

# VAA Magazin

Interessenvertretung · Juristischer Service · Publikationen · Bildung · Netzwerk

Klimaschutz dank Katalyse:  
Rohstoff CO<sub>2</sub>

Effizienz dank Expertise:  
Kraftstoff Mitbestimmung

Kündigung dank Klick:  
Zündstoff Social Media



**VOLKSWOHL BUND**  
VERSICHERUNGEN

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



Ausgezeichneter  
Schutz - auch für  
Auszubildende und  
Studenten!

Sonderkonditionen  
für VAA-Mitglieder  
und deren  
Angehörige!

Lebensabsicherung

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

Fordern Sie unverbindlich Ihr persönliches Angebot bei uns an:

VAA Assekuranz Agentur GmbH · Versicherungsmehrfachagentur für Mitglieder des VAA

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

## SPEZIAL

- 06 **Katalyseforschung**  
Kohlendioxid als Rohstoff

## VAA

- 12 **Betriebsrätekonferenz**  
Tagung in Mainz
- 14 **Forum für Arbeits- und Unternehmensrecht**  
Kapitalmarktschutz wichtiger als Mitbestimmung?
- 18 **Betriebliche Mitbestimmung**  
Betriebsräte und Sprecherausschüsse tagen gemeinsam
- 20 **Pensionärsumfrage 2012**  
Interview mit Dr. Rudolf Fauss

## PORTRÄT

- 24 **Dr. Wolfram Uzick**  
Kompass für Kollegen

## MELDUNGEN

- 26 Erinnerung an Quantenzustand

## ULA NACHRICHTEN

- 29 **Manager Monitor**  
Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams

## STUDIUM

- 41 **VAA-Bewerbungsnetzwerk**  
Booster für Karriereplanung

## RECHT

- 42 **Interview mit Dr. Martin Kraushaar**  
Stolperfälle Social Media
- 44 **Aktuelle Urteile**  
Kündigung im Urlaub zugestellt

## VERMISCHTES

- 46 **Satirische Kolumne**
- 47 **ChemieGeschichte(n)**
- 48 **Glückwünsche**
- 49 **Rätsel**



Coverfoto: LIKAT



Alles im Lack? In physikalischen Testlaboren werden, hier für die BASF, Pigmenttafeln mit Autolacken auf Farbe und Leistungseigenschaften getestet. Foto: BASF

# Was uns Franziskus sagt

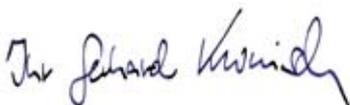
Rom – Frankfurt – Berlin – so die Stationen dieses Rückblicks in die vergangenen Wochen. In Rom, im Vatikan, herrscht Freude und Erleichterung: Papst Franziskus ist gewählt. In Frankfurt mag dazu die Erinnerung an die Schlagzeile: „Wir sind Papst“ wachgerufen worden sein. In den späten 1980er Jahren forschte Kardinal Bergoglio nämlich an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Sankt Georgen bei Frankfurt.

Was man nicht unbedingt erwartet: Der neue Papst hat sich mit der Natur nicht nur als Gottes Schöpfung befasst. Jorge Mario Bergoglio wurde zunächst diplomierter Chemietechniker. Ein gewiss bemerkenswerter Weg nach Rom auf den Stuhl Petri, für den „Bischof vom anderen Ende der Welt“, wie Franziskus selbst in seiner ersten Ansprache sagte. Einen bemerkenswerten Satz fügte er in seiner ersten Audienz hinzu: „Wie gern ich eine arme Kirche für die Armen hätte.“ Wegen dieses Wunsches wählte er den Namen Franziskus – als Programm. Arm und für die Armen da, aus dem Munde eines argentinischen Papstes – da schwingen hörbar innerweltliche Akzente mit: gelebte Barmherzigkeit und praktizierte Caritas. Die Kirche nicht nur als Ort des Glaubens, sondern auch als Institution einer weltumspannenden Zivilgesellschaft. Dann lägen wahrlich Welten der Herkunft und der Vorstellungen zwischen Benedikt und Franziskus.

Arm und für die Armen da ... Dazu nun ein Sprung ins politische Berlin zu Haushältern, die mit Gesundheitspolitikern um die Ausstattung des Gesundheitsfonds ringen. Alle Beiträge der gesetzlich Krankenversicherten zieht er ein. Caritas, wenn sie denn nicht als Gebot der Nächstenliebe von kirchlichen Einrichtungen getragen wird, ist in einer sozialstaatlich verfassten Zivilgesellschaft weder Privatangelegenheit noch ausschließlich privat zu finanzieren. Denn das Lebensrisiko der Krankheit soll nicht allein dem Individuum zugewiesen sein. Das macht den Sozialstaat aus. Dieser nimmt gern Anleihe bei der katholischen Soziallehre. Taugt daher womöglich auch das franziskanische Prinzip „Arm und für die Armen da“ als innerweltliche Norm? Als Maßstab für die Finanzierung der gesetzlichen Krankenkassen etwa?

Arm ist er jedenfalls nicht, der Gesundheitsfonds: Er sitzt sogar auf einem Milliardenberg. Für die Armen, sprich Kranken da? Die Meinungen sind ambivalent: Laut MLP-Umfrage zur Gesundheitsversorgung urteilt die Mehrheit der Bevölkerung – darunter auch die Ärzte – inzwischen positiv über die generelle Leistungsfähigkeit des Gesundheitswesens. Dennoch sieht über ein Drittel der Ärzte und der Bevölkerung Qualitätsverluste in den letzten zwei bis drei Jahren.

Nein, dem Gesundheitsfonds steht seine Geburt als Wechselbalg zwischen Bürgerversicherung und Gesundheitsprämie aus den Zeiten der großen Koalition auf die Stirn geschrieben. Es ist Zeit, diesen Kompromiss zu überwinden. Denn bei allem Streit über die beiden Alternativen steht fest: Es ist volkswirtschaftlich höchst fragwürdig, in der Krankenversicherung weder erforderliche noch produktiv verwendbare Kapitalreserven anzusammeln. Krankenkassen sind Kranken- und keine Sparkassen.



Gerhard Kronisch



Foto: VAA

CO<sub>2</sub> ALS ROHSTOFF

# Den Rucksack erleichtern

CO<sub>2</sub>

Seinen Ruf als Klimakiller Nummer eins hat Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) längst weg. Durchaus zu Recht: Denn die schiere Menge macht es aus. Um beim Klimaschutz erfolgreich zu sein, müssen die Emissionen dieses Treibhausgases reduziert werden. Doch es gibt noch eine andere Seite der Medaille: CO<sub>2</sub> kann recycelt werden – und dadurch einen wertvollen Beitrag zur Steigerung der Ressourcen- und Energieeffizienz leisten. Hand in Hand arbeiten Wissenschaft und Industrie an neuen Methoden der CO<sub>2</sub>-Abfallverwertung.

Von Timur Slapke



Von den Projektpartnern bei „Dream Production“ erhält das Team um den Laborleiter der Polyether-Verfahrensforschung in Dormagen Dr. Jörg Hofmann wichtige Hinweise, wie man den Katalysator verändern und in seiner komplexen Struktur tunen kann, um das Gesamtergebnis noch zu verbessern. Fotos: Bayer MaterialScience

Es schäumt bei Bayer in Leverkusen. Und nicht etwa Champagner, weil die Werkself zum gefühlten hundertsten Mal die Vizemeisterschaft anpeilt. Nein: Im Destillations-technikum von Bayer MaterialScience werden Chemikalien verrührt und aufgeschäumt. An sich nichts Ungewöhnliches – für einen Chemiestandort. Ungewöhnlich ist allerdings einer der Rohstoffe, aus denen der hier produzierte Weichschaum besteht: Kohlendioxid. Im Rahmen des Projekts „Dream Production“ wird in einer Pilotanlage CO<sub>2</sub> aus der Energiewirtschaft chemisch verarbeitet.

Zugegeben: Neu ist die Idee des Einsatzes von Kohlendioxid als Rohstoff keineswegs. Viele industrielle Prozesse nutzen CO<sub>2</sub> seit Langem für die Herstellung von Grundchemikalien wie Harnstoff oder Ameisensäure. Auch die sogenannte Copolymerisation von CO<sub>2</sub> mit Epoxiden, die dem Dream-Production-Projekt zugrunde liegt, wurde bereits 1969 von japanischen Forschern beschrieben. Doch es gab zwei Stolpersteine: zum einen die richtige Steuerung der Reaktion, zum anderen die fehlende Katalysatoreffizienz. Beide Probleme konnten erst in den letzten Jahren durch grundlegende neue Einblicke in die Reaktion bewältigt werden. Hier hat die Forschung im von der Bayer MaterialScience AG (BMS) und der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH Aachen) gemeinsam betriebenen CAT Catalytic Center wichtige Beiträge geleistet.

Ziel des Projektes ist die kontrollierte Verknüpfung von CO<sub>2</sub> und Epoxiden zu Polyether-Polycarbonat-Polyolen, die für die Herstellung von Polyurethan-Kunststoffen in zahlreichen Produkten eingesetzt werden – von Matratzen bis zu Autositzen. Das Besondere bei Dream Production: Nicht der Weg *nach* dem Gebrauch des Endprodukts wird verändert, sondern der Weg *hin* zum Endprodukt. Prof. Walter Leitner vom Institut für Technische Chemie und Makromolekulare Chemie (ITMC) der RWTH Aachen präzisiert: „Man muss nicht ein neues Produkt auf den Markt bringen, sondern entwickelt einen neuen Zugang mithilfe eines neuen Verfahrens und eines neuen Rohstoffs, der zu einer nachhaltigeren Lösung führt.“

## Indirekter Einspareffekt

Doch lässt sich der positive Effekt für die Nachhaltigkeit überhaupt wissenschaftlich beziffern? Zu diesem Zweck wird am Institut für Technische Thermodynamik der RWTH eine komplexe Lebenszyklusanalyse durchgeführt. Das Resultat nach Analyse der Daten kann sich sehen lassen: Der zur Herstellung erdölbasierter Produkte nötige hohe energetische Aufwand entfällt, wodurch weniger CO<sub>2</sub> freigesetzt wird. „Im gesamten Prozess wird nicht nur Kohlendioxid eingebaut, sondern in der Gesamtbilanz auch eingespart“, so der Leiter des Katalyseprogramms bei BMS Dr. Christoph



Dr. Thomas Müller und Prof. Walter Leitner forschen an Katalysatoren für die CO<sub>2</sub>-Chemie. Foto: Bayer MaterialScience



Foto: nordlicht – LIKAT



Dr. Christoph Gürtler, Leiter des Katalyseprogramms bei Bayer MaterialScience, untersucht den mithilfe von CO<sub>2</sub> hergestellten Schaumstoff. Foto: Bayer MaterialScience



Dr. Thomas Müller leitet das gemeinsame Katalysezentrum von Bayer MaterialScience und der RWTH Aachen. Foto: CAT Catalytic Center

Das Grundwesen von Katalysatoren ist das Ermöglichen oder Steuern von Reaktionen, die normalerweise gar nicht oder nur unter drastischen Bedingungen abläuft. Katalysatoren senken die Aktivierungsenergie; sie beschleunigen die Reaktionen, ohne das Ausgangs- und Endprodukt zu verändern.  
Foto: nordlicht – LIKAT

Gürtler. Dabei wird das CO<sub>2</sub> molekular fest in der Kette eingebaut, wodurch eine gewisse Menge an petrochemisch basiertem Epoxid eingespart wird. Und genau dieses eingesparte Material trägt den enormen Energierucksack mit sich.

Dass die Anwendung katalytischer Prozesse es ermöglicht, den CO<sub>2</sub>-Rucksack zu erleichtern, bestätigt auch der Themenleiter Organische Großchemikalien am Leibniz-Institut für Katalyse (LIKAT) in Rostock Dr. Ralf Jackstell. Gleichzeitig schränkt er ein: „Es ist ganz wichtig, zu verstehen, dass wir das Emissionsproblem nicht lösen können.“ Vielmehr trage die Katalysoptimierung zur nachhaltigeren und umweltfreundlicheren Gestaltung industrieller Verfahren bei. „Dadurch werden Ressourcen geschont und Emissionen eingespart, indem sie bei der Produktion gar nicht erst anfallen“, erläutert Jackstell den indirekten Vorteilseffekt. Statt den Kohlenstoff aus der Petrochemie zu holen, nutzt man den anfallenden CO<sub>2</sub>-Abfall.

In Jackstells Themenbereich tüfteln zehn Wissenschaftler, Techniker, Postdocs und Doktoranden gemeinsam an Möglichkeiten, Industriechemikalien wie Methanol oder Ameisensäure möglichst effizient zu synthetisieren. „Die homogene Katalyse mit neuartigen Katalysatoren – beispielsweise unter Zuhilfenahme eines eisenbasierten Katalysators – ermöglicht es, neue Synthesemethoden und Produktionsprozesse zu etablieren“, so Jackstell. Für die Industrie sind homogenkatalytische Reaktionen essenziell: Hier wiederum zählen metallkomplexkatalysierte Oxosynthesen zu den wichtigsten. Unermüdlich arbeitet Jackstells Forscherteam an der methodischen Optimierung der Reaktionen und Verfahren. Einen echten Durchbruch feierten die Wissenschaftler mit dem von ihnen entwickelten eisenbasierten Katalysator:

„Dieser Katalysator ist sozusagen unser Sprungbrett gewesen.“

### Schlüssel zur „Traumreaktion“

Wer träumen will, muss suchen. So geschehen bei Dream Production in Leverkusen. Bevor das Projekt überhaupt an den Start gehen konnte, musste nämlich erst der passende Katalysator für die sogenannte *dream reaction* gefunden werden. Nur so könne man wirtschaftlich produzieren, weiß Projektleiter Gürtler zu berichten: „Es ist wie bei einem großen Puzzlespiel, bei dem alle Bausteine zusammenpassen müssen.“ Zur langersehnten Vollendung des Puzzles hat auch Dr. Jörg Hofmann, Laborleiter der Polyether-Verfahrensforschung bei BMS in Dormagen, entscheidend beigetragen. In enger Kooperation mit den Projektpartnern

hat sein Team den passenden Katalysator entwickelt und die Leitstruktur vorgegeben. Was fehlte, war die nötige Reifung.

Hier kam das Aachener Katalysezentrum ins Spiel, dessen Hauptaufgabe die Weiterentwicklung und das Verständnis der „Traumreaktion“ ist. Die Wissenschaftler um Walter Leitner vertrauen dabei nicht allein auf die Trial-and-Error-Methode: Vielmehr haben die Forscher die Wirkung des Katalysators rational und systematisch untersucht. Man wolle erkennen, so Leitner, an welchen Stellschrauben gedreht werden müsse, um bestimmte Eigenschaften zu erhalten und maßzuschneidern. Für die Arbeit bei Dream Production ist der interdisziplinäre Blick äußerst wichtig. Laut Christoph Gürtler werde im Katalysezentrum „das Beste beider Welten miteinander verheiratet“.





Foto: LIKAT



Dr. Ralf Jackstell

ist Themenleiter Organische Großchemikalien am Leibniz-Institut für Katalyse (LIKAT) in Rostock.

*Das flüssige Material hat eine wasser-ähnliche Dichte – um ein Gramm pro Milliliter. Der Schaum hat jedoch eine Dichte von etwa 0,03 Milliliter. So wird aus 30 Millilitern Flüssigkeit rund ein Liter Schaum. Foto: Bayer MaterialScience*

Nicht umsonst steht das chinesische Schriftzeichen für Katalysatoren auch für Heiratsvermittlungen. Walter Leitner, der bereits als junger Habilitand wertvolle Erfahrungen in einer Arbeitsgruppe der Max-Planck-Gesellschaft zur CO<sub>2</sub>-Chemie sammelte, bringt es auf den Punkt: „Zwei Partner – das Epoxid und das CO<sub>2</sub> – wollen zusammenkommen, wissen aber nicht so recht wie. Dann kommt der richtige Heiratsvermittler und bringt die beiden für ein Leben lang zusammen.“ Doch damit die Ehe hält, bedarf es permanenter Optimierung. Denn oft verhalten sich Katalysatoren wie kleine Diven, betont Leitner: toll hochgezüchtet, aber bei kleinsten Verunreinigungen bereits sehr launisch. Katalysatoren für eine technische Anwendung müssen aber robust genug sein, um auch mit unterschiedlichen CO<sub>2</sub>-Quellen umgehen zu können.

### Stolperstein CCS?

Für die stoffliche Wiederverwertung muss das Kohlendioxid zunächst aus den Kraftwerksemissionen abgeschieden werden – genau wie bei der gerade in Deutschland umstrittenen Carbon-Capture-and-Storage-Technologie (CCS). Kann man die CO<sub>2</sub>-Nutzung als Rohstoff überhaupt entkoppelt von CCS betrachten? Definitiv, stellt Prof. Leitner klar: „Man kann CCU – Carbon Capture and Utilisation – auch umsetzen, ohne dass es eine CCS-Technologie gäbe.“ Es gebe genug ausreichend konzentrierte CO<sub>2</sub>-Quellen.





Am Rostocker LIKAT beschäftigen sich Wissenschaftler unter anderem mit Hydroformulierungen industrieller Olefine. So wurden bereits einige der dort entwickelten Metallkomplexe von Forschungsgruppen für unterschiedliche Kupplungsreaktionen verwendet.  
Foto: nordlicht – LIKAT

So könne man schließlich auch aus der Rauchgaswäsche eines Kraftwerks einen kleinen Teil zur Nutzung „abzweigen“.

Dies macht man sich bei Dream Production zunutze, weshalb RWE als weiterer Projektpartner mit von der Partie ist. In Niederaußem bei Köln steht eine Anlage zur Abscheidung von Kohlendioxid aus dem Rauchgas des naheliegenden Braunkohlekraftwerks, die dem jüngsten Stand der Technik entspricht. Dream-Production-Projektleiter Christoph Gürtler präzisiert: „Das CO<sub>2</sub>, das wir von RWE erhalten, ist so sauber, dass wir es hier ohne Schwierigkeiten einsetzen können.“

### Windkraft + CO<sub>2</sub> = Wasserstoff

Der Einsatz von CO<sub>2</sub> eignet sich nicht nur für die Schaumstoffproduktion, sondern auch für die Energiespeicherung: Nicht erst seit der Energiewende wird Wasserstoff wieder zunehmend als Energieträger wahrgenommen – etwa bei der Nutzung von Überschussenergie aus Solar- und Windkraft zur Elektrolyse von Wasser. Das Problem bisher: die für die Speicherung von Wasserstoff benötigte, komplizierte Infrastruktur. Gebunden an Kohlenstoff werde dies erheblich einfacher, erklärt Leitner. „Die Hydrierprodukte des CO<sub>2</sub> stünden dann entweder für die Rückgewinnung der Energie oder aber auch als Grundstoffe für die Chemie zur Verfügung.“

Diesem Thema widmet sich beispiels-

weise das seit Herbst 2010 laufende Projekt CO<sub>2</sub>RRECT, dessen Titel für *CO<sub>2</sub>-reaction using Regenerative Energies and Catalytic Technologies* steht. Koordiniert von Bayer gehören unter anderem Unternehmen wie Siemens zu den Partnern. Mithilfe der Elektrolyse aus überschüssigem Windstrom sollen bei CO<sub>2</sub>RRECT Stromspitzen zur Produktion von Wasserstoff aus Wasser genutzt werden. Die Marktreife des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes steht ab 2020 auf dem Plan.

Im Leverkusener Destillationstechnikum ist man schon viel weiter. Seit Februar 2011 läuft hier eine Pilotanlage, aus der alle nötigen Erkenntnisse für den Bau einer größeren Anlage gewonnen werden. Das Besondere an dem „Mini-Plant“: Es wird über ein komplexes Computersystem gefahren wie eine ganz normale Industrieanlage. Für Betriebsleiter Dr. Michael Traving gab es im März einen weiteren Meilenstein: Die Produktion wurde von der halb- auf die vollkontinuierliche Fahrweise umgestellt.

Eifrig arbeitet das „Dream Team“ an der Verfahrensbearbeitung und -optimierung. Damit ab 2015 die ersten CO<sub>2</sub>-basierten Produkte auf den Markt kommen können, müsse man nun Geld, Stahl und Eisen anpacken, zeichnet Projektleiter Gürtler die nächsten Schritte auf. „Aktuell haben wir einen Reaktor mit mehreren Kilogramm; als nächstes gilt es nun, ihn in den Tonnenmaßstab zu übertragen.“ Laborleiter Jörg

Hofmann – wie Gürtler und Traving Mitglied im VAA – ergänzt: „Es geht um einen Scale-up-Faktor von etwa 100. Das wäre dann schon ein echter Produktionsreaktor an einem Produktionsstandort in einer größeren Produktionsanlage.“

Auch hoch oben an der Ostseeküste, gut 600 Kilometer nordöstlich von Leverkusen, setzt man sich am Rostocker LIKAT mit Produktionsprozessen auseinander. Eines der Idealziele ist die Entwicklung eines CO<sub>2</sub>-neutralen Prozesses mit überschüssiger Energie. Antreiber der Forschung ist Direktor Prof. Matthias Beller. Zugleich leitet der Leibniz-Preisträger den Bereich Angewandte Homogenkatalyse, in dem wiederum Ralf Jackstell als Themenleiter angesiedelt ist. Zwar konzentrieren sich die einzelnen Themenbereiche jeweils auf bestimmte Aspekte, tauschen sich aber zugleich permanent aus. „Somit haben alle Zugriff auf die neuesten Ergebnisse und bringen den Forschungsprozess gemeinsam voran“, verdeutlicht Jackstell die Arbeitsstruktur.

