

Oktober 2022

# VAA Magazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

New Work in der Chemie:

## Fundamental flexibel

Konferenz in Essen:

Vorausschauend führen



# 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





# Schutz für die Menschen und den Standort

Mit dem Einzug des Herbstwetters sind die Ängste der Menschen vor einer unsicheren Versorgungslage in der kalten Jahreszeit immer deutlicher zu spüren. Zuweilen wird davon gesprochen, dass die drohende Kälte für einen „heißen Herbst“ sorgen werde. Für gewisse politische Kreise eine Gelegenheit, bewusst Öl ins Feuer zu gießen. Aus meiner Sicht ist dies zu alarmistisch und auch unverantwortlich. Doch genauso unverantwortlich wäre es, die Risiken für den Wirtschaftsstandort Deutschland kleinzureden. Gerade für die Chemie- und Pharmabranche sind Strom und Gas knallharte Wettbewerbsfaktoren in der Produktion. Von Lieferkettenproblemen über den Fachkräftemangel sind die Ursachen der Krise hinlänglich bekannt. Der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine kommt als entscheidender Katalysator hinzu. Dieser dauert weiter an und die Menschen dort brauchen jede Unterstützung, die sie kriegen können. Wer helfen möchte, findet alle Informationen im Spendenaufruf der Aktion Deutschland Hilft auf Seite 37.

Natürlich benötigen die privaten Haushalte hierzulande ebenfalls Schutz – genau wie die Wirtschaft. Denn der Industriestandort Deutschland sorgt für gute, nachhaltige Beschäftigung und ist damit ein Eckpfeiler des gesellschaftlichen Gemeinwohls. Die Politik sollte möglichst zügig und geschlossen agieren, um Verbrauchern wie Unternehmen eine stabile und glaubhafte Perspektive für den Winter zu geben.

Glaubhaft sollten auch Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit wirken. Denn Verlässlichkeit und Empathie gehören zu den zahlreichen Anforderungen an die Führungskultur im Zeitalter von New Work. Unter anderem damit beschäftigt sich das Spezial auf den Seiten sechs bis 13, das die dreiteilige New-Work-Serie im VAA Magazin abschließt. Mehr zum Thema gibt es dann Ende Oktober im Jahrbuch 2022.

Mit guter Führung haben sich die im VAA organisierten leitenden Angestellten auf ihrer diesjährigen Sprecherausschusskonferenz in Essen auseinandergesetzt. Auf den Seiten 14 und 15 gibt es dazu einen Bildbericht. Neben der Rolle der Interessenvertretung der Leitenden beim Change Management und ihren Mitwirkungsrechten bei Umstrukturierungen ist eines besonders hervorzuheben: Es kommt auch auf die konstruktive Zusammenarbeit mit den Betriebsräten an, damit Sprecherausschüsse als Teil der Mitbestimmung in Deutschland ihre volle Wirkung entfalten.



Foto: VAA

**Dr. Birgit Schwab**

1. Vorsitzende des Vorstands VAA

# VAA MAGAZIN

—

## Oktober 2022

6

### SPEZIAL

New Work – Teil drei:  
Hybride Arbeit braucht  
flexible Führung



Coverfoto: Yulia Grigoryeva – Shutterstock

Foto: Jacob Lund – Shutterstock

# Inhalt

---

## VAA

- 14 **Mitbestimmung:**  
Sprecherausschüsse treffen sich  
in Essen
- 16 **Werkgruppenarbeit:**  
Best Practice bei Shell Deutschland
- 20 **Ingenieure in der Chemie:**  
Dr. Isabel Neuhaus im Porträt

## MELDUNGEN

- 25 Lastmodell für Stromnetze  
PET für Nanodiamanten  
Jahrbuch vor Veröffentlichung  
Preis der GDCh
- 26 Studie zu Investitionen  
Vortrag bei Bayer  
Restaurierung von Mooren  
Nanoporen für Diagnostik
- 27 Neuropixels ins Mittelhirn  
Neues aus den Werkgruppen  
Personalien aus der Chemie
- 28 Analyse des Farngenoms  
Therapie von Krebs  
Fusionen und Übernahmen  
Frauen in MINT

## ULA NACHRICHTEN

- 29 **Führung:**  
Gemeinsame Studie  
mit der Naumann-Stiftung
- 31 **Kommentar:**  
Schutz für die Mitte
- 32 **ULA Intern:**  
Neues zu syntra und LA-Versammlungen
- 33 **Arbeitszeit:**  
BAG sorgt für Paukenschlag
- 34 **Sozialbeiträge:**  
Unruhe in der Union?
- 35 **Steuern:**  
Grundsteuerreform auf dem Prüfstand
- 36 **Führungskräfte-Dialog:**  
Utopie für New Work
- 37 **Weiterbildung:**  
Aktuelle Seminare des  
Führungskräfte Instituts
- 38 **Terminvorschau:**  
ULA-Veranstaltungen im Überblick

## AKTION DEUTSCHLAND HILFT

- 37 **Spendenauftrag für die Ukraine**

## STUDIUM

- 38 **Hochschulveranstaltung:**  
Hybridpremiere in Dortmund

## RECHT

- 40 **Altersfreizeit:**  
Stefan Ladeburg klärt auf
- 43 **Urteil:**  
Betretungsverbot nach Urlaubsrückkehr

## 60PLUS

- 44 **VAA-Pensionärsreise:**  
Jubiläumstour nach Halle

## LEHMANN'S DESTILLAT

- 45 **Satirische Kolumne:**  
Sparsamkeit ist eine Tugend

## VERMISCHTES

- 46 **ChemieGeschichte(n):**  
Von Billard zu Thermoplast
- 48 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 49 **Glückwünsche**
- 50 **Personalien, Feedback, Termine,  
Vorschau, Impressum**

# Hybride Arbeitswelt braucht neue Führungskonzepte

*Von Dr. Josephine Hofmann*

Wie gestaltet sich gute Führung im New-Work-Zeitalter? Wie sieht die Lebensrealität der Fach- und Führungskräfte in der chemisch-pharmazeutischen Industrie aus und welche Handlungsansätze für die Zukunft sind zu empfehlen? Diese Themen werden im abschließenden Teil der Spezial-Trilogie rund um New Work im VAA Magazin erörtert.



*Foto: Jacob Lund – Shutterstock*



Die Pandemie hat unseren privaten wie beruflichen Alltag stark verändert. Langfristig werden hybride Arbeitskonzepte mit einem selbstverständlichen Mix von Arbeitsanteilen inner- und außerhalb des Unternehmens bestehen bleiben. Sehr viele Entscheidungsträgerinnen und -träger haben verstanden, welche Flexibilitäts-, Vereinbarkeits-, Nachhaltigkeits- und auch Produktivitätspotenziale hierdurch nutzbar sind. Hybride Arbeitsformen haben sich damit vom „Wohlfühlthema“ für ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem belastbaren Faktor betrieblicher Organisations- und Prozessplanung weiterentwickelt. Zudem hat die Krise wie ein Digitalisierungsbeschleuniger gewirkt und Beschäftigte wie Führungskräfte sowie die Unternehmensleitungen von der vitalen Bedeutung der Digitalisierung und der hierfür erforderlichen Kompetenzen und Arbeitskultur überzeugt.

Auch vor diesem Hintergrund ist die weiterführende Frage naheliegend, inwieweit die erwartbaren Arbeitsformen in ihrem Mix aus Präsenz und Virtualität zu veränderten Anforderungen an die tägliche Führungsarbeit führen und welche Unterstützungsangebote für diesen Personenkreis daher sinnvoll wären. Deshalb hat der VAA das [Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO](#) mit einer verbandsweiten Befragung aller Mitglieder beauftragt. Sie wurde im März 2022 durchgeführt – mehr als 1.000 Personen haben sich beteiligt. Die im folgenden dargestellten Ergebnisse bieten damit einen topaktuellen Überblick über die Erfahrungen dieser Personengruppe bei der Ausübung von Führungsaufgaben sowie den Umsetzungsstand von New-Work-Aktivitäten und deren Wirkung in den Unternehmen. Nicht zuletzt gibt sie auch Aufschluss über die Unterstützungsbedarfe dieser Personen und mögliche Ansatzpunkte für den VAA, hier wirksam zu werden.

Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO hat die VAA-Umfrage zu New Work wissenschaftlich begleitet und die Ergebnisse ausgewertet.

Foto: Fraunhofer IAO



Die Diskussion um veränderte Formen und Rollenbilder der Führung sind in einem größeren Kontext der Veränderung unserer Arbeitswelt zu sehen und nicht allein pandemiebedingt. Schon im Kontext der seit einigen Jahren intensivierten Debatte um „New Work“ wurden maßgebliche Trends in Bezug auf Hierarchieabbau, ein Mehr an Selbstorganisation, agile Arbeits- und Führungskonzepte und die daraus folgenden Veränderungen für Rollenbilder und Kompetenzen von Führungskräften diskutiert. Die Pandemie hat diese Veränderungen stark beschleunigt und mit einem Zuwachs an Erfahrungen bereichert, der vor dem März 2020 so kaum denkbar war. Der viel zitierte „Booster“ und Brennglaseffekt wirkt also auch hier. Dennoch: Corona ist ein maßgeblicher, aber keinesfalls alleiniger Treiber dieser Veränderungen auf dem Weg zu einer immer stärker digitalen Wissens- und Arbeitsgesellschaft.

Die Debatte um moderne Führungskonzepte für New Work ist Resultat verschiedener Entwicklungsrichtungen, die bereits seit längerem in Gange sind: der Trend zur Wissensgesellschaft, veränderte Erwartungen junger Erwachsener an Beteiligung und Mitverantwortung in ihrem ►



Foto: wee design – Shutterstock

Arbeitsumfeld, eine rasante Digitalisierung, die Nachfrage nach agilen Prozessen und Strukturen und nicht zuletzt die wachsende Bedeutung von Sinnstiftung durch die Arbeit selbst. In Zeiten der Klimakrise und der kriegsbedingten Energieverteuerung ist gerade Nachhaltigkeit ein immer wichtigeres Thema. Hier ist die Branche schon recht gut unterwegs.

## Arbeitswelt der Zukunft ist hybrid

Unter hybriden Arbeitsformen verstehen wir dabei solche, die ortspräsente und ortsmobile Arbeit in großer Selbstverständlichkeit mischen, und zwar sowohl in synchroner als auch in asynchroner Form. Das bedeutet: Die Einzelnen können unter mehr oder weniger strikten Rahmenbedingungen wählen, wo sie arbeiten und sich damit tage- oder stundenweise zwischen Büro und anderen Arbeitsorten entscheiden (asynchrone Hybridität). Umgekehrt bedeutet das auch, dass Situationen zunehmen werden, in denen Personen an einem Ort mit solchen in virtueller Zusammenschaltung zu einem Zeitpunkt zusammenarbeiten (synchrone Hybridität). Nach der Pandemie können wir davon ausgehen, dass die Arbeitswelt der Zukunft hybrid ist.

Diese Aussage gilt auch für die pharmazeutische Industrie. Und dabei kann auf einer stark gewachsenen Nutzungsfrequenz und Medienkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte im Umgang mit Kollaborationstechnologien aufgebaut werden. Kollaborationstechnologien sind selbstverständlicher Alltag geworden, das belegen die Angaben der Befragten. Dennoch wird auch bestätigt: Das direkte Gespräch darf nicht zu kurz kommen! Fast 90 Prozent der Führungskräfte nutzen täglich selbst Kollaborationstools, um mit Mitarbeitern und Kollegen zu kommunizieren. Dabei bemerken knapp 30 Prozent der Befragten die Herausforderung, in der Vielzahl der Tools den Überblick zu behal-



Foto: Southworks – Shutterstock

ten, und fast die Hälfte thematisiert auch den damit erhöhten zeitlichen Aufwand, die notwendige Kompetenz dazuzugewinnen. Über die Hälfte monieren auch den Verlust des direkten Gesprächs durch die Distanz. Der Führungsalltag ist nicht einfacher geworden.

## Führungskräfte suchen Kontakt

Den Führungskräften ist es wichtig, trotz räumlicher Distanz in engem Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sein. Doch dies ist herausfordernd in der Umsetzung und für rund 30 Prozent der Befragten nicht immer machbar gewesen. Das Delegieren von Arbeit über Distanz ist im Vergleich dazu weniger herausfordernd. Aber für die Mitarbeiterbetreuung im engeren Sinne gibt es oft zu wenig Zeit, das zeigen die Zahlen. Das liegt auch an der immer noch starken operativen Einbindung der Führungskräfte.

Die Führungskräfte sind selbst noch zu einem hohen Anteil mit Projekt- und Sachaufgaben betraut – auch Meetings und übergeordnete Reportingaufgaben nehmen für insgesamt knapp 80 Prozent einiges an Zeit in Anspruch. Dementsprechend bejahen nur knapp 17 Prozent voll und ganz die Aussage, ausreichend Zeit für

Mitarbeiterbetreuung zu haben, für knapp 38 Prozent trifft dies eher zu. Diese Belastungssituation gehört gerade auf den mittleren Führungsebenen leider zum Alltag und stellt ein strukturelles Problem dar. Letztlich geht es dabei um die Frage, wie viel Zeit für echte Führungsarbeit gegeben ist und wie groß die umgesetzten Führungsspannen sind. Dieses Zeitproblem lässt sich auch in anderen Branchen auf breiter Front beobachten. Dies ist eine der wesentlichen Rahmenbedingungen gelingender Führung und benötigt letztlich mehr Zeit und damit Ressourcen für Führungsarbeit – sei es durch verringerte Führungsspannen oder durch Umorganisation der den Führungskräften zugeordneten Aufgaben.

## Kommunikation als Kernzutat

Mit Blick auf die Wirkungen der pandemiebedingten Arbeitssituation und die Frage nach der primären Charakterisierung der Führungsarbeit bestätigten die befragten Führungskräfte eine Zunahme der Bedeutung von Kommunikation – über alle Kanäle – im Führungsalltag. Gefragt nach den individuellen Anpassungen an die hybride Arbeitswelt benennen die Befragten insbesondere ihr Bemühen, die technischen Kommunikationsmedien



nutzen zu können, deren breite Klaviatur zu beherrschen sowie expliziter und aktiver auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuzugehen. Eine vertrauensorientierte Führung und wenig Kontrollfixierung waren dabei für die Mehrzahl der Befragten bereits vor der Pandemie Realität.

Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität sind die mit Abstand wichtigsten Effekte, die mit dem Angebot orts- und zeitflexibler Arbeitsformen in der Chemie- und Pharmaindustrie erreicht werden. Dieser Kernnutzen vor allem von orts- und zeitflexibler Arbeit wird auch in anderen Branchen als klarer Effekt benannt. Relativ viel Zustimmung erhält die Aussage, dass diese Arbeitsformen die Krisenresilienz der Organisation stärken. Hier dürften die letzten zwei Jahre einen wesentlichen Erfahrungsraum geboten haben. In vielen Bereichen, so die Erfahrung, konnte aufgrund der Nutzung insbesondere ortsflexibler Arbeitsformen trotz Pandemiebedingungen dennoch gut weitergearbeitet werden, zumindest in den indirekten Bereichen. Etwas weniger, aber immer noch eine große Anzahl von Befragten bestätigt überdies, dass auch neue Serviceformen möglich werden. Insgesamt werden orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen sehr breite, positive Wirkungen zugeschrieben.

Als negative Kehrseite werden Entgrenzungseffekte genannt, also das Verschwimmen von Privat- und Berufsleben, sowie der Verlust von Informalität in der Beziehung zwischen Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften. Allerdings ist zu betonen, dass die Varianz, also die Spannbreite in den Antworten, bei dieser Frage sehr groß ist. Das heißt übersetzt: Man kann das gut bewältigen – offenbar gibt es hohes Gestaltungspotenzial –, teilweise gelingt dies aber wohl nicht. Auch andere Studien des Fraunhofer IAO zeigen, dass insbesondere auf den langfristigen Gesundheitseffekten orts- und zeitflexibler Arbeitsformen in Zukunft ein klares Augenmerk gelegt werden sollte.

Die Befragung zeigt weiterhin, dass der Verlust von Kontrolle oder die erschwerte Sichtbarkeit von Leistungen kein großes Thema für die Befragten ist. Das ist insofern sehr interessant, als dass die mögli-

cherweise abnehmende Kontrollierbarkeit und Steuerungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zeiten vor der Pandemie ein häufig genanntes Argument gegen die Nutzung ortsflexibler Arbeitsformen war. Dieses hat sich sehr breit nicht bestätigt, auch in der Chemie- und Pharmabranche.

Insgesamt zeichnen die Führungskräfte ein sehr modernes Führungsverständnis von sich, das geprägt ist durch starke Mitarbeiterorientierung, bei dem das Wohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an erster Stelle steht. Auch geben mehr als 44

# 44 Prozent

der befragten VAA-Mitglieder erachten die Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei wichtigen Entscheidungen – von der Ideeneinbringung bis hin zur Entscheidungsfindung – als „voll und ganz“ zutreffend. Für 53 Prozent trifft die in der Praxis gelebte Mitarbeitereinbindung „eher zu“.



Grafik: Viktoria Kurpas – Shutterstock

Prozent (voll und ganz) beziehungsweise 53 Prozent (trifft eher zu) der Befragten an, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen einzubinden. „Einbindung“ ist ein interpretationsfähiger Begriff. Er kann reichen von Information über Ideeneinbringung bis hin zur gemeinsamen Entscheidungsfindung. Doch klar ist auch, dass angesichts der Qualifikationsentwicklungen in der Belegschaft sowie mit Blick auf die nachwachsende Generation von Leistungsträgern alte Prinzipien von „oben wird gedacht, unten wird gemacht“ nicht zukunftsfähig sind. Dass diese Erkenntnis ►

“*Unterschiedliche Studien auch des Fraunhofer IAO der letzten Jahre zeigen, dass klassische Führungskarrieren nicht mehr als selbstverständlich anzustrebendes Ziel anzusehen sind.*“



Foto: HAKINMHAN – Shutterstock

auch bei den Befragten vorherrscht, zeigt sich in den Ergebnissen der Umfrage.

## Geteilte Führung im Kommen

Es hat uns zusätzlich interessiert, inwieweit auch mit neuen organisatorischen Formen von Führung gearbeitet wird. Dazu gehören Konzepte wie „geteilte Führung“, also der Fall, dass sich – in der Regel zwei – Führungskräfte einen Verantwortungsbereich teilen, oder Modelle der „Führung auf Zeit“, die das ansonsten weit verbreitete Prinzip „einmal Führungskraft – immer Führungskraft“ infrage stellen und den Wechsel von einer Führungsposition zurück in eine Fach- oder Expertenfunktion nicht als Abstieg, sondern als selbstverständlichen Entwicklungsweg umsetzen. Geteilte Führung ist für 20 Prozent der Befragten Realität und sinnvoll, für weitere elf Prozent zwar realisiert, aber als nicht sinnvoll bewertet. Führung auf Zeit wird von gut elf Prozent als sinnvoll bewertet, von knapp fünf Prozent als nicht sinnvoll eingestuft. Also: gute Ansätze, aber sehr ausbaufähig. Echt machtvoll verändernde Organisationsformen wie demokratisch gewählte Führungskräfte gibt es im niedrigsten einstelligen Prozentbereich.

