

vaaMagazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte



BEFINDLICHKEIT IN DER CHEMIE
Stimmung leicht verbessert

MITBESTIMMUNG IM BETRIEB
Konferenz für Betriebsräte

INTERVIEW ZUM ARBEITSRECHT
Homeoffice im Visier

MUNITION IM MEER

Tatort Ostsee



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



Rückenwind nutzen und Beteiligung leben

Wer ernsthaft über Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft oder Resilienz spricht, kommt an der chemisch-pharmazeutischen Industrie nicht vorbei. Denn mehr denn je ist sie Transformationsmotor und Hoffnungsträger zugleich. Dass die EU jüngst mit dem Chemie-Aktionsplan erstmals industriepolitische Rückendeckung signalisiert, ist ein wichtiges Zeichen – gerade in volatilen transatlantischen Zeiten, in denen nicht nur zollpolitisch auf Sicht gefahren wird.

Was wir jetzt brauchen, ist ein stabiles Fundament für industrielle Wertschöpfung und Investitionen in Europa. Wir brauchen einen Standort, an dem sich hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte wohlfühlen. Genau hier setzen wir im VAA an. Auf unserer Klausurtagung haben Vorstand und Geschäftsführung zentrale Fragen bearbeitet: Wie wollen wir künftig arbeiten, führen, vertreten? Welche Haltung nehmen wir zu Themen wie KI, Mitbestimmung, Standortentwicklung oder Führungskultur ein? Das Projekt „VAA next“ bringt diese Fragen zusammen und richtet den Blick nach vorn. Wir sind bereit, neue Verantwortung zu übernehmen.

Dass dies nötig ist, zeigt auch unsere aktuelle Befindlichkeitsumfrage, nachzulesen in der Rubrik „VAA“ auf den Seiten 16 bis 19. Viele unserer Mitglieder vermissen Klarheit, Perspektive und Entwicklungsmöglichkeiten in ihren Unternehmen. Besonders in der Personalentwicklung bleiben zentrale Erwartungen unerfüllt. Unternehmen, die Talente halten wollen, sollten jetzt gezielt in Vertrauen, Führung und Karrierepfade investieren. Wenn Beschäftigte mehr „Wir-Gefühl“ spüren und beteiligt werden, können Unternehmen davon nur profitieren.

Ein starkes Beispiel gelebter Beteiligung war zuletzt unsere [Betriebsrätekonferenz](#) in Mainz – auch dazu gibt es einen Bericht auf den Seiten 20 bis 22. Austausch, Vernetzung und Weiterbildung sorgen dort für eine gelebte Mitbestimmung, wo sie am meisten wirkt: vor Ort in den Betrieben. Die Vorbereitungen auf die Wahlen 2026 laufen an und wir sind natürlich bereit, weiter anzupacken und mitzugestalten.



Foto: Friederike Schaab – VAA

Stephan Gilow

Hauptgeschäftsführer des VAA

VAA MAGAZIN

—

August 2025

6

SPEZIAL

Munitionsaltlasten in den Tiefen
der Nord- und Ostsee

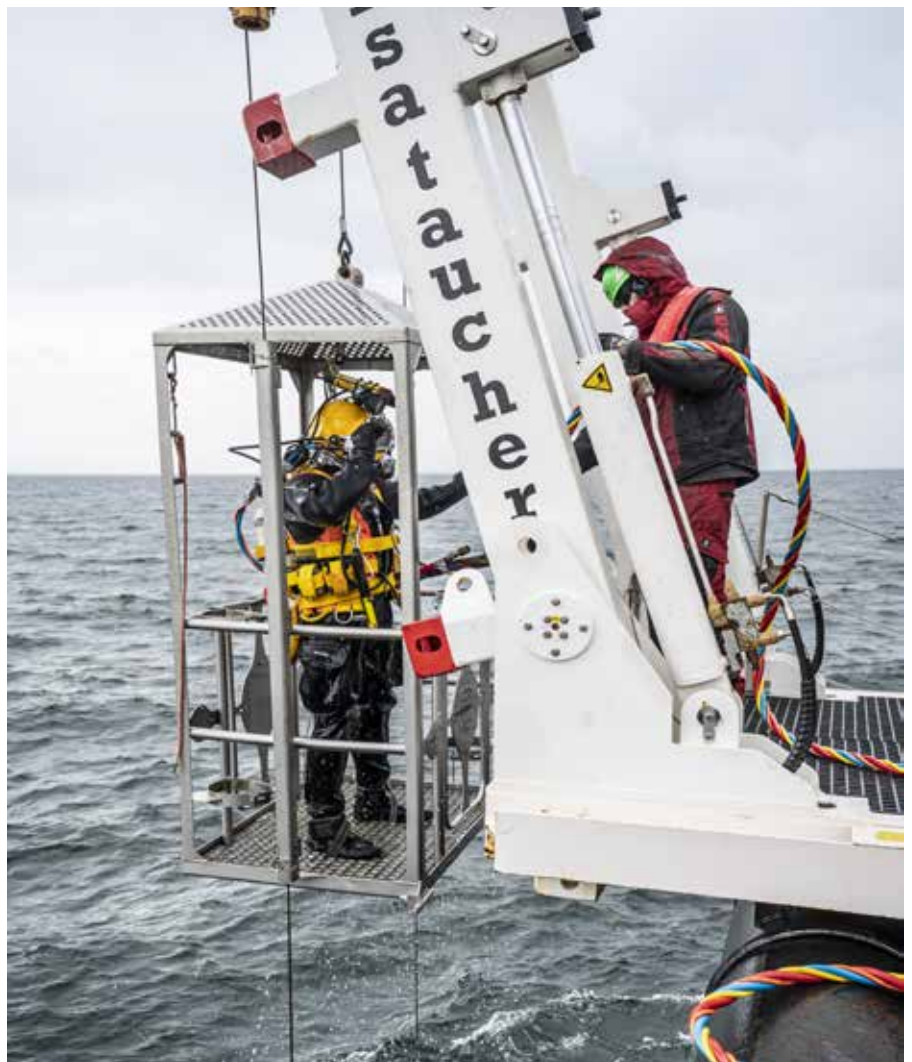


Foto und Coverfoto:
Achim Mulhaupt – BMUKN

Inhalt

VAA

- 16 **Befindlichkeitsumfrage:**
Stimmung verbessert sich leicht
- 20 **Betriebsrätekonferenz in Mainz:**
Kampagnenvorbereitung für die
Betriebsratswahlen 2026

BRANCHE

- 24 **Führungsspannen:**
Randolf Bursian und Katja Rejl
über klare Kommunikation

MELDUNGEN

- 27 **MOFs mit Bürstenstruktur**
Salzwasser im Südpolareis
Immunprotein macht Unterschied
- 28 **Paracetamol aus Plastik**
Studienstatistik der GDCh
Infoveranstaltung für Betriebsräte
Schadstoffe in Kosmetika
- 29 **Klausurtagung in Düsseldorf**
Neues aus den Communitys
Personalien aus der Chemie
- 30 **Zelltherapie gegen Krebs**
Hochschulveranstaltung in Köln
VAA zu Gast an Uni Marburg
KI im Gesundheitswesen

ULA NACHRICHTEN

- 31 **Kommentar:**
Bedarf an durchgreifenden Reformen

- 31 **ULA intern:**
Führungskräfte-Dialog
und Mitgliederversammlung

- 32 **Deutscher Führungskräfte-Tag:**
Aufbruchstimmung in Berlin

- 36 **Gastbeitrag aus der Politik:**
Alexander Schweitzer über
Transformation und Partnerschaft

- 38 **Weiterbildung:**
Aktuelle Seminare des
Führungskräfte Instituts

- 38 **Newsletter und Terminvorschau:**
Angebote und Veranstaltungen
im Überblick

RECHT

- 39 **Problemfeld Homeoffice:**
Interview mit Catharina Einbacher

- 42 **Urteil:**
BAG entscheidet über Urlaubsverzicht

LEHMANNS DESTILLAT

- 44 **Satirische Kolumne:**
Vom Weißen Haus über Marsmännchen
zur Künstlichen Intelligenz

VERMISCHTES

- 45 **ChemieGeschichte(n):**
Kartoffelfäule in Irland
- 47 **Glückwünsche**
- 48 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 49 **Leserbriefe**
- 50 **Feedback, Termine, Vorschau,
Impressum**

Mission Meeresboden – Operation auf hoher See läuft endlich an

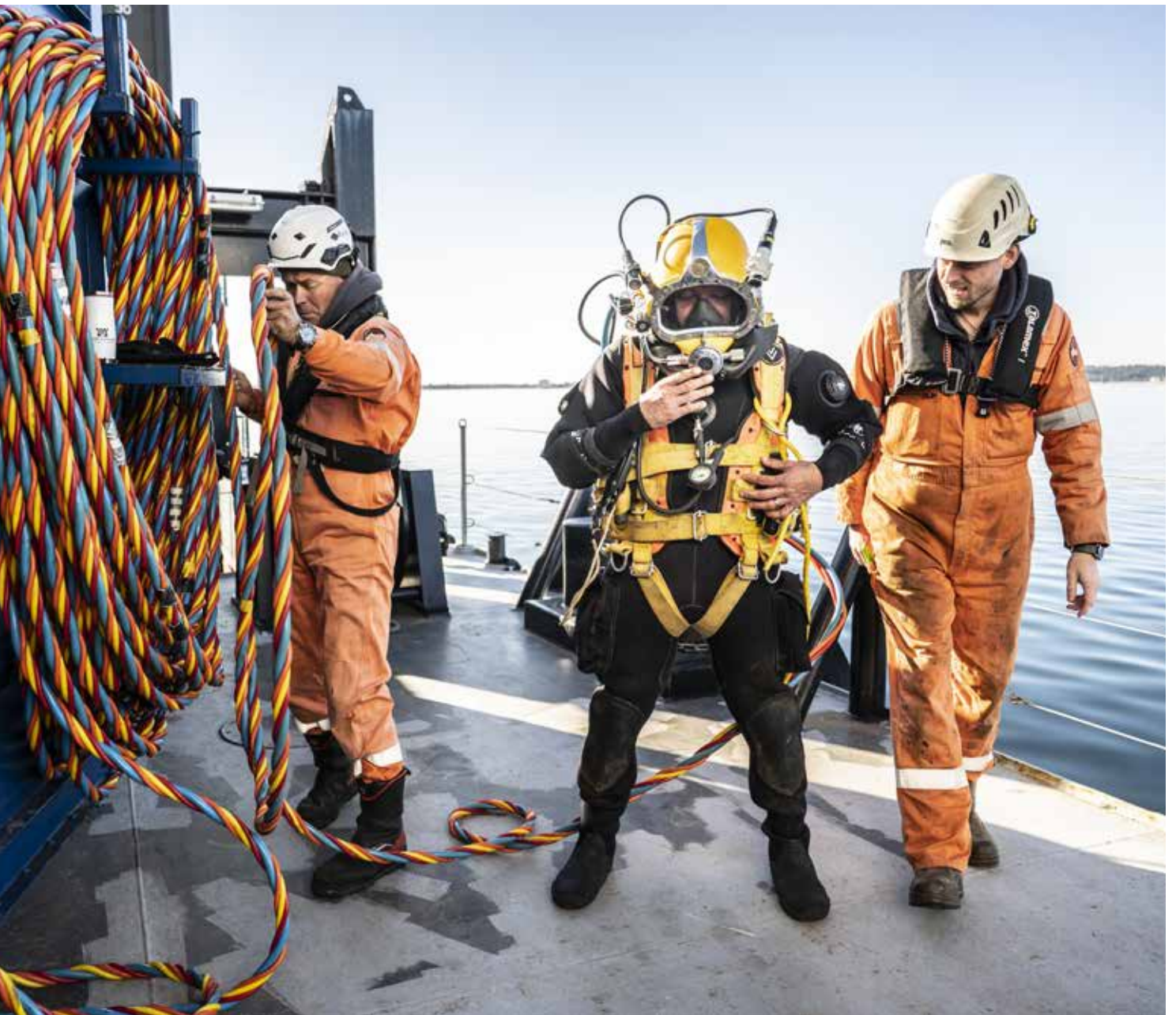


Foto: Achim Multhaupt – BMUKN



Von Joachim Heinz und Simone Leuschner

Gerade im Sommer sind Nord- und Ostsee beliebte Ferenziele. Sonnenanbeter und Badegäste bevölkern zu Scharen die Strände. Am Horizont ziehen Segelboote und Fahrgastschiffe vorbei. Dass auf dem Meeresgrund tonnenweise Munition aus dem Zweiten Weltkrieg vor sich hin rosten, passt nicht in das Idyll. Jahrzehntlang wurde das Problem ignoriert. Inzwischen suchen Naturwissenschaftler, Ingenieure und Politiker nach Lösungen.

„Wenn man da mit Angst rangeht, ist man falsch im Job. Aber man muss sich der Gefahren stets bewusst sein.“ Spricht Diplom-Geophysiker Karsten Stürmer über seine Arbeit, kann dem Laien schon mal ein Schauer über den Rücken laufen. Wenn in der Nordsee ein Offshore-Windpark gebaut wird oder am Grund der Ostsee Kabel verlegt werden, ist der Fachplaner für Kampfmittelräumung zur Stelle. Er sorgt in einem Team von Spezialisten dafür, dass der Meeresgrund, in dem beispielsweise die Fundamente für

die Windräder verankert werden, frei ist von Granaten oder Seeminen.

Die meisten dieser Kampfmittel stammen aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs. Vieles davon wurde unmittelbar nach Kriegsende im Meer versenkt. Ein Grund: Die Alliierten wollten verhindern, dass Waffen und Munition in den Händen der



Wenn man da mit Angst rangeht, ist man falsch im Job. Aber man muss sich der Gefahren stets bewusst sein.“

Karsten Stürmer, Diplom-Geophysiker und Fachplaner für Kampfmittelräumung.

Deutschen blieben. Eine Verklappung auf See erschien damals als die einfachste Lösung. Im Akkord wucheten Fischer, Seeleute und Militärs damals die explosive Fracht ins Wasser.

Fachleute schätzen, dass allein in den deutschen Gewässern der Nord- und Ostsee 1,6 Millionen Tonnen Kampfmittel liegen – von Pistolenmunition über Minen bis hin zu Sprengköpfen von V1- und V2-Raketen. Dazu kommen mutmaßlich 5.000 Tonnen chemischer

Kampfstoffe in Bomben, Granaten und anderen Behältern aus Stahl: Clark, Senfgas, Phosgen oder Tabun.

Während Bombenentschärfungen auf dem Festland wie zuletzt in Köln, Göttingen oder Kiel mit groß angelegten Evakuierungsmaßnahmen regelmäßig für Schlagzeilen sorgen, kümmern sich Behörden und Öffentlichkeit jahrzehntelang bestenfalls sporadisch und punktuell um das vor den Küsten schlummernde explosive Erbe des Krieges. Im Jahr 2023 startete die Ampelkoalition ein „Sofortprogramm Munitionsaltlasten in Nord- und Ostsee“. Ziel: die Entwicklung eines Verfahrens, mit dem sich die Munition in großem Stil bergen und ohne Schäden für die Umwelt entsorgen lässt. Das Vorhaben will die neue Regierung unter Bundeskanzler Friedrich Merz fortsetzen, wie eine Sprecherin des Bundesumweltministeriums auf Anfrage des VAA Magazins bestätigt. Sie verweist auf die entsprechenden Passagen im Koalitionsvertrag. Daraus geht auch hervor, dass ein „Bundeskompetenzzentrum mit Sitz in den östlichen Bundesländern“ die Arbeit von Wissenschaftlern, Privatwirtschaft und Behörden zusammenführt. Im August und September 2024 haben unter Leitung des Projektkoordinators für das Sofortprogramm, der Seascope GmbH in Hamburg, Räumungen in drei Versenkungsgebieten in der Lübecker Bucht stattgefunden.

In diesem Sommer werden die Experten die Probebergungen im vierten und letzten Pilotierungsgebiet abschließen. Es liegt vor der Küste von Mecklenburg-Vorpommern, in der Nähe von Boltenhagen. Dann ist auch Karsten Stürmer ►



Fotos: Edmund Maser



Foto: Jürgen Haacks – CAU

Prof. Edmund Maser über Forschungen zu versenkter Munition im Meer: „Die ‚Tirpitz‘ ist ein sehr interessantes Wrack“

Prof. Edmund Maser gehört zu den Spezialisten, die seit Jahren die Folgen der Munitionsversenkungen in Ost- und Nordsee wissenschaftlich untersuchen. Kürzlich erst ist der Direktor des Instituts für Toxikologie und Pharmakologie an der Universität Kiel nach Norwegen gereist. Dort hat er Analysen rund um das Wrack der „Tirpitz“ durchgeführt. Das riesige Schlachtschiff der deutschen Kriegsmarine wurde 1944 von den Briten vor der Hafenstadt Tromsø versenkt. Im Interview mit dem VAA Magazin berichtet Maser unter anderem, was er sich von diesen Untersuchungen erhofft.

VAA Magazin: Herr Prof. Maser, wie gehen Sie bei Ihren Untersuchungen zu den Schadstoffbelastungen durch Weltkriegsmunition bei Meereslebewesen vor?

Maser: Wir verfolgen hier mehrere Ansätze: Ein erster Ansatz sind Untersuchungen an frei lebenden Muscheln und Fischen aus Verdachtsgebieten, etwa aus Munitionsversenkungsgebieten oder Schiffswracks. Die Muscheln werden von Tauchern eingesammelt und die Fische mit Angelruten oder Netzen gefangen. Die Tiere werden sofort eingefroren und in das Toxikologische Institut nach Kiel gebracht. Hier werden sie seziiert und die verschiedenen Gewebe nach Extraktion separat auf den Gehalt an sprengstofftypischen Verbindungen – STV – untersucht. Dazu benutzen wir hochauflösende Gas- und Flüssigkeitschromatografische Trennverfahren, die an eine Massenspektrometrische Analyse gekoppelt sind. Hier konnten wir zum Beispiel in Fischen, die am Wrack der „John Mahn“ in der Belgischen Nordsee leben, sowie an Plattfischen, die in der Nähe der Ostfriesischen Inseln leben, zeigen, dass die STV sogar in der Muskulatur, also im essbaren Teil der Fische, im Filet, auftauchen.

Allerdings sind die Konzentrationen von TNT sehr gering und nur in Spuren nachweisbar.

In einem zweiten Ansatz haben wir Muscheln untersucht, die seit 1985 von der Umweltprobenbank jährlich an bestimmten Orten gesammelt, tiefgefroren und für spätere Analysen aufbewahrt werden. In diesen Muscheln haben wir gesehen, dass die STV erstmals in Muscheln ab dem Jahr 2002 auftauchen und in ihrer Konzentration langsam, aber über die Jahre stetig ansteigen. Auch hier sind die STV-Konzentrationen nur in Spuren nachweisbar.

