

vaaMagazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte



DELEGIERTENTAGUNG
Austausch in Essen

EINKOMMENSUMFRAGE
Gehaltstrends in der Branche

JURISTISCHER SERVICE
Bedeutung von Betriebsräten

START-UP-KULTUR IN DER CHEMIE

Mit Innovation zur Revolution



Registrieren und sparen.

Vaa

Exklusiv für VAA-Mitglieder

Erhalten Sie besondere Rabatte
auf Reisen, Mode, Technik und vieles mehr
bei über **230 Top-Anbietern!**



1 Präsentations-
plattform aufrufen

2 Einmalige Registrierung unter der URL
<https://vaa.rahmenvereinbarungen.de>
mittels Firmen E-Mail-Adresse

3 Sofort attraktive
Angebote wahrnehmen



Mit Tatkraft und Ideen den Aufbruch wagen

Nach längerer Zeit des Zögerns und Vertröstens tut sich etwas in der Politik. Der neue Koalitionsvertrag enthält einige vielversprechende Impulse: Investitionen in Infrastruktur und Digitalisierung, steuerliche Anreize für Unternehmen, Entlastungen bei Energie und Bürokratie. Das ist wichtig, aber nicht genug. Viele Maßnahmen sind vertagt, die großen Entlastungen bleiben vage. Dabei braucht der Industriestandort Deutschland gerade jetzt mehr Energie – im übertragenen wie im direkten Sinne – und die klare Bereitschaft zum Handeln.

Mut zur Tat zeigen diejenigen, die im Bereich Chemie, Pharma und Biotech mit innovativen Ideen den Sprung in die Selbstständigkeit wagen. Ihnen widmet sich das kommende Jahrbuch des VAA, das im Herbst veröffentlicht wird. Es porträtiert Gründerinnen und Gründer, die mit Know-how, Risikobereitschaft und Gestaltungswillen neue Wege gehen. Mit diesem Schwerpunktthema setzt der VAA bewusst ein Zeichen für mehr Innovationskultur, mehr Zukunftsorientierung und mehr unternehmerisches Denken. Einen kleinen Vorgeschmack auf diese Publikation liefert das [Spezial](#) auf den Seiten sechs bis 13 hier im VAA Magazin.

Auch als Verband schlägt der VAA einen neuen Weg ein: Mit dem Projekt „VAA next“ haben Vorstand und Geschäftsführung Arbeitsgruppen für spezielle inhaltliche Fokusthemen gebildet und in den letzten zwei Jahren intensiv am Selbstverständnis und Außenauftritt des Verbands gearbeitet. Das Ergebnis ist ein frisches Erscheinungsbild, etwa durch ein neues Logo, aber auch ein spürbarer kultureller Wandel. Und pünktlich zur Delegiertentagung Anfang Mai – dazu ein [Bericht](#) auf den Seiten 14 bis 18 – ist ein weiterer wichtiger Meilenstein erreicht worden: Die neue VAA-Website ist online. Schlanker, klarer, moderner und absolut „on brand“. Sie zeigt, wofür der VAA steht, und spricht die Interessen der Mitglieder klar an. Über die neue „digitale Visitenkarte“ und den Stand in Sachen VAA next gibt ein [Artikel](#) auf Seite 19 Aufschluss.

Im VAA gehen wir voran und wagen den Aufbruch. Denn wer die Zukunft gestalten will, sollte bereit sein, sich zu verändern – mit Tatkraft und Ideen. Dabei bleibt unser vorrangiges Ziel mehr denn je, Partner und Rückhalt für unsere Mitglieder zu sein.



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

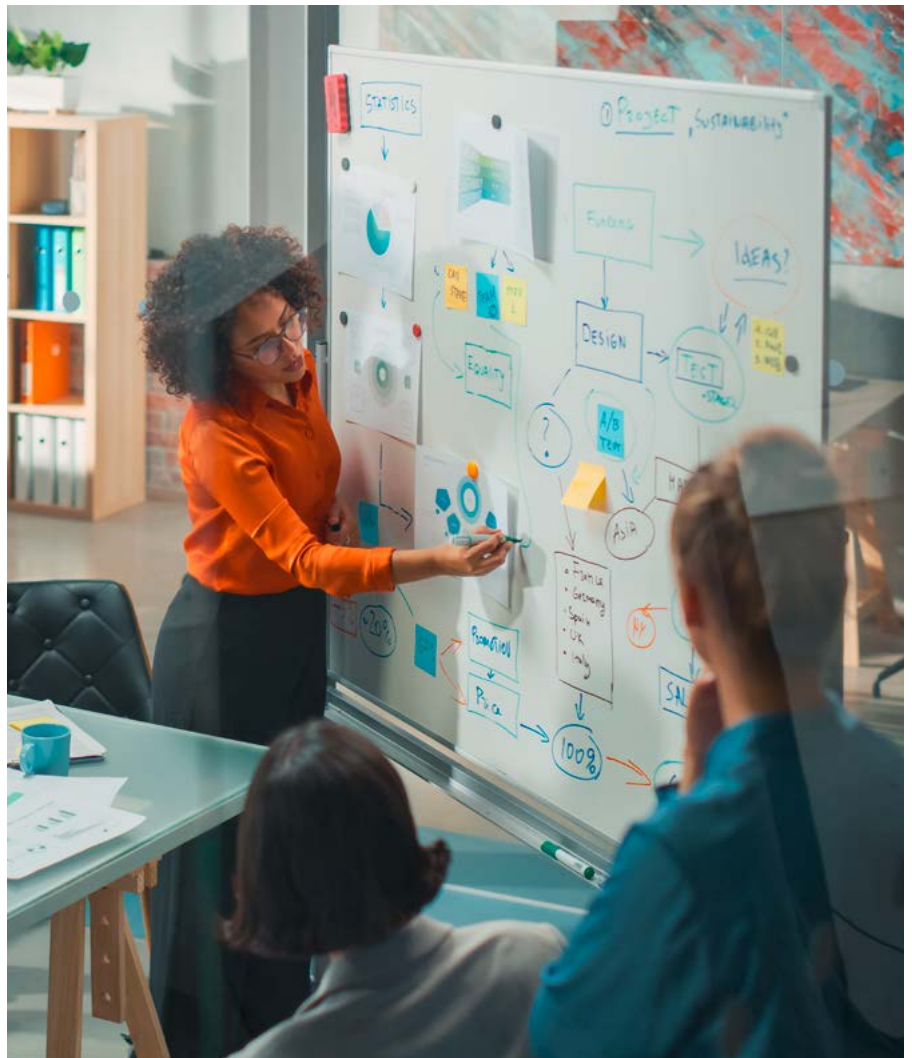
Dr. Birgit Schwab

1. Vorsitzende des Vorstands VAA

6

SPEZIAL

Innovationsgeist durch Start-up-Kultur:
Chancen für Chemie und Pharma



Coverfoto: skynesher – iStock
Foto: Gorodenkoff – Shutterstock

Inhalt

VAA

- 14 **Delegiertentagung in Essen:**
Asselborn zu Gast,
Beschlüsse werden gefasst
- 19 **Projekt „VAA next“:**
Website-Relaunch und nächste Schritte
- 20 **Einkommensumfrage:**
Einbruch bei Boni, kaum Wachstum
bei Gesamteinkommen
- 22 **Tagung der Aufsichtsräte:**
Wirksame Arbeit im Fokus in Würzburg

EUROPA

- 24 **Konferenz in Lissabon:**
Projektbericht zu „Just Transition
Leadership“

MELDUNGEN

- 27 **Psychische Gesundheit**
Lebendige Unternehmen
Vorteilhafte Weiterbildung
Düstere Wirtschaftsprognose
- 28 **Strömung beim Kaffeebrühen**
Symposium des JCF
Vielfältigkeit von Planetensystemen
Schutzschild für Luminophore
- 29 **Strom aus Regentropfen**
Neues aus den Werksgruppen
Personalia aus der Chemie
- 30 **Mineralien vom Mond**
Save-the-Date für VAA connect
Hochschulveranstaltung in Regensburg
VAA-Landesgruppe auf Tour

ULA NACHRICHTEN

- 31 **Kommentar:**
Kurskorrekturen der Koalition
- 31 **ULA intern:**
Dialog mit Politik und Führungskräften
- 32 **Politik:**
Koalitionsvertrag auf dem Prüfstand
- 36 **Wirtschaft:**
Beziehungen zu den USA vor
grundlegender Neuordnung?
- 37 **Führung:**
Rolle der Atmung für achtsames Führen
- 38 **Weiterbildung:**
Aktuelle Seminare des
Führungskräfte Instituts
- 38 **Terminvorschau:**
ULA-Veranstaltungen im Überblick

RECHT

- 39 **Interview mit Thomas Spilke:**
Warum es auf Mitbestimmung und
Betriebsräte ankommt
- 42 **Urteil:**
Benachteiligung durch Verfallsklauseln
bei virtuellen Aktienoptionen

LEHMANN'S DESTILLAT

- 44 **Satirische Kolumne:**
Alles neu macht der Merz!

VERMISCHTES

- 45 **ChemieGeschichte(n):**
Wer hat den Geldautomaten erfunden?
- 47 **Glückwünsche**
- 48 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 50 **Feedback, Termine, Vorschau,
Impressum**

Wie Innovation und Mut die Industrie revolutionieren

Von Klaus Bernhard Hofmann und Simone Leuschner

In der heutigen schnelllebigen Welt sind Innovation und Anpassungsfähigkeit entscheidend für den Erfolg jeder Branche. Besonders in der chemischen und pharmazeutischen Industrie, die vor großen globalen Herausforderungen steht, spielen Start-ups eine immer wichtigere Rolle. Auch wenn Deutschland in den letzten 15 Jahren ein erfolgreiches Industrieland war und es allen aktuellen Schwierigkeiten zum Trotz noch immer ist, so gibt es zu wenig Existenzgründer. Dabei sind sie es, die jede Wirtschaft braucht. Wer gründet, so sieht es Michal Hüther vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW), der möchte neue Wege gehen und Risiken tragen. Eine Gründung zu managen und daraus etwas zu machen, erfordert ein bestimmtes Profil.



Was können die Fach- und Führungskräfte von den Start-ups lernen? Eine ganze Menge. Start-ups spielen eine wichtige Rolle als Innovationsmotor der deutschen Volkswirtschaft. Haben sie Erfolg, so können sie als „Mittelstand von morgen“ zu wettbewerbsfähigen Unternehmen heranwachsen und langfristig zu Beschäftigung, Wohlstand und Innovation beitragen. Dabei sind die Wege, über die sie Erfolge erreichen, für die Fach- und Führungskräfte des VAA von großem Interesse. Es geht dabei um die Entfesselung von Innovationen, um Agilität und um Nachhaltigkeit.

Zwar verfügt oder verfügte die chemisch-pharmazeutische Industrie in Deutschland über eine hohe Innovationskompetenz. In Kooperation mit Hochschulen und Instituten war sie auf dem Gebiet der Innovation gut vernetzt und breit aufgestellt. Dennoch wird sie angesichts der Herausforderungen durch nachhaltige Transformation ihr Innovationstempo erhöhen müssen. Klimawandel, Rohstoffverbrauch und

Umweltverschmutzung gehen weiter rasant voran. Produktion und Produkte müssen innovativer werden.

Viele Start-ups haben Ansätze entwickelt, wie Nachhaltigkeitsziele unter Beibehaltung einer wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden können. Es gibt eindrucksvolle Start-ups, die innovative Technologien zur Nutzung von Abfallströmen und zur Reduzierung von CO₂-Emissionen entwickelt haben. Es gibt überzeugend auftretende Start-ups, die Künstliche Intelligenz (KI) und digitale Technologien in ihre Produktion integriert haben und die Effizienz und Flexibilität in der Produktion erheblich steigern konnten.

Start-ups sind oft Vorreiter in der Anwendung solcher Technologien, was der traditionellen Industrie wertvolle Einblicke und Lösungen bieten kann. Es gibt eindrucksvolle Start-ups, die beispielhaft schnell auf Marktveränderungen reagieren und innovative Lösungen entwickeln konnten. Diese Agilität kann der chemischen Industrie helfen, sich ►





Fotos: mayam_studio – Shutterstock, LightFieldStudios – iStock, Rawpixel.com – Shutterstock



“Frühzeitig haben wir auch gezielt unser Netzwerk aufgebaut – über chemstars und Partnerschaften mit Industrie und Forschung. Dieses Umfeld hat uns Zugang zu Know-how, Infrastruktur und Sichtbarkeit verschafft. Obwohl wir unsere Branche sehr gut kennen, lassen wir unsere Ansätze regelmäßig von absoluten Expertinnen und Experten challengen – etwa in der Prozessskalierung, im Engineering oder bei wirtschaftlichen Entscheidungen. Die Offenheit für externe Perspektiven hilft uns, blinde Flecken zu vermeiden und unsere Lösung kontinuierlich zu verbessern.“

Julian Hertrampf, Marketing und Human Resources beim Start-up eeden.

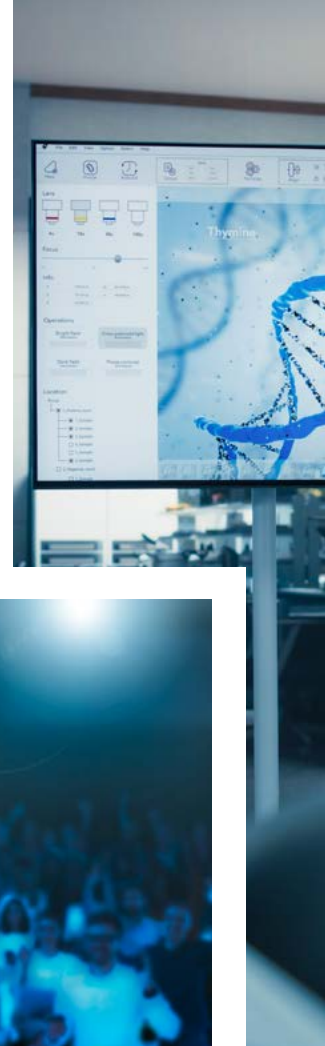


Mehr als 16.000 Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen (NRW) werden für die „**NRW Startup Reports**“ analysiert. Die jährlichen Studien über das nordrhein-westfälische Start-up-Ökosystem des Ministeriums für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und

Energie werten Daten und Statistiken zu zehn globalen Start-up-Ökosystemen auf Basis des deutschen Handelsregisters und anderer Quellen aus. Der Fokus dieser Kennzahlenreports liegt dabei auf den Bereichen Gründungsintensität, geografische und demografische Verteilung, Finanzierung, Beschäftigungseffekte und globale Vernetzung. Ein wachsendes und aktives Start-up-Ökosystem und die Innovationskraft junger Unternehmen sind für jeden Wirtschaftsstandort von entscheidender Bedeutung. Mit über 2.300 Gründungen in den letzten vier Jahren verzeichnet NRW gleichauf mit Bayern und nach Berlin die stärksten Gründungsaktivitäten in Deutschland. Um rund zwei Milliarden auf 11,5 Milliarden US-Dollar ist der Gesamtwert des Start-up-Ökosystems NRW im Vergleichszeitraum vom zweiten Halbjahr 2021 bis Ende 2023 gestiegen. Dabei machten die Finanzierungsrunde beziehungsweise der „Exit“ der sogenannten Unicorns DeepL und LeanIX einen großen Teil des Wertzuwachses aus.

schneller an neue Herausforderungen und Chancen anzupassen. Darüber hinaus setzen erfolgreiche Start-ups oft auf enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Disziplinen und Partnern. Dies fördert kreative Lösungen und beschleunigt die Entwicklung neuer Technologien.

Es seien an dieser Stelle zwei bemerkenswerte Beispiele für erfolgreiche Kooperationen in der Chemie angeführt: Zum einen zwischen der BASF und LanzaTech. Diese Partnerschaft zielt darauf ab, CO₂-Emissionen zu reduzieren, indem industrielle Abgase in wertvolle Chemikalien umgewandelt werden. LanzaTechs biotechnologische Prozesse werden mit dem chemischen Know-how der BASF kombiniert, um nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Zum anderen die Kooperation zwischen Covestro und der RWTH Aachen: Beide arbeiten zusammen, um innovative Materialien und Technologien zu entwickeln. Diese Kooperation hat bereits zu bedeutenden Fortschritten in der Entwicklung von nachhaltigen Kunststoffen geführt. Solche Kooperationen zeigen, wie traditionelle Unternehmen und innovative Partner zusammenarbeiten können, um nachhaltige und zukunftsweisende Lösungen zu entwickeln.



Jahrbuch: Mit Chemie und Pharma erfolgreich starten!

Der VAA hat sich für die diesjährige Ausgabe seines Jahrbuchs entschlossen, erfolgreiche junge Unternehmen aus der Reihe der Start-up-Gründerinnen und Gründer zu porträtieren. Es soll exemplarisch verdeutlichen, wie man erfolgreich mit einem Start-up ins Berufsleben starten kann. Die Überlegungen wurden durch Gespräche mit der Gateway Factory angeregt, die mit dem Aufbau einer Start-up-Factory in der Region begonnen hat – als Katalysator für Deep-Tech-Start-ups. Dieses Vorhaben soll das VAA-Jahrbuch 2025 unterstützen.

Gateway Factory als Treiber

Die Gateway Factory ist ein Konsortium der renommiertesten Universitäten in Nordrhein-Westfalen, darunter die RWTH Aachen, die Universität zu Köln

und die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. 140.000 Studierende, 12.000 Forschende, 1.000 Mentorinnen und Mentoren sowie 7.500 Investorinnen und Investoren erreicht die Gateway Factory und bietet ihnen eine einzigartige Plattform zur Förderung und Begleitung von Start-ups im Rheinland.

Schon in den letzten Jahren kam es zu einer erfolgreichen Unterstützung: Viele der bisher geförderten 1.500 Start-ups arbeiten auf dem Gebiet von Chemie und Pharma. Die Gateway Factory ist also ein umfassender Gründerservice, der die Vorteile des Wissenschaftsstandorts Köln nutzt und mit der Start-up- und Investmentszene zusammenbringt. Dem immensen Kreativpotenzial an den Universitäten wird professionelle Unterstützung angeboten, um Gründungspotenziale zu heben. Wirtschaft, Politik und Forschung ziehen dabei an einem Strang und schaffen ein ideales Umfeld für Innovationen.



“ Aus unserer Sicht ist eine der wichtigsten Erfahrungen, dass das Feedback von Seiten der Industrie unschätzbar wertvoll ist und die Produktentwicklung und Optimierung für eine wirtschaftliche Anwendung stark unterstützt und beschleunigt.“

Dr. Guido Schroer, CEO des Start-ups Power2Polymers.