Insgesamt zeigt sich in der Befragung noch eine große Beharrung auf tradier-



Foto: Jacob Lund – Shutterstock

ten Führungsformen. Dies lässt sich übrigens in fast allen Bereichen der deutschen Wirtschaft konstatieren. Wirklich neue Modelle findet man am ehesten in Start-up-Strukturen. Hier bleiben viele Möglichkeiten ungenutzt. Denn wir dürfen nicht vergessen: Wir werden uns in Zukunft anstrengen müssen, gute Führungskräfte zu finden. Unterschiedliche Studien auch des Fraunhofer IAO der letzten Jahre zeigen, dass klassische Führungskarrieren nicht mehr als selbstverständlich anzustrebendes Ziel anzusehen sind.

Knapp drei Viertel der Befragten geben an: Das von ihnen geforderte Führungsverhalten in Bezug auf Mitarbeiterentwicklung und Gesundheitsför-

sorge ist auch in der jeweils eigenen Bewertung relevant. Dennoch bleibt ein Viertel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die angeben, dass es bei Ihnen keine konsequente Umsetzung dieser Anforderungen im Bewertungssystem für Führungskräfte gibt. Warum ist das wichtig? Wünschenswerte Veränderungen im Verhalten werden nur dann wirksam umgesetzt, wenn sie sich auch in so bestimmenden Rahmenbedingungen wie der Bonifikation, den Auswahlkriterien und der Bewertung von Führungskräften widerspiegeln. Das wird für die Zukunft ein wichtiges Gestaltungsgebiet werden, wenn Führungsarbeit nachhaltig verändert und wertgeschätzt werden soll. Hier ist also noch viel Luft nach oben.



Foto: Livia Eichenberger

**Dr. Florian Krause** forscht, lehrt und berät als Postdoc am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Universität Hannover und am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen. Krause hat Philosophie und Volkswirtschaftslehre an der Universität Trier studiert und an der Universität Hannover promoviert.

**VAA Magazin:** Welches Projekt, an dem Sie zurzeit arbeiten, möchten Sie besonders hervorheben?

**Krause:** Aktuell beschäftige ich mich vor allem mit ethischen und arbeitswissenschaftlichen Fragen im Rahmen digitaler Transformationsprozesse. Neue Technologien ermöglichen neue Arten der Organisation und Arbeit. Gängige Arbeitsnormen,

gesetzliche Rahmenbedingungen, soziale Sicherungssysteme sowie ethische Vorstellungen beziehen sich naturgemäß jedoch auf etablierte Formen von Arbeit und Organisation – sowie auf gegebene Vorstellungen von Technik. Verändern sich nun Technik und auch die Art und Weise, wie Arbeit gemacht und organisiert wird, wirft dies diverse Fragen in Bereichen der Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, Führung, Datensicherheit, Nachhaltigkeit et cetera auf, die ich arbeitswissenschaftlich und ethisch betrachte.

**Welche Betrachtungsweise wünschen Sie sich in Bezug auf New Work?**

Ich würde mir für New Work eine nüchternere Betrachtungsweise wünschen. Viele Formen der Arbeit,

die aktuell mit dem Begriff New Work verbunden werden, sind an sich keineswegs neu. Neu sind vor allem die Kontexte, in denen sie angewandt werden. Diverse Chancen, aber eben auch Herausforderungen dieser Formen des Arbeitens für die arbeitende Person und auch die Organisation sind ebenfalls bereits bekannt.

New Work ist für mich kein Selbstzweck: Neue Formen der Organisation und Arbeit sollten generell so gestaltet werden, dass sie sowohl effiziente und sichere Prozesse sicherstellen als auch physisch und psychisch gesunderhalten. Hier bieten neue Technologien und veränderte Normen des Arbeitens große Chancen, aber auch erkennbare Probleme. Ein besonderes Anliegen ist mir daher die vernünftige Ausgestaltung neuer Formen von Organisation und Arbeit.

Eine wichtige Frage war die, welches Zukunftsbild die Befragten in Bezug auf die Funktion beziehungsweise Kernaufgabe der Führungskräfte in der zukünftigen Arbeitswelt favorisieren. Die Befragten sehen zukünftige Führungsarbeit vor allem in der Interpretation des Veränderungsbegleiters der betreuten Personen. Das spiegelt die Volatilität unserer Wettbewerbsumgebung und die Erkenntnis, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zukunft deutlich anpassungsbereiter sein müssen – ohne dass in jedem Fall auch langfristige Planungen möglich wären, da

die Entwicklungen sehr dynamisch sind. Führung ist damit potenzialorientiert, kann nur im engen Dialog, unter Wahrnehmung von Verhalten und Talenten erfolgen. Das braucht kommunikatives Talent und auch viel Zeit. Es wird spannend, dies in den Implikationen mit den Verantwortungsträgern zu diskutieren.

Führung muss sich verändern, wenn sie auch in Zukunft ihre Aufgabe in zunehmend volatilen und dynamischen Zeiten bewältigen will. Die Befragung zeigt die wesentlichen Entwicklungstrends, aber

auch die Baustellen, die noch bestehen. Dieser Weiterentwicklungsbedarf umfasst Themen wie neue Organisationsformen der Führung genauso wie die aktive Weiterentwicklung der vorherrschenden Rollenbilder für Führung und die dazu gehörigen Kompetenzen der Rolleninhaber.

Die künftig erwartbare hybride Arbeitssituation mit einem selbstverständlichen Mix von ortspräsen- und virtueller Arbeit ist ein wesentlicher Faktor, der in Zukunft Führungsarbeit mit Veränderungen konfrontieren wird. Es werden erhebliche Anstrengungen nötig sein, die auch vor den übergreifenden Anreiz- und Führungssystemen nicht anhalten dürfen. Denn die Umsetzung all dieser Veränderungen erscheint wenig wahrscheinlich, wenn diese zwar benannt werden, dann aber für faktische Beförderungs- und Incentivierungsentscheidungen letztlich keine Rolle spielen. Wirksamkeit von Veränderungsimpulsen setzt Spürbarkeit sowie Aufmerksamkeit und explizite Würdigung voraus. Die Befragung hat wichtige Ansatzpunkte weiterentwickelter Service- und Schulungsangebote herausgearbeitet, um die Fach- und Führungskräfte in ihrer Wirksamkeit bestmöglich zu unterstützen. ■

Dieser Artikel ist eine gekürzte Fassung des Beitrags, den Dr. Josephine Hofmann für das [VAA-Jahrbuch](#) 2022 verfasst hat. Das Jahrbuch erscheint Ende Oktober.



Foto: Jacob Lund – Shutterstock



# Vier Tage

könnte die Arbeitswoche der Zukunft lang sein – bei gleichbleibender Lohnfortzahlung. Diese Idee wurde in zwei Feldversuchen über vier Jahre in einem Teil der isländischen Bevölkerung getestet. Zwischen 2015 und 2019 durften 2.500 Arbeitnehmer – ein Prozent der Berufstätigen in Island – ihre Wochenarbeitszeit von 40 auf 35 oder 36 Stunden reduzieren, verteilt auf vier Arbeitstage. Die Befragten empfanden bei gleichbleibenden Leistungs- und Produktivitätsstandards ein größeres Wohlbefinden, eine verbesserte Work-Life-Balance und ein besseres Teamgefühl. Zum Zeitpunkt der [Veröffentlichung der Studien im Juni 2021](#)  haben isländische Gewerkschaften und Verbände schließlich eine dauerhafte Arbeitszeitverkürzung verhandelt: 86 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung haben das Recht auf kürzere Arbeitszeiten.



# Bereits 1977

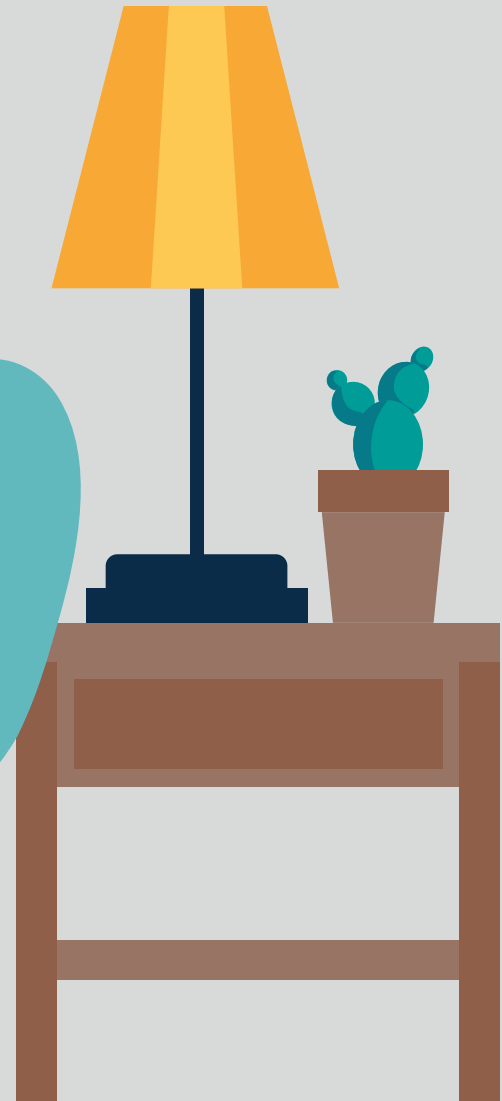
legte der 2021 verstorbene Frithjof Bergmann in seinem Buch „On Being Free“ die Grundlagen für das 2004 veröffentlichte, thematisch anknüpfende Werk „Neue Arbeit, Neue Kultur“. Darin erläutert der als zentrale Figur für den Ursprung des Begriffes „New Work“ geltende Bergmann eine Gesellschaftsutopie, in der alle Menschen, unter anderem ermöglicht durch neue Technologien, das tun können, was sie „wirklich, wirklich wollen“. Seine Ausführungen haben jedoch nur noch wenig mit der aktuellen New-Work-Diskussion zu tun.

## Von 14

gängigen, gesicherten psychischen Fehlbelastungen am Arbeitsplatz treten mindestens elf bei dezentraler, selbstorganisierter Arbeit, zum Beispiel im Homeoffice, je nach Situation besonders auf. Dr. Florian Krause vom Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Universität Hannover zufolge zählen hierzu insbesondere häufige Arbeitsunterbrechungen und Störungen im Ablauf, soziale Isolation, emotionale Dissonanz, Konflikte sowie erlebte Ungerechtigkeit. Dazu kommen häufig mittelfristig relevante physische Fehlbelastungen durch schlechte Ergonomie, zu wenig Licht und schlechter Luft. Die unter Begriffen wie Work-Live-Blending gern genannten Vorteile dezentraler, selbstorganisierter Arbeit lassen sich nur dann nachhaltig nutzen, wenn auch diese Form von Arbeit gesundheitsförderlich gestaltet wird. 

# Zwei bis drei

Tage dezentrales, selbstorganisiertes Arbeiten pro Woche zeichnen sich in den meisten Bereichen als sinnvolles Maß ab, berichtet Arbeitswissenschaftler Dr. Florian Krause von der Universität Hannover. In diesem Rahmen lassen sich individuelle Flexibilitätsbedürfnisse und betriebliche Koordinationsanforderungen meist noch gut zusammenbringen. Bei mehr Tagen treten Nachteile dezentraler Arbeit immer stärker zutage: Der fehlende Flurfunk und der Mangel an sozialem Austausch fördern die Unsicherheit. Auch werden die individuelle Orientierung bei Problemen und die organisationale Abstimmung erschwert. Führungskräften und auch Interessenvertretungen fällt es zudem schwerer, Handlungsbedarfe zu erkennen.



Grafik: Biscotto Design – Shutterstock

# Leitende gestalten den Wandel



Fotos: Christopher Mick – VAA

2022 haben in den Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie die Wahlen zu den Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten stattgefunden, die für den VAA erneut sehr erfolgreich waren. Doch Zeit für ein Durchatmen nach der Wahl gibt es nicht. Denn für die neuen und wiedergewählten Sprecherausschussmitglieder geht die kontinuierliche und gründliche Arbeit in den Gremien weiter. Welche Rolle spielen Sprecherausschüsse für die Begleitung und Umsetzung der Transformation in den Unternehmen? Wie können sie ihre Mitwirkungsrechte sinnvoll einsetzen? Kann es helfen, wenn sich Vertreter der Sprecherausschüsse regelmäßig mit denen der Betriebsräte austauschen, um damit ihren Platz im System der deutschen Mitbestimmung weiter zu festigen und noch effektiver für die Belange der Leitenden einzutreten? Mitte September auf der Sprecherausschusskonferenz des VAA in Essen gab es Antworten auf diese Fragen. Teilgenommen an der ersten Konferenz in Präsenz seit der Coronapause haben über 40 Sprecherausschussmitglieder aus verschiedenen Unternehmen der Branche.

Während in manchen Unternehmen nur ein sporadischer Austausch zwischen dem Betriebsrat, der über starke Mitbestimmungsrechte verfügt, und dem Sprecherausschuss mit seinen „weicheren“ Mitwirkungsrechten besteht, gilt der Essener Chemiekonzern Evonik als Best-Practice-Beispiel für eine gute Zusammenarbeit zwischen den beiden Arbeitnehmervertretungen. In ihrem Vortrag haben der freigestellte Evonik-Betriebsrat Martin Kubessa und der Vorsitzende des Evonik-Gesamtsprecherausschusses Dr. Thomas Sauer, zugleich Mitglied im VAA-Vorstand, den langen, mitunter steinigen Weg zur

vertrauensvollen Kooperation geschildert. Durch ein möglichst gemeinsames Auftreten der Beschäftigtengruppen etwa in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber ergeben sich zahlreiche Vorteile, die es erlauben, die Arbeitsbedingungen sowohl für tarifliche und außertarifliche als auch für leitende Angestellte zu verbessern. Wie man Verhandlungssituationen klug und sicher meistert, hat zuvor Business Trainer Michael Fridrich (Foto rechts) erläutert. Zu den weiteren Referenten gehörten unter anderem Dr. Hubertus Porschen (Foto oben) und die Vorsitzende der VAA-Kommission Führung Katja Rejl. ■





“ Wir als Vertreter der Sprecherausschüsse stehen auch in der Verantwortung, mit den Betriebsräten möglichst gut und konstruktiv zusammenzuarbeiten, um das Optimum für alle Beschäftigtengruppen herauszuholen.“

Dr. Rolf Peter Schulz, Führungskraft bei Celanese Chemicals Europe und Vorsitzender der VAA-Kommission Sprecherausschüsse in seiner Begrüßungsrede zur Sprecherausschusskonferenz 2022.



Fotos: Christopher Mick – VAA



## Stephan Gilow, Hauptgeschäftsführer des VAA

„80 Prozent der Mitglieder aller Sprecherausschüsse der Chemie- und Pharmaunternehmen sowie 90 Prozent der Sprecherausschussvorsitzenden sind Mitglied im VAA! Damit ist und bleibt der VAA

die originäre Interessenvertretung der Führungskräfte der Branche. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass die leitenden Angestellten eine Schlüsselrolle dabei spielen, die Transformation der Arbeitswelt sowohl im Sinne der Unternehmen als auch der Beschäftigten zu gestalten.“



Foto: VAA



Dr. Thomas Sauer (Mitte oben) und Martin Kubessa (links) haben die Zusammenarbeit zwischen Sprecherausschuss und Betriebsrat bei Evonik erklärt. Katja Rejl gab einen Überblick nach der Sprecherausschusswahl.



Mehr Infos  
im Webmagazin!



# Wahlerfolge durch Teamwork und Professionalität

Bei den zurückliegenden Betriebsratswahlen im Frühjahr 2022 haben die Kandidatinnen und Kandidaten des VAA in zahlreichen Unternehmen Erfolge gefeiert. Ein Ausrufezeichen hat dabei auch das Team der VAA-Liste bei Shell am Standort des Energy and Chemicals Park Rheinland bei Köln gesetzt: Die Zahl der Sitze im Betriebsrat konnte von keinem auf nunmehr vier gesteigert werden. Doch nicht nur das: Die Aktivitäten der VAA-Werksgruppe Shell Deutschland wurden innerhalb der letzten zwei Jahre auf den Prüfstand gestellt, optimiert und sind mittlerweile ein echtes Best-Practice-Beispiel für Teamwork und Effizienz.

In seiner Zeit als Werksgruppenvorsitzender bei Shell hat Michael Dusy einiges erlebt. Das VAA-Urgestein, seit 30 Jahren Mitglied im Verband, hat immer für den VAA gebrannt und wollte sich für die Entwicklung der Werksgruppe am [Shell-Standort in Wesseling](#) einsetzen. „Doch zwischendurch wurde ich für vier Jahre in

die USA entsandt. Da wurde es etwas still in der Werksgruppe.“ Ohne Dusys Engagement sind die Aktivitäten „etwas eingeschlafen“. Es sei schmerzhaft gewesen, einen „nicht unerheblichen“ Abgang an qualifizierten Mitarbeitern und Kollegen zu verkraften. Höchste Zeit also für einen Neuanfang.

„Für mich kam der Wendepunkt mit der Wahl von Jörg Cramer zum neuen Werksgruppenvorsitzenden vor zwei Jahren“, berichtet Dusy. „Mit ihm haben wir wieder an Struktur gewonnen.“ Genauso, wie es die Fach- und Führungskräfte auch in ihrer täglichen Arbeit gewohnt seien. „Die Werksgruppe hat einen ganz neuen Drive







*Jörg Cramer ist seit 2020 Vorsitzender der VAA-Werksgruppe Shell Deutschland und seit 2021 Vorsitzender des Sprecherausschusses am Standort in Wesseling. Sein Sprecherausschussmandat hat der studierte Ingenieur bei den Wahlen im Frühjahr 2022 verteidigt. Foto: Silke Steinraths Photography – VAA*

bekommen.“ Cramer ist genau wie sein Werksgruppenkollege Dusy studierter Ingenieur, aber etwas jünger und zehn Jahre später zum VAA gestoßen. Er habe echten „Case for Change“ für die bessere Vertretung der AT-Angestellten am Standort gesehen.