Am gesamten Institut arbeiten zurzeit 63 Postdocs und 87 Doktoranden. Zwar an den Hochschulbetrieb angeschlossen, ist das LIKAT trotzdem eine wirtschaftlich und wissenschaftlich selbständige Einrichtung. „Im Unterschied zur universitären Forschung verfügen wir über eine zentrale Analytik mit jahrelanger Expertise“, verdeutlicht Jackstell. Da die Fluktuation an Wissenschaftlern des „Mittelbaus“ nicht so stark sei wie an klassischen Hochschulen, werde der Wissensgrundstock permanent weitergepflegt. Ralf Jackstell betont: „Ich selbst bin nun schon seit sehr vielen Jahren aktiv im Labor. Woanders wäre das so nicht denkbar. Den Mittelbau begreifen wir bei uns als entscheidenden Vorteil.“

Von Industriepartnern ist das LIKAT ebenfalls weniger abhängig als beispiels-

weise Fraunhofer-Institute. Über bilaterale Industrieprojekte werden nur rund ein Drittel der Drittmittel eingespielt, die wiederum ungefähr 40 Prozent des Budgets ausmachen. Die restliche, institutionelle Förderung erfolgt paritätisch vom Bund und vom Land Mecklenburg-Vorpommern. Aber Industriepartnerschaften sind für das Institut ungemein wichtig: Beispielsweise hat das LIKAT einen langfristigen Rahmenvertrag mit Evonik und fungiert als Evonik Advanced Catalysis LAB. „In Sachen Katalyseforschung ist das LIKAT in vielen Bereichen sozusagen State-of-the-Art“, fügt Themenleiter Jackstell nicht ohne Stolz hinzu.

### Zeitgewinn durch Optimierung

Natürlich dauere es in der Industrie Jahre, bis neue Prozesse eingeführt werden können, erklärt Jackstell. Verständlicherweise: „Man investiert große Summen und will die bestehenden Anlagen dann auch zu Ende fahren. Aber es gelingt uns dennoch, durch unsere Forschung Einfluss auf diese Prozesse zu nehmen.“ Im Schnitt werden pro Jahr ein bis drei vom LIKAT optimierte Prozesse industriell umgesetzt.

Doch mit Optimierungen allein lässt sich im Endeffekt nur Zeit gewinnen, dies ist Forschern wie Ralf Jackstell klar: „Die entscheidenden Schritte sind mit dem bereits eingeleiteten Umstieg von einer fossilen auf eine regenerative Kohlenstoffbasis zu gehen.“

Damit der Umstieg gelingt, müssen Wissenschaftler und Industrie auch weiterhin konstruktiv zusammenarbeiten – ob in Rostock am LIKAT oder in Aachen am CAT Catalytic Center. So kann der Innovationsstandort Deutschland auch langfristig profitieren. Davon ist ITMC-Lehrstuhlinhaber Walter Leitner überzeugt: „Wenn wir in Deutschland effiziente Technologien für eine saubere Versorgung mit Energie und chemischen Produkten entwickeln, haben wir auch wirtschaftlich gute Chancen.“ Denn mit aufstrebenden Schwellenländern könne man nicht preislich konkurrieren, sondern nur mit Qualität überzeugen. „Wir können nicht billiger, sondern nur besser und nachhaltiger produzieren.“



*Katalysatoren bedürfen der permanenten Optimierung: Bereits bei kleinsten Verunreinigungen können sie „launisch“ reagieren. Foto: CAT Catalytic Center*

Mehr auf  PINKO

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

Anzeige

RWE Power

UMWELTSCHONENDE WEGE ZU PRODUKTEN AUS CO<sub>2</sub>

## MIT ENERGIE FÜR INTELLIGENTE LÖSUNGEN – DAS INNOVATIONSZENTRUM KOHLE.

An einem der modernsten Braunkohlenkraftwerke der Welt, der BoA 1 in Niederaußem bei Köln, bündelt RWE Power Forschung und Entwicklung zur klimafreundlichen Stromerzeugung: Im Innovationszentrum Kohle stehen der Rauchgaswäscher REAplus und Deutschlands erste CO<sub>2</sub>-Wäsche, sowie eine Prototypanlage zur Vortrocknung von Braunkohle. Darüber hinaus arbeitet RWE mit dem Gemeinschaftsprojekt CO<sub>2</sub>RRECT an Möglichkeiten, CO<sub>2</sub> sinnvoll zu verwerten, beispielsweise für die Herstellung von Kunststoffen. In den vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekten stehen RWE mit Bayer, Siemens und der RWTH Aachen namhafte Innovationspartner zur Seite. Genau wie die Biotechnologie-Spezialisten von BRAIN, die es sich zum Ziel gesetzt haben, CO<sub>2</sub> mit Mikroorganismen in Biomasse oder Wertstoffe zu verwandeln. Die bisherigen Ergebnisse zeigen: Die Forschungsprojekte leisten einen wichtigen Beitrag zur Energiewende – für eine effiziente, umweltschonende Stromversorgung der Zukunft.

VORWEG GEHEN



BETRIEBSRÄTEKONFERENZ 2013

# VAA-Betriebsräte tagen in Mainz

Über 40 VAA-Mitglieder, die in verschiedenen Betriebsräten ihrer jeweiligen Unternehmen vertreten sind, haben sich Mitte März zur jährlichen Betriebsrätekonferenz des Verbandes in Mainz getroffen, um über aktuelle Entwicklungen der Betriebsratsarbeit zu diskutieren.



*Dr. Gitta Egbers, Betriebsratsmitglied der BASF Polyurethanes GmbH in Lemförde, gehörte zu den über 40 Teilnehmern der VAA-Betriebsrätekonferenz 2013.*



*Durch das Tagungsprogramm führte an beiden Tagen VAA-Jurist Manfred Franke. Im Vorfeld der Betriebsratswahlen 2014 setzte sich das Plenum intensiv mit der Thematik „Betriebsratswahl rechtssicher gestalten“ auseinander.*





Nicht nur in seiner Funktion als betreuendes Vorstandsmitglied der VAA-Kommission Betriebsräte beteiligte sich Dr. Frédéric Donié am Gedankenaustausch: Der diplomierte Biochemiker ist zugleich freigestelltes Mitglied des Betriebsrates bei Roche Diagnostics in Penzberg.

Über die jeweilige Zuständigkeit des Betriebsrats, des Gesamt- sowie des Konzernbetriebsrats diskutierten die Tagungsteilnehmer lebhaft. Dabei wurden auch rechtliche Fragestellungen bei verschiedenen Konstellationen des Betriebsrats etwa bei einem Gemeinschaftsbetrieb oder bei einem Standortbetriebsrat erörtert.



Dr. Thomas Beringer, Betriebsratsmitglied bei der Salutas Pharma GmbH, im Gespräch mit Thomas Spilke vom VAA-Büro Berlin. Zum Abschluss der Konferenz erläuterte der VAA-Jurist für die Betriebsratsarbeit relevante, aktuelle Entscheidungen aus dem kollektiven Arbeitsrecht und dem Individualarbeitsrecht unter Berücksichtigung der neueren Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts.

Zum Thema „Diversity Management im Unternehmen“ hielt die Vizepräsidentin der Fachhochschule Gelsenkirchen Prof. Katrin Hansen am ersten Konferenztag einen viel beachteten Vortrag. Fotos: VAA

# Wissen ist Macht

**Wer hat das höher zu wertende Informationsinteresse: Anleger oder Arbeitnehmer? Das war eine der grundlegenden Fragen der Jenaer Tagung des Forums für Arbeits- und Unternehmensrecht.**

„Geheimhaltung im Spannungsfeld zwischen Arbeitnehmerrechten und Kapitalmarktschutz“ – so der Titel der Tagung, die neben dem arbeitsrechtlichen Lehrstuhl von Prof. Achim Seifert der Universität Jena und dem gesellschaftsrechtlichen Lehrstuhl von Prof. Christoph Teichmann der Universität Würzburg auch vom VAA veranstaltet wurde. Der Verband beteiligt sich am Forum, um sich als Akteur an der jeweils aktuellen rechtspolitischen Diskussion zu beteiligen.

In seinem Einleitungsreferat widmete sich Gastgeber Prof. Achim Seifert der Information der Arbeitnehmervertreter und den möglicherweise entgegenstehenden Geheimhaltungspflichten. Ausgehend von der Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) in Sachen Groongaard und Bang (Az. EuGH Rs. C-384/0) formulierte er die These, dass bei einer institutionellen Betrachtungsweise die Funk-

tionsfähigkeit der Mitbestimmung nur gewährleistet sei, wenn die verschiedenen Ebenen der Mitbestimmung durch einen hinreichenden Informationsfluss verzahnt seien. Deshalb trete er dafür ein, die dringende Erforderlichkeit der Informationsweitergabe unter Arbeitnehmervertretern anzunehmen, soweit dies innerhalb des Unternehmens geschehe. Ein Aufsichtsratsmitglied müsse sich durchaus auch mit den Kollegen im Konzern-, Gesamt- oder einzelnen Betriebsrat ins Benehmen setzen können, ohne so gleich den Geheimnisverrat zu fürchten.

## Strenges Kapitalmarktrecht

Dieser Ansicht trat der Hamburger Gesellschafts- und Kapitalmarktrechtler Prof. Rüdiger Veil von der Bucerius Law School entschieden entgegen. Dabei berief er sich gleichfalls auf die Groongaard/Bang-Entscheidung. Das Verbot der Weitergabe von Insiderinformationen sei nach den Tatbeständen des Kapitalmarktrechts eng auszulegen. Er unter-

schied dabei zwischen kapitalmarktrechtlichen und den etwas weniger strengen aktienrechtlichen Anforderungen. Jedenfalls vermöge er nicht ohne Weiteres zu erkennen, inwiefern es zur Ausübung des Aufsichtsratsamtes unerlässlich sei, Insiderinformationen an Kollegen im Betriebsrat weiterzugeben. Das erhöhe das Risiko beträchtlich, dass kapitalmarktrelevante Insiderinformationen auf den Markt gelangten.

In der anschließend engagiert geführten Diskussion meldeten sich zahlreiche VAA-Mitglieder zu Wort, die als Praktiker über Aufsichtsratserfahrung verfügen. Sie sprachen von den Zwangsläufigkeiten interner Kommunikationsflüsse, aber auch die Risiken solcher Informationsgepflogenheiten.

Prof. Christoph Teichmann von der Universität Würzburg befasste sich mit dem Thema Compliance aus der Warte des Aufsichtsrats. Er veranschaulichte seine Thesen zum Umfang der Verantwortung der Aufsichtsratsmitglieder am Beispiel des Falls Ferdinand Piëch. Dieser hatte vor Journalisten freimütig erklärt, dass es ihm in seiner Eigenschaft als Aufsichtsratsmitglied der Porsche SE nicht gelungen sei, sich vollständig Klarheit über die Risiken der Optionsgeschäfte auf VW-Aktien zu verschaffen. Das OLG Stuttgart hatte dazu am 29. Februar 2012 entschieden: „Jedes einzelne AR-Mitglied muss sich im Bereich der Überwachung der Geschäftsführung sein eigenes Urteil bilden. Ist es

*Prof. Achim Seifert warb dafür, den Informationsfluss über die verschiedenen Ebenen der Mitbestimmung rechtlich abzusichern.*



nicht in der Lage, den Sachverhalt eigenständig zu erfassen oder zu beurteilen, muss es entweder weitere Informationen vom Vorstand einholen (§ 90 Abs. 3 S. 2 AktG) oder sich die notwendigen Kenntnisse verschaffen, ggf. durch Hinzuziehung externer Berater (§ 111 Abs. 2 S. 2 AktG).“

Daran schloss sich das Referat des Wirtschaftsstrafrechtsexperten und Rechtsanwalts Dr. Oliver Kraft an, der sich insbesondere mit der Einrichtung von Hinweisgebersystemen auseinandersetzte.

## Lebhafte Diskussion

Den Abschluss bildete eine vom VAA-Juristen Dr. Martin Kraushaar moderierte Diskussion zwischen dem Vorsitzenden der VAA-Kommission Aufsichtsräte Dr. Wilfried Robers von Evonik Industries und Prof. Achim Seifert. Im Zentrum stand die Veränderung im Informationsverhalten von Unternehmen gegenüber Arbeitnehmervertretungen mit Eintritt der Kapitalmarktorientierung.

Außerdem erörterten Robers und Veil die durchaus zwiespältigen Auswirkungen der quartalsmäßigen Berichterstattungspflichten auf die Qualität der Unternehmenspolitik. Dabei vertrat Robers die Ansicht, dass eine Unternehmensführung, die den Transparenzgeboten nicht Rechnung trage, nicht gut sei. Allerdings ließe sich die Qualität der Entscheidungen nicht allein aus der Erfüllung der Berichtspflichten ableiten: Denn in die Bewertung von unternehmerischem Entscheidungsverhalten fließe auch sehr viel Erfahrung jenseits der reinen Finanzkennzahlen ein. Unter anderem deshalb sei das deutsche System des mitbestimmten Aufsichtsrats von so hohem Wert. Es binde zahlreiche Stakeholder verantwortlich ein. Der leitende Angestellte bringe gerade im Hinblick auf die unternehmerischen Entscheidungen besonders wichtigen Sachverstand ein.

*Dr. Wilfried Robers, Dr. Frédéric Donié, Prof. Dr. Christoph Teichmann und Dr. Oliver Kraft (v. l. n. r.) diskutierten und referierten über verschiedene Aspekte des Informationsinteresses von Anlegern und Arbeitnehmern. Fotos: VAA*



*Rüdiger Veil von der Bucerius Law School ging auf die kapitalmarktrechtlichen Geheimhaltungspflichten ein, denen Aufsichtsratsmitglieder unterliegen.*



INNOVATION IM WANDEL DER ZEIT

# Ideen sammeln, Werte schaffen

**Die Innovationsfähigkeit ist einer der wichtigsten Faktoren für eine wettbewerbsfähige Volkswirtschaft. Insbesondere in der hochspezialisierten chemisch-pharmazeutischen Industrie ist sie Grundlage für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Doch Innovation sorgt nicht nur für Fortschritt, auch die Innovationsmethoden selbst müssen sich weiterentwickeln.**

Über die Chancen und Risiken von Open Innovation diskutierten am 18. März rund 100 Teilnehmer in der Umicore-Veranstaltungshalle im Industriepark Wolfgang. Eingeladen zu der Vortrags- und Diskussionsveranstaltung mit dem Titel „Innovationsmethoden im Wandel der Zeit“ hatten die VAA-Landesgruppe Hessen und die Werksgruppe Industriepark Wolfgang.

Unter Open Innovation versteht man die Öffnung des Innovationsprozesses von Unternehmen und damit die aktive strategische Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des Innovationspotenzials. Das bedeutet, dass Unternehmen ins weltweite Netz gehen, offen Fragen stellen und aus dem Wissen der Vielen Antworten sammeln. „Open Innovation ist ein Paradigmenwechsel“, so Moderator Andreas Brumby, Leiter der Umicore Technical Academy.

Evonik Industries nutzt die neuen Wege der „Power of Collaboration“ bereits heute intensiv. Dr. Peter Nagler, Chief Innovation Officer bei Evonik, zeigte auf, wie das Unternehmen gute Ideen aus verschiedenen Quellen sammelt und Fachkenntnisse aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammenführt. „Open Innovation wird Auswirkungen auf unsere gesamte Innovationskultur haben“, ist Nagler überzeugt.

Dieser Einschätzung schloss sich der Innovationsmanager bei Umicore Dr. Egbert Lox an. Er veranschaulichte anhand verschiedener Praxisbeispiele, wie bei Umicore bereits heute Innovationsprozesse geöffnet und mit verschiedenen externen Partnern betrieben werden. Prof. Gerhard Sextl vom Fraunhofer Institut für Silikatforschung betonte, dass die Neuansiedlung seines Instituts im Industriepark Wolfgang auch auf dem Gebiet der Innovation neue Möglichkeiten für firmenübergreifende Zusammenarbeit eröffnet.



Foto: VAA

Dr. Martin  
Bewersdorf

„Länder, die stetig in ihre Innovationsfähigkeit investieren, sichern Arbeitsplätze und Wertschöpfung. Innovation ist der Sockel, auf dem unser Wohlstand aufbaut. Forschung und Entwicklung in den Unternehmen sollte deshalb steuerlich stärker gefördert werden. Diese steuerliche Forschungsförderung sollte auf Unternehmen aller Größen ausgeweitet und nicht auf KMU beschränkt werden.“

*Dr. Martin Bewersdorf ist seit 2011 Mitglied des VAA-Vorstands. Der Diplom-Chemiker arbeitet als Senior Chemist Fluid Processing bei der Evonik AG. Seit 2006 ist er Vorsitzender des Sprecherausschusses Gemeinschaftsbetrieb Hanau-Wolfgang, seit 2011 stellvertretender Vorsitzender des Gesamtsprecherausschusses der Evonik AG.*



Foto: Stefan Wildhirt – Evonik



## AUFSICHTSRATSWAHLEN

# VAA-Mitglieder erfolgreich

*In den Aufsichtsräten der Chemieunternehmen sitzt der VAA als kompetenter Partner mit am Tisch. Foto: Kzenon – Fotolia*

**In den meisten mitbestimmten Chemieunternehmen werden zurzeit die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer gewählt: je nach Größe des Unternehmens drei bis sechs Arbeitnehmer des Unternehmens, zwei oder drei Gewerkschaftsvertreter und jeweils ein Vertreter der leitenden Angestellten. Nach den bislang vorliegenden Ergebnissen waren die Kandidaturen der VAA-Mitglieder äußerst erfolgreich.**

Am häufigsten sind VAA-Mitglieder auf den Sitz des leitenden Angestellten gewählt worden. So wurde Dr. Michael K. Reuter als Aufsichtsratsmitglied bei der Hoechst GmbH und der Sanofi-Aventis Deutschland GmbH im Amt bestätigt. Dr. Martina Seiler, Dr. Walter Jouck, Dr. Wilfried Robers und Maximilian Baumgartner wurden bei der Henkel AG & Co. KGaA, der BASF Coatings GmbH, der Evonik Industries AG beziehungsweise der Siltronic AG ebenfalls als Vertreter der Leitenden wiedergewählt. Erstmals gewann Dr. Anette Brüne den Aufsichtsratssitz bei der Altana AG. In ihren Ämtern bestätigt wurden außerdem Dr. Christian Klein bei der Roche Deutschland Holding GmbH, Karl-Heinz Kleimeier bei der Roche Diagnostics GmbH und Konrad Kammergruber bei der Wacker Chemie AG.

Als Arbeitnehmersvertreter bei der Hoechst GmbH sowie der Sanofi-Aventis Deutschland GmbH wurde Dr. Michael Friedrich jeweils in seinem Amt bestätigt.

Erfreulich sind bislang die VAA-Kandidaturen um die Gewerkschaftssitze ver-

laufen. Bei der Altana AG ist Klaus Koch und bei der BASF Coatings GmbH Dr. Martin Brenda wiedergewählt worden. Beachtenswert ist vor allem die Tatsache, dass der Gewerkschaftsvorschlag des VAA jeweils deutlich mehr Stimmen auf sich vereinigen konnte als der konkurrierende Vorschlag der IG BCE. Zudem konnte der VAA durch Dr. Joachim Faubel zum ersten Mal einen Gewerkschaftssitz bei der Aurubis AG erringen. Dagegen hatte sich die gemeinsame Liste von IG BCE und IG Metall zum Ziel gesetzt, beide im Unternehmen zu besetzende Sitze für sich zu proklamieren. Ebenfalls wiedergewählt wurde VAA-Vorstandsmitglied Dr. Frédéric Donié bei der Roche Diagnostics GmbH. Im ersten Anlauf hat zudem Ingo Kaiser einen Gewerkschaftssitz bei der Roche Deutschland Holding GmbH errungen.

Bei der Kandidatur für Gewerkschaftssitze stellt der VAA ausschließlich unternehmenszugehörige Kandidaten auf, die aufgrund ihres Fachwissens und ihrer betrieblichen Funktion das Unternehmen

genau kennen. Sie stellen sich nicht nur der Überwachungsaufgabe, sondern auch der immer wichtiger werdenden strategischen Beratung und Begleitung der unternehmerischen Entscheidungen. Für alle VAA-Kandidaten gilt das Motto „Wir für Euch in den Aufsichtsrat“. Im Hinblick auf die bislang vorliegenden Wahlergebnisse hat sich diese Strategie als sehr wirkungsvoll erwiesen.



Foto: VAA

**Dr. Wilfried Robers**

ist Vorsitzender der VAA-Kommission Aufsichtsräte. Im März 2013 wurde er als Vertreter der Leitenden im Aufsichtsrat bei der Evonik Industries AG im Amt bestätigt.

GEMEINSAME SITZUNG VON SPRECHERAUSSCHÜSSEN UND BETRIEBSRÄTEN

# Kompetenzen bündeln

**Premiere in Köln:** Die verstärkte Zusammenarbeit von Sprecherausschüssen und Betriebsräten im VAA gehörte zu den Hauptthemen der ersten gemeinsamen Sitzung der Sprecherausschussskonferenz und der Kommission Betriebsräte am 22. März 2013. Im Hinblick auf die anstehenden Wahlen zu den Arbeitnehmervvertretungen ist die Bündelung von Kräften im Verband wichtig. Ebenfalls diskutiert wurden Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung und Möglichkeiten der Expertenlaufbahn in Unternehmen.



Über bessere Mitgliedergewinnung in den Werksgruppen diskutierten die Teilnehmer unter der Leitung des 2. VAA-Vorsitzenden Rainer Nachtrab und VAA-Hauptgeschäftsführers Gerhard Kronisch.



Bei der gemeinsamen Sitzung ging es für die Betriebsräte und Sprecherausschüsse des Verbandes auch um die Nutzung von Synergien, um die Durchschlagskraft der Führungskräfte in der betrieblichen Mitbestimmung zu erhöhen.



Den Teilnehmern der gemeinsamen Sitzung von Sprecherausschuss-konferenz und Kommission Betriebsräte wurden die Ergebnisse der 2009 durchgeführten Studie „Führungskräfte und betriebliche Mitbestimmung“ vorgestellt.