Fotos: tdub303 – iStock, Gorodenkoff – Shutterstock, New Africa – Shutterstock

Porträts erfolgreicher Start-ups

Bis zu 20 innovative Deep-Tech-Start-ups werden im neuen Jahrbuch vorgestellt, das im Herbst 2025 erscheinen wird. Sie sind auf den Gebieten Personal Health, Sustainable Infrastructure und Mobility tätig. Fast alle Gründerinnen und Gründer haben einen MINT-Hintergrund. Ihr Lebens- und Berufsweg zeigt zum einen, was sie mit ihren Start-ups für sich persönlich erreicht haben. Er zeigt aber auch überdeutlich zum anderen, wie sie zum Fortschritt der Gesellschaft beigetragen haben oder noch beitragen werden.

Die Sichtbarmachung von Start-ups und Scale-ups und der Ausbau von niederschweligen Kooperationsmöglichkeiten bieten auch dem Verband und seinen Mitgliedern vielfältige Möglichkeiten, um mehr über die in der Region vorhandenen Strukturen für exzellen-

te Forschung und die etablierten Industriestrukturen zu erfahren und sie möglicherweise effizient für Innovationen zu nutzen.

Gründungskultur im Fokus

Die Autorinnen und Autoren im Jahrbuch werden schildern, wie die großen Branchen Chemie und Pharma von jungen Gründerinnen und Gründern gesehen werden. Sie zeigen, was die Branche tun kann, um die Transformation zu meistern. Da schwingt die Frage mit, was sie unternehmen sollen, um attraktiver für junge Menschen zu werden.

Welche Aussagen werden die Gründerinnen und Gründer machen? Kommen dabei auch Antworten zur Frage auf, wie die Erneuerung der chemischen Industrie voranstehen kann? Erfolgt sie dieses Mal möglicherweise von „unten“ über kleine Strukturen und junge Unternehmen?

Letztlich soll über die Zusammenarbeit mit den Start-ups auch der Austausch mit den Branchenpartnern wie dem Verband der Chemischen Industrie, der DECHEMA und der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) weiter ausgebaut werden. Dialog auf dem Gebiet der Innovationen, die zu erfolgreichen Start-ups geführt haben, treibt die Branche voran. Auch eine weitere Überlegung gibt es: Vielleicht passen einige Start-ups zu den Portfolios einiger Unternehmen der chemischen und pharmazeutischen Industrie, in denen der VAA viele Mitglieder hat.

Start-up-Szene wichtig für den VAA

Die Unterstützung der Start-up-Szene durch den VAA kann schließlich auch die Sichtbarkeit in der Chemie- und Pharma-Community erhöhen und eine stärkere Vernetzung mit wichtigen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Forschung bewirken. Besonders jüngere Autorinnen und Autoren, die social-media-affin ►



Foto: chemstars

Interview mit Stefan Weber: Industrieerfahrung kann klaren Vorsprung bringen

Stefan Weber von chemstars in Nordrhein-Westfalen ist Experte für den Aufbau eines Start-up-Ökosystems als Zusammenspiel verschiedener Akteure, Institutionen und Rahmenbedingungen, die das Entstehen und Wachsen junger Unternehmen fördern. Auf Initiative von Bayer, Braskem, Currenta, Evonik, Henkel, Siemens, dem VCI NRW und der RAG-Stiftung ist chemstars gegründet worden. Erfahrungen sammelte Weber während seiner Tätigkeiten in der Industrie.

VAA Magazin: Warum ist Deutschland ein guter Standort für Start-ups in der Chemiebranche?

Weber: Deutschland zählt zu den weltweit führenden Standorten der Chemieindustrie – und das aus gutem Grund: Hier treffen starke Industriekonzerne auf moderne Chemieparks, technologisches Know-how und ein dichtes Netz aus Universitäten und Forschungseinrichtungen. Für Start-ups entsteht dadurch ein besonders fruchtbares Umfeld. Hinzu kommen zahlreiche Förderprogramme und Finanzierungsmöglichkeiten, die den Weg von der Idee bis zur Unternehmensgründung unterstützen.

Werden Start-ups oft direkt aus der Universität heraus gegründet? Und wie wichtig ist es, erste Erfahrungen in der Industrie zu sammeln?

Ja, viele Start-ups entstehen direkt aus Universitäten oder Forschungseinrichtungen – was kaum überrascht. Denn genau dort entstehen die innovativen Ideen, Technologien und Schutzrechte, die zur Gründungsbasis werden. Auch wenn Industrieerfahrung keine zwingende Voraussetzung ist, kann sie ein echter Vorteil sein. Die chemische Industrie ist komplex, stark reguliert und für Außenstehende oft schwer durchschaubar. Wer Marktmechanismen, Herausforderungen und Strukturen aus erster Hand kennt und ein Netzwerk mitbringt, hat einen klaren Vorsprung. Wir würden uns deshalb wünschen, dass sich mehr Menschen mit Industrieerfahrung auf das Abenteuer Start-up einlassen – entweder als Gründer oder als Mitarbeiter.

Was ist Ihre Mission bei chemstars?

Wir bauen ein Ökosystem für chemierelevante Start-ups und möchten einen Beitrag leisten, dass mehr erfolgreiche Chemie-Start-ups entstehen und sie gemeinsam mit etablierten Unternehmen die chemische Industrie der Zukunft entwickeln. Dafür setzen wir an drei Punkten an. Erstens begeistern wir Wissenschaftler für das Thema Gründung. Denn zu viele bahnbrechende Technologien

verbleiben bislang in der akademischen Forschung. Zweitens unterstützen wir Start-ups mit einem branchenspezifischem Supportprogramm. Denn Gründen in der Chemie ist besonders anspruchsvoll. Verglichen mit anderen Branchen ist das definitiv die Champions League. Und drittens schaffen wir regelmäßige Anlässe, um Start-ups und etablierte Unternehmen gezielt zusammenzubringen.

Welche Möglichkeiten haben Start-ups, sich zu finanzieren?

Die Finanzierungsmöglichkeiten hängen stark von der jeweiligen Phase ab. In der Vorgründungsphase bietet das Förderprogramm EXIST-Forschungstransfer eine hervorragende Unterstützung. Es finanziert ein vierköpfiges Team über 18 Monate – inklusive Personal, Material, Equipment und externer Beratung. Der Haken: Man darf in dieser Zeit noch nicht gegründet haben und muss weiterhin an einer Hochschule oder einem Forschungsinstitut angestellt sein. Nach der Gründung kommen Business Angels, Venture-Capital-Fonds wie der High-Tech-Gründerfonds sowie spezielle FuE-Förderprogramme ins Spiel. Mit fortschreitender Entwicklung werden dann strategische Investoren wichtiger – und für den Bau einer ersten Industrieanlage ist oft auch Venture Debt oder weiteres Fremdkapital notwendig.

Was haben Sie in bislang vier Jahren mit chemstars erreicht? Was sind Ihre Ziele für die Zukunft?

In den vergangenen vier Jahren konnten wir chemstars als Anlaufstelle für Chemie-Start-ups aus ganz Europa etablieren. Rund 50 Start-ups haben wir begleitet – diese wiederum haben über 150 Millionen Euro Kapital eingesammelt. Unsere Vision geht aber darüber hinaus: Perspektivisch soll chemstars zu einer Innovationsplattform werden, die es etablierten Unternehmen leicht macht, die besten Start-ups zu finden und mit ihnen zu kollaborieren.

Gibt es auch schwierige Phasen in der Gründung? Welchen Tipp haben Sie dafür?

Klar gibt es die. Schwierige Phasen gehören für Gründungsteams einfach dazu. Gerade in der Chemie. Wichtig ist, dass man dann nicht aufgibt, flexibel bleibt und Feedback von außen ernst nimmt. Und manchmal muss man dann auch eine Kurskorrektur vornehmen. Hilfreich ist, wenn man sich früh Mitstreiter beziehungsweise Partner sucht, mit denen man offen über Herausforderungen und Zweifel sprechen kann. ■



sind, fungieren als hervorragende Multiplikatoren. Dies wurde im letzten Jahrbuch des VAA deutlich, das eine breite Resonanz in den sozialen Medien fand.

Durch die Unterstützung von Start-ups kann der VAA seine Beziehungen zu Hochschulen und deren Chemie- und Pharmafakultäten weiter ausbauen. Dies führt zu einer erhöhten Zahl von Studierenden Ansprechpartnern und gibt der VAA-Hochschularbeit neue Impulse. Ein engerer Kontakt zu den Hochschulen ermöglicht es dem VAA, junge Talente frühzeitig zu identifizieren und zu fördern.

Die Marke „VAA“ kann durch die Platzierung auf verschiedenen Plattformen des „Ökosystems“ der Gateway Factory wie Websites, Newsletter und Berichte, weiter gestärkt werden. Dies erhöht die Sichtbarkeit des VAA und macht ihn zu einem bekannteren Akteur in der Start-up-Szene. Kontakte zu großen Partnernetzwerken aus Wirtschaft, Politik und Forschung werden etabliert. Auch das verbessert die Zusammenarbeit mit wichtigen Branchenorganisationen. Besonders die GDCh und die DECHEMA zeigen großes Interesse an der Start-up-Szene.

Schnittstelle zur Politik

Ein weiterer Vorteil der Unterstützung der Start-up-Kultur ist die Vertiefung des Kontakts zur Landesregierung Nordrhein-Westfalen und zum Forschungsministerium in Berlin. Dies kann dem VAA helfen, politische Unterstützung für seine Projekte zu gewinnen und sich stärker in politische Entscheidungsprozesse einzubringen.

Insgesamt bietet die Unterstützung der Start-up-Szene dem VAA zahlreiche Möglichkeiten, seine Position in der Chemie- und Pharma-Community zu stärken, neue Netzwerke zu knüpfen und seine Sichtbarkeit zu erhöhen. Dies kann langfristig zu einer stärkeren Positionierung des VAA als führende Interessenvertretung in der Branche führen.

Aus den ersten Gesprächen mit der Gateway Factory konnte der VAA viele Informationen mitnehmen. Es wurde über

Gebiete gesprochen, für die sich Menschen in der Branche besonders interessieren: Chemie und Biotechnologie, Life Sciences, Medical Devices, Pharma und Arzneimittel, AgriTech und Lebensmittel, Energie, Material und Ressourcen sowie die Circular Economy.

Um die Gründerszene in Deutschland voranzubringen, braucht es einen breit gefassten Kulturwandel. Es braucht

Kooperationen, weil sich mit den technologischen Entwicklungen die Wertschöpfungsketten aufknacken lassen und große mit kleinen Unternehmen viel intensiver und systematischer zusammenarbeiten müssen. Und es braucht Kapital und unternehmerischen Mut.

Die mediale Unterstützung von Start-ups in der chemisch-pharmazeutischen In-

dustrie ist eine Chance, innovative Lösungen für globale Herausforderungen bekannter zu machen. Sie kann zeigen, wie man in Forschung und Entwicklung schneller werden kann. Sie kann die Kultur der Zusammenarbeit auf vielen Ebenen verbessern. Und Erfahrungen kombinieren und den Personalaustausch intensivieren. Das ist das Ziel des VAA-Jahrbuchs 2025. Veröffentlicht wird die Publikation im Herbst 2025. ■



“Wir wünschen uns vor allem eines: einen offenen, lösungsorientierten Dialog über die Zukunft der Chemieindustrie – mit Nachhaltigkeit als integralem Bestandteil wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit.“

Max Krause, CCO des Start-ups Simplyfined.



RESEARCH

Click here for more information



Fotos: SoStock – iStock, Rawpixel.com – Shutterstock

Eeden

Chemisches Recycling von Textilien

Aus Münster kommt das Tech-Start-up [Eeden](#) (Eigenschreibweise: eeden), das eine skalierbare Lösung eines der größten Probleme der Textilindustrie ermittelt: das Recycling von Mischtextilien. Aktuell werden weltweit weniger als ein Prozent der Alttextilien wieder zu neuer Bekleidung recycelt. Das will das junge Unternehmen ändern. Es zeigt, wie aus chemischer Forschung ein industriell relevanter Lösungsansatz entstehen kann – mit direktem Impact auf globale Lieferketten. „Mit unserer chemischen Recyclingtechnologie können wir Baumwoll-Polyester-Mischgewebe in ihre molekularen Bestandteile zerlegen und daraus hochwertige Rohstoffe gewinnen“, sagt ein Mitarbeiter des 2019 als Spin-off aus der Hochschule Niederrhein gegründeten Unternehmens. Das Team ist interdisziplinär aufgestellt: Textiltechnologie, Chemie und Wirtschaftsingenieurwesen. Aktuell wird die Demonstrationsanlage in Münster gebaut, während parallel kommerzielle Projekte mit führenden Akteuren der Textilindustrie aufgesetzt werden, um die Technologie in der Praxis zu erproben. „Mit dem Bau unserer Demonstrationsanlage in Münster setzen wir bewusst auf NRW, einen Standort mit hoher Chemiekompetenz und Zugang zu Talenten.“ Die Unternehmer sehen großes Potenzial in einer noch engeren Zusammenarbeit zwischen Industrie, Wirtschaft und jungen Technologieunternehmen. So können neue Lösungsansätze gezielt mit branchenspezifischen Anforderungen abgeglichen und praxisnah weiterentwickelt werden.



MechSyn

Mechanochemie

Unter der Leitung von Prof. Ferdi Schüth am Max-Planck-Institut für Kohlenforschung in Mülheim an der Ruhr wurde eine Vision zum Unternehmen: [MechSyn](#), von Dr. Özgül Agbaba und Christian Bürger gegründet, hat die Mission, die Mechanochemie – eine lösungsmittelfreie, energieeffiziente Synthesemethode – zu skalieren und ihr Potenzial als Plattformtechnologie mit breiter industrieller Bedeutung zu demonstrieren. Ihr Ansatz ermöglicht eine nachhaltige Herstellung von Hochleistungsmaterialien mit besonderem Schwerpunkt auf Energiespeicherung und Katalyse. Das Ziel sei nicht nur, einen Wandel in der Materialherstellung anzuregen, sondern auch in der Arbeitsweise von Unternehmen – wo Teams Entscheidungen und Gewinne gemeinsam teilen und Werte auf eine Weise schaffen, die gerecht, transparent und zukunftsorientiert ist. „Eine der wichtigsten Lektionen, die wir gelernt haben, ist, unternehmerisch zu denken und unsere Technologie so zu kommunizieren, dass sie bei potenziellen Kunden und Partnern Anklang findet“, sagt Agbaba heute. Dies hat geklappt, denn MechSyn bekam zahlreiche Unterstützung von chemstars, HIGH-TECH.NRW, INAM, MAXimize und Koala. Besonders dankbar sind die beiden auch für den Rückhalt, den sie von ihrer Heimatuniversität bekommen. Agbaba und Bürger machen deutlich, dass die deutsche Chemieindustrie stark sei, aber um relevant und verantwortungsbewusst zu bleiben, müsse sie sich in Richtung nachhaltiger und kreislauforientierter Praktiken weiterentwickeln: „Wir sind der Meinung, dass junge Innovatoren eine einzigartige Rolle spielen müssen.“

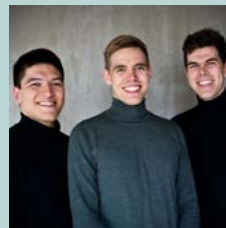


Fotos: Max-Planck-Institut für Kohlenforschung



RIZM

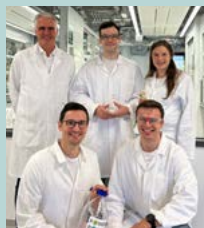
Energieplanung und Steuerung



Fotos: RIZM



Gegründet wurde das Start-up [RIZM](#) 2022. Es unterstützt Unternehmen dabei, Potenziale im eigenen Energiesystem aufzudecken und zu heben. Auf der Plattform können Energiemanager, Einkauf und Executive Manager mit den KI-Agenten „Energy System Design“, „Asset Operation“ und „Portfoliomanagement“ zusammenarbeiten, um sowohl strategisch als auch *intra-day* optimale Entscheidungen treffen und umsetzen können. Mithilfe der Plattform konnte RIZM einzelnen Firmen schon Einsparungen in dreistelliger Millionenhöhe ermöglichen. Es geht darum, so das Unternehmen, alle energierelevanten Entscheidungen über die Software treffen zu können. Unternehmen sollten in der Lage sein, ihre Energieverbräuche zu überwachen, Kosten zu senken und die Effizienz ihrer Energiesysteme zu steigern. RIZMs Algorithmen analysieren dabei kontinuierlich die Daten und geben Handlungsempfehlungen. So können Unternehmen nicht nur kosteneffizienter arbeiten, sondern auch ihre Klimaziele besser und schneller erreichen.



Power2Polymers

Nachhaltige Polymere und High-Performance-Polymere

4



Fotos:
Power2Polymers

Über einen patentierten Prozess stellt [Power2Polymers](#) nachhaltige und leistungsstarke Polymermaterialien für Spezialanwendungen wie Industrieklebstoffe, Beschichtungsmaterialien und Schmierstoffe her. Die Materialien sind den Angaben der Gründer zufolge bereits bei Herstellung aus fossilen Rohstoffen nachhaltiger im Vergleich zu konventionellen Polyolen, können in Zukunft aus nachhaltigem Methanol hergestellt werden und weisen zudem Vorteile in der Anwendung auf. Bei Industrieklebstoffen sind dies beispielsweise kürzere Trockenzeiten oder eine bessere Verträglichkeit zur Verklebung und auch des Recyclings unpolarer Materialien. Das Unternehmen möchte einen Beitrag zur Defossilisierung der chemischen Industrie leisten. Darüber können die Souveränität des Chemiestandorts NRW und Deutschland gestärkt und Lieferabhängigkeiten durch die Etablierung der nachhaltigen Wertschöpfungskette reduziert werden. Aber auch global können durch die nachhaltigen POM-Polyole nicht nur CO₂-Emissionen reduziert, sondern zeitgleich nachhaltige leistungsstarke Produkte insbesondere im Bereich Polyurethan in den Markt gebracht werden. Die Unternehmer weisen daraufhin, wie wichtig – neben finanzieller Unterstützung und beispielsweise der Bereitstellung von Laborflächen – das Feedback vonseiten der Industrie ist. Das unterstützte und beschleunigte die Produktentwicklung und Optimierung für eine wirtschaftliche Anwendung. „Was dabei immens geholfen hat und hilft, ist die Etablierung von Netzwerken und Acceleratorprogrammen, bei denen Start-ups und Industriepartner zusammengebracht werden“, berichtet das Unternehmen. „Für uns waren und sind dies beispielsweise chemstars oder das HIGH-TECH.NRW-Acceleratorprogramm.“



Fotos: Simplyfined

Simplyfined

Biobasierte Plattformchemikalie aus Pflanzenölen



[Simplyfined](#) möchte die chemische Industrie neu denken: weg von fossilen Abhängigkeiten, hin zu lokal verfügbaren, nachwachsenden Ressourcen. Die Ausgründung der TU Dortmund setzt auf smarte Lösungen für einen zukunftsfähigen Rohstoffwandel. „Im Kern entwickeln wir eine Basischemikalie aus lokalen Biomassen, die entweder direkt in Anwendungen wie Schmierstoffen oder Kosmetika integriert werden kann“, sagt einer der Gründer. Die Krise 2022 habe gezeigt, wie abhängig die Chemieindustrie von fossilen Rohstoffen und damit von explodierenden Preisen, Versorgungsengpässen und Unsicherheiten entlang ganzer Lieferketten sei. Simplyfined setzt hier an – mit einem zukunftsfähigen, regional verankerten Lösungsansatz: „Wir ermöglichen die Herstellung von Basischemikalien aus nachwachsenden, lokal verfügbaren Rohstoffen. Simplyfined steht damit für eine Chemieindustrie von morgen – regional, robust und nachhaltig wettbewerbsfähig.“ Simplyfined betont die Wichtigkeit des Netzwerks, das breite Unterstützung liefert – wissenschaftlich und wirtschaftlich. Dies helfe nicht nur bei operativen Herausforderungen, sondern auch dabei, ihre Lösungen konsequent an den Bedürfnissen der chemischen Industrie auszurichten.