Im ersten Coronajahr haben sich Dusy und Cramer mit dem VAA-Pensionär Siegfried Lüdtke zusammengesetzt und eine Mitgliederversammlung vorbereitet. „Mit einer neuen Geschäftsordnung und einem frischen Mandat haben wir uns an die Arbeit gemacht“, berichtet Jörg Cramer. „Wir haben uns von Grund auf neu und strategisch aufgestellt – mit einem richtigen Positionspapier.“ Wofür steht die VAA-Werksgruppe nun? Cramer antwortet blitzschnell: „Dafür, dass wir zusammen mit dem Unternehmen unseren Arbeitsplatz gestalten wollen. Dafür, dass wir als ATs und LAs wichtig für das Unternehmen sind und auch gefragt werden wollen, wenn wichtige Entscheidungen anstehen.“ Dusy ergänzt: „Wir denken langfristig und wollen die Technologie dahin entwickeln, dass wir auch noch in 20 Jahren einen Standort hier haben.“

*Foto: Shell*



Geht es um wichtige Entscheidungen, spielt natürlich der Betriebsrat eine Schlüsselrolle. „Wir haben zweimal mit dem Betriebsrat zu reden versucht, aber die haben uns eiskalt sitzen lassen“, erinnert sich Jörg Cramer und kann sich ein Lächeln nicht verkneifen. „Wir sind aufgestanden und haben uns aus der Schmollecke herausgewagt. Wenn der Betriebsrat uns nicht ernst nimmt, dann greifen wir eben selbst an.“ Die Werksgruppe hat ihr Schicksal in die eigenen Hände genommen und ein Projekt aufgesetzt, um eine wirklich effektive AT-Interessenvertretung durchzusetzen. Etwa ein Dreivierteljahr vor der Betriebsratswahl 2022 hat sich die VAA-Werksgruppe Shell Deutschland – damals noch unter ihrem alten Namen Shell SDO Rheinland Raffinerie firmierend – endgültig entschieden, mit einem Erfolgsanspruch bei der Betriebsratswahl anzutreten.

„Wir haben geeignete VAA-Mitglieder für den Listenplatz gesucht, die sich mit einem klaren Mindset zu den VAA-Werten bekannt haben“, erklärt Michael Dusy, seit 2020 Stellvertreter der Werksgruppenvorsitzender, das weitere Vorgehen. Nach intensiven Diskussionen hat der Werksgruppenvorstand mit Eric ►



Bei der Betriebsratswahl 2022 hat Eric Arndt die VAA-Liste „Liste 4“ bei Shell als Spitzenkandidat zum Erfolg geführt – gemeinsam mit dem Team der VAA-Werksgruppe. Der gelernte Elektrotechniker ist nun freigestellter Betriebsrat am Shell-Standort in Wesseling und Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender. Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

Arndt einen Kandidaten für den Spitzenplatz gefunden. „Wir drei sind wie bunte Hunde hier am Standort – alle sehr bekannt“, lacht Jörg Cramer. „Aber Eric ist genau der richtige Mann für diesen Job!“

Mit dem Titel als „Zugpferd“ konnte der gelernte Elektrotechniker Arndt sehr gut leben – unter einer Bedingung: „Für mich war das Gestalten wichtig – dafür braucht man eben auch ein Team im Betriebsrat, nicht nur Einzelkämpfer.“ Zudem legt Arndt Wert darauf, dass die beiden Gewerkschaften VAA und IG BCE lernen sollten, auch miteinander zu arbeiten. „Wir haben unterschiedliche Personenkreise, die wir vertreten, aber das sind am Ende alles Arbeitnehmer, die gute Arbeitsbedingungen für sich wollen.“

Überhaupt hat Eric Arndt einen etwas untypischen Weg für ein VAA-Mitglied. „Ich habe bei Shell ursprünglich als Mechaniker angefangen und mich dann Schritt für Schritt hochgearbeitet. Was akademische Titel angeht, habe ich auch nur einen Bachelor.“ Doch Arndt ist en-

gagiert und zielstrebig. Sein Weg führte ihn vom Personalwesen über das Change Management bis hin zum Cultural Improvement Coach. „Ich habe also sehr viele Stationen hier bei Shell erlebt, bin bekannt und habe dadurch auch meine Baseline nie verloren.“

Arndt spricht sowohl die „Operatorsprache“ des Mechanikers als auch die Sprache der Werksleitung. „Damit bin ich ein guter Vermittler zwischen zwei Gruppen, die häufig miteinander sprechen, aber sich nicht immer verstehen.“ Als ehemaliger Vertrauensmann – und Betriebsratsmitglied – aufseiten der IG BCE kennt Arndt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Chemiegewerkschaften aus eigener Erfahrung.

### Projektplan für die Betriebsratswahl

„Wir haben die Betriebsratswahl als richtiges Projekt aufgestellt und durchgeführt“, erläutert Michael Dusy die Herangehensweise der Werksgruppe für die

Wahlkampagne. Neben wöchentlichen Teammeetings, in denen die Kandidaten über die ihnen zugeordneten Themen berichteten, ging es nicht zuletzt um eine professionelle Außenwirkung. „Die Hilfe durch die VAA-Geschäftsstelle war hier der Schlüssel zum Erfolg“, so Dusy. „Von Fotos über Give-aways bis zum Internetauftritt: Die Zusammenarbeit mit dem Team der Geschäftsstelle war hervorragend.“ Ein weiterer Erfolgsfaktor sei Michael Dusy zufolge auch die sogenannte Klinkenputzertabelle gewesen. „Alle unsere ATs wurden unseren Mitgliedern der VAA-Liste zugeordnet – alle wurden angesprochen.“ Eric Arndt ergänzt: „Oft waren wir die einzigen, die sich persönlich bei den Wählerinnen und Wählern gemeldet haben.“

Doch der Erfolg bei der Betriebsratswahl hat die VAA-Mitglieder bei Shell nochmals überrascht: „Wir sind mit vier von insgesamt 17 Sitzen im Betriebsrat drin und ich habe auch eine Freistellung“, so Arndt, der zusätzlich zum Stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden gewählt worden ist. Vorbildlich sei mit zwei Frauen und zwei Männern auch die Geschlechtermischung. Die VAA-Mitglieder im Betriebsrat erarbeiten sich gerade Akzeptanz und setzen ihre Positionen durch. „Wir sind nicht die Typen mit der Brechstange, sondern versuchen, konstruktiv Einfluss zu nehmen“, berichtet Arndt.

Aus der Betriebsratswahlkampagne hat sich der Werksgruppenvorsitzende Jörg Cramer als leitender Angestellter zwar herausgehalten – er hat sich dafür bei den Wahlen zum Sprecherausschuss engagiert: „Mit dem Erfolg im Sprecherausschuss und als nachrückendes Aufsichtsratsmitglied war der dreifache Wahlerfolg für den VAA wirklich komplett.“ Bei den



Wahlen habe man nicht nur Köpfe abgebildet, sondern auch Inhalte. „Das war mitentscheidend für den Erfolg.“

Jörg Cramer, Michael Dusy und Eric Arndt blicken mit Stolz auf die vergangenen zwei Jahre zurück. „Wir hatten 2020 lediglich 66 Mitglieder in der Werksgruppe. Heute haben wir bereits 90“, betont Cramer. „Wir haben gezeigt: Wenn man sich besser organisiert und gemeinsam als Team auftritt, nehmen uns sowohl unsere eigenen Mitglieder als auch unsere Sozialpartner ernst.“ ■

*Michael Dusy war zehn Jahre lang Vorsitzender der VAA-Werksgruppe Shell Deutschland, die bis vor Kurzem noch unter dem Namen Shell SDO Rheinland Raffinerie firmierte. Seit 2020 ist der studierte Ingenieur Stellvertretender Vorsitzender der Werksgruppe. Foto: Silke Steinraths Photography – VAA*



 **UNO-Flüchtlingshilfe**

Wilhelmstraße 42 · 53111 Bonn  
Telefon: 0228 - 62 98 60 · Telefax: 0228 - 62 98 611  
info@uno-fluechtlingshilfe.de · www.uno-fluechtlingshilfe.de

Eine Plastikplane mag hässlich sein.  
Aber für Flüchtlinge bedeutet sie alles.



# Aufs Herz hören und mutig sein

**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 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. Isabel Neuhaus von der Werksgruppe BASF Ludwigshafen.](#)**

Ihr Zuhause im südhessischen Dieburg liegt 75 Kilometer entfernt von der Arbeit im BASF-Stammwerk Ludwigshafen. Die gute Stunde Fahrzeit nimmt Dr. Isabel Neuhaus aber gern in Kauf, da sie in der Region fest verwurzelt ist: geboren, aufgewachsen und zur Schule gegangen. Ihren Mann, der praktischerweise ebenfalls bei der [BASF](#) [arbeitet](#), hat Neuhaus schon zu Schulzeiten kennengelernt. „Wir waren später auch im gleichen Studiengang.“ Sie haben in all diesen Jahren viel zusammen gelernt und sind durch dick und dünn gegangen. „Das schweißt zusammen. Wir spornen uns gegenseitig an.“

Seit August befindet sich die Technische Chemikerin und promovierte Ingenieurin mitten in der Einarbeitung für ihre nächste Funktion als Produktionsmanagerin in Ludwigshafen. „Man kann es auch als stellvertretende Betriebsleiterin bezeichnen“, erklärt Neuhaus. „Das ist meine erste Stelle mit echter Personalverantwortung.“ Zu

ihrem Verantwortungsbereich gehören sieben Produktionsmeister plus die Schichtmitarbeiter, insgesamt etwa 70 Beschäftigte. „Es ist schon eine Umstellung nach der langen Zeit im Homeoffice“, berichtet Isabel Neuhaus. Aber mittlerweile habe sie sich in der neuen Normalität gut eingefunden. „Ich plane meine Arbeit jetzt vier Tage vor Ort im Werk und einen Tag aus dem Homeoffice.“ Ein Arbeitsmodell, das erst durch die Erfahrungen der Coronazeit im betrieblichen Umfeld möglich geworden ist.

## Chemie im Blut, Technik im Blick

Über achteinhalf Jahre ist Neuhaus mittlerweile für den größten Chemiekonzern der Welt tätig. Und mit Chemie hat sie seit ihrer Kindheit zu tun, denn schon ihr Vater war Chemiker und hatte unter anderem bei DuPont und Agfa gearbeitet. „Er hat mir früh Naturwissenschaften und Technik erklärt. Als Kind habe ich zusammen mit ihm in der Werkstatt gebaut und gebastelt und wollte immer mehr darüber wissen, wie die Welt funktioniert.“ Das habe vor allem in der Schule geholfen.

Kein Wunder, dass sie Chemie als Hauptfach im Abitur belegte. Etwas überraschender für naturwissenschaftliche Talente mag dagegen der zweite Leistungskurs anmuten: Deutsch. Warum diese Wahl? „Ich habe schon immer gern kommuniziert – und das gilt nach wie vor“, lacht Neuhaus. Für Menschen mit einer naturwissenschaftlich-technischen Ader sei dies gerade im Arbeitsleben durchaus hilfreich.

2005 hat die damalige Abiturientin mit ihrem Studium an der TU Darmstadt begonnen – und damit eine Familientradition fortgesetzt. Schließlich hatte

genau dort auch ihr Vater studiert. Ihr Vertiefungsfach – Technische Chemie – lag genau an der Schnittstelle zwischen Chemie und Ingenieurwissenschaften. „So kombiniere ich das Beste aus beiden Welten.“

In der Technischen Chemie geht es nicht nur um die chemische Reaktion, sondern vor allem auch um die verfahrenstechnische Realisierung in einzelnen Prozessstufen im industriellen Maßstab – von der Vorbereitung der Einsatzstoffe bis hin zur Aufreinigung und Konfektionierung des Produktes. Klarheit bringt spätestens der Abschluss: „Da ich meine Diplom- und Doktorarbeit in Technischer Chemie abgeschlossen habe, habe ich zunächst den Grad der Diplom-Ingenieurin und später den der Doktor-Ingenieurin Chemie erlangt.“ Isabel Neuhaus hat ihr Studium 2010 mit dem letzten Diplomstudiengang abgeschlossen – seitdem gibt es wegen der Umstellung aufs Bologna-System nur noch Bachelor- und Masterabschlüsse.

## Hohe Hürden im ersten Semester

Im Rückblick war für Isabel Neuhaus das erste Semester das herausforderndste: „Die Abbrecherquote nach dem ersten Semester lag bei 50 Prozent.“ Wer das überstand, schaffte es meist bis zum Abschluss. „Wenn man von der Schule kommt, hat man keine Ahnung, wie so ein Labor funktioniert. Man wird also direkt hereingeschmissen ins Geschehen – das fand ich sehr herausfordernd.“ Auch mit Niederlagen umzugehen, war zu Beginn schwierig für die Erstsemesterin. Für sie sei es damals zusätzlich privat eine harte Zeit gewesen: „Mein Vater lag im Sterben, aber ich habe mich – auch für ihn – durchgekämpft und es geschafft.“

*Dr. Isabel Neuhaus ist promovierte Chemieingenieurin und seit Oktober 2022 als Produktionsmanagerin bei der BASF SE tätig. Außerdem engagiert sich Neuhaus im Verein Femtec.Alumnae (FTA), zu dessen Vorstand sie seit Oktober 2021 gehört. Foto: FTA*

Durchs Studium ist die Südhessin in der Regelstudienzeit gekommen, genau, wie sie es geplant hatte. „Praktika außerhalb der Uni habe ich nicht absolviert. Vielmehr habe ich in meiner Zeit an der TU Darmstadt eng mit mehreren Unternehmen der chemischen Industrie im Rahmen von Projektkooperationen zusammengearbeitet.“ Hinsichtlich des Geschlechterverhältnisses sei es vom ersten Semester an ziemlich ausgewogen gewesen, erinnert sich Isabel Neuhaus. „Zumindest gilt dies für die Studierenden-seite. Bei den Profs und Dozenten war es anders – am Anfang hatten wir nur eine Professorin und über 80 Prozent Männer bei den Assistenten.“ Im Laufe ihres Studiums habe sie aber auch dort immer mehr Frauen gesehen.

Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus der Studienzeit? „Fleiß ist nicht alles“, so die heutige BASF-Produktionsmanagerin. „Praktische Erfahrungen kann man nicht theoretisch erlernen.“ Die harten Lernerfahrungen gehörten einfach zum Studium dazu. „Immerhin besteht es ja zu rund 50 Prozent aus Praxisarbeit. Man muss lernen, Probleme zu analysieren, Fehler zu finden und zu eliminieren – und das braucht einen langen Atem.“ Das Gute daran sei: Man werde frustrationstolerant und könne früh Problemlösungsstrategien erarbeiten.

Diese Strategien haben Isabel Neuhaus während der Promotion geholfen, die sie in Kooperation mit einem thailändischen Unternehmen von 2011 bis 2014 absolviert hat. „Konkret war ich im Bereich Polyethylen tätig und habe mich mit der Barrierebeschichtung für Getränkekartons beschäftigt.“ Die Produktion war Teil ih-



rer Doktorarbeit, die sie mit dem Prädikat „summa cum laude“ ausgezeichnet abgeschlossen hat. „Ich habe ein chemisch-technisches Modell zur Optimierung der Produkteigenschaften entwickelt. Dabei habe ich auch die Mitarbeiter geschult und die Anlage in Thailand besucht.“

### Vom Arbeitskreis zum Jobangebot

Nahtlos hat sich dann der Übergang ins „echte“ Berufsleben gestaltet. Denn noch während Isabel Neuhaus ihre Diplomarbeit geschrieben hat, gehörte sie zu einem Arbeitskreis, der eng mit Produzenten von Polyethylen zusammengearbeitet hat. „Da habe ich gesehen, wie toll die Zusammenarbeit zwischen der Uni und der Industrie lief.“ Auch zwischen dem

Arbeitskreis selbst und dem Ludwigshafener Weltkonzern BASF bestand eine Kooperation: „Es war eine richtig eingeschworene Polymergemeinschaft. Ich war auf Tagungen und habe Vorträge gehalten.“ Da war es keine Überraschung, dass später während der Promotion Vertreter der BASF selbst auf sie zugekommen sind und ihr ein Angebot unterbreitet haben.

Zunächst hat sich Isabel Neuhaus gemeinsam mit ihrem Mann auf dieselbe Stelle beworben. „Das war kein Problem für uns – eher im Gegenteil. Aber am Ende gab es für mich doch noch eine andere Option, und zwar als Entwicklungsingenieurin in der Sicherheitstechnik.“ In ihrem ersten Job in Ludwigshafen hat sich die promovierte Technische ►





Gemeinsam mit ihrer FTA-Vorstandskollegin Annkathrin Swanson (links) war Dr. Isabel Neuhaus auch bei der VAA-connect-Veranstaltung Mitte Mai 2022 in Ingelheim zu Gast. Im VAA ist Neuhaus schon seit vielen Jahren in der Werksgruppe BASF Ludwigshafen aktiv.  
Foto links: Frank Daum – Boehringer  
Foto unten: BASF



“Man muss auf sein Herz hören, aber auch mutig sein. Manchmal zweifelt der Kopf, aber das Probieren lohnt sich immer.“

Dr. Isabel Neuhaus, Technische Chemikerin, BASF-Produktionsmanagerin, VAA-Mitglied und FTA-Vorständin.

Chemikerin um Untersuchungen zur Sicherheit von Einsatzstoffen, Produkten und chemischen Reaktionen gekümmert.

Vier Jahre später hat Neuhaus von einem ehemaligen Kollegen aus der Sicherheitstechnik erfahren, dass seine Stelle als Senior Project Operations Manager frei werde. Dort hat sie dann sicherheitstechnische Projekte für zwei Produktionsbetriebe betreut, was auch die Auslegung von neuen Anlagenteilen beinhaltete. „Fürs normale Tagesgeschäft war ich jedoch nicht verantwortlich. Es war vielmehr eine Schnittstelle zwischen Pro-

duktion, Technologie, Planung und auch Marketing.“ Da sie nun sehr oft in Kontakt zu unterschiedlichen Produktionsstätten stand, hat sie ihre „Chemiebrille“ immer häufiger abgesetzt. „Es ging darum, was die Anlagen wirklich brauchen, um zu laufen, und nicht darum, was auf dem Papier optimal wäre.“ Es war also eine klassische ingenieurwissenschaftliche Aufgabe, die sie gemeinsam mit dem Projektteam stemmte.

Nach einer Umstrukturierung in der Abteilung hat Isabel Neuhaus als Prozessmanagerin für globale Technologie gearbeitet und globale Sicherheitskonzepte zur Harmonisierung der Produktion an mehreren Standorten entwickelt. Heute, in ihrer neuen Funktion als Pro-

duktionsmanagerin mit Führungsverantwortung, kann sie sich sehr gut vorstellen, sich im Management weiterzuentwickeln: „Dies ist genau die richtige Stelle, um mich zu kalibrieren. Kann ich Führung? Wie gehe ich mit Konflikten und Personalverantwortung um?“ Die Antwort braucht Neuhaus nicht zu geben, man sieht es ihr an: Diese Herausforderung nimmt sie motiviert und voller Tatendrang an.

Wer mit Chemie zu tun hat und in der Branche arbeitet, kennt natürlich auch die [Gesellschaft Deutscher Chemiker \(GDCh\)](#). Dort ist Isabel Neuhaus seit ihrer Studienzeit Mitglied: „2007 bin ich bei der GDCh eingestiegen – direkt als VAA-Doppelmitglied.“ Sie war unter an-

derem im JungChemikerForum (JCF) der GDCh aktiv und auch JCF-Sprecherin in Darmstadt. „Wir haben Vorträge für die Studierenden angeboten, zum Beispiel über Molekularküche oder über interessante Nobelpreisträgersgeschichten, um Begeisterung für die Chemie zu wecken.“ Schon im Studium war also klar: Isabel Neuhaus ist eine Frau, die sich gern engagiert und mit Herzblut bei der Sache ist.

