

## Mitbestimmen in der globalen und digitalen Arbeitswelt

Globaler und digitaler. Mit diesen beiden Adjektiven lässt sich die Veränderung unserer Arbeitswelt knapp und treffend beschreiben. Schon lange erleben wir, wie sich ehemals stark vom Heimatstandort Deutschland geprägte Unternehmen zu weltweit operierenden Konzernen entwickeln. Sie richten Entscheidungen an globalen Geschäftsprozessen aus. Seit einigen Jahren kommt die immer weiter zunehmende Digitalisierung von Arbeitsformen, Wertschöpfungsketten bis hin zu ganzen Geschäftsprozessen hinzu.

Im letzten Jahr hat sich der VAA als Führungskräfteverband damit befasst, wie sich diese Entwicklungen auf die Führung auswirken werden. Als Vertreter von Arbeitnehmerinteressen muss uns gleichzeitig auch die Frage beschäftigen, wie diese Veränderungen der Arbeitswelt die Arbeitsbedingungen von Führungskräften und Akademikern beeinflussen und welche Herausforderungen dadurch für das bewährte System der deutschen Mitbestimmung entstehen. Mit unserem Anfang November erscheinenden VAA- Jahrbuch 2018 mit dem Titel „Globalisierung, Digitalisierung: Mitbestimmen!“ wollen wir Antworten auf diese Fragen geben. Denn längst steht fest, dass die zunehmende Anwendung von digitalen Prozessen die Arbeitswelt stark verändert. Bisher vertraute Tätigkeiten fallen weg, neue Tätigkeitsprofile entstehen.

Im Ergebnis wird sich das Anforderungsprofil der Arbeitnehmer in Richtung höhere Qualifikation verschieben. Weiterbildung und Qualifikation werden noch stärker als bislang zum Schlüsselkonzept in der Personalentwicklung. Unternehmen wie Mitarbeiter sind gefordert, diese Veränderung so zu meistern, dass am Ende auch für die Arbeitnehmer Vorteile entstehen.

All dies müssen wir in einem Umfeld erreichen, in dem auch deutsche Unternehmen ihre Entscheidungsprozesse längst an globalen Erfordernissen ausrichten und wir als Arbeitnehmervertreter vor der Herausforderung stehen, in diesem Umfeld praxistaugliche Lösungswege für die Mitbestimmung zu finden und umzusetzen. Das wird uns umso eher gelingen, je besser wir die Interessen aller Arbeitnehmer gemeinsam mit den Sozialpartnern auch in Zukunft partnerschaftlich organisieren. Als Akademiker und Führungskräfte sind wir dabei besonders gefordert. Wir müssen in der sich stetig ändernden Arbeitswelt Neuerungen als Chancen begreifen und vorantreiben. Und wir müssen den entstehenden kleineren, sich selbst organisierenden interdisziplinären Arbeitsteams Handlungsfreiräume schaffen. Eine gelebte Vertrauenskultur ist dafür unentbehrlich. Der VAA wird diesen Entwicklungsprozess im Sinne seiner Mitglieder gestalten.



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

## Einkommensumfrage: Stimmt Ihr Gehalt? Umfrage jetzt auch online möglich!

**Zu den wichtigsten Serviceleistungen im umfangreichen VAA- Portfolio gehört schon seit mehreren Jahrzehnten die Einkommensumfrage. Nachdem bereits vor vielen Jahren die Möglichkeit der Längsschnittbetrachtung von Gehalts- und Karriereentwicklungen geschaffen wurde, geht die von der RWTH Aachen wissenschaftlich begleitete Gehaltsstudie den nächsten Schritt und bietet auch eine onlinebasierte Beteiligung an.**

„Das Wichtigste zuerst: Selbstverständlich wird Datenschutz beim VAA großgeschrieben“, betont VAA-Geschäftsführer Ilhan Akkus. „Auch mit dem Umstieg auf die onlinebasierte Durchführung der Einkommensumfrage werden sämtliche Datenschutzrichtlinien eingehalten.“ Akkus betreut die Gehaltsstudie vonseiten der VAA-Geschäftsstelle und arbeitet in dieser Funktion eng mit der VAA-Kommission Einkommen zusammen. Es sei schon seit vielen Jahren ein vielfach geäußerter Wunsch aus den Reihen der VAA-Mitglieder gewesen, diese wichtige Umfrage endlich auch online anzubieten. „Diesen Auftrag haben wir nun erfüllt.“