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

Kritischer Blick in die Zukunft: Asselborn zu Gast beim VAA

Jedes Jahr kommen die Delegierten aus den Werks- und Landesgruppen des VAA zusammen, um über die Verbandsarbeit zu diskutieren, wichtige Entscheidungen für die Zukunft zu treffen und sich auszutauschen. 2025 hat die Delegiertentagung vom 9. bis 10. Mai in Essen stattgefunden. Über 130 Gäste haben die VAA-Community zelebriert. Bei der Vorabendveranstaltung sprach der ehemalige luxemburgische Außenminister und Europaexperte Jean Asselborn über die derzeitige weltpolitische Situation. Hier wurde allen Zuhörinnen und Zuhörern deutlich, wie wichtig die Rolle Europas in der Welt sein könnte und wie sehr es dabei auf Solidarität ankomme. Bei der anschließenden Diskussion beantwortete Asselborn Fragen aus dem Plenum und gab seine Einschätzungen ab. Am Folgetag stand bei der eigentlichen Tagung unter anderem das „Pflichtprogramm“ auf der Agenda – mit der Diskussion des Jahresberichts und den Berichten der Schatzmeisterin Ruth Kessler sowie der Kassenprüferinnen Dr. Maren Buhk und Dr. Viktoria von Witzendorff. Außerdem wurden Anträge zu Akademiker-Tarifverträgen in den neuen Bundesländern sowie zur Nutzung Künstlicher Intelligenz von den Delegierten besprochen und angenommen. Neben einem Zwischenstandsbericht zum Projekt „VAA next“ hat der Vorsitzende der VAA-Kommission Einkommen Dr. Hans-Dieter Gerriets erste Ergebnisse der aktuellen Einkommensumfrage vorgestellt.



Auf der Delegiertentagung hat die 1. Vorsitzende Dr. Birgit Schwab die traditionelle Begrüßungsrede gehalten. Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA



Bei der Diskussion nach dem Vortrag von Jean Asselborn kamen viele Beiträge aus dem Plenum, hier von Dr. Jacqueline Kusan-Bindels von der VAA-Werksgruppe Covestro.



Die Vorstandsmitglieder Dr. Roland Fornika, Dr. Thomas Schmidt und Ruth Kessler (von links nach rechts) warten auf den Vortrag von Jean Asselborn am Vorabend der Tagung.

“Das vorrangige Ziel des VAA ist mehr denn je, Partner und Rückhalt für unsere Mitglieder zu sein. Es spricht sich herum, dass wir uns im Verband gegenseitig und unternehmensübergreifend unterstützen.“

Dr. Birgit Schwab, 1. Vorsitzende des VAA.

Der Jahresbericht des Vorstands teilt sich immer in einen Rück- und einen Ausblick. Vorstandsmitglied Martin Kubessa unterrichtete die Delegierten über die künftigen Verbandsthemen. Dazu gehören auch die Betriebsratswahlen 2026.



Auch in diesem Jahr wurden zwei Goldene Ehrennadeln verliehen, und zwar an Dr. Thomas Sauer (2. von links) und Dr. Martin Wolf (rechts). Die Laudationes hielten Dr. Roland Fornika und Dr. Birgit Schwab.



Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA



Viele Delegierte haben sich zu Wort gemeldet, so auch Dr. Gitta Egbers von der Werksgruppe BASF Polyurethanes.





Über die Neuausrichtung des VAA im Rahmen des groß angelegten Projekts „VAA next“ hat der 2. Vorsitzende Dr. Christoph Gürtler berichtet.



2025 gab es bei der VAA-Delegiertentagung Abstimmungen über zwei Anträge aus den Werks- und Landesgruppen, die beide angenommen wurden. Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA

Schatzmeisterin Ruth Kessler stellte den Haushaltsbericht vor. Danach wurden die Haushaltsrechnungen für 2024 und 2025 entgegengenommen. Eine Beitragsanpassung soll 2026 ausbleiben.



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

Dr. Monika Brink, Vorstandsmitglied des VAA und Tagungsleitung

„Aus der Perspektive als Vorständin und Tagungsleitung von der Bühne kann ich sagen: Die Delegiertentagung wird diverser. Wir haben deutlich mehr Frauen als vor 20 Jahren und die melden sich auch zu Wort – eine sehr erfreuliche Entwicklung. Auch sehe ich immer mehr Jüngere in unseren Reihen. Das Logo und der Claim für die Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, die Martin Kubessa vorgestellt hat, kamen bei den Delegierten sehr gut an. Man merkt, dass wir auch designtech-nisch vorwärtsgehen. Bemerkenswert ist auch der sehr wertschätzende Umgang sowohl im Vorstand als auch insgesamt auf der Delegiertentagung. Das merkt man besonders beim Networking. Wir haben wirklich eine starke Community im VAA – das ist etwas sehr Besonderes!“



Von links: FTA- und VAA-Mitglied Dr. Isabel Neuhaus und Nathalie Haußmann vom Kooperationspartner Femtec Alumnae (FTA) waren ebenfalls zu Gast in Essen.



Dr. Michael Linden von der Werksgruppe Roche Penzberg und VAA-Juristin Pauline Rust beim Gespräch nach der Tagung. Sowohl der Kontakt zwischen den Mitgliedern als auch zwischen Mitgliedern und der hauptamtlichen Geschäftsführung ist wichtig für den VAA.



Beim Begrüßungsempfang am 9. Mai hatten die Delegierten und Gäste die Möglichkeit, sich auszutauschen und die in der Branche einzigartige Community zu stärken.



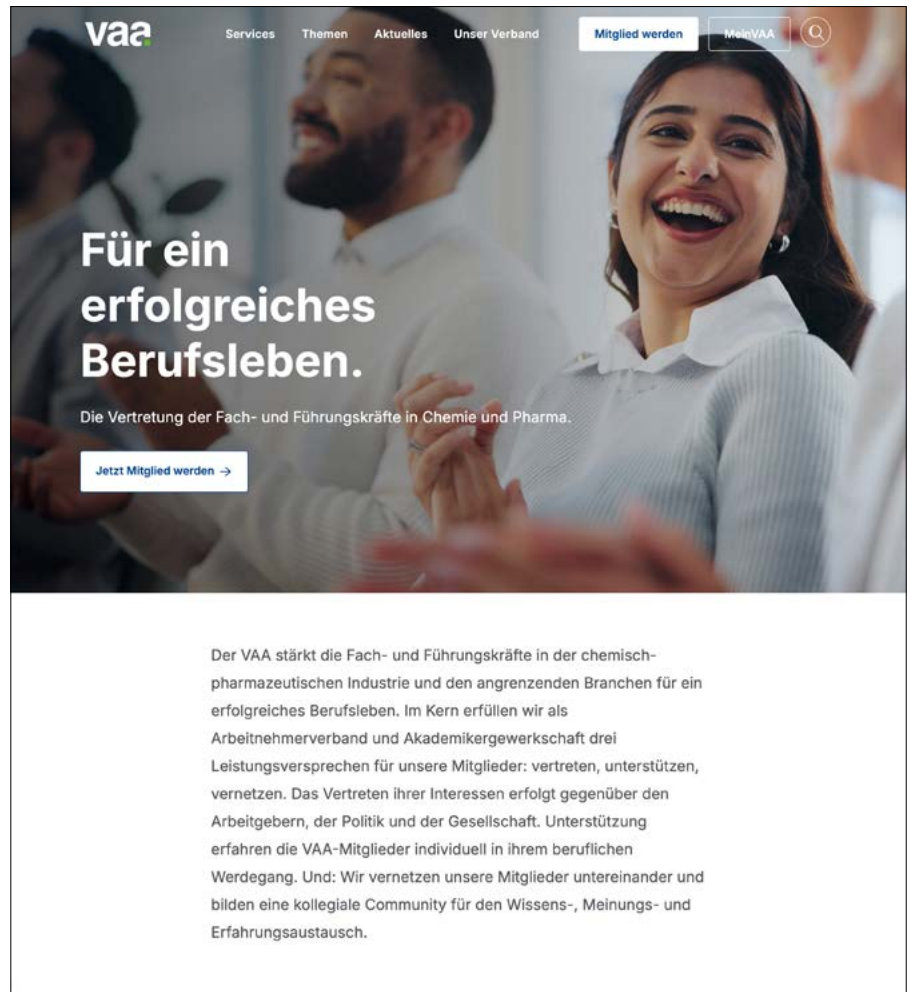
Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA

„VAA next“ – nächster Schritt in der Weiterentwicklung des VAA

Moderner, digitaler und vernetzter – das ist das Motto des Projektes „VAA next“, das Vorstand und Geschäftsstelle gemeinsam initiiert haben. Fünf Teams, bestehend aus Mitgliedern der Geschäftsstelle und des Vorstands, arbeiten seit geraumer Zeit intensiv an der Neuausrichtung des Verbandes. Zentrale Themen sind die politische Interessenvertretung, das Leistungsportfolio, das Networking, die Informationen und der Außenauftritt. Pünktlich zur Delegiertentagung ist nun auch die neue VAA-Website onlinegegangen.

Nachdem alle Teams zu Beginn den Status quo erfasst und analysiert sowie nach Auswertung der Einflussfaktoren Konzepte zur Optimierung entworfen haben, ging es zügig an die Umsetzung zahlreicher Maßnahmen. Das Team „Politische Interessenvertretung“ konzentriert sich in diesem Jahr auf die Festlegung geeigneter Themen zur Wirkungsverstärkung des VAA in der Öffentlichkeit. Im Team „Beratung+“ geht es nach der Überarbeitung des Karriereberatungspakets mit neuen Konditionen und Landingpages für Interessierte auf der [Website](#) und auf der Mitgliederplattform [MeinVAA](#), der Durchführung mehrerer erfolgreicher Pilotveranstaltungen für VAA-Mandatsträgerinnen und -Mandatsträger sowie für Mitglieder älteren Jahrgangs um die Etablierung dieser Formate.

Um auch die digitale Interaktion zu verbessern, arbeitet das Team „Vernetzung“ an der Vorbereitung einer professionellen Plattform für VAA-Mitglieder weiter. Bis Anfang 2026 wird allen Mitgliedern – egal ob am PC per Browser oder am Handy via App – die Kommunikation und Kollaboration anhand eines VAA-eigenen Tools ermöglicht. Im Team „Information“ steht weiterhin der Ausbau des Informations-



angebotes für Mitglieder und die Integration in die neue VAA-Website im Vordergrund. Beim Außenauftritt gilt es 2025 – nachdem bereits vielfältige Maßnahmen in Sachen Corporate Design wie Logo, Claim, Imagebroschüre und Imageflyer realisiert wurden –, die Social-Media-Aktivitäten auszubauen und zu intensivieren.

Nach dem erfolgreichen Relaunch der [VAA-Website](#), der auf der Delegiertentagung Anfang Mai in Essen mit großer Spannung erwartet und viel beachtet wurde, ist deutlich geworden: „Mit seiner neuen digitalen Visitenkarte präsentiert sich der VAA moderner, klarer und benutzerfreundlicher“, beschreibt VAA-Haupt-

geschäftsführer Stephan Gilow das neue Nutzererlebnis. „Die neue Struktur sorgt für bessere Orientierung, Inhalte sind leichter auffindbar und auch mobil komfortabel nutzbar.“ So profitieren Mitglieder von einem übersichtlichen Servicebereich, direkten Zugängen zu Beratung und Weiterbildung sowie aktuellen Informationen zur Verbandsarbeit (im Bild: ein Screenshot der Startseite). „Die neue Optik mit klarem Design und die an der neuen Corporate Identity ausgerichtete Bild- und Textsprache unterstreicht den modernen Auftritt des Verbands“, so Gilow. Natürlich werde auch die neue Website weiter optimiert. „Der VAA ist digital auf der Höhe der Zeit.“ ■

Bonuszahlungen in Großunternehmen um mehr als die Hälfte gesunken

Im Vergleich zum Vorjahr ist das Gesamteinkommen der außertariflichen und leitenden Angestellten in der chemisch-pharmazeutischen Branche im Jahr 2024 mit einem Zuwachs von 0,2 Prozent annähernd konstant geblieben. Das zeigt die aktuelle Ausgabe der jährlichen VAA-Einkommensumfrage.

Das Median-Gesamteinkommen lag 2024 insgesamt bei rund 137.000 Euro. Dazu gehören neben Fixgehalt und Bonus auch sonstige Gehaltsbestandteile wie geldwerte Vorteile aus Dienstwagen, Erlöse aus Aktienoptionen und Sonderzahlungen.

Wie im Vorjahr haben sich die Bestandteile des Gesamteinkommens dabei gegenläufig entwickelt: Während die Fixgehälter um 3,6 Prozent zulegten, gab es bei den Bonuszahlungen einen deutlichen Rückgang um fast 24 Prozent. Im Vorjahr waren die Bonuszahlungen bereits um 17 Prozent gesunken. Die sonstigen Gehaltsbestandteile gingen 2024 um fast 13 Prozent zurück.

„Die andauernde konjunkturelle Schwächephase der Industrie in Deutschland spiegelt sich in der Einkommensentwicklung der Fach- und Führungskräfte in Chemie und Pharma deutlich wider“, so Dr. Birgit Schwab, 1. Vorsitzende des VAA und betreuendes Vorstandsmitglied der VAA-Kommission Einkommen. Sie verweist darauf, dass die Chemieproduktion nach Angaben des Verbands der Chemischen Industrie 2024 deutlich unter dem Niveau früherer Jah-

re lag. „Wir müssen uns deshalb darauf einstellen, dass die Bonuszahlungen auch im Jahr 2025 auf diesem verminderten Niveau bleiben“, so Schwab.

Die Entwicklung der Bonuszahlungen fiel dabei 2024 je nach Unternehmensgröße sehr unterschiedlich aus: Während die Boni in kleinen Unternehmen (bis 1.000 Mitarbeitende) nur leicht gesunken und in mittelgroßen Unternehmen (1.001 – 10.000 Mitarbeitende) sogar um mehr als fünf Prozent gestiegen sind, müssen die Fach- und Führungskräfte in Großunternehmen (mehr als 10.000 Mitarbeitende) deutliche Einschnitte hinnehmen: Hier betrug der Bonusrückgang im Durchschnitt über 55 Prozent.

Dr. Hans-Dieter Gerriets, Vorsitzender VAA-Kommission Einkommen, verdeutlicht die Auswirkungen auf die Gehaltsstruktur in der Branche: „Durch die Unterschiede bei der Einkommensentwicklung haben sich die Gesamteinkommen in kleineren und größeren Unternehmen einander deutlich angenähert. Betrug der Unterschied zwischen kleinen und großen Unternehmen im Jahr 2022 noch rund 30 Prozent, waren es 2024 nur noch zwölf Prozent.“

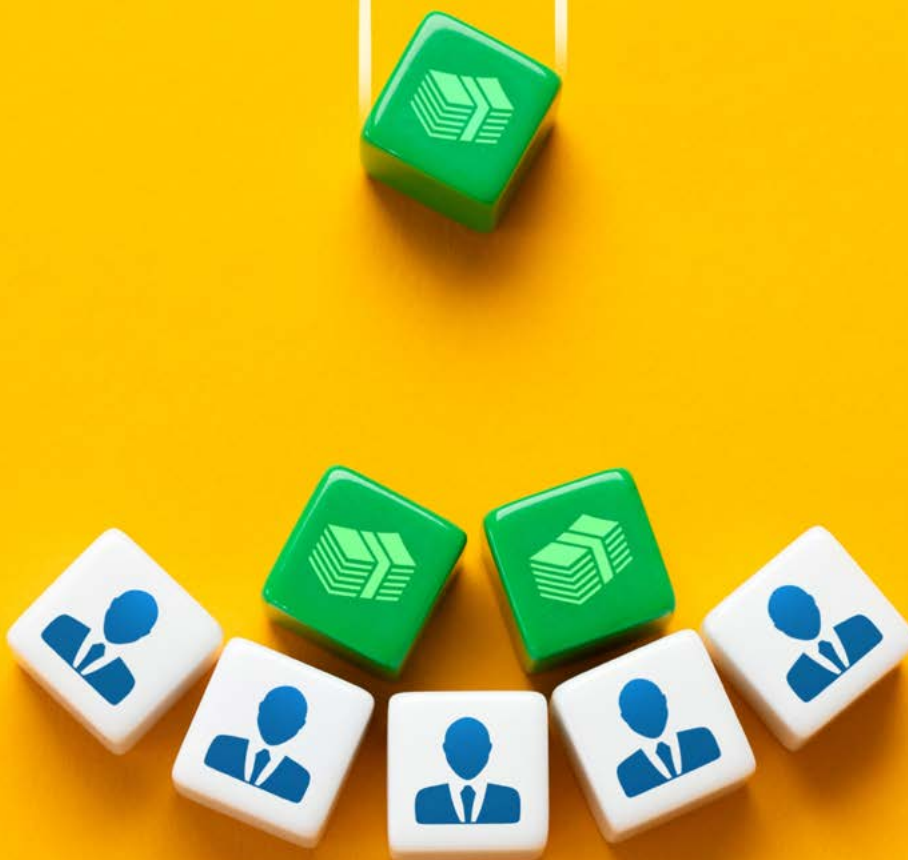
Mit solchen Quer- und Längsschnittbetrachtungen ermöglicht die VAA-Einkommensumfrage einen einzigartigen Überblick über die Gehaltsentwicklungen in der Chemie- und Pharmabranche. An der aktuellen Umfrage beteiligten sich insgesamt mehr als 4.000 Personen. Ein wissenschaftlich kompetentes und statistisch robustes Fundament erhält die Untersuchung durch die gemeinsame Durchführung mit der Gesellschaft Deutscher Chemiker und die wissenschaftliche Begleitung durch die RWTH Aachen. ■



Die Kurzfassung der Broschüre zur Auswertung der aktuellen Einkommensumfrage steht eingeloggt VAA-Mitgliedern auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter **mein.vaa.de** im Menüpunkt „Service/Publikationen/Umfragen“ zum freien Download zur Verfügung.