## Bürobekanntschaft mit Folgen

Dies hat sich dann auch bei der BASF fortgesetzt. „Als ich bei der BASF eingestiegen bin, saß ich mit Dr. Günther Achhammer in einem Büro.“ Achhammer ist der langjährige Vorsitzende der VAA-Werksgruppe BASF Ludwigshafen. „Er hat mich auf die Kommission Diversity aufmerksam gemacht, die es damals gab und bei der ich auch sofort mitgemacht habe.“ Gemeinsam mit der Beiersdorf-Aufsichtsrätin Prof. Manuela Rousseau und dem heutigen VAA-Vorstandsmitglied Dr. Monika Brink hat Neuhaus auch zur Gründung des Netzwerks „[VAA connect](#)“  beigetragen.

Doch nicht nur beim VAA ist Neuhaus ein aktives Mitglied: Beim High-Potential-Netzwerk für Frauen im MINT-Bereich [Femtec.Alumnae \(FTA\)](#)  ist die begeisterte Ehrenamtlerin seit vielen Jahren dabei. „Die TU Darmstadt ist ein Partner der Femtec GmbH“, erläutert Neuhaus den Hintergrund. „Femtec wiederum bietet sehr gute Stipendienprogramme für Frauen zum Careerbuilding an.“ Dazu gehören beispielsweise Softskilltrainings, Unternehmensplanspiele, Networkingveranstaltungen und Exkursionen zu Un-

ternehmen aus unterschiedlichen Industriebereichen. „Ich habe mich im Hauptstudium 2007 beworben und bin auch durch das Assessment Center gekommen.“ Was keine Selbstverständlichkeit ist, da nur 50 junge Frauen pro Jahr aufgenommen werden. „Bei mir hat's geklappt und nach zwei Jahren war ich dann fertig mit dem Programm.“

Immer noch in der Hochschulzeit ist Isabel Neuhaus dem FTA beigetreten. „Früher konnten dort wirklich nur Frauen eintreten, die das Femtec-Stipendienprogramm durchlaufen haben. Jetzt haben wir uns geöffnet und man kann sich bewerben, auch ohne Stipendiatin zu sein.“ Rund 90 Prozent der FTA-Mitglieder stammen aber nach wie vor aus dem „Alumnae-Pool“. Neuhaus hat schließlich – erneut gemeinsam mit ihrer „bewährten Kollegin aus dem VAA-Netzwerk“ Manuela Rousseau – den Anstoß für eine Kooperation zwischen FTA und VAA gegeben, die seit dem Frühjahr 2021 besteht. So können auch FTA-Mitglieder, die nicht in der Chemiebranche arbeiten, von einer vergünstigten VAA-Mitgliedschaft und den Leistungen wie dem umfangreichen Juristischen Service profitieren. Umgekehrt können natürlich auch VAA-Mitglieder – egal welchen Geschlechts – dem FTA als Fördermitglied beitreten.

## Vorbildrolle im FTA-Vorstand

Seit Oktober 2021 ist Isabel Neuhaus zudem Mitglied im vierköpfigen FTA-Vorstand. „Unser Gremium ist gleichberechtigt und jede von uns hat ihr Ressort, das sie bearbeitet.“ Zurzeit kommen da schon rund 15 Stunden pro Wo-

che an ehrenamtlicher Arbeit zusammen. Zeit, die Neuhaus jedoch sehr gern aufbringt. „Das Gute ist, dass man im Ehrenamt immer selbst entscheiden kann, wie viel Zeit man für welche Themen investieren möchte. Ich engagiere mich, weil mir die Sache am Herzen liegt.“ Wer mit Isabel Neuhaus spricht, merkt sofort, dass ihr sowohl ihre Arbeit als auch ihr ehrenamtliches Engagement wirklich Spaß machen. „Es gibt viel zu tun. Ich selbst halte meine Motivation hoch und versuche, andere zu motivieren.“ Und das lohne sich: „Man lernt in der Funktion weiter, ist Vorbild und Vermittlerin zugleich.“

Blickt die junge BASF-Führungskraft zurück auf ihren bisherigen Ausbildungs- und Berufsweg, hat sie für sich bereits einige wichtige Erkenntnisse fürs Leben gewonnen: „Man muss auf sein Herz hören, aber auch mutig sein. Manchmal zweifelt der Kopf, aber das Probieren lohnt sich immer.“ Und selbst wenn zunächst der „falsche“ Weg eingeschlagen werde, gewinne man an Erfahrung und finde dadurch zum „richtigen“ Weg zurück.

Erfahrungen hat Isabel Neuhaus reichlich gesammelt. „Echte“ Fehler hat sie dabei zum Glück nicht gemacht. Sie ist rundum glücklich mit ihrer Aufgabe und sieht sich zur richtigen Zeit am richtigen Platz: „Ohne Chemie und Technologie – und die Industrie dahinter – können wir die Herausforderungen der Zukunft nicht meistern. Man ist mit seinen Ideen wirklich am Hebel, die Welt ein Stückchen besser, sicherer und zukunftsfähiger zu machen.“ ■



<sup>1</sup>D <sup>2</sup>A <sup>3</sup>S

<sup>1</sup>K <sup>2</sup>A <sup>3</sup>R <sup>4</sup>R <sup>5</sup>I <sup>6</sup>E <sup>7</sup>R <sup>8</sup>E

<sup>1</sup>P <sup>2</sup>O <sup>3</sup>R <sup>4</sup>T <sup>5</sup>A <sup>6</sup>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

GDCh

GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

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



## 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>



## Neues Lastmodell für schwankende Stromnetze

Bei der Planung zukünftiger Energiesysteme kommt es auf die möglichst genaue Vorhersage von Schwankungen im Stromverbrauch an. Deshalb hat ein Forschungsteam des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) hochaufgelöste Verbrauchsdaten von Haushalten in Deutschland analysiert und daraus ein neues Lastmodell entwickelt. Zurzeit schätzen Energieversorger den benötigten Strom anhand der Verbrauchsdaten auf einer Zeitskala von Sekunden bis Tagen – basierend auf einem Standardlastprofil, das vor einigen Jahren auf einer zusammengetragenen Datengrundlage etabliert und seitdem kaum aktualisiert wurde. Mit der neuen, datengetriebenen Methode ließen sich den KIT-Forschern zufolge vorhandene Profile ersetzen. Dies helfe, das Stromnetz stabil zu halten und Kosten zu minimieren. Die Forschungsergebnisse sind im Fachjournal [Nature Communications](#) veröffentlicht worden.



Foto: Martin Lober – KIT

## VAA-Jahrbuch 2022 erscheint Ende Oktober

In dieser Ausgabe des VAA Magazins ebnet der Abschluss der dreiteiligen New-Work-Spezialserie den Weg für das Erscheinen des Jahrbuchs 2022. Darin wird das Thema „New Work im New Normal“, mit dem sich der VAA im Laufe des gesamten Jahres in verschiedenen Formaten beschäftigt hat, final aufgearbeitet und in Form eines systematisch gegliederten Kompendiums präsentiert. Das Jahrbuch wird Ende Oktober 2022 sowohl digital als auch in einer limitierten Druckauflage veröffentlicht, die über die VAA-Geschäftsstelle angefordert werden kann. In seiner Schriftenreihe [„VAA-Jahrbuch“](#) nimmt sich der Verband jedes Jahr anhand von Analysen und Gastbeiträgen von Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft eines gesellschaftsrelevanten Themas an.

## Nanodiamanten aus Plastikflaschen?



Grafik: Blaurock – HZDR

Um herauszufinden, was im Zentrum von Planeten wie Neptun und Uranus passiert, hat ein Team des Helmholtz-Zentrums Dresden-Rossendorf (HZDR), der Universität Rostock und der französischen École Polytechnique eine dünne Folie aus einfachem PET-Plastik mit einem Laser beschossen und das Geschehen mit intensiven Röntgenblitzen untersucht. Damit konnten die Forscher ihre These bestätigen, dass es wohl tatsächlich Diamanten im Inneren der Eisriesen am Rande des Sonnensystems regnet. Zum anderen könnte die Methode die Grundlage für ein neues Herstellungsverfahren von Nanodiamanten bilden, wie sie zum Beispiel für hochempfindliche Quantensensoren benötigt werden. Erschienen ist die Originalstudie im Fachmagazin [Science Advances](#).

## Meyer erhält Preis für Anorganische Chemie

Ende September 2022 hat Prof. Franc Meyer von der Georg-August-Universität Göttingen den GDCh-Preis für Anorganische Chemie erhalten. Damit würdigt die [Gesellschaft Deutscher Chemiker \(GDCh\)](#) Meyers Forschungsexzellenz, insbesondere auf dem Gebiet der kooperativen Effekte zwischen multinären Metallzentren.

# IW-Studie: Krieg in der Ukraine verschärft Investitionsschwäche

Durch den Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine hat sich das Investitionsklima in Deutschland weiter verschlechtert. Die durch Corona entstandene Investitionslücke könne laut dem [Institut der deutschen Wirtschaft \(IW\)](#) vorerst nicht geschlossen werden. Dies belaste nicht nur das konjunkturelle Tempo, sondern schaffe zugleich langwierige Defizite beim gesamtwirtschaftlichen Kapitalstock und bei den damit einhergehenden Produktions- und Produktivitätspotenzialen. Auch der Verband der Chemischen Industrie (VCI) hat kürzlich nach den Investitionen gefragt: Insgesamt sei der Trend positiv. Doch die angespannte Ertragslage in diesem Jahr schlage sich negativ auf die Investitionsneigung nieder. Fast 40 Prozent der Unternehmen gehen von rückläufigen Investitionen aus, so der VCI in seinem Wirtschaftsbriefing. Nur 22 Prozent rechnen mit steigenden Investitionsplänen.

## Moore sinnvoll restaurieren



Foto: Dominik Zak

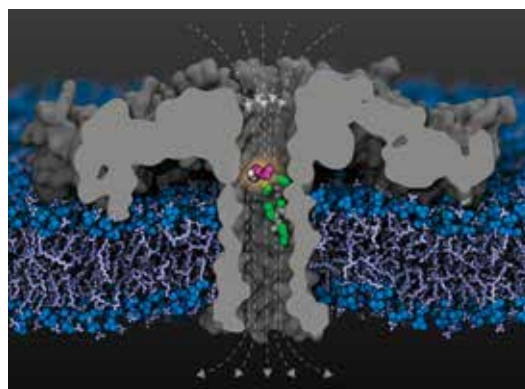
Im Kampf gegen den Klimawandel kommt es auf möglichst viele intakte Moore an. Zum einen sind sie für unterschiedliche Tier- und Pflanzenarten wichtige Lebensräume, zum anderen wichtige Senken für Treibhausgase. Zahlreiche Moore, die in landwirtschaftlich genutzte Flächen umgewandelt wurden, sollen deshalb restauriert werden. Eine [Studie unter Beteiligung des Leibniz-Instituts für Gewässerökologie und Binnenfischerei](#) [zeigt](#) verschiedene Möglichkeiten dafür auf. Die bislang häufigste Methode ist, ehemalige Moore zu überfluten. Das Problem dabei: So können große Mengen an Methan sowie Nährstoffe in die Umwelt gelangen. Den Oberboden abzutragen oder Moore langsam wiederzuvernässen, könnte dagegen in vielen Fällen ökologisch sinnvoller sein.

## Zach Davis zu Gast bei Bayer Nordrhein

Wie lassen sich Prozesse und Menschen optimal zum Erfolg führen? Dazu hat die VAA-Werksgruppe Bayer Nordrhein am 16. August 2022 eine digitale Veranstaltung durchgeführt. Referiert hat Zach Davis, der sich unter anderem einen Namen als Buchautor gemacht hat. Davis hat den rund 50 teilnehmenden VAA-Mitgliedern erklärt, wie sie eine gute Auftragsklärung betreiben und auf diese Weise Zeit sparen. Auch riet der Gründer der Plattform [Peoplebuilding.de](#) [dazu](#), nur Zusagen zu machen, die einen selbst nicht unnötig in zeitliche Bedrängnis bringen. Mitunter sei es wesentlich zielführender, in klarer und respektvoller Weise nein zu sagen. Wichtig ist laut Davis auch die „Erziehung“ des eigenen Umfeldes, wenn man mit dem Verhalten oder der Leistung anderer Menschen nicht zufrieden ist. Zach Davis gehört zu den beliebtesten Referenten aus dem Pool des Führungskräfte Institutes (FKI). [Seine Vorträge](#) wurden bereits vor einigen Jahren von der Wirtschaftszeitung *Handelsblatt* als „Infotainment auf höchstem Niveau“ bezeichnet.

## Epigenetik: Nanoporen helfen bei Diagnostik

Als epigenetische Modifikationen bezeichnete Veränderungen spielen auch bei der Krebsentstehung eine wichtige Rolle. Deren schnelle und zuverlässige Analyse könnte zum Beispiel dazu beitragen, die personalisierte Therapie weiterzuentwickeln. Einem Forschungsteam der Universität Freiburg ist es kürzlich gelungen, die chemischen Veränderungen an dafür relevanten Proteinen mithilfe der Nanoporenanalytik zu charakterisieren. Aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften eignen sich Nanoporen dazu, die Struktur von Molekülen innerhalb von Sekundenbruchteilen zu analysieren. Im [Journal of the American Chemical Society](#) [ist](#) die Studie veröffentlicht worden.



Grafik: Sarthak Kumar – University of Illinois

## Mit Neuropixels von der Netzhaut ins Mittelhirn



Foto und Grafik: Jens Kremkow – Charité; Bernhardt Link – Fotostudio Farbtonwerk

In der Netzhaut – genannt Retina – des Auges reagieren sogenannte retinale Ganglienzellen auf optische Reize und senden die Informationen zum Gehirn. Dabei erhält auch das Mittelhirn visuelle Informationen durch direkte Signaleingänge von retinalen Nervenzellen. Bisher war es nicht möglich, die Aktivität synaptisch verbundener Nervenzellen der Retina und Neuronen des Mittelhirns im lebenden Organismus zu messen. Ein Neuroforschungsteam der Charité in Berlin hat gemeinsam mit dem Max-Planck-Institut für biologische Intelligenz eine Methode entwickelt, die auf Messungen von neuartigen Neuropixels-Sonden basieren. Diese winzigen Elektrodenarrays bieten besonders viele Aufzeichnungspunkte für die elektrische Nervenaktivität und ermöglichen zahlreiche neue Einsichten in neuronale Schaltkreise. Im Fachjournal [Nature Communications](#) wurde eines der Grundprinzipien im Sehsystem von Säugtieren und Vögeln kürzlich genau beschrieben.

## Neues aus den Werksgruppen

In der VAA-Werksgruppe Sanofi-Aventis Deutschland ist ein neuer Werksgruppenvorstand gewählt worden. Vorsitzender ist Dr. Tobias Pähler, sein Stellvertreter Dr. Horst Blum. Einen neuen Vorstand gibt es auch in der Werksgruppe Clariant Süd: Vorsitzender ist Dr. Michael Hartmann, der zugleich die Clariant-Standorte München, Plannegg und Straubing betreut. Darüber hinaus gibt es mit Dr. Kai Schröder, Dr. Manuel Bröhmer, Dr. Martin Paulus und Dr. Andreas Werner jeweils Stellvertreter für die Standorte Gendorf, Gersthofen, Heufeld und Moosburg.

## Personalia aus der Chemie



## Alexander Wagner wird neuer Infraseriv-Geschäftsführer



Foto: Infraseriv Höchst

Ab November 2022 wird Dr. Alexander Wagner neuer Geschäftsführer von Infraseriv Höchst: Als Nachfolger von Jürgen Vormann tritt er in die Geschäftsführung der Infraseriv Verwaltungs GmbH sowie der Infraseriv GmbH & Co. Höchst KG ein. In Zukunft wird Wagner gemeinsam mit Joachim Kreysing die Geschicke der Betreibergesellschaft des Industrieparks Höchst lenken. Jürgen Vormann hatte im Frühjahr angekündigt, das Unternehmen auf eigenen Wunsch zu verlassen, und scheidet zum Jahresende nach 18 Jahren an der Spitze aus dem Unternehmen aus. Alexander Wagner war zuletzt fünf Jahre lang Mitglied der Geschäftsführung des Chempark-Betreibers Currenta mit Sitz in Leverkusen. In dieser Funktion war er unter anderem verantwortlich für Produktion und Technik, Laboranalytik-Dienstleistungen, Einkauf, Kommunikation sowie das Ausbildungswesen. Als Arbeitsdirektor gehörte der Personalbereich ebenso zu seinem Aufgabenbereich wie die für Logistik und Instandhaltung zuständigen Tochtergesellschaften.



## Farngenom als genetischer Schrottplatz

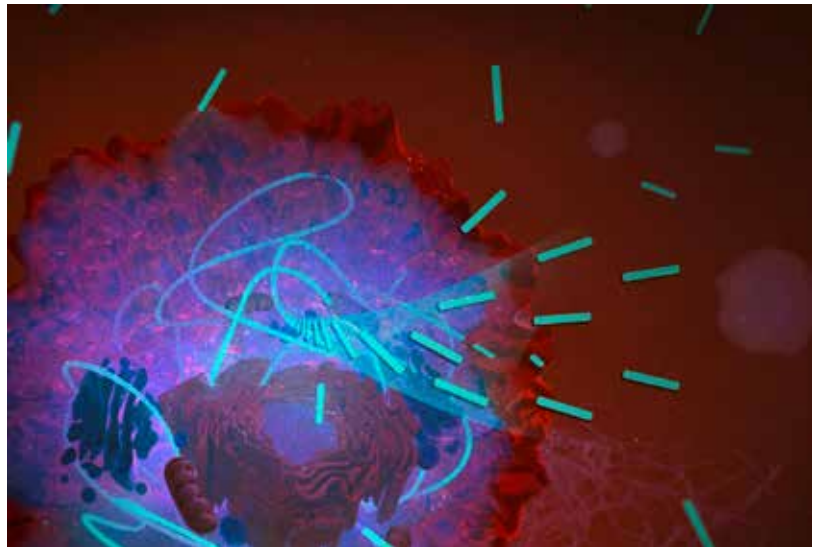


Foto: Jens Meyer – Universität Jena

Zu den Organismen mit dem umfangreichsten Erbgut gehören Farne: Bis zu 720 Chromosomenpaare kann das Genom einer Farnpflanze aufweisen. Die Größe und Komplexität der meisten Farngenome hat es bislang erschwert, grundlegende Aspekte der Evolution der Landpflanzen durch genomgestützte Forschung zu klären. In der Zeitschrift [Nature Plants](#) hat ein internationales Forschungsteam unter Beteiligung der Universität Jena eines der ersten Farngenome in voller Länge veröffentlicht. Die Analyse der Pflanze *Ceratopteris richardii* habe erste Hinweise darauf geliefert, warum Farne so viel DNA enthalten: 85 Prozent der Farn-DNA bestehen nicht aus Genomkopien, sondern aus wiederholenden Sequenzen und Millionen kurzer Genschnipsel – genetischem „Schrott“.