# Für ein neues VAA-Mitglied bekommen Sie ein

## ■ Jahres-Abo der WELT am SONNTAG

(Wert: 171,60 EUR)

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



Die Aktion gilt vom 01.02.2013 bis 31.07.2013!

So geht's:  
[www.vaa.de](http://www.vaa.de) → Mitgliederbereich → Netzwerk → Vergünstigungen

PENSIONÄRSUMFRAGE 2012

# Beim Jobeinstieg nicht nur aufs Gehalt schauen

Alle drei Jahre führt der VAA eine Umfrage zur Einkommenssituation der Pensionäre durch. Die Ergebnisse der Pensionärs-umfrage 2012 hat die VAA-Kommission Betriebliche Altersversorgung in einem Informationsblatt veröffentlicht, das VAA-Mitglieder unter [www.vaa.de](http://www.vaa.de) abrufen können. Im Interview mit dem VAA Magazin erläutert der Kommissionsvorsitzende Dr. Rudolf Fauss die wichtigsten Entwicklungen aus der aktuellen Umfrage.

**VAA Magazin:** Wie setzen sich die Alters-einkünfte der VAA-Pensionäre derzeit typischerweise zusammen?

**Fauss:** Da sind zunächst die Zahlungen aus der gesetzlichen Rente oder aus Versorgungswerken, die aufgrund der Pflichtversicherung fast alle Pensionäre beziehen. Und es sind Zahlungen aus der betrieblichen Altersversorgung. Da gibt es im Wesentlichen zwei Bausteine: Das eine sind die Pensionskassenrenten, die in der chemischen Industrie weit verbreitet sind. Das andere sind Direktzusagen des Arbeitgebers, sogenannte Firmenrenten. Daneben gibt es weitere Durchführungswege, insbesondere Direktversicherungen. Deren Verbreitung ist in der chemischen Industrie aber noch überschaubar.

**VAA Magazin:** Die Umfrage zeigt, dass die

Firmenrente im Durchschnitt einen größeren Beitrag zum Ruhestandseinkommen liefert als die gesetzliche Rente oder die Pensionskassenrente ...

**Fauss:** Das ist auch nur folgerichtig, denn die gesetzliche Rente hat ja eine Beitragsbemessungsgrenze (BBG). Bis zu dieser Grenze sagt der Staat: Ich Sorge dafür, dass eine gewisse verpflichtende Grundversorgung im Alter vorhanden ist. Jenseits der BBG ist es Aufgabe des Arbeitgebers und Arbeitnehmers, eine Versorgung dieser Einkommensbestandteile im Alter sicherzustellen. Da bei Führungskräften in aller Regel wesentliche Teile des Einkommens oberhalb der BBG liegen, werden diese Teile über die Firmenrente abgedeckt, die dann einen sehr essenziellen Beitrag zum Ruhestandseinkommen liefert.

**VAA Magazin:** Warum nimmt der Versorgungsgrad, also die Ruhestandsbezüge im Verhältnis zum letzten Arbeitseinkommen, seit 20 Jahren tendenziell immer weiter ab?

**Fauss:** Die Firmen haben im Lauf der Jahre ihre Versorgungswerke sukzessive verschlankt und inzwischen kommen zunehmend Jahrgänge im Ruhestand an, bei denen Altsysteme im Laufe des Berufslebens von weniger gut dotierten Zusagen abgelöst wurden. Das ist also durchaus ein gewollter Effekt von den Firmen, die Geld sparen wollen. Man muss allerdings fairerweise dazu sagen, dass die Lebenserwartung der Menschen gestiegen ist. Das heißt, die Renten müssen länger finanziert werden, sodass ein niedrigerer Versorgungsgrad in Summe nicht zwangsläufig einen abgesenkten Aufwand für die Firmen bedeutet. Hinsichtlich der Versorgungslage im Alter muss man einen weiteren Effekt berücksichtigen: Vor 30 Jahren war das Alleinverdienermodell gerade unter den Leitenden stark verbreitet, da mussten die Renten für beide Ehepartner reichen. Im Laufe der Zeit kommt nun zunehmend die Berufstätigkeit von beiden Ehepartnern zum Tragen, bei der jeder eine eigene Rente in nennenswertem Umfang hat. Wenn man die Renten beider Ehepartner zusammenzählt, könnte es sogar sein, dass in Summe kein großer Unterschied zu früher besteht.

**VAA Magazin:** Welche Entwicklungen sind aus Ihrer Sicht in Zukunft zu erwarten?

## Pensionskassenrenten und Firmenrenten

Fast alle Pensionäre der chemischen Industrie in den alten Bundesländern verfügen neben der gesetzlichen Rente zusätzlich über eine Pensionskassenrente und/oder über eine Firmenrente. Beide Formen der betrieblichen Altersversorgung sind im Gegensatz zur gesetzlichen Rente kapitalgedeckt. Pensionskassenrenten reflektieren in der Regel nur die Einkommensbestandteile bis zur Beitragsbemessungsgrenze. In Unternehmen, die über eine solche Pensionskasse verfügen oder an einer Kasse beteiligt sind, werden die Einkommensbestandteile oberhalb der BBG durch eine zusätzliche Firmenrente abgedeckt. Wo keine Pensionskassenrente existiert, werden alle Einkommensbestandteile durch die Firmenrente abgedeckt, die in diesen Fällen im Durchschnitt deutlich höher ausfällt. In den neuen Bundesländern bestehen die heutigen Ruhestandsbezüge – historisch bedingt – fast nur aus Zahlungen der gesetzlichen Rentenversicherung.



Foto: VAA

Dr. Rudolf  
Fauss

ist Vorsitzender des Konzernsprecher-  
ausschusses der LANXESS AG und  
Vorsitzender der VAA-Kommission Be-  
triebliche Altersversorgung.

**Fauss:** Insbesondere in der ersten Hälfte des letzten Jahrzehnts sind die meisten Alterssysteme abgelöst worden von reinen Beitragszusagen. Sprich: Die Arbeitgeber haben damit die Risiken der Langlebigkeit und des Kapitalmarktes weitgehend auf die Arbeitnehmer überwältigt. Die jetzige – und wohl auch noch länger andauernde – Niedrigzinsphase, die zu bedeutend geringeren als den ursprünglich vorhergesagten Überschüssen führt, wird deshalb auch geringere Renten zur Folge haben. Die großen Erwartungen, mit denen rein kapitalgedeckte Systeme aufgebaut worden sind, werden so nicht eintreten. Die von der Kommission Betriebliche Altersversorgung seit langem vertretene Position, dass bei der Alterssicherung nicht alle Eier in einen Korb gelegt werden sollten, sondern eine Balance zwischen dem Umlagesystem der gesetzlichen Rente und den kapitalgedeckten Betriebsrentensystemen sinnvoll ist, hat also durchaus ihre Berechtigung.

Hinzu kommt noch die zunehmende nachgelagerte steuerliche Belastung. Diese wird den Nettoversorgungsgrad bei Neurentnern weiter absenken. Früher gab es die Faustregel, dass ein 40-prozentiger Bruttoversorgungsgrad einen 60-prozentigen Nettoversorgungsgrad ergibt. Davon können wir heute nicht mehr ausgehen. Brutto- und Nettoversorgungsgrade werden sich durch die nachgelagerte Besteuerung und das Abschmelzen der Freibeträge eher angleichen. Insgesamt lässt sich das allerdings schwer vorhersagen, weil ja niemand weiß, wo die Steuerbelastung für die Aktiven hinläuft.

**VAA Magazin:** Die Ruhestandsbezüge der VAA-Pensionäre sind seit der letzten Umfrage 2009 im Durchschnitt um 2,9 Prozent gestiegen. Die Inflation im gleichen Zeitraum lag deutlich höher. Kommen die Unternehmen ihrer Verpflichtung nicht nach, die Pensionskassen- und Firmenrenten regelmäßig auf eine notwendige Anpassung hin zu überprüfen?

**Fauss:** Zunächst muss man die unterschiedlichen Anpassungsverpflichtungen unterscheiden. Die alte Regelung verpflichtet den Arbeitgeber, alle drei Jahre nach billigem Ermessen, das heißt verkürzt gesagt nach Inflationsrate, anzupassen. Es hat in der Zwischenzeit aber gesetzliche Erleichterungen gegeben, sodass viele Neuzusagen seit 1999 nur noch mit einer garantierten einprozentigen Anpassung ausgestattet worden sind. Das führt natürlich dazu, dass die Anpassung solcher Renten geringer ausfällt als die Inflation. Hinzu kommt ein technischer Effekt: Dadurch, dass die Renten bei den Neurentnern, die seit der letzten Umfrage hinzubekommen sind, im Schnitt niedriger sind, fällt der sichtbare durchschnittliche Steigerungsprozentsatz natürlich ebenfalls niedriger aus.

**VAA Magazin:** Welche Empfehlungen kann man angesichts dieser Entwicklungen Berufseinsteigern und Firmenwechsellern geben?

**Fauss:** Wer über einen Jobwechsel oder über den Jobeinstieg nachdenkt, sollte auch die betriebliche Altersversorgung im Blick haben. Man sollte wissen, dass die Versorgungsniveaus, welche die Unternehmen bei der betrieblichen Altersversorgung gewähren, sehr unterschiedlich sind, auch innerhalb der chemischen Industrie. Beim Einstieg in ein Unternehmen sollte man also nicht nur auf das Gehalt schauen, sondern sich auch genau über die jeweiligen Versorgungssysteme informieren. Denn 500 Euro mehr beim Gehalt können schnell durch eine bessere betriebliche Altersversorgung kompensiert sein. Und da es teilweise sehr schwierig ist, diese Systeme miteinander zu vergleichen, sollten sich die betroffenen Mitglieder an die Experten beim VAA wenden.

## INFORMATIONSVORSPRUNG



**Chemie- und Pharma-News  
für Ihre Geschäfts- und  
Investitionsentscheidungen**

Lesen Sie auf  
**CHEManager-online.com**  
täglich die wichtigsten  
Brancheninformationen!

Oder nutzen Sie den  
zweiwöchentlichen Newsletter!  
**Jetzt registrieren!**

CHEManager liefert Ihnen den entscheidenden Informationsvorsprung für Ihren persönlichen Erfolg.



[www.CHEManager-online.com](http://www.CHEManager-online.com)

**GIT VERLAG**

A Wiley Brand

ANTRÄGE ZUR DELEGIERTENTAGUNG 2013

# Arbeitsfähigkeit erhalten, Pensionskassen verteidigen

**Auf ihrer Tagung am 27. April in Köln werden die Delegierten des Verbandes unter anderem über den Erhalt der Arbeitsfähigkeit als personalpolitisches Instrument und den Schutz der Firmenpensionskassen diskutieren.**

Als Folge des demografischen Wandels werden Karrieren von Führungskräften im mittleren Management künftig nicht mehr mit Anfang bis Mitte 50 zwangsläufig ihren Höhepunkt erreichen, sondern zunehmend anders verlaufen. Daher darf ein höheres Alter kein Ausschlusskriterium für Personalentwicklungsmaßnahmen mehr sein. Für die Sicherung eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs ist der Aufbau, Ausbau und Erhalt von Kompetenzen jenseits geübter Karrieremuster eine wesentliche Bedingung. Generationsübergreifende Führung gelingt gerade dann, wenn die Mischung aus jüngeren und älteren Führungskräften stimmt.

Aus diesem Grund wird die Landesgruppe Hessen der Delegiertentagung einen Antragsvorschlag unterbreiten, in dem

die Chemieunternehmen aufgefordert werden, den Erhalt der Arbeitsfähigkeit in den Mittelpunkt ihrer Personalpolitik zu stellen. Konkret geht es dabei um einen differenzierten Ansatz, der den spezifischen Belangen sowohl der Führungskräfte im mittleren Management als auch der Belegschaft Rechnung trägt.

Mit dem Antrag soll der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) zu gemeinsamen Verhandlungen mit dem VAA über eine Sozialpartnereinbarung zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit eingeladen werden. Diese kann zum Abbau der Stigmatisierung des gesetzlichen Bildungsurlaubs beitragen. Dadurch können Mitarbeiter motiviert werden, Angebote zur persönlichen Positionierung und Orientierung zu nutzen.

## Solvency II bedroht Pensionskassen

Um den Schutz der Firmenpensionskassen im Rahmen einer Reform der EU-Pensionsfondsrichtlinie geht es in einem Antrag des Vorstandes. Dabei soll der VAA seinen Appell an die Bundesregierung erneuern, sich im Rahmen der anstehenden Beratungen im Europäischen Rat gegen eine Übertragung der Solvency-II-Standards über die Mindesteigenmittelanforderungen auf Firmenpensionskassen auszusprechen. Denn eine direkte Anwendung dieses Regelwerks würde den Bestand vieler traditionsreicher Firmenpensionskassen gefährden.

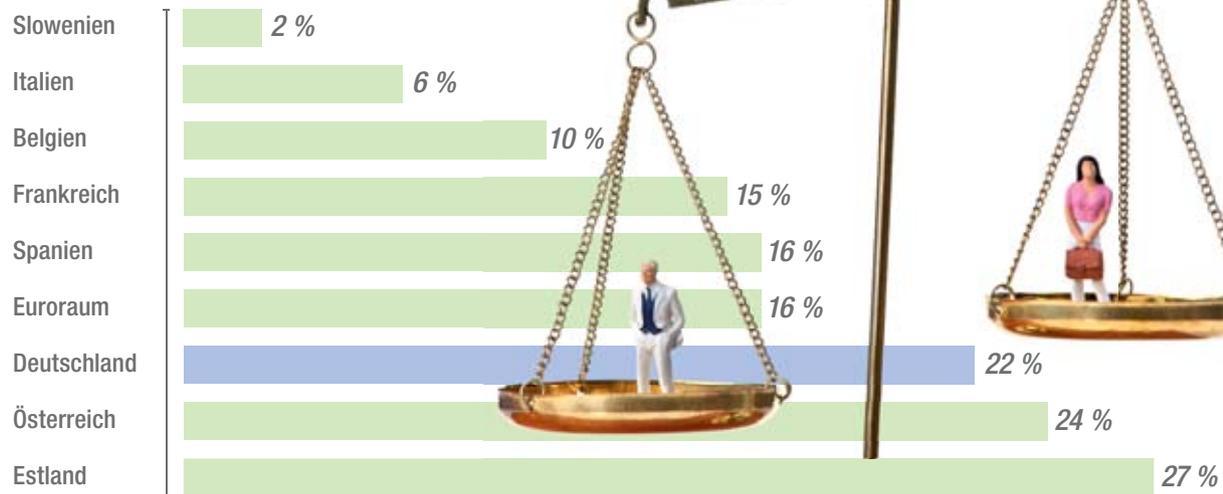
Obwohl sich die Beratungen auf europäischer Ebene über die Reform der Pensionsfondsrichtlinie in den letzten Monaten in die Länge gezogen haben, ist bislang kein Einlenken vonseiten der Europäischen Kommission erkennbar – ungeachtet der unverminderten Kritik von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften aus zahlreichen Mitgliedsstaaten. Allem Anschein nach strebt die Kommission eine weitreichende Anwendung der sogenannten Solvency-II-Standards auf Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung an. Aus Sicht des VAA-Vorstandes besteht damit im Interesse aller VAA-Mitglieder genug Grund, die Kernbotschaften aus den jeweiligen Resolutionen der Delegiertentagungen von 2011 und 2012 zu erneuern.

Außerdem wird sich das Plenum der Delegiertentagung 2013 mit weiteren Antragsentwürfen aus den Landesgruppen befassen, um die Vorschläge zu diskutieren und über die endgültigen Formulierungen aller Anträge abzustimmen.



*Zu den Aufgaben der VAA-Delegierten gehört die Abstimmung über die Anträge des Vorstandes und der Landesgruppen. Foto: VAA*

## Kein kleiner Unterschied



Durchschnittliche Differenz des Stundenlohnes von Männern und Frauen (unbereinigter Gender Pay Gap) im Jahr 2011.  
Quelle: Statistisches Bundesamt, Foto: Gina Sanders – Fotolia

## Was stört ...

800-Meter-Sprint: „Papa, warum starten die nicht von einer Linie?“ – „War schon immer so.“ 10.000-Meter-Lauf: „Papa, jetzt starten sie aber von einer Linie, warum?“ – „War schon immer so.“ – „Papa, Du und Mama, Ihr seid doch beide Ärzte: Warum verdient denn Mama so viel weniger?“ – „Frag Mama!“ Was sagt dieser Dialog? „War schon immer so“ passt nicht immer als Erklärung. Doch es stört den Vater nicht. Wenn man als Frau bis zum 21. März arbeiten musste, damit man überhaupt erst die Einkommensstartlinie des männlichen Kollegen erreicht, hat das mit Fair Play wenig zu tun. Es stört.

Warum ist die geschlechtsbezogene Lücke in Deutschland so viel größer als im Durchschnitt des Euroraums? Zwei Drittel des Verdienstunterschiedes von 22 Prozent im Jahr 2012 erklären Forscher mit arbeitsplatzrelevanten Merkmalen: Unterschiede bei Branchen und Berufen, Teilzeit- und geringfügige Beschäftigung, ungleich verteil-

te Arbeitsplatzanforderungen hinsichtlich Führung und Qualifikation. Am Ende bleibt es beim konsternierenden Befund: Frauen verdienen bei gleicher Qualifikation und Tätigkeit sieben Prozent weniger als Männer.

Als gängige Reaktion schießen Beratungsangebote – etwa Gehaltsverhandlungen für Frauen – wie Pilze aus dem Boden: Aber wer als Frau solche Seminare bucht, akzeptiert die eigene Verantwortung für ihren geringeren Lohn. Das ist die Individualisierung systemischer Verzerrungen. Auf der anderen Seite ist es fraglich, ob selbstkritische Seminare à la „Verdeckte, geschlechtsbezogene Verzerrungen im Gehaltsgefüge eines Unternehmens aufspüren und vermeiden“ zu Marktrennern würden. Erstaunlich, dass man mit den Seminaren der ersten Sorte anscheinend Geld verdient.

Die Frage lautet: Wer schuldet wem eine Erklärung? So steigt der auf Männern lastende Rechtfertigungsdruck stetig. Der

### Zwischenruf



Foto: VAA

Dr. Martin Kraushaar

VAA-Geschäftsführer Politik & Kommunikation

demografische Wandel begünstigt eine Machtverschiebung auf dem Arbeitsmarkt in verschiedene Richtungen. Im Gesundheitswesen kann man sie wie im Brennglas verfolgen: Dort wird sich zeigen, ob der wachsende Bedarf im Pflegesektor über einen Reputationsschub zu einer besseren Vergütung führt. Genauso wird man sehen, welchen Einfluss der wachsende Frauenanteil bei Ärzten auf die Einkommensstrukturen nimmt. Die Angleichung der Gehälter kann immer in zwei Richtungen erfolgen.

ARTIKELSERIE: BERUFE UND BERUFUNG

# Tue Gutes und rede darüber

**In der chemisch-pharmazeutischen Industrie gibt es viele spannende und unterschiedliche Berufsfelder. Genauso hat der VAA viele interessante Mitglieder. Wir stellen in jeder Ausgabe ein VAA-Mitglied und dessen Tätigkeitsfeld vor. Dieses Mal: Dr. Wolfram Uzick, Global Marketing Manager bei der Chemtura Corporation.**

Von Stephanie Alt

Er stellt seinen Kollegen einen Kompass zur Verfügung. Einen Kompass, der die Richtung weist. Der zeigt, wohin die Reise gehen soll. Dr. Wolfram Uzick ist Global Marketing Manager bei der Chemtura Corporation. Der 55-Jährige ist zuständig für das weltweite operative und strategische Marketing für metallorganische Spezialprodukte, die beispielsweise in Katalysatorsystemen der Polymer-Produktion sowie der Synthese von Feinchemikalien und Pharmazeutika verwendet werden. Hauptproduktionsstandort und damit auch hauptsächlicher Arbeitsort Uzicks ist Bergkamen im Ruhrgebiet.

Neben dem operativen Marketing deckt das strategische Marketing Konzeption, Koordination und Erstellung langfristiger Marketingstrategien ab. Wolfram Uzick entwickelt und verantwortet diese Strategie für das Geschäftsfeld Metallorganik. Dabei arbeitet er mit allen Abteilungen des Unternehmens zusammen. „Meine wichtigste Aufgabe ist die Schnittstellenfunktion zwischen allen Bereichen“, schildert er. „Nur aus der Kenntnis des Zusammenspiels zwischen den einzelnen Fachbereichen wird klar, wo die Stärken, aber auch die Schwächen des eigenen Hauses liegen.“ Diese Ergebnisse fließen ebenso in die Marketingstrategie ein wie die Wettbewerbsanalyse und die Kundensegmentierung, also die Identifikation homogener Gruppen aus der Gesamtheit potenzieller Kunden, die Uzick ebenfalls durchführt.