Was ändert sich konkret? Es besteht weiterhin die Möglichkeit, postalisch an der Umfrage teilzunehmen. „Die Mitglieder erhalten zunächst einmal einen Brief per Post, in dem beide Durchführungsmöglichkeiten angekündigt und beschrieben werden“, erläutert Ilhan Akkus. „Wer die Einkommensumfrage schriftlich ausfüllen und postalisch versenden möchte, kann dies weiterhin tun.“

Als zweite Möglichkeit wird nun die Onlinedurchführung angeboten. Dabei wird ein spezieller, individueller Code vergeben, der in den Brief eingedruckt ist. Akkus führt fort: „Erst wird eine sichere Verbindung auf unserem VAA-Server hergestellt, und zwar ohne dass personenbezogene Daten hinterlegt werden.“ Dort muss der sichere Schlüssel dann eingegeben werden, um anschließend auf eine ebenfalls sichere Webseite der RWTH Aachen weitergeleitet zu werden. Die Hochschule ist seit Jahren ein bewährter und kompetenter wissenschaftlicher Partner des VAA in Sachen Einkommensumfrage.

Auf der eigentlichen Umfrageseite der RWTH Aachen wird ein zweiter, dem VAA nicht bekannter elektronischer Schlüssel vergeben. „Auf diese Weise ist jedwede Personalisierung unmöglich, da keine der beiden Seiten den jeweils anderen Keycode kennt“, erklärt Ilhan Akkus.

Am Ende werden die Umfragerohdaten wie gewohnt anonymisiert zusammengeführt, um die Längsschnittbetrachtung von Gehalts- und Karriereverläufen zu ermöglichen.

### **Einflussfaktoren im Längsschnitt**

Durch die Längsschnittbetrachtung im Rahmen der Studie ist unter anderem klargeworden, dass die Arbeitszufriedenheit signifikant mit der steigenden Position im Unternehmen und dem zunehmenden Gesamteinkommen zusammenhängt. Laut der aktuellen VAA-Einkommensumfrage wächst das Gesamteinkommen pro Berufsjahr im Median zwischen dem fünften und dem 35. Berufsjahr um rund 3.100 Euro. Außerdem unterscheiden sich Führungskräfte auf höheren Stufen von denen auf niedrigeren Stufen durch die Zahl der Auslandsaufenthalte im Beruf, durch häufigere Wechsel der Funktionsbereiche und durch eine höhere Promotionsrate. Über die konkreten Ergebnisse der diesjährigen Umfrageauswertung hat das [VAA Magazin im Juni 2018](#) berichtet.

An der VAA-Einkommensumfrage 2017 haben mehr als 5.000 Fach- und Führungskräfte der chemisch-pharmazeutischen Industrie teilgenommen. Damit gibt die Gehaltsstudie des VAA einen deutschlandweit einzigartigen Überblick über die Chemie- und Pharmabranche. Die Umfrageergebnisse liefern VAA-Mitgliedern eine fundierte Argumentationsgrundlage im persönlichen Karriere- und Gehaltsgespräch mit dem Arbeitgeber.

*Die ausführliche Fassung der aktuellen Einkommensbroschüre steht eingeloggtten VAA-Mitgliedern auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter [mein.vaa.de](#) im Menüpunkt „Service/ Publikationen/ Umfragen“ zur Verfügung.*

## EuGH bestätigt: Elternzeit verkürzt Jahresurlaub

**In der Elternzeit erwerben Arbeitnehmer keinen Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub. Diese in Deutschland und vielen anderen EU- Staaten gültige Regelung wurde nun vom Europäischen Gerichtshof bestätigt.**

Eine Arbeitnehmerin aus Rumänien hatte für die Betreuung ihres unter zwei Jahre alten Kindes rund siebeneinhalb Monate Elternurlaub genommen. Nach ihrer Rückkehr wollte sie den bezahlten Jahresurlaub geltend machen. Das verweigerte der Arbeitgeber mit der Begründung, der Jahresurlaub sei entsprechend des rumänischen Arbeitsrechts an die tatsächliche Arbeitsleistung geknüpft und diese sei während der Elternzeit nicht erbracht worden. Dementsprechend sollte der Jahresurlaub der Arbeitnehmerin anteilig gekürzt werden. Dagegen klagte die Arbeitnehmerin. Das Gericht legte dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) die Frage vor, ob die Anknüpfung des Jahresurlaubs an die tatsächliche Arbeitsleistung im rumänischen Recht dem Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub nach dem Unionsrecht entgegensteht.