Foto: Andrii Yalanskyi – Shutterstock



Wirksamkeit und Kritische Infrastruktur im Blick



Foto: Benjamin Brückner – VAA

In Würzburg hat es im Frühjahr eine echte Premiere gegeben: Noch nie war ein waschechter Hacker als Referent zu Gast auf einer VAA-Veranstaltung. Der unter dem Spitznamen „HonkHase“ bekannte Manuel Atug ist aber nicht nur im Chaos Computer Club (CCC) aktiv, sondern auch ein ausgewiesener Experte für den Bereich sogenannter Kritischer Infrastrukturen. Der Diplom-Informatiker und -Ingenieur ist zudem seit über 20 Jahren als Berater und Prüfer in der Informationssicherheit und im Infrastrukturschutz tätig. Sein Vortrag über Cyberkriminalität kam bei den rund 35 Teilnehmerinnen und Teilnehmern besonders gut an. Auch das von Prof. Peter Ruhwedel behandelte Thema „Wirksame Aufsichtsratsarbeit und Effizienzprüfung“ stieß auf großes Interesse vonseiten der Aufsichtsratsmitglieder, die sich am 28. und 29. März 2025 zusammengefunden haben. Der Gründer und geschäftsführende Gesellschafter des diep-Instituts verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung von Aufsichtsräten in verschiedenen Branchen. Darüber hinaus hat Ruhwedel im Austausch mit den Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern aus dem VAA seine eigenen Erfahrungen aus der Perspektive eines Aufsichtsratsvorsitzenden eingebracht. Einen weiteren Schwerpunkt bildete das traditionelle Networking im Rahmen der Tagung.

Manuel Atug alias „HonkHase“ sprach über „Kritische Infrastrukturen und Cyber-Kriminalität“. Als langjähriger Berater und Prüfer konnte der IT-Experte einen tiefen Einblick in den Bereich liefern.



Das Netzwerken außerhalb der Vorträge gehört zu den essenziellen Bestandteilen von VAA-Tagungen.

Rund 35 Mitglieder von Aufsichtsräten aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen waren in Würzburg dabei. Fotos: Benjamin Brückner – VAA.



“Neben den äußerst spannenden und informativen Vorträgen und Diskussionen war die Stimmung zum Netzwerken mit einer hohen Zahl engagierter Mitglieder wirklich hervorragend.“

Stephan Gilow,
Hauptgeschäftsführer des VAA.



www.gdch.de/karriere
twitter.com/GDCh_Karriere

1 2 3 D A S 1 2 3 4 5 6 7 8 K A R R I E R E 1 2 3 4 5 6 P O R T A L für Chemie und Life Sciences

Von Chemikern für Chemiker

Nutzen Sie das Netzwerk der GDCh:

- Stellenmarkt – Online und in den *Nachrichten aus der Chemie*
- Publikationen rund um die Karriere
- CheMento – das GDCh-Mentoringprogramm für chemische Nachwuchskräfte
- Coachings und Workshops
- Jobbörsen und Vorträge
- Einkommensumfrage



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

„Just Transition Leadership“ – FECCIA bei EU-Projekt mit an Bord

Von Dr. Andreas Bucker, Projektleiter FECCIA

Aktuell führen die europäischen Spitzendachverbände der Chemie-Führungskräfte und -Arbeitgeber FECCIA und ECEG ein von der Europäischen Kommission finanziertes Sozialpartnerprojekt zu „Just Transition Leadership“ durch. Die Chemieindustrie ist hier wie so oft Vorreiter: Das Projekt hat Modellcharakter, und die Ergebnisse werden mit Spannung in anderen Sektoren auf europäischer Ebene erwartet. Erste Ergebnisse wurden Mitte März 2025 auf der Projektkonferenz in Lissabon vorgestellt.



Eine der weltweit größten Herausforderungen in allen Industrien der Europäischen Union und weltweit ist die politisch gewollte und für die Zukunft zwingend gebotene „grüne Transformation“ – die „Green Transition“ – hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft. Dies gilt insbesondere auch für den gesamten Bereich der europäischen Chemie-, Pharma-, Gummi- und Kunststoffindustrie. Diese für die europäische Wirtschaft zentralen Sektoren entwickeln vorbildhaft und kontinuierlich Lösungen, um den hohen Energieverbrauch und damit die Treibhausgasemis-

sionen in allen Produktions- und Arbeitsprozessen zu reduzieren. Damit treiben sie die Green Transition dieser zugegebenermaßen energieintensiven Industriezweige in Richtung Klimaneutralität voran, bleiben damit wettbewerbsfähig auf dem globalen Markt und sichern Beschäftigung sowie Zukunftsaussichten für alle.

Für die Sozialpartner in der europäischen Chemie-, Pharma-, Gummi- und Kunststoffindustrie hat es dabei auf nationaler wie auf europäischer Ebene höchste Priorität, dass die Green Transition auch eine

„gerechte Transformation“ – eine „Just Transition“ ist, sodass niemand, der in diesen Sektoren beschäftigt ist, „zurückgelassen wird“, wie es Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen formuliert hat.

Vor diesem Hintergrund haben der Europäische Führungskräfteverband Chemie FECCIA und der Europäische Arbeitgeberverband Chemie ECEG, die auf europäischer Ebene die Sozialpartner der Gesamtchemie in den 27 EU-Mitgliedstaaten vertreten, das EU-Projekt „[JUS\[T\]RANS LEAD](#)

– Sustainable Management of Just Transition towards Climate Neutrality in the European Chemical Industry“ ins Leben gerufen, um Strategien und Best Practices für nachhaltiges Management und Leadership dieser „Just Transition“ zu entwickeln.

FECCIA und ECEG, deren deutsche Mitgliedsverbände in Deutschland der VAA und der BAVC sind, sehen die Verantwortung für den Erfolg der Just Transition gemeinsam bei Arbeitgebern und Führungskräften in den Unternehmen. Vor allem Führungskräfte stehen bereits heute – und künftig in zunehmendem Maße – vor Herausforderungen, die ganz neue Führungs- und Managementkompetenzen erfordern.

Das Projekt, das von Juni 2024 bis Mai 2026 läuft, soll dazu beitragen, Maßnahmen und Strategien für eine Just Transition zu identifizieren und gleichzeitig die zentrale Frage der nachhaltigen Umsetzung dieser Strategien zu adressieren. Da Green Transition und Just Transition jeweils erhebliche strategische und tatsächliche Veränderungen innerhalb der gesamten Industrie und einzelner Unternehmen mit sich bringen werden, bedarf es entsprechender Tools für Chemieführungskräfte, diese Herausforderungen zu leiten und umzusetzen.

Die Projektziele umfassen die Identifizierung von Strategien und Best Practices für Just-Transition-Leadership, die Analyse neuer Führungsinstrumente, um Just Transition langfristig umzusetzen, den Zugang zu relevanten Weiterbildungsformaten für Führungskräfte in der Chemie und die Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsstrategie für Just Transition Leadership von FECCIA und ECEG.

Projektkonferenz in Lissabon

Erste Ergebnisse wurden auf der Projektkonferenz, die vom 19. bis 21. März 2025 in Lissabon stattfand, vorgestellt und diskutiert. 90 Chemieführungskräfte und Arbeitgeber sowie Vertreterinnen und Vertreter der Europäischen Kommission und zahlreicher Unternehmen kamen am Tejo zusammen, um Herausforderungen, Lösungen und Kompetenzen für einen nachhaltigen Strukturwandel zu beleuchten.

Jitka Hrudova von der Generaldirektion Arbeit und Soziales der Europäischen Kommission stellte die große Bedeutung und hohe Qualität des gesamten Projekts sowie der Projektpartner heraus. Ihr Kollege Frank Siebern-Thomas, verantwortlich für faire grüne und digitale Transformation, ging ergänzend auf den arbeitspolitischen Kontext ein, in dem sich dieses Projekt seiner Ansicht nach vorbildlich bewegt.

Ein Highlight war die Präsentation erster Forschungsergebnisse durch Allison Dunne und Jeroen Barrez von der Universität Leuven, die – von den Projektpartnern als wissenschaftliche Experten beauftragt – aufzeigten, welche vielfältigen Dimensionen das Konzept „Just Transition“ umfasst und auf welchen Ebenen in den Unternehmen der chemischen Industrie diese sozial gerecht gestaltet werden kann.

Ergänzt wurden die Ausführungen durch anschauliche Unternehmensbeispiele von ST1 Raffinerie, Syneos Health, MOL, Novonesis, Borealis und SECAFI, die aus der betrieblichen Praxis berichteten und jeweils sehr unterschiedliche und zahlreiche Ansätze zu Just Transition aufzeigten. Podiumsdiskussionen zur Rolle von Sozialpartnern insgesamt und Führungskräften im Besonderen bei den an-

stehenden Transformationsprozessen in der chemischen Industrie in Europa rundeten das Programm ab.

Für FECCIA und ECEG beginnt nun die Phase, gemeinsam mit der Universität Leuven die bisher erzielten und vorgestellten Ergebnisse zusammenzubringen, zu analysieren und im Sinne der Projektziele zu bewerten. Eine groß angelegte Onlinebefragung unter Chemieführungskräften in Europa hat weitere Daten geliefert, die in die abschließenden Resultate mit einfließen werden. Vom 4. bis 6. März 2026 findet die Abschlusskonferenz von JUS[T]RANS LEAD statt, auf der die Resultate vorgestellt und weiter diskutiert werden. ■

Von links nach rechts: VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow, VAA-Vorstandsmitglied Dr. Roland Fornika, BAVC-Geschäftsführer Andreas Ogrinz, FECCIA-Projektleiter Dr. Andreas Bucker sowie Stephan Ladeburg, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer des VAA und Generalsekretär der FECCIA. Foto: FECCIA





RSF 30
JAHRE
REPORTER
OHNE GRENZEN



Jetzt bestellen:
Fotos für die
Pressefreiheit 2024

EIN STARKES BILD DER LAGE KANN SIE VERÄNDERN.

Fotos für die Pressefreiheit 2024

Am 15. April 2023 in der sudanesischen Hauptstadt Khartum: Als die ersten Kampfhandlungen zwischen zwei rivalisierenden Fraktionen des Militärs ausbrechen, versuchen Passanten, so schnell wie möglich nach Hause zu gelangen. © Ala Kheir

Reporter ohne Grenzen setzt sich für Informationsfreiheit ein und hilft verfolgten Journalist*innen. Helfen Sie uns zu helfen und bestellen Sie das neue Fotobuch:
reporter-ohne-grenzen.de/fotobuch



Was das Auge mit psychischer Gesundheit zu tun hat

Aus früheren Studien weiß man: Schizophrene Personen weisen nicht nur Defizite in der grauen Substanz des Gehirns, sondern auch minimale Gewebeverluste der Netzhaut auf. Forschende der Universität Zürich haben kürzlich in einer [Studie](#) gezeigt, dass ein höheres Risiko für Schizophrenie mit einer dünneren Netzhaut einhergeht. Anders als Veränderungen im Gehirn lassen sich solche auf der Netzhaut mit einfachen, nicht-invasiven Augenmessungen nachweisen. Eine weitere Erkenntnis ist: Genetische Varianten der Schizophrenie stehen mit Entzündungsprozessen im Gehirn in Verbindung. Zwar sind weitere große Studien notwendig, um die Ergebnisse verlässlich nachzuweisen, jedoch sind dies erste Schritte für eine vielversprechende Früherkennung und Prävention.



Foto: gilaxia – iStock

Fort- und Weiterbildung wirkt Personalengpässen entgegen

Ein Problem, das Arbeitgeber regelmäßig beklagen, ist der Fachkräftemangel. Eine [Studie](#) des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung zeigt, dass ein Teufelskreis aus Personalmangel und schlechteren Arbeitsbedingungen droht. Ein großer Faktor sei, dass viele Unternehmen, in denen Stellen gestrichen würden, gleichzeitig andere unbesetzt blieben. Ein Lösungsansatz sei laut Prof. Bettina Kohlrausch, in die Beschäftigten in Form von Fort- und Weiterbildungen zu investieren. Gleichzeitig seien attraktivere Arbeitsbedingungen wichtig.



Ein Unternehmen als lebendiges System?



Foto: Petra Born

Jahrhundertealte Prinzipien und Erkenntnisse der Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM) werden von Dr. Andrea Sibylle Claussen in die moderne westliche Businesswelt überführt: In ihrem neuen Buch „[Führungsprinzip Balance](#)“ zeigt die Autorin, die schon bei der VAA-Kommission Führung zu Gast war, wie Unternehmen beide Welten vereinen und Führung mit diesem Wissen aus der Medizin bereichern können. „Jede Organisation besteht aus Menschen, daher ist jede Organisation ein lebendes System“, sagt die Medizinerin. Bei TCM komme es auf Ganzheitlichkeit an, um Lösungen für langfristig nachhaltige Strategien zu priorisieren. Hieran könnten sich Unternehmen orientieren.



Düstere Prognose zur Wirtschaftskrise?

Nach dem Zweiten Weltkrieg haben die USA die Steuerung des globalen Handelssystems übernommen – Donald Trumps Pläne sehen anders aus. Kris James Mitchener, Mitautor des [Kiel Policy Briefs](#), setzt auf Europa: „Um die Fehler der 1930er Jahre zu vermeiden, muss Europa das von den USA hinterlassene globale Führungsvakuum füllen.“ Denn aus der Geschichte ließe sich lernen: Handels- und Währungskriege gehen Hand in Hand.



Guter Kaffee durch unterschiedliche Strömung?

„Können wir guten Kaffee aus weniger Bohnen kochen?“, das fragten sich Forschende der University of Pennsylvania. Grund dafür sind die steigenden Kosten der Rohbohnen aufgrund des Klimawandels. Das Forschungsteam schrieb in [Physics of Fluids](#), dass die Strömungsdynamik des Wassers beim Aufbrühen von Kaffee enorme Auswirkungen auf die Qualität des Gebräus hat: Wird das Wasser aus der Höhe gegossen, erzeugt es einen höheren Mixeffekt. Wird das Wasser allerdings aus zu großer Höhe gegossen, zerfällt der Strahl in Tröpfchen, sodass der Luftanteil im Kaffeekegel zu groß ist. Die Studie ist nicht nur eine Hommage ans Heißgetränk, sondern zeigt, dass sich die Grundsätze des Brühens auf physikalische Vorgänge in der Natur zurückführen lassen.



Foto: Ernest Park – University of Pennsylvania

Wenn Braune Zwerge Bahnen ziehen

Nicht alle Planeten kreisen wie die Erde um einen einzigen Stern – manche gleich um zwei. Forschende der University of Birmingham berichten im Fachblatt [Science Advances](#) von einer 120 Lichtjahre von der Erde entfernten Entdeckung: Zwei Braune Zwerge – die schwerer als Planeten, aber leichter als Sterne sind – umrunden sich gegenseitig in sich verschiebenden und dehrenden Umlaufbahnen. Dies war ein eindeutiges Zeichen für das Forschungsteam, dass es noch einen weiteren Himmelskörper geben muss: ein Planet, der sich nicht auf derselben Ebene wie die Braunen Zwerge bewegt, sondern senkrecht zu ihnen – auf einer sogenannten polaren Bahn. Dies sei ein neuer Hinweis auf die Vielfältigkeit der unterschiedlichen Planetensysteme im All.



„Cycling Chemistry“ in Münster: Frühjahrssymposium des JCF



Foto: Johannes Voigt – JCF

Unter dem Motto „Cycling Chemistry“ hat vom 12. bis 15. März 2025 in der Fahrradstadt Münster das 27. JCF-Frühjahrssymposium (FJS) stattgefunden. Veranstalter war die Jugendorganisation der [Gesellschaft Deutscher Chemiker \(GDCh\)](#) JungesChemieForum (JCF). Rund 300 junge Forschende haben über Themen wie Batterieforschung, Nachhaltigkeit und Recycling diskutiert. Das Programm umfasste Vorträge internationaler Expertinnen und Experten, Workshops, eine Industrieausstellung und die Verleihung renommierter Preise. Organisiert wurde das Symposium von den JCF-Regionalforen Münster, Essen-Duisburg und Dortmund. Auch der VAA war mit Pauline Rust und Ida Tolksdorf vor Ort: Die Juristinnen leiteten einen Workshop zum Thema „Erster Arbeitsvertrag“ und führten Gespräche mit Studierenden. Im nächsten Jahr wird das (FJS) vom 10. bis 13. März 2026 in Köln stattfinden – ebenfalls mit dem VAA.



Nanoschutzschild für Leuchtmittel

In der Energieforschung, Umweltanalytik und medizinischen Diagnostik sind sie schon ein Highlight: Luminophore – lichtemittierende Moleküle. Bisher wurde ihre Leuchtkraft jedoch durch den Sauerstoff in der Luft stark eingeschränkt. Forschende der Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM) haben nun ein „Nano-Schutzschild“ entwickelt. Die in [Nano Research](#) veröffentlichten Ergebnisse zeigen: Die leuchtenden Moleküle werden in speziell hergestellte winzige Silica-Nanopartikel eingebettet. Durch die Einkapselung der Moleküle bilden sie eine Art Schutzschild vor äußeren Einflüssen. Ihre Leuchtkraft bleibt somit erhalten.



Neue Technik für Strom aus Regentropfen

Aus Regentropfen effizient Energie zu gewinnen geht nicht? Doch, zeigt ein Experiment der Universität Singapur. Wenn Wasser über eine leitfähige Oberfläche fließt, können sich die geladenen Teilchen an der Grenzfläche spontan trennen und einen Stromkreis entstehen lassen. Die bisherige Herangehensweise, die Oberfläche zu vergrößern, hat mehr Energie benötigt als erzeugt und war deshalb ineffizient. Das Forschungsteam hat in der Zeitschrift *American Chemical Society* gezeigt: Ein sogenanntes Plug-Flow-System erzeugt effizient Strom aus fallenden Regentropfen. Hier fließt das Wasser in vertikalen, leitfähig beschichteten Röhrchen stoßweise, sodass die Pfropfenströmung durch die Ionentrennung mehr Strom als ein gleichmäßiger Fluss erzeugt. Mit über 100 Watt pro Quadratmeter ist sie die bislang effizienteste Methode zur Regenstromgewinnung.



