

Zweifel haben Konjunktur

Mehr als dreieinhalb Jahre nach dem Brexit- Referendum ist das Vereinigte Königreich von Großbritannien und Nordirland nun endgültig aus der Europäischen Union ausgetreten. Nach einem gefühlt endlosen Hickhack, in dem sich das britische politische Establishment im Laufe mehrerer Wahlen um ein Haar selbst zerlegt hätte, ist nun eine Hängepartie zu Ende gegangen, die weder Europa noch den Briten gutgetan hat. Aber ist sie wirklich zu Ende? Man darf es bezweifeln. Denn jetzt beginnen die Verhandlungen um die zukünftigen Handelsbeziehungen erst so richtig. Und gerade für die chemisch-pharmazeutische Industrie ist eine möglichst enge Anbindung Großbritanniens an die EU wichtig – mit so wenigen Barrieren wie möglich. Ob Chemikalienregulierung, Arzneimittelzulassung oder Klimaschutz: Gehen Briten und Europäer wirklich getrennte Wege, wird richtig Sand ins Wohlstandsgetriebe des Kontinents kommen – zulasten der Unternehmen, ihrer Beschäftigten, aber auch der Verbraucher und der europäischen Idee insgesamt.

Fest steht dagegen schon jetzt, dass die Zukunft nur mit innovativen Technologien gelingen kann. Hier wagt das [Spezial im aktuellen VAA Magazin](#) einen Blick über den Tellerrand der Chemie und beleuchtet die sogenannte Spintronik. Auf dem Papier eröffnet die Nutzung magnetischer Elektronenspins zusätzlich zur elektrischen Ladung völlig neue Horizonte in der Mikroelektronik: Man könnte nicht nur messen und schalten, sondern zugleich auch kommunizieren oder Daten speichern. In der Praxis zeigt sich, dass noch Forschungsbedarf besteht.

Gut ist, dass Deutschland auf universitärer Ebene sichtbar aktiv ist. Aber es passiert noch lange nicht so viel wie etwa in Nordamerika oder einigen asiatischen Ländern – auch auf Ebene der Industrie. Bahnbrechende Innovationen werden nicht zuletzt durch kluge, aber auch risikoorientierte Investitionen ermöglicht – und die sind oft eine Frage des Preises.

Ein zweifellos exzellentes Preis- Leistungs- Verhältnis bietet der Juristische Service des VAA. Im [Interview in diesem Newsletter](#) führt VAA- Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch deutlich vor Augen, warum die Rechtsberatung des Verbandes mehr bietet als normale Rechtsschutzversicherungen. Er zeigt, dass zu einem guten Rechtsschutz weit mehr gehört als einfach nur eine Absicherung der gerichtlichen Vertretung. In diesem Sinne sei allen VAA- Mitgliedern nochmals empfohlen, sich bei arbeitsrechtlichen Fragen und Problemen möglichst früh an die VAA- Juristen zu wenden. Denn wer sich rechtzeitig guten Rat einholt, spart am Ende eine Menge Zeit und Stress.



Rainer Nachtrab ist seit 2017
1. Vorsitzender des VAA.

Juristischer Service des VAA: Früh beraten – Stress gespart

Mit seinem umfangreichen Dienstleistungsangebot als Berufsverband und Akademikergewerkschaft ist der VAA sehr gut aufgestellt. Zum Rückgrat seines Full- Service- Pakets zählt der Juristische Service. Folgerichtig ist die Zahl der Rechtsberatungen im letzten Jahr erneut gestiegen und belief sich auf rund 3.500. Warum VAA-Mitglieder mit der Rechtsberatung und dem Rechtsschutz der VAA- Juristen besser aufgestellt sind als mit einer normalen Rechtsschutzversicherung, erläutert VAA- Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch im Interview mit dem VAA Newsletter. Der Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht verdeutlicht, dass die VAA- Juristen keineswegs nur mit der Vertretung vor Gericht beschäftigt sind. In den meisten Fällen schalten sie sich viel früher ein, um in Verhandlungen mit den Arbeitgebern das optimale Ergebnis für ihre Mandanten herauszuholen.

