

Juni 2022

# VAA Magazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

New Work:

## Arbeit in der Crowd

VAA connect:

Mut zu neuen Wegen



# Registrieren und sparen!



EXKLUSIV FÜR VAA-MITGLIEDER

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



- 1 Präsentationsplattform aufrufen
- 2 Einmalige Registrierung unter der URL <https://vaa.rahmenvereinbarungen.de> mittels Firmen E-Mail-Adresse
- 3 Sofort attraktive Angebote wahrnehmen



# Neue Arbeit für eine neue Normalität

Wer heutzutage von Umbruch und vom Wandel liest, denkt unweigerlich an den Krieg in der Ukraine. Auch gut 100 Tage nach dem anfänglichen Schock über den russischen Angriff gibt es kaum Hoffnung auf eine schnelle Lösung. Im Gegenteil: Immer deutlicher wird die Tatsache, dass es keine vernünftigen und gerechten Alternativen zu einer kraftvollen, mutigen Unterstützung der ukrainischen Position gibt. Einigkeit ist gefragt. Deshalb steht der VAA in einem ständigen Austausch mit seinen Sozial- und Branchenpartnern, auch über die Auswirkungen eines drohenden Energieembargos oder eines einseitigen Lieferstopps auf die Chemie- und Pharmaindustrie.

Doch es gibt weitere Herausforderungen zu bewältigen, bei denen die Branche eine Schlüsselrolle spielt. Dazu gehören die Jahrhundertaufgabe einer nachhaltigen Transformation der Wirtschaft und der Wandel der Arbeitswelt, der durch die Coronakrise beschleunigt wurde. Gerade hier sind Fach- und Führungskräfte gefordert, ihn im Sinne der Unternehmen und der Beschäftigten fair und ausgewogen zu gestalten. Denn sie sind gleichermaßen Veränderungsbegleiter und Kommunikationsknotenpunkte. Der VAA bezeichnet diesen Wandel mit dem Begriff „New Work im New Normal“ und widmet ihm in diesem Jahr seine besondere Aufmerksamkeit. Anfang Mai hat dazu ein gemeinsames Kolloquium mit der DECHEMA stattgefunden, nachzulesen auf den Seiten 42 und 43. Über unterschiedliche Facetten von New Work wird das VAA Magazin zudem in einer zweiteiligen Spezialserie berichten. In dieser Ausgabe gibt es auf den Seiten sechs bis 15 den ersten Aufschlag, der sich mit Crowdworking und Crowdsourcing auseinandersetzt.

In der neuen Arbeitswelt kommt es mehr denn je auf starke Vernetzung und gutes Networking an. Dies gilt auch für das Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen und weibliche Karrierewege zu ermöglichen. Dafür engagieren sich VAA-Mitglieder im Netzwerk VAA connect. Mitte Mai hat bei Boehringer Ingelheim endlich die erste Präsenzveranstaltung nach der Coronapause stattgefunden – mit großem Erfolg. Einen Bericht gibt es auf den Seiten 40 und 41. Um die neue Normalität mitzugestalten, braucht es offenes und inklusives Denken sowie Mut, Entscheidungen zu treffen und Barrieren zu überwinden. So kann der Wandel gelingen – im Kleinen wie im Großen.



Foto: VAA

## Dr. Birgit Schwab

1. Vorsitzende des Vorstands VAA

# VAA MAGAZIN

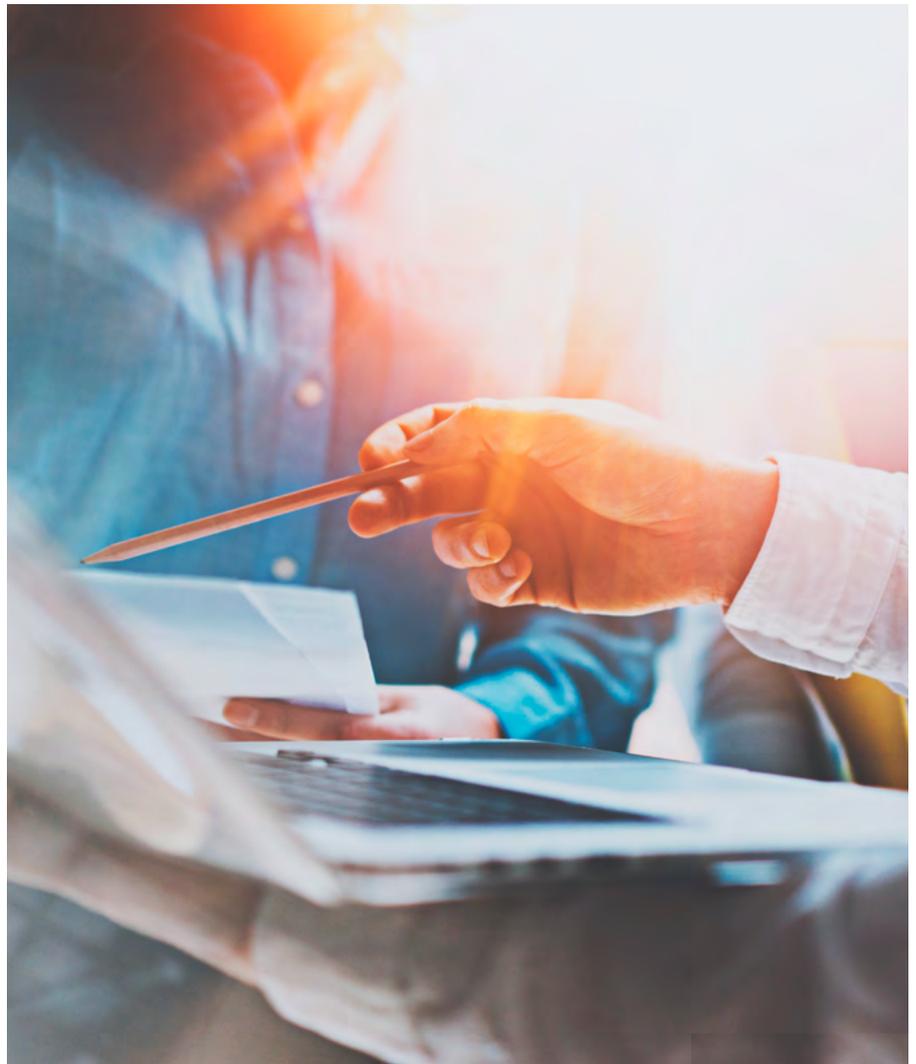
—

## Juni 2022

6

### SPEZIAL

New Work – Teil eins:  
Effizienz durch Crowd und Cloud



Coverfoto: *ajjchan* – iStock  
Foto: *SFIO CRACHO* – Shutterstock

# Inhalt

---

## VAA

- 16 **Delegiertentagung:**  
Verbandsarbeit im Digitalformat
- 18 **Betriebsratswahlen:**  
Endspurt vor dem Ziel
- 20 **VAA-Einkommensumfrage:**  
Rückgang bei Boni setzt sich fort
- 22 **Ingenieure in der Chemie:**  
Dr. Christin Kiehle im Porträt
- 26 **Tagung der Aufsichtsräte:**  
Achleitner, Ayles und Probst  
zu Gast in Hamburg

## MELDUNGEN

- 27 **VAA bei der FTAlive**  
Tarifverhandlungen in der Chemie  
Fortbildungen im MINT-Bereich
- 28 **Einlagerung in Kollagen**  
Veranstaltung zur Betriebsrente  
Vorträge an Hochschulen  
Nanomotoren für Drohnen
- 29 **Verbrennung von Wasserstoff**  
Neues aus den Werkgruppen  
Personalien aus der Chemie
- 30 **Steuern im Homeoffice**  
Beteiligung an Sprecherausschusswahlen  
Infoabend beim VBIO  
Enzymladung für Anziehung

## ULA NACHRICHTEN

- 31 **ULA-Sprecherausschusstag:**  
Nachhaltige Führung schafft  
Perspektiven
- 33 **Kommentar:**  
Nachbesserung bei  
Umwandlungsrichtlinie nötig
- 33 **ULA Intern:**  
Erste Präsenztagung nach Coronapause
- 34 **Notizen aus Berlin:**  
Eindrücke vom Sprecherausschusstag
- 36 **Pro und contra:**  
Streit um Laufzeiten von Kohle  
und Kernkraft
- 37 **Krieg in der Ukraine:**  
ULA-Politik-Dialog mit Dr. Janis Kluge
- 38 **Weiterbildung:**  
Aktuelle Seminare des  
Führungskräfte Instituts
- 38 **Terminvorschau:**  
ULA-Veranstaltungen im Überblick

## DEUTSCHLAND HILFT

- 39 **Spendenaufruf für die Ukraine**

## BRANCHE

- 40 **VAA connect bei Boehringer:**  
Karriere ohne Grenzen
- 42 **Kolloquium mit der DECHEMA:**  
Arbeitswelt im Wandel

## RECHT

- 44 **Möglichkeiten bei Teilzeit:**  
Interview mit Catharina Einbacher
- 47 **Urteil:**  
Kappungsgrenze bei Abfindung

## LEHMANNS DESTILLAT

- 48 **Satirische Kolumne:**  
Die Seuche mit den Tieren

## VERMISCHTES

- 50 **ChemieGeschichte(n):**  
Schlammschlacht im  
Caro-Petschek-Prozess
- 51 **Glückwünsche**
- 52 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 53 **Leserbriefe**
- 54 **Feedback, Termine, Vorschau,  
Impressum**





## NEW WORK: CROWDWORKING UND CROWDSOURCING

# Die Klasse der Masse

Von Axel Ditteney-Botzen und Simone Leuschner

„New Work“ – nicht erst seit Beginn der Coronapandemie ändert sich die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, massiv. Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und ganzen Tätigkeiten, ja Berufen, macht viele Veränderungen möglich und nötig. Das wirkt sich aus auf Beschäftigte, Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt – auch auf die Mitglieder im VAA. Deshalb wird das VAA Magazin in einer zweiteiligen Spezial-Serie die verschiedenen Entwicklungen sowie die Chancen und Risiken von New Work näher beleuchten. Vorhang auf für den ersten Teil: Crowdworking.

Im Hauptberuf bin ich Projektmanager im Supply-Chain-Management von Covestro, auf meiner elektronischen Visitenkarte – der E-Mail-Signatur, denn die aus Papier brauche ich nicht mehr – heißt mein Arbeitsgebiet „Digital Solutions Management“. Im Unternehmen – dazu gehört auch das Vorgängerunternehmen Bayer, aus dem Covestro vor einigen Jahren ausgegründet wurde – bin ich seit fast 31 Jahren und mit meinem Werdegang zufrieden. Was die Stationen und Entwicklungen, aber auch was die Bezahlung betrifft. Trotzdem schreibe ich in meiner oft knappen Freizeit nebenberuflich zusätzlich noch Artikel fürs VAA Magazin. Immer mehr Menschen in Deutschland machen das, übernehmen Auftragsarbeiten ohne feste vertragliche Bindung und oft nebenbei, so wie es zeitlich passt und Spaß macht. „Crowdworking“ oder „Crowdsourcing“ heißt das.

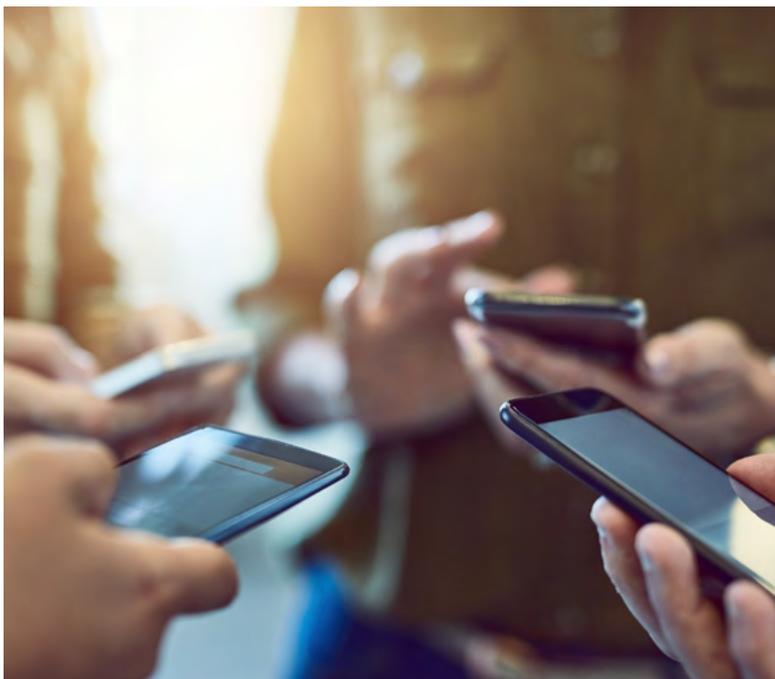
Der Begriff wurde im Jahr 2006 durch den amerikanischen Journalisten [Jeff Howe](#)  geprägt. Meist suchen Unternehmen auf Onlineplattformen in der dort versammelten „Crowd“ nach den passenden Partnern für ihre Aufgaben

und vergeben Aufträge an sie. Die Plattformen erhalten in der Regel eine Provision für diesen Service. In meinem Fall war das allerdings einfacher: Eine Hospitantin in der Redaktion des VAA Magazins vor ein paar Jahren wurde für mich zur „Visitenkarte“; das Engagement kam dann ganz traditionell und analog zustande.

Im VAA sind auch Mitglieder, die bei ihren Arbeitgebern in Teilzeit beschäftigt oder vielleicht hin und wieder nicht ausgelastet sind – und wie ich Freude daran haben, nebenbei noch, ganz selbstbestimmt, etwas anderes zu machen. Mindestens sie sollten jetzt noch nicht umblättern, sondern weiterlesen. Genauso diejenigen unter ihnen, die das Potenzial von Crowdworking für eine erfolgreichere Produktinnovation nutzen könnten.

Crowdworker übernehmen beispielsweise den Auftrag, für Marktstudien Fotos von Werbeplakaten zu machen oder Preise im Geschäft oder auf Onlineshoppingportalen zu vergleichen, wie ich, Texte zu schreiben oder Interviews niederzuschreiben, für Unternehmen ►

Foto: Dmytro Varavin – iStock



Fotos: Peopleimages, filadendron,  
Alex from the Rock – iStock

Umfragen zu beantworten – ich habe ja eh seit jeher bezweifelt, dass dies zum Beispiel die Marketingfachleute oder Einkaufsleiter immer selbst machen, bei der Flut an Umfragen und Abfragen – oder Apps, Software oder Websites testen. Viele Unternehmen wissen diese Bereitschaft und Flexibilität inzwischen für sich zu nutzen.

Größere Projekte können von den Anbietern in viele kleine Teilaufgaben, „Gigs“ genannt, zerlegt werden. Der



# 17.500 Fotos

sind im Rahmen eines Projekts des Portals „Clickworker“ zur Künstlichen Intelligenz (KI) entstanden: jeweils zehn pro ausgewähltem Clickworker aus 14 Ländern, vertikal im JPG- oder PNG-Format in 640 mal 480 Pixeln aufgelöst. Im Projekt wurde eine Software zur Gesichtserkennung geprüft und optimiert. Der Auftraggeber benötigte KI-Trainingsdaten für eine Datensammlung vieler Fotos von Menschen mit verschiedener Herkunft für eine interne Software.

Eine [Erhebung im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales \(BMAS\)](#) [hat](#) ergeben, dass 2018 in Deutschland rund drei Millionen Personen als Crowdworker tätig waren. Während der Coronakrise soll die Nachfrage nach Crowdsourcingaufträgen um etwa 40 Prozent gestiegen sein. Ein häufiger Grund ist der Jobverlust als Folge der weltweiten Auswirkungen der Pandemie auf Volkswirtschaften und Unternehmen. Crowd- oder Clickworker sind oft jung, alleinstehend, männlich und gut ausgebildet. Ein Drittel von ihnen arbeitete mehr als 30 Stunden pro Woche. Der [Crowdworking-Monitor \(CWM\)](#), [ein](#) Verbundprojekt der Hochschule Rhein-Waal und des Onlineerhebungsinstituts [Civey](#), [zeigt](#) zudem an, dass 40 Prozent der befragten aktiven Crowdworker Verdienste über 1.000 Euro pro Woche erzielen.

Hört sich erst einmal lukrativ an, oder? Allerdings: Crowdworker müssen ihre Tätigkeit grundsätzlich anmelden und werden dann als Selbstständige behandelt, müssen ihr Einkommen also ordnungsgemäß versteuern, sich privat krankenversichern und sollten für schlechte Zeiten und das Rentenalter vorsorgen. Und: Wer seinen Haupterwerb mit Crowdworking bestreiten möchte, muss bestimmte aufgabenspe-

zifische Erfahrungen und Kenntnisse mitbringen, um an die begehrten „Makrojobs“ zu kommen. Mit „Mikrojobs“ hingegen wird man sich, das haben meine Recherchen ergeben, kaum „über Wasser halten“ können. Denn die werden pauschal pro Auftrag und, wenn man die Arbeit nicht im Akkord erledigen kann, im Schnitt auch unter Mindestlohniveau bezahlt. Also eher etwas als Nebenerwerb zum „Lückenfüllen im Auftragsbuch“ oder um sich beim Start in die freiberufliche Tätigkeit einen Namen zu machen und Kontakte zu knüpfen.

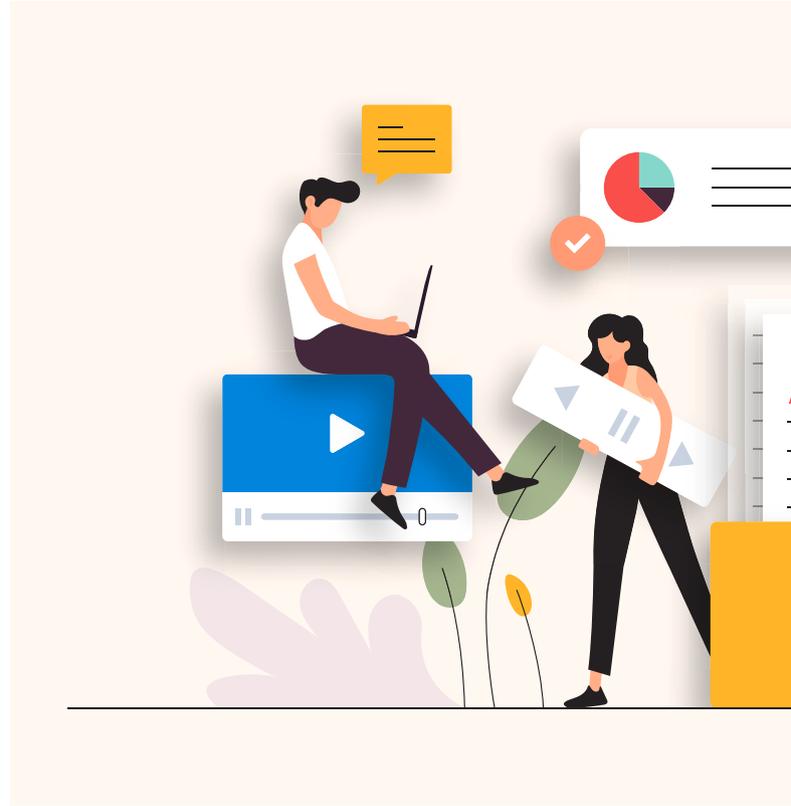
## „Co-Creation“ und „Open Innovation“ durch Crowdworking

Die „Klasse der Masse“ ermöglicht nicht nur die Abgabe „billiger“ Marktforschungs- oder Schreibarbeiten an Crowd- und Clickworker. Unternehmen können auch die vielfältigen Erfahrungen und die kreativen Potenziale ihrer freien Zuarbeiterinnen und Zuarbeiter „anzapfen“. Innerhalb der eigenen Mauern ist die Innovationsfähigkeit begrenzt – vor allem wenn die Unternehmensorganisation und die Arbeitsumgebung sie nicht fördern. Auf diese Aspekte wird das VAA Magazin im zweiten New-Work-Spezial im August 2022 eingehen. So viel sei gesagt: Es gibt durchaus berechtigte ►

Begriff Gig stammt übrigens aus der Musikbranche: So werden kurze bezahlte Auftritte einer Band genannt. In der „Gig Economy“ sind damit befristete Aufträge gemeint. Die „Künstler“ können sich ihre Gigs aussuchen und im besten Fall die Konditionen und ihren Lohn verhandeln. Auch langfristige Kooperationen zwischen Unternehmen und Crowd- oder Clickworkern – letztere arbeiten ausschließlich vom PC aus und nicht *in the field* – sind möglich und üblich.



Fotos: Pinkypills, Designer – iStock



Zweifel, dass ausgerechnet eine starre Linienorganisation und die Arbeit am angestammten, eigenen Schreibtisch Innovation im Unternehmen fördern ...

Open-Innovation-Projekte dagegen schaffen Aufmerksamkeit vonseiten potenzieller Kunden. Dabei beträgt die Aufmerksamkeitsspanne nicht nur wenige Sekunden wie bei traditioneller Werbung: Die involvierten Crowdworker beschäftigen sich intensiv mit der Marke, einem Produkt, einer Dienstleistung oder einem Geschäftsmodell. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies einen positiven Effekt auf künftige Kaufentscheidungen hat, ist vermutlich groß. Und: Gelingt es einem Unternehmen, im Rahmen seines Crowdsourcingprojekts, mit seiner Innovation zu begeistern, können aus Teilnehmern schnell Markenbotschafter werden.

Kundenbewertungen auf Plattformen wie Amazon, Ebay oder Tripadvisor ein-

zustellen, zählt im weitesten Sinne ebenfalls zu Crowdfunding. Für die Händler oder Anbieter kann „Crowdrating“ die eigene Sichtbarkeit und Reichweite verbessern. Hierbei geht es jedoch nicht darum, falsche Bewertungen zu kaufen, sondern über die schiere Menge der Bewertungen das Angebot attraktiv und ausgewogen zu bewerben und eine Kaufentscheidung zu triggern.

### Kehrseite der Medaille: Planlosigkeit, Widerstand und Ausbeutung

Bevor Innovationsprojekte „crowdsourct“ werden können, muss beim Auftraggeber Klarheit über Ziele und Erwartungen bestehen. Keine noch so qualifizierte Crowd kann gute Arbeit abliefern, wenn das Unternehmen unklare oder unvollständige Aufgaben stellt. Nach Erledigung muss die Qualität der abgelieferten Arbeit überprüft werden, damit die Ergebnisse bei der

Erreichung der Ziele helfen. Die Herausforderung besteht somit darin, die Crowdworker trotz eines sorgfältigen Qualitätsmanagements nicht in ihrer Freiheit und Kreativität zu beschneiden.

