

## Führung in Zeiten der Furcht

„So viele Krisen wie heute gab es zuletzt in meiner Jugend“, sagt Karl- Ludwig Kley, der scheidende Chef des Pharmakonzerns Merck. Fast zehn Jahre hat der 64-jährige mit ruhiger Hand das älteste Pharmaunternehmen der Welt gelenkt. Und er hat so viel gesehen und erlebt, dass er vergleichen und urteilen kann. „Wir haben es mit grenzenlosen Krisen, rücksichtslosen Störenfriedern und hilflosen Ordnungshütern zu tun“, urteilt auch Wolfgang Ischinger, der Vorsitzende der gerade zu Ende gegangenen Münchner Sicherheitskonferenz. Syrienkrieg, Flüchtlingswelle, angeschlagene Weltwirtschaft sind nur die bekanntesten Stichworte, wenn es darum geht, die aktuellen Krisenherde zu benennen. Wie kann und wie soll man in solchen Zeiten in Politik und Wirtschaft führen?

Idealerweise respektieren in der Politik die Regierenden den „Willen des Volkes“ als Grundlage des politischen Handelns. In der Wirtschaft entsteht im Idealfall aus einer guten Unternehmenskultur eine Führungskultur, mit der sich die Unternehmung über das vertrauensvolle Verhältnis zu den Mitarbeitern erfolgreich im Wettbewerb behauptet. Doch was für die Politik gilt, scheint auch für die Unternehmen zu gelten: In globalen und digitalisierten Zeiten scheinen die Bindekräfte zu schwinden. Bürger verlieren zunehmend Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung an Expertengremien, Lobbygruppen und Massenmedien. Die Mitarbeiter riskieren im schnellen Wandel, den Überblick über das unternehmerische Geschehen im Ganzen zu verlieren. Und damit die Identifikation mit „ihrem“ Unternehmen.

Hier wie da scheint jedenfalls in Krisenzeiten das Bedürfnis nach Führung zu wachsen. Während kluge politische Führung in demokratischer Verantwortung Entscheidungen fällt, diese umsetzt und sich dabei der permanenten Kritik von Opposition und Zivilgesellschaft stellt, ruht kluge wirtschaftliche Führung auf klarem, transparentem Handeln und der partizipatorischen Einbindung der Mitarbeiter. In der Politik ist es niemals einfach, in Zeiten der Erschütterungen vor populistischen Antworten geschützt zu seinen. Ob Links- oder Rechtspopulismus oder ganz einfach nur Populismus im Sinne eines Donald Trump: die Stunde der Verführer schlägt in prekären Zeiten.

Das gilt auch für die Wirtschaft. Ihre Lage ist, weltweit betrachtet, so fragil wie lange nicht. China, Ölpreis, Russland: die Unternehmen müssen befürchten, durch die aktuellen geopolitischen Konflikte in Mitleidenschaft gezogen zu werden. Gute Führung in der Wirtschaft ist gefragt. Sie wird noch viele Jahre eines der wichtigsten Themen sein, über die sich die Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit sichern.



**Dr. Thomas Fischer** ist seit 2002  
1. Vorsitzender des VAA.

## Mehr Power für Frauen: Auftakt für VAA connect

Noch immer sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert. Neben Kompetenz, Fleiß und Loyalität ist für das berufliche Vorankommen auch das persönliche Netzwerk entscheidend. Deshalb hat der VAA die Initiative ergriffen und die Plattform „VAA connect“ ins Leben gerufen.

In den Räumlichkeiten der BASF SE in Ludwigshafen fand am 1. Februar 2016 unter dem Titel „Frauen in Führung“ die Auftaktveranstaltung des neu gegründeten Frauennetzwerks „[VAA connect](#)“ statt. Das Ziel der VAA-Initiative: Frauen durch neue Kontakte und Wissenstransfer in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen. Margret Suckale, Mitglied des Vorstands der [BASF](#), hielt die Keynote. Vor rund 200 geladenen Gästen aus verschiedenen Chemie- und Pharmaunternehmen wurden zudem die ersten Ergebnisse der [VAA-Chancengleichheitsumfrage](#) vorgestellt.