VAA Newsletter: Worum geht es im Beratungsalltag der VAA- Juristen am häufigsten? Sind Kündigungen und Abfindungen immer noch der Dauerbrenner Nummer eins?

Kronisch: In der Tat führt in unserer arbeitsrechtlichen Beratung kein Weg an Kündigungen, Aufhebungsverträgen und Abfindungsverhandlungen vorbei. Daran wird sich wahrscheinlich auch in Zukunft nicht viel ändern. Denn gerade in Zeiten einer industriellen Rezession sind Umstrukturierungen und Kürzungen in vielen Unternehmen auf der Tagesordnung. Allerdings gibt es auch zahlreiche andere Themen, mit denen wir uns im Juristischen Service tagtäglich befassen. Dazu gehören Vertragsberatungen beim Start in das Berufsleben oder beim Jobwechsel, aber auch das Erfinderrecht, Betriebsrentenanpassungen und Wettbewerbsverbote ebenso wie der in den letzten Jahren immer größer werdende Beratungsbedarf im Spannungsfeld von Teilzeit und Elternzeit. Einen besonderen Stellenwert nimmt natürlich auch unsere Rechtsberatung im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung und der Unternehmensmitbestimmung ein. Denn zusätzlich zur individuellen Beratung stehen unsere VAA- Juristen unseren Mandatsträgern in Betriebsräten und Sprecherausschüssen sowie Aufsichtsräten zur Seite.

VAA Newsletter: Was ist das Alleinstellungsmerkmal des Juristischen Service im VAA?

Kronisch: Bei uns sind absolute Vollprofis am Werk, die sich seit Jahren, sogar zum Teil seit Jahrzehnten in der chemisch- pharmazeutischen Industrie auskennen, aber im Laufe ihrer Tätigkeitspraxis auch genügend Einblicke in arbeitsrechtliche Problemstellungen anderer Branchen gewonnen haben. Unsere Juristinnen und Juristen kennen sowohl die Besonderheiten der Branche als auch die Vergleichsmaßstäbe in anderen Industriebereichen. Sie können oftmals dafür sorgen, dass schon im Vorfeld außergerichtliche Einigungen zum Wohle der Mandanten erzielt werden. Außerdem sind die VAA- Juristen bestens mit den besonderen Belangen außertariflicher und leitender Angestellter vertraut. Gerade dieser Punkt ist ein Vorteil gegenüber der Beratungspraxis von gewerkschaftlichen Organisationen im Tarifbereich. Und bedenkt man, dass der AT- Bereich aufgrund des demografischen Wandels und des Bedarfs an hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften künftig wachsen wird, ist unsere Expertise in diesem Feld mehr denn je gefragt.

VAA Newsletter: Versucht der VAA, den Gang vor Gericht grundsätzlich zu vermeiden?

Kronisch: Nein, wenn es im Sinne unseres Mandanten ist und zu seinem Vorteil, gehen wir auch bis zum Bundesarbeitsgericht oder sogar zum Bundesverfassungsgericht! Das haben wir in der Vergangenheit auch schon einige Male getan. Es ist nur so, dass langwierige Gerichtsverfahren in den meisten Fällen weder den Arbeitgebern noch den Arbeitnehmern etwas bringen. Im Gegenteil: Oft kosten sie Zeit, Stress, Nerven und Geld. Es ist in vielen Fällen einfach gewinnbringender, schneller und vernünftiger, sich außergerichtlich zu einigen und zu vergleichen. Der beste Prozess ist immer der, den man nicht führt, lautet mein Credo.

VAA Newsletter: Was bietet der VAA, was Rechtsschutzversicherungen nicht bieten?