Um die Gefahr von Widerstand aus den eigenen Entwicklungsbereichen zu minimieren, sollten diese so stark wie möglich in Open-Innovation-Projekte eingebunden werden. Schließlich sind die eigenen Technologien und Geschäftsmodelle, das Know-how insgesamt, traditionell vertraulich und höchst schützenswert. Daher ist die Angst groß, durch eine Öffnung zu Kunden, Lieferanten oder Konkurrenten Wettbewerbsnachteile zu erleiden. Blockaden mit der Begründung „*Not invented here!*“ bergen ein erhebliches Risiko des Scheiterns. Es braucht also einigen Mut, Veränderungsmanagement und klare Regeln, um mit ausgewählten Innovationsprojekten „nach drau-



Fotos: courtneyk, piranka – iStock

“

*Unsere Vision: Wir verändern die Welt der Arbeit, damit Mitarbeitende überall ihr volles Potenzial entfalten können.“*

*Caro Windlin, Geschäftsführerin von 1.000 Satellites, einem Spin-out der BASF, das Co-Working-Spaces in der Metropolregion Rhein-Neckar anbietet.*

Ben“ zu gehen. Professionelles Projektmanagement und die Konzentration auf „echte“ Innovationsprojekte sind ein „Muss“, um Imageschäden zu vermeiden.

### Gilt Arbeitnehmerschutz auch in Cloud und Crowd?

Gewerkschaften warnen, dass durch Crowdsourcing arbeitsrechtliche Standards und Schutzmechanismen für Arbeitnehmer umgangen werden können. Das Risiko der unfairen Behandlung in der Gig Economy sollte nicht heruntergespielt werden. Global agierende Plattformen bewegen sich in rechtlichen Grauzonen. Denn welche Arbeitnehmerschutzregeln gelten beispielsweise für ein deutsches Unternehmen, das Aufträge an Crowdworker aus unterschiedlichen Ländern vergibt? Das Risiko der Ausbeutung und auch Selbstausbeutung steigt, wenn Arbeitnehmer sich preislich gegenseitig unterbieten, um Aufträge zu ergattern und Crowdworking nicht nur eine Nebentätigkeit, sondern Existenzgrundlage ist. Es gibt also einiges zu bedenken – sowohl für die Unternehmer als auch die Crowdworker.

### Feedback aus der Crowd: Die Leserinnen und Leser sind am Zug!

Schreiben Sie uns und lassen Sie uns wissen, ob Sie bereits als Crowdworker arbeiten oder gearbeitet haben und welche Erfahrungen Sie dabei gemacht haben! Diejenigen unter Ihnen, die Crowd- oder Clickworkingaufträge bereits ausgeschrieben haben oder das vielleicht vorhaben: Was erwarten Sie sich oder welche Bedenken halten Sie noch davon ab?

Als Autor freue ich mich gemeinsam mit der Redaktion über jeden Leserbrief – ob schriftlich oder elektronisch an [redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de). Bleiben Sie mit uns im Gespräch! ■

*In der Rubrik [Branche](#) hier im VAA Magazin wird das New-Work-Thema mit einem Bericht zum gemeinsamen Kolloquium von DECHEMA und VAA fortgesetzt.*



Foto: Universität Kassel

**Anna Hupe ist wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Forschungsgruppenleiter Dr. Ulrich Bretschneider im Team des Fachgebietes Wirtschaftsinformatik an der Universität Kassel.**

**VAA Magazin: Wie sehen mögliche Einsatzgebiete für deutsche Unternehmen aus, Crowdfunding zu nutzen? Welches könnte ein Beispiel für die Chemie- und Pharmabranche sein?**

**Hupe:** Crowdfunding hat viele Einsatzgebiete. Das reicht von dem Einkaufen spezieller Fähigkeiten, die für ein Projekt benötigt werden, über das Abfedern von Auftragsfluktuationen bis hin zu dem Unterstützen von Tätigkeiten, in denen das Unternehmen keine Kompetenzen hat. Besonders häufig wird Crowdfunding in Bereichen genutzt, die außerhalb des Kernkompetenzbereiches einer Organisation liegen. Das klassische Beispiel ist das Übersetzen einer Gebrauchsanweisung oder eines Beipackzettels. Häufig haben Unternehmen in der Chemie- und Pharmabranche nicht die Kompetenzen, diese ins lettische, finnische oder auch ins Mandarin zu übersetzen. Da wird dann gern Crowdfunding eingesetzt. Auch alle weiteren Aufgaben, die außerhalb der Kernkompetenzen von Mitarbeitenden liegen, eignen sich gut, an eine externe Crowd abgegeben zu werden. Somit können Mitarbeitende entlastet werden und sich zu 100 Prozent auf die Aufgaben fokussieren, die besonderen Wert für das Unternehmen darstellen.

**Nutzen eher große oder kleine Unternehmen das Thema Crowdfunding, speziell aus welchen Bereichen?**

Bisher wird Crowdfunding noch häufig von großen Unternehmen genutzt. Neben dem Einsatz von externem Crowdfunding – bestimmte Aufgaben werden an die Crowd über Crowdfunding-Plattformen wie zum Beispiel Upwork oder Amazon Mechanical Turk vergeben – eignen sich große Unternehmen auch für internes Crowdfunding. Bei dem sogenannten internen Crowdfunding werden Aufgaben beispielsweise über das Intranet organisationsübergreifend veröffentlicht. Die Crowd ist in diesem Fall die interne Belegschaft. So haben Mitarbeitende die Möglichkeit, sich neben der ‚herkömmlichen‘ Tätigkeit an weiteren Projekten und Aufgaben zu engagieren. Der Arbeitsvertrag sieht dabei jeweils einen bestimmten Anteil der Arbeitszeit vor, sich für solche Aufgaben und Projekte zu engagieren.

Aber auch KMU eignen sich für den Einsatz von Crowdfunding sehr gut. Schließlich haben sie zum einen weniger komplexe Strukturen als große Unternehmen und zum anderen ist der Einsatz von neuen Technologien und neuen Arten des Arbeitens nötig, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Besonders veraltete Strukturen und Ansichten mögen heute vielleicht noch ausreichen, in Zukunft wird es aber nötig sein, sich umzustellen. Ansonsten wird man nicht mit den Playern mithalten können, die beispielsweise erfolgreich

“*Durch den Einsatz von internem Crowdfunding gibt es die Möglichkeit, dass sich Mitarbeitende in mehr als einem Bereich engagieren. So können Kompetenzen, die im Unternehmen existieren, vielfältiger genutzt werden.*“

*Anna Hupe, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Team des Fachgebietes Wirtschaftsinformatik an der Universität Kassel.*

Crowdfunding einsetzen. Neben dem Auslagern von Aufgaben, die außerhalb der Kernkompetenzen der Mitarbeitenden liegen, eignet sich Crowdfunding auch für das Abfedern von Auftragsfluktuationen. So können je nach Auftragslage zusätzliche Arbeitende flexibel und befristet Aufgaben übernehmen. Das ermöglicht es, die Stammbesetzung zu erhalten und gleichzeitig die Zukunft und somit auch die bestehenden Arbeitsplätze zu sichern. Beginnt einmal die Spirale, dass Unternehmen zu hohe Kosten haben und nicht mehr alle Mitarbeitenden halten können, ist das auch nicht im Sinne der Angestellten. Daher ist es in jeder Hinsicht essenziell, sich heute schon auf morgen und die veränderten Markt- und Arbeitsstrukturen von übermorgen vorzubereiten. Den Einsatz von Crowdfunding findet man eigentlich in allen Bereichen, es gibt keine Branche, die Crowdfunding viel mehr oder weniger nutzt als andere.

**Hilft Crowdfunding einem Unternehmen, effizienter oder weniger schnell zu produzieren und so sein Personal flexibler, aber auch kostengünstiger einzuteilen?**

Wie schon angedeutet, kann Crowdfunding bei sehr hoher Auftragslage helfen, Aufgaben und Projekte pünktlich und verlässlich zu erledigen. Das schafft Zufriedenheit beim Kunden. Dadurch, dass Crowdfunder nur für einzelne Aufgaben oder Projekte arbeiten, werden sie auch aufgaben- oder projektspezifisch bezahlt. Das ermöglicht Unternehmen große Flexibilität. Außerdem bietet Crowdfunding den Vorteil, beispielsweise einen Entwickler für eine spezielle Aufgabe zu engagieren, den sich ein Unternehmen auf lange Zeit nicht leisten könnte. So können je nach Bedarf Fähigkeiten eingekauft werden. Für Crowdfunder hat das Konzept übrigens auch viele Vorteile: Sie arbeiten nur an den Aufträgen, die sie interessant finden. Hinzu kommt, dass Crowdfunder entscheiden, wann, wo und wie viel sie arbeiten. Crowdfunder haben also eine viel höhere Flexibilität als ‚klassische‘ Arbeitnehmende. Diese Vorteile schätzen sehr viele Crowdfunder an dem Konzept.

**Was ist der Vorteil einer internen Crowd? In erster Linie geht es ja um das Zusammentragen und Nutzen von Fachwissen im Unternehmen, aber auch darum, Trends zu erkennen und das Unternehmen dadurch in eine sichere Zukunft zu lenken. Welche Vorteile gibt es noch?**

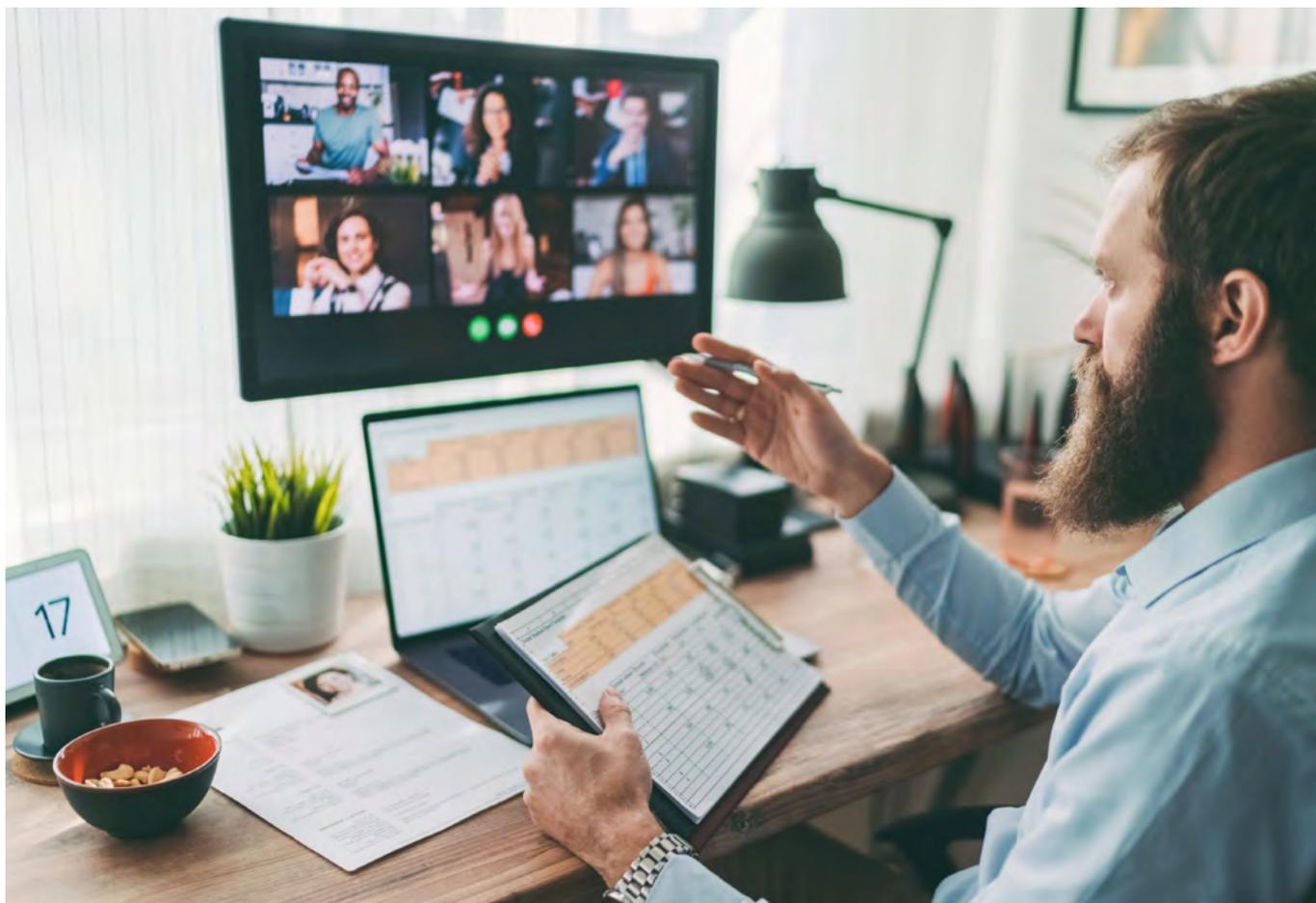
Durch den Einsatz von internem Crowdfunding gibt es die Möglichkeit, dass sich Mitarbeitende in mehr als einem Bereich engagieren. So können Kompetenzen, die im Unternehmen existieren, vielfältiger genutzt werden. Beispielsweise kann die Steuerfachkraft, die sich in der Freizeit gern mit Grafikdesign auseinandersetzt, Aufgaben übernehmen, die sich genau darum drehen. Und das, obwohl die Person darin keinerlei Ausbildung oder ähnliches hat. Hinzu kommt, dass bei abteilungs-, niederlassungs- und organisationsübergreifender Zusammenarbeit an Aufgaben und Projekten Netzwerke aufgebaut werden können, Methoden anderer Kollegen erlernt werden können und so Arbeit abwechslungsreicher gestaltet werden kann. Je mehr Spaß und Faszination eine Aufgabe Mitarbeitenden bietet, desto motivierter und besser wird diese dann logischerweise ausgeführt.

**Wie verändert sich die Arbeitsorganisation innerhalb einer Firma durch internes Crowdfunding?**

Für Arbeitnehmende kann internes Crowdfunding vor allem interessant sein, da man an komplett anderen Themen arbeitet als an den alltäglichen Aufgaben. Hinzu kommt, dass man sein Netzwerk im Unternehmen ausbauen kann und motivierter und besser wird, diese Aufgaben auszuführen. Ein weiterer Vorteil des internen Crowdfundings ist es, dass man den eigenen Arbeitgeber von vielen Seiten kennenlernt, das Netzwerk aufbauen und aus der Komfortzone herauskommen kann sowie neue Methoden erlernen und gegebenenfalls anwenden kann.

Für Arbeitgeber ist internes Crowdfunding interessant, da Kompetenzen, die im Unternehmen und innerhalb der Belegschaft existieren, vielfältiger genutzt werden können. Hinzu kommt, dass durch die erhöhte Motivation und das erhöhte Mitspracherecht, welche Aufgaben man ausführen möchte, die Einsatzbereitschaft der einzelnen Mitarbeitenden häufig steigt. Eine motivierte Belegschaft liefert natürlich auch bessere Ergebnisse.

Für das Unternehmen ergeben sich folgende Vorteile: Durch ein Konzept wie das interne Crowdfunding können traditionelle Hierarchien und organisationale Einheiten verschwimmen, werden teilweise sogar aufgebrochen. Es entstehen Netzwerkstrukturen und flachere Hierarchien. Das führt in erster Linie dazu,

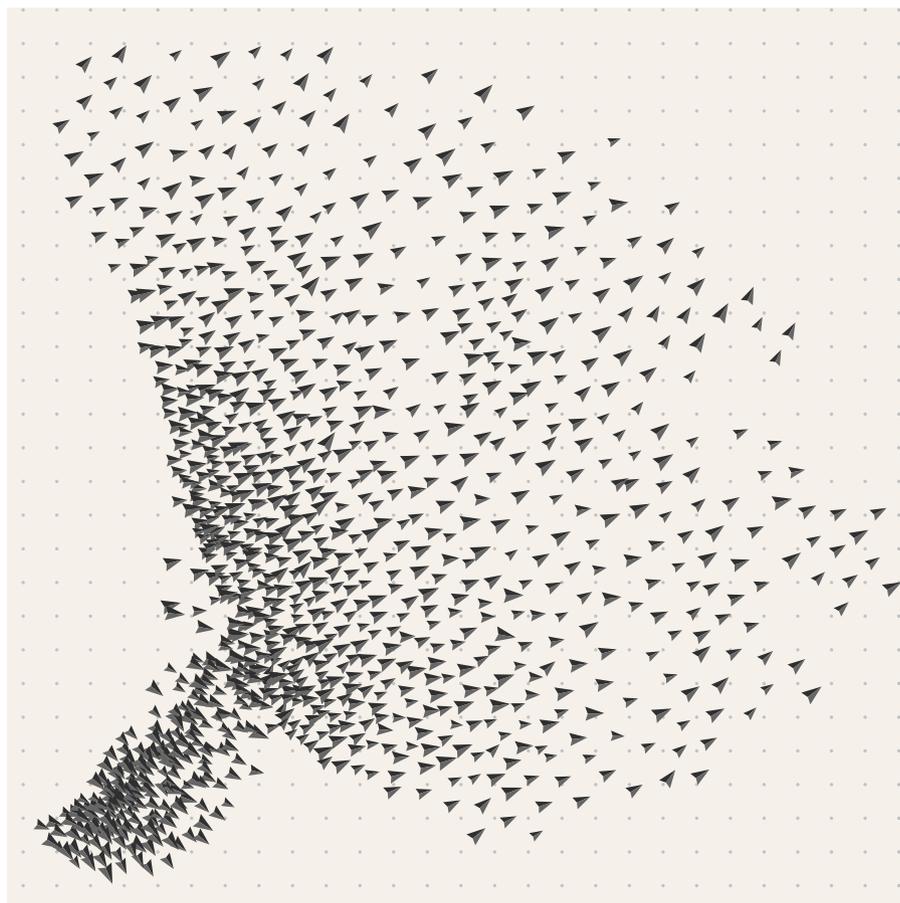


*Häufig wird im Zusammenhang mit Crowdfunding und Crowdsourcing auch der Begriff der Schwarmintelligenz verwendet.  
Fotos: martin-dm – iStock;  
Astibuag – Shutterstock*

dass die Arbeitsweisen wesentlich agiler werden und auch auf Umwelteinflüsse, wie zum Beispiel die Digitale Transformation oder COVID-19, viel agiler, flexibler und schneller reagiert und angepasst werden kann. Das verhilft auch, Kompetenzen der Mitarbeitenden in den Vordergrund zu stellen und nicht nur die jeweilige Hierarchiestufe.

Wie bei der Einführung jedes neuen Konzeptes, ist es auch beim internen Crowdfunding essenziell, die Mitarbeitenden an diese neue Art des Arbeitens heranzuführen. Das mag am Anfang – wie bei der Einführung neuer Technologien, neuer Konzepte et cetera – Mehraufwand mit sich bringen, der sich langfristig auf jeden Fall auszahlt und bewährt. Gerade, wenn man Mitarbeitenden klarmachen kann, dass man externes Crowdfunding als Unterstützung und Entlastung der Aufgaben nutzen kann, die zeitaufwendig und unbeliebt sind, kann Crowdfunding auch in der Belegschaft gut vermittelt werden.

Genau dasselbe gilt für internes Crowdfunding. Auch hier ist es essenziell, die Vorteile des neuen Konzeptes für die Mitarbeitenden herauszustellen. Schließlich tragen beide Konzepte dazu bei, dass Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig sind und bleiben. ■



# 6,1 Prozent

der Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe haben 2020 Crowdfunding eingesetzt, heißt es in einem [ZEW Expert Brief](#) des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. In der IT-Branche waren es 8,2 Prozent. Der Begriff Crowdfunding bezeichnet dem ZEW zufolge die Nutzung von Onlineplattformen für die Vergabe interner Projekte an externe Arbeitskräfte. Laut der Crowdsourcing-Plattform [Clickworker](#) wird mit dem Begriff Schwarmintelligenz im Crowdsourcing das Phänomen umschrieben, dass bei der Zusammenarbeit von vielen Einzelpersonen an einer Aufgabe die Ergebnisse oft besser sind als bei einzeln arbeitenden Personen.

# Im Jahr 2005

wurde das Portal [Clickworker](#) unter dem Namen „humangrid“ ins Leben gerufen. Der damalige Gründer des Portals Dr. Alexander Linden – selbst Informatiker und Forscher – hatte ein Vorbild: das Projekt [NASA Clickworkers](#) aus dem Jahr 2000, zu dem zahlreiche nichtwissenschaftliche Internetnutzer freiwillig Fotoaufnahmen auswerten sollten. Ihre Aufgabe: das Umranden von Kratern auf der Marsoberfläche per einfachem Mausklick zur Identifizierung und Klassifizierung. Heutzutage zählt Clickworker mehr als 3,6 Millionen Freelancer in über 136 Ländern in Europa, Amerika und Asien. Der zunehmende Fokus beim Einsatz der Crowd liegt im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI).

# Über 100

Arbeitsplätze an zehn Standorten an Pendlerorten rund um Ludwigshafen stehen für alle Beschäftigten der BASF in den Co-Working-Spaces der [1.000 Satellites GmbH](#)  seit Beginn 2022 bereit. Mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Chemiekonzerns nutzen bereits die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit zwischen Homeoffice, Unternehmen und dezentralem Co-Working-Space flexibel aufzuteilen, sich mit Beschäftigten anderer Abteilungen und Firmen neu zu vernetzen und Pendelzeit gegen produktive Arbeitszeit einzutauschen. 1.000 Satellites ist ein [Spin-out der BASF](#)  und wurde von Caro Windlin, Markus Hummelsberger und Gregory von Abendroth gegründet. Sie sind überzeugt davon, dass eine Veränderung in der klassischen Arbeitswelt notwendig sei, damit alle überall ihr volles Potenzial entfalten können.

# 400 Vorschläge

hat der Flugzeughersteller Airbus nach einer offiziellen Ausschreibung zur [Cargo Drone Challenge](#)  im Jahr 2016 erhalten. Über 53 Länder beteiligten sich daran, neue Ansätze für die Nutzung einer kommerziellen Drohne zu entwickeln. Am Ende konnten fünf Gewinnerkonzepte dem Unternehmen wertvolle Konzepte liefern, die mit 100.000 US-Dollar prämiert wurden – so konnte die Crowd zum Teil der Forschungs- und Entwicklungsabteilung werden. Als „erfolgreiches Anwendungsbeispiel für externes Crowdsourcing“ bezeichnet dieses Projekt eine 2020 veröffentlichte Studie „[Die Interne Crowd](#)“  der Hans-Böckler-Stiftung.

# Digitale Routine in Krisenzeiten



Foto: Peter Nierhoff – VAA

**Zum zweiten Mal in Folge hat der VAA seine jährliche Delegiertentagung digital durchgeführt. Als Tagungsleiter vor Ort in der Geschäftsstelle Köln hat VAA-Vorstandsmitglied Dr. Martin Wolf (im Bild oben) am 29. April 2022 durch die Veranstaltung geführt. Teilgenommen haben insgesamt 130 Mitglieder aus den Werks- und Landesgruppen des VAA. Zu den Themen auf der Tagesordnung gehörten neben Berichten zur Haushaltslage und zur VAA Stiftung auch die Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen.**

„Aufgrund des Digitalformates haben wir die Tagung wie bereits 2021 zeitlich gestrafft und inhaltlich im Vergleich zu einer Präsenzveranstaltung etwas abgespeckt“, berichtet VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. Innerhalb von drei Stunden seien die für die Verbandsarbeit wichtigen Tagesordnungspunkte besprochen worden. „Durch den parallel eingerichteten Chat war dennoch für ausreichend Interaktion gesorgt.“

In ihrer Rede ging die 1. VAA-Vorsitzende Dr. Birgit Schwab auf die schwierigen Rahmenbedingungen ein: „Unser Land

steht vor der größten Krise seit dem Zweiten Weltkrieg.“ Deshalb stehe man mit den Sozialpartnern in einem ständigen Austausch – auch über die Auswirkungen eines möglichen Energieembargos auf die Chemie- und Pharmabranche.

