

vaaMagazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte



UMFRAGE

Standort unter Druck

EUROPA

Fornika führt FECCIA

RECHT

Tarifvertrag für Akademiker

VERGANGENHEIT ENTSCHLÜSSELT

Spurensuche mit Köpfchen



Registrieren und sparen.

Vaa

Exklusiv für VAA-Mitglieder

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



1 Präsentations-
plattform aufrufen

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

3 Sofort attraktive
Angebote wahrnehmen



Branche unter Druck braucht gute Führung

Unsere Branche bleibt in einer äußerst kritischen Lage. Und der Iran-Krieg hat die geopolitische Unsicherheit weiter verschärft – er trifft eine Industrie, die ohnehin unter enormem Druck steht. Energie- und Rohstoffmärkte reagieren nervös, Frachtrouten geraten ins Wanken – zusätzliche Risiken, die laut dem Chemieverband VCI die angespannte Situation belasten: Bereits vor dem neuen Krieg sind Produktion, Preise und Umsatz im letzten Quartal 2025 weiter zurückgegangen; die Kapazitätsauslastung vieler Anlagen verharrt unter der Rentabilitätsschwelle. Der VCI spricht von einer „unterirdischen Jahresbilanz“ und warnt vor einem möglichen Strukturbruch, wenn Deutschland nicht endlich Tempo bei Reformen aufnimmt. Das ist die Realität, in der unsere Mitglieder arbeiten – und in der sie gute Führung einfordern. Umso aufschlussreicher sind die Ergebnisse der aktuellen Standortumfrage von VAA und DECHEMA, die in der Rubrik [Branche](#) auf Seite 19 vorgestellt werden. Sie zeigen noch deutlicher, und zwar direkt aus der Perspektive der Fach- und Führungskräfte, wofür die Zahlen stehen: Fehlende Verlässlichkeit, politische Unentschlossenheit und steigender Kostendruck gefährden nicht nur Wertschöpfung und Innovation, sondern auch die Zukunft ganzer Standorte. Die Stimmen aus den Betrieben senden ein klares Signal.

Vor diesem Hintergrund ist es ein wichtiges Zeichen, dass VAA-Vorstandsmitglied Dr. Roland Fornika im Rahmen der JustTransLEAD-Konferenz in Málaga zum Präsidenten des Dachverbands der Europäischen Chemie-Führungskräfte FEC-CIA gewählt wurde. Die [ULA Nachrichten](#) berichten darüber auf Seite 32. Damit vertritt Fornika die Interessen von über 100.000 Fach- und Führungskräften in Europa – ein Mandat, das gerade jetzt Gewicht hat. Gemeinsam mit unseren europäischen Partnern werden wir die Standortpolitik aktiv mitgestalten und den strategischen Blick über Deutschland hinaus schärfen.

In einer Welt, die ständig Krisen produziert, gehört Wissenschaft zu den Dingen, die wirklich Bestand haben. Deshalb sei an dieser Stelle ein Blick auf das eher ungewöhnliche [Spezial](#) auf den Seiten sechs bis 15 empfohlen. Es widmet sich der Rolle von Naturwissenschaften in der Archäologie und zeigt, wie zeitlos Wissenschaft ist – und wie sehr sie dem oft atemlosen Nachrichtentempo widerspricht. Im Krisenstrudel mit einem ständig abnehmenden Aufmerksamkeitshorizont bietet dies eine Gelegenheit zum Innehalten – um neue Kraft für die Herausforderungen unserer Gegenwart zu tanken.



Foto: Friederike Schaab – VAA

Stephan Gilow

Hauptgeschäftsführer des VAA

VAA MAGAZIN

—

April 2026

6

SPEZIAL

Auf den Spuren der Vergangenheit:
Hightech trifft Geschichte



Coverfoto: Atthapon Niyom – iStock

Foto: Evgeniy Shkolenko – iStock

Inhalt

VAA

- 16 **Mitglieder werben Mitglieder:**
Wechsel an der Spitze des Rankings
- 18 **Einkommensumfrage:**
Interview mit Prof. Christian Grund

BRANCHE

- 19 **Umfrage zum Standort:**
Zukunft der Branche in Gefahr
- 20 **European Chemistry Partnering:**
Innovationen für Start-ups und Industrie

POLITIK

- 22 **Verantwortung
von Führungskräften:**
Gestaltung statt Verwaltung

MELDUNGEN

- 25 **Effizientere Methanolsynthese**
Frühjahrssymposium des JCF
Gestiegene Teilzeitquote
Start der Befindlichkeitsumfrage
- 26 **Veranstaltungsreihe zum Ehrenamt**
Batterieoptimierung durch Design
Kohlenstoffsенke im Ozean
Vereinbarkeit durch Vertrauensarbeitszeit
- 27 **Energienutzung durch Copolymer**
Neues aus den Communitys
Personalien aus der Chemie
- 28 **Sensorfolie für Arzneimittel**
Wachstum durch Bildung
Steuerung von Proteinen
Rotation von Molekülen

ULA NACHRICHTEN

- 29 **Kommentar:**
Rahmenbedingungen für Führungskräfte
- 29 **ULA intern:**
Austausch mit VAA und DGB
- 30 **Wirtschaft:**
Perspektiven für Wachstum schaffen
- 32 **Europa:**
Konferenz zur Transformation
- 34 **Pro und contra:**
Debatte um Arbeitszeitflexibilisierung
- 35 **Notizen aus Berlin:**
Dialoge mit Politik und Wissenschaft
- 36 **Weiterbildung:**
Aktuelle Seminare des
Führungskräfte Instituts
- 36 **Terminvorschau:**
ULA-Veranstaltungen im Überblick

MANAGEMENT

- 38 **Gleichstellung:**
Equal-Pay-Day-Veranstaltung in Berlin

RECHT

- 40 **Interview mit Ilga Möllenbrink:**
Akademiker-Manteltarifvertrag im Fokus
- 43 **Urteil:**
Für wen gilt die freiwillige Lohnerhöhung?

60PLUS

- 44 **Pensionärsreise des VAA:**
Schwerin ist Reiseziel für 2026

LEHMANN'S DESTILLAT

- 45 **Satirische Kolumne:**
85 Sekunden vor der Apokalypse

VERMISCHTES

- 46 **ChemieGeschichte(n):**
Museumseröffnung in London
- 47 **Glückwünsche**
- 48 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 49 **Leserbriefe**
- 50 **Feedback, Termine, Vorschau,
Impressum**

Von Holzsammlungen und Massenspektrometern

von Joachim Heinz

Interesse an einer Reise in die Vergangenheit – mit Mitteln der modernen Forschung? Archäologie und Naturwissenschaften machen es möglich. Der Mix aus beidem trägt dazu bei, die Welt von gestern zu erkunden. Egal, ob es sich um Nilpferde am Oberrhein handelt, eine rätselhafte Seuche oder einen merkwürdigen Fund in einem Wald bei Speyer.

Rotbraun sind sie, an den Enden spitz zulaufend. 20 Eisenbarren, die Ende Februar 2026 als „neueste Ausstellungsstücke im ‚Schaufenster der Generaldirektion Kulturelles Erbe GDKE‘ im Landesmuseum Mainz“ präsentiert wurden. Die unscheinbar wirkenden Exponate haben es in sich. „Die 20 Barren erweisen sich bei genauer Betrachtung als Schlüssel zu Wirtschafts- und Technikgeschichte von vor über 2.000 Jahren“, sagte die für das kulturelle Erbe zuständige Staatssekretärin Simone Schneider. „Die auffällige Einheitlichkeit von Form, Größe und Gewicht zeigt, dass wir es mit standardisierten Handelsprodukten zu tun haben.“

Beispiel für frühe Handelsnetze

Damit eröffne der Fund „Einblicke in eine bereits erstaunlich organisierte Welt von Rohstoffgewinnung, Weiterverarbeitung und überregionalem Handel“, so Schneider weiter. „Die Eisenbarren sind also weit mehr als nur Metall – sie belegen frühe Wirtschaftsstrukturen in einer Region, die schon in

der vorrömischen Eisenzeit Teil weitreichender europäischer Austauschnetze war.“ Die Fundstücke ähneln einander überdies auffallend in Form und Größe. Das deute darauf hin, dass sie aus einer einzigen Schmiedewerkstatt stammen könnten.

Die Barren, die nicht nur die Staatssekretärin jubilieren lassen, wurden den Angaben zufolge 2020 von einer erfahrenen Sondengängerin in einem Wald bei Speyer entdeckt. Als diese erkannte, wie tief die Funde lagen, informierte sie umgehend die Landesarchäologie in Speyer, die zur GDKE gehört. So hätten die Objekte nach gültigen archäologischen Standards geborgen werden können – inklusive Informationen zu Lage und Befundsituation.

Das wiederum werten die Verantwortlichen als echten Glücksfall. Zwar seien rund 1.300 Eisenbarren dieser Art aus Mitteleuropa bekannt. Doch nur wenige stammten aus einem gesicherten archäologischen Kontext. Hinzu kam laut GDKE, dass die Speyerer Funde restauratorisch unbehandelt waren – ein ent-

scheidender Vorteil für die naturwissenschaftliche Auswertung. Die lag in den Händen der Spezialisten vom Curt-Engelhorn-Zentrum Archäometrie in Mannheim, kurz CEZA.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des europaweit renommierten Labors konnten nachweisen, dass 19 der 20 Barren die gleiche chemische Signatur aufwiesen. Eine ¹⁴C-Analyse – allgemein auch mit der Schreibweise C-14-Analyse bekannt – bestätigte die typologische Datierung in die vorrömische Eisenzeit. „Naturwissenschaften und Archäologie sind wie zwei gute Partner, die eine Ehe eingehen sollten“, lautet das Credo von CEZA-Geschäftsführer Dr. Ronny Friedrich. Wenn er von seiner Arbeit erzählt, gerät er schnell ins Schwärmen. Das liegt, wie er sagt, an der Bandbreite an Methoden und Disziplinen, die bei den Analysen zum Einsatz komme. Und an den Erkenntnissen, die sich daraus gewinnen ließen.

Foto: Bonewitz – GDKE



Flusspferde und Mammuts am Oberrhein

Ein anderes Beispiel aus der Arbeit des Labors: Untersuchungen von uralten Flusspferdknochen aus dem Oberrheingraben. Ein internationales Forschungsprojekt unter Leitung des CEZA, der Universität Potsdam und der Reiss-Engelhorn-Museen Mannheim konnte mittels paläogenetischer Methoden und Radiokarbon/¹⁴C-Datierungen nachweisen, dass Flusspferde noch vor etwa 47.000 bis 31.000 Jahren in dieser Region lebten. Die Spezialisten stellten damit bisherige Annahmen zum Aussterben der Tiere in Europa in Frage.

„An vielen Skelettresten konnten wir aussagekräftige Proben entnehmen – nach dieser langen Zeit keine Selbstverständlichkeit“, sagt CEZA-Geschäftsführer Friedrich. Eine genomweite Analyse zeigte eine sehr geringe genetische ►



Wenn Fundstücke unter die Lupe genommen werden, sind auch Naturwissenschaftler und Naturwissenschaftlerinnen gefragt.

Foto: Santabibia – Wikimedia Commons

Vielfalt, was auf eine kleine, isolierte Population im Oberrheingraben hindeutet. Auch wenn es also nur wenige Vertreter der Spezies gab: Die wärmeliebenden Flusspferde lebten zur selben Zeit wie kälteangepasste Arten, zu denen etwa Mammuts und Wollnashörner gehören. „Unsere Ergebnisse zeigen, dass Flusspferde am Ende der letzten Warmzeit nicht aus Mitteleuropa verschwunden sind wie bisher angenommen“, bilanziert der Erstautor der Studie Dr. Patrick Arnold. „Daher sollten weitere Fluss-

pferdfossilien, die traditionell der letzten Warmzeit zugeordnet wurden, erneut untersucht werden.“ Merke: Erfolgreiche Untersuchungen können neue Fragen aufwerfen – für die wiederum eine ganze Reihe an naturwissenschaftlichen Methoden zur Verfügung stehen.

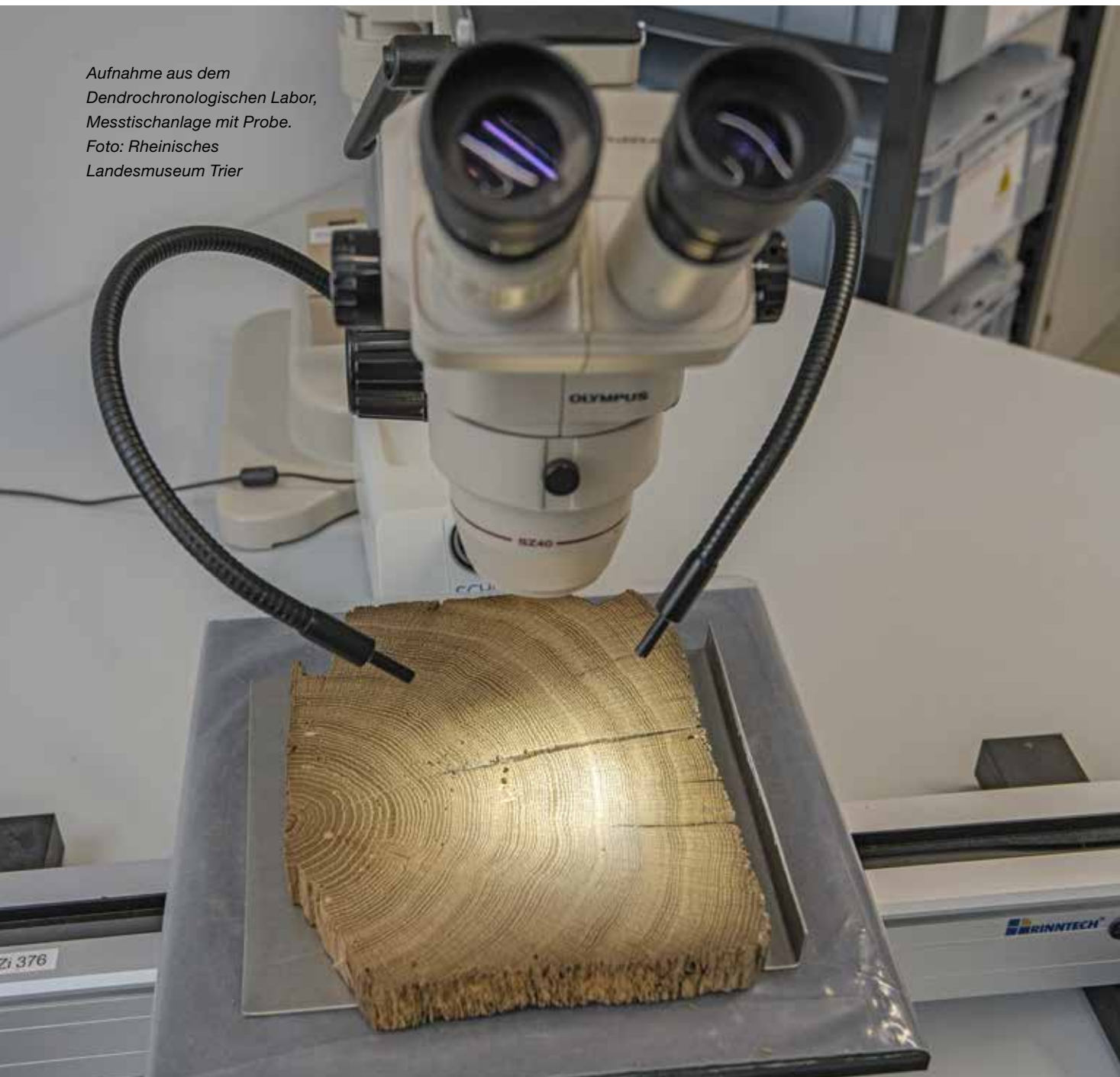
Jost Mergen, Archäologe und Leiter der Sammlungen im Rheinischen Landesmuseum Trier nennt geochemische und -physikalische Sedimentanalysen zur Landschafts- und Umweltrekonstrukti-

on als Beispiele. Aber auch Röntgenfluoreszenzanalysen, um mineralische Produkte wie Töpfereierzeugnisse zu untersuchen. Und dann gibt es im Museum ein Labor für Dendrochronologie, 1970 gegründet und eines der ältesten seiner Art in Deutschland.

