

Diversity Management: Vorteil durch Vielfalt

Durch die Globalisierung ist die Wirtschaft vernetzter und interaktiver als je zuvor. Ursprünglich lokal agierende und regional verwurzelte Unternehmen müssen – ungeachtet ihrer Größe – global denken und sich in einem stetigen Fluss begreifen. Sie müssen nicht nur in der Lage sein, 24 Stunden am Tag auf Entwicklungen zu reagieren, sondern diese auch strategisch antizipieren. Dadurch sind die Auswirkungen der persönlichen Arbeitswelt für die einzelnen Arbeitnehmer direkter und unmittelbarer wahrnehmbar, was zu einem bereits in zahlreichen Studien belegten Anstieg der Belastungs- und Stresstoleranz der Mitarbeiter geführt hat. Davon sind sowohl tarifliche als auch außertarifliche und leitende Angestellte betroffen.

Im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung rückt die Bedeutung guter Personalarbeit immer mehr in den Fokus der Unternehmensleitungen. Ein gutes, nachhaltiges Personalmanagement kann nur funktionieren, wenn man die eigene Mitarbeiterstruktur genau kennt. Mehr noch: Kennen allein reicht nicht aus – man muss die Mitarbeiter auch anerkennen und deren individuelle Eigenschaften wertschätzen. Genau dies ist mit dem Begriffspaar Diversity & Inclusion gemeint – Vielfalt und deren Wertschätzung. Folglich beschäftigt sich Diversity Management mit der gezielten und erfolgreichen Umsetzung von Diversity im Rahmen der Personalarbeit.

Nun kommt der schwierige Teil der Aufgabe: Wie kann dies gelingen? Die Zusammensetzung der Mitarbeiter wird zunehmend heterogener. Im durchschnittlichen in Deutschland ansässigen Großkonzern ist über die Hälfte der Mitarbeiterschaft ausländischer Herkunft, quer verteilt über alle Kontinente. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen sieht dies noch etwas anders aus, aber auch dort geht es zunehmend multiethnisch zu. Kann man alle Mitarbeiter über einen Kamm scheren? Natürlich nicht. Gefragt sind hier interkulturelle Kompetenz, gutes Personalmanagement- Know-how und Fingerspitzengefühl vonseiten der Führungskräfte.

Hinzu kommt ein weiterer Trend: Die Firmen werden femininer. Immer mehr Frauen gehen in die Industrieunternehmen und drängen – eine längst überfällige Entwicklung – in Führungspositionen.

Der Anteil weiblicher Führungskräfte ist in der chemisch-pharmazeutischen Industrie zwar mit rund 15 Prozent immer noch viel zu gering, aber er steigt seit Jahren. Das Führungspotenzial weiblicher Mitarbeiter besser zu nutzen, ist nicht nur aus Sicht der betrieblichen Demografie essenziell: Es bringt den Unternehmen auch handfeste Vorteile. In den letzten Jahren haben empirische Untersuchungen den positiven ökonomischen Effekt durch Führung in gemischten Teams bereits mehrfach bestätigt. Dies ist ein Thema, das der VAA als größter Führungskräfteverband Deutschlands schon lange auf seiner Agenda hat und engagiert begleitet. Ebenso das Monitoring der Chancengleichheit weiblicher und männlicher Führungskräfte in der Branche mithilfe der seit 1990 durchgeführten [VAA- Chancengleichheitsumfrage](#).

Chancengleichheit ist ein integraler Bestandteil erfolgreichen Diversity Managements, aber bei Weitem nicht der einzige. Vielmehr kommt es auf das optimal austarierte Zusammenspiel aller individuell möglichen und individuell verschiedenen Persönlichkeitsfaktoren an. Das ist eine der größten Herausforderungen, mit denen die Mehrzahl der Unternehmen noch Probleme haben. Auch dies ist wissenschaftlich nachgewiesen. Das gerade erschienene [VAA- Jahrbuch 2015](#) mit dem Titel „Herausforderung Diversity Management“ soll hier als Handreichung zu einem besseren Problemverständnis und als Impulsgeber für Lösungsansätze dienen.

