

Zwischen Vielfalt, Leistung und Balance

Brauchen wir angesichts der weltumspannenden Polykrise eigentlich noch so etwas wie Vielfalt in den Führungsetagen? Sollten wir nicht einfach still akzeptieren, dass zurzeit das gesellschaftspolitische Pendel wieder zurückschlägt? Nein! Denn Diversity ist längst mehr als ein gesellschaftliches Thema: Es ist – und bleibt – langfristig ein handfester Wettbewerbsfaktor. Kaum zu glauben, dass mittlerweile wieder Mut dazugehört, diese Tatsache extra zu betonen. Dies betrifft auch das Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Wer Frauen gezielt fördert, stärkt die Innovationskraft und erhöht die Resilienz von Unternehmen.

Unser Netzwerk „VAA connect“ ist hier ein starker Impulsgeber, [wie zuletzt Mitte September bei Evonik in Essen](#). Diesmal ging es um das Schwerpunktthema „Female Financial Leadership“. Wie können Frauen ihre Rolle in Finanz- und Führungsfunktionen sichtbar machen und weiter ausbauen? Der Anspruch ist klar: Unsere Branche braucht mehr weibliche Führung an entscheidenden Schnittstellen, gerade dort, wo es um Zahlen, Strategien und Verantwortung geht.

Führung neu zu denken, bedeutet auch, die Systeme zu hinterfragen, mit denen Leistung bewertet wird. Das zeigt das [Interview zum Performance Management](#) im aktuellen VAA Magazin. Dabei werden Chancen und Risiken aktueller Leistungsbeurteilungsmodelle beleuchtet.

Wie können Zielvereinbarungen motivieren? Wann führen sie eher zum Frust? Transparenz, möglichst faire Vergütung und echte Wertschätzung bleiben die Leitplanken, an denen sich erfolgreiche Führung orientieren sollte. Doch die richtige Balance zu finden – und zu halten –, ist schwieriger als man glaubt.

Und weil die Balance zwischen Leistung und Wohlbefinden oft auch etwas mit den kleinen Genüssen des Alltags zu tun hat, [widmet sich das „Spezial“ im VAA Magazin dem Thema Kaffee](#). Dieser „Zaubertrank“ ist Treibstoff und Kulturphänomen zugleich, unverzichtbar in Laboren, Büros und Kaffeeküchen. Was die chemische Vielfalt der Bohne betrifft, so reicht sie von Aromastoffen bis zu Koffeinwirkungen und steht sinnbildlich für die Mischung aus Disziplin und Genuss, die das Berufsleben prägt. Ob in Projektbesprechungen, Verhandlungen oder im Flurgespräch mit Kolleginnen und Kollegen: Oft beginnt der produktivste Moment mit einer Tasse Kaffee.



Dr. Birgit Schwab
1. Vorsitzende des VAA

Zwischen Bonus, Feedback und Kultur: Wohin steuert die Leistungsbeurteilung?

Transparenz, Fairness und Wirksamkeit – an diesen Maßstäben sollten sich gute Performance-Management-Systeme messen lassen. Doch wie steht es darum in den Unternehmen der Chemie- und Pharmabranche? Welche Erfahrungen machen Fach- und Führungskräfte? Im Interview mit dem VAA diskutieren Prof. Christian Grund von der RWTH Aachen, die Vorsitzende der VAA-Kommission Führung Katja Rejl und der Vorsitzende der VAA-Kommission Einkommen Dr. Hans-Dieter Gerriets über gute Leistungsbeurteilungen und den Nachholbedarf in der Industrie.

VAA: Herr Grund, was unterscheidet heutiges Performance Management von den Systemen vor zwanzig Jahren?