Im Anschluss diskutierte ein mit Margret Suckale, Prof. Jutta Rump ([Hochschule Ludwigshafen](#)), Monika Schulz-Strehlow (Frauen in die Aufsichtsräte ([FidAR](#)) e. V.), Kathrin Mahler Walther ([EAF Berlin](#) – Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e. V.) und Dr. Andreas Bücker ([Politcomm](#)) hochkarätig besetztes Podium über die Chancengleichheit weiblicher und männlicher Führungskräfte.



Rainer Nachrab, 2. Vorsitzender des VAA, begrüßte rund 200 Gäste am 1. Februar 2016 bei der Auftaktveranstaltung des Netzwerks "VAA connect – Frauen in Führung" in den Räumlichkeiten der BASF. Fotos: Hans- Jürgen Dölger – VAA

Gelegenheit zum Networking gab es im Rahmen der Veranstaltung auf dem "Markt der Netzwerke", wo verschiedene Frauennetzwerke die Chance nutzen, sich zu präsentieren und auszutauschen. Überzeugt vom Mehrwert der Auftaktveranstaltung zeigte sich Sieglinde Schneider, Präsidentin des [European Women's International Management Development Network](#) und Moderatorin der Veranstaltung: "Es gab viele Impulse und eine wunderbare Vielfalt an Themen und Persönlichkeiten. Davon haben alle profitiert."



Ziel des Netzwerks "VAA connect – Frauen in Führung" ist ein Forum für Erfahrungsaustausch und Networking zu bieten. An der Auftaktveranstaltung nahmen insgesamt 12 Netzwerke teil und stellten sich und ihre Themenfelder vor.



## Solaranlage und Rente: Einnahmen gelten als Hinzuverdienst

**Einnahmen aus einer Solaranlage sind auf die Gesetzliche Altersrente anzurechnen und können bei Überschreitung der Hinzuverdienstgrenze dazu führen, dass bereits ausgezahlte Rentenleistungen zurückerstattet werden müssen. Das hat das Sozialgericht Mainz entschieden und damit der Deutschen Rentenversicherung recht gegeben.**

Die Deutsche Rentenversicherung hatte den Rentenbescheid eines Rentners teilweise aufgehoben, weil dieser neben der Altersrente und dem Einkommen aus einem sogenannten 400- Euro- Job zusätzlich Einnahmen aus einer Solaranlage generiert hatte. Da der Kläger durch seinen Mini- Job bereits monatliche Einnahmen in Höhe der damals geltenden Hinzuverdienstgrenze von 400 Euro hatte, führten die zusätzlichen Einnahmen aus der Solaranlage aus Sicht der Rentenversicherung zu einer Überschreitung dieser Hinzuverdienstgrenze. Dem Rentner stünde deshalb nur eine gekürzte Rente zu, die bereits ausgezahlte Differenz zur Vollrente sei zurückzuzahlen. Der Rentner machte dagegen geltend, dass Einnahmen aus dem Betrieb einer Solaranlage eher mit Erträgen aus einer Kapitalanlage und nicht mit Einkommen aus einer Tätigkeit vergleichbar und deshalb nicht anzurechnen seien.

Das Sozialgericht Mainz widersprach dieser Auffassung und gab der Deutschen Rentenversicherung recht (Urteil vom 12. Januar 2016, Aktenzeichen: S 15 R 389/13). Die Einnahmen aus dem Betrieb einer Solaranlage seien als Arbeitseinkommen im Sinne des Rentenrechts zu werten, weil der Betreiber eine unternehmerische Stellung innehatte, welche ihm die Einkünfte vermittle.

### VAA- Praxistipp

Wer vor Erreichen der gesetzlichen Regelaltersrente eine sogenannte Vollrente von der Gesetzlichen Rentenversicherung bezieht, darf – seit einer Anhebung um 50 Euro Anfang 2013 – regelmäßig nur 450 Euro pro Monat hinzuverdienen. Überschreitungen durch Sonderzahlungen sind zwei Mal im Jahr (bis zu einer Höhe von weiteren 450 Euro pro Monat) rentenunschädlich möglich. Andersfalls wird die Altersrente automatisch in eine Teilrente umgewandelt und dadurch um mindestens ein Drittel gekürzt. Das Sozialgericht Mainz hat mit seinem Urteil die Auffassung der Gesetzlichen Rentenversicherung bestätigt, dass auch Einnahmen aus dem Betrieb einer Solaranlage auf diese Hinzuverdienstgrenze anzurechnen sind.

Bezieher einer vorgezogenen Altersrente, die eine Solaranlage betreiben, sollte also genau prüfen, wie viel sie hinzuverdienen dürfen, ohne empfindliche Kürzungen ihrer Rentenzahlungen hinnehmen oder sogar bereits erhaltene Rentenzahlungen zurückzahlen zu müssen.

### Aktuelle politische Entwicklung

*Andreas Zimmermann, Geschäftsführer Sozialpolitik bei der Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA, zur aktuellen politischen Entwicklung bei den Hinzuverdienstgrenzen:*

"Die ULA als politischer Dachverband des VAA kritisiert die restriktiven Hinzuverdienstgrenzen seit langem. Sie bewirken einen willkürlichen Fallbeileffekt bei ungeplanten oder nicht vorhersehbaren Überschreitungen. Für Führungskräfte sind sie außerdem viel zu niedrig und schränken die Möglichkeiten für ein flexibles Ausgleiten aus dem Beruf stark ein. In der großen Koalition widmet sich seit dem Jahr 2014 eine Arbeitsgruppe der Frage der Schaffung einer Flexirente. Diese hat sich auch der Frage der Hinzuverdienstgrenzen angenommen. Die Verhandlungen zwischen Unionsparteien und SPD verlaufen aber sehr zäh und sind über ein im Herbst 2015 veröffentlichtes Eckpunktepapier nicht hinausgekommen. Demnach könnte sich die Situation bei den Hinzuverdienstgrenzen leicht entspannen. Geplant ist, dass Hinzuverdienstgrenzen oberhalb von 450 Euro zu 40 Prozent auf die vorgezogene Altersrente angerechnet werden. Bei einer Kombination aus einer vorgezogenen Altersrente von 1500 Euro und einem Hinzuverdienst von 1.000 Euro würden also  $(1.500-450) \times 0,4 = 240$  Euro angerechnet. Die vorgezogene Altersrente würde um diesen Betrag gekürzt. Bei Fällen, in denen die Summe aus vorgezogener Rente und Hinzuverdienst die Höhe des bisherigen Bruttoeinkommens überschreitet, soll der überschießende Betrag voll auf die Rente angerechnet werden. Ob dieser – aus Sicht der ULA zwar begrüßenswerte, aber zu halbherzige – Vorschlag Gesetz wird, ist derzeit noch ungewiss."

## Steuererklärung: Welche Belege müssen abgegeben werden?

In der Rubrik **Steuer- Spar- Tipp** des VAA Newsletters geben die Experten des VAA- Kooperationspartners Akademische Arbeitsgemeinschaft Verlag jeden Monat Ratschläge zur Steueroptimierung.

Um Kosten von der Steuer abzusetzen, braucht man Belege und Quittungen – aber nicht immer! Schon heute müssen nur wenige Belege zusammen mit der Steuererklärung abgegeben werden. Die Finanzverwaltung möchte die Steuererklärung vereinfachen. Ende 2015 wurde ein entsprechender Gesetzentwurf eingebracht. Dieser sieht unter anderem vor, dass ab 2022 keine Belege mehr mit der Steuererklärung eingereicht werden müssen – nur wenn das Finanzamt ausdrücklich eine Quittung anfordert, müssen Steuerzahler diese nachträglich vorlegen.

Aber schon heute müssen nur wenige Belege zusammen mit der Steuererklärung abgegeben werden: Gesetzlich vorgeschrieben sind nur Spendenbescheinigungen oder Steuerabzugsbescheinigungen über die bei Zinsen und Dividenden einbehaltene Steuer. Steuerzahler sollten aber unbedingt alle Belege aufheben, bis die Einspruchsfrist abgelaufen und der Steuerbescheid bestandskräftig ist. Falls das Finanzamt einen bestimmten Beleg anfordert und dieser nicht vorgewiesen werden kann, wird es die entsprechenden Kosten nicht anerkennen.

Wer seine Steuererklärung per ELSTER abgibt, muss schon jetzt nur die gesetzlich vorgeschriebenen Belege beim Finanzamt einreichen. Alle anderen Belege legt man dem Finanzamt erst dann vor, wenn es diese tatsächlich sehen will.

### Was ist ein "Beleg"?

Belege sind zum Beispiel Rechnungen, Quittungen, Kassenzettel, Kaufverträge, Spendenbescheinigungen, Parkscheine und Fahrkarten. Darauf muss stehen, wie viel wofür, wann und wem gezahlt wurde. Zu den Belegen gehören außerdem alle sonstigen Unterlagen über "steuerlich erhebliche Tatsachen", also zum Beispiel die Reisekostenabrechnung, in der alle angefallenen Kosten einer Dienstreise zusammengefasst werden, ein Attest über die Notwendigkeit einer Kur oder die Bescheinigung über die Teilnahme an einem Fortbildungslehrgang.

### Original oder Kopie?

Zins- und Spendenbescheinigungen will das Finanzamt immer im Original sehen. Alle anderen Belege und Unterlagen können dem Finanzamt im Original oder in Kopie vorgelegt werden. Bei Kopien kann das Finanzamt die Vorlage der Originale verlangen. Ist der Originalbeleg nur noch schwer lesbar, legen Steuerzahler dem Finanzamt am besten Original und Kopie vor. Kontoauszüge werden zunehmend über Onlinebanking abgerufen und als PDF gespeichert. Will das Finanzamt einen Nachweis für die Bezahlung einer Rechnung, reicht bei der privaten Steuererklärung erfahrungsgemäß ein Ausdruck des Kontoauszugs vom eigenen Drucker. Bei Unternehmern und Selbstständigen, die zur Buchführung verpflichtet sind, sind die Finanzämter strenger und verlangen einen vom Kreditinstitut ausgedruckten Kontoauszug auf Papier.

Manche Belege werden mit der Zeit unlesbar, zum Beispiel wenn die Rechnung auf Thermopapier gedruckt wird. Steuerzahler sollten sich deshalb möglichst bald eine gut lesbare Kopie des Originalbelegs machen oder ihre Belege einscannen. Der Originalbeleg sollte dabei auf jeden Fall aufgehoben werden. Wenn für einzelne Aufwendungen kein Beleg vorhanden ist, dürfen die Kosten trotzdem steuerlich geltend gemacht werden. Man muss dem Finanzamt dann aber glaubhaft machen, dass Kosten entstanden sind. Am besten erklärt man dem Finanzamt also schriftlich oder mündlich die näheren Umstände der Ausgabe und nennt auch einen plausiblen Grund für den fehlenden Beleg.

### Finanzamt schickt Belege zurück

Hat der Finanzbeamte die Belege geprüft, schickt er sie per Post zurück. Auf Dauer behalten darf er die Belege nur, wenn der Steuerzahler damit einverstanden ist. Sonst muss er sich Kopien machen und die Originale wieder zurückgeben.

**Steuertipps**<sup>®</sup>  
[www.steuertipps.de](http://www.steuertipps.de)



**Dr. Torsten Hahn** ist Chefredakteur des Informationsdienstes SteuerSparTipps des VAA-Kooperationspartners Akademische Arbeitsgemeinschaft Verlag.

## Geldanlage: Risikobegrenzende Strategien

**Historisch niedrige Zinsen und zunehmende Turbulenzen an den Aktienmärkten stellen Anleger vor große Herausforderungen. VAA- Kooperationspartner Joerg Lamberty von der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung zeigt in seinem Gastbeitrag, dass sich die Beimischung von Absolute Return Strategien positiv auf die Stabilität und die Rendite des Depots auswirken kann.**

Seit April letzten Jahres mussten die weltweiten Aktienmärkte deutliche Korrekturen hinnehmen. Deshalb sprechen diejenigen, die Aktien als alternativlos betrachten, jetzt bereits schon wieder davon, die Aktienquote zu erhöhen und „Sonderangebote“ zu nutzen. Andererseits sehen einige langfristig erfolgreiche Fondsmanager angesichts der andauernden Staatsschuldenkrise in Europa, des Auslaufens der Nullzinspolitik in den USA sowie des zunehmenden Anpassungsdrucks in China und anderen Teilen Asiens noch deutlich mehr Spielraum nach unten. Wie sich die Finanzmärkte kurz- und mittelfristig entwickeln werden, kann natürlich niemand mit Sicherheit voraussagen. Aufgrund der hohen Bewertungsrelationen der meisten Anlageklassen spricht aber einiges dafür, dass das Chancen- Risiko- Verhältnis momentan eher ungünstig ist und das Anlageumfeld noch eine geraume Zeit herausfordernd bleibt. Bei der Frage, ob das Schlimmste bereits überstanden ist, sollten sich Anleger in Erinnerung rufen, dass Bärenmärkte gemessen am S&P 500 Index seit 1926 im Durchschnitt etwa 15,6 Monate dauerten und zu kumulierten Verlusten von rund 41 Prozent führten.

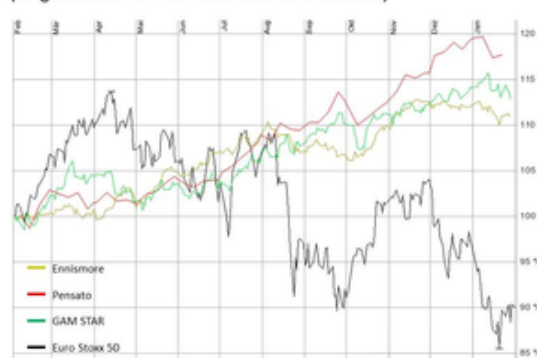
### Verbesserung des Rendite- Risiko- Profils

Im momentan schwierigen Marktumfeld können Verlustrisiken begrenzt und das Rendite- Risiko- Profil der Anlagen dadurch verbessert werden, dass sogenannte Absolute Return Strategien beigemischt werden. Der Fondsmanager eines Absolute Return Aktienfonds hat das Ziel, über den gesamten Marktzyklus hinweg positive Erträge zu generieren. Um dieses Ziel zu erreichen, muss er sowohl unterbewertete Unternehmen für das „Long book“ als auch überbewertete Unternehmen für das „Short book“ aufspüren, um per Saldo ein Portfolio ohne beziehungsweise mit einem eng begrenzten Marktrisiko zu konstruieren. Entwickeln sich die Long- Positionen in steigenden Märkten besser als die Short- Positionen (beziehungsweise verlieren die Long- Positionen in fallenden Märkten weniger als die Short- Positionen gewinnen), wird eine positive Rendite erzielt. Die Erträge können damit sowohl in steigenden als auch in fallenden oder seitwärtslaufenden Märkten generiert werden. Der Erfolg dieser Strategien hängt allerdings in hohem Maße von der Fähigkeit des Fondsmanagers ab, im Rahmen der gezielten Auswahl einzelner Aktien (Long- und Short- Positionen) deren zukünftige Wertentwicklung richtig einzuschätzen. Deshalb sind die Analyse und die Auswahl von langfristig erfolgreichen Fondsmanagern insbesondere beim Einsatz von Absolute Return Strategien von entscheidender Bedeutung. Absolute Return Strategien können bei Aktien, Anleihen und einigen weiteren Anlageklassen zum Einsatz kommen.

Die Wirkungsweise risikobegrenzender Absolute Return Strategien wird im Folgenden anhand eines Beispiels dargestellt. Die Kursverläufe zeigen, dass die Manager der drei exemplarisch ausgewählten Absolute Return Europa Aktienfonds im Zeitraum von Ende Januar 2015 bis Ende Januar 2016 durch die gezielte Auswahl einzelner Titel bei relativ moderateren Schwankungen jeweils ein positives Ergebnis zwischen 11 und 17 Prozent erzielt haben, obwohl der Durchschnitt europäischer Aktien (gemessen am Euro Stoxx 50) in demselben Zeitraum etwa 10 Prozent verloren hat (siehe Schaubild).

### Absolute Return Aktienfonds vs. Euro Stoxx 50

(Vergleichszeitraum vom 31.1.2015 bis 31.1.2016)



Frühere Wertentwicklungen sind kein verlässlicher Indikator für die künftige Wertentwicklung.  
 Quelle: FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung mbH

### Positive Renditen trotz fallender Märkte

Unter denselben Marktbedingungen erzeugen Absolute Return Strategien in der Regel andere Performancemuster als traditionelle Anlagen. Außerdem weisen sie zu Aktien und Anleihen einen geringeren Gleichlauf (Korrelation) auf. Da Absolute Return Fondsmanager das Ziel haben, über den gesamten Marktzyklus mit möglichst hoher Konstanz positive Ergebnisse zu liefern, darf es nicht verwundern, wenn ihre Performance in guten Zeiten hinter dem Gesamtmarkt zurückbleibt (siehe Schaubild: Ende Januar bis April 2015). Insofern erfordert ihr Einsatz antizyklisches Verhalten und Widerstandskraft gegenüber dem Herdentrieb. Auch wenn naturgemäß nur wenige Fondsmanager nach Berücksichtigung von Kosten den Markt schlagen können, lohnt es sich, nach ihnen zu suchen. Denn die Beimischung von Investmentfonds, deren Fondsmanager ihre Fähigkeiten in der Vergangenheit bereits in unterschiedlichen Marktphasen bewiesen haben, führt zu Diversifikationsvorteilen und einer Begrenzung des Verlustpotenzials in fallenden Aktien- und Anleihemärkten.



**Joerg Lamberty** ist Geschäftsführender Gesellschafter der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung mbH in Köln.  
[www.fvp-gmbh.de](http://www.fvp-gmbh.de)

## Kurzmeldungen

### WoMen Netzwerk Rhein- Main: Karrierewege im Wandel

Über Karrierewege und Rollenbilder von Frauen und Männern sprachen am 25. Januar 2016 rund 80 Teilnehmer der WoMen- Netzwerk- Veranstaltung in der Kameha Suite in Frankfurt. Praxiserprobte weibliche und männliche Führungskräfte gaben den Zuhörern einen sehr persönlichen Einblick in ihre individuellen Karrierewege. Frauen und Männer sollten demnach Eigeninitiative entwickeln, um die eigene Karriere zu fördern. Dazu gehöre auch, im Unternehmen 'Sichtbarkeitsmarketing' zu betreiben, wohlwollende 'Förderer' zu identifizieren und strategische Netzwerke und Allianzen im Unternehmen und außerhalb aufzubauen. Das WoMen Netzwerk ist eine Kooperation des Führungskräfteinstituts FKI, der Syntra – Das Managementnetzwerk der Deutschen Telekom AG, der Continental AG und GET Gudrun E. Teipel, business coaching & consulting.

### Seminar des Führungskräfte Instituts FKI

#### [Hartes Verhandeln](#)

Welche Faktoren beeinflussen eine Verhandlung? Wie kann man diese bei der Verhandlungsführung gezielt einsetzen? Auf der Verhandlungsebene gilt es stets das optimale Ergebnis herauszuholen. Der Referent Kai Braake besitzt langjährige Erfahrung als Verhandlungsspezialist. In seinen Seminaren "Hartes Verhandeln" und "Hartes Verhandeln Stufe 2" trainiert er mit Ihnen Taktiken anhand von praktischen Verhandlungssituationen, mit denen Sie das Gelernte optimal in Ihren Arbeitsalltag integrieren können. In diesem Training lernt man, schnell, effektiv und zielorientiert eine Verhandlung durchzuführen und auch sein rhetorisches Wirkungsrepertoire zu erweitern. Die Seminare finden am am **23. und 24. Februar 2016 in Köln** statt.

