

Juni 2018

VAA Magazin

Zeitschrift für Führungskräfte in der Chemie

Industrie hilft Klimaschutz:

Vom Stahl zur Chemie

Einkommen von Führungskräften:

Vom Bonus zum Fixgehalt



Registrieren und sparen!



EXKLUSIV FÜR VAA-MITGLIEDER

Erhalten Sie besondere Rabatte
auf Reisen, Mode, Technik und vieles mehr
bei über **230 Top-Anbietern!**



1 Präsentations-
plattform aufrufen

2 Einmalige Registrierung unter der URL
<https://vaa.rahmenvereinbarungen.de>
mittels Firmen E-Mail-Adresse

3 Sofort attraktive
Angebote wahrnehmen



Globalisierung braucht Mitbestimmung

In der Weltpolitik zeichnet sich ein Trend ab: Die Halbwertszeit von Absprachen, Bündnissen und Verträgen wird immer kürzer – ob unter alten Partnern, die nolens volens zu Gegenspielern werden, oder bewährten Feinden, die erst wortreich geködert und anschließend weiter in die Ecke gedrängt werden. Schlag auf Schlag scheint sich die Eskalations- und Sanktionsspirale weiterzudrehen. Damit droht auch die globalisierte Weltwirtschaft, den ohnehin schon rutschigen Boden unter den Füßen zu verlieren. Da dürfte ruhig eine ketzerische Frage erlaubt sein: Ist die Globalisierung eigentlich am Ende? Die Antwort darauf fällt viel differenzierter aus, als die pauschale Formulierung es erlaubt. Dies hat auch der renommierte Wirtschaftshistoriker Prof. Werner Plumpe auf der VAA-Delegiertentagung Anfang Mai in Wiesbaden in unnachahmlicher Weise herausgestellt. Zur Tagung gibt es hier im Heft einen Bericht auf den Seiten 14 bis 19.



Foto: VAA

Zu Recht hat der ausgewiesene Handelsexperte Plumpe das nicht erst seit Jahrzehnten, sondern seit Jahrhunderten bestehende, fein austarierte und weltumspannende Netz an wirtschaftlichen Beziehungszusammenhängen erklärt. So schnell lässt sich die Welt nämlich nicht aus den Angeln heben. Aber trotzdem müssen gerade global agierende Unternehmen mehr dafür tun, um ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Ein Beispiel, wie dies funktionieren könnte, wird im Spezial auf den Seiten acht bis 13 vorgestellt. Es geht um einen crossindustriellen, branchenübergreifenden Ansatz, um aus den bei der Stahlproduktion anfallenden Kuppelgasen Vorprodukte für Chemikalien herzustellen. Dabei besteht gleichzeitig das Potenzial, bereits in einem Zeitraum von etwa zehn bis 15 Jahren maßgeblich CO₂ und fossile Rohstoffe wie Erdöl oder Erdgas einzusparen. Denn obwohl die etablierten Herstellungsprozesse für Chemie- oder Stahlprodukte über Jahrzehnte bis ins Feinste optimiert worden sind, basieren sie immer noch auf einer fossilen Rohstoffbasis. Mit dem neuen Branchenverbundansatz wird dagegen das industrielle Gesamtsystem betrachtet, um für die Zukunft nachhaltiger zu wirtschaften. Ein weiteres Plus: Gelingt das Experiment, so lässt sich dieser technologische Ansatz auch weltweit exportieren.

Globalisierung ist für den VAA ebenfalls wichtig, genauso wie die Frage nach ihren Auswirkungen auf die betriebliche Mitbestimmung: Immer öfter befassen sich Sprecherausschüsse und Betriebsräte mit Dingen, die in den Unternehmen von globalen Business Units vorbereitet und mit den Vorständen frühzeitig abgestimmt werden. Die lokalen Arbeitnehmervertretungen sind dadurch in die Entscheidungsprozesse nicht mehr richtig eingebunden. Mitbestimmung heißt aber, im Vorfeld mitzuwirken, bevor unverrückbare Tatsachen geschaffen werden! Deswegen hat der VAA als Gewerkschaft der außertariflichen Arbeitnehmer seine Kandidaten bei den Betriebsratswahlen 2018 in den Chemie- und Pharmaunternehmen mit aller Kraft unterstützt. Über die Ergebnisse der Wahlen informiert ein Artikel auf Seite 22. So viel vorweg: Fast überall konnten die Positionen gehalten oder ausgebaut werden. Nun gilt es für die neu gewählten Mandatsträger, den Enthusiasmus mitzunehmen und voll in die Betriebsratsarbeit einzusteigen. Und wer im Ehrenamt gute Arbeit leistet, profitiert auch in seinem Job von dem Know-how und der Wechselwirkung: Mandat und Karriere können sich gegenseitig verstärken, wie VAA-Jurist Hinnerk Wolff in einem Interview auf den Seiten 38 bis 40 erklärt. Die VAA-Betriebsratsmitglieder sind nun mittendrin im Geschehen – und bestimmen mit.

Rainer Nachtrab
1. Vorsitzender des VAA

VAA MAGAZIN

—
Juni
2018

Chemie im Bild

06 Hüttengas
in Zahlen

Spezial

08 Alte Prozesse neu gedacht

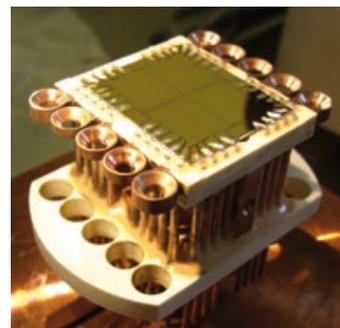


VAA

- 14 **Delegiertentagung:**
Globalisierung im Fokus
- 18 **Beschlüsse der Delegierten:**
Mehr Geld für Bildung
- 20 **Einkommensumfrage:**
Gesamteinkommen moderat
gestiegen
- 22 **Mitbestimmung:**
Ergebnisse der Betriebsratswahlen
liegen vor
- 24 **Tagung der Aufsichtsräte:**
Wie funktioniert gute
Unternehmensführung?

Meldungen

- 25 Nanomaterialien,
Strategie selbst gemacht,
Kooperationstag von ChemCologne
- 26 Porenbildung,
Kreislaufwirtschaft,
Amyloidstrukturanalyse
- 27 Antibiotikakombination,
Business-Talk bei Evonik,
Wasserstoffstudie,
Künstliche Intelligenz
- 28 DNA-Knoten,
Calcium statt Platin,
Hormonrückstände im Abwasser,
Atomwolken,
Botox gegen Kopfschmerz



ULA Nachrichten

- 29 **Europa:**
CEC-Präsidium gewählt
- 31 **Kommentar, ULA Intern**
- 32 **Management:**
Interview mit Stefanie Kreusel und
Roland Angst



- 34 **Diversity:**
Mehr Profit durch Vielfalt
- 36 **Weiterbildung:**
Aktuelle FKI-Seminare
- 36 **Leadership Insiders:**
Grenzen der Leistungsbewertung

Wirtschaft in Zahlen

- 37 **Arbeitszufriedenheit:**
Führungskräfte an der Spitze

Branche

- 38 **Personalia aus der Chemie**

Recht

- 39 **Interview mit Hinnerk Wolff:**
Karriere trotz Betriebsratsmandat?
- 42 **Erben und Vererben:**
Enger Spielraum beim Familienheim



- 44 **Interview mit Christian Lange:**
Sprecherausschüsse gerichtlich
geprüft
- 46 **Urteil:**
Druckkündigung schwer
durchzusetzen

Lehmanns Destillat

- 47 **Satirische Kolumne:**
Weisheiten ums runde Leder

Studium

- 49 **Hochschulveranstaltungen:**
Starthilfe für die Karriere

Vermischtes

- 50 **ChemieGeschichte(n):**
Auch Müller können Mathe
- 51 **Glückwünsche**
- 52 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 53 **Personalia**
- 54 **Feedback, Termine,
Vorschau, Impressum**

Coverfoto: thyssenkrupp

44 Prozent

Stickstoff, 23 Prozent Kohlenmonoxid, 21 Prozent Kohlendioxid (CO₂), zehn Prozent Wasserstoff und zwei Prozent Methan – dies sind die Bestandteile von Hüttenbeziehungswise Kuppelgasen. Langfristig sollen die bei der Stahlproduktion entstehenden Gase nach ihrer Reinigung und Aufbereitung für die Produktion von Chemikalien genutzt werden. Damit lässt sich der CO₂-Ausstoß dauerhaft verringern.

20 Millionen

Tonnen des jährlichen CO₂-Ausstoßes der Stahlbranche in Deutschland sollen durch das Projekt „Carbon2Chem“ künftig wirtschaftlich nutzbar gemacht werden. Dies entspricht rund zehn Prozent der jährlichen CO₂-Emissionen der Industrie und des verarbeitenden Gewerbes.

**0,0381
Prozent**

misst zurzeit die Konzentration von Kohlendioxid (CO₂) in der Luft. Die chemische Verbindung aus Kohlenstoff und Sauerstoff entsteht auch bei der Verbrennung von fossilen Energieträgern und Kraftstoffen.

1910

haben die deutschen Chemiker Fritz Haber und Carl Bosch das Haber-Bosch-Verfahren entwickelt, ein industrielles Verfahren zur Synthese von Ammoniak – ein Vorprodukt für Düngemittel – aus atmosphärischem Stick- und Wasserstoff. Diese chemische Reaktion verläuft bei einem Druck von 200 bis 300 Bar und einer Temperatur von 350 bis 450 Grad Celsius. Ein eisenhaltiger Katalysator beschleunigt die Umwandlung.

**1,8
Gigawattstunden**

Strom werden benötigt, um eine Stadt mit 250.000 Einwohnern ein Jahr lang mit Energie versorgen zu können. Mittlerweile gewinnen betriebseigene Kraftwerke von Stahlherstellern ihre Energie aus Kuppelgasen, die bei der Stahlproduktion in der Kokerei, den Hochöfen und im Stahlwerk entstehen.



Foto: kwanchaift – Fotolia

KUPPELGAS ALS ROHSTOFF

Aus der Hütte ins Chemiewerk

Sowohl bei der Herstellung von Stahl als auch von Chemikalien fallen große Mengen an klimarelevanten Gasen wie Kohlendioxid (CO₂) an. Können energie- und rohstoffintensive Industrien da auf Dauer wettbewerbsfähig bleiben und gleichzeitig den Klimaschutz vorantreiben? Ja, indem sie innovative Technologien nutzen und bestehende Prozesse optimieren. Doch in einem neuen, crossindustriellen Projekt geht man noch einen großen Schritt weiter und denkt branchenübergreifend: CO₂ soll aufgefangen und in Chemieprodukte umgewandelt werden. So werden zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Zum einen werden die CO₂-Emissionen des Stahlwerks gesenkt, zum anderen spart die Chemie fossile Rohstoffe wie Erdgas oder Erdöl ein. In einer End-of-pipe-Lösung wird das Hüttengas zum Synthesegas, und damit zu einem wertvollen Rohstoff. Mittelfristig sollen verschiedene Industriezweige so miteinander verkoppelt werden, dass sie flexibel auf die jeweiligen Anforderungen des Marktes reagieren können.

Von Timur Slapke



Tief im Ruhrpott, direkt am Duisburger Rheinufer, rauchen die Schloten und dampfen die Hütten rund um die Uhr. Gleich drei Hütten- und Walzwerke des traditionsreichen deutschen Stahlproduzenten thyssenkrupp liegen hier, zwei weitere im näheren Umfeld. Und über dem größten Binnenhafen Europas, etwas weiter nördlich, betreibt das Unternehmen auch ein Kraftwerk, in dem die bei der Stahlerzeugung entstehenden Gase, auch Hütten- oder Kuppelgase genannt, praktischerweise in Strom umgewandelt werden. Schon heute wird der größte Teil aller Hüttengase dafür genutzt – emittiert wird fast nichts mehr. „Denn Hüttengas hat einen Wert und gehört nicht in die Luft geblasen“, sagt Dr. Markus Oles. Bei thyssenkrupp leitet Oles den Bereich Innovation, Strategie und Projekte. Dabei betreut er unter anderem die Entwicklung neuer Projekte und Geschäftsfelder im Bereich Technologie, Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

Für die nachhaltigere Gestaltung seiner Zu-

kunft hat sich der Essener DAX-Konzern eine Menge vorgenommen: Man will das Hüttengas umleiten, einen Teil für die Produktion chemischer Vorprodukte für Kraftstoffe, Kunststoffe oder Dünger einsetzen und gleichzeitig den Ausstoß an Kohlendioxid (CO₂) reduzieren. Dafür haben sich insgesamt 17 Projektpartner aus Industrie und Wissenschaft zusammengeschlossen, um im Projekt „Carbon2Chem“ an einem Strang zu ziehen. Bildlich gesprochen sind die beteiligten Forschungsinstitute vorgeschaltete Schnittstellen zwischen der Stahlhütte und dem Chemiewerk, das am Ende mit der Hütte verbunden sein soll. Die Wissenschaftler versuchen, das Ausgangsmaterial des Stahlwerks zu analysieren und die Verarbeitung so zu optimieren, dass es auch von Chemieunternehmen im hochskalierten industriellen Prozess genutzt werden kann.

Das Investitionsvolumen ist mit 84 Millionen Euro allein für die ersten vier Jahre beachtlich. Mit rund 60 Millionen Euro Fördermit-

teln vom Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) ist Carbon2Chem derzeit der größte BMBF-Einzelförderposten. Bis 2025 planen die beteiligten Partner Investitionen von mehr als 100 Millionen Euro.

Warum der enorme Aufwand? „Auf der einen Seite bestand für uns als großen CO₂-Emittenten ein großer Druck, die Stahlproduktion zukunftssicher zu gestalten“, gibt Markus Oles im Essener Hauptquartier von thyssenkrupp offen zu. „Auf der anderen Seite weisen wir im Haus auch eine große Expertise im Bereich Chemieanlagenbau auf.“ Zu einer ordentlichen Hütte gehören neben einem Hochofen auch eine Kokerei und ein Stahlwerk. „Neben Stahl und Koks wird eine Menge an Prozessgasen erzeugt“, erklärt Oles. „Die Zusammensetzung dieser Gase ähnelt durchaus den in der Chemieindustrie eingesetzten Synthesegasen.“

In einem Stahlwerk wird in etwa so viel ►

Gas hergestellt wie in einem großen Chemiewerk. Das weiß auch Markus Oles. Vor seiner Tätigkeit bei thyssenkrupp hat Oles 13 Jahre in der Chemieindustrie gearbeitet. Daher kennt er die Spezifika und Unterschiede, aber auch die Gemeinsamkeiten beider Branchen sehr gut. „Im Hüttengas sind die verschiedenen Rohstoffe für die Chemieprodukte unterschiedlichster Art enthalten. Mit ihnen kann Alkohol, Methanol oder Düngemittel bis hin zu Schaumstoffen produziert werden.“ Deswegen habe man auch sehr schnell Unternehmen wie AkzoNobel, Covestro, Evonik oder die BASF als Partner gewinnen können, die ja ein breit gefächertes, aber größtenteils nicht deckungsgleiches Produktportfolio aufweisen. „Was für die Stahlindustrie die Kohle ist, sind für die Chemieindustrie Erdöl und Erdgas – beide Branchen suchen letztlich nach Alternativen zu fossilen Energieträgern und Rohstoffquellen.“

Aus Sicht von Markus Oles verfolgt zurzeit jede Industriebranche für sich genommen eher ihren eigenen silohaften Innovationsansatz: „Carbon2Chem hat einen Modellcharakter und soll der branchenübergreifenden Prozessintegration dienen.“ Man wolle damit den Einstieg in die crossindustrielle Innovation schaffen. Crossindustriell ist genau das passende Stichwort für Prof. Görge Deerberg vom Fraunhofer-Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik UMSICHT. Der Stellvertretende Institutsleiter und Geschäftsfeldleiter Prozesstechnik gibt zu Bedenken, dass unternehmensbezogene Selbstoptimierung im crossindustriellen Verbund nicht mehr funktionieren werde. „Es kann durchaus sein, dass der Gesamtverbund weit mehr Optimierungspotenzial bietet, als die Summe der einzelnen Optima.“ Diese Optimierungseffekte, Chancen und Risiken, Gewinne und Verluste müssen unter den Partnern aber auch fair verteilt werden. Hierzu werden im Projekt passende Geschäftsmodelle entwickelt, die auch langfristig anpassungsfähig sein müssen.

Hüttengase aus einem großen Hüttenwerk können bei einzelnen Produkten im Chemiebereich durchaus für nennenswerte Anteile an Weltmärkten reichen, warnt UMSICHT-Experte Deerberg. „Das wäre ein erheblicher Markteingriff. Wenn man die großen Mengen an Kohlenstoff aus Hüttengas – in Deutschland schätzungsweise ein Potenzial

für Chemieprodukte von rund fünf Millionen Tonnen pro Jahr – mit der Kohlenstoffmenge für erdölbasierte Produkte vergleicht, dann ist dies schon viel.“ Der Kohlenstoffbedarf der deutschen Chemieindustrie liegt in der Größenordnung 15 Millionen Tonnen pro Jahr, der für Kraftstoffe bei 50 Millionen Tonnen. „Man sieht dabei, dass die angestrebten Produktmengen auch zu den Märkten passen müssen.“

Bei Carbon2Chem wird im crossindustriellen Produktionsverbund der Einsatz fossilen Kohlenstoffs vermieden. Dies erfolgt allerdings nicht in der Stahlproduktion, präzisiert Görge Deerberg, sondern in der chemischen Produktion. „Denn es wird in der chemischen Produktion Kohlenstoff aus fossilen Quellen in erheblicher Menge vermieden.“ Langfristig bedeute dies einerseits eine gravierende Vermeidung von Kohlenstoffeinsatz, aber auch eine Diversifizierung in der Rohstoffversorgung der Wirtschaft.

Carbon2Chem lebt von der Skalierbarkeit und einem sichtbaren Eintrag für den Klimaschutz. „Bei dieser Menge an CO₂ brauchen wir also ein Endprodukt, aus dem man wiederum verschiedene Folgeprodukte in unterschiedlichen Mengen und mit unterschiedlichen Preisen herstellen kann, die man untereinander entsprechend anpassen kann“, stellt der Geschäftsführende Direktor und Leiter der Abteilung Heterogene Reaktionen am Max-Planck-Institut für Chemische Energiekonversion in Mülheim an der Ruhr Prof. Robert Schlögl fest. „Deswegen können wir uns nicht auf ein einzelnes Endmolekül fixieren und stellen ein Plattformmolekül her.“ Schlögl ist gemeinsam mit Markus Oles und Görge Deerberg einer der drei Projektkoordinatoren des Carbon2Chem-Projektes. Der aus München stammende Chemiker war auch 2011 bei der ersten Skizze der Grundidee gemeinsam mit dem thyssenkrupp-CTO Dr. Reinhold Achatz dabei. „Den Anstoß gegeben hat ein Mittagessen in der Staatskanzlei

mit der damaligen nordrhein-westfälischen Ministerpräsidentin Hannelore Kraft.“

Pfadfinder für Investitionen

Die Produktpalette des Carbon2Chem-Verbundes ist nicht kompetitiv konzipiert, sondern ergänzend. „Je nach Strompreis und Energieversorgungssituation wollen wir zwischen den verschiedenen Produkten hin- und herschalten können“, beschreibt Robert Schlögl. Deswegen seien auch Energieversorger mit an Bord. „Wir haben eine Methanolanlage in Duisburg stehen, die 1.000 Tonnen Methanol im Jahr produziert“, so Schlögl weiter. „Das dazu benötigte Gas stellen wir auch selbst aus den Hüttengasen her.“ So spart man sich gleich die vielen akademischen Nebenwege, die man im Labor gehen muss, die aber am Ende im großen Maßstab unwichtig sind. „Wenn es schiefgeht, trauen wir uns zu, zu erkennen, warum es schiefgeht.“ Extra dafür sei mit dem Planck-Labor in Oberhausen bei Fraunhofer UMSICHT eine spezielle Infrastruktur geschaffen worden. „Wir erbringen für unsere Partner eine Versicherungsleistung zur Problemlösung“, beschreibt Schlögl die Rolle der Wissenschaftler. „Wir spielen bei Carbon2Chem sozusagen den Pfadfin-



der, um später eine Empfehlung für eine Investitionsentscheidung in Milliardenhöhe auszusprechen.“

Zu Robert Schlögl's Tagesgeschäft gehört die Analyse katalytischer Prozesse. „Wir entwickeln keine neuen Katalysatoren, sondern wir tauchen ganz tief in die bestehenden Prozesse hinein, um die für unsere Ziele nötigen Erkenntnisse zu gewinnen.“ Diese Vorarbeiten passieren praktisch parallel zum Test im Großmaßstab, um den zeitlichen Rahmen von zehn Jahren einhalten zu können. „Wenn ein Problem auftritt, müssen wir es sofort lösen. Dafür machen wir unsere Fingerübungen im Labor.“

Ebenfalls in Mülheim an der Ruhr, gleich im Gebäude nebenan, forscht Dr. Harun Tüysüz – ebenfalls an katalytischen Prozessen. „Unser Ziel ist die Umwandlung von Kohlenmonoxid (CO), Chlor (Cl₂) und Alkoholen in Polymere.“ Basis für das CO sollen die Hüttengase sein, die dort natürlich nicht in Reinform, sondern als Gasgemisch entstehen. „Zusammen mit unserem Industriepartner bringen wir CO und Chlor mithilfe von Katalysatoren zur Reaktion“, erklärt der Gruppenleiter der Arbeitsgruppe Heterogene Katalyse und Nachhaltige Energie am Max-Planck-Institut für Kohlenforschung. Dann erhält

man Phosgen – eine Verbindung

zwischen einem Kohlenstoff-, einem Sauerstoff- und zwei Chloratomen. „Bei der Umsetzung von Phosgen mit Alkoholen, wie zum Beispiel Phenol, erhalten wir Carbonate. Daraus kann man Polycarbonate herstellen, aus denen wiederum Kunststoffe produziert werden können.“

Die Herstellung von Phosgen mithilfe kohlenstoffbasierter Katalysatoren ist ein industrieller Prozess, der sich bewährt hat. „Das größte Problem dabei ist die Standzeit, da die Katalysatoren nach einer bestimmten Zeit ihre Aktivität verlieren“, weiß Harun Tüysüz. „Deshalb wollen wir diesen Prozess besser verstehen und optimieren.“ Innerhalb des Carbon2Chem-Teilprojekts „Carbon2Polymers“ arbeitet Tüysüz' Team besonders eng mit der RWTH Aachen und dem Leverkusener Polymerhersteller Covestro zusammen. „Die für die Herstellung benötigten Katalysatoren müssen eine hohe Ausbeute und Selektivität bei möglichst wenigen Nebenprodukten gewährleisten“, bestätigt Karen Perrey. Bei Covestro ist die Chemieingenieurin im Bereich Klima, Energie und Kreislaufwirtschaft, Strategie und Energiepolitik tätig. „Darüber hinaus müssen neue Reaktionswege und Reaktorkonzepte entwickelt werden, um den Schritt zum industriellen Maßstab zu machen.“

Labortests durchführen, Katalysatoren auf Herz und Nieren prüfen – die Mülheimer MPI-Forscher sind klar für die Grundlagenforschung zuständig. Sie nehmen die Oberflächenstruktur von Katalysatoren und deren Zusammenspiel mit Chlor und Kohlenmonoxid genau unter die Lupe. Tüysüz erläutert: „Dazu haben wir in unserem Labor eine Anlage gebaut, in der wir die thermische Adsorption und Desorption der Gase auf den Katalysatoren messen können. Die Adsorptionsqualitäten unserer Katalysatoren kön-

Im April hat thyssenkrupp in seinem Technikum in Duisburg erstmalig die Wasserelektrolyse für den Dauerbetrieb eingeschaltet. Dort werden die realen Hüttengase aufgereinigt und mit Wasserstoff angereichert. So wird daraus ein chemisches Produkt hergestellt. Um den CO₂-Fußabdruck signifikant zu reduzieren, wird Strom aus erneuerbaren Energien für die Wasserstoffelektrolyse zusätzlich in den Prozess hineingegeben. Fotos: thyssenkrupp

nen wir verändern und mit bestimmten Eigenschaften verbinden.“ Es wird praktisch eine Art Prescreening durchgeführt, um anschließend die Daten mit den Kollegen von Covestro zu vergleichen.