Grund: Die Landschaft ist heterogen. Unternehmen stehen an unterschiedlichen Punkten, abhängig von Kultur und Reifegrad. Man sieht Zyklen: Ein Problem wird gelöst, es entstehen Folgeprobleme, dann wird gegengesteuert. Ein Beispiel sind frühere Forced-Distribution-Ansätze: Unterschiede sollten sichtbar werden, die Nebenwirkungen führten aber vielerorts zum Rückbau. Gleichzeitig ist Performance Management heute strategischer ins Unternehmen eingebettet als früher, aber mit Licht und Schatten. Systeme werden heute stärker mit Unternehmensstrategie verknüpft, was Vorteile hat, aber auch zu Überfrachtung führen kann.

Herr Gerriets, Sie sind erst vor Kurzem nach vielen Jahren bei Lanxess in den Ruhestand getreten. Sehr viele Jahre haben Sie mit der VAA-Kommission Einkommen das Thema begleitet. Wie erleben Sie diese Entwicklung?

Gerriets: Ganz früher, vor der Ausgliederung von Lanxess, gab es bei meinem damaligen Arbeitgeber bis ins kleinste Detail formulierte Zielvereinbarungen. Nicht selten auf Basis von bis zu einem Dutzend Einzelzielen, die wiederum mit unterschiedlichen Prozentsätzen gewichtet wurden. Zum Termin des Zielreviews bat mich der Chef um einen Vorschlag, bei dem ich einmal rechnerisch auf 104,8 Prozent Zielerreichung kam. Der Chef unterbrach sofort und sagte: „Alles, nur nicht über 100.“ Da war das System für mich erledigt. Solche Rechenexzesse haben das Vertrauen in die Systeme stark beschädigt. Später dann habe ich auch Gegenentwürfe erlebt: Weg von überdrehten Algorithmen, hin zu mehr Einfachheit und Nachvollziehbarkeit, was in der Belegschaft hervorragend ankam. Andererseits hängt heute viel mehr Geld an der Bewertung als vor 30 Jahren: Boni sind nicht mehr nur ein Zubrot. Das verändert das Spiel.

Rejl: Oft wird Performance Management als eine Art Krücke genutzt, um Defizite in der Führungskultur zu kompensieren – als Zwang, endlich Dialoge zu führen. Früher schon gab es sehr ausgeklügelte Zielsysteme bis in operative Bereiche, teils fraglich in der Sinnhaftigkeit. In der Beratung wiederum dominieren KPIs und Sales, Zielgespräche sind oft Kür statt Pflicht. Jetzt ist das Bild eher durchmischt. Und immer wieder zeigt sich der übergroße Fokus auf Bonus statt auf Führung und Entwicklung. Genau da entsteht Frust. Denn Mitarbeitende fragen nach Anerkennung und Entwicklung, bekommen aber nur eine Zahl.

Und es gibt Fehlschläge: Ein Feldexperiment zur Anwesenheitsprämie ließ Normen erodieren – die Abwesenheit stieg. Entscheidend ist die kulturelle Passung. Denn was in den USA funktioniert – etwa Auszeichnungen zum „Mitarbeiter des Monats“ –, stößt in Deutschland eher auf Ablehnung.

Ziele ändern sich, Krisen wie in den letzten Jahren zeigen das brutal auf. Werden Ziele bei Schocks angepasst?

Gerriets: So gut wie nie. Erst kam Corona, dann der Krieg – jedes Mal waren Jahresziele plötzlich Makulatur. Gab es dann unterjährige Anpassungen? In 36 Dienstjahren habe ich das kaum erlebt. Stattdessen hieß es oft: Augen zu und durch, auch wenn Ziele objektiv nicht mehr erreichbar waren und ganz andere Themen hätten Beachtung finden müssen.

Grund: Das befördert im Übrigen relative Systeme: Wenn alle gleichermaßen vom Schock betroffen sind, bleibt die Relation – man spart sich Anpassungen. Aber solche relativen Verfahren bringen wiederum eigene Nebenwirkungen mit. Genau diese Schleifen sehe ich immer wieder.

