

VaaMagazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte



PERFORMANCE MANAGEMENT
Leistung unter der Lupe

VAA CONNECT IN ESSEN
Finanzen sind Frauensache

INTERVIEW ZUM ARBEITSRECHT
Transparenz beim Entgelt

FASZINATION KAFFEE

Aromen und Genuss



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 Präsentationsplattform aufrufen

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

3 Sofort attraktive Angebote wahrnehmen



Zwischen Vielfalt, Leistung und Balance

Brauchen wir angesichts der weltumspannenden Polykrise eigentlich noch so etwas wie Vielfalt in den Führungsetagen? Sollten wir nicht einfach still akzeptieren, dass zurzeit das gesellschaftspolitische Pendel wieder zurückschlägt? Nein! Denn Diversity ist längst mehr als ein gesellschaftliches Thema: Es ist – und bleibt – langfristig ein handfester Wettbewerbsfaktor. Kaum zu glauben, dass mittlerweile wieder Mut dazugehört, diese Tatsache extra zu betonen. Dies betrifft auch das Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Wer Frauen gezielt fördert, stärkt die Innovationskraft und erhöht die Resilienz von Unternehmen. Unser Netzwerk „VAA connect“ ist hier ein starker Impulsgeber, wie zuletzt Mitte September bei Evonik in Essen. Diesmal ging es um das Schwerpunktthema „Female Financial Leadership“, nachzulesen in der Rubrik „Branche“ auf den Seiten 24 bis 26. Wie können Frauen ihre Rolle in Finanz- und Führungsfunktionen sichtbar machen und weiter ausbauen? Der Anspruch ist klar: Unsere Branche braucht mehr weibliche Führung an entscheidenden Schnittstellen, gerade dort, wo es um Zahlen, Strategien und Verantwortung geht.

Führung neu zu denken, bedeutet auch, die Systeme zu hinterfragen, mit denen Leistung bewertet wird. Das zeigt das Interview zum Performance Management in dieser Ausgabe in der Rubrik „VAA“ auf den Seiten 18 bis 20. Dabei werden Chancen und Risiken aktueller Leistungsbeurteilungsmodelle beleuchtet. Wie können Zielvereinbarungen motivieren? Wann führen sie eher zum Frust? Transparenz, möglichst faire Vergütung und echte Wertschätzung bleiben die Leitplanken, an denen sich erfolgreiche Führung orientieren sollte. Doch die richtige Balance zu finden – und zu halten –, ist schwieriger als man glaubt.

Und weil die Balance zwischen Leistung und Wohlbefinden oft auch etwas mit den kleinen Genüssen des Alltags zu tun hat, widmet sich das „Spezial“ auf den Seiten sechs bis 15 dem Thema Kaffee. Dieser „Zaubertrank“ ist Treibstoff und Kulturphänomen zugleich, unverzichtbar in Laboren, Büros und Kaffeeküchen. Was die chemische Vielfalt der Bohne betrifft, so reicht sie von Aromastoffen bis zu Koffeinwirkungen und steht sinnbildlich für die Mischung aus Disziplin und Genuss, die das Berufsleben prägt. Ob in Projektbesprechungen, Verhandlungen oder im Flurgespräch mit Kolleginnen und Kollegen: Oft beginnt der produktivste Moment mit einer Tasse Kaffee.



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

Dr. Birgit Schwab

1. Vorsitzende des Vorstands VAA

VAA MAGAZIN

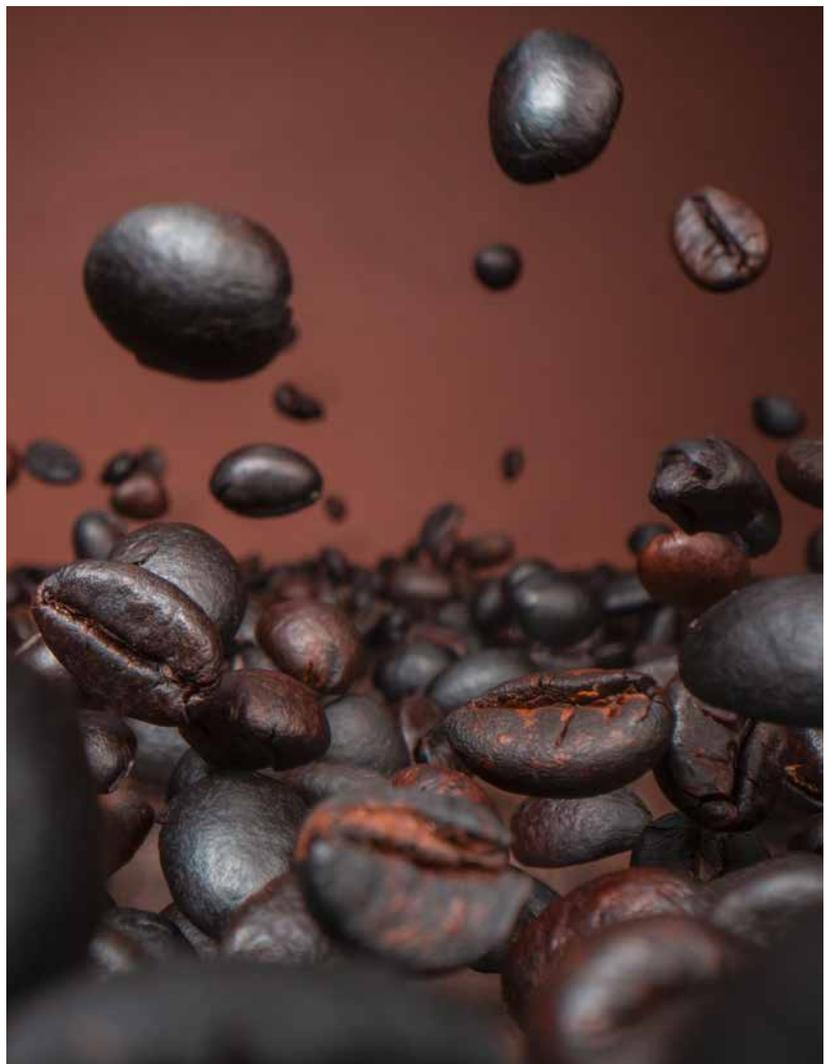
—

Oktober 2025

6

SPEZIAL

Kaffee und Chemie:
Aromen, Reaktionen und Geschichten



Coverfoto: Simone Leuschner – VAA

Foto: Reza Rahbar – Shutterstock

Inhalt

VAA

- 16 **Interview mit Dr. Marc Heider:**
Herausforderungen und Chancen der Betrieblichen Altersversorgung
- 18 **Performance Management:**
Diskussion um Wirksamkeit von Systemen zur Leistungsbewertung

BRANCHE

- 22 **Wandel von Führungsstrukturen:**
Interview mit Karin Guendel Gonzalez und Katja Rejl
- 24 **VAA connect in Essen:**
Finanzen brauchen Frauen in Führung

MELDUNGEN

- 27 **Plasma gegen Krebs**
Zahngesundheit von Haien
Bienen als Sensoren
Teilzeit im Trend
- 28 **Adressänderung beim VAA**
Mikroplastik im Wald
Aus FTA wird CURIA
Transfers von Elektronen
- 29 **Vermessung des Marskerns**
Neues aus den Communitys
Personalien aus der Chemie
- 30 **Alter als Wettbewerbsvorteil**
VAA-Jahrbuch zu Start-ups
Leistungsdruck in der Schule
Schulung für Sprecherausschüsse

ULA NACHRICHTEN

- 31 **Kommentar:**
Europas Erwachen
braucht Mut zur Stärke
- 31 **ULA Intern:**
Diversity und Betriebsrenten im Fokus
- 32 **Führungskräfteumfrage 2025:**
Reformen brauchen mehr Tempo
- 34 **Resilienz der Demokratie:**
Gastbeitrag von Dr. Martin von Broock
- 36 **Arbeitszeit:**
Kommt Zeiterfassung
auch für Führungskräfte?
- 38 **Weiterbildung:**
Aktuelle Seminare des
Führungskräfte Instituts
- 38 **Terminvorschau:**
ULA-Veranstaltungen im Überblick

60PLUS

- 39 **Pensionärsreise des VAA:**
Geschichte und Genuss in Münster

RECHT

- 40 **Interview mit Stefan Ladeburg:**
Auswirkungen der EU-Richtlinie
zur Entgelttransparenz
- 42 **Urteil:**
Ausschluss aus dem Betriebsrat

LEHMANNS DESTILLAT

- 44 **Satirische Kolumne:**
Studien füllen Sommerlöcher

VERMISCHTES

- 45 **ChemieGeschichte(n):**
Entdeckung der Gammastrahlung
- 47 **Glückwünsche**
- 48 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 50 **Feedback, Termine, Vorschau,
Impressum**



Fotos: Simone Leuschner – VAA

MEHR ALS KAFFEESATZ

Wissenschaft und Kuchen



Von Caecilia Geismann und
Simone Leuschner

Das mit Abstand beliebteste Heißgetränk der Deutschen? Kaffee. Im Gesamtranking der meistkonsumierten Getränke sogar auf Platz drei. Obwohl der Pro-Kopf-Verbrauch im letzten Jahr zurückgegangen ist, erfreut sich das aromatische Koffeingetränk – in den warmen Monaten auch häufig kalt genossen – nach wie vor großer Beliebtheit. Kaffee ist für viele so viel mehr als nur ein Getränk oder ein Muntermacher am Morgen. Er prägt Morgenrituale, verbindet Menschen miteinander und ist mit seinem vertrauten Aroma ein hoch komplexes Zusammenspiel aus organischen Molekülen, thermodynamischen Prozessen und Reaktionsmechanismen.

Ihre Liebe zum Kaffee hat Dr. Petra Stegmaier, Chemikerin und VAA-Mitglied, vor vielen Jahren während ihrer Zeit in Italien entdeckt. Zuerst während ihres Auslandssemesters in Pisa, dann nach ihrem Diplomabschluss für ihre Arbeit an einem europäischen Forschungsprojekt in Salerno im Bereich Polymerchemie und anschließend in einer biotechnologischen Forschungsgruppe in Urbino. Insgesamt 25 Monate mit Espresso, Cappuccino und Cornetto.

Backen ist wie Chemie

Doch nicht nur der Kaffee hat Stegmaiers Italienaufenthalt geprägt, sondern auch das Backen. Gebacken hat sie zwar schon immer gern, aber ihren Horizont um italienisches Gebäck zu erweitern, hat sie geliebt. Backen ist für sie wie Chemie: „So ein Misch- oder Backprozess ist eigentlich ziemlich ähnlich, wie in der Chemie etwas herzustellen.“

Heute arbeitet die gebürtige Mainzerin bei einem in Neuss ansässigen Multitechnologieunternehmen in der Entwicklung für den Bereich E-Mobilität. In ihrer Rolle im Projektmanagement und der Leitung von Technologieentwicklungen sitzt sie viele Stunden am Tag vor dem Bildschirm: „Ich mag meinen Job sehr. Ich habe in meinem Unternehmen schon verschiedene Stationen eingenommen und an verschiedenen Projekten gearbeitet. Ich bin sehr neugierig. Ich mag es, neue Sachen zu lernen, in ein ganz neues Themenfeld reinzugehen. Aber oft kommu-

niziere ich mit den anderen ausschließlich online, da viele meiner Kollegen in anderen Ländern sitzen.“

Als Tochter von zwei Mathematik- und Physiklehrkräften waren die Wissenschaft und die Neugier auf etwas Neues schon immer Teil ihres Lebens. Auch ihre beiden jüngeren Schwestern sind in naturwissenschaftlichen Bereichen gelandet. Als Ausgleich zu Stegmaiers Arbeit im Unternehmen und der Wissenschaft hat sie 2014 ihr Café „Don Melone“ in Düsseldorf-Unterbilk eröffnet.

„Irgendwie war es schon immer mein Traum“, sprudelt es aus ihr heraus. „Der war zwar nicht forciert, aber am Ende habe ich ihn in die Tat umgesetzt.“ Unter der Woche arbeitet Stegmaier also im Bereich Batterieforschung für Elektromobilität und am Wochenende öffnet sie Don Melone für alle, die vorbeikommen und Kaffee als soziales Geschehen erleben wollen. „Ich nehme die Chemie in alle Bereiche meines Lebens mit, denn sie ist überall. Auch hier im Café.“

Jeden Samstagmorgen steht sie in der Küche des Cafés und backt. „Ein Café muss nach Kuchen riechen!“ Und genau danach riecht es im Don Melone: Nach einem Gemisch aus Schokokuchen und Kaffee. Mit Begeisterung erzählt sie, was Kaffee ist: „An sich ist Kaffee eine Extraktion. Durch heißes Wasser werden verschiedene Stoffe im gemahlene Kaffee gelöst.“ Die promovierte Chemikerin erklärt, ►



welche Komponenten eine enorme Bedeutung beim Brühen von Kaffee haben: Mahlgrad, Menge, Temperatur, Druck und Durchlaufzeit.

Von der Pflanze zur Kirsche

Bevor es jedoch zum Zubereiten des aromatischen Gebräus kommen kann, muss erst einmal das Kaffeemehl – auch Kaffeepulver genannt – produziert werden. Dafür müssen viele Schritte vorher unternommen werden. Die verschiedenen Geschmacksrichtungen eines Kaffees gehen nicht zuletzt auf die Sorte und vor allem auf die Röstung zurück.

Auf einer Gesamtfläche von ungefähr zwölf Millionen Hektar werden heutzutage rund 158 Millionen 60-Kilogramm-Säcke Rohkaffee jährlich produziert. Beinahe 99 Prozent entfallen dabei auf die beiden Hauptsorten Arabica und Robusta, schreibt der Deutsche Kaffeeverband.

Für den Anbau der sehr sensiblen Kaffeepflanze müssen viele Faktoren beachtet werden. Sie kann nur unter bestimmten klimatischen Bedingungen angebaut werden, sodass dies nur in Ländern rund um den Äquator, dem sogenannten Kaffeegürtel, möglich ist. Die Pflanze benötigt ein ausgeglichenes Klima, Schutz vor Sonne und Wind und außerdem ausreichend Regen. Durch den voranschreitenden Klimawandel werden die Bedingungen durch Extremwetterlagen immer schwieriger.

Während Arabicakaffee sehr empfindlich ist und vorrangig bei durchschnittlichen Temperaturen von 18 bis 25 Grad Celsius in Höhen zwischen 600 und 2.000 Metern wächst, ist die Sorte Robusta, wie der Name vermuten lässt, etwas robuster. Sie wächst auch bei etwas höheren Temperaturen, jedoch sollte auch diese nicht zu hoch bei niedriger Luftfeuchtigkeit sein: Robusta bevorzugt regenreiche Gegenden. Sie wächst auf niedrigeren Lagen bis zu 900 Metern.

Der Hauptteil der Ernte erfolgt in ungefähr sechs bis acht Wochen pro Jahr. Wann im Jahr geerntet wird, hängt von der geografischen Lage ab. Jeder Baum wird in der Regel nur einmal pro Jahr geerntet.

Foto: mommyjarie – Shutterstock



Beim Brühen von Kaffee werden über 800 Aromastoffe freigesetzt. Jede Rösterei hat ihren eigenen Weg, mit verschiedenen Mischungen und Röstungen ihren eigenen Kaffee zu kreieren. Foto: Sascha Wett – Kaffeeklüngel

Von der Kirsche zur Bohne

Bald nach der Ernte müssen die Früchte aufbereitet werden, da sie nicht transportfähig sind. So werden Fruchthaut, Fruchtfleisch, Pergamenthaut und auch Silberhäutchen in mühevollen Schritten entfernt und die Bohne am Ende getrocknet – es bleibt die Rohkaffeebohne. Nach der Qualitätssortierung – oft per Hand durchgeführt – werden die hellen Bohnen in Säcke abgefüllt und können weltweit exportiert werden.

Röstereien können ihren Kaffee entweder direkt von Kaffeepflanzungen oder von Zwischenhändlern kaufen. Beim Rösten der Bohne entwickelt sich erst das allseits beliebte Aroma und die dunkle Farbe.

„Der Röstvorgang ist ein hoch komplexer chemischer Vorgang mit zahlreichen primären und sekundären Reaktionen, die noch nicht alle vollständig erforscht sind“, erklärt Stegmaier. Zentraler Prozess ist jedoch die „Maillard-Reaktion“ – eine nichtenzymatische Bräunungsreaktion, bei der reduzierende Zucker mit Aminosäuren oder Proteinen bei erhöhter Temperatur ab circa 140 Grad Celsius reagieren. Hier entstehen mehr als 800 Aromastoffe – Rohkaffee an sich ist eher geruchlos. Neben Kaffee tritt die Maillard-Reaktion beispielsweise auch bei Lebensmitteln wie Brot oder Fleisch auf. Verantwortlich für die braune Farbe hierbei sind Melanoidine. Diese sorgen außerdem für eine längere Haltbarkeit.



Foto: LuPa Creative – iStock

Jede Rösterei hat ihre eigene Methode, um die Aromen in der Bohne zu entwickeln und dem Kaffee eine persönliche Note zu verleihen. Hierbei kommt es auch auf die verschiedenen Kaffeemischungen an. Im Allgemeinen werden die Bohnen allerdings trocken und fettfrei erhitzt. Temperatur und Dauer sind hier individuell anpassbar. In der Regel gilt: Je heißer, desto kürzer wird geröstet. Einen eher milderen Kaffee erhält man, wenn die Bohne eher hell geröstet wird. Für Zubereitungsarten wie Espresso eignen sich dunklere Röstungen mit mehr Bitteraromen am besten.

Beim Rösten verdampft das Wasser in den Bohnen und erzeugt einen erhöhten Innendruck. Gleichzeitig entstehen hier Röstgase in der Bohne. Diese Kombination sorgt dafür, dass sich die Bohnen um fast das Doppelte aufblähen und schlussendlich aufplatzen – es kommt zum „First Crack“. Bei helleren Röstungen wird der Röstvorgang hier beendet, für dunklere wird der „Second Crack“ abgewartet. Nach dem Rösten werden die Kaffeebohnen rasch mit Luft oder Wasser abgekühlt, um ein unkontrolliertes Nachrösten zu verhindern. Anschließend erfolgt entweder die direkte luftdichte Verpackung – als ganze Bohne oder gemahlen – oder eine Zwischenlagerung in speziellen Silos. Dort können die Bohnen über mehrere Stunden bis Tage entgasen, bevor sie endgültig verpackt werden. Dieses kontrollierte Entweichen von Kohlendioxid trägt dazu bei, Aroma und Haltbarkeit des Kaffees zu sichern.

Um Kaffee aufbrühen zu können, muss er zunächst gemahlen werden. Der Mahlgrad ist entscheidend für die Zubereitungsart und damit für das Endergebnis. ►

“*Ich muss also immer wieder eine Prozesskontrolle machen. Vielleicht muss ich den Mahlgrad überprüfen. Ich habe kontinuierlich Werte, die ich überprüfen muss, damit ein gutes Ergebnis entsteht. Es ist wie in der Chemie.*“

Petra Stegmaier, Chemikerin und Inhaberin des Cafés „Don Melone“ in Düsseldorf.