Der EuGH entschied im Sinne des Arbeitgebers ([Urteil vom 4. Oktober 2018, Aktenzeichen: C-12/17](#)). Zwar stehe jedem Arbeitnehmer bezahlter Jahresurlaub von mindestens vier Wochen zum Zweck der Erholung zu.

Dieser Zweck setze allerdings voraus, dass auch tatsächlich Arbeit geleistet wurde. Ausnahmen sind demnach lediglich die im jeweiligen EU- Mitgliedsstaat gesetzlich geregelten Sonderfälle wie Erkrankung des Arbeitnehmers oder Mutterschutz. Die Regelung, dass der Umfang des Jahresurlaubs grundsätzlich an den Umfang der tatsächlich geleisteten Arbeit geknüpft wird, verstößt also nicht gegen EU- Recht.

---

### VAA- Praxistipp

Im deutschen Arbeitsrecht wird der Jahresurlaub ebenfalls an die tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung geknüpft. Ausnahmen gelten für Erkrankungen und Mutterschutzzeiten, nicht jedoch für Elternzeit. Auch die EuGH- Richter haben in ihrem Urteil ausdrücklich zwischen Mutterschutz und Elternzeit unterschieden: Anders als die Elternzeit diene der Mutterschutz dem Schutz der körperlichen Verfassung der Frau während und nach der Schwangerschaft und der besonderen Beziehung zwischen Mutter und Kind nach der Geburt.

## Steuerfreie Sachbezüge: Abgrenzung zwischen Bar- und Sachlohn

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

Der Bundesfinanzhof (BFH) hat sich mit der Abgrenzung zwischen Bar- und Sachlohn bei Gewährung von Krankenversicherungsschutz durch Arbeitgeber beschäftigt. Die Frage, ob Bar- oder Sachlohn vorliegt, ist für die Freigrenze des § 8 Absatz 2 Satz 11 Einkommensteuergesetz (EStG) erheblich: Danach sind Sachbezüge bis 44 Euro im Kalendermonat steuerfrei.

Für die Abgrenzung von Barlohn und Sachlohn ist der auf Grundlage der arbeitsvertraglichen Vereinbarungen zu ermittelnde Rechtsgrund des Zuflusses entscheidend, erklärten die Richter:

Die Gewährung von Krankenversicherungsschutz ist in Höhe der Arbeitgeberbeiträge Sachlohn, wenn der Arbeitnehmer aufgrund des Arbeitsvertrags ausschließlich Versicherungsschutz, nicht aber eine Geldzahlung verlangen kann.

Demgegenüber wendet der Arbeitgeber Barlohn zu, wenn er einen Zuschuss unter der Bedingung zahlt, dass der Arbeitnehmer mit einem vom ihm benannten Unternehmen einen Versicherungsvertrag schließt.

Konkret hatte sich der BFH mit folgenden Fällen zu beschäftigen:

Im Fall VI R 13/16 hatte der Arbeitgeber des Klägers als Versicherungsnehmer für die Mitarbeiter des Unternehmens bei zwei Versicherungen (Gruppen-)Zusatzkrankenversicherungen für Vorsorgeuntersuchungen, stationäre Zusatzleistungen sowie Zahnersatz abgeschlossen. Die für den Versicherungsschutz des Klägers vom Arbeitgeber gezahlten monatlichen Beträge blieben unter der Freigrenze von 44 Euro. Der BFH bestätigte in diesem Sachverhalt das Vorliegen von Sachlohn (BFH- Urteil vom 7. Juni 2018, Aktenzeichen: VI R 13/16).