Bei aller Theorie darf man als Unternehmen in seinen personalstrategischen Überlegungen nie vergessen: In Unternehmen arbeiten Menschen. Und Menschen sind verschieden. Menschen haben Vorurteile. Diese kann man nicht abstellen. Weil Menschen biologisch bedingt pauschalisieren, um die Welt zu ordnen und zu begreifen. Dessen müssen sich Entscheider, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen bewusst werden und das Bewusstsein dafür permanent kultivieren. Dies wäre schon einmal ein kleiner, aber sehr wichtiger Schritt auf dem langen Weg zu einem guten Diversity Management.



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

VAA- Stiftungspreis: Forschung effizienter mit Industrie verknüpfen

Für ihre herausragenden Forschungsarbeiten haben fünf Nachwuchswissenschaftler den Preis der VAA Stiftung 2015 erhalten. Mit dem Stiftungspreis bringt sich der VAA in den Dialog der chemisch- pharmazeutischen Industrie mit Wissenschaft und Gesellschaft ein.



Foto: Jens Gyarmati – VAA

Gekürt wurden fünf Dissertationen mit einem industriellen Anwendungsbezug aus dem Bereich der Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften und Verfahrenstechnik. In diesem Jahr haben Dr. Philipp Beck, Dr. Steffen Dörrich, Dr. Sergio Lucia, Dr. Thomas Rünzi und Dr. Michael Wagner das Kuratorium der VAA Stiftung mit ihren Forschungsergebnissen überzeugt. „Wir waren beeindruckt von der wissenschaftlichen Wucht und der analytischen Durchschlagskraft der Forschungsarbeiten“, so der Vorsitzende des Stiftungskuratoriums und VAA-Ehrevorsitzende Dr. Karlheinz Messmer in seiner Eröffnungsrede. „Wir sind sehr froh, solch vielversprechende junge Wissenschaftler unterstützen zu können.“

An der Preisverleihung in der Berlin- Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften am 13. Oktober 2015 in Berlin nahmen zahlreiche Gäste aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft teil. Der VAA- Stiftungspreis wurde in Anwesenheit des Staatssekretärs im Bundesministerium für Bildung und Forschung Stefan Müller verliehen. „Die Chemie ist ein Innovationsträger in vielfältiger Hinsicht, besonders in der Materialforschung. Es ist der Anspruch, die gesamte stoffliche Welt zu erfassen und zu begreifen“, hob der Staatssekretär in seinem Grußwort hervor. Hier sei die Chemie immer besonders gefragt. „Die Basis für die Stärke unseres Landes ist vor allem der Ideenreichtum und die Kreativität unserer Wissenschaftler“, so Müller. „Branchen wie die chemische und pharmazeutische Industrie zeigen, dass sich Kontinuität in Forschung und Innovation und auch nachhaltige Investitionen in diesem Bereich langfristig auszahlen.“

Der 1. VAA- Vorsitzende Dr. Thomas Fischer betonte, dass der Preis der VAA Stiftung außergewöhnliche Leistungen auf dem naturwissenschaftlichen und verfahrenstechnischen Gebiet würdige. „Außerdem treibt er den Dialog zwischen Forschung und Entwicklung mit der Gesellschaft voran und trägt dazu bei, dass die so oft beklagte Unsichtbarkeit der Naturwissenschaften verringert wird.“ Moderiert wurde die Verleihung von der renommierten Journalistin Dr. Ursula Weidenfeld. Zum Abschluss der Veranstaltung stellten die Preisträger in einer offenen Diskussionsrunde ihre Ideen für eine effizientere Verknüpfung der wissenschaftlichen Forschung mit der Industrie vor.



Die [VAA Stiftung](#) fördert Wissenschaft, Forschung und Bildung in naturwissenschaftlich- technischen Bereichen. Seit 2013 zeichnet die Stiftung junge Nachwuchswissenschaftler für hervorragende Dissertationen im Bereich der chemisch- pharmazeutischen Wissenschaften und der Verfahrenstechnik aus. Im besonderen Fokus des Stiftungspreises stehen Arbeiten mit einem industriellen Anwendungsbezug. Mit ihrem Preis bringt sich die VAA Stiftung zugleich in den Dialog der Chemie und Pharmazie mit der Gesellschaft ein.

Versetzung: Bei objektiver Rechtswidrigkeit keine Arbeitsverweigerung

Wenn eine Versetzung objektiv rechtswidrig ist und der Arbeitnehmer die Arbeit am neuen Arbeitsort daher nicht aufnimmt, liegt keine beharrliche Arbeitsverweigerung vor, die eine fristlose Kündigung rechtfertigt. Das hat das Landesarbeitsgericht Köln entschieden.