Auf Initiative der VAA-Werksgruppe Bayer Nordrhein haben die Delegierten zudem einen Beschluss zur Nutzung Künstlicher Intelligenz im HR-Bereich gefasst. So soll eine Übersicht der geltenden Rechtslage in Deutschland erarbeitet sowie eine Analyse möglicher Problemfelder für den Verband und seine Mitglieder erstellt werden.



VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow (oben) hat die VAA-Delegierten über die Entwicklungen in der VAA Stiftung informiert. Wortmeldungen zu den Tagesordnungspunkten waren über den Chat möglich. Fotos: Peter Nierhoff – VAA



“Innovative Formate gehören mittlerweile zum Standardrepertoire der Arbeit im VAA. Ob Rechtsberatungen, Schulungen oder Tagungen: Wir vertreten Interessen auch digital!”

Stephan Gilow,  
Hauptgeschäftsführer des VAA.



Zum Abschluss der Delegiertentagung hat der Vorsitzende der VAA-Kommission Einkommen Dr. Hans-Dieter Gerriets die ersten Ergebnisse der VAA-Einkommensumfrage vorgestellt.

### Dr. Birgit Schwab, 1. Vorsitzende des VAA

„Wie groß und schwerwiegend die Folgen des Krieges in der Ukraine für unsere Branche auch sein werden: Wir werden auch in Zukunft an den Zielen festhalten, die für uns und unsere Mitglieder wichtig sind. So bleiben Zukunftsthemen wie der Klimaschutz und der Umstieg auf eine erneuerbare Energieversorgung trotz Krieg und Krise aktuelle und große Herausforderungen.“



Foto: Wacker

„Auf dieser Grundlage werden wir uns als Geschäftsführung gemeinsam mit dem Vorstand und unserem politischen Dachverband ULA an die Politik wenden“, erklärt Stephan Gilow. ■

# Endspurt bei den Betriebsratswahlen

Noch bis Ende Mai 2022 sind in den Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie die Betriebsräte gewählt worden. Damit befand sich zum Zeitpunkt der Drucklegung des VAA Magazins auch die groß angelegte VAA-Betriebsratswahlkampagne mitten im Endspurt – Zeit für eine letzte Zwischenbilanz. Detaillierte Auswertungen und Analysen gibt es dann – soweit bis dahin vorliegend – vom 8. bis zum 10. Juni 2022 auf der VAA-Konferenz für Betriebsräte in Mainz.



Nach Ansicht von Thomas Spilke, der die Betriebsratswahlkampagne vonseiten der VAA-Geschäftsführung begleitet, hat sich der positive Trend aus dem Frühjahr auch im Frühsommer fortgesetzt. „Kurz vor Ende unserer Kampagne haben unsere Kandidatinnen und Kandidaten in den Betrieben noch einmal richtig Gas gegeben.“ Die Ergebnisse, die dem VAA Magazin zum Zeitpunkt der Drucklegung Ende Mai vorliegen, lassen vorsichtig darauf hoffen, dass die Resultate von 2018 übertroffen werden.

„Erfreulich ist beispielsweise, dass wir bei B. Braun Melsungen einen weiteren Sitz und sogar eine zweite Freistellung gewinnen konnten“, berichtet Spilke. Ähnliches gelte für Beiersdorf, wo der VAA die Zahl der Betriebsratsmandate über verschiedene Listen von zwei auf fünf erhöht und eine Freistellung gewonnen habe. „Bei der ebenfalls in Hamburg ansässigen Aurubis AG haben wir unsere bestehenden Sitze verteidigt.“ Dies sei angesichts des betrieblichen Wettbewerbs vor Ort ein hervorragendes Ergebnis.

Zu den zahlreichen Erfolgsbeispielen gehört Boehringer Ingelheim, wo VAA-Listen und VAA-Kandidaten gleich in meh-

rerer Gemeinschaftsbetrieben an verschiedenen Standorten antraten. In einem der Betriebe konnte auch VAA-Vorstandsmitglied Dr. Monika Brink einen der 17 Sitze erringen, gemeinsam mit vier weiteren VAA-Mitgliedern. Im Biberacher Gemeinschaftsbetrieb von Boehringer hat der VAA über die VAA-Liste vier Betriebsratsmandate gewonnen. „Über eine andere Liste sind nochmals drei VAA-Mitglieder dazugekommen“, so Thomas Spilke. „Insgesamt stellt der VAA also sieben von 35 Mitgliedern im Gremium – drei mehr als bisher.“ Ebenfalls sieben von nur 13 Betriebsratssitzen gingen in einer Personenwahl im Gemeinschaftsbetrieb der Tiergesundheit in Ingelheim an VAA-Mitglieder. „Einer der Gewählten ist kurz nach der Wahl in den VAA eingetreten.“



Gute Ergebnisse gibt es aus weiteren Unternehmen zu vermelden. So ist bei der H. C. Starck Tungsten GmbH Jörg Meisen in einer Personenwahl als einziger ange-tretener AT-Kandidat auf Platz zwei ge-wählt worden. Die Wahlbeteiligung sei dort mit über 68 Prozent vergleichsweise hoch gewesen. Thomas Spilke erklärt: „Durch die Coronapandemie ist der Wahl-kampf vor Ort in den Betrieben erheblich schwieriger gewesen. Deswegen gab es in manchen Betrieben auch Quoten von un-ter 50 Prozent.“ Bei der Salutas Pharma GmbH in Barleben und Osterweddingen lag die Wahlbeteiligung dagegen bei 67,9 Prozent. „Insgesamt standen fünf Listen zur Wahl – die VAA-Liste hat 18 Prozent der Stimmen gewonnen und damit drei von 15 Sitzen gehalten“, fasst Spilke zu-sammen. In einer Personenwahl hat Magdalena Szarafin bei der CABB GmbH ihr Betriebsratsmandat ebenfalls vertei-digt und ist anschließend für die neue Amtsperiode erneut zur Betriebsratsvor-sitzenden gewählt worden. „Auch bei Grace in Worms hat der VAA wieder drei von 13 Mandaten errungen und ein sta-biles Ergebnis erzielt“, so VAA-Ge-schäftsführer Spilke.

In einigen wenigen Betrieben gab es auch Verluste zu verzeichnen. „So lag zum Bei-spiel die Wahlbeteiligung bei der BASF in Lampertheim zwar bei sehr guten 76 Prozent, aber wir haben dennoch einen Platz verloren und sind nun mit einem Sitz im Betriebsrat vertreten“, so Thomas Spilke. Umgekehrt sehe es bei den BASF-Kollegen in Schwarzheide aus. „Bei einer mäßigen Wahlbeteiligung von rund 53 Prozent haben wir unsere Mandatszähl von drei auf fünf gesteigert.“ In jedem Betrieb gebe es eben eigene Spezifika, so-dass die Ausgangslage oft unterschiedlich sei. Am Ende, so Spilke, lohne sich der Einsatz im Wahlkampf aber immer. „Denn so werden die Themen, die für VAA-Mitglieder und AT-Angestellte wichtig sind, überhaupt erst sichtbar.“

Sofern nicht bereits geschehen werden alle Betriebsratsmitglieder aus dem Kreis der VAA-Mitgliedschaft nach Abschluss der Wahlen in den Unternehmen gebeten, sich bei Thomas Spilke zu melden, um die genauen Ergebnisse abzugleichen. ■



## Fünf Minuten Kaffeepause...

...und dabei den wöchentlichen Newsletter von CHEManager studieren. Effizienter und entspannter können sich Strategen und Entscheider der Chemiebranche nicht informieren!

Auf **CHEManager.com** finden Sie tagesaktuelle Nachrichten, informative Expertenartikel, exklusive Interviews und wichtige Brancheninformationen aus den Themengebieten Märkte & Unternehmen, Strategie & Management, Chemie & Life Sciences, Forschung & Innovation, Personal & Karriere, Anlagenbau, Prozesstechnik & Automatisierung, Standorte & Services, Chemiedistribution, Logistik & Supply Chain sowie Querschnittsthemen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Klimaschutz.

Jetzt ganz einfach kostenlos registrieren:  
<http://www.chemanager-online.com/newsletter>



<https://bit.ly/3icWheF>

# Boni in Großunternehmen erneut deutlich rückläufig

Im Vergleich zum Vorjahr sind die Gesamteinkommen bei den außertariflichen und leitenden Angestellten in der chemisch-pharmazeutischen Industrie 2021 um 1,4 Prozent gestiegen. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle VAA-Einkommensumfrage. [📄](#) Insgesamt betrug das Median-Gesamteinkommen im Bereich des Akademiker-Manteltarifvertrages rund 130.581 Euro. Deutlich rückläufig waren dabei erneut die variablen Bezüge, die im Durchschnitt um 8,6 Prozent zurückgingen. Im Vorjahr waren die Boni bereits um rund 17 Prozent gesunken. Die Fixeinkommen stiegen 2021 hingegen um 2,1 Prozent.

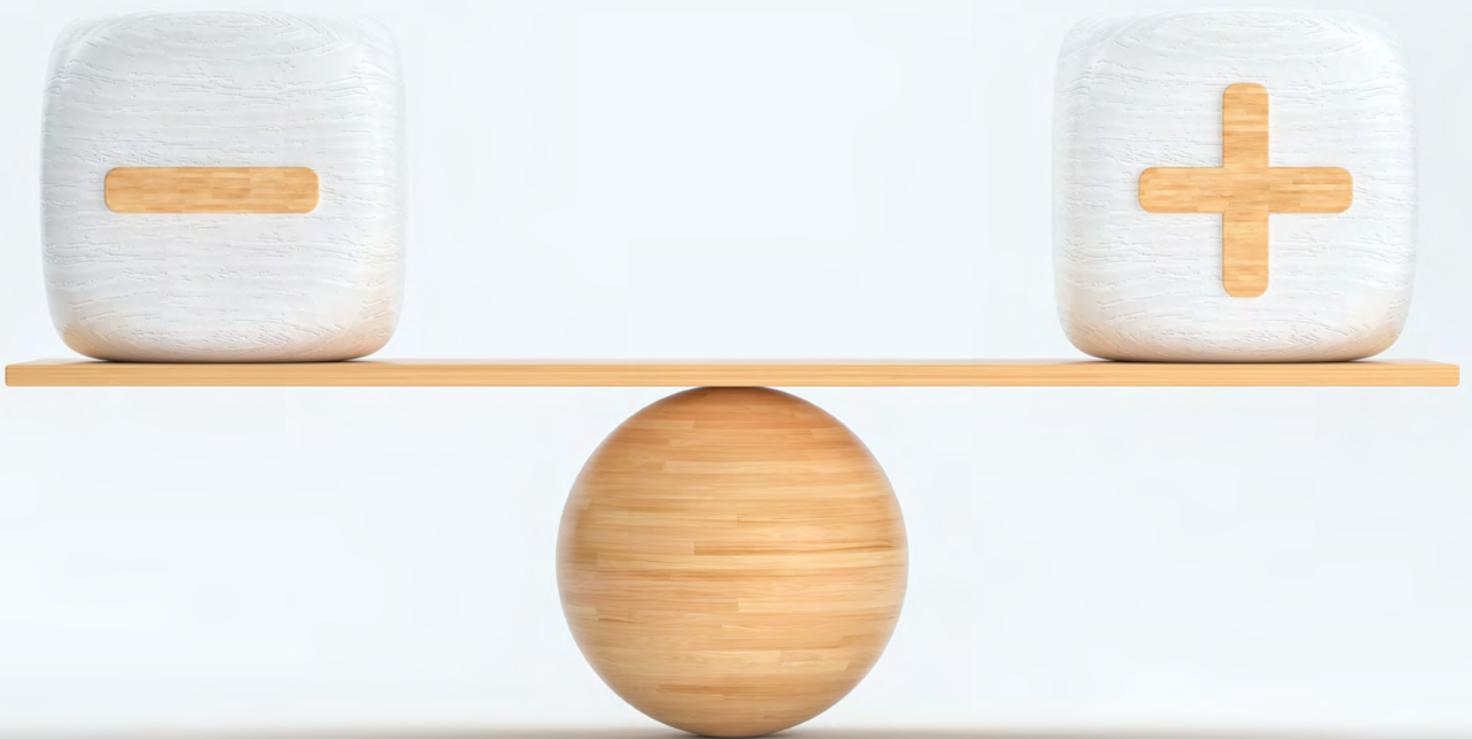
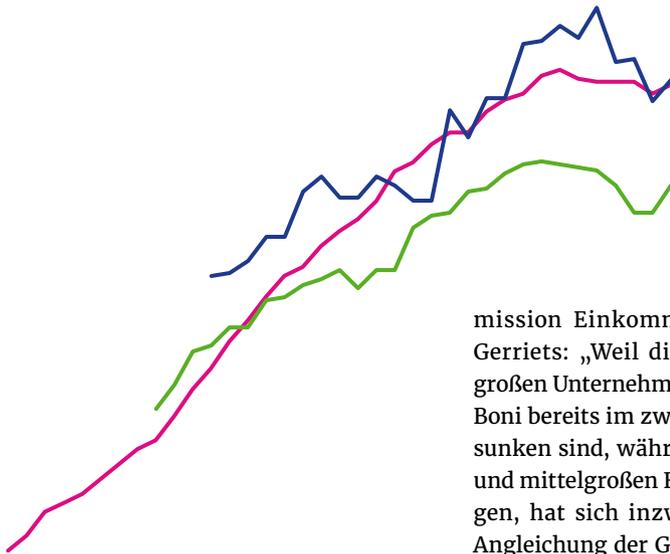


Foto: [www.fotogestoeber.de](http://www.fotogestoeber.de) – iStock



Von den Ergebnissen nicht überrascht zeigt sich Dr. Birgit Schwab, 1. Vorsitzende des VAA und betreuendes Vorstandsmitglied der VAA-Kommission Einkommen: „Unsere aktuelle Umfrage bildet die Einkommensentwicklung des Jahres 2021 ab. Die Bonuszahlungen in diesem Jahr beruhen in aller Regel auf den Unternehmensergebnissen des Geschäftsjahres 2020, in dem der Umsatz der Branche um sechs Prozent eingebrochen ist.“

Bei der Betrachtung der Einkommensentwicklung nach unterschiedlichen Unternehmensgrößen zeigen sich gegenläufige Entwicklungen. Während in großen Unternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten das Gesamteinkommen insgesamt um 0,6 Prozent sank, stiegen die Gesamtbezüge in kleinen Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten mit 4,8 Prozent deutlich an. In mittleren Unternehmen mit mehr als 1.000 und weniger als 10.000 Beschäftigten lag der Einkommenszuwachs bei 3,0 Prozent. Wie im Vorjahr liegt die Ursache der unterschiedlichen Gesamteinkommensentwicklung in den variablen Bezügen. Denn während in den kleinen und mittleren Unternehmen die Boni um 7,3 beziehungsweise 2,0 Prozent zulegten, sanken sie in den Großunternehmen um 13,8 Prozent. Die Fixeinkommen lagen in Unternehmen aller Größen höher als im Vorjahr, stiegen in den kleinen und mittleren Unternehmen aber deutlicher als in den Großunternehmen.

Die Auswirkungen dieser Entwicklungen erläutert der Vorsitzende der VAA-Kom-

mission Einkommen Dr. Hans-Dieter Gerriets: „Weil die Einkommen in den großen Unternehmen durch die niedrigen Boni bereits im zweiten Jahr in Folge gesunken sind, während sie in den kleinen und mittelgroßen Firmen nach oben gingen, hat sich inzwischen eine gewisse Angleichung der Gehälter vollzogen. Lag der Unterschied beim Gesamteinkommen zwischen kleinen und großen Unternehmen 2019 im Durchschnitt noch bei 29 Prozent, sind es 2021 nur noch 17 Prozent.“ Gerriets rechnet allerdings nicht damit, dass die Veränderung in voller Höhe bestehen bleibt. „Wenn wir mit der nächsten Umfrage wieder höhere Boni in den großen Unternehmen ermitteln – wovon aufgrund der insgesamt guten Unternehmensergebnisse im Jahr 2021 auszugehen ist – werden sich die Gesamteinkommen wieder stärker auseinanderentwickeln, weil der Anteil der erfolgsabhängigen Bezüge in den großen Unternehmen deutlich höher ist.“

Zur Entwicklung des Gesamteinkommens tragen neben Fixgehalt und Bonus auch die sonstigen Gehaltsbestandteile bei, zu denen etwa geldwerte Vorteile aus Dienstwagen, Erlösen aus Aktienoptionen und Sonderzahlungen gehören. Diese sonstigen Gehaltsbestandteile lagen im Jahr 2021 auf dem Vorjahresniveau.

Das Gesamteinkommen im Bereich des Manteltarifvertrags für Akademiker mit

naturwissenschaftlich-technischer Hochschulausbildung betrug im Median 130.581 Euro. Mit 136.926 Euro liegt das Gesamteinkommen bei kaufmännischen Angestellten um 4,9 Prozent höher, das mittlere Gesamteinkommen für Ingenieure mit einer Fachhochschulausbildung mit 126.401 Euro dagegen um 3,2 Prozent niedriger.

Beantwortet haben die Einkommensumfrage 2021 mehr als 4.200 Personen aus zahlreichen Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie, davon rund 500 Teilnehmer aus den Reihen der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh), die sich an der VAA-Umfrage beteiligt. Wissenschaftlich begleitet wird die Einkommensumfrage durch Prof. Christian Grund von der RWTH Aachen. Zusammen mit der Auswertung der Ergebnisse im Längsschnitt ergibt sich so ein umfassendes Bild über die Einkommensverhältnisse in der chemisch-pharmazeutischen Industrie in Deutschland. Insbesondere für den Geltungsbereich des Akademiker-Manteltarifvertrages, in den die Mehrheit der Umfrageteilnehmer fällt, lassen sich so sehr detaillierte Aussagen treffen.

Eine kompakte Auswertung der Umfrageergebnisse ist allen im Berufsleben stehenden VAA-Mitgliedern dieser Ausgabe des VAA Magazins beigelegt worden. Bei der VAA-Geschäftsstelle Köln kann außerdem eine Broschüre mit den ausführlichen Studienauswertungen per Telefon (+49 221 160010) oder E-Mail ([info@vaa.de](mailto:info@vaa.de)) bestellt werden. Ansprechpartner rund um die VAA-Einkommensumfrage ist Christoph Janik. ■



Die Kurzfassung der Broschüre zur Auswertung der aktuellen Einkommensumfrage steht eingeloggt den VAA-Mitgliedern auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter [mein.vaa.de](http://mein.vaa.de) im Menüpunkt „Service/Publikationen/Umfragen“ zum freien Download zur Verfügung.

# Mit Spaß an der Technik und Freude am Job

Erst die Mitglieder füllen einen Verband wie den VAA mit Leben. Dabei handelt es sich um Menschen mit zum Teil sehr unterschiedlichen Berufsbildern und Lebenswegen. So haben etwa 20 Prozent der VAA-Mitglieder einen ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund. [📄](#) Deshalb werden im Laufe des Jahres in einer Porträtserie weitere Ingenieurinnen und Ingenieure aus den Reihen der VAA-Mitgliedschaft vorgestellt, die sich in verschiedenen Karrierephasen befinden und etwas zu erzählen haben. Dieses Mal im Porträt: Dr. Christin Kiehle von der VAA-Werksgruppe B. Braun Melsungen.



Foto: B. Braun

Technikaffin war Dr. Christin Kiehle schon immer. „Meine ersten Worte waren ‚Papa‘ und ‚Auto‘“, erinnert sich die gebürtige Dresdnerin. „Zumindest hat mir das meine Mutter einmal erzählt. Jedenfalls habe ich schon als Kind immer versucht, alles auseinanderzunehmen.“ Doch in der Schule hat sie sich zunächst für Mediendesign interessiert. Erst im Fachabitur kam wieder die Technik zum Zuge. „Eigentlich war das ein Zufall, weil kein Platz für Gestaltung frei war. Aber ich habe es lieben gelernt.“ Aufgrund der Liebe ist Christin Kiehle fürs letzte Abi-jahr mit 17 Jahren nach Melsungen gezogen. Zum Maschinenbaustudium mit dem Schwerpunkt Kunststofftechnik ging es dann weiter nach Kassel. „Die damalige Liebe ist zwar nicht geblieben, dafür aber das Studium“, erzählt die Ingenieurin mit einem Lächeln.

Zupackend, zuversichtlich und zielstrebig, so wirkt Christin Kiehle im persönlichen Gespräch. Mit dieser Einstellung ist sie auch erfolgreich durch das Studium gekommen. „Schon im zweiten Semester habe ich als wissenschaftliche Hilfskraft gearbeitet.“ Familiär bedingt hat sich die angehende Ingenieurin ihren Lebensunterhalt schon früh weitgehend selbst verdient. „In der engeren Familie bin ich die erste, die studiert hat.“ Im weiteren Kreis gebe es einige Mediziner – und natürlich ihren Großvater, der zu DDR-Zeiten Ingenieur gewesen ist. „Mein Opa ist sehr stolz auf mich.“

Heute ist Kiehle R&D-Managerin bei der [B. Braun Melsungen AG](#), einem großen Traditionsunternehmen an der Schnittstelle von Medizintechnik, Pharmazie und Chemie – mit einer starken, engagierten VAA-Werksgruppe vor Ort. Doch bereits in den Anfängen der Studienzeit ist Christin Kiehle mit B. Braun in Berührung gekommen. „Medizintechnik fand ich schon damals viel interessanter als Automobilbau.“ So hat sie als Studentin zunächst mit einigen Praktika „reingeschnuppert“, dann schließlich auch mit Vertrag als Werkstudentin. „Dort habe ich auch meine beiden Diplomarbeiten geschrieben“, erzählt Kiehle. „Das war das Äquivalent zum heutigen Bachelor-Master-Studium – ich war im letzten Jahrgang vor der Umstellung.“

Zur Industriepromotion, natürlich begleitet von B. Braun, ist Christin Kiehle jedoch als externe Doktorandin zurück in die Heimat gegangen: an die Technische Universität Dresden sowie als Gastwissenschaftlerin an das Leibniz-Institut für Polymerforschung Dresden. „In diesem Bereich hat die TU Dresden und besonders das Leibniz-Institut einen

Das Ingenieurwesen ist sehr vielfältig und bietet viele Dinge, die noch unergründet sind. „Da braucht man immer neugierige Menschen.“ Das gelte übrigens für Jungs wie Mädchen. „Um eine gute Ingenieurin zu sein, ist Spaß an Technik die Voraussetzung“, erklärt Kiehle. „Und Technik kann wirklich Spaß machen. Ich selbst bin kunststoff- ▶

“*Um eine gute Ingenieurin zu sein, ist Spaß an Technik die Voraussetzung. Und Technik kann wirklich Spaß machen.*“

*Dr. Christin Kiehle, Vollblutingenieurin und R&D-Managerin im Center of Excellence Infusion & Pain Therapy bei der B. Braun Melsungen AG.*

sehr guten Ruf. Der Bezug zur Heimat war mir wichtig.“ Dort hat die angehende Doktorin an thermoplastischen Elastomeren geforscht und eine Materialrezeptur für einen PVC-freien Infusions-schlauch entwickelt. „Das war Grundlagenforschung, aber wir konnten schon erste Versuche am Produkt durchführen.“ Nach dreieinhalb Jahren ist ihr Doktorandenvertrag dann ausgelaufen, aber das Forschungsprojekt selbst läuft noch weiter. „Ich bin zuversichtlich, dass es irgendwann auf den Markt kommt.“

### Erfolgreich in der „Männerdomäne“

Für Frauen sei es im Studium schon schwieriger gewesen, weiß Ingenieurin Christin Kiehle aus eigener Erfahrung. „Bei Professoren mussten wir uns doppelt und dreifach anstrengen, um die gleiche Note zu erhalten wie Männer.“ Zum Start des Maschinenbaustudiums in Kassel war sie als Frau praktisch allein unter Männern. „Glück hatte ich mit meiner Lerngruppe, die aus drei Kommilitoninnen und drei Kommilitonen bestand. Das war super für mich, aber sonst eine absolute Ausnahme.“ Je weiter es voranging mit dem Studium, desto weniger Frauen seien geblieben.