Im Fall VI R 16/17 hatte die Klägerin in einem "Mitarbeiteraushang" ihre Arbeitnehmer darüber informiert, ihnen zukünftig eine Zusatzkrankenversicherung über eine private Krankenversicherungsgesellschaft anbieten zu können. Mitarbeiter nahmen das Angebot an und schlossen unmittelbar mit der Versicherungsgesellschaft private Zusatzkrankenversicherungsverträge ab.

Die Versicherungsbeiträge wurden von den Mitarbeitern direkt an die Versicherungsgesellschaft überwiesen. Hierfür erhielten sie monatliche Zuschüsse von der Klägerin auf ihr Gehaltskonto ausgezahlt, die regelmäßig unter der Freigrenze von 44 Euro blieben. Hier nahm der BFH Barlohn an und erklärte, ein Sachbezug liege nur vor, wenn auch ein arbeitsrechtliches Versprechen erfüllt werde, das auf Gewährung von Sachlohn gerichtet sei. Die Klägerin habe ihren Arbeitnehmern aber letztlich nur den Kontakt zu dem Versicherungsunternehmen vermittelt und bei Vertragsschluss einen Geldzuschuss versprochen. Damit hatte sie ihren Arbeitnehmern keinen Versicherungsschutz zugesagt (BFH- Urteil vom 4. Juli 2018, Aktenzeichen: VI R 16/17).

### SteuerSparTipp

Die differenzierende Betrachtung des BFH verdeutlicht die für die Arbeitgeber bestehende Gestaltungsfreiheit: Entscheidet sich der Arbeitgeber dafür, seinen Arbeitnehmern unmittelbar Versicherungsschutz zu gewähren, liegt zwar einerseits begünstigter Sachlohn vor, andererseits ist das Potential für weitere Sachbezüge angesichts der monatlichen Freigrenze von höchstens 44 Euro erheblich eingeschränkt. Denn jegliche Überschreitung der Freigrenze führt zum vollständigen Entfallen der Steuerfreiheit.

Diesem Risiko kann der Arbeitgeber dadurch begegnen, dass er seinen Arbeitnehmern lediglich einen (von vornherein steuerpflichtigen) Zuschuss unter der Bedingung zahlt, dass diese eine eigene private Zusatzkrankenversicherung abschließen.

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



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

## Ruhestandsplanung: Chancenlos ohne private Vorsorge

Nicht jeder möchte wie Investorenlegende Warren Buffet mit 88 Jahren noch arbeiten. Im Gegenteil – ein früher Ruhestand ohne finanzielle Einschränkung ist für viele Deutsche ein wichtiges Lebensziel. Dabei wird häufig unterschätzt, wieviel man im Alter benötigt und überschätzt, wieviel man bekommt. Die Ergebnisse der VAA-Pensionärsumfragen weisen einen in den letzten 20 Jahren um etwa zehn Prozent gesunkenen Bruttoversorgungsgrad bei Eintritt in den Ruhestand nach. Der Trend setzt sich beschleunigt fort. Prognosen zufolge werden gesetzliche und betriebliche Renten im Jahre 2050 nur noch etwas mehr als ein Viertel des letzten Einkommens einer Führungskraft ausmachen. Ein Ruhestand ohne finanzielle Sorgen ist ohne konsequente private Vorsorge chancenlos.

Natürlich gibt es sie, die sprichwörtliche Erbtante. Doch leider nur sehr selten. Zum Aufbau einer ausreichenden Altersversorgung sind deshalb ein guter Plan und eine konsequente Anlagedisziplin notwendig. Eine bequeme Abkürzung gibt es leider nicht. Die gesetzliche Rentenversicherung bietet gerade für Führungskräfte nur eine Grundversorgung. Gleichzeitig schmilzt die betriebliche Altersversorgung dahin. Die Summe aus gesetzlicher und betrieblicher Rente wird zukünftig nicht mehr ausreichen. Das aktuelle Niedrigzinsumfeld erschwert den Aufbau der Altersvorsorge zusätzlich. Die niedrigen Zinsen verringern den Zinseszineffekt, so dass höhere Sparbeiträge für die gleiche Versorgung nötig werden. Ein Problem nicht nur für den privaten Teil der Altersvorsorge. So warnt die Finanzaufsichtsbehörde BaFin, dass ohne neues Kapital von außen einige Pensionskassen bald nicht mehr ihre vollen Rentenzusagen einhalten können. Etwa ein Drittel der 137 Pensionskassen befindet sich bereits unter Beobachtung. Jeder Berufstätige sollte also frühzeitig die verschiedenen Bausteine der eigenen Altersvorsorge im Auge behalten und zusätzlich privat Vermögen aufbauen.

