

Konjunktur: Nach dem Aufschwung ist vor dem Aufschwung

Viel wurde in den vergangenen Monaten über die Risiken durch den Brexit und die Handelskonflikte für die exportorientierte deutsche Industrie gesagt und geschrieben. Nun scheinen sich diese Befürchtungen – jedenfalls bis zu einem gewissen Grad – zu erfüllen. Die Konjunktur ist im Abschwung, die Industrieproduktion geht deutlich zurück. Auch in der Chemie- und Pharmabranche. Obwohl die deutschen Exporte im Juli überraschend wieder leicht zulegen konnten, spricht doch vieles dafür, dass die Zeiten immer neuer Umsatzrekorde vorläufig zu Ende sind.

Gleichzeitig befinden wir uns in einer strukturellen Umbruchphase. Trends wie Digitalisierung, E- Mobilität und die zunehmende Bedeutung klimafreundlicher Technologien bringen große Herausforderungen mit sich, weil die deutsche Wirtschaft davon durch ihre Exportorientierung einerseits und ihre Schwerpunkte im Maschinen- und Automobilbau andererseits besonders betroffen ist. Deutschlands Industrie wird sich in ihrer Struktur verändern und das wird auch finanzielle Anstrengungen erfordern. Die Schlussfolgerung daraus darf allerdings nicht lauten, dass die Arbeitnehmer die dafür benötigten Mittel durch Zurückhaltung bei der Lohnentwicklung beisteuern müssen.

Ein konkurrenzfähiges Lohnniveau ist der einzige Weg, die Fachkräfte anzuwerben und zu binden, die in der deutschen Industrie in Zukunft mehr denn je gebraucht werden. Abschwünge sind innerhalb der Zyklen der konjunkturellen Entwicklung völlig normal – und sie aufzufangen und zu managen, ist zuvorderst die Aufgabe der Unternehmen. Wenn der Abschwung zur Rezession wird, ist zusätzlich die Politik gefordert. Damit es soweit nicht erst kommt, können vorbeugende Maßnahmen wie eine erleichterte Nutzung der Kurzarbeit hilfreich sein.

Vor allem aber gilt es, gerade jetzt die Belegschaften und ihre Arbeitsplätze durch kluge und ambitionierte Investitionen in Aus- und Weiterbildung zukunftsfest zu machen. Die nationale Weiterbildungsstrategie von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil ist dafür ein guter erster Schritt, wird allein aber nicht ausreichen. Wenn jedoch alle Akteure unseres Wirtschaftssystems – Politik, Unternehmen und Arbeitnehmer – diese Aufgabe gemeinsam anpacken, kann die Industrie in Deutschland den konjunkturellen Abschwung unbeschadet überstehen und wird im anschließenden Aufschwung wieder ihre Stärken ausspielen können.



Gerhard Kronisch,
Hauptgeschäftsführer des VAA

Gute Führung: Daniele Bruns und Ralf Heupel im Interview

Um Stellung zu beziehen, hat der Verband Positionen zu zentralen, für VAA-Mitglieder relevanten Zukunftsthemen erarbeitet: von der Arbeitszeit und den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt über das Entgelt bis hin zu der Frage, was gute Führung ausmacht. An der Entwicklung der Position „Gute Führung“ war die VAA-Kommission Führung maßgeblich beteiligt. Im Interview mit dem VAA Newsletter sprechen Dr. Daniele Bruns, 2. Vorsitzende des VAA und betreuendes Vorstandsmitglied der Kommission, und der Kommissionsvorsitzende Dr. Ralf Heupel über Ehrlichkeit, Zeit für Führung und die Herausforderung, Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit zu vermitteln.

VAA Newsletter: Sie sind beide erfahrene Führungskräfte. Welche Eigenschaften braucht eine gute Führungskraft?