Foto: B. Braun

affin und mir bereitet es wirklich große Freude, wenn ich sehe, wie aus der eigenen Idee irgendwann ein Werkzeug oder ein Produkt gebaut wird.“

Kiehles Tipp an heutige Studienanfänger lautet, sich im Studium nicht zu viel vorzunehmen. „Belegt nicht direkt zu viele Fächer und versucht auch, das Studentenleben zu genießen. Das war bei mir selbst damals etwas anders, aber im Rückblick würde auch ich mir mehr Zeit lassen.“ Die ersten zwei bis drei Semester seien wirklich die härtesten – danach werde es leichter. Ein wichtiger Punkt sei außerdem, schon früh Kontakte in Unternehmen zu knüpfen: „Ich hatte durch meine Praktika und die Arbeit bei B. Braun bereits ein gutes Netzwerk, um Dinge zu lösen. Ich kannte die internen Prozesse gut und hatte so auch Vorteile gegenüber externen Berufseinsteigern.“

## Berufseinstieg beim Labeling

Neben der Promotion hat sich Christin Kiehle drei Jahre lang ums Design von Verpackungen, Etiketten oder Gebrauchsanweisungen gekümmert. „Da war natürlich auch Drucktechnikwissen als Ingenieurin gefragt, aber zu meinen Hauptaufgaben gehörten Gestaltung und Abstimmung mit den Abteilungen Marketing und Zulassung. Da habe ich meine frühere Leidenschaft für Gestaltung noch einmal ausleben können.“ Doch irgendwann teilte ihr die Chefin im Vertrauen mit: „Christin, ich kann Dir nichts mehr beibringen.“ Es war Zeit, sich zu entscheiden, ob sie weiter Verpackungslabels layouts oder woanders hingehen wollte. „Zu diesem Zeitpunkt war eine R&D-Stelle für Accessories im Bereich CoE-IV-Systems ausgeschrieben. Auf die habe ich mich beworben.“

Seit einigen Jahren ist Kiehle nun auf dieser Stelle tätig. „Wir stellen Spritzgussartikel her, zum Beispiel Verschlusskonen, Adapter oder Rückschlagventile.“ Zu ihren Aufgaben gehören unter anderem die Life-Cycle-Betreuung und die Weiterentwicklung der Produkte. Zurzeit geht es jedoch vor allem um die Umstellung auf die neue Medizinprodukterichtlinie, kurz MDR.

„Die Neuentwicklung ist weitgehend zurückgestellt, um die vorhandenen Produkte MDR-tauglich zu bekommen.“ Hier sei viel Dokumentation zu überarbeiten und anzupassen. „Bei MDR kann man auch ab und zu neue Seiten am Produkt entdecken.“ Da das MDR-Geschäft etwa 80 Prozent ihrer Zeit in Anspruch nimmt, ist Kiehle froh, wenn die Neuentwicklung 2024 auch wieder anziehen wird. „Das Herz eines Ent-

arbeit. „Schon 2018 war ich bei der Betriebsratswahl als Nachrückerin dabei.“ Kurz darauf saß sie dann auch selbst im Betriebsrat. Sehr interessant sei es gewesen, aber schon eine Umstellung. „Auch für meinen Chef“, erinnert sich Christin Kiehle. „Ich hatte anfangs Bedenken, wie es klappt mit der Kommunikation, aber mein Chef hatte mir dann im Jahresgespräch sogar gesagt, dass er mein Engagement

“*Man muss sich als Frau in unserer Branche generell etwas mehr anstrengen, um bei Führungspositionen nicht übergangen zu werden.“*

*Dr. Christin Kiehle, engagierte Netzwerkerin, VAA-Mitglied und frisch wiedergewählte Betriebsrätin bei B. Braun Melsungen.*

wicklers ist eben die Entwicklung. MDR ist eher die Pflicht, die Neuentwicklung die Kür.“ Aus Ingenieurssicht sei hinzuzufügen, dass zur Entwicklung natürlich auch die Produktverbesserung gehöre.

## Von Anfang an beim VAA

Nicht nur Produkte möchte Christin Kiehle bei B. Braun verbessern, sondern auch die Arbeitsbedingungen. Deshalb ist sie 2016 kurz nach ihrem Berufseinstieg in den VAA eingetreten. Als Werkstudentin und Doktorandin war sie überhaupt nicht im Gewerkschaftsthema drin. „Doch der VAA-Werksgruppenvorsitzende Dr. Martin Wolf lief damals durchs Werk und hat fleißig Flyer verteilt. Da fühlte ich mich direkt angesprochen – und habe mein Engagement seitdem nicht bereut.“ Seit 2020 ist Kiehle zudem im Werksgruppenvorstand und im Vorstand der Landesgruppe Hessen.

Neben dem Engagement in der VAA-Werksgruppe beteiligt sich die Ingenieurin auch aktiv an der Betriebsrats-

super findet.“ Schließlich erhalte sie als Betriebsratsmitglied auch wichtige Infos vorab, die nicht zuletzt für ihre Abteilung wichtig seien.

In diesem Wahlkampf sei es etwas schwieriger gewesen, berichtet Kiehle. „Unsere Hauptklientel ist eher im Homeoffice tätig und da mussten wir auf digitale Werbung umsteigen.“ Im Werk selbst waren außer der Produktions- und Laborbeschäftigten coronabedingt fast keine Leute da. Im Vorfeld der Betriebsratswahlen im Mai sei alles „außer Rand und Band“ gewesen. „Durch einen Standortsicherungsvertrag haben wir Tarifbeschäftigten eine 40-Stunden-Woche, die mir aber oft nicht ausreicht und bei der ich die Grenzen voll ausreize. Da mein Partner auch bei B. Braun in einer ähnlichen Abteilung arbeitet, funktioniert die Vereinbarkeit ganz gut.“ Nun ist die Wahl vorbei und die VAA-Liste bei B. Braun hat erneut erfolgreich abgeschnitten. Auch Christin Kiehle hat ihr Mandat verteidigt. „Ich bin sehr glücklich, aber auch erfreut darüber, dass es jetzt wieder ein wenig ruhiger wird.“



Gemeinsam mit den Kandidatinnen und Kandidaten aus der VAA-Werksgruppe B. Braun Melsungen ist Dr. Christin Kiehle bei den Betriebsratswahlen angetreten – mit Erfolg. Foto: B. Braun

Für die neue Legislaturperiode gebe es im Betriebsrat viel zu tun. „Ich selbst habe einen klassischen Tarifvertrag. Der VAA kämpft aber dafür, dass B. Braun endlich den Akademiker-Manteltarifvertrag vollständig umsetzt.“ Christin Kiehle und ihre VAA-Kollegen im Betriebsrat bleiben dran und arbeiten sich in Gesprächen mit der Geschäftsleitung Stück für Stück voran.

### Mehr Frauen in die Technik

Christin Kiehle ist engagiert – im Job und im Ehrenamt. Und als Frau ist sie

eine, die sich durchsetzt – im Studium und im Berufsleben. Zu Recht fordert sie mehr Anerkennung für alle Frauen in einer immer noch männlich geprägten Branche ein. „Im Job merken wir Frauen, dass unser Anteil nach wie vor gering ist.“ Über die Jahre sei er zwar größer geworden, doch gerade bei älteren Vorgesetzten spürten Frauen schon noch deutlich, warum das „Frauenthema“ bis heute so eine Relevanz hat. „Man muss sich als Frau in unserer Branche generell etwas mehr anstrengen, um bei Führungspositionen

nicht übergangen zu werden.“ Christin Kiehle möchte helfen, diese Welt aufzubrechen und mehr Frauen in die Technik zu bringen. Deswegen hat sie gemeinsam mit zahlreichen Kolleginnen vor einigen Jahren das Frauennetzwerk „B|WiN“ bei B. Braun gegründet. „Da sind wir mit unserem Vorstand im Gespräch und zeigen kontinuierlich Präsenz.“ So könne man Dinge einfach besser vorantreiben. Und als Ingenieurin weiß Dr. Christin Kiehle genau, dass nur Bewegung für Antrieb sorgt. ■



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



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

# Vom Buy-out zum Carve-out – mit guter Governance

**Mitte Mai hat die VAA-Frühjahrstagung der Aufsichtsräte erstmals seit Beginn der Coronapandemie wieder in Hamburg stattgefunden – im Präsenzformat. An der Tagung haben rund 30 VAA-Mitglieder teilgenommen, die Mandate in Aufsichtsräten von Unternehmen aus der Chemie- und Pharmaindustrie, aber auch aus anderen Branchen innehaben.**

Am ersten Tagungstag hat mit Prof. Paul Achleitner ein absoluter Hochka-

räter der deutschen Wirtschaft zur Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden referiert. Bereits während seiner im Jahr 2000 übernommenen Vorstandstätigkeit bei der Allianz war der erst Mitte Mai 2022 aus dem Amt des Aufsichtsratsvorsitzenden der Deutschen Bank ausgeschiedene Achleitner in verschiedenen Aufsichtsräten tätig, unter anderem bei Bayer, Daimler und RWE.

Anschließend hat sich Buy-out-Experte Ronald Ayles mit der Rolle von Private Equity in der Chemieindustrie auseinandergesetzt. Das Aufsichtsratsmitglied von Röhm und Caldic verant-

wortet den globalen Industriesektor Chemie bei Advent International und ist Mitglied des europäischen Investment Committees und seit 22 Jahren im Buy-out-Geschäft tätig. In seiner Karriere hat Ayles über 20 Transaktionen im Buy-out-Bereich und in der Industrie erfolgreich abgeschlossen, darunter viele Carve-outs von größeren Konzernen wie Röhm (Evonik), allnex (Cytec) und Oxea (Celanese und Evonik).

Am zweiten Tagungstag hat schließlich Dr. Arno Probst zum Thema „Aufsichtsrat und Abschlussprüfer – Zusammenarbeit für gute Governance“ vorgetragen. Probst ist unter anderem Leiter des Centers für Corporate Governance und Mitglied des Leadership Teams Deloitte Private. Der Lehrbeauftragte der Leuphana Universität in Lüneburg ist außerdem Mitherausgeber des Handbuchs [„Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates“](#), das im Sommer 2022 in vierter Auflage erscheint. ■

*Bei der VAA-Tagung der Aufsichtsräte haben unter anderem Ronald Ayles (unten links) und Prof. Paul Achleitner (oben rechts) referiert. Teilgenommen haben auch die 1. Vorsitzende des VAA Dr. Birgit Schwab, die Vorsitzende der Kommission Aufsichtsräte Prof. Manuela Rousseau und VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow (im Publikum von links).  
Fotos: Stephan Wallocha – VAA*



## FTAlive: VAA zu Gast bei Femtec.Alumnae

Unter dem Motto „GROWbeyond“ haben sich rund 200 Teilnehmerinnen und Gäste auf der „FTAlive-Konferenz“ Ende März 2022 in Essen zum gemeinsamen Austausch getroffen. Nach zwei Jahren im Digitalformat hat der VAA-Kooperationspartner [Femtec.Alumnae \(FTA\)](#) seine jährliche Business- und Technologiekonferenz wieder in Präsenz durchgeführt, ergänzt durch die Möglichkeit einer Onlinezuschaltung. Der FTA ist ein Netzwerk technikbegeisterter und engagierter Frauen mit einem akademischen Hintergrund in den MINT-Fächern. Mit dabei im Essener Haus der Technik war auch VAA-Juristin Pauline Rust (im Bild). In ihrem Workshop zum Arbeitsrecht für Akademikerinnen hat Rust für mehr Durchblick in der Grauzone zwischen dem Tarif- und AT-Bereich gesorgt, unter anderem im Hinblick auf Stolperfallen in Arbeitsverträgen und bei Arbeitszeitregelungen. Beim anschließenden Galaabend in der Zeche Zollverein ist außerdem der „FTAfelicitas-Preis“ verliehen worden. In ihrer Keynote hat die Vorjahressiegerin Janina Kugel betont, dass Gender Diversity inzwischen im Fokus stünde, aber jetzt der nächste Schritt nötig sei: „Wir müssen Strukturen verändern – nicht nur darüber reden!“ Als Preisträgerinnen 2022 sind Tuesday Porter, Fränzi Kühne und Prof. Lydia Kaiser ausgezeichnet worden.



Foto: FTA

## MINT-Fortbildung: Positionspapier der Fachgesellschaften

In mathematisch-naturwissenschaftlichen Schulfächern braucht es dringend mehr qualifizierte Angebote für Lehrkräfte. Dies fordern die mathematisch-naturwissenschaftlichen Fachgesellschaften, zu denen unter anderem die Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) gehört, in einem aktuellen [Positionspapier](#). Politik wie Schulträger seien in der Pflicht, die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen während der regulären Arbeitszeit zu erleichtern.

## Tarifverhandlungen in der Chemie vertagt

In der Tarifrunde zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) haben die Tarifvertragsparteien die Verhandlungen vorläufig ausgesetzt. Grund dafür ist die wachsende Unsicherheit durch den Krieg in der Ukraine und seine Folgen für die Wirtschaft. Im Oktober 2022 sollen die Verhandlungen wieder aufgenommen werden. Um die Effekte der Inflation zu dämpfen, erhalten die Beschäftigten im Tarifbereich eine Brückenzahlung in Höhe von maximal 1.400 Euro. Eine Erhöhung der Tariflöhne erfolgt nicht. Über Tarifierhöhungen wird erst bei Wiederaufnahme der Verhandlungen im Oktober gesprochen. Traditionell finden die Verhandlungen zum [Tarifvertrag über die Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Angestellte mit naturwissenschaftlich-technischem Hintergrund](#) nach Abschluss der Tarifrunde zwischen BAVC und IG BCE statt. „Auch in der Vergangenheit hat es Jahre gegeben, in denen der Tarifabschluss zwischen VAA und BAVC erst im Dezember erfolgte“, erklärt VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. „Da die Mindestjahresbezüge immer für das Kalenderjahr festgesetzt werden, also für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember, bezieht sich die Festsetzung der Jahresbezüge stets rückwirkend auf das gesamte Jahr.“ Dies gelte auch bei einem Abschluss erst im Dezember. Weil in den Mindestjahresbezügen Boni ebenfalls bis zum 30. Juni des Folgejahres einbezogen werden, sei dies auch in der Anwendung vollkommen unproblematisch.



Foto: sirtravelot – Shutterstock

## MPIKG: Während der Mineraleinlagerung in Kollagenfasern entsteht eine Kontraktionsspannung, die 100-fach stärker ist als die von Muskelkraft.

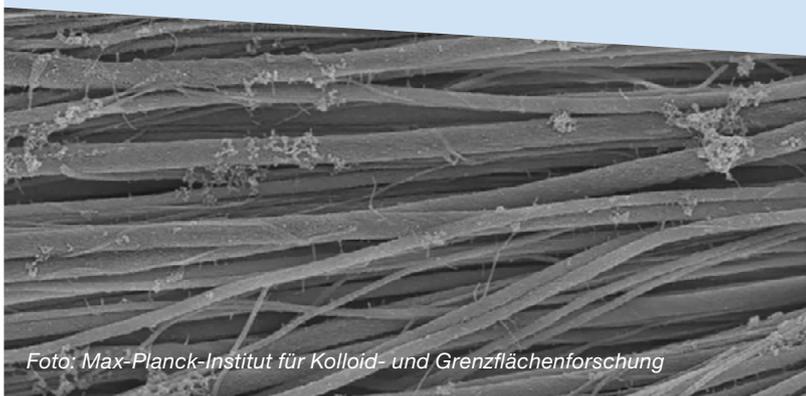


Foto: Max-Planck-Institut für Kolloid- und Grenzflächenforschung

## Veranstaltung der Landesgruppe Hessen zur Betriebsrente

Über aktuelle Entwicklungen in der Betrieblichen Altersversorgung informiert die VAA-Landesgruppe Hessen in einer digitalen Vortrags- und Diskussionsveranstaltung am 13. Juli 2022. Referenten sind Christian Röhle und Simone Nieder von der Pensionskasse der Mitarbeiter der Hoechst-Gruppe. Neben einer Vorstellung der Jahresberichte der Pensionskassen werden die Trends am Finanzmarkt aufgezeigt und die Auswirkungen auf die verschiedenen Säulen der Alterssicherung erläutert. Zeit für eine Fragerunde im Anschluss wird ebenfalls vorhanden sein. Wer an der Onlineveranstaltung teilnehmen möchte, kann sich per E-Mail an [Klemens.Minn@minn-web.de](mailto:Klemens.Minn@minn-web.de) bei Dr. Klemens Minn anmelden. Einige Tage vor der Veranstaltung werden die Zugangsdaten versandt.

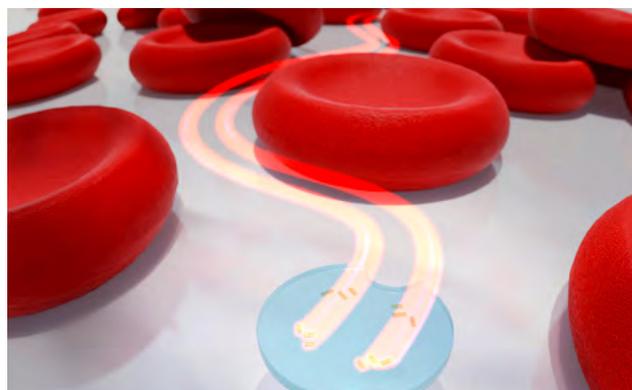
## Studium: Onlineseminar und JCF-Symposium



Wer einen Chemiestudiengang erfolgreich absolviert hat, kann nach wie vor von sehr guten Karriereperspektiven in der Chemie- und Pharmaindustrie ausgehen – erst recht nach einer Promotion. Doch mit welchen Gehaltsvorstellungen sollte man konkret in ein Vorstellungsgespräch gehen? Welche Stolperfallen gibt es beim ersten Anstellungsvertrag zu beachten und mit welcher Gehaltsentwicklung können Akademiker in der Branche generell rechnen? Diese und andere Fragen haben die VAA-Juristen Christian Lange und Pauline Rust in ihrem Workshop auf dem Frühjahrssymposium des Jungchemikerforums (JCF) der [Gesellschaft Deutscher Chemiker \(GDCh\)](https://www.gdch.de) Ende März an der Universität Hannover beantwortet. Außerdem haben sie Tipps zur Bewerbung und zum Jobinterview gegeben. Zu einem ähnlichen Themenfeld haben die VAA-Juristen auch auf einer digitalen Veranstaltung des JCFs Oldenburg Anfang Mai 2022 referiert. Ergänzt wurde das zweistündige Seminar von Beispielen aus der Praxis: VAA-Mitglieder haben aus erster Hand über ihre Erfahrungen berichtet und mit den 70 zugeschalteten Teilnehmern diskutiert.

## Nanomotoren für winzige Drohnen laufen mit Licht

Sind Teilchen klein und leicht, können sogar optische Rückstoßkräfte eine große Wirkung entfalten. An der Universität Würzburg ist es gelungen, winzige Objekte in einer wässrigen Umgebung nicht nur effizient mit Licht anzutreiben, sondern sie auch präzise zu steuern. Im Journal [Nature Nanotechnology](https://doi.org/10.1038/s41565-022-00900-0) berichten die Physiker, dass die Drohnen aus einer transparenten Polymerscheibe von 2,5 Mikrometern Durchmesser bestehen. Darin sind bis zu vier unabhängig steuerbare Lichtmotoren aus Gold eingebettet, die auf optischen Antennen basieren – metallischen Strukturen mit Abmessungen im Lichtwellenlängenbereich. Im Bild ist eine Mikrodrohne mit zwei aktiven lichtgetriebenen Nanomotoren dargestellt, die zwischen roten Blutkörperchen gesteuert wird.



Grafik: Thorsten Feichtner – Universität Würzburg

# Neue Messtechnik zeigt Wasserstoffverbrennung

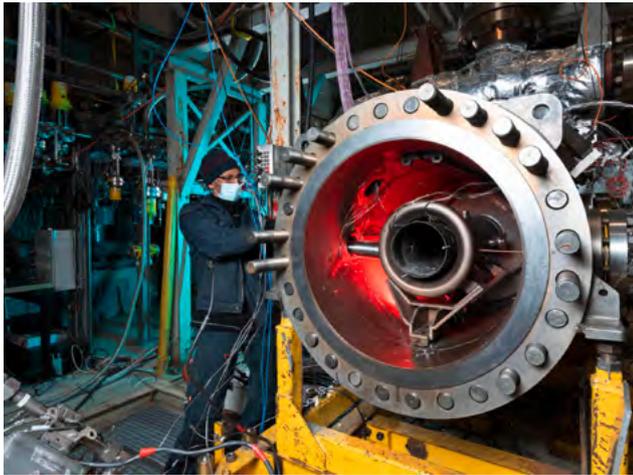


Foto: DLR

Damit Wasserstoff als Ersatz für Erdgas und Kerosin genutzt werden kann, sollte sein Verhalten bei der Verbrennung gründlicher untersucht werden. Da die Wasserstoffflamme im Gegensatz zur Erdgas- und Kerosinflamme farblos ist, muss die Beobachtung der Reaktionszone im ultravioletten Spektralbereich stattfinden. Ingenieure des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) haben am [DLR-Institut für Antriebstechnik](#) eine neue Messtechnik entwickelt und getestet, mit der man praktisch durchs Schlüsselloch in die Brennkammer blicken kann. Um in der rauen Umgebung einer Brennkammer überleben zu können, wird die optische Sonde durch einen Kühlkörper geschützt. Durch das UV-Endoskop können nun die räumlichen Flammenstrukturen beobachtet werden, so die DLR-Triebwerksexperten. Dadurch lasse sich der aufwendige Designprozess für die zukünftige Auslegung der Brennkammerkomponenten beschleunigen. In einem weiteren Schritt wurde dem Wasserstoff auch Ammoniak zugemischt und dessen Einfluss auf die Verbrennung beobachtet. Ammoniak ist deutlich einfacher zu lagern und zu transportieren als reiner Wasserstoff und könnte künftig als Zwischenspeicher von durch erneuerbare Energien erzeugtem Strom beim Übergang zur Wasserstoffwirtschaft dienen.