Als drittes führen wir ein Muschelmonitoring durch. Hier werden unbelastete Muscheln aus Muschelfarmen gezielt an die Verdachtsflächen, also in Munitionsversenkungsgebieten oder Schiffswracks, ausgebracht. Dies geschieht wieder mithilfe von Tauchern, die die Muscheln in Netzen oder Käfigen direkt an die Munition bringen. Nach ein paar Wochen werden die Muscheln geborgen und wieder bei uns in der Toxikologie analysiert. Miesmuscheln können dazu besonders gut als Bioindikatoren eingesetzt werden. Als permanente und gleichzeitig robuste Filtrierer nehmen sie aus dem umgebenden Wasser nicht nur Nähr-, sondern auch Schadstoffe auf und reichern diese in ihrem Gewebe an. Auf diese Weise dienen Muscheln bereits in vielen Monitoring-Programmen als Bioindikatoren zur Überwachung der Meeresumwelt auf mögliche Schadstoffbelastungen. Hier haben wir zeigen können, dass Miesmuscheln, die an freiliegenden Schießwollebrocken siedeln, im Vergleich zu Muscheln an rostenden Ankertauminen circa 50 mal mehr STV in ihrem Gewebe einlagern. Auch dies ist ein Hinweis, dass wir mit der Munitionsräumung nicht so lange warten sollten, bis alle Munitionskörper verrostet sind.

Welche Erkenntnisse erhoffen Sie sich von Ihrer jüngsten Forschungsreise ans Wrack der „Tirpitz“?

Die „Tirpitz“ ist ein sehr interessantes Wrack, weil sie so überdimensioniert gebaut war und mit einer sehr großen Menge an Munition versenkt wurde. Wir sind bei der Planung davon ausgegangen, dass wir hier sehr deutliche Zeichen einer Umweltkontamination mit STV im umliegenden Sediment, Wasser und den gesammelten Wildmuscheln finden werden. Ganz aktuell haben wir in den ersten durchgeführten Sedimentanalysen tatsächlich nicht nur deutliche Mengen an STV aus der Munition, sondern auch noch Schadstoffe – polyzyklische aromatische Kohlenwasserstoffe – aus den Treibstoffen – Schweröle – der Tirpitz gefunden.

Was sagen Sie denen, die sich fragen, ob Sie besser auf den Verzehr von Fischen und Meeresfrüchten verzichten sollten?

Im Moment besteht keinerlei Gefahr für den Menschen beim Verzehr von Fischen. Auch wenn diese in Munitionsversenkungsgebieten oder in der Nähe von Schiffswracks gefangen wurden. Die Konzentrationen der STV im Filet der Fische sind einfach zu gering. Das betrifft auch die Muscheln. Allerdings gibt es hier die Ausnahme, dass Muscheln, die direkt an oder auf den Schießwollebrocken leben, besser nicht gegessen werden sollten, denn in diesen Muscheln sind die STV-Konzentrationen deutlich erhöht. Aber diese Situation kann sich in ein paar Jahrzehnten ändern, weil die Munitionskörper stetig weiter rosten. Zusammen mit dem Klimawandel beziehungsweise der Erwärmung der Meere könnten sich also die STV-Konzentrationen im Wasser weiter erhöhen. Deshalb müssen permanente Monitoringverfahren etabliert werden, etwa mit Miesmuscheln an den kritischen Stellen, um uns rechtzeitig vor möglichen Gefahren zu warnen. ■



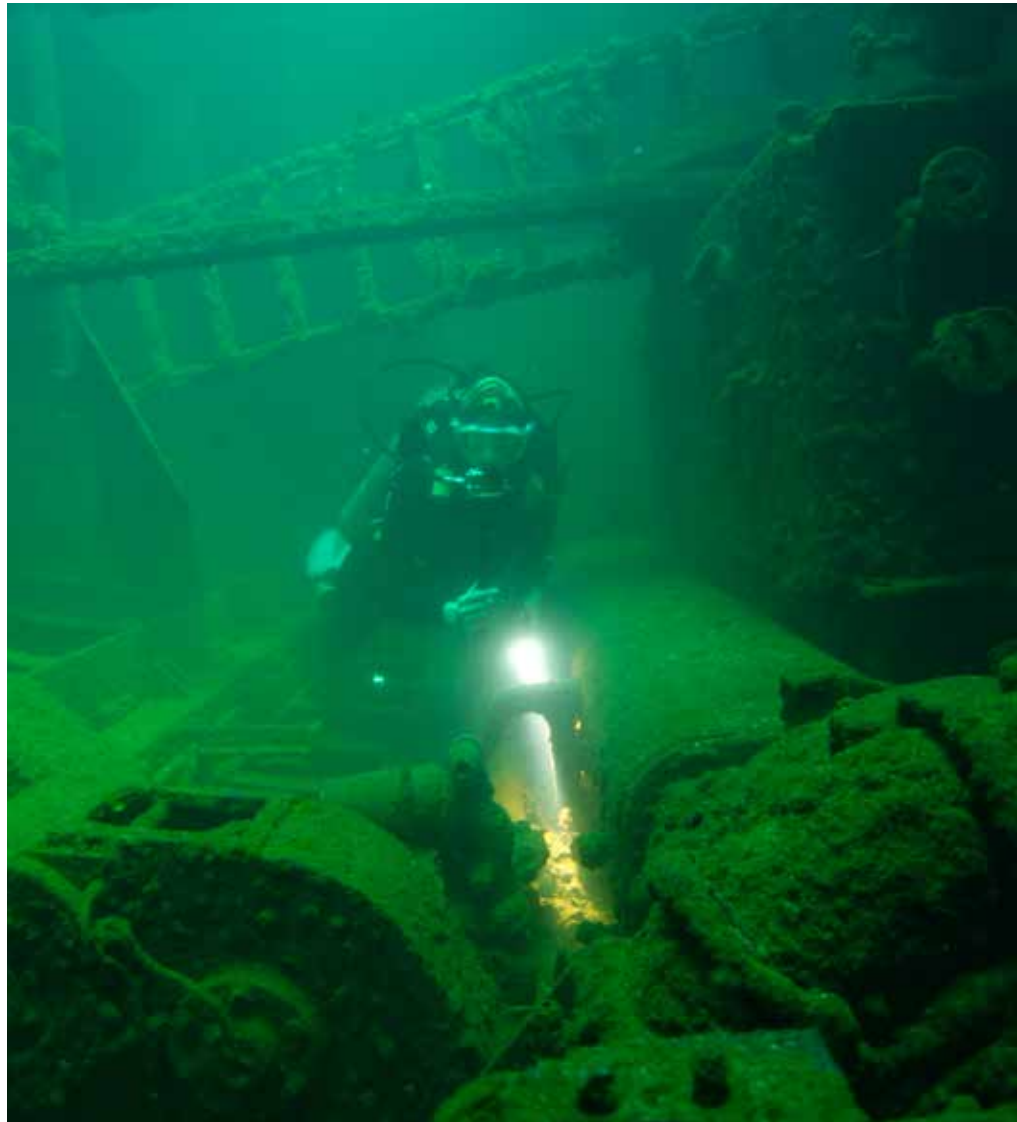
wieder mit von der Partie. Er kann sich gut an seine Eindrücke bei der ersten Erkundung in der Lübecker Bucht erinnern, an der er beteiligt war. Ein „Sammelsurium von schätzungsweise 1.000 bis 1.500 Munitionskisten“ hätten die Unterwasseraufnahmen von Tauchrobotern seinerzeit stellenweise gezeigt. „Als die ersten Kisten durch Taucher vorsichtig geöffnet, in die Körbe geladen und dann schließlich an Bord gezogen wurden, um im Wasch- und Sortierbereich zu landen, war das schon ein besonderer Moment“, berichtet Stürmer. Überrascht habe ihn vor allem der unterschiedliche Zustand der Kisten. „Wir hatten Munitionskisten, die der ursprünglichen Erwartungshaltung entsprachen: stark verrostet, teilweise zu ganzen Sprengstoffsedimentblöcken verbacken, auf denen Muscheln und Seesterne siedelten“, so der Diplom-Geophysiker. „Und dann machen Sie andere Kisten auf und denken: Aus welcher Fabrik kommen die denn gerade?“ Einzelne der Zwei-Zentimeter-Patronen seien dermaßen gut erhalten gewesen, dass ihm spontan durch den Kopf gegangen sei: „Die könntest Du glatt nochmal durchs Rohr schicken.“

Gefährliches Erbe für Mensch und Umwelt

Einstweilen hat die Bergungsscrew die Munition bis zu einer endgültigen Bergung wieder auf den Meeresgrund verbracht. Sicher verpackt, „damit keine Schadstoffe austreten oder sich irgendein Unbefugter an der Munition vergreift“. Gefährlich für Mensch und Umwelt sind diese Hinterlassenschaften nämlich in jedem Fall – ganz egal, in welchem Zustand sie sich befinden. Explodiere beispielsweise ein noch scharfer Großsprengkörper, „dann gehen da bis zu 900 Kilo Sprengstoff auf einmal los“, weiß Claus Böttcher von der Nichtregierungsorganisation JPI Oceans. Das könne Wale noch in einem Umkreis von 40 oder mehr Kilometern töten. „Und auf einem Handelsschiff wird die Explosion noch in 1.000 Metern Entfernung spürbar sein.“

Doch das ist rund 80 Jahre nach den Kampfmittelversenkungen nicht das einzige Problem, wie Böttcher betont. „Jetzt rosten die Metallhüllen zunehmend weg und die Chemie ist direkt ►

Foto: Krofoto – Shutterstock



Fotos: GEOMAR



dem Meerwasser ausgesetzt und löst sich darin auf.“ Die sprengstofftypischen Verbindungen, ein ganzer Cocktail an verschiedenen Chemikalien, wirkte sich auf kleine Meereslebewesen und Fische aus. Hinzu kämen – allerdings untergeordnet – giftige Schwermetalle wie Quecksilber, Blei und Arsen.

Böttcher gehört zu denen, die als erste auf die Spätfolgen der Versenkungen vor 80 Jahren aufmerksam machten und dann Wissenschaftler und Behörden miteinander vernetzten. 2011 legte er, damals noch als Mitarbeiter des Schleswig-Holsteinischen Innenministeriums, zusammen mit anderen Fachleuten einen Bericht vor, der die Dimensionen des Problems veranschaulichte. „Da stand plötzlich jemand vor mir mit ein paar Muscheln, die ich untersuchen sollte“, erinnert sich Edmund Maser an die erste Begegnung mit dem Team um Claus Böttcher.

Dem Professor für Toxikologie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel gelang es, sprengstofftypische Verbindungen wie TNT im Muschelfleisch

nachzuweisen. Es sollte noch einmal geraume Zeit dauern, bis diese Ergebnisse in die politische Debatte sickerten und zu konkreten Maßnahmen wie dem Sofortprogramm der Bundesregierung führten. Inzwischen laufen allein in Maser's Forschungsabteilung zehn Projekte.

Krebserregende Stoffe in Fischen und Meeresfrüchten

In einem 2021 mit seiner Kollegin Jennifer Strehse publizierten Aufsatz warnt der Toxikologe, dass die krebserregenden Stoffe beim Verzehr von Fischen und Meeresfrüchten auch in den menschlichen Organismus gelangen können. Noch allerdings fehle es an einer verlässlichen Risikobewertung. Deswegen empfehlen Maser und Streh-

se weitere Untersuchungen. Dazu gehörten „die Charakterisierung, Quantifizierung und digitale Kartierung von Unterwassermunitionsstandorten; die Bewertung ihrer toxikologischen Risiken sowohl für die marine Ökosphäre als auch für den menschlichen Verbraucher von Meeresfrüchten; die Entwicklung von Modellierungs- und Prognoseinstrumenten zur Bewertung gegenwärtiger und künftiger Risiken, einschließlich Szenarien im Hinblick auf die globale Erwärmung und schließlich die Entwicklung umweltverträglicher Sanierungsmethoden ohne Gefährdung des menschlichen Lebens“.

Konventionelle Kampfmittel und chemische Kampfstoffe verunreinigen nicht nur deutsche Gewässer. Vor wenigen ►

*Vor der norwegischen Nordseeküste, auf Höhe der Stadt Tromsø, liegen die Reste der „Tirpitz“. Das deutsche Schlachtschiff wurde 1944 von den Briten versenkt. An Bord: jede Menge Munition. Wissenschaftler wie Edmund Maser von der Uni Kiel untersuchen nun mit modernen Methoden die Folgen der Versenkung für die Umwelt.
Foto: VasekCZ – Shutterstock*



Fotos: GEOMAR, Ilka Thomsen – GEOMAR

“

Die Altmunition enthält giftige Substanzen wie TNT (2,4,6-Trinitrotoluol), RDX (1,3,5-Trinitro-1,3,5-triazin) und DNB (1,3-Dinitrobenzol), die ins Meerwasser freigesetzt werden, wenn die Metallhüllen durchrosten. Diese Stoffe können die marine Umwelt und die Gesundheit von Lebewesen gefährden, da sie toxisch und krebserregend sind.“

Dr. Aaron Beck, Geochemiker am GEOMAR.

Foto: E. Wenzlaff – GEOMAR



Sonderausstellung „Munition im Meer – das explosive Erbe“

Wie und warum gelangten nach 1945 Granaten und Bomben in die Ostsee? Was findet sich davon heute noch auf dem Meeresgrund? Und wie entging die Hansestadt Lübeck, heute Weltkulturerbe, nach dem Zweiten Weltkrieg einer Katastrophe? Diese Fragen beantwortet noch bis zum 13. Dezember 2025 eine sehenswerte Sonderausstellung im Museum für Regionalgeschichte der Gemeinde Scharbeutz und Umgebung (Lindenstraße 23, 23684 Scharbeutz-Pönitz). Öffnungszeiten: Dienstag 15 bis 18 Uhr, Samstag und Sonntag 14 bis 17 Uhr. Der Eintritt ist frei, um eine Spende wird gebeten. Weitere Informationen gibt es unter <https://museum-scharbeutz.de/>.



Foto und Grafik: GEOMAR

Wochen erst erforschte Maser mit Kolleginnen und Kollegen das Wrack der „Tirpitz“. Die Reste des größten jemals in Europa fertiggestellten Schlachtschiffs liegen vor der norwegischen Küstenstadt Tromsø. Dort hatten es die Briten 1944 versenkt. „In der Nordsee sind die Munitionsversenkungsgebiete noch nicht so genau definiert wie in der Ostsee“, erklärt Professor Maser. „Deswegen konzentrieren wir uns hier zunächst in erster Linie auf die Erforschung von Schiffswracks.“ Gefördert werden diese Analysen von der Europäischen Union im Rahmen des REMARCO-Programms.

Ein Mitbringsel Masers von seiner Reise nach Nordnorwegen: neue Beutel mit Sediment- und Wasserproben sowie Muscheln aus dem Untergangsgebiet der „Tirpitz“, die er jetzt auf Schadstoffe untersucht. „Erste und vorläufige Ergebnisse weisen darauf hin, dass auch das Wrack der ‚Tirpitz‘ zu einer sogenannten

Mit autonomen Unterwasserfahrzeugen kartieren Jens Greinert und sein Team vom Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel GEOMAR den Meeresboden. Ein Ergebnis der Untersuchungen: Zumindest der deutsche Teil von Nord- und Ostsee muss in seiner Gesamtheit laut Greinert als munitionsbelastet angesehen werden.



Foto: Marc Seidel – GEOMAR

Punktquelle für sprengstofftypische Verbindungen geworden ist“, so Maser. Generell gibt es noch viel zu tun, wie Jens Greinert hervorhebt. Der Professor für Geologie arbeitet für das Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel GEOMAR. Er und sein Team haben den Meeresboden hydroakustisch mit Echoloten kartografiert. Ein Ergebnis: Zumindest der

deutsche Teil von Nord- und Ostsee müsse in seiner Gesamtheit als munitionsbelastet angesehen werden – „mit Hotspots in den Versenkungsgebieten“.

Die technische Bergung der Munition ist nur die eine Seite der Medaille, musste Greinert im Lauf der Auseinandersetzung mit dem Thema lernen. Erst im Lauf der



Foto: Maike Nicolai – GEOMAR



Foto: Ilka Thomsen – GEOMAR

Zeit sei so richtig klargeworden, „wen man eigentlich alles fragen muss, um so etwas zu machen, wenn es nicht um eine Noträumung geht“. Dazu gehören laut Greinert allein auf deutscher Seite mehrere Behörden und Ministerien auf Länder- und Bundesebene. In den vergangenen Jahren habe sich aber immerhin herauskristallisiert, dass zum jetzigen Zeit-

punkt die Hauptverantwortung beim Bundesumweltministerium liege. Für das „Sofortprogramm Munitionsaltlasten in Nord- und Ostsee“ hat das Bundesumweltministerium 100 Millionen Euro zur Verfügung gestellt. Bis Ende 2027 soll, nach den Erkundungen und Probebergungen, eine Plattform entwickelt und gebaut werden, mit deren Hilfe die Weltkriegsmunition geborgen und gleich vor Ort auf dem Meer verbrannt werden kann, wie der Geschäftsführer des Projektkoordinators Seascope Wolfgang Sichermann erläutert. „Die Abgase werden dabei gefiltert und gereinigt.“ Mit dem Versenkungsgebiet in der Ostsee vor Bornholm habe man es mit einem besonders kniffligen Fall zu tun, erläutert Geophysiker Karsten Stürmer. „Da liegt ein Sammelsurium an Wehrmachtsbeständen, von Handgranaten über Kleinmunition bis hin zu Artilleriegranaten, auf dem Grund“, sagt er. Besonders schwierig werde es, „bei einer Räumung das in den verschiedenen Kampfmitteln enthaltene Treibladungspulver nicht im Meer zu verbreiten, sondern sicher in Transportbehälter zu überführen“.

Alle beteiligten Fachleute wissen: Bei der Bergung von Brandmitteln, Spreng- und Kampfstoffen aus dem Meer drängt die Zeit – und trotzdem braucht es einen langen Atem. „Wenn denn Geld nicht unbedingt das Problem ist, man die Industrie machen lässt und weiter am Ball bleibt, kriegt man nach meiner Meinung die deutschen Ostsee-Gewässer bis Ende 2040

munitionsfrei“, zeigt sich Geologe Greinert überzeugt. Schon aufgrund der Tatsache, dass dort große „Munitionshaufen“ in höchstens 25 Metern Wassertiefe lägen, halte er eine solche Räumung für essenziell, „auch aufgrund der Sicherheitsaspekte“, so der GEOMAR-Experte. „Und das ist machbar.“ ■

Mehr zu Munition im Meer

Die Herausforderungen der Bergung von Munition aus dem Meer beleuchtet eine halbstündige TV-Dokumentation des deutsch-französischen TV-Senders Arte. Der Beitrag mit dem Titel „Mission Munitionsbergung aus dem Meer“ ist [online](#) abrufbar.