Vom Pulver zum Kaffee

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, um Bohnenkaffee zuzubereiten: Filterkaffee, Cold Brew, Mokka, French Press, Espresso – und das seit 1905 auch entkoffeiniert. Jede der Zubereitungsweisen braucht unterschiedlich viel Zeit, damit das Wasser die Aromen und Stoffe wie Koffein löst – so entstehen verschiedene Geschmäcker.

Wer sich durch Kaffeeblogs liest, merkt schnell: Auch die Zubereitung ist eine Wissenschaft für sich. Beim Mahlen fängt es an. Auch, wenn bereits gemahlener Kaffee oft kostengünstiger

und zeitsparender ist, wird die ganze Bohne zum Selbstmahlen empfohlen, da die Aromen und Inhaltsstoffe in ganzen Kaffeebohnen langsamer entweichen.

Eine schon immer beliebte und in der „Kaffeeszene“ wieder populäre Zubereitungsmethode ist das Filtern. Hier gilt: Bei feinem Mahlgrad lösen sich die Aromastoffe besonders gleichmäßig, aber eben auch die Bitterstoffe. Deshalb empfiehlt sich für Filterkaffee ein mittelfeiner bis mittlerer Mahlgrad. Je feiner der Mahlgrad, desto länger braucht das Wasser, um durch den Kaffee und den Filter zu fließen.

Als Barista und Chemikerin weiß Petra Stegmaier: „Für Kaffee mit längerer Kontaktzeit zwischen Wasser und Kaffeepulver, wie French Press oder Cold Brew, sollte eher grob gemahlener Kaffee verwendet werden, damit es nicht zu einer Überextraktion und damit zu bitterem und holzigem Geschmack kommt.“ Zusätzlich vermeidet gröberes Kaffeemehl, dass dieses durch das Sieb einer French Press gerät, der Kaffee trüb wird und sandig schmeckt.

Die Temperatur des Wassers ist ebenso entscheidend: zwischen 92 und 96 Grad Celsius liegt die Optimaltemperatur, da so die Süßen, Säuren und Bitterstoffe



Beim Zubereiten von Filterkaffee kommt es auf die Menge von Kaffee und Wasser, den Mahlgrad und die Wassertemperatur an. Außerdem haben Forschende herausgefunden, dass die Störungsdynamik des Wassers eine Rolle für den Geschmack spielt. Foto: Reinholz Kaffeeösterei

besonders ausgewogen extrahiert werden. Nicht nur die Temperatur, sondern auch die Strömungsdynamik des Wassers ist von Bedeutung für die Qualität, wie Forschende der University of Pennsylvania kürzlich herausfanden. Das [VAA Magazin](#) hat darüber im Juni dieses Jahres berichtet.

Vor dem Brühvorgang wird der Papierfilter – erfunden 1908 von der Dresdner Hausfrau Melitta Bentz – zunächst optimalerweise mit heißem Wasser befeuchtet, wodurch die Celluloseporen geöffnet werden. Dies verbessert die Durchlässigkeit des Filters und verhindert Fremdaromen im Kaffee. Portioniert wird der Kaffee mit etwa ein bis zwei Teelöffeln Kaffeepulver und der ungefähr 14-fachen Menge Wasser pro Tasse.

Es folgt das sogenannte Blooming: die etwa zwei- bis dreifache Menge Wasser

zum Kaffeemehl in den Filter gießen und ihn für circa 30 Sekunden aufquellen lassen. Hierbei gibt es zwei Ziele: Zum einen wird das beim Rösten gebildete Kohlendioxid freigesetzt, zum anderen dient es zum gleichmäßigen Befeuchten des gesamten Kaffeemehls, wodurch eine homogene Extraktion ermöglicht wird.

Danach wird das restliche Wasser in kreisenden Bewegungen über das Kaffeepulver gegossen. Langsam entsteht eine wohlriechende Flüssigkeit bestehend aus Aromen und Koffein, die viele erst richtig weckt. Eine Tasse Filterkaffee (150 Milliliter) hat im Schnitt 60 bis 100 Milligramm Koffein. Hierbei kommt es allerdings auf die Röstung sowie die Kaffeesorte und -mischung an. Auch wenn Koffein für viele der wichtigste Inhaltsstoffe ist, trägt es aufgrund seiner weitgehenden Geschmack- und Geruchslosigkeit nicht direkt zum Geschmackserlebnis bei. Seine Bedeutung liegt vielmehr in der physiologischen Wirkung: Müdigkeit wird unterdrückt und Wachheit gefördert.

Neun bar und 25 Sekunden

Das Zubereiten von Kaffee kann sehr zeitintensiv sein. Deshalb erfand man in Italien im 19. Jahrhundert eine schnellere Zubereitungsart: den Espresso.

Hier beträgt die optimale Zubereitungszeit mit einer Siebträgermaschine 25 Sekunden, erklärt Kaffeexpertin Petra ▶



Fotos: Simone Leuschner – VAA,
Komsan Loonprom – Shutterstock

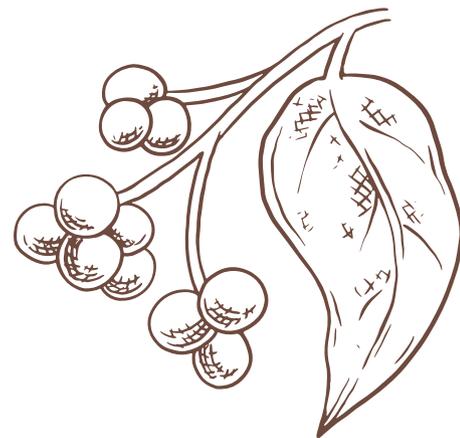
Wie wurde Koffein eigentlich entdeckt?



Friedrich Ferdinand Runge galt als aufstrebender deutscher Chemiker, Doktor der Medizin und Philosoph – er entdeckte im Jahr 1820 die Reinform des Koffeins aus Kaffeebohnen. In einem Experiment übergoss er Arabica-Rohkaffee mit Wasser und ließ den Ansatz für eine bestimmte Zeit stehen. Mit diesem Verfahren isolierte er den Inhaltsstoff, der heute unter dem Begriff Koffein bekannt ist. Runge selbst nannte das Extrakt nicht Koffein, sondern Kaffeebase: Im Kaffeeblog [Coffee with Passion](#) wird das Experiment beschrieben: „In seiner Zeitschrift *Neueste phytochemische Entdeckungen* (S. 158) publizierte Runge im Jahr 1820 sogleich seine Entdeckung: ‚Ohne Zweifel ist die Kaffeebase das Wirksame im Kaffee, aber nimmer wird sie alleine für sich so wirken, wie der Kaffeeaufguss, der eine organische Verbindung der Kaffeesäuren mit der Kaffeebasis ist.‘“ Nur wenige Jahre später wurde das Teein im schwarzen und grünen Tee entdeckt, von dem man lange Zeit dachte, es sei ein eigener Wirkstoff. Tatsächlich seien Koffein und Teein allerdings identisch. Die Verwendung unterschiedlicher Bezeichnungen ist heute eher der Tradition geschuldet als der wissenschaftlichen Einordnung des Wirkstoffes, heißt es im Kaffeeblog. Koffein ist zwar der bekannteste Wirkstoff des Kaffees, aber nur einer von mehr als 1.000 bekannten Wirkstoffen. Rund 40 Prozent der Kaffeewirkstoffe sind verschiedene Kohlenhydrate, Proteine und Lipide. Doch der Hauptwirkstoff Koffein sorgt dafür, dass Menschen wachbleiben, und hat noch zahlreiche andere Auswirkungen auf den menschlichen Körper. Die meisten wissenschaftlichen Studien sehen im maßvollen Konsum von Koffein den Hauptgrund für die positive Wirkung von Kaffee auf die menschliche Gesundheit.



www.coffeewithpassion.de



Stegmaier. „Wenn ich sehe, es ist deutlich länger gelaufen, weiß ich: Irgendetwas ist nicht richtig. Ich muss also immer wieder eine Prozesskontrolle machen. Vielleicht muss ich den Mahlgrad überprüfen. Ich habe kontinuierlich Werte, die ich überprüfen muss, damit ein gutes Ergebnis entsteht. Es ist wie in der Chemie.“

Der Mahlgrad müsse von Maschine zu Maschine und Bohne zu Bohne genau abgestimmt sein, erklärt die Chemikerin weiter. Insgesamt gilt jedoch: Für Espresso wird feines Kaffeepulver benötigt, um eine optimale Extraktion zu ermöglichen. Mit etwa neun bar wird heißer Wasserdampf durch den Kaffee gedrückt. Die Aromen, die Öle und das Koffein werden durch das Wasser gelöst und fließen in die Tasse. Ein optisches Qualitätsmerkmal für einen guten Espresso, ist die sich auf der Oberfläche bildende goldbraune Schicht, die sogenannte Crema. Sie besteht aus fein verteilten Kaffeeölen, Emulsionen und winzigen Gasbläschen, die beim Brühen unter Druck aus dem Kaffeepulver gelöst werden. Sie wirkt auch als Aromaträger: Sie bindet flüchtige Aromastoffe und verhindert ein zu schnelles

Fotos: Simone Leuschner – VAA

Rund 163 Liter Kaffee

werden in Deutschland pro Kopf pro Jahr konsumiert, dieses Ergebnis veröffentlicht der [Deutsche Kaffeeverband](#) mit Sitz in Hamburg im März dieses Jahres. Der Kaffeekonsum verteile sich auf drei Trends: löslichen Kaffee, ganze Bohnen sowie nachhaltig zertifizierte Produkte. Das Segment der ganzen Bohnen sei um knapp zwei Prozent gestiegen und setze damit den positiven Trend der vergangenen Jahre fort. Ganze Bohnen werden besonders häufig in Vollautomaten und Siebträgermaschinen genutzt. Auch nachhaltig zertifizierter Kaffee mit Biosiegel sowie Zertifizierungen von Fairtrade oder Rainforest Alliance werden immer beliebter: Hier gab es einen Anstieg von sogar 8,6 Prozent. „Rund jede fünfte Kaffeepackung trägt inzwischen ein Nachhaltigkeitsiegel“, erklärt der Hauptgeschäftsführer des Deutschen Kaffeeverbandes Holger Preibisch.



Entweichen der Däfte, sodass der erste Schluck besonders intensiv wirkt.

Genuss im Café

Samstagmorgens kommt Stegmaier in ihr Café und backt Kuchen. Schoko, Karotte, Käsekuchen, veganes Bananenbrot und manchmal noch etwas Besonderes – saisonabhängig. „Backen entspannt mich. Alles andere im Café gebe ich gern an meine Mitarbeiterinnen ab, aber diese Entspannungsphase lasse ich mir ungern nehmen.“ Wenn die Kuchen alle gebacken sind und das Café für den Tag vorbereitet ist, macht sich Petra in 25 Sekunden einen mit neun bar zubereiteten Espresso und setzt sich.

Don Melone ist ein Begegnungsort: „Wir haben Gäste in jedem Alter und Geschlecht. Wir haben kein W-LAN. Die Leute kommen untereinander und ich komme mit ihnen ins Gespräch – das finde ich toll.“

Oft sitzt Petra in ihrem Café, liest ein Buch, führt Gespräche oder beobachtet die Gäste, die das Zusammenspiel von Aromen in der Luft, im Kaffee und im Gebäck in vollen Zügen genießen. Petra genießt ihren Ausgleich von ihrem Dasein als Fachchemikerin in ihrem Café und hat immer den Bezug zu ihrer Leidenschaft: Chemie. ■



Dr. Petra Stegmaier im Gespräch über ihre Leidenschaften Backen, Kaffee und Chemie. Foto: Simone Leuschner – VAA



Foto: Jovanmandic – iStock

Fotos: Reinholz Kaffeerösterei



Reinholz Kaffeerösterei

„Wir sind die [Reinholz Kaffeerösterei](#) aus Fulda, mitten in Deutschland. Dieses Jahr wurden wir schon zum dritten Mal vom Feinschmecker als Hessens beste Rösterei ausgezeichnet – Bohne für Bohne, mit Liebe geröstet!

Bei uns dreht sich alles um Kaffee – und die Menschen dahinter. Gründer Heiko reist selbst in die Ursprungsländer, kennt die Farmer persönlich und bringt ihre Geschichten mit. Direkt gehandelter Kaffee bedeutet für uns: faire Bedingungen, mehr Geld für Familien vor Ort und höchste Qualität in jeder Tasse. Unsere Rösterei in Fulda ist mehr als ein Job – jede Bohne wird mit Herzblut geröstet und jede Tasse erzählt eine Geschichte.

Wir sind absolute Filterkaffee Fans – frisch aufgebrüht, schwarz, so schmeckt man echte Qualität. Lieblingskaffee? Aktuell lieben wir unseren Tukan, ein peruanischer Biokaffee mit Vanille-, Schoko- und Fruchtnoten, und unseren Specialty Coffee ‚Puerto Alegre‘ aus Kolumbien, superfruchtig und exotisch. Jede Tasse zeigt, wie spannend und vielfältig Kaffee sein kann!“



Fotos: Kaffeekirsche – Jana Abel

Kaffeekirsche Roastery

„Wir sind [Kaffeekirsche Roastery](#) – benannt nach der Kaffeekirsche, der Frucht der Kaffeepflanze, wo unsere Wertschöpfung beginnt: direkt beim Ursprung und den Produzierenden, bis hin nach Berlin. Ihr findet uns am Tempelhofer Damm in Tempelhof, wo Rösterei und Café unter einem Dach sind, sowie in der Adalbertstraße in Kreuzberg, wo ihr unseren Kaffee in entspannter Kiezatmosphäre genießen könnt.

2014 gründete Turabi Kaffeekirsche mit der Vision: hochwertiger Kaffee selbst, handwerklich und transparent, herzustellen. Wir rösten sortenrein im Trommelröstverfahren – schonend und mit viel Aromafokus – und leben Kaffee mit Seele: respektvoll, offen und herzlich. Bei uns sind alle willkommen – von der Omi aus dem Kiez bis hin zum echten Kaffeenerd. Du bekommst besten Spezialitätenkaffee, hausgemachten Kuchen und nachhaltig gedachte Details.

Wir lieben Naturals! Diese Aufbereitung bringt für uns die ganze Lebendigkeit des Kaffees hervor. Ein aktuelles Highlight ist unser ‚Uruga Raro Boda‘ aus Äthiopien: gewachsen auf 2.300 Metern Höhe in der Region Guji und sonnengetrocknet auf sogenannten Drying Beds. In der Tasse zeigt er sich fruchtig-klar und charaktervoll – mit Noten von roten Beeren, Jasmin und getrockneten Früchten. Und weil wir Abwechslung schätzen, setzen wir immer wieder auf neue Ursprünge, Aufbereitungen und Varietäten – wir haben ständig wechselnde Bohnen, frisch in Berlin geröstet, damit es für uns wie für euch stets spannend bleibt.“



Kaffeeklügel Kaffeemanufaktur

„Unsere Rösterei heißt [Kaffeeklügel Kaffeemanufaktur](#). Ihr findet uns in unserem Ladenlokal mitten in Köln-Dellbrück, auf der Dellbrücker Hauptstraße. Gegründet habe ich, Mirko Lingk, die Kaffeeklügel-Manufaktur im Jahr 2020 – mitten in der Coronazeit. Angefangen hat alles mit unseren Kaffee-Fahrradlieferungen, die in Dellbrück schnell viel Zuspruch fanden. Bald darauf nahmen auch eine Weinhandlung und ein Café meine Kaffees ins Sortiment auf.

Mein Weg in die Kaffeewelt begann eher zufällig: Über einen Nebenjob als Barista und eine Espressomaschine, die bei einem Umzug niemand wollte. Aus diesem Hobby wurde eine Leidenschaft – und schließlich mein Beruf. Heute rösten wir diverse Espresso- und Filterkaffeeröstungen mit Kaffees aus den Anbaugebieten Brasilien, Peru, Äthiopien, Mexiko und Indien. Transparenz ist uns wichtig: Wir setzen vor allem auf Kaffees kleiner Projekte und Initiativen und können unsere Kaffees teilweise bis auf die einzelne Parzelle zurückverfolgen.

Besonders am Herzen liegt mir unser ‚Barblend‘, ein mittelkräftiger Espresso. Er vereint intensive Röstaromen mit einer harmonischen Tiefe – ideal für Espressoliebhaber, die es charaktvoll mögen. Das Besondere ist für mich, dass er meine eigene Entwicklung als Röster widerspiegelt: vom Experimentieren mit Mischungen bis hin zur professionellen Röstung mit konsequentem Qualitätsanspruch.“



Fotos: Kaffeeklügel – Anna Gross



Fotos: roestbar



roestbar

„Wir sind die [roestbar](#). Man findet uns im schönen westfälischen Münster an sechs Standorten: roestbar Campus, roestbar Kreuzviertel, roestbar Domgasse, roestbar Rothenburg, roestbar am Ring und das Supernormal – das neueste Konzept der roestbar.

Die Geschichte der roestbar beginnt mit einer Tasse äthiopischen Kaffees. Der Geschmack dieses Kaffees hat Sandra und Mario – die Gründer, Inhaber und Geschäftsführenden der roestbar – so überrascht und begeistert, dass sie 2003 die roestbar als eine der ersten Spezialitätenkaffeeröstereien Deutschlands gründeten. Die Vision war damals wie heute: hochwertige Kaffees frisch zu rösten, handwerklich perfekt zuzubereiten und in einem schönen Ambiente mit einem wunderbaren Stück Kuchen oder einer kleinen herzhaften Speise zu servieren. Qualität und Handwerk – sowohl in Hinblick auf Kaffee als auch die Speisen und Interieur – standen von Beginn an im Mittelpunkt. Über die Jahre kamen weitere Kaffeehäuser in Münster hinzu, alle individuell gestaltet, und ergänzt wurde das Ganze um eine Kaffeeschule sowie eine eigene Konditorei.

Wir lieben die Vielfalt des Kaffees und glauben, dass es für jeden den richtigen Kaffee gibt. Einen besonderen Platz in unserem Herzen haben äthiopische Kaffees – als Filterkaffee oder Espresso zubereitet. Die sind einfach wahnsinnig komplex, elegant, fruchtig, floral, kräuterig, süß – sie überraschen immer wieder und sind eben der Grund, warum es die roestbar überhaupt gibt.“



Betriebliche Altersversorgung: Verlässlichkeit und Transparenz sind Trumpf

Für Fach- und Führungskräfte ist die Betriebliche Altersversorgung ein zentraler Bestandteil ihrer finanziellen Zukunftsplanung. Dennoch steht diese sogenannte zweite Säule der Altersvorsorge meist nicht im Fokus der Aufmerksamkeit. Als Vorsitzender der VAA-Kommission Betriebliche Altersversorgung kennt sich Dr. Marc Heider von der Werksgruppe BASF Ludwigshafen mit betriebsrentenspezifischen Fragen gut aus. Im Interview benennt er die praktischen, individuellen Herausforderungen ebenso wie die strukturellen Schwächen, aber auch Stärken des Systems. Im Gespräch erklärt Heider, warum Transparenz, Rechtssicherheit und eine sachgerechte Umsetzung entscheidend sind – und welche Entwicklungen er zur Absicherung der Betriebsrenten in der Chemie- und Pharmaindustrie für dringend notwendig hält.