## Neues aus den Werksgruppen

Seit dem Frühjahr besteht der Vorstand der VAA-Werksgruppe Grace aus dem Vorsitzenden Alexander Schmitt sowie Ingo Lorenz und Dr. Victoria von Witzendorff. Einen neuen Vorstand hat auch die Werksgruppe Elanco Animal Health gewählt: Vorsitzender ist Dr. Bernd Stephan, Stellvertreter Dr. Jörn Stoelting und Schriftführerin Dr. Kathrin Stephan.

## Personalia aus der Chemie



## Chemie.BW: Golla und Sucher als neue Doppelspitze



Foto: Jan Potente – Chemie.BW

Künftig werden die Verbände der chemisch-pharmazeutischen Industrie in Baden-Württemberg (Chemie.BW) von einer Doppelspitze geführt. Zur Jahresmitte geht der derzeitige Hauptgeschäftsführer Thomas Mayer in den Ruhestand. Die Leitung des Arbeitgeberverbandes Chemie Baden-Württemberg (agvChemie) übernimmt ab dem 1. Juli 2022 Björn Sucher (im Bild links). Der Verband der Chemischen Industrie Baden-Württemberg (VCI BW) wird dann von Prof. Winfried Golla (im Bild rechts) geführt. Die Doppelspitze für die als Bürogemeinschaft in Baden-Baden ansässigen Verbände Chemie.BW folgt nach Mayers mehr als zehnjährigen Tätigkeit. Sucher ist Rechtsanwalt und seit 1999 für den agvChemie tätig, seit 2014 als Geschäftsführer. Golla, Chemiker und Honorarprofessor am Karlsruher Institut für Technologie, arbeitet seit 1998 für den VCI, seit 2010 als Geschäftsführer. Thomas Mayer war ab 2011 Hauptgeschäftsführer der Verbände. Er hat unter anderem den Neubau der Verbände in Baden-Baden initiiert und die Gründung der Akademie der chemischen und pharmazeutischen Industrie vorangetrieben.

## Steuern: Vorträge bei BASF und Henkel



Foto: Runte & Partner

Was hat sich bei der steuerlichen Situation von Beschäftigten während der Coronapandemie geändert? Was ist beim Thema Steuern im Homeoffice zu beachten? Dazu hat der [VAA-Kooperationspartner Lutz Runte](#) Anfang Mai Vorträge in zwei VAA-Communitys gehalten. Am 3. Mai 2022 war der erfahrene Steuerberater bei der Werksgruppe Henkel zu Gast und am 10. Mai bei der Werksgruppe BASF Coatings Münster. An den Veranstaltungen im Rahmen des Projektes „Community stärken“ haben zahlreiche VAA-Mitglieder aus den jeweiligen Werksgruppen teilgenommen.

## VAA beim VBIO-Infoabend

Wie gelingt der Berufseinstieg im Bereich Medtech und Pharma? Beim Soft-Skills-Infoabend des [Verbandes Biologie, Biowissenschaften und Biomedizin in Deutschland \(VBIO\)](#) mit rund 250 Gästen hat VAA-Jurist Christian Lange Anfang Mai 2022 erläutert, wie man die Erwartungen potenzieller Arbeitgeber am besten erfüllt und Fallstricke im Bewerbungsverfahren erkennt. In seinem Onlinevortrag hat der Fachanwalt für Arbeitsrecht erklärt, wie Bewerber ihre eigenen Wünsche im Vorstellungsgespräch platzieren können. Im anschließenden Erfahrungsaustausch haben ähnlich wie bei Hochschulveranstaltungen des VAA erfahrene Fach- und Führungskräfte aus der Branche typische Berufsfelder vorgestellt und Praxistipps gegeben.

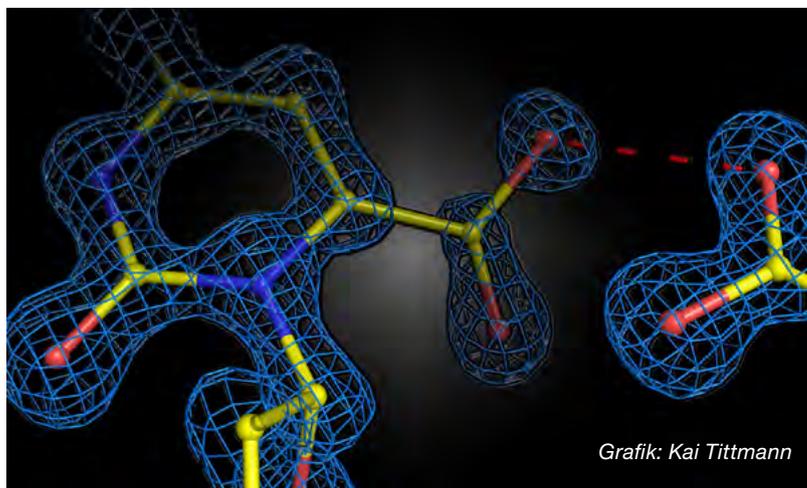
## Sprecherausschusswahlen: Wahlbeteiligung leicht gesunken

Bei den Sprecherausschusswahlen ist die Wahlbeteiligung traditionell höher als bei den Betriebsratswahlen. Dies stärkt die [Sprecherausschussarbeit](#) und aus diesem Grund hat der VAA stark für die Stimmabgabe geworben. Während 2018 noch eine durchschnittliche Wahlbeteiligung von 77 Prozent zu verzeichnen war, deutet sich nach Auswertung der ersten Ergebnisse diesmal eine etwas geringere Wahlbeteiligung an. „Wahrscheinlich werden wir knapp unter 70 Prozent liegen“, wagt Christian Lange, der beim VAA die Sprecherausschüsse betreut, eine Prognose. „Natürlich ist es so, dass bei kleineren Betrieben mit nur knapp über zehn Leitenden die Kolleginnen und Kollegen sich zur Abgabe der Stimme motivieren und 90 Prozent Wahlbeteiligung vorkommen.“ An großen Standorten mit einer zum Teil dreistelligen Zahl leitender Angestellter rutsche die Wahlbeteiligung eher auf 60 Prozent. Da nach wie vor viele Leitende aus dem Homeoffice arbeiten, blieb diese Motivation zur Stimmabgabe vielfach aus. In zahlreichen Sprecherausschüssen fand ein Generationswechsel statt: Zum Teil ist mehr als die Hälfte der Gremien mit neu gewählten und erstmals als im Sprecherausschuss tätigen Leitenden besetzt.

## Ladungen in Enzymen: Anziehung statt Abstoßung?

Normalerweise stoßen sich gleiche Ladungen gegenseitig ab, während sich entgegengesetzte Ladungen anziehen. Doch wie sieht es bei der Bildung und beim Aufbrechen chemischer Bindungen aus? Bisher wurde vermutet, dass Enzyme in ihren sogenannten aktiven Zentren Ladungen so platzieren, um dabei gleichartige Ladungen auf den Substratmolekülen abzustößeln und dadurch die Reaktion zu erleichtern. Eine Stu-

die der Universität Göttingen und des Max-Planck-Instituts für Multidisziplinäre Naturwissenschaften in Göttingen hat jedoch gezeigt, dass zwei gleiche Ladungen nicht zwangsläufig zu einer Abstoßung führen, sondern eine Anziehung in Enzymen bewirken können. Die Ladungen teilten sich ein Proton als molekularen Klebstoff in einer attraktiven Wechselwirkung. Die Ergebnisse sind in der Zeitschrift [Nature Catalysis](#) erschienen.



Grafik: Kai Tittmann

# Nachhaltig führen

Über neue Führungspraxis sprach Oliver Herrmann, Tribe Lead New Ways of Working bei der Deutschen Telekom. Foto: Hans-Christian Plambeck – ULA



Mit seinem 11. Sprecherausschusstag hat der Deutsche Führungskräfteverband ULA am 19. Mai 2022 in der Vertretung des Landes Nordrhein-Westfalen beim Bund in Berlin ein Zeichen des Aufbruchs gesetzt. „Den leitenden Angestellten kommt eine Schlüsselfunktion zu, wenn die Transformation der Wirtschaft gelingen soll“, erklärte ULA-Präsident Roland Angst in seiner Eröffnungsrede. „Führung bedeutet gleichzeitig Kommunikation. Nur wenn wir nachhaltig führen, wird es gelingen, Perspektiven zu schaffen.“

Angesichts der aktuellen Krisen und Herausforderungen durch die drei Megatrends Demografischer Wandel, Dekarbonisierung und Digitalisierung seien die Sprecherausschüsse als wichtiger Teil der deutschen Mitbestimmung gefordert. „Unser Wohlstand in Deutschland beruht auf der Fähigkeit unserer Unternehmen, den Fortschritt voranzutreiben und mit neuen Produkten und Dienstleistungen die Märkte im In- und Ausland zu bedienen“, führte Führungskräftepräsident Angst die Teilnehmer in die Tagung ein. „Aber wie ist es um die Rahmenbedingungen bestellt, die es braucht, um diesen Fortschritt immer wieder zu ermöglichen?“

Die Frage, welche Fortschrittsbeschleuniger Deutschland braucht, stand im

Mittelpunkt der Eröffnung des führenden Treffens von Vorsitzenden und Mitgliedern der Sprecherausschüsse. Der ehemalige Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom Dr. h. c. Thomas Sattelberger gab hierzu einen Ausblick. Sattelberger war bis zum 20. Mai 2022 Parlamentarischer Staatssekretär bei der Bundesministerin für Bildung und Forschung und hat am Tag nach der ULA-Veranstaltung seinen Rückzug aus der Politik angekündigt. Technologische und soziale Innovationen seien Zwillinge, so Sattelberger. Letztere seien entscheidend für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft für die digitale Ära. Hier erfolgreich zu sein, sei der Schlüssel, um unser freiheitliches gegenüber autoritären Konzepten zu be-

haupten. So sei Diversity das zukunftsfähige Fachkräftekonzept für dieses Land. Auch im Bereich der zukunftsentscheidenden DeepTech-Ausgründungen aus der Wissenschaft habe Deutschland derzeit einen Rückstand zu Wettbewerbern. Den Sprecherausschüssen komme bei der Kommunikation und Gestaltung dieser Aufgaben in den Unternehmen eine wichtige Rolle zu.

„Verhaltensänderungen sind der entscheidende Kern der Transformation“, so Zhengrong Liu in seiner Keynote. Dem Vorstandsmitglied der Beiersdorf AG zufolge sei Langfristigkeit zentral für die Anpassung von Rahmenbedingungen. „Wichtig ist, diese als große Konzeption vom Ende her zu denken. Die Kodifizierung von Unternehmensführung mag ▶



Zhengrong Liu, Vorstandsmitglied der Beiersdorf AG, Moderatorin Dr. Julia Kropf, der 2. VAA-Vorsitzende Dr. Christoph Gürtler, Dr. h. c. Thomas Sattelberger und ULA-Präsident Roland Angst haben am Sprecherausschusstag teilgenommen. Foto: Hans-Christian Plambeck – ULA

notwendig sein, ist aber kein Wettbewerbsvorteil. Gute Unternehmensführung und Leadership sind es.“

Der 2. Vorsitzende des VAA Dr. Christoph Gürtler zeigte in seiner Eröffnungsrede auf, wie Innovationen aus Sicht der Führungskräfte in der Chemie- und Pharmaindustrie schneller an den Markt gebracht werden können: „Vordringlich ist eine übergreifende Gründungsplattform für die chemische Industrie und Gründer.“ Diese sollte im Idealfall eine gemeinsame Plattform unter Beteiligung des BMBF und des BMWK sein, um disziplinübergreifend Innovationsinstrumente zu entwickeln sowie Förderprogramme zu bündeln. Die Kernidee sei, Entwicklung und erste Kommerzialisierung aus einer Hand anzubieten. Dies würde genau die Lücke der Entwicklungsphase schließen, in der hierzulande am meisten Nachholbedarf bestehe. „Wir müssen die unterschiedlichen Erfahrungen der Führungskräfte aus Hochschulen, Industrie und Mittelstand, Förderorganisationen, Verbänden oder Gründern zusammenbringen, um erfolgreich zu sein.“

Neben Reden und Diskussionen mit politischen Entscheidungsträgern gab es zahlreiche Beispiele aus der Führungspraxis. Hier bestand die Möglichkeit,

sich zu den Themen der Sprecherausschussarbeit auszutauschen und die eigene Beratungskompetenz auszubauen. „Im Angesicht einer heraufziehenden multipolaren Welt, einer möglicherweise sogar *divided globalisation*, ist es wichtig, möglichst systematisch die Belastbarkeit der gegenwärtigen Strategie und die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Rahmenbedingungen zu verstehen“, sagte Harald Nikutta, Partner und Geschäftsführer von Control Risks Deutschland. Es gelte, die Verwundbarkeiten der Geschäftsmodelle und die relevanten Risiken aufzuspüren. „Einige davon kommen uns als Kehrseite ehemals wahrgenommener Chancen entgegen“, so Nikutta. Ein Beispiel sei die Internalisierung externer Kosten speziell zu ESG-Themen. Andererseits würden gerade neue Risiken die besonderen Chancen für Geschäftsmodelle von morgen bieten.

Wie gelingt die Transformation des Energiesystems? Dass sie gelingt, davon ist der Gründer und Geschäftsführer des Energy and Climate Policy and Innovation Council (epico) Dr. Bernd Weber überzeugt: „Wenn wir unseren Wohlstand erhalten wollen, müssen wir die Transformation zur Klimaneutralität beschleunigen und fair ausgestalten. Zentral hierfür ist es, auf Innovationen und marktwirtschaftliche An-

sätze zu setzen, um nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu ermöglichen und mit sozialer Verträglichkeit in Einklang zu bringen.“

Auf dem prominent besetzten politischen Panel zeigten Bundestagsabgeordnete die verschiedenen Konzepte und Ansätze der Parteien auf, um eine zukunftssichere Altersvorsorge sicherzustellen. Dr. Tanja Machalet (SPD), Jana Schimke (CDU), Prof. Stephan Seiter (FDP) und Dr. Wolfgang Strengmann-Kuhn (Bündnis 90/Die Grünen) diskutierten mit den Führungskräften unter anderem über die Ausgestaltung der betrieblichen und privaten Altersvorsorge, flexiblere Regelungen für den Renteneintritt sowie die weitere Anhebung der steuerlichen Freibeträge für Mitarbeiterbeteiligungen.

„Megatrends wie New Work, Globalisierung oder Individualisierung haben starke Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt und Vergütungsmodelle“, erklärte die Vorständin der Lurse AG Birgit Horak. „Auch die aktuelle geopolitische Lage wird die Gestaltung von Vergütungssystemen beeinflussen.“ Zu den wichtigsten Trends zählten unter anderem die radikale Vereinfachung von Grading-Modellen, der zunehmende Einsatz von Performance-Management-Systemen als Treiber für Unternehmensentwicklung und Kultur sowie die Entwicklung attraktiver Benefits- und Mobilitätskonzepte. „Auch ist, gerade in IT-affinen Gehaltsgruppen, die Zeit konservativer Gehaltsentwicklung vorbei.“

Zum Thema „Wie führen wir in Zukunft?“ hat Oliver Herrmann, Tribe Lead New Ways of Working der Deutschen Telekom, Albert Einstein zitiert. „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Dafür seien Führungskräfte entscheidend, so Herrmann. „Es kann so einfach sein, wenn wir Menschen als Menschen sehen und nicht nur als Ressource. Psychologische Sicherheit in Teams zu schaffen, ist dabei ein entscheidender Faktor.“

Auf [www.sprecherausschusstag.de](http://www.sprecherausschusstag.de) gibt es weitere Informationen zur Veranstaltung. ■

# Leitende bestimmen mit



Foto: Deutsche Telekom

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat kürzlich den Referentenentwurf eines Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei grenzüberschreitenden Umwandlungen, Verschmelzungen und Spaltungen (MgFSG) vorgelegt. Zwar sieht der Entwurf ausdrücklich vor, dass Arbeitnehmern im Rahmen der Veränderungen keine Mitbestimmungsrechte entzogen werden dürfen. Doch was den Angestellten im Allgemeinen zugutekommt, verfehlt der Entwurf für die leitenden Angestellten (LA) im Besonderen. Sie werden benachteiligt – und das schon seit 2004.

Das damals in Kraft getretene europäische SE-Beteiligungsgesetz hat dazu geführt, dass in fast allen in Deutschland gegründeten Europäischen Aktiengesellschaften (SE) kein Vertreter der leitenden Angestellten mehr im Aufsichtsrat vertreten ist. Und dies, obwohl nach dem deutschen Mitbestimmungsgesetz von 1976 ihre besondere Rolle und Mitwirkung in der Mitbestimmung gesetzlich anerkannt ist. Sie sind von den übrigen Arbeitnehmern deutlich abgegrenzt und haben besondere Rechte und Pflichten. Nach deutschem Recht verfügen sie über einen festen Sitz auf der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat mitbestimmter Unternehmen. Somit war das SE-Beteiligungsgesetz zwar gut gemeint, läuft aber dem europarechtlich geschützten Auftrag des Erhalts erworbener Mitbestimmungsrechte im Sinne des Vorher-Nachher-Prinzips zuwider.

Mit dem vorgelegten Referentenentwurf wird nun der „schleichende Rechtsverlust“ fortgeschrieben – und das ist unvereinbar mit fundamentalen Rechtsgedanken der EU-Richtlinien. Daher ist jetzt der Zeitpunkt für eine Nachbesserung zugunsten der leitenden Angestellten gekommen. Wir brauchen eine grundsätzliche Reform des Mitbestimmungsrechts der Europäischen Gesellschaftsformen, die das Mitbestimmungsniveau in Deutschland erhält. Die Vertretungsrechte der Leitenden dürfen nicht einfach unter den Tisch fallen. Daher fordern wir in allen Umsetzungsgesetzen der EU-Mitbestimmungsvorschriften der Arbeitnehmer für in Deutschland tätige Unternehmen mindestens einen garantierten Sitz für einen Vertreter der leitenden Angestellten. Dafür werden wir uns auf allen Ebenen der Politik einsetzen.

**Roland Angst**

ULA-Präsident

## ULA-Verbände tagen in Berlin

Erstmals seit Ausbruch der Coronapandemie vor zweieinhalb Jahren haben sich die Vorsitzenden und Geschäftsführer der 17 ULA-Mitgliedsverbände (im Bild unten) am 18. Mai 2022 in Berlin wieder in Präsenz zur Mitgliederversammlung getroffen. Dabei wurden auch die neuen Büroräume in der Mohrenstraße 33 direkt am Gendarmenmarkt besichtigt. Die Versammlung fand im neuen Tagungszentrum des Verbandes „Haus und Grund“ statt, das sich im gleichen Haus befindet wie das ULA-Büro.

Die Geschäftsführung berichtete zu den laufenden Aktivitäten des Verbandes. Hervorgehoben wurden die Stellungnahmen zu aktuellen Gesetzesvorhaben, darunter der Entwurf zum sogenannten Hinweisgeberschutz- oder auch Whistleblowergesetz. Im Referentenentwurf des Bundesministeriums der Justiz für ein Gesetz für einen besseren Schutz hinweisgebender Personen sieht die ULA grundsätzlich ein geeignetes Mittel, die Vorgaben der EU-Whistleblower-Richtlinie in nationales Recht umzusetzen und den Hinweisgeberschutz hierzulande nachhaltig zu verbessern. Dieses Ziel wird von der ULA ausdrücklich begrüßt. Hierzu hatte auch das *Handelsblatt* in seiner Ausgabe vom 19. Mai 2022 im Politikteil berichtet, dass aus Sicht der Führungskräfte Nachbesserungen im Detail notwendig seien, um praxistaugliche Regelungen zu schaffen. ■



Foto: ULA

NOTIZEN AUS BERLIN

# Von Geopolitik bis Altersvorsorge

Auf dem ULA-Sprecherausschusstag in Berlin hat es zahlreiche Vorträge zu unterschiedlichen Themen gegeben, die alle große Relevanz für die Entwicklung der Arbeitsumgebung von Führungskräften haben. Die Vorträge reichten vom Zeitalter angewandter Geopolitik über Vergütungssysteme der Zukunft bis hin zur zukunftssicheren Gestaltung der Altersvorsorge.

*In seinem Impulsvortrag hat Harald Nikutta, Senior Partner und Geschäftsführer Control Risks Deutschland, über Bedrohungen, Risiken und Chancen für transnationale Geschäftsmodelle referiert. Foto: Hans-Christian Plambeck – ULA*



*Oben: Roland Angst, ULA-Präsident.  
Oben rechts: Birgit Horak, Vorständin der Lurse AG.*

*Rechts: Programmpunkt der Abendveranstaltung war eine Schifffahrt durch das Regierungsviertel.*

*Fotos: Hans-Christian Plambeck – ULA*



*Dr. Birgit Schwab, ULA-Vizepräsidentin und 1. VAA-Vorsitzende, und ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer (Mitte) im Gespräch mit dem Gründer und Geschäftsführer des Energy and Climate Policy and Innovation Councils (epico) Dr. Bernd Weber. Weber trug zum Thema „Wie gelingt die Transformation unseres Energiesystems?“ vor.*



*Am Panel zur zukunftssicheren Altersvorsorge haben die Bundestagsabgeordnete sowie Stellvertretende Bundesvorsitzende der Mittelstands- und Wirtschaftsunion der CDU/CSU Jana Schimke, Dr. Tanja Machalet, Sprecherin für Rentenpolitik der SPD-Bundestagsfraktion, ULA-Präsident Roland Angst, Dr. Wolfgang Strengmann-Kuhn, Obmann im Ausschuss für Arbeit und Soziales im Deutschen Bundestag (Bündnis 90/ Die Grünen), und Prof. Stephan Seiter, Mitglied im Bundestagsausschuss für Arbeit und Soziales (FDP), teilgenommen (von links nach rechts).*

# Gamechanger Ukraine-Krieg: Längere Laufzeiten für Kohle und Kernkraft?

Russlands Angriffskrieg auf die Ukraine hat die Debatte um die Zukunft der Energieversorgung in Deutschland neu angeheizt. Dass der Umbau hin zu klimafreundlichen, erneuerbaren Energien langfristig mehr Unabhängigkeit verspricht, erscheint unstrittig. Kurz- und mittelfristig erhalten im energiepolitischen Zieldreieck die Fragen der Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit eine unerwartete Relevanz. Würden längere Laufzeiten für fossile Kraftwerke und Kernkraftwerke einen Beitrag dazu leisten? Hierzu haben die ULA Nachrichten zwei führende Köpfe aus der Politik um ihre Einschätzung gebeten.