In Leverkusen fährt man zweigleisig: Unter dem Dach von Carbon2Chem werden bei Covestro sowohl die Nutzung von CO₂ als auch von CO betrachtet, um damit Polymerbausteine herzustellen. „CO aus Abgasströmen wollen wir vor allem zur Herstellung des Hochleistungskunststoffs Polycarbonat verwenden, der beispielsweise in Autoscheinwerfern eingesetzt wird“, berichtet Karen Perrey. Aus ihrer Sicht kommt es ganz besonders auf die Reinheit der Rohstoffe an: „Ein neuer CO-basierter Baustein muss auch in dieser Hinsicht dieselben hohen Anforderungen erfüllen wie ein herkömmlicher.“ Mit CO₂ wiederum zielt Covestro auf eine weitere zentrale Komponente für Polyurethanschaumstoffe ab, die sogenannten Isocyanate. Auch diese werden bislang üblicherweise komplett aus fossilen Rohstoffen wie Erdöl hergestellt, von denen ein Teil durch CO₂ ersetzt werden soll. „Grundsätzlich besteht beim CO₂-bezogenen Projektteil von Carbon2Polymers noch mehr Forschungsbedarf als beim CO-bezogenen, einfach weil wir beim CO schon näher an den Endprodukten sind“, stellt Karen Perrey fest. Die Qualität der Produkte müsse jederzeit den Anforderungen der Kunden gerecht werden. „Das gilt auch für solche auf Basis alternativer Rohstoffe.“

Bausteine fürs Prozessgebäude

Mit insgesamt sieben großen Teilprojekten ist Carbon2Chem bereits äußerst breit aufgestellt. Die projektumspannende Zusammenarbeit gehört für UMSICHT-Experte Görgo Deerberg zum Alltag. „Wir nehmen eine Art Transferfunktion wahr und möchten die Technologie aus der Grundlagenforschung in die Anwendung bringen.“ Im Gesamtprojekt wird aus den einzelnen Prozessbausteinen ein großes Prozessgebäude gebaut. Jeder Baustein müsse dort an der richtigen Stelle sitzen und die richtige Funktion erfüllen, verdeutlicht Deerberg. „Diese Prozessintegration bereiten wir mit Modellierungen und Prozesssimulationen vor.“ Ein Vorteil des Projektes: Alle Unternehmen haben Interesse an Resultaten, die nicht unbedingt nur im ►

Zusammen mit dem Ludwigshafener Chemiekonzern BASF wurde in einem Carbon2Chem-Teilprojekt die Produktion von Oxymethylenether untersucht. Mittlerweile ist das Teilprojekt erfolgreich aus Carbon2Chem ausgegliedert worden und wird getrennt weiterentwickelt.
Foto: BASF

Rahmen von Carbon2Chem verwendet werden können. „Jedes unserer Projektmodule kann auch für sich genommen entwickelt werden“, hebt Deerbergs Kollege aus dem Koordinatorenkreis Robert Schlögl hervor. „Umgekehrt fällt auch beim Ausfall eines Moduls unser Projekt nicht gleich zusammen.“

Bevor das als Mischgas austretende Hütten- gas, das noch Kohle- und Eisenstaub enthält, industriell genutzt werden kann, muss es gereinigt werden, sodass die Komponenten Kohlenmonoxid, Kohlendioxid, Stickstoff und Wasserstoff genutzt werden können. Die Reinheit der Ausgangsgase gehört zu den größten Herausforderungen für das Gesamtprojekt. Laut Robert Schlögl müsse man Tausende von Spurenverunreinigungen entfernen, weil sonst die katalytischen Prozesse wegsterben. Dafür werden zuerst die Verunreinigungen analysiert. „Im Endeffekt unterscheidet sich das Gas gar nicht so sehr von

dem alten, aus Kohle gewonnenen Synthesegas aus dem letzten Jahrhundert“, blickt Robert Schlögl zurück. Auch das Stadtgas hatte vor 50 Jahren eine ähnliche Zusammensetzung. „Deshalb analysieren wir die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der katalytischen Prozesse und der Gasreinigungsverfahren von früher und von heute.“ Dazu baut der Carbon2Chem-Partner Linde eine entsprechende Anlage – nicht im Labor, sondern direkt in einem industriellen Maßstab.

Schlögl ist guten Mutes: „Wir trauen uns das zu, die Probleme direkt im großen Multitonnenmaßstab zu erkennen und zu lösen.“ Ihm pflichtet auch UMSICHT-Forscher Görgе Deerberg bei: „Wir können das Gas im Prinzip beliebig weit reinigen – das funktioniert und ist lediglich eine Kostenfrage.“ Aber wenn sich in der Entwicklung herausstelle, dass die Katalysatoren gegen einige Störkomponenten im Gas tolerant seien, könne man möglicherweise einzelne Reinigungs-

schritte weniger aufwendig und kostengünstiger gestalten.

Momentan hat das auf zwölf Jahre ausgelegte Carbon2Chem-Projekt gerade einmal die erste Hälfte der ersten vierjährigen Phase absolviert. Es wurden aber schon zahlreiche Machbarkeitsnachweise erbracht, Anlagen gebaut und wichtige Ergebnisse gewonnen. „Wir sind noch an einem frühen Zeitpunkt, aber auf einem guten Weg“, ist Harun Tüysüz vom MPI für Kohlenforschung optimistisch. Am Ende kommt es bei Carbon2Chem auf den Gesamtverbund und das Gelingen der stofflichen und energetischen Integration an. „Wichtig ist auch, wie viel Energie in den Prozess hineingesteckt und wie viel CO₂ am Ende wirklich eingespart wird“, mahnt Karen Perrey. Ist die stoffliche und energetische Integration der Produktionen in einen Verbund erfolgreich, müsse dann noch die Bewertung der Nachhaltigkeit in die richtige Richtung zeigen. Und natürlich wollen die



Unternehmen am Ende Geld verdienen. „An der Wirtschaftlichkeit muss sich der Erfolg des Projektes messen lassen.“

MPI-Wissenschaftler Robert Schlögl sieht nicht in der Technologie, sondern in der Steuerung der Technologien im Gesamtverbund die größte Herausforderung. „Dieser Verbund muss auch sehr gut ins deutsche Stromnetz eingebettet werden, weil er einen so großen Strombedarf haben wird wie etwa ein großes Aluminiumwerk.“ Für Markus Oles von thyssenkrupp kommt es daher auf die finale Ökobilanz an. „Wir haben am Ende die bessere Ökobilanz, weil bei uns CO₂ als punktförmige Quelle in einem industriell nutzbaren Prozess anfällt, die auch komplett weiterverarbeitet werden kann.“ Auch Görge Deerberg sieht in einer erfolgreichen Umsetzung des Projektes ein Zukunftsmodell, um den technologischen Vorsprung zu sichern und langfristig Zeit für eine komplette Umstellung auf eine erneuerbare Rohstoffbasis

zu gewinnen. „Unser Zeithorizont bei Carbon2Chem beträgt zehn Jahre – eine realistische Umstellung der Industrie auf Erneuerbare wird wohl mindestens dreißig Jahre benötigen.“ Bis spätestens 2030 soll eine Chemieanlage neben der Duisburger Stahlhütte einen Großteil der technisch verfügbaren Hüttengase weiterverarbeiten können.

Zukunft für den Export

Ein weiterer Business Case ist die Entwicklung von Anlagen, die auf andere Stahlwerke an anderen Standorten übertragen werden können. Oles fallen weltweit 50 bis 60 mit Duisburg vergleichbare Stahlstandorte ein, an denen diese Lösung „praktisch eins zu eins“ umgesetzt werden könnte. „Wir wollen unsere Technologie nicht nur in Deutschland einsetzen, sondern auch in andere Länder exportieren, in denen der Handlungsbedarf zum Teil erheblich ist“, ergänzt Görge Deerberg. „Wir haben hier die Chance, als Markt-

und Technologieführer weltweit einen echten Impact für den Klimaschutz zu erzielen und gleichzeitig auch ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu etablieren.“

Damit das Gesamtprojekt funktioniert, bedarf es einer offenen und transparenten Kommunikationskultur. „Das ist schon einzigartig, weil bei uns ja auch Wettbewerber am Tisch sitzen und an einem Strang ziehen“, betont Robert Schlögl. „Uns treibt alle ein großer Pioniergeist an, weil wir hier die Chance haben, innerhalb kürzester Zeit eine neue, bleibende Struktur in der Industrielandschaft zu schaffen.“ Diese Struktur soll aber nicht nur nach oben, sondern auch nach unten skalierbar sein. Denn auch Zementwerke und Müllverbrennungsanlagen emittieren CO₂ und können dieses Gas als Chemierohstoff zur Verfügung stellen. Markus Oles fasst zusammen: „Ob Stahl oder Zement – am Ende steht dann immer ein Chemiewerk.“ ■

DELEGIERTENTAGUNG IN WIESBADEN

Global denken, modern führen

Ein Scroll nach unten, ein Swipe nach rechts, ein Klick zum Download. Auf der Delegiertentagung des VAA Anfang Mai 2018 in Wiesbaden hat der Verband nicht nur sein erneuertes Tagungskonzept umgesetzt, sondern die Delegierten auch angespornt, mithilfe der VAA-App aktiv an Abstimmungen teilzunehmen. Das Tagungswochenende eingeläutet hat der renommierte Wirtschaftshistoriker Prof. Werner Plumpe mit seiner Keynote zum Thema „Ist die Globalisierung am Ende“.







Positive Ergebnisse lieferte die Ende letzten Jahres durchgeführte Mitgliederzufriedenheitsumfrage. Das VAA-Vorstandsmitglied Dr. Christoph Gürtler (links) und der VAA-Statistikexperte Christoph Janik präsentierten den Delegierten die wesentlichen Zahlen.

DAS HOHE ZUFRIEDENHEITSNIVEAU WERDEN WIR WEITER VERBESSERN UND DIE GREMIENARBEIT STÄRKEN.

VAA-Vorstandsmitglied Dr. Christoph Gürtler fasst die Ergebnisse der Mitgliederzufriedenheitsumfrage zusammen.



Vorstandsmitglied Dr. Thomas Sauer (links) hat die Stellungnahme des Vorstandes zu den Anträgen der Delegierten verlesen und ist gemeinsam mit seinem Vorstandskollegen Dr. Frédéric Donié auch auf Fragen des Publikums eingegangen. Fotos: Maria Schulz – VAA



Am Vorabend der Tagung lieferte der Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main Prof. Werner Plumpe zum Teil kontroverse Ansichten über die Globalisierung und gab neue Denk- und Diskussionsanstöße.



Die zweite Vorsitzende Dr. Daniele Bruns berichtete über die Sprecherausschusswahlen.



Die Ergebnisse der Einkommensumfrage hat der Kommissionsvorsitzende Dr. Hans-Dieter Gerriets vorgestellt.



Auch die kurzen Pausen haben die Teilnehmer zum Blättern in den neuen Publikationen des VAA genutzt, zum Beispiel der Vorsitzende der Landesgruppe Mitte/Ost Dr. Guido Heinrich. Fotos: Maria Schulz – VAA



In seinem Vortrag zu den VAA-Positionen ging der 1. VAA-Vorsitzende Rainer Nachtrab auf die Zukunft ein und erklärte die erneuerte thematische Ausrichtung des Verbandes. Fotos: Maria Schulz – VAA

WIR WOLLEN GUTE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EINE VERANTWORTUNGSBEWUSSTE WIRTSCHAFTS- UND SOZIALPOLITIK, DIE FÜR DEN SCHUTZ DER MITBESTIMMUNG AUF DEUTSCHER UND EUROPÄISCHER EBENE SORGT.

Rainer Nachtrab, 1. Vorsitzender des VAA, in seiner Eröffnungsrede.

Beschlüsse der VAA-Delegiertentagung 2018

- Die Delegierten des VAA haben die Bundesregierung und die Landesregierungen aufgefordert, die Infrastruktur der Bildungseinrichtungen durch höhere Investitionen zu unterstützen.
- Der VAA-Vorstand wird ein Konzept zur besseren Betreuung von in Deutschland arbeitenden internationalen Kollegen in den Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie erstellen.



Schatzmeisterin Ruth Kessler erläuterte die Verbandsfinanzen.



Gegen Ende einer langen Tagung freuen sich auch die VAA-Vorstandsmitglieder Ruth Kessler, Dr. Christoph Gürtler und Dr. Daniele Bruns (von links) auf das Wochenende.



VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch zeigte auf, welche Themen den VAA künftig besonders beschäftigen werden.



Dr. Martin Bewersdorf und Dr. Wolfram Uzick (von links) wurden in diesem Jahr mit der Goldenen Ehrennadel für ihre herausragenden Verdienste um den VAA ausgezeichnet. Die Laudationes hielt der 1. VAA-Vorsitzende Rainer Nachtrab. Fotos: Maria Schulz – VAA



Weitere Dokumente und Vorträge zur Delegiertentagung stehen eingeloggt den VAA-Mitgliedern auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter mein.vaa.de zur Verfügung.

Mehr Bilder von der Tagung gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

EINKOMMEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN CHEMIE UND PHARMA

Wachstumsdynamik bei Boni deutlich abgeschwächt

Im letzten Jahr sind die Gesamteinkommen bei den außertariflichen und leitenden Angestellten in der chemisch-pharmazeutischen Industrie im Vergleich zu 2016 um 3,6 Prozent gestiegen. Dies ist das Ergebnis der aktuellen VAA-Einkommensumfrage. Damit fiel der Anstieg etwas geringer als im Vorjahr aus, was vor allem am deutlich schwächeren Wachstum der Boni liegt: Während die Steigerung der Fixeinkommen mit 2,8 Prozent sogar leicht zulegen konnte, betrug sie bei den variablen Vergütungsbestandteilen nur noch 3,2 Prozent. Damit ist gegenüber dem Vorjahr ein Verlust der Wachstumsdynamik von über fünf Prozentpunkten zu verzeichnen.

„Aus Sicht der hoch qualifizierten Fach- und Führungskräfte in einer der Schlüsselbranchen in Deutschland kann der Gehaltsanstieg als durchaus maßvoll bezeichnet werden“, stellt der 1. VAA-Vorsitzende Rainer Nachtrab fest. Hier zeige sich im Vergleich zu manch anderen Branchen ein verantwortungsvoller Umgang der Chemie- und Pharmaunternehmen mit ihren Gehaltsstrukturen. „Der Anstieg bei den Fixeinkommen ist sogar etwas besser ausgefallen als im Vorjahr“, betont Nachtrab. „Das hat sicherlich auch mit der grundlegenden Wertschätzung für die anspruchsvollen Aufgaben von AT-Angestellten und Leitenden zu tun.“ Der deutliche Rückgang beim Bonuswachstum sei dagegen stärker durch unternehmensspezifische und konjunkturell bedingte Entwicklungen zu erklären.

Insgesamt haben sich über 5.000 VAA-Mitglieder aus zahlreichen Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie an der VAA-Einkommensumfrage 2017 beteiligt. „Damit gibt die Gehaltsstudie des VAA einen deutschlandweit einzigartigen Überblick über die Chemie- und Pharmabranche“, hebt Rainer Nachtrab hervor. Wissen-

schaftlich begleitet wird die jährlich gemeinsam mit der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) durchgeführte Umfrage von der RWTH Aachen.

Der Studie zufolge beträgt das Gesamteinkommen im Bereich des Manteltarifvertrags für Akademiker mit naturwissenschaftlich-technischer Hochschulausbildung 129.800 Euro im Median. Mit 139.200 Euro liegt das Gesamteinkommen bei kaufmännischen Angestellten um 7,3 Prozent höher, während das mittlere Gesamteinkommen für Ingenieure mit einer Fachhochschulausbildung mit 123.000 Euro etwas niedriger platziert ist.

„Im Bereich des Manteltarifvertrags, unter den die Mehrheit der VAA-Mitglieder fällt, setzen sich die Gehaltsbestandteile aus 80,8 Prozent Fixgehalt und 15,5 Prozent variablen Bezügen zusammen“, erläutert der Vorsitzende der VAA-Kommission Einkommen Dr. Hans-Dieter Gerriets. Weitere 3,7 Prozent bestehen aus sonstigen Einkommensbestandteilen wie Erlösen aus Aktienoptionen, Erfindervergütung, Sonderzahlungen sowie geldwerten Vorteilen aus Mitarbeiteraktien und Dienstwagen.

Global Player zahlen besser

Auch die neue Einkommensumfrage bestätigt den Zusammenhang zwischen dem Gehalt und der Unternehmensgröße – aus Sicht des VAA-Experten Gerriets wenig überraschend. „Die Gesamteinkommen in Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern liegen um 36 Prozent über denen mit bis zu 1.000 Mitarbeitern.“ Betrachte man ausschließlich die Bonusentwicklung, sei es umgekehrt. „Hier sind die Boni in den kleineren und mittleren Firmen um 5,3 Prozent gestiegen, während die Großunternehmen im Schnitt nur 2,6 Prozent Bonuswachstum geboten haben.“ Mit 3,6 Prozent mehr Bonus lagen Unternehmen mit 1.001 bis zu 10.000 Mitarbeitern in der Mitte.

Bei der Gehaltsentwicklung spielt die Hierarchiestufe der Führungskräfte ebenfalls eine wichtige Rolle: Auf Stufe vier, dem untersten außertariflichen Bereich, liegt das Gesamt-



einkommen 31,7 Prozent unter dem der Stufe drei. Von dort wiederum beträgt der Abstand zur Stufe zwei 27,2 Prozent. Führungskräfte auf höheren Stufen unterscheiden sich von denen auf niedrigeren Stufen unter anderem durch längere Auslandsaufenthalte im Beruf, eine höhere Promotionsrate und häufigere Funktionswechsel.

Erfahrung zahlt sich aus

Im Median wächst das Fixgehalt zwischen dem fünften und dem 25. Berufsjahr um 2.500 Euro pro Jahr. 2016 betrug dieser Wert noch 2.400 Euro. Ähnlich verhält es sich mit den Boni: Bei den variablen Einkommensbestandteilen ist die höchste Dynamik zwischen dem vierten und dem 17. Berufsjahr zu beobachten.

Wer seinen Arbeitgeber wechselt, kann mit einer überdurchschnittlichen Steigerung des Fixeinkommens rechnen: In diesen Fällen hat das Fixeinkommen bei den betroffenen VAA-Mitgliedern um 4,1 Prozent zugelegt, wogegen das Gesamteinkommen sich um 3,4 Prozent steigerte. „Deutlich wichtiger ist allerdings sogar der gefühlte Gewinn bei der Arbeitszufriedenheit einzuschätzen“, betont der 1. VAA-Vorsitzende Nachtrab. „Auf einer Zehnpunkteskala gibt es hier eine Steigerung um 2,2 Punkte auf insgesamt 7,8 Punkte.“ Der Zufriedenheitswert aller Teilnehmer betrug im Mittel 7,0 Punkte.