Dendrochronologie eröffnet neue Perspektiven

Bei dieser Methode geht es um die Jahresringkurven bei Bäumen. Die Breite ei-

Aufnahme aus dem
Dendrochronologischen Labor,
Messtischanlage mit Probe.
Foto: Rheinisches
Landesmuseum Trier





Eichenholzscheibe eines Pfahls einer der Trierer Römerbrücken (Pfahljochbrücke). Es handelt sich um den sogenannten Gründungspfahl, der das Alter der Stadt Trier definiert (17 v. Chr.). Foto: Rheinisches Landesmuseum Trier

nes Jahresrings wird neben den allgemeinen Standortbedingungen wie etwa Bodengüte und Hangneigung vor allem durch klimatische Gegebenheiten bestimmt. Die Bedeutung der Jahresringabfolgen für die Datierung von Holzproben wurde erst vor einigen Jahrzehnten erkannt, wie Laborleiter Andreas Rzepecki erläutert.

Den Grundstein legte Anfang des 20. Jahrhunderts der US-amerikanische Astronom Andrew Ellicot Douglass, der Zusammenhänge zwischen Sonnenfleckenzyklen und Jahrringen nachwei-

sen wollte. „Im Rahmen seiner Untersuchungen sammelte Douglass zahlreiche archäologische Holzfundstücke aus Siedlungen amerikanischer Ureinwohner im Südwesten der USA“, so Rzepecki. Der US-Wissenschaftler stellte demnach fest, dass sich die Jahrringkurven durch überlappende Bereiche zu längeren Kurven verbinden lassen.

Im Rahmen mehrerer Expeditionen sei es Douglass 1929 gelungen, eine zusammenhängende Chronologie bis circa 700 nach Christus aufzubauen. „Mit dieser Referenzkurve konnte er erstmalig die Siedlungen zeitlich genau einordnen – eine Sensation für die historische Forschung in den USA, was Douglass zum Begründer der modernen Dendrochronologie machte“, fasst Rzepecki zusammen.

In Trier entwickelte der erste Laborleiter Ernst Hollstein eine fortlaufende und überregionale „Eichenchronologie“ für Westdeutschland einschließlich ►



Die Jahresringe von Bäumen können bei der Datierung von Funden eine wichtige Rolle spielen. Foto: U.S. Army Corps of Engineers Norfolk District – Wikimedia Commons



AMS-Beschleuniger im CEZA.
Foto: T. Schwerdt – Curt-Engelhorn-
Zentrum Archäometrie gGmbH

Luxemburg, Belgien, den südlichen Niederlanden und Lothringen in Frankreich. Diese „Mitteleuropäische Eichenchronologie“ umfasste schließlich einen Zeitraum von 690 vor Christus bis 1975 und gilt heute als eine der wenigen frei verfügbaren Langzeitchronologien im mitteleuropäischen Raum.

In jüngere Zeit beschäftigen sich Rzepecki und sein Team vermehrt auch mit der historischen Pandemieforschung. „Im Rahmen eines kleineren internationalen Forschungsprojekts haben wir eine Studie zur Bewertung der Antoninischen Pest in römischer Zeit anhand absolut datierter Holzfunde durchgeführt“, sagt der Spezialist aus Trier.

Insgesamt nahmen die Experten 2099 Holzfunde unter die Lupe aus der Zeit

zwischen 100 bis 300 nach Christus. Die Fundzahlen im Kernzeitraum der „Antoninischen Pest“ in den Jahren 165 bis 180 deuteten zwar auf regionale Einbrüche hin. Insgesamt aber liege daher die Annahme nahe, „dass es sich bei der ‚Antoninischen Pest‘ weniger um eine das ganze Reich gleichermaßen umfassende Pandemie handelte, sondern möglicherweise eher um eine räumliche und zeitliche Abfolge von einzelnen epidemischen Clustern unterschiedlicher Ausprägung des vermutlich selben Erregers“, so das Fazit der Forscher.

Möglicherweise handelte es sich dabei um Pockenviren – mit teilweise verheerenden Konsequenzen. Dennoch weckten die Ergebnisse der Untersuchung Zweifel an der Theorie, wonach eine großflächige Seuche den Untergang des Römischen Reiches einläutete. Weltgeschichte konserviert in uralten Hölzern. Rzepecki und sein Team wollen der Sache weiter nachgehen. „Weitere Veröffentlichungen in diesem Kontext sind in Vorbereitung.“

Untersuchungen zur Mobilität unserer Vorfahren

Dendrochronologie Untersuchungen nimmt auch das Forschungslabor CEZA in Mannheim vor. Eine weitere „Spezialität“ sind Isotopenanalysen. In der Bioarchäologie gehen sie Fragen zu Ernährung und Mobilität von Menschen und Tieren nach und tragen zu Klimastudien bei.

Dafür kommt modernste Technik zum Einsatz, wie der CEZA-Website zu entnehmen ist: „Für die Bestimmung von Blei-, Strontium-, Zinn-, Silber-, Antimon-, Kupfer- und Lithiumisotopenzusammensetzungen stehen der CEZA ein hochauflösendes Multikollektor-Massenspektrometer mit induktiv gekoppelter Plasmaionisation – Thermo Neptune Plus – zur Verfügung.“

Mit einem Thermionen-Massenspektrometer für negative Ionen können Osmium- und Rheniumisotopenverhältnisse ►



Verkohlte Pflanzenreste werden mikroskopisch untersucht.
Foto: Cmhenkel – Wikimedia Commons

„Für die Bestimmung von Blei-, Strontium-, Zinn-, Silber-, Antimon-, Kupfer- und Lithiumisotopenzusammensetzungen stehen der CEZA ein hochauflösendes Multikollektor-Massenspektrometer mit induktiv gekoppelter Plasmaionisation – Thermo Neptune Plus – zur Verfügung.“

Dr. Ronny Friedrich, Geschäftsführer der Curt-Engelhorn-Zentrum Archäometrie gGmbH (CEZA) in Mannheim.



Foto: T. Schwerdt – Curt-Engelhorn-Zentrum Archäometrie gGmbH

Interview mit Dr. Ronny Friedrich: Vergangenheit hinterlässt chemische Fingerabdrücke

Seit Kurzem ist der promovierte Physiker Dr. Ronny Friedrich Geschäftsführer des Forschungslabors CEZA in Mannheim. Das Kürzel steht für „Curt-Engelhorn-Zentrum Archäometrie“. Im Gespräch mit dem VAA Magazin erläutert der 49-Jährige, womit genau sich die rund 30 Mitarbeitenden des Labors beschäftigen. Und welche Merkmale das CEZA zu einer europaweit ziemlich einzigartigen Einrichtung machen.

VAA Magazin: Was steckt hinter dem Begriff „Archäometrie“, den das Labor im Namen trägt?

Friedrich: Ganz allgemein geht es um die großen Fragen: Was haben wir Menschen in der Vergangenheit getan, wie haben wir das getan, warum und wann?

Und konkret?

Die Ursprünge der Archäometrie reichen bis ins späte 18. und frühe 19. Jahrhundert zurück, als man versuchte, Metalle chemisch zu klassifizieren. Nehmen wir zum Beispiel einen eisenzeitlichen Dolch, der in Dänemark gefunden wird. Für dessen Herstellung brauchte es Eisenerz. Mit modernen archäometrischen Methoden lassen sich heute die chemischen „Fingerabdrücke“

des Metalls untersuchen. Vergleicht man diese mit bekannten Erzvorkommen, kann man Hinweise darauf erhalten, aus welcher Region der Rohstoff ursprünglich stammt – möglicherweise sogar aus weit entfernten Bergbauregionen Mitteleuropas.

Warum ist es interessant, das zu ergründen?

Wir können durch solche Untersuchungen viel über Handelsbeziehungen erfahren. Oder über die Rolle von Eliten in früheren Zeiten. Wer über Rohstoffe verfügte, hatte Macht. Das sieht man etwa bei den eisernen Barren, die 2020 in einem Wald bei Speyer gefunden wurden und die wir für die Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz ausgewertet haben. Die unscheinbar aussehenden Barren erlauben einen Einblick in Wirtschaft und Gesellschaft vor 2000 Jahren.

Welche Methoden und Disziplinen außer der Archäometrie wenden Sie bei Ihren Untersuchungen an?

Das Spektrum reicht von der Materialuntersuchung, Bioarchäologie über Dendrochronologie bis hin zur ¹⁴C- und Lumineszenzdatierung. Als technologisches Institut sind wir für all das entsprechend ausgestattet. Sie finden bei uns zwei Teilchenbeschleuniger, Massenspektrometer, aber auch eine der weltweit größten Baumringsammlungen – deren älteste Exemplare 12.000 Jahre alt sind. Mein eigenes Spezialgebiet ist beispielsweise die C-14-Methode, die eine absolute Datierung von Fundstücken erlaubt. Und die über den Kohlestoffkreislauf auch Auskünfte geben kann zum Klimawandel der Gegenwart.

Wer nimmt die Dienste von CEZA in Anspruch?

Natürlich Archäologen aus Universitäten und Behörden. Aber zu uns kommt auch mal der Kriminalkommissar mit einem Knochenfund, der wissen will, ob es sich um einen aktuellen Fall handelt. Wir hatten hier aber auch schon Reste von Textilien, Mumien – wir analysieren aber auch Gemälde oder Antiquitäten auf Echtheit beziehungsweise Alter.

Gibt es ein Projekt, das Sie persönlich besonders fasziniert?

Mir fällt schwer, ein konkretes Projekt zu nennen.

Warum?

Mich fasziniert die Vielfalt unserer Arbeit und der daraus resultierenden Erkenntnisse. Wenn wir ein Gräberfeld untersuchen und anhand der Isotopenanalysen den Gehalt von Strontium oder Sauerstoff in Knochen und Zähnen unter die Lupe nehmen, können wir daraus Aussagen über die Essgewohnheiten, aber auch die Herkunft der Menschen ableiten. Es ist mitunter erstaunlich, wie mobil schon frühere Generationen waren – und welche Innovationen etwa im Ackerbau sich dadurch verbreitet haben. Zuwanderung muss nicht notwendigerweise negativ sein. Das vergessen wir manchmal in den Debatten, die wir aktuell führen. Meine Schlussfolgerung lautet: Was wir von gestern wissen, hat Relevanz für die Gegenwart!

<https://ceza.de/>





Foto: Elmar Gubisch – iStock

¹⁴C-Analyse

Mit der ¹⁴C-Analyse werden organische Funde über den Zerfall des radioaktiven Kohlenstoffisotops ¹⁴C datiert. Dieses entsteht in der Atmosphäre, wenn kosmische Strahlung Stickstoff umwandelt. Pflanzen nehmen ¹⁴C als CO₂ auf, Tiere über die Nahrungskette. Zu Lebzeiten bleibt das Verhältnis von ¹⁴C zu stabilen Isotopen konstant. Mit dem Tod endet die Aufnahme und der ¹⁴C-Gehalt sinkt gemäß einer Halbwertszeit von rund 5.730 Jahren. Je geringer der Anteil, desto älter die Probe. Moderne Labore bestimmen den verbliebenen ¹⁴C-Gehalt mithilfe der Massenspektrometrie. So lässt sich das Alter von Holz, Knochen oder Pflanzenresten bis etwa 60.000 Jahre zurück berechnen. Grundlage ist der radioaktive Zerfall von ¹⁴C zu Stickstoff, der nach dem Tod eines Organismus ohne Nachschub abläuft. Die Methode eignet sich besonders für Holz, Knochen, Torf und andere organische Materialien. Sie liefert Zeitangaben, die sich mit unabhängigen Vergleichskurven kalibrieren lassen und damit eine hohe Genauigkeit erreichen.

ermittelt werden. Zwei Massenspektrometer für leichte stabile Isotope (IRMS isoprime) dienen zur Analyse von Kohlenstoff-, Stickstoff-, Sauerstoff- und Schwefelisotopenverhältnissen.