Was raten Sie der Branche? Gibt es eigentlich so eine Art Vorbildsystem, das oft funktioniert?

Grund: Pauschale Empfehlungen sind schwierig. Theoretisch ließe sich die VAA-Befindlichkeitsumfrage mit den Einkommensdaten hervorragend kombinieren: Das gäbe spannende Einblicke, wird aber aktuell nicht gemacht, weil die Zusammenführung der Datensätze problematisch ist. Anhand anekdotischer Evidenz werden in einigen Unternehmen kollektive Maße mit geringer Spreizung von Einzelunterschieden positiv wahrgenommen. In US-Firmen fühlten sich Top-Performer in solchen Settings teilweise unterwertschätzt. Es hängt wieder alles an der Einbettung und der Unternehmenskultur.

Rejl: Oh ja, denn dieses sogenannte Low-Performer-Management gelingt nur mit einem funktionierenden Prozess. Ohne den richtigen Prozess verschwinden Menschen im Rauschen – geholfen ist ihnen damit nicht. Und selbst wenn „Forced Distribution“ offiziell verschwinden mag, wird sie nicht selten informell doch weiter gewünscht sein – mit den bekannten Effekten. Gute Führung heißt eben auch, die Rollen zu schärfen, Aufgaben neu zuzuschneiden und notfalls einen Team- oder Vorgesetztenwechsel zu ermöglichen.

Gerriets: Am Ende steht und fällt viel mit der Führungskraft. Wer Mitarbeitende entwickeln will, muss

Grund: Performance hat mehrere Dimensionen: Fähigkeit, Anstrengung, Ergebnis. In der Beratung sind sogenannte Billable Hours eine dominante KPI; in vielen anderen Jobs ist die Messbarkeit nicht so klar. Darum braucht es eine belastbare Feedback- und Gesprächskultur – formell und informell. Die Evidenz zeigt: Schon allein regelmäßige Mitarbeitergespräche steigern die Zufriedenheit, das Engagement und das Commitment. Schon ein zusätzliches Gespräch pro Jahr kann messbare Effekte erzeugen. Spannend ist auch die Forschung, wonach kollektiv verknüpfte Bonussysteme häufig besser funktionieren als rein individuelle.

häufig intern kämpfen, und zwar manchmal durch mehrere Ebenen und teilweise bis hoch in den Vorstand. Es kostet Energie, konsequent Feedback zu geben und für Gehaltserhöhungen seiner Mitarbeitenden in der eigenen Linie einzutreten. Das weiß ich aus meiner aktiven Zeit als Vorgesetzter und Sprecherausschuss nur zu gut. Manche kleben dann eben ihre monetären „Pflaster“. Das sind dann kleine Boni statt echter Korrekturen beim Gehalt. So verliert man Leute zur Konkurrenz um die Ecke.

Die [vollständige Fassung des Interviews](#) wurde in der Oktoberausgabe des VAA Magazins veröffentlicht.

Krank nach Streit: LAG Köln kippt Entgeltfortzahlung bei zweifelhafter AU-Bescheinigung

Fehlende Arbeitsmotivation und Rückgabe von Arbeitsmaterialien können Zweifel an der ärztlichen Bescheinigung einer Arbeitsunfähigkeit erwecken. Das hat das Landesarbeitsgericht Köln entschieden.

Im konkreten Fall war ein Busfahrer befristet von September 2022 bis August 2024 angestellt und mehrfach krankgeschrieben. Nach seiner Genesung nahm er an einer Einweisung in neue Liniendienste teil, zeigte sich jedoch unzufrieden damit.