Betriebsrente im Blick behalten

Nach Ansicht des VAA-Vorsitzenden sollten wechselwillige Führungskräfte aber auch stets ihre betriebliche Altersversorgung im Blick behalten: „Allein das Plus an Gehalt zu sehen, bringt es nicht.“ Denn wer lange in einem Unternehmen beschäftigt sei, warnt Nachtrab, müsse bei einem Jobwechsel in der Regel Verluste durch den Wechsel des betrieblichen Altersversorgungssystems in Kauf nehmen.

In der Längsschnittbetrachtung der VAA-Einkommensumfrage wird deutlich, dass der Zuwachs beim Gesamteinkommen generell für Mitarbeiter mit geringer Berufserfahrung am größten ist und mit zunehmenden Berufsjahren kontinuierlich abnimmt. „Insgesamt haben sich seit 2013 alle Einkommensbestandteile positiv entwickelt“, erklärt Rainer Nachtrab. Der Zuwachs von über zehn Prozent über die letzten fünf Jahre sorgte dafür, dass Führungskräfte nicht nur zur Erwirtschaftung des Wohlstands entscheidend beitragen, sondern an diesem Wohlstand auch verdient teilhaben können.

Eine kompakte Auswertung der Umfrageergebnisse ist allen im Berufsleben stehenden VAA-Mitgliedern dieser Ausgabe des VAA Magazins beigelegt worden. Bei der VAA-Geschäftsstelle kann eine detaillierte Broschüre mit ausführlichen Auswertungen per Telefon (+49 221 160010) oder E-Mail (info@vaa.de) bestellt werden. Ansprechpartner rund um die VAA-Einkommensumfrage ist VAA-Geschäftsführer Ilhan Akkus. ■



Die ausführliche Fassung der Broschüre steht eingeloggt VAA-Mitgliedern auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter mein.vaa.de im Menüpunkt „Service/Publikationen/Umfragen“ zur Verfügung.

BETRIEBSRATSWAHLEN 2018

VAA-Kandidaten überzeugen auf ganzer Linie

Ganz im Zeichen der Betriebsratswahlen in den Chemie- und Pharmaunternehmen hat die erste Hälfte dieses Jahres gestanden. Nun sind die Wahlen vorbei – und fast überall konnten die Kandidaten des VAA ihre Position halten oder sogar ausbauen. Damit hat sich die über anderthalb Jahre sorgfältig geplante und gemeinsam mit den Werksgruppen vorbereitete Kampagne voll ausgezahlt.

Zum Zeitpunkt der Druckfreigabe des VAA Magazins haben insgesamt 233 Kandidaten des VAA Mandate in den Betriebsräten erringen können. „Unserer letzten Hochrechnung zufolge dürften wir am Schluss bei rund 250 gewonnenen Sitzen liegen“, erklärt Thomas Spilke aus dem VAA-Büro Berlin. „Damit haben wir die exzellente Marke der letzten Betriebsratswahlen aus dem Jahr 2014 auf jeden Fall gehalten.“ Der VAA-Geschäftsführer hat die Betriebsratswahlkampagne des VAA mit den Ansprechpartnern aus den Werksgruppen vor Ort koordiniert. Nach Spilkes Meinung dürften im Laufe der nächsten Wochen noch weitere Ergebnisse aus einzelnen Unternehmen gemeldet werden, sodass es beim Endresultat durchaus noch Luft nach oben gebe.

Was sind die Gründe für den Erfolg? „Zum einen haben viele VAA-Kandidaten eigene, speziell auf ihre Unternehmen, Themen und Mitarbeiter zugeschnittene Wahlkampfstrategien erarbeitet“, betont Spilke. Wichtig sei zudem die persönliche Ansprache. „Deswegen sind wir als VAA dort, wo wir antreten, auch fast immer erfolgreich.“ Die Ergebnisse seien umso höher einzuschätzen, als dass in den meisten Unternehmen der demografische Trend der Wahlbeteiligung entgegenlaufe. „Daher sind altersbedingte Verluste kaum zu vermeiden gewesen.“ Diese waren meist in kleineren Betrieben mit Personenwahl zu verzeichnen. „Diese Verluste von gut 20 Sitzen konnten aber andere Werksgruppen durch ihr vorbildliches Engagement abfedern.

Durchweg positive Ergebnisse hat es bei den erstmalig angetretenen Gruppen gegeben. Dabei ist manches Spitzenergebnis auch als logische Konsequenz des guten Wahlkampfes zu verstehen. So berichtet der Vorsitzende der Werksgruppe Grace Worms Alexander Schmitt: „Das Wahlergebnis war für uns eine positive Überraschung, aber – nachdem sich viele Helfer und die Kandidaten im Wahlkampf sehr engagiert haben – fast schon ein Muss. Das persönliche Engagement wurde allgemein sehr positiv aufgenommen und hat entscheidend zu dem Ergebnis beigetragen.“ Daneben habe es auch eine große allgemeine Unzufriedenheit mit den bisherigen Verhältnissen und eine ausgesprochene „Wechselstimmung“ gegeben. Laut Schmitt wurde dem VAA nicht nur im Bereich der Führungskräfte eine große Kompetenz zur Veränderung zugesprochen.

Auch bei Merck in Darmstadt beruhte das gute Wahlergebnis ganz wesentlich auf der jahrelangen, kontinuierlichen VAA-Betriebsratsarbeit mit vielen Einzelberatungen und gezielten Serviceangeboten. „Dadurch waren wir als VAA schon bei unserer Zielgruppe bestens bekannt“, hebt die Werksgruppenvorsitzende Dr. Mechtild Auge hervor. „Zum anderen waren wir aber auch noch nie so gut aufgestellt – mit 74 aktiven Kandidaten und mit einem gut organisierten Wahlkampfteam. So konnten wir über viele Wochen Präsenz im Wahlkampf zeigen und unsere Wähler motivieren, unter anderem bei Rundgängen zu zweit mit intensiven Ge-

sprächen oder über zentrale Mobilisierungsaktionen vor den Kantinen.“ Besonders positiv sei von den Wählern der Auftritt als starkes und selbstbewusstes Team wahrgenommen worden, nicht zuletzt über die extra angeschafften grünen Jacken oder über das Wahlplakat.

Ein weiteres Best-Practice-Beispiel schildert Dr. Michael Friedrich von der Werksgruppe Sanofi-Aventis Deutschland. Am Standort Frankfurt-Höchst konnte der VAA die Zahl der Mandate im Betriebsrat von drei auf fünf steigern. „Ausschlaggebende Gründe waren sicher die Themen der nicht zufriedenstellenden Gehaltsentwicklung und die damit verbundene Geringschätzung der AT-Mitarbeiter. Außerdem konnten wir offensichtlich die Beteiligung der in den letzten Jahren gestiegenen AT-Mitarbeiterschaft an der Betriebsratswahl erhöhen.“ Denn insgesamt sei die Beteiligung der Belegschaft an der Wahl geringer ausgefallen.

Nach einer über anderthalb Jahre dauernden Kampagne haben die VAA-Mitglieder in den meisten Werksgruppen Grund zur Freude. Allerdings gebe es keine Zeit zum Durchatmen, warnt Thomas Spilke und sieht eine Parallele zur aktuellen Fußballweltmeisterschaft: „Wir haben die Qualifikation mit Bravour geschafft, aber das eigentliche Turnier, also die harte, tägliche Arbeit in den Betriebsräten, beginnt jetzt erst richtig.“ Und das dauere keine vier Wochen, sondern im Regelfall vier Jahre, in denen sich die Mandatsträger immer wieder aufs Neue bewähren müssen. ■



Know-how vertiefen: Verband unterstützt Betriebsräte

Nach der Wahl ist vor der Wahl: Um seine Mandatsträger in den Unternehmen vor Ort weiter zu unterstützen, werden Betriebsratsmitglieder vom Verband über ihre gesamte Amtszeit speziell betreut und bei Bedarf geschult. Zu diesem Zweck sind alle der VAA-Geschäftsstelle und dem Büro Berlin bekannt-

ten Betriebsratsmitglieder bereits angeschrieben worden. Sollten Betriebsratsmitglieder des VAA das Schreiben nicht erhalten haben, können sie sich gern bei Thomas Spilke per E-Mail an info.berlin@vaa.de melden, um auch von den Leistungen des VAA für Betriebsräte zu profitieren.

AUF SICHTSRÄTETAGUNG IN NÜRNBERG

Rechte und Pflichten kennen

Wie kann gute Unternehmensführung gelingen? Bei der zweitägigen Frühjahrstagung der Aufsichtsräte Mitte April 2018 in Nürnberg haben sich rund 40 Aufsichtsratsmitglieder aus dem VAA und befreundeten Organisationen über ihre Rechte und Pflichten unter Berücksichtigung der Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex informiert. Viel Raum für Erfahrungsaustausch boten sowohl die Diskussionsrunden als auch das Rahmenprogramm.



Prof. Rolf Nonnenmacher, Mitglied des Aufsichtsrats und Prüfungsausschussvorsitzender der Continental AG, der Covestro AG sowie der ProSieben Sat1 Media SE, sprach über die Weiterentwicklung des Deutschen Corporate Governance Kodex.



Der Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Handels-, Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht an der Universität Leipzig Prof. Tim Drygala klärte die Teilnehmer zu den Rechten und Pflichten des Aufsichtsrats und seiner Mitglieder unter Berücksichtigung der Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex auf.



Die Tagung eröffnet hat der Vorsitzende der Kommission Aufsichtsräte Dr. Wilfried Robers. Fotos: Daniel Löb – VAA



Für viel Gesprächsstoff gesorgt hat der thematische Schwerpunkt der Tagung auch bei Dr. Harald Modler von der Evonik Industries AG, Dr. Martin Opper von der CSL Behring GmbH und Klaus Koch von der Altana AG (von links).

Weitere Bilder von der Tagung gibt es im E-Paper des VAA Magazins

Entwarnung bei Nanomaterialien

Über die Auswirkungen von Nanomaterialien auf die Umwelt wird oft diskutiert, aber meist ohne wissenschaftliche Argumente. Nun geben physikalische Chemiker der Universität Siegen vorläufig Entwarnung hinsichtlich des Umweltrisikos. Im Rahmen des interdisziplinären, mit 1,1 Millionen Euro geförderten ERA-NET-Forschungsprojektes „FENOMENO“ haben die Siegener Forscher gemeinsam mit Partnern aus Deutschland, Österreich und Portugal am Beispiel von Nanopartikeln aus Silber und Titanoxid untersucht, inwieweit die Nanoteilchen über Kläranlagen in Gewässer kommen und welche Auswirkungen sie auf darin lebende Pflanzen und Tiere haben. Zwar steht die endgültige Auswertung noch aus, aber in einer ersten Vorstellung der Ergebnisse konnten die Wissenschaftler keinerlei Auswirkungen auf die verschiedenen Stufen der Nahrungskette feststellen. Für ihre Untersuchungen hat das Projektteam Proben aus dem österreichischen Mondsee analysiert, in den eine Kläranlage unmittelbar mündet. Außerdem wurden am Fraunhofer IME in Schmallenberg in Modellanlagen Klärprozesse simuliert: Die Anlagenzuläufe wurden mit Nanomaterialien angereichert, um anschließend Algen, Wasserflöhe und Fische aus den Ausläufen zu untersuchen. Weitere Informationen zum Projekt gibt es unter www.fenomeno-nano.de.

Kooperationstag von ChemCologne: Start-ups treffen Chemieindustrie

Was passiert, wenn Start-up-Gründer auf Vertreter von gestandenen Industrieunternehmen treffen? Es findet ein lebhafter Austausch von neuen Produkt- und Geschäftsideen statt. Dazu hat der vom Netzwerk für die Chemieregion Rheinland „ChemCologne“ veranstaltete Kooperationstag Anfang Mai 2018 in Düsseldorf einen passenden Rahmen geboten. In zwei Pitch-Sessions zu je acht Minuten konnten insgesamt elf Start-ups ihre Ansätze vorstellen und wertvolle Kontakte knüpfen. Von der biotechnologischen Peptidproduktion über die Stromerzeugung aus Wärme mithilfe von Bopolymeren bis zu smarten Verpackungen für die Kreislaufwirtschaft waren die unterschiedlichsten Innovationsbereiche abgedeckt. Im Anschluss wurde der Spieß umgedreht: Ebenfalls in kurzen Pitches mussten etablierte Chemieunternehmen wie Henkel, Currenta oder Shell um die Gunst der Innovatoren werben. Das Ziel des Formats, industrierelevante Themen in die Start-up-Szene zu transportieren, um neue Kooperationen anzuregen, ist sowohl aus Sicht der Veranstalter als auch der Teilnehmer erreicht worden.

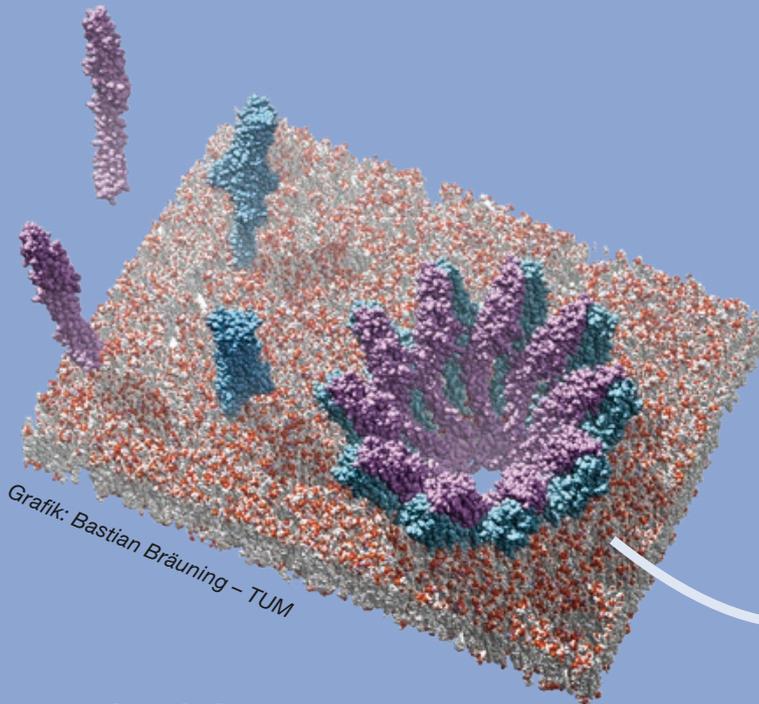


Buchcover: GABAL Verlag

Foto: Gregor Szypula

Strategisches Denken in 30 Minuten erklärt

Für Führungskräfte sollte strategisches Denken zum alltäglichen Handwerk gehören. Doch allzu häufig lenkt das arbeitsintensive operative Geschäft von der Entwicklung neuer Strategien ab. Werden Strategien aber zu häufig verdrängt oder ignoriert, kann es mitunter sehr schnell zum Einbruch des operativen Geschäfts kommen. Daher lohnt es sich, das Dach zu reparieren, solange die Sonne noch scheint, wie Dr. Stefan Pastuszka in seinem Buch „Strategie selber machen“ erläutert. Als Experte für Strategieentwicklung, Innovation und Kommunikation versteht es der Autor, komplexe Sachverhalte einfach zu schildern und das Thema Strategie zu entmystifizieren. Mit naturwissenschaftlicher Präzision analysiert der promovierte Physiker das Feld der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie und reicht den Lesern einen Werkzeugkasten an die Hand, um mit überschaubarem Aufwand und eigenen Ressourcen möglichst viel zu erreichen. Mit 30 Minuten Lesezeit ist das Taschenbuch bewusst so konzipiert, dass Leser innerhalb kürzester Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Erschienen ist das 96-seitige Buch (ISBN 978-3-86936-809-2) im Offenbacher GABAL Verlag. Stefan Pastuszka verfügt über ein breit gefächertes, mit umfangreicher Methodenkompetenz angereichertes Know-how aus verschiedenen Märkten und ist außerdem Mitglied im VAA.



Grafik: Bastian Bräuning – TUM

Bildung tödlicher Poren aufgeklärt

Biochemiker und Biophysiker der TU München haben den Wirkmechanismus einer Unterart von porenbildenden Toxinen entschlüsselt, die Löcher in der Zellmembran erzeugen und dadurch die Zelle zerstören. Die Forscher konnten die genaue Molekularstruktur der löslichen Einzelkomponenten und des Porenkomplexes aufklären. Demnach bindet nur eine der beiden Komponenten an die Membran. Erst danach rekrutiert sie die zweite Komponente. Die Fußdomänen beider Proteine bilden zusammen die Grundeinheit der Pore. Die Erkenntnisse könnten dazu beitragen, durch entsprechende Bakterienstämme hervorgerufene Krankheiten zu bekämpfen oder Pflanzen vor Schäden zu schützen. Im E-Paper des VAA Magazins ist die in der Zeitschrift *Nature Communications* veröffentlichte Studie verlinkt.

Statusbericht zur Kreislaufwirtschaft

Anfang Mai haben neun Branchenverbände – BDE, BDSV, bvse, ITAD, PlasticsEurope, VDM, VDMA, VHI und VKU – den „Statusbericht der deutschen Kreislaufwirtschaft 2018“ vorgestellt. Der Bericht zeigt, an welchen Stellen noch Regulierungs- und Handlungsbedarf zur Schließung der Stoffkreisläufe besteht. Insgesamt werden in Deutschland pro Jahr rund 400 Millionen Tonnen Abfälle gesammelt, transportiert, sortiert, aufbereitet, stofflich oder energetisch verwertet und beseitigt. Im Fokus der Kreislaufwirtschaft stehen in erster Linie die 58 Millionen Tonnen Industrie- und Gewerbeabfälle sowie die 52 Millionen Tonnen Siedlungsabfälle. Verarbeitet werden diese von rund 15.800 Sortier-, Zerlege-, Demontage-, Schredder- und Aufbereitungsanlagen sowie mechanisch-biologischen und thermischen Behandlungslagen. Der Statusbericht ist im E-Paper des VAA Magazins verlinkt.

Alzheimer und Parkinson: Graphenträger verbessert Analyse von Amyloidstruktur

Amyloide sind große, faserähnlich angeordnete Biomoleküle, die bei der Entstehung von Krankheiten wie Alzheimer und Parkinson eine wichtige Rolle spielen. Einem internationalen Forscherteam ist es unter der Leitung von Wissenschaftlern des Deutschen Elektronen-Synchrotrons (DESY) gelungen, die Strukturen verschiedener Amyloidproben mit einem Röntgenlaser zu beobachten und einen neuen Weg zur Strukturanalyse dieser Proteinfilamente zu eröffnen. Im Bild ist dargestellt, wie sich die Fibrillen auf dem ultradünnen Träger aus Graphen über weite Bereiche parallel anlagern. Dank der hellen Blitze des Röntgenlasers LCLS am US-Forschungszentrum SLAC ließen sich bereits aus Bündeln weniger Fibrillen Teilinformationen zu deren innerer Struktur gewinnen. Im E-Paper des VAA Magazins ist die in der Zeitschrift *Nature Communications* veröffentlichte Studie verlinkt.



Grafik: Greg Stewart – SLAC

Antibiotika kombinieren

Wie lassen sich Antibiotika am effektivsten kombinieren? Ein internationales Forscherteam unter Beteiligung der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel hat erstmals eine systematische, experimentelle Analyse zur Wirksamkeit verschiedener Wirkstoffkombinationen gegen den Krankheitserreger *Pseudomonas aeruginosa* vorgelegt. Demnach sind bestimmte Eigenschaften einer Kombination, etwa die Nutzung synergistischer Effekte und der kollateralen Sensitivität, entscheidend für die Effizienz der Behandlung. Erschienen ist die Studie in der Zeitschrift *PLOS Biology*. Einen Link gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

Foto: Christian Urban – CAU Kiel

Studie stellt Wasserstoff auf den Prüfstand

Liegt die Energie der Zukunft in der Brennstoffzelle? Prognosen und Szenarien dazu bietet die neue „Shell Wasserstoff-Studie“, die sich mit dem aktuellen Stand der Wasserstoffgewinnung und -technologien sowie den Kosten, Potenzialen und Perspektiven von Wasserstoff als Energieträger im globalen Energiesystem besetzt. Dabei stehen vor allem der Einsatz und die Wirtschaftlichkeit von Wasserstoff im Straßenverkehr im Fokus. Die von Shell Deutschland und dem Wuppertal Institut erstellte Studie ist im E-Paper verlinkt.

Künstliche Intelligenz in Betrieben

Künstliche Intelligenz (KI) kann Unternehmen helfen, Prozesse zu optimieren. Dies haben die Firmen in Deutschland bereits erkannt, wie eine Studie der International Data Corporation (IDC) zeigt. Demnach planen 69 Prozent der befragten IT- und Fachentscheider aus 350 Organisationen mit mehr als 50 Mitarbeitern die Umsetzung eines neuen KI-Projekts in den nächsten zwölf Monaten. Gleichzeitig mangelt es aber an KI-Experten: In mehr als 80 Prozent der Unternehmen fehlen aktuell Fachkräfte. Laut IDC werde sich die Situation kurzfristig nicht entspannen, da die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erst anlaufen und zu wenige Experten verfügbar seien.

Familienbewusst arbeiten: Business-Talk bei Evonik

Wie kann die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere gelingen? Wenn im Betrieb Familienbewusstsein kein Fremdwort ist. Dazu sind nicht nur neue Arbeitsmodelle und Betreuungsangebote nötig, sondern auch Vorbilder, die diese Angebote nutzen. Darüber bestand Einigkeit bei den Teilnehmern des Business-Talks zur Vereinbarkeit Mitte April bei Evonik in Essen. Im Rahmen einer Podiumsdiskussion betonte der Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Evonik Industries AG Thomas Wessel den mitarbeiterorientierten Ansatz der Personalstrategie seines Unternehmens. „Wir bieten beispielsweise Ferienbetreuung für die Kinder unserer Mitarbeiter an.“ Auch Steffi Frevert, Mitglied der Geschäftsführung der Ferrostaal GmbH, hob die Bedeutung der Unternehmenskultur hervor. Man müsse als Führungskraft Vorbilder unterstützen und neue Modelle selbst vorleben: „Wenn Führungskräfte als *role models* in Teilzeit gehen, sind bestimmte Argumente vom Tisch gefegt.“ Vonseiten der Politik war der Familienminister und Stellvertretende Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen Dr. Joachim Stamp zugegen. Ihm zufolge werde es künftig auch darum gehen, partnerschaftliche Modelle wie 30-30-Wochenstundenmodelle zwischen Vater und Mutter zu fördern. Notwendig dafür sei aber eine stärkere Bereitschaft der Väter, Elternzeit anders zu leben. Für den VAA haben der Diversity Manager des Verbandes Dr. Torsten Glinke und die Betreuerin des Frauennetzwerks „VAA connect“ Pauline Rust an der Veranstaltung teilgenommen.



Grafik: National Human Genome Research Institute

Entknotung von DNA-Knoten im Visier

Ähnlich wie lange Polymerketten neigen auch DNA-Moleküle zur Knotenbildung. Warum manche Knoten sich am Erbgutstrang entlangbewegen und manche auf einer Stelle „steckenbleiben“, haben nun Chemieingenieure am Massachusetts Institute of Technology (MIT) anhand eines von ihnen entwickelten mikrofluidischen Systems und durch gezielte Veränderungen des elektrischen Feldes herausgefunden. Die Erkenntnisse könnten helfen, Erbgutstränge zu entknoten, um künftig bessere Ergebnisse bei der Genomsequenzierung zu erhalten.

Katalyse mit Calcium statt Platin

Statt mit Edelmetallen ist die Hydrierung von Iminen auch mit Calcium möglich. Dies haben Chemiker der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) in einem Experiment mit einem relativ geringen technischen Aufwand und niedrigen Drücken bis zu einem Bar gezeigt. Bezogen auf seine molekulare Masse ist Calcium 5.000-mal billiger als Platin und 11.000-mal billiger als Rhodium. Im Gegensatz zu Übergangsmetallen ist es außerdem besonders biokompatibel, wie die FAU-Forscher in der Fachzeitschrift *Nature Catalysis* berichten. Die katalytische Umwandlung der organischen Kohlenstoff-Stickstoff-Verbindungen zu Aminen ist ein wichtiger Prozess in der Feinchemikalien- und Arzneimittelproduktion. Im E-Paper des VAA Magazins ist die Studie verlinkt.

Mit Membran und Aktivkohle gegen Hormonrückstände im Abwasser

Am Karlsruher Institut für Technologie haben Membrantechnologen ein Verfahren entwickelt, mit dem Rückstände von Hormonen schnell und energieeffizient aus dem Abwasser eliminiert werden können. Es kombiniert die Vorteile der Bindung von Mikro Schadstoffen durch Aktivkohle mit denen der Ultrafiltration durch eine semi-permeable Polymermembran. Dabei fließt das Abwasser zunächst durch die Membran, die Mikroorganismen und größere Verunreinigungen herausfiltert. Dahinter liegt eine ursprünglich für Luftfilter entwickelte Aktivkohleschicht, deren Oberfläche eine besondere Affinität gegenüber Hormonen bietet: Kohlenstoff- und Hormonmoleküle gehen dort leicht Verbindungen ein. Außerdem bestehen genügend Kapazitäten, um auch größere Wassermengen durchfließen zu lassen und viele Moleküle zu binden. Wie die Wissenschaftler im *Journal of Hazardous Materials* berichten, benötigt die Methode viel weniger Energie als Alternativverfahren wie etwa die Umkehrosmose. Im E-Paper des VAA Magazins ist die Originalstudie verlinkt.

Kalte Atomwolken schwingen synchron

Nah am absoluten Nullpunkt verändern Atome ihr Verhalten deutlich und können zu einem Bose-Einstein-Kondensat werden. Nun haben Experimente mit ultrakalten Atomen in einem Atomchip (im Bild) an der TU Wien unerwartete Ergebnisse zutage gebracht: Wenn zwei Quantengase miteinander gekoppelt werden, können sie sich spontan synchronisieren. Ihre Schwingungen gleichen sich nach wenigen Millisekunden perfekt aneinander an. Dies ist mit bestehenden Theorien nicht erklärbar. Im E-Paper gibt es einen Link zur Originalstudie aus der Zeitschrift *Physical Review Letters*.

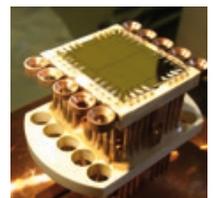


Foto: TU Wien

Hilft Botox gegen Migräne?

Bei Patienten mit chronischer Migräne kann der als Botox bekannte Wirkstoff Onabotulinumtoxin A die Zahl der Kopfschmerzstage deutlich messbar reduzieren. Allerdings gibt es auch sogenannte Non-Responder, bei denen die Botoxbehandlung zu keiner Reduzierung der Schmerzstage führt. Neurologen des University College London haben diese Gruppe noch einmal genauer untersucht. Dabei zeigte sich tatsächlich ein Behandlungseffekt: Im Schnitt hatten die Patienten messbar weniger Tage mit sehr schweren Kopfschmerzen. Auch der durchschnittliche Schweregrad der Kopfschmerzen war infolge der Behandlung geringer. Migränapatienten könnten also durchaus von einer Prophylaxebehandlung mit Botox profitieren, selbst wenn sich die absolute Zahl der Kopfschmerzstage nicht massiv zu verbessern scheint. Veröffentlicht wurde die Studie im *The Journal of Headache and Pain*. Einen Link gibt es im E-Paper des VAA Magazins.



Wiedergewählt als CEC-Präsident wurde Ludger Ramme von der Führungskräftevereinigung ULA (2. von rechts). Generalsekretär ist Maxime LeGrand vom französischen Führungskräfteverband CFE-CGC (rechts). Stellvertretende Generalsekretärin ist Ebba Ohlund von den schwedischen Führungskräften Ledarna. Schatzmeister wurde Luigi Caprioglio von Federmanager aus Italien (links). Foto: Alexander Sell – ULA

INTERESSENVERTRETUNG

Europas Führungskräfte wählen neues Präsidium

Auf dem Kongress der „CEC – European Managers“ Ende Mai in Mainz haben die Delegierten über ihr neues Präsidium entschieden. Dabei diskutierten die rund 100 Delegierten aus ganz Europa ihre Ziele für die drei kommenden Jahre.

Die CEC ist die politische Stimme der europäischen Führungskräfte. Mit rund einer Million Mitglieder ist sie einer der zahlenmäßig größten anerkannten Sozialpartner der Europäischen Kommission. „Angesichts der Europaskepsis ist es auch Aufgabe der Führungskräfte, den Bürgern zu verdeutlichen, dass Europa mehr als ein Binnenmarkt ist“, so der wiedergewählte Präsident Ludger Ramme. Insbesondere die Bedeutung des europäischen Sozialmodells für Politik und Gesellschaft in Europa müsse immer wieder verdeutlicht, verteidigt und modernisiert werden. „Da-

rüber hinaus wird die CEC sich auch in Zukunft mit den Themen beschäftigen, die für ihre Mitglieder wichtig sind.“ Dazu gehören die Bedeutung der Führungskräfte für Unternehmen und Gesellschaft, die Chancengleichheit zwischen Mann und Frau, die Digitalisierung und vieles mehr.

Eines der Hauptthemen des Kongresses in Mainz war das Thema Künstliche Intelligenz. Die Delegierten diskutierten über die Folgen der Digitalisierung auf Unternehmen und Gesellschaften und über die Maßnahmen, die Führungskräfte und po-

litische Entscheidungsträger ergreifen müssten.

Auf der Konferenz wurden ebenfalls die Ergebnisse einer CEC-Umfrage präsentiert, mit der über 1.400 Führungskräfte über die konkreten Folgen der Digitalisierung auf ihr Berufsleben der letzten zehn Jahre befragt wurden. Die Schlussfolgerungen der Befragung zeigen die Bedeutung verantwortlichen und mitarbeiterorientierten Führungshandelns für eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft in den europäischen Ländern klar. ■



Aus dem Europäischen Parlament (EP) war die Abgeordnete von der Fraktion der Europäischen Volkspartei Birgit Collin-Langen bei der CEC-Konferenz zu Gast. Collin-Langen ist unter anderem Mitglied im EP-Ausschuss für Binnenmarkt und Verbraucherschutz.



An der CEC-Hauptversammlung am 24. und 25. Mai 2018 in Mainz haben rund 100 Delegierte teilgenommen.

Fotos: Alexander Sell – ULA



Das neue European Managers Network gibt Mitgliedern innerhalb, aber auch außerhalb des CEC-Netzwerks die Möglichkeit, sich über Arbeitsbedingungen in Europa auszutauschen, mit anderen Managern in Kontakt zu treten und Erfahrungen zu teilen.



François Hommeril, Präsident des französischen Führungskräfteverbandes CFE-CGC, hat sich aktiv an den Debatten beteiligt.



Thema der Paneldiskussion war das Management in Zeiten Künstlicher Intelligenz. Teilgenommen haben (von links): Eleonora Peruffo (Eurofound), Andrea Penza (Federmanager), Moderator Jean-Philippe Steeger (CEC), Gerlind Wisskirchen (IBA GEI, CMS Germany) und Guy Masmonteil (Europäischer Betriebsrat bei Engie).

KOMMENTAR VON DR. ROLAND LEROUX, ULA-PRÄSIDENT

Investitionen jetzt

Die Bundesregierung hat sich einiges vorgenommen. Manche Schwerpunkte zugunsten von Bildung, Qualifizierung und Innovation sind richtig gesetzt. Andere Zusatzbelastungen wie bei der Rente und der Beitragsparität zielen sehr auf Umverteilung.



Foto: ULA

Insgesamt jedoch zeigt dieser Haushalt, dass die Politik der massiven öffentlichen Investitionsschwäche weitergeht. Wenn in einem Land wie Deutschland einerseits dauerhaft Steuerüberschüsse anfallen, andererseits aber unser Nachwuchs im internationalen Vergleich bei Bildung und Digitalisierung abgehängt wird, wenn Straßen, Brücken, Bahnhöfe und Flughäfen nicht rechtzeitig fertig werden, Mitbürger zunehmend auf Tafeln angewiesen und großflächige Funklöcher und schlechte Internetverbindungen die Regel sind, dann regiert die Große Koalition sehenden Auges am Bürger und den Bedürfnissen der nächsten Generationen vorbei. So lässt sich auch der riesige Handelsbilanzüberschuss sicher nicht abbauen.

Ein großes Problem liegt bei den 30 Prozent der Kommunen, die überschuldet sind und daher viele Investitionsprojekte nicht umsetzen können. Darauf hatte schon Marcel Fratzscher vom DIW Berlin verwiesen. Allein bei der Sanierung und Instandhaltung von Schulen und Sportstätten fehlen 35 Milliarden Euro, ähnlich groß ist die Lücke bei der Verkehrsinfrastruktur. Auch die öffentlichen Investitionen des Bundes in den Verkehr und die digitale Infrastruktur werden deutlich steigen müssen. Es geht darum, langfristige Weichenstellungen für Wirtschaft und Gesellschaft zu setzen. Auch die Europäische Kommission und die deutsche Industrie fordern mehr Ausgaben für Bildung und Infrastruktur. Wenn nicht jetzt, wann dann?

Deutschland braucht eine intelligente Investitionsoffensive. Bund, Länder und Gemeinden müssen Geld in die Hand nehmen, um die Fehler der Vergangenheit zu korrigieren. Weil viele Firmen derzeit komplett ausgebucht sind und überhaupt keine neuen Aufträge annehmen können, muss eine solche Offensive auf mehrere Jahre angelegt sein. Die Lage für Zukunftsinvestitionen ist dabei gut. Es gibt große Überschüsse im Bundeshaushalt. Dies ist den glücklichen Umständen einer guten Lage am Arbeitsmarkt und den Rekordgewinnen der Unternehmen geschuldet. Durch die Finanzkrise und die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank spart der Bund zudem jedes Jahr mehr als 20 Milliarden Euro, weil er weniger Zinsen auf seine Schulden zahlen muss. Zunächst einmal sind die nötigen Voraussetzungen gegeben. Wichtig sind Signale der GroKo, dass sie sich bei der Haushaltsplanung der Aufgabe bewusst ist und das Geld nicht wie so oft in der Vergangenheit verplempert. Es geht nicht darum, nach parteipolitischer Logik Geld an seine Klientel zu verteilen: da ein bisschen Baukindergeld, dort einige Zuschüsse zu den Flüchtlingskosten, hier ein paar Sozialwohnungen – ansonsten regiert die schwarze Null. Oberste Priorität hat der Stopp des Verfalls der öffentlichen Infrastruktur, um unser Land fit zu machen für die kommenden Jahrzehnte.

Jhr
Roland Leroux

Dr. Roland Leroux

NETZWERK

Mehr tun gegen Homophobie

Am 17. Mai 2018 wurde der internationale Tag gegen Homo- und Transphobie gefeiert. Für die deutsche Wirtschaft sei dieser Tag eine Verpflichtung, betonte der Vorsitzende des Berufsverbandes für schwule Führungskräfte und Selbstständige Völklinger Kreis (VK) Michael Kauch. „Ob in Schule, Ausbildung oder Beruf – herablassende Sprüche oder Benachteiligungen im Job sind auch heute noch Realität für viele schwule Männer. Um Homo- und Transfeindlichkeit im Beruf abzubauen, braucht man eine Strategie für die Wertschätzung von Vielfalt in den Unternehmen.“

Alf Spröde, VK-Vorstand für Politik, ergänzte die rechtlichen Forderungen: „Mit der Öffnung der Ehe wurde letztes Jahr eine wichtige und langjährige Forderung des VK erfüllt. Die Gleichstellung sollte noch dauerhaft durch die Ergänzung des Artikels drei im Grundgesetz festgeschrieben werden.“ Außerdem müssen die Privilegien der Kirchen im Arbeitsrecht entfallen. „Sie haben bis heute die Möglichkeit, Menschen nur wegen ihrer Homosexualität zu entlassen.“ Das betreffe nicht nur den sogenannten Verkündigungsbereich, sondern auch soziale Einrichtungen der Kirchen, die mit Steuermitteln bezuschusst werden – etwa Kindergärten und Krankenhäuser. Neben Herausforderungen gebe es laut Spröde aber auch Fortschritte: „Viele Arbeitgeber nehmen diese Pflicht ernst, bilden ihre Führungskräfte in Deeskalation aus und bieten Anlaufstellen bei homosexuellenfeindlichem und transphobem Mobbing.“ Doch auch Führungskräfte selbst seien gefordert und müssten ein Klima ohne Diskriminierung schaffen, nicht nur wegen der sexuellen Identität und Orientierung. ■

V/K
Völklinger Kreis

INNOVATION IM MANAGEMENT

Erfolgreiche Digitalisierung – Verdienst der Führungskräfte?

Der digitale Wandel ist kein Selbstläufer – er muss beständig vorangetrieben, gesteuert und gelegentlich auch hinterfragt werden. Welchen Anteil haben Führungskräfte am Digitalisierungsfortschritt in der Arbeitswelt? Was können Konzernmanager von Start-ups lernen – und was macht gute Führung im Digitalzeitalter überhaupt aus? Im Interview mit den ULA Nachrichten sprechen die Vorsitzenden verschiedener Sprecherausschüsse der Deutschen Telekom und der T-Systems Stefanie Kreusel und Roland Angst über den Einsatz für die Belange der Führungskräfte im größten europäischen Telekommunikationsunternehmen. Das „Dream Team“ erreicht gemeinsam so manches Ziel, das sie einzeln nicht erreichen könnten. Beide sind auch im zur ULA gehörenden Managementnetzwerk der Deutschen Telekom syntra aktiv. Daher haben die beiden Führungskräfte ein besonderes Verständnis für die Situation der leitenden Angestellten in Zeiten des Wandels.

ULA Nachrichten: Sie beide sind mit der Rolle, welche die leitenden Angestellten im digitalen Wandel spielen, bestens vertraut. Welchen Anteil haben die Führungskräfte am Digitalisierungsfortschritt?

Kreusel: Das lässt sich natürlich nicht genau in einer Prozentzahl ausdrücken, aber Führungskräfte haben, wie ich finde, einen immensen Anteil daran. Denn: Sie machen die Menschen digitalisierungsbereit.

Angst: Digitalisierung ist ja nur zu einem kleinen Teil eine Frage der Technik; zu einem viel größeren Teil ist sie eine Frage der Einstellung und des Denkens. Und wenn man das Denken verändern will, ist gute Führung das A und O.

ULA Nachrichten: Ganz allgemein gefragt: Was macht gute Führung in der heutigen Zeit aus?

Angst: Was speziell die Deutsche Telekom unter guter – und vor allem moderner – Führung versteht, zeigt recht gut unser Ansatz *Lead to win*, den wir 2014 definiert und 2015 weltweit für alle leitenden Angestellten eingeführt haben. Er basiert auf den Prinzipien *Collaborate*, *Innovate* und *Empower to perform*. Im Kern geht es dabei um einen kontinuierlichen direkten Austausch zwischen Füh-

rukraften und Mitarbeitern: Vorgesetzte sollen ihre Mitarbeiter mitspielen lassen, das heißt, sie sollen ihre Anregungen ernst nehmen – nur so können Unternehmen Innovationspotenziale identifizieren und heben.

Kreusel: Führung muss heute kreativ sein. Die Führungskräfte haben etliche Aufgaben zu meistern: Sie müssen eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der die Menschen offen für Neuerungen sind, müssen Ängste und Vorbehalte abbauen und müssen die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeiter in die richtigen Bahnen lenken. Es geht also weniger darum, Anweisungen zu erteilen, als vielmehr darum, den Menschen Halt und Orientierung zu geben. Wie man das am besten macht, dafür gibt es kein allgemeingültiges Rezept. Jeder Manager, jeder Teamleiter muss sich selbst etwas einfallen lassen. Es hat aber immer mit Haltung zu tun.

ULA Nachrichten: Stichwort Unternehmenskultur: Ohne Kulturwandel keine digitale Transformation – darüber scheint Einigkeit zu herrschen. Wie können Führungskräfte einen Kulturwandel in ihrem Unternehmen initiieren?

Angst: Indem sie als Vorbild fungieren. Sie müssen ihr eigenes Verhalten auf den Prüfstand stellen und die Bereitschaft er-

kennen lassen, Vorschläge anzunehmen – egal, ob diese von unten oder von oben kommen.

Kreusel: Vor allen Dingen müssen sie ihre Mitarbeiter abholen. Dafür müssen sie mit ihnen sprechen, und zwar so, dass sich echte Diskurse ergeben. Herr Angst und ich leben das vor: Wir haben für Ideen, für Stellungnahmen und auch für Beschwerden immer ein offenes Ohr – und für die Mitarbeiter ein offenes Büro. Außerdem sollten Führungskräfte davon Abstand nehmen, ihre Mitarbeiter fortwährend zu kontrollieren. Die Telekom-Konzernkultur ist ja traditionell von einer Null-Fehler-Strategie geprägt, aber das ist im digitalen Zeitalter nicht mehr zeitgemäß. Angst vor Fehlern lähmt den Innovationsdrang! Es gilt, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem niemand befürchten muss, für einen schlechten Vorschlag abgestraft zu werden.

Angst: Natürlich verfolgen wir bei unseren Produkten und Dienstleistungen weiterhin eine Null-Fehler-Strategie, das darf aber Innovation nicht verhindern. Kulturwandel bedeutet für uns, dass wir konzerninterne neue Ideen und Vorschläge, die vielleicht zunächst fehlerträchtig sind, nicht im Keim ersticken. Anders ausgedrückt: Wir wollen einen Nährboden für Innovation schaffen und wir haben kein Problem damit, wenn dabei auch mal etwas schief geht.

ULA Nachrichten: Wie versetzen Sie Ihre Führungskräfte denn in die Lage, diesen Nährboden zu schaffen?

Kreusel: Zum Beispiel durch unser neues Entwicklungsprogramm „Level Up!“ für Führungskräfte. Das wurde im März dieses Jahres erstmals konzernweit angeboten, und die 700 Plätze waren sofort ausgebucht. „Level Up!“ ist ein Lernprogramm, das Führungskräfte in die Lage versetzen soll, einerseits Innovationen zu fördern und andererseits das Kerngeschäft zu pflegen und auszuweiten.

Angst: Die Kunst besteht ja darin, beides unter einen Hut zu bekommen. Das steckt im Grunde auch hinter dem Trendbegriff Ambidextrie, der derzeit in aller Munde ist: neues digitales Geschäft entwickeln, bisheriges Geschäft dabei im Blick haben und perfektionieren – darum geht es. Dafür braucht man Führungskräfte, die mit den Herausforderungen und Veränderungen der digitalen Welt vertraut sind.

ULA Nachrichten: Findet man diese eigentlich vornehmlich unter den jüngeren Führungskräften, also unter den sogenannten Digital Natives?

Kreusel: Oh nein, Digitalverständnis ist keine Frage des Alters, zumindest nicht in erster Linie. Ich möchte da auf unseren Vorstandsvorsitzenden Tim Höttges verweisen: Er hat so viel Innovationsgeist, dass er nicht nur die Konzernbelegschaft immer wieder aufs Neue motivieren kann, sondern auch große Teile der deutschen Wirtschaft mitreißt. Und er ist 55 Jahre alt.

Angst: Das belegen übrigens auch Umfragen unter den Führungskräften: Eine Erhebung des Führungskräfte Instituts FKI aus dem Jahr 2015 ergab, dass die Mehrheit der Befragten die digitale Transformation nach eigenem Bekunden gut bewältigt. Nur etwa einem Viertel fällt es angesichts des digitalen Wandels schwerer, den Mitarbeitern eine strategische Orientierung zu geben. Allerdings bestätigen über 80 Prozent der Teilnehmer, dass sie in einer enger vernetzten Arbeitsorganisation stärker auf Augenhöhe kommunizieren müssen, statt Vorgaben von oben zu machen.



Stefanie Kreusel ist Vorsitzende des Unternehmenssprecherausschusses der T-Systems sowie Mitglied im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG und T-Systems. Roland Angst ist Vorsitzender des Konzernsprecherausschusses der Deutschen Telekom AG und Mitglied im Aufsichtsrat der Telekom Deutschland GmbH. Foto: Jörn Wolter

ULA Nachrichten: Was können die Führungskräfte großer Konzerne wie der Telekom von Führungskräften kleiner Start-ups lernen?

Kreusel: Sie können zum einen lernen, für neue Ideen einzustehen und nicht vorschnell den Kopf einzuziehen. Leider knickt das mittlere Management in großen Unternehmen bei Widerstand zu schnell ein – das macht es Innovationen aus niedrigeren Hierarchieebenen schwer. Zum anderen sollen sie ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, ihnen selbst öfter Paroli zu bieten. In Start-ups verstehen die Menschen ihren Chef eher als Sparringspartner, nicht als Vorgesetzten, da haben gute Ideen viel bessere Überlebenschancen.

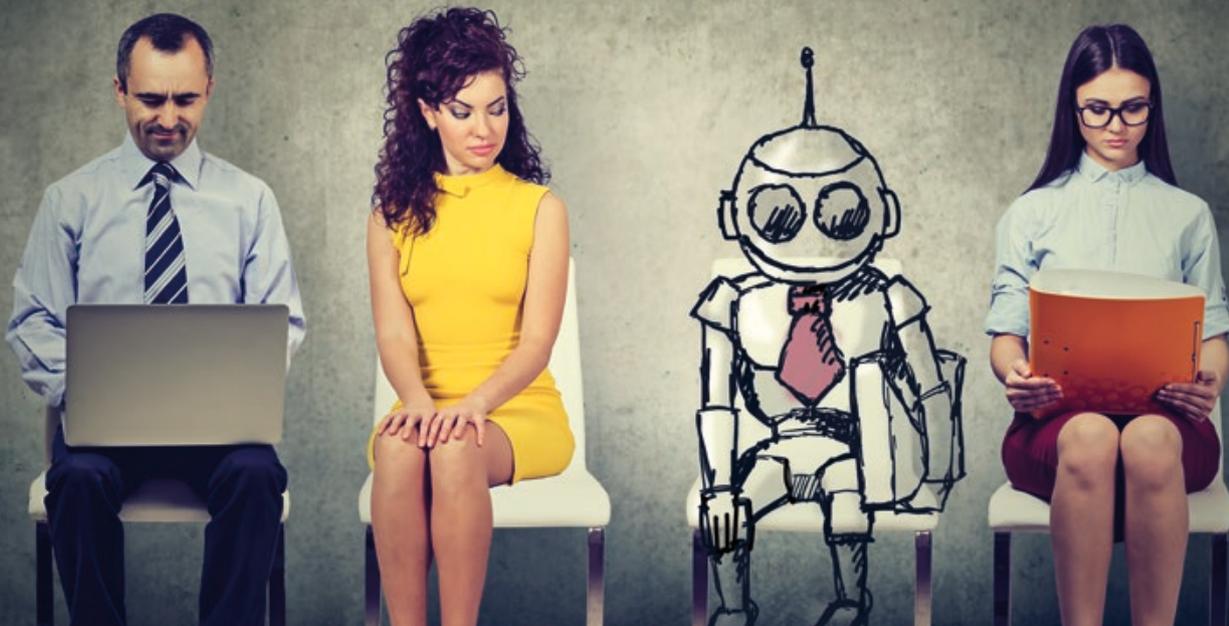
Angst: Wir können von Start-ups auch lernen, wie man das Arbeiten demokratisieren kann. Ein Beispiel: Vor gut einem halben Jahr hat unser Kommunikationschef Philipp Schindera im Rahmen eines Pilotversuchs einen Teil seines Führungsteams von den Mitarbeitern seines Bereich wählen lassen. Meines Wissens gab es so etwas in einem großen Konzern vorher noch nie. Die Vorteile liegen auf der Hand: Gewählte Führungskräfte haben mehr Rückhalt in der Belegschaft und können besser mit den Mitarbeitern kommunizieren, und da sie nur Chefs auf Zeit sind, gibt es ihretwegen auch keine Frustkündigungen.

ULA Nachrichten: Demokratisch gewählte Chefs – ist das der Schlüssel zum Erfolg in einer digitalisierten Arbeitswelt?

Kreusel: Nein, so einfach ist es nicht. Man muss beim Konzept der demokratisch basierten Führung zwischen fachlicher Führung und disziplinarischer Führung unterscheiden. Wichtig ist, dass mit diesem Projekt ein Umdenken in Bezug auf hierarchisch strukturiertes Arbeiten eingesetzt hat. In einem Großkonzern wie der Telekom wird es immer Bereiche geben, in denen Führungskräfte ihre Mitarbeiter kontrollieren. Das bedeutet aber nicht, dass sie nicht auf Augenhöhe mit ihnen agieren können. Strenges Hierarchiedenken ist von vorgestern, so viel steht fest.

Angst: Gerade die jüngere Generation möchte zugängliche Chefs haben, die offen für alles sind und die vielleicht auch mal ihre Mitarbeiter um Rat fragen. Es spricht überhaupt nichts dagegen, dass Vorstände sich mit Mitarbeitern in Chatrooms austauschen, auf Facebook mit ihnen befreundet oder Follower über Twitter sind. ■

Das Interview ist zuerst auf dem Weiterbildungsportal managerSeminare.de erschienen.



Gerade in einer digitalisierten Arbeitswelt kann sich Diversity als Trumpfkarte für Unternehmen erweisen. Foto: Sphotography – iStock

MACHT DER VIELFALT

Wie können Unternehmen von Diversity profitieren?

Es sind stürmische Zeiten: Die Digitalisierung sortiert komplette Wertschöpfungsketten neu. Viele Auswirkungen sind im Detail noch gar nicht vorstellbar. Welche Unternehmen und Mitarbeiter bleiben auf der Strecke? Welche steigen über Nacht zum Marktführer auf? Dies ist kaum berechenbar. Junge Technologieunternehmen fallen in Rankings der am stärksten gewachsenen Unternehmen des letzten Jahrzehnts auf. Parallel herrschen Globalisierung, Vernetzung, Alterung, Personal- und Fachkräftemangel, Migration, Nachhaltigkeit sowie die Nachwirkungen der Finanzkrise. In ihrem Gastbeitrag erläutern Matthias Weber vom ULA-Mitgliedsverband Völklinger Kreis (VK) und Florian Prittwitz-Schlögl von Weltgestalter Coaching, warum Veränderung der neue Normalzustand der Wirtschaft ist und was Diversity damit zu tun hat.

Von Florian Prittwitz-Schlögl und Matthias Weber

Was bedeutet Veränderung für Vielfalt und Gleichstellung? Müssen wir damit rechnen, dass es als vermeintliches „Schönwetterthema“ unter die Räder gerät? Nein, das Gegenteil ist der Fall: Diversity kann und wird einen wesentlichen Beitrag leisten bei der Lösung der strategischen Herausforderung unserer Zeit. Und dies wird von vielen Unternehmen bereits aktiv genutzt.

Wer schon einmal versucht hat, ein Un-

ternehmen innovativer, effizienter oder freundlicher zu entwickeln, der weiß: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier – und Unternehmen werden von Menschen gemacht. Veränderungen führen zu Ängsten, Stress und erstaunlichen Beharrungskräften. Dauerstress, weil der Wandel gefühlt gar nicht mehr aufhört, kann sich selbst verstärken. Ideen und Arbeitskraft vieler Mitarbeiter gehen verloren beim Versuch, Bestehendes zu verteidigen.

Lernen von Emanzipationsbewegungen

Doch es geht auch anders. In Emanzipationsbewegungen findet man genau das, was in Veränderungsprozessen oft fehlt: Persönliche Motivation, innovative Ideen und Begeisterung sind auf jedem Christopher Street Day, bei Frauen-Mentoring-Abenden oder bei den DiverseCity-Konferenzen des VK auf beeindruckende Art und Weise erlebbar.

Diese nicht alltäglichen Situationen fördern spezifische Fähigkeiten zutage. Immerhin haben die Bewegungen über die Jahrzehnte großen gesellschaftlichen Wandel erreicht. Wer es wie zum Beispiel Frauen, Schwule und Lesben, Farbige und Behinderte schafft, gegen alle Widerstände gleiche Rechte, einen Bewusstseinswandel und eine weltweite Solidaritätsbewegung zu begründen, weiß, wie man eine Bewegung lebendig macht, wie man Denkansätze und Haltungen verändert, wie man frustrierende Rückschläge aushält und dennoch auf Spur bleibt. Kurz – wie man Veränderung gestaltet.

Davon können – und müssen – Unternehmen lernen, wenn sie sich auf den Weg machen wollen, so flexibel, agil und innovativ zu werden, wie es der digitale Wandel erfordert. Der Schlüssel hierbei ist individuelles Sinnempfinden: Menschen verändern sich und motivieren andere, wenn ihnen diese Veränderung persönlich bedeutsam ist.

Diversity bindet Mitarbeiter

Ganzheitliches Diversity Management hat eine Reihe von Instrumenten entwickelt, die Mitarbeiter mit besonderen Merkmalen fördern und vernetzen, zum Beispiel hierarchieübergreifende Netzwerke, Mentoringprogramme, spezifische Sonderleistungen, bewusstseinserschaffende Schulungen sowie Rotations- und Austauschprogramme. Die Konsequenz: Mitarbeiter fühlen sich gefördert, gefordert, gewollt und geschätzt. Sie verhalten sich loyaler. Das aber ist deshalb von höchster Bedeutung, weil gerade bei Zukunftsthemen wie Technologie, Design und exzellenter Führung Talente fehlen und gleichzeitig gerade die besten Mitarbeiter sich ohne diese Loyalität schnell nach Alternativen umsehen.

Der Max-Spohr-Preisträger SAP zeigt, wie es gehen kann. Dieser Preis wird vom Völklinger Kreis an Arbeitgeber verliehen, die auf vorbildliche Weise Vielfalt fördern. Trotz der Konkurrenz von „Supermächten“ wie Google, Amazon und Facebook bindet das Walldorfer Softwareunternehmen weltweit hoch qualifizierte Fachkräfte. Der Schlüssel: Identifikation mit dem Arbeit-

geber, seiner Kultur und seiner Vision. Dabei spielt Diversity eine entscheidende Rolle: Das Unternehmen wird nicht nur von den Diversity-Zielgruppen als attraktiver, moderner und offener wahrgenommen. Es hilft, Mitarbeiter hierarchie-, regions- und fachübergreifend zu vernetzen und eine Kultur der Weiterentwicklung und Förderung zu festigen.

Beschäftigte fühlen sich durch Diversity individuell wahr- und ernst genommen. Und zwar nicht nur die vermeintlich Besten, sondern alle. Das subjektive Empfinden von „gemeint sein“ bindet deutlich stärker als Gehaltserhöhungen, Beförderungen und der Zugang zu Fortbildungen.

Das kann bedeuten, dass der Diversity-Management-Ansatz auf alle Mitarbeiter ausgedehnt wird. Denn Identifikation, Vernetzung und individueller Austausch über Hierarchien, Regionen und Divisionen hinweg tut jedem gut, nicht nur benachteiligten Gruppen. Und sie funktionieren besser, wenn es ein persönlich relevantes, verbindendes Element gibt, das Netzwerke und Gruppen zusammenhält.

Diversity-Führungskräfte als Vorbild

Schließlich sind Führungskräfte mit besonderen Merkmalen (sogenannte Diverse Leader) selbst ein wertvoller Beitrag zur Bewältigung des permanenten Wandels. Ihre aus dem „Andersein“ kommenden Erfahrungen im Umgang mit Widerständen machen sie oft krisenfest und sensibel für schwierige Situationen. Ihre intrinsische Motivation ist oft hoch, geboren aus dem Kampf um die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten. Und sie haben aus den Emanzipationsbewegungen häufig konkrete Erfahrungen gewonnen, wie man „mentoriert“, wie man Veränderung unter Einbeziehung aller gestaltet und wie man Menschen gut führt.

Eine türkeistämmige Produktmanagerin, die sich Anerkennung und Respekt erst erkämpfen musste, wird als Teamleiterin ein besonderes Auge haben für die Bedürfnisse und Nöte ihrer Leute – zum Beispiel auch des jungen Vaters, der gern Karriere und Familie verbinden möchte. Sie wird mit ihrer Fähigkeit, sich in unterschied-

lichsten Umfeldern zurechtzufinden andere motivieren, an sich zu arbeiten, und Vorbild sein.

Unternehmen, die den Wandel erfolgreich bewältigen wollen, müssen Individuen in ihrer Verschiedenheit ernst nehmen – gerade in stürmischen Zeiten. Sie können Diversity Management, Diverse Leader und Mitarbeiter mit Diversity-Hintergrund bewusst einbinden in strategische und HR-Fragestellungen sowie ins Veränderungsmanagement. Und sie können lernen, zuhören, fragen, interagieren. Sie können die Wertschätzung von Vielfalt zu einem Kernbestandteil ihrer Unternehmenskultur machen. ■

Der Artikel ist erstmals am 5. März 2018 im Wirtschaftsressort der Süddeutschen Zeitung erschienen.

Florian Prittwitz-Schlögl

Weltgestalter Coaching

Florian Prittwitz-Schlögl ist der Kopf von Weltgestalter Coaching und begleitet als zertifizierter Coach Menschen, die Verantwortung in Transformationsprozessen übernehmen. Er verfügt über langjährige Erfahrungen in der Topmanagement-Beratung.



Foto: Sebastian Prittwitz

Matthias Weber

Völklinger Kreis (VK)

Matthias Weber ist Stellvertretender Vorsitzender des Netzwerks schwuler Führungskräfte VK. Der Regionaldirektor einer deutschen Privatkundenbank ist studierter Arbeits- und Organisationspsychologe und betreut beim VK den Bereich Diversity.



Foto: VK



Führungskräfte
Institut



Foto: Dangubic – Fotolia

WEITERBILDUNG

Seminare für den Karrieresommer

Auch wer als Führungskraft voll im Saft steht und mit dem Tagesgeschäft mehr als ausgelastet ist, braucht kleine Pausen, um an seiner Weiterbildung zu arbeiten. Dazu bietet das Führungskräfte Institut (FKI) auf www.fki-online.de Seminare an.

Aufgaben von Sprecherausschüssen

Welche Aufgaben, Rechte und Pflichten haben Mitglieder von Sprecherausschüssen? In dieser Schulung vermitteln die Rechtsanwälte Dr. Svenja Deich und Gerhard Kronisch den Teilnehmern ein Update zu den Grundlagen der Sprecherausschussarbeit.

Wann? Am 7. August 2018.

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

Zeitmanagement – nachhaltig mehr schaffen in weniger Zeit

Was ist die Basis für Motivation und Erfolg? Ein gutes Zeitmanagement. Peoplebuilder und Top-Speaker Zach Davis erklärt den Teilnehmern dieses Seminars, wie man sinnvoll plant, Prioritäten setzt, Zeitverschwendung vermeidet und sich auf das Wesentliche konzentriert.

Wann? Am 13. September 2018.

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

Gedächtnistraining – Namen, Daten, Fakten jederzeit parat

Gerade Führungskräfte müssen über ein gut trainiertes Gedächtnis verfügen, um Namen, Daten und die wesentlichen Fakten immer im Kopf zu haben. In diesem Training lernen die Teilnehmer, wie dies am besten funktioniert. Referent ist der Vortragsredner Zach Davis.

Wann? Am 14. September 2018.

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

Leistungsbewertung und ihre Grenzen

Im Rahmen der Kooperation zwischen der ULA und dem Portal für Führungsforschung „Leadership Insiders“ empfiehlt die Führungskräftevereinigung die Lektüre eines Beitrags von Prof. Jürgen Weibler zur „Crux der Leistungsbewertung“. Worum geht es darin? Organisationen sind als Kristallisationspunkt der Leistungsgesellschaft dem Leistungsprinzip verpflichtet. Diesem Prinzip wird durch Prozesse der Leistungsbewertung entsprochen. Die Leistungsbewertung ihrerseits tritt in Organisationen mit dem Anspruch auf Objektivität auf, um als legitim zu gelten. Erst dadurch werden das Verfahren sowie die damit verbundenen Folgen als gerecht erlebt. Leadership Insiders holt Stimmen aus der Führungspraxis zur Leistungsbewertung ein und weist diesem Führungsinstrument seinen eigentlichen Platz zwischen postulierter Objektivität und befürchteter Willkür zu. Den vollständigen Beitrag gibt es online unter www.leadership-insiders.de. Die ULA hat Jürgen Weibler, der ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalführung und Organisation an der Fern-Universität Hagen ist, in ihren Fachbeirat zum Thema Führung berufen. Weibler forscht daran, was Führung im Innersten zusammenhält, und vermittelt Führungswissen für die Praxis.

ARBEITSKRÄFTEBEFRAGUNG

Führungskräfte besonders zufrieden

89 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland sind mit ihrer Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden. Das geht aus einer Zusatzbefragung der Arbeitskräfteerhebung 2017 des Statistischen Bundesamtes hervor. Besonders hoch ist die Arbeitszufriedenheit unter den Führungskräften: 42 Prozent von ihnen gaben an, mit ihrer Arbeit „sehr zufrieden“ zu sein. Im Durchschnitt über alle befragten Erwerbstätigen lag der Anteil bei 33 Prozent.

42 %

Führungskräfte

40 %

Akademische Berufe

35 %

Techniker

32 %

Bürokräfte

32 %Dienstleistungsberufe
und Verkäufer**17 %**

Hilfsarbeitskräfte

28 %

Handwerksberufe

Foto: denisismagilov – Fotolia
Quelle: Statistisches Bundesamt

Personalia aus der Chemie



PlasticsEurope Deutschland: Michael Zobel neuer Vorsitzender



Foto: Plastics Europe

Beim Verband der Kunststoffherzeuger PlasticsEurope Deutschland ist Dr. Michael Zobel zum Nachfolger von Dr. Josef Ertl gewählt worden. Zobel hat Chemie an den Universitäten München und Münster studiert und seine berufliche Laufbahn bei der Bayer AG begonnen. Mit der Abspaltung der Lanxess AG als eigenständiges Unternehmen wurde Zobel 2004 zum Global Product Manager und Mitglied des Executive Management Teams der Lanxess Business Unit

Rubber Chemicals ernannt. 2005 übernahm er die weltweite Leitung der Lanxess Business Unit Liquid Purification Technologies. Seit Oktober 2010 ist er weltweiter Leiter der Lanxess Division High Performance Materials und seit 2014 Mitglied des Steering Boards des paneuropäischen Verbandes PlasticsEurope in Brüssel.

Evonik: Bernd Tönjes wird neuer Aufsichtsratsvorsitzender

Ende Mai hat der Aufsichtsrat von Evonik Industries Bernd Tönjes einstimmig zu seinem neuen Vorsitzenden gewählt. Zuvor war Tönjes von der Hauptversammlung in den Aufsichtsrat gewählt worden. Der Diplomingenieur folgt auf Werner Müller, der aus gesundheitlichen Gründen für eine weitere Amtszeit nicht zur Verfügung steht. Zudem übernimmt Tönjes von Müller den Vorsitz im Vorstand der Essener RAG-Stiftung, die rund 68 Prozent der Evonik-Anteile hält. Sein Amt als Vorstandsvorsitzender des Bergbaukonzerns RAG legte er nieder. Neben Bernd Tönjes wählte die Hauptversammlung fünf weitere Mitglieder neu in den Aufsichtsrat von Evonik: Auf Arbeitgeberseite folgt der Schweizer Unternehmer Peter Spuhler auf Wolfgang Herrmann; auf Arbeitnehmerseite wurden das VAA-Vorstandsmitglied Dr. Thomas Sauer, Jens Barnhusen, Michael Hofmann und das VAA-Mitglied Martin Kubessa neu ins Gremium gewählt.

BASF: Veränderungen beim weltweiten Spitzenpersonal

Stefan Blank, President Intermediates bei der BASF in Ludwigshafen, wird zum 1. Juli 2018 die Leitung des Bereichs Corporate Development übernehmen. Er folgt auf Bernhard Nick, der zum 30. Juni 2018 in den Ruhestand tritt. Andrea Frenzel, derzeit President Regional Division South & East Asia, ASEAN & ANZ in Hongkong, übernimmt zum gleichen Zeitpunkt die Leitung des Bereichs Intermediates. Die Nachfolge von Frenzel übernimmt Ramkumar Dhruva, der derzeit Senior Vice President Monomers Asia Pacific ist. Ralph Schweens, President Regional Division South America in São Paulo, leitet seit dem 1. Mai 2018 den Bereich Care Chemicals. Er folgt auf Hans-Walther Reiners, der das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlässt. Die Leitung des Bereichs Südamerika mit Sitz in São Paulo hat Manfredo Rübens übernommen. Tobias Dratt hat die Nachfolge von Rübens seit dem 1. Mai 2018 angetreten.

Lanxess: Matthias Zachert verlängert vorzeitig

Der Aufsichtsrat der Lanxess AG hat Matthias Zachert für weitere fünf Jahre zum Vorstandsvorsitzenden des Konzerns bestellt und damit dessen Vertrag vorzeitig verlängert. Das neue Mandat beginnt am 1. April 2019. Zachert ist bereits seit April 2014 Vorstandsvorsitzender. Von 2004 bis 2011 war er Finanzvorstand des Konzerns, von 2011 bis 2014 Mitglied der Geschäftsleitung und Chief Financial Officer bei Merck.

Beiersdorf: Dessi Temperley in den Vorstand berufen

Dessi Temperley übernimmt bei der Beiersdorf AG zum 1. Juli 2018 die Verantwortung für das Finanzressort von Jesper Andersen, dessen Vertrag Ende Juni ausläuft. Ihre Karriere begann Temperley 1994 bei Shell in Bulgarien. Nachdem sie mehrere Jahre für Cable & Wireless in Moskau und London tätig war, wechselte sie 2004 zu Nestlé. Sie war der regionale Finanzvorstand von Nestlé Purina für Europa, Naher Osten und Nordafrika, ehe sie die Leitung für den Bereich Investor Relations der Konzerngruppe übernahm. Temperley hat Wirtschaftswissenschaften studiert und anschließend ihren Master of Business Administration absolviert.

INTERVIEW MIT HINNERK WOLFF

Engagement im Betriebsrat – Gefahr für die Karriere?

Gerade erst sind die Betriebsratswahlen 2018 zu Ende gegangen. Nun beginnt schon die aktive Arbeit der gewählten Kandidaten in den Gremien. Aber welche Auswirkungen hat die Tätigkeit im Betriebsrat auf die Karriereentwicklung der Mandatsträger? VAA-Jurist Hinnerk Wolff erläutert, dass Karriere und Betriebsrat nicht automatisch im Widerspruch zueinander stehen müssen. Im Gegenteil: Es gibt auch zahlreiche Situationen, in denen ein Betriebsratsengagement ein Sprungbrett für die Karriereentwicklung sein kann.

VAA Magazin: Ist für neu gewählte Betriebsräte das Engagement ein Karrierekiller?

Wolff: Nein. Natürlich kommt es vereinzelt zu Schwierigkeiten mit der Vereinbarkeit von Mandat und Job bei nicht freigestellten Mitgliedern, aber ein Betriebsratsmitglied genießt in dieser Hinsicht einen besonderen Schutz. Voraussetzung ist, dass man seine eigenen Rechte mit demselben Selbstbewusstsein wahrnimmt, wie man es für alle anderen Mitarbeiter im Betrieb aufwendet. In erster Linie kommt es auf die Unternehmenskultur an, ob die Mitbestimmung bereits geschätzt oder erst erlernt werden muss. In den Chemieunternehmen gibt es regelmäßig die gelebte Sozialpartnerschaft, sodass ein bewusstes und gewolltes Erschweren in der beruflichen Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern die Ausnahme darstellt.

Die Aufgaben im Betriebsrat können sogar ein Karrieresprungbrett sein: Viele Angelegenheiten, mit denen sich jedes Mitglied befasst, führen zu einer besseren Qualifizierung. So erhält man besondere Kompetenzen in Konflikt- und betrieblichem Management und in jedem Fall ein besseres Gespür für Menschen. Man blickt in Planungs- und Organisationsprozesse des gesamten Betriebes und Unternehmens, die man selbst in Führungspositionen unterhalb der obersten Ebenen sonst nicht kennenlernt. Alles allein durch die Beteiligungsrechte des Betriebsrats! Betriebsräte, die ihre Aufgabe als Betriebsrat daher wirklich ernst nehmen, genießen in der Regel die Anerkennung des Arbeitgebers. Eben das wird nicht selten zum Sprungbrett.

VAA Magazin: Und wann führt das Engagement im Betriebsrat doch einmal ins Abseits?

Wolff: Hier muss man unterscheiden zwischen einer Amtspflichtverletzung oder einer arbeitsrechtlichen Pflichtverletzung. Verletzt man grob seine arbeitsvertraglichen Pflichten, insbesondere im Rahmen seiner geschuldeten Tätigkeit, ist der Kündigungsschutz begrenzt. Zwar schützt das Gesetz das Betriebsratsmitglied vor ordentlichen Kündigungen, aber im Falle einer Verletzung einer arbeitsvertraglichen Verpflichtung kann der Arbeitgeber dennoch kündigen. Er muss dann nur eine Hürde überwinden und den Beschluss des Betriebsrats zur Zustimmung der von ihnen in Aussicht gestellten ordentlichen und auch außerordentlichen Kündigung herbeiführen – oder diesen Beschluss notfalls durch ein arbeitsgerichtliches Verfahren ersetzen lassen. Aber wegen der Betriebsrats-tätigkeit oder der arbeitsvertraglich geschuldeten Aufgabe, die wegen der Betriebsrats-tätigkeit nicht geleistet werden kann, besteht für den Arbeitgeber keine Chance.

Grundsätzlich schließt die Rechtsprechung

aus, dass ein Betriebsratsmitglied wegen einer Amtspflichtverletzung, die nicht zumindest auch eine Arbeitsvertragspflichtverletzung darstellt, gekündigt werden kann. Also Betriebsräte, die selbstbewusst und auch gelegentlich konfliktorientiert Interessen der Arbeitnehmer vertreten, müssen mit keiner Kündigung rechnen.

VAA Magazin: Wenn man sein Amt doch verliert, ist man dann vogelfrei?

Wolff: So einfach geht das nicht. Das Gesetz sieht in § 23 Betriebsverfassungsgesetz vor, dass durch ein gerichtliches Verfahren der Ausschluss eines Betriebsratsmitglieds wie auch die Absetzung des gesamten Betriebsrats beantragt werden kann. Dieser Prozess muss durch ein Viertel der wahlberechtigten Arbeitnehmer des Betriebes, durch den Arbeitgeber oder eine im Betrieb vertretende Gewerkschaft eingeleitet werden. Voraussetzung für den Ausschluss des Mitglieds ist, dass es seine Amtspflichten als Betriebsrat grob verletzt hat. Nicht geeignet ist dagegen eine grobe Verletzung der Pflichten des Mitglieds als Arbeitnehmer aus seinem Arbeitsverhältnis. Die Amtspflichtverletzung muss objektiv erheblich und offensichtlich schwerwiegend sein. Erst die gerichtlich rechtskräftige Absetzung eines Betriebsratsmitglieds führt dazu, dass ab diesem Zeitpunkt kein Kündigungsschutz mehr besteht. Das kann dann ein Karrierekiller sein.

Pflichtverletzungen sind beispielsweise parteipolitische Betätigungen im Betrieb, Beleidigungen und Tätlichkeiten gegenüber dem Arbeitgeber oder Dritten, Entgegennahme ▶

Hinnerk Wolff

VAA-Jurist



Foto: VAA

TOP JOBS

head hunting



Karikatur: Calleri

von nur dem betreffenden Mitglied zugewandten Vorteilen zum Zwecke der Beeinflussung der Amtsführung oder zur Belohnung einer vorausgegangenen pflichtwidrigen Amtsausführung. Auch Geheimnisverrat, Verletzung der Schweigepflicht oder die rücksichtslose Preisgabe von vertraulichen, aufgrund der Betriebsratseigenschaft erlangten Informationen an den Arbeitgeber oder an Dritte gehören dazu. Die Verletzung von Fortbildungsverpflichtungen oder das ständige Schwänzen von Betriebsratssitzungen kann ebenfalls zum Ausschluss führen.

VAA Magazin: Wenn Betriebsratsmitglieder einen guten Job machen, möchten sie auch Karriere machen. Wie ist das sichergestellt?

Wolff: Das Betriebsverfassungsgesetz selbst sieht in § 78 einen Benachteiligungsschutz vor. Diese Vorschrift enthält das Verbot für den Arbeitgeber, ein Betriebsratsmitglied wegen seiner Amtstätigkeit in seiner beruflichen Entwicklung nicht zu benachteiligen. Das bezieht sich auf die Aufstiegsmöglichkeiten und das Entgelt. Gegenteilige Maßnahmen können sogar als Straftat verfolgt werden. Laut § 78 dürfen Betriebsratsmitglieder wegen ihrer Tätigkeit weder benachteiligt noch begünstigt werden. Darunter fällt

beispielsweise, wenn sich Betriebsratsmitglieder ihre Dienste extra bezahlen lassen, etwa durch eine höhere Entgeltvergütung als die eigentlich vertraglich geschuldete, um eine Ersatzkarriere als Betriebsrat im gegenseitigen Einvernehmen mit dem Arbeitgeber anzustreben. Laut § 37 darf das Arbeitsentgelt von Betriebsratsmitgliedern einschließlich eines Zeitraums von einem Jahr nach Beendigung der Amtszeit nicht geringer bemessen werden als das Arbeitsentgelt vergleichbarer Arbeitnehmer mit betriebsüblicher beruflicher Entwicklung. Wer drei Legislaturperioden hintereinander freigestellt war, erhält sogar noch ein weiteres Jahr Schutz.

VAA Magazin: Also bekommt man immer das gleiche Entgelt wie andere Arbeitnehmer in vergleichbarer beruflicher Stellung?

Wolff: Ja und nein. § 37 Abs. 4 Betriebsverfassungsgesetz garantiert nicht die der Höhe nach absolut gleiche Vergütung aller vergleichbaren Arbeitnehmer. Es kommt darauf an, ob die Gehaltsentwicklung des Betriebsratsmitglieds während der Dauer seiner Tätigkeit gegenüber vergleichbaren Arbeitnehmern zurückbleibt. Es ist also eine Schattenrechnung mit tatsächlichen Anhaltspunkten, um die Unabhängigkeit des Betriebsrats in

seiner Amtsausübung zu gewährleisten. Das gilt sowohl für freigestellte als auch für nicht freigestellte Mitglieder, die wegen ihrer Betriebsratsstätigkeit Einschränkungen in ihren Arbeitsleistungen und Zielvereinbarungen hinnehmen mussten. Mit vergleichbaren Arbeitnehmern sind nur diejenigen gemeint, die nach objektiver Bewertung zum Zeitpunkt der Übernahme der Betriebsratsstätigkeit eine ähnliche, in wesentlichen Gesichtspunkten gleich qualifizierte Tätigkeit ausgeübt haben und in ähnlicher Art und Weise fachlich und persönlich qualifiziert sind. Laut Bundesarbeitsgericht kommt es auf den Zeitpunkt der Amtsübernahme, nicht auf den unter Umständen späteren Zeitpunkt der Freistellung an. Das kann natürlich schwierig werden bei einer Beurteilung, wenn man schon für mehrere Legislaturperioden gewählt worden war.

Allgemein gilt: Werden die Vergütungen innerhalb der Vergleichsgruppe um einen bestimmten Prozentsatz angehoben, gilt diese prozentuale Erhöhung auch für das Betriebsratsmitglied. Fallen die Gehaltserhöhungen innerhalb der Vergleichsgruppe unterschiedlich aus, kommt es auf die Mehrheit der Arbeitnehmer an: Lässt sich diese nicht feststellen, kann für den Anpassungsanspruch der Durchschnitt maßgebend sein. Und hat der

Betrieb nur einen vergleichbaren Arbeitnehmer, ist eben auf diesen abzustellen. Gibt es keine vergleichbaren Arbeitnehmer, kommt es auf den am ehesten vergleichbaren Arbeitnehmer an. Ein Betriebsrat muss im Streitfall diese Umstände immer darlegen und beweisen. Aber seine Kenntnis über Betriebsinterne und die Höhe der Entgelte der Belegschaft helfen dabei sehr gut weiter.

VAA Magazin: Was ist mit der betriebsüblichen beruflichen Entwicklung?

Wolff: Betriebsüblich ist die berufliche Entwicklung, die Arbeitnehmer mit einer vergleichbaren fachlichen und persönlichen Qualifikation bei objektiv vergleichbarer Tätigkeit genommen haben. Beförderungen sind nur dann betriebsüblich, wenn nach den betrieblichen Gepflogenheiten das Betriebsratsmitglied zur Beförderung angestanden hätte, wenn wenigstens die überwiegende Mehrheit der Vergleichbaren einen solchen Aufstieg erreicht hätten oder wenn nach den Gepflogenheiten im Betrieb die höherwertige Tätigkeit hätte übertragen werden müssen. Dort, wo das Gesetz bei freigestellten Betriebsratsmitgliedern auch noch von einem fiktiven Beförderungsanspruch ausgeht, kann ein solches Betriebsratsmitglied Entgeltansprüche in einer Funktion haben, die es zum Zeitpunkt seiner Freistellung gar nicht in der ehemaligen Hierarchie- oder Tätigkeitsstufe gehabt hätte. Dies führt natürlich auch zu Schwierigkeiten bei der Bemessung einer angemessenen Vergütung zwischen den gesetzlichen Ansprüchen und der verbotenen Benachteiligung oder Bevorzugung nach § 78 Betriebsverfassungsgesetz.

VAA Magazin: Und wenn der Arbeitgeber in einem Rechtsstreit vorträgt, dass er einen anderen vergleichbaren Arbeitnehmer wegen besserer Qualifikation auch unter betriebsüblicher Entwicklung hätte vorziehen müssen?

Wolff: Es gibt keinen allgemeinen Erfahrungssatz, wonach die Nichtberücksichtigung bei einer Beförderung bei einem Betriebsratsmitglied auf dessen Betriebsrats-tätigkeit beruht. Deshalb empfiehlt es sich zur Karrieresicherung, bereits zu Beginn der Amtszeit durch klare Absprachen schriftlich festzulegen, mit welcher Gruppe oder welchen einzelnen Arbeitnehmer ein Mitglied vergleichbar ist. Die Statusvorbeschreibung

sollte fortlaufend aktualisiert werden und gemeinsam mit dem Arbeitgeber erfolgen. Damit signalisiert der Arbeitgeber zugleich, dass Arbeitnehmer, die sich im Betriebsrat engagieren, eine Perspektive in der Entgelt- und Beförderungspraxis haben. Dies wiederum macht das Betriebsratsamt für viele Mitarbeiter attraktiver. Gleichzeitig eröffnet es den Betriebsratsmitgliedern, die wiederkehrende Kandidaturen eingehen, gegebenenfalls reelle Rückkehrperspektiven in ihre berufliche Tätigkeit bei einem größeren Freistellungsanteil oder völliger Freistellung.

VAA Magazin: Wie sind denn die teilweise und die volle Freistellung jeweils geregelt?

Wolff: Laut Betriebsverfassungsgesetz sind die Betriebsratsmitglieder von ihrer beruflichen Tätigkeit zu befreien, wenn es nach Umfang und Art des Betriebes für die ordnungsgemäße Durchführung der Betriebsratsaufgaben erforderlich ist. Dazu gehören nicht nur Betriebsversammlungen und die Teilnahme an Betriebsrats-sitzungen, sondern auch die Teilnahme an Wirtschaftsausschusssitzungen, das Abhalten von Sprechstunden, die Durchführung von Verhandlungen mit dem Arbeitgeber oder die Ausschussarbeit im Betriebsrat. Auch die hierfür erforderlichen Reisen oder Wegzeiten sind zu berücksichtigen. Selbstverständlich ist es auch Betriebsrats-tätigkeit, wenn sich Arbeitnehmer an Betriebsratsmitglieder wenden und um Unterstützung bitten, etwa durch die Begleitung zu einem Personalgespräch.

Leider macht es die Rechtsprechung für die Praxis ein wenig kompliziert bei der Beurteilung, wie sich ein Betriebsratsmitglied im Konflikt mit seiner arbeitsvertraglichen Aufgabe zu verhalten hat. Denn es richtet sich dann weder nach rein objektiven Gesichtspunkten noch nach der rein persönlich subjektiven Auffassung des Mitglieds, ob die Erforderlichkeit für die Betriebsrats-tätigkeit gegeben ist. Im Grunde entscheidet das Mitglied danach, ob es bei gewissenhafter Überlegung und bei ruhiger Würdigung aller Umstände das Arbeitsversäumnis für erforderlich halten durfte. Schon 1986 hat das BAG Betriebsratsmitgliedern einen Beurteilungsspielraum eingeräumt. Dafür braucht ein Betriebsratsmitglied keine Zustimmung des Arbeitgebers zur Arbeitsbefreiung. Es muss sich lediglich beim Verlassen des Arbeits-

platzes abmelden und wieder zurückmelden.

Es besteht übrigens keine freie Wahl, ob man sein Betriebsratsamt oder seine Arbeit erledigen möchte. Denn die Teilnahme an Betriebsrats-sitzungen gehört zu den gesetzlichen Aufgaben der Mitglieder. Wenn nicht die nach Gesetz verpflichteten Betriebsratsmitglieder am Tisch sitzen, sondern ihre Ersatzmitglieder, können die gefassten Beschlüsse sogar unwirksam sein. Denn eine Sitzung ist nicht öffentlich und es dürfen nur die Berechtigten an den Sitzungen teilnehmen. Eine willkürliche Stellvertretung gibt es nach dem Betriebsverfassungsgesetz nicht. Deshalb muss ein geladenes Mitglied dem Vorsitzenden unverzüglich mitteilen, weshalb es an der Sitzung nicht teilnehmen kann. Dieser prüft die Berechtigung der Verhinderung und die Einladung eines Ersatzmitglieds. Das Mitglied selbst kann nicht darüber bestimmen, zu welchen Terminen Sitzungen stattfinden, oder der Sitzung aus persönlichen Gründen fernbleiben. Auch außerhalb der Arbeitszeit wird ein Verhinderungsfall nicht ohne Weiteres angenommen: So hat das BAG festgestellt, dass Arbeitgeber die Kosten für die Teilnahme, zum Beispiel Fahrtkosten, tragen und einen entsprechenden Freizeitausgleich gewähren müssen. Deshalb stellt ein hohes Arbeitsaufkommen keinen Verhinderungsfall dar.

VAA Magazin: Und bei Urlaub, Krankheit oder Elternzeit?

Wolff: Dann ist ein Verhinderungsgrund gegeben. Das kann das Mitglied aber wieder außer Kraft setzen, wenn es trotzdem im Urlaub oder während der Krankheit erscheint. Im Kollisionsfall zwischen Arbeit und Betriebsrat hat die Betriebsrats-tätigkeit Vorrang, wenn nicht erhebliche betriebliche Erfordernisse entgegenstehen. Auch braucht ein Mitglied die Zeiten, die es für die Betriebsrats-tätigkeit aufwendet, nicht nachzuarbeiten. Es ist also Sache des Arbeitgebers, für diese anfallenden Aufgaben ausreichende Unterstützung oder Ersatz zu schaffen. Insgesamt bietet das Betriebsratsamt große Gestaltungsspielräume, stellt aber auch Herausforderungen in Sachen Selbstorganisation und Umgang mit den verschiedensten Mitarbeitern. Führungskräfte weisen bereits eine Qualifikation dafür auf und haben Verständnis für beide Seiten. ■

SERIE: ERBEN UND VERERBEN

Spielraum beim Familienheim bleibt eng

Erneut hat der Bundesfinanzhof (BFH) bestätigt, dass bei der Schenkung- und der erbschaftsteuerlichen Begünstigung des Eigenheims für den engsten Familienkreis eine wortgetreue – und damit enge – Auslegung des Erbschafts- und Schenkungssteuergesetzes stattzufinden hat. Allein dies sei eine verfassungskonforme Auslegung der die Beschenkten beziehungsweise Erben erheblich begünstigenden Regelungen. Im Interview mit dem VAA Magazin erklärt Rechtsanwalt und Erbrechtsexperte Michael Bürger die Folgen des Urteils.



Das Eigenheim für die junge Familie bildet oftmals den Kern der gemeinsamen Lebensführung. Foto: Kzenon – Adobe Stock.

VAA Magazin: Welche Fallkonstellation lag der Entscheidung zur Ablehnung der steuerlichen Begünstigung für ein Familienheim zugrunde?

Bürger: Die im Juli 2009 verstorbene Ehefrau des Klägers hatte im März 2007 mit notariellem Vertrag von einem Bauträgerunternehmen die seinerzeit noch zu errichtende Eigentumswohnung zum Kaufpreis von 3,6 Millionen Euro zuzüglich weiterer 1,1 Millionen Euro für Sonderwünsche erworben. In ihrem privatschriftlichen Testament verfügte die Ehefrau, also die Erblasserin, kurz vor ihrem Tode, dass ihr Ehemann die Eigentumswohnung allein erhalten sollte. Als die Erblasserin am 16. Juli 2009 verstarb, wohnte sie zwar bereits gemeinsam mit ihrem Ehemann und den gemeinsamen Töchtern in der Eigentumswohnung, aber war noch nicht als Eigentümerin im Grundbuch eingetragen.