Bruns: Mir ist vor allem die Vorbildfunktion wichtig. Man darf nicht von anderen etwas fordern, was man selbst nicht vorlebt. Man muss ehrlich sein und klare Ziele formulieren, dabei aber nicht eins zu eins vorgeben, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Eine gute Führungskraft sollte die Mitarbeiter mitnehmen und zum Denken anregen, sodass sie eigene Ideen entwickeln können. Und sich somit auch den Weg, wie sie ihre Ziele erfüllen, selbst ausdenken und erarbeiten. Um die Leute mitzunehmen, muss man die Sinnhaftigkeit der Arbeit vermitteln. Das läuft heute unter dem englischen Schlagwort „Purpose“. Der Begriff ist im Moment sehr in Mode. Ich bin aber wirklich fest davon überzeugt, dass dieser Aspekt sehr wesentlich ist, damit die Mitarbeiter verstehen, welchen Teil am Unternehmenserfolg sie beisteuern.

Heupel: Der Punkt Wertschätzung gehört aus meiner Sicht unbedingt dazu. Einfach auch mal danke sagen. Das Teilen von Informationen und das Erklären von Entscheidungen halte ich ebenfalls für sehr wichtig. Man sollte seinen Mitarbeitern vertrauen und neben Orientierung auch Freiräume geben. Man muss ansprechbar sein, Zeit für Kollegen und Mitarbeiter haben, um auch einfach mal zuzuhören. Insgesamt finde ich das Motto „mit gutem Beispiel vorangehen“ zeitlos und sehr empfehlenswert. Allerdings können allein diese eigentlich einfachen Dinge in der Gesamtheit durchaus eine Anforderung sein, die in der heutigen Arbeitswelt mitunter schwer zu erreichen ist. Und es gibt noch einiges mehr, das heutigen Führungskräften abverlangt wird.

VAA Newsletter: Vorbildliches und wertschätzendes Verhalten, Ehrlichkeit, sich Zeit nehmen. Solche Dinge kann man gezielt beherzigen, kann man gute Führung also lernen?

Bruns: Ich denke, bis zu einem gewissen Maß muss man das schon mitbringen. Man kann daran feilen und gewisse Methoden stärken. Aber wenn man überhaupt nicht zur Führungskraft geeignet ist, wird man es – so glaube ich – auch nicht lernen. Es sollte sich auch nicht jeder zwingen, unbedingt Führungskraft werden zu wollen, um die Karriereleiter aufzusteigen. Es gibt auch Aufstiege außerhalb einer Linienfunktion, zum Beispiel in der Projektarbeit oder auf anderen Wegen. Wenn man eigentlich gar keine Lust hat, intensiv mit Menschen zusammenzuarbeiten, sie zu führen und anzuleiten, sollte man ehrlich zu sich selbst sein und sagen: Ich möchte lieber einen anderen Weg gehen.

Heupel: Ich sehe das ähnlich wie Daniele Bruns, es gibt sicherlich geborene Führungspersönlichkeiten. Aber man kann und muss Führungskompetenzen auch erlernen – im Laufe der Karriere, immer wieder. Das ist auch schon deshalb angezeigt, weil das Bild der Führungskraft im Laufe der Zeit Veränderungen unterliegt. Fachkompetenzen besitzen sicherlich auch heute noch ihren Stellenwert, aber ergänzt durch Führungskompetenzen, die häufig im kommunikativen Bereich liegen. Weiterbildungs- und Coachingprogramme können da hilfreich sein, aber manche Dinge kann man auch auf einen kurzen Nenner bringen und sie sich regelmäßig in Erinnerung rufen, sei es durch einen Zettel an der Wand oder einen elektronischen Reminder. Um ein einfaches Beispiel zu nennen: „Einfach mal zuhören!“ Das sollte jede Führungskraft beherzigen.

VAA Newsletter: Es wurde bereits vorhin angesprochen, wie wichtig es ist, sich Zeit zu nehmen. Hat man denn als Führungskraft selber dafür die Zeit?