Kurz darauf gab er seine Ausrüstung zurück und reichte erneut eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ein. Der Arbeitgeber verweigerte daraufhin die Entgeltfortzahlung. Dagegen klagte der Arbeitnehmer. Das Arbeitsgericht Aachen sprach dem Arbeitnehmer nur Lohnfortzahlung bis zu dem Zeitpunkt zu, an dem der Arbeitnehmer seine Ausrüstung zurückgegeben hatte. Für den Zeitraum danach wies sprach ihm das Arbeitsgericht keine Lohnfortzahlung zu. Er sei nicht mehr arbeitswillig gewesen – was durch die Rückgabe der Ausrüstung belegt worden sei.

Der Busfahrer legte Berufung ein und argumentierte, er habe die Ausrüstung nur auf Anweisung der Geschäftsleitung zurückgegeben. Laut eigener Aussage hätte er die Ausrüstung aber auch sonst zurückgegeben, weil ihm angeblich der Ausspruch einer Kündigung in Aussicht gestellt worden war. Der Arbeitgeber bestritt dies.

In nächster Instanz hat das Landesarbeitsgericht (LAG) Köln entschieden, dass der Beweiswert der vorgelegten ärztlichen Krankschreibung erschüttert war und der Arbeitgeber nicht zur Fortzahlung des Entgelts verpflichtet war ([Urteil vom 3. Juni 2025, Aktenzeichen: 7 SLa 54/25](#)). Aus Sicht des LAG habe die Rückgabe der Ausrüstung gezeigt, dass der Fahrer nicht mehr arbeiten wollte. Selbst wenn er zur Rückgabe aufgefordert worden wäre, habe er mit einer Kündigung gerechnet und sich zeitgleich krankgemeldet – dieses Zusammentreffen erschüttere den Beweiswert der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung. Nach Erschütterung des Beweiswerts hätte der Arbeitnehmer seine Beschwerden konkret schildern und behandelnde Ärzte von der Schweigepflicht entbinden müssen. Da er dies nicht tat, wurde angenommen, dass keine echte Arbeitsunfähigkeit bestand.

VAA Praxistipp:

Wer trotz AU-Bescheinigung den Verdacht einer vorgetäuschten Krankheit aufkommen lässt, muss im Streitfall konkret seine Beschwerden darlegen, sonst verliert er den Anspruch auf Entgeltfortzahlung.

Energetische Sanierung: Steuerermäßigung bei Ratenzahlung

In der Rubrik **Steuer-Spar-Tipp** des VAA-Newsletters geben die Experten des VAA-Kooperationspartners **Wolters Kluwer Steuertipps** jeden Monat Ratschläge zur Steueroptimierung.

Wer nach einer energetischen Sanierung Ratenzahlung vereinbart, muss Geduld mitbringen: Die Steuerermäßigung nach § 35c Einkommensteuergesetz (EStG) gibt es erst, wenn auch die letzte Rate bezahlt wurde. Der Bundesfinanzhof (BFH) hat entschieden, dass die Steuerermäßigung für energetische Maßnahmen, wie zum Beispiel den Einbau eines modernen Heizkessels, erst dann gewährt werden kann, wenn die Montage abgeschlossen ist und der Rechnungsbetrag vollständig auf das Konto des Installationsunternehmens bezahlt wurde.

Im entschiedenen Fall hatte ein Ehepaar 2021 die Heizung seines Einfamilienhauses durch den Einbau eines neuen Gasbrennwertheizkessels modernisiert. Die Kosten für Lieferung und Montage beliefen sich auf über 8.000 Euro. In der Rechnung waren auch Kosten für Monteurstunden und Fachhelferstunden enthalten. Seit März 2021 zahlten sie monatlich 200 Euro auf den Rechnungsbetrag. Bis Ende 2021 hatten sie 2.000 Euro bezahlt. Das Finanzamt lehnte die beantragte Steuerermäßigung für 2021 ab, da die letzte Rate erst 2024 bezahlt wurde. Das Finanzgericht und der BFH stimmten dieser Auffassung zu. Nach § 35c Abs. 4 Nr. 2 EStG kann die Steuerermäßigung für energetische Maßnahmen ausdrücklich erst dann in Anspruch genommen werden, wenn der vollständige Rechnungsbetrag auf das Konto des Leistungserbringers gezahlt wurde. Darauf hat der Bundesfinanzhof hingewiesen. Ausnahmen für Ratenzahlungen sind nicht vorgesehen ([BFH-Urteil vom 13. August 2024, Aktenzeichen: IX R 31/23](#)).