### Je früher, desto besser

Auch wenn ein Berufsanfänger in der Regel noch nicht über große monatliche Überschüsse verfügt, rechnet sich auch ein kleiner aber konsequent durchgehaltener Sparplan, der flexibel aufgestockt werden kann. Grundsätzlich gilt: Je höher der Zinssatz und je länger die Anlagedauer sind, desto größer ist der Zinshebel. Auch im aktuellen Niedrigzinsumfeld sollte dieser nicht unterschätzt werden. Später kann eine auskömmliche Altersversorgung nur mit vielfach höheren Sparleistungen aufgebaut werden. Bei einem durchschnittlichen Zins von langfristig nur 3 Prozent pro Jahr muss ein Fünfzigjähriger für das etwa gleiche Sparziel dreieinhalb mal so hohe monatliche Sparraten leisten wie ein Berufseinsteiger, der bereits mit 26 Jahren beginnt. Der später erst Vorsorgende wird für das gleiche Vermögen insgesamt etwa 50 Prozent mehr einzahlen müssen.

Lebensalter	Einzahlungen Berufsanfänger	Vermögen Berufsanfänger	Einzahlungen ab 51. LJ	Vermögen ab 51.LJ
26	1.200 €	1.236 €	- €	- €
...	...	...	...	...
50	1.200 €	45.064 €	4.200 €	4.326 €
...	...	...	...	...
67	1.200 €	101.381 €	4.200 €	101.291 €
<b>investiertes Kapital</b>		<b>50.400 €</b>		<b>75.600 €</b>

### Endspurt in den fetten Jahren

Für die meisten Arbeitnehmer ist die höchste Aufbauleistung in dem Lebensabschnitt ab 50 bis zum Eintritt in den Ruhestand möglich. Die Kinder sind dann häufig selbstständig und das Haus abbezahlt. Vielfach übersteigt in diesem Lebensabschnitt das monatliche Einkommen die Ausgaben deutlich, so dass die Rücklagen für das Alter entsprechend erhöht werden können. Das schon angesparte Vermögen sollte dabei umso defensiver ausgerichtet werden, je näher der Ruhestand rückt. Die Risikofähigkeit nimmt in dieser Lebensphase bereits ab, da hohe Kursschwankungen nicht mehr über eine lange Laufzeit ausgesessen werden können.

### Überblick behalten im Ruhestand

Die Ruhestandsplanung erfordert immer Geduld, Disziplin und eine langfristig konsequente Anlagestrategie. Und nicht nur das, auch im Ruhestand sind eine professionelle Beratung und ein solides Finanzwissen wichtig. Bei und nach Erreichen des Ruhestands heißt es aufmerksam bleiben. Welche Renten werden ab wann erstmalig gezahlt? Reichen diese monatlichen Rentenzahlungen aus? Dabei muss das sogenannte Langlebigkeitsrisiko berücksichtigt werden, denn die Lebenserwartung steigt und steigt. Wie lege ich das ersparte Vermögen an, das vielleicht nur zum Teil die Rentenzahlung erhöhen, aber zum anderen Teil flexibel für unregelmäßige Entnahmen bereit stehen soll?

Grundsätzlich sollten Vermögensanlagen im Ruhestand deutlich sicherheitsorientierter ausgerichtet sein als in der aktiven Berufsphase. Eine sehr breite Streuung der Anlagen ist dabei sehr wichtig. Das liquide Vermögen sollte verschiedene Anlageklassen (Renten-, Absolute Return- und wertorientierte Aktienfonds) aus unterschiedlichen Ländern und Regionen enthalten. Jede dieser Anlageklassen sollte möglichst risikoarm sein sowie unterschiedlich stark und zum Teil auch entgegengesetzt auf Markteinflüsse reagieren, um temporäre Verluste in einer Anlageklasse durch Gewinne anderer Anlageklassen auszugleichen und insgesamt mehr Stabilität zu geben.



