

## Innovationen: Zwang zur Selbsterneuerung

Innovation. Der Begriff ruft positive Assoziationen hervor und hat seinen Weg in viele Lebensbereiche gefunden: Es gibt innovative Personalkonzepte, innovative Finanzberatung, innovative Wohnformen und vieles mehr. Innovativ ist schließlich jeder gern. Tatsächlich ist Innovation kein Selbstzweck, sondern eine schlichte Notwendigkeit: Wir leben in einer immer stärker globalisierten Weltwirtschaft und in diesem weltumspannenden Wirtschaftsgeflecht ist Deutschland in der Relation zu anderen Standorten ein Hochlohnland. Das bedeutet, die deutsche Wirtschaft wird ihre Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer nur aufrechterhalten können, wenn sie dem Weltmarkt auch hochqualitative und hochinnovative Waren anbieten kann. Die deutsche Chemie tut das. Sie leistet mit ihren Produkten und Verfahren einen wichtigen Beitrag zur Lösung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen – vom Klimaschutz über die Bereiche Gesundheit und Ernährung bis hin zur Mobilität. Folgerichtig führt die Chemie auch den kürzlich vom Marktforschungsinstitut forsa ermittelten „Industrie-Innovationsindex“ an.

Aber Deutschlands Wettbewerber im globalen Innovationswettbewerb holen auf. In den zurückliegenden zwölf Jahren ist beispielsweise Chinas Anteil an der globalen Chemieforschung von 0,7 auf 7,0 Prozent gestiegen. Laut der VCI- Prognos- Studie „Die deutsche chemische Industrie 2030“ wird dieser Anteil weiter wachsen und sich in den nächsten 20 Jahren verdoppeln. Diese Entwicklung ist längst bei den Führungskräften der deutschen Wirtschaft angekommen. Das zeigen die Ergebnisse einer Umfrage, die der Führungskräfteverband ULA gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführt hat.

Dabei gaben sage und schreibe 98 Prozent der Befragten an, dass der Innovationsdruck auf ihr Unternehmen durch neue Technologien und die fortschreitende Globalisierung weiter wächst. Gleichzeitig scheitern aus Sicht jedes zweiten Befragten Innovationen häufig an innerbetrieblichen Hürden, kurzfristigem Renditedenken oder mangelnder finanzieller Ausstattung für die Forschung.

Bei der Forschungsfinanzierung muss die Politik einen wichtigen Impuls beisteuern, indem sie endlich eine steuerliche Forschungsförderung für Unternehmen einführt, wie sie im überwiegenden Teil der OECD- Staaten längst gang und gebe ist. Beim Abbau von bürokratischen gesetzlichen Hindernissen steht die Politik ebenfalls in der Pflicht. Aber auch die Unternehmen müssen ihre Hausaufgaben machen. Denn zu einem innovationsfreundlichen Betriebsklima gehört mehr als nur ein gut ausgestattetes Forschungsbudget. Erforderlich ist eine Kultur, in der Entscheidungsträger die Expertise ihrer Mitarbeiter wertschätzen und berücksichtigen. Eine Kultur, in der auch Querdenker ihre Chance bekommen und die auch gescheiterte Innovationsvorhaben würdigt. Eine Kultur, in der die wichtigsten Innovationstreiber – die Mitarbeiter – angemessen am Erfolg ihrer Unternehmen beteiligt werden. Die Chemie macht in dieser Hinsicht offenkundig schon vieles richtig. Aber Luft nach oben gibt es allemal.



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

## Arbeits- und Unternehmensrecht: Wann beißen Heuschrecken?

**Steigt ein Finanzinvestor in ein Unternehmen ein, kommt oft Panik bei der Belegschaft auf. Zu Recht? Diese Frage stellten sich die Teilnehmer des vom VAA und den Universitäten Würzburg und Jena veranstalteten Forums für Arbeits- und Unternehmensrecht, das im Fokus der „Re-Regulierung nach der Krise“ stand. Anfang April in Würzburg haben Wissenschaftler und Praktiker unter der Leitung von Professor Christoph Teichmann von der Universität Würzburg und Professor Achim Seifert von der Universität Jena den Beziehungszusammenhang von Kapitalmärkten und des Unternehmensstrafrechts diskutiert. Ebenfalls ein Thema: die Rolle der Private-Equity-Branche – in der öffentlichen Wahrnehmung oft vom Bild gefräßiger Heuschrecken geprägt.**

Professor Frank Zieschang von der Universität Würzburg urteilte klar: Den Entwurf zu einem Unternehmensstrafrecht, den die Justizminister der Länder als Diskussionsgrundlage für eine Gesetzesvorlage akzeptiert haben, hält er für rechtsstaatlich bedenklich. Er sei in vielen Teilen zu unbestimmt. Hauptkritikpunkt: Strafe setzt höchstpersönlich vorwerfbare Schuld voraus. Das Unternehmensstrafrecht würde dagegen zu Risikodelikten ohne Schuldvorwurf führen, bei denen die Unternehmen Entlastungsbeweise beizubringen hätten, mit weitreichenden Folgen insbesondere für leitende Angestellte.

Der Leiter des Bereichs Mitbestimmung bei ver.di Martin Lemcke kritisierte, dass die Sanktion der Zwangsauflösung von Unternehmen Arbeitnehmer unbegründet in die Mithaftung nehme. Was hätten die Arbeitnehmer und die Allgemeinheit davon, wenn ein Unternehmen mit Sitz in Deutschland wegen eines in den USA begangenen Verbandsdelikts aufgelöst werden würde, so Lemcke pointiert. Als Referent befasste sich Lemcke mit strategischer Informationsbeschaffung durch die Arbeitnehmervertretungen. Das Zusammenspiel der wertpapierhandelsrechtlichen und der betriebsverfassungsrechtlichen Informationsrechte im Übernahmefall hielt er für verbesserungsbedürftig. Im Übernahmefall verfüge die eigene Unternehmensleitung der Zielgesellschaft oft auch nicht über aussagekräftige Informationen.

Nur in Unternehmen mit unternehmerischer Mitbestimmung gebe es einen direkten Informationskanal zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern, unterstrich Lemcke die Bedeutung der Institution Mitbestimmung.

Privatdozent Ulrich Segna von der Universität Luxemburg warf aus der Sicht des Kapitalmarktexperten einen kritischen Blick auf das neu geschaffene Frühwarnsystem gegen Übernahmen. Er analysierte die Gesetzesänderungen, die durch die anschleichende Übernahme von Continental durch Schaeffler ausgelöst wurden. Die entscheidende Sanktion ist aus seiner Sicht der drohende Stimmrechtsverlust bei Verstößen gegen die erheblich verschärften Meldepflichten gegenüber der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) und den Emittenten. Eine klare Absage erteilte er allerdings der Auffassung, die Pflichten zur Information über Herkunft der Mittel zum Erwerb von Anteilen und die Aufklärung über die künftige Strategie dienten auch dem Arbeitnehmerschutz. Hier stehe eindeutig die Funktionsfähigkeit des Kapitalmarkts im Fokus.

Rechtsanwältin Patricia Vollhard von P + P Pöllath + Partners führte in das neue Kapitalanlagegesetzbuch ein. Erstmals unterliegen dadurch Fondsmanager selbst einer sehr intensiven Aufsicht.

## Befristung: Überschreitung der Höchstdauer um einen Tag

**Ein befristeter Arbeitsvertrag kann durch den Arbeitgeber nicht wegen eines Erklärungs- oder Inhaltsirrtums angefochten werden, wenn die für die sachgrundlose Befristung zulässige Höchstdauer des Vertrages um einen Tag überschritten wird. Das hat das Landesarbeitsgericht Mecklenburg- Vorpommern entschieden.**

Eine Arbeitnehmerin war von ihrem Arbeitgeber befristet für die Dauer eines Jahres vom 30. Juli 2010 bis zum 29. Juli 2011 angestellt worden. Kurz vor Ablauf der einjährigen Befristung vereinbarten Arbeitgeber und Arbeitnehmerin einen Verlängerungsvertrag für den Zeitraum vom 1. Juli 2011 bis zum 30. Juli 2012. Als Befristungsgrund wurde im Vertrag auf § 14 Absatz 2 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) verwiesen, der die Möglichkeit zur sachgrundlosen Befristung eines Beschäftigungsverhältnisses bis zu einer Gesamtdauer von zwei Jahren regelt. Im Mai 2012 machte die Arbeitnehmerin gegenüber ihrem Arbeitgeber den unbefristeten Fortbestand ihres Arbeitsverhältnisses geltend. Sie verwies darauf, dass eine wirksame Befristung vom 30. Juli 2010 an gerechnet längstens bis zum 29. Juli 2012 möglich gewesen wäre. Der Arbeitgeber versuchte daraufhin, den Arbeitsvertrag wegen eines Erklärungsirrtums anzufechten.

Sowohl das Arbeitsgericht Rostock als auch das Landesarbeitsgericht Mecklenburg- Vorpommern (LAG) entschieden jedoch zugunsten der Arbeitnehmerin (Urteil vom 17. April 2013, Aktenzeichen 2 Sa 237/12). Die LAG-Richter bewerteten die Befristung bis zum 30. Juli 2012 als Rechenfehler vonseiten des Arbeitgebers, der als solcher ein Inhalts- und kein Erklärungsirrtum sei. Ein Tippfehler sei ausgeschlossen, da die Angabe des Datums handschriftlich erfolgte. Somit habe der Arbeitgeber genau die Erklärung abgegeben, die er abgeben wollte.

Dass er sich an der Frist des § 14 Abs. 2 TzBfG orientieren wollte, sei lediglich Motiv für seine Erklärung gewesen. Auch eine nachträglich durch den Arbeitgeber ausgesprochene Kündigung erklärte das LAG für unwirksam, da die Voraussetzungen des Kündigungsschutzgesetzes nicht erfüllt waren. Der Arbeitgeber musste somit das Arbeitsverhältnis mit der Arbeitnehmerin unbefristet fortsetzen.

### **§ 14 Teilzeit- und Befristungsgesetz: Zulässigkeit der Befristung**

**Absatz 2:** Die kalendermäßige Befristung eines Arbeitsvertrages ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes ist bis zur Dauer von zwei Jahren zulässig; bis zu dieser Gesamtdauer von zwei Jahren ist auch die höchstens dreimalige Verlängerung eines kalendermäßig befristeten Arbeitsvertrages zulässig. [...]

### **VAA- Praxistipp**

Das Urteil des LAG Mecklenburg- Vorpommern zeigt einmal mehr, dass an die Befristung eines Arbeitsverhältnisses klare formale Voraussetzungen geknüpft sind, deren Nichtbeachtung leicht zu einer Unwirksamkeit der Befristung führen können.

## Steuertipp: Kosten für Kinderbetreuung richtig absetzen

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

Kosten für die Kinderbetreuung können unter bestimmten Voraussetzungen steuerlich geltend gemacht werden. Abzugsfähig sind zwei Drittel der Aufwendungen, maximal 4.000 Euro je Kind und Kalenderjahr. Der Höchstbetrag wird erreicht, wenn für ein Kind Aufwendungen von 6.000 Euro oder mehr getragen wurden. Bei Kosten von weniger als 6.000 Euro können nur zwei Drittel davon abgezogen werden. Wenn Kinderbetreuungskosten nicht regelmäßig und über das ganze Jahr verteilt angefallen sind, wird der Höchstbetrag nicht zeitanteilig gekürzt.

### Getrennte Veranlagung und Zusammenveranlagung der Eltern

Der Höchstbetrag wird bei zusammen veranlagten Eltern nicht verdoppelt. Er gilt bei diesen auch dann, wenn ein Elternteil sämtliche Aufwendungen getragen hat. Bei Eltern, die nicht zusammen veranlagt werden, wird der Höchstbetrag halbiert. Die Eltern können aber einvernehmlich eine andere Aufteilung beantragen. Dies ist sinnvoll, wenn der Höchstbetrag bei einem Elternteil nicht ausreicht und bei dem anderen Elternteil nicht ausgeschöpft wird. Es müssen nicht beide Eltern berufstätig sein.

Auf die persönlichen Gründe, warum Kinderbetreuungskosten anfallen, kommt es seit 1. Januar 2012 nicht mehr an. Ob beispielsweise Aufwendungen wegen Erwerbstätigkeit entstehen, ob bei Ehegatten beide erwerbstätig sind oder ein Elternteil nur einmal eine "Auszeit" nehmen möchte, ist dem Finanzamt egal.

Kinderbetreuungskosten dürfen geltend gemacht werden für

- leibliche Kinder,
- Adoptivkinder und
- Pflegekinder.

Kinderbetreuungskosten für Stiefkinder oder Enkelkinder können nicht abgezogen werden. Bei Stiefkindern gibt es allerdings eine kleine Besonderheit: Ist der Vater oder die Mutter mit einem "neuen" Ehepartner verheiratet und wird mit diesem zusammen zur Einkommensteuer veranlagt, können die Betreuungskosten auch vom Stiefelternteil getragen worden sein. Denn bei Sonderausgaben werden die Ehegatten wie eine Person behandelt.

Kindergartenbeiträge sind immer steuerlich abziehbar. Denn für den Abzug von Kinderbetreuungskosten gilt: Berücksichtigt werden Betreuungskosten für Kinder, die das 14. Lebensjahr noch nicht vollendet haben. Bei älteren Kindern unterstellt der Gesetzgeber, dass die Kinder keiner Betreuung mehr bedürfen. Für den Abzug von Kinderbetreuungskosten muss gegenüber dem Finanzamt ein Antrag gestellt werden. Dies geschieht bei der Einkommensteuererklärung auf der "Anlage Kind".

### Werbungskosten oder Sonderausgaben?

Kinderbetreuungskosten sind seit 2012 "nur" Sonderausgaben. Dies gilt auch, wenn die Kosten wegen der Erwerbstätigkeit der Eltern anfallen. Dies war von 2006 bis 2011 anders. In diesen Jahren konnten die dafür anfallenden Kosten wie Werbungskosten abgesetzt werden. Der Abzug der Kosten als Sonderausgaben kann im Einzelfall schlechter sein als der Abzug wie Werbungskosten. Vor allem gilt dies bei Verlusten. Dann gehen Sonderausgaben ins Leere. Denn für diese gibt es keinen Verlustausgleich mit anderen Jahren. Dies ist bei Werbungskosten anders.

Vermutlich wird diese Frage über kurz oder lang beim Bundesfinanzhof landen und möglicherweise sogar erst vom Bundesverfassungsgericht abschließend geklärt. Denn wer arbeiten geht, kann auf Kinderbetreuung angewiesen sein. Dann sind solche Kosten gar nicht zu vermeiden und stehen in direktem Zusammenhang mit der Arbeit. Folglich wären sie als Werbungskosten zu berücksichtigen.

Bereits während des laufenden Jahres können Eltern ihre Steuerlast mindern. Sie können für die zu berücksichtigenden Kinderbetreuungskosten bei ihrem Finanzamt einen Freibetrag im Lohnsteuerermäßigungsverfahren beantragen. Allerdings muss zusammen mit den anderen beschränkt antragsfähigen Ermäßigungsgründen ein Betrag von 600 Euro überschritten werden.

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



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

## Dialog & Espresso: Erfolgsrezept Kommunikation

In der Serie Dialog & Espresso wirft der VAA Newsletter im Vorfeld der Betriebsratswahlen 2014 einen Blick auf einen der vielfältigsten Jobs des deutschen Wirtschaftslebens: den Betriebsrat. In dieser Ausgabe kommen Dr. Uwe Gierlich (Boehringer Ingelheim Animal Health GmbH) und Dr. Hans-Ulrich ter Meer (Celanese Deutschland GmbH) zu Wort. Beide haben an ihren Standorten den Betriebsratsvorsitz inne und sind dadurch zugleich in den standortübergreifenden Betriebsratsgremien ihrer Unternehmen aktiv.

**VAA Newsletter:** Sie sind beide Vorsitzende eines Betriebsrates. Wie kam es dazu?

**Ter Meer:** Unser Standort in Sulzbach ist ein Verwaltungsstandort, an dem wir einen relativ hohen AT-Anteil haben. Die letzte Wahl war die erste an diesem neu gegründeten Standort. Da es nur eine Liste gab, auf der sowohl Vertreter von VAA und IG BCE als auch Nichtorganisierte gemeinsam kandidierten, haben wir eine Persönlichkeitswahl durchgeführt. So konnte die Belegschaft auswählen, wen sie für die Vertretung der eigenen Interessen für besonders geeignet hält. Letzten Endes wurde ich dann zum Vorsitzenden gewählt. Ich war zuvor bereits an einem anderem Standort stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrates. Angetreten bin ich damals, weil ich den Eindruck hatte, dass die Interessen der AT-Mitarbeiter im Unternehmen durch den Betriebsrat nicht ganz so intensiv vertreten wurden. Gleichzeitig war in unserem amerikanisch geführten Unternehmen ein mangelndes Verständnis für die Wichtigkeit der Betriebsratsarbeit festzustellen. Gerade amerikanische Vorgesetzte, die in Führungspositionen Einfluss genommen haben, konnten mit Betriebsräten nicht viel anfangen oder beachteten die Mitbestimmungsrechte nicht. Ich habe selbst länger im englischsprachigen Ausland gearbeitet und hielt es für wichtig, dass jemand im Betriebsrat mitarbeitet, der diese Denkweise etwas besser versteht. Außerdem wurde dadurch auch die Kommunikation einfacher. Persönlich war und ist für mich wichtig, dass ich die sozialen Aspekte von Entscheidungen und Entwicklungen, die ich im Unternehmen sehe, im Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv mitgestalten möchte.

**VAA Newsletter:** Und wie war das vor vier Jahren bei Ihnen, Herr Gierlich?

**Gierlich:** Ich bin der Betriebsratsvorsitzende der beiden Tiergesundheitsgesellschaften, die Boehringer Ingelheim am Standort Ingelheim hat. Bei uns gibt es einerseits Forschung und Entwicklung und andererseits sehr viel Verwaltung. Das heißt, über 60 Prozent unserer Arbeitnehmer bei den beiden Gesellschaften hier sind außertariflich angestellt. Im Jahr 2009 ist der alte Betriebsrat geschlossen zurückgetreten. Gründe dafür waren, dass ein Teil des damaligen Betriebsrates in den Vorruhestand gegangen ist, aber auch, dass sich das Gremium über die Erstellung einer Betriebsvereinbarung zur AT-Vergütung völlig mit dem Management überworfen hatte. Daraufhin wurden sowohl vonseiten der Mitarbeiter als auch vonseiten des Managements gezielt Kollegen angesprochen, die von ihrem Werdegang für eine Betriebsratstätigkeit geeignet erschienen. Im Laufe der Zeit hat sich herauskristallisiert, wer ein stärkeres Interesse an einer Mitarbeit hat. Ich selbst bin jetzt in meinem 19. Jahr bei Boehringer und habe während dieser ganzen Zeit schon immer versucht, mich für Kolleginnen und Kollegen einzusetzen. Außerdem bin ich von meiner Natur aus jemand, der nicht nur meckert, wenn ihm etwas nicht gefällt, sondern gern auch mit anpackt. Vielleicht hat man mir deshalb eine gewisse Sozialkompetenz zugestanden.

Wir hatten uns jedenfalls vor der konstituierenden Sitzung des Betriebsrates überlegt, dass ich den Vorsitz übernehme, wenn alles so kommt, wie wir es uns denken. Und so war es dann auch. Bei der durchgeführten Persönlichkeitswahl wurden die Mitglieder des alten Betriebsrates abgewählt und der neue Betriebsrat besteht seitdem aus Personen, die bis dahin keine Betriebsratserfahrung hatten. Letztendlich haben wir mit Wirkung zum 1. Oktober diesen Jahres eine Konzern-Betriebsvereinbarung zur AT-Vergütung abschließen können, was ein großer Erfolg ist. [...]



Dr. Hans-Ulrich ter Meer und Dr. Uwe Gierlich (Fotos: VAA)

**VAA Newsletter:** Sie sind als Vorsitzende von Standortbetriebsräten zugleich in den standortübergreifenden Betriebsratsgremien Ihrer Unternehmen aktiv. Wo liegen aus Ihrer Sicht die größten Unterschiede?

