# Das Ringen ums Weltklima geht weiter

Die UN- Klimakonferenz in Paris ist zu Ende gegangen. Es ist um große Zahlen gerungen worden und ein Ergebnis hat es auch gegeben. Hat der Berg nun gekreist und eine Maus geboren? Zunächst einmal ist der Abschluss eines Vertrages zum Klimaschutz durch so viele Staaten allein schon deshalb ein Erfolg, weil viele vorausgegangene Versuche keine vertraglichen Ergebnisse gebracht haben. Auf jeden Fall ist dieser Erfolg schon mal ein diplomatischer. Allerdings wäre ein Scheitern des Gipfels der Weltöffentlichkeit kaum zu vermitteln gewesen, sieht man sich die Bedrohungen an, die durch den Klimawandel auf die Welt zukommen werden. Es drohen das Verschwinden kleiner Inselstaaten, die Vernichtung der Korallen und das Schmelzen des Grönlandeises. Von politischen Konsequenzen oder größer werdenden Flüchtlingsströmen soll hier gar nicht gesprochen werden.

So sind denn auch nicht die Ziele des Vertrages das Problem, sondern die Frage nach den Instrumenten, mit denen diese Ziele umgesetzt werden sollen. Es führt kein Weg daran vorbei: Wer den Ausstoß von Kohlendioxid reduzieren will, muss ihm einen Preis geben. Ein funktionierender Emissionshandel wäre der richtige Weg. Die EU ist hier vorangegangen, in den USA und China gibt es ähnliche Systeme. Eine engere Zusammenarbeit der internationalen Staatengemeinschaft ist möglich und machbar.

Dass dieses Handelssystem noch nicht funktioniert, liegt daran, dass die Zertifikate zu billig sind. Bei der Reform des Emissionshandels wird man einen wirksamen Schutz vor Carbon Leakage einführen müssen. Wird die Staatengemeinschaft sich in diese Richtung bewegen? Die Tatsache, dass zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses der Ölpreis so niedrig ist, lässt Befürchtungen entstehen, dass die Märkte diesen Vertrag nicht ernst genug nehmen.

Viel wäre gewonnen, wenn weltweit der Klimaschutz in seiner Bedeutung so gewichtet würde wie in Deutschland und Teilen der EU. Anzeichen gibt es. Selbst China hat den Vertrag als großen Schritt vorwärts bezeichnet. Noch muss er ratifiziert werden, bevor er 2020 in Kraft treten kann. Und dennoch: Es ist und bleibt erfreulich, dass dieses unter der ausgezeichneten Verhandlungsführung der Franzosen entstandene Vertragswerk überhaupt zum Abschluss gebracht wurde. Dahinter kann die Weltgemeinschaft nicht mehr zurück.

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

# Leonardo- Projekt: Mehr Frauen in Führung bringen

**Nach wie vor lässt der Anteil von Frauen in Führungspositionen europaweit stark zu wünschen übrig. Aus diesem Grund hat sich der VAA gemeinsam mit dem Führungskräfte Institut (FKI) aktiv am Leonardo- Projekt der Europäischen Union beteiligt und unter anderem einen Workshop für weibliche Führungskräfte entwickelt. Im Interview mit dem VAA Newsletter erläutern Projektleiter Dr. Andreas Bücker und VAA- Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch die Ergebnisse der Projektarbeit.**

**VAA Newsletter:** Wie hat der VAA die Idee zu einem Workshop für weibliche Führungskräfte entwickelt?

**Kronisch:** Gleichstellung und die Förderung von weiblichen Führungskräften in der Chemie in Deutschland ist ja seit vielen Jahren eines der Kernthemen des VAA. Der Verband hat daher bereits in der Vergangenheit eine ganze Reihe von Initiativen ergriffen, um insbesondere die weiblichen Mitglieder bei der Entwicklung ihrer Karriere zu unterstützen: von der Einsetzung der Kommission Diversity bis hin zur fünfjährlichen Chancengleichheitsumfrage. Ein zusätzlicher Impetus kam durch das von der Europäischen Kommission geförderte Projekt „Children – Care – Career“, das die FECCIA, der Europäische Führungskräfteverband Chemie, gemeinsam mit den europäischen Sozialpartnern in der Chemie und mit starker Unterstützung des VAA in den Jahren 2012 bis 2013 durchgeführt hat. Dr. Andreas Bücker, der dieses Projekt im Auftrag der Projektpartner mitentwickelt und geleitet hat, und ich haben auf Grundlage der tollen Ergebnisse überlegt, wie man diese eher wissenschaftlich erhobenen Ergebnisse praktisch umsetzen kann.