## Kappung der Sauerstoffzufuhr bietet neue Möglichkeiten für Krebstherapie

Weil Krebszellen sehr anpassungsfähig sind, können sie Mechanismen entwickeln, um die Auswirkungen von Therapien zu umgehen. Ein Team am Max-Planck-Institut für Polymerforschung in Mainz hat vor Kurzem einen synthetischen Wirkstoff hergestellt, der in Tumorzellen eindringt, auf die dort herrschenden Bedingungen reagiert und einen chemischen Prozess initiiert. Dadurch binden sich die Moleküle des Wirkstoffs aneinander und bilden winzige Härchen, die tausendmal dünner sind als ein menschliches Haar. Dabei haben die Mainzer Wissenschaftler den Sauerstoffverbrauch in verschiedenen Zelltypen überwacht und herausgefunden, dass die Haare sämtliche Zellen daran hindern, Sauerstoff in das für die Energieversorgung benötigte ATP umzuwandeln. Dies funktionierte sogar bei Zellen aus metastasierenden Tumoren. Erschienen ist die Studie im [Journal of the American Chemical Society](#).



Grafik: Max-Planck-Institut für Polymerforschung

## Fusionen und Übernahmen: Mitbestimmung senkt Risiko

Zwischen 2006 und 2019 haben die knapp 170 wichtigsten börsennotierten Unternehmen in Deutschland mit fast 400 Milliarden Euro gut ein Viertel ihrer Einnahmen dafür aufgewendet, andere Firmen aufzukaufen. Die Akquisitionen erfolgten zu einem großen Teil im Ausland. Des Weiteren wurde dabei relativ selten über die eigene Branche hinweg diversifiziert. Eine vom Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung geförderte [Studie der Universität Duisburg-Essen und des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung](#) hat ergeben, dass Unternehmen, die insbesondere im Aufsichtsrat über eine starke Mitbestimmung der Beschäftigten verfügen, bei Zukäufen im Mittel weniger stark ins Risiko gehen als Firmen mit schwacher oder ganz ohne Mitbestimmung.

## Frauen in MINT: Langeweile schreckt Schülerinnen ab

Laut einer [Umfrage der IU Internationalen Hochschule](#) sind 70 Prozent der Schülerinnen in Deutschland persönlich an Themen aus den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) interessiert. Viele junge Frauen haben aber Bedenken, wenn es um ein MINT-Studium oder eine -Ausbildung geht. Über 40 Prozent fühlen sich mit diesen Themen überfordert. Zudem geben viele der Befragten an, dass ihnen das Vorwissen und die Fähigkeiten für spezielle MINT-Fächer fehle. Einzig in Biologie haben die Schülerinnen ein besseres Gefühl. Zu den Ursachen gehört den Studienautoren zufolge unter anderem Langeweile: In der Schule sorgen nach Meinung von fast der Hälfte der befragten Schülerinnen sowohl der Lehrplan der MINT-Fächer als auch die zuständigen Lehrpersonen für zu wenig Spannung. Nötig seien vor allem mehr weibliche Vorbilder, die im MINT-Bereich tätig sind und den Schülerinnen Mut machen.

# Führungskräfte können Krise



Foto: Felix Schmitt

**Angesichts von Herausforderungen wie der Coronapandemie und dem digitalen Wandel zeigen sich Führungskräfte in Deutschland resilient. Dies hat eine gemeinsame Umfrage der ULA und der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit ergeben. Am 15. September 2022 fand in der Evangelischen Akademie in Frankfurt am Main die Auftaktveranstaltung einer bundesweiten Veranstaltungsreihe zur Diskussion der Studienergebnisse mit den Führungskräften des ULA-Netzwerkes und weiteren interessierten Gästen statt.**

Aus der Coronapandemie kommend ist Deutschland wegen des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine und der folgenden Energiepreissteigerungen nahtlos in die nächste Wirtschaftskrise gerutscht. Aber auch ohne diese beiden einschneidenden Ereignisse stünde dem deutschen Wohlstandsmodell ein Stresstest bevor: Während der digitale Wandel läuft, müssen sowohl der

Klimaschutz als auch der demografiebedingte Fachkräftemangel bewältigt werden. Zudem verschärft sich der ohnehin schwelende Systemkonflikt zwischen offenen Gesellschaften und Autokratien.

An Herausforderungen für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik mangelt es also nicht. Umso erfreulicher sind die Ergeb-

nisse der Führungskräfteumfrage, die der Deutsche Führungskräfteverband ULA gemeinsam mit der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit unter seinen 70.000 Mitgliedern, allesamt Führungskräfte aus Unternehmen und Institutionen, durchgeführt hat. Wissenschaftlich begleitet wurde die Studie durch Prof. Jürgen Weibler von der FernUniversität in Hagen. ►



Waren bei der Präsentation der Studie dabei: Justus Lenz von der Naumann-Stiftung, Prof. Jürgen Weibler, Jo-Jana Biedenkapp von der Deutschen Telekom, Roland Angst, der hessische Landtagsabgeordnete Dr. Stefan Naas von der FDP, Moderatorin Claudia Wehrle und Katja Rejl (v. l.). Fotos: Felix Schmitt

Die Befragung zeigt deutlich, dass die Führungskräfte „Krise können“. Sie geben an, die Herausforderungen der Coronapandemie gut bewältigt zu haben und blicken optimistisch in die Zukunft. Roland Angst, Präsident des Deutschen Führungskräfteverbands (ULA) und Vorsitzender des Konzernsprecherausschusses der Deutschen Telekom AG, fasst zusammen: „Die Führungskräfte haben die Herausforderungen der Digitalisierung, des Wandels hin zu mehr Nachhaltigkeit sowie auch der Krisenbewältigung beispielsweise der Pandemie angenommen. Sie erkennen die Chancen in der neuen Art des Arbeitens, bei der Führung zukünftig zunehmend hybrid sein wird.“

Eng verbunden mit ihrem insgesamt eher positiven Rückblick auf die Bewältigung der Pandemiefolgen ist die hohe Bereitschaft, mit digitalen Technologien umzugehen und diese in die tägliche Führungsarbeit zu integrieren. Der Vorstandsvorsitzende der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit Prof. Karl-Heinz Paqué zeigt sich mit den positiven Trends einer digitalisierten Wirtschaft zufrieden: „Es macht Mut, dass die Führungskräfte sehr optimistisch sind, wenn es um das Thema Digitalisierung geht.“ 31 Prozent geben an, die Arbeit durch die zunehmende Digitalisierung sei sehr stark beziehungsweise stark verbessert, weitere 41 Prozent sehen sie als „etwas verbessert“ an. Paqué führt fort: „Die Politik muss diesen Optimismus aufgreifen und die richtigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Digitali-

sierung der Wirtschaft setzen.“ Jürgen Weibler ergänzt: „Führung muss mit den digitalen Möglichkeiten Schritt halten – zum Beispiel hybride Formen der Führung –, ohne zu vergessen, dass lebendige Führungsbeziehungen, die Resonanzserlebnisse ermöglichen, unverzichtbar für eine gelingende Führung sind.“

Auch wenn die Führungskräfte positiv auf die Digitalisierung blicken, gibt es Aspekte, die sie kritisch sehen. So stimmen 76,6 Prozent der befragten Führungskräfte „voll“ beziehungsweise „eher“ der Aussage zu, ihre Arbeit würde sich immer mehr verdichten. Die Vermutung, dass der zunehmende Einsatz digitaler Technik hierzu beiträgt, liegt nahe. Unternehmen, aber auch die Politik sollten dieses Warnsignal durchaus ernst nehmen. Vor allem, da insgesamt noch die positive Bewertung der digitalen Transformation vorherrscht.

„Wie weit die Digitalisierung vorangeschritten ist, hängt stark vom Unternehmen ab“, führt Katja Rejl aus. Die Vorsitzende der Kommission Führung beim größten ULA-Mitgliedsverband VAA betont, dass bei international agierenden Unternehmen und Teams Digitalisierung „gelebte Führungspraxis“ sei.

„Gute Führung vereint Purpose, im Sinne von Orientierung geben, und Empathie, wobei Letzteres nicht meint beliebt, sondern gerecht zu sein“, betont die Leiterin HR Business Partner People Transformation bei der Deutschen Telekom Jo-Jana

Biedenkapp. „Führung bedeutet auch: Wie gut kann ich als Führungskraft eine Arbeitsumgebung kreieren, in der Menschen und Themen gleichermaßen wachsen können. Dies ist umso wichtiger, weil Beschäftigte es sich aufgrund des Fachkräftemangels zunehmend aussuchen können, von wem sie geführt werden wollen.“

Auch wenn Deutschland vor großen Herausforderungen steht: Die Ergebnisse der Führungskräfteumfrage machen Mut. Die Auswertung ist ab sofort in Form einer Broschüre digital und im Printformat über die Publikationen der Friedrich-Naumann-Stiftung verfügbar.

Der nächste ULA-Führungskräfte-Dialog zur Vorstellung der Studienergebnisse findet am 16. November 2022 von 18 bis 21 Uhr in Köln statt. ■

Katja Rejl von Deloitte Consultants ist Vorsitzende der VAA-Kommission Führung.





# Mittelschicht braucht Schutz



Foto: Deutsche Telekom

Es war eine schwere Geburt mit wortgewaltiger Ankündigung: „You'll never walk alone“ – niemand werde in diesen schweren Zeiten alleingelassen, sagte Bundeskanzler Olaf Scholz, als er das dritte Entlastungspaket der Ampel vorstellte. Und in der Tat, schaut man auf Umfang und Zielgruppen, so hörte sich das alles zunächst gut an: 65 Milliarden Euro für viele Empfänger, Erhöhung des Kindergeldes, Energiepauschale für Rentnerinnen und Rentner, Strompreisbremsen oder ein Nachfolger für das Neun-Euro-Ticket. Aber wer profitiert wie von den angekündigten Schritten – vom höheren Kindergeld bis zur Strompreisbremse? Endgültige Zahlen liegen noch nicht vor. Doch erste Schätzungen der Regierung zu einzelnen Per-

sonengruppen, die Justizminister Marco Buschmann von der FDP via Twitter verbreitete, zeigen: Tatsächlich profitieren Geringverdiener am stärksten, aber auch Topverdiener stärker als mittlere Einkommen. Die Mittelschicht kommt zu kurz.

Dabei geht es nicht nur um die Frage der Entlastung insgesamt, sondern auch um die relative Entlastung. Berechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) zufolge belasten die Energiepreise mittlere Einkommen doppelt so stark wie obere. Auch die Wirtschaftsweise Monika Schnitzer sieht das Problem vor allem bei der „unteren Mittelschicht, die gerade so viel verdient, dass ihr die Erhöhung der Arbeitslosensätze und die Ausweitung des Wohngelds nichts bringt, die aber auch keine Ersparnisse zum Auffangen der steigenden Energiepreise hat“. Auch vom Abbau der kalten Progression profitiert diese Gruppe vergleichsweise wenig. Völlig zu Recht weist die FAZ auf die Tatsache hin, dass die arbeitende Mitte in der Inflation auch noch höher besteuert wird. SPD und Grüne opponieren gegen eine Anpassung des Steuertarifs an die Inflation, geißeln das bisher selbstverständliche Abmildern der kalten Progression als „unfair“. Steigende Energie- und Mobilitätskosten treffen alle, aber die Einkommen der Mitte werden, anders als die von Mindestlohn- und Transferbezieher, auf absehbare Zeit eher langsamer steigen als das Preisniveau.

Die Kaufkraft der Mitte sinkt. Das ist nicht nur inakzeptabel, sondern auch noch unklug. Der Wohlstand Deutschlands wird vor allem von der Mittelschicht erwirtschaftet. Hinzu kommt: Das Entlastungspaket zielt in erster Linie auf private Haushalte. Das ist wichtig und richtig, aber viel zu kurz gesprungen. Denn die Lage der Unternehmen ist dramatisch. Hier muss die Bundesregierung dringend nachbessern.

**Roland Angst**

ULA-Präsident

# Syntra bestätigt Vorstand

Das Managementnetzwerk der Deutschen Telekom syntra hat in Frankfurt am Main seinen Vorstand gewählt. Als 1. Vorsitzende wurde Stefanie Kreusel und als 2. Vorsitzender ULA-Präsident Roland Angst bestätigt. Das Amt des Geschäftsführers beim ULA-Mitgliedsverband übernimmt erneut Gerhard Kronisch. ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer überbrachte seine Glückwünsche und dankte für die Einladung, die politische Arbeit der ULA im Rahmen der Delegiertenversammlung vorzustellen und mit den Führungskräften der Deutschen Telekom über die aktuellen Entwicklungen zu diskutieren. Als weitere Programmpunkte erwarteten die Teilnehmer unter anderem Vorträge zum Arbeitsverbot für Ältere und zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung.

# Versammlung der Leitenden

Am 8. September 2022 hat der Bundestag im Zuge der Neufassung des Infektionsschutzgesetzes mit dem „Gesetz zur Stärkung des Schutzes der Bevölkerung und insbesondere vulnerabler Personengruppen vor COVID-19“ erneut eine Anpassung des § 39 des Sprecher-ausschussgesetzes beschlossen. Demnach werden digitale LA-Versammlungen nun bis 7. April 2023 ermöglicht. Die Neuregelung erforderte aufgrund der Koppelungen mit weiteren Vorhaben die Zustimmung des Bundesrates, der am 16. September zusammentrat und das Vorhaben bestätigte. Die Regelung trat am selben Tag mit Verkündung im Bundesgesetzblatt in Kraft. Grundsätzlich ist zu begrüßen, dass die Regierungskoalition frühzeitig die rechtlichen Voraussetzungen schaffen will, um bei einer sich verschärfenden Pandemieentwicklung mit Blick auf die Mitbestimmung arbeitsfähig zu bleiben. ■



Foto: arsenisspyros – iStock

# BAG-Urteil als Paukenschlag: Zurück zur Stechuhr?

**Angesichts von Befürchtungen in vielen Unternehmen, dass man nun zur Stechuhr zurückkehren müsse, äußerte sich ULA-Präsident Roland Angst gegenüber der FAZ. Anlass war eine Mitte September veröffentlichte [Pressemitteilung des Bundesarbeitsgerichts \(BAG\)](#). Das BAG hatte sich in einem Urteil zum Initiativrecht von Betriebsräten bei der Arbeitszeiterfassung geäußert.**

Nach dem Arbeitsschutzgesetz sind Arbeitgeber dazu verpflichtet, ein System einzuführen, mit dem die von den Arbeitnehmern geleistete Arbeitszeit erfasst werden kann. Betriebsräten kommt diesbezüglich kein Initiativrecht zu, so das BAG in der Pressemitteilung. Bereits 2019 hatte der Gerichtshof der Europäischen Union entschieden, dass Unternehmen für die Arbeitszeiterfassung ihrer Beschäftigten sorgen müssen. Diese gesetzliche Verpflichtung schließt aus Sicht des BAG ein Initiativrecht des Betriebsrats aus. Bei der konkreten Ausgestaltung eines Zeiterfassungssystems hat der Betriebsrat nichtsdestotrotz ein Mitbestimmungsrecht. Ob das BAG in der Entscheidung einen Rahmen für die Art und Weise der Zeiterfassung setzt, wird sich erst aus den bisher noch nicht veröffentlichten Entscheidungsgründen entnehmen lassen.

Auf jeden Fall wachse damit der Druck auf die Ampelkoalition, das Arbeitszeitrecht gesetzlich neu zu regeln – und dabei auch die sogenannte Vertrauensarbeitszeit neu abzusichern, berichtete die *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)* am 20. September 2022 im Wirtschaftsteil unter der Überschrift „Stechuhr-Urteil: Es gibt noch Hoffnung für Vertrauensarbeitszeit“. So sehe es auch der Deutsche Führungskräfteverband ULA, dessen Mitgliedschaft naturgemäß vor besonderen Herausforderungen steht, mit der neuen Rechtsprechung umzugehen. Das Urteil des BAG „sollte nun so schnell wie möglich zu konkreten gesetzlichen Vorgaben führen“, zitiert die FAZ ULA-Präsident Roland Angst. Ob es in Zeiten von New Work und mobiler Arbeit der richtige Weg sei, mehr zu kontrollieren

und weniger zu vertrauen, werde sich erst noch zeigen. Alle Arbeitnehmer über einen Kamm zu scheren, ohne Funktion und Art der Arbeit zu berücksichtigen, möge sich im Ergebnis als weltfremde Fehlleistung erweisen. „Wir erwarten eine moderne und flexible gesetzliche Ausgestaltung, die allgemein bewährte Modelle wie zum Beispiel die Vertrauensarbeitszeit weiterhin zulassen“, so der ULA-Präsident. Hier sei nun die Politik gefordert.

Bezüglich der eigenen Arbeitszeiten von leitenden Angestellten weist Angst auf einen weiteren Aspekt hin: Im Arbeitszeitgesetz sei sogar explizit festgelegt, dass dessen Vorschriften nicht für Leitende gelten. „Daher können sie auch keiner Arbeitszeiterfassung unterliegen“, folgert ULA-Präsident Angst. ■

# Finanzierung der GKV – sachliche Debatte nötig

Bedingt durch erhebliche Kostensteigerungen durch die Pandemie, den medizinischen Fortschritt, die Energiekrise, eine alternde Bevölkerung sowie weitere Effekte wie die Inflation und die sich abzeichnende Rezession ist die finanzielle Lage der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) sehr ernst. Die ULA begrüßt daher Initiativen, auch ungewohnte und unpopuläre Maßnahmen in die Debatte über eine Reform der GKV einzubringen.

Mit einem Gastbeitrag in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* (FAZ) vom 6. September 2022 hatte der dem Arbeitnehmerflügel der CDU zuzuordnende Bundestagsabgeordnete Sepp Müller eine neue Debatte über zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten für die GKV gestartet. Der Stellvertretende Vorsitzende der Bundestagsfraktion sprach sich dafür aus, die bewährte Regelung von unterschiedlichen Beitragsbemessungsgrenzen für die GKV und die Gesetzlichen Rentenversicherung (GRV) anzutasten. Die ULA warnt vor einem solchen Schritt, der nichts anderes als ein Angriff auf die breite Mittelschicht von Selbstständigen, Kleinunternehmern und Fachangestellten wäre, allesamt das größte Wählerreservoir der bürgerlichen Parteien. Würden die Forderungen umgesetzt, wären nicht wenige Bürgerinnen und Bürger allein im Bereich der Krankenversicherungsbeiträge Steigerungen von zehn bis zu mehr als 50 Prozent ausgesetzt.

Dies mit dem von Altbundeskanzler Gerhard Schröder entliehenen Argument zu begründen, dass „die starken Schultern mehr tragen könnten“, dürfte nicht überzeugen. Der Ausgleich für unterschiedliche finanzielle Leistungsfähigkeit gehört ins Steuerrecht und nicht in die Sozialversicherungen. Die angestellte Beschäftigten und die Selbstständigen, die oberhalb der dann ebenfalls nach den Vorschlägen von Müller zu erhöhenden neuen Pflichtversicherungsgrenze liegen, werden in Scharen in die private



Foto: Lothar Drechsel – iStock

Krankenversicherung (PKV) abwandern, sofern sie noch jung genug sind. Damit verlöre die GKV besonders leistungsfähige Beitragszahler.