Ein Arbeitnehmer war von seinem Arbeitgeber von einem Betrieb, der 15 Kilometer von seinem Wohnort entfernt lag, in einen anderen Betrieb versetzt worden, der 70 Kilometer entfernt lag. Der Arbeitnehmer nahm die Tätigkeit einen Tag lang auf, lehnte die Weiterarbeit dann jedoch gegenüber seinem Vorgesetzten ab. Er wies darauf hin, dass er nicht in der Lage sei, die zusätzlichen Fahrtkosten zu tragen. Daraufhin kündigte der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis wegen beharrlicher Arbeitsverweigerung außerordentlich fristlos. Dagegen klagte der Arbeitnehmer, das Arbeitsgericht gab jedoch dem Arbeitgeber recht.

Das Landesarbeitsgericht Köln (LAG) erklärte die Kündigung in der Berufung hingegen für unwirksam (Urteil vom 28. August 2014, Aktenzeichen: 6 Sa 423/14). Die LAG- Richter verwiesen darauf, dass dem Arbeitnehmer die Arbeit in dem weiter entfernt liegenden Betrieb ohne Übernahme der Fahrtkosten oder die Stellung eines Firmenfahrzeuges unter Abwägung aller Interessen nicht zumutbar war. Somit sei die Versetzung nicht vom Direktionsrecht gedeckt gewesen. Dem Arbeitnehmer konnte nach Auffassung des LAG keine beharrliche Arbeitsverweigerung vorgeworfen werden, weil er durch die Nichtbefolgung der objektiv unwirksamen Versetzungsanordnung nicht in kündigungserheblicher Weise gegen seine arbeitsvertraglichen Pflichten verstoßen habe.

Damit war aus Sicht der Kölner Arbeitsrichter auch kein wichtiger Grund für eine außerordentliche Kündigung im Sinne des § 626 Absatz 1 BGB gegeben.

VAA- Praxistipp:

Mit seiner Entscheidung hat das LAG Köln klargestellt, dass einem Arbeitnehmer kein Vorwurf gemacht werden kann, wenn er eine Arbeitsanweisung, die sich bei gerichtlicher Überprüfung als rechtunwirksam darstellt, nicht befolgt.

Die LAG- Richter betonen in ihrer Entscheidung, dass dieser Auffassung eine Entscheidung des Bundesarbeitsgerichtes vom 22. Februar 2012 (Aktenzeichen: 5 AZR 249/11) aus ihrer Sicht nicht entgegensteht. Das BAG hatte dort entschieden, dass auch eine unbillige Direktionsrechtsausübung vorläufig verbindlich sein kann. Diese Entscheidung sei aber zu den Voraussetzungen des Annahmeverzugs ergangen und lasse sich auf das Kündigungsrecht nicht übertragen, so das LAG Köln.

Lohnsteuerklassenwahl: Faktor gilt künftig für zwei Kalenderjahre

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

Ehegatten und eingetragene Lebenspartner, die sich für die Lohnsteuerklassen- Kombination IV/ IV mit Faktor entschieden haben, müssen den Faktor künftig nicht mehr jährlich eintragen lassen.

Ehepartner sowie eingetragene Lebenspartner, die beide Arbeitslohn beziehen, können statt der Steuerklassen- Kombination III/ V (oder IV/ IV) die Kombination IV- Faktor/ IV- Faktor wählen. Dabei wird der Vorteil des Splittingtarifs schon beim monatlichen Abzug der Lohnsteuer auf beide Partner verteilt. Der Lohnsteuerabzug ist deshalb genauer und vermeidet damit in der Regel Einkommensteuer- Nachzahlungen, die bei der Kombination III/ V häufig auftreten. Fällt das Nettogehalt durch das Faktorverfahren höher aus, kann dies auch zu höheren Lohnersatzleistungen führen (zum Beispiel Arbeitslosengeld, Kurzarbeitergeld).

So wird das Faktorverfahren beantragt: Das Faktorverfahren müssen beide Partner gemeinsam beim Finanzamt beantragen. Dazu gibt es das Formular „Antrag auf Steuerklassenwechsel bei Ehegatten“. Die für das Faktorverfahren erforderlichen Angaben werden auf der Rückseite des Formulars gemacht.

