Standorten den Betriebsratsvorsitz inne und sind dadurch zugleich in den standortübergreifenden Betriebsratsgremien ihrer Unternehmen aktiv.**

**Sie sind beide Vorsitzende eines Betriebsrates. Wie kam es dazu?**

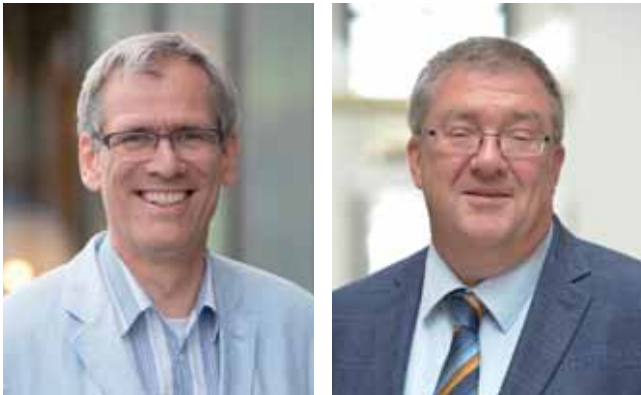
**TER MEER:** Unser Standort in Sulzbach ist ein Verwaltungsstandort, an dem wir einen relativ hohen AT-Anteil haben. Die letzte Wahl war die erste an diesem neu gegründeten Standort. Da es nur eine Liste gab, auf der sowohl Vertreter von VAA und IG BCE als auch Nichtorganisierte gemeinsam kandidierten, haben wir eine Persönlichkeitswahl durchgeführt. So konnte die Belegschaft auswählen, wen sie für die Vertretung der eigenen Interessen für besonders geeignet hält. Letzten Endes wurde ich dann zum Vorsitzenden gewählt. Ich war zuvor bereits an einem anderem Standort stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrates. Angetreten bin ich damals, weil ich den Eindruck hatte, dass die Interessen der AT-Mitarbeiter im Unternehmen durch den Betriebsrat nicht ganz so intensiv vertreten wurden. Gleichzeitig war in unserem amerikanisch geführten Unternehmen ein mangelndes Verständnis für die Wichtigkeit der Betriebsratsarbeit festzustellen. Gerade amerikanische Vorgesetzte, die in Führungspositionen Einfluss genommen haben, konnten mit Betriebsräten nicht viel anfangen oder beachteten die Mitbestimmungsrechte nicht. Ich habe selbst länger im englischsprachigen Ausland gearbeitet und hielt es für wichtig, dass je-

mand im Betriebsrat mitarbeitet, der diese Denkweise etwas besser versteht. Außerdem wurde dadurch auch die Kommunikation einfacher. Persönlich war und ist für mich wichtig, dass ich die sozialen Aspekte von Entscheidungen und Entwicklungen, die ich im Unternehmen sehe, im Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv mitgestalten möchte.

**Und wie war das vor vier Jahren bei Ihnen, Herr Gierlich?**

**GIERLICH:** Ich bin der Betriebsratsvorsitzende der beiden Tiergesundheitsgesellschaften, die Boehringer Ingelheim am Standort Ingelheim hat. Bei uns gibt es einerseits Forschung und Entwicklung und andererseits sehr viel Verwaltung. Das heißt, über 60 Prozent unserer Arbeitnehmer bei den beiden Gesellschaften hier sind außertariflich angestellt. Im Jahr 2009 ist der alte Betriebsrat geschlossen zurückgetreten. Gründe dafür waren, dass ein Teil des damaligen Betriebsrates in den Vorruhestand gegangen ist, aber auch, dass sich das Gremium über die Erstellung einer Betriebsvereinbarung zur AT-Vergütung völlig mit dem Management überworfen hatte. Daraufhin wurden sowohl vonseiten der Mitarbeiter als auch vonseiten des Managements gezielt Kollegen angesprochen, die von ihrem Werdegang für eine Betriebsratsstätigkeit geeignet erschienen. Im Laufe der Zeit hat sich herauskristallisiert, wer ein stärkeres Interesse an einer Mitarbeit hat. Ich selbst bin jetzt in meinem 19. Jahr bei Boehringer und habe während dieser ganzen Zeit schon immer versucht, mich für Kolleginnen und Kollegen einzusetzen. Außerdem bin ich von meiner Natur aus jemand, der nicht nur meckert, wenn ihm etwas nicht gefällt, sondern gern auch mit anpackt. Vielleicht hat man mir deshalb eine gewisse Sozialkompetenz zugestanden. Wir hatten uns jedenfalls vor der konstituierenden Sitzung des Betriebsrates überlegt, dass ich den Vorsitz übernehme, wenn alles so kommt, wie wir es uns denken. Und so war es dann auch. Bei der durchgeführten Persönlichkeitswahl wurden die Mitglieder des alten Betriebsrates abgewählt und der neue Betriebsrat besteht seitdem aus Personen, die bis dahin keine Betriebsratserfahrung hatten. Letztendlich haben wir mit Wirkung zum 1. Oktober diesen Jahres eine Konzern-Betriebsvereinbarung zur AT-Vergütung abschließen können, was ein großer Erfolg ist.

**Herr ter Meer, Sie haben als einen Beweggrund für ihre Be-**



Dr. Hans-Ulrich ter Meer und Dr. Uwe Gierlich haben an ihren Standorten den Betriebsratsvorsitz inne und sind dadurch zugleich in den standortübergreifenden Betriebsratsgremien ihrer Unternehmen aktiv. Fotos: VAA

**etriebsratstätigkeit die Förderung des Verständnisses für die deutschen Mitbestimmungsregelungen bei ihrem amerikanischen Arbeitgeber genannt. Wie stellt man das am besten an?**

**TER MEER:** Durch viele Einzelgespräche. Unser Vorstandsvorsitzender hat sich bei seinen Besuchen in Deutschland mehrmals Zeit genommen, um die Betriebsratsvorsitzenden der einzelnen Standorte des Konzerns zu treffen und gemeinsam mit ihnen zu besprechen, was er vorhat und wo die Interessen der Belegschaft liegen. Zum Teil haben wir aber auch lokal amerikanische Vorgesetzte, mit denen wir dann ad hoc bei entsprechenden Fragestellungen Gespräche führen. Wir werben immer wieder dafür, dass es notwendig ist, uns frühzeitig einzubinden, damit wir für Veränderungssituationen gute oder sogar optimale Lösung finden können. Das ist ein langwieriger Prozess, aber ich sehe nach vier Jahren inzwischen eine gewisse Bereitschaft.

**GIERLICH:** Bei uns ist das ähnlich. Wir betreuen als Betriebsrat hier am Standort ja auch das globale Headquarter der Tiergesundheit bei Boehringer. Und da haben wir in den letzten Jahren eine sich deutlich verstärkende Globalisierung erlebt. Teilweise hatten wir Schwierigkeiten, die Grundzüge des deutschen Arbeitsrechts an die nicht-deutschen Vorgesetzten heranzutragen. Wir suchen da den Dialog und unterstützen auch nichtdeutsche Kollegen mit deutschen Verträgen, indem wir auch englische Zusammenfassungen zu den wichtigsten arbeitsrechtlichen Regelungen zur Verfügung stellen. Auch unsere aktuellen Betriebsvereinbarungen werden ins Englische übersetzt oder es gibt zumindest Zusammenfassungen davon. Als Konzernbe-

triebsrat, dessen Mitglied ich ja auch bin, haben wir lange dafür gekämpft, damit solche offiziellen englischen Dokumente von der Arbeitgeberseite erstellt werden.

**TER MEER:** Bei uns werden Betriebsvereinbarungen inzwischen zweiseitig veröffentlicht. Auf der linken Seite steht der deutsche Text und rechts direkt die englische Übersetzung dazu. In Streitfällen gilt die deutsche Version.

**Sie sind als Vorsitzende von Standortbetriebsräten zugleich in den standortübergreifenden Betriebsratsgremien Ihrer Unternehmen aktiv. Wo liegen aus Ihrer Sicht die größten Unterschiede?**

**GIERLICH:** Die Handlungsmacht des Konzernbetriebsrates ist natürlich eine ganze andere als beim lokalen Betriebsrat, weil der Konzernbetriebsrat sehr häufig das allerhöchste Management als Gesprächs- und Verhandlungspartner hat. Und in unserem Konzernbetriebsrat ist die IG BCE sehr stark vertreten. Wir ziehen da auf der fachlichen Ebene durchaus an einem Strang. Aber man muss schon sagen, dass bei den großen, produktionsgetriebenen Standorten die AT-Themen nicht so intensiv verfolgt werden, wie wir das bei uns gewohnt sind. Gerade deshalb ist es gut, dass wir als VAA im Konzernbetriebsrat vertreten sind und sagen können: Hört zu, die AT-Mitarbeiter sind genauso wichtig wie die Tarifmitarbeiter. Denn wir als Betriebsratsmitglieder des VAA sind ja auch für die Tarifmitarbeiter da.

**TER MEER:** Wir haben an unseren Standorten meistens mehrere Gesellschaften und deswegen jeweils einen Gemeinschaftsbetriebsrat. Die Gemeinschaftsbetriebsräte bilden dann den Gesamtbetriebsrat. Der ist überwiegend durch den größten Standort Höchst bestimmt, der wiederum aufgrund der vielen Tarifmitarbeiter stark von der IG BCE geprägt ist. Ich sehe das ähnlich wie Herr Gierlich: Man hat da manchmal etwas unterschiedliche Schwerpunkte und Problemlagen. Dann muss man versuchen, über Gespräche entsprechende konstruktive Lösungen zu finden, damit auch die AT-Interessen ausreichend vertreten werden. Aber im Großen und Ganzen haben wir ein sehr gutes Verhältnis zu unseren Kollegen aus den anderen Gremien und versuchen, immer Lösungen im Konsens zu finden.

**GIERLICH:** Wir haben im Konzernbetriebsrat das Agreement, dass wir einstimmige Beschlüsse fassen. Und das sind gute Beschlüsse, in denen sich jeder wiederfinden kann.





## Mitbestimmung zahlt sich aus



Quelle: John T. Addison, Paulino Teixeira, Thomas Zwick: *German Works Councils and the Anatomy of Wages*, 2007.  
Foto: Marco2811 – Fotolia

# Lohnender Urnengang

Zwischen März und Mai des kommenden Jahres ist es wieder soweit: In den Unternehmen hierzulande werden die Betriebsräte und die Sprecherausschüsse neu gewählt. In den Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten ist der VAA in der deutschen Chemie seit jeher die Interessenvertretung. Stolze 85 Prozent der Mitglieder sind in unserem Verband organisiert. Auch bei den Betriebsräten zeigt die Kurve deutlich nach oben. Seit der Betriebsratswahl 2010 stellt der VAA erstmals mehr als 200 Betriebsratsmitglieder in der Chemie.

Dass sich ein Betriebsrat für alle Arbeitnehmer auch finanziell lohnt, hat ein internationales Forscherteam bereits vor einigen Jahren nachgewiesen. Demnach verdienen Mitarbeiter in höheren Verdienstgruppen in Betrieben mit Betriebsrat im Schnitt rund neun Prozent mehr als ihre Kollegen in Betrieben ohne kollektive Interessenver-

tretung. Betrachtet man nur die Gruppe der weiblichen Angestellten, liegt das Gehaltsspluss sogar bei zwölf Prozent. Angesichts der erheblichen Vorteile, die zum Beispiel eine vom Betriebsrat ausgehandelte Betriebsvereinbarung zur AT-Vergütung bringen kann, sind diese Zahlen durchaus plausibel. Zu den vielen guten Gründen, sich als AT-Angestellter im Betriebsrat zu engagieren oder zumindest kandidierende AT-Kollegen mit der eigenen Stimme zu unterstützen, kann also durchaus auch eine bessere Bezahlung gerechnet werden.

Wenn im kommenden Frühjahr gewählt wird, zählt jede Stimme. Bei den Sprecherausschusswahlen stärkt eine hohe Wahlbeteiligung die Legitimation der gewählten Gremien. Bei den Betriebsratswahlen hängt die wirksame Vertretung der AT-Interessen maßgeblich davon ab, dass die VAA-Kandidaten die Unterstützung ih-

### Zwischenruf



Foto: VAA

Manfred Franke

ist stellvertretender Hauptgeschäftsführer des VAA.

rer Kollegen erhalten. Mit 2013 geht für den VAA ein Jahr zu Ende, das im Zeichen der Vorbereitung für die anstehenden Wahlen stand. In diesem Sinne möchte ich Ihnen bereits an dieser Stelle zurufen: Gehen Sie wählen! Es lohnt sich. ■

# Personalia

Mit freundlicher Unterstützung von

**CHEManager**

## SGL Group: Dr. Jürgen Köhler wird neuer Vorstandsvorsitzender

Zum 1. Januar 2014 wird die SGL Group den Wechsel an der Führungsspitze des Konzerns vollziehen. Dann wird Robert Koehler, der im Januar 2014 sein 65. Lebensjahr vollendet, die Position des Vorstandsvorsitzenden der SGL Carbon an seinen Vorstandskollegen Dr. Jürgen Köhler übergeben und aus dem Unternehmen ausscheiden. Köhler war seit 2002 für die SGL Group in verschiedenen Managementpositionen in den beiden Geschäftsfeldern Performance Products und Carbon Fibers & Composites tätig und ist seit dem 1. Juni 2013 ordentliches Vorstandsmitglied des Unternehmens. Der promovierte Verfahrensingenieur begann seine Karriere 1992 bei Hoechst und arbeitete dort sowie bei Celanese für insgesamt über zehn Jahre, davon fast fünf Jahre in den USA.

## Christian Last nun Geschäftsführer bei Air Liquide

Mit Wirkung zum 1. September 2013 hat Christian Last die Leitung der Business Unit Large Industries der Air Liquide Deutschland übernommen und ist in die Geschäftsführung eingetreten. Zusammen mit Thomas Pfützenreuter, dem Vorsitzenden der Geschäftsführung, und Jean-Luc Robert, der die Business Unit Industrial Merchant leitet, bildet er das neue Geschäftsführungsteam bei Deutschlands führendem Anbieter von Gasen und Serviceleistungen. Diplom-Volkswirt Christian Last begann 1996 seine berufliche Laufbahn im Konzern. Bei Air Liquide übernahm er 2005 Aufgaben in der Konzernzentrale in Paris und verantwortete hier das Strategic Account Management sowie die weltweite Geschäftsentwicklung für einen definierten Kreis an Großkunden. Seit 2008 bekleidete Last die Position des Chief Executive Officer von GasAL, dem Joint-Venture-Unternehmen und Marktführer für Industriegase von Air Liquide in Katar.

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

## Bayer Healthcare: Olivier Brandicourt neuer Vorstandsvorsitzender



Foto: Bayer Healthcare

Olivier Brandicourt (57) ist zum 1. November 2013 zum neuen Vorstandsvorsitzenden der Bayer Healthcare sowie zum Mitglied des Executive Council von Bayer berufen worden. Seit März 2013 leitete Professor Wolfgang Plischke den Teilkonzern Bayer Healthcare – zusätzlich zu seiner Funktion als Vorstand von Bayer. Brandicourt verfügt über eine 25-jährige internationale Erfahrung in der Pharmazeutischen Industrie mit Leitungsfunktionen in Frankreich, den USA, Kanada und Großbritannien. In den vergangenen drei Jahren war er Mitglied des Executive Leadership Teams bei Pfizer in New York. Bis vor Kurzem fungierte er dort als Präsident und General Manager der Geschäftseinheiten für Wachstumsmärkte sowie für etablierte Produkte. Zuvor hatte er operative Führungsfunktionen als Präsident der Global Specialty Business Unit sowie bis 2012 als Leiter der Global Primary Care Business Unit inne. Davor war er bei Warner-Lambert/Parke-Davis in verschiedenen Bereichen – darunter Medical und Marketing – verantwortlich tätig.

## Merck ernennt Belen Garijo zur Chefin für Pharmasperte Serono

Neue Leiterin der Pharmasperte Merck Serono ist Belen Garijo, zuvor Chief Operating Officer des Bereichs, teilte Merck am 26. September 2013 mit. Bis dahin hatte Stefan Oschmann die Sparte geführt, der in der Geschäftsleitung des Konzerns bleibt und sich nun auf seine Rolle als Leiter des Medizingeschäfts konzentriert, das neben Merck Serono auch Consumer Health, Allergopharma und Biosimilars umfasst. Neuer Leiter Global Accounting beim Pharma-, Chemie- und Life-Science-Unternehmen ist seit 1. November 2013 Gerhard Schmitz (50). In seiner vorherigen Position leitete Schmitz die Accounting-Funktion bei LANXESS. Vor seiner Karriere bei LANXESS war Schmitz Wirtschaftsprüfer und Partner bei PricewaterhouseCoopers in Deutschland.



MEDIKAMENTE OHNE TIERVERSUCHE

# Vom Wunsch zur Wirklichkeit

Rund 3,1 Millionen Wirbeltiere wurden 2012 in Deutschland in wissenschaftlichen Versuchen eingesetzt – Tendenz steigend. Nicht nur ethisch, sondern auch ökonomisch ein Problem:

Denn für die meisten Erkrankungen liefert beispielsweise das Mausmodell keine auf den Menschen übertragbaren Aussagen. So versagen auch rund 90 Prozent der Arzneimittel erst in der klinischen Phase – nach dem Tierversuch. Unter dem Titel „Medikamente ohne Tierversuche – Wunsch oder Wirklichkeit“ hat die DECHEMA Ende Oktober ein Kolloquium über neue Ansätze in der Wirkstoffprüfung und Arzneimittelentwicklung durchgeführt. Mit dabei: Otto-von-Guericke-Preisträger Dr. Tobias May, der an der Entwicklung innovativer Zellkultursysteme forscht.



**VAA Magazin:** Seit wann beschäftigen Sie sich mit Zellkulturen?

**May:** Der Initialauslöser war ganz profan: Ich habe in Halle Biochemie studiert und mich sehr viel mit Proteinbiochemie beschäftigt. Während der Erstellung meiner Diplomarbeit habe ich ein kleines Teilprojekt zu Zellkulturen durchführen dürfen. Anschließend wollte ich weg von

der Proteinbiochemie und habe mich nach Zellkultur-Promotionsarbeiten umgeschaut, bin in Braunschweig fündig geworden und habe da 2001 meine Doktorarbeit begonnen. Seitdem arbeite ich auf dem Gebiet der Immortalisierung von Zellen. Das war nicht nur spannend, sondern auch sehr erfolgreich, sodass ich seit 2001 in abgewandelter Form auf diesem Gebiet arbeiten kann.

**May:** Fairerweise muss man dazu sagen, dass es nicht von Anfang an auf dem Radar war. Unser Hauptziel lautete stets, bessere Zellkultursysteme in vitro zu entwickeln, damit möglichst viele Forscher, ob in der Wissenschaft oder in der Industrie, in vitro unter möglichst in-vivo-ähnlichen Bedingungen arbeiten können. Das beinhaltet aber dann natürlich auch die Vermeidung von Tierversuchen, wenn man bessere und innovative Zellkultursysteme entwickelt. Es wäre ein positiver Effekt, wenn mithilfe dieses Werkzeugs in Zukunft Tierversuche verhindert werden können. Wenn es möglich ist, sollte man natürlich besser in vitro arbeiten.



Foto: HZI

**Dr. Tobias May**

ist Mitgründer der InSCREENeX GmbH in Braunschweig. Für die Entwicklung eines neuartigen In-vitro-Testverfahrens zur frühzeitigen Wirkstoffvalidierung wurde er von der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen (AiF) mit dem Otto von Guericke-Preis 2013 ausgezeichnet.

2005 war ich fertig mit meiner Promotion und habe dann ein Postdoc daran angeschlossen, um die Technologie, die ich während der Doktorarbeit entwickelt habe, zu verfeinern. Im Laufe der Postdoc-Zeit kam dann die Idee, dass man diese Technologie noch weiter optimieren kann. Das war der Hintergrund für meinen Forschungsantrag, der glücklicherweise bewilligt wurde. Dies hat mir die Möglichkeit gegeben die Technologie mit der Firma InSCREENeX – einer Ausgründung aus dem Helmholtz Zentrum für Infektionsforschung – zu realisieren.