So lassen sich laut CEZA-Geschäftsführer Ronny Friedrich konkrete Aussagen über die Essgewohnheiten, aber auch die Herkunft der Menschen ableiten. „Es ist mitunter erstaunlich, wie mobil schon frühere Generationen waren – und welche Innovationen etwa im Ackerbau sich dadurch verbreitet haben“ sagt er. „Zuwanderung muss nicht notwendigerweise negativ sein. Das vergessen wir manchmal in den Debatten, die wir aktuell führen.“



*Im Baden-Württembergischen Eberdingen befindet sich das Keltenmuseum Hochdorf/Enz. Dort sind vor allem Repliken der Funde aus dem 1978 ausgegrabenen hallstattzeitlichen Hügelgrab am Rande des Orts zu sehen. Das Museum und der Großgrabhügel geben einen anschaulichen und erlebbaren Überblick über die Lebensweise der Kelten.
Fotos: Wikimedia Commons*



Einflussreiche Frauen und frühe Führungskräfte

Zurück in die Vergangenheit, genauer zu familiären und gesellschaftlichen Strukturen der Kelten. Hier wirkte CEZA-Mitarbeiterin Dr. Corina Knipper an einem Forschungsprojekt des Landesamtes für Denkmalpflege Baden-Württemberg und des Max-Planck-Instituts für evolutionäre Anthropologie mit. Im Zentrum standen die Grabhügel von Eberdingen-Hochdorf und Asperg-Grabenbühl. Wegen ihrer elitären Ausstat-

tung mit Gold- und Bronzeobjekten, Wagen, Mobiliar, Speise- und Trinkgeschirr sowie Importgütern aus Griechenland und Etrurien gehören sie nach Ansicht von Experten zu den imposantesten Bestattungen der deutschen Ur- und Frühgeschichte.

Die Forscher des Max-Planck-Instituts sequenzierten mithilfe modernster Technik die Genome von 31 Individuen anhand von Zähnen und Schädelknochen aus dem Innenohr. Außerdem führte das CEZA Strontium- und Sauerstoff-Isotopenanalysen am Zahnschmelz von 17 Individuen durch, die bei vorherigen Forschungsprojekten nicht untersucht wurden.

Die Anteile verschiedener Isotope beider Elemente zeigen den Angaben zufolge, ob eine Person in der Nähe ihres Bestattungsortes aufwuchs oder aus der Fremde zugewandert war. „Die Studie bezeugt ein Netzwerk von Verbindungen unter den Kelten in Baden-Württemberg, wobei politische Macht durch biologische Verwandtschaft gestärkt und möglicherweise ähnlich einer Dynastie vererbt wurde“, lautet die Bilanz des CEZA. Die Macht unter den keltischen Eliten wurde dabei offenbar vorzugsweise über die mütterliche Linie vererbt. Darauf deuteten auch reiche Bestattungen von Frauen hin, die in diesen Verbänden von frühen Führungskräften offenbar eine wichtige Rolle spielten. ■

Der Römerkanal – Erlebnis Technikgeschichte



Rund 95 Kilometer

war die Wasserleitung lang, welche die Römer einst von der Eifel bis nach Köln legten. Sie ist ein Bauwerk der Superlative. Gemessen an der Länge nahm diese Fernwasserleitung im gesamten Römischen Weltreich den dritten Platz und gilt heute als größter römischer Technikbau nördlich der Alpen. Bei einer Tagesleistung von 20 Millionen Liter Wasser standen jedem Römer in Köln rund 1.200 Liter Trinkwasser am Tag zur Verfügung. Staunen lässt auch die Bauzeit von schätzungsweise fünf Jahren. Einige weitere Daten: Für den Bau wurden schätzungsweise 350.000 Kubikmeter Erde bewegt. Größtes Einzelbauwerk war eine Aquäduktbrücke, die das Eifelwasser über eine Länge von 1.400 Metern über das Swisttal leitete. Eine weitere, rund 550 Meter lange Brücke, führte über die Erft. Den Umfang des verbauten Materials beziffern Experten auf bis zu 180.000 Kubikmeter.

Weitere Informationen auch beim
Freundeskreis Römerkanal unter
www.freundeskreis-roemerkanal.de

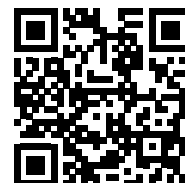


Foto: Joachim Heinz – VAA



Noch heute

können Interessierte das imposante Stück Technikgeschichte an vielen Stellen entlang des Römerkanals erleben. Als „Einstiegshilfe“ bietet sich ein Besuch des Römerkanal-Informationszentrums in Rheinbach an. Für Entdeckernaturen mit ein wenig Ausdauer ist der Römerkanal-Wanderweg ein lohnendes Unterfangen. Entlang der einstigen Kanaltrasse führt die 116 Kilometer lange Route auf insgesamt sieben Etappen vorbei an zahlreichen Überresten des Römerkanals. Wer lieber liest, sollte zum Buch „Aquädukte. Wasser für Roms Städte“ von Prof. Klaus Grewe greifen. Der Geodät und Archäologe ist der beste Kenner des Kanals, hat ihn jahrzehntelang erforscht und für die Nachwelt gesichert.

Von 80/90 nach Christus

an war die Wasserleitung wohl rund 190 Jahre in Betrieb. Weil die Römer kalkhaltiges Wasser bevorzugten, setzte sich in dieser Zeit Kalksinter (CaCO_3) im Kanal ab, die stellenweise auf eine Dicke von bis zu 30 Zentimeter heranwuchs. Neben den Steinen und dem Gussbeton (Opus Cimenticium) stand dieser Kalksinter bei mittelalterlichen Bauherren hoch im Kurs, weil die Transportwege zu den Marmorbrüchen in Norditalien in jener Zeit nicht mehr nutzbar waren.



Fotos: Wikipedia, Joachim Heinz – VAA

Ende des 19. Jahrhunderts

wurden Teile der Römischen Eifelwasserleitung in Kreuzweingarten bei Euskirchen abgerissen. Vermutlich nutzte man den dort gewonnenen Kalksinter beim Wiederaufbau der Burg Dankwarderode in Braunschweig. Vom Kalksinter zum Schmuckstein, von Grabplatten und Treppenstufen zu bedeutsamen Bauwerken: Der „Aquäduktmarmor“ findet sich beispielsweise in der Stiftskirche St. Chrysanthus und Daria in Bad Münstereifel. Oder im Kloster Maria Laach und im Aachener Dom und Paderborner Dom, aber auch in den Kathedralen von Roskilde in Dänemark und Canterbury in England.

Neue Spitzenreiterin in schwierigen Zeiten

Mit einem großen persönlichen Einsatz schaffen es jedes Jahr engagierte VAA-Mitglieder, ihre Kolleginnen und Kollegen von den Vorteilen einer [Mitgliedschaft im VAA](#) zu überzeugen. Im aktuellen Ranking des Programms „Mitglieder werben Mitglieder“ gibt es mit Dr. Kristina Woinaroschy von der VAA-Werksgruppe Celanese eine neue Spitzenreiterin: 2025 gewann sie 19 ordentliche Vollmitgliedschaften für den Verband. Klar ist allerdings auch: Die Mitgliederengewinnung im VAA bleibt eng mit den Realitäten in den Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie verbunden. Gerade 2025 hat sich besonders deutlich gezeigt, wie stark Veränderungen, Unsicherheiten und Restrukturierungen den Bedarf an Unterstützung durch den VAA prägen.

Derzeit durchleben die Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie anspruchsvolle Jahre: Standortschließungen, Kostendruck und Umstrukturierungen führen vielerorts zu großer Verunsicherung. Auch für außertarifliche und leitende Angestellte, die den größten Teil der knapp 30.000 Mitglieder im VAA ausmachen, steigen damit die Anforderungen an mehr Orientierung und arbeitsrechtliche Unterstützung. In diesem Umfeld gewinnt das VAA-Netzwerk besondere Bedeutung: Vor Ort sind es erfahrene Mandatsträgerinnen und Mandatsträger, die Entwicklungen früh wahrnehmen, Fragen aufgreifen und den Beschäftigten helfen. Die aktuelle Rangliste zur Mitgliederengewinnung im vergangenen Jahr zeigt daher weniger einen „Wettbewerb“ als vielmehr die Wirkung dieses Engagements in einer Zeit, in der Unterstützung stark nachgefragt wird.

Impulsgeberin bei Celanese

Mit 19 geworbenen Vollmitgliedern setzt Dr. Kristina Woinaroschy, Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Celanese, ein deutliches Zeichen dafür, welche Rolle kompetente Werksgruppen in Umbruchphasen spielen können: „Das erfreuliche Ergebnis wäre ohne die Unterstützung der erfahrenen Kolleginnen und Kollegen des VAA – allen voran Rechtsanwalt Torsten Glinke, der mit seinen pointierten und hochaktuellen Vorträgen diese Stärken eindrucksvoll vermittelt – nicht zustande gekommen.“ Das sei ein schönes Beispiel, so

Woinaroschy weiter, wie durch Zusammenarbeit zwischen dem Verband und den Mandatsträgern alle gewinnen können. VAA-Jurist Dr. Torsten Glinke koordiniert vonseiten der VAA-Geschäftsführung unter anderem die Betreuung der Werksgruppe Celanese. Insgesamt gibt es im VAA 165 Werksgruppen, die jeweils von unterschiedlichen Kolleginnen und Kollegen aus dem juristischen Service betreut werden.

Mit neun neuen Mitgliedern folgt VAA-Vorstandsmitglied Martin Kubessa von der Werksgruppe Chemiepark Marl. Seine Arbeit als freigestellter Betriebsrat zeigt, wie wichtig persönliche Ansprechbarkeit bleibt, wenn Unternehmen Transformationsprozesse durchlaufen. „Bei uns im Chemiepark Marl zeigt sich gerade in Zeiten krisenbedingter betrieblicher Veränderungen, dass die Nachfrage nach fundierter Beratung steigt. Das zeigt sich bei uns in der Community: Wir haben letztes Jahr eine Menge neuer Mitglieder in unseren Reihen begrüßen dürfen.“ Als engagiertes und langjähriges Betriebsratsmitglied ist Kubessa dabei noch näher am Puls der Veränderungen als viele andere. „Wenn irgendetwas im Unternehmen hier am Standort passiert, dann wissen wir natürlich auch frühzeitig Bescheid und können unsere Kolleginnen und Kollegen entsprechend gut beraten.“ Gerade im Hinblick auf die zurzeit stattfindenden Betriebsratswahlen in der Branche ein wichtiges Argument für eine möglichst hohe Wahlbeteiligung.

”

**Dr. Kristina Woinaroschy,
Vorsitzende der
Werksgruppe Celanese**



Foto: VAA

„Gerade in Krisenzeiten ist eine fundierte Beratung über individuelle Optionen und verfügbare Handlungsspielräume von zentraler Bedeutung. Genau hier zeigt sich die besondere Stärke des Verbands.“

Den dritten Rang teilen sich zwei engagierte Werberinnen und ein Werber – aus zwei verschiedenen Werksgruppen: Stefanie Auer und Erik Hinze von der Werksgruppe CSL Behring sowie Sandra Schwebke von der Werksgruppe Merck. Mit jeweils acht geworbenen Neumitgliedern stehen sie stellvertretend für die gesamte Breite aktiver Werksgrup-

penarbeit. Ihre Platzierungen verdeutlichen: Dort, wo Austausch regelmäßig gelebt wird und Fragen kompetent beantwortet werden, wächst auch das Vertrauen in den Verband – gerade dann, wenn Unternehmen wirtschaftlich unter Druck stehen.

Kompetenzbedarf im Krisenumfeld

„Die Ergebnisse vor Ort in den VAA-Communitys zeigen, dass erfolgreiche Mitgliederwerbung nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern dort funktioniert, wo es starke Netzwerke gibt“, betont VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. Sie sei eng mit dem wachsenden Bedarf an Beratung zu arbeitsrechtlichen Veränderungen, betrieblicher Mitbestimmung, beruflichen Übergängen und individuellen Perspektiven verbunden. „Und gerade deshalb haben unsere Werksgruppen in den Betrieben genau jetzt eine Schlüsselrolle inne.“



Ob bei Celanese, im Chemiepark Marl oder bei CSL Behring: In fast allen VAA-Communitys werden seit Jahren regelmäßige Austausch- und Informationsformate angeboten, um die Beschäftigten an den Standorten zu unterstützen. Stephan Gilow resümiert: „Unsere ehrenamtlich aktiven Vertreterinnen und Vertreter in den Werksgruppen geben gerade in schwierigen Unternehmensphasen Orientierung. Ihre Arbeit macht den Mehrwert des VAA konkret erfahrbar.“ Dies führe am Ende dazu, dass viele Beschäftigte sich bewusst für eine VAA-Mitgliedschaft entscheiden. ■

Illustration: Vecteezy

Mitglieder werben Mitglieder – Rangliste 2025

Rang	Name	Werksgruppe	geworbene Mitglieder
1	Dr. Kristina Woinaroschy	Celanese	19
2	Martin Kubessa	Chemiepark Marl	9
3	Stefanie Auer	CSL Behring	8
3	Erik Hinze	CSL Behring	8
3	Sandra Schwebke	Merck	8
4	Dr. Hans Dieter Gerriets	Lanxess	7
5	Dr. Benjamin Kühnemuth	CSL Behring	6
5	Dr. Moritz Sebastian Niemiec	Merck	6
6	Dr. Jan Glauder	Sanofi-Aventis Deutschland	5
6	Arne Klink	Tesa	5
6	Jane Ortler	BASF Schwarzheide	5
6	Dr. Peter Vogel	CSL Behring	5
6	Barbara Wentzel	Beiersdorf	5

Genaue Erkenntnisse zum Gender Pay Gap dank detaillierter Daten

Noch bis zum 15. April 2026 läuft die aktuelle [VAA-Einkommensumfrage](#). Prof. Christian Grund begleitet die Durchführung und Auswertung der Umfrage seit 2008 von wissenschaftlicher Seite. Im Interview berichtet er über seine aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse zum sogenannten Gender Pay Gap, die auf Basis der Umfragedaten entstanden sind, und erläutert, warum jede zurückgesandte Antwort wichtig ist.

VAA Magazin: Herr Grund, Sie erforschen seit mehreren Jahren auf Basis der VAA-Einkommensumfragedaten die Einkommensunterschiede zwischen Männern und Frauen. Zu welchen Erkenntnissen sind Sie dabei bislang gelangt?