**Bücker:** Am Rande einer Veranstaltung in Brüssel kam dann die Idee auf, im Rahmen einer EU- geförderten Leonardo- Lernpartnerschaft zur beruflichen Aus- und Weiterbildung ein praxisorientiertes Workshopformat zu entwickeln. Dieser Workshop – so unsere Vorstellung – sei ein geeignetes Format, weiblichen Führungskräften bei der Entwicklung ihrer Karriere zunächst einmal Mut zu geben, besseres Netzwerken zu ermöglichen, bei Entscheidungsprozessen zu helfen und vor allem die sehr stark vom jeweiligen Arbeitsklima abhängigen „weichen“ Faktoren offen anzusprechen.

**VAA Newsletter:** Wie kam es dazu, das Thema auch mit anderen Chemieführungskräfteverbänden in Europa zu erarbeiten? Wie war die Reaktion?

**Bücker:** Das hatte zuallererst einen rein formalen Grund: Die Umsetzung einer Leonardo- Partnerschaft setzt die Teilnahme von nationalen Partnerinstitutionen aus mindestens drei EU-28- Staaten voraus. Gerhard Kronisch und ich waren aber sehr dankbar für diese Bedingung, da wir uns einig waren, dass dieses Thema nur gewinnen kann, wenn man neben der nationalen, deutschen Brille auch die anderer europäischer Länder aufsetzt und die Erfahrungen von Frauen in Führungspositionen dort mit einbindet. Das gegenseitige Lernen und Verstehen war eine willkommene Erweiterung für unser Vorhaben und hat sich im Nachhinein als einer der entscheidenden Punkte bei der Projektdurchführung erwiesen.

**VAA Newsletter:** Wie hat die Partnerschaft funktioniert?

**Kronisch:** Im Mittelpunkt der 24- monatigen Partnerschaft stand der direkte Austausch. Aus diesem Grund haben wir im Schnitt alle drei Monate ein Arbeitstreffen in je einem der Partnerländer organisiert – acht insgesamt. Von jedem Partner haben zwei bis drei Vertreter teilgenommen, sodass wir immer eine Kerngruppe von mindestens zehn Teilnehmern hatten. Gemeinsam haben wir dann Stück für Stück das Curriculum für den Workshop und seine Inhalte entwickelt. Wichtig war allen dabei, dass diese Inhalte sich an den tatsächlichen Umständen und Erfahrungen von Frauen bei der Entwicklung der eigenen Karriere als Führungskraft orientieren. Dazu haben wir einen Fragebogen entwickelt und an eine große Anzahl weiblicher Führungskräfte in den vier Ländern verschickt. Die persönlichen Erfahrungen interessierten uns vor allem, sodass wir beispielsweise gefragt haben: Was waren die Hindernisse oder Hilfen in der eigenen Karriere? Wie stark wurden Netzwerke genutzt? Gab es Hilfe bei der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf? Welchen Rat würden Sie Ihrem jüngeren Ich geben?

**VAA Newsletter:** Wer kann und soll von dem Workshop profitieren?

**Kronisch:** Der von uns entwickelte Workshop soll vor allem ein Weiterbildungsangebot der Partnerverbände sein. Der VAA hat hier natürlich vor allem seine weiblichen Mitglieder im Blick, insbesondere, wenn sie am Anfang ihrer Karriere stehen. Unser Eindruck ist, dass es sehr hilft, sich so früh wie möglich mit den Fragen zu beschäftigen und dazu ein Forum zu nutzen, auf dem das gemeinsam mit anderen Frauen geschehen kann, die sich in der gleichen Situation befinden. Gleichzeitig bietet der VAA an, diesen Workshop auch inhouse gemeinsam mit der Personalabteilung in Unternehmen durchzuführen. Ich könnte mir vorstellen, dass in Zukunft die Unternehmen noch stärker als bisher dieses Thema bei ihrer Personalpolitik in den Mittelpunkt stellen werden. Und da kann und möchte der VAA gern mithelfen.