Steuerermäßigung für energetische Sanierungen: Voraussetzungen

Die Steuerermäßigung gibt es nur, wenn der Steuerpflichtige das Gebäude im jeweiligen Kalenderjahr ausschließlich zu eigenen Wohnzwecken nutzt. Außerdem gibt es strenge Voraussetzungen für Rechnung und Bezahlung:

Die Rechnung muss die förderungsfähigen energetischen Maßnahmen, die Arbeitsleistung des Fachunternehmens und die Adresse des begünstigten Objekts ausweisen.

Die Rechnung muss in deutscher Sprache ausgefertigt sein.

Die Zahlung muss auf das Konto des Leistungserbringers erfolgen.

Teilzahlungen werden erst berücksichtigt, wenn der gesamte Betrag beglichen ist.

Die Steuerermäßigung wird dann mit der Steuererklärung beantragt. Dazu ist das Formular „Anlage Energetische Maßnahmen“ auszufüllen. Falls das Finanzamt Nachweise in Form von Rechnungen, Quittungen, Belegen oder Kontoauszügen sehen möchte, müssen diese Unterlagen vorgelegt werden können. Man muss sie aber nicht bereits mit der Steuererklärung einreichen.

Höchstbetrag der Steuerermäßigung

Für die Steuerermäßigung bei energetischen Sanierungen gibt es eine Obergrenze. In der Steuererklärung können 20 Prozent der Kosten für eine energetische Sanierung geltend gemacht werden, jedoch maximal 40.000 Euro. Diesen Höchstbetrag erreicht man bei Kosten von 200.000 Euro.

Steuerermäßigung, Abzug für Handwerkerleistungen oder Förderung durch KfW oder BAFA?

Der BFH weist im oben genannten Urteil darauf hin, dass im Jahr 2021 eine Steuerermäßigung gemäß § 35a Absatz 3 EStG für Handwerkerleistungen möglich sei. Diese begünstigt jedoch nur die Arbeitskosten, nicht die Materialkosten. Und: Eine zusätzliche Förderung nach § 35c EStG ist dann ausgeschlossen!

Wer sich für die KfW-Förderung und die BAFA-Förderung interessiert, sollte wissen: Eine Doppelförderung ist ausgeschlossen. Das heißt, entweder nimmt man ein Förderprogramm der KfW oder des BAFA in Anspruch oder man entscheidet sich für die Steuerförderung nach § 35c EStG. Um zu ermitteln, welche Förderung in der individuellen Situation am besten geeignet ist, sollten folgende Punkte bedacht werden:

Höhe der Förderung: Vergleich der möglichen finanziellen Vorteile der Steuerermäßigung und der KfW-Förderung,

Zeitpunkt der Förderung: Überlegung, wann die finanzielle Unterstützung benötigt wird – sofort durch einen KfW-Zuschuss oder später durch die Steuerermäßigung.

Eine Energieberatung kann bei der Entscheidung oft helfen.

www.steuertipps.de



Dr. Torsten Hahn ist Leiter der Abteilungen Publishing & Medienproduktion des VAA-Kooperationspartners Wolters Kluwer Steuertipps.