Grund: Im Durchschnitt lassen sich zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmenden in Vollzeit an der VAA-Umfrage Einkommensunterschiede in Höhe von 20 Prozent ausmachen. Ein Großteil dieser Unterschiede kann aber durch Unterschiede in der Person – die Männer sind im Durchschnitt bei-

spielsweise drei Jahre älter – und in den Jobs erklärt werden. Im Gegensatz zu den Fixgehältern sind die nicht erklärten Gender Pay Gaps in den Bonuszahlungen allerdings substanziell.

Warum sind die Daten der VAA-Einkommensumfrage für diese Art der Einkommensforschung besonders gut geeignet?

Die Daten der VAA-Einkommensumfrage weisen im Vergleich zu anderen Datengrundlagen einen sehr hohen Detailgrad auf. Neben Details zu Einkommenskomponenten sucht man auch In-

formationen zum Studienfach, zu früheren Erwerbsunterbrechungen, zum Funktionsbereich oder zur Hierarchieebene andernorts vergebens. Dadurch sind viel genauere Aussagen möglich – in diesem Fall zur Erklärung von Gender Pay Gaps.

Die aktuelle Einkommensumfrage ist Anfang Februar gestartet und läuft noch bis Mitte April. Warum ist eine möglichst hohe Zahl von zurückgesendeten Fragebögen für die Auswertungen so wichtig?

Je mehr Personen an der Umfrage teilnehmen, desto genauer und sicherer sind die statistischen Aussagen. Das betrifft zum Beispiel auch den [VAA-Gehalts-Check](#), den wir von der Universitätsseite erstellen und der durch den VAA im Mitgliederbereich zur Verfügung gestellt wird. Aber auch die Werksgruppenauswertungen werden erst durch einen hinreichend großen Rücklauf überhaupt erst möglich und bilden dann die Grundlage für die Interessenvertretung durch den VAA.

Sind die Daten von Mitgliedern, die zwischendurch nicht teilgenommen haben, für den Längsschnitt denn überhaupt noch nutzbar?

Es gibt statistische Verfahren, die auch bei einem nicht vollständigen Längsschnitt die Informationen nutzen können. Jede Teilnahme zählt – und auch, wenn man es in einem Jahr mal nicht geschafft hat, ist ein Wiedereinstieg immer sinnvoll. Wir sind allen VAA-Mitgliedern, die sich an der Umfrage beteiligen, sehr dankbar. ■



Prof. Christian Grund ist Inhaber des Lehrstuhls für Personal an der RWTH Aachen. Zuvor hatte er Professuren an den Universitäten Würzburg und Duisburg-Essen inne. Die VAA-Einkommensumfrage betreut er seit 2008. Foto: Heike Lachmann – RWTH

Fach- und Führungskräfte kritisieren Standortbedingungen

Mit dem Wirtschaftsstandort Deutschland sind die Fach- und Führungskräfte der Chemie- und Pharmaindustrie unzufrieden. Das industriepolitische Umfeld der Branche lässt an vielen Stellen weiterhin zu wünschen übrig, zeigt eine Umfrage des VAA und der DECHEMA. Besonders drastisch: Geht die Energiekrise infolge des Irakkriegs weiter, droht der Industrie ein weiteres Jahr ohne Perspektive. Es fehlt ein ausreichender Beitrag zur Sicherung der hochqualifizierten Arbeitsplätze.

Der größte Schmerzpunkt der Fach- und Führungskräfte unter 18 abgefragten Standortfaktoren sind die Energiepreise. Direkt dahinter folgt Bürokratie als Hemmnis für Wachstum und Innovation. Brisant: Damit decken sich die aktuellen Ergebnisse mit denen aus dem Jahr 2025. „Industriepolitisch ist ein Jahr verloren gegangen“, sagt der 2. VAA-Vorsitzende Dr. Christoph Gürtler. „Wir laufen Gefahr, hochqualifizierte, für die deutsche Resilienz wichtige Arbeitsplätze in Deutschland nicht mehr sichern zu können“, so das Aufsichtsratsmitglied bei Covestro. „Daher brauchen wir endlich eine Standort- und Wirtschaftspolitik, die nicht weiter klockert, sondern klotzt.“

Ein Rückschlag für den aufkeimenden Wirtschaftsaufschwung – die Auftrags-eingänge deutscher Unternehmen stiegen in den vergangenen Monaten – ist der Iran-Krieg, der nach der Erhebung ausbrach. Insbesondere die energieintensive Chemiebranche wird hart getroffen durch die rasant gestiegenen Energiepreisen. Das belastet schon jetzt das Wirtschaftswachstum in Deutschland

moderat, wie unter anderem das DIW in Berlin bekanntgab. „Damit die ohnehin gebeutelte Chemieindustrie nicht gänzlich den Boden unter den Füßen verliert, darf es keine industriepolitischen Denverbote geben“, erklärt VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. „Wir müssen die Energiepreisbelastung verringern, Halbmaßnahmen reichen nicht mehr! Die Ausweitung der Strompreismessern auf 80 Prozent oder steuerliche Sonderabschreibungen wären das dringend benötigte Zeichen für unseren Standort.“

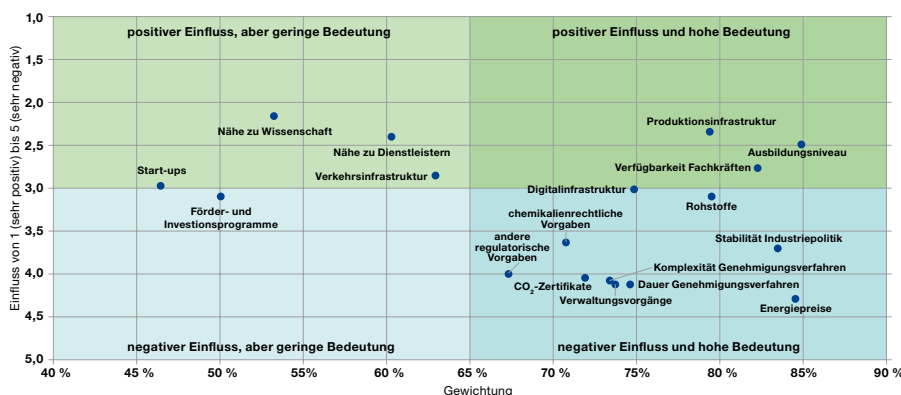
Wenngleich die Lage weiterhin düster erscheint, hat die Umfrage in den Unternehmen und Forschungseinrichtungen der Branche auch Verbesserungen zutage gefördert. Leicht im Aufwind, verglichen mit dem vergangenen Jahr, sehen die Fach- und Führungskräfte die Verkehrs- und Digitalinfrastruktur sowie die Verfügbarkeit von Fachkräften. Die vorhandene Produktionsinfrastruktur und das Ausbildungsniveau der Fachkräfte wurden erneut als wichtige Standortfaktoren positiv bewertet.

MINT-Fächer sind größte Stärke

Stärken und Schwächen sehen die Umfrageteilnehmenden bei der Positionierung der deutschen Chemie- und Pharmabranche im internationalen Wettbewerb: Während die Ausbildung im MINT-Bereich von fast 60 Prozent der Befragten als im Vergleich sehr gut oder eher gut bewertet wird, sind es im Hinblick auf die Erneuerungsfähigkeit nur 14 Prozent. „Unsere größte Stärke sind die exzellent ausgebildeten und kreativen Köpfe in unserem Land“, erklärt DECHEMA-Geschäftsführer Dr. Andreas Förster. „In ihnen steckt die Innovationskraft, die wir für die Erneuerung des Standorts brauchen.“ Damit sie sich entfalten könne, müssten jedoch die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. „Die Umfrage ist deshalb kein Grund zur Resignation, sondern ein klarer Auftrag: Jetzt gilt es, die Voraussetzungen zu schaffen, damit technologische Lösungen entstehen, die unsere Wettbewerbsfähigkeit sichern. Darin liegt der Schlüssel für eine erfolgreiche Zukunft.“

Durchgeführt wurde die Umfrage zwischen Dezember 2025 und Februar 2026 unter Mitgliedern des VAA und der DECHEMA, die als Fach- und Führungskräfte in Unternehmen und Forschungseinrichtungen der Chemie- und Pharmabranche tätig sind. ■

Einflussfaktoren auf Fortbestand der Arbeitsplätze



Die [Langfassung](#) des Artikels gibt es im Webmagazin.



Business-Speed-Dating für mehr Innovation

Bereits zum zehnten Mal hat Anfang Februar 2026 das [European Chemistry Partnering \(ECP\)](#) stattgefunden – diesmal im DECHEMA-Haus in Frankfurt am Main. 2017 begann das damals neue Format als schnelles und fokussiertes Networking. Eine Dekade später gilt es als eine der innovativsten Austauschplattformen für Industrie, Start-ups und Wissenschaft. Jedes Jahr kommen zahlreiche Menschen aus Chemie, Pharma, Biotechnologie und den angrenzenden Branchen zusammen, um neue Ideen voranzutreiben, Kooperationen anzubahnen und sich auszutauschen. Immer mittendrin: ECP-Initiator und „Chefnetworker“ Dr. Holger Bengs (im Bild), langjähriges VAA-Mitglied und vielen bekannt als „The Man with the Orange Tie“.



Foto: BCNP Consultants

Zum Jubiläumsjahr haben sich am 4. Februar 2026 insgesamt 360 Teilnehmende im DECHEMA-Haus getroffen. Die Ziele: Kontakte knüpfen, Ideen weiterentwickeln und strategische Partnerschaften ausloten. „Am Ende geht es beim European Chemistry Partnering immer um den Aufbau neuer Wertschöpfungsketten – von der wissenschaftlichen Idee über Start-ups bis hin zur industriellen Umsetzung“, sagte ECP-Initiator Dr. Holger Bengs im Nachgang. Als Geschäftsführer von BCNP Consultants ist das VAA-Mitglied in der Branche bestens vernetzt und kennt sich mit Innovationen aus.

Die Zahl der Teilnehmenden ist in diesem Jahr erneut gestiegen – ebenso wie die internationale Reichweite. Aus 24 Ländern kamen Investorinnen und Investoren, Start-ups und Global Player sowie zahlreiche Interessierte nach Frankfurt am Main. Die zunehmende Internationalität liege unter anderem an einer Kooperation mit einem niederländischen Business-Angel-Netzwerk, berichtet Bengs.

Die Organisationsstruktur der Teilnehmenden verdeutlicht die Rolle des ECP



als europäische Plattform für chemienaher Innovation. Start-ups stellten mit 27 Prozent die größte Gruppe, gefolgt von Industrieunternehmen und Beratungen mit jeweils 18 Prozent. Hinzu kommen KMU, Forschungseinrichtungen, Cluster und Investoren, die gemeinsam ein Ökosystem bilden, in dem neue Technologien, Pilotprojekte und Geschäftschancen entstehen. Mit einem C-Level-Anteil von 32 Prozent sowie 25 Prozent aus dem Business Development waren vor allem Entscheiderinnen und Entscheider präsent, die Innovations- und Wachstumsthemen aktiv vorantreiben. Ergänzt wird das Bild durch relevante Gruppen aus Forschung und Entwicklung, Marketing und Sales sowie dem Innovationsmanagement – ein breites Kompetenzspektrum, das den partnerschaftlichen Ansatz der Veranstaltung unterstreicht.

Bewährte und neue Formate

34 Start-ups und Start-up-Initiativen präsentierten ihre Konzepte in Pitches. Die Themen reichten von Kultiviertem Fleisch über die Möglichkeit, Chemikalien tierversuchsfrei zu testen, hin zu neuen Ansätzen grüner Methanolfermentation. Im Nachgang zu den Pitches wurden jeweils Fragen aus dem Publikum gestellt.

Martin Bellof von Chemstars moderierte ebenfalls eine Pitch-Session. Unter

anderem in Zusammenarbeit mit Chemstars stellt auch das aktuelle [Jahrbuch des VAA](#) insgesamt 14 Start-ups mit ihren Innovationen und Visionen vor, darunter MechSyn, die beim diesjährigen ECP in Frankfurt einen Pitch hielten.

„Die klassischen Start-up-Pitches gehören seit Jahren zu den Höhepunkten des ECP“, so Bengs. „Neu und sehr erfolgreich waren in diesem Jahr die sogenannten Inverse Pitches der großen Unternehmen.“ Bei diesem neuen Format konnten 16 etablierte Unternehmen wie Brenntag, Covestro, Thyssenkrupp, Sartorius, Siemens und Röhm „offen zeigen, woran sie arbeiten und wo sie Kooperationen suchen.“

Partnerings als Herzstück

Auch 2026 bildeten die Eins-zu-eins-Meetings beim zehnten ECP im Kern der Veranstaltung: 905 „Partnerings“ kamen in diesem Jahr zustande. Über eine Matching-Plattform konnten sich die Teilnehmenden vorab Gesprächspartner auswählen und in kurzen Gesprächen – ähnlich wie beim Speed-Dating – Kooperationsmöglichkeiten prüfen. Ob junge Gründerin, Spezialchemie-Mittelständler, globaler Konzern oder Investor: Das ECP lebt davon, unterschiedliche Perspektiven bewusst zusammenzuführen und interdisziplinäre Innovationen anzustoßen.

Ein Best-Practice-Beispiel für erfolgreiche Transformation präsentierte der Mitbegründer und CEO von Ineratec Tim Bölken. In seiner Keynote zeigte er den Weg des Karlsruher Unternehmens von der Idee bis zum Bau modularer Anlagen für E-Fuels und grüne Chemikalien. Diese Technologien können helfen, fossile Rohstoffe zu ersetzen, und leisten einen Beitrag zur Verringerung von CO₂-Emissionen – ein konkreter Beleg für die Innovationskraft junger Unternehmen in der chemischen Wertschöpfungskette.

„Das ECP lebt von seiner besonderen Dynamik: ein intensiver Tag mit hunderten Gesprächen, kurzen Pitches und spontanen Begegnungen zwischen Start-ups, Investoren und Industrie“, fasst Bengs das Event zusammen. Auch die Jubiläumsauflage der Eventreihe bestätigte, wie unverzichtbar ein gutes Netzwerk und persönlicher Austausch für die Zukunftsfähigkeit der chemischen Industrie sind. Die Mischung aus bewährten Dialogideen, neuen Vortragsmöglichkeiten und einem internationalen Publikum, machte das ECP zu einem starken und innovationsorientierten Netzwerktreffen.