**Bücker:** Aus diesem Grund haben wir auch zwei leicht voneinander unterschiedliche Versionen des Workshopformats entwickelt – eines allein für den VAA und eines, das Unternehmen gemeinsam mit dem VAA nutzen können. In jedem Fall stehen neben dem Curriculum auch ein Handbuch für den Coach des Workshops sowie eine standardisierte Präsentation und umfängliches Dokumentations- und Trainingsmaterial bereit, sodass das gesamte Workshoppaket unmittelbar zum Einsatz gebracht werden kann.

*Die Ergebnisse des Projektes finden sich auf der Website [www.workshop- wilp.eu](http://www.workshop- wilp.eu).*

# Sozialplan: Freiwillige Zusatzvereinbarungen möglich

**Leistungen in Sozialplänen, die dem Ausgleich oder der Abmilderung der mit einer Betriebsänderung für die Arbeitnehmer verbundenen wirtschaftlichen Nachteile dienen, dürfen nicht vom Verzicht auf die Erhebung einer Kündigungsschutzklage abhängig gemacht werden. Allerdings können die Betriebsparteien zusätzliche Kollektivregelungen treffen, die solche finanziellen Anreize vorsehen. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden.**

Im Rahmen einer Betriebsschließung war einer Arbeitnehmerin eine Änderungskündigung ausgesprochen worden, die sie unter Vorbehalt annahm und gleichzeitig Änderungsschutzklage erhob. Im Rahmen des folgenden Rechtsstreites schlossen Arbeitgeber und Arbeitnehmerin einen Vergleich, der die Zahlung einer Abfindung und die Beendigung des Arbeitsverhältnisses vorsah. Im Anschluss an den bestandskräftigen Vergleich forderte die Arbeitnehmerin eine Erhöhung der Abfindung. Sie machte geltend, dass der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat im Rahmen der Betriebsschließung neben dem Sozialplan eine freiwillige Betriebsvereinbarung geschlossen hatte. Diese sah bei betriebsbedingten Kündigungen eine Erhöhung der Abfindung für Arbeitnehmer vor, die auf die Erhebung einer Kündigungsschutzklage verzichten. Der Arbeitgeber verwies darauf, dass die Voraussetzungen der freiwilligen Betriebsvereinbarung nicht vorlagen und verweigerte die Zahlung. Sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht gaben dem Arbeitgeber recht.

Auch das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat entschieden, dass der Arbeitnehmerin keine zusätzliche Abfindung zusteht (Urteil vom 9. Dezember 2014, Aktenzeichen: 1 AZR 146/13). Das BAG sah in der Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Rahmen des Rechtsstreites über die angenommene Änderungskündigung keine betriebsbedingte Kündigung, die laut Betriebsvereinbarung Voraussetzung für die Erhöhung der Abfindung gewesen wäre. Auch ein Anspruch aus dem betriebsverfassungsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz (§ 75 Absatz 1 Betriebsverfassungsgesetz) ergab sich aus Sicht der Erfurter Richter nicht. Dieser verbiete es zwar, Leistungen in Sozialplänen, die dem Ausgleich oder der Abmilderung der mit einer Betriebsänderung für die Arbeitnehmer verbundenen wirtschaftlichen Nachteile dienen, vom Verzicht auf die Erhebung einer Kündigungsschutzklage abhängig zu machen. Allerdings sei den Betriebsparteien nicht jegliche Regelung verboten, durch die im Falle einer Betriebsänderung für die Arbeitnehmer ein finanzieller Anreiz geschaffen werden soll, eine Kündigung zu akzeptieren oder einen Aufhebungsvertrag zu schließen.

Da die Betriebsparteien ihrer Pflicht zur Aufstellung eines Sozialplans bereits nachgekommen waren, durften sie eine freiwillige kollektivrechtliche Regelung treffen, die im Interesse des Arbeitgebers an alsbaldiger Planungssicherheit finanzielle Leistungen für den Fall vorsieht, dass ein Arbeitnehmer von der Möglichkeit der Erhebung einer Kündigungsschutzklage keinen Gebrauch macht oder freiwillig im Wege einer Aufhebungsvereinbarung ausscheidet.