Kronisch: Zunächst einmal ist es gut, dass es Rechtsschutzversicherungen gibt. Heutzutage nimmt mehr als die Hälfte aller Haushalte in Deutschland Rechtsschutzversicherungen in Anspruch. Nach Informationen des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) sind die durchschnittlichen Ausgaben für Anwälte und Gerichte zwischen 2012 und 2016 um 19 Prozent gestiegen. Die Tendenz bei der Kostenentwicklung hat sich in den letzten drei Jahren sicherlich nicht umgekehrt. Durch die geringe, aber trotzdem vorhandene Inflation sowie die jährlichen Gehaltssteigerungen erhöhen sich auch die jeweiligen Streitwerte in den arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen kontinuierlich. Nicht zuletzt aus Angst, auf hohen Anwaltskosten sitzenzubleiben, verzichten viele Menschen auf rechtlichen Beistand. Rechtsschutzversicherungen müssen das steigende Kosten- und Streitwertrisiko durch höhere Policen absichern. Mittlerweile liegt der Schnitt des jährlichen Policenwerts zwischen 200 und 400 Euro – je nach Umfang. Dagegen haben VAA- Mitglieder das Privileg, einen exzellenten und umfangreicheren Juristischen Service zu einem festen, in den allermeisten Fällen weitaus geringeren Preis zu erhalten.

Zur Frage, was genau wir an Mehrwert bieten. Ganz einfach: 70 Prozent unserer Tätigkeit als VAA- Juristen besteht aus reiner Rechtsberatung – und diese wird üblicherweise von Rechtsschutzversicherungen gar nicht abgedeckt. Rechtsschutz von Versicherern greift erst dann, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist – beispielsweise, wenn eine Kündigung ausgesprochen worden ist. Die reine Beratung ist nicht abgedeckt.



Gerhard Kronisch,
Hauptgeschäftsführer des VAA

BAG bestätigt: keine Lohnfortzahlung bei neuer Erkrankung

Der gesetzliche Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall ist auch dann auf die Dauer von sechs Wochen beschränkt, wenn während einer bestehenden Arbeitsunfähigkeit eine neue, auf einem anderen Grundleiden beruhende Krankheit auftritt, die ebenfalls Arbeitsunfähigkeit zur Folge hat. Diesen sogenannten Grundsatz der Einheit des Verhinderungsfalls hat das Bundesarbeitsgericht in einem Urteil bestätigt. Ein neuer Entgeltfortzahlungsanspruch entsteht demnach nur, wenn die erste krankheitsbedingte Arbeitsverhinderung bereits zu dem Zeitpunkt beendet war, zu dem die weitere Erkrankung zur Arbeitsunfähigkeit führte.

Eine Arbeitnehmerin war infolge eines psychischen Leidens für längere Zeit arbeitsunfähig geworden. In den ersten sechs Wochen leistete ihr Arbeitgeber Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, im Anschluss bezog die Arbeitnehmerin auf der Grundlage von Folgebescheinigungen ihrer Hausärzte Krankengeld. Am letzten Tag der Arbeitsunfähigkeit stellte ihr ein anderer Arzt wegen einer für den nächsten Tag geplanten Operation eine neue Krankschreibung aus. Diese dauerte rund sechs Wochen, in denen die Arbeitnehmerin weder Geld vom Arbeitgeber noch Krankengeld einer Krankenkasse erhielt. Sie klagte vor dem Arbeitsgericht gegen den Arbeitgeber, weil dieser aus ihrer Sicht für die zweite Phase der Arbeitsunfähigkeit zu einer erneuten Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall verpflichtet gewesen wäre. Die Arbeitnehmerin verwies darauf, dass ihre Arbeitsunfähigkeit wegen ihrer psychischen Erkrankung am 18. Mai 2017 geendet habe und sie ab dem 19. Mai 2017 wegen eines neuen Leidens arbeitsunfähig gewesen sei. Das Arbeitsgericht und das Landesarbeitsgericht lehnten die Klage ab. Im Dezember 2019 hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) die Rechtsauffassung der Vorinstanzen bestätigt (Urteil vom 11. Dezember 2019, Aktenzeichen [5 AZR 505/18](#)).