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

## Kurzmeldungen

### VAA connect in Darmstadt

Am 6. November 2018 findet die nächste Veranstaltung des Frauennetzwerks „VAA connect“ statt. Unter dem Motto „Arbeitsmodelle der Zukunft“ präsentieren mehrere Topreferenten die Trends der Arbeitswelt im neuen Innovation Center bei Merck. Auch aktives Netzwerken beim „Markt der Netzwerke“ steht wieder auf dem Programm. Auf [www.vaa.de/vaa-connect](http://www.vaa.de/vaa-connect) gibt es weitere Informationen zum Netzwerk.



### Seminar des Führungskräfte Instituts FKI

#### Abfindungen effizient gestalten

Wer als Arbeitnehmer das Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung verlässt, kann durch die richtige Gestaltung hohe Steuerersparnisse erzielen. Da die Grundlagen hierfür bereits im Aufhebungsvertrag gelegt werden, ist es wichtig, optimierende Maßnahmen möglichst frühzeitig zu erörtern.

Eine Vielzahl von Abfindungsfällen verläuft nicht optimal. Dabei haben Führungskräfte generell ein großes Optimierungspotenzial, von dem viele aber nicht wissen. Abfindungszahlungen an Führungskräfte führen zu einer Sondersituation mit hohem Beratungsbedarf. In diesem Seminar werden die arbeitsrechtlichen und steuerrechtlichen Grundlagen im Zusammenhang mit Abfindungszahlungen behandelt. Darüber hinaus werden Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt und wertvolle Hinweise zur Anlage gezahlter Abfindungen geben. Das Seminar findet am **21. November 2018** in Köln statt. Referenten sind Gerhard Kronisch (Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht), Marion Lamberty (Geschäftsführende Gesellschafterin der FVP Gesellschaft für Finanz- und Vermögensplanung mbH) und Lutz Runte (Partner der Steuerberatung Runte & Partner PartG mbB).

## Links

### VAA Magazin erschienen

Die Oktoberausgabe 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. Wem die Digitalversion allerdings so gut gefällt, dass sie künftig vollkommen ausreicht, kann das gedruckte Magazin natürlich auch abbestellen. Eine einfache E-Mail an [redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de) genügt.

## Termine

19.10.18, 13.00 Uhr – 20.10.18, 13.00 Uhr

### Tagung für Aufsichtsräte

Veranstalter: VAA

Ort: Münster

24.10.18, 17.00 – 21.00 Uhr

### Sitzung Landesgruppe Hessen

Veranstalter: VAA- Landesgruppe Hessen

Ort: Hofheim a.T.

24.10.18, 14.15 – 17.15 Uhr

### Sitzung Kommission Betriebliche Altersversorgung

Veranstalter: VAA

Ort: Köln

09.11.18, 09.30 – 12.30 Uhr

### Sitzung Kommission Führung

Veranstalter: VAA

Ort: Köln

09.11.18, 13.00 – 16.00 Uhr

### Vorstandssitzung

Veranstalter: VAA

Ort: Köln

09.11.18, 14.00 – 16.30 Uhr

### Sitzungen Landesgruppen Bayern, Mitte/ Ost, Nord, Nordrhein, Westfalen und Südwest

Veranstalter: VAA

Ort: Köln

09.11.18, 17.00 – 10.11, 13.00 Uhr

### VAA- Jahreskonferenz

Veranstalter: VAA

Ort: Köln

13.11.18, 19.00 – 21.00 Uhr

### Deutscher Chemie- Preis Köln 2018

Veranstalter: VAA

Ort: Köln

14.11.18, 16.00 – 18.00 Uhr

### Vortrags- und Diskussionsveranstaltung "Unser Barometer: VAA- Befindlichkeitsumfrage"

Referent: Christoph Janik, Mitarbeiter der VAA-Geschäftsführung

Veranstalter: VAA- Landesgruppe Hessen und Arbeitsgruppe VAA im IPH

Ort: Industriepark Frankfurt- Höchst, G 836, Konferenzraum 2. Etage, R206

Weitere Informationen zu VAA- Terminen gibt es auf der Mitgliederplattform [MeinVAA](#).