## VAA- Praxistipp

Das BAG hat in seinem Urteil klargestellt, dass zusätzliche finanzielle Leistungen für Arbeitnehmer, die bei einer betriebsbedingten Kündigung auf die Erhebung der Kündigungsschutzklage verzichten, unter gewissen Voraussetzungen zulässig sind. Nicht zulässig ist es, Sozialplanabfindungen generell von einem Verzicht auf die Erhebung einer Kündigungsschutzklage abhängig zu machen. Zusätzliche finanzielle Anreize sind jedoch möglich.

**§ 75 Absatz 1 Betriebsverfassungsgesetz**
Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen ihrer Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Abstammung oder sonstigen Herkunft, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt.

# Steuertipp: Steuer- ID für Kindergeld ab 1. Januar 2016 Pflicht

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

Die Steuer- Identifikationsnummer wird zusätzliche Anspruchsvoraussetzung für das Kindergeld: Ab dem 1. Januar 2016 müssen die Kindergeldberechtigten und die Kinder von der Familienkasse durch die Steuer- ID zu identifizieren sein. Grund für Panik ist das aber nicht.

Erforderlich sind die Steuer- Identifikationsnummern des Kindes, für das Kindergeld beantragt wird und des Elternteils, der den Kindergeldantrag stellt oder bereits Kindergeld bezieht. Damit soll sichergestellt werden, dass es nicht zu Doppelzahlungen kommt, teilt das Bundeszentralamt für Steuern (BZSt) aktuell mit.

Wer nicht sicher ist, ob die Kindergeldkasse die Steuer-Identifikationsnummer des Kindes (und die eigene) bereits vorliegen hat, kann telefonisch bei der Familienkasse nachfragen (kostenlose Telefonnummer: 0800 4555530, gebührenpflichtig aus dem Ausland: +49 911 12031010, Montag bis Freitag von 8 Uhr bis 18 Uhr). Falls die Steuer-Identifikationsnummern noch mitgeteilt werden müssen, sollte dies aber bitte schriftlich geschehen. Dazu reicht ein formloses Schreiben.

Die Neuregelung gilt unabhängig vom Geburtstag des Kindes. Das bedeutet: Auch für Kinder, die vor 2008 (damals wurde die Steuer- ID eingeführt) geboren wurden, muss die Steuer- ID von Kind und Kindergeldberechtigten angegeben werden.

Allzu große Hektik ist glücklicherweise nicht nötig – das BZSt weist darauf hin, dass die Familienkassen es nicht beanstanden werden, wenn die Angaben im Laufe des Jahres 2016 nachgereicht werden.

Grundsätzlich gilt aber: Neuanträge müssen die Steuer-Identifikationsnummern immer enthalten. Wer bereits Kindergeld bezieht und die Steuer- Identifikationsnummern noch nicht angegeben hat, sollte seiner Familienkasse die Nummer jetzt mitteilen.

Wichtig: Die Steuer- Identifikationsnummern muss der Familienkasse schriftlich mitgeteilt werden. Eine telefonische Übermittlung reicht nicht aus.

Wer die Steuer- ID seines Kindes nicht finden kann, hat drei Möglichkeiten, die Steuer- Identifikationsnummer anzufordern:

• Ausfüllen des Formulars „Mitteilung der Steueridentifikationsnummer" auf der Website des Bundeszentralamts für Steuern.
• Eine E- Mail an info@identifikationsmerkmal.de mit der Bitte, dass die Steuer- Identifikationsnummer erneut mitgeteilt wird.
• Ein Brief an das Bundeszentralamt für Steuern, Referat St II 3, 53221 Bonn.

Folgende Angaben müssen mitgeschickt werden, um die Steuer- ID erneut ausgestellt zu bekommen:
• Name
• Vorname
• Adresse
• Geburtsort
• Geburtsdatum

Steuertipps
www.steuertipps.de

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

# Gehaltstransparenz: eine Frage der Unternehmenskultur

**Im September 2015 sind die Business and Professional Women (BPW) Germany als 15. Mitgliedsverband der ULA, dem poltischen Dachverband des VAA, beigetreten. Martina Lenhardt ist aktives Mitglied der BPW Germany und seit 2013 Mitglied des Bundesvorstandes. In ihrem Gastbeitrag für den VAA Newsletter erklärt Lenhardt, wie Entgelttransparenz als Instrument des Employer Branding genutzt werden kann.**