Innovation lebt vom Miteinander

Mit dem Fokus auf Wissensaustausch, Zusammenarbeit und interdisziplinärer Innovation bleibt das ECP auch in Zukunft ein Ort für Austausch, Vernetzung und Ideenfindung. Bengs bringt es auf den Punkt: „Innovation entsteht nicht an einem Tag im Jahr. Deshalb haben wir mit dem ECP Community Club eine Plattform geschaffen, die inzwischen über 500 internationale Mitglieder verbindet und den Austausch das ganze Jahr über ermöglicht.“

Die Vielfalt zeigt: Das ECP bleibt ein zentraler Treffpunkt, an dem Innovationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zusammengebracht werden. Der Termin fürs nächste European Chemistry Partnering steht schon fest: Am 3. Februar 2027 treffen sich innovative Gründerinnen und Gründer mit Partnern aus der Industrie und Investmentspezialisten erneut in Frankfurt am Main. ■

Wer nur verwaltet, verspielt die Industrie-DNA

Von Patrick Herrmann

Führungskräfte sind vieles im Konstrukt der modernen Industrie: Führungsfiguren, Stabilitätsanker oder Demotivator, Ideengeber und Wissensträger. Sie bringen vor allem die Fähigkeiten mit, die der deutsche Wirtschaftsstandort jetzt braucht. Man lasse sie machen.

Seit Jahren befindet sich die VAA-Branche Chemie und Pharma unter starkem Druck. Die Kapazitätsauslastung fiel im dritten Quartal 2025 auf rund 70 Prozent – den niedrigsten Wert seit 35 Jahren. Damit lag sie weit unter der Rentabilitätsschwelle. Die Krise spiegelt sich auch in Meldungen über Beschäftigungsabbau und im Arbeitsaufwand der VAA-Geschäftsstelle wider. Anlagenschließungen und Produktionsverlagerungen führen zu einem dauerhaften Verlust von Industriearbeitsplätzen. VCI-Präsident Markus Steilemann brachte es vorausschauend schon 2024 auf den Punkt: „Was weg ist, bleibt weg.“

Gesellschaftliche Zahlen, nicht weniger erschreckend: Das „Edelman Trust Barometer“, eine Erhebung der internationalen

New Yorker Kommunikationsberatung, zeigt, dass in Deutschland ein generelles, gesellschaftliches Misstrauen herrscht. Mit einem Trust-Index von lediglich 44 Punkten bleibt Deutschland wie in den Vorjahren im unteren Bereich des institutionellen Vertrauens. Gleichzeitig sinkt der Zukunftsoptimismus weiter. Nur acht Prozent der Menschen in Deutschland glauben, dass es der nächsten Generation besser gehen wird als heute. Wirtschaftlich bedeuten die Zahlen: Anlagen werden heruntergefahren, Laboratorien schließen, Ingenieurkarrieren entwickeln sich ins Ausland – jahrzehntelang aufgebautes chemisches Know-how, das unwiederbringlich verloren geht. Gesellschaftlich bedeutet das: Hochbezahlte und hochgebildete Arbeitsplätze verschwinden, politische und gesellschaftliche Blasen verstärken sich. Wenn Deutschland seinen industriellen Kern verliert, verliert es auch seine gesellschaftliche Mitte.

Führungskräfte, Sozialpartner, Erfolge

Die Deutschland AG war kein Selbstläufer. Entscheidend für sie war nicht nur technisches Können, sondern ein Verständnis von Führung als gesellschaftliche Verantwortung, in der die leitenden Angestellten als verbindender Sozialpartner eine gewichtige Rolle spielen. Die Europäische Kommission kam schon 1998 in einem Bericht zu dem Schluss: „Das Konzept der Mitbestimmung hat sich als wirksames Instrument zur Regulierung der Arbeitsbeziehungen auf Unternehmensebene, zur Sicherung der sozialen Integration der Belegschaft und zur Schaffung einer besonderen Unternehmenskultur des gegenseitigen Vertrauens und der Zusammenarbeit bewährt.“

Die soziale Marktwirtschaft war immer mehr als eine reine Wirtschaftsordnung.

Sie war eine Idee der Zusammenarbeit, die ohne tief verwurzeltes Wissen von Fach- und Führungskräften unmöglich gewesen wäre. Sie verband betriebliche Mitbestimmung mit hoher Qualifikation und internationaler Wettbewerbsfähigkeit.

„Der Prozess der Wissensgenerierung [ermöglicht] technologischen Fortschritt“, schreibt der Wirtschaftsdienst des Leibniz-Informationszentrums Wirtschaft und bezieht sich dabei auf Ideen, die unter anderem die beiden Nobelpreisträger Paul Romer (Nobelpreis 2018) und Joel Mokyr (Nobelpreis 2025) geprägt haben. Ihre Erkenntnis: Anwendungswissen führt nur zu Fortschritt, also wirtschaftlichem Wachstum, wenn das Warum und Wie geklärt ist.

Insbesondere in der forschungsintensiven Chemie- und Pharmaindustrie kommen hier die Fach- und Führungskräfte ins Spiel. Sie haben den breiten Horizont, oftmals langjährige Erfahrung in ihren Unternehmen. Das Leibniz-Informationszentrum schreibt: „Um Wissen wirtschaftlich nutzbar zu machen, brauchte es technisch kompetente Arbeitskräfte.“

Die unterschätzte Kraft der Führungsebene

Eine aktuelle Gallup-Erhebung zeigt, dass nur zehn Prozent zur Gruppe der Mitarbeitenden mit „hoher emotionaler Bindung“ Bindung gegenüber ihrem Unternehmen gehören. Ganze 77 Prozent haben eine geringe emotionale Bindung. Legt man diese Werte über Erkenntnisse aus dem Trust Barometer, gibt das Aufschluss über die Bedeutung von Führungskräften: 45 Prozent der Beschäftigten geben an, sie würden lieber die Abteilung wechseln, als für eine Führungskraft mit stark abweichenden Werten zu arbeiten. 32 Prozent würden ihr Engage-



Dr. Christoph Gürtler (Covestro) ist 2. Vorsitzender des VAA. Foto: VAA

ment reduzieren. „Geringe emotionale Bindung ist kein Einstellungs-, sondern ein Führungsproblem“, sagte der Gallup-Studienleiter Marco Nink gegenüber dem *Handelsblatt*. Das ist keine Meinungsverschiedenheit über Kantinenkaffee. Das ist ein handfester Produktivitätsverlust.

Allerdings gibt es eine zweite, sehr relevante Zahl, die Hoffnung verspricht: Mit 74 Prozent Vertrauen unter Beschäftigten ist der eigene Arbeitgeber laut Trust Barometer die einzige Institution in Deutschland, die eine klare Vertrauensmehrheit erreicht – weit vor Wirtschaft (48 Prozent), Medien (46 Prozent), Regierung (42 Prozent) und NGOs (41 Prozent). Überhaupt zeigt die Erhebung: Das Vertrauen in nahestehende Menschen wie Familie und Kollegen steigt. Ein Pfund für Fach- und Führungskräfte.

Was Führungskräfte heute tun müssen

Und damit ergibt sich eine Chance, die eine Führungsaufgabe ist, um die Produktivität und damit den Standort wieder nach vorn zu bringen. „Wir sehen eine immer größere Verantwortung auf Führungskräften lasten“, sagt der 2. Vorsitzende des VAA Dr. Christoph Gürtler. „Das zeigt die Forschung deutlich. Und wir erfüllen unsere Aufgaben mit Hingabe gern.“ Als Vertreter der leitenden Angestellten ist Gürtler Mitglied im Aufsichtsrat von Covestro. „Wir sehen in den vergangenen Jahren eine erschreckende Parallelität: Es besteht ein dringender ökologischer Innovationsbedarf in unserer Branche, der auch erklärt werden muss. Gleichzeitig wurde insbesondere in den sogenannten Zwischenebenen der Unternehmen, dem verbindenden Management mit langjährigem Fachwissen, gespart. Das kann auf Dauer nicht gut gehen.“

Die Transformation in der Chemie- und Pharmabranche hat zwei Dimensionen: eine ökologische und eine digitale. Keine dieser Herausforderungen lässt sich verwalten. Der Deutsche Führungskräfte-Tag 2026, zugleich der 75. Geburtstag der ULA, greift diesen Sachverhalt im Titel auf: „Mutig führen – Haltung zeigen – Zukunft prägen“. Konkret bedeutet das für Führungskräfte:



Industrie-DNA in Deutschland: das BASF-Werk in Ludwigshafen Foto: BASF SE

Macher-Mentalität wieder leben. Führungskräfte setzen klare Ziele und übernehmen Verantwortung. Sie ermächtigen, statt zu delegieren, zeigen Haltung und akzeptieren bewusst kalkulierbare Risiken.

Mitarbeitende zu Mitgestaltenden machen. Angst lähmt. Führungskräfte, die wahrgenommene Risiken und Bedrohungen nicht adressieren, verlieren die produktive Kraft ihrer Teams genau dann. Stattdessen Orientierung geben, ehrlich kommunizieren und Entwicklungsperspektiven aufzeigen, um produktive Gestaltungsräume zu öffnen.

KI als Führungskompetenz anerkennen. Führungskräfte müssen KI in ihrem Arbeitsbereich – vom KI-gestützten Labormanagement bis zur automatisierten Regulatorik – beherrschen und als strategische Gestalter fördern.

Rückendeckung für Fach- und Führungskräfte

Fach- und Führungskräfte können nur so stark sein, wie die Rahmenbedingungen es erlauben. Hier tragen Politik und Unternehmen unmittelbare Verantwortung. „Unternehmen und Führungskräfte haben viele gemeinsame Interessen“, sagt Christoph Gürtler. „Die wirtschaftspolitischen Klassiker wären keine, wenn es nicht seit Jahren dringlich wäre, sie zu lösen. Wettbewerbsfähige Energiepreise und reduzierte Bürokratie sind definitiv notwendig, wie der Abschwung der vergangenen Jahre zeigt.“

„Wir müssen allerdings auch darüber reden, wie wir das Wissen in den Unternehmen halten können. Innovation braucht Zeit. Entwicklungszyklen dauern Jahre, manchmal Jahrzehnte. Know-how sammelt sich nicht in Quartalen an, sondern durch verlässliche Zusammenarbeit.“ Christoph Gürtler weiter: „Bei allem Verständnis für die aktuelle Lage unserer Unternehmen müssen wir auch deutlich klarmachen: Wir verbrennen blindlings unseren Wettbewerbsvorteil, wenn wir nur finanzgetrieben Personal abbauen, ohne das Wissen der Menschen zu transferieren.“

Vertrauen und Befugnisse stärken

Fach- und Führungskräfte werden wirtschaftlich und gesellschaftlich gebraucht. Ohne sie wird der Industriestandort Deutschland einschneidende Veränderungen erleben und gut bezahlte Arbeitsplätze unwiederbringlich verlieren. Wer diese Ressource verspielt, verspielt die Zukunft.

Deswegen ist eine starke Vertretung der Fach- und Führungskräfte in den Betrieben, darüber hinaus aber auch im politischen Willensbildungsprozess unerlässlich. Der VAA übernimmt diese Rolle seit jeher, denn klar ist: Ohne Fach- und Führungskräfte gibt es kein Wissensmanagement, der Standort erlahmt und schließlich spüren alle die gesellschaftlichen Auswirkungen der voranschreitenden Deindustrialisierung. ■

Schützen Sie Journalistinnen und Journalisten in der Ukraine

KEINE FREIHEIT OHNE PRESSEFREIHEIT



Russlands Angriffskrieg gegen die Ukraine ist auch ein Angriff auf die Pressefreiheit. Kriegsreporterinnen und Journalisten geraten in Lebensgefahr. Reporter ohne Grenzen hilft bedrohten Medienschaffenden.

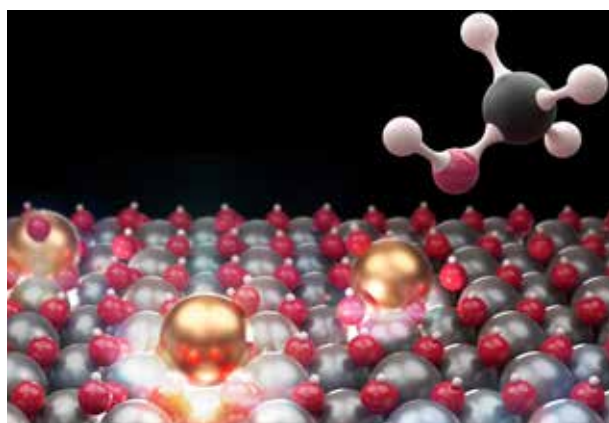


Spenden Sie jetzt:
reporter-ohne-grenzen.de/spenden

Reporter ohne Grenzen e.V. IBAN: DE26100900005667777080 BIC: BEVODEBB

Effiziente Methanolherstellung aus CO₂ und Wasserstoff

Für die Chemie ist Methanol ein wichtiger Grundstoff. Forschende der ETH Zürich haben es geschafft, ihn sehr effizient aus Kohlendioxid (CO₂) und Wasserstoff herzustellen. Dazu hat das Forschungsteam isolierte Metallatome als Katalysatoren genutzt. Konkret wurde Indium verwendet. Dabei wirkt jedes einzelne Indiumatom als reaktionsaktive Stelle. Der neu entdeckte Katalysator ermöglicht eine präzisere Untersuchung der Mechanismen, die auf ihm ablaufen. Im Fachjournal [Nature Nanotechnology](#) berichten die Studienautoren über die sogenannte Einzelatomarchitektur des Katalysators, bei der isolierte aktive Metallatome auf der Oberfläche eines gezielt entwickelten Trägermaterials verankert sind. „In unserer Studie zeigen wir, dass isolierte Indiumatome auf Hafniumoxid die CO₂-basierte Methanolsynthese deutlich effizienter ermöglichen als Indium in Form von Nanopartikeln aus vielen Atomen“, so ETH-Professor Javier Pérez-Ramírez.



Grafik: Constance Ko – ETH Zürich

Teilzeitbeschäftigte arbeiten 13,2 Millionen Stunden

Im Vergleich zu 2024 ist die Teilzeitquote dem [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung \(IAB\)](#) zufolge um 0,4 Prozentpunkte gestiegen. Damit steht sie im Jahresvergleich mit 39,9 Prozent auf einem Höchststand. Auf die Arbeitszeit habe dies keinen negativen Einfluss: Mit rund 18,7 Stunden durchschnittlicher Wochenarbeitszeit arbeiten Teilzeitbeschäftigte 0,2 Stunden länger als noch 2024. Teilzeit sei bisher kein Verlustgeschäft, so das IAB. Es gebe hier aber noch viel zu gewinnen, vor allem bei einer stärkeren beruflichen Entwicklung von Frauen.