## Stärken voll ausspielen

Auf Grundlage der langfristigen Marketingstrategie entwickelt Uzick Marketingpläne und Aktivitäten zur zeitgerechten Umsetzung in den einzelnen Geschäftsfeldern, um das budgetierte Umsatz- und Ergebnisziel zu erreichen. „Als Marketing Manager bin ich vor dem eigentlichen Vertragsabschluss tätig“, erläutert er. „Ich stelle eine Handlungsrichtschnur für die Verkaufsorganisation auf, sodass wir unsere Stärken voll ausspielen können und die richtigen Schwerpunkte setzen.“

Ziel ist es, dem Industriekunden deutlich zu machen, dass man ein guter und zuverlässiger Lieferant mit wettbewerbsfähigen Preisen ist. „Tue Gutes und rede darüber – dieses Sprichwort trifft den Kern meiner Tätigkeit“, schildert Uzick mit einem Augenzwinkern. Anders als beim Marketing für Endverbraucher ist ein Chemieprodukt für Industriepartner hochgradig technisch. Deswegen stehen im Business-to-Business-Bereich strategisch-technische Überlegungen im Vordergrund. „Der Einkäufer eines Unternehmens kauft nicht nach persönlicher Befindlichkeit, sondern nach Vorgaben“, erläutert Uzick. Es müssen deshalb andere Mechanismen als im Kontakt mit Endverbrauchern bemüht werden, um den Verkauf zu steigern. „Ich muss ein ausgezeichnetes Verständnis dafür entwickeln, wie das Produkt in der Organisation des Kunden eingesetzt und gehandhabt wird“,



Foto: VAA

Dr. Wolfram Uzick

ist seit 2008 Mitglied im VAA-Vorstand und hier insbesondere für die Hochschularbeit verantwortlich.

betont der Marketing Manager. Neben dieser technischen Komponente sei jedoch eine gute persönliche Vertrauensbasis zum Kunden, und zwar nicht nur zum Leiter der Einkaufsabteilung, ebenfalls wichtig. „Und hier kommt dann doch die Emotion ins Spiel“, meint Uzick.

Wolfram Uzick weist sowohl das chemisch-technologische Verständnis als auch eine hohe Kommunikationsstärke auf. Im Bereich der metallorganischen Chemie blickt der promovierte Chemiker auf über 20 Jahre Berufserfahrung in Forschung und Entwicklung (F&E) zurück. Sein Berufsleben begonnen hat Uzick 1986 bei der ehemaligen Schering AG in Berlin in F&E im Bereich Industriechemikalien. Trotz einiger Übernahmen und unternehmerischer Veränderungen in den folgenden Jahren konnte er inhaltlich zahlreiche Produkte und Herstellungsprozesse über einen längeren Zeitraum weiterentwickeln und so innovative Entwicklungen auf dem Gebiet der Polyolefin-Katalysatorsysteme, der Synthese von Fein- und Pharmachemikalien und auf dem Gebiet der Metallorganika für Photovoltaik- und Halbleiteranwendungen vorantreiben.

## Menschen unterschiedlicher „Couleur“

Während des Gesprächs zeigt sich deutlich, dass Wolfram Uzick sprachgewandt, offen und kommunikativ ist. Er schildert

seine Überlegungen anschaulich; verfügt über Humor. Mehrmals betont er, dass ihm die Arbeit mit Menschen „ganz unterschiedlicher Couleur“ viel Spaß macht. „Ich habe mit Mitarbeitern und Kunden jedweder Kultur zu tun.“ Man benötige Zeit, die jeweiligen Besonderheiten zu lernen und müsse die Bereitschaft mitbringen, sich auf diese kulturellen Aspekte einzulassen.

Die Position als Marketing Manager wurde Wolfram Uzick Mitte letzten Jahres von seinen Vorgesetzten angeboten. „Es ist kein klassischer Karriereschritt nach oben“ erläutert er. In seiner vorherigen Position als Leiter Technologie hatte er die Führungsverantwortung für zeitweise mehr als 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, teilweise auch an zwei Stand-

orten in den USA. „Ich muss niemandem mehr etwas beweisen und die neue Position trifft genau meine Interessen.“

Rund 3.500 Mitarbeiter hat Chemtura, verteilt über die ganze Welt. Wolfram Uzick ist deshalb oft auf Dienstreisen. „Insbesondere im Kontakt mit anderen Kulturen und bei neuen Kundenbeziehungen ist es wichtig, sich persönlich zu sehen.“ Bei gewachsenen Beziehungen sowie der Abstimmung mit dem Leitungsstab am Hauptsitz in den USA werden jedoch meist Telefon- oder Videokonferenzen durchgeführt. So ist Uzick Mitglied im Marketing Council und tauscht sich hier mit seinen Kollegen aus den anderen Geschäftsfeldern über Wachstums- und Expansionsprojekte aus. Dieses unternehmerische Denken ist aus seiner Sicht die

größte Herausforderung seines Jobs. „Das betriebswirtschaftliche Arbeitswerkzeug habe ich in mehreren Weiterbildungsmaßnahmen erlernt. Unternehmerisches Denken lässt sich hingegen nicht so leicht fassen.“ Die Kenntnis der Dynamik von globalen Märkten und Wettbewerbsmechanismen erfordere kontinuierliches Lernen. Dies macht für Uzick den besonderen Reiz seiner Tätigkeit aus: „Im operativen und strategischen Marketing wirke ich unmittelbar am Unternehmenserfolg mit. Ich berate die Geschäftsleitung in Fragen zu Investitionen, der Priorisierung von Innovations-, Wachstums- und Expansionsprojekten sowie zum eventuellen Erwerb von Unternehmensteilen.“ So stellt er nicht nur der Verkaufsmannschaft, sondern auch der Unternehmensleitung einen Kompass zu Verfügung.



Die technisch aufwendigen Container für die weltweite sichere Auslieferung metallorganischer Spezialprodukte von Chemtura fassen bis zu 20 Tonnen. Fotos: Chemtura

## Erinnerung an Quantenzustand

Alle Ordnung im Universum strebt nach Unordnung. Oder nicht? Forscher an der TU Wien haben nämlich herausgefunden, dass der Übergang zur Unordnung quantenphysikalisch anders ablaufen kann als erwartet. Während etwa Wassermoleküle sich nicht mehr an frühere Zustände als geordnete Eiswürfel erinnern können, behalten extrem kalte Bose-Einstein-Kondensate ihren ursprünglichen Zustand überraschend lange im „Gedächtnis“. Messungen am hochschuleigenen Atominstitut haben ergeben, dass dies nicht von der Temperatur abhängt. Vielmehr vermuten die Wissenschaftler darin eine relativ stabile und grundlegende Eigenschaft der Quantenphysik. Bereits 2012 hat das Team um Prof. Jörg Schmiedmayer eine Zwischenstufe zwischen Ordnung und Unordnung entdeckt: den präthermalisierenden Zustand. Demnach streben die Atome einem ungeordneten Gleichgewichtszustand entgegen, in dem ihre quantenphysikalischen Eigenschaften nicht mehr sichtbar sind. „Teilt man die Atom-Wolke in zwei Teile und führt diese dann wieder zusammen, werden Wellen-Muster sichtbar“, erläutert Schmiedmayer. Dies sei der Beweis dafür, dass noch immer die Erinnerung an einen quantenphysikalisch höchst geordneten Urzustand vorhanden sei.

Foto: TU Wien

## Energiewende: Regierung will Netzausbau beschleunigen

In äußerst schleppendem Tempo verläuft bislang der für das Gelingen der Energiewende notwendige Ausbau der Stromnetze. Dies will die Bundesregierung nun mit ihrem „Entwurf eines Zweiten Gesetzes über Maßnahmen zur Beschleunigung des Netzausbaus Elektrizitätsnetze“ ändern. Darin stellt sie für insgesamt 36 geplante Höchstspannungsleitungen die energiewirtschaftliche Notwendigkeit und einen vordringlichen Bedarf fest. Zur Beschleunigung der für die Realisierung der Vorhaben nötigen Verfahren wird zudem eine Rechtswegverkürzung herbeigeführt. Der Gesetzentwurf sieht vor, dass es mit dem Bundesverwaltungsgericht künftig nur

noch eine Instanz für Rechtsstreitigkeiten mit Bezug auf den Bundesbedarfsplan geben soll.

Die Kosten der im Bundesbedarfsplan aufgelisteten Projekte beziffert die Bundesregierung auf rund zehn Milliarden Euro – exklusive der Mehrkosten für Erdkabel. Die vom Bundesrat geforderte Aufnahme der weitergehenden Option zur Erdverkabelung in den Gesetzentwurf lehnt das Kabinett dagegen ab: Im Vergleich zur Errichtung von Freileitungen sei ein umfassender Einsatz von Erdkabeln mit einer deutlich intensiveren Flächeninanspruchnahme verbunden. Zudem

entständen durch diese Option nach Ansicht der Regierung erhebliche Mehrkosten. Vielmehr sei es wichtig, zunächst Erfahrungen mithilfe bereits vorgesehener Pilotvorhaben zu sammeln.

Geht es nach dem Energiekonzept der Bundesregierung, soll der Anteil der erneuerbaren Energien am Bruttostromverbrauch bis 2020 auf 35 Prozent, bis 2030 auf 50 Prozent und bis 2050 auf 80 Prozent erhöht werden. Da jedoch ein Großteil der regenerativen Stromerzeugung volatil ist, setzt die Regierung auch in Zukunft auf konventionelle Kraftwerke als Systemstabilisatoren.

## Chemikalien am Arbeitsplatz: Kommission plant neue Regeln

Mehr Schutz vor gefährlichen Chemikalien am Arbeitsplatz will die EU-Kommission durch neue Kennzeichnungsregeln erreichen. Die Pläne sehen eine Vereinheitlichung der Angaben zur Einstufung in Gefährdungsklassen auf Etiketten chemischer Substanzen vor. Hierzu sollen die fünf bereits bestehenden EU-Richtlinien über Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und den Schutz von Arbeitnehmern vor gefährlichen Chemikalien geändert und mit den aktuellen Regeln über die Einstufung, Kennzeichnung und Verpackung von Stoffen und Gemischen in Einklang gebracht werden. Im Vorfeld wurde die dem Europäischen Parlament und Ministerrat vorgelegte Initiative auf EU-Ebene mit Gewerkschaften und Arbeitgebern erörtert.



Foto: Merck

## Expertengremium warnt vor Frauenmangel

Als Gefahr für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland bezeichnet die Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) den Mangel an Frauen in den Bereichen Mathematik, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften und Technik (MINT). In seinem aktuellen Gutachten mahnt das unabhängige Beratungsgremium der Bundesregierung eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie stärkere Anstrengungen von Unternehmen zur besseren Beteiligung von Frauen in Führungspositionen an. In diesem Zusammenhang spricht sich die EFI auch für die Einführung von Quoten für Spitzenpositionen in Wissenschaft und Unternehmen aus. Diese seien nach Ansicht der Kommission angemessen, um eine bessere Gleichstellung zu beschleunigen.

## Merkana nun mit CSR-Zertifikat

Corporate Social Responsibility (CSR) ist aus der modernen Unternehmenswelt nicht mehr wegzudenken. Dies gilt auch für die Reisebranche. Hier steht das CSR-Siegel für nachhaltig gelebte Verantwortung sowie umweltfreundliches und sozialverträgliches Reisen. Nun wurde auch der langjährige VAA-Partner Merkana gründlich geprüft und als eines von nur acht Reisebüros deutschlandweit CSR-zertifiziert. Damit reagiert Merkana auf das gestiegene Umweltbewusstsein seiner Kunden. Nach Angaben des Reisebüros sei die Nachfrage nach Nachhaltigkeit stark gewachsen. Das Siegel setzt strenge Maßstäbe an den gesamten Prozessablauf im Unternehmen – vom Papierverbrauch im Büro über die Qualität der Reiseberatung bis hin zum Kinderschutz.

## Landesgruppe Nord: Neuer Vorsitzender

Auf ihrer Frühjahrssitzung hat die Landesgruppe Nord Dr. Andreas Albrod zum neuen Vorsitzenden gewählt und ihn zugleich in den Beirat des VAA entsandt. In beiden Ämtern löst der Vorsitzende der Werksgruppe Beiersdorf Dr. Walter Diembeck ab, der nach langjährigem Engagement für den Verband wegen Beendigung seines aktiven Berufslebens nicht mehr antrat. Der gelernte Chirurg Albrod ist als Quality Manager bei der Beiersdorf AG tätig. Außerdem ist er Mitglied im Aufsichtsrat und im Sprecherausschuss des Unternehmens.



Foto: VAA

## VAA-Jahrbuch 2013: Fokus Demografie

Mit dem Schwerpunktthema Demografie wird sich das VAA-Jahrbuch 2013 beschäftigen. Unter anderem wird Dr. George W. Leeson vom Oxford Institute of Population Ageing einen Überblick über das Thema in der globalen Sicht liefern. Außerdem werden der Status quo und die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Chemie in Europa sowie der konkrete Umgang mit der Problematik auf Unternehmensebene anhand von Best-Practice-Beispielen näher beleuchtet. Ergänzt wird das Jahrbuch durch Interviews mit Vertretern der Politik aus Berlin und Brüssel.

In der 2012 aufgelegten Publikationsreihe „VAA-Jahrbuch“ widmet sich der Verband jedes Jahr einem gesellschaftsrelevanten Thema mithilfe fundierter recherchierter Artikel, Analysen und Expertenbeiträge. Das Jahrbuch 2013 wird diesen Sommer erscheinen und sowohl als Printausgabe als auch in elektronischer Form erhältlich sein.

## Vortrag im IPW am 3. Juni

Mitarbeiter richtig und erfolgreich zu führen, kann für einige Führungskräfte zu einer echten Herausforderung werden. Für Prof. Peter Nieschmidt ist dies keine Überraschung: Denn viele etablierte Instrumente der Mitarbeiterführung gehören für ihn längst auf den Prüfstand. Am 3. Juni referiert der Managementexperte, der bereits seit 1976 Seminare in Unternehmen, Institutionen und Hochschulen durchführt, im Industriepark Wolfgang zum Arbeiten und Führen unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen. Auch die Selbstinszenierung und Sprache einer Führungskraft, Herausforderungen der Flexibilität und das Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe werden thematisiert. Im Anschluss an Nieschmidts Vortrag erhalten die Gäste die Möglichkeit, Thesen über das Führungshandeln, die Flexibilität sowie die Selbstinszenierung und Sprache von Führungskräften mit Nieschmidt zu diskutieren.

## Nachrichten aus Forum F3



Forum Fach- und Führungskräfte

### Geldanlage in Krisenzeiten

„Es bleibt die Wahl zwischen Pest und Cholera!“ – so das Fazit des einstündigen Vortrages, den der ausgewiesene Finanz- und Vermögensexperte Joerg Lamberty auf Einladung des VAA in Kooperation mit Forum F3 vor über 80 Teilnehmern im März in Köln gehalten hat. Einerseits bringen sichere Anlagen auf absehbare Zeit reale Verluste, andererseits ist es mehr als ungewiss, ob Anleger mit der Aussicht auf zunächst höhere Erträge bei riskanteren Anlagen auch langfristig ungeschoren davon kommen werden.

Angesichts fragiler Finanzmärkte und der Gefahr von Ereignissen mit potenziell extremer Auswirkung empfiehlt der geschäftsführende Gesellschafter der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung mbH Lamberty, riskante Anlagen zu reduzieren sowie defensive Anlagen zu erhöhen und über eine Vielzahl verschiedener Anlageklassen zu streuen. So sollte beispielsweise Tagesgeld bei mehreren Banken angelegt werden. Des Weiteren gilt es, Klumpenrisiken zu vermeiden – etwa bei Gold oder Immobilien. Das Wichtigste aber: Auch bei sehr niedrigen Renditen sollte man weiterhin Geduld bewahren und möglichst flexibel bleiben, um Chancen nutzen zu können.

Die Unterlagen zum Vortrag können unter [info@fvp-gmbh.de](mailto:info@fvp-gmbh.de) angefordert werden (Stichwort: Forum-F3-Vortrag). Weitere Termine finden sich auf [www.forum-f3.de](http://www.forum-f3.de).

### Olivenöl sättigt am besten

Was macht eigentlich so richtig satt? Eindeutig Olivenöl, so Chemiker der TU München. In einer Studie wurden verschiedene Fette und Öle untersucht. Am besten abgeschnitten hat dabei das aus der Steinfrucht des Olivenbaumes gepresste Öl. Denn durch den Genuss von Olivenöl erhöht sich die Konzentration des Sättigungshormons Serotonin. Als Hauptursache für diesen Effekt haben die Forscher nicht etwa die Fettsäuren ausgemacht, die beispielsweise im Rapsöl in ähnlicher Form enthalten sind, sondern die Aromen. Damit hat das Team um Prof. Peter Schieberle vom Lehrstuhl für Lebensmittelchemie nachgewiesen, dass Geschmackstoffe das Sättigungsgefühl regulieren können. Die Ergebnisse sollen nun zur Entwicklung effektiverer fettreduzierter Lebensmittel mit gleichbleibendem Sättigungseffekt beitragen.



Foto: Fabiendeloye – Wikimedia

### Aspirin Sozialpreis: Finalisten stehen fest

Am 29. April zeichnet die Bayer Cares Foundation gemeinnützige Projekte mit dem Aspirin Sozialpreis 2013 aus. Damit ehrt die Bayer-Stiftung jährlich innovative, gemeinnützige Sozialprojekte im Gesundheitsbereich. Bewerben können sich Hilfs- und Beratungsangebote, die mit ihrer Arbeit wirksame Hilfe für Menschen leisten. Unterstützt werden konkrete Projekte mit einem erfolgreichen Projektmanagement und Modellcharakter. Vom insgesamt mit 35.000 Euro dotierten Preis erhält der Sieger 15.000 Euro, der Zweitplatzierte 10.000 Euro und der Drittplatzierte 5.000 Euro. Zwölf Projekte haben es in die Finalrunde geschafft. Zusätzlich wird ein Publikumspreis in Höhe von 5.000 Euro an den Sieger der Onlineabstimmung vergeben. In diesem Jahr ist die Entscheidung zwischen den beiden beliebtesten Projekten derart knapp ausgefallen, dass die Stiftung das Publikumspreisgeld verdoppelt und zwei Projekte mit jeweils 5.000 Euro ausgezeichnet hat: das Düsseldorfer Kinderhospiz „Regenbogenland“ und das Berliner Projekt „Kinder in die Mitte“. Nach Meinung der unabhängigen Expertenjury tragen beide Projekte in vorbildlicher Weise zur Unterstützung hilfsbedürftiger Menschen bei.

### 2012 – Rekordjahr für Patente

Aus Sicht des Europäischen Patentamtes (EPA) war 2012 ein wahres Rekordjahr: Rund 258.000 Patentanträge wurden beim in München ansässigen EPA eingereicht – 20.000 mehr als im Vorjahr. Mit einem Anteil von 13 Prozent der Patentanmeldungen liegt Deutschland dabei an dritter Stelle hinter den USA und Japan. Doch auch im Verhältnis zur Einwohnerzahl braucht sich der deutsche Erfindungsgeist nicht zu verstecken: Laut Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) belegt Deutschland in diesem Ranking mit 423 Anmeldungen je Million Einwohner den vierten Rang und muss lediglich der Schweiz, Finnland und Schweden den Vortritt lassen.

### Marie-Curie-Programm der EU

2013 vergibt die Europäische Kommission im Rahmen des Marie-Curie-Programms Stipendien in Höhe von 227 Millionen Euro. Damit sollen europaweit rund 1.000 Wissenschaftler unterstützt werden – unabhängig von ihrem Alter, ihrem Geschlecht oder ihrer Nationalität. Seit 2007 kamen 1.332 deutsche Forscher und 1.558 wissenschaftliche Einrichtungen in Deutschland in den Genuss eines Marie-Curie-Stipendiums.



Foto: Christophe Karaba

MANAGER MONITOR

# Virtuelle Teams: Grenzen des Vertrauens?



Foto: iStockphoto

**Wer kennt es nicht: abendliche Telefonkonferenzen mit Kollegen in den USA oder frühmorgens angesetzte Videomeetings mit Teammitgliedern in Japan. Virtuelle Teams sind schon heute für viele Führungskräfte berufliche Normalität. Doch was sind – jenseits von Fragen wie der Zeitverschiebung oder der richtigen Konferenztechnik – die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung derartiger Teams?**

Dieser Frage ist das Führungskräfte Institut FKI gemeinsam mit der Unternehmensberatung Hay Group in einer Umfrage unter den Mitgliedern des FKI-Umfrage-Panels „Manager Monitor“ nachgegangen. Zu Beginn stand eine einfache Definition: Ein „virtuelles Team“ ist ein Zusammenschluss von mindestens zwei Interaktionspartnern, die sich an unterschiedlichen Orten und/oder Zeitzonen befinden und die für eine unbestimmte Dauer überwiegend durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien an der Erreichung eines gemeinsamen Zieles zusammenarbeiten.

300 der rund 1.000 Panelmitglieder nahmen an der Umfrage teil. Etwa die Hälfte von ihnen ist in Großunternehmen mit mehr als 10.000 Arbeitnehmern beziehungsweise mit einem Umsatz von mehr als zwei Milliarden Euro pro Jahr tätig. Bei der Mehrzahl der Befragten (82 Prozent) lag der Unternehmenssitz in Deutschland.

In 74 Prozent der deutschen und 81 Prozent der ausländischen Unternehmen werden virtuelle Teams eingesetzt. Zwei Drittel der Befragten sind damit vertraut. Auf einer Skala von 1 (sehr vertraut) bis 6

(nicht vertraut) ordnen sich 24 Prozent in der obersten, 31 Prozent in der zweiten und 13 Prozent in der dritten Kategorie an.

## Kritische Erfolgsfaktoren

Weitere Fragen zielten auf die Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams, und zwar in Bezug auf den Teamleiter, die Teammitglieder und das organisatorische Umfeld. Die Antwortoptionen konnten auf einer Skala 1 bis 6 bewertet werden (1 = sehr bedeutend, 6 = nicht bedeutend).

■ Der Teamleiter ist der bestimmende Schlüsselfaktor für den Erfolg eines virtuellen Teams. Seine zentralen Aufgaben bestehen darin, zwischen den Teammitgliedern Vertrauen aufzubauen und aufrechtzuerhalten (Durchschnittswert: 1,45), die Aufgaben und Rollen klar zu verteilen (1,96) und die Teammitglieder zu motivieren (2,01).

■ Wichtigster Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit zwischen Kollegen eines virtuellen Teams ist der offene Austausch von Wissen und Informationen (1,62).

■ Eine ausreichende Ausstattung mit einer Informations- und Kommunikationstechnologie (1,51) und Kenntnisse der Teammitglieder im Umgang damit (2,29) werden von den Umfrageteilnehmern ebenfalls als sehr wichtig angesehen.