Kurzmeldungen

Startschuss für die Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen 2026

Alle vier Jahre im Herbst beginnen die Vorbereitungen für die [Betriebsrats-](#) und [Sprecherausschusswahlen](#). So auch in diesem Jahr, denn 2026 wird wieder gewählt! Und der VAA unterstützt seine Mitglieder intensiv bei den Wahlvorbereitungen: „Unser Ziel ist es, eine starke VAA-Vertretung im Betriebsrat zu erreichen und bei den Sprecherausschusswahlen mit einer hohen Wahlbeteiligung die Sprecherausschüsse zu stärken“, so VAA-Geschäftsführer Thomas Spilke, der die Betriebsratsarbeit des Verbandes betreut. In den letzten Monaten wurden zwei Plattformen für den Wahlkampf vorbereitet: Zum ersten Mal gibt es einen „VAA-Wahlkonfigurator“ für alle Flyer, Plakate und sonstigen Druckerzeugnisse, die natürlich auch digital bereitgestellt werden. Der Clou: Die Mitglieder können die im neuen VAA-Look vorbereiteten Wahlkampfmaterialien mit ihren individuellen betrieblichen Botschaften, Fotos und Themen selbst befüllen. Darüber hinaus gibt es eine online verfügbare Bestellseite für die VAA-Give-aways. Für die Betriebsräte gibt es außerdem eine kleine Auffrischung „How to Wahlkampf“ im Videoformat. „Wir wollen die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wahlkampf bei den Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen schaffen, für die wir unseren Mitgliedern natürlich viel Erfolg wünschen“, so der für die Sprecherausschüsse zuständige VAA-Geschäftsführer Christian Lange. „Alle VAA-Mitglieder sollten zudem die Gelegenheit zur Wahl nutzen, denn ihre Stimme wirkt – im Unternehmen und damit für sie selbst.“

Seminar des Führungskräfte Instituts (FKI)

Abfindungen effizient gestalten

Verlassen Beschäftigte das Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung, können sie 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 Fach- und Führungskräfte generell ein großes Optimierungspotenzial, von dem viele aber nicht wissen. Abfindungszahlungen 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 gegeben. Das Onlineseminar findet am **27. November 2025** von 16:00 bis 18:30 Uhr 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).

Termine

30.10.2025, 16:00 Uhr bis 18:00 Uhr

Sitzung Landesgruppe Westfalen

Veranstalter: VAA

Ort: digital

03.11.2025, 15:00 Uhr bis 17:00 Uhr

Sitzung Landesgruppe Nordrhein

Veranstalter: VAA

Ort: digital

04.11.2025, 14:15 Uhr bis 17:15 Uhr

Sitzung Kommission Betriebliche Altersversorgung

Veranstalter: VAA

Ort: Köln

07.11.2025, 16:00 Uhr, bis 08.11.2025, 13:00 Uhr

VAA-Jahreskonferenz

Veranstalter: VAA

Ort: Essen

17.11.2025, 14:15 Uhr bis 17:15 Uhr

Sitzung Kommission Führung

Veranstalter: VAA

Ort: Köln

20.11.2025, 14:00 Uhr, bis 21.11.2025, 13:00 Uhr

Sprecherausschusskonferenz

Veranstalter: VAA

Ort: Köln

01.12.2025, 14:15 Uhr bis 17:15 Uhr

Sitzung Kommission Einkommen

Veranstalter: VAA

Ort: hybrid

04.12.2025, 15:00 Uhr bis 16:30 Uhr

Sitzung Kommission Hochschularbeit

Veranstalter: VAA

Ort: digital

05.12.2025, 15:00 Uhr bis 17:00 Uhr

Sitzung VAA-Vorstand

Veranstalter: VAA

Ort: Köln

Links

VAA Magazin erschienen

Die Oktoberausgabe des VAA Magazins ist erschienen und steht als [Webmagazin](#) sowie als blätterbares [E-Paper](#) auf www.vaa.de/vaamagazin zur Verfügung. Wer keine Lust darauf hat, kann das Heft selbstverständlich wie gewohnt als einfaches [PDF](#) herunterladen.

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.

han Gilow | Newsletter-Redaktion: Christoph Janik

Telefon 0221 160010

069840