VAA zu Gast beim JCF-Frühjahrssymposium



Foto: VAA

Seit 1999 veranstaltet das JungeChemieForum (JCF) der GDCh im Frühjahr ein [Netzwerktreffen](#) für junge Chemiestudierende und -promovierende: eine Veranstaltung mit Vorträgen, Workshops und vor allem Netzwerkmöglichkeiten. 2026 war das JCF Köln-Leverkusen Gastgeber des Events unter dem Motto „Colourful Chemistry“ an der Universität zu Köln. Die VAA-Juristinnen Ida Tolkstdorf und Pauline Rust hielten gemeinsam mit GDCh-Karriereexperten Dr. Hans-Georg Weinig einen Vortrag zum Bewerbungsprozess nach dem Studium. Außerdem haben sich viele Studierende am VAA-Stand informiert.



Umfrage zur Befindlichkeit startet im Herbst

Auch in diesem Jahr führt der VAA seine jährliche [Befindlichkeitsumfrage](#) durch, die dem Vergleich der Arbeitsbedingungen und Personalstrategien in den Unternehmen der Chemie- und Pharmabranche dient. Anders als in den Vorjahren erfolgt der Versand der Fragebögen nicht im Mai, sondern im September 2026. Die Umfrage läuft dann bis Ende Oktober, Ergebnisse werden Ende November vorliegen. Auf Basis der Antworten wird ein Ranking erstellt, das zunächst den Werksgruppenvorsitzenden der teilnehmenden Unternehmen zur Verfügung gestellt und im Anschluss durch den VAA veröffentlicht wird. Eine Auswertung gibt es in der Dezemberausgabe des VAA Magazins.



Ehrenamt ist Ehrensache – Auftakt zur Veranstaltungsreihe

Wer sich ehrenamtlich engagiert, setzt sich für andere Menschen ein und gestaltet die Gesellschaft mit. Gerade VAA-Mitglieder kennen die Bedeutung des Ehrenamts. Um andere durch Best-Practice-Beispiele dazu zu animieren, selbst ehrenamtlich tätig zu werden, hat die VAA-Kommission 60plus eine Veranstaltungsreihe mit dem Titel „Ehrenamt – eine Ehrensache im VAA“ ins Leben gerufen. Darin werden VAA-Mitglieder in einem offenen Gesprächsformat über ihre ehrenamtlichen Aktivitäten sprechen und ihre Erfahrungen teilen. Zum Auftakt des einstündigen Formats am 20. April 2026 um 11:30 Uhr geht es ums Thema Schule. Dr. Barbara Heide wird über ihre Unterrichtserfahrungen an Schulen berichten. Unterstützt wird sie im Interview vom ehemaligen VAA-Vorstandsmitglied Dr. Thomas Sauer, der ehrenamtlich Schülerinnen und Schüler betreut. VAA-Mitglieder ab 50 Jahren sind eingeladen, an der digitalen Veranstaltung teilzunehmen. Die Anmeldung erfolgt per E-Mail an veranstaltungen@vaa.de über die VAA-Geschäftsstelle. Nach der Anmeldung zur Veranstaltung wird der Teilnahmelink übermittelt.



Wie „Meeresschnee“ als Kohlenstoffsенке wirkt

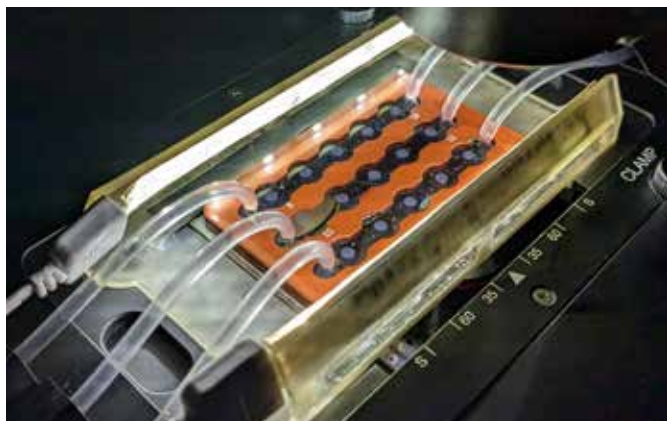


Foto: Yuval Jacobi – MIT

In Teilen der Tiefsee sieht es aus, als würde es schneien. Dieser „Meeresschnee“ besteht aus Staub und Ablagerungen, die Organismen beim Absterben und bei der Zersetzung abgeben. Forschende am Massachusetts Institute of Technology (MIT) haben herausgefunden, dass beim Herabfallen dieses Gemischs winzige „Trittbrettfahrer“ die Tiefe begrenzen können, bis zu der die Partikel sinken, bevor sie sich auflösen. Dabei handelt es sich um Bakterien, die Calciumcarbonat abbauen können und den Partikeln beim Sinken helfen. Die Ergebnisse sind im Fachjournal [PNAS](https://www.pnas.org) veröffentlicht worden. Sie könnten erklären, wie Calciumcarbonat in den flachen Schichten des Ozeans aufgelöst wird und wie schnell der Ozean Kohlenstoff aus der Atmosphäre binden kann.



Biomimetisches Design optimiert Zink-Luft-Batterien

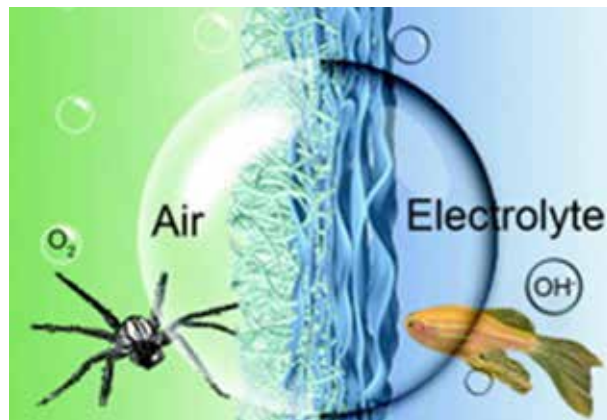


Foto: ScienceDirect

Die für nachhaltige Energiespeicherung als vielversprechend geltenden Zink-Luft-Batterien werden bisher begrenzt durch langsame Sauerstoffreaktionen und ineffizienten Massentransport an Luftelektroden eingesetzt. Ein Team der [Jiangsu University of Science and Technology](https://www.jiangsuu.edu.cn/) hat eine bewusst asymmetrische Luftelektrode entwickelt: Fischeschuppenartig angeordnete Graphen-Nanoblätter erleichtern den schnellen Ionenfluss, während kohlenstoffbasierte Nanoröhren wie bei Wasserspinnenbeinen eine hydrophobe, luftzugewandte Zottenstruktur bilden, die den schnellen Sauerstoffeintritt ermöglicht.



IW: Beschäftigte zufriedener mit Vertrauensarbeitszeit

Beschäftigte mit Vertrauensarbeitszeiten weisen eine deutlich größere Zufriedenheit mit den eigenen Arbeitszeiten sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf als Beschäftigte mit anderen Arbeitszeitregimes. Das hat das [Institut der deutschen Wirtschaft \(IW\)](https://www.iw-lab.de/) in einer empirischen Analyse auf Basis der regelmäßigen Arbeitszeiterhebung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin herausgefunden. Das hohe Maß an eigenverantwortlicher Arbeitszeitgestaltung in Vertrauensarbeitszeitmodellen wirke sich auch positiv auf die Selbstwirksamkeitserfahrung aus. Beschäftigte mit Vertrauensarbeitszeiten haben demnach häufiger das Gefühl, gut mit ihren Arbeitsbelastungen umgehen zu können, und zeigen seltener Symptome einer chronischen Erschöpfung. Eine faktische Abschaffung von Vertrauensarbeitszeiten würde in Deutschland aus Sicht des IW bestehende Gestaltungsspielräume vieler Beschäftigten einschränken, bei denen keine gesundheitlichen oder arbeitsschutzrelevanten Risiken bestehen.



Copolymer ermöglicht zeitlich flexible Energienutzung

Gemeinsam haben Forschende aus Ulm und Jena ein Material entwickelt, das Energie aus Sonnenlicht speichern und Tage später in Wasserstoff umwandeln kann. Veröffentlicht wurden die Ergebnisse im Fachjournal [Nature Communications](#). „Man kann sich das vorstellen wie eine Kombination aus Solarzelle und Batterie auf molekularer Ebene“, erklärt Prof. Sven Rau, der an der Universität Ulm das Institut für Anorganische Chemie I leitet. Zur Energiespeicherung wird ein Copolymer eingesetzt. Das entwickelte System erreicht eine Ladeeffizienz von über 80 Prozent und hält diesen Zustand mehrere Tage lang. Durch die Zugabe einer Säure und eines Wasserstoffentwicklungskatalysators werden die im Polymer gespeicherten Elektronen mit Protonen kombiniert – so entsteht Wasserstoff auf „Knopfdruck“. Durch das Neutralisieren der Lösung kann das System erneut belichtet und aufgeladen werden.



Foto: Elvira Eberhardt – Universität Ulm

Neues aus den Communitys

Ende Februar 2026 hat erneut eine Onlinetagung für Mandatsträgerinnen und Mandatsträger im VAA stattgefunden. Insgesamt haben sich über 80 Kommissions-, Werks- und Landesgruppenvorsitzende sowie Betriebsrats- und Sprecherausschussmitglieder zugeschaltet, um sich über aktuelle Entwicklungen und die laufenden Kampagnen zu den Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen auszutauschen.

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

Personalia aus der Chemie

Mit freundlicher Unterstützung durch den

CHEManager

Belén Garijo wechselt von Merck zu Sanofi und wird neue CEO

Im Anschluss an eine Sitzung des Verwaltungsrats am Mitte Februar 2026 hat Sanofi Änderungen in der Unternehmensführung angekündigt. So wurde das Verwaltungsratsmandat von Paul Hudson, dessen Amtszeit als Chief Executive Officer am 17. Februar 2026 endete, nicht verlängert. Gleichzeitig hat der Verwaltungsrat Belén Garijo zur nächsten CEO des Unternehmens ernannt. Sie wird nach der Jahreshauptversammlung von Sanofi am 29. April 2026 in ihr Amt eingeführt, vorbehaltlich der Zustimmung der Aktionäre. Während der Übergangszeit wird Olivier Charmeil, Executive Vice President von General Medicines und Mitglied des Executive Committees seit 2011, als Interim-CEO fungieren. Das Ausscheiden von Garijo bei Merck wurde bereits im September 2025 angekündigt. Belén Garijo kam 2011 zu Merck und wurde 2021 Vorsitzende der Geschäftsleitung – als erste Frau an der Spitze eines DAX-40-Unternehmens in Deutschland. Sie arbeitete zuvor bereits 15 Jahre lang bei den Vorgängerunternehmen von Sanofi.



Foto: Merck

Spezialfolie für die Arzneimittelentwicklung



Foto: Eric Gottwald – KIT

Eine Folie, mit der sich der Sauerstoffverbrauch in 3-D-Zellkulturen messen lässt, haben Forschende des Karlsruher Institut für Technologie (KIT) entwickelt. Die Methode, im Fachjournal *Organoids* veröffentlicht, könnte Wirkstofftests verlässlicher machen, die Entwicklung von Medikamenten beschleunigen und Tierversuche ersetzen. „Mit unserer Sensorfolie können wir den Sauerstoffgehalt an jedem Punkt in der direkten Mikroumgebung der Zellen optisch bestimmen“, erklärt Prof. Eric Gottwald. Aufgrund der präzisen Messungen könnten der Sauerstoffgehalt gezielt eingestellt werden, sodass die Stoffwechselprozesse in der Kultur einem echten Gewebe deutlich näherkämen.



Thermogenetik: Steuerung von Proteinen durch Wärme

Mithilfe wärmesensitiver Schalter ist es möglich, die Aktivität von Proteinen gezielt durch geringe Temperaturänderungen zu steuern. Eine neuartige modulare Designstrategie, erlaubt es, Sensordomänen unabhängig von Funktion oder räumlicher Struktur in unterschiedliche Proteine zu integrieren. Die temperaturabhängige Kontrolle von Proteinen galt bislang als technisch schwierig und stark limitiert. Der Ansatz eines Teams der Universität Heidelberg, veröffentlicht im Fachmagazin *Nature Chemical Biology*, zeigt neue Möglichkeiten: In natürliche Proteine werden gezielt optimierte Varianten einer pflanzlichen Sensordomäne gesetzt, um sogenannte allosterische Thermoschalter zu entwickeln. Diese reagieren hochpräzise auf kleinste Änderungen der Temperatur innerhalb des physiologischen Temperaturfensters menschlicher Zellen. „Ziel unserer Arbeiten war es, Temperatur als vielseitigen Stimulus zur Proteinkontrolle nutzbar zu machen“, erläutert Ann-Sophie Kröll, die als Doktorandin im Team forscht.