Heupel: Da vertrete ich leidenschaftlich die Einstellung, dass man für dringende und wichtige Dinge einfach Zeit hat. Sich diese Zeit aktiv zu nehmen, ist mitunter im Arbeitsalltag sehr schwierig, weil das Alltagsgeschäft häufig vorgeht. Aber wenn man sich eine gewisse Zeit am Tag oder auch am Ende der Woche reserviert und sagt: Es ist mir jetzt wichtiger als die täglichen operativen Aufgaben, Führung zu leben und für Mitarbeiter Zeit zu haben, dann wird man das auch schaffen. Es sind natürlich auch die Unternehmen gefordert, den Führungskräften Zeit zu geben. Da kommen wir zu den Personalführungssystemen. Dort sollte der Begriff Führung erscheinen. Dass im Rahmen der Zielerreichung auch Zeit für Führung eingeräumt wird und es auch entsprechend bewertet und honoriert wird, wie man als Führungskraft Führung lebt. Denn eine auf gute Führung ausgerichtete Unternehmenskultur ist heutzutage absolute Pflicht.

Bruns: Das ist eine Frage der Priorisierung, da bin ich bei Dir. Eine Führungskraft muss in der Lage sein, über ihr Zeitkontingent selbst zu bestimmen, zu priorisieren und sich die Zeit zu nehmen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass in irgendeinem Unternehmen von oben heruntergesagt wird: Du redest zu viel mit deinen Mitarbeitern. Ich denke da an die Arbeitszeitdiskussionen, die wir zum Teil mit den Leitenden führen. Wer wirklich leitender Angestellter sein will, muss in der Lage sein, sich die Arbeitszeit so einzuteilen, wie es erforderlich ist.

Die VAA-Position „Gute Führung“ ist unter vaa.de/verband/positionen/gute-fuehrung zu finden. Eine ausführliche Fassung des Interviews steht eingeloggt den VAA-Mitgliedern auf der Mitgliederplattform MeinVAA zur Verfügung.

Schwellenwert für Aufsichtsrat: Leiharbeiterstellen zählen mit

Unternehmen in Deutschland, die regelmäßig mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigen, müssen nach dem Mitbestimmungsgesetz einen aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern paritätisch besetzten Aufsichtsrat bilden.

Bei der Ermittlung dieses Schwellenwertes sind Leiharbeiter zu berücksichtigen, wenn das Unternehmen regelmäßig während eines Jahres über die Dauer von mehr als sechs Monaten Arbeitsplätze mit Leiharbeitern besetzt. Das hat der für das Gesellschaftsrecht zuständige II. Zivilsenat des Bundesgerichtshofs entschieden.

Der Gesamtbetriebsrat einer GmbH, deren Belegschaft regelmäßig zu einem Drittel aus Leiharbeitern bestand, hatte vor Gericht die Feststellung beantragt, dass im Unternehmen ein paritätischer Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsgesetz zu bilden sei. Die Anzahl der Leiharbeiter schwankte in Abhängigkeit von der Auftragslage. Im Zeitraum von Januar 2017 bis März 2018 hatte die Gesamtzahl der bei der GmbH fest angestellten Arbeitnehmer und sämtlicher Leiharbeiter im Durchschnitt stets über dem Schwellenwert von 2.000 gelegen. Das Unternehmen wollte nur Leiharbeiter berücksichtigen, deren tatsächliche oder prognostizierte Beschäftigungsdauer mehr als sechs Monate betrug, denn dann lag die Gesamtzahl der Arbeitnehmer stets unter 2.000.

Nun hat der Bundesgerichtshof (BGH) entschieden, dass dieses Unternehmen einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat bilden muss (Urteil vom 25. Juni 2019, Aktenzeichen: II ZB 21/18). § 14 Absatz 2 des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes sieht vor, dass Leiharbeiter bei der Ermittlung des Schwellenwertes nach § 1 Absatz 1 Nr. 2 Mitbestimmungsgesetz zu berücksichtigen sind, wenn die Einsatzdauer sechs Monate übersteigt.