Die historischen Hintergründe der Munitionsversenkungen in der Ostsee unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg beleuchtet ein Radiofeature der WDR-Reihe „Zeitzeichen“. Dieser Beitrag ist ebenfalls [online](#) abrufbar.



Mehr als 1,6 Millionen

Tonnen Weltkriegsmunition bedecken den Boden von Nord- und Ostsee. Allein in der deutschen Ostsee liegen Schätzungen zufolge rund 300.000 Tonnen Altmunition. Darunter befindet sich konventionelle Munition wie Hülsen, vor allem aber chemische Kampfstoffe, deren Behälter im rauen Salzwasser rosten und sich nun langsam auflösen. Die Kriegsmunition ist hier auf unterschiedlichsten Wegen gelandet: durch Verminung, Seekämpfe oder Schiffswracks. Die größte Menge stamme aus gezielten Versenkungen nach Ende des Zweiten Weltkrieges, so schreibt es das [GEOMAR Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel](#) als eine der weltweit führenden Einrichtungen auf dem Gebiet der Meeresforschung.

80 Jahre später

stellt diese große Menge an Altmunition nicht nur eine Gefahr für die marine Umwelt, sondern auch für den Menschen dar: Die giftigen Substanzen wie TNT, Quecksilber oder Blei als Schadstoffe werden langsam freigesetzt und sind im Wasser und in Meeresorganismen nachweisbar. Aus Altmunition in der südwestlichen Ostsee sind bereits rund 3.000 Kilogramm gelöste giftige Chemikalien freigesetzt worden, wie eine neue [GEOMAR-Studie](#) zeigt. Wasserproben aus den Jahren 2017 und 2018 ergaben Substanzen in fast allen Fällen, insbesondere in der Kieler und der Lübecker Bucht. Die Werte lägen noch unterhalb der Schwelle für ein Gesundheitsrisiko, sie unterstreichen jedoch den Handlungsbedarf bei der Munitionsräumung, um die langfristigen Risiken zu minimieren, so das Forschungszentrum GEOMAR. Ohne Maßnahmen zur Bergung ist mit einem Anstieg der Kontamination zu rechnen, da die Metallhüllen durch Korrosion zunehmend zerfallen. „Mit den Kriegsaltslasten kann zumindest eine Quelle für die Kontamination des Meeres dauerhaft beseitigt werden“, sagt Geochemiker Aaron Beck vom GEOMAR.

Um etwa 0,5

Grad Celsius hat sich der Weltozean in den vergangenen 30 Jahren erwärmt – Messreihen in der Ostsee zeigen bereits eine Erwärmung um etwa 1,5 Grad. In der Ostsee sind schon jetzt viele Veränderungen zu beobachten, die anderen Meeresregionen noch bevorstehen. In der Tiefe herrscht Sauerstoffmangel, einige Zonen gelten bereits als sauerstofffrei. Und der pH-Wert des Wassers erreicht regelmäßig Bereiche, die im Zuge der Ozeanversauerung für tiefere Meere erst im nächsten Jahrhundert erwartet werden. Hinzukommen Überdüngung und Verschmutzung. Forschende betrachten das Brackwassermeer daher auch als „Zeitmaschine“. Gleichzeitig ist die Ostsee eines der am besten erforschten Meere. Die Entwicklung wichtiger Umweltparameter, marinem Leben und Fischbeständen werden seit Jahrzehnten erfasst.

Im Jahr 2022

startete im GEOMAR der Forschungsverbund [CONMAR](#) (CONcepts for conventional MARine Munition Remediation) im Rahmen der Forschungsmission „Schutz und nachhaltige Nutzung mariner Räume“ der Deutschen Allianz Meeresforschung (DAM) zur Sanierung konventioneller Munitionsaltlasten in Nord- und Ostsee. Das Ziel: eine akustische, visuelle und chemische Kartierung zur Erstellung von Konzepten für die Beseitigung mariner konventioneller Munition und neues Wissen über Risiken, Strategien und Handlungsansätze für den Umgang mit Munitionsaltlasten. CONMAR soll bestehende und neue Datensätze zu historischer Marinemunition integrieren, das Fachwissen deutscher meereswissenschaftlicher Organisationen, staatlicher Stellen und des privaten Sektors bündeln, das wissenschaftliche Verständnis der Rolle, des Verbleibs und der Auswirkungen von Marinemunition in der Umwelt verbessern und in Abstimmung mit Interessengruppen politische Lösungen für Überwachungs- und Sanierungsmaßnahmen zu entwickeln. Das Projekt wird bis Ende 2027 mit 4,8 Million Euro Fördergeldern durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützt.

In zehn bis zu 6.000 Meter

Tiefe kann ABYSS – Spitzname Tiffy – als autonomes Wasserfahrzeug (AUV) vom Typ REMUS 6.000 der Firma Hydroid seine Arbeit unter Wasser verrichten. Sein Name bezieht sich auf das sogenannte Abyssal, ein Begriff, der den Meeresboden zwischen 2.000 und 6.000 Metern Tiefe umfasst. Dieser Bereich der Tiefsee ist das Haupteinsatzgebiet für ABYSS, das auf den GEOMAR-Forschungsschiffen zur Meeresforschung eingesetzt wird. Mit Unterstützung von verschiedenen Echoloten kartiert es den Meeresboden und sammelt mithilfe von Sensoren die physikalischen Parameter aus der Wassersäule. Das Gerät wird mit Lithium-Batterien betrieben, mit denen es bis zu 22 Stunden tauchen und messen kann.

In aktuell 17

Expeditionen pro Jahr – an insgesamt 473 Tagen – erforscht das GEOMAR Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel den globalen Ozean vom Meeresboden bis in die Atmosphäre. Es bildet ein einzigartiges Spektrum von physikalischen, chemischen, biologischen und geologischen Prozessen im Ozean ab und trägt so dazu bei, das Ozeansystem zu verstehen und die Entwicklung nachhaltiger Lösungen für drängende gesellschaftliche Probleme zu ermöglichen. Im Rahmen der Programmorientierten Förderung der Helmholtz-Gemeinschaft ist das GEOMAR Teil des gemeinsamen Forschungsprogramms „Changing Earth – Sustaining our Future“ des Helmholtz-Forschungsbereichs Erde und Umwelt.



Foto: SDI Productions – iStock

VAA-BEFINDLICHKEITSUMFRAGE

Stimmung in Chemie und Pharma leicht verbessert

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Stimmung der Fach- und Führungskräfte in der deutschen Chemie- und Pharmabranche etwas aufgehellt. Das zeigt die diesjährige VAA-Befindlichkeitsumfrage.

Die Durchschnittsnote für die Personalpolitik der Unternehmen fällt mit 3,0 etwas besser aus als im Vorjahr (3,2). Vor allem die strategische Ausrichtung ihrer Arbeitgeber wurde von den VAA-Mitgliedern in vielen Unternehmen besser bewertet als im Vorjahr. „Die Stimmung in der deutschen Chemie- und Pharmabranche ist nach wie vor von Hemmnissen und Unsicherheitsfaktoren wie hohen Energiepreisen, Bürokratie und Zollstreitigkeiten geprägt. Dennoch scheinen sich die Geschäftserwartungen vieler Unternehmen langsam zu stabilisieren und das spüren auch die Mitarbeitenden“, so VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. Die Unter-

nehmen seien nun gefordert, ihre personalpolitischen Hausaufgaben zu machen und ihre Fach- und Führungskräfte auf der weiteren Reise durch die Transformation der Chemiebranche mitzunehmen.

An der Spitze des Umfragerankings steht erneut der deutsche Zweig des niederländischen Chemieriesen Lyondellbasell, gefolgt von Schott. Auf den Plätzen drei und vier folgen – ebenfalls wie im Vorjahr – Boehringer Ingelheim und Wacker. Ihre Platzierung im Personalranking deutlich verbessern konnten Henkel (von Platz 14 im Vorjahr auf Platz sieben) und B. Braun Melsungen (von 16 auf

zehn). Ebenfalls Plätze gutmachen konnte Lanxess (von 20 auf 15). Deutlich zurückgefallen sind hingegen Celanese (von elf auf 20) und Shell (von acht auf 21), die nun am Ende des Rankings der 21 Unternehmen stehen.

Am deutlichsten kritisiert wurde über alle teilnehmenden Unternehmen hinweg erneut die Qualität der Personalentwicklung. Hier vergaben die befragten VAA-Mitglieder im Schnitt die Schulnote 3,9. Auch die Karrierechancen (3,9) und die Ehrlichkeit der Zielvereinbarungssysteme (3,5) rufen wie in den Vorjahren deutliche Kritik der Fach- und Führungskräfte hervor. ■

Unternehmen	Rang 2025	Rang 2024	Veränderung Rang	Gesamtnote 2025	Gesamtnote 2024	Veränderung Note
Lyondellbasell	1	1	→ 0	2,33	2,07	↓ -0,26
Schott	2	2	→ 0	2,39	2,47	↗ 0,08
Boehringer Ingelheim	3	3	→ 0	2,62	2,52	↓ -0,10
Wacker	4	4	→ 0	2,67	2,69	↗ 0,02
Beiersdorf	5	7	↗ 2	2,78	2,93	↑ 0,15
BASF	6	6	→ 0	2,80	2,90	↑ 0,10
Henkel	7	14	↑ 7	2,84	3,26	↑ 0,42
Covestro	8	5	↓ -3	2,87	2,80	↘ -0,07
Heraeus	9	9	→ 0	2,96	3,04	↗ 0,08
B. Braun Melsungen	10	16	↑ 6	2,98	3,28	↑ 0,30
Merck	11	15	↑ 4	3,01	3,26	↑ 0,25
Clariant	12	13	↗ 1	3,07	3,24	↑ 0,17
Röhm	13	17	↑ 4	3,11	3,33	↑ 0,22
Roche Diagnostics	14	12	↘ -2	3,11	3,23	↑ 0,12
Lanxess	15	20	↑ 5	3,19	3,55	↑ 0,36
Bayer	16	18	↗ 2	3,20	3,37	↑ 0,17
Axalta Coating Systems	17	21	↑ 4	3,23	3,63	↑ 0,40
Evonik	18	19	↗ 1	3,34	3,43	↗ 0,09
Sanofi Aventis	19	22	↑ 3	3,38	3,63	↑ 0,25
Celanese	20	11	↓ -9	3,41	3,18	↓ -0,23
Shell	21	8	↓ -13	3,56	2,94	↓ -0,62
Durchschnitt				3,01	3,15	↑ 0,14

Bei der Veränderung der Ränge im Vergleich zum Vorjahr ist zu berücksichtigen, dass durch das Ausscheiden von 3M und Symrise zwei Unternehmen weniger im Ranking vertreten sind als 2024.

Hinweise:

In der VAA-Befindlichkeitsumfrage bewerten die Fach- und Führungskräfte der chemisch-pharmazeutischen Industrie ihre Befindlichkeit und die Personalpolitik ihrer Unternehmen mit Schulnoten von 1 („sehr gut“) bis 6 („ungenügend“).

Legende

- Drei deutlichste Rang- und Notenverbesserungen
- Drei deutlichste Rang- und Notenverschlechterungen
- ↑ Verbesserung um mindestens drei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)
- ↗ Verbesserung um bis zu zwei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)
- Keine Veränderung
- ↘ Verschlechterung um bis zu zwei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)
- ↓ Verschlechterung um mindestens drei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)

Themen mit der besten Bewertung

(Durchschnittsbewertung in Schulnoten)

Kenntnis der Strategie	2,2
Häufigkeit von Mobbingfällen	2,3
Verkörperung persönlicher Werte	2,4
Chancengleichheit/Diversity	2,4
Klima im persönlichen Arbeitsumfeld	2,5

Themen mit der schlechtesten Bewertung

(Durchschnittsbewertung in Schulnoten)

Personalentwicklung	3,9
Karreriechancen	3,9
Ehrlichkeit des Zielvereinbarungssystems	3,5
Gerechtigkeit der Arbeitsverteilung	3,4
Betriebsklima im Unternehmen	3,4

Die zehn höchsten Rücklaufquoten

Schott	52,7 %
Wacker	40,9 %
Röhm	37,7 %
B. Braun Melsungen	33,3 %
Celanese	32,0 %
Lanxess	31,8 %
Lyondellbasell	30,8 %
BASF	30,0 %
Covestro	28,4 %
Axalta Coating Systems	27,0 %

Hinweis: Die Wertungen der einzelnen Unternehmen in den fünf Kategorien finden eingeloggte VAA-Mitglieder unter [MeinVAA](#).

Aufsteiger (👍) und Absteiger (👎)

Unternehmensranking	2025	2024	
Henkel	7	14	👍
B. Braun Melsungen	10	16	👍
Lanxess	15	20	👍
Covestro	8	5	👎
Celanese	20	11	👎
Shell	21	8	👎

Datenbasis

Versandte Fragebögen	8.624
Zurückgesandte Fragebögen 23,5 Prozent (Vorjahr: 28,8 Prozent)	2.028
Ausgewertete Fragebögen 23,2 Prozent (Vorjahr: 28,6 Prozent)	2.001

Wertungen in den Kategorien

Kategorie (Mittelwerte)	2025	2024
Persönliche Befindlichkeit	2,9	3,0
Unternehmensstrategie	2,9	3,1
Unternehmenskultur	2,9	3,1
Motivation	3,1	3,2
Arbeitsbedingungen	3,1	3,3

vaa

Weitere Informationen zur Umfrage
gibt es auf der Mitgliederplattform
MeinVAA unter mein.vaa.de.



Zusatzranking Künstliche Intelligenz (KI)

Die Bewertungen für diese fünf Zusatzfragen zum Thema Künstliche Intelligenz sind nicht in die Gesamtbewertung der Unternehmen eingeflossen.

Wie werden Künstliche-Intelligenz-Modelle (KI-Modelle) in Ihrem Unternehmen eingesetzt?

Der Einsatz von KI hat die Arbeitsprozesse in meinem Arbeitsumfeld verbessert.

Der Einsatz von KI hat die Arbeitsergebnisse in meinem Unternehmen verbessert.

Mein Unternehmen nutzt die Potenziale von KI aktiv, um Arbeitsplätze in Deutschland für die Zukunft zu sichern.

Durch den Einsatz von KI in meinem Unternehmen verändern sich die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden zum Positiven.

Die Möglichkeiten der KI werden in meinem Unternehmen umfassend zur Unterstützung von Vorgesetzten bei der Führung von Mitarbeitenden eingesetzt.

Rang Zusatzranking Künstliche Intelligenz	Unternehmen	Note Zusatzranking Künstliche Intelligenz
1	Clariant	2,94
2	BASF	2,95
3	Covestro	2,96
4	Beiersdorf	3,01
5	Roche Diagnostics	3,03
6	Boehringer Ingelheim	3,10
7	Schott	3,11
8	Merck	3,11
9	B. Braun Melsungen	3,20
10	Bayer	3,24
11	Lyondellbasell	3,27
12	Wacker	3,28
13	Henkel	3,28
14	Heraeus	3,34
15	Evonik	3,37
16	Lanxess	3,40
17	Sanofi Aventis	3,48
18	Celanese	3,57
19	Röhm	3,65
20	Shell	3,69
21	Axalta Coatings Systems	3,86
Durchschnitt		3,18

An der Befindlichkeitsumfrage 2024 beteiligten sich VAA-Mitglieder aus 21 Unternehmen und 46 Unternehmensteilen beziehungsweise VAA-Werksgruppen.



¹D ²A ³S

¹K ²A ³R ⁴R ⁵I ⁶E ⁷R ⁸E

¹P ²O ³R ⁴T ⁵A ⁶L

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

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

Kampagne 2026: Bereit für die Zukunft der Mitbestimmung!

In Mainz haben sich die im VAA organisierten Betriebsratsmitglieder aus ganz Deutschland zur jährlichen Betriebsrätekonferenz getroffen. Im Fokus stand die Vorbereitung auf die anstehenden Betriebsratswahlen im kommenden Jahr. Unter anderem mit dem beliebten Format des World-Cafés bot die dreitägige Veranstaltung spannende Impulse, fundierte Informationen und wichtige Einblicke in aktuelle betriebliche und rechtliche Entwicklungen. In Workshops und Gesprächen haben die 50 Teilnehmenden die Gelegenheit zum Austausch genutzt – und voneinander profitiert.



Fotos: VAA

Die Teilnehmenden tauschten sich untereinander aus und verfolgten außerdem verschiedene Vorträge zu betriebsratsrelevanten Themen. Besondere Impulse lieferten die Workshops, geleitet von Betriebsratsmitgliedern. Oben im Bild (von links): Matthias Oetken (Pfizer), Dr. Rüdiger Narbe (Boehringer Ingelheim).



Am ersten Tag der Konferenz fand das beliebte World-Café statt, bei dem jeweils fünf Betriebsratsmitglieder gemeinsam mit anderen Teilnehmenden in unterschiedlichen Gruppen verschiedene Themen besprachen. Hier als Leiterin des Cafés über Kommunikation im Bild: Sandra Schwebke (Merck).

VAA-Jurist Thomas Spilke koordiniert die Betriebsratsarbeit des VAA.



Die Teilnehmenden beim Vortrag der Arbeitsrechtlerin Susanne Schaperdot von der Kanzlei LNS Rechtsanwälte.



“Wir hatten durchweg tolle Referentinnen und Referenten. Am beeindruckendsten war die emotionale Schilderung der Arbeitgeberfehlkommunikation bei einer geplanten Betriebsschließung und deren Folgen von Susanne Schaperdot. Da hätte man im Saal die berühmte Stecknadel fallen gehört.“

Thomas Spilke, VAA-Jurist und Koordinator der Betriebsratsarbeit vonseiten der VAA-Geschäftsführung.



Foto: Merck

Sandra Schwebke, Betriebsrätin bei Merck

„Die Teilnahme an der diesjährigen Betriebsrätekonzferenz war erneut ein besonderes Event. Neben interessanten Vorträgen zu den Themen Entgelttransparenz und Sozialplanverhandlungen war der Austausch mit anderen Betriebsräten im Rahmen eines World-Cafés und während der gesamten Veranstaltung für mich besonders wertvoll. Dies erweitert den Horizont, sensibilisiert für relevante Themen und zeigt, dass viele der teilnehmenden Betriebsräte mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind wie wir bei Merck.“

Betriebsrätinnen und Betriebsräte wie Yasin Güler (Roche) nutzen die Möglichkeiten, Fragen während der Vorträge zu stellen.