■ Hohe Wertungen erzielen ferner interkulturelle Kompetenzen, das heißt eine Offenheit der Teammitglieder gegenüber anderen Kulturen (1,83), ebenso die Internationalität des Unternehmens (2,53). Englischkenntnisse (1,77) sind für die Befragten offenbar zwingend notwendig, Kenntnisse über andere im Team vertretene Landessprachen werden hingegen als eher wenig wichtig angesehen (4,22).

Führungskräfte haben also klare Vorstellungen davon, welche Voraussetzungen für den Erfolg virtueller Teams gegeben sein müssen. Die gelebte Praxis ist offenbar schwerer. 93 Prozent geben an, der „Aufbau von Vertrauen“ sei in virtuellen Teams schwieriger als in traditionellen. Auch die übrigen zur Auswahl stehenden Führungsaufgaben werden bei virtuellen Teams mit deutlicher Mehrheit als schwieriger zu erfüllen angesehen.

### Zufriedenheit ausbaufähig

Die Gesamtzufriedenheit mit der Arbeit in „virtuellen Teams“ bewegt sich derzeit nur auf einem mittleren Niveau. Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden) konzentrieren sich die Antworten rund um den Durchschnittswert von 3,04 (siehe Grafik).

Trotzdem scheinen sich die Befragten zu einer realistischen Haltung durchzurufen: 96 Prozent gehen davon aus, dass die Bedeutung virtueller Teams in ihrem Berufsalltag wachsen wird. Pragmatismus vermitteln auch die Antworten auf die Frage, welche Akzeptanz virtuelle Teams mittlerweile erreicht haben: Bei der eigenen Unternehmensleitung wird

mit 2,21 der höchste Wert erzielt. Der Wert für die Akzeptanz in der Gruppe der Befragten selbst („Führungskräfte des eigenen Unternehmens“) liegt mit 2,58 an zweiter Stelle, gefolgt von den übrigen Mitarbeitern des Unternehmens (2,98). Die größte Skepsis scheint hingegen bei externen Gruppen vorzuherrschen, nämlich bei Kunden (3,12) und Lieferanten (3,26).

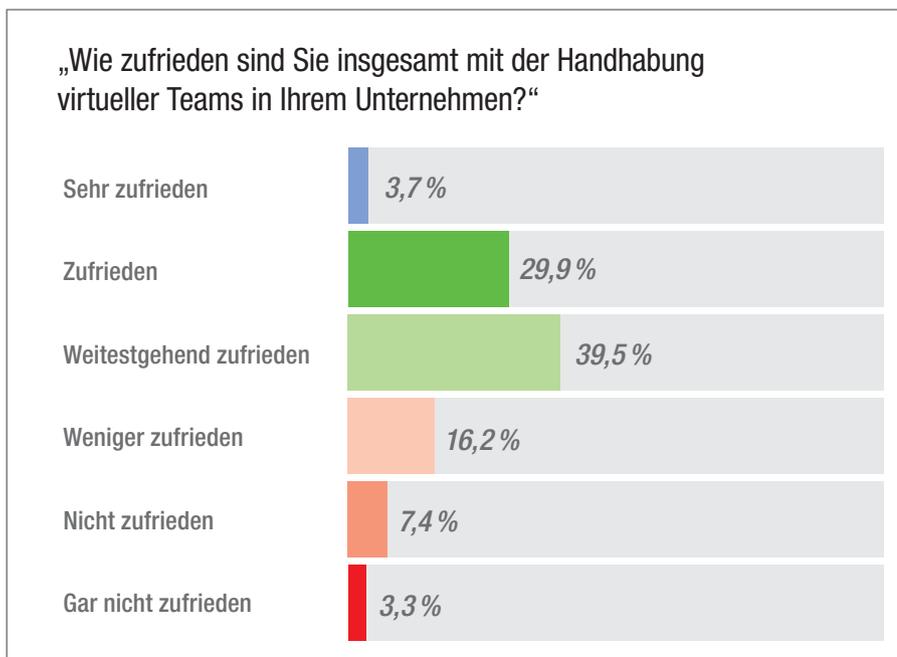
Auch das FKI geht davon aus, dass virtuelle Teams an Bedeutung zunehmen werden. Ein konstruktiver Umgang mit den Herausforderungen ist daher der richtige Ansatz.

Für eine Anpassung ihrer Produkte an lokale Märkte sind global agierende Unternehmen auf das dort vorhandene Wissen angewiesen. Virtuelle Teams ermöglichen eine Einbindung dieser Ressourcen. Außerdem wächst bei Arbeitnehmern der Wunsch nach flexiblen und familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. Dies macht es immer schwerer, die für die Lösung komplexer Aufgaben benötigten Mitarbeiter dauerhaft an einem Ort zu konzentrieren. Technische Hindernisse für eine virtuelle Zusammenarbeit werden weiter schrumpfen und die Vertrautheit der Mitarbeiter mit den neuen technologischen Mitteln bis hin zur Selbstverständlichkeit wachsen.

### Vertrauen noch kritisch

Trotzdem bleibt der Faktor Vertrauen auf absehbare Zeit wohl ein limitierender Faktor. So lange bei Arbeitnehmern ein starkes Bedürfnis nach stabilen und berechenbaren Beziehungen auch jenseits der rein fachlichen Zusammenarbeit existiert, werden virtuelle Teams das Arbeitsleben zwar bereichern und ergänzen, wo dies sinnvoll und notwendig ist, aber eine komplette „Virtualisierung“ des Arbeitslebens wird wohl eine Zukunftsvision bleiben.

Quelle: Manager Monitor



KOMMENTAR DR. WOLFGANG BRUCKMANN, PRÄSIDENT

# Babylonische Sprachverwirrung

Unser Nachbarstaat – die Schweiz – mit seinen vier offiziellen Sprachen ist es gewohnt, mit sprachlichem Verwirrungspotenzial zu leben. Mit der Debatte um die Angemessenheit der Vorstandsvergütungen hat die babylonische Sprachverwirrung auch Deutschland erreicht. Die hiesige Verwendung von an und für sich klar unterscheidbaren Begriffen ist allerdings kein Import, sondern hausgemacht. Offensichtlich kennen sich einige Politiker, die etwas sagen wollen – oder deren Berater –, nicht mit der Terminologie in Unternehmen und im Gesellschaftsrecht aus. Da spricht FDP-Spitzenmann Rainer Brüderle mehrfach in Fernsehinterviews von den Gehaltsexzessen „leitender Angestellter“ oder „leitender Mitarbeiter“. Er meint natürlich die Diskussion über die Vergütungen von Vorständen, greift aber irrtümlich zur Bezeichnung der Gruppe der Leitenden. Auch Angela Merkel hat sich zum Thema geäußert: Sie wählt zur Abwechslung den Begriff „Führungskräfte“ und schmeißt damit lustig Vorstände, leitende Angestellte und AT-Mitarbeiter in einen Topf. Diese Begriffsverwirrung hat das Potenzial, viele mittlere Führungskräfte in eine Debatte zu verstricken, die nicht sie, sondern allein die Vorstände betrifft.



Dr. Wolfgang Bruckmann

Vorstände sind Organe einer Gesellschaft, die eben keine Angestellte mehr sind und weder von Sprecherausschüssen noch sonst einer Arbeitnehmervertretung repräsentiert werden. Wir sollten hohen Wert auf diese Begrifflichkeiten legen, sonst kommen auch die angestellten Führungskräfte insgesamt in Verruf – und damit auch die sie vertretenden ULA-Verbände. In der Sache ist die Debatte allerdings berechtigt. Auch für mittlere Manager ist die Übertreibung bei den Einkommen einiger – weniger – Spitzenmanager nicht mehr vermittelbar. Allerdings sollte klar sein, dass diese „Ausreißer“ in unserer sozialen Marktwirtschaft nicht lange geduldet werden. Die Kontrollmechanismen in den Aufsichtsräten und in der Corporate-Governance-Kommission haben bereits Korrekturen eingeleitet, die lange vor der Popularisierung des Themas durch die Schweizer Volksabstimmung diskutiert worden sind. Daher sind die jetzt angekündigten gesetzlichen Regulierungen nichts weiter als Wahlkampfgetöse.

Die ULA lehnt gesetzliche Gehaltsobergrenzen ab. Sie würden die Rechte der Eigentümer zu stark begrenzen und die Stellung der Aufsichtsräte schwächen, in denen auch Vertreter der Arbeitnehmer, Leitenden Angestellten und Gewerkschaften über die Höhe der Vorstandsvergütungen mitbestimmen. Die Bundesregierung sollte lieber auf die Selbstkontrolle der Wirtschaft setzen, die an dieser Stelle funktionieren wird. Diese Erwartung habe ich als ULA-Präsident.

Herzlichst

Ihr Wolfgang Bruckmann

ULA INTERN

## Gemischte Teams im Trend



Wie können die kommenden Anforderungen an Führung und Führungskräfte von Frauen und Männern gemeinsam gemeistert werden? Unter dieser Fragestellung veranstalten die ULA und die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) eine gemeinsame Konferenz am 19. Juni in Essen.

Dabei geht es nicht vordergründig um die Frage, wie im Sinne der Ausschöpfung aller Potenziale des vorhandenen Humankapitals künftig mehr Führungspositionen mit Frauen besetzt werden können, sondern wie Frauen und Männer in Führungspositionen bestmöglich kooperieren und den Wandel gemeinsam gestalten.

Tatkräftig am Zustandekommen der Veranstaltung mitgearbeitet hat die Evonik Industries AG. Als Redner wurden der Evonik-Vorstandsvorsitzende Dr. Klaus Engel, die Vorsitzende der EAF Dr. Helga Lukoschat, die Präsidentin der CEC – European Managers Annika Elias, die stellvertretende Personalleiterin Beauty Care bei der Henkel AG & Co. KGaA Dr. Simone Siebecke und Zhenrong Liu, Personalchef der Lanxess AG gewonnen.

Eine hochkarätig besetzte Podiumsdiskussion mit weiteren Vertretern aus Politik, Verbänden und Wissenschaft rundet die Veranstaltung ab. Die Teilnahme an der Konferenz ist kostenlos.

Weitere Informationen über das Programm und zur Anmeldung finden sich unter [www.ula.de/gemischte-teams/](http://www.ula.de/gemischte-teams/).

BUNDESTAGSWAHL 2013

# Schulden abbauen, Betriebsrente stärken

Seit 1951 prägt die ULA als politische Stimme der angestellten Führungskräfte die politische Meinungsbildung mit. Deshalb hat der Verband im Wahljahr 2013 seine Empfehlungen an die Parteien und Kandidaten für die anstehende Bundestagswahl verschickt.

Auf diese Weise stellt die ULA sicher, dass der Standpunkt der Führungskräfte auch in der entscheidenden Schlussphase der Programmdebatten in den Parteien gehört wird. In der Broschüre werden die aus Führungskräfte-sicht entscheidenden Herausforderungen für die kommenden Jahre und die dazu formulierten Empfehlungen gegenübergestellt.

## Staatsverschuldung abbauen

Um nachhaltiges Wachstum in Deutschland und Europa zu schaffen, sprechen sich die Führungskräfte für einen konsequenten Schuldenabbau, die Einhaltung des Fiskalpaktes und eine Begrenzung der Haftungsrisiken Deutschlands entsprechend den Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts aus.

## Betriebsrente stärken

Die private Altersvorsorge muss attraktiver gestaltet werden, bei gleichzeitiger Sta-

bilisierung der gesetzlichen Rente, die vorleistungsbezogen bleiben soll. Eine Aufstockung niedriger Renten nach sozialen Gesichtspunkten ist nur steuerfinanziert denkbar. Betriebsrenten müssen gegen überzogene und schädliche Harmonisierungsbestrebungen der EU-Kommission verteidigt werden. Verbraucherrechte im Bereich der privaten Vorsorge sollen durch mehr Transparenz gestärkt werden.

## Demografischen Wandel gestalten

An der Rente mit 67 soll festgehalten werden. Die Voraussetzungen für ein längeres Erwerbsleben müssen aber deutlich verbessert werden – auch durch die Unternehmen. Flankierende gesetzliche Instrumente wie die Altersteilzeit müssen optimiert werden. Im Hinblick auf einen wachsenden Fachkräftemangel gilt es, die Instrumente für eine gute Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere umfassend zu verbessern.

## Wahlfreiheit im Gesundheitswesen

Der Wettbewerb im Gesundheitssystem soll unter Beibehaltung des Nebeneinanders von gesetzlicher und privater Krankenversicherung gestärkt werden. Daher lehnt die ULA eine Bürgerversicherung klar ab. Allerdings müssen die Möglichkeiten für einen Wechsel der Versicherungsgesellschaft durch Privatversicherte verbessert werden. Private

Versicherungsunternehmen brauchen neue Instrumente zur Begrenzung überhöhter Forderungen der Leistungserbringer.

## Pluralismus bei Mitbestimmung

Der arbeitsrechtliche Schutz muss mit Augenmaß weiterentwickelt werden: Hier ist der Pluralismus bei der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen zu respektieren. Hinsichtlich der Faktoren wie Loyalität, Motivation und Produktivität hat das hohe Schutzniveau für einzelne Arbeitnehmer mehr Vor- als Nachteile und bedarf keiner grundlegenden Reform. Außerdem wendet sich die ULA gegen eine gesetzliche Regelung der Tarifeinheit. Diese würde die Handlungsmöglichkeiten kleiner Gewerkschaften beschränken und den Pluralismus bei der Vertretung von Arbeitnehmern insgesamt bedrohen. Die in den europäischen Rechtsvorschriften über die Arbeitnehmerbeteiligung angelegte Benachteiligung der leitenden Angestellten muss im nationalen Recht so weitgehend wie möglich korrigiert werden.

## Industriestandort erhalten

Zur Erhaltung des industriellen Wohlstands ist eine sichere und nachhaltige Energie- und Rohstoffversorgung unabdingbar. Notwendig sind dazu aus ULA-Sicht mehr Fortschritte bei der Steigerung der Energieeffizienz. Ein schnellerer Netzausbau ist zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit unverzichtbar.

Die vollständige Broschüre wurde unter [www.ula.de/broschueren](http://www.ula.de/broschueren) veröffentlicht.

Im Internet unter [www.ula.de/broschueren](http://www.ula.de/broschueren) abrufbar: die Empfehlungen der ULA zur Bundestagswahl im September 2013.



## VORSTANDSVERGÜTUNG

# Wie hoch ist zu hoch?

**Anfang März haben sich zwei Drittel der Schweizer in einer Volksabstimmung dafür ausgesprochen, die Gehälter der Topmanager zu begrenzen und die Aktionäre in den Hauptversammlungen über die Entlohnung ihrer obersten Angestellten entscheiden zu lassen.**

Auch in Deutschland hat die Politik auf den Anstoß aus dem Nachbarland reagiert: Die Bundesregierung hat angekündigt, noch vor dem Ende der Legislaturperiode eine Reform nach Schweizer Vorbild auf den Weg zu bringen.

Bis heute ist in Deutschland die Festlegung der Vorstandsvergütung alleinige Aufgabe des Aufsichtsrats. Der gesetzliche Rahmen für dessen Beschluss wurde zuletzt mit dem am 1. August 2009 in Kraft getretenen Gesetz über die Angemessenheit der Vorstandsvergütung der Hauptversammlung reformiert. Seither kann die Hauptversammlung zwar die Höhe der Vorstandsvergütung mit einem Beschluss billigen, doch dieses Votum hat vorwiegend Symbolcharakter. Weder begründet es Rechte und Pflichten für den Aufsichtsrat noch kann es seinen Beschluss inhaltlich abändern. Außerdem müssen fixe und variable Vergütungsbestandteile der Vorstandsmitglieder individualisiert offengelegt werden, es sei denn die Hauptversammlung entscheidet mit einer Dreiviertelmehrheit gegen die Offenlegung.

Im Januar 2013 hatte außerdem die Regierungskommission Corporate Governance Kodex vorgeschlagen, neue Soll-Vorschriften über die Vorstandsvergütung in den Kodex aufzunehmen. Soll-Vorschriften im Kodex sind rechtlich nicht bindend, aber ihre Nichteinhaltung muss im Geschäftsbericht dargelegt und nach dem Comply-or-Explain-Prinzip begründet werden.

Im Einzelnen schlägt die Kodex-Kommission vor, dass der Aufsichtsrat künftig absolute Obergrenzen für die einzelnen Vergütungsbestandteile festlegen solle. Dazu gehören die Fixvergütung sowie kurz- und langfristige erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile. Außerdem obliege es dem Aufsichtsrat, die Vorstandsvergütung in eine



*Müssen Vorstandsvergütungen begrenzt werden? Wenn ja: Wer sollte hierüber entscheiden? Foto: Gina Sanders – Fotolia*

bezahlte Relation zur Gesamtbelegschaft zu setzen. Offenbar sollen eingängige Aussagen wie „Vorstandsmitglied X bezog 2012 eine Vergütung in Höhe des 70-fachen eines Durchschnittsgehalts aller Arbeitnehmer“ die Begründungsanforderungen an hohe Vorstandsvergütungen erhöhen.

An der Konsultation zu den Vorschlägen der Kommission hat auch die ULA teilgenommen. Damit will sie zum einen Beitrag zur Versachlichung leisten. Denn allzu oft werden in der öffentlichen Debatte Vorstandsmitglieder mit dem mittleren Management in einen Topf geworfen. Zum anderen hält es die ULA für sinnvoll, die Kompetenz für die Festlegung der Vorstandsvergütung beim Aufsichtsrat zu belassen.

Eine Eins-zu-Eins-Übertragung des Schweizer Vorschlags wäre nicht zielführend: Im monistischen System der Schweiz sind – anders als in Deutschland – Geschäftsleitung und Überwachung institutionell nicht voneinander getrennt. Vereinfacht gesagt

wählen dort die Aktionäre einen Verwaltungsrat als Exekutivorgan, der über seine eigene Vergütung selbst entscheiden kann.

Nach deutschem Gesellschaftsrecht entscheidet mit dem Aufsichtsrat hingegen ein von der Geschäftsführung getrenntes Kontrollgremium. An dieser Entscheidung sind neben den Vertretern der Eigentümer auch gewählte Arbeitnehmervertreter beteiligt, darunter auch ein Vertreter der leitenden Angestellten.

Keine Frage: Auch dieses System schützt nicht vor Fehlentwicklungen. Aber allein eine Kompetenzübertragung an die Hauptversammlungen dürfte nur wenig bewirken, denn dort haben die Großaktionäre das Sagen. Und das können auch Hedgefonds mit einem Interesse an kurzfristiger Gewinnmaximierung sein. Daher sind aus ULA-Sicht mehr Transparenz, objektivere Kriterien und höhere Begründungsanforderungen an die Beschlüsse der Aufsichtsräte der vorzugswürdige Weg.

ARBEITSRECHT

# Dauerbrenner Altersbefristung

**Neben dem Thema Werkverträge haben Altersbefristungen die arbeitsrechtliche Debatte der letzten Wochen bestimmt. Laut einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) kann ein unbefristet abgeschlossener Arbeitsvertrag durch das Erreichen der Regelaltersgrenze beendet werden, wenn dies in einer Betriebsvereinbarung so geregelt ist.**

Im vom obersten deutschen Arbeitsgericht entschiedenen Fall (Az. 1 AZR 417/12) war die Gesamtbetriebsvereinbarung mit der umstrittenen Altersbefristung bereits vor Abschluss des Arbeitsvertrags in Kraft. Ob das Urteil auch auf andere Konstellationen anwendbar ist, steht indes noch nicht fest. Die ausführliche Urteilsbegründung wurde noch nicht veröffentlicht. Damit ergänzt das Urteil eine ganze Reihe von Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) und des BAG zur Frage von Altersbefristungen.

Ein Anspruch eines Arbeitnehmers auf eine Altersrente allein liefert noch keinen nach dem Kündigungsschutzgesetz berücksichtigungsfähigen Kündigungsgrund. Die Befristung von Arbeitsverträgen auf das Erreichen der Regelaltersgrenze ist hingegen zulässig und stellt auch keine unzulässige Altersdiskriminierung dar. Dem EuGH und BAG zufolge sind derartige Vereinbarungen objektiv und angemessen und durch ein legitimes arbeitsmarktpolitisches Interesse gerechtfertigt. Vor dem 1. Januar 2008 abgeschlossene Arbeitsverträge, deren Wortlaut das „65. Lebensjahr“ erwähnt, werden im Regelfall umgedeutet. Sie gelten als auf die gegebenenfalls höhere individuelle Regelaltersgrenze abgeschlossen.

Vereinbarungen, die ein Ausscheiden zu einem Zeitpunkt vorsehen,

zu dem ein Arbeitnehmer eine Altersrente vorgezogen – mit Abschlägen – beziehen kann, sind jedoch nur wirksam, wenn die Vereinbarung individualvertraglich und in einem Zeitraum von drei Jahren vor diesem Zeitpunkt abgeschlossen oder erneuert wurde.

Bei Befristungen auf die Regelaltersgrenze kann laut gefestigter BAG-Rechtsprechung neben einer individuellen Vereinbarung auch ein Tarifvertrag Grundlage der Befristung sein: Unter bestimmten Voraussetzungen gilt dies ebenso für eine Betriebsvereinbarung.



## Missbrauch von Werkverträgen?

Schon seit Langem warnen Gewerkschaften vor zunehmendem Missbrauch: Nun hat auch die Bundesregierung reagiert und neue Mitbestimmungsrechte angekündigt, mit denen der Abschluss von „Scheinwerkverträgen“ erschwert werden soll.