In seiner Erbschaftssteuererklärung beantragte der Ehemann für den Erwerb der Eigentumswohnung die Steuerbefreiung für ein Familienheim gemäß § 13 Absatz 1 Nummer 4 b des Erbschafts- und Schenkungssteuergesetzes. Das beklagte Finanzamt hat gegen den Kläger Erbschaftssteuer in Höhe von 340.480 Euro festgesetzt. Die beantragte Steuerbefreiung wurde nicht gewährt.

VAA Magazin: Warum?

Bürger: Das Finanzamt begründete seine Entscheidung damit, der Ehemann habe nicht das Eigentum am Eigenheim seiner Ehefrau erworben, sondern nur einen Anspruch auf Übereignung des Grundstücks, den sogenannten Eigentumsverschaffungsanspruch. Dieser Anspruch sei nicht steuerbefreit. Die Klage wurde abgewiesen und die Revision vor dem BFH zurückgewiesen.

VAA Magazin: Also folgt daraus, dass bei einer vom Erblasser gewollten Begünstigung der Erben beim Eigenheim der Gesetzestext auf Punkt und Komma eingehalten werden sollte?

Bürger: Unbedingt. Das Stichtagsprinzip des Erbschaftssteuergesetzes verlangt,

dass der Erblasser bis zu seinem Tod die Begünstigungssituation hergestellt haben muss, das heißt im Objekt wohnte und dieses auch als Eigentum hielt – ausgewiesen durch Eintragung im Grundbuch. Ebenso darf diese Situation von dem begünstigten Erwerber nicht verändert werden. Erbt das eigene Kind, das noch nicht in der Wohnung oder dem Haus des Erblassers lebt, ist der unverzügliche Einzug des Erwerbers zu veranlassen. Dieser Einzug kann auch nicht etwa unter Berufung auf berufliche Hindernisse verschoben werden.

VAA Magazin: Bleibt das Problem der Zehnjahresfrist nach dem Tod des Erblassers, innerhalb derer das Eigentum gehalten werden muss. Tritt nicht auch hier, etwa dem Pflichtteilsrecht vergleichbar, für jedes Jahr des Behaltens eine anteilige Abschmelzung ein?

Bürger: Dies ist ein in der Praxis nicht selten unterlaufendes Missverständnis. In der angesprochenen Zehnjahresfrist für die steuerliche Begünstigung des Eigenheims gilt ein Fallbeileffekt: Das sachlich begünstigte Objekt darf auch kurz vor Ablauf der Frist nicht aus dem Eigentum herausgegeben werden. Sonst folgt ein Totalverlust der gesamten steuerlichen Begünstigung. Das Finanzgericht München hat dazu im Jahr 2014 entschieden. Das selbstgenutzte Eigenheim darf demnach auch nicht abgerissen werden.

Des Weiteren betont der BFH in seinem Urteil vom 29. November 2017 die system-

bedingten Unterschiede zwischen einer Schenkung und einem Erwerb von Todes wegen, auch im Hinblick auf deren historische Herleitung. So waren im Jahressteuergesetz 1996 lebzeitige Zuwendungen zwischen Ehegatten steuerbefreit worden, um den Kernbereich der ehelichen Lebensführung, nämlich die Wohnung der Eheleute zu privilegieren – ganz gleich, ob Haus oder Eigentumswohnung. Demgegenüber sind die nur für den Erbfall geltenden Begünstigungen durch das Erbschaftssteuergesetz erst ab dem 1. Januar 2009 eingeführt worden, die jedoch deutlich strengere Vorgaben enthalten.

Vor diesem Hintergrund ist jedenfalls zwischen Eheleuten die lebzeitige Schenkung – ausgestattet mit Nießbrauch und Widerrufsrechten für den Zuwender – vorzugswürdig, gerade auch wegen des Fehlens der besprochenen Nachsteuerregelung.

VAA Magazin: Insgesamt erscheinen die engen Voraussetzungen beim selbstgenutzten Familienheim vor dem Hintergrund der bislang weiter geltenden steuerlichen Freibeträge für den engeren Familienkreis als durchaus vertretbar.

Bürger: In der Tat. Ein Beispiel: Bei einer Familie mit zwei Kindern können von jedem Elternteil jeweils 400.000 Euro steuerfrei auf jedes Kind übertragen werden, also insgesamt 800.000 Euro für jedes Kind. Deshalb empfiehlt sich die gleichmäßige Verteilung des Vermögens auf beide Elternteile, damit nach jedem Elternteil dieser Steuervorteil genutzt werden kann – bei zwei Kindern also insgesamt 1,6 Millionen Euro. Der Steuerfreibetrag gilt für lebzeitige Zuwendungen, damit sind Schenkungen gemeint, ebenso wie für Erwerbe von Todes wegen, also Erbschaften.

VAA Magazin: Wie oft kann man den Freibetrag nutzen?

Bürger: Der Freibetrag entsteht alle zehn Jahre neu. Das selbstgenutzte Eigenheim tritt bei Beachtung der obigen Voraussetzungen noch *on top* hinzu. Dieser zusätzliche Vorteil steht deshalb bereits seit Längerem im Fadenkreuz derjenigen, welche die Erben stärker in Anspruch nehmen möchten. ■

Michael Bürger

Rechtsanwalt

✉ Kanzlei-Ra-Buerger@t-online.de

☎ +49 211 2392300

Im VAA-Netzwerk bietet die Kanzlei RA Bürger (Wallstraße 16, 40213 Düsseldorf) VAA-Mitgliedern und ihren Partnern erbrechtliche Beratung zu vergünstigten Konditionen an.



Foto: Kanzlei RA Bürger

MITBESTIMMUNG DURCH SPRECHERAUSSCHÜSSE

Leitende Angestellte auf dem Prüfstand

In einem sogenannten Statusverfahren hat der VAA den Sprecherausschuss eines mittelständischen Chemieunternehmens erfolgreich unterstützt. Dort wollte der Betriebsrat den Status der leitenden Angestellten überprüfen lassen. Hierbei ging es letztlich um nichts weniger als die Existenz des Sprecherausschusses.

Von Christian Lange



Über 600 Seiten Gerichtsakte, fast zwei Jahre andauernde Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat – zunächst außergerichtlich, dann gerichtlich. Das sind nur zwei Kennziffern, die den Umfang des Verfahrens widerspiegeln. Worum ging es? Der Betriebsrat eines mittelständischen Chemieunternehmens wollte gerichtlich klären lassen, ob die insgesamt zwölf leitenden Angestellten des Unternehmens tatsächlich als leitende Angestellte anzusehen sind.

Für ein Arbeitsgericht ist dies kein alltägliches Verfahren, was eine erhebliche Einarbeitung in eine neue Materie für die zuständige Richterin nach sich zog und die lange Prozessdauer erklärt. Jede Tätigkeit der zwölf Leitenden musste durchleuchtet werden: Entsprechen die jeweiligen Aufgaben den Anforderungen, die das Gesetz für leitende Angestellte definiert? Dabei genügt es in einem solchen Prozess nicht, nur die Funktion des betroffenen Leitenden zu nennen. Vielmehr müssen die einzelnen Aufgaben der Leitenden bis ins Detail dargestellt sowie ihre Verantwortungen erläutert werden.

Maßstab für die Einordnung als leitender Angestellter ist § 5 Absatz 3 des Betriebsverfassungsgesetzes. Demnach muss die Berechtigung zum selbstständigen Einstellen und Entlassen von Mitarbeitern vorliegen oder eine Generalvollmacht beziehungsweise Prokura, von welcher regelmäßig Gebrauch gemacht wird. Diese Voraussetzungen waren nicht gegeben.

Entscheidungsspielraum ist wichtig

Somit kam es auf die ebenfalls in § 5 Absatz 3 Betriebsverfassungsgesetz genannte Fragestellung an, ob die Leitenden regelmäßig Aufgaben wahrnehmen, die für den Bestand und die Entwicklung eines Unternehmens oder eines Betriebes von Bedeutung sind. Dabei muss der leitende Angestellte auf besondere Erfahrungen und Kenntnisse zurückgreifen. Die von dem Leitenden getroffenen Entscheidungen müssen im Wesentlichen frei von Weisungen getroffen werden oder der leitende Angestellte bereitet eine Entscheidung so vor, dass er diese maßgeblich beeinflusst.

Für die rechtliche Beurteilung nützen Bilder manchmal mehr als Texte. Neben den Stellenbeschreibungen der einzelnen leitenden Angestellten spielte zunächst das Organigramm des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Es wurde anschaulich, dass zehn der leitenden Angestellten unmittelbar dem Geschäftsführer untergeordnet sind und diesen in ihren jeweiligen Fachgebieten beraten und Entscheidungen selbstständig treffen oder zumindest umfassend vorbereiten.

Vorbild aus der Politik

Die Richterin zog einen interessanten Vergleich zur Veranschaulichung heran: Das Organigramm ähnele aufbautechnisch der Organisationsverteilung einer Bundesregierung. Oben stehe der Geschäftsführer, vergleichbar mit der Bundeskanzlerin. Darunter die einzelnen leitenden Angestellten, vergleichbar mit den Bundesministern.

Trotz des Organigramms blieben dem Gericht aber noch Zweifel: Die Zahl der Leitenden schien der Richterin sehr hoch zu sein. Vonseiten des Arbeitgebers und des VAA wurde das sogenannte Friedenspapier der Chemiesozialpartner, das Grundsätze zur Abgrenzung der leitenden Angestellten enthält, als Argumentation in den Prozess eingebracht. Dem erkennenden Gericht wurde anhand des Friedenspapiers

deutlich, dass in der chemischen Industrie die Verantwortung von leitenden Mitarbeitern durchaus höher ist als in anderen Branchen. Die Aufgabenstellung in der Chemie erfordere hoch qualifizierte Naturwissenschaftler, die als verantwortliche Projektleiter in Forschung und Entwick-

LEITENDE MÜSSEN REGELMÄSSIG AUFGABEN WAHRNEHMEN, DIE FÜR DEN BESTAND UND DIE ENTWICKLUNG EINES UNTERNEHMENS VON BEDEUTUNG SIND.

VAA-Jurist Christian Lange.

lung durch Schaffung neuer Produkte langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen. Ebenso würden Betriebsleiter unter hoher Verantwortung für Belegschaft und Anlagen die Produktion und Verfahrensentwicklung betreiben.

Zehn sind die Grenze

Im Ergebnis könne man, so resümierte das Gericht, zumindest bei zehn der insgesamt zwölf Leitenden von Aufgaben sprechen, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens von besonderer Bedeutung sind. Da die Anzahl von zehn leitenden Angestellten auch die magische Untergrenze für den Bestand eines Sprecherausschusses sind, können sich die Leitenden weiterhin vom Sprecherausschuss vertreten lassen.

Dieses Ergebnis entsprach von Anfang an auch dem Interesse der leitenden Angestellten: Sie sahen und sehen den Sprecherausschuss als ihr Vertretungsorgan. ■

Christian Lange

VAA-Jurist

✉ rechtsberatung@vaa.de

☎ +49 221 160010



Foto: VAA

In einem gemeinsamen Friedenspapier haben sich die Sozialpartner BAVC, IG BCE und VAA auf Abgrenzungskriterien für die leitenden Angestellten in der Chemieindustrie verständigt. Diese Vereinbarung ist sowohl im E-Paper des VAA Magazins verlinkt als auch auf www.vaa.de im Menüpunkt „Verband“ im Reiter „Interessenvertretung“ unter dem Punkt „Tarifpolitik“ abrufbar.

URTEIL



Druckkündigung: Hohe Hürden für Wirksamkeit

Ein Arbeitgeber kann zur Kündigung eines Arbeitnehmers berechtigt sein, wenn die anderen Beschäftigten dies fordern und ihre Arbeit so lange niederlegen, bis der Arbeitgeber dem Kündigungsverlangen nachkommt. Das Bundesarbeitsgericht hat jedoch in einem Urteil klargestellt, dass die Hürden für die Wirksamkeit einer solchen „Druckkündigung“ sehr hoch sind.



Ein Arbeitgeber kann unter engen Voraussetzungen zur Kündigung eines Arbeitnehmers berechtigt sein, wenn die anderen Beschäftigten dies fordern. Foto: pathdo – Shutterstock.

Einem Arbeitnehmer war von seinem Arbeitgeber im September 2011 wegen des Verdachts einer außerdienstlich begangenen Straftat gekündigt worden. Später wurde der Arbeitnehmer wegen Kindesmissbrauchs strafrechtlich verurteilt, wehrte sich aber erfolgreich mit einer Kündigungsschutzklage gegen die Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Im April 2012 kündigte der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer erneut, weil andere Mitarbeiter eine Zusammenarbeit mit dem Arbeitnehmer abgelehnt hatten. Auch diese Kündigung wurde vom Arbeitsgericht als unwirksam eingestuft.

Als der Arbeitnehmer zum Arbeitsantritt wieder im Betrieb erschien, weigerten sich die anderen Mitarbeiter, ihre Arbeit fortzusetzen, solange sich der Arbeitnehmer auf dem Betriebsgelände aufhielt. Der Arbeit-

geber kündigte daraufhin das Arbeitsverhältnis ein weiteres Mal außerordentlich fristlos und sprach hilfsweise eine ordentliche Kündigung aus. Dagegen wehrte sich der Arbeitnehmer erneut vor dem Arbeitsgericht und dem Landesarbeitsgericht. Dort wurde die außerordentliche Kündigung als unwirksam, die ordentliche Kündigung jedoch als wirksam beurteilt.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschied hingegen, dass auch die ordentliche Kündigung unwirksam war (Urteil vom 15. Dezember 2016, Aktenzeichen: 2 AZR 431/15). Zwar kann das Verlangen eines Dritten, der unter Androhung von Nachteilen vom Arbeitgeber die Entlassung eines bestimmten Arbeitnehmers fordert, einen Grund zur Kündigung im Sinne von § 1 Absatz 2 Satz 1 Kündigungsschutzgesetz

sein. Die Erfurter Arbeitsrichter stellten aber klar, dass eine solche „Druckkündigung“ strengen Anforderungen genügen müsse.

Insbesondere dürfe der Arbeitgeber dem Kündigungsverlangen vonseiten der Belegschaft nicht ohne Weiteres nachgeben, sondern müsse sich vielmehr schützend vor den betroffenen Arbeitnehmer stellen und alles Zumutbare versuchen, um die Belegschaft von ihrer Drohung abzubringen. Nur wenn trotz solcher Bemühungen eine Verwirklichung der Drohung zu erwarten ist und dem Arbeitgeber dadurch schwere wirtschaftliche Nachteile drohen, kann die Kündigung als letztes Mittel gerechtfertigt sein.

Im vorliegenden Fall hätte der Arbeitgeber die Arbeitnehmer, die sich weigerten weiterzuarbeiten, auf die Rechtswidrigkeit ihrer Arbeitsniederlegung hinweisen und ihnen bei weiteren Zuwiderhandlungen arbeitsrechtliche Maßnahmen wie Abmahnungen und Lohnkürzungen androhen müssen. Da der Arbeitgeber solche Schritte nicht ergriff, hat er aus Sicht des Bundesarbeitsgerichts nicht in ausreichender Weise versucht, den ausgeübten Druck anders als durch die Kündigung abzuwehren. Die Kündigung war deshalb unwirksam.

Das Urteil des BAG zeigt, dass an eine wirksame Druckkündigung sehr hohe Anforderungen gestellt werden. Diese Anforderungen gelten auch dann, wenn der Anlass für den Druck der Belegschaft eine moralisch besonders verwerfliche Straftat des Arbeitnehmers ist, die zu seiner beruflichen Tätigkeit aber keinen Bezug hat. ■

ERIK LEHMANN HAT DAS WORT

Runde Sache

Frei nach Sepp Herberger heißt es nun wieder: „Der Ball läuft rund und ein Spiel dauert viele Minuten.“ Die Fußball-WM dauert genau einen Monat und wir sind gerade mittendrin. Russland ist Gastgeber, wie schon im vergangenen Jahr beim Confed Cup, bei dem Deutschland, allen historischen Traditionen zum Trotz, auf russischem Boden den Sieg holen konnte. Wird das wieder gelingen? Denn nach wie vor gilt doch das alte Herbergsche Fußballgesetz (dieses Mal korrekt zitiert): „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.“ Übrigens war Sepp Herberger der Fußballfachmann der tausend Zitate. Von ihm stammt auch: „Das nächste Spiel ist immer das schwerste.“ Klar! Deutlich! Ohne viel Tamtam. Dies wurde nur noch getoppt von Matthias Sammer, der einmal zum Besten gab: „Das nächste Spiel ist immer das nächste.“ Das ist bestechende Logik! Fein beobachtet und treffsicher ausgesprochen. Dagegen ist die Überlieferung „Es ist wichtig, dass man neunzig Minuten mit voller Konzentration an das nächste Spiel denkt“ von Lothar Matthäus schon fast visionär.

Den Wenigsten von uns ist bekannt, dass Fußballer große Philosophen sind. Feingeistige Zeitgenossen, die ihre Weltanschauung in Worte fassen, die so tiefgehend sind, wie sonst nur Joachim Löws Zeigefinger auf der Suche nach etwas Essbarem. Da sind Bonmots zu finden wie Günter Netzers: „Da haben Spieler auf dem Spielfeld gestanden, gestandene Spieler.“ Oder Franz Beckenbauers: „Der Grund war nicht die Ursache, sondern der Auslöser.“ Aber auch Berti Vogts: „Ich glaube, dass der Tabellenerste jederzeit den Spitzenreiter schlagen kann.“

Überhaupt ist Ehrlichkeit eine Tugend im Fußball. So wusste schon Otmar Hitzfeld zu berichten: „Er kam in die Kabine und hat der Mannschaft mal so richtig die Leviten geblasen.“ Oder Richard Golz, der freimütig zugab: „Ich habe nie an unserer Chancenlosigkeit gezweifelt.“ Oder Friedhelm Funkel, der eingestehen musste: „Ich habe schon bessere Spiele von meiner Mannschaft gesehen, doch

die haben wir alle verloren.“ Auch Andreas Möller meinte einmal: „Ich bin sehr selbstkritisch, vor allem mir gegenüber.“ Manchmal wird das mit der Ehrlichkeit aber auch ausgereizt. Wie zum Beispiel bei Paul Breitner, der einmal sagte: „Da kam dann das Elfmeterschießen. Wir hatten alle die Hosen voll, aber bei mir lief's ganz flüssig.“ Oder man kriegt gerade noch die Kurve, wie Willi Lemke, der meinte: „Das beste Trainingslager ist eine Frau – die eigene natürlich.“ Apropos Frauen! Rudi Völler ließ einst verlauten: „Ich kriege viel, aber ich habe auch eine große Familie. Zwei Frauen müssen ernährt werden und vier Kinder.“

Doch Fußballer können auch politische Statements abgeben, wie Toni Schumacher, der einmal meinte: „Das hätte in der Türkei passieren dürfen, aber nicht in der zivilisierten Welt.“ Ein Kommentar, der heute fast schon wieder zeitgemäß erscheint. Oder nehmen wir Berti Vogts kritisches „Man hetzt die Leute auf mit Tatsachen, die nicht der Wahrheit entsprechen“. Da kommt man schnell in Rage wie einst Bruno Labbadia mit seinem: „Das wird alles von den Medien hochsterilisiert.“

Doch Fußballer sind auch Rechenkünstler. Christoph Daum sagte einmal: „Man muss nicht immer die absolute Mehrheit hinter sich haben, manchmal reichen auch 51 Prozent.“ Franz Beckenbauer meinte: „In einem Jahr hab' ich mal 15 Monate durchgespielt.“ Und Sportkommentator Heribert Faßbender philosophierte: „Es steht eins zu eins, genauso gut könnte es umgekehrt stehen.“ Auch topographische Fähigkeiten gehören zum Einmaleins des Fußballers. Unvergessen Andreas Möllers „Mailand oder Madrid – Hauptsache Italien!“. Oder Mehmet Scholls: „Ich fliege irgendwo in den Süden – vielleicht nach Kanada oder so.“ Nur noch getoppt von Felix Magaths: „Das war europäische Weltklasse!“

Ja, der Fußballer hat diese nüchterne Analytik und weiß die Tatsachen präzise zu benen-



nen. Otto Rehhagel: „Wenn er das Tor getroffen hätte, wäre der Ball drin gewesen, aber er hat vorbei geschossen.“ Uli Hoeneß: „Ich glaube nicht, dass wir das Spiel verloren hätten, wenn es eins zu eins ausgegangen wäre.“ Mario Basler: „Im ersten Moment war ich nicht nur glücklich, ein Tor geschossen zu haben, sondern auch, dass der Ball reinging.“ Oder einfach nur auf den Punkt gebracht von Franz Beckenbauer: „Ja gut, es gibt nur eine Möglichkeit: Sieg, Unentschieden oder Niederlage!“

In diesem Sinne harren wir dem Finale der WM entgegen. Drücken alle verfügbaren Daumen und ignorieren Marco Rehmers: „Wir sind hierher gefahren und haben gesagt: Okay, wenn wir verlieren, fahren wir wieder nach Hause.“ Halten wir uns lieber an Rolf Rüssmanns: „Wenn wir hier nicht gewinnen, dann treten wir ihnen wenigstens den Rasen kaputt.“ Giovanni Trapattoni: „Ich habe fertig.“ ■



Erik Lehmann ist Kabarettist an der Herkuleskeule Dresden. Sein scharfzüngiges Kabarett brachte ihm unter anderem den ostdeutschen Kleinkunstpreis ein. Foto: Robert Jentzsch



Ob Firmenjubiläum oder Betriebsfeier: Herr Lehmann ist selbstverständlich käuflich und auf Wunsch bestellbar: www.knabarett.de.