Foto: Max2611 – iStock

Neues aus den Werksgruppen

Im Vorfeld der VAA-Delegiertentagung am 9. und 10. Mai 2025 in Essen haben gleich mehrere Werksgruppen aus drei Großunternehmen mit eigenen Werksgruppen an unterschiedlichen Standorten jeweils gemeinsam getagt: Zu einzelnen Sitzungen getroffen haben sich die Werksgruppen aus dem Evonik-Konzern, von Bayer und aus der BASF.

Haben sich Ihre persönlichen Mitgliedsdaten verändert? Haben Sie Ihren Arbeitgeber und damit auch Ihre Werks- oder Landesgruppe gewechselt? Vergessen Sie bitte nicht, Änderungen rechtzeitig an verwaltung@vaa.de mitzuteilen.

Personalia aus der Chemie

Mit freundlicher Unterstützung durch den

CHEManager

Unternehmensleitung bei Boehringer Ingelheim wechselt



Foto: Boehringer Ingelheim

Bei Boehringer Ingelheim gibt es zum 1. Juli 2025 einen Wechsel an der Spitze: Shashank Deshpande übernimmt den Vorsitz der Unternehmensleitung, den bisher Hubertus von Baumbach innehatte. Nachdem Deshpande zehn Jahre in der US-Pharmaindustrie tätig war, kam er 2012 zu Boehringer Ingelheim. Er übernahm verschiedene Führungspositionen im Geschäftsbereich Humanpharma in Deutschland und Japan, zuletzt als Landesleiter Japan. Im Jahr 2023 trat Shashank Deshpande in die Unternehmensleitung ein und verantwortete den Geschäftsbereich Tiergesundheit. Im Jahr 2024 wurde ihm die Verantwortung für den Geschäftsbereich Humanpharma übertragen. Deshpande hat einen Abschluss als Diplom-Betriebswirt der Universität Hamburg. Er sei sehr dankbar, dass die Gesellschafter ihm die Rolle des Chairmans of the Managing Directors anvertrauen, so Deshpande. Hubertus von Baumbach gratuliert: „Ich wünsche Shashank Deshpande viel Erfolg. Mit seiner langjährigen Branchenerfahrung in den USA, Japan und Deutschland wird er Boehringer in die nächste Wachstumsphase bis 2035 führen.“ Im Gesellschafterausschuss tritt von Baumbach künftig die Nachfolge von Christian Boehringer an.



Solarzellen aus Mondmineralien

Konkrete Pläne für eine dauerhafte Forschungsstation auf dem Mond gibt es noch nicht. Dennoch wird nach Methoden gesucht, Baustoffe, Energie und Wasser direkt dort zu gewinnen. Solarzellen könnten hier von entscheidender Bedeutung sein. Das Team um Felix Lang von der Universität Potsdam kam nun auf die Idee, Glas, das essenziell für Solarmodule ist, direkt auf dem Mond zu produzieren. Die Forschenden nutzten ein Material namens Regolith, das auf dem Mond gefundenem Staub gleicht. Ihren künstlichen Mondstaub schmolzen sie bei 1.550 Grad Celsius – was mithilfe eines Sonnenofens auch auf dem Mond möglich ist. Mit dünnen Schichten elektrisch leitfähiger Materialien und einer Abdeckung aus imitierten Mondglas bauten sie Solarzellen. Diese formten acht bis zehn Prozent des Sonnenlichts in elektrischen Strom um. Zudem zeigten sich diese Solarzellen als sehr widerstandsfähig gegen [Strahlung](#), wie sie im Kosmos auftritt.



Save-the-Date für VAA connect: „Female Financial Leadership“

Am 12. September 2025 wird bei Evonik in Essen eine große Präsenzveranstaltung des Netzwerks VAA connect stattfinden. Unter dem Motto „Female Financial Leadership“ stehen hochkarätige Vorträge von und für Frauen auf dem Programm. Anschließend gibt es zahlreiche Möglichkeiten zum Netzwerken, etwa auf dem „Markt der Netzwerke“.



Foto: izusek – iStock

Hochschulveranstaltung von GDCh und VAA in Regensburg

Am 5. Mai 2025 hat der VAA gemeinsam mit der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) eine Hochschulveranstaltung an der Universität Regensburg durchgeführt. Der Vorsitzende der VAA-Kommission Hochschularbeit Dr. Carsten Gaebert und Karriereexperte Dr. Hans-Georg Weining von der GDCh hielten die Vorträge vor 54 Studierenden, davon waren 28 Frauen. „Es werden jedes Mal mehr“, zeigte sich Gaebert erfreut. Zu den Referenten gehörte auch VAA-Juristin Pauline Rust, die Fragen beantwortete und Tipps rund ums Thema Studium und Berufseinstieg gab. Am 3. Juni wird die nächste [Hochschulveranstaltung](#) online in Oldenburg stattfinden, die nächste Präsenzveranstaltung am 15. Juli in Köln.



VAA-Landesgruppe Nord zu Gast in Geesthacht



Foto: VAA

Ein neues Veranstaltungsformat hat die VAA-Landesgruppe Nord aus der Taufe gehoben: Technology Tours. Etwa im Jahresrhythmus sollen industrielle Anlagen, regionale Großforschungszentren oder Betriebe aus dem Organisationsbereich des VAA besucht werden. Startschuss war am 16. April 2025: Eine Gruppe von VAA-Mitgliedern hat sich im Rahmen einer Ganztagsveranstaltung im stillgelegten Kernkraftwerk Krümmel in Geesthacht umgeschaut und dabei technische Fragen der Atommülllagerung und des Rückbaus der Anlage erörtert. 2026 soll es zum Deutschen Elektronen-Synchrotron (DESY) nach Hamburg gehen.



Foto: VAA

Aufatmen



Foto: Deutsche Telekom

Das waren die langerwarteten Bilder: der frisch gewählte Bundeskanzler Friedrich Merz gemeinsam mit Emmanuel Macron, Donald Tusk und Keir Starmer bei Präsident Wolodymyr Selenskyj in Kiew. Bei mir bewirkten diese Aufnahmen ein Aufatmen und vermittelten Hoffnung. Zu lange hat Deutschland seinen Platz in Europa nicht eingenommen. Zu lange hat das Land seine europäischen Nachbarn warten lassen. Allein dieses Comeback ist – auch wenn ein baldiger Frieden zwischen Russland und der Ukraine ungewiss bleibt – ein wichtiges Signal, auch nach innen: für die wirtschaftlich angeschlagene Lage in Deutschland, die unter drei Jahren schwacher Regierungsführung und monatelanger Handlungsunfähigkeit gelitten hat.

Die Botschaft lautet: Wir können uns aus der selbstbereiteten Krise in Partnerschaft mit unseren Handelspartnern und Nachbarn befreien. Wir können dem Narrativ, dass wir wirtschaftlich zum Abstieg verurteilt sind, die Vision eines starken, einigen und wirtschaftlich prosperierenden Europas entgegensetzen. Wir können der Verächtlichmachung der Extremisten ein Deutschland entgegenhalten, das seine Verantwortung in einer schwierigen Weltlage wahrnimmt: indem es überfordernde Migration in berechenbare Bahnen lenkt, indem alle Europäer die Lasten teilen, indem Schleuserbanden das Handwerk gelegt wird und indem für rechtmäßige Ankömmlinge mehr für eine erfolgreiche Integration getan wird. Gleichzeitig werden auch die Anforderungen an Mitwirkung und Anpassung der künftigen Mitbürgerinnen und Mitbürger in fairem Maße erhöht – immer mit dem Ziel einer vielfältigen und auf dem Boden des Grundgesetzes verankerten offenen Gesellschaft. Dann können auch die Grenzen grundsätzlich offenbleiben, denn das ist eine wesentliche Voraussetzung für eine prosperierende Wirtschaft!

Ich halte weitere schnelle und sichtbare Kurskorrekturen durch die neue Bundesregierung für unverzichtbar, um diese Wende hin zu einer optimistischeren Grundhaltung aller Bürgerinnen und Bürger zu verstärken und für den von allen ersehnten wirtschaftlichen Aufschwung zu nutzen. Wenn weitere Signale zum Aufatmen kommen, kann die Renaissance einer starken politischen Mitte im Deutschen Bundestag gelingen. Vergessen wird dann ein schiefgelaufener erster Wahlgang bei der Bundeskanzlerwahl sein. Und die aktuelle Umfragestärke der Ränder wird sich als Gastspiel erweisen. Damit diese Vision wahr wird, sollten alle mitmachen: Erfolge loben, Rückschläge nicht dramatisieren und den eigenen Teams mit Optimismus Orientierung und Zuversicht geben. Dabei kommt es auf alle an, aber auf uns als Führungskräfte ganz besonders.

Roland Angst

ULA-Präsident

Impulse bei ULA-Dialogen

Mit zwei Veranstaltungen hat die ULA zentrale Zukunftsthemen für Führungskräfte in den Fokus gerückt.

Kommunikation für erfolgreiche Transformation

Veränderung ist das neue Normal – und Kommunikation der entscheidende Hebel. Beim digitalen Führungskräfte-Dialog „Kommunikation als Schlüssel für erfolgreiche Transformation“ Anfang April mit Axel Kühn, Geschäftsführer von Fellows & Sparks, wurde deutlich: Führungskräfte sollten Orientierung geben, Entscheidungen verständlich vermitteln und Veränderungen greifbar machen. Nur wer systematisch, konsistent und glaubwürdig kommuniziert, schaffe die Basis für Veränderungsbereitschaft. Die Aufzeichnung des Vortrags ist jetzt auf dem YouTube-Kanal der ULA verfügbar.

ULA-Politik-Dialog mit Andrea Wechsler

Im jüngsten ULA-Politik-Dialog hat Prof. Andrea Wechsler, Mitglied im Ausschuss für Industrie, Forschung und Energie des Europäischen Parlaments, Einblicke in zentrale industrie- und energiepolitische Weichenstellungen auf EU-Ebene gegeben. Im Mittelpunkt standen unter anderem die Umsetzung des Green Deals, der Ausbau strategischer Technologien und die Stärkung europäischer Wettbewerbsfähigkeit. Dabei betonte das Mitglied der EVP-Fraktion auch die Bedeutung wirtschaftlicher Souveränität Europas – etwa durch resilientere Lieferketten und gezielte Investitionen in Schlüsselindustrien. Mit Blick auf den Industriestandort Deutschland sprach Wechsler über die Notwendigkeit verlässlicher Rahmenbedingungen für Innovation, Planungssicherheit und Investitionen. Wer keine Veranstaltung mehr verpassen möchte, kann den [Newsletter](#) der ULA abonnieren! ■

Rückenwind für Fach- und Führungskräfte?

Deutschland hat eine neue Regierung: Mit dem Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD liegt ein ambitioniertes Arbeitsprogramm für die kommenden Jahre vor. In Zeiten geopolitischer Unsicherheit und wirtschaftlicher Herausforderungen ist es ein wichtiges Signal, dass eine Regierung der demokratischen Mitte Verantwortung übernimmt und die politische Handlungsfähigkeit sichert. Gerade für Fach- und Führungskräfte ist das entscheidend. Wer Verantwortung trägt und Leistung erbringt, braucht Stabilität und Planbarkeit. Der Koalitionsvertrag setzt auf pragmatische Schritte, vermeidet jedoch vielerorts grundlegende Entscheidungen. Ob dies für eine echte Erneuerung reicht, wird sich zeigen.

Die industriepolitischen Kapitel sind solide aufgestellt: Ein Deutschlandfonds zur Mobilisierung von bis zu 100 Milliarden Euro privatem Kapital, Investitionen in Schlüsseltechnologien wie Künstliche Intelligenz, Wasserstoff, Biotech und Mikrochips sowie der Abbau von Genehmigungshürden geben der Wirtschaft Perspektive. Erfreulich ist auch das Thema Moderne Arbeitswelt. Die geplante Entbürokratisierung der Arbeitszeiterfassung – unter Wahrung der Vertrauensarbeitszeit – kann praxisnah umgesetzt Chancen eröffnen. Die steuerliche Förderung von Mehrarbeit über die tarifliche Arbeitszeit hinaus sendet das Signal: Wer mehr leistet, soll auch mehr behalten dürfen. Die steuerfreie Weiterbeschäftigung im Ruhestand setzt sinnvolle Anreize, um wertvolle Erfahrung im Betrieb zu halten – ein wichtiger Schritt angesichts des Fachkräftemangels.

Weniger überzeugend ist dagegen das Rentenkapitel. Das Rentenniveau von 48 Prozent wird bis 2031 gesetzlich garantiert, das Renteneintrittsalter bleibt unangetastet. Zwar kommen neue Modelle wie die Frühstart-Rente, doch echte Reformen zur langfristigen Finanzierung fehlen. Stattdessen setzt der Vertrag auf ein Versprechen von Stabilität, ohne die Konsequenzen ausreichend zu reflektieren. Denn wenn Renten unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung garantiert steigen, geraten gerade junge Erwerbstätige unter Druck.

Auch in den sonstigen Bereichen der Sozialpolitik bleibt der Vertrag hinter den

Erwartungen zurück. Reformen zur Stabilisierung der sozialen Sicherungssysteme werden vertagt, zentrale Fragen in Kommissionen ausgelagert. Dabei warnen Experten bereits, dass die Beiträge zur Sozialversicherung bis 2035 auf über 50 Prozent steigen könnten – mit spürbaren Folgen für Arbeitskosten und Wettbewerbsfähigkeit.

Während in der Industrie- und Energiepolitik viele wichtige Schwerpunkte gesetzt werden, bleiben die Vereinbarungen zum Klimaschutz schwach. Ein schlüssiger Plan zur Erreichung der Pariser Klimaziele fehlt. Das ist nicht nur klimapolitisch fragwürdig, sondern birgt auch wirtschaftliche Risiken – etwa durch regulatorische Unsicherheiten. Das Bekenntnis zu Leitbranchen wie der Automobil- und Chemie- sowie Pharmaindustrie ist zu begrüßen; es sollten aber auch die Weichen zur Verbesserung der allge-

meinen Rahmenbedingungen gestellt werden. Bürokratieabbau, Digitalisierung, Infrastrukturmodernisierung und die Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung sind richtige Schritte.

Der Vertrag setzt vielfach auf Realismus statt Ideologie und auf Investitionen statt Rückzug – ein pragmatischer Gestaltungsansatz. Doch in zentralen Zukunftsfragen bleibt er vage. Steuererhöhungen soll es zwar nicht geben, doch der Solidaritätszuschlag bleibt – ein enttäuschendes Signal für viele Leistungsträger. Ob der angekündigte Aufbruch gelingt, hängt von konkreten Reformen und ihrer Finanzierung ab. Vieles steht bislang unter Finanzierungsvorbehalt: Die SPD zeigt wenig Sparbereitschaft, die CSU hat zusätzliche Ausgaben durchgesetzt, etwa die Mütterrente. Ob die Koalition Kurs halten kann, wird sich zeigen – vor allem, wenn finanzielle Spielräume enger werden. ■

“Die neue Bundesregierung übernimmt Verantwortung in einer Zeit des Wandels, die von globalen Unsicherheiten, dem rasanten Fortschreiten der technologischen Transformation und einem steigenden Wettbewerbsdruck geprägt ist.“

Roland Angst, Präsident des Deutschen Führungskräfteverbands ULA.



Foto: VAA

Stephan Gilow, Hauptgeschäftsführer des Verbands angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie (VAA)

„Was uns als Vertretung der Fach- und Führungskräfte in Chemie und Pharma freut, ist das Tempo, mit dem Union und SPD ihren Koalitionsvertrag ausgehandelt haben. Auch scheint die neue Regierung die Bedeutung der Industrie für den Wohlstand erkannt zu haben. Das ist richtig – und längst überfällig. Licht und Schatten sind jedoch nah beieinander. Und Papier ist geduldig – was wir jetzt brauchen, ist Konsequenz in der Umsetzung. Denn unsere Unternehmen haben mit der Krise zu kämpfen. Es geht um zu hohe Energiekosten, Unsicherheit bei der Zukunftsplanung und drohende Abwanderung – die Beschäftigten in den Betrieben vor Ort spüren es tagtäglich am eigenen Leib. Die Koalition hat zu liefern: Es geht um die industrielle Substanz und ums Vertrauen in unser Land.“



Foto: BPW

Uta Zech, Leiterin der Equal-Pay-Day-Kampagne

„Der Koalitionsvertrag erklärt die ‚tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft und deren Durchsetzung‘ zum zentralen Anliegen der Regierungsarbeit. Wie ernst die neue Regierung das meint, zeigt die Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie in deutsches Recht. Dazu soll laut Koalitionsvertrag eine Kommission eingesetzt werden, die bis Ende 2025 Vorschläge macht. Auch wenn danach ein ‚entsprechendes Gesetzgebungsverfahren zügig eingeleitet‘ wird, ist eine Umsetzung bis zum Juni 2026 kaum zu schaffen. Es existiert bereits ein durchdachter Gesetzentwurf der letzten Regierung, inklusive digitaler Tools für Unternehmen. Diesen Entwurf umzusetzen, würde Gleichstellung vorwärtsbringen und Frauen nicht länger auf ihren verdienten Lohn warten lassen.“



Foto: Vereinigung Cockpit

Dr. Andreas Pinheiro, Präsident der Vereinigung Cockpit (VC)

„Der Koalitionsvertrag enthält richtige Ansätze für einen wettbewerbsfähigen Luftverkehrsstandort Deutschland, insbesondere mit Blick auf Steuer- und Gebührenentlastungen sowie die Förderung nachhaltiger Kraftstoffe. Als hochqualifizierte Fachkräfte tragen Pilotinnen und Piloten täglich Verantwortung für die Sicherheit im Luftverkehr. Dieser Einsatz darf nicht durch immer höhere Steuern und Abgaben belastet werden. Entscheidend ist jedoch: Entlastungen müssen an verbindliche soziale Bedingungen geknüpft sein. Was fehlt, ist ein klarer Plan gegen Sozialdumping und Tariffucht in der Luftfahrt. Die Vereinigung Cockpit (VC) fordert einen Dreiklang für die Zukunft des Luftverkehrsstandortes: Es braucht neben fairen Wettbewerbsbedingungen, tariflich abgesicherte Arbeitsplätze und eine Stärkung gewerkschaftlicher Rechte – damit das Erreichen von ökologischen und wirtschaftlichen Zielen nicht zu Lasten der Beschäftigten geht.“



Foto: bdvb

Willi Rugen, Präsident des Bundesverbands Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb)