Für die Business and Professional Women ist Equal Pay schon lange ein Thema. Schließlich waren sie es, die 2008 den Equal Pay Day in Deutschland als Aktionstag eingeführt haben, mit jährlich zunehmendem Erfolg. Was tun jedoch Unternehmen, um eine mögliche Diskriminierung in der Bezahlung ihrer Belegschaft aufzudecken und zu eliminieren? Kann es gar als Marketinginstrument dienen, hochqualifizierte Frauen an das Unternehmen zu binden? Diese Fragen trieben mich als Betriebswirtin um und so entschloss ich mich, sie zum Gegenstand meiner Masterarbeit zu machen. Basis meines Forschungsprojekts waren neben Literaturrecherche Interviews mit Experten. Ich befragte weibliche High Potentials, diverse Unternehmensvertreter aus Dienstleistungsunternehmen, bis hin zum Personalvorstand und einem Parlamentsmitglied, das mit der Erarbeitung des Entgelttransparenzgesetzes befasst ist. Folgende signifikante Ergebnisse lassen sich festhalten: Für weibliche High Potentials kann Entgelttransparenz sehr gut als Employer Branding Instrument wirken, da es zeigt, dass Gleichberechtigung Teil der wichtigen Unternehmenskultur ist.

**BPW GERMANY**

Mit 40 Clubs und rund 1.800 Mitgliedern ist der Business and Professional Women (BPW) Germany e. V. eines der größten und ältesten Berufsnetzwerke für angestellte und selbständige Frauen in Deutschland. Der gemeinnützige Verband unterstützt berufstätige Frauen auf vielfältige Weise: Neben persönlichem Austausch, Vorträgen, Tagungen und Mentoring leistet das Netzwerk politisch-gesellschaftliche Lobbyarbeit auf nationaler und internationaler Ebene und engagiert sich für humanitäre Zwecke.

Dennoch hat Entgelttransparenz ihre Grenzen: Die deutsche Kultur im Allgemeinen ist für allzu große Transparenz noch nicht bereit. Zu lange wurden Frauen zur Demut erzogen und der Glaubenssatz „Über Geld spricht man nicht!“ in allen Bereichen der Gesellschaft gelebt. Aber gerade für die weiblichen High Potentials der Generation Y spielt ein leistungsgerechtes, faires Gehalt eine große Rolle für die Arbeitsmotivation und das Markencommitment. Sicherlich ist das nur ein Puzzlestein hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität, doch für Unternehmen stellt eine Fokussierung darauf ein entscheidendes Alleinstellungsmerkmal dar, um die jungen High Performer anzuziehen und zu halten.

Gleichzeitig wirkt die Fokussierung auf die Entgelttransparenz und die damit verbundene indirekte Frauenförderung auch kulturverändernd. In erster Linie unmittelbar für das Unternehmen, aber auch mittelbar für die Gesellschaft. Frauen und Männer der jüngeren Generation wollen eine gleichberechtigte Teilhabe am Erwerbsleben. Damit widerlegen die Interviews klar vorherige Studien.

Im demografischen Wandel braucht die deutsche Volkswirtschaft alle Erwerbsfähigen, um international konkurrenzfähig zu bleiben. Daraus ergeben sich klare Empfehlungen für Unternehmen: Noch können sie das Thema Entgelttransparenz als Alleinstellungsmerkmal für sich nutzen, da es dem Gros der Wettbewerber zu unbequem ist, sich diesem Thema zu nähern. Echte Pionierarbeit ist hier also angesagt, die sich aus Marketingsicht und kultureller Sicht sehr gut nutzen lässt: Zum einen dient sie der Auflösung der „Sandwichposition“, die viele Führungskräfte in Gehaltsfragen inne haben. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewirkt eine teilweise Offenlegung der Prozesse der Vergütung vor allem eines: Vertrauen in ihr Unternehmen, in dem Respekt und Fairness ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur sind. Mitarbeiter als authentische Markenbotschafter bedeuten für das Unternehmen nachhaltigen Erfolg und machen das Unternehmen fit für die Zukunft.