Dr. Heiko Knopf ist Stellvertretender Bundesvorsitzender von Bündnis 90/Die Grünen. Foto: Urban Zintel



Julia Klöckner ist wirtschaftspolitische Sprecherin der CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Foto: Torsten Silz

Die aktuelle Krise, ausgelöst durch Russlands völkerrechtswidrigen Angriffskrieg, zeigt, dass wir Energie, Klimaschutz und Sicherheit zusammen denken müssen. Die Politik muss kurzfristig dafür sorgen, dass unsere Energieversorgung verlässlich, nachhaltig und bezahlbar ist. Beim deutschen Strom sind wir bereits auf einem guten Weg: durch den Ausbau der erneuerbaren Energien. Die noch vorhandenen rund sechs Prozent Atomstrom hingegen sind eine teure Risikotechnologie. Der Atomausstieg ist technisch, finanziell und sicherheitspolitisch sinnvoll. Zu diesem Schluss kommt auch das Bundeswirtschaftsministerium, das den Weiterbetrieb auf Grund des Ukraine-Kriegs geprüft hatte. Da die Abschaltung der noch aktiven Reaktoren bis Ende 2022 technisch vorbereitet ist, stehen keine neuen Brennelemente der passenden Bauart zur Verfügung. Somit würden die Atomkraftwerke für den kommenden Winter keine zusätzlichen Strommengen bringen. Hinzu kommt: Die deutschen Atomreaktoren produzieren hauptsächlich Strom. Die Wärmeversorgung wurde bislang vor allem durch Gas, Öl und Kohle aus Russland gesichert. Um von Putins Regime unabhängig zu werden, werden wir hier zwangsläufig für kurze Zeit auch einen Teil der Gasenergie durch Kohle ersetzen müssen. Weder Kohle- noch Atomenergie sind jedoch langfristig eine Alternative! Auf lange Sicht gilt es daher, den Ausbau der Erneuerbaren zu stärken und unumgängliche Importe zu diversifizieren, um die Energieabhängigkeit vom System Putin und damit den Geldfluss an den Kreml zu beenden. ■

Der menschenverachtende Krieg Putins gegen die Ukraine markiert nicht nur einen Bruch mit dem Völkerrecht, sondern auch in der Energiepolitik. Die Unabhängigkeit von russischen Energielieferungen ist das Gebot der Stunde. Energiefragen sind auch Sicherheitsfragen, zudem geht es um Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit – Bezahlbarkeit sowieso, flankiert vom Klimaziel 2045. Dabei sind wir das einzige Industrieland der Welt, das gleichzeitig aus Kohle und Kernenergie aussteigt. Alles zusammengenommen keine Lappalie, kein Selbstläufer. Dies stellt uns vor enorme Herausforderungen. Pragmatismus und Sachlichkeit statt langes Überlegen und Schubladendenken müssen in der Energiepolitik gelten. Die Bundesregierung muss endlich einen klaren Fahrplan vorlegen. Dazu gehört auch eine ergebnisoffene Prüfung über vorübergehend längere Laufzeiten der letztverbliebenen Kern- und Kohlekraftwerke. Im Übrigen: In vielen Ländern wird die Kernenergie auch als Klimaschutzmaßnahme gesehen.

Ich halte nichts davon, unseren grundsätzlichen Klimakonsens aufzukündigen, aber ich halte viel davon, Kriegs- und Krisenzeiten ernst zu nehmen und unsere Agenda darauf anzupassen. Den Krieg haben wir uns nicht ausgesucht, er ist nun Realität – genauso wie unsere Energieabhängigkeit von Russland harte Realität ist. Wir sind uns einig, das ändern zu wollen. Und das geht wohl kaum ohne vorübergehend längere Kraftwerkslaufzeiten. ■

# Krieg in der Ukraine: Was sind uns unsere Werte wert?

Können die europäischen Sanktionen den russischen Präsidenten Wladimir Putin zum Einlenken im Angriffskrieg gegen die Ukraine bewegen? Darüber haben Mitglieder der ULA-Verbände im ULA-Politik-Dialog Spezial am 31. März 2022 mit dem Osteuropaexperten Dr. Janis Kluge von der renommierten Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) diskutiert.

Als Trägerin des Deutschen Instituts für Internationale Politik und Sicherheit gilt die SWP als einer der größten sicherheitspolitischen Thinktanks in Europa. Aufgabe der Stiftung ist es, vor allem den Deutschen Bundestag und die Bundesregierung zu beraten. „Die Sanktionen sind derzeit auf ein langfristiges Containment fokussiert“, erläuterte SWP-Wissenschaftler Kluge den zahlreichen teilnehmenden Führungskräften aus dem ULA-Netzwerk die gegenwärtige Situation. Von Sanktionen gingen immer drei Ziele aus: die Signalwirkung, die Erzeugung von Verhandlungsmasse sowie die langfristige Eindämmung und Beschränkung militärischer Fähigkeiten. Letztere stünden aktuell im Fokus. Den Selbstsanktionen von Unternehmen komme dabei eine ebenso wichtige Rolle wie den Sanktionen staatlicher Akteure zu.

Wenngleich die Wirtschaft Russlands im ersten Moment durch die zu diesem Zeitpunkt rund 3.600 westlichen Sanktionen hart getroffen wurde, waren der russische Staat und seine Zentralbank mit der Anhebung des Leitzinses auf 20 Prozent sowie den strikten Kapitalverkehrskontrollen in der Lage, diese aufzufangen. Insgesamt geht Kluge davon aus, dass bedingt durch hohe Erlöse aus Energieverkäufen der letzten zwei Jahre der russische Staatshaushalt in der Lage sein werde, die Sanktionsfolgen kurzfristig zu kompensieren und in diesem Jahr sogar mit einem Haushaltsüberschuss abzuschließen.

Der politischen Wirksamkeit von Sanktionen gegenüber russischen Oligarchen steht Janis Kluge skeptisch gegenüber, da die politische Macht der

Oligarchen seit Anfang der 2000er Jahre nach und nach zurückgedrängt wurde. Mit Blick auf die Ausrichtung der europäischen und deutschen Industriepolitik rechnet Kluge mit mehr staatlichen Eingriffen, insbesondere im Energiesektor.

ULA-Präsident Roland Angst kommentierte das Thema aus Sicht der Führungskräfte: „Die Sanktionen werden die Russische Föderation langfristig isolieren und vom internationalen Handel abschneiden. Gleichzeitig dürfte die Bereitschaft der deutschen und europäischen Politik gestiegen sein, wirtschaftliche Abhängigkeiten fortan stärker in den sicherheitspolitischen Blick zu nehmen. Die angekündigte Zeitenwende setzt Mut und Willen zur Führung voraus.“ ■

Foto: ffikretow – iStock





Führungskräfte  
Institut

Exklusive Sonderkonditionen  
für Mitglieder von  
ULA-Mitgliedsverbänden



Foto: goodluz – Shutterstock

## AKTUELLE SEMINARE

# Karriere fördern auch im Sommer

**Kurz vor dem Sommerurlaub noch einmal an der Karriereentwicklung tüfteln? Kein Problem mit den Seminaren des Führungskräfte Institutes (FKI) – die meisten finden nach wie vor digital statt. Die Anmeldung erfolgt auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).**

## Mitwirkungsrechte von Sprecherausschüssen

 21. Juni 2022  Webseminar – zwei Stunden

Diese Onlineschulung richtet sich an Mitglieder verschiedener Sprecherausschüsse. VAA-Jurist und Fachanwalt für Arbeitsrecht Christian Lange vermittelt den Teilnehmern ein Update zu Grundlagen, Aufgaben, Rechten und Pflichten, wie sie sich aus dem Sprecherausschussgesetz herleiten und in der Praxis gestalten.

## Souverän präsentieren und auftreten – auch digital

 23. Juni 2022  Webseminar – zwei Stunden

Exzellentes Fachwissen ist das eine. Es wirkungsvoll zu präsentieren, ist das andere. In diesem Seminar erläutert Autor und Managementtrainer Peter A. Worel, wie Fach- und Führungskräfte sowohl in Präsenzsituationen als auch in Onlinemeetings ein gutes Bild von sich abgeben und überzeugend, aber gleichzeitig stimmig auftreten.

## Abfindungen effizient gestalten

 30. Juni 2022  Webseminar – zwei Stunden

Verlassen Beschäftigte ihr Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung, können sie durch die richtige Gestaltung hohe Steuerersparnisse erzielen. Rechtsanwalt Gerhard Kronisch, Finanzexpertin Marion Lamberty und Steuerberater Lutz Runte erklären die Grundlagen und geben Tipps für Optimierungsmaßnahmen.

## Vorschau der ULA-Termine

Im Laufe des Jahres führt der Deutsche Führungskräfteverband ULA weitere Dialogveranstaltungen zu verschiedenen Themen aus Politik, Wirtschaft und Arbeit durch, die für Führungskräfte relevant sind. Den Rahmen bilden die Veranstaltungsformate „ULA-Politik-Dialog“ und „ULA-Führungskräfte-Dialog“.

### ULA-Politik-Dialog (digital)

29. Juni 2022  
Zu Gast ist Dr. Martin Rosemann (SPD), Mitglied des Bundestages.  
Uhrzeit: 12:30 bis 13:30 Uhr

### ULA-Politik-Dialog (digital)

15. September 2022  
Zu Gast wird eine Vertreterin oder ein Vertreter der Partei Bündnis 90/Die Grünen sein.  
Uhrzeit: 12:30 bis 13:30 Uhr

### ULA-Führungskräfte-Dialog (digital) „New Work Utopia“

20. September 2022  
Referent ist Wirtschaftspsychologe Prof. Carsten Schermuly.  
Uhrzeit: 17:00 bis 18:00 Uhr

Alle Infos und die Onlineanmeldung gibt es auf [www.ula.de](http://www.ula.de).

Danke an alle,  
die helfen!



© World Vision



## Nothilfe Ukraine: **jetzt spenden!**

Es herrscht Krieg mitten in Europa. Millionen Kinder, Frauen und Männer bangen um ihr Leben und ihre Zukunft.

Aktion Deutschland Hilft leistet den Menschen Nothilfe. Gemeinsam, schnell und koordiniert. **Helfen Sie jetzt – mit Ihrer Spende.**



Spendenkonto: DE62 3702 0500 0000 1020 30

Spenden unter: [www.Aktion-Deutschland-Hilft.de](http://www.Aktion-Deutschland-Hilft.de)



**Aktion  
Deutschland Hilft**

Bündnis deutscher Hilfsorganisationen



## VAA CONNECT BEI BOEHRINGER INGELHEIM

# „Wer mutig über Grenzen geht, wächst über sich selbst hinaus“

Mehr Frauen in Führung zu bringen, ist das Ziel des Netzwerks [VAA connect](#). <sup>📍</sup> Darum ging es auch am 16. Mai 2022 auf der ersten VAA-connect-Präsenzveranstaltung seit Beginn der Coronapandemie, die bei Boehringer Ingelheim in Ingelheim durchgeführt wurde. „Unser VAA-connect-Event war ein voller Erfolg“, berichtet VAA-Vorstandsmitglied Dr. Monika Brink (im Bild rechts), die als AT-Angestellte bei Boehringer tätig ist und vor Kurzem in den Betriebsrat gewählt wurde. „Die Rückmeldungen waren aus allen Richtungen so gut, dass unsere bereits sehr positiven Erwartungen nochmals übertroffen wurden.“ Das Motto der gemäß Hygienekonzept mit 70 Teilnehmerinnen und Teilnehmern voll besetzten Veranstaltung lautete: Karriere ohne Grenzen – Mut zu neuen Wegen!



“*Der Wechsel in eine andere Kultur bringt einen Perspektivwechsel mit sich, wodurch der eigene persönliche und berufliche Horizont erweitert wird.*“

*Dr. Sabine Nikolaus, Landesleiterin Deutschland bei der Boehringer Ingelheim Deutschland GmbH.*

Drei Jahre nach Ausbruch der Coronapandemie, zweieinhalb Jahre nach der letzten großen VAA-connect-Veranstaltung bei Wacker Chemie in München, haben sich insgesamt 70 Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei Boehringer Ingelheim zusammengefunden, um zu diskutieren und zu netzwerken. „Wer mutig über Grenzen geht, wächst über sich selbst hinaus“, bringt VAA-Vorstandsmitglied Dr. Monika Brink die Botschaft der auf dem Event geschilderten Best-Practice-Beispiele auf den Punkt. „Trotz anfänglicher Herausforderungen und Schwierigkeiten ist dies immer eine bereichernde Erfahrung.“

In ihrer Keynote betonte auch Dr. Sabine Nikolaus, Landesleiterin Deutschland bei Boehringer, wie wichtig der Faktor Mut insbesondere für Frauen bei der Karriereentwicklung sei. Ihr wichtigster Rat lautete: „Geht ins Ausland!“ Dieser Schritt sei oft mit vielen Herausforderungen und einem großen Kraftaufwand verbunden, aber er lohne sich. „Der Wechsel in eine andere Kultur bringt einen Perspektiv-

wechsel mit sich, wodurch der eigene persönliche und berufliche Horizont erweitert wird.“ Als Referentinnen haben außerdem die Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin des Frauen Karriere Index (FKi) Barbara Lutz und die Autorin Line Jehle referiert.

In der Podiumsdiskussion auf der von Business Coach Nadin Meloth moderierten Veranstaltung sei deutlich geworden, wie wichtig „Role Models“ seien, erklärt Monika Brink. „Und zwar auch für Männer!“ Denn für das Aufbrechen traditioneller Rollenmuster und Denkstrukturen brauche man ein Umdenken bei Frauen und Männern gleichermaßen. ■

*In voller Länge gibt es den Bericht zur VAA-connect-Veranstaltung in der Webausgabe des VAA Magazins zu lesen. Das Webmagazin steht online unter [www.vaa.de/vaamagazin](http://www.vaa.de/vaamagazin) frei zugänglich zur Verfügung.*

*Auf dem „Markt der Netzwerke“ waren die Vorstandsmitglieder von Femtec.Alumnae (FTA), einem Kooperationspartner des VAA, Annkathrin Swanson und Dr. Isabel Neuhaus vertreten (von links). Neuhaus ist auch Mitglied der VAA-Werksgruppe BASF Ludwigshafen.*

*Foto: FTA*

*Neben Dr. Sabine Nikolaus (im Bild rechts) gehörte auch die Autorin und Unternehmerin Barbara Lutz (im Bild unten) zu den Referentinnen. Fotos: Frank Daum – Boehringer*



# Was ist New Work im New Normal?

Alle Menschen spüren die grundlegende Veränderung der Arbeitswelt, die zunehmend hybrid und selbstorganisiert wird. Die Dynamik der Entwicklung ist gewaltig: Produktivität, Entgrenzung, Arbeitszeitflexibilität und zukünftige Führung der Beschäftigten werden im digitalen Zeitalter nach der Pandemie anders aussehen. Am 11. Mai 2022 fand in Frankfurt am Main dazu ein erstes gemeinsames Kolloquium der DECHEMA und des VAA statt.

“Corona war ein Katalysator für neue Arbeitsformen. Damit sind aber auch die Anforderungen an Soft Skills wie Eigenverantwortung und Selbstorganisation sowie Kommunikations- und Teamfähigkeit gestiegen.“

*Dr. Klaus-Peter Stiller, Hauptgeschäftsführer des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie (BAVC).*

Für Deutschlands größten Führungskräfteverband ist New Work ein wichtiges Thema, gerade weil auch Führung sich ändert. Seit über hundert Jahren geht es dem VAA darum, gute Führung zu leben und voranzutreiben. Noch immer heißt dies für die Führungskräfte, Orientierung zu geben, Verantwortung zu übernehmen und Mitarbeiter zu motivieren. Da, wo der sich der VAA als Akademikergewerkschaft mit der Interessenvertretung und Arbeitswelt der Chemie- und Pharmaführungskräfte befasst, setzt die Gesellschaft für Chemische Technik und Biotechnologie DECHEMA die Themen der Chemie in die Praxis um.

Auf dem New-Work-Kolloquium ist die neue Arbeitswelt aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet worden – von Beschäftigten über Führungskräfte und Unternehmen bis hin zur Wissenschaft. Mit von der Partie waren unter anderem DECHEMA-Hauptgeschäftsführer Dr. Andreas Förster, der 2. VAA-Vorsitzende Dr. Christoph Gürtler, der Hauptgeschäftsführer des Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) Dr. Klaus-Peter Stiller, der Präsident der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) Dr. Karsten Danielmeier, Salvatore Ruggiero von der Schott AG und Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO als wichtige inhaltliche Impulsgeberin. Als Moderatorin hat die Vorsit-

zende der VAA-Kommission Führung Katja Rejl von der Unternehmensberatung Deloitte Akzente gesetzt.

Im Ergebnis wurde klar: Personal Skills sind wichtiger und Erfahrungsaustausch sowie Kommunikation essenziell geworden. Die Vernetzung aller Akteure im Blick auf Best Practice und smarte Kommunikation sind stärker denn je Erfolgsfaktoren für gute Arbeit. Prozesse und das Umfeld erfordern noch mehr Flexibilität und neue Konzepte. Zahlreiche Beiträge in der Diskussion verwiesen darauf, dass die klassische Berufskarriere ausgedient habe und die Sinnfrage in den Vordergrund gerückt sei. Grenzen zwischen Leben und Arbeiten seien im Alltag auf produktive Weise verschwommen. In Zukunft gelte als Arbeit künftig die Summe aller Beschäftigungen in unterschiedlichen Lebensphasen.

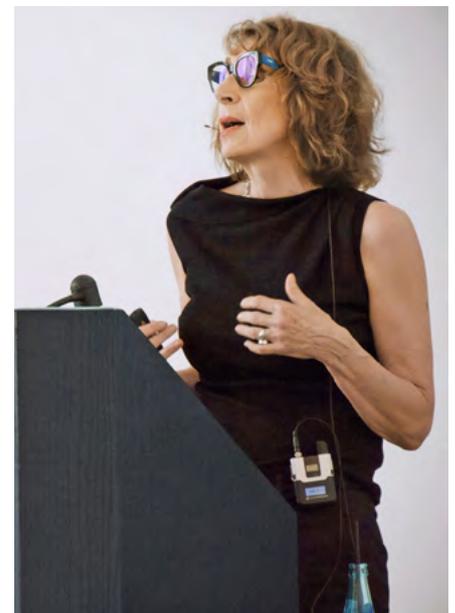
Wenn man die Definition von New Work zurückführt auf die Schaffung eines menschenfreundlichen Arbeitsumfelds, in dem aus intrinsischen Motiven heraus gearbeitet wird, starke Leistungen vollbracht werden und die Übernahme unternehmerischer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Umwelt garantiert wird, so entsteht aus dieser Definition ein großer Auftrag gerade für Führungskräfte: Es geht um die konkrete Übersetzung zentraler Werte wie Selbstständigkeit, Handlungsfreiheit, Teilhabe, Demokratisierung und Transparenz in den Arbeitsalltag.

Das Kolloquium konnte auf den Ergebnisse einer Umfrage aufbauen, die das Fraunhofer IAO im Auftrag des VAA unter den VAA-Mitgliedern durchgeführt und diese der Öffentlichkeit zum ersten Mal vorgestellt hat. Die klaren Aussagen der

Kolloquium:  
New Work im New Normal.  
Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus der Corona-Pandemie



Auf dem Podium und im Publikum haben die Teilnehmer intensiv über die Arbeitswelt von heute und morgen diskutiert, zum Beispiel der 2. VAA-Vorsitzende Dr. Christoph Gürtler und der DECHEMA-Hauptgeschäftsführer Dr. Andreas Förster (Foto links).



Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer IAO hat die Ergebnisse der VAA-Umfrage zu New Work vorgestellt.  
Fotos: DECHEMA

Umfrage sind eine hilfreiche Unterstützung für Fach- und Führungskräfte und können in der VAA-Geschäftsstelle per E-Mail an [info@vaa.de](mailto:info@vaa.de) anfordert werden. Weitere Ergebnisse der Umfrage gibt es in der nächsten Ausgabe des VAA Magazins im zweiten New-Work-Spezial. ■

# Welche Teilzeit ist die richtige?

Zur Teilzeitbeschäftigung gehört jegliche unter der tariflichen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit liegende Beschäftigungszeit. Der noch relativ neue Brückenteilzeitananspruch lässt die bisherige Teilzeitregelung und die bereits vorhandenen Ansprüche auf Brückenteilzeit im weiteren Sinne wie Elternzeit sowie Pflegezeiten unberührt, erläutert VAA-Juristin Catharina Einbacher im Interview mit dem VAA Magazin. Damit konkurriert nun eine nicht mehr leicht zu überschaubare Vielzahl befristeter Teilzeitanprüche miteinander, die sich in den Voraussetzungen nicht unerheblich voneinander unterscheiden.



**Catharina Einbacher**

VAA-Juristin

✉ [rechtsberatung@vaa.de](mailto:rechtsberatung@vaa.de)

☎ +49 221 160010

Foto: VAA

**VAA Magazin: Welche Voraussetzungen hat eigentlich der allgemeine Teilzeitananspruch gemäß § 8 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)?**

Einbacher: Das Arbeitsverhältnis muss länger als sechs Monate bestanden haben und der Arbeitgeber muss mindestens 15 Arbeitnehmer beschäftigen – hierbei ist es unerheblich, ob diese in Vollzeit oder Teilzeit arbeiten. Für den Antrag ist eine Ankündigungsfrist einzuhalten. Der Arbeitnehmer muss die Verringerung seiner Arbeitszeit und den Umfang der Verringerung spätestens drei Monate vor deren Beginn in Textform geltend machen. Ein Verteilungswunsch sollte, muss aber nicht angegeben werden. Auf die Einhaltung der Frist kann der Arbeitgeber natürlich verzichten.

Der Anspruch gilt auch für außertarifliche und leitende Angestellte. Nach § 6 TzBfG ist auch Arbeitnehmern in leitenden Positionen Teilzeit zu ermöglichen. Der Anspruch ist dann auf Verringerung der bisher vertraglich vereinbarten, das heißt entweder einzel- oder betrieblich geltenden Arbeitszeit gerichtet. Eine hervorgehobene Stellung in der betrieblichen Hierarchie kann daher für sich allein die Ablehnung eines Teilzeitwunsches nicht rechtfertigen. Je qualifizierter ein Arbeitnehmer ist, desto erheblicher können die organisatorischen Auswirkungen bei Teilzeitarbeit sein. Die Notwendigkeit einer regelmäßigen Teilnahme an häufigen, nicht im Voraus planbaren Besprechungen oder anderen Terminen kann aber der Verringerung der Arbeitszeit entgegenstehen. Es kommt also im Wesentlichen darauf an, inwieweit ein Stellvertreter die Aufgaben übernehmen kann oder ob dieser nicht ohnehin vielfach die entsprechenden Aufgaben wahrnimmt oder ob die Aufgaben nicht schon vorübergehend, zum Beispiel in der Elternzeit, auf verschiedene Mitarbeiter aufgeteilt wurden.

**Kann der Arbeitgeber den Antrag einfach ignorieren?**

Der Arbeitgeber hat eine Verhandlungspflicht gemäß § 8 Abs. 3 TzBfG. Deren Verletzung führt nach einer Entscheidung des BAG nicht zwingend dazu, dass die Ablehnung des Teilzeitverlangens unwirksam

ist. Kommt der Arbeitgeber jedoch seiner Verhandlungspflicht nicht nach, so kann er dem Arbeitnehmer bei der Ablehnung des Antrags keine Einwendungen entgegenhalten, die im Rahmen einer Verhandlung hätten ausgeräumt werden können. Reagiert der Arbeitgeber auf den Antrag auf Verringerung der Arbeitszeit nicht, tritt eine sogenannte positive Entscheidungsfiktion ein. Das gleiche Ergebnis gilt dann, wenn zwar über die Teilzeit selbst Einigkeit erzielt wurde, jedoch nicht über deren Verteilung. In beiden Fällen verringert sich die Arbeitszeit in dem vom Arbeitnehmer gewünschten Umfang beziehungsweise gilt die Verteilung der Arbeitszeit entsprechend den Wünschen des Arbeitnehmers als festgelegt.