Betriebsratsmitglied
Alexander Schmitt (Grace)
als World-Café-Leiter zum
Thema Erfahrung mit KI.
Fotos: VAA



Auch VAA-Vorstandmitglied Dr.
Monika Brink (Boehringer Ingelheim)
leitete eines der World-Cafés.
Ihr Thema war die Motivation zur
Betriebsratsarbeit.



Christoph Tillmanns ist Richter
am Landesarbeitsgericht
(LAG) Baden-Württemberg
und referierte über
Entgelttransparenz in den
Betrieben. Fotos: VAA

Prof. Andreas Engelmann
von der University of Labour
hielt einen Vortrag zur Reform
der Betriebsratsvergütung.
Anschließend wurde
über Erfahrungen in den
Unternehmen diskutiert.



DIE PERFEKTEN TEAMPLAYER FÜR IHR BUSINESS

Mazda CX-60 ab

365 €*

mtl. leasen
0 € Anzahlung

Mazda CX-80 ab

434 €*

mtl. leasen
0 € Anzahlung

Entdecken Sie die Mazda Crossover Modelle für Ihr Business. Mit effizienten Antrieben, moderner Technik und großzügigem Platzangebot. Profitieren Sie außerdem von der 0,5% Dienstwagenbesteuerung**. Informieren Sie sich jetzt über unsere exklusiven Geschäftskundenangebote bei Ihrem Mazda Partner oder auf mazda.de/gewerbekundenangebote.

Energieverbrauch gewichtet kombiniert für den Mazda CX-80 Exclusive-Line Plug-in Hybrid: 1,6 l/100 km und 23,8 kWh Strom/100 km. CO₂-Emissionen gewichtet kombiniert: 35g/km. CO₂-Klasse: B. Kraftstoffverbrauch kombiniert und CO₂-Klasse bei entladener Batterie: 8,1 l/100 km. CO₂-Klasse: G. Energieverbrauch gewichtet kombiniert für den Mazda CX-60 Prime-Line Plug-in Hybrid: 1,4 l/100 km und 22,7 kWh CO₂-Emissionen gewichtet kombiniert: 31g/km. CO₂-Klasse: B. Kraftstoffverbrauch kombiniert und CO₂-Klasse bei entladener Batterie: 7,7 l/100 km. CO₂-Klasse: F.

6 JAHRE | **MAZDA
GARANTIE**

Informationen zur elektrischen Reichweite, Energiekosten, KFZ-Steuer und CO₂-Kosten finden Sie unter www.mazda.de/Energieverbrauch.

6-Jahre Garantie gemäß den Mazda Garantiebedingungen. Mehr Informationen finden Sie unter www.mazda.de/garantie. *Monatliche Rate zzgl. Mehrwertsteuer für ein gewerbliches Leasingangebot (Kilometer-Leasing) der Mazda Finance – einem Service-Center der Santander Consumer Leasing GmbH (Leasinggeber), Santander-Platz 1, 41061 Mönchengladbach – bei 0,00 € Sonderzahlung, 36 Monaten Laufzeit und 30.000 km Gesamtfahrleistung für einen Mazda CX-60 e-Skyactiv PHEV Prime-Line (2,5l Benziner + Elektro 241 (327) kW (PS), inklusive einer GAP-Vereinbarung gemäß den Allgemeinen Geschäftsbedingungen und Regelungen für Kilometerleasingverträge mit gewerblichen Kunden. Beinhaltet Kundenrabatt teilnehmender Mazda Vertragshändler. Das Angebot ist gültig für Gewerbetreibende, Freiberufler oder Selbstständige und jeweils zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten. Bei der gezeigten Abbildung handelt es sich um ein Beispielfoto eines Mazda CX-60, die Ausstattungsmerkmale des abgebildeten Fahrzeuges sind nicht Bestandteil des Angebotes.

Monatliche Rate zzgl. Mehrwertsteuer für ein gewerbliches Leasingangebot (Kilometer-Leasing) der Mazda Finance – einem Service-Center der Santander Consumer Leasing GmbH (Leasinggeber), Santander-Platz 1, 41061 Mönchengladbach – bei 0,00 € Sonderzahlung, 36 Monaten Laufzeit und 30.000 km Gesamtfahrleistung für einen Mazda CX-80 e-Skyactiv PHEV Exclusive-Line (2,5l Benziner + Elektro 241 (327) kW (PS), inklusive einer GAP-Vereinbarung gemäß den Allgemeinen Geschäftsbedingungen und Regelungen für Kilometerleasingverträge mit gewerblichen Kunden. Beinhaltet Kundenrabatt teilnehmender Mazda Vertragshändler. Das Angebot ist gültig für Gewerbetreibende, Freiberufler oder Selbstständige und jeweils zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten. Bei der gezeigten Abbildung handelt es sich um ein Beispielfoto eines Mazda CX-80, die Ausstattungsmerkmale des abgebildeten Fahrzeuges sind nicht Bestandteil des Angebotes. **Gültig für Plug-in Hybride.

CRAFTED IN JAPAN



Optimierung der Führungsebenen erfordert klare Kommunikation

Weniger Führungsebenen, größere Führungsspannen, klarere Zuständigkeiten – mit dem Programm „[Evonik Tailor Made](#)“ – kurz ETM – stellt sich der Chemiekonzern Evonik Industries strategisch neu auf. Randolph Bursian, Leiter des ETM-Programms, erläutert im Interview mit dem VAA Magazin die Hintergründe. Zugleich erklärt die Vorsitzende der VAA-Kommission Führung Katja Rejl die überbetriebliche Perspektive und ordnet die Veränderungen ein.

Randolf Bursian ist Leiter des Programms Evonik Tailor Made (ETM) sowie Vorstandsmitglied des Bundesarbeitgeberverbands Chemie (BAVC) und des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW).



Foto: Evonik

VAA Magazin: Herr Bursian, Evonik hat mit ETM ein ambitioniertes Programm gestartet. Worum geht es dabei konkret?

Bursian: Evonik Tailor Made – abgekürzt ETM – ist ein breit angelegtes Transformationsprogramm, mit dem wir Komplexität reduzieren und unsere Organisation zukunftsfähig machen wollen. Es geht nicht nur um die Verwaltung, sondern um den gesamten Konzern – von operativen Einheiten bis hin zu Konzernrichtlinien.

Unser Ziel: weniger Führungsebenen, größere Führungsspannen, klarere Verantwortlichkeiten.

Rejl: Genau diese Themen bewegen viele Unternehmen in der Branche. In der VAA-Kommission Führung haben wir festgestellt, dass sich die Führungsspanne vielerorts vergrößert – oft ohne die nötige Begleitung. Deshalb ist es spannend, wie Evonik das Thema strategisch und systematisch angeht.

Ganz genau. Aber was heißt das bei Evonik konkret in Zahlen?

Bursian: Wir hatten früher bis zu elf Führungsebenen – das verschlankt sich künftig auf sechs. Zudem streben wir eine Führungsspanne von eins zu sieben an. Dafür nutzen wir bewusst den Median als Steuerungsgröße, nicht starre Mindestgrößen oder Durchschnittswerte. Das erlaubt mehr Flexibilität – auch bei kleinen Teams mit spezifischen Aufgaben.

Rejl: Der Medianansatz ist interessant, weil er Ausreißer abfedert. In der Kommission haben wir diskutiert, wie Führung in großen im Gegensatz zu kleinen Teams erlebt wird. Die Erfahrung zeigt: Es braucht Spielräume – und die liefert der Median eher als starre Vorgaben.

Welche Auswirkungen hat das auf Beschäftigte und Führungskräfte?

Bursian: Wir haben offen kommuniziert: 1.500 Stellen von Führungskräften werden reduziert – etwa ein Drittel unserer bisherigen Führungsstruktur. 500 Stellen entfallen dabei ganz, 1.000 Führungskräfte wechseln in Rollen ohne Führungsverantwortung. Dies ist kein verdeckter Abbau, sondern ein bewusster Umbau. Die individuellen Bedingungen regeln wir fair.

Wie haben die Betroffenen reagiert?

Bursian: Nach unseren bisherigen Erfahrungen hat die überwiegende Mehrheit der Betroffenen konstruktiv reagiert, weil sie die Notwendigkeit sehen, Komplexität zu reduzieren und damit verstehen, warum dieser Umbau notwendig ist. Wichtig war die enge Einbindung aller Einheiten und Arbeitnehmervertretungen. Mit dem Gesamtsprecherausschuss und dem Gesamtbetriebsrat haben wir bereits über 30 Vereinbarungen getroffen. Klar ist für uns alle: Veränderung braucht Akzeptanz – und die erreicht man nur mit Transparenz und ehrlicher, offener und klarer Kommunikation.

Rejl: Und mit einem nachvollziehbaren Zielbild. Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit von Karrieren stellt sich trotzdem: Weniger Ebenen bedeuten weniger klassische Aufstiegsmöglichkeiten.

Bursian: Stimmt. Aber wir beobachten auch, dass viele frühere Führungsstellen gar nicht mehr attraktiv waren – etwa, wenn jemand nur zwei oder drei Teammitglieder führt. Heute sind die verbleibenden Führungsrollen anspruchsvoller und auch spannender. Gleichzeitig gewinnen Expertenkarrieren an Bedeutung.

Wie unterstützen Sie Führungskräfte im Wandel?

Bursian: Mit einem transparenten und klar strukturierten Change-Prozess. Wir haben Zielbriefe erarbeitet, teilweise 15 Seiten lang, und für jede Maßnahme klare Verantwortlichkeiten und Zeitscheiben definiert. Mit den Einheiten arbeiten Change-Teams, die Workshops durchführen, Rückmeldungen einholen und Führungskräfte begleiten. Die Verstetigung der Veränderungen wird dabei fortlaufend analysiert und qualitativ als auch quantitativ gemessen.

Eine interessante Frage kommt bei Optimierungen der Führungsebenen immer wieder auf: Führt weniger Hierarchie auch zu schnelleren Entscheidungen?

Rejl: Ganz genau. Das diskutieren wir auch immer wieder in der Kommission Führung. So viel vorweg: Die Meinungen dazu gehen bei unseren Mitgliedern auseinander. Weniger Ebenen können Entscheidungen durchaus beschleunigen –

jetzt auch näher an den Einheiten dran. Wir haben allein zwei Vorstandsmitglieder, welche unsere Geschäftseinheiten direkt führen und so im operativen Geschäft mittendrin sind.

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur bei dieser Art von Wandel? Evonik ist ja gewachsen aus verschiedenen Unternehmensteilen, die jeweils auf eine eigene, teils sehr lange Historie zurückblicken.

Bursian: Die Unternehmenskultur spielt natürlich eine große Rolle. Aber bei uns ist klar zu erkennen: Historische Eigenheiten lösen sich immer mehr auf – etwa gewachsene Strukturen in IT-Systemen oder spezifische Prozesslandschaften einzelner Standorte. Die Kultur wird homogener, das Unternehmen tritt klarer als Einheit auf.

Gibt es eigentlich organisatorische Einschnitte jenseits der Führungsspannen?

 *Unseren bisherigen Erfahrungen nach hat die überwältigende Mehrheit der Betroffenen konstruktiv reagiert. Sie ziehen mit und verstehen, warum dieser Umbau notwendig ist. Wichtig war die enge Einbindung der Einheiten und Arbeitnehmervertretungen.“*

Randolf Bursian, Leiter des Programms Evonik Tailor Made (ETM) und Vorstandsmitglied des Arbeitgeberverbands Chemie Rheinland.

oder auch lähmen, wenn Führungskräfte überlastet sind. Hier kommt es aus meiner Sicht ganz auf die konkrete Unternehmenskultur an.

Bursian: Das kann ich verstehen. Aber unsere Erfahrung ist hier, das sage ich auch aus meiner langjährigen Erfahrung als Leiter HR bei uns im Unternehmen: Ja, im Großen und Ganzen wird es definitiv schneller. Die Entscheidungswege sind kürzer und Mitarbeitende übernehmen mehr Verantwortung. Operative Entscheidungen müssen seltener durch mehrere Hierarchien. Unser Vorstand ist

Bursian: Ja. Wir bauen Matrixstrukturen ab, beseitigen überflüssige Schnittstellen und reduzieren unsere sehr zahlreichen Organisationseinheiten auf die Hälfte. Auch Prozesse wie Order-to-Cash-Verfahren wurden grundlegend überarbeitet. Dabei haben wir bewusst nicht in bestehenden Strukturen gedacht, sondern prozessual analysiert – unabhängig von Organisationsgrenzen.

Rejl: Das ist bemerkenswert. Viele Unternehmen fangen bei der Aufbauorganisation an und optimieren nur innerhalb bestehender Strukturen. Evonik scheint ►

hier wirklich zu zeigen, dass man anders denken kann – und vielleicht auch muss.

Ganz aus dem Bauch heraus gefragt: Hat sich der Aufwand gelohnt?

Bursian: Ganz klares Ja! Der Wandel ist spürbar, die Akzeptanz hoch. Wir investieren Zeit, Geld und Energie in den Umbau – aber das ist gut investiert. Denn so wie bisher konnte es nicht weitergehen. Die Notwendigkeit für Veränderungen war nicht nur ein strategisches Ziel, sondern ein konkretes Bedürfnis. Der Aufwand, die Strukturen aufrechtzuerhalten, war nicht mehr gerechtfertigt. Wir haben zu viel Energie ins Management von Komplexität gesteckt, die keinen Mehrwert gebracht hat. Das sind sicherlich Dinge, die am Ende alle großen Chemieunternehmen betreffen, gerade in der doch mitunter ziemlich herausfordernden wirtschaftspolitischen Rahmensituation in den letzten Jahren.

Worauf sollten Unternehmen achten, um Akzeptanz bei den Betroffenen zu erreichen?

Bursian: Klare, rechtzeitige Kommunikation der jeweils vorgesehenen Maßnahmen. Und faire Konditionen bei Rollenveränderungen – es gibt im Rahmen von ETM grundsätzlich keine pauschalen Rückstufungen und auch keine automatische Entgeltanpassung. Das war ein zentraler Punkt, um Vertrauen zu schaffen und die Akzeptanz des Programms zu sichern. Wir haben den Einheiten viel Verantwortung überlassen, um die passenden Lösungen vor Ort zu finden. Das zentrale Programmteam hat

nur den Rahmen gegeben, aber die eigentliche Ausgestaltung lag bei den Teams aus den Einheiten. Das hat geholfen, praktische und passgenaue Strukturen zu schaffen.

Heißt das Führungsebenen delegieren weniger und entscheiden mehr?

Bursian: Ja. Entscheidungen werden jetzt dort getroffen, wo sie hingehören. Das bedeutet natürlich auch mehr Verantwortung für die Mitarbeitenden – aber genau das stärkt die Organisation. Wir wollten nicht zentralisieren, sondern befähigen. Diese Führungsveränderung ist mindestens so wichtig wie die strukturellen Anpassungen.

Was die Führungsspanne betrifft: Die Eins-zu-sieben-Spanne ist sicherlich

kein Dogma. Es gibt gute Gründe für kleinere Führungsspannen – etwa in Bereichen mit hoher Komplexität oder Spezialwissen wie Labor und Produktion. Deshalb arbeiten wir bewusst mit dem Median als Richtgröße und nicht mit einem fixen Sollwert, der überall gilt.

Wie begleiten Sie den Change-Prozess weiter?

Bursian: Natürlich beobachten wir, wie sich die neue Struktur bewährt. Die Transformation ist kein einmaliges Projekt, sondern ein fortlaufender Prozess. Wir passen regelmäßig an, evaluieren Rückmeldungen aus den Teams, begleiten die Einheiten bei der Implementierung und entwickeln unsere Ansätze weiter. Veränderung ist nie abgeschlossen. ■

Katja Rejl ist Vorsitzende der VAA-Kommission Führung und war lange als Führungskraft bei Merck und Deloitte tätig. Seit August 2025 ist Rejl Leiterin Supply Chain Planning und Logistics bei der DAW in Ober-Ramstadt.



Foto: privat

MOFs mit Bürstenstruktur: Entropie als Schlüssel zur Wasserabweisung

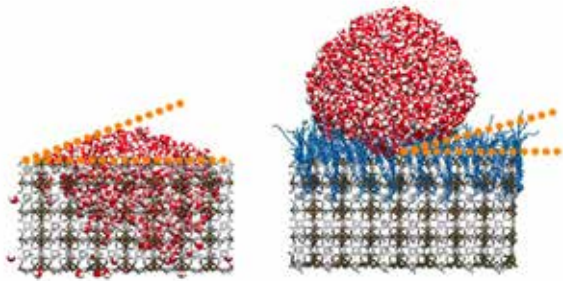


Foto: KIT

Mithilfe von Kohlenwasserstoffketten lassen sich auch metallorganische Gerüstverbindungen verändern. Ein solches Verfahren ist am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und am Indian Institute of Technology Guwahati (IITG) kürzlich entwickelt worden. Im Fachmagazin [Materials Horizon](#) berichten die Forschenden, wie sie mit ihrer Methode aus den sogenannten MOFs (Abkürzung aus dem Englischen für *metal-organic frameworks*) ein neuartiges Oberflächenmaterial geschaffen haben, das Wasser fast vollständig abweist. MOFs bestehen aus Metallen, die durch Verbindungsstreben aus organischen Molekülen zu Netzwerken mit leeren Poren verbunden sind. Somit sind ihre Volumeneigenschaften vielseitig einsetzbar. Doch auch die Außenflächen der kristallinen Materialien bieten einzigartige Möglichkeiten: Das Forschungsteam verankerte Kohlenwasserstoffketten auf dünnen MOF-Filmen. Dabei wurde ein Wasserkontaktwinkel von mehr als 160 Grad Celsius beobachtet – je größer der Winkel, den die Oberfläche eines Wassertropfens mit einem Substrat bildet, desto wasserabweisender ist das Material. „Unsere Methode erzeugt superhydrophobe Oberflächen mit Kontaktwinkeln, die deutlich höher sind als die anderer glatter Oberflächen und Beschichtungen“, sagt Prof. Christof Wöll vom Institut für Funktionelle Grenzflächen des KIT. Für die wasserabweisende Eigenschaft wesentlich: ein Zustand der Unordnung, den die Wissenschaft „Zustand hoher Entropie“ nennt. Laut Wölls Team entsteht dieser durch die bürstenartige Anordnung der Kohlenstoffwasserstoffketten auf den MOFs.