Nach zehn Jahren beruflicher Erfolge in Produktmanagement, Vertrieb und Marketing studierte **Martina Lenhardt** an der International University of Applied Sciences Bad Honnef (IUBH) General Management mit Vertiefung Internationales Marketing und Personal. Ihre Masterarbeit „Entgelttransparenz als Employer Branding Instrument für weibliche High Potentials“ verfasste sie 2015. Sie ist aktives Mitglied der Business and Professional Women (BPW) Germany, seit 2013 als Mitglied des Bundesvorstands. Foto: privat

# Kurzmeldungen

**Frauen in Führung: Netzwerk gegründet**
Schon seit 1990 führt der VAA seine fünfjährliche Chancengleichheitsumfrage durch. Die Ergebnisse dieser Umfragen zeigen deutlich: Im Laufe der Zeit hat es bei der Chancengleichheit weiblicher und männlicher Führungskräfte in der chemischen Industrie in Deutschland durchaus Veränderungen zum Positiven gegeben, aber es besteht weiterhin erhebliches Verbesserungspotenzial. Hierzu wird der VAA mit seiner neuen Netzwerkplattform „VAA Connect – Frauen in Führung“ einen weiteren Beitrag leisten. Ziel des Netzwerks ist, ein Forum für Erfahrungsaustausch und Networking zu bieten. Denn Frauennetzwerke können zu einem wichtigen Bestandteil für die berufliche Weiterentwicklung von Frauen werden. Die Auftaktveranstaltung findet Anfang Februar 2016 statt – die Keynote hält Margret Suckale, Mitglied des Vorstands der BASF SE. Weitere Veranstaltungen sollen folgen.

**VAA- Pressesprecher Hofmann trifft französischen Minister Macron**
Auf dem Deutschen Arbeitgebertag 2015 in Berlin hat VAA-Pressesprecher und Leiter Public Affairs Klaus Bernhard Hofmann den Minister für Wirtschaft, Industrie und Digitales der Republik Frankreich Emmanuel Macron getroffen. Im Gespräch mit Macron hat Hofmann den französischen Minister unter anderem über die VAA-Spendenaktion „Führungskräfte für Flüchtlinge“ informiert. Emmanuel Macron hatte gemeinsam mit seinem Kollegen Sigmar Gabriel (SPD) auf der von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände veranstalteten Tagung einen deutsch- französischen Flüchtlingsfonds in Höhe von zehn Milliarden Euro zur Stabilisierung der Nachbarländer in der Krisenregion rund um Syrien vorgeschlagen.

# 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.

# Termine

09.01.16, 09.15 Uhr – 13.00 Uhr
**VAA- Vorstandssitzung**
Veranstalter: VAA
Ort: VAA- Geschäftsstelle Köln

20.01.16, 13.00 Uhr – 18.00 Uhr
**Kommission Betriebsräte**
Veranstalter: VAA
Ort: Novotel Mainz, Augustusstr. 6, 55131 Mainz

26.01.16, 17.15 Uhr – 19.00 Uhr
**Hochschulveranstaltung LMU München**
Veranstalter: VAA
Referent: Dr. Carsten Gaebert (Werksgruppe Wacker München)
Ort: LMU München, Department für Chemie, Adolf- von-Baeyer- Hörsaal, Butenandstr. 5 – 13, 81377 München

20.02.16, 09.15 Uhr – 13.00 Uhr
**VAA- Vorstandssitzung**
Veranstalter: VAA
Ort: VAA- Geschäftsstelle Köln

**Weitere Informationen zu den Terminen gibt es auf der Mitgliederpattform MeinVAA.**

**Seminar des Führungskräfte Instituts FKI**

Der 12- Zylinder im Kopf

Unser Gehirn ist ein Motor; zwei Reihen mit je sechs Zylindern – unsere beiden Gehirnhälften. Sind sie gleichmäßig aktiv, sind wir nicht zu bremsen: echte Höchstleistung, körperliche Fitness, Ausgeglichenheit und emotionale Offenheit. Wie sie ihren 12- Zylinder zu Höchstleistungen treiben können, erleben die Teilnehmer live in diesem Workshop. Sie erfahren, wie es um die eigene Leistungsfähigkeit bestellt ist, auf welchen Gebieten sie Schwächen haben – und wie diese mit regelmäßigem Training beseitigt werden können. Das Seminar findet **am 11. Februar 2016 in Köln** statt. Referent ist der Mediziner Dr. Friedhelm Erkens.

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.*

Redaktion: Christoph Janik
Verantwortlich im Sinne des Presserechts: Gerhard Kronisch, VAA
*VAA Geschäftstelle Köln:* Mohrenstraße 11-17, 50670 Köln, Telefon 0221 160010
*VAA Büro Berlin:* Kaiserdamm 31, 14057 Berlin, Tel. 030 3069840