Ebenfalls kein Verständnis hat die ULA demgegenüber für die Forderungen von Anja Piel, Mitglied des DGB-Bundesvorstands, die Pflichtversicherungsgrenze drastisch für Besserverdienende anzuheben. „Eine Neiddebatte unterminiert die Solidarität, die Frau Piel sich in unserer Gesellschaft wünscht“, wird ULA-Präsident Roland Angst in der FAZ vom 21. September 2022 zitiert. „Offensichtlich ist ihr nicht bekannt, in welchem Maße die Private Krankenversicherung den medizinischen Fortschritt fördert und damit allen Patienten nützt.“ Daher wäre es absurd, so Angst weiter, die PKV durch eine derart drastische Anhebung der Versicherungspflichtgrenze auf 130.000 Euro auszutrocknen.

Was dies konkret für die Versicherten hieße, hat die FAZ ausgerechnet: Der Beitrag zur gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung würde sich für beide zusammen um bis zu 428 Euro im Monat erhöhen – 5.136 Euro im Jahr. Die Beschäftigten verlören also mehr als 2.500 Euro netto. Nach dem Plan des DGB wären es vermutlich noch mehr.

Der Führungskräftepräsident fordert daher eine faire Kooperation aller gesellschaftlichen Kräfte, um das Finanzierungsproblem der GKV in den Griff zu bekommen. Es werde sich bitter rächen, wenn Leistungsträger mit drakonischen Maßnahmen entweder aus dem Lande oder in die innere Kündigung getrieben würden. Bereits heute könnten viele Führungspositionen in Deutschland nicht mehr besetzt werden. Das koste am Ende noch mehr Arbeitsplätze und Wohlstand. ■



# Desaster mit Ansage

Von Dr. Kai Warnecke

**Bis Ende Oktober 2022 müssen alle Immobilieneigentümer in Deutschland eine Grundsteuererklärung abgeben. Aber erst etwa 18 Prozent der Erklärungen sind bisher bei der Finanzverwaltung eingegangen. Woran liegt das?**

Die Frist für die Erklärung war vergleichsweise kurz und lag zu einem erheblichen Teil in der Sommerpause. Gleich zu Beginn der Viermonatsfrist brach das als verpflichtend vorgeschriebene elektronische Übermittlungsportal „Elster“ wegen Überlastung zusammen. Ein Alternativweg, die „Grundsteuer für Privateigentümer“ für einfach gelagerte Fälle, ging erst mit deutlicher Verzögerung an den Start. Und auch hier gab es Probleme, denn zunächst konnte diese einfache Möglichkeit nicht genutzt werden, wenn der Steuerpflichtige auch einen Elster-Zugang hat.

Diese Anfangsfehler sind nun behoben. Doch die grundsätzliche Pflicht zur Abgabe einer elektronischen Erklärung bleibt und zwingt manchen Eigentümer dazu, sich mit Endlosschleifen im Eingabebereich von Elster herumzuschlagen, wenn bestimmte Angaben zu Flurstücken nicht zu den vorgegebenen Eingabeformaten passen. Auch Flächenangaben zum Gebäude müssen nicht selten erst mühsam beschafft werden. Ältere Immobilieneigentümer ohne PC wünschen sich Papierformulare zurück, doch das geht nur in Härtefällen, die gesondert beantragt werden müssen.

Die Grundsteuer war lange eine kaum beachtete Steuer, weil sie nur selten mit größeren finanziellen Belastungen einherging. Dies hat sich im April 2018 mit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts geändert, das die veralteten Bewertungsgrundlagen kassierte. Bund



*Dr. Kai Warnecke ist Präsident des Zentralverbandes der Deutschen Haus-, Wohnungs- und Grundeigentümer Haus & Grund. Foto: Jens Oellermann*

und Länder hätten sich längst auf ein besseres Verfahren zur Ermittlung des Grundbesitzwertes einigen müssen und können: Viele der diskutierten Modelle lagen so oder ähnlich bereits seit Jahrzehnten in ministeriellen Schubladen. Dann musste es plötzlich ganz schnell gehen. Die Gemeinden machten zusätzlich Druck, fürchteten sie doch, ab 2025, wenn die vom Bundesverfassungsgericht eingeräumte Übergangsfrist abläuft, im schlimmsten Fall ganz ohne Grundsteuereinnahmen da zu stehen. Die Notwendigkeit einer Grundgesetzänderung und die dafür notwendigen Mehrheiten machten dann den Weg für eine Länderöffnungsklausel frei und ermöglichten jedem Bundesland, sein eigenes Bewertungsmodell zu wählen.

Die meisten Länder wählten das Bundesmodell. Es ersetzt den bisherigen Einheitswert durch ein etwas einfacheres, stark pauschalisierendes Verfahren, bei

dem aber aktuelle Bodenpreise einen starken Einfluss auf den steuerlichen Wert erhalten. So mutierte die Grundsteuer beim Bundesmodell zu einer Sondervermögensteuer auf Immobilien. Bayern, Hamburg, Hessen und Niedersachsen betonten mit ihren eigenen Modellen hingegen den Charakter der Grundsteuer als Beitrag zur Infrastruktur der Gemeinde: Sie wählten Modelle, die Flächen von Gebäude und Grundstück wertunabhängig mit festen Multiplikatoren kombinieren. Baden-Württemberg geht mit der Bodenwertsteuer einen eigenen wertbezogenen Weg.

Die Bewertung bestimmt nur die prozentualen Anteile, den die Eigentümer an der Grundsteuer innerhalb der Gemeinde tragen werden. Die tatsächliche Höhe der Steuer bestimmt die Gemeinde durch den Hebesatz. Ob und inwieweit dieser 2025 an die neue Bewertung angepasst wird, bleibt abzuwarten. ■

# New Work Utopia – Vision einer besseren Arbeitswelt

Mehr als 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich am 20. September 2022 zur digitalen Ausgabe des Führungskräfte-Dialogs der ULA eingewählt. Thema diesmal: New Work in einem utopischen Format. Das Mitglied des ULA-Beirats Prof. Carsten Schermuly, der an der SRH Hochschule in Berlin lehrt, hat seine viel beachtete Veröffentlichung einer utopischen Sicht auf ein prosperierendes mittelständischen Unternehmen vorgestellt.

Beim ULA-Führungskräfte-Dialog wurden die Teilnehmer gebeten, sich auf eine noch nicht existierende Realität einzulassen, ganz so, als ob es sie schon gäbe. Denn eine Utopie ist ein Gedankenexperiment. Sie entwirft einen alternativen Möglichkeitsraum und kritisiert gleichzeitig die Gegenwart. Erster Utopist war Thomas Morus – geboren 1478, geköpft 1535 –, der mit der Insel Utopia die Zustände im englischen Königreich unter Heinrich dem VIII. kritisierte. Schermulys Utopie ist von Morus angestoßen, aber darin träumt er nicht von einem besseren Staatswesen, sondern von besserer Arbeit.

Mit dem fiktiven Unternehmen „Stärkande“ kritisiert Carsten Schermuly das reduzierte Verständnis von New Work in deutschen Unternehmen. New Work könne, New Work müsse so viel mehr als

Homeoffice sein, um die Gegenwart und Zukunft bewältigen zu können. Schermuly stören allerdings noch zwei weitere Entwicklungen, die ihm die Basis für seinen utopischen Gegenentwurf geliefert haben: Die Personalverantwortlichen und die Personalprozesse scheinen ihm in vielen Organisationen noch keinen positiven Zugang zur Digitalisierung gefunden zu haben. Außerdem sei die Diversität in deutschen Vorständen noch viel zu gering, um kreative Problemlösungen stimulieren zu können.

Die Stärkanderinnen, die das generische Femininum nutzen, organisieren ihre Zusammenarbeit mit sogenannten Axiomen. Dies sind elementare Grundsätze beziehungsweise Prinzipien der Zusammenarbeit, die sich erprobt haben und in der Gemeinschaft teilweise mühsam ausgehandelt wurden. Ein Axiom führte

zum nächsten, manche Axiome sind längst wieder abgeschafft worden – und in der Zukunft können auch neue hinzukommen. Denn die Organisationsentwicklung bei Stärkande ist nicht abgeschlossen. Sie wird es niemals sein. Stärkande ist ein lebendiger Organismus, der sich immer wieder neu an eine sich stetig verändernde Umwelt anpasst und anpassen muss. Schermuly fasste zum Ende seiner Präsentation die wichtigsten Axiome der Stärkanderinnen zusammen, darunter:

- New Work dient Stärkande – nicht Stärkande New Work;
- Stärkande ist ein lebendiges System und keine Maschine;
- Psychologisches Empowerment als Ziel von New Work;
- Statt guter Arbeit ein gutes Leben;
- New Time – sinnhafte Aufteilung von Arbeitszeit;
- Konsequente digitale Arbeitsorganisation mit „Rolemapp“, „Skillmapp“, „Teamorg“ und der Künstlichen Intelligenz „Thufir“;
- Der Betriebsrat als agiler Kreis, der die Stärkanderinnen vor sich selbst schützt;
- Geregelter Freiheit – Homeoffice plus, das für alle bei Stärkande gut ist.

Bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus dem ULA-Netzwerk löste diese Utopie lebhaftes Nachfragen aus. Wer sich für die weiteren Axiome und für Stärkande allgemein interessiert: Schermulys Buch „New Work Utopia – Zukunftsvision einer besseren Arbeitswelt“ ist 2022 bei Haufe erschienen. ■



Foto: Ground Picture – Shutterstock



Führungskräfte  
Institut

Exklusive Sonderkonditionen  
für Mitglieder von  
ULA-Mitgliedsverbänden



Foto: Blue Planet Studio – Shutterstock

## AKTUELLE SEMINARE

# Von Soft Skills bis zum Speed Reading

Neben dem fachlichen Know-how kommt es für Fach- und Führungskräfte immer mehr auf „weiche“ Fertigkeiten an. Dazu bietet das Führungskräfte Institut (FKI) Seminare an. Informationen zur Anmeldung gibt es auf [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).

## Prozesse und Menschen zum Erfolg führen

21. Oktober 2022

Webseminar – 90 Minuten

In diesem Seminarpaket erfahren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie man mehr kommunikative Klarheit bei Absprachen gewinnt, Missverständnisse vermeidet und die Erwartungen besser managt. Autor und Topredner Zach Davis verrät die Geheimnisse einer möglichst effektiven und angenehmen Zusammenarbeit.

## Gedächtnistraining: Namen, Daten, Fakten – jederzeit parat

4. November 2022

Webseminar – 90 Minuten

Mit relativ geringem Aufwand können Menschen ihre Gedächtnisleistung erheblich verbessern. Wer die Grundprinzipien einmal beherrscht, wird ein Leben lang davon profitieren. Referent Zach Davis erklärt unter anderem, mit welchen Tricks man sich doppelt so viele Namen merkt wie bisher und sich jederzeit an Argumente erinnert.

## Doppelt so schnell Lesen bei gleichem Textverständnis

16. Dezember 2022

Webseminar – 90 Minuten

Es kommt häufig vor, dass Fach- und Führungskräfte einen wesentlichen Teil ihres Tages mit dem Aufnehmen schriftlicher Informationen verbringen. Zach Davis zeigt in diesem Seminar, wie man mit einem einfachen Schritt-für-Schritt-System das Lesetempo erheblich steigert und das Textverständnis trotzdem aufrechterhält.

## Vorschau der ULA-Termine

Im Laufe des Jahres führt der Deutsche Führungskräfteverband ULA weitere Veranstaltungen zu verschiedenen Themen aus Politik, Wirtschaft und Arbeit durch, die für Führungskräfte relevant sind. Dazu gehören unter anderem die Veranstaltungsformate „ULA-Politik-Dialog“ und „ULA-Führungskräfte-Dialog“.

### ULA-Arbeitsgruppe Zukunftssichere Altersversorgung

Datum: 13. Oktober 2022 und  
9. November 2022

Uhrzeit: jeweils 16:00 bis 18:00 Uhr  
Ort: digital

### ULA-Arbeitsgruppe Diversity

Datum: 21. Oktober und  
9. Dezember 2022

Uhrzeit: jeweils 10:00 bis 12:00 Uhr  
Ort: digital

### ULA-Führungskräfte-Dialog

Thema: Vorstellung der Studie  
„Führung im Wandel“

Datum: 15. November 2022  
Uhrzeit: 18:00 bis 20:30 Uhr  
Ort: Köln

Alle Informationen zu den Veranstaltungen und die Onlineanmeldung sind rechtzeitig unter [www.ula.de](http://www.ula.de) zu finden.



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)**



International



wirkt weltweit.



Hilfe zur Selbsthilfe



Malteser  
...weil Nähe zählt.

DER PARITÄTISCHE

World Vision  
ZUKUNFT FÜR KINDER



**Aktion  
Deutschland Hilft**  
Bündnis deutscher Hilfsorganisationen



Fotos: Verena Wittwer Fotografie – VAA

# Premiere fürs Hybridformat an der Uni

Nach erfolgreichen Präsenzveranstaltungen in Köln und Karlsruhe hat Anfang August 2022 eine weitere VAA-Hochschulveranstaltung stattgefunden, diesmal an der TU Dortmund. Eingeladen waren neben den Fachbereichen Chemie und Biochemie auch die Verfahreningenieure. Insgesamt haben rund 100 Studentinnen und Studenten an der ersten hybriden Hochschulveranstaltung des VAA teilgenommen. Neben VAA-Juristin Pauline Rust und dem Karriereexperten der [Gesellschaft Deutscher Chemiker \(GDCh\)](#) Dr. Hans-Georg Weinig waren mit Dr. Friederike Stehmann von der VAA-Werksgruppe Bayer Nordrhein und Dr. Thomas Schmidt von der Werksgruppe BASF Ludwigshafen auch Führungskräfte aus der Industrie dabei. Organisiert wurde das Event von den Dortmunder Studenten Christian Heider und Thomas Roth, beide Mitglied im VAA.



Etwa 40 Studentinnen und Studenten waren vor Ort in Dortmund dabei – weitere 60 haben sich online zugeschaltet.

“Durch die Kombination von VAA und GDCh, zusammen mit Industrievertretern, war es möglich, den Studierenden eine große Bandbreite an Erfahrung und Expertise zur Verfügung zu stellen.“

Christian Heider, VAA-Mitglied, Mitorganisator und Doktorand am Fachbereich Bio- und Chemieingenieurwesen der TU Dortmund.

Rechts im Bild (von links): Dr. Friederike Stehmann, Dr. Thomas Schmidt, Christian Heider, Thomas Roth, Pauline Rust und Dr. Hans-Georg Weinig.  
Foto: Verena Wittwer Fotografie – VAA



*Als Vertreterin aus der Industrie war auch Dr. Friederike Stehmann von der VAA-Werksgruppe Bayer Nordrhein vor Ort und hat von ihren eigenen Erfahrungen als Ingenieurin in der Chemiebranche berichtet. Fotos: Verena Wittwer Fotografie – VAA*



*Zur Organisation der Veranstaltung hat unter anderem Dr. Thomas Schmidt (Foto rechts) von der VAA-Werksgruppe BASF Ludwigshafen beigetragen. Schmidt ist auch Mitglied der VAA-Kommission Hochschularbeit.*





# Altersfreizeit: Anspruch gilt auch für ATs und Leitende

In den 1980er Jahren haben die Tarifparteien der chemisch-pharmazeutischen Industrie die tarifliche Altersfreizeit als Instrument zur gesundheitlichen Entlastung älterer Beschäftigter entwickelt. Gerade in der modernen Arbeitswelt mit flexiblen Arbeitszeiten erfreut sich dieses Modell einer immer größeren Beliebtheit. Über neue Entwicklungen sowie die Relevanz des Themas für außertarifliche und leitende Angestellte klärt [VAA-Jurist Stefan Ladeburg](#) im Interview mit dem VAA Magazin auf.



**Stefan Ladeburg**

VAA-Jurist

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

☎ +49 221 160010

Foto: VAA

**VAA Magazin: Können Sie bitte kurz erklären, was es mit der tariflichen Altersfreizeit auf sich hat?**

Ladeburg: Darin geregelt wurde zunächst, dass Beschäftigte, die das 57. Lebensjahr vollendet haben, eine zweieinhalbstündige Altersfreizeit pro Woche erhalten. Ferner sollten Altersfreizeiten vorrangig am Dienstag, Mittwoch oder Donnerstag gewährt werden. Darüber hinaus wurde festgelegt, dass Altersfreizeiten aus Gründen des Arbeitsablaufs zu freien Tagen zusammengefasst werden können. Von dieser Möglichkeit wurde in einer Vielzahl von Unternehmen durch Betriebsvereinbarungen Gebrauch gemacht, sodass nicht mehr eine stündliche wöchentliche Reduzierung vorgenommen wurde, sondern eine Zusammenfassung der wöchentlichen Reduzierung zu freien Tagen.

Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, deren Arbeitszeit um bis zu zweieinhalb Stunden unter der wöchentlichen Arbeitszeit von 37 Stunden liegt, wird die Altersfreizeit anteilig gewährt. Für Beschäftigte, deren regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit mehr als zweieinhalb Stunden unter der wöchentlichen Arbeitszeit von 37 Stunden liegt, sollte hingegen kein Anspruch auf Altersfreizeit bestehen.

**Warum?**

Grund hierfür war der Gedanke der Tarifvertragsparteien, dass es sich bei der Altersfreizeit um eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit aus gesundheitlichen Gründen handelt. Eine solche Reduzierung sahen die Tarifvertragsparteien damals für Beschäftigte, deren wöchentliche Arbeitszeit sowieso schon drastisch reduziert war, als entbehrlich an.

Des Weiteren wurde tarifvertraglich geregelt, dass die Altersfreizeit dann entfällt, wenn die Beschäftigten am gleichen Tag aus einem anderen Grund nicht arbeiten, insbesondere wegen Urlaub, Krankheit, eines Feiertages oder der Freistellung von der Arbeit. Eine Nachgewährung der Altersfreizeit war hier ausgeschlossen.

**Gelten die Regelungen zur Altersfreizeit eigentlich auch für außertarifliche und leitende Angestellte?**



Der VAA-Tarifvertrag für naturwissenschaftlich gebildete akademische Angestellte sieht in § 5 Absatz 4 vor, dass Angestellte, die das 57. Lebensjahr vollendet haben, unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse bezahlte Altersfreizeit in Anspruch nehmen können. Bei der Gewährung sind vom Arbeitgeber die allgemeinen Regelungen im Betrieb sinngemäß unter Berücksichtigung der Aufgabenstellung der Angestellten anzuwenden. Insoweit ist festzustellen, dass sowohl außertarifliche als auch leitende Angestellte einen Anspruch auf Altersfreizeit haben. Bezüglich der Leitenden gibt es eine ge-

meinsame Abstimmung zwischen BAVC und VAA, dass diese vom Anspruch auf Altersfreizeit nicht ausgeschlossen werden können.

#### Gibt es neue Entwicklungen zum Thema Altersfreizeit?

Nachdem über mehrere Jahrzehnte fast nichts zu dem Thema passierte, ergingen in den letzten Jahren einige spektakuläre Urteile vonseiten der Landesarbeitsgerichte und des Bundesarbeitsgerichts, welche die Tarifvertragsparteien im Ergebnis zu einer tariflichen Neuregelung der Altersfreizeit zwangen. So hat etwa

das BAG nach einem klagestattgebenden, ersten Urteil des Arbeitsgerichts Hamburg und einem klageabweisenden Urteil des Landesarbeitsgerichts Hamburg bezüglich des Falles einer Arbeitnehmerin in Teilzeit mit einer regelmäßigen Arbeitszeit von 30 Stunden entschieden, dass die Regelung, wonach Beschäftigte mit einer Arbeitszeit von zweieinhalb Stunden unter der durchschnittlichen, wöchentlichen Arbeitszeit von 37,5 Stunden liegen, keinen Anspruch auf Altersfreizeit haben, eine Diskriminierung teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer darstelle, die mit dem Gesetz nicht vereinbar sei. Das BAG hat der Arbeitnehmerin entsprechend ►



dem Umfang der Teilzeit einen Anspruch auf zwei Stunden Altersfreizeit wöchentlich zugesprochen.

### Wie haben die obersten Arbeitsrichter genau argumentiert?

Dem Bundesarbeitsgericht zufolge sei die Nichtgewährung von Altersfreizeit für Beschäftigte mit einer Arbeitszeit von unter 35 Wochenstunden nicht sachlich gerechtfertigt, da es keinen allgemeinen Erfahrungssatz gebe, der die Annahme rechtfertigen könne, dass bei einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von 37,5 Stunden für alle Arbeitnehmer ab Vollendung des 57. Lebensjahres eine qualitative Belastung bestünde, die bei Teilzeitbeschäftigten derselben Altersgruppe nicht in gleichem Maße auftritt. Darüber hinaus existiere kein allgemeiner Erfahrungssatz, dass die mit der Erbringung der Arbeitsleistung einhergehende Belastung erst dann ansteigt, wenn der Schwellenwert von 35 Wochenstunden überschritten sei.

Am 22. Oktober 2019 bestätigte das BAG diese Rechtsprechung in einem gleichgelagerten Rechtsstreit. Zuvor hatte das Arbeitsgericht Solingen diese Klage abgewiesen. Das Landesarbeitsgericht Düsseldorf gab jedoch anschließend der Klage statt, wonach der Arbeitgeber Berufung vor dem Bundesarbeitsgericht einlegte.

### Gab es noch weitere Urteile zum Thema Altersfreizeit?

In einer noch frischen Entscheidung vom 25. Januar 2022 hat das Bundesarbeitsgericht festgestellt, dass ein Arbeitnehmer, der Urlaub für den Montag und Dienstag einer Woche sowie für den Donnerstag und Freitag der gleichen Woche beantragt hatte, aber nicht für den Mittwoch, an dem sein bereits seit Langem feststehender, regelmäßiger Altersfreizeittag lag, keinen Urlaub für diesen Tag beantragen müsse. Der Arbeitgeber hatte argumentiert, dass Altersfreizeittage nicht im Zusammenhang mit Urlaubswochen genommen werden können. Er hatte dem Arbeitnehmer daher für die Woche fünf Tage vom Urlaubskonto abgezogen. Der Arbeitnehmer trug dagegen vor, dass er für die betreffende Woche lediglich Urlaub für Montag und Dienstag sowie Donnerstag

und Freitag beantragt hatte, da am Mittwoch sein seit langer Zeit vorher festgesetzter Altersfreizeittag angefallen sei und er an diesem Tag bereits von der Arbeitsleistung freigestellt gewesen sei, so dass eine weitere Freistellung vom Erholungsurlaub nicht möglich gewesen sei.

Das Unternehmen hatte sich in seiner Argumentation auch auf den Manteltarifvertrag der IG BCE bezogen, demzufolge Altersfreizeit insbesondere wegen Urlaub des Arbeitnehmers entfalle. Das BAG erklärte hierzu, dass der Kläger für den Mittwoch ja gerade eben keinen Urlaub beantragt hätte und damit auch kein wirksamer Urlaub für diesen Tag erteilt werden konnte. Die tarifvertragliche Regelung, dass der Anspruch auf Altersfreizeit während des Urlaubs ausfällt, könne daher keine Anwendung finden.

### Wie haben die Tarifvertragsparteien auf diese BAG-Urteile?

Zunächst ist festzustellen, dass gegen eine der Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts bezüglich der Diskriminierung von teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmern noch eine Verfassungsbeschwerde durch den Arbeitgeber beim Bundesverfassungsgericht anhängig ist. Daher haben die Tarifvertragsparteien im Rahmen der Tarifrunde 2022 vereinbart, dass Teilzeitbeschäftigte, die nach den Urteilen des Bundesarbeitsgerichts nun Altersfreizeiten haben, diese anteilig erhalten. Dies gelte auch für bereits geltend gemachte Ansprüche. Die Lage der Altersfreizeiten sei hierbei betrieblich zu regeln.

Laut BAG könne der Arbeitgeber diese Altersfreizeit bis zur abschließenden Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts über die Verfassungsbeschwerde dem jeweiligen Arbeitszeitkonto der Teilzeitbeschäftigten vorläufig gutschreiben. Abhängig vom Ausgang der Verfassungsbeschwerde werden die angesammelten Altersfreizeiten entweder nachträglich gewährt oder das nicht gerechtfertigte Arbeitszeitguthaben wird wieder in Abzug gebracht.

Darüber hinaus wurde vereinbart, dass die Betriebsparteien eine einvernehmliche Regelung treffen, in welcher Form

die gutgeschriebenen oder rechtswirksam geltend gemachten Altersfreizeiten nachträglich gewährt werden. Dabei ist eine Gewährung in natura, eine Auszahlung oder die Einbringung der Altersfreizeiten in ein Langzeitkonto möglich.

### Und wie sieht es beim Urlaub aus?

Bezüglich der Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts, wonach der Arbeitnehmer bei Altersteilzeittagen keinen Urlaub nehmen muss, ist bisher noch keine neue Regelung zwischen den Tarifvertragsparteien getroffen worden.

### Was bedeutet dies nun konkret für VAA-Mitglieder?

VAA-Mitglieder, die unter den Manteltarifvertrag für naturwissenschaftlich gebildete akademische Angestellte fallen, sollten, wenn sie in Teilzeit sind, ihren Anspruch auf Altersfreizeit geltend machen und erhalten diese dann anteilig. Ferner ist darauf zu achten, dass künftig für alle unter den Tarifvertrag fallenden Beschäftigten bei der Urlaubsplanung Urlaub für Tage, an denen schon vorher feststeht, dass dort Altersfreizeittage genommen werden, nicht beantragt wird. Da die tariflichen Regelungen bei Altersfreizeit offen für betriebliche Regelungen sind, ist abzuwarten, ob die Betriebsräte künftig die Verlegung von Altersfreizeittagen in Urlaubswochen durch Betriebsvereinbarungen ausschließen. ■



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





# Betretungsverbot nach Urlaub im Risikogebiet: Anspruch auf Vergütung?

Erteilt ein Unternehmen Arbeitnehmern, die aus Coronarisikogebieten zurückkehren, ein Betretungsverbot für das Betriebsgelände, obwohl die Beschäftigten entsprechend den verordnungsrechtlichen Vorgaben keiner Absonderungspflicht – sprich Quarantäne – unterliegen, schuldet der Arbeitgeber grundsätzlich Vergütung wegen Annahmeverzugs. Das hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden.



Foto: jorrisg – Shutterstock

Ein Unternehmen hatte zum Infektionsschutz ein Hygienekonzept erstellt, das für Beschäftigte, die aus einem vom Robert-Koch-Institut (RKI) ausgewiesenen Risikogebiet zurückkehren, eine 14-tägige Quarantäne mit Betretungsverbot des Betriebs ohne Entgeltanspruch anordnete. Die SARS-CoV-2-Eindämmungsmaßnahmenverordnung des betreffenden Bundeslandes sah zu diesem Zeitpunkt nach Einreise aus einem Risikogebiet grundsätzlich eine Quarantänepflicht für einen Zeitraum von 14 Tagen vor. Diese sollte jedoch nicht für Personen gelten, die über ein ärztliches Attest nebst aktuellem Laborbefund verfügen, der ein negatives Ergebnis eines PCR-Tests ausweist, der höchstens 48 Stunden vor Einreise vorgenommen wurde, und die keine Symptome einer COVID-19-Erkrankung aufweisen.

Ein Mitarbeiter des Unternehmens reiste während eines ihm erteilten Urlaubs we-

gen des Todes seines Bruders in die Türkei, die zu dieser Zeit als Coronarisikogebiet ausgewiesen war. Vor der Ausreise aus der Türkei unterzog er sich einem PCR-Test, der ebenso wie der erneute Coronatest nach Ankunft in Deutschland negativ war. Der Arzt des Arbeitnehmers attestierte ihm Symptombefreiheit. Das Unternehmen verweigerte dem Mitarbeiter den Zutritt zum Betrieb für die Dauer von 14 Tagen und zahlte keine Arbeitsvergütung. Mit einer Klage vor dem Arbeitsgericht verlangte der Arbeitnehmer die Vergütung wegen Annahmeverzugs in Höhe von rund 1.500 Euro brutto. Er machte geltend, das Unternehmen habe zu Unrecht die Annahme seiner Arbeitsleistung verweigert. Das Arbeitsgericht und das Landesarbeitsgericht (LAG) gaben der Klage statt.

Nun hat das BAG ebenfalls im Sinne des Arbeitnehmers entschieden (Urteil vom

10. August 2022, Aktenzeichen: 5 AZR 154/22). Das LAG habe richtig erkannt, dass sich das Unternehmen mit der Annahme der vom Arbeitnehmer angebotenen Arbeitsleistung in Annahmeverzug befand. Das erteilte Betretungsverbot des Betriebs führte nicht zur Leistungsunfähigkeit des Klägers (§ 297 BGB), weil die Ursache der Nichterbringung der Arbeitsleistung vom Arbeitgeber selbst gesetzt wurde. Dass dem Unternehmen die Annahme der Arbeitsleistung des Klägers aufgrund der konkreten betrieblichen Umstände unzumutbar war, habe es nicht dargelegt. Die Weisung, dem Betrieb für die Dauer von 14 Tagen ohne Fortzahlung des Arbeitsentgelts fernzubleiben, war laut BAG außerdem unbillig und daher unwirksam. Das Unternehmen habe dem Mitarbeiter nicht die Möglichkeit eröffnet, durch einen weiteren PCR-Test eine Infektion weitgehend auszuschließen. Hierdurch hätte sie den nach § 618 Absatz 1 BGB erforderlichen und angemessenen Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmer erreichen und einen ordnungsgemäßen Betriebsablauf sicherstellen können. ■

## VAA-Praxistipp

Mit seinem Urteil hat das Bundesarbeitsgericht bestätigt, dass Beschäftigte bei einem Betretungsverbot des Betriebs nicht ihren Anspruch auf Vergütung verlieren, wenn das Hygienekonzept des Arbeitgebers zum Schutz der Mitarbeiter strengere als die gesetzliche Quarantänepflicht vorsieht.

# Wo Wissenschaft auf Kunst und Tradition trifft

Ende August 2022 hat die traditionelle VAA-Pensionärsreise zum 25. Mal stattgefunden. Ziel der Jubiläumsreise war die bekannteste Stadt an der Saale – die Geburtsstadt von Georg Friedrich Händel. In seinem Reisebericht schildert der Organisator Dr. Rudolf Fiedler seine Eindrücke von der Pensionärsreise.



*Auf dem Festabend anlässlich des 25. Jubiläums der VAA-Pensionärsreise hat der Organisator der Reise Dr. Rudolf Fiedler die Teilnehmer persönlich begrüßt. Fiedler engagiert sich seit vielen Jahren im Verband und ist außerdem Mitglied der VAA-Kommission 60plus.*

VAA-Geschäftsführer Christian Lange ließ es sich nicht nehmen, die Grüße von Vorstand und Geschäftsführung persönlich zu überbringen. In seiner kurzen Ansprache machte er darauf aufmerksam, dass sich die derzeitigen Steigerungen bei den Lebenshaltungskosten direkt auf die Anpassung der Firmenrenten auswirken – und zwar in nicht unerheblicher Weise. Insofern ist der VAA gerade für Pensionäre ein wichtiger Begleiter, wenn es hier zu Unstimmigkeiten mit den Unternehmen kommen sollte. Weiter führte er aus, dass bei den heutigen Hochschulabsolventen nicht unbedingt Karriere und Dienstfahrzeug im Fokus stehen, sondern eher Themen wie Work-Life-Balance.

Im Anschluss stellte Gästeführer Klaus Hennicke (im Bild rechts) die Saalestadt Halle vor. In seinem Vortrag, erfuhren die Pensionärinnen und Pensionäre viel von der geschichtlichen Entwicklung. So lernten die Reiset Teilnehmer auch zu unterscheiden zwischen „Hallensern“ (in Hal-

le geborene Personen), „Halloren“ (diejenigen, die zur altehrwürdigen Salzwirker-Bruderschaft gehören) und „Hallunken“ (das sind die Zugezogenen).

Am zweiten Tag ging es in vier Gruppen zum Altstadttrundgang. Den Marktplatz und sein Umfeld dominieren nicht nur die Marktkirche mit ihren zwei spätromanischen Ost- und zwei spätgotischen Westtürmen, sondern auch der Rote Turm, der das größte Glockenspiel Europas beherbergt. Eine Besonderheit: Um 13 Uhr eines jeden Tages verkünden mit der Anzahl besonderer Glockenschläge, wie viele Neugeborene am Vortag das Licht der Welt in Halle erblickt haben. So ging es weiter an vielen Sehenswürdigkeiten vorbei. Auf einer Straßenbahnrundfahrt konnten die VAA-Pensionäre auch die außerhalb gelegenen Orte kennenlernen.

Am dritten Tag wurden die Reiset Teilnehmer durch die „Franckesche Stiftungen“ geführt. Es war beeindruckend, zu hören

und zu sehen, wie der Theologe und Pädagoge Herrmann August Francke aus einer Armenschule einen Bildungskosmos formte. Am Nachmittag fand in der Marktkirche ein exklusives Orgelkonzert statt – natürlich mit einem Werk von Georg Friedrich Händel.

Im „Gasthaus Wenzel“ wurde schließlich der Reiseausklang gefeiert. Noch am Abend konnte das Reiseziel 2023 – Konstanz – verkündet werden. ■



Fotos: Lars Grimmer – VAA

# Verordnete Sparsamkeit



Na, leben Sie Ihren Alltag gemäß der EnSikuMaV? Sagt Ihnen nix? Na, dann hier in voller Länge: Kurzfristenergieversorgungs-sicherungsmaßnahmenverordnung. Die gilt seit 1. September und deren Ziel ist es, zwei Prozent des deutschen Gasverbrauchs einzusparen. Ganze zwei Prozent! Nimm das Putin! Details gefällig? Bitte! Mietern ist es nach § 3 der Verordnung nun offiziell erlaubt, die Heizklauseln in Mietverträgen zu missachten und dementsprechend freiwillig zu frieren. Ja, richtig: Das erinnert an Herrn Gaucks solidarischen Frieren-für-die-Freiheit-Aufruf in einer Maischberger-Sendung vom März dieses Jahres, der nun verordnende Beachtung findet. In § 6 wird die neuerdings erlaubte Höchsttemperatur in öffentlichen Gebäuden definiert. Von zwölf Grad bei körperlich schwerer Tätigkeit, über 16 Grad bei überwiegendem Stehen und Gehen, zu 18 Grad bei mittelschwerer und überwiegend sitzender Tätigkeit bis zu absolut privilegierten 19 Grad bei körperlich leichter und überwiegend sitzender Tätigkeit. Egal ob Indoor-Baustelle, Logistikzentrum oder Supermarkt – wer

hart arbeitet, ist schön dumm. Denn je krummer der Buckel, umso tiefer die Temperatur. Denjenigen, die schon immer die Vorteile der Askese am Arbeitsplatz genossen, ist auch diese Verordnung milde gestimmt und wird sie nicht den winterlichen Übeln und rauer Marter saisonaler Naturgewalten ausliefern. Und alle anderen, die einfach nicht anders können, als anzupacken und emsig wie die Bienen zu schuften, die werden zum Weihnachtsfest mit leuchtenden Augen die sonst so ungeliebten, selbst gestrickten Socken und Wollpullis dankbar entgegennehmen. Zur Einordnung: Die WHO-Leitlinien deklarieren 18 Grad in Innenräumen als absolutes Minimum für gesunde Menschen. Hier die schlechte Nachricht: Für Menschen mit Herzproblemen nehmen diese laut zahlreichen seriösen Studien mit jedem fallenden Grad zu. Aber hier wieder eine gute Nachricht: Wirklich lebensbedrohlich wird es für gesunde Menschen erst ab vier Grad minus. Da ist also noch kalte Luft nach unten.

Bleibt eben nur die Angst: Hol ich mir am Arbeitsplatz die Grippe? Wir werden uns daran gewöhnen müssen, die Kassiererin mit Schal und Mütze am Ende des Warenbandes vorzufinden. Die Apothekerin wird selbst die überteuerten Lutschbonbons im Mundraum kreisen lassen. Und der Automechaniker wird sich ausschließlich hinter dem Lenkrad aufhalten und alle Funktionen des Bordcomputers extra lange prüfen, um in den Genuss der eingeschalteten Sitzheizung zu kommen. Und wem das als Arbeitnehmer alles zu blöd ist, der kann sich natürlich auch vorsorglich gegen Grippe impfen lassen. Ach so: Ladentüren bleiben nach § 10 der EnSikuMaV ab sofort geschlossen. Nur zur Erinnerung: Vor gar nicht allzu langer Zeit war das noch strikt verboten und man lief Gefahr, als Pandemielegner geahndet zu werden, wenn man vorhatte, eine Tür auch nur anzulehnen. „Licht aus!“ heißt es nach § 8. Denn öffentliche Gebäude werden nicht mehr angestrahlt. Gut so! Auch Werbeflä-

chen sind zwischen 22 Uhr und 6 Uhr auszuschalten. „Dunkeldeutschland“ ist jetzt überall. Spannend wird es, wenn man demnächst vorhaben sollte, den Sachsen im Advent die traditionelle Weihnachtsbeleuchtung zu verbieten. Dann raucht jedem Räuchermännel aber aus ganz anderen Gründen der Kopf.

Und doch ist Sparen wichtig: Noch vor Kurzem war Waschlappen ein Schimpfwort – dank Winne Kretschmann wissen wir: Der Lappen könnte der Heilsbringer des Winters werden. Denn wenn ganz Deutschland aufs Duschen verzichtet, wird Putin vor Wut schäumen. Und Sparmöglichkeiten gibt es noch viele: Jeder weiß: Energiefresser Nummer eins in der Küche ist der Herd. Konsequenz wäre, kochen zu verbieten! So käme das gute, alte und vor allem kalte „Abendbrot“ (ein schon fast in Vergessenheit geratener Verwandter des Waschlappens) wieder in Mode. Den Kühlschrank kann man auch abschaffen. Denn wer nicht heizt, der braucht auch nicht zu kühlen. Außerdem ist der Keller zum Kühlen da und nicht zum Schwitzen auf dem Heimtrainer (Stromfresser abschalten!) oder um im beheizten Privatpool seine Bahnen zu ziehen (Achtung: neuerdings verboten!).