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

*Die fundierten Weiterbildungsveranstaltungen des Führungskräfte Instituts FKI sind auf die Interessen der VAA- Mitglieder zugeschnitten. Sie erhalten – ebenso wie Mitglieder anderer Mitgliedsverbände der Führungskräftevereinigung ULA – exklusive Sonderkonditionen.*

## Links

### VAA Magazin erschienen

Die Februar- Ausgabe des [VAA Magazins](#) ist erschienen und steht als [E- Paper](#) auf [www.vaa.de](http://www.vaa.de) zur Verfügung.

### **CHEManager**

#### CHEManager E- Mail- Newsletter

Der 14- tägliche E- Mail- Newsletter des CHEManager liefert die neuesten Nachrichten der Branche auf einen Blick. Die [Registrierung](#) ist kostenlos und kann jederzeit widerrufen werden.

Redaktion: Christoph Janik

Verantwortlich im Sinne des Presserechts: Gerhard Kronisch, VAA

VAA **Geschäftsstelle Köln**: Mohrenstraße 11-17, 50670 Köln, Telefon 0221 160010

VAA **Büro Berlin**: Kaiserdamm 31, 14057 Berlin, Tel. 030 3069840

## Termine

18.02.16, 16.00 Uhr – 18.00 Uhr

### Vortragsveranstaltung „VAA Tarifverträge im Fach- und Führungskräfte- Bereich“

Veranstalter: VAA- Landesgruppe Hessen  
 Referent: Rechtsanwalt Stefan Ladeburg, Geschäftsführer und Leiter des Büros Berlin beim VAA  
 Ort: Industriepark Höchst, Bayer CropScience, Forschung Chemie, G 836, 2. Etage Konferenzraum (Raum 206), 65926 Frankfurt  
 Anmeldung über [MeinVAA](#) oder per Mail an [klemens.minn\(at\)vaa.de](mailto:klemens.minn(at)vaa.de) erbeten.

18.02.16, 16.00 Uhr – 18.00 Uhr

### Vortrags- und Diskussionsveranstaltung "Erfolgsfaktor Innovationskooperation? - Wissensmanagement neu denken!"

Veranstalter: VAA- Landesgruppe Nordrhein  
 Referent: Professor Werner Klaffke, Geschäftsführendem Vorstandsmitglied des Hauses der Technik  
 Ort: VAA- Geschäftsstelle Köln, Mohrenstr. 11-17, 50670 Köln

20.02.16, 09.15 Uhr – 13.00 Uhr

### VAA- Vorstandssitzung

Veranstalter: VAA  
 Ort: VAA- Geschäftsstelle Köln

25.02.16, 16.00 Uhr – 18.00 Uhr

### Vortragsveranstaltung „Assessment- Verfahren im Management: Was Sie schon immer wissen mussten“

Veranstalter: VAA- Landesgruppe Hessen  
 Referent: Dr. Eric Wenzel, Leiter des Bereichs Management Diagnostics bei der [HayGroup](#)  
 Ort: Industriepark Höchst, Bayer CropScience, Forschung Chemie, G 836, 2. Etage Konferenzraum (Raum 206), 65926 Frankfurt  
 Anmeldung über [MeinVAA](#) oder per Mail an [klemens.minn\(at\)vaa.de](mailto:klemens.minn(at)vaa.de) erbeten

29.02.16, 16.00 Uhr – 19.00 Uhr

### Sitzung der Landesgruppe Westfalen

Veranstalter: VAA  
 Ort: Evonik Industries AG, Rellinghauser Str. 1 - 11, 45128 Essen, Sitzungsraum 1414 (Haus 11)

04.03.16, 13.00 Uhr – 05.03.16, 13.00 Uhr

### Betriebsrätekonferenz

Veranstalter: FKI – Führungskräfte Institut GmbH  
 Ort: Atrium Hotel Mainz, Flugplatzstr. 44, 55126 Mainz

12.03.16, 09.30 Uhr – 13.00 Uhr

### Sitzung der Landesgruppe Bayern

Veranstalter: VAA  
 Ort: Hotel "Zur Mühle", Kirchplatz 5, 85737 Ismaning

Weitere Informationen zu den Terminen gibt es auf der Mitgliederplattform [MeinVAA](#).