ZEW: Ausgaben in Bildung und Gesundheit lohnen sich

Ökonomisch zahlen sich höhere Ausgaben für Bildung und Gesundheit aus – im Schnitt mit rund zehn Prozent jährlicher Produktivitätsrendite. Das zeigt eine internationale Studie des World Inequality Labs, an der auch das [ZEW Mannheim](#) beteiligt war. Dafür ausgewertete globale Langzeitdaten in der Jahresspanne von 1800 bis 2025 verdeutlichen, dass der Effekt bei öffentlicher Bildung und in ärmeren Ländern besonders groß ist. Zugleich verharren die Unterschiede auf extrem hohem Niveau. So betragen 2025 die Ausgaben für ein Schulkind in Subsahara-Afrika kaufkraftbereinigt nur rund drei Prozent der öffentlichen Bildungsausgaben für ein Schulkind in Europa oder Nordamerika. „Investitionen in Bildung und Gesundheit sind Wachstumspolitik“, betont Co-Autor der Studie Li Yang vom ZEW. Das gelte insbesondere dort, wo das Ausgangsniveau niedrig ist. „Wenn Länder ihre Bildungs- und Gesundheitsausgaben verlässlich erhöhen, beschleunigt sich das Produktivitätswachstum messbar. Für öffentliche Bildung liegen die Renditen teils bei 15 bis 20 Prozent.“



Ultrakurzlichtpulse bringen Moleküle kollektiv zum Rotieren

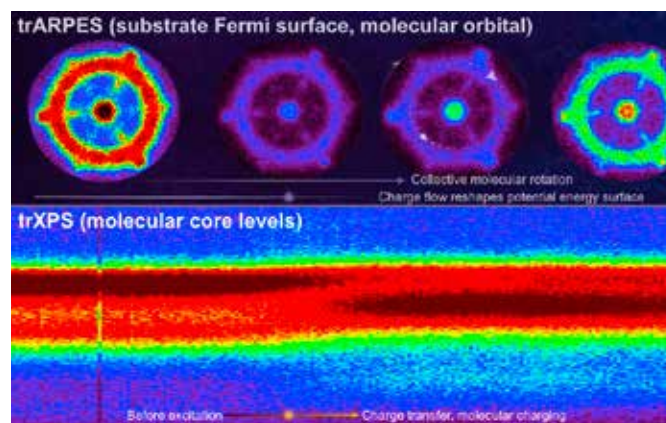


Foto: DESY

Fügt man Molekülen, die auf einer Materialoberfläche sitzen, Energie zu, zum Beispiel in Form von Licht, können sie sich bewegen. Eine Studie, veröffentlicht von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus Deutschland, Japan und Indien vom Deutschen Elektronen-Synchrotron (DESY) sowie von der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und der Universität Hamburg in *Nature Communications*, zeigte kürzlich: Diese Moleküle können kollektiv in Rotation versetzt werden. Das Ziel des Experiments war, herauszufinden, wie sich Licht konkret nutzen lässt, um alle Moleküle aktiv zu einer gemeinsamen Bewegung zu bringen. Langfristig werden die Ergebnisse für Bereiche wie molekulare Schalter, chirale Materialien und energiebetriebene funktionale Oberflächen relevant sein.



Kommentar von Michael Schweizer

Sinn für Führung


Foto: Jens Schicke

Viele Unternehmen stellen derzeit fest, dass immer weniger Beschäftigte eine Führungsposition anstreben. Das wird manchmal vorschnell als mangelnder Ehrgeiz interpretiert. Ein genauerer Blick zeigt jedoch: Die Gründe liegen tiefer – und sie haben viel mit den Rahmenbedingungen von Führung zu tun. Führung ist in den vergangenen Jahren deutlich komplexer geworden. Führungskräfte müssen Unternehmen durch wirtschaftliche Unsicherheiten steuern, technologische Umbrüche wie die rasante Entwicklung der Künstlichen Intelligenz einordnen und gleichzeitig Teams mit sehr unterschiedlichen Erwartungen zusammenhalten. Hinzu kommen steigende Berichtspflichten, eine wachsende Zahl an Meetings und bürokratische Anforderungen, die wertvolle Zeit für eigentliche Führungsaufgaben binden.

Viele Beschäftigte wägen daher sehr genau ab, ob sie diesen Schritt gehen möchten. Wenn mit einer Führungsrolle deutlich mehr Verantwortung, Haftung und Arbeitsbelastung verbunden sind, ohne dass sich Gestaltungsspielraum, Anerkennung oder Vergütung im gleichen Maße erhöhen, entsteht ein Ungleichgewicht. Führung wirkt dann weniger wie eine Chance zur Gestaltung – und eher wie eine zusätzliche Belastung. Gleichzeitig haben sich die Erwartungen an das Verhältnis von Arbeit und Privatleben verändert. Gerade jüngere Generationen wollen beruflichen Erfolg mit Familie, persönlicher Entwicklung und gesellschaftlichem Engagement verbinden. Das ist kein Zeichen fehlenden Ehrgeizes, sondern Ausdruck eines veränderten Verständnisses von Arbeit und Leben.

Wenn Unternehmen auch künftig genügend qualifizierte Führungskräfte gewinnen wollen, müssen sie diese Entwicklungen ernst nehmen. Führung braucht realistische Verantwortungsbereiche, weniger bürokratische Lasten und mehr Unterstützung durch Mentoring und gezielte Entwicklung. Ebenso wichtig sind flexible Führungsmodelle, die zeigen: Verantwortung und ein erfülltes Privatleben schließen sich nicht aus.

Denn eines bleibt unverändert: Gute Führung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Sie sorgt für Orientierung, verbindet Menschen mit gemeinsamen Zielen und ermöglicht Veränderung. Damit mehr Menschen diese Verantwortung übernehmen wollen, muss Führung wieder stärker als das erlebbar werden, was sie im besten Fall ist – eine anspruchsvolle, aber auch sinnstiftende Aufgabe.

Michael Schweizer

ULA-Hauptgeschäftsführer

ULA-Treffen mit dem DGB

Wie kann die Arbeitswelt von morgen gestaltet werden, ohne dass Reformen einseitig zulasten der Beschäftigten gehen? Diese Frage stand im Mittelpunkt des Austauschs, den die ULA und der VAA am 25. Februar 2026 mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) geführt haben. Diskutiert wurden die geplante Flexibilisierung der Arbeitszeit, die laufende Debatte zum Kündigungsschutz, die Mitbestimmung und Onlinewahlen, die Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie sowie die Zukunft der sozialen Sicherungssysteme.

Dabei wurde deutlich: In zentralen Punkten – etwa beim Erhalt des Kündigungsschutzes, der Stärkung der Mitbestimmung oder der Förderung von Entgeltgleichheit – ziehen Führungskräfteverbände und Gewerkschaften an einem Strang. Gleichzeitig bereichern verschiedene Perspektiven den Austausch und helfen, unterschiedliche Lösungsansätze besser zu verstehen, beispielsweise im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der sozialen Sicherungssysteme und ihre nachhaltige Finanzierung.

Als Brückenbauer zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten pflegt die ULA einen regelmäßigen, jährlichen Austausch sowohl mit dem DGB als auch mit der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeber (BDA). Ziel ist es, verschiedene Perspektiven zusammenzubringen, um wirtschaftliche Dynamik und gute Arbeitsbedingungen gleichzeitig zu sichern und Reformen partnerschaftlich und zukunftsorientiert zu gestalten.

Denn letztlich gilt: Fortschritt entsteht dort, wo Dialog, Offenheit und gemeinsame Lösungsorientierung aufeinandertreffen. Eine erfolgreiche und nachhaltige Arbeitsweltgestaltung gelingt nur im Zusammenspiel aller Akteurinnen und Akteure. ■

Gastbeitrag von Prof. Stefan Kooths

Wachstumsperspektiven und Potenzialreserven

von Stefan Kooths, Direktor der Forschungsgruppe Konjunktur und Wachstum am Kiel Institut für Weltwirtschaft

Die Wirtschaftsleistung in Deutschland kommt seit sechs Jahren kaum über das Niveau hinaus, das bereits am Ende 2010er Jahre erreicht worden war. Die in diese Zeit fallenden makroökonomischen Schocks haben konjunkturell zu Einbrüchen beziehungsweise deutlichen Dämpfen geführt und können leicht den Blick dafür verstellen, dass hierzulande auch die Wachstumskräfte seit Jahren schwinden.

Diese beziehen sich auf die Zunahme der Produktionsmöglichkeiten bei Normalauslastung. In den ersten drei Jahrzehnten nach der Wiedervereinigung lag die jährliche Wachstumsrate der deutschen Wirtschaft im Schnitt bei 1,3 Prozent. Diese Rate hat sich nunmehr auf 0,3 Prozent zurückgebildet und dürfte unter den wirtschaftspolitischen Status-quo-Bedingungen für geraume Zeit schwach bleiben. Dies ist maßgeblich der demografischen Entwicklung geschuldet, die das insgesamt abrufbare Volumen der Arbeitsstunden – trotz fortgesetzter Nettozuwanderung – fortan von Jahr zu Jahr merklich schrumpfen lässt.

Im Zuge der Erholung von der zurückliegenden Rezession kann das Bruttoinlandsprodukt über eine steigende Auslastung zunächst noch etwas stärker zunehmen als die Produktionsmöglichkeiten wachsen. Für das laufende und das kommende Jahr sind ausweislich der jüngsten Frühjahrsprognose des Kiel Instituts für Weltwirtschaft Zuwachsraten von 0,8 beziehungsweise 1,4 Prozent zu erwarten. Damit sind die Expansionsspielräume

aber schon weitgehend ausgeschöpft, sodass eine stabilitätsgerechte Entwicklung im weiteren Verlauf nur noch entlang des schwachen Potenzialpfades möglich ist. Mit der nun an Breite gewinnenden Verrentung der Babyboomer nehmen die Ansprüche an die Wirtschaftsleistung seitens der ökonomisch inaktiven Bevölkerung vermehrt zu. Zudem verschärfen die Ressourcenbedarfe für die Dekarbonisierung und die äußere Sicherheit die Verteilungskonflikte in der mittleren Frist.

Über standortstärkende Reformen ließen sich Potenzialreserven heben, die auf Jahre hinaus mit höheren Wachstumsraten einhergingen. Mögliche Wachstumsdifferenziale sind von einem Jahr auf das andere zwar zunächst kaum spürbar. Ähnlich wie beim Zinseszins-effekt bauen sich mit der Zeit aber erhebliche Niveauunterschiede auf, die sowohl gesamtwirtschaftlich – etwa für die Stabilität der sozialen Sicherungssysteme – als auch mit Blick auf die Einkommensposition der einzelnen Akteure von erheblicher Tragweite sind. Dies

wird deutlich, wenn man dem unter Status-quo-Standortbedingungen zu erwartenden Wachstumspfad für die Jahre 2025 bis 2040 zwei Alternativszenarien gegenüberstellt, die im Ergebnis ein um 0,5 Prozentpunkte beziehungsweise 1,0 Prozentpunkte höheres jährliches Wachstum abbilden. Hierbei rühren die Unterschiede von alternativen Annahmen über die Fortschrittsrate der Totalen Faktorproduktivität (TFP), über die der Effekt standortstärkender Maßnahmen abgebildet wird.

Die hier betrachteten Szenarien für alternative Produktivitätspfade beruhen auf Simulationsrechnungen mit einem makroökonomischen Modell, das die Altersstruktur der deutschen Bevölkerung explizit berücksichtigt. Wichtige Annahmen gelten dabei den künftigen Wanderungsströmen sowie der Entwicklung der Erwerbsbeteiligung. Wir beschränken uns hier auf die Ergebnisse für die diesbezüglich jeweils moderaten Varianten. Alle Größen sind inflationsbereinigt und beziehen sich auf das Preisniveau des Jahres 2025.

Foto: Michael Stefan – Kiel Institut für Weltwirtschaft



Bei einem – für Status-quo-Bedingungen eher günstig angesetzten – jährlichen TFP-Wachstum von 0,5 Prozent kann das Bruttoinlandsprodukt ausgehend vom Niveau des Jahres 2025 bis zum Jahr 2030 um kumuliert 2,8 Prozent wachsen. Bis 2035 (2040) sind es 4,8 Prozent (7,9 Prozent). Beträgt die Rate des TFP-Wachstums hingegen 1,5 Prozent, liegt das Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2040 um 25,2 Prozent über dem heutigen Niveau.

Das Bruttoinlandsprodukt je Einwohner entwickelt sich in diesen Zeiträumen schwächer als das Bruttoinlandsprodukt insgesamt, da die Bevölkerung noch bis Anfang der 2030er Jahre zunimmt. Im Niveau zeigt sich der Wachstumseffekt einer um einen Prozentpunkt höheren jährlichen TFP-Rate binnen 15 Jahren in einer Differenz der pro Kopf erbrachten Wirtschaftsleistung von über 9.000 Euro.

Vom Ausmaß her geringer, aber im Vergleich der Szenarien immer noch beträchtlich, fallen die Nettolohneffekte aus. Zwar wachsen die Arbeitnehmerentgelte je Arbeitnehmer stärker als das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf, da die Arbeitsproduktivität zwischenzeitlich von einem demografisch bedingten Anstieg der Kapitalintensität profitiert. Bei den Beschäftigten kommt netto allerdings weitaus weniger an, da die Beiträge zu den Sozialversicherungen deutlich steigen. Im Ergebnis liegt bei einem jährlichen TFP-Wachstum von 0,5 Prozent das Nettolohneinkommen je Arbeitnehmer im Jahr 2030 nur 0,7 Prozent beziehungsweise 235 Euro höher als 2025. Bei einer TFP-Wachstumsrate von 1,5 Prozent beträgt das Jahresplus hingegen 5,8 Prozent beziehungsweise 1976 Euro. Bis zum Jahr 2040 schwillt die Differenz zwischen beiden Szenarien von 1.741 Euro auf 5.670 Euro an. Dies entspricht gegenwärtig etwa zwei durchschnittli-

chen Monatsgehältern, die sich binnen 15 Jahren zusätzlich verdienen ließen.

Eine auf standortstärkende Reformen gerichtete Wirtschaftspolitik kann sich somit für alle Beteiligten auszahlen. Nicht zuletzt würden dadurch Verteilungskonflikte entschärft, die nicht nur gesamtwirtschaftlich lähmend wirken, sondern auch den sozialen Frieden belasten. ■

Stefan Kooths ist Direktor der Forschungsgruppe Konjunktur und Wachstum am Kiel Institut für Weltwirtschaft. Der Text fasst wichtige Ergebnisse des ersten Teils der Studie „Wachstumseffekte und Wachstumshebel“ zusammen, die am Kiel Institut im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft erstellt wurde. Dort zeigen die Autoren in einem zweiten Teil auf, über welche wirtschaftspolitischen Instrumente sich bedeutende Potenzialreserven heben lassen.

Nachhaltige Zukunft für Chemie und Pharma

In Europa steht die Chemie- und Pharmaindustrie unter Druck. Ein Lösungsansatz für eine starke europäische Wirtschaft heißt Innovation, Nachhaltigkeit, Zukunftsorientierung. Kurz gesagt: Transformation. „Je unvorhersehbarer die Welt wird, desto relevanter wird der Soziale Dialog“, so Dr. Roland Fornika (im Bild). Der Soziale Dialog stelle sicher, dass die Transformation mit den Menschen gestaltet wird und nicht ohne sie. Auf der JusTransLEAD-Konferenz des Just-Transition-Leadership-Projekts Anfang März 2026 in Málaga ist das VAA-Vorstandsmitglied zum Präsidenten des Europäischen Verbands der Führungskräfte der chemischen Industrie [FECCIA](#) gewählt worden.