Dr. Marc Heider ist Director Strategic Asset Development bei der BASF SE. Foto: BASF

VAA Magazin: Die Betriebliche Altersversorgung – kurz bAV – ist ein äußerst komplexes Feld, das der VAA mit seiner Kommission seit vielen Jahrzehnten äußerst kompetent begleitet. Was sind denn die größten Herausforderungen für Fach- und Führungskräfte in unserer Branche heute?

Heider: Die größte Herausforderung ist aus meiner Sicht die fehlende Kenntnis über die zu erwartenden Leistungen. Viele unserer Mitglieder wissen gar nicht so genau, was sie von ihrer Betrieblichen Altersversorgung eigentlich zu erwarten haben – sowohl bezüglich der Zusagen als auch der tatsächlichen Höhe der ausbezahlten Leistungen. Das liegt zum einen an der Vielzahl an Modellen und Rechtsgrundlagen, zum anderen aber auch daran, dass Informationen nicht immer leicht zugänglich oder verständlich aufbereitet sind.

Gibt es da Unterschiede je nach Unternehmen?

Definitiv. Wir sehen in unseren Analysen, die wir in der Kommission erstellen, dass selbst zwischen etablierten Großunternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie zum Teil große Unterschiede in der Qualität der bAV bestehen. Das sollte man bei möglichen Jobwechseln immer mit einkalkulieren und sich beim VAA auch einmal informieren. Die Kommission hilft hier gern auf Anfrage weiter.

Selbst innerhalb eines Unternehmens kann es große Unterschiede geben – etwa zwischen älteren und neueren Versorgungssystemen, zwischen tariflichen und außertariflichen Angestellten oder zwischen verschiedenen Gesellschaften eines Konzerns. In vielen Chemie- und Pharmaunternehmen gibt es historisch gewachsene Versorgungswerke, die mal mehr, mal weniger gepflegt wurden. Gerade bei Umstrukturierungen oder Fusionen kommt es oft zu Brüchen in der Versorgungsstruktur.

Was bedeutet das konkret für die Beschäftigten?

Sie können sich immer weniger darauf verlassen, dass alles so bleibt, wie es einmal war. Viele blicken auf ein jahrzehntelanges Berufsleben zurück und erleben dann, dass ihre Versorgung nicht wie erwartet ausfällt.

Welche Rolle spielt die Betriebszugehörigkeit bei der Betrieblichen Altersversorgung?

Wer früh anfängt, profitiert am meisten. Das zeigt im Prinzip jede Musterrechnung, auch branchenübergreifend. Ein Unterschied von fünf Jahren beim Einstieg kann in der Auszahlungsphase mehrere zehntausend Euro ausmachen, je nach individueller Gehaltsentwicklung. Und auch bei der Unverfallbarkeit der Anwartschaften gibt es mittlerweile kürzere Fristen: Nach

dem Betriebsrentenstärkungsgesetz gelten Anwartschaften schon nach drei Jahren Betriebszugehörigkeit als unverfallbar. Das war früher anders und hat die Attraktivität der Betrieblichen Altersversorgung deutlich erhöht.

Dennoch schöpft etwa ein Drittel der potenziellen Anspruchsberechtigten in unserer Branche die Möglichkeiten schlicht nicht aus. Dabei handelt es sich vor allem um das Instrument des sogenannten Matchings, das ihnen im wahrsten Sinne des Wortes Geld sichert, indem der Arbeitgeber den Betrag, den der Arbeitnehmer über das Mindestmaß hinaus per Entgeltumwandlung zurücklegt, noch einmal von sich aus „matcht“. Es gibt also noch Luft nach oben, was die Beteiligung angeht.

Gibt es Unterschiede je nach Altersgruppe?

Absolut. In Deutschland nutzen nur knapp die Hälfte der Menschen unter 35 Jahren die Betriebliche Altersversorgung. Klar, da steht man ja noch am Anfang des Berufslebens. Die Beteiligungsquote steigt nach Anzahl der Berufsjahre an. Je näher die Menschen dem Ruhestand kommen, desto mehr setzen sie sich mit dem Thema auseinander. Das ist aber schon zu spät: Wir sollten dahin kommen, dass die Auseinandersetzung mit diesem Thema früher beginnt – nicht erst zehn Jahre vor Renteneintritt.

Was könnte Unternehmen motivieren, die Betriebsrente stärker zu fördern?

Betriebliche Altersversorgungssysteme sind ein echter Mehrwert im Wettbewerb um Talente – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels. Die Betriebsrente kann ein starkes Argument sein, sich für einen bestimmten Arbeitgeber zu entscheiden oder ihm treu zu bleiben. Dafür sollten aber Sichtbarkeit, Transparenz und Ansprache stimmen.

Welche Rolle spielt der VAA als Unterstützer seiner Mitglieder in solchen Fällen?

Wir beraten unsere Mitglieder in allen Problemfällen rund um die Betriebsrente. Unsere Aufgabe ist es, Klarheit und Durchblick zu verschaffen, die Versorgungsansprüche zu prüfen und, wenn

nötig, auch mit den Unternehmen in einen Dialog zu treten. In Konfliktfällen kann es durchaus bis vor Gericht gehen.

In vielen Fällen konnten wir durch unsere Unterstützung erreichen, dass Ungechtigkeiten beseitigt und Versorgungszusagen richtiggestellt wurden. Wichtig ist aber auch, dass wir als Verband auf struktureller Ebene Verbesserungen einfordern – etwa durch klare gesetzliche Regelungen oder durch faire Ausgestaltung neuer Modelle.

“*Wir brauchen tragfähige Modelle für die Zukunft, die sowohl für Arbeitgeber als auch für Beschäftigte verlässlich sind.*“

Dr. Marc Heider, Director Strategic Asset Development der BASF

Sie sprechen neue Modelle an: Wie schätzen Sie die politischen Reformen der letzten Jahre ein, insbesondere das Betriebsrentenstärkungsgesetz?

Wissen Sie, die Idee an sich war ja gut: mehr Menschen in die Betriebliche Altersversorgung zu bringen, besonders in kleinen und mittleren Unternehmen – die großen Konzerne verfügen ja bereits seit Jahrzehnten über ihre eigenen, gewachsenen Systeme. In der Praxis hat sich allerdings gezeigt, dass die neuen Modelle wie die sogenannte Zielrente oder der Wegfall der Garantien nicht immer zur Akzeptanz beitragen. Gerade unsere Mitglieder, die als Fach- und Führungskräfte unserer Branche ja viel um die Ohren haben und verantwortungsvolle Aufgaben erledigen, legen Wert auf Verlässlichkeit.

Hinzu kommt: Auch steuerlich und in Bezug auf die Beiträge zur Sozialversicherung sind viele Betriebsrentensysteme nicht mehr so richtig attraktiv. Hier sollte aus Sicht der VAA-Kommission Betriebliche Altersversorgung dringend nachgesteuert werden.

Wo sehen Sie den größten Handlungsbedarf?

Zum einen in der Kommunikation: Unternehmen sollten offen und verständlich über ihre Versorgungswerke informieren. Transparenz ist hier Trumpf! Auch Themen wie Anpassungspflichten in der Rentenphase oder die Hinterbliebenenversorgung sollten wieder stärker in den Blick genommen werden. Und schließlich: Wir brauchen tragfähige Modelle für die Zukunft, die sowohl für Arbeitgeber als auch für Beschäftigte verlässlich sind.

Was raten Sie VAA-Mitgliedern, die sich über ihre eigene Versorgung informieren wollen?

Erstens: Nicht warten, sondern bereits ab Berufsbeginn die Altersversorgung und angebotene Optionen im Blick behalten! Zweitens: Die eigenen Unterlagen – Versorgungsordnung, Zusage, Renteninformationen – genau prüfen. Und drittens: Bei Unsicherheit unbedingt unseren Juristischen Service kontaktieren. Die Juristinnen und Juristen in der Geschäftsstelle Köln und im Büro Berlin schauen sich das individuell an und erklären, was zugesagt wurde, was zu erwarten ist und was vielleicht auch problematisch sein könnte. Und in vielen Unternehmen haben wir zudem große Werksgruppen mit Leuten, die sich mit dem Thema ebenfalls gut auskennen und schon einmal einen groben Überblick geben können.

Wie schätzen Sie die Zukunft der Betrieblichen Altersversorgung ein?

Ich denke, sie bleibt ein unverzichtbarer Bestandteil des Gesamtpakets für Fach- und Führungskräfte. Aber sie sollte dringend noch verständlicher, transparenter und attraktiver ausgestaltet werden. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit, die ja mittelfristig Bestand haben werden, ist die Nachfrage nach einer soliden Betrieblichen Altersversorgung groß. Das merken wir an der wachsenden Zahl an Anfragen. Der VAA wird hier auch in Zukunft ganz genau hinschauen und sich dafür einsetzen, dass die Betriebsrente nicht nur ein Versprechen bleibt, sondern verlässlich eingelöst wird. ■

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

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



Prof. Christian Grund ist Inhaber des Lehrstuhls für Personal an der RWTH Aachen. Foto: Heike Lachmann – RWTH Aachen

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

Grund: Die Landschaft ist heterogen. Unternehmen stehen an unterschiedlichen Punkten, abhängig von Kultur und Reifegrad. Man sieht Zyklen: Ein Problem wird gelöst, es entstehen Folgeprobleme, dann wird gegengesteuert. Ein Beispiel sind frühere Forced-Distribution-Ansätze: Unterschiede sollten sichtbarer wer-

den, die Nebenwirkungen führten aber vielerorts zum Rückbau. Gleichzeitig ist Performance Management heute strategischer ins Unternehmen eingebettet als früher, aber mit Licht und Schatten. Systeme werden heute stärker mit Unternehmensstrategie verknüpft, was Vorteile hat, aber auch zu Überfrachtung führen kann.

Herr Gerriets, Sie sind erst vor Kurzem nach vielen Jahren bei Lanxess in den Ruhestand getreten. Sehr viele Jahre ha-

ben Sie mit der VAA-Kommission Einkommen das Thema begleitet. Wie erleben Sie diese Entwicklung?

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

Rejl: Oft wird Performance Management als eine Art Krücke genutzt, um Defizite in der Führungskultur zu kompensieren – als Zwang, endlich Dialoge zu führen. Früher schon gab es sehr ausgeklügelte Zielsysteme bis in operative Bereiche, teils fraglich in der Sinnhaftigkeit. In der

“

Oft implementiert man in guten Zeiten Systeme, die in schlechten Zeiten nachjustiert werden müssen. Die Realität mit ihren wirtschafts- und geopolitischen Schocks zwingt zur permanenten Anpassung.“

Prof. Christian Grund, Inhaber des Lehrstuhls für Personal an der RWTH Aachen.

Beratung wiederum dominieren KPIs und Sales, Zielgespräche sind oft Kür statt Pflicht. Jetzt ist das Bild eher durchmischt. Und immer wieder zeigt sich der übergroße Fokus auf Bonus statt auf Führung und Entwicklung. Genau da entsteht Frust. Denn Mitarbeitende fragen nach Anerkennung und Entwicklung, bekommen aber nur eine Zahl.

Grund: Performance hat mehrere Dimensionen: Fähigkeit, Anstrengung, Ergebnis. In der Beratung sind sogenannte Billable Hours eine dominante KPI; in vielen anderen Jobs ist die Messbarkeit nicht so klar. Darum braucht es eine belastbare Feedback- und Gesprächskultur – formell

und informell. Die Evidenz zeigt: Schon allein regelmäßige Mitarbeitergespräche steigern die Zufriedenheit, das Engagement und das Commitment. Schon ein zusätzliches Gespräch pro Jahr kann messbare Effekte erzeugen.

Spannend ist auch die Forschung, wonach kollektiv verknüpfte Bonussysteme häufig besser funktionieren als rein individuelle. Und es gibt Fehlschläge: Ein Feldexperiment zur Anwesenheitsprämie ließ Normen erodieren – die Abwesenheit stieg. Entscheidend ist die kulturelle Passung. Denn was in den USA funktioniert – etwa Auszeichnungen zum „Mitarbeiter des Monats“ –, stößt in Deutschland eher auf Ablehnung.

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

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

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

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

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

Rejl: Oh ja, denn dieses sogenannte Low-Performer-Management gelingt nur mit einem funktionierenden Prozess. Ohne den richtigen Prozess verschwinden Menschen im Rauschen – geholfen ist ihnen damit nicht. Und selbst wenn „Forced Distribution“ offiziell verschwinden mag, wird sie nicht selten informell doch weiter gewünscht sein – ►



Katja Rejl ist Vorsitzende der VAA-Kommission Führung. Foto: privat



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

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



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

mit den bekannten Effekten. Gute Führung heißt eben auch, die Rollen zu schärfen, Aufgaben neu zuzuschneiden und notfalls einen Team- oder Vorgesetztenwechsel zu ermöglichen.

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

Wenn wir Geld und Systeme betrachten, was sehen Sie aktuell aus Perspektive der Wissenschaft, Herr Grund?

Grund: In den Daten sah man zuletzt sinkende Boni. Erwartungshaltungen bleiben aber hoch, was ein großes Risiko für Enttäuschungen birgt. Einige Firmen experimentieren mit sogenannten Spot-Boni. Aber hier ist wichtig zu wissen: Je mehr Töpfe es gibt, also Bonus, Spot-Bonus und Fixgehalt, desto komplexer und intransparenter wird das ganze System.

Rejl: Ich kenne Spot-Boni auch aus meiner eigenen Erfahrung in einer Pilotphase. Die wurden mit einem Mitarbeitenden-Gremium aufgesetzt. Die Sorge war: Introvertierte Teammitglieder oder auf den ersten Blick nicht „sichtbare“ Beiträge fallen dann einfach durchs Raster. Gerade in der Projektarbeit werden oft leise, aber entscheidende Leistungen übersehen.

Gerriets: Ich kenne ja durch die Kommission die Vergütungsmodelle in vielen Unternehmen. Es gibt beispielsweise ein System mit circa 80 Prozent Unternehmensbonus und 20 Prozent Leistungszahlungstopf, über den die Führungskraft frei verfügen kann. Wenn letzterer krisenbedingt zusammenge-

strichen wird, fehlt dem Chef die Möglichkeit der Incentivierung. Und gerade aktuell in der tiefgreifenden Krise der Chemie sind die Corporate-Boni häufig auch nur noch gering oder schon bei null.

Gleichzeitig tauchen Spot-Boni auf. Ich nenne mal ein erfundenes, aber realitätsnahes Beispiel: Man hat rund 100 Personen, die jeweils 10.000 Euro für die Umsetzung eines IT-Projekts erhalten. Oder es gibt Sonderzahlungen nach Akquisitionen. Solche Dinge wirken in den Augen der Beschäftigten manchmal „gutsherrenartig“, da sie keinen klaren Regeln über die gesamte Belegschaft hinweg folgen. Und natürlich greifen Führungskräfte dann zu alternativen Töpfen, wenn Fixgehaltsanpassungen gedeckelt sind. Das Ergebnis: Wir haben eine immense Komplexität und wenig Nachvollziehbarkeit.

Können Digitalisierung und KI etwas dazu beitragen, diese Komplexität etwas zu entwirren oder verschärfen undurchsichtige Algorithmen nur die Probleme?

Grund: Im Performance Management habe ich dazu noch keine belastbaren Befunde. Und es gibt ganz klar Risiken, von der Diskriminierung aus Vergangenheitsdaten über Black-Box-Entscheidungen hin zu fehlender Erklärbarkeit und Akzeptanz bei den Beschäftigten. Ich sage es noch einmal: Transparenz ist hier entscheidend, sonst fehlt das Vertrauen. Hinzu kommt: Will ich denn in einem Unternehmen arbeiten, in dem eine KI alles besser kann und eigenständig entscheidet? Auch das gehört zur Attraktivitätsfrage.

Rejl: Gerade informelle Netzwerke stiften Wert, denn sie lassen sich nicht einfach digitalisieren. Unsere Branche implementiert Innovationen ohnehin eher konservativ. Man wird sehen, was in zwei, drei Jahren real ankommt.

Wollen Sie einen Blick fünf bis zehn Jahre voraus wagen?

Grund: Ich sehe eher Zyklen als eine klare Trendlinie. Natürlich wird Big Data mehr Messung ermöglichen, doch



Dr. Hans-Dieter Gerriets ist Vorsitzender der VAA-Kommission Einkommen. Foto: VAA

vieles bleibt menschliche Interaktion, etwa Mentoring und Kommunikation zwischen Beschäftigten, die wir nicht per Kamera erfassen können oder wollen. Wirtschaftliche Lagen verändern Rahmenbedingungen: Oft implementiert man in guten Zeiten Systeme, die in schlechten Zeiten nachjustiert werden müssen. Die Realität mit ihren wirtschafts- und geopolitischen Schocks zwingt zur permanenten Anpassung.

Gerriets: Dazu kommen Demografie und Arbeitnehmerpräferenzen. Viele jüngere Menschen priorisieren Zeit statt Geld und reduzieren lieber Stunden, als ihr Gehalt zu erhöhen. Das muss man akzeptieren und in Sachen Performance Management berücksichtigen.

Grund: Genau. Wir gewinnen hier künftig neue „Währungen“ der Leistungsmessung und der Gratifikation: Arbeitszeit, Weiterbildung, Entwicklung. Wer das versteht, macht Performance Management anschlussfähig an neue Generationen.

Rejl: Das ist eine gute Perspektive: weniger reine Bonuslogik, mehr Entwicklung, mehr Zeitkompetenz. So wird es anschlussfähig, sowohl für die Unternehmen als auch die Menschen. ■

WILEY



Jetzt Panel-Mitglied werden

chemonitor trend barometer
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



Wie Bayer das Thema Führung neu denkt

Weniger Führungsebenen, größere Teams, neue Rollen: Mit der Einführung des neuartigen Organisationsmodells Dynamic Shared Ownership (DSO) ist die klassische Führungsstruktur im Konzern grundlegend verändert worden. Damit sollen Hierarchien abgebaut, Entscheidungen beschleunigt und die interne Zusammenarbeit gefördert werden. Im Interview mit dem VAA Magazin sprechen Bayer-Geschäftsführerin Karin Guendel Gonzalez, Geschäftsführerin der [Bayer CropScience Deutschland GmbH](#), und die Vorsitzende der VAA-Kommission Führung Katja Rejl über größere Führungsspannen, den Umgang mit betroffenen Beschäftigten sowie die Bedeutung von Vertrauen und Coaching für Führungskräfte. Guendel Gonzalez erklärt dabei auch, wieso der durch DSO in Gang gesetzte Wandel nicht weniger, sondern andere Führung braucht.