Die BAG- Richter stellten klar, dass ein Arbeitnehmer, der krankheitsbedingt arbeitsunfähig ist und bei dem sich in engem zeitlichen Zusammenhang eine im Wege der „Erstbescheinigung“ attestierte weitere Arbeitsunfähigkeit anschließt, im Streitfall beweisen muss, dass die vorangegangene Arbeitsunfähigkeit im Zeitpunkt des Eintritts der weiteren Arbeitsverhinderung geendet hatte. Im vorliegenden Fall konnte bei der Vernehmung der behandelnden Ärzte der Arbeitnehmerin vor dem Landesarbeitsgericht jedoch nicht festgestellt werden, dass kein einheitlicher Verhinderungsfall vorlag. Dies gelte umso mehr, weil die Beweisaufnahme ergab, dass die Arbeitnehmerin bei der Feststellung der ersten Arbeitsunfähigkeitsphase durch den behandelnden Arzt gar nicht untersucht worden war.

VAA- Praxistipp

Arbeitnehmer, bei denen mehrere längerfristige Arbeitsunfähigkeitsphasen absehbar sind, sollten sich gründlich mit den Regelungen zur Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall vertraut machen. Andernfalls können empfindliche finanzielle Einschnitte drohen.

Familienheim drei Jahre renoviert: keine Erbschaftssteuerbefreiung

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

Die Erbschaft des sogenannten Familienheims ist unter bestimmten Voraussetzungen steuerfrei. Was nicht geht, ist der Einzug erst nach drei Jahren Renovierung. Das hat das Finanzgericht Münster entschieden.

Ein Mann wohnte mit seiner Familie in einer Doppelhaushälfte. In der anderen Hälfte lebte sein Vater. Nach dem Tod des Vaters legte der Mann – er war Alleinerbe – die beiden Hälften zusammen und verband diese durch umfangreiche Renovierungsarbeiten zu einem einzigen, größeren Haus. Die Renovierungsarbeiten dauerten insgesamt drei Jahre. Anschließend nutzte er das nun große Haus selbst und lebte dort mit seiner Familie.

Das beklagte Finanzamt forderte Erbschaftsteuer für die Immobilie, denn die Befreiung von der Erbschaftsteuer ist bei einem Familienheim nur unter drei Voraussetzungen möglich:

Die vererbenden Eltern müssen die Immobilie bis zum Erbfall – also bis zu ihrem Tod – als eigene Wohnung genutzt haben (Ausnahme: Sie waren aus zwingenden Gründen an einer Selbstnutzung zu eigenen Wohnzwecken gehindert).

Die erbenden Kinder müssen innerhalb von sechs Monaten in die geerbte Immobilie einziehen und diese dann selbst als Familienwohnheim nutzen.

Die Wohnfläche darf maximal 200 Quadratmeter betragen.

Die zweite Voraussetzung war hier nicht erfüllt. Der Erbe wies darauf hin, dass er unmittelbar nach dem Tod seines Vaters mit der Renovierung begonnen habe. Die Maßnahmen hätten allerdings eine vorherige Trockenlegung des Hauses erfordert und sich aufgrund der angespannten Auftragslage der beauftragten Handwerker weiter verzögert.