„Der bdvb begrüßt die geplanten Investitionsanreize durch Abschreibungen, welche die Investitionen fördern und die Wirtschaft stärken werden. Der Abbau der Bürokratie und die Digitalisierung der Verwaltung sind für uns ebenfalls positive Voraussetzungen für mehr Effizienz und Transparenz, die zur Entlastung der Wirtschaft beitragen werden. Dies wird nicht nur die Unternehmensgründung fördern, sondern auch das Fachkräfteangebot. Die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungs- und Bürokratieabbauziele stellt aber auch eine erhebliche Herausforderung dar. Konsequentes Management ist daher notwendig, um die versprochenen Effekte zu erzielen. Als Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte hoffen wir auf eine bewusste und erfolgreiche Umsetzung der Ziele im neuen Koalitionsvertrag.“



Foto: VLK

Dr. Michael Weber, Präsident des Verbands leitender Krankenhausärztinnen und -ärzte (VLK)

„Der neue Koalitionsvertrag enthält mit seinen acht Seiten zur Gesundheitspolitik wichtige Impulse für die dringend notwendige Neuausrichtung unseres Gesundheitssystems. Die im Koalitionsvertrag vorgesehene Beteiligung des Bundes am Transformationsfonds ist ein wichtiger Schritt in Richtung einer zukunftsfesten Krankenhauslandschaft. Sie zeigt den politischen Willen zur Mitgestaltung des Umbaus. Jetzt gilt es, diesen Willen auch in konkrete Maßnahmen zu überführen – mit Planbarkeit und einer nachhaltigen Finanzierungsperspektive für die Krankenhäuser. Der VLK erwartet von der neuen Bundesregierung entschlossenes Handeln: Reformen müssen umgesetzt, nicht erneut vertagt werden. Kommissionen dürfen kein Ersatz für politische Entscheidungen sein. Wir brauchen endlich greifbare Veränderungen, die den Versorgungsalltag verbessern und Planungssicherheit für die Kliniken schaffen.“



Foto: VFF

Gerhard Kronisch, Geschäftsführer des Verbands Fach- und Führungskräfte (VFF)

„Wir brauchen die Onlinewahlen, aber nicht nur bei den Betriebsratswahlen, sondern auch bei den Sprecherausschusswahlen. Gerade für leitende Angestellte, die viel unterwegs und oft an mehreren Standorten im Einsatz sind, ist die Urnenwahl ein Problem. Und die Briefwahl ist keine echte Alternative. Sie kostet viel Geld und verschlingt große Zeitressourcen. Auch beim jüngsten Anlauf im Koalitionsvertrag hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales die Leitenden wieder einmal vergessen. Obwohl die ULA sich intensiv dafür eingesetzt hat, den Weg für Onlinewahlen ab 2026 auch für Sprecherausschüsse freizumachen. Onlinewahlen verringern den administrativen Aufwand, steigern die Wahlbeteiligung und stärken dadurch die Legitimität der gewählten Gremien. Die nächste Chance für eine Reform kommt erst im Jahr 2030. Es bleibt zu hoffen, dass die Politik jetzt aktiv wird.“



Foto: BVBC

Kenan Häberle, Geschäftsführer des Bundesverbands der Bilanzbuchhalter und Controller (BVBC)

„Fachkräftesicherung braucht mehr als Appelle – sie braucht Vertrauen in Kompetenz und die entsprechenden Handlungsspielräume. Der Koalitionsvertrag setzt wichtige Impulse. Doch Transformation gelingt nur, wenn wir Qualifikation über Formalien stellen und Kompetenzen nicht verwalten, sondern nutzen. Dabei benötigen Führungskräfte ein Umfeld, in dem Fähigkeiten zählen – nicht Titel. Selbstständige Bilanzbuchhalterinnen und Bilanzbuchhalter zeigen exemplarisch, welches Potenzial brachliegt, wenn fachliche Leistung nicht konsequent anerkannt wird. Der BVBC steht für ein Berufsrecht, das wirtschaftliche Realität und Verantwortung endlich zusammenführt.“



Foto: VK

Frank Sarfeld, Stellvertretender Vorsitzender des Völklinger Kreises (VK)

„Braucht ihr eigentlich noch diese Christopher Street Days?“, fragte mich kürzlich der Vorstand eines DAX-Konzerns. „Du bist doch jetzt mit einem Mann verheiratet.“ Fakt ist: LGBTQIA-Menschen sind nach wie vor nicht komplett gleichgestellt. Auf die Regierung und die sie tragenden Parteien kommt viel Arbeit zu: So muss Artikel 3 Grundgesetz um einen expliziten Schutz von LGBTQIA-Menschen ergänzt und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz reformiert werden, Regenbogenfamilien im Abstammungsrecht gleichgestellt, vorhandene Lücken im Konversionsschutzgesetz geschlossen werden, um nur einige der Themen zu nennen. Dies ist umso wichtiger, als auch deutsche Konzerne bereitwillig auf den Zug des von Donald Trump gestarteten gesellschaftlichen Rollback aufspringen und ihre DIE-Programme (Diversity, Inclusion, Equality) massiv zurückfahren. Nicht nur in Zeiten des Arbeitskräftemangels ein großer Fehler, wie eine Studie der NRW-Landesregierung zeigt: LGBTQIA-Menschen werden im Job auch in KMU weiter diskriminiert. „Ihr hat doch schon alles erreicht“, sagte der Vorstand. Nein! Es gibt noch viel zu tun. Das weiß auch die neue Bundesregierung.“

3
TSCHAD: Unser Team behandelt die 11-jährige Nasrin A. gegen Malaria. Wie 800.000 andere Menschen floh sie vor dem Krieg im Sudan ins Nachbarland.
© Ante Bußmann/MSF



MIT IHRER SPENDE SIND WIR DA.

Mit Ihrer Spende rettet **ÄRZTE OHNE GRENZEN** Leben: **45 Euro** kosten zum Beispiel die Medikamente, um 300 an Malaria erkrankte Kinder zu behandeln.

♥ Jetzt spenden



Spendenkonto: Bank für Sozialwirtschaft
IBAN: DE72 3702 0500 0009 7097 00
BIC: BFSWDE33XXX
www.aerzte-ohne-grenzen.de/spenden



MEDECINS SANS FRONTIERES
ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V.

Träger des Friedensnobelpreises

Zeitenwende in den transatlantischen Beziehungen?

Von Simone Menne, Präsidentin der AmCham Germany

Die transatlantische Partnerschaft ist international einzigartig. Ihre Stärke resultiert aus den zahlreichen, oft langjährigen Verbindungen auf regionaler, lokaler und persönlicher Ebene in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und jedem anderen gesellschaftlichen Bereich. Diese Verbindungen werden im Kern immer durch Teams und ihre Führungskräfte aufseiten beider Partner getragen. Das beinhaltet gleichermaßen Stolz und Verantwortung.

Die Komplexität der Partnerschaft hat seit der zweiten Amtsübernahme von US-Präsident Donald Trump deutlich zugenommen. Die aktuellen Umbrüche und die damit verbundenen Herausforderungen auf Regierungsebene sind signifikant. Die dort gesetzten Rahmenbedingungen betreffen auf beiden Seiten des Atlantiks direkt oder indirekt wahrscheinlich jedes Unternehmen. Das zeigt sich besonders deutlich in der Handelspolitik und in den bewährten globalen Lieferketten und Netzwerken.

Diese Herausforderungen sind so umfassend, dass manche die transatlantische Partnerschaft mit einer historischen Belastungsprobe konfrontiert sehen und eine tiefgreifende Unabhängigkeit der EU fordern. Ich sehe aber keine Zeitenwende und halte den Begriff im Zusammenhang mit den Vereinigten Staaten für unpassend, da er heute vor allem mit dem Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine und die Friedensordnung Europas verbunden ist.

In der aktuellen Situation der transatlantischen Partnerschaft gibt es meines Erachtens keinen Zweifel, dass ein stärkeres europäisches Engagement, beispielsweise im Sicherheits- und Verteidigungsbereich, und wirksame Rahmenbedingungen für mehr europäische Wettbewerbsfähigkeit dringend notwendig sind. Die Vernetzung beider Volkswirtschaften muss aber weiterhin wesentliche Säule der transatlantischen Allianz bleiben. Europas Resilienz wird durch diese Partnerschaft stets stär-

ker sein als ohne. Das gilt nach meiner Überzeugung auch umgekehrt. Dafür sollten und müssen Führungskräfte sich gerade jetzt engagiert einsetzen.

Im transatlantischen Handel steht zurzeit viel auf dem Spiel. Aber sein großer Umfang, die Höhe der gegenseitigen Investitionen und die weit verzweigte Vernetzung der Volkswirtschaften sind stabilisierende Faktoren. So hat der Wert der Importe und Exporte mit unserem größten Handelspartner im vergangenen Jahr 253 Milliarden Euro betragen. Das ist so elementar für Wachstum, Wohlstand und Arbeitsplätze in den USA, in Deutschland und in der gesamten EU, dass eine langfristig stabile Verhandlungslösung für die derzeitigen Handelskonflikte so schnell wie möglich geboten ist.

Die ersten Monate der zweiten Administration von Präsident Trump waren von

zahlreichen wirtschaftspolitischen Entscheidungen und ihrer mitunter mehrfachen Modifikation geprägt. Die Unternehmen brauchen für ihre Marktstrategien und Investitionsentscheidungen stabile Rahmenbedingungen nach dem bewährten Prinzip „So viel Politik wie nötig und so viel Markt wie möglich“. Das Vertrauen in dieses Prinzip und in die Beständigkeit politischer Entscheidungen muss wieder hergestellt werden – für Wachstum und Wohlstand sowie letztendlich Stabilität und Sicherheit.

Das gilt auch in Deutschland. Die neue Bundesregierung muss die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit hierzulande zu ihrer politischen Priorität machen und in der EU für eine offenere Handelspolitik die Führung übernehmen. AmCham Germany wird sie darin stets unterstützen und sich für diese Ziele weiterhin mit ganzer Kraft einsetzen. ■



Foto: Jürgen Mai

Atmen – mehr als nur eine Lebensfunktion?

Wer bewusst atmet, führt besser. Davon ist Christoph Glaser überzeugt: In seinem Buch „Atmen. Der Schlüssel zur erfolgreichen und gesunden Führung“ zeigt der erfahrene Leadership-Trainer, wie eng innere Ruhe, emotionale Intelligenz und erfolgreiche Führung miteinander verbunden sind – und wie Menschen mit einfachen Atemtechniken ihre Präsenz, Klarheit und Resilienz stärken können. Im Interview mit den ULA Nachrichten erklärt Glaser, warum gerade Führungskräfte von atembasierter Achtsamkeit profitieren – und wie sich das im anspruchsvollen Führungsalltag praktisch umsetzen lässt.

ULA Nachrichten: Atmen als Schlüssel zu erfolgreicher Führung – das klingt zunächst überraschend. Wo genau liegt aus Ihrer Sicht die Verbindung zwischen Atmen und Leadership?

Glaser: Gute Führung beginnt mit guter Selbstführung. Wer sich selbst nicht regulieren kann, kann schwer Orientierung geben, empathisch reagieren oder Konflikte konstruktiv lösen. Der Atem ist dabei ein oft unterschätzter Schlüssel: Er beeinflusst unsere Gedanken, Emotionen und körperlichen Reaktionen – und umgekehrt. Ein ruhiger Atem wirkt wie ein innerer Anker. Studien zeigen: 90 Prozent der Top-Performer verfügen über eine hohe emotionale Intelligenz. Und die lässt sich über den Atem trainieren.

Was genau versteht man unter „atembasierter Achtsamkeit“ und wie kann sie Führungskräften ganz konkret im Alltag helfen?

Achtsamkeit bedeutet: präsent sein im Hier und Jetzt. Doch im hektischen Alltag fällt uns das oft schwer. Der Atem ist hier eine Brücke zwischen äußerer Aktivität und innerer Ruhe. Wenn ich meine Atmung bewusst lenke, beruhigt sich das autonome Nervensystem, Stress wird reduziert, die Gedanken werden klarer. Atembasierte Achtsamkeit ist somit ein unmittelbares Werkzeug für mentale Stabilität und Führungskraft. Genau in dieser Balance zwischen Dynamik und innerer Ruhe kommen wir dem Flow-Zustand näher – und sind, wie eine McKinsey-Studie zeigt, bis zu fünfmal produktiver.

Viele Führungskräfte stehen unter hohem Zeitdruck. Wie viel Zeit braucht es, um mit Atemübungen spürbare Veränderungen zu erzielen?

Jeder einzelne Atemzug wirkt! Schon das Beobachten der Atmung verändert unsere innere Haltung und sogar die Gehirnaktivität. Wer täglich zwölf Minuten übt – etwa mit der „Zwölf-Minuten-Methode“ – kann seine Resilienz und Präsenz nachhaltig steigern. Nach rund 21 Tagen bilden sich neue neuronale Muster – und mit ihnen neue Gewohnheiten.

Sie sprechen auch von der Triple-A-Methode. Was steckt hinter diesem Ansatz und wie lässt er sich in der Führungspraxis anwenden?

Roger Federer sagte einmal: Unser langfristiger Erfolg entscheidet sich nicht an unseren besten, sondern an unseren schwierigsten Tagen. Meiner Erfahrung nach gilt das nicht nur im Sport. Entscheidend ist, auf welches Level wir fallen, wenn wir in Konflikte geraten, unter Stress stehen oder emotional getriggert sind.

Triple-A steht für Achtsamkeit – Akzeptanz – Aktion. Erstens: Ich nehme bewusst wahr, was gerade in mir geschieht. Zweitens: Ich lasse zu, was ist, statt dagegen anzukämpfen. Und drittens: Ich handle, zum Beispiel mit einer Atemtechnik oder einer bewussten Pause. Das hilft, selbst in herausfordernden Situationen die beste Version von uns selbst zu bleiben. ■

Foto: Carmen Wong Fisch





Abfindungen effizient gestalten

📅 17. Juni 2025 📍 [Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden

Verlassen Beschäftigte ihr Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung, können sie durch die richtige Gestaltung hohe Steuerersparnisse erzielen. Rechtsanwalt Gerhard Kronisch, Finanzexpertin Marion Lamberty und Steuerberater Lutz Runte geben Tipps für optimierende Maßnahmen.



Trotz Störungen und Fremdsteuerung produktiv arbeiten

📅 7. Juli 2025 📍 [Webseminar](#) – anderthalb Stunden

Wie bleibt man in der modernen Arbeitswelt produktiv und schafft es, sowohl die Anzahl der Unterbrechungen zu reduzieren als auch die Fremdsteuerung zu verringern? Experte für Zeitmanagement Zach Davis gibt Tipps für mehr Effizienz, klare Strukturen und bessere Entscheidungen.



ChatGPT, Copilot, Firefly & Co. – KI effektiv einsetzen

📅 16. September 2025 📍 [Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden

Im Bereich der Künstlichen Intelligenz ist die Entwicklung atemberaubend. In Zukunft wird das Arbeitsleben immer stärker von KI-Unterstützung geprägt sein. Welche KI-Tools gibt es und wie setzt man sie ein? IT-Experte Guido Stiebitz stellt die wichtigsten Werkzeuge vor.

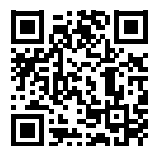


ULA-TERMINVORSCHAU

Deutscher Führungskräftetag 2025



📅 5. Juni 2025 📍 [Berlin](#)
09:00 Uhr bis 22:00 Uhr



Deutscher
Führungskräfteverband

ULA-Führungskräfte-Dialog: Demokratien unter Druck – Auswirkungen für Führungskräfte

📅 30. Juni 2025 📍 [digital](#)
17:00 bis 18:00 Uhr



Der Deutsche Führungskräfteverband ULA richtet regelmäßig Dialogformate an der Schnittstelle von Wirtschaft, Politik und Wissenschaft aus. Die Angebote stehen allen Mitgliedern des ULA-Netzwerks und interessierten Gästen offen. Alle aktuellen Termine finden sich unter www.ula.de.

Mitbestimmung im Betrieb bleibt unabdingbar

2026 finden wieder reguläre Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen statt. Überall in den Betrieben starten die Vorbereitungen für den Wahlkampf. Besonders schwierig dabei: das Finden von motivierten und engagierten Kandidatinnen und Kandidaten für die Gremien. Was würde eigentlich passieren, wenn es zu wenig oder gar keine Bewerberinnen und Bewerber gäbe? Welche Folgen das hätte und wie insbesondere außertarifliche Angestellte betroffen wären, beleuchtet das VAA Magazin zusammen mit Thomas Spilke vom [Juristischen Service](#) des VAA, der vonseiten der Geschäftsführung die Betriebsratsarbeit des Verbandes koordiniert.



Thomas Spilke

VAA-Jurist

✉ rechtsberatung@vaa.de

☎ +49 221 160010

Foto: VAA

VAA Magazin: Nehmen wir an, es gäbe zu wenig Kandidatinnen und Kandidaten für die je nach Betriebsgröße gesetzlich festgelegten Plätze in den Gremien: Wäre die Wahl dann von vornherein unwirksam?

Spilke: Eine grausige Vorstellung! Der Gesetzgeber hat ja extra die Gremien mit umso mehr Sitzen ausgestattet, je mehr Arbeit zu erwarten ist. Je mehr Mitarbeitende in den Betrieben, desto mehr Aufgaben müssen auf die Schultern der gewählten Betriebsräte oder Sprecherausschüsse verteilt werden. Die Funktionsfähigkeit wäre bei zu wenig Bewerbern zumindest gefährdet.

Aber wäre eine solche Wahl überhaupt wirksam?

Ja, daran könnte man tatsächlich zweifeln, denn immerhin schreibt die Wahlordnung zum Betriebsverfassungsgesetz vor, dass eine Vorschlagsliste doppelt so viele Bewerber vorsehen soll, wie Sitze im Betriebsrat zu vergeben sind. Aber hier muss wieder genau gelesen werden: Das Wörtchen „soll“ bedeutet in der Gesetzessprache eben nicht „muss“, sondern nur: „Es wäre schön, wenn ...“. In der Praxis wird das tatsächlich nicht immer eingehalten. Zulässig sind sogar Vorschlagslisten mit nur einem Bewerber. Aber zurück zur Wirksamkeit der Wahl bei insgesamt zu wenig Kandidaten: Hier hat das Bundesarbeitsgericht am 24. April 2024 – [Aktenzeichen 7 ABR 26/23](#) – entschieden, dass auch eine solche Wahl wirksam ist.

Worüber hatte das BAG zu entscheiden?