**VAA Magazin:** Welche Vorteile hat Ihr Zellkultursystem gegenüber herkömmlichen Testmethoden?

**May:** Das System ist insofern einzigartig, als dass es ermöglicht, von jeder Säugerzellart neue Zelllinien zu generieren. Das Wichtige dabei ist, dass diese generierten Zelllinien ihre Eigenschaften so behalten, dass sie der In-vivo-Situation wirklich sehr nahe kommen. Diese Kombination aus unbegrenztem Wachstum bei gleichzeitiger Beibehaltung der Zellfunktion ist ein Alleinstellungsmerkmal.

**VAA Magazin:** Hatten Sie das Thema Tierversuche bereits von Beginn an mit auf dem Schirm?

*Im Rahmen des DECHEMA-Kolloquiums wies Prof. Armin Braun vom Fraunhofer ITEM in Hannover am Beispiel der Asthmaforschung auf den stark limitierten prädiktiven Wert präklinischer Modelle hin: So sei die Zahl der Mausmodelle trotz der natürlichen Asthmaanfälligkeit von Mäusen seit 1990 stark gestiegen. Auch im Labor ließen sich Symptome nur umständlich provozieren. Foto: Africa Studio – Shutterstock*

Das ist nicht nur für einen Zelltyp möglich, etwa Blutgefäßzellen, sondern für alle Zelltypen, beispielsweise auch für Haut-, Leber- oder Nervenzellen. Darüber hinaus bieten sich auch komplett neue Möglichkeiten, die früher einfach nicht greifbar waren.

**VAA Magazin:** Welche?

**May:** Zum Beispiel kann man Zellen oder Zelllinien von verschiedenen Individuen testen und für verschiedene Individuen anlegen. Man kann gucken, wie sich zum Beispiel eine Blutgefäßzelle einer bestimmten Frau im Vergleich zu einem Mann verhält. Es gibt Unterschiede zwischen jungen und alten Spendern, zwischen kranken und gesunden Spendern. All das war vorher nur mit einem beträchtlichen Aufwand möglich. Jetzt ist es viel besser greifbar und darstellbar.

**VAA Magazin:** Wie ist die Resonanz aus der Industrie?

**May:** Natürlich haben wir schon Kunden

*Neuartige, realitätsnahe Zellkultursysteme können dabei helfen, zu einem frühen Zeitpunkt präzise Vorhersagen zur pharmazeutischen Wirksamkeit von Substanzen zu treffen. So kann die Zahl erfolgloser Tests in präklinischen und klinischen Studienphasen reduziert werden. Foto: InSCREENeX GmbH*

und Partner, die mit uns an der Entwicklung neuer Zelltypen beteiligt sind. Im Moment kommen unsere Projektpartner ausschließlich aus dem Pharmabereich. Da ist schon klar, dass man die Technologie als Ersatz für Tierversuche nutzen könnte. Aber genauso gut kann man dies auch in der Kosmetikindustrie und in der chemischen Industrie einsetzen – Stichwort REACH. All das ist denkbar.

**VAA Magazin:** Warum haben Sie den Partnerkreis dann noch nicht erweitert?

**May:** Die Zellsysteme bieten eine enorme Möglichkeit, aber sie sind noch nicht in der Weise validiert, wie es beispielsweise für REACH notwendig wäre. Es müssen ja verschiedene Ringstudien durchgeführt werden, die bisher noch fehlen.

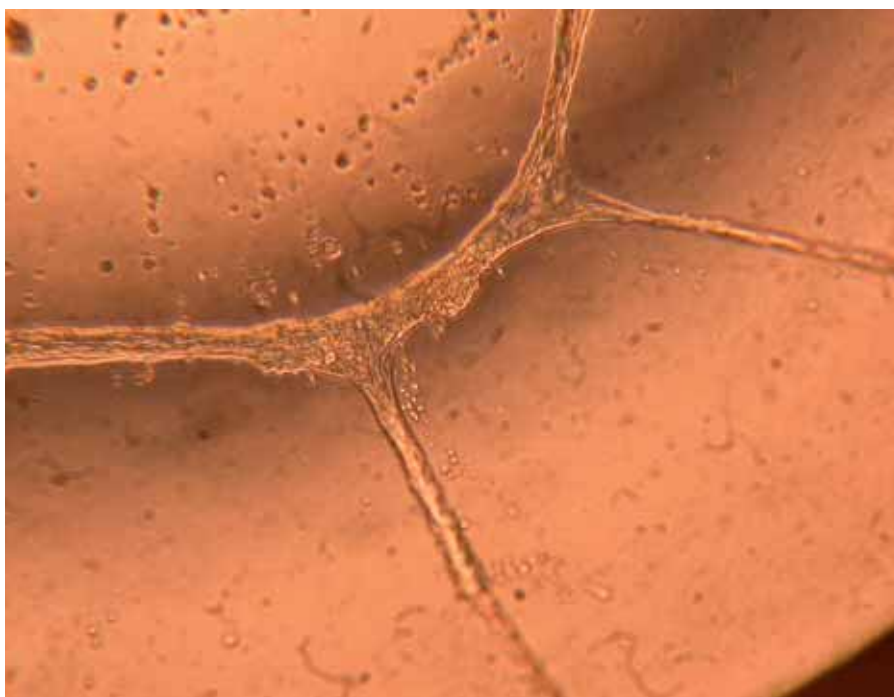
**VAA Magazin:** Gibt es noch weitere Stolpersteine? Wo hakt es bislang?

**May:** Da muss man klar unterscheiden: Das System zur Immortalisierung der Zellen funktioniert wunderbar. Jetzt ist es aber so, dass die Kunden nicht am System interessiert sind, sondern einen Test haben möchten, der ihnen sagt, ob Chemikalie X, Y, Z toxisch ist oder nicht. Diese Tests aufzubauen, ist für uns die Sache, die wir noch in Angriff nehmen müssen.

Das heißt für uns, den geeigneten Test zu identifizieren und so zu validieren, zu reproduzieren und so robust zu machen, dass er nicht nur bei uns funktioniert, sondern auch in anderen Laboren etabliert wird. Das ist eine lange Strecke. Es hakt bei uns einfach noch an der Manpower. Wir sind ein kleines Team und können nicht alles machen. Da unsere Kunden hauptsächlich im Pharmabereich angesiedelt sind, fokussieren wir uns momentan auf diesen Markt. Wir können deshalb noch nicht all die vielfältigen Möglichkeiten ausschöpfen, die sich uns auftun.

**VAA Magazin:** Für den Pharmabereich hat Ihre Technologie durchaus das Zeug zu einer kleinen Revolution im Bereich der Arzneimittelentwicklung.

**May:** Absolut. Das Schöne ist, dass die Pharmaindustrie bereits sehr viel mit Zellkulturen arbeitet. Die Apparatur und Technik ist also schon vorhanden. Das Einzige, was sie für unsere Technologie ändern muss, ist die Nutzung anderer Zellsysteme. Die Revolution liegt also nicht im Aufbau eines neuen Assay- oder Testsystems, sondern im Input, der dort eingegeben wird. Und das senkt die Eintrittsbarriere erheblich. Man sieht es auch jetzt bereits, dass es nur sehr wenig Vorbehalte gibt, diese neue Technologie einfach einmal auszuprobieren. ■









TRANSPORT IN DER CHEMIE

# Vorsprung durch Logistik

**Logistik ist nicht unbedingt der erste Gedanke, den man mit der Chemieindustrie assoziiert. Dabei entspricht das Marktvolumen für Chemielogistik mit 33,5 Milliarden Euro rund 15 Prozent des gesamten Logistikmarktes in Deutschland. Aber wie funktioniert Chemielogistik? Unter anderem über die möglichst frühe Einbindung der Nachhaltigkeit in die Planung und Gestaltung von Logistikketten und -netzen. Im Sinne einer grüneren Transportstrategie will die Branche noch enger mit Logistikdienstleistern zusammenarbeiten und mehr Allianzen entlang der Wertschöpfungskette bilden.**

*Von Timur Slapke*

Beim für Ende Oktober etwas ungewöhnlichen Spaziergang über die Norderelbbrücken in Hamburg bläst nicht nur ein scharfer, eisiger Wind ins Gesicht: Flussabwärts eröffnet sich auch ein ausgezeichneter Blick auf das ausgedehnte Kanalflecht des riesig anmutenden Hamburger Hafens. Kurz vor der Freihafenbrücke ist eine etwa anderthalb Kilometer lange Pfahlreihe in der Norderelbe zu erkennen. Spätestens hier ist für Seeschiffe Schluss. Weiter flussaufwärts sind die Kanäle nur noch für Binnenschiffe wie beispielsweise Flussschlepper, Schleppkähne oder Schuten erreichbar.

Gleich hinter den Norderelbbrücken befindet sich die Peute, ein Industriegebiet, das gut zur Hälfte aus dem Werksgelände der Aurubis AG besteht. Als einer der weltgrößten Kupferhersteller fertigt Aurubis unter anderem Kathoden, Legierungen und Gießwalzdraht. Aber auch Spezialprodukte wie Schwefelsäure werden produziert. All das will transportiert werden – auch auf dem Wasserweg. Bei Aurubis in Hamburg sind es allein bei der Schwefelsäure 900.000 Tonnen, wie Vice President Corporate Logistics Tim Kurth zu berichten weiß. Umgeschlagen werden diese über zwei Ladestellen am Kanal und an der Norderelbe. „Hinzu kommen die 1,2 bis 1,3 Millionen Tonnen Konzentrat, die wir in Brunsbüttel per Seeschiff anlanden und dann mit einem exklusiven Binnenschifftransport hier chargengerecht anliefern lassen.“

In der Aurubis AG verantwortet Tim Kurth das Logistikmanagement. Kurth ist Logistiker

von der Pike auf und war vor seiner Tätigkeit bei Aurubis im Jahr 2005 in der Lebensmittellogistik tätig. Der Schritt zur Chemielogistik fiel ihm nicht schwer. Ob Lebensmittel, Autos oder Chemie: Bei Logistik geht es in erster Linie um Transporte.

Am Standort Hamburg wickelt Aurubis etwa 75 Prozent aller Transporte über das Wasser ab – 70 Prozent per Binnenschiff und 5 Prozent per Container. Für den Transport nutzt Aurubis die Tidenverhältnisse, einerseits aus Umweltschutzgründen, um den Dieserverbrauch zu senken, andererseits wegen der Brückenhöhen. „Dann haben wir noch 10 Prozent auf der Schiene und 15 Prozent auf der Straße“, so Tim Kurth. Dieser Mix sei aber standort- und produktbedingt außergewöhnlich. Denn im Gesamtkonzern werden 50 Prozent der Transporte auf der Schiene abgefertigt. Kurth ergänzt: „Ein Viertel der Transporte geht über den Wasserweg – Binnenschiff und Containertransport – und ein Viertel wird auf der Straße transportiert.“

Hinsichtlich der Produktivität hat die Chemielogistik in Deutschland derzeit im internationalen Vergleich einen klaren Wettbewerbsvorsprung. Dies ist das Ergebnis einer im Sommer 2013 veröffentlichten Studie der Bundesvereinigung Logistik (BVL). Als Gemeinschaftsprojekt der Kompetenzgruppe Chemielogistik ist die Studie in der BVL-Schriftenreihe Wirtschaft & Logistik erschienen (ISBN: 978-3-87154-483-5). Um die Vorreiterrolle der hiesigen Chemielogistik aufrechtzuerhalten, müssen laut ►



Für große Volumina sind Pipelines ein sicheres, langlebiges, ökologisch und ökonomisch sinnvolles Transportmittel. Foto: Cardaf – Shutterstock

BVL-Studie Black Boxes aufgelöst, Schnittstellen optimiert und die Informationstransparenz verbessert werden. Bei der Planung gebe es ebenfalls Abstimmungsbedarf, ist sich auch Professor Carsten Suntrop von der Europäischen Fachhochschule Brühl sicher: „Es gibt noch zu wenige Verflechtungen zwischen Herstellern und Logistikdienstleistern“, mahnt der an der Erstellung der Chemielogistik-Studie beteiligte Geschäftsführende Gesellschafter des Chemieconsultingunternehmens CMC<sup>2</sup> GmbH an. Logistikexperte Suntrop empfiehlt zudem eine weitere Abgabe von Logistikleistungen vonseiten der Verlager. Denn mit etwa 41 Prozent liegt der Outsourcing-Anteil in der Chemielogistik deutlich hinter den gängigen 46 bis 49 Prozent in der Restindustrie zurück.

In Hamburg bei Aurubis sieht man die Sache etwas differenzierter: „Es hat auch einen guten Grund, wieso die Chemie weniger outsourct als andere Branchen: Die Produkte verlangen einfach nach einer sehr viel höheren Sensibilität als etwa Standard-Palettenware“, betont Tim Kurth. Deshalb prüfe man bei jeder größeren Ausschreibung, ob es sinnvoll sei, eigenes Personal einzusetzen, etwas komplett nach außen zu vergeben oder einen Mittelweg zu wählen. „Wir schauen uns das Produkt für Produkt, Material für Material und natürlich auch Standort für Standort an.“ Für das gleiche Produkt können bei Aurubis an verschiedenen Standorten unterschiedliche Wege mit verschiedenen gelagerten Schnittstellen gewählt werden. Kurth ergänzt: „Wo wir bei der Schwefelsäure die Schnittstelle fast hinter der Kai-

kante gelegt haben, lassen wir bei den Konzentraten zu, dass der Dienstleister sogar auf dem Werksgelände bis zu den Tagesbunkern für uns tätig ist.“

Gerade bei Schwefelsäure müssen viele Anforderungen und gesetzliche Vorschriften beachtet werden. „Aus diesem Grund lassen wir die Dienstleister bei Schwefelsäure erst relativ spät in der Lieferkette einsteigen“, erläutert Kurth, der auch in der BVL als Regionalgruppensprecher Hamburg aktiv ist. Auf dem Werksgelände befinden sich mehrere Tanks zur Zwischenlagerung der Schwefelsäure. Von dort aus gibt es drei Möglichkeiten, das Produkt an die Kunden zu bringen: Eine davon ist das Binnenschiff. Zwei exklusiv für Aurubis gebaute Schiffe fahren das Produkt in ein spezielles Tanklager im Hamburger Hafen. Dort wird es in drei Tanks versammelt und auf Seeschiffe verladen. Zum anderen werden von Aurubis selbst geleaste Tankkesselwaggons vom eigenen Personal befüllt. Dasselbe gilt auch für die zweite Verlademöglichkeit der zweispurigen Anlage auf LKW: Während Kunden im Umland meist mit Tanklastern beliefert werden, nutzt man Eisenbahnwaggons eher für längere Strecken, zum Beispiel in die größeren deutschen Chemieparks.

Etwa in den Chemiepark Marl, gut 330 Kilometer südöstlich der Elbmetropole. Hier fand im Oktober der „Green Logistics Day“ statt. Damit will man bei Evonik eine Keimzelle für nachhaltige Logistik schaffen. Wa-

rum? Weil das Thema in das Bewusstsein der Öffentlichkeit gehöre, betont Dirk Jedziny, Head of Cluster Ruhr North bei der Business Unit Site Services Logistics der Evonik Industries AG. „Nur so lässt sich bei der Bewertung der Transportkosten und der Ökobilanz ein Mehrwert in Bezug auf das Image des Unternehmens generieren.“ Der Leiter Logistik der Business Unit Dr. Franz Merath bestätigt: „Da das Thema der Verlagerung auf andere Verkehrsträger in den letzten Jahren zurückgegangen ist, müssen wir alles daran setzen, Entscheidungsträger weiter zu sensibilisieren.“

## Der Mix entscheidet

Was den Transportmix angeht, kommt es auf die optimale Steuerung an. Dirk Jedziny erläutert: „So können Unternehmen auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten Einfluss auf die Ökobilanz nehmen.“ Ein Beispiel dafür ist die Nutzung des Umschlagterminals (UTM) in Marl von Straße auf Schiene. Betrieben wird das UTM als Joint Venture der Evonik und der Duisburger Hafen AG (duisport). Insgesamt werden pro Jahr rund 6,4 Millionen Tonnen in den Chemiepark Marl transportiert, davon etwa 1 Million Tonnen in Eisenbahnkesselwagen, rund 2,4 Millionen Tonnen auf dem Wasserweg, 0,4 Millionen Tonnen auf der Straße und 2,6 Millionen Tonnen per Pipeline.

In der allgemeinen Wahrnehmung gehen Pipelines eher unter, dabei liegen sie mit



Blick auf die Ökobilanz deutlich vor Schiff, Bahn, LKW und Flugzeug. Mit diesem Thema ist Logistikprofi Jedziny gut vertraut. Das Aufgabenfeld begleitet ihn seit seinem Berufseinstieg 1991 bei der damaligen Hüls AG in Marl. Pipelines und Rohrleitungen gibt es im Chemiepark Marl in Hülle und Fülle: rund 1.200 Kilometer Rohrleitungen auf 30 Kilometer Rohrbrücken. Bezogen auf Deutschland betreut Evonik insgesamt über 2.000 Kilometer Pipelines der Chemieindustrie. „Allerdings stellen Pipelines aufgrund der hohen Investitionskosten erst ab einer gewissen Transportmenge eine wirtschaftliche Alternative dar“, schränkt Dirk Jedziny ein.



Der Chemiepark Marl besitzt einen eigenen Hafen am Wesel-Datteln-Kanal mit elf Umschlagplätzen für branchenspezifische Industrieprodukte. Daneben verfügt der Standort über ein Tanklager mit insgesamt 250.000 Kubikmeter Lagervolumen, über 100 Kilometer Gleisanlagen mit zwei Bahnhöfen sowie ein großes Logistikzentrum. Foto: Evonik

Beim Green Logistics Day in Marl ist auch Chemieberater Carsten Suntrop dabei. Er ist sich sicher, dass es für eine effizientere Logistik noch mehr Transparenz und Kostendruck braucht. Denn in vielen Chemieunternehmen sei die Bedeutung der Logistik nicht so hoch ist wie etwa in der Automobilbranche: „Oft denkt man funktions- und nicht prozessorientiert.“ Auch an einer differenzierten Logistikstrategie mangle es häufig. Nicht so bei Aurubis, wo man in den letzten vierzehn Monaten eine Nachhaltigkeitsstrategie mit messbaren und konkreten Zielen entwickelt hat. Diese wird in Kürze veröffentlicht – mit einem eigenen Themenfeld für Logistik. Für Aurubis ist Logistik eine Kernkompetenz. So berichtet Tim Kurth in seiner Funktion direkt an den Vorstand.

Der BVL-Studie zur Chemielogistik



Am Standort Stolberg fertigt Aurubis Präzisionsbänder mit engsten Toleranzen aus Kupfer und Kupferlegierungen. Foto: Aurubis AG

zufolge gibt es in der Chemie zwar einen hohen, aber dennoch ausbaufähigen Automatisierungsgrad. Doch nicht überall: In Hamburg etwa ist man bereits gut aufgestellt und zudem durch die starke Verkehrsdichte limitiert. Logistik-Vize Kurth berichtet: „Wir haben im Jahr rund 20.000 LKW- und zusätzlich circa 40.000 Fahrzeugbewegungen von PKW und Kleintransportern.“ Und die Hauptlast läuft, wie fast überall, an den fünf Werktagen zwischen 6 und 16 Uhr. Wichtig sei auch, ergänzt Kurth, dass durch Automatisierungen keine Mitarbeiter gefährdet werden dürfen. Sicherheit steht für die gesamte Chemiebranche an erster Stelle: Gemäß den erst kürzlich vom Verband der Chemischen Industrie (VCI) aktualisierten Anforderungsprofilen für Logistik müssen bei der Beförderung chemischer Güter Qualitäts-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte gleichermaßen bedacht werden. Mithilfe der VCI-Profile können sich Spediteure, Eisenbahnunternehmen und Frachtführer besser auf die Anforderungen von Partnern wie Aurubis oder Evonik einstellen.

Wie kann man die Chemielogistik in der täglichen Arbeit nachhaltiger gestalten? Beispielsweise durch die konsequente Umsetzung und Weiterentwicklung des Energiemanagementsystems, meint Dirk Jedziny von Evonik. Nicht zuletzt komme es aber auf die Sensibilisierung der Kollegen an. Und dass mit nur geringem Aufwand: „Wir sehen, dass die Ideen und Verbesserungsvorschläge häufig ohne oder nur mit minimalem Investment zu Verbesserungen unserer diesbezüglichen Kennzahlen führen.“

Wichtig ist auch der intermodale Ver-

kehr. Damit ist die für eine nachhaltigere Logistik unabdingbare Vernetzung unterschiedlicher Verkehrsträger gemeint. So werden bei Aurubis von Hamburg aus etwa 25 Prozent der Transporte intermodal gefahren. Tim Kurth dazu: „Es hat einen großen Effekt, nur noch für die letzten Kilometer LKW einzusetzen statt des gesamten Weges.“ Ohnehin sei es falsch, die reinen Transportkosten zu betrachten. Gerade beim Beladen gebe es sehr viele Vorteile für die Schiene, führt Kurth aus. Eine Waggongruppe könne man sehr viel effizienter beladen als eine entsprechende Anzahl LKW. „Die Ladungssicherung ist ebenfalls um einiges einfacher. Und für den Kunden ist die Entladung weniger aufwendig.“

Bereits heute zählen die Bereiche Umwelt- und Ressourcenschutz zu den Top-Themen der Logistik. So machen beispielsweise die gesamten Emissionen aller ein- und ausgehenden Transporte der Evonik Industries AG nur etwas mehr als drei Prozent des Corporate Carbon Footprints aus. Doch Verbesserungsbedarf gibt es immer. Allerdings nicht radikal von jetzt auf gleich, wie der Leiter Logistik der Site Services bei Evonik Merath erklärt. Man brauche viel Ausdauer: „Ich bin mir aber sicher, dass sich grüne Logistik am Ende rechnet – ökologisch wie ökonomisch.“ ■

Mehr auf  PINKO

Ein ausführliches Interview mit Tim Kurth von Aurubis steht eingeloggt Mitgliedern auf PINKO zur Verfügung.



## UMFRAGE ZUR FÜHRUNGSKRÄFTEMOTIVATION

# Gutes Arbeitsumfeld wichtiger als variable Vergütung

**Das Fundament erfolgreicher Unternehmen bilden motivierte Mitarbeiter, ohne die auch die beste Geschäftsidee nicht verwirklicht werden kann. Vor allem engagierte Führungskräfte sind in diesem Zusammenhang wesentliche Erfolgsfaktoren. Doch wodurch werden Führungskräfte überhaupt motiviert?**

Von Sebastian Hohmann

Um die Frage der Führungskräftemotivation ranken sich immer wieder kontroverse Diskussionen. Die Meinungen reichen von der Annahme, dass jegliche externe Motivationsversuche lediglich in eine Demotivation umschlagen, bis hin zu dem Standpunkt, nur durch geldwerte Anreize seien motivationale Effekte zu erzielen. Als gängige monetäre Belohnungsinstrumente haben sich dabei in der Praxis unter anderem verschiedene variable Vergütungssysteme etabliert. Ob Führungskräfte durch diese aber auch tatsächlich nachhaltig motiviert werden, bleibt nicht selten nebulös. Vor diesem Hintergrund haben die Führungskräfteverbände VAA, Forum F3 und ULA gemeinsam mit der Hay Group im Sommer 2013 eine Studie durchgeführt, an der knapp 2.500 Verbandsmitglieder teilgenommen haben. Ziel war es, die Motivationskraft von variablen Vergütungssystemen auf die begünstigten Führungskräfte zu untersuchen.

## Immaterielle Faktoren als Schlüsselanreize

Ein wesentliches Kernergebnis der Umfrage ist die Erkenntnis, dass immaterielle Faktoren für die meisten Teilnehmer der Untersuchung die wesentlichen Motivationsgrößen sind (Abbildung 1). Diese „weichen Faktoren“ sind nicht nur für die Wahl eines Arbeitsplatzes, sondern auch für die Leistungsmotivation und als mögliche Kündigungsgründe von entscheidender Bedeutung. So erweist sich etwa eine sinnvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit als



Foto: privat

Sebastian Hohmann

ist Student des Wirtschaftsingenieurwesens an der Technischen Hochschule Mittelhessen in Friedberg sowie Praktikant und Masterand bei der Hay Group in Frankfurt. Foto: privat

generell gewichtigster Motivationsfaktor. Bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes achten Führungskräfte zusätzlich besonders auf Arbeitsplatzsicherheit, ein gutes Betriebsklima sowie Entscheidungsfreiheit. Für die Motivation zu einer hohen Arbeitsleistung sind neben der Entscheidungsfreiheit auch ein gutes Betriebsklima und eine ausgewogene Work-Life-Balance wichtig. Als bedeutendste Kündigungsgründe lassen sich ein schlechtes Betriebsklima, eine fehlende Work-Life-Balance und zu geringe Entscheidungsfreiheit nennen.

Führungskräfte fühlen sich demnach in besonderem Maße durch immaterielle Anreize motiviert. Doch lässt sich daraus auch ableiten, dass Geld als Motivator ausgedient hat? Bei der Betrachtung der „harten Faktoren“ zeigt sich: Führungskräften ein generelles Desinteresse an einer hohen Bezahlung zu attestieren, wäre zu kurz ge-

griffen. Zwar ist eine hohe variable Vergütung sowohl in Form einer kurzfristigen variablen Vergütung (Short Term Incentives, STI) als auch einer langfristigen variablen Vergütung (Long Term Incentives, LTI) für die Teilnehmer an der Untersuchung eher unwichtig. Jedoch unterstreicht der hohe Stellenwert der Grundvergütung, dass Führungskräfte besonders durch einen von vornherein festgelegten fixen Vergütungsbestandteil motivierbar sind.

Allein durch eine hohe variable Vergütung lassen sich demnach keine Wunder bei der Führungskräftemotivation bewirken. In welchem Umfang eine variable Vergütung motiviert, hängt nicht zuletzt von der Ausgestaltung des Vergütungssystems ab. So fällt die Wirkung umso größer aus, je direkter die variable Vergütung mit der individuellen Leistung der betroffenen Führungskraft verknüpft wird. Dagegen werden Vergütungssysteme, die stärker am Unternehmenserfolg orientiert sind, von vielen Befragten aufgrund der fehlenden unmittelbaren Verbindung mit der individuellen Leistung nur als gering motivationsfördernd wahrgenommen.

## Männer motivierter als Frauen?

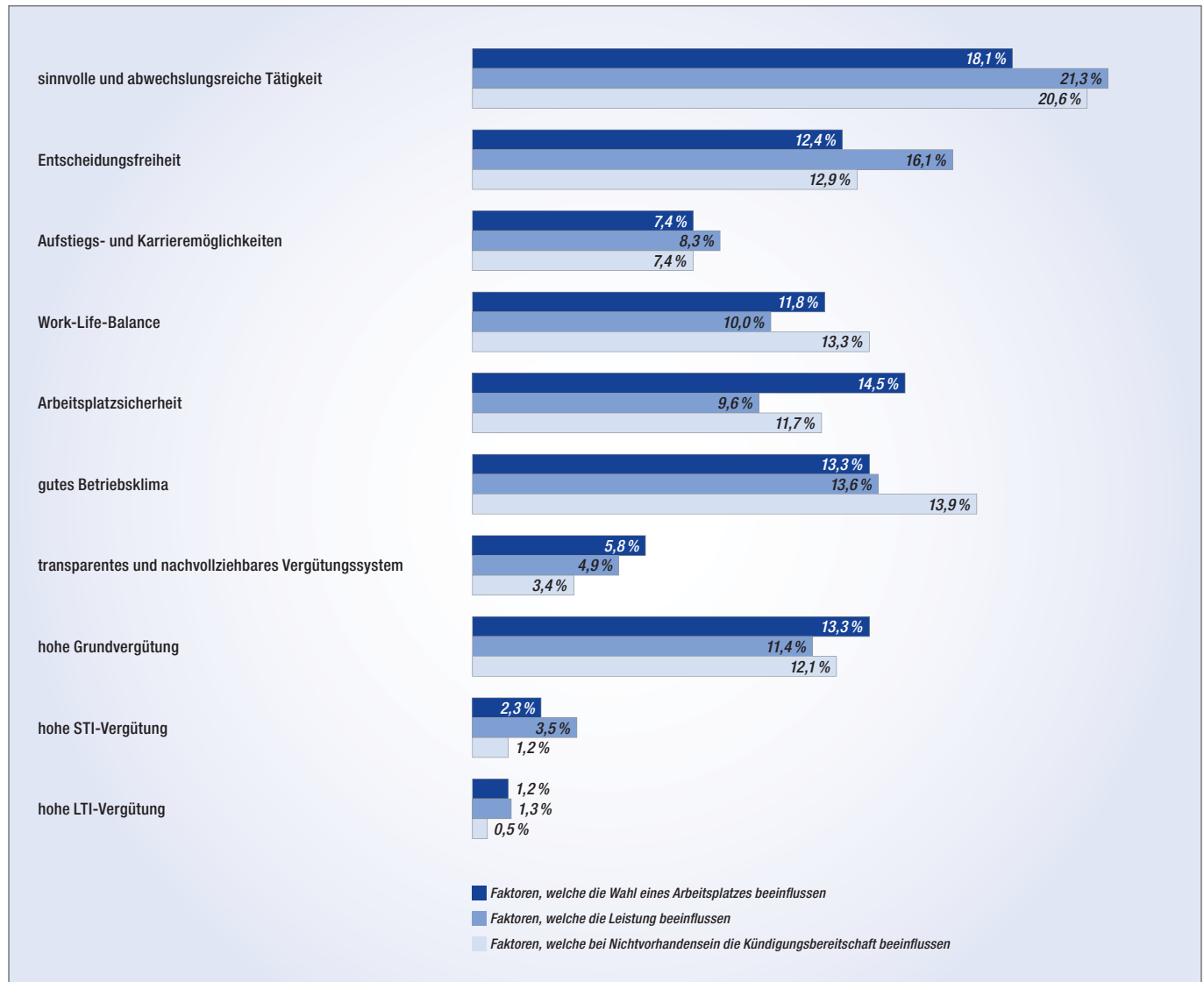
Wie stark eine variable Vergütung motiviert, lässt sich aber nicht allein an gestalterischen Aspekten festmachen, sondern scheint unter anderem auch vom Geschlecht der Führungskräfte abzuhängen.

Männer werden dabei etwa durch STI nicht nur signifikant stärker zu einer hohen Leistungsbereitschaft motiviert, sondern weisen durch diese auch eine tendenziell höhere Arbeitszufriedenheit auf als Frauen. Zusätzlich fühlen sich Männer durch ihre STI im Vergleich zu anderen Personen signifikant eher als mindestens gleichwertig vergütet. Deswegen ist es auch wenig verwunderlich, dass gerade Männer STI vergleichsweise stärker als einen wichtigen Faktor ansehen, um bei einem Unternehmen zu bleiben. Insgesamt nehmen damit weibliche Führungskräfte eine erkennbar kritischere Haltung zu STI ein als ihre männlichen Kollegen.

### Richtige Anreize setzen

Neben der deutlichen Präferenz der befragten Führungskräfte hin zu einer „sicheren“ Grundvergütung zulasten einer „unsicheren“ variablen Vergütung stellen auch die Unterschiede zwischen den Geschlechtern die gängige Vergütungspraxis vor Herausforderungen. Führungskräfte erhalten mit steigender hierarchischer Position nicht nur häufiger eine variable Vergütung, diese macht auch einen stetig steigenden Anteil an der Gesamtvergütung aus. Eine hohe variable Vergütung entspricht jedoch nur bedingt den Interessen der befragten Führungskräfte – vor allem der Frauen.

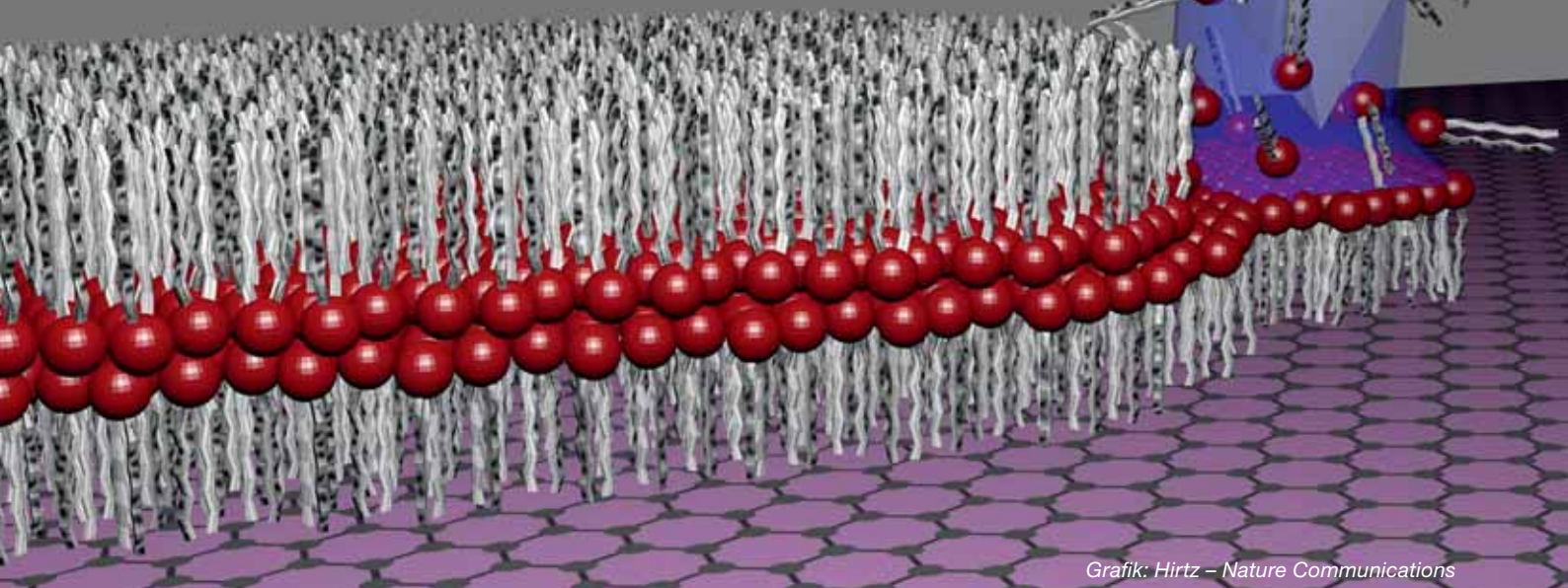
Um die richtigen Anreize zu schaffen, dürfte es also wichtig sein, die Vergütungssysteme stärker nach den diesen Präferenzen auszurichten. Eine stärkere Knüpfung der Bonushöhe an die individuelle Leistung könnte dabei positive Effekte auf die Motivationskraft variabler Vergütungssysteme nach sich ziehen. Gleichzeitig sollten Führungskräfte auch am Unternehmenserfolg beteiligt und damit nachhaltiges Handeln belohnt werden. Hier besteht jedoch konkreter Handlungsbedarf bei der praktischen Umsetzung, um vor allem erfolgsorientierte Vergütungssysteme für Führungskräfte attraktiver zu machen. ■



Durchschnittliche Wichtigkeit verschiedener Motivationsfaktoren auf die Arbeitsmotivation von Führungskräften. Die Befragten konnten insgesamt jeweils 100 Punkte frei auf die vorgegebenen Anreizfaktoren nach der subjektiven Wichtigkeit für den Eintritt in ein Unternehmen, für eine hohe Arbeitsleistung und bei Nichtvorhandensein als mögliche Kündigungsgründe verteilen.

## Zellmembranen künstlich herstellen

Wissenschaftler am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) haben ein Verfahren zur Herstellung biomimetischer Membranen entwickelt. Einem Federkiel mit Tinte ähnlich werden dabei Phospholipid-Membranstücke mithilfe einer nanometerfeinen Spitze auf ein zweidimensionales Graphensubstrat geschoben (Grafik). Maschinell kontrolliert kann die Nanospitze winzige Strukturen erzeugen. Zudem lassen sich durch den Einsatz parallel angeordneter Spitzen verschiedene Lipid-Mischungen gleichzeitig schreiben. So können Strukturen mit unterschiedlicher chemischer Zusammensetzung geschaffen werden, die noch um einiges kleiner sind als eine einzelne Zelle. Biomimetische Membranen ahmen biologische Strukturen nach und ermöglichen die gezielte Untersuchung von Zellmembran-Funktionen. Auf diese Weise könnten zahlreiche Anwendungen für Medizin und Biotechnologie entwickelt werden. Das Forscherteam um Dr. Michael Hirtz vom Institut für Nanotechnologie am KIT plant, mithilfe der biomimetischen Membranen künftig auf Graphen und Lipiden basierte neuartige Biosensoren zu bauen.



Grafik: Hirtz – Nature Communications

## Get-together des Arbeitskreises Chancengleichheit in der Chemie

Unter dem Titel „Generation Y ante Portas“ fand am 18. Oktober 2013 das jährliche Get-together des Arbeitskreises Chancengleichheit in der Chemie (AKCC) der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) im Department Chemie der Universität zu Köln statt. Die AKCC-Vorsitzende Dr. Hildegard Nimmesgern gab in ihrer Einführung zunächst eine Definition des Begriffs Generation Y und einen Überblick über die Erwartungen der Generation an ihren zukünftigen Arbeitsplatz. GDCh-Präsidentin Professorin Barbara Albert befasste sich in ih-

rem Vortrag mit den Herausforderungen in einer globalisierten Welt und der Konkurrenzfähigkeit der chemischen Industrie in der Zukunft.

VAA-Geschäftsführer Dr. Torsten Glinke stellte die Ergebnisse der regelmäßigen VAA-Umfrage zur Chancengleichheit vor, die unter anderem den nach wie vor geringen Anteil der Frauen in Führungsfunktionen und die deutlich verbreitete Nutzung von Teilzeitangeboten durch Frauen belegt. Gudrun Ihling, Globale Lei-

terin Human Resources bei der LANXESS AG, zeigte die Diversity in ihrem Konzern in Bezug auf Nationalitäten und Alter auf. Sie verwies darauf, dass der Frauenanteil unter den Führungskräften bei LANXESS von derzeit 18 Prozent bis 2020 auf 20 Prozent steigen soll. Alice Hohn vom Präsidialstab des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung leitete mit ihrem Vortrag zum Thema „Einstieg, Aufstieg, Ausstieg? – Impulse für eine gute Chemie zwischen Beruf und Familie“ zur abschließenden Podiumsdiskussion über.



## VAA-Jahrbuch 2013 nun erhältlich

Welche Auswirkungen wird der demografische Wandel auf die Arbeitswelt und Gesellschaft haben? Antworten liefert das VAA-Jahrbuch 2013, das im Oktober unter dem Titel „Herausforderung Demografie“ veröffentlicht wurde. Angereichert mit kompetent recherchierten Expertenbeiträgen und Interviews aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, beschäftigt sich das Jahrbuch Themen wie der Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere, dem Erwerbsleben im Alter, der betrieblichen Altersversorgung und den globalen demografiepolitischen Trends. Darüber hinaus liefert es eine speziell auf die chemische Industrie zugeschnittene demografische Analyse. Mit der Publikationsreihe des VAA-Jahrbuchs beteiligt sich der Verband am gesellschaftlichen Diskurs zu wichtigen Zukunftsthemen und stellt diese aus einem führungs-kräfte-spezifischen Blickwinkel dar. In der Geschäftsstelle Köln ist das Jahrbuch kostenlos erhältlich. Die Bestellung erfolgt auch online per E-Mail an [info@vaa.de](mailto:info@vaa.de).

## Einkommensumfrage startet im Januar

Im Januar startet mit der VAA-Einkommensumfrage eine der wichtigsten Verbandsleistungen. Durch die Differenzierung verschiedener Einkommensbestandteile liefert die Umfrage den deutschlandweit detailliertesten Überblick über die Einkommensentwicklung von Führungskräften in der Chemiebranche. Zudem lassen Längsschnittbetrachtungen empirisch gesicherte Aussagen zu Karriereentwicklungen sowie zu sozialen und individuellen Wandlungsprozessen in der Verdienststruktur von Führungskräften zu. VAA-Mitglieder erhalten mit den anonymisiert ausgewerteten Ergebnissen der Einkommensumfrage eine breite Datenbasis und ein gutes Argumentarium für Gehaltsgespräche mit ihren Arbeitgebern. Um einen guten Rücklauf zu erzielen und damit auch die statistische Aussagekraft weiter zu erhöhen, bittet der Verband die Mitglieder um eine möglichst rege Beteiligung. Einsendeschluss ist der 31. März 2013.

## Öl-Multi sieht schwarz für Öl

Als einer der größten Öl-Konzerne sieht Shell langfristig das Ende des Erdölzeitalters kommen. In seinen aktuellen „New Lens Scenarios“ geht das Unternehmen davon aus, dass der Automobilverkehr bis spätestens 2070 praktisch ölfrei sein und sich stattdessen eine Elektro- und Wasserstoff-Infrastruktur im Transportbereich durchgesetzt haben wird. Je nach Szenario – es gibt zwei Prognosen, die von unterschiedlichen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ausgehen – wird die Stromproduktion entweder bis 2060 (optimistisch) oder bis 2090 (konservativ) komplett dekarbonisiert sein. Gegen Ende des Jahrhunderts wird der Studie zufolge die Solar-energie Erd- und Biogas, die nach 2040 das Rückgrat des globalen Energiesystems bilden werden, als Energieträger Nummer eins ablösen. Zudem wird die weltweite Schwerindustrie ihre Energieeffizienz bis spätestens 2080 gegenüber 2012 verdoppelt haben. Die Shell-Szenarien basieren auf Analysen wirtschaftlicher, energiepolitischer und wissenschaftlicher Langzeittrends und beziehen auch geopolitische Verschiebungen in die Prognosen ein. Unter <http://www.shell.com/global/future-energy/scenarios.html> ist die Gesamtstudie kostenlos abrufbar.



Foto: kiono – Fotolia

## Pensionärsreise 2014 führt nach Nürnberg

In einer Umfrage unter den Teilnehmern der diesjährigen VAA-Pensionärsreise nach Leipzig wurde bereits das Reiseziel fürs nächste Jahr festgelegt: 2014 geht es für die VAA-Pensionäre vom 31. August bis zum 3. September nach Nürnberg. Eine Änderung gibt es hinsichtlich des Organisationsteams der Pensionärsreise zu vermelden: Dr. Rudolf Fiedler wird Horst Schwertner ablösen, während Dr. Herbert Schulze weiterhin dem Team angehört. Weitere Einzelheiten zur Reise werden in den nächsten Ausgaben des VAA Magazins und auf der VAA-Internetplattform PINKO veröffentlicht.

## VAA-Reise: Moskau und der Goldene Ring

Das Verbandsreisebüro Merkana hat erneut eine besondere Reise exklusiv für VAA-Mitglieder zusammengestellt: Begleitet durch einen Ansprechpartner des VAA geht es in der Zeit vom 12. bis zum 18. September 2014 von der Hauptstadt Moskau in die altrussischen Städte des „Goldenen Rings“ mit ihren typischen Birkenwäldern, bunten Holzhäusern und weiß getünchten Kirchen und Klöstern. Der Preis beträgt pro Person im Doppelzimmer 1.359 Euro. Mehr Informationen gibt es beim Reisebüro Merkana unter [vaa@merkana.de](mailto:vaa@merkana.de) oder bei Marion Bleckmann unter der Nummer 02191 9288-232.

## VAA jetzt auch bei YouTube

Seit Kurzem ist der VAA mit einem eigenen Kanal auf dem weltgrößten Online-Videoportal YouTube vertreten. Hier gibt es einen filmischen Überblick über die Arbeit des Verbandes. Im besonderen Fokus dabei: die multimediale Begleitung der Kampagne für die Betriebsratswahlen 2014. In regelmäßigen Abständen werden dazu auf dem YouTube-Kanal „VAA – Führungskräfte Chemie“ kurze, knackige und witzige Kampagnenbeiträge veröffentlicht. Dazu gehört natürlich auch der zum Kampagnenauftritt Ende September in der Kölner Wolkenburg vorgestellte, anderthalbminütige Startfilm.



## Nachrichten aus Forum F3



Johannes Schmeer  
Foto: human profit

### Leistung ohne Stress

Tägliches Leisten am Limit gehört für fast alle Führungskräfte zum Alltag. Aber geht es auch anders? In zwei Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen erfahren die Teilnehmer, wodurch Stress überhaupt erst zur Belastung wird und wie die Alarmsignale des Körpers richtig erkannt und analysiert werden.

Referent Johannes Schmeer wird erklären, wo genau der Unterschied zwischen einem gesunden Stress-Kreislauf und dem Springen im Stress-Dreieck liegt und was man konkret in jeder einzelnen Phase tun kann, um auf Belastungen optimal zu reagieren. Nach Schmeers Ansicht wird der Leistungsdruck künftig noch stärker zunehmen. Das Problem: „Es geht eigentlich nicht mehr weiter. Für viele Führungskräfte sind die Grenzen der Leistungsfähigkeit bereits erreicht.“

Unter dem Titel „Leisten am Limit – der wohltuende Umgang mit einem Dauerzustand“ erläutert der erfahrene Management-Coach und gelernte Banker jeweils am **18. Februar 2014** in München und am **18. März 2014** in Frankfurt am Main, wie Führungskräfte Stresssituationen auch ohne die tägliche Dosis Yoga, Sport oder Meditation bewältigen können. VAA-Mitglieder können kostenlos teilnehmen. Die Anmeldung erfolgt per E-Mail an [blomenkamp@forum-f3.de](mailto:blomenkamp@forum-f3.de) oder per Telefon unter 0221 1600-113.

## Haften wie ein Gecko

Dank ihrer pilzkopfförmigen Füße können beispielsweise Geckos problemlos an Wänden und Pflanzenblättern emporklettern. Wissenschaftler der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel haben nun herausgefunden, was genau diese Fußform zu einem vielkopierten Erfolgsmodell in der Natur macht: die Gleichmäßigkeit der Spannung. Aufnahmen der Ablösung pilzkopfförmiger Haftstrukturen eines männlichen Blattkäfers (im Bild links) und eines speziell von den Wissenschaftlern entwickelten Gecko-Tapes (im Bild rechts) unter einem Rasterelektronenmikroskop haben gezeigt, dass nur durch die einheitliche Spannungsverteilung zwischen den Hafelementen und der Oberfläche genug elastische Energie für den wenige Mikrosekunden dauernden Ablösevorgang gespeichert werden kann.

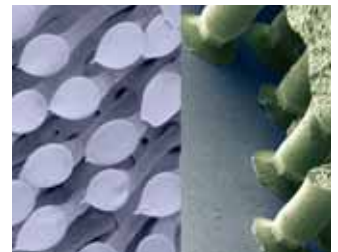


Foto: Stanislav N. Gorb

## Knochenpaste aus Spritze und Drucker

Aufgrund ihrer stofflichen Ähnlichkeit zu natürlichen Knochenmineralien kommen häufig Calciumphosphate als Knochenersatzmaterial zum Einsatz. Nun hat das Unternehmen InnoTERE aus Radebeul einen Calciumphosphat-Knochenzement als gebrauchsfertige Paste zum Spritzen entwickelt, wodurch das aufwendige Anmischen während der Operation entfällt. Das neuartige Material ermöglicht eine minimal invasive Behandlung und erlaubt zudem die Verarbeitung zu filigranen Knochengestrukturen mithilfe eines 3D-Druckers.

## Hunger nach Energie steigt weiter

Bis 2035 wird der weltweite Energiebedarf um ein Drittel steigen. Davon geht die Internationale Energieagentur (IEA) im aktuellen „World Energy Outlook 2013“ aus. Neben einem vornehmlich durch den vermehrten Einsatz der Fracking-Technologie bedingten Gasboom rechnet die IEA mittelfristig mit einer regionalen Verschiebung der industriellen Schwerpunkte bei der Herstellung energieintensiver Güter. Demnach beeinflussen unterschiedliche Energiepreise die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie entscheidend, mit deutlichen Auswirkungen auf Investitionsentscheidungen der Unternehmen – weg von Europa, hin nach Asien und in die USA. Eine zwölfseitige Zusammenfassung der Energieprognose kann auf der IEA-Website [www.iea.org](http://www.iea.org) kostenlos heruntergeladen werden.

## Sportlich: VAA-Kalender 2013 erschienen

Was hat Chemie mit Sport zu tun? Viel! Diesem Thema widmet sich der neue VAA-Kalender für das Jahr 2013. Der exklusiv für VAA-Mitglieder vom Diplom-Designer Kai Staudacher entworfene und illustrierte Kalender wurde in bewährter Zusammenarbeit mit Professor Guido Ludes vom Fachbereich Gestaltung der Hochschule RheinMain realisiert. Die Ausgabe ist limitiert und in dieser Form nicht im Handel erhältlich. VAA-Mitglieder können den neuen Kalender „Chemie & Sport“ bei der VAA Services GmbH (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln) zum Preis von 29 Euro bestellen (inkl. Mehrwertsteuer und Versandkosten). Nach Gutschrift des Betrags unter Angabe der Mitgliedsnummer und des Stichworts „Kalender“ auf das Konto der VAA Services GmbH werden die bestellten Kalender umgehend versendet. Mehr Informationen gibt es auf [www.vaa-services.de](http://www.vaa-services.de).



NOTIZEN AUS BERLIN

# Wundertüte Koalitionspaket?



Foto: skyfotostock – Fotolia

**Dieses Jahr fällt die schöne Bescherung ins Wasser. Zumindest teilweise. Denn der Führungskräfteverband ULA zieht ein gemischtes Fazit über den am 27. November veröffentlichten Koalitionsvertrag.**

*Vorbemerkung: Bei Redaktionsschluss dieser Ausgabe lag das Ergebnis des SPD-Mitgliedervotums noch nicht vor, wurde aber für die nachfolgende Bewertung als „positiv“ im Sinne einer Annahme unterstellt.*

Seit ihrer Aufnahme hat der Verband die Koalitionsverhandlungen kritisch begleitet. In einer Anfang November veröffentlichten Stellungnahme fordert die ULA ein Festhalten am Kurs der Haushaltskonsolidierung. Einer der positivsten Aspekte des Koalitionsvertrages: Die große Koalition will an einem zentralen, von der letzten Bundesregierung formulierten Ziel festhalten und bereits 2015 einen ausgeglichenen Haushalt ohne Neuverschuldung vorlegen.

Getrübt wird das Bild durch die massiven Leistungsausweitungen in der Rentenversicherung. Diese sollen zu wesentlichen Teilen aus Beitragsmitteln finanziert werden. Besonders kritisch bewertet der Führungskräfteverband die Nutzung der Beitragsreserve der Rentenversicherung für eine Erhöhung der Mütterrenten. Aus ULA-Sicht bestand keine dringende sozialpolitische Notwendigkeit für diesen Schritt. Als allgemeines sozialpolitisches Anliegen hätte er wenigstens aus Steuermitteln finanziert werden müssen. Eine Schieflage sieht die ULA auch bei der abschlagsfreien Altersrente ab 63 Jahren für Versicherte mit 45 Beitragsjahren. Von ihr profitieren Personen mit überdurchschnittlich hohen Rentenansprüchen, immerhin rund 30 Prozent der männ-

lichen und 10 Prozent der Frauen. Der im Kern richtige und notwendige Übergang zur Rente mit 67 wird so an entscheidender Stelle ausgehebelt.

Die steuerfinanzierte Aufstockung der Rentenleistungen von langjährig im Niedriglohnbereich Beschäftigten ist hingegen sozialpolitisch vertretbar. Hier bleibt abzuwarten, ob die Ausgestaltung im Detail unter Anreizgesichtspunkten streng genug ausfällt. Die Verbesserungen bei der Erwerbsminderungsrente sind nach ULA-Meinung hingegen richtig: Seit 2001 ist ihr Niveau stark gesunken – um fast ein Drittel. Der Eintritt einer Erwerbsminderung ist normalerweise vom Versicherten nicht beeinflussbar. Daher hätte die ULA auch die ►





*Traute Dreisamkeit oder Trio Infernale? Angesichts zahlreicher Spannungsfelder sind die Aussichten für harmonische Stunden an der Spitze der Großen Koalition durchwachsen. Fotos: Arne Müsseler, Rudolf Simon, Ralf Roletschek – Wikimedia*

Streichung der vor dem 63. Lebensjahr erhobenen Abschläge (bis zu 10,8 Prozent) befürwortet. Diese bleiben aber erhalten.

Aus Sicht des Führungskräfteverbandes darf die notwendige Haushaltskonsolidierung außerdem nicht zu einer weiteren Verschiebung im Verhältnis konsumtiver Leistungen und (Zukunfts-)Investitionen führen. Politisch ist es nicht hinnehmbar, dass bereits seit Jahren die investiven Mittel – insbesondere im Bereich Verkehr – noch nicht einmal ausreichen, um die vorhandene Infrastruktur zu erhalten. Das Bekenntnis der Koalitionsparteien, die Investitionsorientierung des Bundeshaushalts zu „stärken“, fällt deshalb eher schwach aus. Ebenfalls unbefriedigend sind die Aussagen zu Bildungsinvestitionen oder zu den geplanten Verhandlungen mit Ländern und Kommunen über Reformen in der Bildungspolitik. Das Bildungswesen ist neben der Infrastruktur ein weiterer Bereich, auf den investive Mittel des Bundes vordringlich konzentriert werden sollten.

Dagegen finden die von der ULA vertretenen Positionen in den Mitgliedsverbänden großen Rückhalt. Davon konnte sich der Verband im November in einer Umfrage unter Mitgliedern des Manager-Monitor-Panels vergewissern. Darin wurden die Mitglieder um eine Bewertung von damals möglich er-

scheinenden, aber noch nicht feststehenden Ergebnissen des Koalitionsvertrages gebeten. 88 Prozent der Verbandsmitglieder sahen es damals als „eher schlecht“ oder „sehr schlecht“ an, wenn der aktuelle Zeitplan für einen Einstieg in den Schuldenabbau gestreckt würde. Diese Gefahr scheint jetzt vorerst abgewendet zu sein.

Auch bestimmte, noch von der letzten Koalition zu verantwortende Mehrausgaben bei konsumtiven staatlichen (Sozial-)Leistungen werden kritisch gesehen: 66 Prozent der Befragten beurteilten ein mögliches Festhalten am Betreuungsgeld negativ. Der Koalitionsvertrag sichert dessen Bestand nun über die nächsten vier Jahre ab.

Als „sehr gut“ oder „gut“ bewerten die Befragten folgende Punkte des fertigen Koalitionsvertrages:

- Verbesserungen der Rahmenbedingungen für vollzeitnahe Teilzeitarbeit (87 Prozent): Der Koalitionsvertrag greift dieses Thema auf und sieht zugunsten von Eltern unter anderem eine für Zwecke der Kinderbetreuung „befristete Teilzeit“ vor;
- Verzicht auf eine Anhebung des Spitzensteuersatzes (72 Prozent Zustimmung);
- Erhaltung des Nebeneinanders von gesetzlicher und privater Krankenversicherung (62 Prozent).

Auffällig war auch die vergleichsweise hohe Zustimmung zu den eingangs der Koalitionsverhandlungen bereits absehbaren Leistungsverbesserungen in der Rentenversicherung. Eine Mindestrente in Höhe von 850 Euro für Personen mit mehr als 45 Beitragsjahren wird von rund 75 Prozent der Umfrageteilnehmer gutgeheißen. Führungskräfte zeigen sich also offen für ein gewisses Maß an zusätzlicher Umverteilung, um dem absehbaren Anstieg der Fälle von Altersarmut entgegenzuwirken. Auch die Erhöhung der Mütterrenten findet in der Mitgliedschaft mehrheitliche Unterstützung (77 Prozent), wobei die Frage der bevorzugten Finanzierung (Steuern oder Beitragsmittel) in der Umfrage nicht gestellt wurde.

Weitere politische Ideen, die bei den Befragten auf große Zustimmung stoßen, haben es nicht in den Vertrag geschafft, darunter die Abschaffung oder Milderung der kalten Progression. 86 Prozent hätten dies begrüßt. Auch die ULA als Stimme der Führungskräfte gegenüber der Politik bedauert sehr, dass es einer CDU-geführten Bundesregierung offenbar erneut nicht gelingt, dieses schon wiederholt gemachte Reformversprechen endlich einzulösen. Unter [www.ula.de/stellungnahmen](http://www.ula.de/stellungnahmen) ist eine ausführliche Bewertung des Koalitionsvertrages abrufbar. ■

KOMMENTAR DR. WOLFGANG BRUCKMANN, PRÄSIDENT

# Unklarheiten nicht beseitigt

Der Betrachter im politischen Berlin darf tief Luft holen und langsam ausatmen. Wir haben einen Koalitionsvertrag! Die Wochen seit der Wahl waren wie üblich geprägt von Vermutungen, Gerüchten und der einen oder anderen Hysterie. Wer sich jedoch die beiden Parteien anschaut, die miteinander verhandelt haben, der wird nicht vom endgültigen Resultat überrascht sein: solide Hausmannskost, wenig Kreatives oder gar Visionäres. Mit Erleichterung stellt man fest, dass die erste Themenüberschrift „Deutschlands Wirtschaft stärken“ lautet. Bildung, Wissenschaft und Forschung sind „von überragender Bedeutung für Deutschland“, der Rohstoffsicherheit wird immerhin ein langes Kapitel gewidmet, der Abbau unnötiger Bürokratie wird versprochen. Alles bekannt. Doch hatte das Volk mit dem Wahlergebnis Visionäres eingefordert? Es will politische Stabilität: ein stetes, verlässliches, aber gern unspektakuläres Wirtschaftswachstum mit geringer Arbeitslosigkeit, ein moderates Dreinreden der Politik in private Angelegenheiten – das Ganze angereichert mit einem Schuss Mehr an sozialen und einem gesundheitsverträglichen Mehr an ökologischen Gesichtspunkten.



Foto: ULA

Betrachtet man konkrete Aussagen im Vertrag, muss man einen der Höhe nach bereits definierten Mindestlohn zur Kenntnis nehmen. Einen immer wieder behaupteten, aber als Massenphänomen nicht konkret belegten Missbrauch von Werkverträgen will man bekämpfen, die Leiharbeit reduzieren. Eingeführt werden soll die Mütterrente, zahlreiche Infrastrukturbereiche sollen mit mehr Geld unterlegt werden. Finanziert ist davon aber nur ein Mehr an Leistungen der Pflegeversicherung – durch eine Erhöhung des Beitragssatzes für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Zur Energie-wende hält der Koalitionsvertrag fest: Das energiepolitische Dreieck aus Klima- und Umweltverträglichkeit, Versorgungssicherheit und Bezahlbarkeit sind gleichrangige Ziele. Die Aussage ist symptomatisch für den ganzen Vertrag. Man will lauter Gutes, hat aber noch keine Ahnung, wie alles am Ende zusammenpassen kann. Die Erkenntnis, dass wir wirtschaftlich derzeit nur der Einäugige unter Blinden sind, ist dem Vertrag nicht zu entnehmen. Es wird noch viel gesellschafts- und verbandspolitische Arbeit erforderlich sein, um die Aussagen im Koalitionsvertrag in konsistente Ergebnisse zu verwandeln, die dann noch den Erwartungen der Wähler entsprechen. Nicht vergessen darf man einen Appell des Bundespräsidenten auf dem Arbeitgebertag 2013: Er bekannte sich mit einem „Votum wider die Trägheit“ dazu, dass wir uns in Deutschland nicht zurücklehnen dürfen, sondern heute weiter gehen sollten, um unser Land und unser Europa für die Zukunft in einer globalisierten Welt fit zu machen. Ich werbe dafür, dass wir als Führungskräfte den Bundespräsidenten hierbei unterstützen.