Dr. Christian Herb sprach mit den Studenten über seine Erfahrungen und seinen Einstieg bei B. Braun Melsungen.



Viele Studenten möchten erfahren, welche Einstiegschancen sie bei größeren Unternehmen direkt nach dem Bachelorabschluss haben.



Nützliche Hinweise zum ersten Arbeitsvertrag für die Studenten und Absolventen der Universität Göttingen hat es vom VAA-Juristen Christian Lange (rechts) gegeben. Fotos: Christian Malsch – VAA

HOCHSCHULVERANSTALTUNGEN IN ERLANGEN UND GÖTTINGEN

Auf die Plätze, fertig, los!

Bei der Frage nach dem perfekten Job scheiden sich die Geister: Für den einen muss es eine forschungslastige Stelle sein, für den anderen ein Einstieg mit möglichst viel Kundenkontakt. Doch genauso, wie es nicht den einen perfekten Job gibt, gibt es auch nicht den einen perfekten Bewerber. Die individuelle Chemie muss nämlich stimmen, und zwar zwischen Bewerber, Stelle und Unternehmen. Darüber haben die Studenten und Doktoranden bei den gemeinsam mit den jeweiligen JungChemikerForen der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) organisierten VAA-Hochschulveranstaltungen an den Universitäten in Erlangen-Nürnberg und Göttingen diskutiert.



Referenten aus verschiedenen Unternehmen der Branche haben auf den Hochschulveranstaltungen über ihren Arbeitsalltag berichtet, darunter auch der Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Wacker München Dr. Carsten Gaebert.



Beim Thema Bewerbungen und Karrierechancen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie sind die Studenten besonders aufmerksam.



Gerade beim klassischen Get-together mit Brezeln und Bier hat es an der Universität Erlangen-Nürnberg die interessantesten Gespräche gegeben. Fotos: Daniel Löb – VAA



Weitere Bilder gibt es im E-Paper des VAA Magazins.

ANZEIGE



1 2 3
D A S
1 2 3 4 5 6 7 8
K A R R I E R E
1 2 3 4 5 6
P O R T A 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
- ▶ CheMento – das Mentoring Programm der GDCh für chemische Nachwuchskräfte
- ▶ Bewerbungsseminare und –workshops
- ▶ Jobbörsen und Vorträge
- ▶ Gehaltsumfrage

www.gdch.de/karriere
twitter.com/GDCh_Karriere



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

CHEMIEGESCHICHTE(N) – 14. JULI 1793

Geburt eines Müllers und Mathegenies

Unter der Überschrift „ChemieGeschichte(n)“ wirft das VAA Magazin 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.



Windmühle und Ort der Wissenschaft: Wirkungsstätte Greens bei Nottingham.
Foto: Kev747 i – Wikimedia Commons

„Ich höre aus Nottingham, dass Mister G. Green der Sohn eines Müllers ist, der lediglich eine gewöhnliche Schulbildung in der Stadt genossen hat, aber sich gleichwohl, seit sein Geist die Wonnen des Lernens schätzt, über die Maßen dem Streben nach mathematischen Kenntnissen hingibt, und diese Leistungen ausschließlich seiner eigenen Beharrlichkeit verdankt, ohne dass ihn ein Dozent oder Lehrer dabei unterstützen würde.“ So liest sich eines der wenigen direkten Zeugnisse über das Leben von George Green, geboren vor 225 Jahren, im Sommer 1793 in Sneinton (Nottingham), getauft ebenda am 14. Juli desselben Jahres.

Zu dem Zeitpunkt, als ein gewisser Thos Fisher auf Anfrage von Sir Edward Bromhead seine Zeilen zu Green zu Papier brachte, war der „Sohn eines Müllers“ längst in die Fußstapfen seines Vaters getreten. Warum sich ein Baron wie Bromhead trotzdem

für den naturwissenschaftlich begabten Mann interessierte, lag an einem kurz zuvor erschienenen Essay.

In der „Anwendung der mathematischen Analyse auf die Theorien von Elektrizität und Magnetismus“ setzte sich der Autor 1828 mit hochkomplexen Fragen der Differential- und Integralrechnung und ihrer Bedeutung für die praktische Physik auseinander. Die Schrift hatte Green auf eigene Kosten drucken lassen; einer der 51 Bezieher war ebenjener Edward Bromhead, der die zweite Karriere des Müllers ins Rollen brachte.

Der gab sich bescheiden. Als sein Förderer ihm im Sommer 1833 ein Treffen mit einigen illustren Naturwissenschaftlern in Cambridge vorschlug, wiegelte Green mit den Worten ab, das werde er erst dann angehen wollen, wenn er eine größere Reputation als Gelehrter habe, „sollte dieser Tag jemals

kommen“. Gleichwohl schrieb er sich kurz darauf im Alter von 40 Jahren in Cambridge ein, und schloss sein Studium 1837 mit Auszeichnung ab. In weiteren Schriften widmete sich Green beispielsweise der Akustik, der Optik und der Hydrodynamik. Die Welt der Naturwissenschaften stand dem Hochbegabten offen. Doch dann das jähe Ende: Am 31. Mai 1841 starb Green in Nottingham, möglicherweise an den Folgen einer Grippe. Sein Werk geriet in Vergessenheit und wurde erst nach und nach wiederentdeckt. Albert Einstein sollte später über Green sagen, dass dieser seiner Zeit 20 Jahre voraus gewesen sei.

Heute ist die Eigenschaft eines Körpers, sich bei Einwirkung einer Kraft zu verändern und bei deren Wegfall wieder in seine Ursprungsform zurückzukehren, als Greensche Elastizität bekannt; die moderne Quantenmechanik baut nicht zuletzt auf den Erkenntnissen des englischen Forschers auf.

Was bleibt, ist das Erstaunen über einen großen Geist, der nur etwas mehr als ein Jahr lang eine Schule besuchte – und sich dann als Autodidakt daran machte, die Welt der Physik und Mathematik neu zu vermessen. Zu seinem 200. Geburtstag wurde in der Westminster Abbey in London eine Gedenkplakette zu Ehren Greens ganz in der Nähe des Grabes zu Isaac Newton enthüllt. In der obersten Ecke ist eine Windmühle eingraviert – ein kleiner Hinweis auf den ungewöhnlichen Lebensweg des Gelehrten. Greens Originalmühle in Nottingham hat die Stürme der Zeit überdauert und informiert heute über den ehemaligen Betreiber und dessen Broterwerb. ■

Herzlichen Glückwunsch!

im Juli und
August 2018



zum 95. Geburtstag im Juli:

- Dr. Ruprecht Scholtissek, Freiburg
- Dr. Herwig Hoeger, Trostberg
- Dr. Heinrich Bormann, Dormagen
- Dr. Ulrich Rietz, Gauting

zum 90. Geburtstag im Juli:

- Dr. Josef Seeholzer, Trostberg
- Dr. Reinhard Fischer, Schwerte
- Günter Löwenberg, Düsseldorf
- Dr. Fritz Grafmüller, Bad Soden
- Dr. Karl-August Lipper, Krefeld

zum 85. Geburtstag im Juli:

- Dr. Rainer Lihotzky, Trostberg
- Dr. Werner Dörrscheidt, Dorsten
- Dr. Werner Fülberth, Wiesbaden
- Dr. Paul Peter, Frankfurt
- Heino Warmuth, Leichlingen
- Dr. Friedrich Stadler, Burghausen

zum 80. Geburtstag im Juli:

- Martin Baas, Frankenthal
- Dr. Alfred Guthmann, Worms
- Claus Kullmann, Neuhofen
- Juergen Lischke, Baierbrunn
- Dr. Hans Rupert Merkle, Ludwigshafen
- Dr. Eckart Schubert, Heidelberg
- Dr. Arthur Haaf, Wuppertal
- Dr. Bernhard Eisele, Biberach
- Bernd Foja, Halle
- Dr. Siegfried Neuhaeuser, Bitterfeld-Wolfen
- Dr. Friedrich-Wilhelm Küpper, Marl
- Dr. Guenter Hellrung, Dormagen
- Herward Kleber, Wiesbaden
- Hans-Jürgen Oetter, Angermünde
- Dieter Huppert, Liederbach
- Dr. Jörg Bastian, Hofheim
- Dr. Hartmut Paschke, Ergolding
- Immo Heinemann, Radebeul
- Wolfgang Sojka, Radebeul

zum 75. Geburtstag im Juli:

- Dr. Horst Tappe, Dietzenbach
- Dr. Armin Haberl, Haltern am See
- Dr. Günter Proß, Marl
- Alfred Stahl, Niederkassel
- Dr. Guenter Arend, Dormagen

- Dr. Helmut Momberger, Marburg
- Jörg Jahr, Lamsheim
- Dr. Gerhard Stehlik, Hanau
- Dr. Ulrich Kappler, Langenfeld
- Dr. Wolfgang-F. Weckerle, Grünstadt
- Dr. Graalf Remmers, Garbsen
- Wolfgang Jahr, Wolfratshausen

zum 95. Geburtstag im August:

- Dr. Gabriele Lange, Wuppertal
- Dr. Ruth Lamprecht-Gaube, Rossdorf

zum 90. Geburtstag im August:

- Erich Wolf, Mannheim
- Peter Mettke, Löchgau
- Dr. Edwin Daum, Dortmund
- Dr. Klaus Speier, Kelkheim

zum 85. Geburtstag im August:

- Roman Dratt, Ludwigshafen
- Dr. Werner Hübel, Marktheidenfeld
- Dr. Wilhelm Mueller, Dorsten
- Dr. Leiv V. Soerstroem, Schermbeck
- Ernst Köpke, Bochum
- Dr. Juergen Schneider, Odenthal
- Albrecht Koestle, Oberhausen

zum 80. Geburtstag im August:

- Dr. Hermann Dikow, Hockenheim
- Dr. Rolf Lebkuecher, Mannheim
- Horst Kuehn, Dessau
- Dr. Ferdinand von Praun, Haltern am See
- Karl-Peter Lohnes, Kelkheim
- Dr. Thomas Riedel, Biberbach
- Franz J. Riebel, Bad Pyrmont
- Dr. Norbert Dubischar, Grünkraut
- Dr. Werner Kahle, Pinneberg
- Helmut Knecht, Wiehl
- Dr. Lorenz Finsterwalder, Karlsruhe
- Hans Hess, Nürnberg
- Dr. Otto Gerlich, Gladbeck
- Katharina Ulrich, Bad Dürrenberg
- Dr. Walter Kalk, Leverkusen
- Dr. Peter Mummenhoff, Köln
- Dr. Diether Wessling, Dannenberg
- Dr. Helmut Orth, Hanau

- Guenter Hockeborn, Radebeul

zum 75. Geburtstag im August:

- Dr. Konrad Richter, Maroldsweisach
- Dr. Rudolf Schwab, Birkenheide
- Dr. Michael Uihlein, Kelkheim
- Dr. Ralf H. Hoffmann, New York
- Gerhard Cuntze, Marl
- Dr. Paul Güthlein, Wiesbaden
- Fridhard Krume, München
- Dr. Fritz Niermann, Rosenheim
- Roland Huebner, Ludwigsburg
- Dr. Albrecht Ludwig, Reinbek
- Dr. Dietlind Kammacher-Fuchs, Erfurt
- Bernd Strauss, Leverkusen
- Heinz Meder, Weinheim

Fehlt Ihr Geburtstag, der einer Kollegin oder eines Kollegen? Dann melden Sie sich bitte bei uns. Der Grund für ein solches Problem: In unserer Mitgliederdatenbank wurde nicht immer das komplette Geburtsdatum erfasst, sondern in manchen Fällen nur das Geburtsjahr – das vor der Jahrtausendwende verwendete Datenprogramm sah nur die Erfassung des Geburtsjahres vor. Wir freuen uns daher über jede Rückmeldung, damit wir Ihre Daten korrigieren und die Glückwünsche nachholen können!

Raten Sie mal

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Aprilausgabe: Claudia Valente, Werksgruppe Grace Worms, Kurt Koßmann, Werksgruppe Bayer Berlin, und Peter Vollmer, Werksgruppe BASF Ludwigshafen. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Juli 2018. Nach Ablauf der Einsendefrist wird die Lösung auf der VAA-Website eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus der Chemie. Die Lösung des Sudoku-Rätsels wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail (redaktion@vaa.de), Fax (+49 221 160016) oder Post an die VAA-Geschäftsstelle Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei Gewinner gezogen, die jeweils einen Aral- oder Amazon-Gutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

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

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------|----------------------------|-------------------------------|
| brit. Soulband um Mick Hucknall | | schottischer Rundtanz | Klagelied | Abk.: Norddt. Rundfunk | Laubbäume | | | Technikertitel (Abk.) | | nicht dieser | Süßware, Konfektmasse | | Titelfigur bei Ibsen | | Vorname des Filmstars Nero | kanad. Rockmusiker (Neil ...) |
| keltische Volksgruppe | 8 | | | | unheilvolles Geschehen | | | | 5 | | | | amerik. Fotograf (Man ..., † 1976) | | | |
| Botenschaft, Mitteilung | | | | | | 9 | | Aasvogel | | Schwertwal | | | | | Bruder des Moses | |
| britischer Hochadliger | | | | | 44. Präsident der USA (Barack ...) | | Hafenstadt in Norditalien | | | | | | Donauzufluss | | | |
| | | | | | Maschinenteil | | | | | Hauptstadt von Drente (Niederl.) | | per Abtastgerät erstellte Kopie | | | | |
| Abk.: allgemein | | Abk.: Internat. Buchnummer | | | | | dünner Stock | | dänische Stadt | | | | | | | |
| | | | | schlechte Angelegenheit | | Verstand | | | | | | Vorn. des Schriftstellers Dahl (†) | | veraltet: ebenso | | Feuerungsanlage |
| Laubbaum | | Schneehütte der Eskimos | im Umkreis | | 10 | | | | Hafenstadt in der Bretagne | | Nashorn (kurz) | 2 | | | | |
| römische Göttin der Jagd | | | | | | gewinnen | | ausdrücklich | | | | | | | | zähflüssiges Gemisch |
| Überempfindlichkeit | südamerik. Grassteppe | | dänischer Käse | | | Himmelskörper | | | | größerer Wasserlauf | | franz.: Sommer | | Ewigkeit | | |
| | | | | | | | | herzlichst | | Bewohner Belgiens (Mz.) | | | 4 | | | |
| Freude am Tun | | | | 6 | Musik: langsam | | Heldin der Tristan-sage | | | | 3 | | | Teilstrecke | | Tennisbegriff |
| böse Menschen | | Wohl, Glück | | Spion | | | | | | Gott im Islam | | dänische Münze | | belgische Stadt | | |
| | | 7 | | | | | französisch: Gott | | Gewürzpflanze | | | | | | | Vorname des Musikers Sedaka |
| | | | | | Kurzform von Andreas | | | | Kfz-Z. Land Sachsen-Anhalt | | | | Vorn. der Krimi-autorin Granger | | | |
| norddeutsch: Kümmelschnaps | Naturgeist | | bayerisch für Biene | Heizmaterial | | Insektenfresser | | | | | amerik. Filmstar (Jennifer ...) | | | | | |
| | | | | | | | | | höchste Spielkarte | | | | englische warme Pastete | 1 | | |
| fromm | | Gründer d. Volksrepublik China | | | | Staat der USA | | | | | durchsichtiges Gewebe | | | | | |
| ugs.: unscheinbarer Mensch | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | Lösung: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |

Personalia



In der VAA-Geschäftsstelle Köln gibt es Verstärkung zu vermelden: Seit Mitte Mai unterstützen Jeanette Beine (Bild links) und Lucie Melanie Dickes den Assistenzbereich. Die neuen Mitarbeiterinnen verfügen über langjährige Berufserfahrung bei verschiedenen Arbeitgebern, vielseitige Kompetenzen und haben zuvor jeweils eine Ausbildung



absolviert – Beine als Rechtsanwaltsfachangestellte, Dickes als Bürokauffrau. Beide Assistentinnen werden in individuell abgestimmter Teilzeit arbeiten. Als familienfreundlicher Verband setzt sich der VAA für flexible Arbeitsmodelle ein – und zwar nicht nur für seine Mitglieder in den Betrieben, sondern auch für seine hauptamtlichen Mitarbeiter.

ANZEIGE

**WENN NIEMAND MEHR
ÜBER DEN KRIEG IN SYRIEN
BERICHTET, IST DANN
AUTOMATISCH FRIEDEN?**



REPORTER OHNE GRENZEN E.V. - WWW.REPORTER-OHNE-GRENZEN.DE - SPENDENKONTO IBAN: DE26 1009 0000 5667 7770 80 - BIC: BEVODE33

**REPORTER
OHNE GRENZEN**
FÜR INFORMATIONSFREIHEIT
[20 JAHRE]

Schreiben Sie uns!

VAA Magazin
 Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln
 Fax +49 221 160016
redaktion@vaa.de

Ein lebendiges Magazin lebt nicht zuletzt vom lebhaften Meinungs-austausch 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 ob elektronisch oder per Post, 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 2018

- 20.06. – 22.06.** Betriebsrätekonferenz, Mainz
- 21.06.** FKI-Seminar „Aufgaben von Sprecherausschüssen“, Köln
- 29.06. – 30.06.** Vorstandssitzung und Klausurtagung, Hildesheim
- 02.07.** Kommission Führung, Frankfurt
- 04.07.** Kommission Betriebliche Altersversorgung, Köln
- 11.07.** FKI-Seminar „Politisches Agieren für Führungskräfte“, Köln
- 07.08.** FKI-Seminar „Aufgaben von Sprecherausschüssen“, Köln
- 08.09.** Vorstandssitzung, Berlin
- 10.09.** Kommission Hochschularbeit, Köln
- 13.09.** FKI-Seminar „Zeitmanagement“, Köln
- 14.09.** FKI-Seminar „Gedächtnistraining“, Köln
- 20.09.** FKI-Seminar „Hartes Verhandeln“, Köln
- 21.09.** FKI-Seminar „Hartes Verhandeln II“, Köln
- 25.09.** FKI-Seminar „Überzeugender Auftreten“, Köln
- 28.09.** Kommission Sprecherausschüsse, Heidelberg
- 28.09.** Sprecherausschussskonferenz, Heidelberg
- 08.10.** Kommission Einkommen, Köln
- 12.10.** VAA-Führungskreis, Köln
- 19.10.** Kommission Aufsichtsräte, Münster
- 19.10. – 20.10.** Tagung der Aufsichtsräte, Münster
- 13.11.** FKI-Seminar „Jahresabschluss und Unternehmenskennzahlen“, Köln

VORSCHAU AUSGABE AUGUST

- **Spezial:**
Computer berechnen Chemie
- **Verband:**
Mitglieder bewerten Arbeitgeber
- **Geschichte:**
Frankreich baut Bombe

Impressum

Verlag: Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V., Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. +49 221 160010, Fax +49 221 160016, **info@vaa.de**, **www.vaa.de**. Der Bezug des VAA Magazins ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Redaktionsleitung: Timur Slapke.

Redaktion: Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner (Bildredaktion), Elena Zolotrubova; ULA Nachrichten: Klaus Bernhard Hofmann, Wencke Jasper, Ludger Ramme, Timur Slapke.

Schlussredaktion: Timur Slapke; **Korrektorat:** Sandra Blomenkamp, Timur Slapke.

Redaktionsbeirat: Thomas Dülberg, Gerhard Kronisch, Rainer Nachtrab.

Anzeigen: Ursula Statz-Kriegel, Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. +49 221 16001-29, **redaktion@vaa.de**. Es gilt die aktuelle Anzeigenpreisliste vom 1. September 2016.

Druckauflage: 28.000 (4/17); **Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich.

Gestaltung: Dülberg & Brendel GmbH PR-Kommunikation, Düsseldorf.

Druck: Köllen Druck+Verlag, Bonn-Buschdorf.



In namentlich gekennzeichneten Gastbeiträgen und Leserbriefen geäußerte Ansichten geben nicht die Meinung der Redaktion wieder. Gleiches gilt für dem VAA Magazin beigelegte Werbebroschüren. Im VAA Magazin wird aus Gründen der Lesbarkeit und Verständlichkeit das generische Maskulinum verwendet. Damit sind jedoch grundsätzlich alle Geschlechter gemeint.



Exklusive Vorteile für
VAA-Mitglieder und
deren Angehörige.

Setzen Sie Ihre Sorge an die Luft: Mit der Gothaer Berufsunfähigkeitsversicherung.

- Attraktive Beitragsvorteile
- Nur zwei Gesundheitsfragen
- Finanzielle Absicherung bei schweren Krankheiten eigener Kinder
- Beitragsnachlass für Familien mit Kindern

Hinweis: Diese Vorteile gelten für VAA-Mitglieder über die VAA Assekuranz Agentur GmbH.



Fordern Sie unverbindlich Ihr persönliches Angebot bei uns an:

VAA Assekuranz Agentur GmbH · Versicherungsmehrfachagentur für Mitglieder des VAA

Postanschrift: Postfach 2080, 50210 Frechen · Tel. +49 2234 9632850 · Fax +49 2234 9632855 · info@vaa-assekuranz.de



ALLE NEWS IN EINER APP

IMMER AUF DEM LAUFENDEN
BLEIBEN – ALLE NEUIGKEITEN
RUND UM DEN VAA IN EINER APP!