Beim Träger einer Klinik mit 170 Wahlberechtigten hatten sich nur drei Bewerber für den Betriebsrat gefunden. Das Gesetz schreibt für diese Betriebsgröße aber sieben Sitze vor! Folglich wurden die drei gewählt. Der Arbeitgeber hielt das aber nicht für zulässig und klagte mittels Wahlanfechtung gegen die Gültigkeit der Wahl. Das BAG hat aber die Wahl für zulässig erklärt. Es werde in einem solchen Fall die jeweils nächstniedrigere Gremiengröße mit ungerader Zahl gewählt, hier also drei Sitze. Das wäre auch bei vier Bewerbern so geschehen. Der nach Stim-

men vierte Kandidat wäre dann erstes Ersatzmitglied. Das BAG gibt also der bloßen Existenz eines Betriebsrats den Vorrang gegenüber der gesetzlichen Größe.

Was passiert denn, wenn es gar keine Wahlbewerber gibt? Setzt dann das Arbeitsgericht eine Art „Notbetriebsrat“ ein?

Nein, das gibt es nicht. Es kann zwar ein Wahlvorstand gerichtlich bestellt werden, aber der Betriebsrat muss gewählt werden – und dafür braucht es Kandidaten. Für die muss die Belegschaft sorgen. Ohne Engagement geht also nichts.

Wäre das denn so schlimm? Was wären die Folgen, wenn kein Betriebsrat gewählt wird?

Folge wäre der sogenannte betriebsratslose Betrieb. Der Arbeitgeber könnte machen, was er will. Er müsste sich „nur noch“ an die arbeitsrechtlichen Gesetze und die Tarifverträge halten, aber das würde jedenfalls kein Betriebsrat mehr überwachen, ob das überhaupt geschieht. Ein Beispiel: Der Arbeitgeber will eine Umstrukturierung vornehmen und dabei eine größere Zahl Arbeitnehmende entlassen. Er müsste zwar eine Massenentlassung bei der Arbeitsagentur anzeigen, aber er müsste weder Interessenausgleich noch Sozialplanverhandlungen mit ►

dem Betriebsrat führen. Es ist ja keiner da! Folglich gibt es zunächst auch keine festgelegten Abfindungen für die Betroffenen. Die kann nur ein Betriebsrat verhandeln. Gesetzlich gibt es auch keine garantierten Abfindungen. Keine schöne Situation.

Welche weiteren Folgen hätte das Fehlen eines Betriebsrats?

Der Arbeitgeber müsste vor der Kündigung den Betriebsrat nicht mehr anhören. Das hat direkte Folgen für den

möglichen Prozess vor dem Arbeitsgericht um die Kündigung. Mit dem, was der Arbeitgeber dem Betriebsrat normalerweise vor Ausspruch der Kündigung vorlegen muss, legt der Arbeitgeber auch fest, worauf er sich zur Begründung der Kündigung vor dem Arbeitsgericht berufen kann. Musste er das nicht, kann er die Gründe für die Kündigung je nach Sach- und Streitstand an die jeweilige Lage „anpassen“. Das geht halt nicht, wenn er vorher schon alles dem Betriebsrat darlegen musste.

Hört sich nicht gut an. Gibt es weitere negative Folgen speziell für außertarifliche Angestellte? Oft hört man ja, dass ein Betriebsrat gar nicht für die ATs zuständig sei ...

Es ist ein fast unausrottbares Gerücht, dass Betriebsräte nicht für die AT-Angestellten da wären. Nein! Der Betriebsrat hat die Interessen der gesamten Belegschaft zu vertreten. Ausnahme sind die leitenden Angestellten, für die es den Sprecherausschuss gibt. Dass man das in der betrieblichen Praxis

Karikatur: Calleri



nicht immer wahrnimmt, mag an der Besetzung der Gremien liegen. Gibt es keine außertariflichen Angestellten im Betriebsrat, ist es schwer, die Interessen dieses Bereichs zu berücksichtigen.

Welche speziellen AT-Interessen gibt es denn?

AT-Themen gibt es genug. Die lassen sich insbesondere im Bereich der erzwingbaren Mitbestimmung für Betriebsräte finden. Während im Tarifbereich die Vergütung weitestgehend

festgeschrieben ist, muss im AT-Bereich ein gerechtes und transparentes Gehaltssystem ausgehandelt werden, damit der Arbeitgeber nicht nach Nasenfaktor Gehälter verteilt. Ohne Betriebsrat kein System.

Gleiches gilt im Bereich der Vergütung für Boni oder die Verteilung von Dienstwagen. Hier bestimmen Betriebsräte im Normalfall mit. Auch die Vertrauensarbeitszeit oder die Möglichkeit der Gleitzeit wäre in Gefahr. Denn ohne entsprechende Betriebsvereinbarungen bestimmt der Arbeitgeber durch sein Direktionsrecht im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes, wer von wann bis wann an welchem Tag zu arbeiten hat. Flexibilität ade!

Dann müssen also gerade AT-Angestellte in die Betriebsräte! Gibt es nicht auch bei personellen Einzelmaßnahmen eine Mitbestimmung der Betriebsräte?

Über die Anhörung vor Kündigungen haben wir ja schon gesprochen. Ohne Betriebsrat könnte der Arbeitgeber zum Beispiel auch die Mitarbeitenden völlig frei versetzen, wohin er will. Auch bei der Frage, wer eingestellt wird, hat der Betriebsrat mitzureden. Aber auch der gesamte Bereich der digitalen Transformation, zum Beispiel Leistungskontrolle über KI, wäre allein dem Arbeitgeber überlassen. Auch Urlaubspläne, die betriebliche Weiterbildung und die Ausgestaltung mobiler Arbeit wären mitbestimmungsfrei. Da könnte man noch Stunden weiterreden.

Dann sollte ein solches Szenario nach Möglichkeit vermieden werden.

Das will ich meinen! Eine Kandidatur für den Betriebsrat hat ja auch Vorteile: Neben dem gerade in diesen Zeiten nicht zu verachtenden Kündigungsschutz als Wahlbewerber oder später als Betriebsratsmitglied, ist man immer zuerst informiert und kann alle Themen, die wir angesprochen haben, selbst mitgestalten. Es geht doch letztlich darum, dass alle im Betrieb tolle Arbeitsbedingungen vorfinden und gesund bleiben. Sich darum zu kümmern, kann durchaus Spaß machen. Und mit konstruktiver Arbeit aus der „grauen

Masse“ hervorstechen, ist auch nicht immer verkehrt. Erster Schritt dazu: sich als Wahlbewerberin oder Wahlbewerber in den VAA-Werksgruppen oder beim Wahlvorstand melden.

Sieht eigentlich der Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD Maßnahmen vor, um Betriebsräten und Sprecherausschüssen die Arbeit leichter zu machen?

Ja, ich habe mit Freude gelesen, dass die Digitalisierung der Arbeit voranschreitet. Der gesetzliche Vorrang von Präsenzsitzungen und das Verbot von digitalen oder hybriden Betriebsversammlungen soll fallen. Die digitalen Möglichkeiten, die Arbeit zu erleichtern, sollen gleichgestellt werden. Die Gewerkschaften sollen ein gesetzliches digitales Zugangsrecht bekommen und es könnte sogar eine Möglichkeit geben, seine Stimme bei den Wahlen digital abzugeben. Da muss sich der Gesetzgeber allerdings beeilen, denn im nächsten Frühjahr wird gewählt. ■



vaa



Auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter **mein.vaa.de** stehen für eingeloggte VAA-Mitglieder zahlreiche Infobroschüren zu arbeitsrechtlichen Themen zum Download bereit.



Virtuelle Aktienoptionen: BAG stärkt Arbeitnehmerrechte bei Eigenkündigung

Bestimmt eine Verfallsklausel in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen, dass „gevestete“ virtuelle Aktienoptionsrechte verfallen, nachdem Beschäftigte eigenständig gekündigt haben, handelt es sich um eine unangemessene Benachteiligung.

Das hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden. Im konkreten Fall war ein Arbeitnehmer vom 1. April 2018 bis zum 31. August 2020 bei einem Unternehmen beschäftigt, bevor er selbst fristgerecht kündigte. Im Jahr 2019 erhielt er ein Angebot über 23 virtuelle Aktienoptionsrechte (sogenannte „Allowance Letter“), das er durch eine separate Erklärung annahm, also unabhängig vom Arbeitsvertrag.

Nach den Regelungen für Mitarbeiter-Aktienoptionen (Employee Stock Option Provisions – „ESOP“) des Unternehmens können diese virtuellen Optionen unter bestimmten Bedingungen ausgeübt werden, was zu einem Zahlungsanspruch gegen das Unternehmen führen kann. Voraussetzung für die Ausübung ist zum einen ein Ausübungsereignis, zum Beispiel ein Börsengang, und zum anderen das Ablaufen einer sogenannten Vesting-Periode. Dabei werden die dem Arbeitnehmer zugeteilten virtuellen Optionen nach einer Mindestwartezeit von zwölf Monaten innerhalb einer Vesting-Periode von insgesamt vier Jahren gestaffelt ausübbar. Zur Info: Das sogenannte Vesting ist eine Form der Mitarbeiterbeteiligung. Hierbei verdienen sich die Beschäftigten pro Monat einen gewissen Anteil des Unternehmens – häufig handelt es sich um Start-ups –, indem sie im Unternehmen arbeiten.

Der Arbeitnehmer vertrat die Ansicht, dass ihm die bereits „gevesteten“, also



Grafik: KI-generiert mit ChatGPT (DALL-E)

durch Zeitablauf freigewordenen, virtuellen Optionen zustünden – auch nach Ablauf seines Arbeitsverhältnisses. Er argumentierte, dass die Optionen ein essenzieller Bestandteil seiner Vergütung gewesen seien, die er sich durch seine Arbeit bei seinem Arbeitgeber während der Vesting-Phase verdient habe. Die Verfallsklauseln seien deshalb unwirksam.

Der Arbeitgeber argumentierte hingegen, die Optionen seien eine Belohnung für die Betriebstreue bis zum Eintritt eines bestimmten Ereignisses wie zum Beispiel eines Börsengangs. Es handle sich lediglich um eine Aussicht auf Vergütung, nicht um bereits verdienten Lohn.

Nachdem sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht die Klage abweisen hatten, gab das Bundesarbeitsgericht dem Arbeitnehmer recht (Urteil vom 19. März 2025, Aktenzeichen: 10 AZR 67/24): Die „gevesteten“ virtuellen Optionen gelten als Gegenleistung für die Arbeit, die der Arbeit-

nehmer während der Vesting-Zeit erbracht hat. Laut BAG ist es unzulässig, dass Beschäftigte durch eine arbeitsvertragliche Verfallsklausel ihre bereits verdienten Ansprüche nach Eigenkündigung verlieren. Eine solche Regelung schränke die Kündigungsfreiheit unzulässig ein. ■

VAA-Praxistipp

Das Urteil des BAG und die damit einhergehende Abweichung von der früheren Rechtsprechung bedeutet eine echte Veränderung für die Bedeutung von Mitarbeiterbeteiligungen, da Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer deutlich in ihren Rechten gestärkt werden. Vermutlich werden viele Arbeitgeber ihre ESOP-Regelungen überarbeiten. Zu beachten ist, dass sich das Urteil des BAG nicht auf Verfallsregelungen für noch nicht „gevestete“ Optionsrechte bezieht.

WILEY



Jetzt Panel-Mitglied werden

chemonitor IN KOOPERATION MIT SANTIAGO ADVISORS trend barometer 

Trendbarometer für die deutsche Chemiebranche!

CHEMonitor bildet regelmäßig und systematisch die Bewertung der Standortbedingungen sowie Prognosen zur Investitions- und Beschäftigungsentwicklung ab und greift aktuell diskutierte Themen der Branche auf.

Weitere Informationen unter
www.CHEMonitor.com



Habemus Merzum



**LEHMANN'S
DESTILLAT**

Der Aufschrei war groß, als unser neuer Kanzler im ersten Wahlgang durchfiel. Aber verglichen mit dem Papst, der vier Anläufe brauchte, um die pontifexiöse Loggia betreten zu dürfen, hat es der Fritze mit seinem einmaligen Schuss vor den Bug noch gut getroffen. Trotzdem steht der Stellvertreter Christi auf Erden nun vor einer schier übermenschlichen Aufgabe. Er soll Frieden stiften. Eine Idee von Trump, der keine Lust mehr hat – denn wer braucht schon den Friedensnobelpreis, wenn man von Katar eine neue Air Force One geschenkt bekommt! Jedenfalls soll Putin nun vor dem Papst zu Kreuze kriechen. Wladimirs Gang nach Canossa. Sicher wird er nicht barfuß kommen und Schnee liegt vor dem Petersdom auch selten. Aber vielleicht reitet er ja oberkörperfrei auf dem Pferd in Rom ein. Oder er kommt wie Hannibal mit Elefanten?

„Der Friede sei mit Euch allen!“ – so lauteten die ersten Worte Leo XIV. Und daran wird er sich messen lassen müssen. Die Gnade Gottes sei mit ihm. Mal sehen, ob dem Würdenträger aus dem Vatikan der

Frieden gelingt, ansonsten stellt sich Trump als Gegenpapst auf. Obwohl es wahrscheinlicher ist, dass Frauen die Priesterweihe gespendet wird und sämtliche männliche Kirchenmitarbeiter der Knabenliebe abschwören, bevor in der Ukraine die Waffen schweigen. Aber warten wir's ab. Darf man dem Kirchenoberhaupt für seine Aufgabe eigentlich „Toi, toi, toi“ wünschen oder verbittet sich das entsprechend der etymologischen Herkunft dieser gängigen Lautmalerei, die vom dreimaligen Ausspucken herrührt und ursprünglich den Teufel fernhalten sollte? Schwierig, wenn doch der allgemein auserkorene „Teufel“ direkt eingeladen wird.

Aber zurück zu Merz. Der verlangt, dass wir Deutschen mehr arbeiten sollen. In seinen Augen sind wir allesamt ein faules Pack, das mal endlich wieder in die Hände spucken soll (schon wieder Spucke!). Wörtlich sagte der Kanzler: „Wir müssen in diesem Land wieder mehr arbeiten.“ Mit „wir“ meint er uns. Aber klar, fehlende Fachkräfte, fehlende Steuereinnahmen, fehlende Renten- und Krankenkassenbeiträge, um solche Defizite können sich doch die kümmern, die eh schon tagtäglich mit der Materie vertraut sind: Im Jahr 2024 machten Arbeitnehmer in Deutschland rund 552 Millionen bezahlte und 638 Millionen unbezahlte Überstunden. Man könnte natürlich auch einfach so viel arbeiten lassen wie vertraglich vereinbart und stattdessen Steuern auf die Geldbeiträge einführen, die aufs Konto purzeln, ohne dass dafür jemand gearbeitet hat. Aber das wäre kommunistisch – und das geht gar nicht! Immerhin war Hitler Kommunist, wie wir dank Alice Weidel nun wissen, und deshalb Finger weg von solchen ketzerischen Ideen! Apropos Hitler: Deutschland hat wieder auf die falschen Österreicher gesetzt. Beim ESC gab's nur einen Platz im Mittelfeld mit dem Ösi-Duo und ihrem Baller-Quatsch. Der Eunuch auf dem Segelboot wäre es gewesen! Aber Stefan Raab kann ja nicht ganz Österreich an Deutschland anschließen, damit wir beim nächsten Mal den ESC gewinnen.

Und nochmal zurück zu Alice im Wunderland – ihre Partei ist jetzt laut Verfassungsschutz gesichert rechtsextrem. Genauso wie Wasser gesichert nass ist. Wo bei Wein zum Beispiel auch trocken sein kann. Sie merken schon: Der Teufel steckt im Detail. Das 1.100-seitige Gutachten ist mittlerweile öffentlich. Gelesen hat es kaum einer. Wie auch? Man ist immer noch mit den 3.800 Seiten der RKI-Protokolle beschäftigt. Das als geheim eingestufte AfD-Gutachten entpuppte sich als zusammengestellte Material- und Zitatsammlung öffentlich zugänglicher Verlautbarungen der alternativen Truppe.

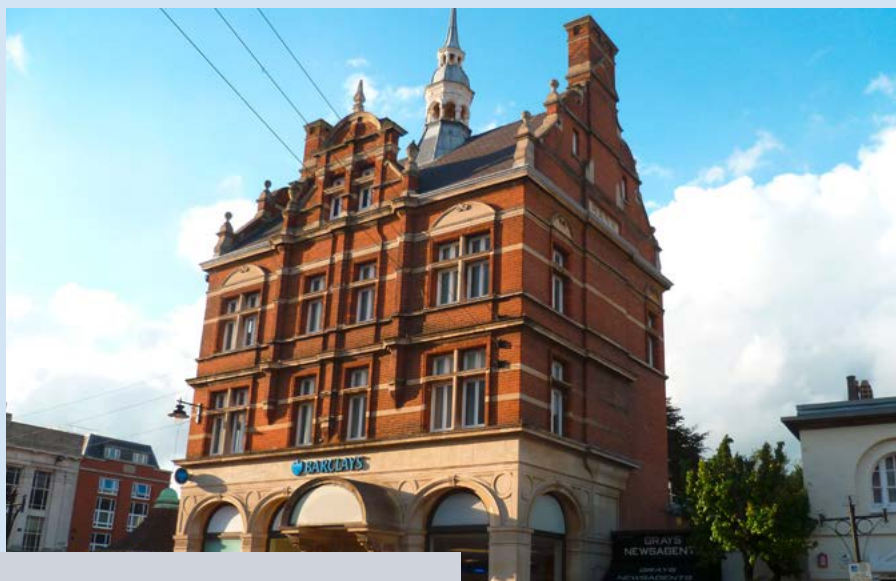
Ob es dafür einen Geheimdienst brauchte und das Ganze zum angestrebten Verbotsverfahren rechtssicher beitragen kann oder doch eher als Jahrgangsabschlussarbeit der „AG Schülerzeitung“ bewertet werden muss, kann ja Nancy Faeser – jetzt, wo sie mehr Zeit hat – nochmal prüfen. Denn zur Bekanntgabe der Einstufung hatte sie die Prüfung des Gutachtens in ihrem Innenministerium bewusst unterlassen und somit wenige Tage vor Amtsübergabe ausdrücklich belegt, dass sie ihrer eidesstattlich anvertrauten Aufgabe voll und ganz und mit der entsprechenden Ernsthaftigkeit und Professionalität gewachsen war.