Mit den Renovierungen zu beginnen, reiche nicht aus, erklärte das Finanzgericht Münster. Die erforderliche unverzügliche Selbstnutzung zu eigenen Wohnzwecken erfordere nicht nur die Absicht, das Haus zu eigenen Wohnzwecken zu nutzen, sondern auch die Umsetzung dieser Absicht in Form eines tatsächlichen Einzugs. Bei Renovierungsmaßnahmen handele es sich lediglich um Vorbereitungsmaßnahmen, die bei Überschreitung eines angemessenen Zeitraums von sechs Monaten nur dann eine unverzügliche Selbstnutzung darstellten, wenn die Verzögerung nicht dem Erwerber anzulasten sei. Im entschiedenen Fall war unter anderem aus Rechnungen hervorgegangen, dass maßgebliche Umbauarbeiten erst über zwei Jahre nach dem Tod des Vaters in Angriff genommen worden waren. Fazit: Für die Erbschaft der Doppelhaushälfte muss Erbschaftsteuer gezahlt werden (Finanzgericht Münster, Urteil vom 24. Oktober 2019, Aktenzeichen [3 K 3184/17](#)).

Der Bundesfinanzhof (BFH) hatte vor einigen Monaten einen ähnlichen Fall zu entscheiden – und kam zum gleichen Ergebnis. Im damals entschiedenen Fall hatte der Erbe erst mehr als zwei Jahre nach dem Todesfall und mehr als sechs Monate nach der Eintragung im Grundbuch Angebote von Handwerkern eingeholt und mit der Renovierung begonnen. Dass er diese Verzögerung nicht zu vertreten hatte, konnte er nicht glaubhaft machen. Er hat nicht einmal versucht, dies darzulegen. Bis zum Tag der mündlichen Verhandlung vor dem erstinstanzlich entscheidenden Finanzgericht – zwei Jahre und acht Monate nach dem Erbfall – war er noch immer nicht in das geerbte Haus eingezogen war (BFH- Urteil vom 28. Mai 2019, Aktenzeichen [II R 37/16](#)). In der Ausgabe September 2019 des VAA Newsletters hatten wir über den Fall berichtet.

Steuertipps[®]
www.steuertipps.de



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

Blühende (Berater-)Landschaften – Beratungsumsatz in Deutschland steigt immer weiter

Das Beratungsgeschäft in Deutschland boomt – trotz der Kritik, die hinsichtlich fehlender Umsetzungsorientierung, mangelhaften Gespürs für kulturelle und soziale Notwendigkeiten und überhöhter Honorare in der Praxis insbesondere von Betriebsräten immer wieder geäußert wird. Wo liegen Chancen und Risiken beim Einsatz von Managementberatern? Antworten geben Dr. Christof Balkenhol und Hans- Peter Günter von der MatrixPartner Beratungs GmbH in ihrem Gastbeitrag für den VAA Newsletter. Sie beraten seit über 20 Jahren Arbeitnehmervertreter in strategischen, organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.

Auch wenn die Berateraffäre im Bundesverteidigungsministerium unlängst dem Image des Berufsstandes öffentlichen Schaden zugefügt hat – insgesamt laufen die Geschäfte für Managementberater in Deutschland glänzend. Der Beratungsumsatz im Inland wird für das Jahr 2019 auf circa 36 Milliarden Euro geschätzt und hat sich damit gegenüber 2010 annähernd verdoppelt.

Wachstum – zehn Jahre in Folge

Im Zuge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 und 2009 haben insbesondere Großunternehmen ihre Budgets für Managementberatung teilweise deutlich zusammengestrichen. Als Konsequenz aus dieser Entwicklung ging der Umsatz auf dem Markt für Managementberatung in Deutschland von 2008 auf 2009 um fünf Prozent zurück. Doch nach dieser schmerzlichen Erfahrung für McKinsey und Co. sind die Unternehmen wieder deutlich offensiver geworden beim Einsatz von Consultants. Seit 2009 ist der Beratungsumsatz in Deutschland Jahr für Jahr gestiegen, in einigen Jahren sogar um mehr als zehn Prozent gegenüber dem jeweiligen Vorjahr.