Bisher musste das Faktorverfahren jedes Jahr neu beantragt werden. Das hat sich durch das vom Bundesrat am 10. Juli 2015 verabschiedete "Bürokratieentlastungsgesetz" geändert: Das Gesetz sieht vor, dass ein einmal berechneter Faktor künftig für bis zu zwei Kalenderjahre gelten kann. Ändern sich die Lohnverhältnisse der Partner, können sie den Faktor anpassen lassen.

Kleines Problem: Ab wann die Neuregelung gilt, steht noch nicht fest, da sie erst noch technisch umgesetzt werden muss. Das kann in der Finanzverwaltung erfahrungsgemäß einige Zeit dauern.

Das Faktorverfahren selbst ist nicht verpflichtend und auch kein endgültiges Verfahren. Die tatsächliche, endgültige Steuerbelastung wird – wie bei den anderen Steuerklassenkombinationen – erst mit der Steuererklärung festgesetzt. Das Faktorverfahren basiert auf Prognosewerten. Deshalb besteht eine Verpflichtung zur Abgabe einer Steuererklärung, wenn sich ein Paar für das Faktorverfahren entscheidet. So werden Faktor und Lohnsteuer errechnet. Das Finanzamt ermittelt anhand der voraussichtlichen Jahresbruttoarbeitslöhne und unter Berücksichtigung der im jeweiligen Fall in Betracht kommenden Steuerermäßigungen die nach Splittingtarif zu zahlende Einkommensteuer. Die ermittelte Einkommensteuer wird ins Verhältnis gesetzt zur Summe der von beiden Ehepartnern in Steuerklasse IV voraussichtlich zu zahlenden Jahreslohnsteuer. Das Ergebnis ist ein Faktor, der stets kleiner als eins ist. Dieser Faktor wird mit drei Nachkommastellen ohne Rundung vom Finanzamt in der ELStAM- Datenbank als Lohnsteuerabzugsmerkmal beider Ehepartner für die Arbeitgeber zum elektronischen Abruf gebildet. Die Arbeitgeber der Ehepartner ermitteln die nach Steuerklasse IV zu zahlende Lohnsteuer und wenden darauf den Faktor an.

Steuertipps[®]
www.steuertipps.de



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

Organisationsaufstellungen: Betriebliche Probleme erkennen und lösen

Die immer weiter zunehmende Komplexität wirtschaftlicher und personeller Entscheidungen kann in der betrieblichen Praxis zur Unübersichtlichkeit der Einflussfaktoren führen. Personalberater und VAA-Kooperationspartner Stefan Müller stellt in seinem Gastbeitrag für den VAA Newsletter die Methode der Organisationsaufstellung vor, die zur Identifikation und Lösung solcher Probleme beitragen kann.

Ihren Ursprung haben Aufstellungen in der systemischen Familientherapie. Unter der Bezeichnung Familienaufstellung hat sich die Methode inzwischen über die ganze Welt verbreitet. Mit dieser Technik lassen sich neben Familiensystemen mit ihrer Dynamik und ihrem Beziehungsgefüge auch betriebliche Systeme abbilden. Ihre Anwendung bei beruflichen Fragestellungen ist als Organisationsaufstellung seit über 15 Jahren bekannt. Signifikanz und Wirkung wurden mehrfach in wissenschaftlichen Untersuchungen nachgewiesen.

Die Einsatzmöglichkeiten reichen von Konfliktsituationen, persönlichen Klärungsprozessen, Vertriebs-/ Marketingfragen und Personalentscheidungen bis zu Strategie- und Zielfindungsprozessen. In einer Zeit, in der betriebliche Entwicklungen, insbesondere auch Entscheidungsfindungen, immer schneller verlaufen, bieten sich Aufstellungen an, um rasch Erkenntnisse über komplexe Systeme zu gewinnen.

Das Thema, das aufgestellt werden soll, wird in seiner systemischen Einbindung betrachtet. Dabei werden Teamstrukturen, Märkte, Projekte und andere Zusammenhänge als komplexe Systeme mit einer Vielfalt von Wechselwirkungen verstanden. Im ersten Schritt werden die relevanten Systemelemente festgelegt: Personen, Abteilungen, aber auch Werte, Ziele, Projekte oder Produkte.

Für jedes wichtige Systemelement wird aus dem Teilnehmerkreis ein Vertreter ausgewählt. Dieser wird vom Fragesteller intuitiv im Raum positioniert und ausgerichtet – aufgestellt.