Herzlichst

Ihr Dr. Wolfgang Bruckmann

ULA INTERN

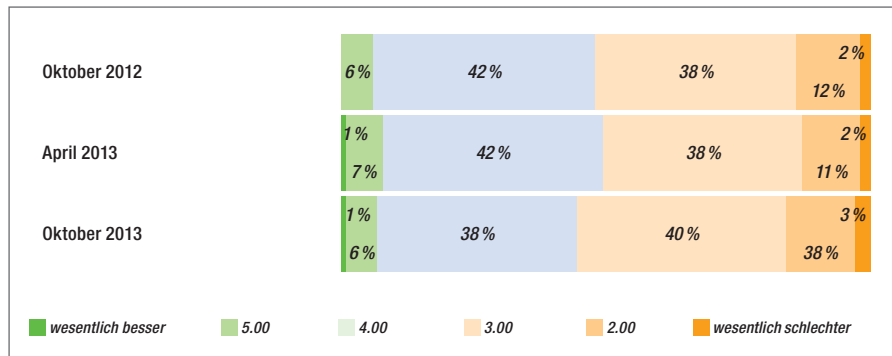
## Syntra neues ULA-Mitglied

Auf seiner Klausurtagung am 14. November 2013 in München hat der Führungskräfteverband ULA das Management-Netzwerk der Deutschen Telekom „syntra“ als neuen Mitgliedsverband aufgenommen. Damit erhöht sich zum Jahreswechsel die Zahl der im ULA-Netzwerk zusammenschlossenen Verbände für Führungskräfte und hochqualifizierte Arbeitnehmer auf dreizehn.

„In beeindruckender Weise vertritt syntra die Interessen von Führungskräften der Unternehmen des Telekom-Konzerns“, äußert sich der ULA-Präsident Dr. Wolfgang Bruckmann aus Anlass des Beitritts. „Wir freuen uns auf einen intensiven fachlichen Austausch zwischen den Telekom-Führungskräften und den von uns vertretenen Mitgliedern aus anderen Branchen.“ Gerade im Hinblick auf die noch schneller fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt komme der Beitritt von syntra für Deutschlands politische Interessenvertretung der Führungskräfte zur richtigen Zeit, ergänzt Bruckmann. „Von deren Fachleuten können wir lernen.“

Auf die Zusammenarbeit mit der ULA freut sich auch Telekom-Aufsichtsratsmitglied und syntra-Bundesvorsitzende Stefanie Kreuzel: „Uns interessiert die Netzwerkbildung auch im Hinblick auf die internationale und europäische Zusammenarbeit. Hier verfügt die ULA über passende Strukturen, damit wir aktiv an der Entwicklung teilhaben können.“ ■





Sind Führungskräfte unerschrocken und unzufrieden? Trotz insgesamt guter Noten für die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und ordentlichen Bewertungen des Betriebsklimas ist der Blick in die nahe Zukunft zum dritten Mal in Folge pessimistisch. Quelle: Manager Monitor

MANAGER MONITOR

# Karriereförderung? Fehlanzeige!

Bei den Führungskräften der deutschen Wirtschaft ist die persönliche Stimmung derzeit schlechter als die wirtschaftliche Lage ihrer Unternehmen. Diesen Schluss legen die Ergebnisse einer Wiederholungsbefragung nahe, die von der ULA in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführt wurde.

77 Prozent der Führungskräfte fühlen sich bei der Karriereentwicklung durch ihr Unternehmen kaum unterstützt. 63 Prozent nehmen ihre Firmen als bürokratisch wahr (2012: 59 Prozent). Auch mit der innerbetrieblichen Fehler- und Innovationskultur scheint es nicht zum Besten bestellt zu sein: Jeder zweite Manager bewertet sie negativ. Ebenso wenig halten 47 Prozent die Umsetzung des Krisen- und Veränderungsmanagements für gelungen.

An eine Wende zum Positiven glaubt nicht einmal mehr jeder zweite Befragte. Über die Hälfte erwarten sogar eine Verschlechterung des Betriebsklimas und schwierigere Arbeitsbedingungen. Insbesondere bei der vertrauensvollen Zusammenarbeit sanken die Werte mit 58 Prozent positiven Bewertungen auf einen Tiefpunkt (Vorjahr: 61 Prozent). Auch bei der Wertschätzung ist mit 69 Prozent (Vorjahr: 74 Prozent) ein Abwärtstrend erkennbar.

Im Gegensatz zur persönlichen Lage und den als negativ wahrgenommenen Entwicklungen im Unternehmen, sind die Führungskräfte mit der wirtschaftlichen

Gesamtsituation ihrer Firma zufrieden. 70 Prozent schätzen die aktuelle Auftragslage als gut ein.

Ebenfalls positiv bewerten sie den „Stand der Kundenorientierung“ (78 Prozent) sowie den „Umgang mit Wettbewerbern und die Beziehungen zu Lieferanten“ (71 Prozent). 90 Prozent sind der Meinung, das Unternehmen halte sich an die gesetzlichen Vorgaben und Nachhaltigkeitsforderungen.

Insgesamt bescheinigen 62 Prozent ihrem Unternehmen, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Auch fürchten nur wenige Führungskräfte (19 Prozent) sich vor einem Jobverlust. Zwei Drittel geben an, ihre Belastungssituation sei in Bezug auf die Position angemessen. 68 Prozent können Beruf und Privatleben gut miteinander vereinbaren. Das in letzter Zeit viel diskutierte Burnout-Phänomen scheint aktuell nicht die akuteste Sorge der Führungskräfte zu sein. Praktisch bedeutsamer scheint vielmehr ein wachsender Verdruss über eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten zu sein, sei es durch zu viel Bürokratie oder durch verbaute Karrierewege.

„Unternehmen droht doppelte Gefahr: Neben der unternehmensinternen Bürokratisierung drohen sie auch in eine Motivationsfalle bei Führungskräften durch unzureichende Karrierechancen und mangelnde Wertschätzung zu tappen!“ – so Martin Spilker vom Kompetenzzentrum „Führung und Unternehmenskultur“ der Bertelsmann Stiftung. Man habe das Gefühl, viele Führungskräfte führen mit angezogener Handbremse. Vor dem Hintergrund der aktuellen Krisen- und Wettbewerbssituation eine nicht zu unterschätzende Gefahr für viele Unternehmen, so der Führungsexperte.

ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme ergänzt: „Eine gute wirtschaftliche Lage des Unternehmens und eine hohe Arbeitsplatzsicherheit in einem schwierigem internationalen Umfeld sind wertvolle Güter.“ Sie seien aber offensichtlich kein sicherer Garant für Höchstwerte bei der Motivation und der Zufriedenheit. Ein Zuviel an innerbetrieblicher Bürokratie und fehlende Spielräume für eine Weiterentwicklung der eigenen Karriere können das Klima eintrüben. Anders formuliert: „Auch goldene Zügel werden oft als einengend empfunden.“ ■



MANAGER MONITOR

# Chancengleichheit: Unterstützung gewünscht

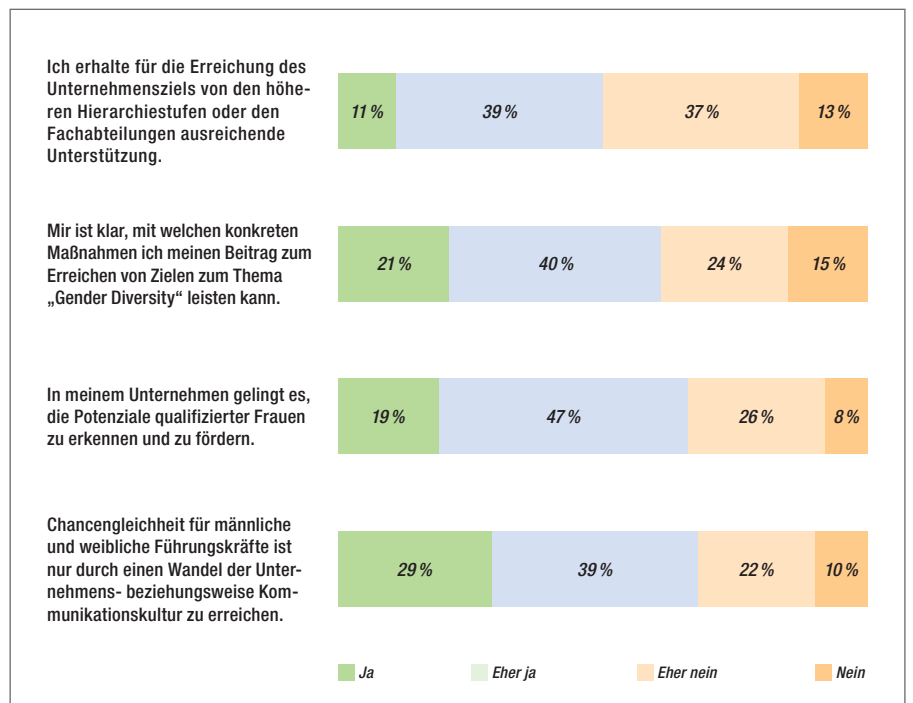
Eine weitere, ebenfalls in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführte Umfrage zum Thema „Genderorientierte Führung“ sieht Nachholbedarf in Sachen Unterstützung von Führungskräften bei der Realisierung von Chancengleichheit.

63 Prozent der Befragten bejahen die Aussage „Ich sehe die Realisierung von Chancengleichheit von Frauen und Männern als meine persönliche Führungsaufgabe“ (Nein: 24 Prozent, Weiß nicht/Unentschieden: 13 Prozent). Dabei sehen sie auch ihre Unternehmen auf einem guten Weg.

Bei der Bewertung ihrer eigenen Rolle und Verantwortung als Führungskraft ist aber eine gewisse Unsicherheit erkennbar: Immerhin 39 Prozent der Befragten ist nicht klar, welche Beiträge sie persönlich leisten können. Die Hälfte der Befragten ist der Auffassung, sie erhalten nicht die erforderliche Unterstützung für die Erreichung der vorgegebenen Gleichstellungsziele.

Hinsichtlich der Förderung von Karrierechancen ist der Kulturwandel in den meisten Unternehmen offensichtlich in vollem Gange. Beim „Herunterbrechen“ von Globalzielen und bei der konkreten Umsetzung auf der operativen Umsetzungsebene kommt es aber noch zu merklichen Problemen und Friktionen. Hier müssen die Unternehmensleitungen ihren Ankündigungen noch Taten folgen lassen und erfüllbare, individuelle Zielvorgaben entwickeln. ■

Ergebnisse der Umfrage zum Thema „Genderorientierte Führung“. Quelle: Manager Monitor. Oberes Foto: bluedesign – Fotolia



INTERVIEW MIT DR. DANIEL WALTHER

# Führen heißt loslassen

**Ist es wirklich möglich, als Manager in einer 38-Stunden-Woche mit weitgehend geregelten Arbeitszeiten zu arbeiten? Ja, meint Dr. Daniel Walther, der selbst viele Jahre als Top-Führungskraft in großen Versicherungsunternehmen tätig war. Dem ULA-Arbeitskreis Führungsfragen hat der Autor seine Thesen bereits vorgestellt. Nun erläutert Walther im Interview mit den ULA Nachrichten, wieso es für Führungskräfte wichtig ist, richtig zu delegieren und Mitarbeitern zu vertrauen.**

**ULA Nachrichten:** In Ihrem Buch sprechen Sie von der 38-Stunden-Woche für Manager. Wie kann das funktionieren?

**Walther:** Bei einer Führungskraft, die neu in die Funktion kommt, wird das vielleicht nicht auf Anhieb klappen, weil sie sich zunächst in den Job einarbeiten muss. Aber ansonsten besteht der Trick darin, sehr konsistent und stringent ein Verhaltensmuster zu leben, das effektiv und effizient ist und am Ende möglichst viel Verantwortung delegiert. Denn der Zeitfresser bei Führungskräften ist oft die Rückdelegation von Mitarbeitern.

**ULA Nachrichten:** Inwiefern?

**Walther:** Beispiel Entscheidungen: Was ist bei einer Entscheidung die Aufgabe der Führungskraft und was die Aufgabe des Mitarbeiters? Oft bekommt eine Führungskraft nur ein oberflächliches Problem geschildert und soll entscheiden, was zu tun ist. Aber es ist nicht klar, was die wirkliche Ursache ist, die Konsequenzen wurden nicht komplett durchdacht, keine oder zu wenig Alternativen werden geschildert und die Umsetzung fehlt in der Problembeschreibung. Da kann eine Führungskraft nicht einfach entscheiden und erledigt vielmehr Arbeit, welche bereits von den Mitarbeitern hätte bearbeitet sein sollen.

**ULA Nachrichten:** Wie kann das verhindert werden?

**Walther:** Indem die Führungskraft vom Mitarbeiter sorgfältig bearbeitete Alternativen samt Konsequenzen der Umsetzung einfordert und eine Empfehlung für eine davon, mit Begründung. Vielleicht scheiden sogar alle Alternativen bis auf eine aus und es ist



Foto: netvisory

Dr. Daniel Walther

war insgesamt zehn Jahre als Führungskraft bei zwei großen deutschen Versicherungskonzernen tätig. Mittlerweile ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler Geschäftsführer der netvisory Beratungsgesellschaft mbH, eines produktunabhängigen Anbieters von Zeitwertkonten.

gar keine Entscheidung mehr zu treffen, dann sollte die Führungskraft nur informiert werden. Wenn nicht: Der Mitarbeiter ist im Thema drin, er ist fachlich geeignet und muss es daher auch wissen, sollten nicht zusätzliche andere Themen betroffen sein. Die Führungskraft kann daher einfach der Empfehlung folgen – und damit auch die Verantwortung übernehmen.

**ULA Nachrichten:** Aber häufig werden Menschen doch gerade wegen ihrer fachlichen Kompetenz befördert.

**Walther:** Mit der Beförderung zur Führungskraft muss diese loslassen können. Da muss sie sich die harte Frage stellen: Bin ich noch der beste Spezialist oder bin ich eine Führungskraft? Wenn ich befördert werde, gebe ich Aufgaben ab und gewinne neue Aufgaben hinzu. Auf der einen Seite beschäftige ich mich nicht mehr mit

jeder Aufgabe bis ins Detail, auf der anderen gewinne ich die Aufgabe der Mitarbeiterführung hinzu. Ich beschäftige mich mit meinen Mitarbeitern und entwickle sie weiter. Im Idealfall gelingt es mir, aus den vorhandenen Mitarbeitern einen oder mehrere zu entwickeln, die mindestens so gut sind wie ich oder auch besser.

**ULA Nachrichten:** Loszulassen heißt also auch, den Mitarbeitern zu vertrauen.

**Walther:** Ja, das ist die Kernfrage. Wenn Sie lange dabei sind, müssen Sie Vertrauen haben. Wenn Sie als neue Führungskraft anfangen: Wie viel Vertrauen bringen Sie mit? Sie können natürlich sagen: Überhaupt keines. Ist ein Ansatz. Aber die Mitarbeiter fragen sich doch genau das Gleiche! Ich glaube, es ist als Führungskraft ratsam, den Mitarbeitern erst einmal zu vertrauen. Alle machen ihren Job, und die meisten wollen ihn auch bestmöglich machen.

**ULA Nachrichten:** Kann man sich Autorität verschaffen, ohne autoritär zu handeln?

**Walther:** Die Frage ist: Wann folgt Ihnen ein Mitarbeiter? Wodurch bekomme ich Autorität? Es dauert eben eine gewisse Zeit.

**ULA Nachrichten:** Macht zu demonstrieren, ist eine Möglichkeit.

**Walther:** Das Problem ist, dass sich sämtliche Möglichkeiten, Macht zu zeigen, langfristig nachteilig auswirken. Wenn ich meinen Status betone, erhalte ich Dienst nach Vorschrift. Wenn ich einen Wissensvorsprung nutze, kriege ich Frustration. Spiele ich meine größere Kompetenz aus, gewöhne ich den Mitarbeitern das Denken ab. Zu enge Regeln führen zu mehr Büro-



„Die 38-Stunden-Woche für Manager. Optimale Work-Life-Balance durch gute Führung“ von Dr. Daniel Walther ist beim Springer Gabler Verlag erhältlich (ISBN-13: 978-3658027872).

kratie. Daher ist die einzige wirkliche Quelle der Macht innere Autorität. Wenn ich für mich weiß, dass ich der Chef bin, dann bin ich's auch.

**ULA Nachrichten:** Der Leistungsgedanke könnte doch auch belohnt werden.

**Walther:** Tja, das geht schon, aber dann ist dies bereits der Dressur ähnlich: Am Ende bringt der Mitarbeiter nur noch Leistung, wenn eine Belohnung ausgerufen wird.

**ULA Nachrichten:** Kann sich eine erfahrene Führungskraft ändern, wenn sie nicht mehr zufrieden ist mit der eigenen Situation?

**Walther:** Verhaltensweisen können geändert werden, die für die Mitarbeiter sichtbar sind: Wie delegiere ich? Wie treffe ich Entscheidungen? Wie kommuniziere ich?

Wer effektiver führen möchte, muss sich selbst in die Verpflichtung nehmen und den Mitarbeitern mehr Verantwortung geben. Die Führungskraft muss schon wissen, wie viel Verantwortung den Mitarbeitern zugemutet werden kann. Einige werden sich freuen, einige nicht, aber alle wissen Bescheid. Nun muss die Führungskraft konkrete Beispiele geben und die Erwartungshaltung erklären.

Alles, was ich von mir erwarte, muss ich den Mitarbeitern gegenüber klar kommunizieren, damit die Mitarbeiter dies einfordern können. Der Chef richtet nicht nur, sondern beschützt auch. Diese Balance gilt es zu wahren.

Wenn sich eine Führungskraft etwas vornimmt und gut durchdenkt, kann sie es erreichen. Führung ist ein Handwerk. Aber jeder muss intrinsisch motiviert sein, zu lernen, sich weiterzuentwickeln und ehrlich zu sich selbst zu sein.

**ULA Nachrichten:** Und wenn sich die Mitarbeiter ändern sollen, es aber allen so gut geht, dass sich niemand verändern möchte?

**Walther:** Dann ist es vielleicht an der Zeit, sich eine neue Stelle zu suchen. [lacht]

Aber dies wird in Unternehmen nicht so oft der Fall sein. Mitarbeiter, die auf der gleichen Stelle die gleichen Aufgaben erfüllen, werden sich schwerlich ändern. Da muss die Führungskraft ein paar Anreize geben: die Stellen etwas anders schneiden, die Mitarbeiter aus der Komfortzone herauslocken. Nur dann kann sie von Mitarbeitern Änderungen verlangen.

**ULA Nachrichten:** Wie kann man sich mit relativ wenig Aufwand die Arbeit erleichtern?

**Walther:** Durch Entscheidungsvorbereitung und gute Delegation, eingeschlossen Vermeidung von Rückdelegation. Die Führungskraft muss sich bewusst machen, wie diese Prozesse ablaufen sollten und welche Unterschiede mit welchen Folgen auftreten. Zuletzt das Erwartungsmanagement klar kommunizieren, dann klappt das. Es kostet am Anfang mehr Aufwand, aber auf lange Sicht senkt es sicher die Arbeitszeit. Die Alternative ist, nichts zu tun, aber besser wird es so garantiert nicht. ■

*Das muss nicht sein, wenn man Entscheidungen gut vorbereitet und klug delegiert.  
Picture-Factory – Fotolia*







Führungskräfte  
Institut



Foto: Pressmaster – Shutterstock

**VON  
FÜHRUNGSKRÄFTEN  
EMPFOHLEN**

WEITERBILDUNG

# Seminare als Karriere-Booster

Zur Förderung der Wissensvermittlung in Management und Führung bietet das Führungskräfte Institut FKI zahlreiche Seminare für Führungskräfte an. Die Anmeldung erfolgt online auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Durchführung von Sprecherausschusswahlen

Die Halbtagsveranstaltung richtet sich an die Verantwortlichen für die Vorbereitung und Durchführung von Sprecherausschusswahlen: Mitglieder von Wahlausschüssen, Sprecherausschussmitglieder oder Mitarbeiter von Personalabteilungen.