Salzwasser lässt Südpolareis schrumpfen

Aufgrund der Veränderung des Erdklimas beobachten Forschende besonders, wie sich die Arktis und Antarktis verändern. Eine Studie im Fachjournal [Proceedings of the National Academy of Sciences](#) eines Forschungsteams der Southampton University zeigt, dass der Salzgehalt in der oberen Schicht des Südpolarmeers seit 2015 ansteigt. Hierfür wurden Daten des Soil Moisture and Ocean Salinity (SMOS) ausgewertet. Seit den 1980er Jahren hat sich das Meer rings um die Antarktis ausgedehnt. Außerdem gab es keine großen Wasserflächen, die eisfrei oder nur von einer sehr dünnen Schicht Meereis bedeckt sind – sogenannte Polynyas. Seit 2015 gibt es eine Trendwende: Polynyas sind zurück und das Meereis im Südpolarmeer schwindet. Eigentlich ist diese oberste Schicht salzarm und kalt, während sich unter ihr wärmeres, salzigeres Wasser befindet. Aufgrund der schwächer werdenden Trennung, könne so aus den Tiefen wärmeres, salziges Wasser nach oben gelangen und das Meereis weiter schmelzen lassen.



Foto: ESA/AOES Medialab

Kleine Mutation mit großer Wirkung

Eine einzelne, unscheinbar wirkende genetische Veränderung könnte erklären, warum Menschen anfälliger für Krebs sind als ihre nächsten tierischen Verwandten: die Schimpansen. Ein Forschungsteam rund um Brice Wamba von der University of California, Davis, zeigt in einer Studie im Journal [Nature Communications](#), dass sich ein zentrales Immunprotein namens Fas-Ligand (FasL) bei Schimpansen und Menschen unterscheidet: Während bei Schimpansen an einer bestimmten Stelle im Protein die Aminosäure Prolin sitzt, tragen Menschen dort Serin.



Neues Paracetamol aus altem Plastik: Recycling neu gedacht

Eines der weltweit meistverwendeten Schmerzmittel ist Paracetamol. Die Herstellung basiert jedoch bislang auf fossilen Rohstoffen wie Rohöl. Der Energieaufwand ist hoch, die CO₂-Bilanz belastet. Nun hat ein Forschungsteam der University of Edinburgh einen alternativen nachhaltigen Ansatz in [Nature](#) vorgestellt: Aus Kunststoffabfällen wie alten PET-Flaschen lässt sich mithilfe genetisch veränderter Mikroben das Medikament herstellen. Hierbei kommen lebende Escherichia coli zum Einsatz. Da der Prozess bei Raumtemperatur stattfindet, ist er nahezu emissionsfrei – ein weiterer Pluspunkt für die Entdeckung. Das Entscheidende bei diesem Verfahren besteht darin, E.-coli-Bakterien genetisch so zu verändern, dass sie Terephthalsäure – ein Zwischenprodukt aus dem Abbau von PET – verwerten können. In mehreren Reaktionsschritten wandeln die modifizierten Bakterien diese Substanz schließlich in Paracetamol um.



Foto: Oleksandra Troian – iStock

GDCh-Studienstatistik: Gesamtzahl der Studienanfänger sinkt

Mit insgesamt 8.004 ist die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in chemierelevanten Fächern erneut gesunken, so die aktuelle Statistik der [Gesellschaft Deutscher Chemiker](#). Gerade die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften erreichen mit 965 einen neuen Tiefstand der letzten Dekade. Nach dem Bachelorabschluss schlossen rund 97 Prozent der Studierenden an Universitäten und 60 Prozent an Fachhochschulen einen Masterstudiengang an. Rund 80 Prozent davon begannen ein Promotionsstudium. Der Frauenanteil in Studium und Promotion betrug rund 38 Prozent. Die Mehrheit der promovierten Chemikerinnen und Chemiker (42,4 Prozent) steigen in der Chemie- und Pharmabranche ins Berufsleben ein.



Foto: AaronAmat – iStock



Neue Methode zur Erkennung von Schadstoffen in Kosmetika

Mit einer neuen Untersuchungsmethode haben Wissenschaftlerinnen der Universität Gießen bei der Überprüfung von 140 Pflegeprodukten, Kosmetika aus 20 Produktsegmenten sowie 40 Parfüms erbgutverändernde, zelltötende, antibakterielle, neuromodulierende beziehungsweise neuro-

toxische und den Hormonhaushalt stark beeinflussende Schadstoffe erkannt. Die Methode ermöglicht es, sogar unbekannte Stoffe in komplexen Produkten zu entdecken und gleichzeitig ihre Wirkung auf Zellen und Rezeptoren zu untersuchen. Die Studie wurde im [Journal Chromatography A](#) veröffentlicht.



Betriebsratswahlen: Informationsveranstaltung im September



Am 15. September 2025 von 09:00 bis 12:30 Uhr findet eine digitale Informationsveranstaltung zu den Betriebsratswahlen 2026 statt. Arbeitsbedingungen insbesondere im Sinne der außertariflichen Angestellten zu gestalten, ist Ziel der Betriebsratsarbeit im VAA. Dies kann nur mit einer möglichst starken Präsenz des VAA in den Betriebsräten gewährleistet werden. Vor diesem Hintergrund informieren die VAA-Juristen Christof Böhmer und Hinnerk Wolff über die Grundzüge des Wahlverfahrens inklusive des Wahlmanagements. Hierzu gehören die Auswertung von Erfahrungen aus zurückliegenden Betriebsratswahlen, mögliche Fehlerquellen und die Instrumente der Wahlwerbung.



Zukunft im Fokus: Klausurtagung in Düsseldorf

Ende Juni haben sich VAA-Vorstand und das Team der Geschäftsführung zur zweitägigen Klausurtagung in Düsseldorf zusammengefunden. Im Fokus: Welche Themen sind für Fach- und Führungskräfte in Chemie und Pharma interessant und relevant? Wie steht der VAA dazu? Zentrale Themenblöcke waren Mitbestimmung, Digitalisierung und KI, Führung und Zusammenarbeit, modernes und flexibles Arbeiten sowie der Standort Deutschland. Axel Kühn von Fellows & Sparks leitete die Workshops, in denen die Positionen neu ausgearbeitet wurden. Abseits des Arbeitsalltags gab es viel Raum zum Netzwerken. Während der beiden Tage zeigte sich ein starkes Wir-Gefühl und der klare Wille, beim Projekt „VAA next“ gemeinsam und erfolgreich voranzugehen.



Foto: VAA

Neues aus den Communitys

In der Werksgruppe Lanxess hat Dr. Darius Kranz den langjährigen Vorsitzenden Dr. Hans-Dieter Gerriets abgelöst. Gerriets bleibt im Vorstand der Werksgruppe und betreut die Gruppe der Pensionäre. Neuer Stellvertretender Vorsitzender ist Dr. Carsten Hesse, der auch den Vorsitz des Lanxess-Konzernsprecherausschusses übernommen hat. Neuer Vorsitzender des Lanxess-Sprecherausschusses ist Dr. Oliver Wolff. Eine neue VAA-Werksgruppe hat sich bei Fresenius Medical Care gebildet. Als Vorsitzender wurde Dr. Rüdiger Amberg gewählt.

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

Chemieverbände Rheinland-Pfalz: Sebastian Schäfer als Vorsitzender bestätigt

Im Jubiläumsjahr haben die Chemieverbände Rheinland-Pfalz ihren Vorstand neu gewählt: Sebastian Schäfer bleibt Vorsitzender und betont den Zusammenhalt. In seiner Rede zur Wiederwahl unterstrich Schäfer die enormen Herausforderungen, vor denen die Chemieunternehmen stehen: „Neben hohen Energiekosten und internationalem Wettbewerbsdruck steht besonders die Transformation zur Klimaneutralität im Fokus.“ 75 Jahre feiern die Chemieverbände Rheinland-Pfalz in diesem Jahr: „Was 1950 mit 48 Gründungsmitgliedern begann, ist heute eine starke Gemeinschaft von 200 Unternehmen“, resümierte Schäfer in seiner Rede. „Die Branche hat sich immer wieder neu erfunden und trägt so bis heute zum Wohlstand in Rheinland-Pfalz bei. Heute stehen wir vor der größten Transformation unserer Geschichte: Die Dekarbonisierung der Produktion bei gleichzeitiger Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.“ Neben den chemiespezifischen Themen unterstrich er auch die Bedeutung einer offenen Gesellschaft: „Unsere Innovationen entstehen im freien Austausch von Ideen. Abschottung erstickt unsere Innovationskraft.“



Foto: Chemieverbände Rheinland-Pfalz

CAR-T-Zelltherapie gegen B-Zell-Lymphom

In den letzten Jahren hat die CAR-T-Zelltherapie die Behandlung von Patientinnen und Patienten mit aggressiven B-Zell-Lymphomen – also durch Krankheitsrückfälle oder therapieresistente Verläufe definierte Lymphomerkrankungen – revolutioniert. Doch etwa 50 Prozent der Betroffenen erlitten trotzdem einen Rückfall oder verstarben. Die Ursachen können vielfältig sein. Um diesen nachzugehen, analysierte ein Forschungsteam der Universität zu Köln Patientenproben vor und nach der CAR-T-Zellbehandlung. Hierbei entdeckten sie sogenannte LAMM-Zellen, die den Tumor schützen, weil sie die Funktion der therapeutisch gegen die Lymphomerkrankung wirkenden CAR-T-Zellen einschränken und mitverantwortlich für das Versagen der CAR-T-Zelltherapie sind. Erste [Ergebnisse](#) zeigen: Blockiert ein zugelassener CSF1R-Hemmer gezielt die LAMM-Zellen, steigt die Wirksamkeit der CAR-T-Zellen deutlich. Das spricht für eine mögliche Kombinationstherapie aus CAR-T-Zellen und CSF1R-Hemmer.



Hochschulveranstaltung an der Uni Marburg

Am 15. Juli 2025 haben der VAA und die GDCh eine weitere Hochschulveranstaltung durchgeführt; diesmal in Marburg. Vor mehr als 50 Teilnehmenden hielten die VAA-Juristinnen Pauline Rust und Ida Tolsdorf einen Vortrag zum Thema Berufseinstieg. Für Erfahrungsberichte und Fragen zur Branche stand diesmal Dr. Stefan Grasser von der Bayer AG vor dem Plenum.



Foto: VAA

Hochschul-Networking bei Sonne und Pizza

Mitte Juni hat der VAA gemeinsam mit der [Gesellschaft Deutscher Chemiker](#) eine Hochschulveranstaltung an der Universität zu Köln veranstaltet. Die beiden VAA-Juristinnen Ida Tolsdorf und Pauline Rust haben den Studierenden und Promovierenden den VAA und das Bewerbungsverfahren in der Industrie vorgestellt. Dr. Johannes Koebberling (Bayer Pharmaceuticals) und Dr. Benedikt Thünker (Evonik) berichteten über ihre beiden sehr unterschiedlichen Jobs. Beim späteren Get-together bei Sonne und Pizza haben sich die Studierenden ausgetauscht und weitere Fragen zum VAA, zu den Akademiker-Mindestjahresbezügen in der Branche und zur Berufswelt gestellt.



Foto: VAA

Fachkräfte entlasten: Künstliche Intelligenz im Gesundheitswesen

Auch im Gesundheitswesen gewinnt Künstliche Intelligenz (KI) an Bedeutung: ob Roboter für Materialtransporte, Spracherkennung oder Assistenzsysteme in der Diagnostik. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) hat in Gesprächen mit zahlreichen Expertinnen und Experten einen [Bericht](#) zu arbeitswissenschaftlichen und ethischen Kriterien in der Integration von KI-Systemen veröffentlicht. Da der Einsatz nicht nur Chancen, sondern auch Risiken mit sich brächte, sei es das Ziel, Anwendungen von Beginn an so zu gestalten, dass sie Beschäftigte entlasten, Arbeitsprozesse optimieren und gleichzeitig sicher und menschengerecht seien. Hervorgehoben wird außerdem, dass es langfristig klare Zuständigkeiten zwischen Herstellern und Betrieben sowie eine kontinuierliche Überwachung der Systeme im Betrieb geben müsse.



KOMMENTAR VON MICHAEL SCHWEIZER

Reformen nötig!


Foto: Jens Schicke

Leistung und Verantwortung brauchen verlässliche Rahmenbedingungen. Das bedeutet, dass die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger eingreifen müssen, wenn etwas aus dem Lot gerät. Dies ist mit Blick auf unsere Sozialversicherungen klar der Fall: Die Lohnnebenkosten, die Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen belasten, geraten außer Kontrolle. Bereits jetzt fließen rund 42 Prozent des Bruttoeinkommens in die Sozialkassen. Ohne Reformen werden die Sozialabgaben auf 50 Prozent steigen, mahnt Prof. Martin Werding, Mitglied des Sachverständigenrats Wirtschaft. Die enge Verflechtung von Sozialpolitik und wirtschaftlicher Zukunftsfähigkeit bringt erhebliche Herausforderungen mit sich – nicht nur für Führungskräfte. CDU, CSU und SPD wären also gefordert, entschieden gegenzusteuern.

Leider weist der Koalitionsvertrag in die falsche Richtung und das sogenannte Sofortprogramm stellt mit dem Rentenpaket 2025 in der Sozialpolitik sofort die falschen Weichen. Das Festhalten und Fortschreiben der Haltelinie von 48 Prozent des Rentenniveaus ist ein Zeichen der Mutlosigkeit, da die Finanzierbarkeit nicht gegeben ist. Auch das Ziel der Mütterrente III, die rentenrechtliche Gleichstellung der Erziehungsleistung der Mütter und Väter zu vollenden, ist nachvollziehbar – und doch abzulehnen. Die Maßnahmen werden keine positive Wirkung auf den demografischen Wandel und die Geburtenrate haben, sie leisten nur einen kleinen Beitrag, die Einkommenslücke zwischen Frauen und Männern im Alter zu schließen, und konterkarieren mit Blick auf die hohen Kosten die Generationengerechtigkeit. Anders gesagt: Das ist alles wünschenswert, aber angesichts begrenzter Haushaltsmittel nicht prioritär.

Die notwendigen zusätzlichen jährlichen Steuerzuschüsse des Bundes schätzt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) auf bis zu 20 Milliarden Euro im Jahr 2040. Die Annahme, diese Kosten mithilfe eines hinreichenden Wirtschaftswachstums, einer hohen Beschäftigungsquote und einer positiven Lohnentwicklung dauerhaft zu finanzieren, ist sehr optimistisch. Ganz im Gegenteil ist davon auszugehen, dass die Mittel im Bundeshaushalt künftig für notwendige Zukunftsinvestitionen in Bildung, Infrastruktur und die Transformation unserer Wirtschaft und Industrie wie auch für die Stärkung unserer Sicherheit fehlen werden. Zudem tragen die Maßnahmen nicht dazu bei, die ausufernden Lohnnebenkosten nachhaltig zu dämpfen. Hierfür bedarf es durchgreifender Reformen, denn angesichts neuer Rekordausgaben ist mehr als deutlich, dass wir kein Einnahmenproblem, sondern ein Ausgabenproblem haben.

Michael Schweizer

ULA-Hauptgeschäftsführer

Führung in Konflikten

Wie können Führungskräfte Orientierung geben, wenn demokratische Prinzipien unter Druck geraten und populistische Strömungen an Einfluss gewinnen? Diese Frage stand am 30. Juni 2025 im Mittelpunkt des digitalen ULA-Führungskräfte-Dialogs. Prof. Petra Schleiter, Direktorin des Centre for Democratic Resilience an der Universität Oxford, zeigte auf, dass Demokratien weltweit seit Jahren auf dem Rückzug sind – mit spürbaren Folgen für Organisationen, Unternehmenskulturen und Leadership. Sabine Clausecker, Präsidentin der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG), betonte die Rolle von Führungskräften vor dem Hintergrund dieser Entwicklung, insbesondere im Bereich der Kommunikation, die zur Stärkung der Demokratie und ihrer Widerstandsfähigkeit beiträgt. Anhand konkreter Fallbeispiele gab sie praxisnahe Impulse für den Führungsalltag von der Konfliktmoderation bis zur Positionierung in gesellschaftlichen Debatten.

Die [Aufzeichnung](#) des Impulsvortrags ist auf dem YouTube-Kanal der ULA verfügbar.



Marc Biadacz im Dialog

Im Rahmen der Mitgliederversammlung der ULA am 4. Juni hat sich Marc Biadacz, neuer Sprecher für Arbeit und Soziales der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, den Fragen der ULA-Verbände gestellt. Er betonte die Notwendigkeit, politische Handlungsfähigkeit in der Mitte zu sichern, insbesondere mit Blick auf notwendige Reformen in der Sozial- und Gesundheitspolitik. Aus dem Kreis der Mitglieder wurde unter anderem auf die Dringlichkeit digitaler Sprecherausschusswahlen und auf den Reformbedarf bei den Sozialversicherungssystemen hingewiesen. ■



Birgit Bohle, Vorständin für Personal und Recht sowie Arbeitsdirektorin der Deutschen Telekom AG, hielt eine Keynote zum Thema „Mut zu offenen Debatten – Führung in polarisierenden Zeiten“. Foto: Jens Schicke – ULA

DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTETAG 2025

Zukunft gestalten – Weichen für morgen stellen

Die Herausforderungen könnten kaum größer sein: Globale Konflikte, ein unsicheres geopolitisches Umfeld, wirtschaftlicher Druck und eine zunehmend polarisierte Gesellschaft stellen Politik und Unternehmen gleichermaßen vor enorme Aufgaben. Und doch herrschte in der Landesvertretung Rheinland-Pfalz an diesem Tag Aufbruchstimmung.

Unter dem Motto „Zukunft gestalten – Weichen für morgen stellen“ hatte die ULA zum dritten Deutschen Führungskräfte- tag geladen. Mehr als 130 Führungskräfte sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft diskutierten über wichtige Fragen unserer Zeit: Wie kann der wirtschaftliche Neustart gelingen? Welche Reformen braucht es jetzt? Und vor allem: Welche Rolle spielen Führungskräfte inmitten dieser Transformation?

„Haltung ist kein Luxus, sondern Pflicht“

Zum Auftakt unterstrich ULA-Präsident Roland Angst in seiner Eröffnungsrede den Ernst der Lage – und den Gestaltungsauftrag von Führung: „Gerade wenn der Wind rauer weht, braucht es Führung mit Haltung.“ Deutschland stehe an einem Scheideweg – innen- wie außenpolitisch. Entbürokratisierung, Digitalisierung, Investitionen: Der

Handlungsbedarf sei offenkundig, das Zeitfenster eng. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft müssten nun gemeinsam Verantwortung übernehmen.