Dem pfiffigen Leser fällt aber spätestens hier auf: Wer sich Pool und Fitnessraum im Keller leisten kann, der wird über einen nicht zu verachtenden Kontostand verfügen. Diejenigen, die wirklich sparsam sein sollen, sind wohl diejenigen, die es aufgrund des übersichtlich gefüllten Geldbeutels eh schon sind. Na dann: Weitermachen! ■

Mit seinen Programmen reist der Dresdner Kabarettist Erik Lehmann quer durch Deutschland und hat auch diverse Preise gewonnen. Auf [www.knabarett.de](http://www.knabarett.de) ist Lehmann jederzeit käuflich und bestellbar. Foto: Robert Jentzsch



# Ein Mann gibt sich die Kugeln

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



Vom adeligen Vergnügen zum Volkssport: Blick in einen französischen Billardsalon auf einem Gemälde von Jean Béraud. Foto: Wikimedia Commons

Unternehmer und Chemiker fest: „Mir macht es nichts aus, aber jedes Mal, wenn die Kugeln zusammenstoßen, ziehen alle Männer im Raum den Revolver.“ Hyatt blieb am Ball und kümmerte sich weiter um die Vervollkommnung der Kugeln. Letztlich mündete das in die Entwicklung eines thermoplastischen Kunststoffes, der sich durch Erwärmen verformen ließ.

Bereits seit dem ausgehenden Mittelalter sollen Urformen des Billardspiels an den Höfen verbreitet gewesen sein. Später griff der französische Monarch Karl IX. zum Spielstab – Queue geheißen –, ebenso wie seine schottische Kollegin Maria Stuart. Kurz darauf, Ende des 16. Jahrhunderts, gelangte das Spiel durch die Spanier nach Amerika. Die erste detaillierte Beschreibung brachte 1674 der englische Dichter Charles Cotton in „The Compleat Gamester“ zu Papier, nachdem sein ungleich berühmterer Kollege William Shakespeare bereits 1606 das Wörtchen „billiards“ in seiner Tragödie „Antonius und Cleopatra“ untergebracht hatte. Cotton hatte offenbar ein Faible für Freizeitvergnügen, bei denen eine gewisse Geschicklichkeit gefragt war: Die Onlineenzyklopädie Wikipedia führt ihn auch als „Vater der Fliegenfischer“.

Bereits zu Cottons Zeit erlangte Billard eine wachsende Popularität auch beim einfachen Volk. Im Laufe des 19. Jahrhunderts hinterließen erste „Stars“ ihre Spuren in der Geschichte des Spiels. Einer von ihnen war Michael Phelan, der in den USA für Furore sorgte. Phelan erspielte sich erkleckliche Summen bei spektakulären

Partien, betrieb Billardsalons und machte sich darüber hinaus als Buchautor und Produzent von Billardtischen einen Namen. Dieser Phelan soll es auch gewesen sein, der 10.000 US-Dollar für die Erfindung eines Werkstoffs auslobte, der das teure und immer schwerer zu beschaffende Elfenbein ersetzen sollte, aus dem die Billardkugeln seinerzeit hergestellt wurden. Nun kommt John Wesley Hyatt ins Spiel, dessen 185. Geburtstag es zu feiern gilt.

Als Sohn eines Schmieds kam Hyatt am 28. November 1837 in Starkey, New York, zur Welt. Als der Tüftler von Phelans Ausschreibung hörte, machte er sich an die Arbeit. Zu den Zutaten, mit denen er experimentierte, gehörten Alkohol, Campher, Salpeter- und Schwefelsäure. Und Nitrozellulose, umgangssprachlich auch Schießbaumwolle genannt. Allmählich kam Hyatt den haptischen sowie optischen Eigenschaften der herkömmlichen Billardkugeln schon ziemlich nahe. Doch der Einsatz der Schießbaumwolle sorgte für das einzige Problem: Das typische Klicken der Kugeln beim Aufeinandertreffen fiel mitunter etwas arg aus. Ein Saloonbesitzer hielt in einem Schreiben an den

Nicht belegt ist, ob Hyatt tatsächlich die von Phelan ausgelobte Prämie einstreichen konnte. Aber seine Erfindung fügt sich ein in eine ganze Reihe von Innovationen, die sich in jenen Jahren rund um den Billardtisch abspielten: Der Franzose François Mingaud stattete den Queue mit einer ledernen Spitze aus, was Effetstöße möglich machte. Der Engländer John Thurston versah die Bande mit einer Innenleiste aus Kautschuk und verwendete Schiefer anstelle von Holzplatten als Untergrund für die Spielfläche. Das sorgte für einen besseren Lauf der Kugeln.

Für Hyatt, der 1920 starb, zahlte sich seine Tüftelei auf jeden Fall auch abseits des Billardtischs aus. Das von ihm entwickelte Celluloid stieß auf großes Interesse. Künstliche Gebisse, Puppen, Kämmen, Messergriffe und Füllhalter ließen sich damit fertigen. Allerdings ist der Stoff leicht brennbar und verwittert – weswegen er seit den 1950er-Jahren mehr und mehr durch Polyethylenterephthalat, kurz PET, ersetzt wurde. Noch recht lange kam das Material bei einem anderen Freizeitvergnügen zum Einsatz: der Produktion von Tischtennisbällen. So schließt sich der Kreis. ■

Allianz 

Alien-Entführung?  
Absurd!

# Versichern was **wirklich** zählt

Nessie-Sichtung?  
Absurd!

Gar nicht absurd:  
**3 von 5 Deutschen**  
werden pflegebedürftig.

**DIE ALLIANZ  
PFLEGEZUSATZVERSICHERUNG**

Jetzt beraten lassen.  
**Persönlich. Digital.**

Mit Beitrags-  
vorteilen für  
VAA-Mitglieder

# Miträtseln und gewinnen!

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Augustausgabe: Dr. David Taras, Werksgruppe Boehringer Ingelheim, Barbara Hockeborn, Landesgruppe Mitte/Ost und Clemens Dalferth, Landesgruppe Hessen. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. November 2022. Nach Ablauf der Frist 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.

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

| Hauptstadt der Bahamas        | Fluss zur Aller Blutgefäß |                                   | Koranabschnitt               | Rohrteile                          |    | lebensgefährlicher Stoff        |   | Kfz-Z. Main-Taunus-Kreis     |                        | veranlassen                        | brit. Rockmusiker (Chris ...)        |                           | schrumpfen, enger werden |                     | Speisplatte                | Transportier |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------------|----|---------------------------------|---|------------------------------|------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------|--------------|
|                               |                           |                                   |                              |                                    |    | chilen. Eiland im Südostpazifik |   |                              |                        |                                    |                                      |                           |                          | 11                  |                            |              |
| Deutsche Eislauf-Union (Abk.) |                           |                                   |                              | Fernkopie (Kurzwort)               |    |                                 | 2 | bayerisch: Meerrettich       |                        |                                    |                                      |                           | erste Frau in der Bibel  |                     | „Baumhirte“ bei Tolkien    |              |
| lateinische Vorsilbe: vor     |                           | Ansehen                           |                              |                                    | 14 | Riechorgan                      |   | ugs.: widerlicher Mensch     | Studentenblume         |                                    |                                      |                           |                          |                     |                            | 10           |
|                               |                           | Lockenfrisur                      |                              |                                    |    |                                 |   |                              |                        |                                    | Ereignis (engl.)                     | 15                        |                          |                     |                            |              |
|                               |                           |                                   |                              | Volmezufluss Teil des Baumes       |    |                                 |   |                              |                        |                                    |                                      |                           |                          |                     |                            |              |
| unordentliche Arbeit          | unnötig längere Strecke   |                                   | Zitatenauswahl volkst.: Geld |                                    |    | südostasiat. Rüssel-tier        |   | Füllung, Inneres (Mz.)       |                        |                                    |                                      |                           |                          |                     |                            |              |
|                               | 13                        |                                   |                              | stark abfallend Vorn. von Hochhuth |    | 12                              |   |                              |                        | Fabelname des Wolfs                |                                      |                           | Unhold in Märchen        |                     | Wurfpfeil                  |              |
| Stadt in Kanada               |                           |                                   |                              |                                    |    |                                 |   | einsame Gegend würziger Duft |                        |                                    | 9                                    |                           |                          |                     |                            |              |
| Lebewesen mit Hautfalte       |                           | Autor von „Exodus“ (Leon ...)     |                              | ausdrücklich                       |    | lateinisch: Erde, Land          |   | kurz: an das                 |                        |                                    | sagenhafte Schale Abk. für Veterinär |                           |                          |                     |                            |              |
|                               |                           |                                   |                              |                                    |    |                                 | 3 |                              | englische Form von Eva |                                    |                                      |                           | Sektbegriff: trocken     |                     | französisch: Osten         |              |
| Teil des Baggers              |                           |                                   |                              |                                    | 7  |                                 |   | stiften, opfern              | Getreidepflanze        |                                    |                                      |                           |                          |                     |                            |              |
| Teilgebiet eines Erdteils     | Auszeichnung              |                                   | Widersacher Gottes           | holprig                            |    | pfiffig, gewitzt                |   |                              |                        |                                    |                                      | früherer türkischer Titel |                          | Wikinger-Comicfigur |                            |              |
|                               |                           |                                   |                              |                                    |    |                                 |   |                              | finnisches Heißluftbad |                                    | veraltet: Fürsorge Totenreich        |                           |                          |                     |                            | 6            |
| Dusche                        |                           | Stadt auf Sizilien Lilien-gewächs |                              |                                    |    | Zweifinger-faultier             |   | Dunst über Großstädten       |                        |                                    |                                      |                           | von der Zeit an          |                     | Wein von blass-roter Farbe |              |
|                               |                           |                                   |                              |                                    |    | Stadt nahe Dortmund             |   |                              |                        | schneller Fahrer                   |                                      | 5                         |                          |                     |                            |              |
| Vorn. des Astronauten Merbold |                           |                                   |                              | britische Filmfigur („James ...“)  |    |                                 | 4 | Spaß, Jux                    |                        |                                    |                                      | Philosophie: Ich          |                          |                     |                            | 1            |
| Sorgen, Probleme              |                           | 8                                 |                              |                                    |    | Weltzeitalter                   |   |                              |                        | Unheil bringender Brief (...brief) |                                      |                           |                          |                     |                            |              |
| Haarpflege                    |                           |                                   |                              | höchste einstellige Zahl!          |    |                                 |   | verwendender Tierkörper      |                        |                                    |                                      | italienisch: drei         |                          |                     |                            |              |
| <b>Lösung:</b>                | 1                         | 2                                 | 3                            | 4                                  | 5  | 6                               | 7 | 8                            | 9                      | 10                                 | 11                                   | 12                        | 13                       | 14                  | 15                         |              |



# Geburtstage im November und Dezember 2022



## im November

### 100 Jahre

Dr. Karlheinz Riggert, Badenweiler

### 95 Jahre

Dr. Wolfgang Bender, Burscheid  
Dr. Ernst Bankmann, Kelkheim

### 90 Jahre

Dr. Heinrich Hartmann, Speyer  
Dr. Franz-Josef Kuhn, Ingelheim  
Manfred Gürtler, Mannheim  
Dr. Ingrid Fröhlich-Specht, Ingelheim

### 85 Jahre

Dr. Dieter Lauer, Karben  
Wolfgang Hesse, Limburgerhof  
Dr. Helmut Coulon, Bergisch Gladbach  
Dr. Helmut Kehr, Schermbeck  
Friedrich-W. Thüner, Castrop-Rauxel  
Dr. Paul Thamm, Taufkirchen  
Wilfried Ahrens, Bad Fallingb. Ostel  
Hans Birkenbeil, Liederbach  
Dr. Manfred Herberz, Griesheim

### 80 Jahre

Dr. Wolfgang Körnig, Leimen  
Dr. Heinrich Königshofen,  
Bergisch Gladbach  
Reiner Rettel, Dessau  
Peter Schmidt, Leipzig  
Joachim-Heinrich Krohn, Bomlitz  
Dr. Jochen Bode, Sevetal  
Dr. Hans Schröer, Dormagen  
Dr. Reinhard Orth, Leipzig  
Dr. Bernhard Schiele, Burghausen

### 75 Jahre

Dr. Heiner Knoch, Waltenhofen  
Dr. Wolf-Karlo Aders, Ellerstadt  
Dr. Helmuth Morgenthaler,  
Ludwigshafen  
Dr. Wolfram Schmidt, Kirchheim

Roland Kahle, Leverkusen  
Dr. Rudolf Sauerbier, Gundelfingen  
Ulrich Mahlfeld, Marl  
Manfred Osthof, Tönisvorst  
Dr. Hans Hagen, Siegburg  
Dr. Rainer-Josef Klauser, München  
Hans-Peter Bellok, Dormagen  
Dr. Bernhard Kloth, Köln  
Franz Mühlfellner, Grenzach-Wyhlen  
Werner Teuscher, Marl  
Dr. Gerd Krisam, Rangendingen  
Hans-Friedrich Bleifeld, Kürten  
Dr. Hans-Heinrich Hausberg, Schwerin

## im Dezember

### 95 Jahre

Gustav Adolf Gölzen, Nürnberg  
Dr. Herrad von Lamprecht, Heidelberg  
Dr. Heinz Köller, Krefeld

### 90 Jahre

Heinz Hochadel, Mannheim  
Dr. Albrecht Beck, Schwalbach

### 85 Jahre

Dr. Hartmut Pietsch, Hofheim  
Harry Baum, Leverkusen  
Dr. Helmut Waldmann,  
Nideggen-Wöllersheim  
Joseph Donauer, Troisdorf  
Dr. Jörg Pollok, Saarbrücken-Ensheim  
Dr. Elli Steigner, Ottweiler  
Dr. Dieter Bormann, Kelkheim  
Dr. Luigi Matteuzzi, Bad Vilbel  
Prof. Dr. Erhard Schnurr, Hamburg  
Bruno Korth, Erkrath

### 80 Jahre

Ulrich Schiefer, Bensheim  
Walter Salm, Stenwede-Oppendorf  
Dr. Werner Ertel, Wuppertal  
Armin Stanke, Dorsten  
Ulrich Klimmek, Reken  
Christian Block, Premnitz

Thomas Wittig, Merseburg  
Dr. Hans-Jürgen Bieder, Rödermark  
Dr. Barbara Grzempa, Bonn  
Wolfgang Martiny, Oberkirch  
Dr. Wolfgang Rambold, Krefeld  
Günther Maiberger, Wiesbaden  
Lutz Sielaff, Niedernhausen  
Günther Herndl, Winhöring

### 75 Jahre

Dr. Wolfgang Leicht, Leverkusen  
Dr. Klaus-Dieter Handel, Darmstadt  
Adelbert Otte, Marl  
Dipl.-Ing. Dieter Schleenstein, Odenthal  
Dr. Wilhelm Herchen, Düren  
Leonhard Maier, Rodgau  
Dr. Klaus Veese, Weinheim  
Dr. Jürgen Geke, Düsseldorf  
Albrecht-Ruediger Scheel, Teulada  
Dr. Horst Brunn, Meerbusch  
Dr. Nikolaus Schulz, Siegburg  
Dr. Volker Barth, Ludwigshafen  
Ewald Preisegger, Wunsdorf

## nachträglich im August

### 80 Jahre

Dr. Helmut Appelt, Schwalbach

## nachträglich im September

### 80 Jahre

Dr. Wolf-Dieter Pfeifer, Brühl

# Personalia

Seit Juli 2022 verstärkt Ursula Heidusch das Team der Mitgliederverwaltung in der VAA-Geschäftsstelle Köln. Heidusch hat in der Zeit zwischen 1992 und 2003 verschiedene Verwaltungstätigkeiten im Bereich der Erwachsenenbildung, in der Mitgliederverwaltung eines Dienstleisters der wirtschaftsberatenden Berufe sowie in diversen Presse- und Fachverlagen ausgeübt. Später war Ursula Heidusch fast zwanzig Jahre in der Vertriebsarbeit tätig, unter anderem in Bereichen wie Marketing und Verkauf sowie im Vertriebsinnendienst der chemischen Industrie.

Foto: privat



## Schreiben Sie uns!

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



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



Bitte scannen, um das VAA Magazin online zu lesen.



## Wichtige Termine für 2022

- 13.10.** Sitzung der Landesgruppe Mitte/Ost, Blankenfelde-Mahlow
- 14.10. – 15.10.** Aufsichtsrätetagung, Leipzig
- 20.10. – 21.10.** FKI-Seminar „Hartes Verhandeln – Stufen eins und zwei“, Köln
- 04.11.** VAA-Jahreskonferenz, Düsseldorf
- 09.11.** Sitzung der Landesgruppe Nordrhein, digital
- 29.11.** Sitzung der Kommission Führung, digital
- 13.12.** Sitzung der Kommission Hochschularbeit, Köln

Angesichts der unsicheren Pandemielage zum Jahresende finden viele Sitzungen und Seminare weiterhin digital statt. Einige Veranstaltungen werden jedoch im Präsenzformat durchgeführt. Aktuelle Informationen zu den Terminen sowie den konkreten Formaten finden sich unter **www.vaa.de**, auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter **mein.vaa.de** und auf der Website des Führungskräfte Instituts (FKI) unter **www.fki-online.de**.

## Vorschau Ausgabe Dezember 2022

- ➔ **Spezial:**  
Vertikale Landwirtschaft
- ➔ **Verband:**  
Produktive Jahreskonferenz
- ➔ **Vermischtes:**  
Kalifornische Mammutbäume

## Impressum

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

**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** (VAA); Rohat Akarcay, **r.akarcay@koellen.de** (Köllen Druck+Verlag). Es gilt die Anzeigenpreisliste vom Dezember 2021.

**Druckauflage:** 25.000 (1/22); **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 Werbebroschüren. Im VAA Magazin werden nach Möglichkeit diskriminierungssensible Formulierungen verwendet. Aus Gründen der Lesbarkeit kommt manchmal auch das generische Maskulinum zum Einsatz. Damit sind grundsätzlich alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten gemeint.



# SOUVERÄN PRÄSENTIEREN UND AUFTRETEN

Vertiefungsseminar

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

Wie präsentiert man, um Entscheider, Gesprächspartner, Mitarbeiter oder Kunden zu überzeugen?

Erfahren Sie in diesem Seminar, wie Sie Präsentationen so gestalten, dass Sie Langeweile vermeiden und schwierige Zwischenfragen sowie Diskussionsrunden meistern.

**Digitales Seminar am 10. November 2022 exklusiv für VAA-Mitglieder**  
**199 Euro (statt 299 Euro) zuzüglich 19 Prozent Umsatzsteuer**

***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)