**Wann?** Am 16.01.2014.

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

## Hart verhandeln, aber richtig!

Wie holt man in Verhandlungssituationen stets das optimale Ergebnis heraus? Im Training erläutert der erfahrene Verhandlungsspezialist Kai Braake alle notwendigen Tricks und Kniffe für die effiziente und erfolgreiche Durchführung von Verhandlungen.

**Wann?** Am 06.02.2014.

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

## Arbeitstechniken für gutes Zeitmanagement

In diesem Seminar lernen Führungskräfte, welche persönlichen Arbeitstechniken sie für ein gelungenes Selbst- und Zeitmanagement anwenden können. Referent Dr. Klaus F. Withauer zeigt, wie man konzentrierter mit wesentlichen Engpässen und Zukunftsplänen umgeht. So steigen Arbeitszufriedenheit und Freizeit gleichermaßen.

**Wann?** Am 20.02.2014.

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

## Online-Tool für Sprecherausschusswahlen

Im Frühjahr 2014 finden parallel zu den Betriebsratswahlen auch die Wahlen für die Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten statt. Aus diesem Anlass hat das Führungskräfte Institut FKI eine überarbeitete Fassung seiner bewährten Online-Musterformschreiben entwickelt, die online bestellt werden können. Herzstück ist ein elektronischer Fristenkalender. In Abhängigkeit von den eingegebenen Parametern über die Wahlart (Erstwahl oder Wiederwahl? Betrieblicher oder Unternehmenssprecherausschuss? Ein, drei, fünf oder sieben Mitglieder?) wird den Nutzern die genau passende Auswahl an Unterlagen bereitgestellt: online ausfüllbare Formulare, Muster für Anhänge, Vorlagen für die Wahlunterlagen und weitere Arbeitshilfen. Die einzelnen Formulare sind jeweils mit zusätzlichen rechtlichen Hinweisen versehen, um Zweifelsfragen bei der konkreten Anwendung auszuräumen. Seit ihrer Entwicklung vor rund zwanzig Jahren haben sich die Musterformschreiben des FKI in zahlreichen Unternehmen der deutschen Wirtschaft als unentbehrliche Arbeitshilfe für die Vorbereitung und Durchführung von Sprecherausschusswahlen etabliert. Auf der Webseite [www.spa-wahlen.de](http://www.spa-wahlen.de) zeigt sich das optimierte Produkt nun als Browseranwendung in einer zeitgemäßen, benutzerfreundlichen und nochmals verbesserten Aufmachung.

ARTIKELSERIE: BERUFE UND BERUFUNG

# Kein Schönwetterflieger

**In der chemisch-pharmazeutischen Industrie und ihrem Umfeld gibt es zahlreiche spannende Berufsfelder. Genauso hat der VAA viele interessante Mitglieder. Deshalb werden im VAA Magazin regelmäßig VAA-Mitglieder und deren Tätigkeitsfelder vorgestellt. Dieses Mal: Dr. Roland Leroux, VAA-Vorstandsmitglied und Leiter Sicherheit, Gesundheit und Umwelt bei der SCHOTT AG in Mainz.**

Von Timur Slapke

„Nicht getadelt, ist genug gelobt!“ – so denken leider viele Führungskräfte. Nicht so Dr. Roland Leroux. Für den promovierten Chemiker ist Lob ein sehr wichtiges Element seiner Arbeit. Teamarbeit, um genauer zu sein. Denn ohne Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte sowie ohne Netzwerk ist man als Führungskraft zum Scheitern verurteilt. Das sieht auch Leroux so. Bei der SCHOTT AG ist er verantwortlich für das Integrierte Managementsystem für Sicherheit und Umweltschutz (IMSU/EHS). Das Besondere am IMSU/EHS ist das integrative Element des Systems: Zur Ausarbeitung der Vorgaben gibt es die Zentralstelle in Mainz: „Wir legen die Grundlagen für alle Standorte fest, für die Umsetzung sind jedoch die Standorte selbst verantwortlich.“

Zur Abdeckung aller relevanten Arbeitssicherheits- und Umweltschutznormen hat das Unternehmen 1995 ein spezielles Zertifizierungssystem entwickelt, das kontinuierlich weiterentwickelt wird. Seine hohen Standards versucht SCHOTT dabei auf seine 42 Betriebsstandorte in insgesamt 38 Ländern zu übertragen, sofern es die jeweilige Gesetzeslage zulässt. Was nicht immer leicht ist, wie Leroux zugibt: „Die Ausgangslage bei der Sicherheitssituation in Indien kann nicht die gleiche sein wie in den USA, in Deutschland oder in der

Schweiz.“ Daher versuche man, die Vorgaben mit gesundem Menschenverstand durchzusetzen. „Das heißt allerdings nicht, dass am deutschen Wesen die Welt genehen soll“, ergänzt Roland Leroux.

Zu seiner Tätigkeit als IMSU/EHS-Leiter gehört auch die Funktion des Commissioners für die Zertifizierung in der SCHOTT Compliance Organisation. Allerdings wird die Auditierung selbst von einer unabhängigen Crew vorgenommen: „Ich bin nur derjenige, der die Zertifikate am Ende vergibt und somit der Garant für

den Vorstand. Man könnte das Thema auch Technical Compliance nennen.“ Trotzdem inspiziert Leroux die Standorte vor Ort und überprüft, ob die Sicherheits- und Umweltsysteme auch den Standards entsprechen.

Da fallen schon einige Reisen an: „Gerade erst war ich acht Tage lang in den USA unterwegs und habe vier Standorte an der Ostküste besucht“, hebt er hervor. „Im Grunde ist alles, was ich für meine Tätigkeit brauche, unser Team, ein Flughafen in der Nähe und ein W-LAN-Anschluss“, lacht Leroux. ►



*In der SCHOTT AG leitet Dr. Roland Leroux den Bereich Sicherheit, Gesundheit und Umwelt (IMSU/EHS) und ist zugleich Datenschutzbeauftragter des Konzerns. Seit 1987 ist Leroux Mitglied im VAA, seit 2011 im VAA-Vorstand und seit 2012 Präsident des Europäischen Führungskräfteverbandes Chemie FECCIA. Foto: Leuschner – VAA*

## Multi-Kulti als Vorteil

Ein großer Teil der Inspektionen dient aber auch dazu, Best-Practice-Beispiele in die Welt hinauszutragen. Denn es gebe viel Kreativität an den verschiedenen Standorten, sagt Leroux nicht ohne Stolz. Schließlich ist SCHOTT ein international sehr breit aufgestelltes Unternehmen mit einem umfassenden Marktportfolio: Rund 6.000 Mitarbeiter arbeiten in Deutschland, ganze 10.000 dagegen im Ausland. „Durch die vielen verschiede-

nen Kulturen gibt es für viele Probleme auch immer wieder gute, überraschende Lösungsansätze.“ Überhaupt dürfe man nicht mit der Tür ins Haus fallen mit Verbesserungsvorschlägen: „Die beste Idee bringt überhaupt nichts, wenn sie schlecht transportiert wird.“ Hier sei das Vertrauen auf die Kompetenz der Mitarbeiter am Standort entscheidend, ist Roland Leroux überzeugt. Wobei es ab und zu durchaus hilfreich sei, keinen deutschen Nachnamen zu tragen, fügt er schmunzelnd hinzu.

Das SCHOTT-Universum kennt Roland Leroux schon sehr lange: seit 1987. Hier hat er gleich nach seinem Abschluss angefangen – und musste praktisch wieder von Null an beginnen. Warum? „Glas lernt man im Studium nicht. Es gibt da keine spezialisierten Lehrstühle, das macht SCHOTT selbst“, erläutert Glasfan Leroux. Begonnen hat er seine Karriere als wissenschaftlich-technischer Angestellter in Forschung und Entwicklung, wobei sein damaliger Bereich eigentlich zur klassischen Anwendungstechnik gehörte.

Leroux schlug den klassischen Weg ein: vom Fachangestellten zum stellvertretenden Abteilungsleiter über den Abteilungsleiter zum Hauptabteilungsleiter. Darauf folgte die Bereichsleitung mit der vollen Geschäftsverantwortung. Leroux erläutert: „Ich habe sieben Jahre lang den Geschäftsbereich Industrie- und Laborglas verantwortet, also auch für klassische Produkte für die chemische Industrie.“

Doch in der freien Wirtschaft bleiben Geschäftsbereiche nicht für immer und ewig bei einem Unternehmen. Man kauft und verkauft. „So wurde mein Geschäft 2005 an einen Investor verkauft, der das immer noch betreibt“, gibt Roland Leroux mit einem leichten Anflug von Bedauern zu Protokoll. Stand es jemals ernsthaft zur Diskussion, ob Leroux dem Geschäft oder dem Konzern treu bleibt? Nur kurz, so Leroux. „Ich bin ja damals mit einem gewissen Grund zu SCHOTT gekommen: Ich wollte nie in die klassische Industrie. Mir hat der Stiftungsgedanke und seine Ziele schon immer gefallen.“

In der Tat ist die SCHOTT AG keine klassische Aktiengesellschaft: Sie gehört der Carl-Zeiss-Stiftung. In der Unternehmensphilosophie verfolgt SCHOTT einen nachhaltigeren, langfristigeren Ansatz als viele seiner Marktbegleiter. Roland Leroux betont: „Wir haben eine besondere Verantwortung der Gesell-

*Ein Höchstmaß an Sicherheit erforderlich:  
Aus geschmolzenem Rohmaterial wird bei  
SCHOTT in Mainz Glas gewalzt.  
Foto: Rainer Meier – SCHOTT*





schaft gegenüber und haben stets die Mitarbeiter und die Umwelt im Blick. Das liegt in der DNA des Unternehmens und der Stiftung.“

Schon sehr früh hat die Carl-Zeiss-Stiftung hohen Wert auf Arbeitssicherheit, soziale Standards und Umweltschutz gelegt. „Das verpflichtet uns auch heute noch“, versichert Leroux. Trotz alledem ist SCHOTT ein Vollblutunternehmen und kein Wohltätigkeitsverband. Profit gehört natürlich dazu: „Ohne Gewinn sind unsere Ziele nicht zu verwirklichen.“ Dafür könne der Kunde aber auch mit gutem Recht verlangen, dass die Produkte einem hohen Standard entsprechen und keine Wildwest-Verhältnisse herrschen.

Wenn man wie Roland Leroux viele Jahre operativ gearbeitet hat und in eine Stabsfunktion wechselt, ist das eine große Umstellung: „Man betritt sozusagen eine andere Welt und wechselt von der geldverdienenden auf die geldausgebende Seite.“ Dazu gehört eine ganz andere Art von Kundenorientierung: Denn mit den externen Kunden kommt man nur noch indirekt, etwa bei Audits in Berührung. „Man muss sehen, dass man als Service-Dienstleister über die Optimierung der operativen Einheiten dem Kunden einen Added Value liefert“, erklärt Leroux.

Es überrascht kaum, dass der zweifache Familienvater, dessen Familie großväterlicherseits aus der Bretagne stammt, viel französische Lebensfreude in sich trägt. Stark ausgeprägte soziale Kompetenzen, die Fähigkeit zum Umgang mit anderen Kulturen: All das zeichnet den ausgewiesenen Weinkenner und früheren Basketballspieler Leroux aus. Es prädestiniert ihn geradezu für seine Funktion. Jovial, offen, immer für einen Lacher gut, aber gleichzeitig fachlich stets auf der Höhe: Das braucht man für den Job. Aber was noch?

Für eine Tätigkeit als Leiter für Sicherheit und Umweltschutz ist eine fundierte naturwissenschaftlich-technische Ausbildung absolut notwendig, aber allein wenig wert. Wesentlich wichtiger ist Berufserfahrung: Man muss das Unternehmen, seine Kultur und seine Prozesse kennen. Hinzu kommen viele betriebs-

wirtschaftliche Aspekte und viel Recht. „Man muss auch auf den interdisziplinären Spielfeldern zu Hause sein“, erklärt Roland Leroux.

### Umschalten dank BWL

Für ihn persönlich sei die Betriebswirtschaft die größte Zäsur in der Laufbahn gewesen, ein Paradigmenwechsel: „Man muss richtig umschalten.“ Zwar könne man das Thema nicht so grundlegend erlernen, wie es Betriebswirte im Studium tun. „Aber dafür eignet man sich nur das an, was man auch wirklich braucht.“ Wer technische Prozesse unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten analysiere, verstehe das große Ganze wesentlich besser. Leroux unterstreicht: „Man kriegt ein Gespür dafür, was Sinn ergibt und was nicht.“ So könne man den Job viel effizienter und werthaltiger für das Unternehmen betreiben.

Dennoch: Effizienz ist nicht alles. „Gerade beim Umweltschutz achten wir zuerst auf die Effektivität, und erst dann auf die Effizienz.“ Erst wenn man das richtige Werkzeug gefunden habe, könne man prüfen, wie man es optimal einsetzt. Klingt anspruchsvoll – und ist es auch. Denn man muss sich permanent weiterbilden, um stets auf der Höhe zu bleiben. Ob in knochenharten Anfängerkursen oder hochspezialisierten Seminaren: Der Sachverstand muss immer geschult werden.

Leroux vermittelt stets einen optimistischen, ja unverwüstlichen Eindruck. Gab es denn richtig kritische Momente in seiner Karriere? „Natürlich“, kommt die Antwort wie aus der Pistole geschossen. „Und zwar immer dann, wenn Entscheidungen für die Mitarbeiter relevant wurden.“ Man dürfe als Führungskraft jedoch keine Angst vor schwierigen Entscheidungen haben, mahnt Leroux: „Schönwetterflieger sind hier fehl am Platz.“ Aber Licht und Schatten wechseln sich stets ab. So gibt es auch immer wieder Erfolge zu feiern. Und Erfolge feiern sollte man unbedingt, findet Leroux. „Denn daran erinnert man sich. Das bleibt.“ ■

# Eine Flasche Champagner für Sie!



REGIONALGRUPPENTREFFEN IN KÖLN

# Jobsuche: Netzwerke nutzen

**Wie kommt man am schnellsten zum passenden Job? Über das richtige Netzwerk. Denn daraus entspringen mehr als zwei Drittel aller Stellenbesetzungen. Deswegen sollten Absolventen so früh wie möglich Kontakte knüpfen und berufliche Verbindungen aufbauen. So wie Ende November beim Regionalgruppentreffen an der Universität zu Köln.**

Berufliche Kontakte wollen bereits während des Studiums geknüpft und gepflegt werden. Genau dafür bieten Hochschulveranstaltungen wie das Treffen der VAA-Regionalgruppe Nordrhein im Department für Chemie der Kölner Universität eine sehr gute Gelegenheit. Neben wichtigen Informationen zu Bewerbungsverfahren in der chemischen Industrie gibt es hier zugleich den direkten Kontakt mit Führungskräften aus der Branche.

Wer im Berufsleben Erfolg haben möchte, sollte die Weichen früh genug stellen. „Am besten noch vor dem Abschluss“, betont VAA-Geschäftsführer Stephan Gilow. Im VAA für die Koordination der Hochschularbeit zuständig, stellte Gilow den rund 30 studentischen VAA-Mitgliedern die Vorteile des VAA-Bewerbungsnetzwerks vor. „Studenten, Absolventen und Doktoranden auf Jobsuche hilft das Netzwerk“, ist Gilow überzeugt. Denn ein direkter Draht zu erfahrenen Führungs-

kräften zahle sich bei Bewerbungen schon im Vorfeld aus. „Wir haben ein breites Spektrum an Ansprechpartnern aus verschiedenen Unternehmen, die wir individuell auf den jeweiligen Fall zugeschnitten vermitteln können.“

Den Beweis für die Funktionstauglichkeit des Bewerbungsnetzwerks lieferte Wirtschaftschemiker Jens Gratz. Dem Münsteraner Studenten hat das Netzwerk bei der Jobsuche entscheidend weitergeh-

Anzeige

## Faszination Westtürkei: 8 Tage mit brillanter Reiseleitung!



Auf dieser VAA-Sonderreise liegen sie Ihnen zu Füßen: atemberaubende Zeugnisse griechischer und römischer Kultur. Lassen Sie sich inspirieren vom Kunstsinn Pergamons, bestaunen Sie in Ephesus den größten Tempelbau der Antike und erleben Sie das sagenumwobene Troja. Alles in acht Tagen, die nicht nur den Geist, sondern auch die Sinne beflügeln – einzigartige Naturwunder (Pamukkale), herrliche Gaumenfreuden und die exotischen Düfte Kleinasiens warten!

- Leistungen inklusive:**
- Direktflug von Düsseldorf
  - 7 Übernachtungen in guten Mittelklassehotels, DZ mit Bad oder Dusche und WC
  - Halbpension und 1 x Mittagessen
  - Ausflüge lt. Programm
  - Deutsch sprechende Marco Polo-Reiseleitung
  - erholsame Badeverlängerung zubuchbar
- Preis pro Person im Doppelzimmer: 1.549,- €**  
**Reisedatum: 29.05. - 05.06.2014**



Diese Reise wird exklusiv von einem VAA-Mitarbeiter begleitet. Freuen Sie sich auf diesen einmaligen Austausch!



Marco Polo Entdeckerreisen - ein Tochterunternehmen von Studiosus



„Ich habe diese Reise extra für Sie zusammengestellt und bin mir sicher, dass sie für Sie einzigartig und unvergesslich bleiben wird. Der hervorragende Reiseleiter aus dem Hause Studiosus hat schon bei der letzten VAA-Sonderreise mehr als begeistert!“

Marion Bleckmann: +49 2191 9288-232

Merkana -  
 Ihr Verbandsreisebüro  
 Alleestraße 68  
 42853 Remscheid  
 vaa@merkana.de  
 www.merkanareisen.de  
 Tel.: +49 2191 9288-0  
 Fax: +49 2191 9288-231

fen. Seine Diplomarbeit schreibt Gratzka in Kooperation mit einem externen Unternehmen. Bei der Vermittlung unterstützte ihn die diplomierte Pädagogin und Psychologin Monika Puls-Rademacher, die selbst viele Jahre in der Personalentwicklung einer Konzerngesellschaft gearbeitet hat.

Bereits einen Tag nach dem ersten Kontakt mit Puls-Rademacher erhielt Jens Gratzka die Einladung zu einem telefonischen Bewerbungsgespräch mit dem Unternehmen. Auf das eigentliche Gespräch wurde Gratzka mithilfe eines zweieinhalbstündigen Coachings durch Monika Puls-Rademacher vorbereitet. Zahlreiche betriebsspezifische Informationen samt stellenrelevanten Schlagworten ergänzten das Training und boten ein gutes Sicherheitsnetz für das Jobinterview, das reibungslos verlief und schließlich zum gewünschten Ergebnis führte.

Aber wann sollte man überhaupt mit der Jobsuche beginnen, wie richtig bewerben und Netzwerke knüpfen? So früh wie möglich. Dies unterstrich auch Monika Puls-Rademacher in ihrem Vortrag auf dem Regionalgruppentreffen in Köln. Durch ihre langjährigen Branchenkenntnisse ist die Personalentwicklungsexpertin ein idealer Bewerbungscoach. Puls-Rademacher zeigte auf, wie man den Bewerbungsprozess erfolgreich besteht.

Aus Sicht des Bewerbers sei es wichtig, kritisches Feedback anzunehmen, so Jens Gratzka. Denn auch nach einem erfolgreichen Bewerbungsgespräch bedürfe es der weiteren Rückversicherung über den VAA. Hier bietet das Bewerbungsnetzwerk



Personalexpertin Monika Puls-Rademacher erläuterte, wie man Bewerbungsprozesse in der Chemie erfolgreich meistert. Foto: VAA

eine Anleitung zur richtigen Verhaltensweise über den gesamten Bewerbungsprozess hinweg.