Verstärkter Beratungsbedarf

Marktbeobachter wie Prof. Dietmar Fink von der Hochschule Bonn- RheinSieg benennen vor allem drei Themenfelder, die für wachsenden Umsatz der Beratungsunternehmen sorgen. Einerseits erfordert die grundlegende Transformation im Zuge fortschreitender Digitalisierung Know- how und Expertise, über das viele Unternehmen nicht in ausreichendem Maße verfügen. Zusätzlich verstärken umwelt- und gesellschaftspolitische Trendwenden den Veränderungsdruck erheblich. So bereitet sich derzeit die Automobilbranche intensiv auf das Ende des Verbrennungsmotors vor und hat dabei im Jahr 2019 hat in Deutschland circa fünf Milliarden Euro für Managementberatung verausgabt. Darüber hinaus erlebt ein „Klassiker“ aus dem Leistungsangebot der Berater gegenwärtig eine Renaissance: Viele Unternehmen legen angesichts der weltweiten Konjunkturabkühlung Sparprogramme auf und setzen dazu auf externe Unterstützung.

Sinnvolle Einsatzmöglichkeiten trotz berechtigter Kritik

In der Praxis wird von Betriebsräten in konkreten Fällen immer wieder (berechtigte) Kritik am Einsatz von Consultants geäußert, die insbesondere fehlende Umsetzungsorientierung, mangelhaftes Gespür für kulturelle und soziale Notwendigkeiten und überhöhte Honorare betreffen. Eine daraus abgeleitete, generelle Verweigerungshaltung gegenüber Beraterereinsätzen ist jedoch keine sachgerechte Strategie und kann sich auch nicht auf einschlägige Mitbestimmungsrechte stützen. Dass es für die Hinzuziehung von externem Sachverstand gute Argumente gibt, wissen viele Betriebsräte aus ihrem eigenen Arbeitsumfeld: Auch sie greifen bei komplizierte Sachthemen wie zum Beispiel der Einführung neuer IT- Technologien oder einer geplanten Betriebsänderung auf den Rat von Experten zurück. Die gleichen (hoffentlich guten) Argumente, die für den Einsatz von Sachverständigen zur Unterstützung der Arbeit der Interessenvertreter sprechen, sollten Betriebsräte grundsätzlich auch beim Einsatz von Unternehmensberatern gelten lassen. Einer gefährlichen Tendenz hinter der zunehmenden Beauftragung sollten Interessenvertreter jedoch nach Kräften entgegenwirken: In einem *Handelsblatt*- Interview im Januar 2020 attestierte Prof. Fink vielen Unternehmen, dass sie im Zuge von Verschlangungswellen die Fähigkeit und die Kapazität eingebüßt haben, große und globale Projekte zu managen. Hier wird der Beratungseinsatz zu einer teuren und riskanten „Ersatzhandlung“, um fehlende interne Kapazitäten zu kompensieren.



Dr. Christof Balkenhol ist Geschäftsführer der MatrixPartner Beratungs GmbH. Foto: MatrixPartner



Hans- Peter Günter verantwortet bei Matrix- Partner den Themenbereich „HR“. Foto: MatrixPartner

Kurzmeldungen

VAA- Einkommensumfrage läuft noch bis Ende März
 Anfang Februar sind die ersten Fragebögen für die aktuelle Einkommensumfrage versandt worden. Um die statistische Aussagekraft weiter zu steigern, können sich im Berufsleben stehende VAA- Mitglieder noch bis Ende März an der von der RWTH Aachen wissenschaftlich begleiteten Studie beteiligen. Denn die Umfrage liefert den branchenweit umfangreichsten und präzisesten Überblick über die Gehaltsentwicklung bei Fach- und Führungskräften, unter anderem gegliedert nach Berufsjahren, Karrierestufen und Unternehmensarten. Angeschriebene VAA- Mitglieder haben die Möglichkeit, schriftlich oder online an der Studie teilzunehmen. In beiden Fällen werden die Rohdaten zunächst anonymisiert und erst anschließend ausgewertet.