VAA Magazin: Bei Bayer wird die Führungsstruktur ziemlich tiefgreifend reformiert. Das gilt auch für ihren Unternehmensteil Bayer CropScience. Was hat sich verändert?

Guendel Gonzalez: Die Verantwortung für unsere Mitarbeitenden und unser Geschäft bleibt bestehen, aber die Art, wie wir führen, verändert sich grundlegend. Wir haben unsere Führungsstrukturen verschlankt, neue Rollen eingeführt und setzen jetzt auf größere Führungsspannen. Damit geht ein verändertes Führungsverständnis einher: Der Führungsanspruch bleibt, aber wir leben ihn anders – mit einem stärkeren Fokus auf Coaching, Befähigung und Vertrauen. Wir haben heute nur noch eine Führungsebene zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden – mit Führungsspannen zwischen 20 und 40 Personen. Zuvor hatten viele Teams zwischen drei und etwa 15 Mitarbeitenden. Diese Verdichtung stellt hohe Anforderungen an unsere Führungskräfte, es zwingt uns anders zu führen. Auch deshalb haben wir das Modell über zwei Jahre hinweg Schritt für Schritt eingeführt, langsamer als andere Einheiten in unserem Konzern. Am 1. Juni 2024 sind wir mit DSO offiziell live gegangen.

Wie lief dieser Prozess ab? Gab es Pilotprojekte?

Guendel Gonzalez: Wir haben das gesamte Modell in einer europäischen Designphase mitentwickelt. Unsere Mitarbeitenden und ich selbst auch haben aktiv in Design-



Seit März 2023 ist Karin Guendel Gonzalez Geschäftsführerin der Bayer CropScience Deutschland GmbH. Foto: Bayer

Build-Teams mitgearbeitet, damit dieses Konzept zu uns passt und nicht einfach von außen übernommen wird. Pilotländer sind uns vorausgegangen, wir selbst konnten zunächst Erfahrungen sammeln, bevor wir unser Modell vollständig umsetzen, und konnten so auch bereits Gelerntes in unser Konzept einfließen lassen. Wir sind bewusst in Etappen vorgegangen: Zuerst haben wir die Kundenteams neu aufgebaut, dann die restliche Organisation angepasst. Es war uns sehr wichtig, in der absoluten Nähe unserer Kunden mit den Anpassungen zu beginnen und die Organisation von dort aus aufzubauen.

Rejl: Was bedeutet das neue Führungsmodell eigentlich für die Mitarbeitenden? Wurden sie konkret einbezogen oder „an die Hand genommen“? Gab es Beschäftigte und Führungskräfte, die vom Wandel nicht betroffen waren?

Guendel Gonzalez: Alle waren betroffen und wir haben alle konsequent mitgenommen, zum Beispiel mit Aktivierungsworkshops und 90-Tage-Zyklen, in denen wir ausprobieren, lernen und anpassen konnten. Ein zentrales Element ist das klare Setzen von Entscheidungsräumen: Welche Dinge sind unverhandelbar, zum Beispiel aus Compliance-Gründen, und wo haben die Teams neue Entscheidungsfreiheit?

Rejl: Werden durch die neuen Strukturen die Entscheidungen tatsächlich schneller getroffen? Bei uns in der Kommission gibt es Stimmen, dass die Geschwindigkeit zunimmt, weil viel mehr Entscheidungsfreiheit beim größeren Team liege. Andere berichten wiederum, dass es Themen gebe, die am Ende doch eine Führungskraft entscheiden müsse. Da-



Katja Rejl ist Vorsitzende der VAA-Kommission Führung. Foto: privat



durch komme es zu Entscheidungsstaus und es dauere länger. Was ist Ihre Erfahrung?

Guendel Gonzalez: Ich glaube nicht an einen Entscheidungsstau. Im Gegenteil: Wenn Verantwortung wirklich in die Teams verlagert wird, beschleunigt das viele Abläufe. Natürlich müssen wir anfangs Rahmenbedingungen klären: Was darf wer entscheiden? Welche Fehler sind akzeptabel? Aber insgesamt wird das System effizienter und schneller. Es tragen aber nun auch alle mehr Eigenverantwortung.

Wie begegnen Sie der Befürchtung, dass mit weniger Führungsebenen auch weniger Raum für Karrieren bleibt?

Guendel Gonzalez: Es stimmt: Die Zahl klassischer Führungsrollen mit Personalverantwortung nimmt ab. Aber das bedeutet nicht, dass es weniger Entwicklungsmöglichkeiten gibt. Wir haben in unserer Organisation bewusst neue Rollen geschaffen, etwa sogenannte Integratoren, die ohne Personalverantwortung Führungsaufgaben übernehmen, zum Beispiel in Projekten oder als fachliche Leitfiguren. Diese Rollen werden aktiv kommuniziert und als gleichwertige Führungsformen anerkannt. Karriere muss insgesamt neu gedacht werden. Es geht um eine Ansammlung und stetige Verbesserung von bestimmten Fähigkeiten und nicht um eine Ansammlung von Berichtslinien.

Reji: Wird das in der Organisation auch als Entwicklung wahrgenommen? Wir dis-

kutieren kommissionsintern oft über die fehlenden Möglichkeiten, Talente zu entwickeln, vor allem in Führungsrollen hinein. Bietet Ihr Modell gute Alternativen?

Guendel Gonzalez: Ja. Wir haben in unseren internen Ankündigungen deutlich gemacht, welche Integratorenrollen es gibt und welche Personen diese übernommen haben. Das Ziel ist, Verantwortung sichtbar zu machen – unabhängig davon, ob jemand Mitarbeitende direkt führt oder indirekt über Expertise und Einfluss. Das ist ein wichtiger Schritt, um neue Karriereewege zu öffnen.

Reji: Wie stellen Sie sicher, dass trotz großer Teams Nähe zur Führung erhalten bleibt?

Guendel Gonzalez: Indem wir den direkten Kontakt, das Coaching priorisieren. Unsere Führungskräfte im Vertrieb begleiten aktuell mit unseren Außendienstkollegen in ihrem Arbeitsalltag, um sie und ihre tägliche Realität wirklich gut kennenzulernen. Das ist essenziell. Und gleichzeitig lernen auch die Mitarbeitenden dabei, ihre Bedürfnisse zu artikulieren. Führung ist keine Einbahnstraße mehr – sie lebt heute vom Dialog und vom Einfordern.

Was bedeutet das für das Rollenverständnis Ihrer Führungskräfte?

Guendel Gonzalez: Wir haben sehr bewusst auf die Auswahl der richtigen Führungspersönlichkeiten geachtet. Sie sollten nicht nur geschäftlich kompetent sein, sondern vor allem auf der menschlichen Ebene extrem stark. Es geht darum, ver-

trauensvolle Beziehungen aufzubauen, zuzuhören, Orientierung zu geben und Coaching zu leben. Es geht darum, die Teams zum selbstständigen Entscheiden zu entwickeln und zu animieren. Gleichzeitig akzeptieren wir, dass nicht immer alles perfekt läuft: Wir lernen gemeinsam.

Reji: Wie sind Sie eigentlich mit der Situation umgegangen, dass viele frühere Führungskräfte heute keine klassische Personalverantwortung mehr haben?

Guendel Gonzalez: : Sehr individuell. Manche haben es als Entlastung empfunden, andere als Verlust. Mit letzteren haben wir offen gesprochen: Was ist es, was Du vermisst – die Verantwortung, den Status, das Teamgefühl? Manchmal hilft es, andere Rollen aufzuzeigen, manchmal zeigt sich, dass die Person sich nicht mehr wohlfühlt im neuen System. Dann muss man ehrlich sein und gemeinsam entscheiden, ob es noch passt.

Gab es Fälle, in denen Mitarbeitende gegangen sind oder zum Gehen animiert wurden?

Guendel Gonzalez: Ja, aber das waren absolute Einzelfälle. Die meisten geben dem neuen Modell eine echte Chance. Und wir haben organisatorisch vieles getan, um Übergänge fair zu gestalten, zum Beispiel durch die Kombination von Rollen, damit Aufgaben und Wertigkeit erhalten bleiben. Unsere HR hat das eng begleitet.

Wie hat sich die Stimmung durch die Veränderungen entwickelt?

Guendel Gonzalez: Wir sind eine Vertriebsorganisation. Wir sind daher sehr nah an den Kunden und haben gar nicht viel Zeit, uns mit internen Themen aufzuhalten. Das hilft uns in dieser Phase. Natürlich gab es Turbulenzen, aber heute, ein Jahr nach dem Launch, bekomme ich viel positives Feedback. Unsere Leute erkennen Sinn und sehen Struktur. Das motiviert uns. ■



Die Langfassung des Interviews gibt es im Webmagazin.



VERANSTALTUNG BEI EVONIK IN ESSEN

„Female Financial Leadership“ in den Fokus rücken

Unter dem Motto „Female Financial Leadership“ haben sich Mitte September 2025 insgesamt 80 Teilnehmerinnen und einige Teilnehmer aus verschiedenen VAA-Communitys und Partnernetzwerken getroffen. Wer mehr Frauen in Führungspositionen bringen will, braucht möglichst große und vor allem unternehmensübergreifende Karrierenetzwerke.



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA



Die Teilnehmerinnen hörten den Speakerinnen aufmerksam zu und beteiligten sich anschließend an den Frage- und Diskussionsrunden.

In der Branche ist das Netzwerk von großer Bedeutung und steht deshalb bei allen VAA-Veranstaltungen im Vordergrund. Mit „[VAA connect](#)“ unterstützt der VAA Frauen in Führungspositionen und auf dem Weg dahin. Denn dort, wo Kompetenz und Leistung sichtbar werden, eröffnen sich neue Chancen. Dies zeigte sich auch wieder am 12. September 2025 auf dem VAA-connect-Event zu Gast bei der Evonik Industries AG in Essen.

Female Financial Leadership ist ein höchst relevanter Themenbereich, in dem Frauen dringend aktiver werden sollten. Mit Keynotes rund ums Thema Finanzen verdeutlichten Top-Speakerinnen Maike Schuh, zum Zeitpunkt der Veranstaltung CFO von Evonik, Prof. Anja Seng, FidAR-Präsidentin und Professorin an der FOM Hochschule, Halime Dzeladini, Sales Managerin bei Flossbach von Storch, sowie Katja Ruhnke, CEO bei der CK Venture Capital GmbH, wie wichtig Sichtbarkeit ist.

Maike Schuh ermutigte die Anwesenden, sich selbst viel zuzutrauen und unterstrich die Bedeutung von Vielfalt: „Netzwerke wie VAA connect sind essenziell, um Raum für Austausch zu geben und Karrieren von engagierten Frauen gezielt zu fördern. Wer Vielfalt in Führung zulässt, investiert nicht nur in wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch in die Zukunftsfähigkeit und Resilienz unserer Unternehmen.“ Kurz nach der Veranstaltung hat Evonik am 18.

September 2025 in einer Pressemitteilung bekanntgegeben, dass Schuh das Unternehmen nach zehn Jahren auf eigenen Wunsch verlassen hat.

Prof. Anja Seng betonte in ihrem Vortrag, dass Gesetze Türen für Gleichstellung öffnen könnten und damit Rahmenbedingungen in Organisationen geschaffen würden. Halime Dzeladini präsentierte Zahlen und Fakten über das Investitionsverhalten von Frauen im Gegensatz zu dem von Männern. Frauen seien an rund 80 Prozent der Kaufentscheidungen beteiligt. Dennoch sei das Thema Finanzen und Geldanlage oft ein männerdominiertes. Unternehmerin und Business Angel Katja Ruhnke machte in ihrer Präsentation ein für viele unbekanntes Investitionsfeld auf: Start-ups. Hierbei betonte sie, dass Vermögensbildung immer in eigener Verantwortung liege.

Das neue Format „Career Spotlights“ bot Raum für die inspirierenden Karrierewege von Dr. Marielouise Schneider und Dr. Susanne Buchholz. Die beiden VAA-Mitglieder zeigten, dass Karriere eigene Entscheidungen und Mut braucht. Sie rieten den Teilnehmerinnen, immer mutig für sich selbst zu sein und den eigenen Prioritäten treu zu bleiben. Bei der anschließenden Podiumsdiskussion stellten die Teilnehmerinnen den Speakerinnen Fragen und teilten eigene Erfahrungen miteinander. ■



Prof. Anja Seng, FidAR-Präsidentin und Professorin an der FOM Hochschule, hob hervor, dass Gleichstellung nicht nur mathematisch logisch, sondern ein Grundrecht sei.



Katja Ruhnke, CEO bei CK Venture Capital GmbH, investiert als Business Angel in Start-ups. Die ehemalige Musicaldarstellerin und jetzige Unternehmerin erklärte den Anwesenden, worauf es bei einer Investition ankommt.



In ihrem Vortrag zeigte Halime Dzeladini, Sales Managerin bei Flossbach von Storch, wie unterschiedlich Frauen im Gegensatz zu Männern investieren.



Foto: Lichtschacht/Essen

Prof. Anja Seng, FidAR-Präsidentin

„Zehn Jahre nach Einführung des Führungspositionengesetzes zeigt sich, dass die gesetzliche Rahmung wirkt – wenn auch zu wenig Unternehmen betroffen sind, um gleichberechtigte Teilhabe in Führungspositionen gesellschaftlich Normalität werden zu lassen. Es ist weiterhin das Engagement von Unternehmen ebenso wie einzelnen Führungskräften gefragt, die strukturelle Anpassungen in Bezug auf Strategie, Zielgrößen und HR-Prozesse vornehmen und so faire Bedingungen für alle Beschäftigten ermöglichen.“

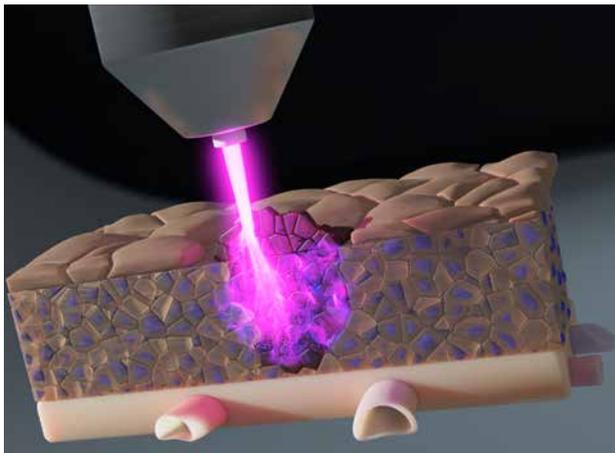
Beim neuen Format „Career Spotlights“ zeigten Dr. Marielouise Schneider (im Bild links) und Dr. Susanne Buchholz am Beispiel ihrer eigenen Karrieren, dass Karrierewege nicht geradlinig sein müssen und Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine individuelle Entscheidung ist.



Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA

Tumorbekämpfung mit kaltem Plasma?

Gemeinsam mit den Universitätskliniken Greifswald und Rostock haben Forschende des Leibniz-Instituts für Plasmaforschung und Technologie (INP) in einer [Studie](#) gezeigt, dass Tumorzellen in tieferliegenden Gewebeschichten wirksam mit kaltem Plasma bekämpft werden können. Das Team hat ein 3-D-Modell aus Hydrogelen entwickelt, das echtem Tumorgewebe nachempfunden ist. Die Forschenden konnten beobachten, wie tief das Plasma ins Gewebe eindrang und welches der chemisch reaktiven Moleküle für die Tumorbekämpfung wichtig ist: Kurzlebige Moleküle wie Peroxynitrit drangen mehrere Millimeter tief ins Gewebe vor. Die Methode könnte langfristig dazu beitragen, Therapien gegen Krebs effektiver und schonender zu machen.



Grafik: INP Greifswald

Honigbienen im Einsatz fürs Chemikalienmonitoring

Aufgrund ihrer besonderen chemisch-physikalischen Beständigkeit sind per- und polyfluorierte Alkylsubstanzen (PFAS) für viele Industrieprozesse in der Chemiebranche unverzichtbar. Gleichzeitig sind diese sogenannten Ewigkeitschemikalien hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Umwelt stark umstritten. Forschende der Universität Graz haben einen neuen Indikator für das PFAS-Monitoring gefunden: Honigbienen. „Weil sie nur wenige Wochen leben, können sich die Chemikalien, die sie aufnehmen, nicht längere Zeit in ihrem Körper anreichern“, erklärt der Grazer Biologe Robert Brodschneider. Damit liefern die gemessenen Konzentrationen aktuelle Informationen über das Vorkommen der Stoffe. Erschienen ist die [Studie](#) im Fachjournal *Environmental Pollution*.



Wenn Haie schlechte Zähne kriegen



Foto: Maximilian Baum – HHU

Als Folge des übermäßigen CO₂-Ausstoßes werden die Ozeane immer saurer, der pH-Wert sinkt. Das kann für Haie problematisch werden, wie ein Biologieteam der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf in der Fachzeitschrift *Marine Science* berichtet. Säuren haben das Potenzial, Mineralien anzugreifen – wie beispielsweise Haizähne. Haie sind dafür bekannt, dass ihre Zähne nachwachsen. Diese Fähigkeit ist für ihr Überleben von entscheidender Bedeutung: Für den Beutefang sind die Tiere auf ihre robusten Zähne angewiesen. Das Forschungsteam hat Haizähne in Meerwasser zur Beobachtung eingelegt: Eine Wasserprobe hatte den pH-Wert heutiger Ozeane, die andere den voraussichtlichen pH-Wert im Jahr 2300. Die Folge: Das saurere Wasser hat die Haifischzähne deutlich stärker beschädigt als heutiges Meerwasser.



IAB-Rechnung zeigt: Trend zur Teilzeit setzt sich fort

Um 0,5 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahresquartal ist die Teilzeitquote auf einen neuen Rekordwert von 40,1 Prozent in Deutschland gestiegen, berichtet das [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung \(IAB\)](#). „In den 90ern war Teilzeit noch die Ausnahme, heute ist sie mit 17 Millionen Beschäftigten Normalität“, so der Leiter des IAB-Forschungsbereichs „Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen“ Enzo Weber. Die Zahl der Erwerbstätigen stieg zwar minimal an, das Arbeitsvolumen sank aber gegenüber dem Vorjahresquartal um 0,5 Prozent ab.