Ob Alexander Dobrindt als Innenminister gebührend in diese großen Fußstapfen treten kann, wird sich zeigen. Seine Bilanz als früherer Bundesverkehrsminister lässt aber hoffen. Und auch die verstärkten Grenzkontrollen der Bundespolizei lassen aufhorchen. Denn damit erfüllt Dobrindt, zumindest was diese Beamten betrifft, die Merz'sche Vorgabe des Mehrarbeitens vollumfänglich. ■

Mit seinen verschiedenen Kabarettprogrammen reist der Dresdner Kabarettist Erik Lehmann quer durch Deutschland und hat auch schon diverse Preise gewonnen. Foto: Robert Jentzsch

1925 Bargeld zum Mitnehmen? Ein Brite macht's möglich!

Unter der Überschrift „ChemieGeschichte(n)“ wirft das VAA Magazin einen Blick auf Meilensteine der chemisch-pharmazeutischen Wissenschaft und Praxis. Im Mittelpunkt stehen Personen, Dinge oder Ereignisse, die Geschichte gemacht haben und deren Einflüsse bis heute spürbar sind.



Vor diesem Gebäude wurde der erste Geldautomat aufgestellt.
Foto: Philafrenzy – Wikimedia Commons

Nur Bares ist Wahres, hieß es lange Zeit. Seit einiger Zeit jedoch nimmt die Bedeutung von Bargeld hierzulande ab. Im Jahr 2023 fanden laut Deutscher Bundesbank 51 Prozent der Bezahlvorgänge mit Scheinen und Münzen statt. 2017 lag dieser Anteil noch bei 74,3 Prozent, wie einer Zusammenstellung der Verbraucherzentrale NRW zu entnehmen ist. „Banken und Sparkassen schließen immer mehr Filialen oder bauen Geldautomaten ab. Das erschwert die Bargeldversorgung vor Ort zum Teil erheblich“, stellen die Experten fest. Und zu den noch in Betrieb befindlichen Bankautomaten eilen nicht nur unbescholtene Verbraucher, sondern auch zwielichtige Gestalten. Immer wieder machen Nachrichten von versuchten oder

tatsächlichen Sprengungen von Geldautomaten die Runde.

Der erste Apparat dieser Art wurde 1967 in Großbritannien aufgestellt. Erfinder war ein gewisser John Adrian Shepherd-Barron. Der Sohn eines schottischen Ingenieurs und einer Tennisspielerin, die 1931 den Doppel-Titel in Wimbledon gewann, kam vor 100 Jahren, am 23. Juni 1925, zur Welt. Mit dem Bankautomaten revolutionierte der Erfinder das Alltags- und Wirtschaftsleben. Der Gedanke dazu kam ihm angeblich in der Badewanne, wo er darüber sinnierte, wie man auch nach Geschäftsschluss einer Bank an sein Geld kommen könnte. „Ich kam auf die Idee eines Schokoriegelautomaten, wobei ich die Schokolade durch Bargeld ersetzte.“ So einfach beginnen manchmal große Geschichten.

Zusätzlicher Vorteil für Shepherd-Barron: Er war für De La Rue tätig. Das britische Traditionsunternehmen arbeitet eigenen Angaben zufolge bis heute „mit Regierungen, Zentralbanken und staatlichen Druckereien zusammen, um sichere Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die die Integrität des Handels und des Waren- und Dienstleistungsverkehrs gewährleisten“. Es dauerte jedenfalls nicht lange, bis die Barclays Bank anbiess und das erste Gerät aufstellte. Plastikkarten zum Abheben gab es damals allerdings noch nicht, wie die BBC zum 40-jährigen Jubiläum 2007 der Geldautomaten berichtete. „Die Maschine von Herrn Shepherd-Barron verwendete Schecks, die mit C14, einer schwach radioaktiven Substanz, imprägniert waren.“ Gesundheitliche Bedenken ließ der Erfinder demnach allerdings nicht gelten. Um eine Wirkung nachzuweisen, hätte man 136.000 solcher Schecks essen müssen, gab Shepherd-Barron später zu Protokoll. Was es allerdings direkt gab, waren vierstellige PIN-Nummern, um die Transaktion auszulösen. Auch dazu hatte der Erfinder eine Geschichte parat. Schuld daran sei seine Gattin Caroline. „Am Küchentisch sagte sie, sie könne sich nur vier Zahlen merken, und ihretwegen wurden vier Zahlen zum Weltstandard.“

So ist das bis zum heutigen Tag. In Deutschland können Verbraucher aktuell an rund 50.000 Bankautomaten Geld abheben. Allerdings sinkt die Zahl der Geräte. Dass seine Erfindung irgendwann nicht mehr gefragt sein würde, ließ John Adrian Shepherd-Barron übrigens kalt. Schon 2007, rund drei Jahre vor seinem Tod, prognostizierte er: „Geld zu transportieren kostet Geld. Ich prognostiziere daher den Untergang des Bargeldes innerhalb von drei bis fünf Jahren.“ ■

Mit Vorteilen für
VAA-Mitglieder

#bereitfürdeinezukunft

Flexibel. Sicher. **Bezahlbar.**

Die neue Berufsunfähigkeitsversicherung der Bayerischen.

Highlights, die überzeugen:

- Maximale Flexibilität durch neue Optionen
- Hohe Nachversicherung möglich – inkl. Karrieregarantie
- Arbeitsunfähigkeits-Schutz bis zu 36 Monate

Jetzt beraten lassen

 **die Bayerische**

Fordern Sie unverbindlich Ihr persönliches Angebot bei uns an:
VAA Assekuranz Agentur GmbH · Versicherungsmehrfachagentur für Mitglieder des VAA
Tel. +49 2234 9632850 · info@vaa-assekuranz.de

Geburtstage im Juli und August 2025



im Juli

95 Jahre

Erich Karl, Mannheim

90 Jahre

Diethild Rohne, Berlin
Friedrich Wilhelm Olpen,
Bergisch Gladbach
Dr. Horst Michaelis, Ennepetal
Dr. Gerhard Ruckelshauß, Dorsten
Günter Stiessel, Halle
Hellmuth Frey, Ainring

85 Jahre

Dr. Rainer Benda, Tours
Volker Richter, Heidelberg
Till Mey, Biberach
Dr. Dieter Jürgen Müller, Marl
Klaus-Peter Müller, Kelkheim
Dr. Knud Schauerte,
Bergisch Gladbach
Friedrich Hofmann, Bitterfeld-Wolfen
Dr. Ulrich Nehen, Leverkusen
Dr. Klaus Thielecke, Braunschweig
Dr. Siegfried Kersten, Frankenthal
Werner Vorbeck, Ludwigshafen

80 Jahre

Norbert Scholz, Hassloch
Werner Kraus, Dublin (Irland)
Dr. Joachim Lang, Illertissen
Dr. Klaus Nöcker-Wenzel, Erkrath
Hans Linnartz, Niederkassel
Dr. Frank Krause, Kleve
Jochen Merkl, Arnsberg

75 Jahre

Reinhard Lücke, Issum
Andreas Renk, Freudenstadt

Dr. Hans D. J. Mueller, Münster
Dr. Ludwig Huelskaemper, Attenweiler
Dr. Detlef Döhnert, Ludwigshafen
Dr. Uwe Wagenknecht, Ronneburg
Waltraud Günther, Coswig
Dr. Johann Odar, Mühlhausen
Dr. Michael Landau, Dahme
Dr. Engelbert Pliefke, Wiesbaden
Dr. Jost Halstenberg, Köln
Dr. Wolfgang Kornrumpf, Walluf
Dr. Joachim Neumeister,
Haltern am See
Dr. Rainald Lohmar, Siegburg
Peter Rudek, Worms

Josef Bleister, Haltern am See
Dr. Bernd Hempel, Esslingen
Klaus-Joachim Konzag, Bochum
Dr. Horst Hindemith, Halle

80 Jahre

Norbert-Eberhardt Blohm,
Bad Fallingb.otel
Dr. Bernhard Dorrer, Frankfurt am Main
Dr. Klaus Elfert, Leverkusen
Dr. Gernot Heselich, Neuhausen
Manfred Wolter, Mainz

im August

95 Jahre

Dr. Harald Rotzsche, Weimar-Tiefurt

90 Jahre

Dr. Wolfgang Pistor, Neu-Isenburg
Dr. Arnfried Melzer, Köln
Dr. Albrecht Engelmann, Thierhaupten
Dr. Werner Fuhr, Krefeld
Dr. Günther Jeromin, Krefeld
Gerhard Fratzer, Rheinfelden
Dr. Herbert Wellenhofer, Bobingen

85 Jahre

Dr. Wolfgang Wacker, Salach
Horst Nierig, Gescher
Gerhard Rist, Wachenheim
Dr. Jochen Doeble, Klausdorf
Dr. Udo Ruecker, Wiesbaden
Joachim Fannasch, Münster
Dr. Peter Beutel, Mosbach
Dr. Gertfried Gubelt, Aachen
Dieter Kallmeyer, Flörsheim
Guenter Lemberg, Pfingsttal
Dr. Ulrich Zeidler, Düsseldorf
Hubert A. Herrmann, Cremlingen
Guido Deinl, Marl

75 Jahre

Klaus Gowik, Pfronten
Peter Michael Rainer, Halle
Dr. Colin John Liddiard, Darmstadt
Dr. Eberhard Bock, Engen
Horst Opolka, Berlin
Dr. Dieter Isert, Eschborn
Dr. Reinhold Wüllner, Krefeld
Monika Giegerich, Kriftel
Hans-Hermann Braun, Hückelhoven

Fehlt Ihr Geburtstag, der einer Kollegin oder eines Kollegen? Ist ein Umlaut in Ihrem Namen falsch geschrieben? Dann melden Sie sich bitte bei uns. In unserer Mitgliedsdatenbank wurden in manchen Fällen nicht alle Daten erfasst: Das vor der Jahrtausendwende verwendete Datenprogramm sah nur das Geburtsjahr vor und hat Umlaute automatisch ausgeschrieben. Wir freuen uns daher über jede Rückmeldung, damit wir Ihre Daten korrigieren und die Glückwünsche nachholen können!

Miträtseln und gewinnen!

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Aprilausgabe: Dr. Carolin Kutz, Einzelmitglied Landesgruppe Westfalen, Dr. Gunter Karig, Werksgruppe BASF Ludwigshafen, und Dr. Suntje Sander, Werksgruppe Abbott. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Juli 2025. Nach Ablauf der Frist wird die Lösung auf der VAA-Website eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus den Naturwissenschaften. Die Lösung des Sudokurätsels wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail (redaktion@vaa.de), Fax (+49 221 160016) oder Post an die VAA-Geschäftsstelle Köln (Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei VAA-Mitglieder gezogen, die jeweils einen Wunschgutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

	9			1			8	
	7						2	
		8				4		
		4	5		6	2		
8								6
		7	4		9	1		
		5				6		
	1						9	
	8			2			1	

drehbares Gelenk		fruchtbare Wüstenstelle	Schiffseigner		nordische Jugendgöttin	sprechen		8. UN-Generalsekretär		Unterwasserfahrzeug	Hotelhalle		Elendsviertel		erdachtes Land	mühevollste Arbeit
geripptes Gewebe					Sport auf Rädern								Modell, Bauart			
das Fell abziehen								dt. Maler (Emil ..., † 1956)		griech. Anisbranntwein				8	scherzhafte Schule	
nordische Götter					Sprachwissenschaft: Wemfall	Neueit							Abk.: per procura Schmetterball			
10				untertänig					7	Insel bei New York (... Insel)		Erfolg im Wettstreit				
Vorn. des Tänzers Astaire († 1987)		Begeisterung				Schriftstückbündel (Mz.)		ichsüchtiger Mensch								
				undurchlässig		britische Soulsängerin						fetten		Mensch im Alter von 13 - 19 Jahren		makellos sauber
heftiges Verlangen		Farbe im Vierfarbdruck	Stärke, Umfang			5		landwirtschaftliche Tätigkeit		Insel mit Steinstatuen (...insel)			6			
		4			Kiefern-bäume	Lebensgemeinschaft									weil	
Urkunden-samm-lung	Vorn. der Schau-spieler-in Speidel		Abscheu empfinden		Kram, Plunder					Maul des Rotwilds		kurz für Eduard dt. Komiker			3	
genau ein Jahr zurück-liegen						Roman v. Günter Grass (2 Worte)		Zeitraum, Ewigkeit (Mz.)								
					abendliche Gebets-stunde	feinfühlig								Morgen-land		ab-wertend: US-Ame-rikaner
Zeichen am Ende eines Satzes		nacht-aktiver Vogel		Blutbahnen						breiter Schal		Vorname v. Curtis Ver-wanderter				
Speise-platte	2					Haken-schlinge		spanische Anrede: Herr							Berliner Wappen-tier	
				Wichtig-tuer				italie-nisch: drei					arabisch: Sohn			
Kurort in der Eifel	histor. Gebiet in Ost-europa		Fluss durch Thürin-gen	Halbton unter G		Währung in Europa				über-treiben-der Fan	9					
						1		germa-nische Sagen-gestalt				ugs.: nein				
unge-bunden Den-kender		Abk.: Landes-elternrat				ungefähr				franzö-sisch: zwischen						
Rand-leiste					Lösung:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

www.vaa.de



**Es geht Ihnen
um beruflichen
Erfolg mit
Sicherheit?
Geben wir.**

vaa



Schreiben Sie uns!

VAA Magazin

Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln
Fax +49 221 160016
redaktion@vaa.de

Ein lebendiges Magazin lebt nicht zuletzt vom lebhaften Meinungsaustausch seiner Leser. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen mit dem VAA Magazin nicht nur eine hoffentlich angenehme und interessante Lektüre, sondern auch ein Forum für Diskussionen, Kritik und Anregungen bieten. Ihnen hat etwas nicht gefallen? Oder be-

sonders gut? Schreiben Sie uns! Konstruktiv, kontrovers, kritisch – ganz wie Sie mögen. Aber bitte vergessen Sie beim Schreiben nicht, Ihren Namen und Ihre Anschrift anzugeben.

Grundsätzlich gilt: Zuschriften sind uns stets willkommen – egal ob elektronisch oder per Post, egal zu welchem Thema. Wir bitten jedoch um Ihr Ver-



ständnis, dass aus Platzgründen nicht jeder Leserbrief veröffentlicht werden kann. Die Redaktion des VAA Magazins behält sich daher vor, Leserbriefe gegebenenfalls zu kürzen und eine Auswahl zu treffen. Es sei Ihnen aber versichert: Jeder Brief wird von der Redaktion gelesen, ausgewertet und zu Herzen genommen. Ob positiv oder negativ: Wir sind dankbar für Ihr Feedback! ■

Wichtige Termine für 2025

17.06.2025	FKI-Seminar „Abfindungen effizient gestalten“, digital
23.06.2025	FKI-Seminar „Gedächtnistraining“, digital
27. – 28.06.2025	Klausurtagung, Düsseldorf
07.07.2025	FKI-Seminar „Hochproduktiv arbeiten“, digital
25.08.2025	FKI-Seminar „Prioritäten setzen und umsetzen“, digital
11.09.2025	Vorstandssitzung, digital
12.09.2025	VAA-connect-Veranstaltung bei Evonik, Essen
16.09.2025	FKI-Seminar „ChatGPT, Copilot & Co. – KI effektiv einsetzen“, digital
22.09.2025	FKI-Seminar „Informationsflut im Griff“, digital
26. – 27.09.2025	Aufsichtsrätetagung, Aachen
06.10.2025	FKI-Seminar „Prozesse und Menschen zum Erfolg führen“, digital
07.11.2025	Sitzung VAA-Führungskreis, Essen
07.11.2025	Verleihung des Exzellenzpreises der VAA Stiftung, Essen
07. – 08.11.2025	Jahreskonferenz, Essen
10.11.2025	FKI-Seminar „Lebensbereiche erfolgreich vereinen“, digital
05.12.2025	Vorstandssitzung, Köln

Aktuelle Informationen zu den Terminen sowie den konkreten Durchführungsformaten finden sich unter www.vaa.de, auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter mein.vaa.de und auf der Website des Führungskräfte Instituts (FKI) unter www.fki-online.de.



Bitte scannen,
um das VAA Magazin
online zu lesen.



Wer künftig auf die Printausgabe des VAA Magazins verzichten und in den Verteiler für das Webmagazin aufgenommen werden möchte, kann die Redaktion per E-Mail an redaktion@vaa.de informieren.

Vorschau Ausgabe August 2025

- **VAA:**
Konferenz für Betriebsräte
- **Branche:**
Umfrage zur Befindlichkeit
- **ULA:**
Führungskräfte tag in Berlin

Impressum

Verlag: Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V., Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. +49 221 160010, Fax +49 221 160016, info@vaa.de, www.vaa.de. Der Bezug des VAA Magazins ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Chefredaktion: Timur Slapke.

Redaktion: Caecilia Geismann, Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner.

ULA Nachrichten: Klaus Bernhard Hofmann, Ludger Ramme, Michael Schweizer, Matilda Wiske.

Schlussredaktion: Timur Slapke. **Korrektorat:** Caecilia Geismann, Ursula Statz-Kriegel, Timur Slapke.

Redaktionsbeirat: Stephan Gilow, Dr. Birgit Schwab.

Anzeigen: Rohat Akarcay, r.akarcay@koellen.de (Köllen Druck+Verlag); Ursula Statz-Kriegel, redaktion@vaa.de (VAA). Es gilt die [Anzeigenpreisliste](#) vom Oktober 2024.

Druckauflage: 24.000; **Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich.

Gestaltung und Layout: Ina Brocksieper.

Druck: Köllen Druck+Verlag, Bonn-Buschdorf.

In namentlich gekennzeichneten Gastbeiträgen und Leserbriefen geäußerte Ansichten geben nicht die Meinung der Redaktion wieder. Gleiches gilt für dem VAA Magazin beigelegte Werbebroschüren.

Im VAA Magazin werden nach Möglichkeit diskriminierungssensible Formulierungen verwendet.

Aus Gründen der Lesbarkeit kommt manchmal auch das generische Maskulinum zum Einsatz.

Damit sind grundsätzlich alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten gemeint.

INTERESSENVERTRETUNG: ERFOLGREICH MITWIRKEN!

20. – 21. November 2025 in Köln

Save-the-Date

Themen

- Berufliche Krisen meistern
- Mitbestimmung versus Mitwirkung
- Sprecherausschuss-Wahlmanager
- KI im Arbeitsalltag: Alles ist möglich – und erlaubt?
- Future Skills für Führungskräfte
- Erfahrungsaustausch

Die Teilnahmegebühr beträgt 695 Euro zuzüglich 19 Prozent Umsatzsteuer.
Anmeldung und Information: gabriele.hochsattel@vaa.de

In Führung gehen!

Kooperationspartner



A close-up portrait of a young woman with light brown hair and numerous freckles. She is looking slightly off-camera with a soft, thoughtful expression. The background is a blurred outdoor scene with green foliage and a warm, golden light, suggesting a sunset or sunrise.

**Wie wär's mit
einem Booster
für Ihren
Karrierestart?
Zünden wir.**

vaa

www.vaa.de