Der Vorwurf: In vielen Branchen werden in zunehmendem Umfang abhängig Beschäftigte durch „Scheinwerkvertragsnehmer“ verdrängt. Diese schulden den beauftragenden Unternehmen als Erfolg eine erfolgreich erbrachte spezifische Leistung, gelten aber ansonsten in arbeits- und sozialrechtlicher Hinsicht nicht als Arbeitnehmer. Ein häufig genanntes Beispiel sind „Regaleinräumer“ in Supermärkten. Deren vertragliche Konstruktionen sind so beschaffen, dass sie nicht in die Weisungs- und Organisationsstrukturen der Supermärkte eingebunden sind. Dadurch fehlt ein zentrales Indiz für ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis.

Die Bundesregierung plant nun, objektive missbräuchliche Vertragsgestaltungen zu erschweren. Zugleich will sie Werkverträge – ein seit jeher übliches Instrument für die flexible Beschaffung bestimmter, nicht dauerhaft benötigter Dienstleistungen – nicht übermäßig einschränken und diese Vertragsform auch nicht diskreditieren.

Die ULA verfolgt diese Debatte mit Interesse. Dabei stellt sich die Frage: Eignen sich auch qualifizierte Tätigkeiten wie etwa zeitlich befristete benötigte Ingenieur-tätigkeiten im Rahmen von Entwicklungsprojekten für eine Ausgestaltung als Werkvertrag? Mitglieder der ULA Verbände, denen bereits konkrete Erfahrungen dazu vorliegen, sind eingeladen, ihre Erkenntnisse zu teilen und an [info@ula.de](mailto:info@ula.de) zu senden.

*Ein Anspruch auf eine Altersrente ist kein zulässiger Kündigungsgrund. Befristungen des Arbeitsvertrags auf die Regelaltersgrenze sind hingegen möglich. Foto: detailblick – Fotolia*

WAHLTARIFE KRANKENVERSICHERUNG

# Kahlschlag oder Ausforstung?

**Viele Wahltarife gesetzlicher Krankenversicherungen könnten schon bald teurer werden oder ganz aus dem Angebot der gesetzlichen Krankenkassen verschwinden. Ursache hierfür: Pläne aus dem Bundesgesundheitsministerium.**

Besonders betroffen dürften die nach dem Vorbild privater Krankenversicherungen ausgestalteten Tarife sein, mit denen freiwillig Versicherten ein Verbleib in der gesetzlichen Krankenkasse „schmackhaft“ gemacht werden soll. Dazu zählen zum Beispiel Wahltarife, die Versicherten eine Prämie gewähren, wenn sie innerhalb bestimmter Zeiträume einen Teil der Behandlungskosten selbst übernehmen – Selbstbehalt – oder wenn sie keine medizinischen Leistungen in Anspruch nehmen.

Die gesetzlichen Anforderungen an diese Tarife sind derzeit eher gering. Zwar dürfen sie nicht durch die sonstigen Beitragseinnahmen der Kasse quersubventioniert werden, doch die aufsichtsrechtliche Praxis offenbart Grauzonen. Umstritten sind insbesondere die „Halteeffekte“. Trotz Rügen des Bundesversicherungsamtes berücksichtigen viele Krankenkassen in ihren Wirtschaftlichkeitsberechnungen noch immer die Beitragseinnahmen derjenigen freiwillig Versicherten, die ohne den Tarif mutmaßlich in eine private Krankenvollversicherung abgewandert wären.

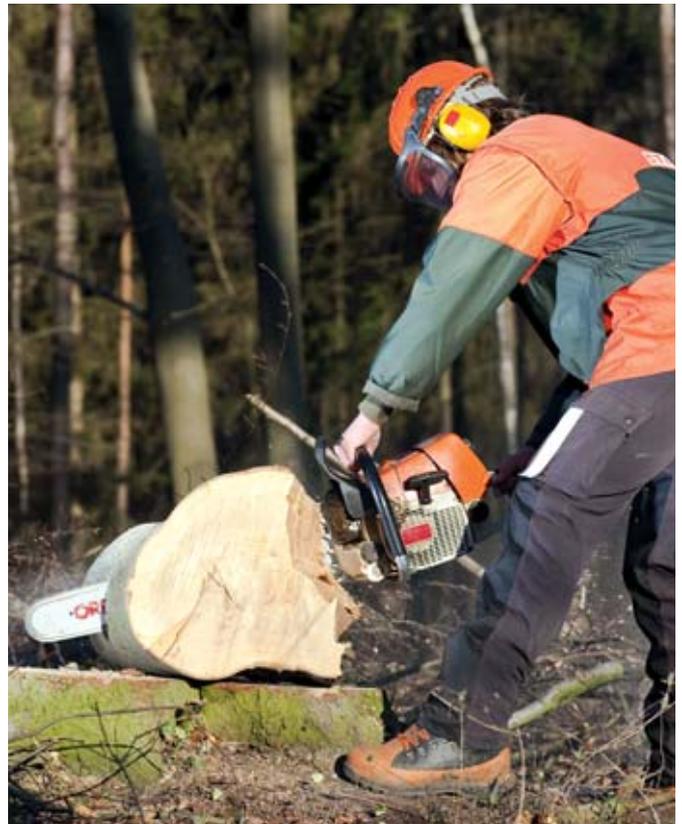
Nun bereitet das Bundesgesundheitsministerium eine Klarstellung vor, um diese Praxis wirksam zu verbieten: Ein solches Gesetz wäre im Bundesrat nicht zustimmungspflichtig und könnte damit noch vor der Bundestagswahl in Kraft treten. Opposition und Krankenkassen befürchten, dass viele Wahltarife sich dadurch schlagartig verteuern könnten oder ganz aufgegeben werden müssten. In der Folge könnten viele freiwillig Versicherte der gesetzlichen Krankenversicherung den Rücken kehren.

## Vorwürfe zu pauschal

Aus Sicht der ULA sind diese Vorwürfe in dieser Form zu pauschal und teil-

weise sogar unzutreffend. Denn Versicherte könnten von einer strengeren Regulierung unter Umständen sogar profitieren. Viele Wahltarife weisen unter den Gesichtspunkten der Planungssicherheit und des Verbraucherschutzes erhebliche Defizite auf. Gesetzliche Kassen müssen für sie keine Kapitalrückstellungen nach versicherungsmathematischen Grundsätzen bilden und übernehmen auch keine lebenslangen Leistungsgarantien. Unwirtschaftliche Wahltarife können mit kurzer Frist geschlossen werden, so etwa geschehen im Jahr 2011 mit einem Kostenerstattungstarif der Techniker Krankenkasse.

Bei Wahltarifen, deren Leistungen sich mit Angeboten privater Zusatzversicherungen decken oder überschneiden, ist das Argument von Wettbewerbsverzerrungen also tatsächlich nicht ganz von der Hand zu weisen. Aus ULA-Perspektive spricht viel dafür, die aktuelle Debatte zum Anlass zu nehmen, den bestehenden Ordnungsrahmen für den Wettbewerb zwischen gesetzlichen Krankenkassen insgesamt noch einmal auf den Prüfstand zu stellen.



*Strengere Auflagen könnten dazu führen, dass sich das dichte Angebot von Wahlтарifen gesetzlicher Krankenkassen lichtet – möglicherweise nicht nur zum Nachteil der Versicherten. Foto: Bergringfoto – Fotolia*

Rückblickend betrachtet wird klar: Die massive Ausweitung der Wahltarife seit 2007 sind letztlich nur die Kehrseite aus der Abschaffung der Beitragsautonomie der Krankenkassen und der Einführung des Gesundheitsfonds. Ein intensiver Leistungswettbewerb sollte nach dem Willen der großen Koalition den Beitragswettbewerb ersetzen. Hierbei ist es offenbar zu Fehlentwicklungen gekommen. Eine Rückkehr zur Beitragsatzautonomie und ein seriöser Leistungswettbewerb mit solide kalkulierten Wahlтарifen wären nach Ansicht der ULA ein gesunder Mittelweg und ein lohnendes Ziel für die nächste Bundesregierung.



Führungskräfte  
Institut

NEUE SEMINARTERMINE

# Weiterbildung zahlt sich aus!

Das Führungskräfte Institut FKI fördert die Wissensvermittlung in Management und Unternehmensführung. Die Anmeldung erfolgt online auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Grundlagen der betrieblichen Altersversorgung

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte, die mit Fragen der betrieblichen Altersversorgung befasst sind. Die Referenten Dr. Ingeborg Axler und Dr. Torsten Glinke geben einen praxisnahen Überblick über die wichtigsten rechtlichen Rahmenbedingungen.

**Wann?** Am 11.06.2013.

**Wo?** Im Lindner Hotel BayArena Leverkusen (Bismarckstraße 118, 51373 Leverkusen).

## Innovationen erfolgreich managen

Innovationen sind oft mit hohen Risiken und großem Aufwand verbunden, da eine Vielzahl interner und externer Faktoren zu berücksichtigen ist. Dieses Training richtet sich an Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management mittelständischer und großer Unternehmen. Referentin Prof. Birgit Baum vermittelt die nötigen Grundlagen.

**Wann?** Am 13.06.2013.

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

## Wirkungsvolle Taktiken für hartes Verhandeln

Welche Faktoren beeinflussen eine Verhandlung? Wie kann man diese gezielt einsetzen? In diesem Training erläutert der erfahrene Verhandlungsspezialist Kai Braake, wie man Verhandlungen schnell, effektiv und erfolgreich durchführt. Hier erlernen Führungskräfte die notwendigen Tricks und Kniffe, um stets optimale Ergebnisse herauszuholen.

**Wann?** Am 18.06.2013.

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



VON  
FÜHRUNGSKRÄFTEN  
EMPFOHLEN

## WELT kooperiert mit Sprecherausschusstag

„Neue Arbeitswelten – Zukunft der Führung“ – so lautet das Thema des WELT-Sprecherausschusstages am 16. und 17. Mai in Berlin. Das von der ULA etablierte Veranstaltungsformat des Sprecherausschusstages findet diesmal in Kooperation mit der Tageszeitung DIE WELT statt. Veranstaltungsort ist der renommierte Journalisten-Club im Axel-Springer-Haus. An beiden Tagen sorgen hochkarätige Referenten für neue Impulse und Diskussionsstoff. Damit bietet der WELT-Sprecherausschusstag Mitgliedern von Sprecherausschüssen aus allen Branchen ein ideales Forum für einen Erfahrungs- und Meinungsaustausch zu wichtigen Zukunftsfragen aus Politik, Wirtschaft und Management. Übrigens: Alle Teilnehmer an der Veranstaltung sind automatisch zur Teilnahme am traditionellen ULA-Frühlingsfest am Abend des 16. Mai berechtigt.

Foto: Robert Kneschke – Fotolia



Führungskräfte  
Chemie

# Hier ist mehr für Sie drin!



© Netzer Johannes - Fotolia.com



© goodluz - Fotolia.com

## VAA-Mitglieder profitieren von attraktiven Kooperationen

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



© contrastwerkstatt - Fotolia.com



© Gina Sanders - Fotolia.com

So geht's:

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

## BEWERBERPORTALE IM WEB

# Vereinfachung oder Selbsttäuschung?

**In den letzten Jahren haben viele Firmen Onlineportale für Bewerber eingerichtet. Personalprofi Stefan Müller erläutert, warum es an der Zeit ist, diese Portalstrategie infrage zu stellen. Denn es handelt sich dabei um das Instrument eines Arbeitgebermarktes, der im hochqualifizierten Bereich zumindest in Deutschland so nicht mehr existiert.**

Oft lauten die Argumente für Onlineportale nach außen: leichter Zugang für Bewerber sowie bessere Zuordnung von Profilen und offenen Stellen. Gelegentlich kommt noch das Signal der Gerechtigkeit hinzu, wonach jeder Bewerber gleich behandelt werden soll. Intern ist die Begründung in der Regel eine andere: Angesichts der Flut von E-Mail-Bewerbungen sind Personal- und Fachabteilungen kaum mehr in der Lage, den Überblick über die Zusendungen zu behalten, gezielte Bewerbungen auf offene Positionen von Initiativbewerbungen zu unterscheiden und Irrläufer an die richtige Stelle zu bringen.

Onlineportale schienen die Lösung aller Probleme zu bieten. Bewerber erlebten jedoch eine Beschäftigungstherapie der be-

sonderen Art: Nicht selten saßen sie drei Stunden vor dem Laptop, um ein einziges Firmenportal adäquat auszufüllen. Masken und Untermasken riefen nach immer neuen Eingaben, bei Unklarheiten gab es keinen Ansprechpartner, manche „Pflichtfelder“ lösten Magendrücken aus und kurz vor Vollendung des großen Werkes stürzte dann noch das Portal oder die Internetverbindung ab. Kurzum: Der Frust wuchs schon bei der Eingabe und der Bewerber begann sich zu fragen, ob es nicht andere Wege zu einer neuen Stelle geben könnte.

Wer aber glücklich alle Windungen der Onlinebewerbung bewältigt hatte und gespannt war, wer ihm mit welcher Botschaft antworten würde, erlebte häufig – nichts! Viele Unternehmen hielten es nicht

einmal für nötig, eine Empfangsbestätigung abzugeben, geschweige denn einen Ansprechpartner zu nennen oder über den Fortgang zu informieren. Andere schalteten eine automatische Rück-E-Mail, der man ihre Anonymität auf den ersten Blick ansah. Und es gab Texte mit dem Wortlaut: „Wenn Sie in den nächsten drei Wochen keine weitere Nachricht erhalten, können wir Sie leider nicht berücksichtigen.“

## Absolventen haben die Wahl

Indes hat sich seit Einführung der Portale etwas Wesentliches verändert: Während HR- und Linienmanager namhafter Unternehmen noch vor einigen Jahren behaupten konnten, dass die Bewerber Schlange stünden und sie ihnen deshalb jeden Zugangsweg zumuten könnten, haben qualifizierte Absolventen und wechselbereite Profis inzwischen gelernt, dass sie begehrt sind und dass die Firmen um sie kämpfen müssen. Wer heute schon im dritten Semester angesprochen wird auf eine spätere Karriere, wird sich wohl überlegen, welche Wege an den Markt seinen Vorstellungen entsprechen oder welche er nötig hat!

Im Rahmen einer Untersuchung aus dem Jahr 2012 über die Akzeptanz und Sicherheit von Online-Bewerberportalen stellte Alexandra Palandrani von der IBS Schreiber GmbH die Frage: „Welche Verfahren bevorzugen Sie, um Bewerbungen an ein Unternehmen zu senden?“ Die Antwort muss für alle „Portal-Befürworter“ alarmierend sein: 48 Prozent möchten sich am liebsten schriftlich per Post bewerben, 30 Prozent per E-Mail, 16 Prozent schrift-



Laut einer IBS-Studie aus dem Jahr 2012 bevorzugt nach wie vor knapp die Hälfte aller Bewerber die klassische Bewerbung auf dem Postweg. Foto: derateru – pixello



Foto: smpp



**Stefan Müller**

ist als Personal- und Karriereberater ein Partner des VAA. Er informiert und berät VAA-Mitglieder zu allen Themenfeldern der beruflichen Entwicklung.

Kontakt:  
 stefan.müller.personalperspektiven  
 Tel. 0711 67400-195  
 beratung@smpp.de  
 www.smpp.de

Grafik: JISIGN – Fotolia

lich mit persönlicher Abgabe und nur 5 Prozent über das Onlineportal! Knapp die Hälfte derer, die das Portal dennoch nutzen, geben Daten nicht vollständig an – wohl auch, weil 46 Prozent die Vertrauenswürdigkeit der Bewerberportale als mangelhaft bezeichnen. Ganz anders reagierten die rund 60 befragten Unternehmen aller Branchen: 68 Prozent favorisierten Onlinebewerberportale als primären Zugangsweg.

Untersuchungen zur Behandlung von Bewerbungen in Onlineportalen gab es schon an mehreren Hochschulen – häufig mit desaströsen Ergebnissen hinsichtlich der Kommunikation. Unter der Hand geben Personalchefs auch zu, dass ein „Matching“ der Profile mit den offenen Positionen per Computer größtenteils nicht funktioniert. Der Grund: Die Komplexität der Kriterien einerseits und die Qualifikationen der Bewerber andererseits müssten entweder auf ein Minimum an Übereinstimmung reduziert werden oder sich gegenseitig nicht treffen. Endgültig überfordert ist die Maschine dann, wenn sie praktische Erfahrungen würdigen soll, die theoretische Kenntnisse oder Zertifikate ersetzen können.

Ein Umdenken hat bisher selten eingesetzt, offenkundig auch aus Mangel an Alternativen beziehungsweise aufgrund der Dominanz der Kostenrechner, die den langfristigen Schaden für die Firma nicht sehen wollen.

### Quantität statt Qualität

„Wir bekommen noch genügend Bewerbungen, um alle Stellen besetzen zu können“, so eine beinahe trotzig Reaktion auf die Kritik an Bewerberportalen. Diese blendet aber einen zentralen Aspekt aus: Selbst wenn die Bekanntheit des Unternehmens noch eine Weile die Bewerbermenge sichert – die Bewerberqualität geht an andere. Ein selbstbewusster Kandidat will nicht mehr hören, dass sich alle über das Portal bewerben müssen. Er muss sich dort nicht bewerben, wenn er an anderer Stelle persönlich, wertschätzend, individuell und aufmerksam behandelt wird.

Doch was ist die Alternative zu Portalen? Unternehmen und Führungskräfte sollten sich endlich mit professioneller Un-

terstützung der Frage stellen, warum Bewerber zu ihnen kommen und Arbeitnehmer bei ihnen bleiben möchten. Mitarbeiter lassen sich nicht mehr allein von Geld und Karriereversprechen locken. Sie wollen als Individuen mit der Erwartung einer persönlichen Wahrnehmung und einer spezifischen Vorstellung von Arbeitsatmosphäre abgeholt werden.

In einem transparenten Markt reicht das Erzeugen einer Hochglanzfassade für das „Employer Branding“ nicht mehr: Gnadenlos wird sie von sozialen Netzen wie **www.kununu.com** entlarvt. Es ist an der Zeit, in Bewerbern und Mitarbeitern die ganze Persönlichkeit zu sehen und zu würdigen. Ein Bewerberportal ist das Gegenteil einer persönlichen Einladung in ein Unternehmen!

In der praktischen Umsetzung sollten diese Maschinen wieder durch Menschen ersetzt werden. Wie dies effizient gehen kann, zeigen einige Unternehmen zum Beispiel durch qualifiziert besetzte Bewerbercenter als freundliches Eingangstor und lebendige Brücke in das gesamte Unternehmen.

VAA-PENSIONÄRSREISE 2013

# Leipzig – Stadt des Aufbruchs



Nicht nur Kirche, sondern auch Symbol für die friedliche Revolution von 1989 in der DDR: die Nikolaikirche im Herzen Leipzigs.  
Foto: JesterWr

**Für die Teilnehmer an der VAA-Pensionärsreise 2013 geht es vom 8. bis 11. September in einen der interessantesten und bis heute bedeutendsten Orte Deutschlands.**

Leipzig ist eine lebendige Kulturstadt mit zahlreichen Sehenswürdigkeiten und einer bewegten Geschichte. Im Jahr 1165 erhielt die damalige Handwerker- und Kaufmannsiedlung das Stadtrecht. Aus dem Oster- und Michaelismarkt seit 1268 und der Neujahrsmesse seit 1458 entstanden Handelstage, die durch Kaiser Maximilian I. zu Reichsmessen erhoben wurden. Diese jährlich wiederkehrenden Handelstreffen entwickelten sich zur Leipziger Messe. Sie war während der Teilung von Deutschland ein außerordentlich wichtiges Fenster, nicht nur für Wirtschaftsbeziehungen vom Osten zum Westen, sondern auch für persönliche Begegnungen. Nicht zu vergessen ist Leipzigs Rolle als Ausgangspunkt für die friedliche Umwälzung in der DDR im Jahr 1989, die in der Nikolaikirche ihren Anfang nahm.

Zunächst werden die Teilnehmer bei einem Rundgang und einer Rundfahrt die kulturellen Glanzpunkte der sächsischen Metropole kennenlernen. Ein Sonderkonzert im Mendelssohn-Haus wird den ersten Tag abrunden. Am Folgetag stehen Museumsbesuche auf der Agenda. Wer möchte, kann sich mit der gigantischen Panoramadarstellung von Yadegar Asisi ins Jahr 1813 entführen lassen: Hier erfährt man, wie die Stadt und ihre Einwohner aussahen, als es zur größten Schlacht am Anfang des 19. Jahrhunderts kam.

Der Abschlussabend der Reise findet im Gewölbekeller des Ratskellers statt, einem der traditionsreichsten Leipziger Lokale. Die VAA-Pensionärsreise 2013 kostet pro Person 347,50 Euro im Doppelzimmer und 450 Euro im Einzelzimmer. Im Preis inbegriffen sind neben der Übernachtung mit Frühstück die gemeinsamen Veranstaltungen wie Führungen, der Begrüßungs- und Abschlussabend, das Mittagessen und das Konzert am 9. September.

## Leckerbissen für Musikliebhaber

Als Zusatzprogramm für musikbegeisterte Teilnehmer ist eine begrenzte Zahl an Eintrittskarten für eine Aufführung der D-Dur-Sinfonie von Gustav Mahler am 8. September um 11.00 Uhr im Gewandhaus reserviert. Entsprechend wurden auch Zimmer im Park Hotel Seaside für die Übernachtung vom 7. auf den 8. September vorgemerkt. Die Kosten hierfür betragen pro Person 94 Euro im Doppelzimmer mit Frühstück und 79 Euro im Einzelzimmer. Hinzu kommt die Eintrittskarte im Wert von 38 Euro. Die Anmeldung erfolgt bis 31. Mai bei Horst Schwertner (Europaring 86, 51109 Köln, Tel.: 0221 94246941, Fax: 0221 94246943, E-Mail: [horst.schwertner@web.de](mailto:horst.schwertner@web.de)). Da die Teilnahme am Zusatzprogramm am 8. September erst nach dem Dateneingang der Anmeldung berücksichtigt wird, werden die Interessenten gebeten, ihren Wunsch schon bei der Anmeldung anzugeben. Zum ersten Mal überhaupt besteht die Möglichkeit, dass auch Nicht-Pensionäre an der Reise teilnehmen können, vor allen Dingen VAA-Mitglieder pensionsnaher Jahrgänge. Da auch 2013 die Teilnehmerzahl begrenzt ist, werden Interessenten nach dem Eingangsdatum der Anmeldung berücksichtigt. Nach Eingang der Anmeldung wird eine Zahlungsaufforderung verschickt, vier Wochen vor der Reise folgen weitere Unterlagen.