**Kann der Arbeitgeber die Arbeitszeitverkürzung einseitig wieder zurücknehmen?**

Nur, wenn das betriebliche Interesse das Interesse des Arbeitnehmers erheblich überwiegt. Die Entscheidung unterliegt außerdem der Mitbestimmung des Betriebsrats. Nach dem Gesetzeswortlaut liegen dem Anspruch auf Verringerung der Arbeitszeit entgegenstehende betriebliche Gründe dann vor, wenn die Verringerung der Arbeitszeit die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt oder unverhältnismäßig Kosten für den Arbeitgeber verursacht.

Angesichts der jüngeren Rechtsprechung lässt sich sagen, dass hohe Anforderungen an die Darlegung dieser Gründe bestehen. Vom Arbeitgeber wird verlangt, dass er etwa von seinem Direktionsrecht Gebrauch macht, um innerbetrieblich durch Umorganisation und andere Verteilung der Arbeitszeit, die Störungen im Arbeitsablauf sowie in der betrieblichen Organisation aufzuheben oder zu minimieren. Das BAG hat eine dreistufige Prüfungsfolge festgelegt, mit der festzustellen ist, ob ein angemessener betrieblicher Grund dem Teilzeitverlangen des Arbeitnehmers entgegensteht. Hier geht es um ein Organisationskonzept sowie das tatsächliche Entgegenstehen und das Gewicht der behaupteten entgegenstehenden betrieblichen Gründe.

Letztlich kommt es bei der Beurteilung auf die Umstände des Einzelfalls an. Für



Arbeitsplätze von Führungskräften gilt jedenfalls: Auch deren Arbeitsplatz ist nicht grundsätzlich unteilbar! [Wird VAA-Mitgliedern die Verringerung der Arbeitszeit aus betrieblichen Gründen verweigert, ist es ratsam, einen VAA-Juristen zu konsultieren.](#)

#### Welche Rechte hat der Betriebsrat?

Die Entscheidung unterliegt der Mitbestimmung des Betriebsrats gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG hinsichtlich der Verteilung der verringerten Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage sowie den Beginn und das Ende der Arbeitszeit an den einzelnen Arbeitstagen. Gemäß § 99 kann auch eine zustimmungspflichtige Versetzung vorliegen, wenn sich dadurch die konkreten Umstände ändern, unter denen die Arbeit zu leisten ist. Gemäß § 7 Abs. 4 TzBfG hat der Arbeitgeber die Arbeitnehmervertretung über angezeigte Arbeitszeitwünsche sowie über Teilzeitarbeit im Betrieb und Unternehmen zu informieren, insbesondere über vorhandene oder geplante Teilzeitarbeitsplätze und über die Umwandlung von Teilzeitarbeitsplätzen in Vollzeitarbeitsplätze – oder umgekehrt. Der Arbeitnehmervertretung sind auf Verlangen die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen.

#### Gibt es eine Sperrzeit für eine erneute Reduzierung der Arbeitszeit?

Der Arbeitnehmer kann nach § 8 Abs. 6 TzBfG eine erneute Verringerung der Arbeitszeit frühestens nach Ablauf von zwei Jahren verlangen, nachdem der Arbeitgeber einer Verringerung zugestimmt oder sie berechtigt abgelehnt hat.

#### Und hat man dann auch einen Anspruch auf Rückkehr oder Verlängerung der Arbeitszeit?

Ein teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer ist gemäß § 9 TzBfG bei Besetzung einer Stelle mit der gewünschten längeren vertraglichen Arbeitszeit bei gleicher Eignung bevorzugt zu berücksichtigen. Entgegenstehen können allerdings dringende betriebliche Gründe oder Arbeitszeitwünsche anderer teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer.

Um solchen Arbeitnehmern, die sich gegenwärtig bereits in einem Teilzeitarbeitsverhältnis befinden, die Verlängerung ihrer Arbeitszeit zu erleichtern, wird mit der Neufassung des § 9 TzBfG die Beweislast weiter auf den Arbeitgeber verlagert. Dieser muss künftig auch nachweisen, dass es sich nicht um einen entsprechenden freien Arbeitsplatz handelt und dass

der Teilzeitarbeitnehmer nicht gleich geeignet ist wie ein anderer Bewerber. Der Arbeitnehmer muss also nur noch nachweisen, dass er den Antrag gestellt hat. Bislang musste der Arbeitnehmer darüber hinaus auch seine Eignung und das Vorliegen eines freien Arbeitsplatzes darlegen und beweisen.

#### Und wenn der Arbeitgeber bei der Einstellung eines Arbeitnehmers den Verlängerungswunsch von Teilzeitarbeitnehmern ignoriert?

Das ist ein Verstoß gemäß § 99 Abs. 2 Nr. 1 BetrVG, sodass der Betriebsrat seine Zustimmung verweigern kann.

#### Kann der Arbeitgeber kündigen, wenn ich mich weigere, von einem Vollzeit- in ein Teilzeitarbeitsverhältnis oder umgekehrt zu wechseln?

Nein, das ist gesetzlich ausgeschlossen. Eine Kündigung aus anderen Gründen bleibt aber möglich, sodass diese immer von VAA-Juristen geprüft werden sollte.

#### Bin ich vor anderen Nachteilen geschützt?

Ein Arbeitnehmer darf gemäß § 5 TzBfG wegen der Inanspruchnahme von ►

Rechten nicht durch den Arbeitgeber benachteiligt werden. Außerdem darf ein teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer wegen der Teilzeit nicht schlechter behandelt werden als ein vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer. Ausnahmen bestehen dort, wo die unterschiedliche Behandlung durch sachliche Gründe gerechtfertigt ist. Dies kommt beispielsweise bei der Gewährung von Leistungen zum Tragen. Als Faustformel gilt, dass der



*Als Faustformel gilt, dass der Teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer einen Anspruch auf eine anteilige Zahlung hat.“*

*Catharina Einbacher, VAA-Juristin und Rechtsanwältin.*

Teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer einen Anspruch auf eine anteilige Zahlung hat. Allerdings kann es in seltenen Fällen dazu kommen, dass Teilzeitbeschäftigte von Zahlungen wirksam ausgenommen werden. Dies hängt davon ab, ob die Ungleichbehandlung auf einem sachlichen Grund beruht und sollte daher unbedingt durch einen VAA-Juristen überprüft werden.

**Wie gewährt man eigentlich einen Dienstwagen anteilig?**

Sofern eine sinnvolle Aufteilung der Nutzung zum Beispiel durch mehrere Mitarbeiter nicht möglich ist, ist der Arbeitgeber gegebenenfalls berechtigt, den Dienstwagen zurückzunehmen. Dafür muss er dann den Anteil des entgangenen geldwerten Vorteils der Privatnutzung finanziell ausgleichen.

**Wirkt sich die Teilzeit auf die Betriebliche Altersversorgung, den Urlaub und die Weiterbildung aus?**

Sofern ein System zur Betrieblichen Altersversorgung vorhanden ist, müssen Teilzeitbeschäftigte darin aufgenommen werden. Sofern die Anzahl der Wochentage gleich bleibt und sich an den Tagen nur die Stundenanzahl reduziert, bleibt die Anzahl der Urlaubstage unverändert. Wenn sich aber die Zahl der Wochentage verringert, muss der Urlaubsanspruch genau berechnet werden.

Was die Weiterbildung betrifft, so gibt es einen solchen allgemeinen Anspruch auch im Vollzeitverhältnis nicht. Der Arbeitgeber hat allerdings gemäß § 10 TzBfG Sorge zu tragen, dass auch teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung und Mobilität teilnehmen können, es sei denn, dringende betriebliche Gründe oder Aus- und Weiterbildungswünsche anderer teilzeit- oder vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer stehen dem entgegen.

**Was ist der Unterschied zur Brückenteilzeit gemäß § 9a TzBfG?**

Nach § 9a TzBfG haben Arbeitnehmer, deren Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate bestanden hat, einen Anspruch auf eine befristete Verringerung ihrer Arbeitszeit für einen Zeitraum von mindestens einem Jahr bis zu maximal fünf Jahren. Die Befristungsdauer kann der Arbeitnehmer frei wählen. Er kehrt nach ihrem Ablauf automatisch zur bisherigen Arbeitszeit zurück. Der befristete Teilzeitananspruch nach § 9a TzBfG ist, was die Motivationslage des Arbeitnehmers betrifft, voraussetzungslos. Er ist also nicht an den Nachweis von Gründen gebunden.

Arbeitnehmer in Unternehmen mit weniger als 46 Beschäftigten werden aber wegen des sogenannten Überforderungsschutzes auf die klassischen Teilzeitanprüche verwiesen. Zudem müssen Arbeitgeber, die zwischen 46 und 200 Arbeitnehmer beschäftigen, nur einem pro angefangenen 15 Arbeitnehmern den Anspruch gewähren. Hinsichtlich der Geltendmachungsfrist, der Erörterungspflicht des Arbeitgebers sowie seiner Ablehnungsgründe und der Entscheidungsfiktion gilt deshalb das Gleiche wie beim allgemeinen Teilzeitananspruch.

§ 9a V 1 TzBfG regelt eine einjährige Sperrfrist für Ansprüche auf Teilzeit nach Rückkehr aus der Brückenteilzeit. Weitere Sperrfristen regeln § 9a V 2 TzBfG – zwei Jahre nach berechtigter Ablehnung aufgrund entgegenstehender betrieblicher Gründe – und § 9a V 3 TzBfG – ein Jahr nach berechtigter Ablehnung aufgrund der Zumutbarkeitsregelung.

**Welche Vorteile bringt die Brückenteilzeit also am Ende?**

Der Arbeitnehmer braucht für den Verringerungswunsch keinen Grund anzugeben und nachzuweisen. Im Gegensatz zu den befristeten Teilzeitanprüchen aus BEEG, PflegeZG oder FPfZG ist der Anspruch nach § 9a TzBfG nicht an einen bestimmten Sachgrund gebunden. Der Arbeitnehmer muss sein Teilzeitverlangen weder mit einer familiären Betreuungssituation rechtfertigen noch andere schutzwürdige Belange vorweisen – der persönliche Wunsch nach mehr Tagesfreizeit genügt. ■

*In voller Länge gibt es das Interview in der Webausgabe des VAA Magazins zu lesen. Darin spricht VAA-Juristin Catharina Einbacher auch die Nachteile der Brückenteilzeit an und klärt über die Besonderheiten weiterer Teilzeitanprüche wie Pflegezeit und Familienpflegezeit auf. Das Webmagazin steht allen interessierten Lesern auf der VAA-Website unter [www.vaa.de/vaamagazin](http://www.vaa.de/vaamagazin) frei zugänglich zur Verfügung.*



Auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter **mein.vaa.de** stehen für eingeloggte VAA-Mitglieder zahlreiche Infobroschüren zu arbeitsrechtlichen Themen zum Download bereit.



URTEIL

# Abfindung: Kappungsgrenze im Sozialplan zulässig

Eine Abfindungsdeckelung in einem Sozialplan stellt keine mittelbare Benachteiligung älterer Arbeitnehmer dar, solange die Maximalabfindung die entlassungsbedingten Nachteile „substanziell abmildert“ und mit der Deckelung eine übermäßige Begünstigung älterer Arbeitnehmer begrenzt werden soll. Für Klageverzichtsprämien gelten die im Sozialplan vereinbarten Höchstbetragsregelungen allerdings nicht. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden.



Foto: Stokkete – Shutterstock

Ein 59-jähriger Arbeitnehmer war infolge einer betriebsbedingten Kündigung nach 33 Jahren Betriebszugehörigkeit aus seinem Arbeitsverhältnis ausgeschieden. Aufgrund eines zwischen seinem Arbeitgeber und dem Betriebsrat vereinbarten Sozialplans konnte er eine Abfindung beanspruchen, deren Höhe sich nach der üblichen Formel Betriebszugehörigkeit mal Bruttomonatsgehalt mal Faktor berechnete. Zudem war ein Höchstbetrag von 75.000 Euro für die Abfindung festgelegt worden. In einer weiteren Betriebsvereinbarung war geregelt, dass sich der Faktor um 0,25 erhöht, wenn der Arbeitnehmer keine Kündigungsschutzklage erhebt.

Der Arbeitnehmer verzichtete auf die Kündigungsschutzklage und erhielt als Abfindung den Höchstbetrag. Vor dem Arbeitsgericht klagte er auf die Zahlung weiterer 28.000 Euro, die sich aus der Sozialplanformel ohne Anwendung der

Limitierungsklausel ergeben hätten. Aus seiner Sicht war die Begrenzung unwirksam, weil sie eine Altersdiskriminierung darstellte. Weitere 26.600 Euro verlangte er, weil die Limitierungsklausel auf die Klageverzichtsprämie ebenfalls nicht anwendbar sei. Das Arbeitsgericht und das Landesarbeitsgericht wiesen die Klage ab.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) gab dem Arbeitnehmer hingegen zumindest teilweise recht (Urteil vom 7. Dezember 2021, Aktenzeichen: [1 AZR 562/20](#)). Das BAG entschied, dass die Begrenzung der eigentlichen Sozialplanabfindung auf 75.000 Euro den Arbeitnehmer nicht unzulässig wegen seines Alters benachteiligt und somit wirksam ist.

Die Regelung sei zwar geeignet, ältere Arbeitnehmer zu benachteiligen, aber durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt. Die Höchstgrenze ziele

ab auf die Sicherstellung der gerechten Verteilung der limitierten finanziellen Mittel, die für den Sozialplan zur Verfügung stehen. Solange die Maximalabfindung eine substanzielle Milderung der Nachteile für die vom Arbeitsplatzverlust betroffenen Arbeitnehmer darstelle, sei eine solche Regelung aus Sicht des BAG angemessen. Der Arbeitnehmer hatte somit keinen Anspruch auf eine höhere Abfindung direkt aus dem Sozialplan.

Auf die sogenannte Turboprämie für den Verzicht auf eine Kündigungsschutzklage findet die Höchstgrenze laut BAG hingegen keine Anwendung. Da der Sozialplan und die Betriebsvereinbarung als eigenständige Regelungen nebeneinanderstünden, sei nicht von einer einheitlichen Abfindung auszugehen, die insgesamt der Höchstbetragsregelung des Sozialplans unterfallen sollte. Somit standen dem Arbeitnehmer zusätzliche zum Höchstbetrag aus dem Sozialplan weitere 26.600 Euro aus der Betriebsvereinbarung zur Klageverzichtsprämie zu. ■

## VAA-Praxistipp

Mit seinem Urteil hat das BAG seine bisherige Rechtsprechung ausdrücklich aufgegeben, nach der es unzulässig war, einem „an sich“ für den Sozialplan zur Verfügung stehenden Finanzvolumen zum Nachteil der von der Betriebsänderung betroffenen Arbeitnehmer Mittel zu entziehen und funktionswidrig im Bereinigungsinteresse des Arbeitgebers für Klageverzichtsprämien einzusetzen.

# Harte Zeiten!



**LEHMANN'S  
DESTILLAT**

Oh nein! Jetzt auch noch Affenpocken! Hört das denn gar nicht mehr auf? Egal, welchem Tier (oder Mitmenschen) man derzeit begegnet, alle sind sie krank. Die Fledermäuse haben Corona, die Vögel Grippe, die Schweine die Pest, die Bienen das Krüppelflügelvirus und jetzt noch die Affen mit ihren Pusteln. Und im Juni steht uns ja auch noch die Schafskälte bevor, die angesichts der leeren Gaspipelines dieses Jahr einen ganz besonderen Beigeschmack haben wird. Aber schon jetzt habe ich das Gefühl: Das Ende der Fahnenstange muss bald erreicht sein. Denn im Land wütet der Tod in mannigfaltiger Gestalt. Nein, ich meine nicht die verschiedenen Coronavarianten, die uns bundesweit regelmäßig heimsuchten – und laut unserem Gesundheits-Karl im Herbst in Form von Killervarianten auch wieder heimsuchen werden. Denn die haben wir bisher allesamt mehr oder weniger glimpflich weggesteckt. Vielmehr hält uns eine Tierseuche nach der anderen in Schach.

Bis vor wenigen Tagen standen Teile meines Landkreises noch unter Quarantäne. Zumindest wenn man ein Dasein als Huhn

pflegte. Unsere Gegend war Beobachtungsgebiet aufgrund der Geflügelpest. Und nicht nur ich glaubte, es hackt! Auch unsere beiden gluckenden Hennen waren verwirrt, warum ihnen beim Ausbrüten der Küken der Rest der Herde samt Hahn penetrant zuschauen musste und, ohne auch nur ein Quäntchen Privatsphäre zu ermöglichen, dauerhaft im Stall herumlungerte. Es waren harte Zeiten. Neben der schon seit Anfang des Jahres am Ortseingangsschild platzierten Warntafel aufgrund der Afrikanischen Schweinepest gesellte sich also kurze Zeit später auch noch das rot leuchtende Abzeichen zwecks Vogelgrippealarms hinzu. Zum Glück sind wir die Geflügelpestplakette nun wieder los. Mittlerweile ist auch der Hühnernachwuchs geschlüpft, gesund und munter, und die Stallpflicht ist aufgehoben. Das ältere Federvieh hat wieder ungestörten Freigang und die Küken können in der Voliere konzentriert das Einmaleins des Hühnerlebens erlernen. Und es gab noch mehr erfreuliche Entwicklungen: Denn auf einmal war Schluss mit Corona. Also zumindest mit den Beschränkungen. Toll, oder? Einfach so, weil's halt so ist. Es ist zwar nicht so, aber es ist halt jetzt so. Nicht nachfragen. So isses halt. Wir sind wieder frei ... Wie die Hühner ... Also bis erneut eine Welle über uns hereinbricht. Aber bis dahin machen wir's uns schön.

Übrigens: Die Afrikanische Schweinepest, oder wie wir alten Lateiner sagen, die *Pestis Africana Suum*, die ja nach wie vor in unseren Gefilden hausiert, treibt mittlerweile seltsame Blüten. Zumindest, was deren Bekämpfung angeht. Denn seit geraumer Zeit durchzieht ein monumentales Bollwerk, der Schutzzaun gegen das infizierte Schwarzwild, unsere Gegend. Wir sind nun eine sogenannte Restriktionszone. Nach 30 Jahren Freiheit also wieder eingezäunt. Wieder Zone! Und so heißt es für den Otto-Normalverbraucher jetzt: „Bald gibt's keine Wurschd mehr!“ Weil nämlich Schweinehalter, die ihren Betrieb in besagten Zonen haben, ihre Schweine

nur noch in ausgewählte und oft weit entfernte Schlachthöfe bringen dürfen. Und weil es dadurch zum Schlachtstau kommt, werden die Schweine im Stall immer fetter und sind somit unverkäuflich. Verückt, oder? Und weil sich das auf Dauer keiner mehr leisten kann, machen viele Betriebe dicht.

Derzeit werden über 80 Kilometer Schwarzwildzaun gezogen, damit infizierte Wildschweine nicht in bisher seuchenfreie Gebiete weiterwandern können. Dieser Zaun ist sozusagen die FFP2-Maske fürs Wildschwein. Und weil das Virus hochresistent ist und mehrere Jahre im Frost überleben kann und weil Impfungen fast keine Antikörperbildung bei behandelten Schweinen hervorgebracht haben, sodass diese bei erneuter Infektion wieder erkrankten (Corona lässt grüßen), braucht es nun diesen Quarantänezaun. Aber als Ossi weiß man, dass Zäune in Ausnahmefällen trotzdem überwindbar sind. Denn der Teufel lässt immer eine Lücke. Und deshalb sollte schnellstmöglich ein deutschlandweites Grillverbot eingeführt werden und sich die Bundesregierung alsbald auf einen Wochentag für den unvermeidlichen Veggie Day einigen.

Apropos Gegrilltes: Ende April wurde deutschlandweit, nach langer Pause, endlich wieder die Walpurgisnacht gefeiert. Der Gang zwischen zwei Walpurgisfeuern soll der Tradition nach reinigend wirken und Seuchen fernhalten. Die Äbtissin Walpurga gilt als die Schutzheilige gegen Pest, Husten und Tollwut. Wie praktisch! Und ihr zu Ehren wurden am 30. April endlich wieder die Feuer entfacht, mit denen man böse Geister vertreiben wollte. Hätten wir lieber mal noch einen Affentanz ums Feuer veranstaltet – denn so richtig gewirkt hat es ja scheinbar nicht. ■

*Mit seinen verschiedenen Kabarettprogrammen reist der Dresdner Kabarettist Erik Lehmann quer durch Deutschland und hat auch schon diverse Preise gewonnen. Unter dem Pseudonym Uwe Wallisch vertreibt der passionierte Hobbyimker zudem seinen eigenen Honig. Auf der Website [www.knabarett.de](http://www.knabarett.de) ist Lehmann jederzeit käuflich und bestellbar. Honig gibt es auf [uwes-landhonig.de](http://uwes-landhonig.de).  
Fotos: Robert Jentzsch*

„JEDER VIERTE WIRD BERUFSUNFÄHIG.\*  
ICH WEISS, DASS ES DIESEN VIERTEN  
WIRKLICH GIBT.“

*Samuel Koch, Schauspieler*



## Die BU Protect Berufsunfähigkeitsversicherung

**#jedervierte** sein heißt finanziell: Das Einkommen fällt irgendwann weg, die Kosten bleiben. Setzen Sie auf finanzielle Sicherheit mit der Berufsunfähigkeitsversicherung der Bayerischen. Samuel Koch hatte vor seinem Unfall nicht vorgesorgt, legt die BU PROTECT aber jedem ans Herz. Denn er weiß auch: Das Leben geht weiter, als man denkt.

### Vorteile für VAA-Mitglieder

- günstigere Beiträge
- nur 3 Gesundheitsfragen

\* Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund 2014 / Laut Statistik muss jeder vierte(!) Arbeitnehmer aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig seinen Beruf aufgeben oder ganz aus dem Arbeitsleben ausscheiden.