Änderung der VAA-Adresse: Gregorius-Maurus-Straße in Köln

Anfang Oktober 2025 ändert sich die offizielle Adresse der VAA-Geschäftsstelle in Köln: Aufgrund der rassistischen Konnotation des Wortes „Mohr“ beschloss die Bezirksvertretung Innenstadt am 5. September 2024 die Umbenennung der zuvor als „Mohrenstraße“ geführten Straße im Zentrum der Domstadt in „Gregorius-Maurus-Straße“. Gregorius Maurus war der Legende nach ein Feldherr der sogenannten Thebäischen Legion und wurde gemeinsam mit seinen Mitstreitern als christlicher Märtyrer in Köln hingerichtet. Sie sollen sich geweigert haben, in Köln Christen zu verfolgen. Ursprünglich sollte die Straße 1844 vom Kirchenvorstand von St. Gereon in „Maurenstraße“ benannt werden, der ursprüngliche Vorschlag endete schließlich in „Mohrenstraße“. Ab dem 9. Oktober 2025 wird die Straße nun den vollständigen Namen des Namensgebers tragen: Gregorius-Maurus-Straße. Die neue VAA-Adresse lautet fortan: [VAA](#), Gregorius-Maurus-Straße 11 – 17, 50670 Köln.



Foto: VAA

Neuer Speicherort für Mikroplastik im Waldboden entdeckt



Foto: Uwe Nitschke – Wikimedia Commons

Eine [Studie](#) der TU Darmstadt zeigt: Nicht nur Meere, Flüsse und Äcker, sondern auch Wälder sind offenbar von Mikro- und Nanoplastik belastet. Über die Luft gelangen die Kunststoffpartikel zunächst auf die Blätter der Baumkronen. Durch Regen oder herbstlichen Laubfall werden die Plastikteilchen in Laubwäldern auf den Waldboden weitertransportiert. Die Laubzersetzung trägt maßgeblich dazu bei, dass sich große Mengen der Plastikteilchen auch in den tieferen Bodenschichten finden. Das Forschungsteam kommt zu dem Schluss, dass Wälder gute Indikatoren für die atmosphärische Mikroplastikverschmutzung sind.



Neuer Name für VAA-Partner: Femtec.Alumnae wird zu CURIA

Nach 17 Jahren hat sich der VAA-Kooperationspartner Femtec.Alumnae einen neuen Namen gegeben und heißt jetzt „[CURIA – Das Netzwerk für Frauen* in MINT](#)“. Damit möchte CURIA die Entwicklung und das gewachsene Selbstverständnis als das „größte Netzwerk für Frauen* in MINT im deutschsprachigen Raum“ sichtbar machen. Der Verein verbindet mehr als 1.000 engagierte Mitglieder in Fach- und Führungspositionen, die mit ihrer Expertise und ihrer Begeisterung für Technik und Naturwissenschaften die Zukunft gestalten. CURIA als neue Marke sei das Ergebnis eines intensiven, bewusst gestalteten Rebranding-Prozesses, erläutert der CURIA-Vorstand. „Wir sind überzeugt, dass wir unsere Stärken mit CURIA noch weiter ausbauen und gemeinsam neue Horizonte erreichen werden.“

CURIA Das Netzwerk für
Frauen* in MINT



Künstliche Photosynthese: Elektronentransfers verstehen

Pflanzen nutzen die Energie des Sonnenlichts, um Kohlendioxid in energiereiche Zuckermoleküle umzuwandeln. Der Kreislauf schließt sich, indem die so produzierten Kohlenhydrate wieder von Lebewesen „verbrannt“ werden. Forschende nehmen sich dies zum Vorbild, um mit Sonnenlicht energiereiche Verbindungen herzustellen: sogenannte Solartreibstoffe wie Wasserstoff, Methanol oder synthetisches Benzin. Ein Team der Universität Basel hat ein Molekül entwickelt, das unter Lichteinfluss gleichzeitig zwei positive und zwei negative Ladungen speichert. Das vorübergehende Speichern mehrerer Ladungen ist eine entscheidende Voraussetzung, um Sonnenlicht in chemische Energie umzuwandeln. Die [Studien-ergebnisse](#) leisten einen wichtigen Beitrag zum besseren Verständnis der für die künstliche Photosynthese entscheidenden Elektronentransfers.



Messungen vom Mars zeigen: Harte Schale, harter Kern!

Wenn es um Magnetfelder und Wärmehaushalte eines Gesteinsplaneten geht, ist der Kern von großer Bedeutung. Forschende können nicht ins Innere eines Planeten schauen – daher sind sie auf Daten seismischer Messungen angewiesen, wie sie die NASA-Sonde InSight von 2018 bis 2022 auf dem roten Planeten sammelte. Die InSight zeichnete seismische Wellen auf, die sich unterschiedlich durch feste und flüssige Schichten des Mars ausbreiten oder an deren Grenzen reflektiert werden. So lassen sich aus den Messungen an der Oberfläche Rückschlüsse auf das Innere ziehen. Mit diesen Daten fand das Team um Huixing Bi vom National Key Laboratory of Deep Space Exploration im chinesischen Heifei heraus: Der Mars hat einen harten Kern. Zusätzlich zeigen die Daten der [Studie](#), dass der Kern mit einem Radius von 613 Kilometern ungefähr 18 Prozent des Gesamtradius des Mars ausmacht.



Foto: NASA

Neues aus den Communitys

Im Herbst treffen sich erneut die Landesgruppen im VAA. Dort wird beispielsweise über aktuelle Entwicklungen in den Unternehmen und die Hochschularbeit diskutiert, aber auch über verbandsrelevante Schwerpunktthemen wie die anstehenden Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen im nächsten Jahr. Die ersten Termine stehen bereits fest: Am 8. Oktober 2025 findet die Sitzung der Landesgruppe Bayern statt, gefolgt von der Landesgruppe Südwest am 16. Oktober, der Landesgruppe Westfalen am 30. Oktober und der Landesgruppe Nordrhein am 3. November.

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.

Personalien aus der Chemie

Mit freundlicher Unterstützung durch den

CHEManager

BRAIN Biotech ernennt Johan Jansén-Storbacka zum EVP bei BRAIN Biocatalysts



Foto: BRAIN Biocatalysts

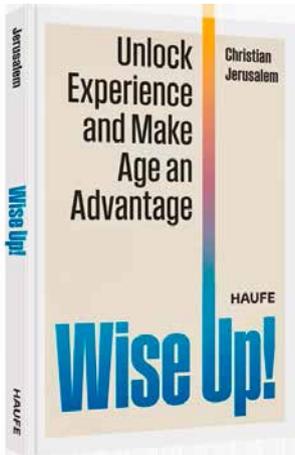
BRAIN Biotech hat Johan Jansén-Storbacka mit Wirkung zum 1. September 2025 zum Executive Vice President BRAIN Biocatalysts für den Bereich Enzymprodukte ernannt. Er tritt die Nachfolge von Rod Sears-Black an, der am 1. Januar 2025 in den Ruhestand getreten ist. In der Zwischenzeit hatte Adriaan Moelker, CEO von BRAIN Biotech, diese Position vorübergehend übernommen und wird sich nun wieder ganz der Leitung der BRAIN Biotech Unternehmensgruppe widmen. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung in der Biotechnologie bringt Jansén-Storbacka umfangreiches Fachwissen zu Enzym-Anwendungen mit, unter anderem in den Bereichen industrielle Prozesse, Tiernahrung und Haushaltspflege. Als Executive Vice President leitet er ein Team von rund 140 Mitarbeitenden und verwaltet die Fermentationsanlagen im Vereinigten Königreich sowie die Produktionsstätten in Kontinentaleuropa und den USA. In seiner neuen Rolle wird er außerdem die Strategie der BRAIN Biotech Gruppe vorantreiben, um das Enzym- und Fermentationsgeschäft zu stärken und eine engere Integration der Forschungs- und Produktionsaktivitäten innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. CEO Adriaan Moelker erklärt: „Johans umfassender Branchenhintergrund wird von großem Wert sein, da wir weiterhin eine Vielzahl unterschiedlicher Endmärkte bedienen.“ Jansén-Storbackas umfangreiche internationale Erfahrung in Verbindung mit seinen bewährten Führungsqualitäten mache ihn zu einer hervorragenden Besetzung.



Neues Buch von Jerusalem macht Alter zum Vorteil

In diesem Jahr ist Christian Jerusalem, Gründer und CEO der WiseForce Advisors GmbH, zu Gast in der VAA-Kommission Führung, um über die Frage zu diskutieren, wie man das Potenzial der Generation 50plus in Unternehmen besser nutzen kann. Genau damit beschäftigt sich Jerusalem's neues Buch „Wise Up! Unlock Experience and Make Age an Advantage“, das im [Haufe Verlag](#) erschienen ist. Darin erläutert der Autor, wie man den Faktor Alter zum Vorteil macht. Ebenfalls

erläutert wird die Frage, wie Unternehmen die richtige Dynamik für eine „Age Agenda“ erzeugen können. Dem Buch zufolge könne eine „weise“ Organisation Erfahrungen mobilisieren und die Verschiebung der Altersverteilung in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln.



Grafik: Haufe

Innovation, Agilität und Nachhaltigkeit: Jahrbuch 2025 stellt Start-ups vor

In seiner Schriftenreihe „[VAA-Jahrbuch](#)“ beleuchtet der VAA jedes Jahr ein verbandsrelevantes Thema. 2025 geht es um junge Ideen: Start-ups. Das Vorhaben begann durch Gespräche mit der Gateway Factory, die mit dem Aufbau einer „Start-up-Factory“ in der Region begonnen hat – als Katalysator für Deep-Tech-Start-ups. Für den VAA ist besonders interessant, ob und – wenn ja – was Fach- und Führungskräfte der chemischen und pharmazeutischen Industrie von den Start-ups lernen können. Die Geschichten der Start-ups zeigen: eine ganze Menge. Auch wenn Deutschland in den letzten 15 Jahren ein erfolgreiches Industrieland war und es allen aktuellen Schwierigkeiten zu Trotz noch immer ist, so gibt es zu wenig Existenzgründer. Wer gründet, so sieht es Prof. Michael Hüther vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW), möchte neue Wege gehen und Risiken eingehen. Diese Ideen und die daraus resultierenden Gründungen reichen über Polymerrecycling wie bei der Firma Re:solution, KI-Tools wie „Co-assist“ und auch Start-ups im medizinischen Bereich. Das Jahrbuch erscheint Anfang November 2025.



Druck in der Schule: Belohnungssysteme formen Persönlichkeiten

Forschende der Universität Würzburg zeigen in einer [Studie](#): Dauerhafter Konkurrenzdruck unter Jugendlichen verändert sowohl ihr Verhalten als auch ihre Persönlichkeit. Sie werden nicht nur weniger sozial und hilfsbereit, sondern verlieren auch Vertrauen. Für die Studie nutzte das Forschungsteam Bilddaten chilenischer Schulen.



Bild: ChatGPT/Fabian Kosse – Uni Würzburg



Sprecherausschusswahlen: Schulung bei Bayer Nordrhein



Foto: VAA

Im Frühjahr 2026 finden die Sprecherausschusswahlen statt. Wie das Wahlverfahren im Detail funktioniert, wurde in einer Schulung des VAA am 20. August 2025 erläutert. Teilgenommen haben rund 40 interessierte VAA-Mitglieder aus verschiedenen Bayer-Standorten. Dabei ging es unter anderem um die Wahlberechtigung für die im Ausland tätigen oder in Altersteilzeit beschäftigten leitenden Angestellten. In seinem Vortrag hat VAA-Jurist Christian Lange die Bedeutung der Wahl für eine wirksame Interessenvertretung der Leitenden hervorgehoben. Eine hohe Wahlbeteiligung sei wichtig für die Anerkennung des Sprecherausschusses beim Arbeitgeber.

KOMMENTAR VON ROLAND ANGST

Europa erwacht


Foto: Deutsche Telekom

Die EU ist und bleibt für Deutschland ein tragender Pfeiler unseres Wohlstandes. Unsere Wirtschaft ist eng mit den Nachbarstaaten verflochten und der Binnenmarkt mit über 450 Millionen Menschen eröffnet uns direkt vor der Haustür Absatzmöglichkeiten für rund 60 Prozent unserer Exportwaren. Die übrigen 40 Prozent exportieren wir in die übrige Welt. Damit zählt die EU zu den prägenden Akteuren im globalen Handel. Die Kommission verhandelt im Namen aller Mitgliedstaaten bedeutende Handelsabkommen und gestaltet so aktiv die wirtschaftliche Zukunft unseres Kontinents.

Und doch herrscht derzeit Katerstimmung in den Hauptstädten Europas, denn die jüngsten Erfahrungen mit den USA haben deutlich gemacht,

dass Europa seine strategischen Interessen in Handel und Sicherheit nicht länger selbstverständlich an der Seite eines wohlmeinenden Partners verfolgen kann. So wurde die Europäische Kommission mit ihrer Präsidentin Ursula von der Leyen von US-Präsident Donald Trump gleich zweifach brüskiert. Zunächst musste sie ein sehr einseitiges, von den USA durchgesetztes Handelsabkommen als „großartig“ loben. Mit dem Druckmittel der schieren militärischen Stärke haben sich die USA enorme wirtschaftliche Vorteile verschafft. Die zweite Düpiierung erfolgte kurze Zeit später, als die Kommissionspräsidentin bei einer Diskussion im Weißen Haus öffentlich aus dem Raum verwiesen wurde, da sie keinen Staat repräsentiere.

Wir als Europäer sind also gefordert, aus eigener Kraft unsere Position in der Welt zu behaupten – denn als einzelne Staaten hätten wir noch weit weniger Gewicht. In dieser Herausforderung liegt zugleich eine große Chance: Europa verfügt über die wirtschaftliche Stärke, selbstbewusst aufzutreten – nicht als Bittsteller, sondern als gleichwertiger Partner. Wirtschaftlich verfügen wir über die Stärke, für uns selbst zu sorgen. Ein geeintes, wehrhaftes, aber dennoch nicht aggressiv auftretendes Europa kann neue Märkte erschließen, eigene Interessen vertreten und vielleicht sogar neue Impulse für Dialog und Zusammenarbeit mit schwierigen Nachbarn setzen – bis hin zu einer möglichen Neuauflage einer Konferenz für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa.

Jetzt gilt es, die aktuelle Katerstimmung rasch zu überwinden und eine optimistische, zukunftsgerichtete Vision für ein starkes Europa zu entwickeln. Wir als Führungskräfte in Deutschland können und sollten hierzu einen wichtigen Beitrag leisten – durch unternehmerischen Mut, verantwortungsvolles Handeln und die klare Bereitschaft, diese europäische Vision Wirklichkeit werden zu lassen.

Roland Angst

ULA-Präsident

Treffen der AG Diversity

Am 14. August 2025 hat in Berlin das jährliche Präsenzmeeting der ULA-AG Diversity stattgefunden. Vor dem Hintergrund der Rückschritte bei Diversitythemen im transatlantischen Raum diskutierten die Teilnehmenden über die Möglichkeit, trotzdem weiterhin für Vielfalt und Inklusion einzustehen. Konkret wurden Ideen gesammelt, wie mit geschlechtersensibler Sprache die gleichwertige und diskriminierungsfreie Ansprache aller Geschlechter und Geschlechtsidentitäten in der Verbändearbeit bestmöglich erfolgen kann. Die erarbeiteten Ideen werden nun in eine praxisorientierte Handreichung einfließen, die den Mitgliedsverbänden der ULA als Orientierung und Hilfestellung dienen soll. Die AG Diversity spricht damit nicht nur über Vielfalt, sondern zeigt konkrete Handlungsmöglichkeiten für den Alltag auf.

Stellungnahme zum BRSG II

Im August 2025 hat die ULA zum Referentenentwurf des Zweiten Betriebsrentenstärkungsgesetzes (BRSG II) Stellung genommen. Darin begrüßt sie den raschen Neustart des BRSG II als wichtiges Signal für die Altersvorsorge und Fachkräftesicherung in Deutschland. In der Stellungnahme wird deutlich gemacht, dass der Erfolg des Gesetzes von entscheidenden Weichen abhängt: einer Stärkung des Sozialpartnermodells, praxistauglichen Regelungen zu Abfindungen und Transfers, steuer- und beitragsrechtlicher Klarheit sowie einem spürbaren Bürokratieabbau. Zudem fordert die ULA, die betriebliche Altersversorgung konsequent auch für Fach- und Führungskräfte zu stärken und strukturelle Hemmnisse wie die Doppelverbeitragung endlich abzubauen. ■

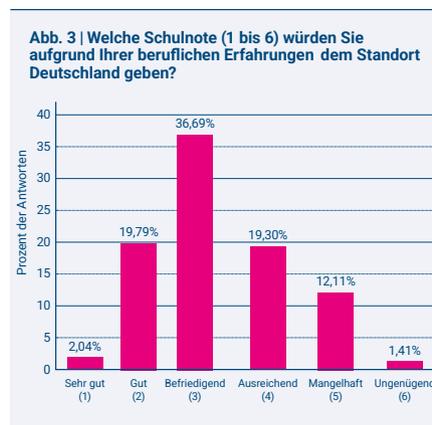
Führungskräfte fordern mehr Reformtempo: Was der Standort jetzt braucht!

Die Stimmung in den Führungsetagen deutscher Unternehmen ist eindeutig: Deutschland braucht einen Aufbruch. Das zeigt die aktuelle „Führungskräfteumfrage 2025“ des Deutschen Führungskräfteverbands ULA, der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit und des Bundesverbands Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb).

Kurz nach der Bundestagswahl wurden mehr als 1.400 Führungskräfte aus verschiedenen Branchen befragt. Die Tageszeitung *Handelsblatt* hob in einem ausführlichen Artikel am 29. Juli 2025 hervor, wie tief die Skepsis gegenüber einem baldigen wirtschaftlichen Aufschwung sitze – und wie groß zugleich der Ruf nach strukturellen Reformen sei. Zwar sind die Erwartungen an die Politik hoch und das Vertrauen in ihre Reformfähigkeit gering – zugleich sehen sich die Führungskräfte und ihre Unternehmen aber als treibende Kraft des Wandels und nehmen ihre Verantwortung für die zukunftsfähige Gestaltung des Landes aktiv wahr. „Führungskräfte übernehmen täglich Verantwortung für ihre Unternehmen und Mitarbeitenden“, betont der Präsident des Deutschen Führungskräfteverbands ULA Roland Angst. „Dafür brauchen sie Rahmenbedingungen, die effizientes Handeln ermöglichen – und es nicht blockieren“.

Standort Deutschland: mehr Skepsis als Zuversicht

Die Bewertung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fällt überwiegend verhalten aus. Nur etwa zwei Prozent der Befragten vergeben die Bestnote „sehr gut“. Die Mehrheit gibt dem Standort die Note „befriedigend“ oder schlechter. Auch international sieht die Lage nicht besser aus: Fast die Hälfte der Führungskräfte ordnet Deutschland



Grafik: Friedrich-Naumann-Stiftung

in der Konkurrenz um Fachkräfte und Investitionen nur im hinteren Mittelfeld ein.