Führen in polarisierenden Zeiten

Wie herausfordernd Führung in einem zunehmend gespaltenen gesellschaftlichen Klima geworden ist, zeigten die Beiträge des Vormittags. Prof. Petra Schleiter

von der University of Oxford analysierte die Erosion demokratischer Prozesse und die wachsende Verantwortung von Unternehmen, demokratische Strukturen zu stützen. Birgit Bohle, Personalvorständin der Deutschen Telekom, machte in ihrer Keynote deutlich: Führungskräfte seien heute mehr denn je Moderatoren gesellschaftlicher Debatten. Gefragt seien Dialogfähigkeit, Wertebewusstsein und klare Kommunikation – als Schlüsselkompetenzen moderner Führung.

In einer hochkarätig besetzten Podiumsrunde diskutierten anschließend Sabine Clausecker (DPRG), Nadine Dietz (Bayer), Dr. Benjamin Koch (Lufthansa) und Prof. Petra Schleiter, wie Unternehmen und Führungskräfte Verantwortung übernehmen können, ohne selbst zum Spielball der Polarisierung zu werden. Die einhellige Botschaft: Haltung zu zeigen bedeutet nicht, auf jede Frage eine schnelle Antwort zu haben, aber die Bereitschaft zum offenen, respektvollen Dialog.

Demokratie braucht Debattenkultur

Journalist Constantin Schreiber und Dr. Martin von Broock vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik beleuchteten die Bedeutung demokratischer Diskurse.

Schreiber erklärte: „Für mich ist Teilhabe das Herzstück der Demokratie: Jeder sollte die Möglichkeit haben, einen kleinen Beitrag zu den Prozessen zu leisten, die uns alle betreffen. Und zur Debattenkultur gehört für mich, jedem zuzuhören und ihm seinen Raum zu geben, denn jemandem zuzuhören heißt noch nicht, seine Position zu unterstützen.“ Von Broock ergänzte: „Fortschritt braucht mehr als Tempo – er braucht Richtung und Zusammenarbeit. Wenn wir uns unter Druck Haltung und Werte ‚sparen‘, riskieren wir beides. Deshalb muss gute Führung heute nicht nur Siege im Wettbewerb fördern, sondern auch die Spielregeln schützen.“

Praxisnahe Impulse für den Führungsalltag

Am Mittag wurde es konkret: In Deep-Dive-Sessions diskutierten die Teilnehmenden praxisrelevante Themen wie Mitbestimmung, Arbeitsrecht, strategisches Recruiting für die Sprecherausschussarbeit sowie Nachhaltigkeit in Unternehmen. Besonderes Interesse galt auch den Vorbereitungen für die anstehenden Sprecherausschusswahlen 2026, die vom VAA-Juristen Christian Lange und von der VFF-Geschäftsführerin Eva Jocks begleitet wurden.

Reformbedarf trifft Realität

Wie groß die Erwartungen an die Politik sind, zeigte die Vorstellung der aktuellen Führungskräfteumfrage 2025. Prof. Alexander Zureck präsentierte am Nachmittag ernüchternde Zahlen: 70 Prozent der

sitzende Christian Dürr rief in seiner Keynote zu mehr politischem Mut auf: „Die Menschen erwarten von den Parteien der Mitte echten Reformmut. Dieses Land hat die Kraft, wieder schneller und besser zu werden – das zeigen viele Führungskräfte, die in ihren Unternehmen Innovationen voranbringen. Wichtig ist, den Menschen zu vermitteln: Veränderung ebnet den Weg zum Besseren.“ Simone Menne, Präsidentin der American Chamber of Commerce in Germany, warb für mehr Risikobereitschaft, auch in Feldern wie Künstliche Intelligenz und Technologie, die über Deutschlands künftige Wettbewerbsfähigkeit entscheiden.

Dr. Katja Scharpwinkel, Vorständin und Arbeitsdirektorin der BASF SE sowie Präsidentin des Bundesarbeitgeberverbands Chemie (BAVC), betonte: „Transformation ist Zukunft. Sie bedeutet aber auch länger andauernde Veränderung und Unsicherheit für alle Beteiligten. Gute Führung hört zu, erklärt und gibt Orientierung.“

 *Transformation ist Zukunft. Sie bedeutet aber auch länger andauernde Veränderung und Unsicherheit für alle Beteiligten. Gute Führung hört zu, erklärt und gibt Orientierung.*

Dr. Katja Scharpwinkel, Vorständin und Arbeitsdirektorin der BASF SE sowie Präsidentin des Bundesarbeitgeberverbands Chemie.

Transformation als Chance

Zum Abschluss verdeutlichte der Ministerpräsident des Landes Rheinland-Pfalz Alexander Schweitzer: „Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass wir in Deutschland durch Veränderung, die wir gestalten, stärker werden. Transformation ist nicht weniger als der

Anspruch, diese Veränderung positiv zu gestalten.“

Auch ULA-Präsident Roland Angst appellierte zum Ende des Tages an den Gestaltungswillen der anwesenden Führungskräfte: „Gerade in Zeiten multipler Krisen braucht es Führung, die Verantwortung übernimmt – und dabei Haltung bewahrt.“

Befragten empfinden die Wirtschaft als überreguliert, 75 Prozent fordern Reformen bei Sozialleistungen, nur 1,2 Prozent erwarten kurzfristig eine konjunkturelle Erholung. Gleichzeitig zeigen sich viele Führungskräfte im eigenen Verantwortungsbereich zuversichtlich. Der Wille zur Gestaltung ist da und könnte zum entscheidenden Hebel für den wirtschaftlichen Neustart werden.

Mut zur Veränderung

In den anschließenden Panels und Reden wurden konkrete Reformschritte diskutiert. Der neu gewählte FDP-Bundesvor-

Networking, Austausch, Ausblick

Neben den inhaltlichen Impulsen bot der Deutsche Führungskräfte tag 2025 ►

erneut vielfältige Gelegenheiten zum Austausch und Netzwerken – ob in den Pausen, den Deep-Dive-Sessions oder am Abend im Restaurant Frederick's am Potsdamer Platz. Für einen souveränen Rahmen sorgte einmal mehr die Moderation von Dr. Julia Kropf.

Der Blick richtet sich nun auf das kommende Jahr: Der nächste Deutsche Führungskräfte-Tag findet am 20. Mai 2026 in Berlin statt. ■

Keynote von Christian Dürr, Bundesvorsitzender der Freien Demokratischen Partei (FDP).



ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer im Gespräch mit dem Journalisten und Autoren Constantin Schreiber und ULA-Präsident Roland Angst.



Von links nach rechts: Dr. Christoph Gürtler (ULA-Vizepräsident und 2. Vorsitzender des VAA), ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer und ULA-Präsident Roland Angst mit Dr. Katja Scharpwinkel (Vorständin und Arbeitsdirektorin der BASF SE sowie Präsidentin des BAVC) und dem Ministerpräsidenten des Landes Rheinland-Pfalz Alexander Schweitzer. Fotos: Jens Schicke – ULA



ULA-Präsident Roland Angst eröffnet den Deutschen Führungskräftetag 2025

Von links: ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer, DPRG-Präsidentin Sabine Clausecker, ULA-Vizepräsident Dr. Holger Benjamin Koch, Nadine Dietz (Vorsitzende des Konzernsprecherausschusses der Bayer AG), Prof. Petra Schleiter (Direktorin des Centre for Democratic Resilience an der Universität Oxford) und ULA-Präsident Roland Angst.



Impressionen von der Abendveranstaltung im Restaurant Frederick's am Potsdamer Platz: Bernd Rützel (MdB SPD), Dr. Sandra Detzer (MdB Bündnis 90/Die Grünen) und ULA-Präsident Roland Angst.



Nahmen an der Debatte zum Thema „Prioritäten für Strukturreformen aus Sicht der Führungskräfte“ teil (von links): BVBC-Präsident Guido Großholz, Dr. Johannes Heiniz (Managing Director Willis Towers Watson), VLK-Präsident Dr. Michael A. Weber, Dr. Birgit Schwab (1. Vorsitzende des VAA), Justus Lenz (Leiter des Liberalen Instituts der Friedrich-Naumann-Stiftung) sowie BDVB-Vizepräsident Prof. Alexander Zureck.

Mehr als 130 Führungskräfte sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft haben am Deutschen Führungskräftetag teilgenommen.



Transformation gelingt dort, wo Partnerschaft den Unterschied macht

von Alexander Schweitzer, Ministerpräsident des Landes Rheinland-Pfalz

Veränderung geschieht nicht am Rand, sondern im Zentrum unserer Gesellschaft und unserer Wirtschaft. Genau dort braucht sie Orientierung und Führung. Internationale Märkte verschieben sich, technologische Entwicklungen beschleunigen Arbeitsprozesse und der Bedarf an gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften wächst. Diese Veränderungen sind keine Bedrohung, sondern eine Einladung zur Gestaltung. Entscheidend ist, wie wir damit umgehen. Ob wir sie erdulden oder gemeinsam gestalten.

In Rheinland-Pfalz tun wir Letzteres. Wir setzen auf die Zusammenarbeit zwischen Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und Wissenschaft. Unser Ziel ist es, die Zukunft nicht zu verwalten, sondern aktiv zu gestalten: mit klaren Prioritäten, mit Verantwortung und mit einer offenen Haltung für den Wandel.

Rheinland-Pfalz ist ein Land der Tatkraft. Die Menschen in unserem Bundesland arbeiten in internationalen Industrieunternehmen, innovativen Start-ups und im handwerklichen Mittelstand. Diese wirtschaftliche Vielfalt ist unsere Stärke. Sie braucht politischen Rückhalt, Planungssicherheit und moderne Infrastruktur.

Dabei blicken wir stets auch über die Landesgrenzen hinaus. Politische Entwicklungen in anderen Weltregionen, wie die Veränderungen in den Vereinigten Staaten oder der Krieg in der Ukraine, haben unmittelbare Auswirkungen auf unsere Unternehmen. In einem Land, das stark vom Export lebt, ist wirtschaftliche Stabilität eng mit verlässlicher internationaler Zusammenarbeit verbunden.

Unsere Antwort auf diese Veränderungen ist ein klarer politischer Kurs. Wir bringen die relevanten Akteure an einen Tisch und arbeiten gemeinsam an Lösungen. Im Transformationsrat entwickeln Politik, Gewerkschaften und Wirtschaft konkrete Vorschläge, die sich an praktischen Herausforderungen orientieren. Ergänzend führen wir kontinu-

ierliche Gespräche mit Unternehmen über aktuelle Entwicklungen, etwa über Energiepreise, Handelsfragen oder Technologietrends. Unser Anspruch ist klar: nicht reden, sondern handeln. Und zwar gemeinsam.

Ein Beispiel dafür ist der Bürokratieabbau, den wir in Rheinland-Pfalz mit Nachdruck vorantreiben. Dabei geht es nicht allein um die Vereinfachung von Verfahren, sondern auch um eine veränderte Verwaltungskultur. Genau hier ist

Führung gefragt. Wenn Veränderung gelingen soll, braucht es eine klare Haltung an der Spitze. Wer Verantwortung trägt, muss den Anspruch auf Vereinfachung vorleben, einfordern und im eigenen Handeln sichtbar machen. Nur so entsteht Dynamik, in der Verwaltung ebenso wie in der Wirtschaft. Veränderung braucht nicht nur Ideen, sondern auch Tempo und Verlässlichkeit. Deshalb hat die Landesregierung unter meiner Führung ein umfassendes Bürokratieabbau-paket mit 57 Maßnahmen auf den Weg



Foto: Jens Schicke – ULA



Alexander Schweitzer (2. von links) im Gespräch mit ULA-Präsident Roland Angst auf dem Deutschen Führungskräfte tag.

gebracht. Dazu zählen der Abbau von Berichtspflichten, die Digitalisierung von Verfahren sowie schnellere Abläufe bei Bau und Vergabe. Das sind konkrete Schritte, die gerade kleine und mittlere Unternehmen entlasten und Vertrauen schaffen. Denn wer investieren will, braucht Planungssicherheit und eine pragmatisch arbeitende Verwaltung.

Neben schlanken Verfahren ist auch der Blick auf die Menschen entscheidend, die den Wandel gestalten. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Gewinnung und Entwicklung von Fachkräften sowie von Menschen in verantwortlichen Positionen. Deshalb steht für uns die Fachkräftesicherung im Zentrum unserer politischen Arbeit. Im April haben wir ein neues Fachkräftepaket mit 27 Maßnahmen vorgelegt. Dazu zählen der Jobcoach 24 Plus für Arbeitssuchende, der Fachkräfteplaner für die strategische Personalentwicklung in Unternehmen sowie Programme zur schnelleren Anerkennung internationaler Abschlüsse. So sichern wir die Talente, die unser Land für eine erfolgreiche Transformation braucht.

Führungspersönlichkeiten sind dabei von zentraler Bedeutung. Sie verbinden langfristige Strategien mit dem Alltag in den Betrieben. Sie schaffen Vertrauen, vermitteln Orientierung und geben Sicherheit in Zeiten der Veränderung. Sie sind Brückenbauer zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und sozialer Verantwortung. Ihre Entscheidungen wirken weit über das Unternehmen hinaus. Sie betreffen Arbeitsplätze, neue Entwicklungen und die Kultur der Zusammenarbeit in einer Region. Führung bedeutet heute nicht nur Leistungsfähigkeit, sondern auch Haltung. Gerade in der Transformation entscheidet sich, ob wirtschaftlicher Wandel mit gesellschaftlichem Zusammenhalt verbunden bleibt. Diese Leistung verdient Anerkennung und Aufmerksamkeit. Wer ein Unternehmen führt, trägt Verantwortung, die über Zahlen und Ergebnisse hinausgeht.

Wenn wir gemeinsam handeln, mit klarem Blick, mit Offenheit und mit gegenseitigem Respekt, dann wird aus Veränderung Fortschritt. Nicht als abstraktes Versprechen, sondern als ge-

meinsame Erfahrung. In Rheinland-Pfalz wollen wir genau das erreichen. Schritt für Schritt. Im Austausch. Und mit dem Ziel, dass unser Land auch morgen ein Ort des Mutes, der Innovationskraft und des Zusammenhalts bleibt. Gleichzeitig ist klar: Dieser Weg endet nicht an Landesgrenzen. Die bevorstehende wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformation verlangt eine gemeinsame Kraftanstrengung von Ländern, Kommunen und dem Bund. Damit der Standort Deutschland stark bleibt, braucht es jetzt klare politische Signale aus Berlin: verlässliche Bedingungen für Investitionen, eine moderne Infrastrukturstrategie und deutlich beschleunigte Planungsverfahren.

Die Erfahrung, die Sie als Führungskräfte täglich in Ihren Unternehmen sammeln, ist für diese gemeinsame Aufgabe unverzichtbar. Lassen Sie uns diese Expertise noch stärker in die wirtschaftspolitische Gestaltung einbringen. Wir brauchen Ihre Perspektive, Ihre Haltung und Ihren Mut zur Verantwortung. ■



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

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

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



Abfindungen durch Optimierung effizient gestalten

📅 23. September 2025 📍 [Webseminar](#) – zwei 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 Niclas Müller erläutern die wichtigsten Grundlagen.



Digital arbeiten – persönliche Effizienz erhöhen

📅 7. Oktober 2025 📍 [Webseminar](#) – drei Stunden

Man muss kein IT-Experte sein, um von den Fortschritten der digitalen Transformation zu profitieren. Welche Tools gibt es und wie kann man sie zur effizienten, wertschätzenden Kollaboration einsetzen? Prof. Markus Balckenhol vermittelt Inhalte, die direkt in der täglichen Arbeit umsetzbar sind.



ULA-Newsletter

Alle vier Wochen informiert die ULA noch aktueller und umfassender im [ULA-Newsletter](#) über die politischen Arbeitsschwerpunkte in Berlin und Brüssel, die neuesten Trends im Bereich Führung sowie bevorstehende Veranstaltungen. Jetzt anmelden!



ULA-TERMINVORSCHAU



Save-the-Date: [Deutscher Führungskräfte tag 2026](#)

📅 20. Mai 2026 📍 Berlin



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.

Homeoffice: Arbeitgeber bestimmt Arbeitsort

Seit einigen Jahren ist das Mobile Arbeiten aus dem Arbeitsleben nicht mehr wegzudenken. Aus Sicht der Beschäftigten besteht inzwischen regelmäßig der Wunsch, zumindest teilweise aus dem Homeoffice zu arbeiten. VAA-Juristin Catharina Einbacher weiß dies auch aus ihrer Erfahrung in der [Rechtsberatung](#) von VAA-Mitgliedern zu berichten. Das Problem: Arbeitgeber haben in der Vergangenheit häufig Homeoffice gewährt, aber möchten die Mitarbeitenden wieder zurück an den betrieblichen Arbeitsplatz holen – möglichst generell oder aber an bestimmten festen Tagen.



Catharina Einbacher

VAA-Juristin

✉ rechtsberatung@vaa.de

☎ +49 221 160010

Foto: VAA

VAA Magazin: Was gibt es bei der Homeoffice-Problematik denn grundsätzlich zu beachten?

Einbacher: Wichtig ist zu wissen, dass es aktuell keinen gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice gibt, der Arbeitnehmern und Arbeitnehmern ein Recht auf Homeoffice garantiert. Im Koalitionsvertrag der alten Ampelregierung 2021 wurde zwischen den drei Parteien vereinbart, dass Arbeitgeber den Arbeitnehmern die Arbeit von zu Hause ermöglichen müssen, wenn keine betrieblichen Gründe entgegenstehen. Das ist jedoch politisch nicht umgesetzt worden. Der „alte“ Koalitionsvertrag gilt in der neuen Regierung nicht mehr. Damit kommt es bei der Frage, ob die Arbeit zum Beispiel im häuslichen Arbeitszim-

mer oder auf betrieblichem Boden erbracht wird, auf die jeweiligen Vereinbarungen an.

Wonach bestimmt sich denn grundsätzlich der Ort der Arbeitstätigkeit?

Dies ist in § 106 Abs. 1 der Gewerbeordnung – kurz GewO – geregelt. Dort heißt es: „Der Arbeitgeber kann Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen näher bestimmen, soweit diese Arbeitsbedingungen nicht durch den Arbeitsvertrag, Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung, eines anwendbaren Tarifvertrages oder gesetzliche Vorschriften festgelegt sind.“ Der Arbeitgeber bestimmt also grundsätzlich den Arbeitsort. Homeoffice ist daher eine freiwillige Gestattung und der Wunsch des Arbeitnehmers, im Homeoffice arbeiten zu dürfen, kann über das Direktionsrecht des Arbeitgebers eingeschränkt werden.