## VAA-Mitgliedsbeitrag für Pensionäre: Ehrenamt spart Steuern

Auch für Pensionäre bleibt der Mitgliedsbeitrag zum VAA steuerlich absetzbar. Bezieher von Betriebs- oder Pensionskassenrenten können den Beitrag als Werbungskosten absetzen. Wer ausschließlich eine gesetzliche Rente erhält, kann ihn bei den sonstigen Einkünften absetzen, sofern die Pauschale von 102 Euro überschritten wird. Im Eintrittsjahr in den gesetzlichen Ruhestand ist der Beitrag wiederum bei den Einkünften aus nichtselbstständiger Arbeit abzuziehen. Mitglieder im Rentenalter, die sich weiter für den VAA engagieren wollen, können zudem alle Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Ehrenamt – beispielsweise Reisekosten, Telefonkosten oder Kosten für Büromaterial – als Werbungskosten absetzen.

## BEWERBUNGSNETZWERK

# VAA hilft bei Jobsuche

**Studentischen Mitgliedern, die sich auf Jobsuche befinden, hilft das neue VAA-Bewerbungsnetzwerk. Denn bei Bewerbungen zählt sich der direkte Draht zu erfahrenen Führungskräften schon im Vorfeld aus.**

Durch das breit gefächerte Netzwerk des VAA erhalten Studenten und Absolventen die Möglichkeit, direkt in Kontakt mit Führungskräften aus der chemischen Industrie zu treten. So können bestimmte Fragen bereits im Vorfeld einer Bewerbung fachkundig geklärt werden.

Im Rahmen des VAA-Bewerbungsnetzwerks erhalten Mitglieder allgemeine Tipps für die Bewerbung im konkreten Unternehmen und weitere Informationen, beispielsweise zu Entwicklungsmöglichkeiten. Beim VAA-Netzwerk handelt sich nicht um eine Jobvermittlung, sondern vielmehr um die Vermittlung eines Wissensvorsprungs vor den Mitbewerbern um die Stelle.

## Vorteile nutzen

Alle studentischen Mitglieder sind herzlich eingeladen, sich mit der Kölner Geschäftsstelle in Verbindung zu setzen. Wer sich an den VAA wendet, kann dabei ein Unternehmen aus der chemisch-pharmazeuti-



*Neben der Vorlesung können Studenten bereits aktiv an ihrer Karriereplanung arbeiten. Denn wer sich früh kümmert, hat es nach dem Abschluss beim Übergang ins Berufsleben einfacher. Foto: Peter Winandy – RWTH Aachen*

schen Industrie benennen, das für eine Bewerbung um eine konkrete Stelle infrage kommt. Die Geschäftsstelle wird versuchen, möglichst schnell einen geeigneten Ansprechpartner zu vermitteln.

Auch für das VAA-Vorstandsmitglied Dr. Wolfram Uzick liegen die Vorteile des Netzwerks für Studenten und Absolventen auf der Hand: „Die Erfahrung und das Know-how etablierter Führungskräfte sind ein echter Trumpf in Sachen Karriereplanung.“ Als betreuendes Vorstandsmitglied der VAA-Kommission Hochschularbeit setzt der promovierte Chemiker Uzick auf eine möglichst frühzeitige Sensibilisierung

von Studenten und Doktoranden für die Bedeutung der beruflichen Planung. „Man kann es gar nicht oft genug wiederholen: Der frühe Vogel fängt den Wurm!“ Wer sich rechtzeitig um seine berufliche Zukunft kümmere, betont Wolfram Uzick, könne bereits in der Anfangsphase des Berufslebens profitieren. „Die Weichen für den späteren Erfolg werden so bereits während des Studiums gestellt.“

Mit dem Bewerbungsnetzwerk liefert der Verband seinen studentischen Mitgliedern und Berufsanfängern ein zusätzliches, wirksames Instrument für einen gelungenen Einstieg in die praktische Arbeitswelt.

Anzeige



1	D	2	A	3	S
---	---	---	---	---	---

1	K	2	A	3	R	4	R	5	I	6	E	7	R	8	E
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

1	P	2	O	3	R	4	T	5	A	6	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

für Chemie und Life Sciences

**Von Chemikern für Chemiker**

Nutzen Sie das Netzwerk der GDCh:

- ▶ Stellenmarkt – Online und in den *Nachrichten aus der Chemie*
- ▶ Publikationen rund um die Karriere
- ▶ Bewerberdatenbank für Fach- und Führungskräfte
- ▶ Bewerbungseminare und –workshops
- ▶ Jobbörsen und Vorträge
- ▶ Gehaltsumfrage

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

INTERVIEW MIT DR. MARTIN KRAUSHAAR

# Per Klick zur Kündigung

**Die Freunde Deiner Freunde sind auch meine Freunde – und meine seien auch Deine. Dieser Logik folgen Facebook und andere soziale Netzwerke. Virale Effekte ermöglichen es, dass Einladungen zu kleinen privaten Partys schnell zu Großveranstaltungen mit Polizeieinsatz anschwellen. Ein unbedachter Tweet kostet nicht nur Politiker schlimmstenfalls ihre Karrieren: Solche Spontanäußerungen können auch zum Verlust des Arbeitsplatzes führen. Zum Risikofeld Social Media hat das VAA Magazin VAA-Jurist Dr. Martin Kraushaar befragt.**

**VAA Magazin:** Ergeben sich aus Social Media besondere Fallstricke für Arbeitnehmer?

**Kraushaar:** Wie man es nimmt. Natürlich kommuniziert man anders, manchmal unbedachter, oft verkürzt. Reduziert man es auf seinen Kern, dann kreisen die typischen Fälle um die Probleme Meinungsfreiheit und Beleidigung. Als Arbeitnehmer darf man auch im Unternehmen eine Meinung haben und diese vertreten: Schutz durch Artikel 5 des Grundgesetzes. Man muss als Arbeitnehmer dabei indes aufpassen, dass man nicht den Betriebsablauf und den Betriebsfrieden stört. Der Arbeitgeber hat einen Anspruch darauf, dass in seine wirtschaftliche Betätigungsfreiheit nicht rechtswidrig eingegriffen wird. Vor solchen Eingriffen schützen Artikel 12 und – soweit dadurch die Substanz des Betriebskapitals Schaden nimmt – auch Artikel 14 des Grundgesetzes.

Außerdem darf man nicht andere Kollegen, Vorgesetzte oder den Arbeitgeber in ihrem jeweiligen persönlichen Achtungsanspruch verletzen. Man darf nicht die Ehre eines Kollegen oder Vorgesetzten in den Schmutz ziehen, ihn oder sie mit Schimpfwörtern belegen. Die Kollegen werden genauso durch Artikel 2 Absatz 1 des Grundgesetzes geschützt wie der Angreifer selbst.

**VAA Magazin:** Wie wird ein Konflikt zwischen Grundrechten gelöst?

**Kraushaar:** Wer durchs Werkstor geht, gibt nicht seine grundrechtlich geschützten Freiheiten wie Meinungs- und Gewissensfreiheit ab. Wer in Social Media kommuniziert, soll nie annehmen, er sei nur unter Freunden.

Man sagt juristisch, die Grundrechte des Arbeitgebers müssen in konkordanten

Ausgleich mit den widerstreitenden Grundrechten des Arbeitnehmers gebracht werden. Was das im Einzelnen heißt, unterliegt im Laufe der Zeit einem Anschauungswandel. Noch 1982 hatte das Bundesarbeitsgericht das Tragen einer „Anti-Strauß-Plakette“ als Störung des Betriebsfriedens gewertet.

**VAA Magazin:** Und heute?

**Kraushaar:** Heute dürfte kaum ein Arbeitgeber Anstand daran nehmen, wenn ein Mitarbeiter den Button einer Nichtregierungsorganisation während der Arbeit am Revers trägt und parallel einen Privatblog zu diesem Thema unterhält. So sollte es Laborangestellten unbenommen sein, sich als Privatpersonen etwa mit der Notwendigkeit und ethischen Begründbarkeit von Tierversuchen zu befassen. Das kann in selbstkritischer Absicht geschehen und muss vor dem eigenen Arbeitsplatz nicht zwingend Halt machen. Voraussetzung ist, dass dies in einer sachlichen, auf Fakten bezogenen Form geschieht, ohne unmittelbar die Arbeitsergebnisse oder Betriebsabläufe zu beeinträchtigen. Der Arbeitgeber muss sachliche, fundierte Kritik an branchenüblichen Praktiken dulden, selbst wenn das eigene Unternehmen davon betroffen ist, sofern diese Kritik durch ein

ernsthaftes Anliegen gerechtfertigt ist. Er hat im Arbeitnehmer den ihm politisch gleichgestellten Mitbürger zu achten.

Deutlich kritischer wird es, wenn der NGO-Button just genau und nur dann am Revers auftaucht, wenn zeitgleich die Greenpeace-Aktivisten die Banner am Werksschornstein entrollen. Es ist nicht schwer zu verstehen, dass ein Arbeitgeber sich ernstlich um den Betriebsfrieden sorgt, wenn der echte Button durch eine virtuelle Facebook-Aktion des eigenen Arbeitnehmers begleitet wird. Ruft der Arbeitnehmer zahlreiche andere Arbeitnehmer und Bürger auf, die Skandalisierungsaktion vor Ort zu unterstützen, am besten in der von Zulieferern zwingend zu durchzufahrenden, einzigen öffentlichen Zufahrtsstraße, dürfte die Berufung nur auf die Meinungsfreiheit in den seltensten Fällen genügen. Dadurch allein lässt sich dieser tatbestandlich gegebene Anstoß zu einem Eingriff in den eingerichteten Gewerbebetrieb kaum rechtfertigen.

Letztlich läuft das zwar auf eine Abwägungsentscheidung im Einzelfall hinaus, grundsätzlich kann man aber ableiten: Social Media als Einladungsplattformen für Aktionen zu nutzen, die sich gegen eigenen Arbeitgeber richten, wird typischerweise als Verstoß gegen nebenvertragliche Loyalitätspflichten gewürdigt werden.

**VAA Magazin:** Wie sieht es mit der Gewissensfreiheit aus?

**Kraushaar:** Für einen angestellten Arzt kann etwa die Tatsache, dass er pharmazeutische Produkte entwickeln soll, die im Nuklearkrieg Verwendung finden können, ein sogenanntes Leistungszurückbehal-



Foto: VAA

VAA-Jurist  
Dr. Martin  
Kraushaar

tungsrecht begründen. Es muss sich um einen nachträglich entstandenen und bei Vertragsbeginn unvorhersehbaren Gewissenskonflikt handeln. Das ist allerdings eine zweiseitige Angelegenheit, denn in nächster Konsequenz könnte das infolge des dauerhaften Gewissenskonflikts gegebene Leistungsverweigerungsrecht wiederum einen personenbedingten Kündigungsgrund darstellen. Jedenfalls dann, wenn man dem Arzt in demselben Unternehmen nicht die Forschung an anderen Wirkstoffen zuweisen könnte.

Sollte jemand Gewissenskonflikte in einem Diskussionsforum offenbaren und der Arbeitgeber auf diesem Wege davon erfahren, dann darf ihm das beruflich nicht zum Nachteil gereichen. Davor schützt ihn nicht zuletzt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das Diskriminierungen aus Gründen der Weltanschauung verbietet.

**VAA Magazin:** Handelt es sich dabei bereits um Weltanschauung?

**Kraushaar:** Man kann gewiss über den Begriff diskutieren. Handelt es sich ausschließlich um eine mit der Person des Menschen verbundene Gewissheit über bestimmte Aussagen zur Welt sowie zur Herkunft und zum Ziel menschlichen Lebens? Oder kann man darunter auch schlicht höchstpersönliche Überzeugungen von besonderer Tiefe und Bedeutung verstehen? Das AGG beruht auf europäischem Richtlinienrecht. In den anderen Sprachfassungen wie etwa der englischen oder der französischen ist von *belief* oder *convictions* die Rede. Das dürfte ein hinreichendes Indiz dafür sein, dass dem europäischen Gesetzgeber eine eher weite Auslegung des Begriffs vor Augen stand.

**VAA Magazin:** Wie steht es mit Beleidigungen in Social Media?

**Kraushaar:** Es ist aus Sicht des Schutzguts und des Betroffenen nicht wichtig, ob er nun persönlich beleidigt wird oder aus der Distanz – im Internet. Möglicherweise ist Letzteres sogar schlimmer. Wer kann dort nicht alles für welche Dauer mitlesen? Die Schwere des Eingriffs in das Persönlichkeitsrecht des Beleidigten kann durch die viel breitere Öffentlichkeitswirkung viel größer sein.



Karikatur: Retzlaff

Der Staat muss jedenfalls dafür Sorge tragen, dass der Schutz funktioniert. Die Rechtsordnung ist so zu gestalten, dass sich Beleidigte effektiv wehren können. Bezieht man das auf einen Arbeitgeber, dann hat er die Möglichkeit zu kündigen: Muss er etwa im Internet über sich lesen, er sei ein „ausbeuterisches Schwein“, kann er eine Kündigung aussprechen. Bei erheblich ehrverletzenden Äußerungen kann das sogar zur außerordentlichen Kündigung führen.

**VAA Magazin:** Dominiert der Arbeitgeberschutz?

**Kraushaar:** Nein, allenfalls in den bekannt gewordenen Urteilen. Wenn ein Arbeitgeber oder Vorgesetzter seine Mitarbeiter beleidigt, zieht der Arbeitnehmer die Konsequenz und wechselt im Zweifel die Stelle. Meistens spart er sich dabei die Mühe, die Beleidigung, die Auslöser des Stellenwechsels war, noch gerichtlich zu verfolgen. Er könnte das natürlich tun.

Stellen sich viele Arbeitgeberkündigungen als Reaktionen auf Beleidigungen durch Arbeitnehmer im Internet dar, dürften die Arbeitnehmer zuvor oft in eine schwer zu bewältigende Drucksituation am Arbeitsplatz geraten sein. Die vermeintliche Anonymität des Mediums verlockt, dann Dampf abzulassen. Doch das ist extrem gefährlich.

**VAA Magazin:** Warum?

**Kraushaar:** Man verliert rasch die Kontrolle über eine solche Äußerung. Das BAG geht davon aus, dass Kollegen untereinander schon einmal offen reden. Der Arbeitnehmer darf deshalb auf die Vertraulichkeit eines Kollegengesprächs vertrauen. Dringt aus einem solchen Gespräch etwas nach außen, rechtfertigt das in aller Regel keine Kündigung. Wenn er aber dieselbe Äußerung für seine Facebook-Freunde postet: Wer weiß, was danach geschieht? Es kann auch sein, dass etwa der mitfühlende Ehemann sich in seiner Facebook-Chronik abschätzig über den Arbeitgeber seiner Frau äußert. Macht sich die eigentlich leidende Ehefrau die Schimpftirade des Mannes durch Drücken des Gefällt-mir-Buttons zu eigen, sehen Gerichte allein darin teilweise eine Beleidigung. Derjenige, der durch Aktivierung des Like-Buttons seine Zustimmung zur beleidigenden Äußerung erklärt, Sorge dadurch auch für eine Verbreiterung und Wiederholung der Beleidigung. Weiterhin gelte die Zahl der Gefällt-mir-Klicks auch häufig als Bewertungsmaßstab für die Relevanz eines Postings. Daher könne man annehmen, dem Posting gehe regelmäßig eine klare Entscheidung und Überlegung des Nutzers voraus. Es wird sich zeigen, ob man diesen strengen Maßstab weiterhin wird durchhalten können.

## URTEILE

# Kündigung geht auch im Urlaub zu

Eine Kündigung gilt auch dann als zugegangen, wenn der Empfänger im Urlaub ist und sich im Ausland befindet. Das hat das



*Mit dem Einwurf in den heimischen Briefkasten gilt ein Kündigungsschreiben als zugegangen und die dreiwöchige Frist zur Erhebung einer Kündigungsschutzklage beginnt zu laufen. Foto: Rainer Sturm – Pixelio*

Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden und damit seine bisherige Rechtsprechung bestätigt und konkretisiert.

Einem Arbeitnehmer waren von seinem Arbeitgeber zwei Kündigungsschreiben zugesandt worden, während er Urlaub hatte und sich im Ausland aufhielt. Als der Arbeitnehmer 20 Tage nach seinem Urlaub gegen die Kündigung klagte, verwies der Arbeitgeber auf die seit Zugang der Kündigung verstrichene Drei-Wochen-Frist zur Erhebung der Kündigungsschutzklage. Das Arbeitsgericht und das Landesarbeitsgericht gaben dem Arbeitgeber Recht und wiesen die Klage ab.

Das BAG hat diese Urteile in der Revision bestätigt (Urteil vom 22. März 2012, Az. 2 AZR 224/11). Die obersten Arbeitsrichter verwiesen darauf, dass eine unter Abwesenden abgegebene Willenserklärung gemäß § 130 Absatz 1 BGB in dem Zeitpunkt wirksam wird, in dem sie dem Empfänger zugeht. Bei einer schriftlichen Kündigungserklärung genüge es, wenn sie

in verkehrsüblicher Weise in die tatsächliche Verfügungsgewalt des Empfängers gelangt sei und für diesen unter gewöhnlichen Verhältnissen die Möglichkeit bestünde, von dem Schreiben Kenntnis zu nehmen. Zum Bereich des Empfängers gehören dabei auch Empfangseinrichtungen wie Briefkästen.

Demnach ist unerheblich, ob der Empfänger die Kündigung tatsächlich zur Kenntnis nimmt oder durch Krankheit, eine zeitweilige Abwesenheit wie einen Urlaub oder andere Umstände daran gehindert ist. Die nachträgliche Zulassung einer verspäteten Kündigungsschutzklage, wie sie in § 5 Absatz 4 des Kündigungsschutzgesetzes vorgesehen ist, kommt laut BAG nur in Betracht, wenn der Arbeitnehmer nach erfolgter Kündigung trotz aller zumutbaren Sorgfalt gehindert war, die Klage rechtzeitig zu erheben. Da der Arbeitnehmer jedoch nach seiner Rückkehr aus Urlaub fast drei Wochen bis zur Einreichung der Klage verstreichen ließ, bestätigte das BAG die Abweisung der Klage.

## Altersgrenzen in Betriebsvereinbarungen sind laut BAG wirksam

Altersgrenzen in Betriebsvereinbarungen, nach denen das Arbeitsverhältnis mit Ablauf des Kalendermonats endet, in dem der Arbeitnehmer die Regelaltersgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung erreicht, sind wirksam. Das hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden.

Ein im Jahr 1942 geborener Arbeitnehmer sollte 2007 nach mehr als 26-jähriger Betriebszugehörigkeit entlassen werden, weil er das reguläre Rentenalter der gesetzlichen Rentenversicherung erreicht hatte. Das Arbeitsverhältnis war laut der zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber unterzeichneten „Einstellungsmitteilung“ zwar auf unbestimmte Zeit geschlossen worden, eine

beim Unternehmen bestehende Gesamtbetriebsvereinbarung sah allerdings die Beendigung von Arbeitsverhältnissen bei Erreichen des 65. Lebensjahres vor. Eine Klage des Arbeitnehmers gegen seine Entlassung wurde sowohl vom Arbeitsgericht als auch vom Landesarbeitsgericht abgewiesen.

Nun hat auch das BAG dem Arbeitgeber Recht gegeben. Das Gericht bestätigte, dass Arbeitgeber und Betriebsrat in einer freiwilligen Betriebsvereinbarung eine feste Altersgrenze für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen regeln können, wenn dabei die Grundsätze von Recht und Billigkeit im Sinne von § 75 Absatz 1 Betriebsverfassungsgesetz beachtet werden. Dies sei der

Fall, wenn die vereinbarte Altersgrenze an den Zeitpunkt anknüpft, ab dem der Arbeitnehmer die Regelaltersrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung beziehen kann. Mit ihrem Urteil haben die Erfurter Richter klargestellt, dass in Betriebsvereinbarungen Altersgrenzen für die Beschäftigungsverhältnisse der Arbeitnehmer vereinbart werden können. Vergleichbare Regelungen in Tarif- und Arbeitsverträgen wurden auf höchstrichterlicher Ebene bereits in der Vergangenheit für wirksam erklärt.

Auch wenn es im BAG-Urteil ausschließlich um Altersgrenzen in Betriebsvereinbarungen ging, dürfte für Sprecher-ausschussvereinbarungen Gleiches gelten.

# BAG zur Elternzeit: Anspruch auf zweimalige Verringerung der Arbeitszeit

Einigen sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber über eine Verringerung der Arbeitszeit während der Elternzeit, ist diese Vereinbarung nicht auf den gesetzlichen Anspruch auf zweimalige Verringerung der Arbeitszeit anzurechnen. Das hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden.

Eine in Vollzeit beschäftigte Arbeitnehmerin hatte nach der Geburt ihres Kindes zunächst zwei Jahre lang Elternzeit in Anspruch genommen. Mit ihrem Arbeitgeber schloss sie eine Vereinbarung, die eine Verringerung ihrer Arbeitszeit auf zuerst 15 Stunden pro Woche für fünf Monate und im Anschluss auf 20 Stunden pro Woche für die restliche Dauer der Elternzeit vorsah. Noch während der zweijährigen

Elternzeit nahm die Arbeitnehmerin bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres ihres Kindes erneut Elternzeit in Anspruch und beantragte gleichzeitig, wie bisher 20 Stunden wöchentlich zu arbeiten.