Fachkräftemangel bremst Wachstum

Das größte Risiko für die Wettbewerbsfähigkeit bleibt der Mangel an qualifiziertem Personal. Rund 60 Prozent der Führungskräfte bezweifeln, dass Deutschland genügend Fachkräfte aus dem Ausland gewinnen kann. „Fachkräftesicherung ist keine Randaufgabe – sie ist Kern wirtschaftspolitischer Zukunftssicherung“, mahnt bdvb-Vizepräsident Prof. Alexander Zureck. „Wer internationale Talente gewinnen will, muss endlich Hürden abbauen: von Bürokratie bis Sprachbarrieren.“ Künstliche Intelligenz mache gelebte Mehrsprachigkeit in Unternehmen längst

möglich – jetzt brauche es ein zukunftsorientiertes Bildungssystem, das diese Stärken konsequent in Wettbewerbsfähigkeit übersetze. „Deutschlands große Stärke – exzellente Produkte und gut ausgebildete Fachkräfte – darf nicht durch Strukturträge verspielt werden.“ Bürokratische Hürden, mangelnde Flexibilität und fehlende Willkommenskultur erschweren gegenwärtig den Zuzug von Fachkräften aus dem Ausland.

Reformstau in Verwaltung und Infrastruktur

Handlungsbedarf sehen die Führungskräfte vor allem bei Verwaltung, Genehmigungsverfahren und politischer Planungssicherheit. An erster Stelle steht der Abbau von Bürokratie, den mehr als 70 Prozent der Befragten fordern. Auch der Ausbau der Infrastruktur, verlässliche politische Rahmenbedingungen und niedrigere Energiekosten sind wichtige Anliegen. „Deutschland braucht eine mutige Entfesselung der Wirtschaft“, erklärt der Vorstandsvorsitzende der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit Prof. Karl-Heinz Paqué. „Die Politik sollte sich weniger in unternehmerische Entscheidungen einmischen und stattdessen stabile Rahmenbedingungen schaffen, die unternehmerisches Handeln fördern. Weniger Detailsteuerung, mehr Vertrauen in Markt und Menschen, das ist der Schlüssel für neuen wirtschaftlichen Aufbruch.“

Digitale Transformation: Zuversicht trotz Hürden

Trotz der Kritik an politischen Rahmenbedingungen blicken die Führungskräfte optimistisch auf ihre Unternehmen. So wird beispielsweise die digitale Reife der Betriebe überwiegend positiv bewertet. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, Künstliche Intelligenz bereits einzusetzen, vor allem zur Automatisierung und Prozessoptimierung.

Eigenverantwortung trotz schwieriger Bedingungen

Eine klare Mehrheit der Führungskräfte fühlt sich zudem in der Lage, im eigenen Team motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen. Auch die Zufriedenheit mit dem eigenen Unternehmen ist überwiegend gut. Doch bei der allgemeinen Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen für Arbeit in Deutschland herrscht Nachholbedarf: Die Note „befriedigend“ dominiert. Das Potenzial für mehr Mo-

tivation und Produktivität sei vorhanden, es brauche jedoch Nachbesserung bei den Rahmenbedingungen.

Appell an die Politik: Mehr Spielräume für die Zukunft!

Die Studie zeigt Deutschlands Stärken: funktionierende Institutionen und hohe Lebensqualität, aber genauso auch deutliche politische Versäumnisse, welche die Wettbewerbsfähigkeit gefährden. Die Botschaft der Führungskräfte ist klar: Weniger Hürden, mehr Gestaltungsspielraum für Innovation, Investitionen und Fachkräfteanwerbung. „Es ist Zeit, dass die Politik aufhört, Unternehmen mit ständig neuen Auflagen zu belasten, und stattdessen beginnt, das Vertrauen in die Gestaltungskraft und Zukunftsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken“, betont ULA-Präsident Roland Angst.

Die Umfrage ist nicht nur ein Stimmungsbild, sondern auch ein Weckruf an die Bundesregierung, in der laufenden Legislaturperiode Vertrauen zurückzugewinnen und entschlossen Reformen voranzutreiben.

In den kommenden Wochen werden die Ergebnisse in verschiedenen Dialogveranstaltungen diskutiert. Alle Hinweise dazu finden sich im [ULA-Newsletter](#) und auf der [ULA-Website](#). ■

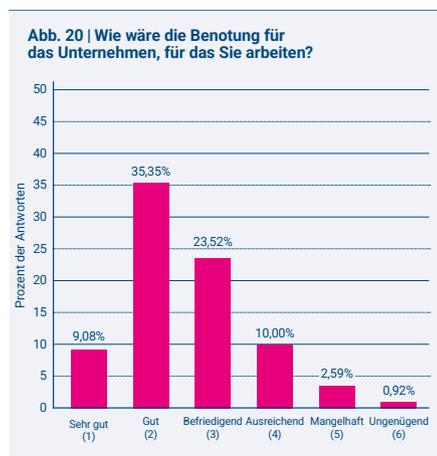
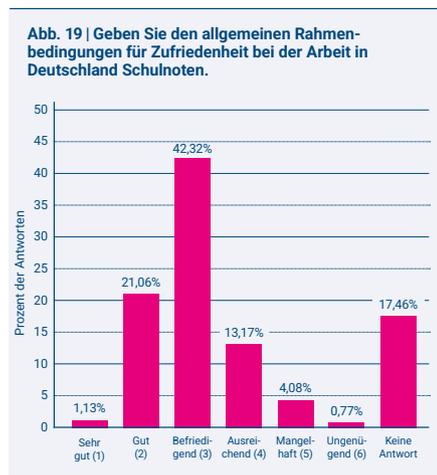


Deutschland braucht eine mutige Entfesselung der Wirtschaft. Die Politik sollte sich weniger in unternehmerische Entscheidungen einmischen und stattdessen stabile Rahmenbedingungen schaffen, die unternehmerisches Handeln fördern.“

Prof. Karl-Heinz Paqué, Vorstandsvorsitzender der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit.



Bei der Diskussion der Umfrageergebnisse am 15. September 2025 in Stuttgart waren auch Susanne Schebel, 1. VFF-Vorsitzende (Bildmitte), Prof. Alexander Zureck (2. v. r.) und Niko Reith, wirtschaftspolitischer Sprecher der FDP/DVP-Landtagsfraktion in Baden-Württemberg (im Bild rechts), dabei. Foto: Friedrich-Naumann-Stiftung



Grafik: Friedrich-Naumann-Stiftung

Hier geht es zum **ULA-Newsletter!**

Mehr Infos auf **www.ula.de!**

Mehr Infos zur **Führungskräfteumfrage 2025** gibt es hier!



GASTBEITRAG VON DR. MARTIN VON BROOCK, WZGE

Freiheit braucht Führung: Demokratie verteidigt ihre Erzählungen

*Dr. Martin von Broock ist
Vorsitzender des Vorstands
am Wittenberg-Zentrum für
Globale Ethik (WZGE). Foto:
Jens Schicke – ULA*



Nach dem Regierungswechsel ist die Debatte über die Resilienz unserer Demokratie abgeflaut. Die politische Agenda wird vor allem von Wirtschaft, Energie, Finanzen und Sicherheit bestimmt. Doch schnelle Erfolge sind kaum zu erwarten. Die Formel „mehr Lösungen, weniger Polarisierung“ erfüllt sich kurzfristig nicht. Gleichzeitig rücken die Landtagswahlen 2026 näher – mit besorgniserregenden Prognosen.

Die Frage kehrt zurück: Wie gehen wir mit Populisten und Extremisten um? Fünf Strategien stehen im Raum: Verbote durch den Rechtsstaat, Abgrenzung durch Brandmauern, Ignorieren im Vertrauen auf die Stärke der Demokratie, Marginalisieren durch bessere Politik, Zusammenarbeit in begrenzten Formen. Jede dieser Strategien setzt aber voraus, dass die freiheitliche Grundordnung intakt bleibt. Und genau hier liegt die eigentliche Achillesferse.

Demokratie braucht Erzählungen

Der Historiker Yuval Harari zeichnet unsere Zivilisation so nach: Menschen können in großen Gruppen zusammenarbeiten, weil sie gemeinsame Erzählungen teilen. Auf diesen Erzählungen bauen Ordnungen und Vertrauen auf. Im Grundgesetz ist es die Erzählung der Menschenwürde, die allen Regeln und Verfahren vorausgeht. Nicht die Ordnung erzeugt also die Erzählung – die Erzählung prägt die Ordnung. Daraus folgt: Demokratien brechen nicht zuerst an schwachen Regeln. Sie brechen, wenn ihre Erzählungen nicht mehr akzeptiert werden.

Wie Demokratien sterben

Das zeigen die Politikwissenschaftler Steven Levitsky und Daniel Ziblatt in ihrer Studie „Wie Demokratien sterben“ mit einem wiederkehrenden Muster. Angreifer der Demokratie stellen Gegner nicht mit Argumenten, sondern mit Erzählungen kalt. Erst erklären sie andere Parteien, Medien oder Gruppen zu Feinden und sprechen ihnen die Legitimation ab. Mit Verweis auf eine angebliche Bedrohungslage diskreditieren sie dann Institutionen und Verfahren. So kippt der politische Wettbewerb: Konkurrenz wird durch Feindschaft ersetzt. Kooperation wird unmöglich. Kompromisse gelten als Verrat. Wer dann „Sieg oder Untergang“ predigt, kann Schritt für Schritt Freiheitsrechte abbauen – und zugleich Zustimmung gewinnen.

Die Gegner der Demokratie setzen also gerade nicht auf offenen Rechtsbruch und Revolution. Stattdessen missbrauchen sie die Freiheiten der Demokratie, um deren geistige Grundlagen zu untergraben.

Das Spielfeld sichern

Viele hoffen, dass Demokratien sich am besten verteidigen, indem sie Probleme schnell und wirksam lösen. Aber: Ohne Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft kann Politik kaum tragfähige Lösungen hervorbringen. Erst die gemeinsame Erzählung vom „Spiel auf demselben Spielfeld“ mit einem manchmal harten, aber stets würdevollen Wettbewerb macht es möglich, dass die Mitspieler Gegner im Wettbewerb bleiben, anstatt Feinde zu werden. Unter Gegnern können gemeinsame Lösungen trotz fundamentaler Interessengegensätze gelingen. Unter Feindschaft scheitern dagegen qualifizierte Mehrheiten in Parlamenten, sozialpartnerschaftliche Vereinbarungen oder effektives Krisenmanagement.

Wer die Demokratie schützen will, muss also nicht nur den Wettstreit auf dem Spielfeld organisieren. Er muss das Spielfeld selbst sichern – gegen alle, die es angreifen.

Führungskräfte als Erzähler

Erzählungen existieren nicht von selbst. Sie brauchen Erzähler. In Demokratien tragen Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft diese Verantwortung. Ihre Haltung entscheidet: Bleiben sie bei Respekt, Regeltreue und Kooperation? Oder passen sie sich Verachtung, Radikalität und Ausbeutung an? Mit ihren Worten können Führungskräfte die Ideen der Demokratie verteidigen – oder sie verraten. Mit ihrem Verhalten können sie Vertrauen stärken – oder zerstören.

Demokratie lebt nicht nur von Wahlen und Verfahren. Sie lebt auch von Vorbildern, die im Streit klar bleiben, aber Grenzen respektieren. Und sich in dieser Haltung auch nicht von erstarkenden Angreifern irritieren lassen.

Die Lehre der Geschichte

Ein Blick zurück zeigt die Wirkmächtigkeit solcher Führung. Vor 80 Jahren endete der Zweite Weltkrieg, ausgelöst durch „Verführung“ mit Feindbildern. Der Frieden kam nicht durch Verträge allein, sondern vor allem durch eine neue Erzählung: die Vision eines geeinten Europas. Führende wagten den Schritt von Feindschaft zur Kooperation. Aus Annäherung wurde Zusammenarbeit, aus der Wirtschaftsgemeinschaft die politische Union.

Heute stehen wir vor einer ähnlichen Herausforderung. Nationalismus, Misstrauen und Polarisierung gewinnen wieder Kraft. Umso wichtiger ist es, die demokratische und europäische Erzählung zu erneuern und an gescheiterte Alternativen zu erinnern – entschlossen, klar und für alle verständlich. ■

www.wcge.org/de/



Arbeitszeiterfassung für Führungskräfte: Vertrauen oder Pflicht?

Seit einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) im Mai 2019 müssen Arbeitgeber in Deutschland die Arbeitszeiten ihrer Beschäftigten verlässlich, objektiv und zugänglich erfassen. Gilt dies auch für die leitenden Angestellten? Diese Frage beschäftigt Unternehmen und Führungskräfte gleichermaßen. Bisher waren Leitende weitgehend von der Pflicht zur Zeiterfassung ausgenommen. Doch neue Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts und geplante gesetzliche Anpassungen rücken das Thema wieder in den Fokus.



Stefan Ladeburg ist VAA-Jurist und Stellvertretender VAA-Hauptgeschäftsführer. Foto: VAA

„Der Koalitionsvertrag sieht vor, dass eine Vertrauensarbeitszeit, wie sie für Führungskräfte üblich ist, ohne Zeiterfassung im Einklang mit der EU-Arbeitszeitrichtlinie möglich bleiben soll“, erklärt VAA-Jurist Stefan Ladeburg. „Was dieses genau bedeutet, bleibt abzuwarten.“ Der Stellvertretende Hauptgeschäftsführer des VAA und Leiter des VAA-Büros Berlin erinnert daran, dass leitende Angestellte in der Vergangenheit komplett von sämtlichen Regelungen, einschließlich der Erfassung, ausgenommen waren. Mit der Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts vom 13. September 2022 wurde jedoch die Verpflichtung zur Arbeitszeiterfassung im Arbeits-

schutzgesetz verankert. „Das Arbeitsschutzgesetz sieht insoweit keine Herausnahme von Arbeitnehmergruppen wie leitenden Angestellten vor.“

Gleichzeitig deutet der Koalitionsvertrag darauf hin, dass leitende Angestellte weiterhin von der Arbeitszeiterfassungspflicht ausgenommen bleiben könnten. „Es bleibt zu hoffen, dass bei einer nunmehr anstehenden gesetzlichen Regelung zur Verpflichtung der Arbeitszeiterfassung diese im Arbeitszeitgesetz erfolgt und dort leitende Angestellte weiterhin ausgenommen werden und auch die Möglichkeit der Vertrauensarbeitszeit für weitere Arbeitnehmergruppen geschaffen wird“, erläutert Ladeburg.

Individuelle Vereinbarungen bleiben möglich

Auch über individuelle Absprachen zwischen Arbeitgebern und Führungskräften gibt es Spielraum: „Zumindest auf der Website des BMAS wird darauf verwiesen, dass zwar eine Erfassung der Arbeitszeit notwendig ist, diese jedoch vom Arbeitgeber auf die Arbeitnehmer delegiert werden kann“, so Ladeburg. Der Arbeitgeber sei hierbei lediglich verpflichtet, die Einhaltung der öffentlich-rechtlichen Vorgaben des Arbeitsschutzes sicherzustellen. „Insoweit können Arbeitgeber weiterhin mit Arbeitnehmern Vertrauensarbeitszeit vereinbaren und die Arbeitszeiterfassung dem Ar-

beitnehmer überlassen. Wichtig ist, dass die zuständigen Aufsichtsbehörden bei Bedarf Zugriff auf die Arbeitszeiterfassung der Arbeitnehmer erhalten.“

Keine automatische Überstundenvergütung

Führt die Arbeitszeiterfassung automatisch zu einem Anspruch auf Ausgleich von Überstunden? Ladeburg macht klar: „Eine Arbeitszeiterfassung erfolgt allein aus Gründen des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten. Hierbei geht es nicht um die Sicherstellung einer Vergütung: Führungskräfte erhalten in der Regel eine tätigkeitsbezogene Vergütung, die oberhalb der Beitragsbemessungsgrenzen liegt.“ Das Bundesarbeitsgericht habe klargestellt, dass bei hoher Vergütung kein Anspruch auf Mehrarbeitsvergütung in einem vertretbaren Umfang bestehe. „Lediglich bei einem extremen Missverhältnis von Vergütung und Anteil der Mehrarbeit kann sich dies dahin ändern, dass bei dem Arbeitnehmer gemäß Bundesarbeitsgericht eine Erwartung auf Vergütung der Mehrarbeit entstehen kann“, erläutert Ladeburg.

Wöchentliche statt tägliche Höchstarbeitszeit

Der Koalitionsvertrag sieht vor, die tägliche Höchstarbeitszeit zugunsten einer wöchentlichen Regelung zu ersetzen – mit dem Ziel, mehr Flexibili-

tät und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen. Ladeburg kommentiert: „Der VAA kann sich einen Wechsel von einer Regelung der täglichen Höchstarbeitszeit zu einer Wochenarbeitszeit vorstellen. Wichtig ist jedoch, dass weiterhin im Rahmen der medizinischen Erkenntnisse keine gesundheitlichen Beeinträchtigungen bei den Arbeitnehmern eintreten. Dies wäre beispielsweise bei einer durchgehenden Arbeitszeit von deutlich mehr als zwölf Stunden der Fall.“

Für Vertrauensarbeitszeit sei es Ladeburg zufolge entscheidend, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer frei entscheiden können: Nach Zeiten mit besonderer Belastung und einem hohen Arbeitszeitaufkommen sollten sie beispielsweise auch mal einige Tage „frei“ nehmen, um Zeit mit der Familie zu verbringen.

Unternehmen, die ein solches Verhalten nicht akzeptieren und im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit den Workload der Beschäftigten permanent erhöhen und billigend in Kauf nehmen, dass Beschäftigte mehr und mehr arbeiten, seien für Vertrauensarbeitszeit nicht geeignet: „Für solche Unternehmen plädiert der VAA ganz klar für eine harte Arbeitszeiterfassung“, so Stefan Ladeburg. „Es wäre zu begrüßen, wenn bei einer gesetzlichen Regelung ein Wahlrecht zwischen Vertrauensarbeitszeit oder Arbeitszeiterfassung geschaffen würde, das Beschäftigte flexibel nutzen können, zum Beispiel aufgrund negativer Erfahrungen im Laufe des Arbeitsverhältnisses.“

Vertrauen, Flexibilität und klare Regeln

Die Diskussion um Arbeitszeiterfassung zeigt: Für Führungskräfte geht es nicht

nur um rechtliche Vorgaben, sondern auch um Vertrauen, Flexibilität und Gesundheitsschutz. Damit sie ihre Aufgaben effektiv wahrnehmen können, brauchen sie Rahmenbedingungen, die sowohl rechtssicher als auch praxisnah sind.