Bei der Jobsuche hilft Netzwerken un-  
gemein. Das gilt auch für soziale Netzwerke wie Xing oder LinkedIn, die für Unternehmen eine immer größere Rolle spielen. Allerdings dürfe man sich nicht ausschließlich auf Onlineportale verlassen, mahnt Monika Puls-Rademacher. „In der Industrie sind klassische Stellenausschreibungen nach wie vor das gängige Verfahren.“ Und persönliche Netzwerke, die beispielsweise über Kontakte zu Ansprechpartnern aus dem VAA-Bewerbungsnetzwerk entstehen, führen sehr viel häufiger und schneller zum Ziel als virtuelle. ■



In lockerer Atmosphäre tauschten sich studentische VAA-Mitglieder der Regionalgruppe Nordrhein mit Führungskräften aus dem VAA-Bewerbungsnetzwerk aus. Foto: VAA

# Wenn Sie im Dezember neue Mitglieder werben, gibt es eine Flasche Champagner\* für Sie!

Die Aktion gilt  
vom 1. bis 31.  
Dezember 2013!



\* zusätzlich  
zu dem  
Einkaufs-  
gutschein



INTERVIEW MIT THOMAS SPILKE

# Ohne Smiley kein Zeugnis

**Die Rechtsprechung der Arbeitsgerichte zu Zeugnissen wird immer differenzierter und zuweilen kurios. Allein durch die Wahl des Satzes oder die Art der Unterschrift kann ein ansonsten exzellenter Zeugnistext entwertet werden. VAA-Jurist Thomas Spilke erläutert im Interview, worauf am Schluss des Zeugnisses zu achten ist.**

**VAA Magazin:** Wie sollte der Schluss eines Zeugnisses idealerweise lauten?

**Spilke:** Die sogenannte Schlussformel besteht komplett aus drei Aussagen und lautet herkömmlich: „Wir bedauern ihr/sein Ausscheiden, danken für die geleistete Arbeit und wünschen ihr/ihm für die Zukunft alles Gute.“ Ist zuvor eine Zeugnisbewertung mit guter bis hervorragender Beurteilung erfolgt, so rundet dieser Satzesatz das Zeugnis vernünftig ab.

**VAA Magazin:** Und wenn diese Schlussformel fehlt?

**Spilke:** Dann dürfte der Zeugnisleser alarmiert sein, da er bei Fehlen der Zukunftswünsche ein deutliches Negativsignal empfängt, da dieses als Bestandteil der Beurteilung quasi zum Standardrepertoire eines Zeugnisses gehört. Teilweise wird sogar vertreten, dass das Fehlen der Schlussformel als Distanzierung vom Zeugnistext und Bräskierung des Zeugnisempfängers dienen soll.

**VAA Magazin:** Da negative Signale ja nicht in ein Zeugnis gehören, kann der Arbeitnehmer also ein Zeugnis ohne Schlussformel korrigieren lassen?

**Spilke:** Das ist eben in aller Regel leider nicht der Fall. Das Bundesarbeitsgericht verneint einen Rechtsanspruch auf diese Satzesätze, sie würden nicht zum gesetzlich geschuldeten Zeugnisinhalt gehören. Ein Zeugnis werde nach Auffassung des höchsten deutschen Arbeitsgerichts mit Satzesätzen zwar aufgewertet, aber ein solches ohne Satzesätze nicht im Umkehrschluss entwertet.

**VAA Magazin:** Aber Zeugnisse ohne Schlussformel werden doch oft als negativ beurteilt.

**Spilke:** Das Bundesarbeitsgericht weiß das und führt aus, dass dies hinzunehmen sei. Ich halte diese Rechtsprechung für äußerst kritikwürdig. Das Bundesarbeitsgericht führt stets aus, dass bei sämtlichen Elementen des Zeugnisses die Üblichkeit bestimmter Formulierungen in der Praxis berücksichtigt werden muss. So gibt es beispielsweise im Einzelhandel bei Arbeitnehmern, die mit der Kasse in Berührung kommen, den Standard, dass ein sogenannter „Ehrlichkeitsvermerk“ in das Zeugnis zu übernehmen ist, wenn es bei der Kassenführung keine Unregelmäßigkeiten gegeben hat. Hier besteht also ein Anspruch des Arbeitnehmers auf diesen „Ehrlichkeitsvermerk“, weil ansonsten der Zeugnisleser den Eindruck haben muss, dass der Arbeitnehmer in die Kasse gegriffen hat, wenn der „Ehrlichkeitsvermerk“ fehlt. Bei der Schlussformel erwartet auch jeder Zeugnisleser Bedauern, Dank und gute Wünsche, hier soll aber der Anspruch nicht greifen.

**VAA Magazin:** Sehen das denn alle Gerichte so wie das Bundesarbeitsgericht?

**Spilke:** Nein, zum Glück nicht, so haben das LAG Düsseldorf und das Arbeitsgericht Berlin in den letzten Jahren gegensätzliche Urteile zu dieser Rechtsprechung gefällt. Sie haben sich aber leider nicht durchgesetzt, da das

Bundesarbeitsgericht aktuell seine Rechtsprechung noch einmal bestätigt hat. Ein Anspruch auf die „richtige“ Schlussformel wird also nur in Sonderfällen gegeben sein.

**VAA Magazin:** Was könnte ein solcher Sonderfall sein?

**Spilke:** In einem VAA-Rechtsschutzfall habe ich die Schlussformel für ein VAA-Mitglied gleichwohl eingeklagt, weil der Arbeitgeber die Schlussformel im Zeugnis zwar weggelassen hatte, aber bei der Übersendung des Zeugnisses im Anschreiben diese Schlussformel verwendet hatte. Er führte also aus: „Anbei erhalten Sie Ihr Schlusszeugnis. Wir bedanken uns für die geleistete Arbeit und wünschen Ihnen für Ihren weiteren beruflichen und privaten Lebensweg alles Gute.“

Das Bundesarbeitsgericht begründet die Ablehnung der Verpflichtung zur Schlussformel damit, dass solche Satzesätze höchstpersönliche Emotionsäußerungen des Arbeitgebers wären, auf die kein Anspruch bestehen könne. Ich habe dann argumentiert, dass der Arbeitgeber in unserem Fall ja gerade durch das Übersendens schreiben dokumentiert hat, dass er sich für die geleistete Arbeit bedankt und alles Gute für die Zukunft wünscht. Nachdem das Arbeitsgericht zu erkennen gegeben hat, dass es durchaus unserer Auffassung zugeeignet sei, dass in diesem Fall die Rechtsprechung des BAG nicht gelten könnte, hat sich der Arbeitgeber verpflichtet, die Schlussformel in das Zeugnis mit aufzunehmen.

**VAA Magazin:** Wie kann man noch rechtssicher zu einer Schlussformel kommen?

**Spilke:** Zumindest kann man dies bei den gar nicht so seltenen Verhandlungen über



Foto: VAA

VAA-Jurist  
Thomas  
Spilke



Karikatur: Retzlaff

Aufhebungsverträge beziehungsweise Vergleiche in Kündigungsschutzverfahren vereinbaren. Denn wenn sich der Arbeitgeber in einem solchen Papier zu einem bestimmten Zeugnis mit einer bestimmten Zeugnisnote und der Verwendung der üblichen Schlussformel verpflichtet hat, so ist er daran auch gebunden.

**VAA Magazin:** Gibt es weitere Kuriositäten aus der Rechtsprechung der letzten Zeit?

**Spilke:** Ja. Am merkwürdigsten ist wohl die Verpflichtung des Arbeitgebers, das Zeugnis mit einem lachenden Smiley zu unterschreiben.

**VAA Magazin:** Das kann doch wohl nicht für alle Arbeitszeugnisse gelten?

**Spilke:** Nein, hier ist in der Tat ein absoluter Sonderfall vor dem Arbeitsgericht Kiel verhandelt worden. Der Arbeitgeber

wurde unter anderem deswegen verklagt, weil bei der Unterschrift des Arbeitgebers im Anfangsbuchstaben des Nachnamens ein negativer Smiley enthalten gewesen wäre, der die Beurteilung des Arbeitnehmers offensichtlich noch einmal abschließend schlecht darstellen sollte. Der Arbeitgeber verteidigte sich damit, dass es sich bei der Unterschrift unter dem Zeugnis um seine typische Unterschrift handeln würde, die dieser zwar ein wenig individuell, allerdings dennoch immer wieder erkennbar durchführe. Aus der Ablichtung seines Personalausweises ergäbe sich, dass er immer mit einem „lachenden“ Smiley unterzeichne.

**VAA Magazin:** Was hat das Arbeitsgericht Kiel entschieden?

**Spilke:** Das Arbeitsgericht führte aus, dass ein Zeugnis keine Merkmale enthalten darf, die den Zweck haben, eine andere als

aus der äußeren Form oder aus dem Wortlaut ersichtliche Aussagen über den Arbeitnehmer zu treffen. Mit einer Unterschrift, die im ersten Buchstaben einen Smiley mit heruntergezogenen Mundwinkeln enthält, werde eine negative Aussage des Arbeitgebers über den Arbeitnehmer getroffen. Der Arbeitgeber hat mit seiner Unterschrift in der Form zu unterzeichnen, wie sie von ihm im Rechtsverkehr üblicherweise gebraucht wird. Da er sich darauf berufen habe, dass dies eine Unterschrift ist, die im ersten Buchstaben einen lachenden Smiley enthält, war er auch dazu zu verurteilen, diesen lachenden Smiley ebenfalls in die Unterschrift unter das Zeugnis des Klägers zu setzen. Das Urteil lautete: „Die Unterschrift des Beklagten wird sodann in das Feld für die Unterschrift gesetzt und enthält einen ‚Smiley mit einem lachenden Gesicht‘.“ So kommt der Anspruch auf einen Smiley in der Unterschrift zustande. ■

## URTEILE

## § Kündigung: Kein Anspruch auf Arbeitsplatz im Ausland



Foto: BASF SE

Die Verpflichtung des Arbeitgebers, dem Arbeitnehmer zur Vermeidung einer Beendigungskündigung eine Weiterbeschäftigung anzubieten, bezieht sich grundsätzlich nicht auf freie Arbeitsplätze des Unternehmens im Ausland. Das hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden. Ein Unternehmen mit Sitz in Nordrhein-Westfalen hatte seine gesamte Produktion an eine tschechische Betriebsstätte verlagert und allen in Deutschland beschäftigten Produktionsmitarbeitern

ordentlich gekündigt. Eine betroffene Arbeitnehmerin hatte dagegen vor dem Arbeitsgericht geklagt. Sie vertrat die Auffassung, dass die Kündigung sozial nicht gerechtfertigt wäre, weil ihr der Arbeitgeber durch den Anspruch einer Änderungskündigung die Möglichkeit zum Wechsel an die tschechische Betriebsstätte hätte einräumen müssen.

Sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht wiesen die Klage ab.

Nun hat auch das Bundesarbeitsgericht zugunsten des Arbeitgebers entschieden (Urteil vom 29. August 2013, Az. 2 AZR 809/12). Die Erfurter Richter stellten klar: Die aus § 1 Absatz 2 Kündigungsschutzgesetz folgende Verpflichtung des Arbeitgebers, dem Arbeitnehmer zur Vermeidung einer Beendigungskündigung eine Weiterbeschäftigung zu geänderten Arbeitsbedingungen anzubieten, bezieht sich grundsätzlich nicht auf freie Arbeitsplätze des Arbeitgebers bei Betriebsstätten im Ausland. Da der erste Abschnitt des Kündigungsschutzgesetzes nur auf Betriebe anzuwenden sei, die in der Bundesrepublik Deutschland liegen, müsse auch der Betriebsbegriff in § 1 Absatz 2 des Gesetzes entsprechend verstanden werden.

Mit seiner Entscheidung hat das BAG seine bisherige Rechtsprechung zum räumlichen und betrieblichen Geltungsbereich des Kündigungsschutzgesetzes in Fällen mit Auslandsbezug bestätigt.

## § BAG: Altersgrenze bei Leistungsplan für Unterstützungskasse zulässig

Laut der aktuellen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) sind Höchstaltersgrenzen für Ansprüche auf Leistungspläne von Unterstützungskassen zulässig. In ihrem Urteil vom 12. November 2013 (Az. 3 AZR 356/12) erklärten die obersten Arbeitsrichter eine Bestimmung im Leistungsplan einer Unterstützungskasse für wirksam, derzufolge ein Anspruch auf eine betriebliche Altersversorgung nach Vollendung des 50. Lebensjahres nicht mehr erworben werden kann. Diese Klausel verstoße weder gegen das Verbot der Altersdiskriminierung noch stelle sie eine unzulässige Benachteiligung wegen des Geschlechts dar.

Im konkreten Fall war die im November 1944 geborene Klägerin vom 26. Februar 1996 bis zum 30. Juni 2010 bei der Arbeitgeberin und ihrer Rechtsvorgängerin beschäftigt. Im Rahmen dieses Arbeitsverhältnisses waren der Arbeitnehmerin Leistungen der betrieblichen Altersversorgung nach dem Leistungsplan einer Unterstützungskasse zugesagt worden. In diesem Plan gab es eine Regelung, welche die Erwerbung einer Anwartschaft auf Versorgungsleistungen bei einer Aufnahme der Tätigkeit nach dem vollendeten 50. Lebensjahr untersagte. Die Mitarbeiterin klagte auf Gewährung einer Betriebsrente gemäß dem Leistungsplan.

Wie bereits in den Vorinstanzen wurde die Klage auch vom dem Dritten Senat des BAG abgewiesen. Nach Ansicht der Erfurter Richter ist die beklagte Unterstützungskasse nicht verpflichtet, der Klägerin betriebliche Versorgungsleistungen zu gewähren. Diesem Anspruch stehe die im Leistungsplan festgesetzte Altersgrenze für die Erwerbung von Anwartschaften entgegen. In dieser Bestimmung sah das BAG keine Anhaltspunkte für eine unzulässige Diskriminierung wegen des Alters oder eine unzulässige Benachteiligung wegen des Geschlechts.



ERIK LEHMANN HAT DAS WORT

# Jetzt wird's feierlich!



Was ist passiert, wenn der Innenminister Bayerns Joachim Herrmann jemandem in gut bayerischer Art „grobe geistig-politische Verwirrung“ unterstellt und meint, dass es heute dringender denn je geboten sei, „an christlichen Traditionen festzuhalten“?

Ganz klar, dann muss wieder einmal jemand von den Parteien, welche die CSU grundsätzlich den Gottlosen und Extremistischen zuweist, einen hanebüchernen Vorschlag gemacht haben. Nachdem im Bundestagswahlkampf die Grünen mit dem Vorschlag eines Veggie Days nicht nur der bayerischen Fleischseele ins Mark getroffen hatten, traf beim neuesten Stammtisch-Aufreger-Thema der Vorsitzende der NRW-Linken Rüdiger Sagel ins Schwarze. Er meinte, man könne doch das Kinderfest am Sankt-Martinstag aus Rücksicht auf die Muslime umbenennen – und zwar in „Sonne-Mond-und-Sterne-Fest“.

Und so überflüssig und ulkig der Vorschlag auch war – selbst der Vorsitzende des Zentralrat der Muslime war wenig begeistert – so stereotyp musste natürlich auch die Zurückweisung von Joachim Herrmann (in Vertretung aller rechtschaffenen Christen) ausfallen. Neben oben genannten Zitaten warnte er vor einer Atheismisierung der Gesellschaft. Ja genau!



Ob Weihnachtsfeier oder Betriebsfest: Herr Lehmann ist selbstverständlich käuflich und auf Wunsch bestellbar: [www.knabarett.de](http://www.knabarett.de).

Was zahlreiche Päpste, unzählige Missbrauchsfälle in der Kirche, Geldwäsche bei der Vatikanbank und der glamouröse Lebensstil eines Franz-Peter Tebartz-van Elst nicht hinbekommen haben, nämlich die Abkehr der Gläubigen von ihrem unerschütterlichen Vertrauen in eine gerechte Kirche für die Armen, das setzte nun so ein Verrückter von den Linken aufs Spiel. Ganz klar: Es drohte zum wiederholten Male der Untergang des Abendlandes!

Und dabei tut sich doch gerade die CSU mit den Tugenden eines Sankt Martin schwer. Der Legende nach teilte dieser als römischer Soldat seinen Mantel mit einem frierenden Bettler. Und Teilen findet die CSU gar nicht gut, ob nun bei der Autobahnbenutzung oder bezüglich der Herrschaft im Landtag. Da wird man in Bayern schnell stutenbissig.

Natürlich passen die Diskussionen um den Sankt-Martinstag wunderbar in die Zeit, doch auch ein Blick in die Historie lohnt. In der DDR wurden auf staatlichen Geheiß bizarre Wortneuschöpfungen erfunden. Weihnachtsgeld wurde zur Jahresendprämie und satirisch überhöht firmierte bald der Weihnachtsengel unter dem Namen Jahresendflügelfigur.

Schon zur neueren deutschen Geschichte darf der im Jahr 2004 von Hans-Christian Ströbele geforderte muslimische Feiertag gezählt werden, der einen christlichen Feiertag ersetzen sollte. Und auch da gab es, neben viel Empörung, sogleich die tollsten Vorschläge: „Allahheiligen“, „Christi Kümmelfahrt“, „Aische-Mittwoch“ oder auch „Grün-Dönerstag“.

Und dennoch, das Jahr 2013 darf als das Jahr der Umbenennungen bezeichnet werden. Den Anfang machten diverse Kinderbücher, in denen Begriffe wie „Negerlein“ oder „Menschenfresser“ gestrichen wurden. Dann gab es die Meldung, in Hannover wäre das Zigeunerschnitzel von der Speisekarten der Rathauskantine gestrichen worden. Und so versuchte es mancher Beamter verzweifelt mit der Bestellung eines „Sinti-und-Roma-Schnitzel“ und wurde freundlich, aber bestimmt auf die politisch korrekte Bezeichnung „Schnitzel nach Balkan oder Budapester Art“ hingewiesen. Aus Solingen gab es Berichte, dass man darüber diskutiere, christliche Symbole aus der Weihnachtsbeleuchtung zu entfernen. Man denke über ein „Konzept Winterlicht“ anstelle einer christlichen Adventsbeleuchtung nach.

Und als sei dies nicht alles schon schlimm genug, schlagzeilte die Berliner Zeitung: „Kreuzberg verbietet Weihnachten“ und informierte, dass Weihnachtsmärkte in Berlin-Kreuzberg bald nur noch „Wintermärkte“ heißen dürfen. Da bleibt mir nur noch Eines hinzuzufügen: Frohes Fest! ■



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



*Doktor, die Säge bitte! Amputationswerkzeug aus dem 18. Jahrhundert. Foto: Stefan Kühn – Wikimedia*

CHEMIEGESCHICHTE(N) – 6. JANUAR 1714

# Percivall Pott: Starchirurg und Arbeitsmediziner

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

War es Übermüdung oder ein Moment der Unachtsamkeit? Vielleicht kam beides zusammen in jener kalten Januarnacht des Jahres 1756. Wie so oft hatte sich der englische Arzt Percivall Pott bei Wind und Wetter von London aus auf den Weg gemacht, um Kranke im Umland der Metropole zu versorgen. Auf dem Heimweg passierte das Unglück: Sein Pferd warf den Reiter ab – und dieser landete mit einem offenen Beinbruch im Straßengraben. Aus dem bekannten Chirurgen, dessen Geburtstag sich am 6. Januar 2014 zum 300. Mal jährt, wurde der Patient Pott, über den sich die Kollegen seiner Zunft halb neugierig, halb besorgt beugten.