Grundsätzlich gilt: Sofern keine Regelung zum Homeoffice existiert, besteht auch kein Anspruch des Arbeitnehmers auf Homeoffice. Denn der Erfüllungsort für die Erbringung der Arbeitsleistung ist regelmäßig der Betrieb des Arbeitgebers. Häufig ist im Arbeitsvertrag schlicht „Sitz des Unternehmens“ oder „Betrieb XY“ geregelt. Ohne Regelung oder mit einer arbeitsvertraglichen örtlichen Versetzungsregelung obliegt dessen Bestimmung kraft Direktionsrecht dem Arbeitgeber.

Gibt es irgendwelche Ausnahmen?

Ausnahmen und Sonderfälle kann es beispielsweise bei einer Schwerbehinderung oder bei der Gleichstellung geben: Bei bestimmten gesundheitlichen Einschränkungen kann im Einzelfall ein Anspruch auf Homeoffice als „mildere Maßnahme“ im Rahmen des § 164 SGB IX entstehen.

Wie ist das in den Chemie- und Pharmaunternehmen üblicherweise geregelt?

Die Regelungen zum Homeoffice finden sich ganz überwiegend entweder in einer Betriebsvereinbarung oder im Anstellungsvertrag. Es bedarf damit jeweils der Zustimmung beider Arbeitsvertragsparteien beziehungsweise Betriebsparteien durch individuelle oder kollektive Regelung.

Kann der Arbeitgeber einen Mitarbeiter auch trotz einer solchen Vereinbarung zur Rückkehr an den betrieblichen Arbeitsplatz zwingen?

Je nach vereinbarter Regelung kann der Arbeitgeber kraft Direktionsrecht die Rückkehr aus dem Homeoffice in den Betrieb auch gegen den Willen des Arbeitnehmers durchsetzen. In den meisten Vereinbarungen werden Gründe genannt, die den Arbeitgeber zu einer vorübergehenden, vereinzelt oder dauerhaften Rückkehr des Arbeitnehmers aus dem Homeoffice berechtigen. ►

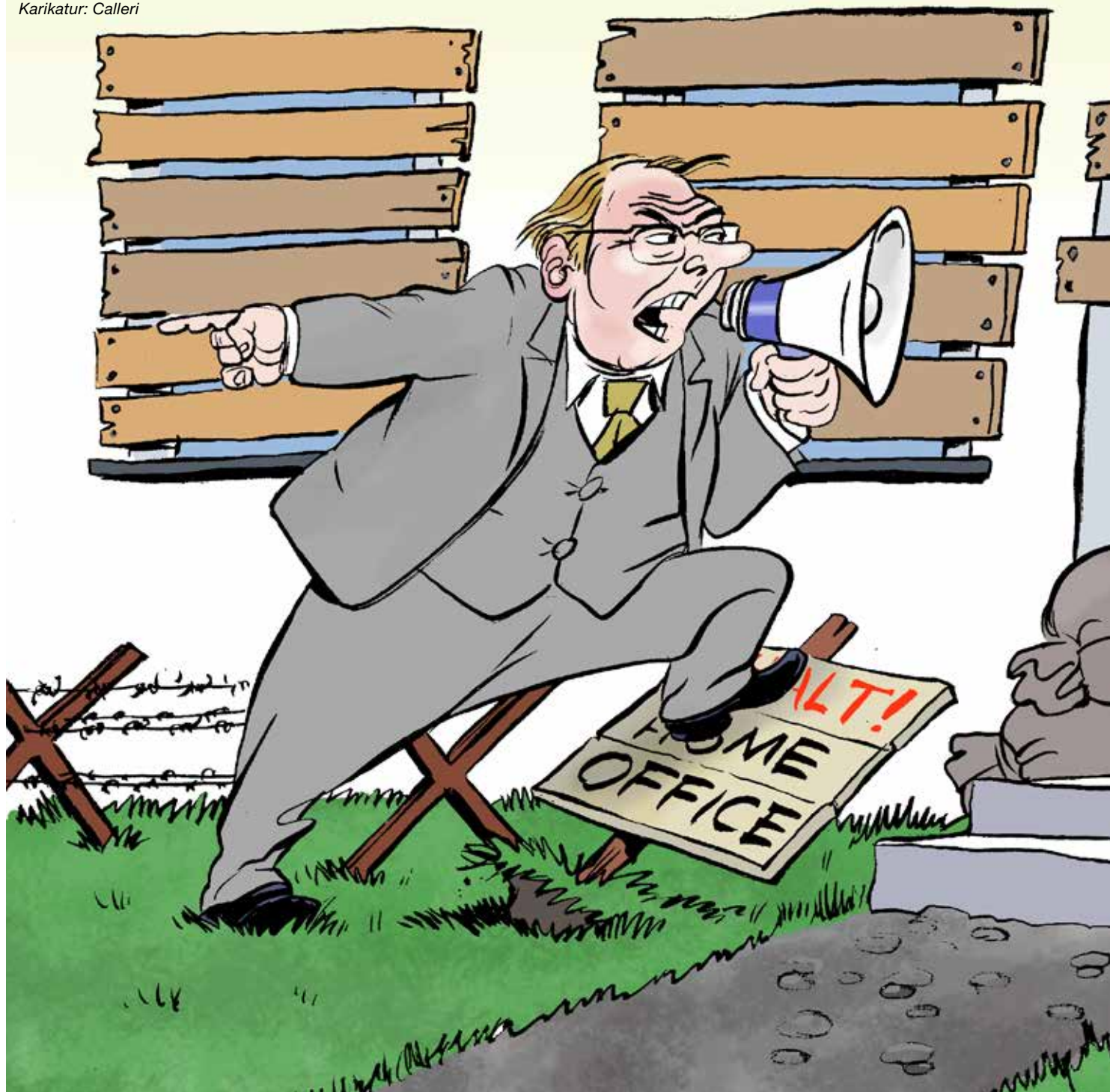
Dies ist zum Beispiel immer möglich, wenn sich später betriebliche Gründe herausstellen, die gegen eine Erledigung von Arbeiten im Homeoffice sprechen. Dafür gibt es allerdings Grenzen. Auch der Widerruf der einmal gegebenen Erlaubnis, die Arbeitsleistung vom Homeoffice aus zu erledigen, ist eine Ausübung des arbeitgeberseitigen Di-

rektionsrechts und als solche am Erfordernis billigen Ermessens zu überprüfen.

Das LAG Köln hat zum Beispiel in seinem Urteil vom 11. Juli 2024 einen Widerruf des Homeoffice abgelehnt, weil der Arbeitnehmer einem neuen, 500 Kilometer entfernten Standort zugewiesen wurde

und ohne ersichtlichen Grund die Möglichkeit der Arbeit aus dem Homeoffice widerrufen wurde. Die erzwungene Rückkehr aus dem Homeoffice in den Betrieb kann also zulässig sein, wenn der Arbeitgeber das Direktionsrecht ermessensfehlerfrei nutzt und keine anderslautende Betriebsvereinbarung besteht.

Karikatur: Calleri



Und wie ist es im umgekehrten Fall? Kann mein Arbeitgeber von mir verlangen, dass ich zu Hause arbeite?

So wie der Arbeitnehmer ohne vertragliche Regelung keinen Anspruch auf Homeoffice hat, so hat auch der Arbeitgeber mangels Verfügungsberechtigung über die Privatwohnung des Arbeitnehmers

kein Recht, eine Tätigkeit im Homeoffice gegenüber dem Arbeitnehmer einseitig anzuordnen.

Welche Rolle hat der Betriebsrat in Bezug auf Homeoffice-Regelungen?

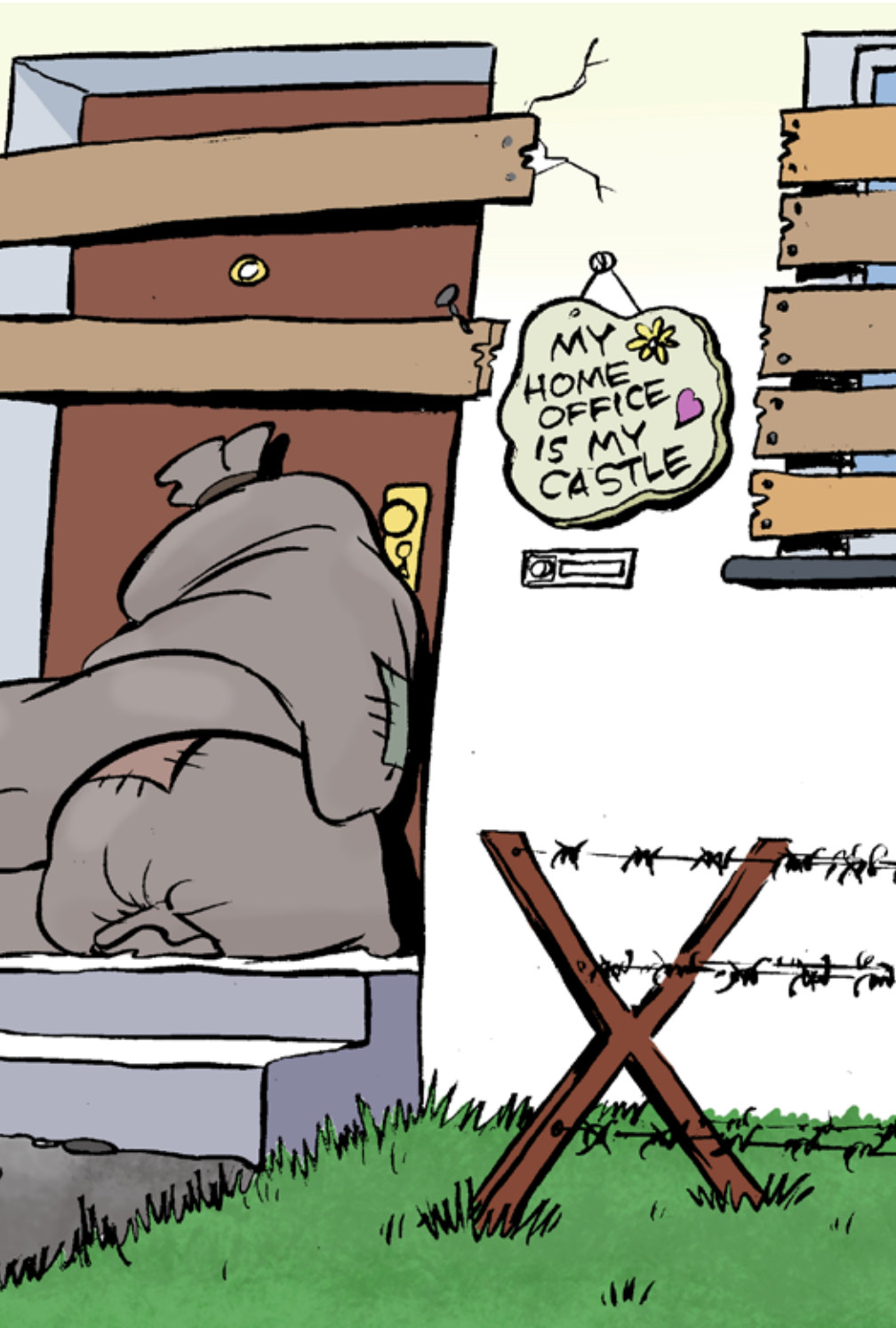
Der Betriebsrat hat bei der Einführung, Ausgestaltung und Durchführung von

Homeoffice-Regelungen eine zentrale Mitbestimmungsrolle. Die rechtlichen Grundlagen dafür finden sich im Betriebsverfassungsgesetz. Allerdings hat der Betriebsrat kein Initiativrecht zur Einführung von Homeoffice: Die Entscheidung darüber, ob überhaupt im Homeoffice gearbeitet wird, liegt beim Arbeitgeber.

Die konkrete Durchführung des Homeoffice tangiert allerdings regelmäßig eine ganze Reihe von sozialen Angelegenheiten im Sinne von § 87 Abs. 1 BetrVG, bei denen der Betriebsrat mitbestimmungsberechtigt ist. Wenn die Begründung oder Beendigung einer Vereinbarung über eine Tätigkeit im Homeoffice eine Versetzung ist, ist die Zustimmung des Betriebsrats gemäß § 99 BetrVG ebenfalls notwendig.

Was raten Sie betroffenen VAA-Mitgliedern bei unklarer Sachlage oder bei Fragen zu Homeoffice-Regelungen?

VAA-Mitglieder, die sich rund ums Thema Homeoffice nicht sicher sind, sollten sich auf jeden Fall vom Juristischen Service des VAA beraten und ihre rechtliche Situation individuell prüfen lassen. ■



vaa



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



BAG: kein Verzicht auf Urlaub durch Prozessvergleich



Foto: Alex Rath - iStock

Im bestehenden Arbeitsverhältnis können Beschäftigte selbst durch einen gerichtlichen Vergleich nicht auf ihren gesetzlichen Mindesturlaub „verzichten“. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden.

Im konkreten Fall war ein Arbeitnehmer von Januar 2019 bis Ende April 2023 als Betriebsleiter bei seinem Arbeitgeber angestellt. Im Jahr 2023 war er durchgehend krank und konnte deshalb seinen gesetzlichen Mindesturlaub in diesem Jahr nicht nehmen. Kurz vor dem Ende des Arbeitsverhältnisses einigten sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber in einem gerichtlichen Vergleich auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses zum 30. April 2023 gegen Zahlung einer Abfindung. Im Vergleich stand, dass „Urlaubsansprüche in natura gewährt“ seien. Später klagte der Arbeitnehmer auf Auszahlung des nicht genommenen gesetzlichen Urlaubs für das Jahr 2023, weil er den Urlaub krankheitsbedingt gar nicht hätte nehmen können.

Sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht gaben dem Arbeitnehmer recht. Nun hat auch das Bundesarbeitsgericht (BAG) im Sinne des Arbeitnehmers entschieden ([Urteil vom 3. Juni 2025, Aktenzeichen: 9 AZR 104/24](#)). Nach der Entscheidung des BAGs war die Vereinbarung, Urlaubsansprüche seien in natura gewährt, unwirksam, soweit sie einen nach dem Bundesurlaubsgesetz unzulässigen Ausschluss des gesetzlichen Mindesturlaubs regelt. Weder der gesetzliche Anspruch auf bezahlten Erholungsurlaub noch ein erst künftig – mit der rechtlichen Beendigung des Arbeitsverhältnisses – entstehender Anspruch auf Abgeltung gesetzlichen Mindesturlaubs dürfe im Voraus ausgeschlossen oder beschränkt werden.

Das gilt laut BAG auch dann, wenn bei Abschluss eines gerichtlichen Vergleichs, der eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung regelt, bereits feststeht, dass der Arbeitnehmer den gesetzlichen Mindesturlaub wegen krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit nicht mehr in Anspruch neh-

men kann. Denn nach Europäischem Recht dürfe bezahlter Mindesturlaub – außer bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses – nicht durch eine finanzielle Vergütung ersetzt werden. Im bestehenden Arbeitsverhältnis darf der Arbeitnehmer somit nicht gegen und erst recht nicht ohne finanziellen Ausgleich auf den gesetzlichen Mindesturlaub „verzichten“. ■

VAA-Praxistipp

Das Urteil des BAG stellt klar, dass bestehende gesetzliche Urlaubsansprüche selbst in einem Vergleich vor Gericht nicht einfach gestrichen werden können, insbesondere nicht ohne finanziellen Ausgleich. Besonders wenn Beschäftigte krank sind und den Urlaub deshalb nicht nehmen konnten, besteht Anspruch auf Urlaubsabgeltung bei Ende des Arbeitsverhältnisses.

WILEY



Jetzt Panel-Mitglied werden

chemonitor IN KOOPERATION MIT SANTIAGO ADVISORS



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



Über Marsmännchen und KI



**LEHMANN'S
DESTILLAT**

Zuerst die gute Nachricht: Trump hat über Los Angeles nicht die Atombombe abwerfen lassen. Dafür hat er aber den Iran bombardiert. Kurz sah es ja so aus, als wäre das Atombombenszenario für L.A. denkbar. Nach Nationalgarde und Marine-soldaten wäre das eigentlich die logische Konsequenz gewesen, um die Proteste gegen die Migrationspolitik seiner Regierung einzudämmen. Erleichterung vor allem bei den US-Demokraten: Sie können sich nun eine juristische Prüfung, ob ein Massenmord an Hunderttausenden Kaliforniern verfassungskonform gewesen wäre, sparen, denn Trump ist vernünftig geblieben. Eine gute (orange) Haut!

Aber den Zoff mit Elon, den hätte er sich wirklich sparen können. Vielleicht war auch das der Grund, warum Fritze Merz auf einen so kampfmüden Trump traf, als er Anfang Juni das Weiße Haus besuchte. Oder waren es doch eher die mitgebrachten Geschenke, die den US-Präsidenten gnädig stimmten? Unter anderem gab's eine golden umrahmte Geburtsurkunde von Donalds Oppa und Na-

mensvetter des deutschen Kanzlers Friedrich Trump. Dieser Kerl war mit 16 Jahren als gelernter Friseur nach New York gekommen. Hat dann später im Rotlichtbezirk von Seattle ein Restaurant geleitet und wurde amerikanischer Staatsbürger, indem er sich 1892 zur Präsidentenwahl registrieren ließ. Das erkläre mal heute einem aus El Salvador stammenden Migranten (äh, pardon ... Gangmitglied) in den USA. Zwinkersmiley. Später baute er an verschiedenen Goldgräber-Eldorado Hotels, die vor allem für ihre alkoholischen Getränke und Zimmer für Prostituierte bekannt waren. Als reicher Mann kehrte Friedrich nach Deutschland zurück, heiratete und wurde prompt wieder ausgewiesen, weil er in jungen Jahren die Wehrpflicht geschwänzt hatte. Da kommt also bei seinem Enkel diese pathologische Besessenheit zum Thema Ausweisung her.

Jedenfalls war Trump zum Antrittsbesuch von Merz mit den Gedanken bei seinem Kumpel Elon, der plötzlich böse Sachen über ihn im Internet schrieb. Gemeiner Musk! Der Typ gründet jetzt auch noch eine eigene „Amerika-Partei“. Ja, spinnt der denn? Eigentlich wollte er sich doch wieder mehr auf sein Business konzentrieren: zum Mars fliegen, selbstfahrende Robotaxis durch sämtliche amerikanischen Städte brettern lassen und mit Neuralink zukünftig unsere Gehirne pimpen. Und dann ist da ja auch noch die allgegenwärtige KI, die bei Musk in all seinen Unternehmungen eine gewichtige Rolle spielt. Wo das enden wird, ist zumindest für Elon klar: in der Überflüssigkeit von uns allen. Deshalb ja auch die Exit-Strategie zum Mars. Aber bis dahin ist noch etwas Zeit, in der wir uns schon einmal mit der KI anfreunden sollen. Es ist ja auch alles so schön einfach in der neuen KI-Welt. Denn die wird zum Beispiel bald für uns kochen. Der Thermomix ist nur die Brücke dahin. Die Zutaten bestellt der smarte Kühlschrank. Die Zu- arbeiten übernehmen humanoide Haushaltsroboter. Und auch bei dem, was

zwangsläufig nach dem Essen folgt, nämlich der Klogang, wird uns geholfen. Den Hintern werden wir in Zukunft abwischen lassen. Erste erfolgreiche Tests in Pflegeheimen sind schon absolviert.