Umfrage zur Berufswelt europäischer Chemiker und Chemieingenieure

Vom 1. März bis zum 31. März 2020 findet zum dritten Mal die Umfrage „[EuChemS Employment Survey For Chemists](#)“ (ESEC3) statt, die von der European Chemical Society ([EuChemS](#)), der European Chemistry Network Association ([ECTN](#)), dem [European Young Chemists' Network](#) und dem Europäischen Führungskräfteverband Chemie [FECCIA](#) durchgeführt und unterstützt wird. Die Umfrage richtet sich an Chemiker in den EuChemS- Mitgliederländern und dient dazu, die berufliche Gesamtsituation von Chemikern in Europa darzustellen. Ansprechpartner für Rückfragen zum ESEC3 in Deutschland ist Prof. Reiner Salzer (TU Dresden und ECTN, reiner.salzer@tu-dresden.de).

Seminare 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. In diesem Training lernen die Teilnehmer, eine Verhandlung schnell, effektiv und erfolgreich zu führen. Referent Kai Braake, der langjährige Erfahrung als Verhandlungsspezialist besitzt, trainiert Taktiken anhand praktischer Verhandlungssituationen, mit denen die Seminarteilnehmer das Gelernte optimal in ihren Arbeitsalltag integrieren können. Die Seminare „Hartes Verhandeln: wirkungsvolle Taktiken für Ihre Verhandlungen“ und „Hartes Verhandeln – Stufe 2“ finden **am 11. und 12. März in Köln** statt.

www.fki-online.de

Termine

20.02.20, 15.30 – 18.30 Uhr
Sitzung Landesgruppe Mitte/ Ost
 Veranstalter: VAA
 Ort: Blankenfelde

26.02.20, 18.00 Uhr – 21.00 Uhr
Sitzung Landesgruppe Nord
 Veranstalter: VAA
 Ort: Hamburg

27.02.20, 16.00 Uhr – 18.30 Uhr
Sitzung Landesgruppe Südwest
 Veranstalter: VAA
 Ort: BASF SE, Ludwigshafen

04.03.20, 17.00 Uhr – 17.30 Uhr
Sitzung Landesgruppe Nordrhein
 Veranstalter: VAA
 Ort: VAA- Geschäftsstelle Köln

05.03.20, 14.00 Uhr – 17.00 Uhr
Sitzung Kommission Führung
 Veranstalter: VAA
 Ort: VAA- Geschäftsstelle Köln

05.03.20, 17.00 Uhr – 21.00 Uhr
Sitzung Landesgruppe Niedersachsen
 Veranstalter: VAA
 Ort: Hannover

07.03.20, 09.30 Uhr – 13.00 Uhr
Sitzung Landesgruppe Bayern
 Veranstalter: VAA
 Ort: Ismaning

12.03.20, 16.00 Uhr – 18.00 Uhr
Sitzung Landesgruppe Westfalen
 Veranstalter: VAA
 Ort: Evonik Industries AG, Essen

12.03.20, 16.00 Uhr – 18.00 Uhr
 Vortrags- und Diskussionsveranstaltung „**Motivation und Leistungsfähigkeit – nicht nur im 3. Lebensabschnitt: Projektmanagement sportlicher Herausforderungen**“
 Referent: Thomas Beisswenger
 Veranstalter: VAA- Landesgruppe Hessen und Arbeitsgruppe „VAA am Standort Wolfgang“
 Ort: Evonik am Standort Wolfgang, Gebäude 10, Raum B033
 Um Anmeldung an Klemens.Minn@minn-web.de wird gebeten.

14.03.20, 09.15 Uhr – 13.00 Uhr
Vorstands- und Beiratssitzung
 Veranstalter: VAA
 Ort: VAA- Geschäftsstelle Köln

18.03.20 17.00 Uhr – 21.00 Uhr
Sitzung Landesgruppe Hessen
 Veranstalter: VAA
 Ort: Hofheim am Taunus