Denn das Leben des Unglücklichen stand auf Messers Schneide – im wahrsten Sinne des Wortes. Pott hatte bereits seine Einwilligung zur Amputation erteilt, einem bei offenen Brüchen seinerzeit üblichen, allerdings keineswegs ungefährlichen Schritt, um den oft tödlich verlaufenden Entzündungen in der Folge zu begegnen. Sein eigener Lehrmeister Edward Nourse riet jedoch dazu, die äußere Wunde zu versorgen und den Knochen zusammenwachsen zu lassen. Das Risiko zahlte sich aus. Pott nutzte den Genesungsprozess, um dem Problem von Brüchen auf den Grund zu gehen. Die daraus

entstandene Schrift „A Treatise on Ruptures“ begründete seinen Ruf als wichtiger Wegbereiter der modernen Medizin.

Das praktische Rüstzeug hatte der aus einer angesehenen Londoner Familie stammende Pott unter anderem am St. Bartholomew's Hospital erworben. Die noch heute existierende Einrichtung im Nordwesten Londons gilt nicht nur durch die dort durchgeführten anatomischen Untersuchungen als eine Art Keimzelle der ärztlichen Ausbildung, an deren späterer Institutionalisierung Pott einen gewichtigen Anteil hatte. Auch die Herausbildung einer eigenen Standesvertretung betrieb Pott an vorderster Front mit. Bis dahin bildeten die Wundärzte noch eine gemeinsame Organisation mit den Barbieren.

Ein Bruch markiert einen Wendepunkt in Potts Biografie – gesellschaftliche Umbrüche begleiten ihn ein Leben lang. So widmete er sich dem Schicksal der Kaminkehrer, die mit der beginnenden Industrialisierung scharenweise in London unterwegs waren, um Schornsteine und Schloten zu reinigen. Viele der meist jugendlichen Ausputzer gingen noch vor Erreichen des Erwachsenenalters elendig an Krebsgeschwüren am Hodensack zugrunde.

Pott erkannte einen Zusammenhang zwischen dieser speziellen Erkrankung und den unmenschlichen Arbeitsbedingungen. Seine daraus resultierenden Ausführungen über die schädlichen Folgen von Rußablagerungen in Hautfalten werteten Experten als erste Erwähnung eines chemischen Schadstoffs, auch Noxe genannt. Dessen Krankheitsbild wurde zudem noch einer konkreten Berufsgruppe zugeordnet: ein Meilenstein in der Geschichte der Industrie- und Arbeitsmedizin.

Zur gleichen Zeit stand Potts Wirken auch in der Upper Class hoch im Kurs. Zu seinen Patienten zählten etwa der Schriftsteller Samuel Johnson oder der Schauspieler David Garrick. Das Wirken des Chirurgen – auch dies ein Vorgriff auf künftige Epochen – machte vor gesellschaftlichen Barrieren nicht halt. Dazu passt, dass der Mediziner sich weiterhin um Patienten außerhalb Londons kümmerte. Dieser auch im hohen Alter geleistete Einsatz wurde ihm schließlich abermals zum Verhängnis: Bei einem seiner Ausritte fing sich der fast 75-Jährige eine schwere Erkältung ein, von der er sich nicht mehr erholen sollte. Pott starb am 22. Dezember 1788 an den Folgen einer Lungenentzündung. ■

# Glückwünsche im Januar und Februar

## zum 90. Geburtstag im Januar:

- Dr. Joachim Heinke, Heidelberg
- Dr. Heimbert Lehmann, Langenhagen
- Dr. Karl-Hermann List, Frankfurt
- Walter Maier, Wiesbaden
- Dr. Walter Spietschka, Wiesbaden
- Freiherr Heinrich von Teuffel, Köln
- Dr. Hans Zimmermann, Hofheim

## zum 85. Geburtstag im Januar:

- Dr. Hellmut Böttcher, Hannover
- Dr. Siegfried Brandt, Haltern a.S.
- Rudolf Fenzl, Kiedrich
- Juri Kraus, Ludwigshafen
- Jürgen Ludwig, Düren
- Dr. Gerald Neubauer, Weinheim
- Alexander Plume, Ludwigshafen
- Dr. Günther Schreyer, Darmstadt
- Dr. Christian Thieme, Solingen

## zum 80. Geburtstag im Januar:

- Dr. Günter Blankenstein, Pulheim
- Dr. Herbert Engelke, Salzbergen
- Dr. Herbert Fink, Bickenbach
- Prof. Dr. Klaus Grohe, Leverkusen
- Dr. Rolf Gurniak, Northeim
- Dr. Wolfgang Kriesten, Marl
- Helmut Krüger, Essen
- Joachim Maginot, Augsburg
- Christoph Mücke, Krefeld
- Hans Mündlein, Hanau
- Eckart Neumann, Neustadt
- Gottfried Ränker, Schwedt
- Dr. Gerhard Scheffler, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Friedrich Vogt, Ludwigshafen
- Hubert Weber, Dormagen

## zum 75. Geburtstag im Januar:

- Dr. Wilfried Bahn Müller, Geretsried
- Kurt Bragulla, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Hermann Bromme, Marl
- Gerfrid Dietz, Ihrlerstein
- Hans-Ulrich Finkmann, Marl
- Hans-Jürgen Jäkel, Leipzig

- Dr. Helmut Judat, Langenfeld
- Heinz Kalbfell, Schermbeck
- Dr. Manfred Kaufhold, Marl
- Dr. Günter Lailach, Potsdam
- Reinhold Maier, Nauheim
- Dr. Jens Martensen, Eddelak
- Dr. Alfred Steininger, Burgkirchen
- Erhard-Horst Thiel, Altenstadt
- Dr. Franz-Josef Weiß, Limburgerhof
- Ladislaus Wojtanowitsch, Aschaffenburg
- Peter Zingsheim, Bonn

## zum 95. Geburtstag im Februar:

- Hans Mair, Rottach-Egern

## zum 90. Geburtstag im Februar:

- Karl Frost, Marl
- Dr. Helmut aus der Fünten, Niederkassel
- Dr. Walter Heigel, Ludwigshafen
- Dr. Hugo Strehler, Frankenthal
- Dr. Hans Wagner, Glashütten

## zum 85. Geburtstag im Februar:

- Dr. Wolfgang Bauer, Heidelberg
- Dr. Karl-Werner Ganter, Krefeld
- Dr. Erhard Gölzer, Ludwigshafen
- Dr. Helmuth Kainer, Heidelberg
- Dr. Hans-Jürgen Knopf, Frankenthal
- Dr. Wolfgang Leitenberger, Mannheim
- Dr. Wolfgang Müller, Marl
- Dr. Hans Niedenbrück, Marl
- Dr. Herbert Pfaff, Frankfurt
- Karlheinz Prein, Montabaur
- Dr. Dr. Wolfgang Röper, Schwalbach
- Dr. Konrad Rombusch, Marl
- Dr. Rudi Schanz, Bobenheim-Roxheim
- Wolfgang Schultze, Frankenthal
- Dr. Ulrich Schödel, Roßdorf

## zum 80. Geburtstag im Februar:

- Dr. Joachim Bauch, Schwedt
- Dr. Egbert Blanke, Unna

- Dr. Dieter Bommert, Leverkusen
- Dr. Hans-Josef Buysch, Krefeld
- Klaus Dressler, Meppen
- Erik Goltz, Weisenheim
- Walter Großmann, Leichlingen
- Gerd Homberg, Leverkusen
- Ulrich Krauß, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Edgar Mühlen, Mainz
- Hans Pfitzner, Bitterfeld-Wolfen
- Klaus-Dieter Richter, Bitterfeld-Wolfen
- Heinrich Rotering, Herten
- Dr. Peter Schmersahl, Barsbüttel

## zum 75. Geburtstag im Februar:

- Wilhelm Adolphsen, Herne
- Dr. Gerhard Amrhein, Bingen
- Dr. Heribert Bug, Wiesbaden
- Dr. Marcel Feld, Köln
- Dr. Peter Freyberg, Ludwigshafen
- Horst Fuhrmann, Ochtendung
- Dr. Jörg Gross, Hahnenbach
- Hans Groß, Dorsten
- Dr. Manfred Herbst, Liestal
- Wolfgang Hoffmann, Dannstadt-Schauernheim
- Dr. Rudolf H. Jung, Worms
- Wilfried Koch, Weiterstadt
- Dr. Kurt Kollmannsberger, Wolfratshausen
- Klaus Köhler, Dessau
- Dr. Hartmut Last, Augsburg
- Dr. Gerhard Lindenschmidt, Leimen
- Horst Otten, Leverkusen
- Dr. Eike Pötsch, Mühlthal
- Dr. Uwe Pohl, Santanyi (ES)
- Dieter Schauf, Leichlingen
- Adolf Schmidt, Köln
- Dietrich Schneider, Bad Dürrenberg
- Norbert Schröder, Düsseldorf
- Dr. Dieter Schwengers, Krefeld
- Dr. Jörg Schüürmann, Schortens
- Dr. Wolf-Dieter Wenzel, Halle



# Raten Sie mal

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Oktober-Ausgabe: Dr. Vanessa Plate, Einzelmitglied Landesgruppe Nord, Dr. Christian Heilmann, Einzelmitglied Landesgruppe Mitte/Ost, und Bernd Thelen, Werksgruppe Leverkusen. Die Lösung lautet „Kohlenoxid“. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Januar 2014. 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](mailto: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.

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

dt. Theologe (Johannes ...)			Pariser Untergrundbahn	Schweiz. Käsegericht (Mz.)	computerlesbarer Ausweis	italienisch: Bergpass	treuer Gefährte	bös-williger Zerstörer	historischer Lichtspender	poe-tisch: Löwe	Darstellerin	Spreizschritt			
Entwicklungs-zustand						Groß-väter			Insel bei New York (... Island)						
Vorn. der Schauspielerin Klein			Schmuckstein				ugs. kurz für Mallorca				Blinkzeichen auf dem Monitor				
						brav, nett luxemb. Stadt			span. Gitarrist (Paco de ...)		7				
Randmeer des Atlantiks							Hauptstadt von Italien (ital.)			deutsche Endsilbe					
religiöse Gemeinschaft		Füllstoff für Polster	Abk.: United States Ship			Titelfigur bei Shakespeare	die Kernenergie betreffend					Nachahmer			
					schott. Fluss Münze in Mexiko				ugs.: Ärger	1	englisch: sitzen Bindewort				
Stadt im oberen Lahntal (Bad ...)		5				8	Spaltwerkzeug	Ostseeinsel Oper von Verdi			2	englisch: traurig			
Holz-beförderung auf Flüssen	Teil des Bettgestells		musikalisches Übungsstück	Haus-halts-gerät		Nebenform nord. Name			Andrang, Ansturm		griech. Göttin der Zwie-tracht	Sprach-gewand-heit	4		
Unternehmung		3				dt. Geheimdienst (Abk.)		Pedal-gefahr! Merkspruch							
suchen, wühlen	Verwandte				Sünden-erlass griech. Göttin				Rinderhirt in Amerika	lateinisch: wo		weihen, heiligen			
							Hafenstadt auf Honshu (Japan)	früh. port. Wäh-rungs-einheiten							
Kfz-Z. Emden			kurze Werbe-filme			darauf, danach Fürst im Orient			Vor-gesetzte						
starke Feuchtig-keit						Stadtteil von Essen						Kfz-Z. Friesland			
Ton-künstlerin	ehem. russ. Raum-station		griechischer Buch-stabe		Kfz-Z. Meißener Tenni-s: Netzball			Abk.: Europ. Zentral-bank	9		US-Sol-daten-sender in Europa				
									schat-tiertes Gewebe						
englisch: Schwester	6					Stadt in Rhein-land-Pfalz					unbe-stimmter Artikel				
trostlos						<b>Lösung</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9

# Leserbriefe

ULA Nachrichten Oktober 2013

Der Autor bedauert das Ausscheiden der FDP aus dem deutschen Bundestag. Der Verlust der Stimme für eine marktwirtschaftliche Orientierung im Parlament wird beklagt. Dem ist vom Grundsatz her natürlich absolut zuzustimmen.

Nur: Diese FDP, die nunmehr abgewählt worden ist, stellt auch keinen Verlust für das Parlament dar. Sie war schon lange keine Stimme der Marktwirtschaft mehr.

Besonders deutlich wird dies am Beispiel der Energiepolitik. Noch nie zuvor hat eine Partei so dreist Grundsätze der Marktwirtschaft geradezu in ihr Gegenteil verkehrt und einseitigen Lobbyinteressen nachgegeben.

Die demokratische Willensbildung wurde auch durch die Art und Weise des Zustandekommens von Rechtsvorschriften regelrecht unterlaufen (siehe zum Beispiel den sogenannten „Mitternachtsparagrafen“). Einer Marktwirtschaft ist es systemimmanent, dass für jede Leistung ein wie auch immer gearteter, aber dem Wert irgendwie schon entsprechender Preis zu bezahlen ist.

Wieso – bitte – soll dann jemand vollständig von der Zahlung von Entgelten für eine Leistungsanspruchnahme befreit sein? Mit Marktwirtschaft hat das nichts mehr zu tun.

Ebenso die Regelung zur Haftungs-freistellung der Offshore-Windparks (sogenannte „§19-Umlage“), die nach dem Prinzip erfolgt: „Einkünfte werden privatisiert, Verluste beziehungsweise Risiken sozialisiert.“

Die Reservekraftwerksverordnung schließlich setzt dem ganzen die Krone auf: Im Markt befindliche Kraftwerke werden diesem entzogen und der Verfügungsgewalt einer Behörde unterstellt. Mit der fatalen Folge, dass nunmehr ein neues Geschäftsmodell um sich greift: Androhung

## 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.



einer Versorgungslücke und dann Cash ohne Ende fürs Nichtstun.

Die EEG-Umlage ist der Lieblingsfeind der FDP. Das EEG hat – bei allen Mängeln – durch die mit dem EE-Ausbau verbundene Dezentralisierung höchst erfolgreich das Geschäftsgebaren einer monopolistischen, zentralisierten Energiewirtschaft in Deutschland infrage gestellt. Mehr als Gerichte und Wettbewerbsbehörden dies vermochten.

Was macht die FDP? Sie erklärt diese Regelung zu ihrem Lieblingsfeindbild und argumentiert dabei mit einer Verlogenheit, die ich in dieser Dreistigkeit nur noch zu SED-Zeiten kennengelernt habe. Fakt ist ganz einfach, dass weniger als die Hälfte der Strompreissteigerungen der letzten zehn Jahre auf das Konto des EEG gehen. Die wahren Preistreiber – darunter hauptsächlich marktfernes Geschäftsgebaren wird nicht genannt.

Der Absturz der FDP ist die logische Folge einer völlig verfehlten Klientelpolitik. Die Masse der Wähler ist durchaus intelligent genug, dies zu erkennen und zu würdigen.

Fazit: Wir brauchen ganz sicher wieder die Stimme der Marktwirtschaft im Parlament – aber wir brauchen ganz bestimmt nicht diese FDP.

*Gunnar Harms, Leverkusen*

## VAA Magazin Oktober 2013

Der Zwischenruf „Euro-Austritt: Keine Alternative für Deutschland“ von Herrn Gerhard Kronisch stellt meines Erach-



Die **Redaktion**  
des **VAA** Magazins  
wünscht  
allen **Lesern**  
ein **frohes**  
**Weihnachts-**  
**fest** und ein **er-**  
**folgreiches**  
Jahr **2014!**

tens die Problematik sehr vereinfacht und pauschal dar:

Die Studie der Bertelsmann Stiftung geht von sehr „optimistischen“ Annahmen aus (Basisszenario), nach denen die überschuldeten Euro-Staaten ihre Haushaltsprobleme in den Griff bekommen. Danach sieht es aber trotz aller „Positiv-Meldungen“ einzelner Staaten (aktuell Spanien, Irland und Portugal – glaubhaft??) aber grundsätzlich nicht aus, da andere Volkswirtschaften wie zum Beispiel Frankreich oder Italien zunehmend Probleme haben und von Griechenland oder Zypern (was aktuell nicht im Fokus ist) gar nicht zu reden.

Es gibt durchaus auch andere Untersuchungen („Europa braucht den Euro nicht“) und auch Praxisbeispiele (zum Beispiel Schweiz) beziehungsweise Erfahrungen, die vor dem Euro gemacht worden sind, die zeigen, dass Währungsverbände sinnvoll sein können, wenn die

Möglichkeit besteht, volkswirtschaftlich notwendige Anpassungen der Wechselkurse vorzunehmen.

Das Programm und die Zielsetzung der AfD wird nur sehr pauschal und abwertend (wird mehr oder weniger auf „Euroskeptiker“ reduziert) dargestellt, ohne dass er die möglichen Alternativen würdigt oder gar die von der AfD angeprangerte Verletzung der Euro-Vereinbarung beziehungsweise -Verträge erwähnt.

Es handelt sich nicht nur um ein Kommunikationsdefizit der deutschen Euro(pa)-Politik, sondern es wird zunehmend von Mitbürgern hinterfragt, welche Auswirkungen die Maßnahmen der Brüsseler Eurokraten für den Einzelnen bedeuten. Und die Sorgen sind berechtigt!

Von einer Veröffentlichung in einer Interessenvertretung von abhängig Beschäftigter hätte ich mir mehr sachliche Infor-

mation gewünscht und nicht nur die unkritische Wiedergabe einer Studie der Bertelsmann Stiftung, die man sicher nicht als ausgewogen beziehungsweise neutral bezeichnen kann.

*Hans Georg Breidenstein, Cadolzburg*

## Personalia



Seit November 2013 verstärkt Elena Zolototrubova das Team der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der VAA-Geschäftsstelle Köln. In ihrer Funktion als Referentin wird die studierte Eventmanagerin das Veranstaltungsmanagement des Verbandes betreuen.

## Termine

<b>14.12.2013</b>	Vorstandssitzung, Köln
<b>11.01.2014</b>	Vorstandssitzung, Köln
<b>24.01.2014</b>	Think Tank, Gut Ising
<b>30.01.2014</b>	Kommission Diversity, Frankfurt
<b>11.02.2014</b>	Arbeitsgruppe Werbung, Köln
<b>22.02.2014</b>	Vorstandssitzung, Köln
<b>25.02.2014</b>	Kommission Betriebsräte, Mainz
<b>15.03.2014</b>	Vorstands- und Beiratssitzung, Köln
<b>28.03.2014</b>	Kommission Aufsichtsräte, Weimar
<b>28./29.03.2014</b>	Aufsichtsrätetagung, Weimar
<b>05.04.2013</b>	Vorstandssitzung, Köln
<b>09./10.05.2014</b>	Vorstandssitzung und Delegiertentagung, Seeheim

## VORSCHAU FEBRUAR-AUSGABE

- **Spezial:**  
Chemie in der Raumfahrt
- **Verband:**  
Mitgliederentwicklung 2013
- **Sprecherausschusswahlen:**  
Mitbestimmung stärken

## 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:** Timur Slapke

**Redaktion:** Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner (Bildredaktion); 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 (6/13); **Erscheinungsweise:** 6-mal jährlich

**Gestaltung:** Dülberg & Brendel GmbH Public Relations, Düsseldorf

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



In namentlich gekennzeichneten Gastbeiträgen und Leserbriefen geäußerte Inhalte und Ansichten geben nicht die Meinung der Redaktion wieder. Gleiches gilt für dem VAA Magazin beigelegte Informations- und 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, Hausnummer

\_\_\_\_\_  
PLZ, Ort

### Persönliche Angaben

\_\_\_\_\_  
Titel

\_\_\_\_\_  
Name, Vorname

\_\_\_\_\_  
Geburtsdatum

\_\_\_\_\_  
Straße, Hausnummer

\_\_\_\_\_  
PLZ, Ort

\_\_\_\_\_  
Telefon

\_\_\_\_\_  
Telefax

\_\_\_\_\_  
E-Mail

### Berufliche Angaben

\_\_\_\_\_  
Arbeitgeber

\_\_\_\_\_  
Funktion

\_\_\_\_\_  
Abteilung

\_\_\_\_\_  
Straße, Hausnummer

\_\_\_\_\_  
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

\_\_\_\_\_  
Kontonummer

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](mailto: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



Like

Klicke auf unserer  
Seite auf „Gefällt mir“

### Mitglied sein im VAA:



Interessenvertretung



Publikationen



Netzwerk



Juristischer Service



Bildung



Politik

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