Durch Aufstellungen lassen sich in kurzer Zeit wesentliche Informationen über eine Situation oder ein System gewinnen. Aufstellungen führen oft zu völlig neuen Ideen oder Sichtweisen. Verborgene Ursachen von Störungen, Auseinandersetzungen, Absatzproblemen und anderen Schwierigkeiten können sichtbar gemacht und bearbeitet werden. Die Methode ergänzt die sachlich- logische Problembearbeitung durch eine sehr präzise intuitive Wahrnehmung und hohe Kreativität.

Stefan Müller und Sabine Müller vom VAA-Kooperationspartner [stefan müller personalperspektiven GmbH](#) sind beide zertifizierte Organisationsaufsteller. VAA- Mitglieder können zu diesem Thema unter stefan.mueller@smpp.de, sabine.mueller@smpp.de oder telefonisch unter 0711-67400-195 Kontakt zu ihnen aufnehmen.



Stefan Müller, Geschäftsführer der stefan müller personalperspektiven GmbH

Kurzmeldungen

Einladung zur Umfrage Talente 45+: Erfolg in der zweiten Karrierenhälfte

Die Führungskräftevereinigung ULA führt ab 28. September 2015 über ihre Plattform www.manager-monitor.de eine Umfrage zum Thema „Talente 45+“ durch. Es geht um folgende Fragen: Wie gestalten Unternehmen angesichts der Digitalisierung und eines steigenden Rentenzugangsalters die zweite Hälfte des Berufslebens ihrer Mitarbeiter aus? Welchen Beitrag sind die Betroffenen selbst bereit zu leisten, um ihre Karriere in dieser Phase wirksam abzusichern? Die Beantwortung aller Fragen nimmt rund fünf Minuten in Anspruch. Der Fragebogen steht unter http://www.fki-umfrage.de/092015/entry_01.htm bis zum 23. Oktober 2015 zur Beantwortung offen.

Seminar des Führungskräfte Instituts FKI

[Business- Etikette – auf das "Wie" kommt es an](#)

Dieses Training richtet sich an Führungskräfte sämtlicher Hierarchieebenen sowie an alle, die sicher und überzeugend auftreten wollen. Sie steigern Ihre Sicherheit im Umgang mit internen und externen Gesprächspartnern. Sie erhöhen Ihre Sozialkompetenz durch entsprechendes Etikettewissen. Sie treten souveräner auf und repräsentieren überzeugender. Sie vertiefen und trainieren wichtige Elemente der Business- Etikette. Sie wenden beim gemeinsamen Etikette- Essen die entsprechenden Regeln an. Referent ist Peter A. Worel. Er ist seit über 20 Jahren als Trainer und Speaker tätig und sammelte in leitender Position einer deutschen Großbank branchenübergreifende Erfahrungen. Das Seminar findet **am 1. Dezember 2015 in Köln** statt.

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.

Termine

29.10.15, 14:15 Uhr – 17:15 Uhr

Kommission betriebliche Altersversorgung

Veranstalter: VAA

Ort: VAA- Geschäftsstelle Köln

02.11.15, 17:30 Uhr – 19:30 Uhr

Hochschulveranstaltung in Göttingen

Veranstalter: VAA

Ort: Tammannstr. 4, 37077 Göttingen, Hörsaal MN28

10.11.15, 14:15 Uhr – 17:00 Uhr

Kommission Diversity

Veranstalter: VAA

Ort: Airport Conference Center, Flughafen Frankfurt/ Main, 60547 Frankfurt/ Main

13.11.15, 14.00 Uhr – 14.11.15, 13.00 Uhr

Landesgruppensitzungen und

Werksgruppenvorsitzendentagung

Veranstalter: VAA

Ort: Maritim Hotel Magdeburg, Otto- von- Guericke- Straße 87, 39104 Magdeburg

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

Links

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.

Wirtschaftskongress des bdvb

Der Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) lädt ein zum [Wirtschaftskongress](#) am 27. Oktober 2015 im Maritim Hotel Frankfurt. **VAA- Mitglieder erhalten einen Rabatt von 200 Euro** auf den regulären Ticketpreis. Die Verifizierung läuft über den Gutscheincode **M- BDVB- P2**. Dieser kann online beim [Anmeldeformular](#) eingegeben werden. Die reguläre Teilnahmegebühr beträgt 690 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer.