

## Mut zu Experimenten und Entscheidungen

In letzter Zeit bekommen sehr viele Menschen das ungute Gefühl, dass es dem Krisenmanagement der politisch Verantwortlichen zunehmend an Durchblick und Weitsicht, aber auch an echtem Entscheidungswillen mangelt. Strukturelle Defizite und sogar persönliches Fehlverhalten treten immer häufiger zutage. Kurzum: Es knarzt kräftig im politischen und gesellschaftlichen Gebälk. Mitten im zweiten Coronajahr ist dies eigentlich kein Wunder. Was wundert, ist die Tatsache, dass selbst Best- Practice-Beispiele aus Ländern wie dem Vereinigten Königreich oder den USA, die sich zum Jahresbeginn in einer tieferen Talsohle als Deutschland befunden haben, aber nun vor allem beim Impfen ordentlich aufs Gaspedal getreten haben, hierzulande nicht zu einem beherzten Umdenken führen. Jedenfalls sorgt die Strategie des „Weiter so“, gern ergänzt mit „Augen zu und durch“ und „Keine Experimente“, nicht unbedingt dafür, die Zeit bis zur langersehnten „Durchimpfung“ als gesunde Gesellschaft zu überbrücken.

Strategisches Denken braucht kluges, aber entschiedenes Handeln in der Krise, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Und hier kommt es mehr denn je auf gute Führung an – und auf Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen und dabei Vertrauen schaffen. Dazu habe ich mich vor Kurzem mit dem BASF- CEO Dr. Martin Brudermüller unterhalten, [nachzulesen im aktuellen VAA Magazin](#).

Deutlich wird im Interview auch, dass die Chemieindustrie den Blick schon lange vor Corona auf innovative Technologien gerichtet hat und Zukunftsthemen gerade jetzt energisch in Angriff nimmt. Energie spielt bei den Bemühungen um den Klimaschutz eine Schlüsselrolle.

Es gibt es noch offene Fragen: Wie lässt sich etwa die Verfügbarkeit von Wind- und Sonnenenergie im System der Energieversorgung effizient absichern? Eine Möglichkeit bietet die Gasturbinentechnologie, denn Gaskraftwerke können flexibel und schnell hochgefahren werden. Das Problem: Erdgas ist ein fossiler Energieträger. Im [Spezial des aktuellen VAA Magazins](#) geht es darum, wie dieses Erdgas in den Kraftwerken auf lange Sicht durch Wasserstoff ersetzt werden könnte. Es zeigt sich: Mit Erfindergeist, Experimentierfreude und Mut zum Risiko werden Innovationen geschaffen, die den Weg aus Krisen der Gegenwart weisen können.



**Rainer Nachtrab** ist seit 2017  
1. Vorsitzender des VAA.

## Innovative Konzepte: VAA baut Plattform für New Work auf

**New Work wird immer wichtiger. Denn die Notwendigkeit, neue Arbeitskonzepte umzusetzen, ist groß. Doch viele Unternehmen bleiben auf halber Strecke stehen, fokussieren sich nur auf die Flexibilisierung der Arbeit – statt größer zu denken und Führung sowie Unternehmenskultur einzubeziehen. Der VAA nimmt das zum Anlass, um eine New- Work- Plattform aufzubauen.**

„Wenn wir das für Mitglieder, Unternehmen und Öffentlichkeit gemeinsam richtig gestalten, ist New Work eine sehr große Chance für die Zukunft“, betont VAA-Vorstandsmitglied Dr. Christoph Gürtler. „Wir vom VAA wollen sie nutzen.“ Regelmäßig tauchen in der Wirtschaft in Deutschland neue Trends, Moden und Begriffe auf, zumeist importiert aus dem angloamerikanischen Raum. „Scrum“, „Design Thinking“, „Hackathons“ sind nur einige Beispiele dafür. Das herausragende, alles überwölbende Exemplar dieser Welle aber ist „New Work“. Der Begriff hat hierzulande Managementtagen von Unternehmen, Verbänden und Organisationen im Sturm erobert.

Dabei vergisst so mancher: Bereits in den 1980er Jahren entwickelte der österreichisch-amerikanische Philosoph Frithjof Bergmann das Konzept der Neuen Arbeit. Die frühere Situation war ähnlich von Umbrüchen gekennzeichnet wie die jetzige. Damals stieg der Automatisierungsgrad steil, die aufkommende Robotik sorgte einerseits für Arbeitserleichterungen und Effizienzgewinne, andererseits gingen damit Entlassungen einher, insbesondere in der Automobilindustrie. Und generell fürchteten sich vermehrt Menschen vor dem Arbeitsplatzverlust, gerade im Zuge von neuen technologischen Entwicklungen. Heute ist es die Digitalisierung, die mitunter Unsicherheit erzeugt. Hinzu kommt der strukturelle Wandel mancher Industrie, der große Transformationsanstrengungen erfordert. Und dann wäre da noch die Coronapandemie.

Doch was genau ist nun New Work? Im Kern lässt sich New Work auf zwei wesentliche Dinge zurückführen: die Schaffung eines menschenfreundlichen Arbeitsumfeldes, in dem aus intrinsischen Motiven herausgearbeitet wird und starke Leistungen vollbracht werden, sowie die Übernahme unternehmerischer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Umwelt. Ausfluss davon sind die zentralen Werte und Elemente: Selbstständigkeit, Handlungsfreiheit, Teilhabe, Demokratisierung sowie Transparenz.

Heute lässt sich feststellen: Es wird – nicht zuletzt aufgrund der COVID-19- Pandemie – mehr in virtuellen Teams gearbeitet, digitale Techniken werden vermehrt eingesetzt, die Arbeitszeiten sind weitreichend flexibel geworden, agile Arbeitsweisen sind in den Alltag eingezogen, der Selbstbestimmungsgrad des Einzelnen ist höher als früher. Doch zeigt die Analyse der derzeitigen Lage auch: Während der nunmehr über ein Jahr andauernden Pandemie haben die Unternehmen im Durchschnitt keine Verbesserungen bei der Ausrichtung der Führung und der Unternehmenskultur am neuen Konzept erzielt.

Die Wirtschaft in Deutschland ist dabei zweigeteilt: Firmen, die schon vorher eine Transformation der Unternehmenskultur angestoßen hatten und durch eine Leadership- und Kompetenzentwicklung die Voraussetzungen für modernes Arbeiten geschaffen haben, haben in der Krise die New- Work- Potenziale umfassender nutzen können. Der andere Teil der Unternehmen lässt nicht nur Potenziale für eine flexiblere Ausrichtung verstreichen, sondern nimmt auch die erhöhte Belastung ihrer Mitarbeiter in Kauf.

VAA-Vorstandsmitglied Dr. Christoph Gürtler erklärt: „Die Kombination aus entgrenzter und stark intensiver Arbeit belastet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stark und bringt sie an ihre Grenzen.“ Übersehen werde beim Modell New Work häufig die Bedeutung der vertrauensbasierten Kultur. Matthias Meifert, Gründer der HR- Beratung HRpepper, betont ebenfalls den Faktor Vertrauen: „New Work lebt davon, dass die Maßnahmen von einer inspirierenden und vertrauensbasierten Kultur getragen werden. Nur dann können Menschen in ihrer Arbeit ihr Potenzial nutzen und selbstorganisiert im Team mit ihren Kollegen Dinge gestalten.“

Der VAA legt nun einen Schwerpunkt seiner Arbeit auf New Work. Gürtler dazu: „Wir müssen uns die Frage stellen, wie die Arbeitswelt von morgen aussehen wird und worauf es beim Thema Führung in dieser Arbeitswelt ankommt.“ Denn es brauche eine Führungskultur, damit sich das Empowerment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herausbilde. Nicht umsonst haben Konzerne wie Siemens Führung und Kultur, Arbeitsplatz, Technologie und Instrumente, das Wohlbefinden der Mitarbeiter als die wesentlichen Pfeiler einer New- Work- Strategie definiert. Christoph Gürtler sieht dabei vor allem die Veränderungen der Arbeitswelt durch die Digitalisierung als bedeutend an. „Das führt zu neuen Arbeitsformen. Über diese wollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitentscheiden.“

Um diesen Veränderungsprozess sichtbar zu machen und daraus zu lernen, baut der VAA eine Plattform zu New Work auf. „Die Plattform wird eine einzigartige Bühne sein, wo sich Mitglieder, Unternehmen und Öffentlichkeit austauschen können“, so Gürtler. „Wir sammeln das Material, werten es aus und kommunizieren die Ergebnisse. Wir stellen Best- Practice- Beispiele aus den Unternehmen dar und lassen Betroffene zu Wort kommen. Wir transportieren die Veränderungen der Arbeits- und Sozialwelt nach Corona, wir verankern den VAA in der Arbeits- und Sozialwelt unserer Unternehmen und geben Ihnen die Möglichkeit, von den Fortschritten anderer zu profitieren.“

## Entwendung von Desinfektionsmittel: fristlose Kündigung rechtmäßig

**Entwendet ein Mitarbeiter einen Liter Desinfektionsmittel, kann eine Kündigung auch ohne vorherige Abmahnung rechtmäßig sein. Dies hat das Landesarbeitsgericht Düsseldorf entschieden.**

Ein Arbeitnehmer war seit dem Jahr 2004 bei einem Paketzustellunternehmen als Be- und Entlader sowie als Wäscher für die Fahrzeuge beschäftigt gewesen. Die Wäsche der Wagen erfolgte in der Nachtschicht mit sechs bis sieben Kollegen, wobei der Arbeitnehmer seinen Wagen in der Nähe des Arbeitsplatzes abstellen konnte. Bei einer stichprobenartigen Ausfahrtkontrolle fand der eigene Werkschutz im Kofferraum des Mitarbeiters eine nicht angebrochene Plastikflasche mit einem Liter Desinfektionsmittel und eine Handtuchrolle. Der Wert des Desinfektionsmittels betrug zum damaligen Zeitpunkt circa 40 Euro. Das Unternehmen kündigte dem Arbeitnehmer fristlos, der Betriebsrat stimmte der Kündigung nach einer Befragung von Zeugen zu.

Gegen die Kündigung wandte sich der Kläger mit einer Klage vor dem Arbeitsgericht. Er habe sich während der Arbeit jede Stunde zu seinem Fahrzeug begeben, um die Hände zu desinfizieren und abzutrocknen. Er habe das Mittel für sich und seine Kollegen verwenden wollen, zumal dieses in den Waschräumen nicht immer verfügbar gewesen sei. Bei der Ausfahrt habe er an die Sachen im Kofferraum nicht mehr gedacht. Er müsse kein Desinfektionsmittel stehlen, weil seine Frau in der Pflege arbeite und die Familie über sie ausreichend versorgt sei. Das Unternehmen verwies auf Aushänge im Sanitärbereich, mit denen darauf hingewiesen worden sei, dass ein Mitnehmen von Desinfektionsmitteln eine fristlose Kündigung zur Folge habe.

Das Landesarbeitsgericht (LAG) Düsseldorf wies – wie bereits das Arbeitsgericht zuvor – die Kündigungsschutzklage ab (Urteil vom 14. Januar 2021, Aktenzeichen: 5 Sa 483/20), weil aus seiner Sicht ein wichtiger Grund für eine fristlose Kündigung vorlag. Die Einlassungen des Arbeitnehmers seien nicht glaubhaft. Vielmehr sei davon auszugehen, dass er sich das Desinfektionsmittel zugeignet habe, um es selbst zu verbrauchen.

Wenn er es während der Schicht habe benutzen wollen, hätte es nahe gelegen, das Desinfektionsmittel auf den Materialwagen am Arbeitsplatz zu stellen, zumal in der Nacht nur sechs bis sieben Kollegen arbeiteten. Es sei zudem nicht nachvollziehbar, dass er das Desinfektionsmittel auch für die Kollegen verwenden wollte, denn weder hatte er ihnen gesagt, wo er das Desinfektionsmittel aufbewahrt, noch ihnen den Autoschlüssel gegeben, damit sie es benutzen können. Schließlich war die aufgefundene Flasche nicht angebrochen. Unter diesen Umständen war aus Sicht der Richter trotz der langen Beschäftigungszeit keine vorherige Abmahnung erforderlich. Der Arbeitnehmer habe in einer Zeit der Pandemie, als Desinfektionsmittel Mangelware war und in Kenntnis davon, dass auch die Beklagte mit Versorgungsengpässen zu kämpfen hatte, eine nicht geringe Menge Desinfektionsmittel entwendet. Damit habe er zugleich in Kauf genommen, dass seine Kollegen leer ausgingen. In Ansehung dieser Umstände musste ihm klar sein, dass er mit der Entwendung von einem Liter Desinfektionsmittel den Bestand seines Arbeitsverhältnisses gefährdete.

---

### VAA- Praxistipp

Das Urteil des LAG unterstreicht, dass bei einer schwerwiegenden Verletzung der arbeitsrechtlichen Pflichten durch den Arbeitnehmer eine fristlose Kündigung trotz der vergleichsweise hohen Hürden wirksam sein kann. Das Gericht hat mit seiner Begründung klar gemacht, dass hier nicht nur die Entwendung eines Gegenstandes durch den Mitarbeiter ausschlaggebend war, sondern auch die potenziell damit verbundenen Konsequenzen für die Gesundheit seiner Kollegen.

## Geldanlage: Negativzinsen – was nun?

**Die meisten Menschen beschäftigen sich nicht gern mit Finanzfragen. Auch wenn vorausschauender Finanzplanung allgemein eine hohe Bedeutung zugemessen wird, führt das nicht automatisch zum Handeln. Das Geld sammelt sich dann eher zufällig auf Girokonten und Tagesgeldern, obwohl es dort schon lange so gut wie keine Zinsen gibt. Das Ersparte verliert tatsächlich inflationsbedingt stetig an Wert. Aber jetzt kommt es noch schlimmer: Immer mehr Banken gehen dazu über, Zinsen für „geparkte“ Gelder zu verlangen statt zu zahlen. Marion Lamberty von der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensmanagement erläutert in ihrem Gastbeitrag für den VAA Newsletter erste Schritte aus der Strafzinsfalle, die gleichzeitig dem Aufbau einer eigenen Anlagestrategie dienen.**

Vorab der Rat: Durch die Androhung von negativen Zinsen sollte man sich nicht unter Druck setzen lassen. Selbstverständlich muss man jetzt aktiv werden und zeitnah Alternativen für die Geldanlage suchen. Aber in der Regel ist es trotz Negativzins deutlich günstiger, ein paar Wochen für die Planung einer eigenen Anlagestrategie zu nutzen, als einfach ungeprüft das aufgelaufene Geld in die von der Bank bei der Androhung der Negativzinsen angebotenen Produkte umzuschichten.

### Drei Schritte zur eigenen Anlagestrategie

Jeder sollte sich in einem ersten Schritt über sein Sparziel und die geplante Anlagedauer klar werden. Erst dann kann eine Anlagestrategie entwickelt werden, die zum eigenen Bedarf passt. Die zur Auswahl stehenden Anagemöglichkeiten unterscheiden sich hinsichtlich Sicherheit, Handelbarkeit und Rendite – drei Anlagekriterien, die miteinander konkurrieren. Höhere Renditen sind nur mit höheren Risiken erreichbar. Ein Anleger sollte beispielsweise bei einer aktienorientierten Anlage ausreichend Zeit haben, um nicht ausgerechnet im Moment eines kurzfristigen Kurseinbruchs verkaufen zu müssen.

Der zweite Schritt ist eine ehrliche Abschätzung der persönlichen Risikotragfähigkeit und der Risikoneigung. Erstere ist anhand objektiver Kriterien messbar. Muss das anzulegende Geld die Existenz sichern oder können auch höhere Risiken eingegangen werden, um mehr Rendite zu erzielen? Diese Antwort lässt sich aus dem Vermögen abzüglich der Verbindlichkeiten sowie den monatlichen Einnahmen minus Ausgaben ermitteln. Die Risikoneigung ist dagegen subjektiv. Nicht jeder möchte an der Börse mitfiebert. Wem die Verlustangst schlaflose Nächte bereitet, sollte lieber eine defensivere Anlagestrategie wählen.

Die dritte Regel, die Anleger stets beachten sollten: „Lege nicht alle Eier in einen Korb.“ Um Ersparnisse wirkungsvoll zu schützen, sollten Sparer nicht nur auf eine Region wie zum Beispiel Deutschland setzen, sondern das Geld idealerweise weltweit und über verschiedene Anlageklassen und Anlagestile streuen. Dazu noch der Hinweis: Der Kauf vergünstigt angebotener Mitarbeiteraktien ist zwar in der Regel sehr lukrativ, doch am Ende der jeweiligen Haltefrist sollte immer abgeschätzt werden, ob nicht inzwischen ein zu großer Teil des Vermögens in einem einzigen Titel investiert ist und entsprechend die handelbar gewordenen Mitarbeiteraktien verkauft werden sollten.

### Herausforderung der Produktauswahl

In der immer noch andauernden Pandemie erreichen Rettungsprogramme von Notenbanken und Regierungen einen ungeahnten Umfang. Sogar das Inflationsziel der Notenbanken wurde aufgeweicht. Eine zweiprozentige Inflation wird nicht mehr unweigerlich eine Zinserhöhung auslösen. Dementsprechend müssen wir uns wohl noch lange mit niedrigen Zinsen abfinden. Fehlende Zinsangebote, aber auch niedrigere Abzinsungsfaktoren erhöhten zudem die Preise vieler Sachwertanlagen. Auch die Kurse mancher Aktien gelten im Hinblick auf zukünftig zu erwartende Unternehmensgewinne als zu hoch bewertet. Die Liquidität ging recht undifferenziert in den Aktienmarkt und oft waren weniger solide Geschäftsmodelle als zukünftige Wachstumsmöglichkeiten das ausschlaggebende Investitionsargument. Inzwischen dominieren einige wenige Technologieaktien die Aktienindizes und immer noch fließt viel Geld in ohnehin schon teure Titel. Dabei schaut der Finanzmarktteilnehmer seit einigen Monaten bereits wieder über die wirtschaftlichen Verwerfungen der Pandemie hinweg. Ein ausgewogen aufgebautes Portfolio sollte die aktuell noch unterbewerteten Branchen und Titel genauso enthalten wie marktneutrale Strategien als Absicherung.

### Die Mischung macht's

Unter Berücksichtigung der eigenen Anlagestrategie und der schwierig gewordenen Produktauswahl gilt es, ein langfristig funktionierendes Anlagemodell zu finden. Wer Negativzinsen entgehen und Aussichten auf eine Rendite erhalten möchte, wird einen Teil seines Ersparnis in breit gestreute Investmentfonds mit einer Aktienbeimischung anlegen. Bei der Auswahl der Anlagen und der Aufteilung kann ein guter Berater helfen. Dieser sollte aber möglichst so viel Vertrauen in sein Angebot haben, dass er in die angebotenen Papiere auch selbst investiert. Als konservativer Anleger könnte man damit beginnen, nur den Teil des Ersparnis, der mit Negativzins belegt wird, in die Fondsanlage zu geben. Ergänzt werden sollte diese Strategie dann aber um damit verbundene Fondssparpläne, die dafür sorgen, dass die Freigrenze für Negativzinsen nicht nach wenigen Monaten wieder überstiegen wird und die Überlegung zur Produktauswahl von vorn beginnt.



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

## Kinderbetreuungskosten: kein Abzug bei steuerfrei gezahlten Arbeitgeberzuschüssen

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

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die von ihrem Arbeitgeber einen Zuschuss zu den Kinderbetreuungskosten erhalten, müssen in der Steuererklärung die geltend gemachten Kinderbetreuungskosten entsprechend kürzen. Klingt logisch, landete aber trotzdem vor Gericht.

Mit dem Thema befassen musste sich das Finanzgericht Köln. Geklagt hatten die Eltern eines Kindergartenkindes; beide waren berufstätig, der Vater erhielt von seinem Arbeitgeber einen Zuschuss zu den Kinderbetreuungskosten. In der Steuererklärung machte das Paar Kinderbetreuungskosten geltend, die das Finanzamt um den Zuschuss des Arbeitgebers kürzte (der übrigens genau so hoch war wie die Kindergartenbeiträge).

Dagegen wehrten sich die Eltern und stellten die These auf: Der Zuschuss ist einfach „nur“ steuerfreier Arbeitslohn und kein Ersatz von Aufwendungen. Da sie die Kindergartenbeiträge selbst gezahlt hätten, seien sie auch wirtschaftlich belastet. Folglich müssten sie die Kindergartenbeiträge in der Steuererklärung angeben dürfen.

Interessante Idee, aber steuerlich nicht vertretbar. Die Richter entschieden klar und deutlich: Im Streitfall sind die Kläger durch die Zahlung der Kindergartenbeiträge nicht wirtschaftlich belastet.

Sie verwiesen auf ein Urteil des Bundesfinanzhofes aus dem Jahr 1972, in dem zu einer vergleichbaren Situation entschieden worden war: Es ergibt wirtschaftlich keinen Unterschied, ob der Arbeitgeber die Beiträge für den Arbeitnehmer entrichtet, ob er ihm die Beiträge – gegebenenfalls nach Nachweis der eigenen Leistung – ersetzt oder ob er ihm vor der Leistung einen Zuschuss zu der eigenen Beitragsleistung gewährt. In allen drei Fällen ist das wirtschaftliche Ergebnis das gleiche: Der Arbeitnehmer wird durch die Beiträge nicht belastet, weil ihm der Arbeitgeber diese Last abnimmt.

Auf den aktuellen Fall übertragen bedeutet das: Die Kindergartenbeiträge der Kläger waren nicht deren eigene Leistung, insoweit für sie Leistungen des Arbeitgebers des Klägers erbracht wurden. Denn der Kläger hat vom Arbeitgeber in exakter Höhe der Kindergartenbeiträge Geldleistungen erhalten, die nach § 3 Nr. 33 Einkommensteuergesetz als steuerfrei behandelt worden sind. Nach dieser Bestimmung sind steuerfrei zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbrachte Leistungen des Arbeitgebers zur Unterbringung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern der Arbeitnehmer in Kindergärten oder vergleichbaren Einrichtungen. Es handelt sich um Leistungen, die zweckgebunden sind und davon abhängen, dass sie tatsächlich für den begünstigten Zweck aufgewandt werden.

Für die Steuererklärung heißt das: Die Kinderbetreuungskosten müssen um den steuerfrei gezahlten Arbeitgeberzuschuss gekürzt werden, hier also komplett, da die Beträge identisch waren. Die klagenden Eltern sind nach wie vor anderer Auffassung und haben Revision gegen das Urteil eingelegt. Wir gehen davon aus, dass der Bundesfinanzhof das erstinstanzliche Urteil bestätigen wird (Finanzgericht Köln, Urteil vom 14. August 2020, Aktenzeichen: 14 K 139/20).

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



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

## Kurzmeldungen

### Digitaler Führungskräfte- Dialog der ULA

„Postagilität: Wenn Agilität mehr Probleme schafft als sie löst“ lautet das Leitmotiv des digitalen Führungskräfte-Dialogs, den die ULA, der politische Dachverband des VAA, am 20. April 2021 um 17.00 Uhr in Kooperation mit The Boardroom ausrichtet. Alle Informationen und den Link zur Anmeldung gibt es unter: <https://tms.aloom.de/ula-fuehrungskraefte-dialog>.

### Seminar des Führungskräfte Instituts FKI

#### Wer fragt, der führt – auch in Onlineformaten

Fragekompetenz ist ein wertvolles und unabdingbares Werkzeug in der Kommunikation. Schon Sokrates führte durch geschicktes Fragen seine Gesprächspartner zu neuen Erkenntnissen. Durch Fragen zeigen Sie Ihren Gesprächspartnern, dass Sie wirkliches Interesse an ihnen haben. Sie können Missverständnisse vermeiden und zum Nachdenken anregen. Doch wie fragt man richtig? Wie kann man ein echtes und offenes Gespräch auf Augenhöhe fördern? Welche typischen Fehler sollte man unbedingt vermeiden, um die Wirkungs- und Lenkkraft von Fragen vollständig zu nutzen?

Diese und andere Frage beantwortet Trainer, Autor und Berater Peter A. Worel im [FKI-Online-Seminar am 9. Juni 2021](#) von 15.00 Uhr bis 17.00 Uhr. Die Teilnehmer erhalten dabei auch ein individuelles Feedback, wie sie tatsächlich wirken (Video-Rollenspiel).

## Links

### VAA Magazin erschienen

Die Aprilausgabe des VAA Magazins ist erschienen und steht als [E-Paper](#) auf [www.vaa.de/vaamagazin](http://www.vaa.de/vaamagazin) zur Verfügung. Wer keine Lust hat, das „VAA Magazin 2.0“ auszuprobieren, kann das Heft selbstverständlich wie gewohnt als einfache [PDF](#) herunterladen.

### *CHEManager*

#### **CHEManager E- Mail- Newsletter**

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

## Termine

23.04.21, 10.00 Uhr – 12.30 Uhr

### **Sitzung VAA- Vorstand**

Veranstalter: VAA

Ort: digital

23.04.21, 14.00 Uhr – 18.00 Uhr

### **Sitzung Kommission Sprecherausschüsse**

Veranstalter: VAA

Ort: digital

27.04.21, 14.15 Uhr – 17.15 Uhr

### **Sitzung Kommission Einkommen**

Veranstalter: VAA

Ort: digital

30.04.21, 14.00 Uhr – 16.00 Uhr

### **Sitzung Kommission Führung**

Veranstalter: VAA

Ort: digital

04.05.21, 17.00 Uhr – 19.00 Uhr

### **Online- Seminar für Chemiestudierende**

Referentin: Rechtsanwältin Pauline Rust und Rechtsanwalt Christian Lange (beide VAA)

Veranstalter: VAA

Ort: digital

07.05.21, 14.00 Uhr – 17.00 Uhr

### **Delegiertentagung**

Veranstalter: VAA

Ort: digital

**Aktuelle Informationen gibt es auf [www.vaa.de/verband/termine](http://www.vaa.de/verband/termine).**