Die BGH- Richter stellten klar, dass diese Mindesteinsatzdauer nicht arbeitnehmerbezogen, sondern arbeitsplatzbezogen zu bestimmen ist. Es sei also nicht entscheidend, dass der einzelne Leiharbeiter bei dem betreffenden Unternehmen mehr als sechs Monate eingesetzt ist oder wird, sondern wie viele Arbeitsplätze in dem Unternehmen regelmäßig über die Dauer von sechs Monaten hinaus mit auch wechselnden Leiharbeitern besetzt sind. Dabei ist auch unerheblich, auf welchem konkreten Arbeitsplatz die Leiharbeiter in dieser Zeit eingesetzt werden. Entscheidend ist aus Sicht des BGH vielmehr, ob der Einsatz von Leiharbeitern als solcher so dauerhaft erfolgt, dass er für die ständige Größe des Unternehmens ebenso prägend ist wie ein Stammarbeitsplatz.

VAA- Praxistipp

Mit seinem Urteil hat der BGH klargestellt, dass es für die Ermittlung des Schwellenwertes zur Bildung eines paritätisch besetzten Aufsichtsrates auf die Zahl der regelmäßig im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer ankommt und die Beschäftigungsdauer einzelner Leiharbeiter dabei keine Rolle spielt. „Das Urteil ist ein Sieg für die Mitbestimmung in Deutschland, weil es den Unternehmen die Flucht aus der Mitbestimmung durch Tricksereien bei der Beschäftigung von Leiharbeitern deutlich erschwert“, so VAA- Hauptgeschäftsführer und Arbeitsrechtsexperte Gerhard Kronisch.

Erbschaftsteuer: Steuerbefreiung für Familienheim

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

Kinder können eine von ihren Eltern bewohnte Immobilie steuerfrei erben, wenn sie die Selbstnutzung als Wohnung innerhalb von sechs Monaten nach dem Erbfall aufnehmen. Das hat der Bundesfinanzhof (BFH) in einem aktuellen Urteil bestätigt.

Für die steuerliche Begünstigung des sogenannten Familienheims bei der Erbschaftsteuer gibt es drei Voraussetzungen:

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.

Eigentlich deutliche und relativ einfach zu erfüllende Bedingungen. Allerdings sind geerbte Immobilien oft renovierungsbedürftig. Dann wird es mit einem Einzug innerhalb von sechs Monaten knapp. Wenn der Erbe die Verzögerung nicht zu vertreten hat, kann das Finanzamt eine Ausnahme machen und trotzdem die Befreiung von der Erbschaftsteuer zulassen. Nicht aber in diesem Fall, in dem sich der Erbe viel zu lange Zeit gelassen hat. Dabei hätte er sich einfach nur früher um die Renovierung kümmern müssen:

5. Januar 2014: Der Kläger und sein Bruder beerbten zusammen ihren verstorbenen Vater. Zum Nachlass gehörte ein Zweifamilienhaus mit einer Wohnfläche von 120 Quadratmetern, das der Vater bis zu seinem Tod allein bewohnt hatte.

20. Februar 2015: Die Brüder schlossen einen Vermächtniserfüllungsvertrag, nach dem der Kläger das Alleineigentum an dem Haus erhalten sollte.

2. September 2015: Es erfolgt die Eintragung ins Grundbuch.

April 2016: Der Kläger holt Angebote von Handwerkern zur Renovierung ein.

Juni 2016: Die Bauarbeiten beginnen.

Dafür hatten die Richter kein Verständnis und rechneten im Urteil noch einmal deutlich vor: Erst im April 2016, mehr als zwei Jahre nach dem Todesfall und mehr als sechs Monate nach der Eintragung im Grundbuch, habe der Kläger Angebote von Handwerkern eingeholt und damit überhaupt erst mit der Renovierung begonnen. Der Kläger habe nicht dargelegt und glaubhaft gemacht, dass er diese Verzögerung nicht zu vertreten habe.

Schließlich wies der BFH darauf hin, dass der Kläger sogar noch nicht einmal bis zum Tag der mündlichen Verhandlung vor dem erstinstanzlich entscheidenden Finanzgericht – mithin zwei Jahre und acht Monate nach dem Erbfall! – in das geerbte Haus eingezogen war (BFH-Urteil vom 28. Mai 2019, Aktenzeichen: [II R 37/16](#)).

Steuertipps®
www.steuertipps.de



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

Abfindung: Zeitpunkt für eine finanzielle Neuausrichtung

Selbst wenn Führungskräfte über viele Jahre hervorragende Ergebnisse geliefert haben, ist das keine Garantie dafür, dass sie bei aktuellen Restrukturierungen oder Übernahmen nicht plötzlich ihren Arbeitsplatz verlieren. Der oft unfreiwillige Abschied – insbesondere wenige Jahre vor dem Ruhestand – stellt die Betroffenen vor große Herausforderungen. Der Ausstieg bietet jedoch auch Chancen für eine finanzielle Neuausrichtung.

Für den Betroffenen ist es eine völlig neue Situation, in der eine schnelle Entscheidung verlangt wird. Diese erfordert wegen ihrer oft existenziellen Bedeutung eine detaillierte Hochrechnung auf Basis rechtlicher, steuerlicher und finanzplanerischer Fachkenntnisse. Kommt es schließlich zur Trennung, ist zunächst die Verhandlung des Aufhebungsvertrags entscheidend. Denn dieser legt die Trennungsmodalitäten fest – unter anderem die Höhe der Abfindung. Um die vielen Fallstricke bei der Formulierung dieses Vertrages zu umgehen, ist anwaltliche Beratung durch einen VAA- Juristen äußerst ratsam. Die Wahl eines Branchenkenners, der nicht nur die rechtssichere Vertragsformulierung überwacht, sondern aufgrund seiner Erfahrung auch die erfolgversprechendste Strategie in den Vertragsverhandlungen aufzeigen kann, ist hierbei der entscheidende Vorteil.

Den Steuerhebel nutzen

Auch die Grundlagen für steuerliche Optimierungsmöglichkeiten sollten bereits im Aufhebungsvertrag gelegt werden. Denn bei Erhalt einer Abfindung kann sich ein extrem hoher Steuerhebel ergeben, weil das Finanzamt die auf die Abfindung entfallenden Steuern mit Hilfe der Fünftelregelung ermittelt. Es rechnet so, als wäre die Entschädigung verteilt auf fünf Jahre geflossen. Die ermittelten Abgaben sind zwar sofort fällig, es greifen aber geringere Steuersätze. Je geringer die normalen Einkünfte sind, die im Jahr der Abfindungszahlung noch anfallen, umso höher sind die Steuervorteile. Sinken die Einkünfte, die das Finanzamt zusätzlich zur Abfindung berücksichtigt, beispielsweise durch eine Verschiebung der Auszahlung der Abfindung, durch die Einzahlung in eine Rürup- Rente oder andere Gestaltungsmöglichkeiten auf Null, so wird für die Abfindung der fünffache Grundfreibetrag gewährt.

Mit der Abfindung in die Rente

Kann der Betroffene wählen, ob er ein Aufhebungsangebot annimmt, ist eine detaillierte persönliche Finanzplanung die wichtigste Entscheidungsgrundlage. Häufig geht es um die Frage, ob die angebotene (Netto-)Abfindung und das Ersparte für einen Übergang in den frühzeitigen Ruhestand ausreichen. Die Finanzplanung muss dabei drei Engpässe berücksichtigen:

Die verbleibende Zeit zwischen Trennung und Rentenbeginn muss finanziert werden.

Die Rentenanwartschaften wachsen nach dem vorzeitigen Ausstieg in der Regel nicht weiter an.

Die Rentenzahlungen bei vorgezogenem Rentenbeginn werden geringer ausfallen als ursprünglich prognostiziert.

Der benötigte Betrag, um einige Jahre bis zum Rentenbeginn zu finanzieren, ist dabei noch recht einfach anhand der bestehenden Ausgaben hochzurechnen. Gelder, die in dieser Zeit benötigt werden, können weder langfristig noch risikoreich angelegt werden, was im Niedrigzinsumfeld nur sehr geringe Renditen erwarten lässt.

Schwieriger ist zu ermitteln, ob die durch den vorzeitigen Ausstieg reduzierten Renten später ausreichen werden. In einem ersten Schritt müssen dazu die monatlichen Lebenshaltungskosten im Ruhestand abgeschätzt werden. Der finanzielle Bedarf ist dabei individuell unterschiedlich und unter anderem von der Familiensituation und gegebenenfalls noch bestehenden Verbindlichkeiten abhängig. Als grobe Kalkulationsbasis gilt ein benötigtes Rentenniveau (Nettorente) von 70 Prozent des letzten (hochgerechneten) Nettoentgelts vor dem Renteneintritt.

Diesem Bedarf werden in einem zweiten Schritt die neu berechneten Rentenanwartschaften aus der gesetzlichen Rente und der betrieblichen Altersversorgung gegenüber gestellt. Dabei dürfen zu zahlende Steuern und Krankenkassenbeiträge nicht vergessen werden.

Bei einem Nettogehalt von 96.000 Euro vor Rentenbeginn und Nettorenten von 55.200 Euro ergäbe sich aufgrund der Faustformel eine Versorgungslücke von 12.000 Euro pro Jahr bzw. 1.000 Euro pro Monat. (= 70 Prozent von 96.000 Euro minus 55.200 Euro).

Das erforderliche Vermögen, um diese Lücke zu schließen, hängt von den Annahmen für die Rendite der angelegten Gelder und der Lebenserwartung ab. Beispielsweise werden etwa 240.000 Euro bei einer Renditeerwartung von 2 Prozent pro Jahr nach Steuern für eine 25 Jahre lange Entnahme von monatlich 1.000 Euro benötigt.

Ein solcher langfristig zu verrentender Betrag sollte dabei über möglichst viele verschiedene Anlageklassen gestreut angelegt werden, um Ausfälle ausgleichen zu können. Teile dieser mittel- bis langfristig noch nicht benötigten Gelder sollten zur Erhöhung einer Renditechance aktienorientiert angelegt werden. Wie hoch dieser Aktienanteil gewählt werden kann, ist von der Risikobereitschaft des Betroffenen abhängig. Denn was nützt eine lukrative Anlage, wenn der Ruheständler bei Kursschwankungen um den Schlaf gebracht wird? Eine ausführliche Beratung und Simulation der Ergebnisse bei verschiedenen Renditen bietet die beste Entscheidungsgrundlage.



Marion Lamberty ist Geschäftsführende Gesellschafterin der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung mbH in Köln.
www.fvp-gmbh.de

Kurzmeldungen

#ManagersForFuture

Der europäische Führungskräfteverband CEC hat auf Grundlage seiner Beschlüsse zur nachhaltigen Führung die Kampagne #ManagersForFuture gestartet. Kern der Kampagne ist der Gedanke, dass sich die Führungskräfte zu ihrer eigenen Verantwortung für den Erhalt der Lebensgrundlagen für nachkommende Generationen bewusst sind und danach handeln. Dabei soll es auch um die Frage gehen, wie der notwendige Paradigmenwechsel im Hinblick auf Führungsstile und Führungskompetenzen gestaltet werden kann. www.ManagersForFuture.eu

Erbrecht: Pflegekraft als Alleinerbin?

Das Oberlandesgericht Köln (OLG Köln) hatte am 21. August 2019 darüber zu entscheiden, ob eine ambulant tätige Pflegekraft zur Alleinerbin eingesetzt werden kann. Der Erblasser war geschieden und hinterließ zwei Söhne. Er war im Frühjahr 2014 wegen einer Parkinsonerkrankung pflegebedürftig geworden und setzte im Juni 2016 seine Pflegeperson als alleinige Erbin ein. Zwar verbietet das Heimgesetz dem Pflegepersonal, Geld oder geldwerte Leistungen anzunehmen. Das gilt aber nicht für ambulante Dienste. Das OLG Köln hat die erstinstanzliche Entscheidung des Amtsgerichts aufgehoben, das von einer Unwirksamkeit des Testaments ausgegangen war. Bestätigt der Bundesgerichtshof die Auffassung des OLG Köln, bleibt den beiden Söhnen nur die Geltendmachung ihres Pflichtteilsanspruchs.

Weiterbildendes Studium „Management und Partizipation in der Arbeitswelt 4.0“

Das Zentrum für Hochschulbildung (zhb) bietet in Kooperation mit der Technischen Universität Dortmund das weiterbildende Studium „[Management und Partizipation in der Arbeitswelt 4.0](#)“ an. Das Studium vermittelt Managementwissen an Fach- und Führungskräfte und an Betriebsräte. Beiden Zielgruppen lernen gemeinsam und tauschen sich während der Präsenzphasen miteinander aus. Im November diesen Jahres soll die 2. Studiengruppe starten.

Links

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

Seminar des Führungskräfte Instituts FKI

[Digitale Kompetenz – relevante Fähigkeiten erweitern und Innovationsfähigkeit steigern](#)

Dieser Workshop richtet sich an Menschen mit Führungsverantwortung, die effektiver im modernen Arbeitsumfeld agieren wollen. Als Führungskraft stehen Sie vor der Aufgabe, die Digitalisierung zu bewältigen und gleichzeitig das eigene Team auf die Reise mitzunehmen. Die technologischen Veränderungen sind allgegenwärtig und da gilt es Schritt zu halten. Welche Kommunikationsmöglichkeiten haben Sie und wie können Sie damit als Führungskraft die gewünschten Ergebnisse erzielen? Was bedeutet das für die Zusammenarbeit und wie gelingt Ihnen der wichtige Human Touch? Nehmen Sie ganz konkrete Tipps für Ihren Arbeitsalltag mit. Der Workshop findet **am 26. September in Köln** statt. Referentin ist Katrin Neuendorf, Expertin für New Work und Digitalisierung am Arbeitsplatz.

www.fki-online.de

17.09.19, 16.00 Uhr – 18.00 Uhr

Vortrags- und Diskussionsveranstaltung „Damit eine Schenkung alle erfreut – und zwar auf Dauer“

Referent: Rechtsanwalt Michael Bürger (Kanzlei Bürger)
 Veranstalter: VAA- Landesgruppe Hessen und Arbeitsgruppe „VAA im IPH“
 Ort: Industriepark Frankfurt- Höchst, G 836, Konferenzraum 2. Etage, R206
 Um eine Anmeldung auf MeinVAA oder an [klemens.minn\(at\)minn-web.de](mailto:klemens.minn(at)minn-web.de) wird gebeten.

20.09.19, 10.00 Uhr – 13.30 Uhr

Sitzung Kommission Sprecherausschüsse

Veranstalter: VAA
 Ort: Nürnberg

20.09.19, 14.00 Uhr – 21.09.19, 13.00 Uhr

Sprecherausschusskonferenz

Veranstalter: VAA
 Ort: Nürnberg

11.10.19, 15.00 Uhr – 12.10.19, 13.00 Uhr

VAA- Führungskreis

Veranstalter: VAA
 Ort: VAA- Geschäftsstelle Köln

25.10.19, 9.15 Uhr – 12.30 Uhr

Sitzung Kommission Aufsichtsräte

Veranstalter: VAA
 Ort: Karlsruhe

25.10.19, 13.00 Uhr – 26.10.19, 13.30 Uhr

Tagung für Aufsichtsräte

Veranstalter: VAA
 Ort: Karlsruhe

28.10.19, 14.15 Uhr – 17.15 Uhr

Sitzung Kommission Einkommen

Veranstalter: VAA
 Ort: VAA- Geschäftsstelle Köln

Redaktion: Christoph Janik

Verantwortlich im Sinne des Presserechts: Gerhard Kronisch, VAA

VAA Geschäftsstelle Köln: Mohrenstraße 11-17, 50670 Köln, Telefon 0212 6004

VAA Büro Berlin: Kaiserdamm 31, 14057 Berlin, Tel. 030 3069800