**Gierlich:** Die Handlungsmacht des Konzernbetriebsrates ist natürlich eine ganze andere als beim lokalen Betriebsrat, weil der Konzernbetriebsrat sehr häufig das allerhöchste Management als Gesprächs- und Verhandlungspartner hat. Und in unserem Konzernbetriebsrat ist die IG BCE sehr stark vertreten. Wir ziehen da auf der fachlichen Ebene durchaus an einem Strang. Aber man muss schon sagen, dass bei den großen, produktionsgetriebenen Standorten die AT-Themen nicht so intensiv verfolgt werden, wie wir das bei uns gewohnt sind. Gerade deshalb ist es gut, dass wir als VAA im Konzernbetriebsrat vertreten sind und sagen können: Hört zu, die AT-Mitarbeiter sind genauso wichtig wie die Tarifmitarbeiter. Denn wir als Betriebsratsmitglieder des VAA sind ja auch für die Tarifmitarbeiter da.

**Ter Meer:** Wir haben an unseren Standorten meistens mehrere Gesellschaften und deswegen jeweils einen Gemeinschaftsbetriebsrat. Die Gemeinschaftsbetriebsräte bilden dann den Gesamtbetriebsrat. Der ist überwiegend durch den größten Standort Höchst bestimmt, der wiederum aufgrund der vielen Tarifmitarbeiter stark von der IG BCE geprägt ist. Ich sehe das ähnlich wie Herr Gierlich: Man hat da manchmal etwas unterschiedliche Schwerpunkte und Problemlagen. Dann muss man versuchen, über Gespräche entsprechende konstruktive Lösungen zu finden, damit auch die AT-Interessen ausreichend vertreten werden. Aber im Großen und Ganzen haben wir ein sehr gutes Verhältnis zu unseren Kollegen aus den anderen Gremien und versuchen, immer Lösungen im Konsens zu finden. [...]

Die ungekürzte Fassung des Interviews ist in der Dezember-Ausgabe 2013 des [VAA Magazins](#) erschienen.



## Kurzmeldungen

### Von den Megatrends zum Geschäftserfolg

Sind die Chemie- und Pharmaunternehmen in Deutschland bereit für die Zukunft? Die Online- Studie "Von den Megatrends zum Geschäftserfolg" untersucht die Implikationen der Megatrends für das Management von Chemie- und Pharmaunternehmen. [Teilnehmen](#) können bis zum 30. April 2014 Fach- und Führungskräfte der chemischen und pharmazeutischen Industrie.

### Seminare des Führungskräfte Instituts FKI

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

#### [Einführung in Jahresabschluss und Unternehmenskennzahlen](#)

Den Teilnehmern werden Grundlagen für das Lesen und Verstehen des Jahresabschlusses vermittelt. Die kompakte Halbtagsveranstaltung findet am 8. Mai 2014 in Köln statt und richtet sich an Führungskräfte, die in ihrer Funktion ein Grundverständnis für den Jahresabschluss benötigen, diese Kenntnisse jedoch aufgrund eines fehlenden kaufmännischen Ausbildungshintergrunds nicht haben. Referent ist Dr. Aljoscha Schaffer. Er ist Partner bei Keiper & Co. KG und als Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Ludwigshafen sowie als Referent des Bilanz- Instituts Heidelberg tätig. Das Seminar findet **am 8. Mai 2014 in Köln** statt.

*Für Mitglieder von VAA, Forum F3 und anderen Mitgliedsverbänden des Führungskräfteverbandes ULA gelten für die Seminare des FKI exklusive Sonderkonditionen.*

## Termine

Weitere Informationen zu den Terminen finden eingeloggte Mitglieder unter [pinko.vaa.de/termine](http://pinko.vaa.de/termine).

14.04.14, 14.00 Uhr – 17.00 Uhr:

### **Kommission Diversity**

Veranstalter: VAA

Ort: AirportConferenceCenter, Flughafen Frankfurt/ Main

15.04.14, 14.00 Uhr – 17.00 Uhr:

### **Arbeitskreis Führungsfragen**

Veranstalter: VAA

Ort: VAA- Geschäftsstelle, Mohrenstr. 11– 17, 50670 Köln

09.05.14, 18.00 Uhr bis 10.05.14, 14.00 Uhr:

### **VAA- Delegiertentagung 2014**

Veranstalter: VAA

Ort: Lufthansa Training & Conference Center, Lufthansaring 1, 64342 Seeheim- Jugendheim

22.05.14, 14.00 Uhr bis 23.05.14, 13.00 Uhr:

### **[ULA- Sprecherausschusstag 2014](#)**

Veranstalter: ULA

Ort: Eichensaal im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Scharnhorststraße 34– 37, 10115 Berlin

## 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.