Der Arbeitgeber lehnte diesen Antrag ab, wogegen die Arbeitnehmerin erfolgreich vor dem Arbeitsgericht klagte. In der Berufung entschied das Landesarbeitsgericht hingegen zugunsten des Arbeitgebers.

Nun haben die obersten Arbeitsrichter in Erfurt der Arbeitnehmerin Recht gegeben (Az. 9 AZR 461/11): Der Anspruch auf zweimalige Verringerung der Arbeitszeit bestand während der Elternzeit nach § 15 Absatz 6 des Bundeselterngeld- und El-

ternzeitgesetzes (BBEG) unabhängig von der zuvor abgeschlossenen einvernehmlichen Regelung. Die Arbeitnehmerin konnte also ihre Arbeitszeit ein weiteres Mal verringern, weil die ersten beiden Zeiträume der Teilzeitbeschäftigung für den Anspruch nach § 15 Absatz 6 BBEG nicht zu berücksichtigen waren.

Mit seinem Urteil hat das BAG klargestellt, dass sich das Recht auf zweimalige Verringerung der Arbeitszeit nach § 15 Absatz 6 BBEG nur auf jene Fälle bezieht, in denen der Arbeitgeber mit dem Teilzeitwunsch des Arbeitnehmers nicht einverstanden ist. Damit haben die Erfurter Richter die Rechte von Müttern und Vätern in Elternzeit gestärkt.

Anzeige

## 10 Jahre VAA und Merkana Reisen Wohin die Reise auch ging – immer zu Sonderkonditionen!

Urlaub ist eine Wissenschaft für sich: Die richtigen Ziele auskundschaften und die besten Angebote finden.

Wir von Merkana Reisen bieten Ihnen beides: Exklusiv für VAA Mitglieder gibt es seit nunmehr zehn Jahren besondere Konditionen für besondere Reisen.

Ob faszinierende Studienreisen, Reisen im Luxuszug oder traumhafte Städtetrips – mit uns als Reisebüro liegen sie richtig. Testen Sie uns jetzt!

Ihre persönlichen Ansprechpartner



Anke Schmiede  
+49 2191 9288-240



Sandra Rademacher  
+49 2191 9288-238

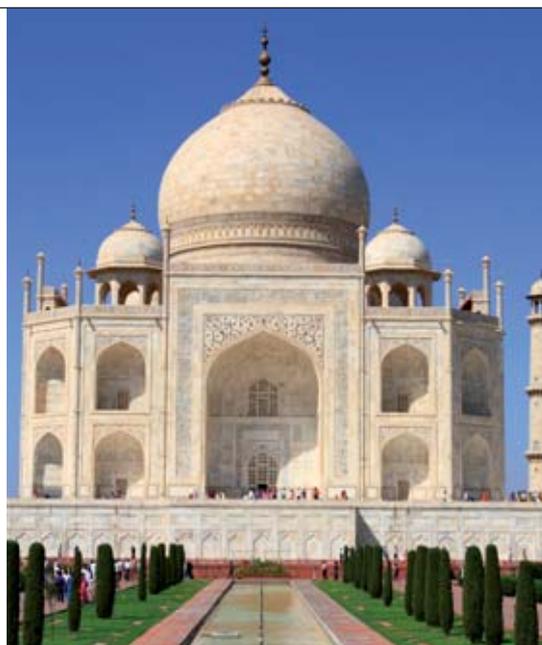


Lisa Schulte  
+49 2191 9288-246



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



ERIK LEHMANN ALS SCHLACHTERMEISTER ENGELBRECHT

# Wer nicht lacht – wird geschlacht'!



Ich sag's, wie's ist: Diese ständigen Lebensmittelkandale – ich als Schlachtermeister, ich hab's satt! Jetzt regen sich wieder alle auf wegen dem Pferdefleischskandal. Na und? Als ob das einen Unterschied macht! Ob ich nun eine Rinderlasagne für 1,25 Euro in der Assiette aufwärme oder Pferdelasagne? Und wenn wir im Schlachthof alte Autoreifen mit untermischen würden – qualitativ kann man doch nicht mehr viel kaputt machen. Jedes Jahr werden in den Schlachthöfen der EU rund 360 Millionen Huftiere geschlachtet. Und da ist es doch logisch, dass beim Zermöllern von Rindern für Billiglasagne auch mal ein Pferd mit in den Fleischwolf huppt!

Und damit Sie ein bissl die Zusammenhänge verstehen, guggen Sie sich mal bitte unten das Bild an: Das bin ich mit unserem neuesten Produkt – den sächsischen „Wurschdhäbschen“. Und wenn Sie genau hingucken, sehen Sie, dass ich Fähnchen in das Fleisch gespießt habe. Die unterschiedlichen Flaggen zeigen an, woher das Innere der Wurst theoretisch stammen könnte. Und wenn Sie sich für ein Häppchen mit türkischer Flagge entscheiden, heißt es dann natürlich: Kann Spuren vom Araber enthalten. Und damit sind wir wieder beim Pferdefleischskandal. Aber das ist doch alles Hysterie und Panikmache! Ich warte schon drauf. Nächste Woche schreibt die Bild:

„Pferdefleischskandal breitet sich weiter aus! Jetzt sogar Seepferdchen in Fischstäbchen gefunden.“

Ich sag's, wie's ist: Minderwertiges Fleisch ist doch heutzutage Standard. Eine Haxen muss gut abgehangen sein! So zwei-drei ... Jahre! Zwischendrin immer mal auftauen und umetikettieren. Ich sage immer: Fleisch, das muss lebendig sein! Und wenn's die Kundschaft immer nur billig haben will, dann muss ich aber auch billig produzieren dürfen. Da geht dann das bolivianische Rind aus Rumänien quer durch Europa, bevor das in meiner sächsischen Fleischtheke landet. Aber dieses Produkt hat eben auch die Welt gesehen – und das schmeckt man heraus!

Und plötzlich wollen alle nur noch Bio! Unser Nachbar zum Beispiel, der macht auf Bio. Wenn den seine Schweine krank sind, dann gibt der denen keine Medikamente: Nee, dann geht der mit denen zur Homöopathin! Da kriegen die Schweine dann Akupunktur. Ich hab zu ihm gesagt: Wunderbar, kannst Du ja demnächst Lende vom Stachelschwein anbieten. Dann bestellt der für seine Hühner aller halbe Jahre eine Tieranästhesistin. Da wird dann dem schlachtreifen Huhn unter Narkose eine Keule amputiert. Da gehen die Hühner dann anschließend an Krücken. Und ein halbes Jahr später kommt die andere Keule ab. Da sitzen die Hühner dann im Rollstuhl. Richtig, das ist dann Essen auf Rädern!

Wir haben bei uns im Schlachthof jetzt auch was Neues. Ich kann im Laden neuerdings zur Kundschaft sagen: Unsere Rinder werden ökologisch geschlachtet, weil wir nur noch Ökostrom durch unsere Bolzenschussgeräte laufen lassen. Das kommt gut an. Ich sag's, wie's ist: Essen ist Kultur. Deutsche Ess-Kultur. Und wenn im Fernsehen das Gammelfleisch, wenn's nicht gerade in irgendeiner Kochshow vorbereitet daliegt, sondern bei der Anne Will und beim Jauch im Sessel sitzt ... ja da kann ich doch dem deutschen Fernsehkonsumenten kein Biofleisch verkaufen. Das passt doch gar nicht zusammen! Und die Leute, die ARTE guggen oder 3sat, das sind Vegetarier und die essen genmanipulierte Grashalme von Monsanto! Und zum Schluss hab ich noch eine Lebensweisheit für Sie – und die stimmt auch: „Das Herz einer Frau – der Magen einer Sau – der Inhalt einer ‚Wurschd‘ – das bleibt ewig unerforscht!“

Mehr auf  PINKO

Eine ausführliche Fassung der Kolumne steht eingeloggten VAA-Mitgliedern auf PINKO zur Verfügung.



Firmenevent, Betriebsweihnachtsfeier, Brigadefest? Herr Lehmann ist käuflich und auf Wunsch auch bestellbar: [www.knabarett.de](http://www.knabarett.de).

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



CHEMIEGESCHICHTE(N) – 16. APRIL 1888

# Vom Untergang einer Insel

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

Nauru – schon mal gehört? Wahrscheinlich nicht. Für den gemeinen Mitteleuropäer liegt das gut 20 Quadratkilometer kleine Korallenatoll schlicht zu weit weg. In den endlosen Weiten des Pazifischen Ozeans – irgendwo nordöstlich von Australien. Warum also sich mit dem winzigen Inselstaat beschäftigen? Weil Nauru bis vor wenigen Jahren die weltweit bedeutendste Lagerstätte für einen begehrten Rohstoff war: Phosphat. Die ganze Geschichte beginnt im späten 19. Jahrhundert – erstes Schlüsseldatum ist der 16. April 1888, als deutsche Truppen das Eiland besetzten.

Um dieselbe Zeit herum tüftelten Tausende Kilometer entfernt die beiden Briten Sidney Thomas (1850–1885) und Percy Carlyle Gilchrist (1851–1935) an neuartigen Methoden zur Stahlerzeugung. Nach dem Schmelzen blieb bei diesem später unter dem Namen Thomas-Verfahren bekannt gewordenen Prozess eine Substanz zurück, die sich, fein gemahlen, als hervorragendes Düngemittel entpuppte. Hauptbestandteil war: Phosphat. Die deutschen Besatzer im fernen Nauru brauchten freilich noch einige Zeit, um zu begreifen, auf welchem Schatz sie da saßen.

Die Legende besagt, dass 1896 ein australisches Schiff einen wunderlichen Brocken von der Insel mitbrachte, der an ein Stück versteinertes Holz erinnerte. Zunächst landete der Fund als Türstopper in einem Büro der Pacific Island Company im australischen Sydney, wo er 1899 das Interesse eines Mitarbeiters namens Albert Ellis erregte. Der ließ das Gestein analysieren und stieß auf: Phosphat – entstanden vermutlich aus den Exkrementen und sterblichen Überresten von Abermillionen Zugvögeln, die auf der Insel regelmäßig Station machten. Da nahm das Schicksal seinen Lauf, wie der französische Journalist Luc



Die goldenen Zeiten von Nauru begannen mit dem Phosphatabbau auf der Südseeinsel.  
Foto: Rémi – Wikimedia

Folliet in seinem spannenden Essay „Nauru – die verwüstete Insel“ schreibt.

Deutsche, Australier, Japaner und wie der Australier: Die Herrscher auf der Insel wechselten, aber die Gier nach dem Rohstoff und den daraus resultierenden Gewinnen blieb gleich groß. Nach und nach verwandelten sich große Teile des Atolls in eine Mondlandschaft – während das phosphathaltige Gestein an den immer weiter ins Meer wachsenden Verladestationen in den Bäumen gewaltiger Schiffe verschwand. Der Reichtum schien unerschöpflich. Als das kleine Land schließlich 1968 unabhängig wurde und wenig später die Kontrolle über die Minen übernehmen konnte, brach eine goldene Ära an.

Zeitweilig überflügelten die knapp 10.000 Einwohner Naurus mit ihrem Pro-Kopf-Einkommen sogar die reichen arabischen Erdölstaaten. Das erwirtschaftete Geld legte die Regierung zu Teilen in vermeintlich renditeträchtige Immobilien an. Der Rest kam den Bürgern mitunter in Form zweifelhafter Dienstleistungen wie dem öffentlich bezahlten Reinigen der privaten Wohnungen

zugute – oder versickerte in dunklen Kanälen. Doch die Boom-Phase währte nur kurz. Bereits vor der Jahrtausendwende waren die Rohstoffvorräte zusammen mit den Millionengewinnen aus dem Phosphatexport geschmolzen wie Schnee in der Sonne.

Damit stand die Insel praktisch vor dem Nichts. Zwar bestand das Freizeitvergnügen vieler Nauruer immer noch darin, mit überdimensionierten Geländewagen auf der einzigen durchgehenden Straße rund ums Eiland zu fahren, wie Luc Folliet bei seinem Besuch feststellte. Aber immer öfter mussten die Autos zuhause bleiben. Das Land wurde nicht mehr mit Benzin beliefert.

Seit Kurzem keimt allerdings neue Hoffnung auf. Der Grund ist abermals: Phosphat, jetzt gefördert mit aufwendigeren Verfahren. Zynismus der Geschichte? „Nauru ist eine Insel aus Scheiße“, wie es ein australischer Jurist einmal mit Blick auf den Vogelkot beschrieb, auf dem sich das Schicksal des Zwergstaates gründet: „Aber wenn Sie Geschäftssinn haben, können Sie mit diesem Land ziemlich schnell eine ganze Menge Schotter verdienen.“

# Glückwünsche im Mai und Juni

## zum 90. Geburtstag im Mai:

- Dr. Paul Brückner, Rastede

## zum 85. Geburtstag im Mai:

- Dr. Gebhard Dahlhausen, Kronberg
- Dr. Rolf Freudenberg, Bernburg
- Dr. Heinz Gräffe, Limburgerhof
- Dr. Waldemar Heckmann, Neustadt
- Hans-Joachim Heidrich, Dresden
- Dr. Rudolf Klein, Hürtgenwald
- Aribert Krug, Achern
- Johannes Modlich, Rinteln
- Dr. Wolfgang Reuter, Biberach
- Wilhelm Storz, Frankenthal
- Dr. Klaus Thiemer, Gedern
- Gert Wieners, Leverkusen

## zum 80. Geburtstag im Mai:

- Jutta Brandau, Scharbeutz
- Eugen Frey, Veitshöchheim
- Helfried Hien, Bad Dürrenberg
- Dr. Heinz Dietrich Jordan, Leverkusen
- Dr. Heinrich von Keitz, Stolberg
- Heinz Koslowski, Hofheim
- Dr. Hans Kröger, Betheln
- Paul Kruck, Marl
- Prof. Dr. Horst König, Ludwigshafen
- Friedrich Löffler, Weinheim
- Dr. Wilhelm Mayrhofer, Dormagen
- Dr. Horst Meyer, Krefeld
- Friedhelm Müller, Duisburg
- Gerhard Rees, Marburg
- Werner Rehse, Krefeld
- Hans-Joachim Reppin, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Arnold Schindler, Frankfurt
- Dr. Gerhard Schneider, Heilbronn
- Dr. Harald Scholz, Erfstadt
- Josef Schulten, Leverkusen
- Werner Wittersheim, Darmstadt
- Reinhard Wolf, Schwarzenbek

## zum 75. Geburtstag im Mai:

- Dr. Josef Bach, Stadtbergen
- Klaus Bebenroth, Premnitz
- Dr. Peter Braune, Bad Kreuznach
- Dr. Karl-Friedrich Elshoff, Laroque-des-Albères (F)
- Dr. Helmut Fiege, Leverkusen
- Dr. Bernhard Forth, Hamburg
- Rudolf Günther, Mannheim
- Dieter Hachenberger, Burgwedel
- Dr. Horst Häckert, Lutherstadt Wittenberg
- Edmund Hoffmann, Hannover
- Dr. Volker Ladenberger, Schwetzingen
- Günther Landwehr, Marl
- Klaus Lemser, Rheinfelden
- Dr. Bernd Leutner, Frankenthal
- Klaus Machalet, Ellerstadt
- Ulrich Mosig, Dormagen
- Ernst-Hermann Sauer, Burghausen
- Dr. Horst Schmidt, Weyher
- Dr. Friedrich Sommermann, Kehl
- Günther Graf von Spreiti, Bochum
- Dr. Anton Tille, Halle
- Horst Vennemann, St. Augustin

## zum 85. Geburtstag im Juni:

- Dr. Herwig Beck, Frankfurt
- Dr. Dieter Düwel, Dänischenhagen
- Dr. Albrecht Kerckow, Wachenheim
- Horst Lorke, Liederbach
- Dr. Dieter Meßner, Wiesbaden
- Dr. Werner Rosenberg, Rossdorf
- Christa Schön, Lübeck
- Dr. Martin Trenkel, Eußerthal

## zum 80. Geburtstag im Juni:

- Dr. Heinz Börnert, Dessau-Roßlau
- Dr. Maximilian Ernst Eberius, Dossenheim
- Dr. Werner Fraß, Wiesbaden

- Dr. Dieter Greiber, Wuppertal
- Dr. Horst Grundmann, Grub a.F.
- Dr. Horst Hedden, Haltern a.S.
- Klaus Hopfer, Dortmund
- Dr. Hans-Ferdi Jennihsen, Wasserberg
- Dr. Uwe Landt, Frankfurt
- Dr. Wilfried Lessmann, Troisdorf
- Hans Lorenz, Bad Dürkheim
- Wolfram Mascus, Wiesbaden
- Horst Nissen, Bergisch Gladbach
- Karl-Josef Pollender, Haan
- Dr. Elli Rauscher, München
- Egon Rupieper, Bamberg
- Dr. Hansfriedrich Sage, Marl
- Dr. Heinz Schulz, Potsdam
- Kurt Westphal, Gantenbeck
- Gisbert Westphal, Solingen

## zum 75. Geburtstag im Juni:

- Dr. Hans-Achim Böwing, Berlin
- Dr. Rolf Darskus, Gau-Algesheim
- Dr. Peter Eckardt, Hofheim
- Dr. Manfred Engelmann, Burgkirchen
- Karl Fässler, Lamsheim
- Dr. Gerhard Kolaczinski, Viersen
- Joachim Kurtz, Kelkheim
- Eberhard Neumann, Königstein
- Dr. Otto Olbrysch, Kronberg
- Dr. Herbert Richter, Seefeld
- Manfred Schmidt, Birkenau
- Dr. Hermann Schrödter, Erfstadt
- Dr. Gört-G. Schulz, Goslar
- Joachim Steinbiß, Dessau
- Udo Steinhoff, Ludwigshafen
- Dr. Hans Wagner, Heidelberg-Kirchheim
- Ingelore Wiesner, Königstein
- Dr. Rolf Wirthwein, Brühl



## Personalia



Seit dem 11. Februar 2013 verstärkt Berit Ehrlich das Assistententeam des VAA im Berliner Büro.

### VORSCHAU JUNI-AUSGABE

- **Spezial: Cradle to Cradle**
- **Bericht: Delegiertentagung**
- **Ergebnis: Befindlichkeitsumfrage**

### Schreiben Sie uns!

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

Ein lebendiges Magazin lebt nicht zuletzt vom lebhaften Meinungsaustausch seiner Leser. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen mit dem VAA Magazin nicht nur eine – hoffentlich – angenehme und interessante Lektüre, sondern auch ein Forum für Diskussionen, Kritik und Anregungen bieten. Ihnen hat etwas nicht gefallen? Oder besonders gut? Schreiben Sie uns. Konstruktiv, kontrovers, kritisch – ganz wie Sie mögen. Aber bitte vergessen Sie beim Schreiben nicht, Ihren Namen und Ihre Anschrift anzugeben.

Grundsätzlich gilt: Zuschriften sind uns stets willkommen – egal welcher Art, egal zu welchem Thema. Wir bitten jedoch um Ihr Verständnis, dass aus Platzgründen nicht jeder Leserbrief veröffentlicht werden kann. Die



Redaktion des VAA Magazins behält sich daher vor, Leserbriefe gegebenenfalls zu kürzen und eine Auswahl zu treffen. Es sei Ihnen aber versichert: Jeder Brief wird von der Redaktion gelesen, ausgewertet und zu Herzen genommen.

Ob positiv oder negativ: Wir sind dankbar für Ihr Feedback!

## Termine

<b>15.04.2013</b>	Kommission Einkommen, Köln	<b>14./15.06.2013</b>	Workshop Betriebsräte, Mainz
<b>26.04.2013</b>	Vorstandssitzung, Köln	<b>05./06.07.2013</b>	Klausurtagung, Velen
<b>26./27.04.2013</b>	Delegiertentagung, Köln	<b>10.08.2013</b>	Vorstandssitzung, Berlin
<b>07.05.2013</b>	Kommission Betriebsräte, Mainz	<b>02.09.2013</b>	Kommission Hochschularbeit, Köln
<b>07.06.2013</b>	Vorstandssitzung, Schwabenheim	<b>13./14.09.2013</b>	Gemeinsame Sitzung Vorstand, Beirat und Kommissionsvorsitzende, Köln
<b>10.06.2013</b>	Kommission Hochschularbeit, Köln		

## Impressum

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Bitte das Print CO<sub>2</sub>-Zertifikat einfügen.



Mix

Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern und anderen kontrollierten Herkünften  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Zert.-Nr. IMO-COC-029380  
 © 1996 Forest Stewardship Council



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



Forum Fach- und Führungskräfte

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

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

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

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

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

### ■ Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte in Deutschland

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



Ich trete bei, auf Empfehlung von:

Name, Vorname \_\_\_\_\_ Mitgliedsnummer des Werbers \_\_\_\_\_

Straße, Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

### Persönliche Angaben

Titel \_\_\_\_\_ Name, Vorname \_\_\_\_\_ Geburtsdatum \_\_\_\_\_

Straße, Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

### Berufliche Angaben

Arbeitgeber \_\_\_\_\_ Funktion \_\_\_\_\_ Abteilung \_\_\_\_\_

Straße, Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

Organvertreter einer juristischen Person  ja  nein

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

Ich bezahle per Bankeinzug  Einzugsermächtigung:

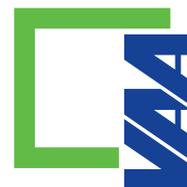
Bank \_\_\_\_\_ BLZ \_\_\_\_\_ Konto-Nr. \_\_\_\_\_

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

Ich bezahle per Rechnung

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

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



Führungskräfte  
Chemie

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



Foto: Kurhan - Fotolia.com



Klicke auf unserer  
Seite auf „Gefällt mir“

**Mitglied sein im VAA:**



Interessenvertretung



Publikationen



Netzwerk



Juristischer Service



Bildung



Politik

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