Von der Politik wird erwartet, klare Regeln zu schaffen, die aufzeigen, wie Arbeitszeiterfassung und Vertrauensarbeitszeit miteinander vereinbar sind. Unternehmen wiederum sollten Strukturen und eine Unternehmenskultur etablieren, die echte Vertrauensarbeitszeit ermöglicht, Überlastung verhindert und gleichzeitig die gesetzlichen Anforderungen erfüllt. Nur so können Führungskräfte ihre Arbeitszeit flexibel gestalten und gleichzeitig verantwortungsvoll und leistungsfähig bleiben. ■



Foto: Graham Montanari – iStock



Digital arbeiten: persönliche Effizienz erhöhen

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

Welche Tools gibt es, um von den Fortschritten der digitalen Transformation zu profitieren, und wie kann man sie zur effizienten, wertschätzenden Kollaboration und Kommunikation einsetzen? Prof. Markus Balkenhol vermittelt Inhalte, die direkt in der täglichen Arbeit umsetzbar sind.



Sprecherausschusskonferenz: Erfolgreich mitwirken!

20. – 21. November 2025 [Präsenzveranstaltung](#) – Köln

Wie lassen sich berufliche Krisen meistern? Steht Mitwirkung in einem Gegensatz zur Mitbestimmung? Wie funktionieren Sprecherausschusswahlen? Antworten gibt es auf der Sprecherausschusskonferenz des VAA. Informationen zur Anmeldung gibt es per E-Mail an gabriele.hochsattel@vaa.de.



Durchführung von Sprecherausschusswahlen

2. Dezember 2025 [Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden

2026 finden parallel zu den Betriebsratswahlen auch die Sprecherausschusswahlen statt. Das Seminar richtet sich an die Verantwortlichen für die Wahldurchführung. VAA-Jurist Christian Lange und der langjährige Bayer-Sprecherausschussvorsitzende Dr. Thomas Elsner erläutern den Prozess.



ULA-TERMINVORSCHAU



ULA-Führungskräfte-Dialog: Was bedeutet der Operationsplan Deutschland für Führungskräfte?

7. Oktober 2025 [digital](#)
17:00 bis 18:00 Uhr



ULA-Führungskräfte-Dialog: Was sollten Führungskräfte über die Wirkung von Macht wissen?

27. November 2025 [digital](#)
17:00 Uhr bis 18:00 Uhr



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

Münster empfängt VAA-Pensionäre

Ende August 2025 hat die 28. Ausgabe der traditionellen VAA-Pensionärsreise die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Münster geführt. Organisiert wurde die Reise von Dr. Rudolf Fiedler. Eingeladen waren sowohl im Ruhestand befindliche als auch im Berufsleben stehende VAA-Mitglieder, vor allem diejenigen der rentennahen Jahrgänge.



Foto: privat

VAA-Geschäftsführer Christof Böhmer, der vonseiten des VAA die Arbeit der Kommission 60plus koordiniert, hat der Reisegruppe Grüße von Vorstand und Geschäftsführung überbracht und über aktuelle Entwicklungen in der Branche berichtet. Böhmer erwähnte über die stark gestiegene juristische Beratung im Zuge der Restrukturierungen in den Unternehmen und die daraus entstehenden Jobverluste. Betroffen seien auch viele Pensionäre aus kleineren und mittleren Chemie- und Pharmafirmen, deren gesetzlich geregelte Erhöhung ihrer Pensionsansprüche entweder ignoriert oder zu niedrig angepasst wurden. Hier unterstützt der VAA die Betroffenen, notfalls vor Gericht. Insofern ist eine Mitgliedschaft über das aktive Berufsleben hinaus sehr wichtig.

Zuvor betonte Organisator Dr. Rudolf Fiedler in seiner Rede die Anmeldungen zahlreicher neuer Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Er berichtete auch, dass sehr viele Interessierte auf der Warteliste stünden. Dies zeige eindrücklich, wie erfolgreich dieses Format des VAA angenommen werde. Im Anschluss stellte ein Gästeführer Münster vor und führte die Gruppe in seinem Vortrag durch mehrere Jahrhun-

derte Münsteraner Geschichte. Dabei ging er auch auf den Westfälischen Frieden ein.

Am zweiten Reisetag traf sich die VAA-Reisegruppe im Rathausinnenhof, wo es in drei Gruppen zur Altstadtführung ging. Zu den Sehenswürdigkeiten entlang des Weges gehörten der St.-Paulus-Dom, die Astronomische Uhr im Wandelgang hinter dem Altarraum, der Domplatz, der den größten Markt in der Region beherbergt und die Lambertikirche, die größte Stadtkirche von Münster. Mit dem Gang über den Prinzipalmarkt zum Rathaus endete die Führung. Anschließend folgten die VAA-Pensionäre den Spuren des Barockbaumeisters Johann Conrad Schlaun, dessen Bauten bis heute das Stadtbild prägen. Die mittelalterlichen Befestigungsanlagen wandelte er um in die Promenade, die heute Münsters beliebtester Radweg geworden ist. In der Clemenskirche finden heute Trauungen statt. Das Meisterstück seines Wirkens im Altstadtkern ist der Erbdrostenhof – ein Adelspalais, das sowohl praktische als auch ästhetische Aspekte in einmaliger Weise miteinander verbindet. Am Abend trafen sich die Reisenden im Kaisersaal des Hotels Kaiserhof zum Abendessen.

Um Europas Suche nach Frieden zwischen dem Dreißigjährigen Krieg bis zum Westfälischen Frieden ging es bei einer Führung am Dienstagvormittag. Die Gästeführer erklärten das bis heute wichtigste Ereignis in der Geschichte Münsters: Über fünf Jahre war Münster Verhandlungsort für hochrangige Politiker, Geistliche und Diplomaten aus ganz Europa. Wie es zum Friedensschluss kam, wo und wie verhandelt wurde, wie Europa sich veränderte und was die Vergangenheit heute für eine friedliche Zukunft lehren kann, bildeten den Abschluss der Führungen.

Am späten Nachmittag stand ein Orgelkonzert in der Lambertikirche auf dem Programm, bevor im Ratskeller direkt unter dem Friedenssaal beim gemeinsamen Abschlussessen der Abschied gefeiert wurde. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren zufrieden, berichtet Reiseorganisator Rudolf Fiedler. Dies zeigte sich auch in den sehr positiven Bewertungen im Fragebogen und den persönlichen Gesprächen bei der Verabschiedung am Mittwochmorgen. Noch am Abend konnte bekanntgegeben werden, dass sich die VAA-Reisegruppe die Stadt Schwerin als Reiseziel 2026 gewünscht habe. ■

EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz: Preisschilder fürs Gehalt?

Bis Juni 2026 müssen deutsche Unternehmen die europäische Entgelttransparenzrichtlinie umsetzen – mit weitreichenden Folgen für Unternehmen und Beschäftigte. **VAA-Jurist** Stefan Ladeburg erklärt im Gespräch mit dem VAA Magazin, welche neuen Pflichten auf die Unternehmen zukommen, welche Rechte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhalten und warum auch die jüngste Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts die Karten neu mischt.



Stefan Ladeburg

VAA-Jurist

✉ rechtsberatung.berlin@vaa.de

☎ +49 221 160010

Foto: VAA

VAA Magazin: Gibt es neue Entwicklungen zum Thema Entgelt, Transparenz und der Entgeltgleichheit für Frauen und Männer?

Ladeburg: Am 6. Juni 2023 ist die europäische Entgelttransparenzrichtlinie in Kraft getreten. Sie soll die Lohntransparenz innerhalb der EU-Mitgliedstaaten fördern und Diskriminierungen bei der Entgeltzahlung aufgrund des Geschlechts beseitigen. Der deutsche Gesetzgeber muss diese Richtlinie bis zum 7. Juni 2026 umsetzen.

Aber es gibt doch schon das Entgelttransparenzgesetz in Deutschland. Wieso muss der Gesetzgeber dann überhaupt noch tätig werden?

Ja, die Anforderungen der Richtlinie gehen über die Anforderungen des deutschen Gesetzes weit hinaus und geben den Arbeitnehmern zusätzliche Rechte. Insofern muss der Gesetzgeber das deutsche Entgelttransparenzgesetz überarbeiten und anpassen.

Welche Veränderung treten mit der europäischen Richtlinie ein?

Tritt künftig eine Transparenzpflicht bei der Vergütung ein, müssen Unternehmen künftig bereits in der Stellenausschreibung oder vor Vertragsabschluss Informationen über das Einstiegsgehalt oder die Gehaltsspanne bereitstellen. Zudem sind sie verpflichtet, den Beschäftigten Zugang zu den Kriterien der Entgeltfestlegung und Entwicklung zu gewähren.

Arbeitnehmer erhalten ein umfassendes Auskunftsrecht über ihre eigene Entgelthöhe sowie die durchschnittlichen Gehälter vergleichbarer Beschäftigter – aufgeschlüsselt nach Geschlecht. Unternehmen müssen Anfragen hierzu innerhalb von zwei Monaten schriftlich beantworten und ihre Mitarbeiter jährlich über dieses Recht informieren.

Ferner kehrt sich die Beweislast künftig um. Der Arbeitgeber muss künftig nachweisen, dass kein Entgeltgefälle vorliegt. Es werden betriebliche Prüf-

verfahren bei berichtspflichtigen Arbeitgebern bei einem Gefälle der durchschnittlichen Entgelthöhe von mehr als fünf Prozent gemeinsam mit dem Betriebs- oder Personalrat eingeführt.

Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten sind verpflichtet, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in leicht zugänglicher Weise Informationen über die Kriterien für die Festlegung ihres Entgelts, ihrer Entgelthöhe und ihrer Entgeltentwicklung zur Verfügung zu stellen.

Arbeitgeber mit mehr als 100 Beschäftigten unterliegen einer Berichtspflicht bezüglich geschlechtsspezifischer Entgeltgefälle, geschlechtsspezifischer Entgeltfälle bei ergänzenden oder variablen Entgeltbestandteilen, des Anteils der Arbeitnehmer, die ergänzende oder variable Entgeltbestandteile erhalten, des Anteils der Arbeitnehmer an jedem Entgeltquartil sowie des geschlechtsspezifischen Entgeltgefälles zwischen Arbeitnehmern – aufgeschlüsselt nach Grundlohn oder Gehalt sowie nach ergänzenden oder variablen Entgeltbestandteilen. Die Richtigkeit der Angaben ist von der Geschäftsführung nach Anhörung der Arbeitnehmervertreter zu bestätigen.

Das hört sich nicht unkompliziert an. Was passiert, wenn Unternehmen diese Pflichten nicht erfüllen?



Kommt ein Arbeitgeber diesen Verpflichtungen nicht nach, drohen empfindliche Bußgelder. Hinzu kommt eine verschärfte Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zu den Kriterien der Entgeltungleichbehandlung.

Was hat sich hier geändert?

Das Bundesarbeitsgericht hat 2023 entschieden, dass ein besseres Verhandlungsgeschick bei Gehaltsverhandlungen männlicher Arbeitnehmer kein Kriterium bezüglich einer Entgeltgleichheit darstellt. Auch eine bessere Qualifikation aufgrund langjähriger Berufserfahrung muss vom Arbeitgeber genau dargelegt werden. Es reicht hier nicht aus, allein darauf abzustellen, dass die männlichen Arbeitnehmer über eine mehr als 20-jährige Berufserfahrung verfügen.

Was bedeutet dies genau?

Nehmen wir ein Beispiel. Sie haben in einem Bereich fünf langjährig beschäf-

tigte Männer. Diese haben eine Tätigkeit mehr als 20 Jahre lang ausgeübt und beziehen ein entsprechend hohes Gehalt. Jetzt beschäftigen Sie in diesem Bereich eine Frau, die als Berufsanfängerin in der Regel ein weitaus niedrigeres Gehalt bezieht. Da wird es nach einem Zeitraum von fünf bis zehn Beschäftigungsjahren sehr schwierig, die Gehaltsdifferenz allein mit dem höheren Lebensalter und der längeren Berufserfahrung zu rechtfertigen.

Hier spricht dann alles für eine Diskriminierung der weiblichen Mitarbeiterin. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, sehr genau darzulegen, weshalb die männlichen Arbeitnehmer ein höheres Gehalt beziehen. ■

vaa

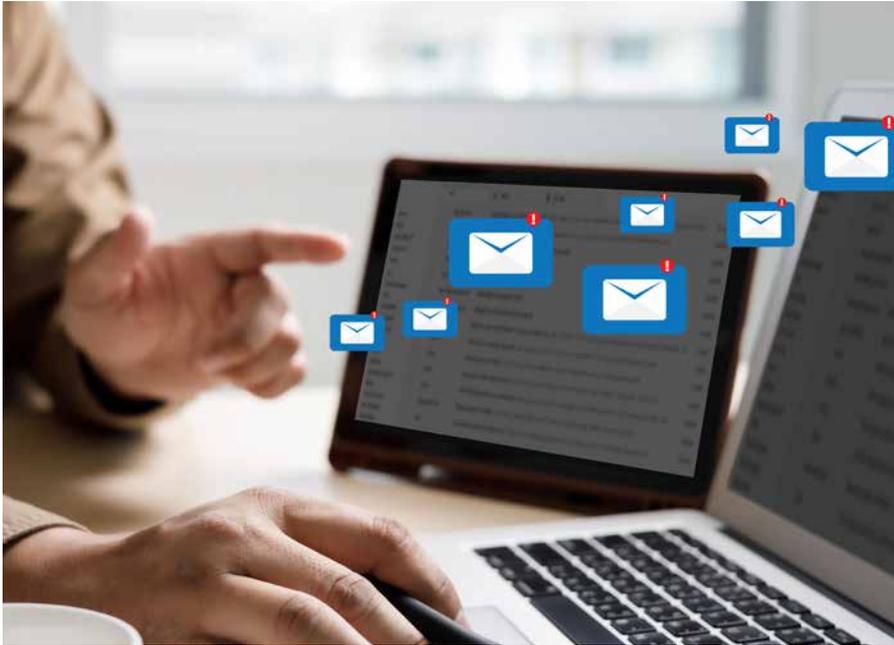


Auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter **mein.vaa.de** stehen für eingeloggte VAA-Mitglieder zahlreiche Infobroschüren zu arbeitsrechtlichen Themen zum Download bereit.



URTEIL

Ausschluss eines Betriebsrats wegen Datenschutzverstoß



Darf ein Betriebsratsmitglied aus dem Gremium ausgeschlossen werden, wenn es gegen seine datenschutzrechtlichen Verpflichtungen verstößt? Ja, hat das Hessische Landesarbeitsgericht (LAG) festgestellt.

Bei ihrer Tätigkeit haben Betriebsräte häufig mit Personaldaten der Beschäftigten zu tun. Dabei müssen sie nach § 79a S. 1 BetrVG die Vorschriften über den Datenschutz einhalten. Ein Betriebsratsmitglied, das sensible Personaldaten an die eigene private E-Mail-Adresse schickt, verstößt grob gegen diese Pflicht.

Im konkreten Fall hatte sich der Betriebsratsvorsitzende berufliche E-Mails mit personenbezogenen Daten an seine private E-Mail-Adresse automatisch weitergeleitet. Der Arbeitgeber stellte dies fest, sah darin einen Datenschutzverstoß und erteilte eine Abmah-

nung. Der Betriebsrat änderte sein Verhalten jedoch nicht und leitete weiterhin Dokumente wie eine vollständige Personalliste mit Gehaltsangaben an seine private Adresse weiter, um sie im Privaten zu bearbeiten und anschließend wieder an die geschäftliche Adresse zurückzuschicken.

Der Arbeitgeber beantragte deswegen den Ausschluss des Vorsitzenden aus dem Betriebsrat. Die Begründung: grobe Verletzung seiner gesetzlichen Datenschutzpflicht durch das Weiterleiten der personenbezogenen Daten. Die Begründung des Betriebsratsvorsitzenden und des Betriebsrats, der Betroffene habe die Dokumente für Verhandlungen mit dem Arbeitgeber benötigt und immer auch für Datenschutz gesorgt, hielt vor Gericht nicht stand. Auch die Aktivierung einer automatischen Löschung und eines Virenschutzes waren nicht ausreichend.

Nach § 23 Abs. 1 S. 1 BetrVG kann der Arbeitgeber den Ausschluss eines Mitglieds aus dem Betriebsrat wegen grober

Verletzung seiner gesetzlichen Pflichten verlangen. Dem [LAG Hessen](#) zufolge wog der vorliegende Verstoß gegen datenschutzrechtliche Pflichten so schwer, dass er einen Ausschluss rechtfertigt. Das Gericht stellte fest, dass die Liste viele persönliche Daten enthielt – zum Beispiel die Namen aller Mitarbeitenden, ihre Position im Unternehmen, Arbeitszeiten, Tarifgruppe, Entgeltstufe, Grundgehalt, den Verlauf der Entgeltentwicklung, Eintrittsdaten sowie Vergleichswerte zur Eingruppierung und zum Gehalt im Konzern.

Aus Sicht des LAGs sei es nicht nötig gewesen, diese Daten zur Bearbeitung mit nach Hause zu nehmen. Der Betriebsrat habe damit außerdem gegen das Gebot der Datenminimierung verstoßen. ■

VAA-Praxistipp

Im Umgang mit personenbezogenen Daten müssen auch und besonders Betriebsratsmitglieder Vorsicht und Sorgfalt walten lassen. Das vom LAG unter anderem angeführte Gebot der Datenminimierung in der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) schreibt vor, dass der Umgang mit und die Verarbeitung von personenbezogenen Daten „dem Zweck angemessen und erheblich sowie auf das für die Zwecke der Verarbeitung notwendige Maß beschränkt sein“ müsse.

EINTRITT FREI
FREE ADMISSION



25. Frankfurter Jobbörse / Career Fair

für Naturwissenschaftler:innen / for STEM

WORKSHOPS: Mi. / Wed. 5. Nov. 2025
MESSETAG / Exhibition: Do. / Thu. 6. Nov. 2025

Mittwoch Workshoptag

Ideal vorbereitet! Kostenlose Bewerbungsmappenchecks, Workshops und Trainings.

Donnerstag Messetag

Sprich am Messestand mit Young Professionals & Personalern über Praktika, Abschlussarbeit, Trainee oder Direkteinstieg.

Wednesday Workshop day

Ideal preparation! Free workshops, CV & application checks and trainings.

Thursday Exhibition day

Talk to HR representatives and young professionals about internships, thesis, trainee or direct entry at the booths.

Goethe-Universität Frankfurt, Campus Riedberg

jeweils von 09:30 bis 16:30 Uhr

- ADVANCY • agap2 • BASF • Boston Consulting Group
- Boehringer Ingelheim • CordenPharma International GmbH
- BioSpring Gesellschaft für Biotechnologie mbH • d-fine
- EUROAPI Germany GmbH • HGA Gesundheitsakademie Hessen
- HOX Life Science GmbH • ibacon GmbH • Lilly
- InfectoPharm Arzneimittel und Consilium GmbH
- Procter & Gamble • Sanofi-Aventis Deutschland GmbH
- STADA Arzneimittel AG • Umicore • VIATRIS
- VBIO e.V. • Gesellschaft Deutscher Chemiker e.V.