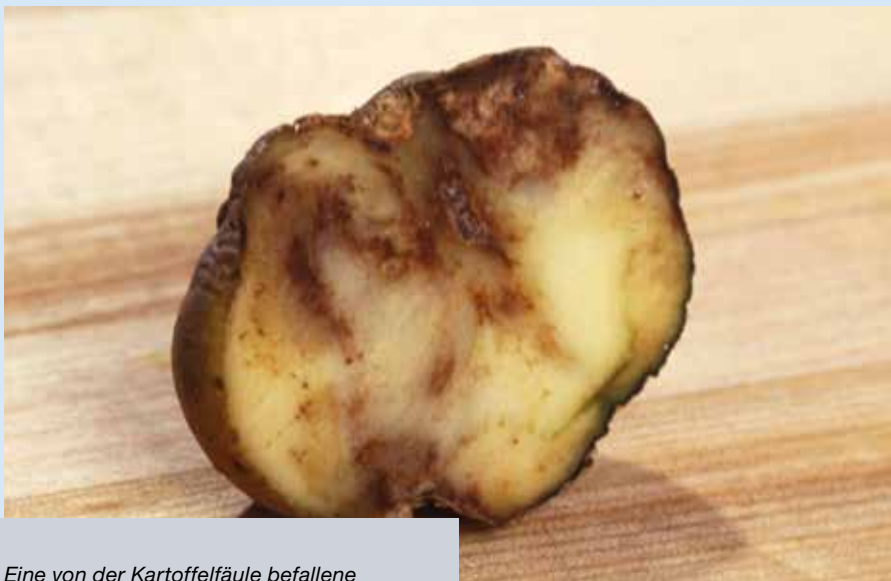
Smarte Armbanduhren können mittlerweile innerhalb von 60 Sekunden zehn Gesundheitsdaten messen. KI kann meine Anamnese erstellen und gleich dazu den passenden Heilplan. Toll! Warum soll ich, wie Günther Jauch, eigentlich noch meine Gesundheitskarte ans Handy halten? Soll doch gleich die KI meine Medikamente bestellen! Und wie praktisch: KI liefert ja auch Pakete aus. Verrückt! KI fährt den Traktor, erntet den Weizen, backt das Brot und verkauft selbiges. Nur essen muss ich es noch selbst. Wie dumm ist das denn!

KI kann Musik komponieren, Literatur schreiben und Doktorarbeiten. Vor ein paar Jahren mussten noch Minister wegen teilweise abgeschriebener Dissertationen zurücktreten. Voll die Loser! Wer heute noch selbst schreibt – so wie ich diese Kolumne – hat nachweislich zu viel Tagesfreizeit. Einfach super, diese KI! Sie erzieht unsere Kinder, regelt den Verkehr und dient in der Armee. Sprich: Eines Tages wird sie auch aufs rote Knöpfchen drücken. Und dann wird L.A. wohl doch noch das blühen, was oben noch satirisch überspitzt die Kolumne eröffnete. Zu dystopisch? Na ja, abwarten. Die grünen Marsmännchen können sich schon mal warm anziehen: Wir kommen ... wahrscheinlich ... bald! ■

Mit seinen verschiedenen Kabarettprogrammen reist der Dresdner Kabarettist Erik Lehmann quer durch Deutschland und hat auch schon diverse Preise gewonnen. Auf seiner Website www.knabarett.de ist Lehmann jederzeit käuflich und bestellbar. Seinen eigenen Honig gibt es auf uwes-landhonig.de. Foto: Robert Jentzsch

1845 Eine Katastrophe nimmt ihren Anfang

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.



Eine von der Kartoffelfäule befallene Kartoffel. Foto: Wikimedia Commons

Phytophthora infestans – diesen Namen prägte der deutsche Mykologe und Naturwissenschaftler Heinrich Anton de Bary 1876 für jenen Parasiten, der sich unter anderem über Kartoffelpflanzen hermacht. Die größten Verheerungen hatte der Eipilz da bereits angerichtet: in Irland, wo am 13. September 1845 erstmals verdächtige Blattverfärbungen gemeldet wurden. „Ein Theil des grünen Zellgewebes verliert seine Farbe und wird schnell braun; der Flecken wird unterhalb grauer und es zeigt sich immer an der unteren Fläche der Blätter oder Früchte am folgenden Morgen oder am zweiten Tag nach der Bildung des braunen Fleckes ein weißlicher Anflug“, hieß es in einer zeitgenössischen Beschreibung der Kartoffelfäule. „Das Microscop zeigt dann, dass dieser Anflug von einem Pilze herrührt, welcher

zwischen den zahlreichen Haaren, mit denen die untere Fläche des Kartoffelblattes bekleidet ist, fructificirt.“

Berichte über Schädlinge gab es in Europa bereits seit dem Anfang des Kartoffelanbaus im 18. Jahrhundert. Die belgische Botanikerin Marie Anne Libert beschrieb erstmals den Pilz, der wohl um 1840 von Nordamerika nach Europa gelangte. In Irland, aber auch in einigen anderen Ländern kam dem Parasiten offenbar das damals nasse und kühle Wetter besonders entgegen. „Die Sporen werden vom Wind verbreitet und gedeihen in kaltem, feuchtem Klima besonders gut“, hält Wikipedia fest. Dass die Ausbreitung gerade für Irland so extreme Folgen hatte, lag aber auch an anderen Faktoren. Haupterwerbszweig der Iren war die Landwirtschaft. Und Hauptnahrungsquelle die Kartoffel. Die ab 1845 einsetzenden Ernteausfälle

trafen also die Gesellschaft an ihrer Wurzel. Es folgte die Große Hungersnot, „die größte soziale Katastrophe, die sich im Europa des 19. Jahrhunderts ereignete“, wie das irische National Famine Museum online schreibt. „Über zwei Millionen Menschen, fast ein Viertel der Gesamtbevölkerung, starben oder wanderten aus.“

In manchen Regionen sollen noch 1851 die Leichen von Hungertoten am Straßenrand gelegen haben. Vielen Auswanderern, die sich nach Nordamerika aufmachten, erging es oft nicht besser. Sie gingen an Bord der „Sargschiffe“ an Krankheiten und Seuchen elend zugrunde. „Wie wandelnde Skelette gingen sie unter Tränen und suchten die Gastfreundschaft der besseren Länder“, erinnerte sich Thomas Quinn, ein Überlebender einer solchen Überfahrt. Die Erinnerung grub sich tief ins kulturelle Gedächtnis der Iren ein. Liam O’Flaherty veröffentlichte 1937 den Roman „Zornige grüne Insel“ („Famine“), in dem er die Geschehnisse literarisch aufbereitete. Die irische Folk-Punk-Band The Pogues thematisierte die Auswanderungswelle in ihrem Song „Thousands Are Sailing“.

Die Kartoffelfäule treibt die Landwirte bis heute um. Im vergangenen Jahr meldete Bayer CropScience, dass neue Stämme von *Phytophthora infestans*, sogenannte EuroBlight-Typen, meist aggressiver auftraten und gegen viele Fungizide resistent seien. „Praktiker sollten konsequent Fungizide mit unterschiedlichen Wirkungsmechanismen einsetzen, um der Selektion resistenter und aggressiver EuroBlight-Typen wirksam zu begegnen.“ Was hatte doch gleich 1861 bereits Heinrich Anton de Bary prophezeit? „Eine gänzliche Ausrottung des Parasiten wird dabei so wenig je möglich sein als totale Austilgung von Raupen und anderem Ungeziefer, und wie vor diesem wird man vor ihm ständig auf der Hut sein müssen.“ ■

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 September und Oktober 2025



im September

95 Jahre

Dr. Martin Schott, Steinbach
Dr. Wolfgang Bitterlich, Hofheim
Günther Rähmer, Augsburg
Dr. Ralf Amberg, Odenthal

90 Jahre

Dr. Wolfram Dornfeldt, Uelzen
Dr. Klaus-Dieter Steffen, Hennef
Dr. Dietrich Mangold, Neckargemünd
Dr. Dietmar Jung, Ludwigshafen

85 Jahre

Klaus Nothhelfer, Brühl
Dr. Nikolaos Keramaris, Eichenau
Prof. Winfried Hofmann, Königstein
Barbara Herzig, Berlin
Dr. Peter Dostmann, Erpolzheim
Dr. Theodor Denzel, Regensburg
Erhard Brand, Bad Soden

80 Jahre

Dr. Manfred Zobel, Köln
Dr. Helmut Schwesig,
Haltern am See
Gert Weinand, Leverkusen
Gisela Hinner, Langen

75 Jahre

Harry Klein, Bonn
Hartmut Quick, Mörlenbach
Dr. Hans-Ludwig Hirsch, Reinheim
Dr. Hans-Helmut Goertz, Freinsheim
Dr. Artur Wolff, Worms
Dr. Jürgen Jäger, Walluf
Wolfgang Cieslak, Bitterfeld-Wolfen
Dr. Alexander Jezierski, Wesel
Dr. Heinrich Wilming, Borken
Dr. Wilfried Meyer, Wiesbaden
Dr. Heinrich Lienkamp, Frankfurt
Dr. Hartwig Müller, Velbert
Dr. Wilfried von Ammon, Hochburg/Ach
Dr. Heinz Reif, Troisdorf

im Oktober

95 Jahre

Dr. Ferdinand Proksa, Brühl
Theodor Koerner, Schkopau
Dr. Hans-Joachim Heitland, Hilden
Artur Hübner, Bad König

90 Jahre

Peter Schäfer, Haan
Dr. Dietrich Klötzer, Berlin
Dr. Magda Kopp, Ludwigshafen
Dr. Erwin Muth, Bad Kissingen
Wolfgang Schönfelder, Schwedt
Dr. Siegfried Breitschaft, Augsburg
Dr. Lothar Klein, Leverkusen
Prof. Dr. med. Götz Leopold, Rossdorf
Dr. Jürgen Kuhls, Mehring

85 Jahre

Dr. David Rose, Düsseldorf
Hans-Jürgen Heinze, Haltern am See
Paul Bonsels, Niederkassel
Anselm Kiessling, Kelheim
Hans-Gerd Zeilmann, Odenthal
Klaus Walter, Lampertheim
Wilfried Haase, Schulzendorf
Dr. Wilfried Heupt, Burtscheid
Peter Schellenberg, Mannheim
Dr. Manfred Dietrich, Frankfurt am Main
Dr. Horst Hoffmann, Bad Dürkheim
Dr. Richard Bung, Ludwigshafen
Henner Göllnitz, Kelkheim
Klaus-Walter Leyer, Leverkusen
Klaus-Dieter Mann, Simmerath
Hermann Scherr, Ketsch
Dr. Bernd Holle, Krefeld

80 Jahre

Thomas Naumann, Leverkusen
Wolfgang Rupp, Stuttgart
Dr. Renke Mottweiler, Leverkusen
Franz Lang, Gräfelfing
Dr. Winfried Fichtner, Bickenbach
Dr. Ingrid Knoth, München
Jürgen Creutzmann, Dudenhofen

Dipl.-Ing. Wilfried Lülsdorf,
Niederkassel

75 Jahre

Dr. Klaus-Dieter Kohl, Sausalito,
Kalifornien
Heidemarie Menzel, Bad Soden
Dr. Aloys Westerkamp,
Bergisch Gladbach
Dr. Bernhard Kohl, Konstanz
Dr. Bernhard Kampmann, Dinslaken
Dr. Friedrich-Wilhelm Obereichholz-
Bangert, Dassendorf
Wolf-Ulrich Brewer, Dortmund
Werner Setzwein, Wachenheim
Hermann Petri, Bergisch Gladbach
Walter Grolik, Darmstadt
Dr. Bernd Ostersehl, Maxdorf
Dr. Werner Zitzmann, Leverkusen
Manfred Grün, Hanau
Dr. Günter Müller, Wiesbaden
Stephan Leinen, Münster

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 Juniausgabe: Andreas Funke, Einzelmitglied Landesgruppe Bayern, Dr. Marko Leist, Werksgruppe BASF Ludwigshafen, und Jennifer Bach, Werksgruppe Bayer Berlin. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. September 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.

	6	8		7		2	1	
				6				
3								8
		6	7		9	1		
1								4
		7	2		3	9		
5								9
				9				
	2	9		5		7	4	

Vollgummi-ball		biblischer Frauen-name		dt. Talk-master (Alfred ..., † 201)	US-Rock-musiker (Bill ..., † 1981)	Querverbin-dung		Mutter-boden		veraltet: Geräte-schuppen	früheres asiat. Reiter-volk		nach Art von (franz., 2 Worte)		militäri-scher Ehren-gruß	Ritter der Artus-sage
Eier von Wasser-tieren						Haupt-stadt von Grau-bünden				3	Ge-wichts-messer					2
Vorname des Sän-gers Lin-den-berg		4		Stadt im Henne-gau (Belgien)				Werk-stoff							Hafen-damm	
				Gewehr-rohr		Kleider-rand Zier-gefaß					Insekten-larve Ge-sinnung				7	
ugs.: sehr oft		Ballett-schüler Schnee-gleitgerät						Ferienort in der Türkei					Muskel-zuckung Spaß-vogel			
							ugs.: Einstich	Stadt in Ost-fries-land							rechter Neben-fluss des Rheins	nichts als
Atlantik-bucht	Fluss zur Elbe		kurze Unter-hose		Keimträ-ger (Mz.) Röhr-richt							Kernfor-schungs-stätte bei Genf				
nicht zu-gefroren					8			Über-bleibsel		Blatt-gemüse Tor-gelenke					Abk.: Umsatz-steuer	
Gering-fügigkeit	11	ugs.: unge-schickter Mensch		Geschöpf		griech. Insel Vorname Connersys						blauer Himmel Oper von Verdi			9	
								Gebirge zwischen Europa u. Asien				5		grie-chische Vorsilbe: außen		nichtige Dinge
sehr schnell							Stall-stroh	Preis-schild-chen								
Aufgeber einer Zeitungs-anzeige	Zahnwal (...wal)		frän-kischer Hausflur		Herbst-blume Tiroler Kurort						Haupt-stadt der Schweiz		Abk.: Ribo-nuklein-säure		An-ordnung	
							ugs.: sich abmühen	Neben-formen								
körnig		Ab-wesen-heits-beweis		radio-aktives Element		Feld-ränder andern-falls						Wind-richtung Blut-gefaß				
										Rasen-pflanze Abk.: zitiert				linker Neben-fluss der Donau		medi-zinischer Hilfsberuf (Abk.)
Einzel-stücke	Kfz-Z. Neustadt an der Aisch		Vorn. des Schrift-stellers Follett		Menge von zwölf Stück								Kfz-Z. Namibia			6
							Wortteil: schnell				gummi-artiger Kunst-stoff					
gleich-mäßig					Alters-ruhegeld-emp-fänger								westliche Groß-macht (Abk.)			
Fluss zur Rhône				Lösung:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

Leserbriefe

Zum Artikel „[Mitbestimmung im Betrieb bleibt unabdingbar](#)“, Ausgabe Juni 2025

Auch wenn ich nicht mehr berufstätig bin, will ich als langjährig in der Mitbestimmung engagierter Arbeitnehmer einige Gedanken ergänzen.

Meine ersten Schritte machte ich zusammen mit einigen Mitstreitern zu einer Zeit, als unser Bereich fusioniert wurde. Damals waren wir für die Unterstützung erfahrener Kolleginnen und Kollegen sehr dankbar. Für mich folgt daraus: Gerade in ruhigen Zeiten sollte man aktiv werden, um zu lernen, wie Mitbestimmung gelebt werden

kann. Dann ist man auch für turbulente Phasen gerüstet.

Nach meiner Erfahrung ist die Mitarbeit im Wahlvorstand ein guter Einstieg. Hier kann man in wenigen Wochen bei den Wahlvorbereitungen die strategischen Überlegungen der Mitstreiter kennenlernen.

Für mich war es immer motivierend und bereichernd, über meine eigenen fachlichen Fragestellungen hinausgehende Aspekte kennenzulernen. Dies betraf sowohl mir zuvor fremde Teile des Unternehmens als auch sehr unterschiedliche Menschen. Die Beteiligung im Betriebsrat und Sprecherausschuss

eröffnet vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten, zum Beispiel betreffend juristische Fragen, Gesundheit und Führung.

Die in diversen Arbeitnehmervertretungen gesammelte Erfahrung erleichterte die Beteiligung bei fachübergreifenden Projekten. Die Tätigkeit im Betriebsrat wurde für den einen oder anderen zum Sprungbrett in ein neues Beschäftigungsfeld.

Den Zeitaufwand für Betriebsrat und Sprecherausschuss fand ich immer eine gut investierte Zeit.

Dr. Klemens Minn, Hattersheim



Nothilfe Nahost

Im Nahen Osten herrscht eine humanitäre Katastrophe. Unser Bündnis hilft mit Wasser, Nahrung und medizinischer Versorgung.

Helfen Sie den Menschen jetzt – mit Ihrer Spende!
Aktion-Deutschland-Hilft.de



**Jetzt
spenden!**

Bündnis der Hilfsorganisationen



 **Aktion
Deutschland Hilft**

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

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
23.09.2025	FKI-Seminar „Abfindungen effizient gestalten“, digital
24.09.2025	FKI-Seminar „Durchführung von Sprecherausschusswahlen“, digital
26. – 27.09.2025	Aufsichtsrätetagung, Aachen
06.10.2025	FKI-Seminar „Prozesse und Menschen zum Erfolg führen“, digital
07.10.2025	FKI-Seminar „Digital arbeiten – persönliche Effizienz erhöhen“, digital
07.11.2025	Sitzung 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
25.11.2025	Sitzung Landesgruppe Niedersachsen, Hannover
25.11.2025	Sitzung Landesgruppe Nord, Hamburg

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 Oktober 2025

- **Führung:**
Führungsspannen in Unternehmen
- **Branche:**
VAA connect in Essen
- **Vermischtes:**
Vorläufer des Faxgeräts

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.



Foto: sanieri – iStock

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 freckles, looking slightly to the right. The background is a soft-focus outdoor scene with green foliage and a path.

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

vaa

www.vaa.de