 **die Bayerische**

Versichert nach dem Reinheitsgebot

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](mailto:info@vaa-assekuranz.de)

# „Vermählung von Stickstoff und Braunkohle“ wird zur Schlamm Schlacht

**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.**

Die ganz Angelegenheit bereitet auch noch 90 Jahre später Kopfschmerzen: Nikodem Caro gibt 400.000 Reichsmark gegen Quittung an Ignaz Petschek. Die üppige Summe ist als Mitgift für Caros Tochter Vera gedacht, die kurz davor steht, Petscheks Sohn Ernst zu heiraten. Doch die Ehe steht unter keinem guten Stern. Nach zehn Jahren lassen sie sich scheiden. Und am 6. Juni 1932 beginnt in Berlin der „Monsterprozess“ von Moabit, über die einer der beteiligten Anwälte sagen wird: „Ein Prozess, so abscheulich, so widerwärtig, wie ich ihn ähnlich noch nicht erlebt habe.“ Mit Caro und Petschek stehen sich die Oberhäupter zweier schwerreicher Familien gegenüber. Der Chemiker und Erfinder Caro hatte unter anderem ein Verfahren zur industriellen Herstellung von Kalkstickstoff entwickelt und in der Chemiebranche den Grundstock für sein Vermögen gelegt. Als Generaldirektor der Bayerischen Stickstoff-Werke AG, Aufsichtsratsmitglied in mehr als 20 weiteren Unternehmen, Geheimer Regierungsrat sowie Generalkonsul für Bulgarien besitzt er nicht nur wirtschaftlichen, sondern auch beträchtlichen politischen Einfluss. Auf der anderen Seite Industriemagnat Ignaz Petschek, dessen Familie die Hälfte der europäischen Kohleerzeugung kontrolliert.

Petschek wie auch Caro hatten die Hoffnung, dass die Hochzeit von Vera und Ernst ihren geschäftlichen Interessen entgegenkäme. Stattdessen wird aus der „Vermählung von Stickstoff und Braunkohle“ eine Schlamm Schlacht sonderglei-

chen. Die eskaliert damit, dass Caro von Petschek die Mitgift in Höhe von 400.000 Reichsmark zurückfordert. Der behauptet zunächst, die Summe niemals erhalten zu haben. Caro verweist auf die in seinem Besitz befindliche Quittung, woraufhin ihn Petschek wegen Urkundenfälschung anzeigt. Es kommt zu einer Hausdurchsuchung bei Caro, der dieser wiederum ein Ende macht, indem er die Quittung die Toilette hinunterspült. Er habe an diesem Tag unter einer Nierenkolik gelitten, wird Caro die seltsame Aktion später in dem Prozess erklären. Außerdem habe er Petschek eine Falle stellen wollen, „um ihn zu einem Meineide zu verleiten“. Der sichtlich irritierte Richter entgegnet: „Ich bemühe mich, für Ihre Motive Verständnis zu finden, aber ich muss sagen: So etwas ist mir noch nicht vorgekommen.“

Zu diesem Zeitpunkt ist der Streit längst aus dem Ruder gelaufen. Die Hartnäckigkeit Petscheks hat den Prozess überhaupt zustande kommen lassen, wie das Forum Anwalts Geschichte festhält. „Die Staatsanwaltschaft lehnte die Einleitung eines Ermittlungsverfahrens ab, Petschek jedoch erhob Beschwerde und der Strafprozess musste durchgeführt werden – die Anklage lautete schließlich auf versuchten Betrug, Abgabe falscher eidesstattlicher

Versicherungen, Urkundenfälschung und Urkundenvernichtung.“ Der Angeklagte Caro, aber auch der als Nebenkläger auftretende Petschek leisten sich die besten und teuersten Anwälte der Weimarer Republik. Diese nutzen das bis zum 23. Dezember 1932 dauernde Verfahren für ein Schaulaufen mit Abschweifungen ins Groteske.

Petschek zahlt allein an Drucker ein Honorar von 400.000 Reichsmark – was der Mitgift entspricht, um die gestritten wird. Doch der eigentliche Gegenstand der Verhandlung gerät immer mehr aus dem Blick. Stattdessen überziehen sich Caro und Petschek mit Vorwürfen und geben dem Publikum einen tiefen Einblick in die Welt der Hochfinanz.

Einer der spektakulärsten Strafprozesse der Spätweimarerzeit hinterlässt am Ende hauptsächlich Verlierer. Noch heute gilt das Verfahren als Beispiel dafür, wie ein banaler Privatkonflikt zu einem „Ewigkeitsprozess“ mutieren kann. ■

*Dies ist eine gekürzte Fassung. In voller Länge gibt es den Artikel in der Webausgabe des VAA Magazins zu lesen. Das Webmagazin steht online unter [www.vaa.de/vaamagazin](http://www.vaa.de/vaamagazin) frei zugänglich zur Verfügung.*



Foto: Wikimedia Commons

# Geburtstage im Juli und August 2022



## im Juli

### 95 Jahre

Dr. Josef Hemel, Lampertheim  
Dr. Günter Ude, Bad Mergentheim

### 90 Jahre

Eberhard Pfaff, Limburgerhof  
Georg Wagner, Grünstadt  
Werner Güldemeister, Darmstadt  
Dr. Dietmar Kranz, Köln  
Erika Lubina, Köln  
Edmund Richter, Landau  
Hans-Dieter Nagel, Leuna

### 85 Jahre

Dr. Karin Boeke-Kuhn, Ingelheim  
Dr. Kurt Meyer, Dorsten  
Dr. Gerd Escher, Gelsenkirchen  
Dr. Karl-August Jung, Ober-Ramstadt  
Dr. Peter Quis, Darmstadt  
Dr. Erwin Schuster, Bensheim  
Dr. Wolfgang Range, Taunusstein  
Wolfgang Meyer, Leipzig  
Peter Trick, Soest  
Dr. Manfred Graß, Weimar-Legefild  
Dr. Hermann Röhm, Köln  
Reinhold Obermeier, Mühlendorf

### 80 Jahre

Dr. Günter Klinzmann, Minden  
Dr. Jürgen Plachenka, Mettmann  
Dr. Lothar Diehl, Ludwigshafen  
Dr. Hans Henning Schneehage, Weisenheim  
Dr. Hans Ulrich Sieveking, Leverkusen  
Dr. Gottfried Wübken, Coesfeld  
Dr. Dieter Jacob, Wiesbaden  
Hermann Schneiders, Herten  
Dr. A. Kadir Abdul-Razzak, Ailsbach-Hähnlein  
Dr. Klaus Höxer, Altdorf  
Joachim K. Fehr, Eschwege

Udo Frühauf, Dresden  
Joachim Fehse, Ludwigshafen  
Dr. Eckhard Hoffmann, Kelkheim  
Wolfgang Reichert, Hofheim  
Karl-Heinz Baroli, Mainz  
Dr. Manfred Worm, Wiesbaden  
Dr. Franz Cramer, Dresden

### 75 Jahre

Günter Maurer, Neuenburg  
Dr. Michael Geist, Mutterstadt  
Wolfgang Pankewitz, Böhl-Iggelheim  
Werner Schnappenberger, Borken  
Dr. Manfred Sondergeld, Mühlheim  
Dr. Ivona Sanna, Neustadt  
Dr. Hans Rudolf, Bad Bramstedt  
Wilfried Grabosch, Olfen  
Dr. Gunter Keitel, Alzenau  
Dr. Bernd Berger-Lohr, Leverkusen  
Andreas Mansfeld, Altenstadt  
Rolf Beeck, Dorsten  
Dr. Carl Heinz Ross, Weinheim  
Arnold Becker, Borken  
Dr. Rolf Herzog, Bottrop  
Bernd Wachtel, Marl  
Dr. Wolfgang Jakobi, Hamburg  
Hans-Walter Krug, Bochum

## im August

### 95 Jahre

Anton Simmert, Kressbronn

### 90 Jahre

Wilfried Peschke, Frankenthal

### 85 Jahre

Dr. Gerhard Bolz, Frankenthal  
Hermann Moll, Ludwigshafen

Dr. Heinz-Jürgen Overhoff, Frankenthal  
Dr. Falko Ramsteiner, Ludwigshafen  
Dr. Günter Oppermann, Leverkusen  
Hans-Günter Stallmann, Siegburg  
Dr. Wolfgang Findeiss, Wolfratshausen  
Dr. Peter Banthien, Kronberg  
Horst Böhme, Oberursel  
Fritz Senft, Hattersheim  
Karl-Christian Zerfass, Denia (Alicante)  
Klaus Riebeth, Dormagen  
Dr. Hanfrit Lehmann, Oer-Erkenschwick  
Franz-Klaus Henschel, Niederkassel

### 80 Jahre

Dr. Marco Thyse, Luxembourg  
Dietmar Kokott, Oftersheim  
Werner Stöckel, Lampertheim  
Karlheinz Prässler, Bitterfeld-Wolfen  
Klaus-Dieter Puschkasch, Dessau  
Dr. Rainer Feldmann, Haltern am See  
Dr. Wolfgang Kilian, Marl  
Dr. Joachim Ebeling, Engelsberg  
Werner Zeilinger, Flörsheim  
Dr. Helmut Hettche, Dietzenbach  
Dr. Herbert Müller, Darmstadt  
Waldemar Witte, Murrhardt

### 75 Jahre

Dr. Hermann Morguet, Köln  
Heinrich Michel, Leimen  
Dr. Ferdinand Straub, Hockenheim  
Dr. Wolfgang Brinkwerth, Leverkusen  
Dr. Ruediger Burckhart, Römerberg  
Dr. Roger Koenen, Leopoldshöhe  
Dr. Walter Mrosek, Bobenheim  
Carlos Nussbaum, Heusenstamm  
Dr. Wolf-Rüdiger Rudat, Dresden

## nachträglich im Juni

### 75 Jahre

Hartmut Daecke, Monheim

# Miträtseln und gewinnen!

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Aprilausgabe: Annika Weitz, Einzelmitglied Landesgruppe Hessen, Simon Goedecke, Werksgruppe Berlin Chemie, und Gerhard Wagner, Werksgruppe OMV Deutschland. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Juli 2022. Nach Ablauf der Einsendefrist wird die Lösung auf der VAA-Website eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus der Chemie. Die Lösung des Sudokurätsels wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail ([redaktion@vaa.de](mailto: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 Wunschgutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

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

Hänge-lampen	Software für Mobilgeräte	leichte Schläge	Vorname des Physikers Bohr	spanisch: Freund	italienischer Vulkan	schweben, gleitend fliegen	Fahrzeugverband	kosmetisches Mittel (Kurzw.)	Wesen, Gattung	norddeutsch: Wasserstrudel				
pinseln, zeichnen	5		Vorname des Fußballers Hummels			9	Musikhalle							
Abk.: per procura		kölnisch: zugezogener Kölner			nieseln, prasseln				Skat-ausdruck					
		Neckar-zufluss		Rum-getränk Wortteil: fern			an der Spitze großer Musiker							
amerik. Filmstar (Johnny ...)	Luftrolle nicht glatt				Merk-zettel (Kurzwort)			Abk. für Euro würzige Tunke						
				Vorname der Meysel († 2004)	ehem. britischer Premier (Tony ...)		2	Abk.: Lastkraft-wagen		unbestimmter Artikel				
Hinfahrt	niederdeutsch: Schiif	4	flaches Segel-schiff	große Zitrone kurz: heraus			früheres deut-sches Maß							
zu Herzen gehen					Roman von Hart-mann von Aue	englisch für Seide Bluff, Finte			1	orien-talischer Sack-mantel				
andere Fluss-seite	süd-deutsch: nicht wahr?		Brut-stätte	Ge-spenst schlecht gewürzt		7	scherzh.: Russe unver-fälscht							
						kroa-tische Insel			Vorn. des dt. Renn-fahrers Glock	Bild von da Vinci („Mona ...“)				
Ordens-gründerin (Mutter ..., †)				falsch		Gelände-vertiefung im Gebirge			3					
Span	amerik. Novellist (Edgar Allan ...)	kurz für Intercity-Express	Stärke, Umfang Kfz-Z. Tuvalu				chemisches Element	Kfz-Z. Indien		Busch, Wildnis				
					8	gas-förmiges Element	engster Freund							
Sammel-becken	Sitzstreik		dt. Land-schaft (Nördlin-ger ...)	Feld-ränder Schnur-loch				Drama von Ibsen Wüsten-insel						
			11			engl. Sagen-held (Robin ...)		10	Fitness-studio	Erdgott d. ägypt. Mytho-logie				
durch, anhand	Vorname des Musikers Turner	englisch: Tee		Urlaubs-ort im Bregen-zerwald			Vorname der Autorin Seidel		witziger Einfall					
					skandi-navischer Männer-name			Jargon: Stil		6				
Baustoff			nieder-ländisch: eins			salopp: tschüs			Abk.: Mit-glied des Bundes-tages					
Kurzform von Elena			<b>Lösung:</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

# Leserbriefe

## Zur Energiekrise wegen des Krieges in der Ukraine:

Als „Aniliner“ in Rente und VAA-Mitglied mache ich mir Sorgen wegen der Gasengpässe und deren Folgen. Meines Erachtens sind die Abhängigkeiten der Industrien, der Handwerker, der Landwirte und der gesamten Bevölkerung von den Vor- und Grundprodukten der chemischen Industrie noch deutlicher zu publizieren, um auf die echten Gefahren der absehbaren Gasengpässe aufmerksam zu machen, um der Politik klarzumachen, welche Folgen damit verbunden sind. Man muss das Gas meines Erachtens so bald und so gut wie möglich mit allen denkbaren Möglichkeiten substituieren und vorrangig für unsere überlebenswichtigen Produktionen reservieren.

Anbei meine Gedanken zu den Energieengpässen:

Medien und Politiker informieren uns über wichtige Schwerpunkte zum klar absehbaren Gas-mangel für unsere sehr arbeitsteiligen Produktionen und Logistik und über die damit verbundenen üblen Folgen und Risiken noch völlig unzureichend. Mit einem Gasvorrat von nur einigen Monaten haben wir eben mitnichten die Versorgungssicherheit für eine Übergangszeit, die uns Politiker immer noch vorgaukeln, zumal selbst bei Lieferung von sehr teurem Flüssiggas die Pipelines aus den neuen Terminals bis zum Verbraucher unzureichend sind ...

Für den klar absehbaren längerfristigen Gas-mangel sind die Auswirkungen von Produktionseinschränkungen oder -einstellungen bei den Industrien, die essenzielle Vorprodukte für Folgeindustrien, für Handwerk und für Landwirtschaft herstellen, von der Politik weder sachkundig und praxisorientiert analysiert worden, noch wurden uns die enormen Risiken für die Versorgung der Bevölkerung und für den Arbeitsmarkt klar benannt. Diese Analysen können nicht von Theoretikern allein, sondern nur im engen Austausch mit den Betroffenen, das heißt mit Industrien, Gewerkschaften, Handel und Handwerk realitätsnah ausgearbeitet werden.

Wenn Industrie und Handwerk mangels Gas in die Knie gehen, hilft uns die derzeit zugesagte vorrangige Versorgung der Haushalte mit Gas wohl nur sehr vordergründig, das

heißt kaum. Wenn wegen Produktionsausfällen bei den sehr arbeitsteiligen Produktionen essenzielle Vorprodukte fehlen, dann brechen unter anderem Industrie und Handwerk völlig ein. Es können selbst die für unseren prioritären Klimaschutz erforderlichen Anlagen nicht mehr angefertigt und installiert werden. Damit ist weder unserer Versorgung noch dem Klima geholfen. Die absehbare Massenarbeitslosigkeit, die Versorgungsengpässe, die hohe Inflation et cetera wird die Bevölkerung nicht geduldig ertragen. Massenproteste und Gewalt sind damit vorprogrammiert.

Weshalb sorgen unsere Politiker im Sinn der „Schwäbischen Hausfrau“ nicht noch intensiver dafür, dass die notwendigen Schritte zur Vermeidung der klar absehbaren Engpässe unter anderem bei der Gasversorgung unverzüglich und schwerpunktorientiert eingeleitet werden? Dazu sind meines Erachtens Gaskraftwerke zur Stromerzeugung möglichst umgehend abzustellen. Für aktive Atomkraftwerke, die CO<sub>2</sub>-freien grünen Strom liefern, müssen die Laufzeiten jetzt verlängert werden, abgestellte AKW sind umgehend zu reaktivieren, und das noch eine ganze Weile ...

Dies wäre überzeugend praktizierte Priorität für das Klima. Gas ist für die Aufrechterhaltung unserer Wirtschaft ab sofort einzusparen und zu speichern, damit künftig genug Vorrat verbleibt. Weitere Gaslager sind für die Sicherheit unserer Versorgung und der Arbeitsplätze konsequent auf- und auszubauen. Dazu sind noch zu viele behördliche Hindernisse, zu lange Rechtsverfahren und Einspruchsmodalitäten zu aktualisieren. Uns fehlen unter anderem schon die Fachkräfte, um den Ausbau der erneuerbaren Energien so schnell umzusetzen, wie die praxisferne Politik uns vortäuscht.

Es ist rasch und ernsthaft nach zusätzlichen effizienten Lösungen zu suchen, um den Gasverbrauch zu reduzieren. Beispiel: Mehr Förderung unter anderem von Solaranlagen auf Dächern statt von E-Autos, für die es derzeit kaum zusätzlichen grünen Strom gibt und die schon nach einem halben Jahr Nutzung wegen unserer hohen staatlichen Förderung zunehmend gewinnbringend ins Ausland verkauft werden. Solarstrom von Dach spart Gaskraftwerks- und Stromleitungskapazitäten sowie Verdichtung wertvollen Bodens. Neben

dem Laden von E-Autos ist Strom vom Dach für Elektroheizgeräte nutzbar, wie für Radiatoren, die schon um die 50 Euro erhältlich sind. So können fossile Heizungen unterstützt und in den Übergangszeiten sogar ganz abgestellt werden. Man kann mit wenig Aufwand E-Radiatoren kaufen und dann viele gasbeheizte Wohnungen mit Strom heizen, um damit Engpässe beim Gas zu reduzieren. Wir sollten uns jedenfalls mehr um viel wirksamere Möglichkeiten bemühen, statt unter anderem missionarisch fast nur übers Tempolimit zu streiten, das nur sehr wenig Einsparungen brächte.

Fazit: Industrie und Handwerk sind ab sofort vor Produktionsausfällen wegen Gas- und Energiemängeln effizienter zu schützen. Dazu müssen unter anderem Gaskraftwerke sofort abgeschaltet und Kohleverstromung temporär erhöht werden, aktive AKW weiterlaufen beziehungsweise bereits abgeschaltete reaktiviert und Solarstrom auf Dächern mehr gefördert werden, dies so lange, bis genug erneuerbare Energien für eine sichere Energieversorgung installiert sind. Nur so können wir meines Erachtens unseren Wohlstand und damit den sozialen Frieden erhalten. Massive Produktionseinschränkungen würden diese und andere wichtige Ziele zu viele Jahre inklusive des Ausbaus erneuerbarer Energien konterkarieren und hinauszögern und unser Potenzial für Hilfen jedweder Art sehr einschränken.

*Kurt Hergenröher, Ludwigshafen*



**R&F** REPORTER OHNE GRENZEN

**JEDER RUF NACH FREIHEIT VERDIENT EIN ECHO.**

**Fotos für die Pressefreiheit 2021**  
Helfen Sie uns zu helfen und bestellen Sie das neue Fotobuch: [reporter-ohne-grenzen.de/shop](https://reporter-ohne-grenzen.de/shop)

## Schreiben Sie uns!

VAA Magazin  
Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
Fax +49 221 160016  
[redaktion@vaa.de](mailto: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.

Hat Ihnen etwas überhaupt nicht gefallen? Oder vielleicht besonders gut? Schreiben Sie uns! Konstruktiv, kontrovers, kritisch – ganz wie Sie mögen. Aber bitte vergessen Sie dabei nicht, auch Ihren Namen und Ihre Anschrift anzugeben.

Grundsätzlich gilt: Zuschriften sind uns stets willkommen – egal ob elektronisch oder per Post, ganz gleich 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! ■

## Wichtige Termine für 2022

- 21.06. VAA-Seminar „Grundschulung für Betriebsräte“, digital
- 21.06. FKI-Seminar „Mitwirkungsrechte von Sprecherausschüssen“, digital
- 23.06. FKI-Seminar „Souverän präsentieren und auftreten“, digital
- 28.06. Sitzung der VAA-Kommission Hochschularbeit, Köln oder digital
- 30.06. FKI-Seminar „Abfindungen effizient gestalten“, digital
- 15.07. FKI-Seminar „Hochproduktiv arbeiten“, digital
- 19.08. FKI-Seminar „Prioritäten setzen und umsetzen“, digital
- 13.09. Sitzung der VAA-Kommission Führung, digital
- 13.09. Sitzung der VAA-Kommission Hochschularbeit, digital
- 16.09. FKI-Seminar „Informationsflut im Griff“, digital
- 27.09. FKI-Seminar „Mitwirkungsrechte von Sprecherausschüssen“, digital
- 30.09. FKI-Seminar „Mobiles Arbeiten – Führung auf Distanz“, digital
- 20.10. – 21.10. FKI-Seminar „Hartes Verhandeln – Stufen eins und zwei“, Köln
- 04.11. VAA-Jahreskonferenz, Düsseldorf

Auch wenn sich die Pandemielage zurzeit wieder entspannt hat, finden viele Veranstaltungstermine und Seminare weiterhin im bewährten Digitalformat statt. Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Sitzungen und Seminaren sowie den konkreten Formaten finden sich unter [www.vaa.de](http://www.vaa.de), auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter [mein.vaa.de](http://mein.vaa.de) und auf der Website des Führungskräfte Instituts (FKI) unter [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).



### Vorschau Ausgabe August 2022

- ➔ **Spezial:**  
New Work nach Corona
- ➔ **Mitbestimmung:**  
Aufbruch nach Betriebsratswahlen
- ➔ **Befindlichkeit:**  
Neues Ranking nach Umfrage

## 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](mailto:info@vaa.de), [www.vaa.de](http://www.vaa.de). Der Bezug des VAA Magazins ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

**Chefredaktion:** Timur Slapke.

**Redaktion:** Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner (Bildredaktion); ULA Nachrichten: Klaus Bernhard Hofmann, Wencke Jasper, Ludger Ramme, Michael Schweizer.

**Schlussredaktion und Korrektorat:** Timur Slapke.

**Redaktionsbeirat:** Stephan Gilow, Dr. Birgit Schwab.

**Anzeigen:** Ursula Statz-Kriegel, [redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de) (VAA); Rohat Akarcay, [r.akarcay@koellen.de](mailto:r.akarcay@koellen.de) (Köllen Druck+Verlag). Es gilt die Anzeigenpreisliste vom Dezember 2021.

**Druckauflage:** 26.000 (1/20); **Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich.

**Gestaltung und Layout:** Ina Brocksieper.

**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 Werbefroschüren. **Im VAA Magazin wird aus Gründen der Lesbarkeit manchmal das generische Maskulinum verwendet. Damit sind jedoch grundsätzlich alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten gemeint.**



Foto: pressmaster - Adobe Stock

## SPRECHERAUSSCHUSSARBEIT ERFOLGREICH GESTALTEN

16. – 17. September 2022 in Essen

Anmeldung  
[www.fki-online.de](http://www.fki-online.de)

### Themen

Erfolgreiche Verhandlungsstrategien

Arbeitsrecht/Mitwirkungsrechte bei Umstrukturierungen

Strategien für die Zusammenarbeit von Sprecherausschuss und Betriebsrat

Zahlen, Daten, Fakten zu den Sprecherausschüssen

Workshops/Erfahrungsaustausch

**Die Teilnahmegebühr beträgt 545 Euro** zuzüglich 19 Prozent Umsatzsteuer.

Anmeldung und Information: [gabriele.hochsattel@vaa.de](mailto:gabriele.hochsattel@vaa.de)

*In Führung gehen!*

Kooperationspartner





# ALLE NEWS IN EINER APP



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

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