Kostenlose Bewerbungsfotos am Messetag
Free application photos at the fair

PROGRAMM & WEITERE INFORMATIONEN: www.jobboerse-ffm.de
PROGRAM & FURTHER INFORMATION:



Im Schnitt nicht superreich



**LEHMANN'S
DESTILLAT**

Der Sommer ist vorbei und es ist Zeit, Bilanz zu ziehen! Allgemein bekannt ist der Sommer ja für sein Loch, das es mit hanebüchernen Meldungen zu füllen gilt. Und mir fiel auf, dass es der Sommer der Studien war. Wussten Sie, dass jeder von uns 44,9 Jahre alt, 1,73 Meter groß und 77,7 Kilo schwer ist? Nee? Jetzt wissen Sie's. Das Bundesamt für Statistik hat mit der Studie „Der Durchschnittsmensch in Deutschland“ herausgefunden – und jetzt bitte ganz stark sein, liebe Leserinnen – die Durchschnittsfrau ist gut zweieinhalb Jahre älter als der Durchschnittsmann! Aber, und das möchte ich hier unbedingt hinzufügen: Man sieht es den Frauen nicht an!

Ach so, und falls Sie's noch nicht wussten: Der deutsche Durchschnittsmensch zieht mit 23,9 Jahren aus dem Elternhaus aus, geht mit 64,7 Jahren in Rente und bezieht diese dann 21,7 Jahre lang. Alle Details „zwischen den Jahren“ sind bitte im Selbststudium nachzulesen beziehungsweise durchzustehen.

Aber auch die Studie der DKV ließ aufhören. Die fand nämlich heraus, dass wir Deutschen so viel sitzen wie noch nie. Und damit sind nicht nur unsere Jüngsten (also die Pisatrottel) gemeint, die immer häufiger sitzen bleiben, oder die stetig steigende Zahl an Alkoholkranken, die gern mal einen Sitzen haben – nein, auch mit dieser Studie sind wieder alle gemeint. Zehn Stunden und dreizehn Minuten sitzen wir pro Tag. Nicht gut!

Obwohl: Sitzen ist an einem Ort unabdingbar oder zumindest geboten. Und zwar für beide Geschlechter – auf der Toilette. Nur zu lange sollte man den Lokus nicht beehren, denn US-Forscher verkündeten nun, dass die Smartphonennutzung auf der Toilette das Risiko für Hämorrhoiden um 46 Prozent erhöht. 125 Studienteilnehmende haben sich dafür einer Darmspiegelung unterzogen. Jesses! Was gab's denn als Entschädigung: Lebenslang kostenfreies WLAN? Ergebnis: Mehrmals die Woche bis zu fünf Minuten oder länger mit dem Handy auf der Toilette und schon hat man ... na ja, Sie wissen schon. Aber man soll ja eh nicht so viel Smartphone ... außer es gibt interessante Studien zu lesen. Wie diese: UNICEF fand heraus, dass erstmals mehr Kinder übergewichtig sind als unternährt. Während die Unterernährung um etwa ein Viertel auf 9,2 Prozent zurückgegangen ist, stieg der Anteil der übergewichtigen Minderjährigen auf das Dreifache (9,4 Prozent). Schlimm! Aber immerhin, der weltweite Hunger scheint besiegt zu sein und wurde gleich durch Fettleibigkeit ausgetauscht. Bei genauerem Hinsehen merkt man aber: Mangelernährung führt zu falscher Ernährung. Und Armut führt zum Konsum stark verarbeiteter Lebensmittel, die Obst, Gemüse und Proteine ersetzen. Und das wusste schon Marie Antoinette, der gern das berühmte, aber falsch zugeschriebene Zitat über den hungernden Pöbel angedichtet wird: „Wenn sie kein Brot haben, dann sollen sie doch Kuchen essen!“

Apropos Eliten: Innerhalb eines Jahres stieg die Zahl der Superreichen in Deutschland um 500 Personen auf rund 3.900. Dieser Personenkreis besitzt nun fast ein Drittel des gesamten deutschen Finanzvermögens. Und das ist mal ein Studienergebnis, wo keiner von uns mitgemeint ist. Sorry! Aber bitte kein Neid. Dieser Reichtum ist hart erarbeitet, also von den Vorfahren der heutigen Reichen. Denn deutsche Milliardäre profitieren überdurchschnittlich stark von Erbschaften – 71 Prozent ihres Vermögens sind nicht selbst erwirtschaftet, sondern geerbt.

Und weil Ungerechtigkeit zumindest gerecht verteilt sein sollte, ist nun noch einmal das Statistische Bundesamt dran. Das hat nämlich herausgefunden, dass sich jeder fünfte Deutsche keine Woche Urlaub leisten kann. Das sind 17,4 Millionen Menschen, die zwangsweise Urlaub auf Balkonien machen müssen. Dafür aber auch nicht im Stau stehen, sich die Kurtaxe sparen und auch keine 2,50 Euro pro Kugel Eis ausgeben müssen. Sprich: Wer arm ist, kann eine Menge sparen! Aber sei's drum. Freuen wir uns nun nach dem durchwachsenen Sommer auf den goldenen Herbst – oder wie die Regierung es vollmundig angekündigt hat: den Herbst der Reformen. Mal sehen, was der für unser aller Zukunftsplanungen bereithält. Es kann ja nur besser werden. ■

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

1900 Physiker Villard entdeckt die Gammastrahlung

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.



Er entdeckte die Gammastrahlen:
der Physiker Paul Ulrich Villard. Foto:
Archives de l'Académie des Sciences,
Paris

Tumore, Metastasen, aber auch Knochenbrüche, Arthrosen, Infektionen und Entzündungen: All diesen Dingen können Mediziner mit einem bildgebenden Verfahren auf den Grund gehen. Bei der Szintigrafie werden geringe Mengen an radioaktiven Stoffen in den Körper des Patienten eingebracht. Diese Stoffe senden Gammastrahlen aus, die mit speziellen Kameras erfasst werden. Die Kraft dieser Strahlen nutzen Ärzte auch zu anderen Zwecken, etwa im Rahmen der sogenannten Teletherapie: Im Kampf gegen den Krebs zerstören hochenergetische Gammastrahlen gezielt Tumorzellen, wobei umliegendes Gewebe möglichst geschont wird. Und was kommt bei der

Sterilisation von Medizinprodukten zum Einsatz? Ebenfalls Gammastrahlung.

Doch das ist längst nicht alles, wie VAA-Mitglied Norbert Zoubek zu berichten weiß. „Auch in der Technik ist Gammastrahlung von großem Nutzen“, sagt der Sprecher des deutsch-schweizerischen Fachverbands für Strahlenschutz (FS). Im Rahmen einer zerstörungsfreien Materialprüfung könnten Schweißnähte und Bauteile oder ganze Brückenbauwerke auf innere Fehler untersucht werden, ohne diese zu beschädigen. „In der Chemieindustrie wird Gammastrahlung zur Füllstandsmessung eingesetzt, um einen sicheren Betrieb von großen Chemieanlagen zu ermöglichen: Die Strahlung durchdringt Behälterwände und ermöglicht eine präzise Erfassung des Füllstands, selbst bei hohen Temperaturen oder aggressiven Chemikalien“, fügt Zoubek hinzu.

Das sind nur einige der Gründe, weswegen Zoubeks Verband die Gammastrahlung zur „Strahlung des Jahres 2025“ erklärt hat. Als ihr Entdecker gilt der französische Physiker Paul Ulrich Villard (1860 bis 1934), der vor 125 Jahren daran forschte. Ein rundes Jubiläum also, dessen exakter Gedenktag sich nicht gar so leicht rekonstruieren lässt. Sicher ist, dass Villard erstmals am 9. April 1900 darüber berichtete, wie Norbert Zoubek erläutert. Villard habe, so der Fachmann, in dem von ihm durchgeführten Experiment festgestellt, „dass diese damals noch nicht bekannte Strahlungsart, die von einem radiumhaltigen Bariumchlorid-Präparat ausging, sich nicht wie Alphastrahlung

oder Betastrahlung durch ein äußeres Magnetfeld ablenken ließ, obwohl sie sehr durchdringend war, das heißt Papier, eine Aluminiumfolie oder auch eine dünne Bleischicht passieren konnte“. Den Namen Gammastrahlung sollte allerdings erst der neuseeländische Physiker Ernest Rutherford drei Jahre später etablieren.

Nicht nur in der Wissenschaft und bei technischen Anwendungen, sondern auch in der Natur spielt Gammastrahlung eine wichtige Rolle, wie Norbert Zoubek hinzufügt. „Im Weltraum entsteht sie bei energiereichen Prozessen wie Supernovae oder beim Zerfall radioaktiver Elemente in kosmischen Objekten.“ Auch auf der Erde seien viele Gammastrahler natürlichen Ursprungs zu finden, etwa in Gesteinen oder Böden, verursacht durch den radioaktiven Zerfall verschiedener Radioisotope. Die gesundheitsschädlichen Effekte radioaktiver Strahlung waren Wissenschaftlern wie Marie und Pierre Curie, die ihren Landsmann Villard offenbar zu seinen Forschungen inspirierten, noch nicht hinreichend bekannt. Heute wird zu diesem Zweck Strahlenschutz betrieben: Abschirmung durch dichte Materialien wie Blei oder Beton, großer Abstand zu Strahlenquellen und möglichst kurze Aufenthaltsdauer in bestrahlten Bereichen gehören zu den wichtigsten Maßnahmen.

„Bei Anwendungen in Medizin und Technik wird die Strahlenbelastung mit Dosimetern kontinuierlich überwacht, wenn sie im Vergleich zur Belastung durch natürliche Strahlung relevant ist oder sein kann“, sagt Norbert Zoubek. Nach wie vor aber gilt: „Man kann sie mit Geigerzählern messen, mit den Augen sehen kann man die Gammastrahlung aber nicht.“ Weitere Informationen gibt es beim Fachverband für Strahlenschutz unter www.fs-ev.org. ■



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 November und Dezember 2025



im November

95 Jahre

Günther Bonzelius, Nauheim

90 Jahre

Dr. Ferdinand Koch, Garbsen
Dietrich Otzen, Hattersheim
Dr. Erwin Vangermain, Marl
Dr. Edmund Bill, Haan
Dr. Carl-Hermann Conrad, Moers
Dr. Hans-Heinrich Credner,
Hohenschäftlarn
Franz Striegel, Obernburg

85 Jahre

Werner Meyer, Lingen
Heinz Schulz, Premnitz
Dr. Wolf-Dietrich Bieber, Hamburg
Klaus Dieter Wagner, Bernau
Dr. Eberhard Streuber,
Bitterfeld-Wolfen
Dr. Johannes Kaschuba, Leverkusen
Christian Kasten, Wehrheim
Horst Evertz, Mönchengladbach
Ingo Rogler, Eppstein
Dipl.-Ing. Ulrich Seidler, Falkensee
Gerhard Höhnke, Bobingen
Dr. Wolfgang Piesczek, Bobingen
Dr. Fritz Schneider, Bobingen

80 Jahre

Dr. Arno Stegk, Brunsbüttel
Hermann Lang, Gross-Zimmern
Prof. Dr. Frank Barth, Leverkusen

75 Jahre

Dr. Klemens Fuchte, Aachen
Dr. Ronald Veitch, Maxdorf
Dr. Klemens Fuchte, Aachen
Helmut Mayer, Wiesloch

Uwe Hildebrandt, Bergisch Gladbach
Manfred Nönninger, Lamsheim
Dr. Klemens Fuchte, Aachen
Dr. Karl Schink, München
Ingo Ost, Hofheim
Dr. Klemens Fuchte, Aachen
Günter Senkbeil, Velen
Dr. Gerhard Drechsler, Jena

im Dezember

95 Jahre

Helmut Enßlin, Sinsheim

90 Jahre

Dr. Klaus Schrage, Bad Honnef
Dr. Leonhard Gonsior, Ludwigshafen
Dr. Sigrid Scholz-Weigl, Marl
Dr. Walter Gomm, Bergisch Gladbach
Dr. Rolf Schneider, Mannheim
Manfred Giersbeck, Recklinghausen
Dr. Bernd Walter Hamann, Schkopau
Dieter Schwarz, Troisdorf

85 Jahre

Dr. Volker Jacobi, Gau-Algesheim
Dr. Jochen Rottmann, Plauen
Herbert Hörster, Bammmental
Dr. Roland Lenke, Dorsten
Klaus Leupold, Norderstedt

80 Jahre

Dr. Joachim Grütze, Odenthal
Dr. Bernhard Falk, Rheinfelden
Peter Speier, Marl
Wilfried Quest, Darmstadt

75 Jahre

Dr. Reinhart K. Schmitt, Bornheim

Dr. Joachim von Seyerl, Seeon
Dr. Reinhard Wiemann, Telgte
Wolfgang Jürgen Thrams, Köln
Stefan Eckert, Griesheim
Dr. Roland Kurrle,
Weimar-Niederweimar
Paul Hirschberg, Korschenbroich
Prof. Dr. Hans Schuler,
Ludwigshafen am Rhein
Dr. Hans-Bernhard Eikmeier, Kempen
Klaus Esser, Langerwehe
Heinz Quambusch, Leverkusen
Dr. Cornelius Peuckert, Dinslaken

nachträglich im

Mai

85 Jahre

Dr. Hans-Udo Friedrich, Friedrichsdorf

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!



Foto: barneri - 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



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

06.10.2025	FKI-Seminar „Prozesse und Menschen zum Erfolg führen“, digital
07.10.2025	FKI-Seminar „Digital arbeiten – persönliche Effizienz erhöhen“, digital
08.10.2025	Sitzung Landesgruppe Bayern, digital
16.10.2025	Sitzung Landesgruppe Südwest, digital
30.10.2025	Sitzung Landesgruppe Westfalen, digital
03.11.2025	Sitzung Landesgruppe Nordrhein, digital
04.11.2025	Sitzung Kommission Betriebliche Altersversorgung, Köln
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
11.11.2025	Verleihung des Deutschen Chemiepreises, Hamburg
17.11.2025	Sitzung Kommission Führung, Köln
20. – 21.11.2025	Sprecherausschusskonferenz, Köln
25.11.2025	Sitzung Landesgruppe Niedersachsen/Bremen, 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 Dezember 2025

- **Verband:**
Jahreskonferenz in Essen
- **VAA Stiftung:**
Verleihung des Exzellenzpreises
- **VAA connect:**
Karrieren im Spotlight

Impressum

Verlag: Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V., Gregorius-Maurus-Straße 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.

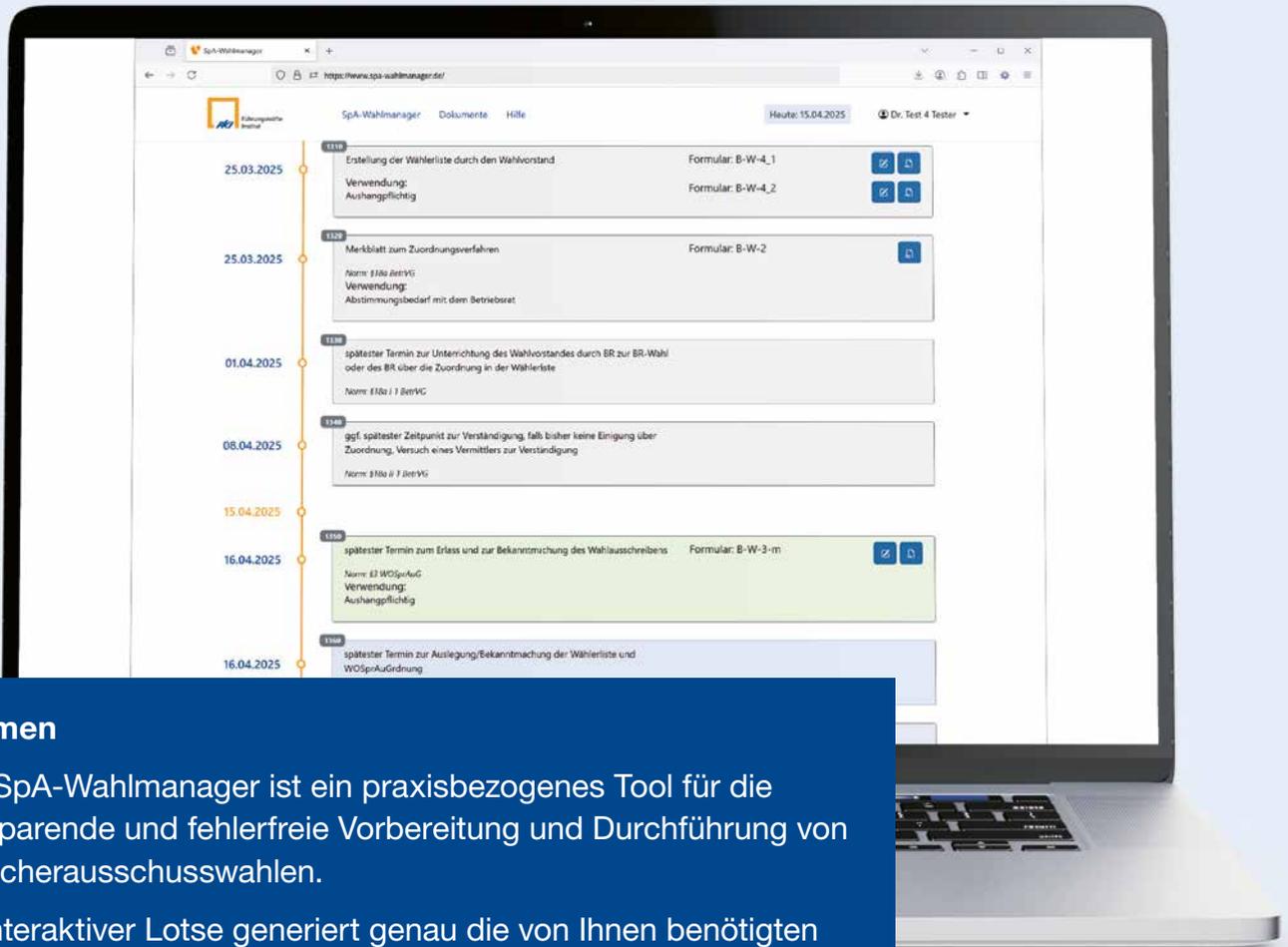
SpA-Wahlmanager

Praxisbezogen, zeitsparend, interaktiv



in Kürze online

[spa-wahl.de](https://www.spa-wahl.de)



Themen

Der SpA-Wahlmanager ist ein praxisbezogenes Tool für die zeitsparende und fehlerfreie Vorbereitung und Durchführung von Sprecherausschusswahlen.

- Interaktiver Lotse generiert genau die von Ihnen benötigten Informationen
- Fristenkalender mit allen relevanten Terminen
- Hintergrundinformationen und Anwendungshinweise
- Arbeitshilfen, Gesetzesmaterialien, Ablaufdiagramme
- Kostenloser telefonischer Service

Kooperationspartner



In Führung gehen!

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 greenery and a path.

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

vaa

www.vaa.de