Foto: FECCIA



Bei der Konferenz kamen über hundert Führungskräfte zusammen, um sich über das Projekt zu informieren, Impulse aus Politik und Wissenschaft zu hören und von Unternehmen zu lernen, die bereits erfolgreich Ansätze für eine „Just Transition“, zu Deutsch „gerechter Übergang“ in eine nachhaltigere Wirtschaft, umgesetzt haben. Für den Deutschen Führungskräfteverband ULA waren Michael Schweizer und Insa Wiese vor Ort.

Die Europäische Kommission unterstützt seit einigen Jahren die „Just Transition“ – mit finanziellen Mitteln, aber auch mit Aktionsplänen, Empfehlungen und Verordnungen wie dem Green Deal. Diana Crumpana aus der Generaldirektion für

Beschäftigung, Soziales und Inklusion bestätigte die zentrale Rolle des Sozialen Dialogs für die Transformation. Ob die EU-Gelder auch dort ankommen, wo sie am meisten gebraucht werden, untersucht Prof. Marcos Fernández-Gutiérrez vom europäischen Wissenshub Green Paths. In Málaga stellte er Fallbeispiele und Forschungsergebnisse vor und verwies auf die großen Summen, die von der EU für den gerechten Übergang bereitgestellt werden: eine Trillion Euro allein für den European Green Deal. Seine Analysen zeigen jedoch, dass nicht immer die besonders vulnerablen Regionen die meiste finanzielle Unterstützung erhalten. Dennis Radtke, Mitglied des Europäischen Parlaments, bestätigt die Notwendigkeit dieses Praxisbezugs: „Wir treffen politische Entscheidungen nicht unter Laborbedingungen, sondern müssen uns der Realität anpassen.“

Praxisnah sollen auch die Ergebnisse des Projekts sein. Seit zwei Jahren arbeiten die FECCIA und die Europäischen Chemie-Arbeitgeber ECEG gemeinsam mit der dänischen Führungskräfteorganisation Lederne am Projekt unter der Leitung von Anders Koch Hess (Lederne). Ihr Ziel: Just Transition in die Praxis bringen – mit einem Best-Practice-Leitfaden, einem „Werkzeugkasten“ für Führungskräfte sowie einer gemeinsamen Strategie für Arbeitgeber und Führungskräfte. Damit ein gerechter Übergang zu mehr Nachhaltigkeit funktioniert, muss er in Unternehmen umgesetzt werden. Entwickelt von Dr. Tale Skjølsvik, Professorin an der Oslo

Metropolitan University, basiert der Werkzeugkasten auf konkreten Bedarfen von Führungskräften, enthält Best-Practice-Beispiele und definiert relevante Fähigkeiten sowie Instrumente zur Umsetzung. Sechs Unternehmen, von der Erdöl- und Bauindustrie bis zu Agrar- und Pflegeprodukten, stellten bei der Konferenz ihre Best Practices vor. Die Unternehmen zeigten, wie sie ihre Geschäftsmodelle durch moderne Technologien und Innovationen nachhaltiger gestalten, Mitarbeitende durch Trainings und eine positive Unternehmenskultur in der Transformation begleiten und ihnen aktiv die Möglichkeit bieten, eigene Innovationsideen in die Praxis umzusetzen.

Die JusTransLEAD-Konferenz zeigte deutlich: Der Übergang der Industrie in eine nachhaltigere und gerechte Zukunft braucht vor allem Führung. Vieles ist bereits möglich und finanzielle Mittel sind vielfach vorhanden. Wer auf Innovation setzt, eine Unternehmenskultur fördert, in der neue Ideen wertgeschätzt werden, und klare, erreichbare Ziele setzt, schafft die Grundlage für einen gerechten Übergang. „Zukunftsfähige Führung bedeutet heute mehr denn je, Orientierung zu geben, Wandel aktiv zu gestalten und gleichzeitig Wettbewerbsfähigkeit zu sichern“, fasst ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer zusammen. „Deutschland hat seine Stärken in der Qualität und Systematik – ergänzt um mehr Tempo, Mut und europäische Vernetzung kann daraus echte Zukunftsfähigkeit entstehen.“ ■



Deutscher
Führungskräfteverband

DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTETAG

20. Mai 2026 | Berlin

Mutig führen - Haltung zeigen - Zukunft prägen

JETZT TICKET SICHERN!

www.dfkt.info



Der Deutsche Führungskräfteverband feiert 2026 sein 75-jähriges Bestehen. Die Jubiläumsfeier wird im Anschluss an den Deutschen Führungskräftetag am Abend des 20. Mai stattfinden und alle Teilnehmenden sind herzlich dazu eingeladen.

Mitglieder von ULA-Verbänden profitieren von Sonderkonditionen!

Arbeitszeitflexibilisierung: Notwendige Anpassung oder Risiko?

In vielen Unternehmen wächst der Druck, Arbeitszeitregelungen den Anforderungen einer zunehmend dynamischen Wirtschaft anzupassen. Gleichzeitig mehren sich Stimmen, die vor gesundheitlichen Risiken und zusätzlicher Belastung warnen. Wie viel Flexibilität braucht der Arbeitsmarkt in Deutschland? In den ULA Nachrichten stellen zwei Mitglieder des Bundestags ihre Positionen zu möglichen gesetzlichen Änderungen im Arbeitszeitrecht vor.



Dr. Markus Reichel (CDU) ist Mitglied im Ausschuss für Digitales und Staatsmodernisierung sowie im Ausschuss für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestags. Foto: Frank Grätz

Unser Arbeitsmarkt braucht ein Update. Ein zentraler Baustein ist mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit. Derzeit gilt in Deutschland grundsätzlich der Achtstundentag, mit Ausnahmen bis zu zehn Stunden. Abweichungen sind meist nur über Tarifverträge oder darauf basierende Betriebs- und Dienstvereinbarungen möglich – Voraussetzungen, die viele kleine und mittlere Unternehmen nicht erfüllen. Dieses starre Modell wollen wir modernisieren und durch eine wöchentliche Höchstarbeitszeit ersetzen. Das schafft mehr Spielraum für Beschäftigte und erleichtert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wer an einzelnen Tagen länger arbeitet, kann an anderen entsprechend kürzertreten. Auch für Unternehmen bringt mehr Flexibilität Vorteile. Betriebe können besser auf Auftragsspitzen oder unvorhersehbare Situationen reagieren. Gerade in Branchen wie der IT spielt flexible Arbeitsorganisation eine wichtige Rolle im Wettbewerb um Fachkräfte. Übermäßige bürokratische Hürden schwächen hier den Standort Deutschland. Ein sinnvoller Ansatz ist daher, den Achtstundentag durch eine maximale Wochenarbeitszeit von 48 Stunden zu ersetzen, ohne die regelmäßige Arbeitszeit insgesamt zu erhöhen. Befürchtungen, ein 13-Stunden-Tag werde zur neuen Norm, sind unbegründet. Bewährte Modelle wie die Vertrauensarbeitszeit sollen erhalten bleiben. Gleichzeitig können Sozialpartner mehr Gestaltungsspielraum erhalten, sofern ein fairer Ausgleich gewährleistet ist. So entsteht mehr Flexibilität, ohne den Schutz der Beschäftigten zu schwächen. ■



Lisa Paus (Bündnis 90/Die Grünen) ist amtierende Vorsitzende des Haushaltsausschusses und Mitglied im Ausschuss für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestags. Foto: Laurence Chaperon

Wenn als Antwort auf fehlende Fachkräfte der Ruf nach mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit lauter wird, sollten wir genau hinschauen, was damit gemeint ist. Eine moderne Arbeitswelt braucht Flexibilität, aber eine, die den Menschen dient, nicht nur betrieblicher Verfügbarkeit. Denn das Arbeitszeitgesetz ermöglicht bereits flexible Modelle, insbesondere über Tarifverträge. Viele Beschäftigte arbeiten schon jetzt an der Belastungsgrenze. Psychische Erkrankungen und stressbedingte Ausfälle steigen seit Jahren deutlich. Wer in dieser Situation die Schutzstandards des Arbeitszeitgesetzes aufweichen will, löst kein Problem, sondern verschärft es. Eine Umstellung von einer täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit würde vor allem längere Arbeitstage, Gefährdung der Ruhezeiten, mehr Verfügbarkeit, weniger Planbarkeit bedeuten. Für Gesundheit und Vereinbarkeit wäre das ein Rückschritt. Das eigentliche Potenzial liegt an anderer Stelle: Millionen Menschen arbeiten unfreiwillig in Teilzeit oder können ihren Arbeitsumfang nicht so gestalten, wie es zu ihrem Leben passt. Deutschland hat ein Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Könnten Frauen mit kleinen Kindern so viel arbeiten, wie sie möchten, gäbe es auf einen Schlag 840.000 Arbeitskräfte mehr. Entscheidend sind darum bessere Rahmenbedingungen: mehr Kinderbetreuung, verlässliche Pflegeangebote, Entlastungen im Haushalt und stärkere Mitbestimmung über das Wann, Wie und Wo von Arbeit, etwa durch flexible Vollzeit, vollzeitnahe Teilzeit und Homeoffice. ■

ULA zu Gast beim CDU-Parteitag in Stuttgart

Beim 38. Bundesparteitag der CDU Deutschlands im Februar 2026 in Stuttgart war der Deutsche Führungskräfteverband ULA vor Ort vertreten. Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer nutzte die Gelegenheit, die Perspektiven von Führungskräften in politische Gespräche einzubringen und den direkten Austausch mit zentralen Akteuren der Partei zu suchen, darunter mit CDU-Generalsekretär Dr. Carsten Linnemann sowie dem Bundesvorsitzenden der Christlich-DEMokratischen Arbeitnehmerschaft (CDA) und Europaabgeordneten Dennis Radtke.

Im Mittelpunkt des Parteitags standen Fragen der Einkommensteuerreform, der Entlastung der breiten Mitte sowie die Debatten um Teilzeitregelungen und stärkere Erwerbsanreize. Auch die Diskussionen zur Zukunft der Sozialversicherungssysteme und zur Frage eines gelockerten Kündigungsschutzes für sogenannte Spitzenkräfte wurden aufgegriffen. ■



ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer (links) mit MdB und CDU-Generalsekretär Dr. Carsten Linnemann. Foto: ULA

Politik-Dialog mit Svenja Hahn

Am 24. Februar 2026 war die Europaabgeordnete Svenja Hahn (FDP/Renew Europe) zu Gast beim Politik-Dialog der ULA. In ihrem Impuls zeichnete die Stellvertretende Parteivorsitzende der Liberalen das Bild eines globalen Systemwettbewerbs zwischen Autokratien und Demokratien und betonte die Wichtigkeit starker Allianzen zwischen Demokratien. Den Schwerpunkt ihres Impulsvortrags legte Hahn auf die europäische Wirtschaftspolitik. Sie kritisierte die hohe Bürokratiebelastung in der EU, welche die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit schwäche und bei vielen Bürgerinnen und Bürgern den Eindruck eines Staatsversagens hervorrufe. Europa brauche daher dringend mehr Tempo beim Bürokratieabbau und einen pragmatischeren Umgang mit neuen Technologien wie Künstlicher Intelligenz. Gleichzeitig plädierte sie für eine offenere Handelspolitik mit neuen Freihandelsabkommen, um Wachstum zu ermöglichen und wirtschaftliche Abhängigkeiten zu verringern. ■

Führungskräfte-Dialog: Führen als Beruf



Foto: Hochschule Merseburg

Am 10. Februar 2026 fand der ULA-Führungskräfte-Dialog zum Thema „Führen als Beruf – Aufgaben, Rollen und Routinen in der Praxis“ statt. Zu Gast war Prof. Boris Kaehler. In seinem Impuls zeigte der Professor für Personalmanagement an der Hochschule Merseburg anschaulich, wie vielfältig die Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten von Führungskräften in der Praxis sind und wie wenig Raum diese grundlegenden Führungsaufgaben im Alltag oft bekommen.

Mit seinem Modell der Komplementären Führung verdeutlichte Kaehler, wie Führung konkret organisiert werden kann: welche Aufgaben zu den Kernaufgaben von Führung gehören, auf welchen Ebenen sie wahrgenommen werden und wie sie sich strukturiert in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Die anschließende Diskussion verdeutlichte, wie wichtig ein reflektiertes und strukturiertes Führungsverständnis ist und wie komplex die Anforderungen an Führungskräfte in der Praxis tatsächlich sind. ■



Foto: Svenja Hahn



Effizientes Arbeiten: Microsoft 365 & KI im Berufsalltag

21. April 2026

[Webseminar](#) – zwei Stunden 45 Minuten

Mit Microsoft 365 lassen sich Zusammenarbeit und Produktivität neu denken. In diesem Seminar zeigt Prof. Markus Balkenhol, wie man Teams, SharePoint, OneDrive und OneNote gezielt einsetzt – und mit welchen Anwendungen man Projekte strukturiert und die Kommunikation verbessert.



Souverän präsentieren und auftreten

9. Juni 2026

[Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden

Fach- und Führungswissen so zu präsentieren, dass sich andere vom Gesagten angesprochen und überzeugt fühlen, ist entscheidend für den Erfolg, ob in Präsenz oder online. Referent Peter A. Worel erläutert, wie man wirkungsvoller als der Durchschnitt kommuniziert und präsentiert.



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

8. September 2026

[Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden

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



ULA-Terminvorschau



Foto: WTW

ULA-Führungskräfte-Dialog: Was müssen Führungskräfte über die Entgelttransparenzrichtlinie wissen?

13. April 2026
17:00 bis 18:00 Uhr

[digital](#)



Deutscher Führungskräfte-Tag 2026 und Jubiläumsveranstaltung „75 Jahre ULA“

20. Mai 2026
09:00 Uhr bis 22:00 Uhr

[Berlin](#)



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

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

Gemeinsam für Gleichstellung: Soiree in Berlin

Unter dem Motto „equal pay every day“ läuft in diesem Jahr die Equal-Pay-Day-Kampagne des BPW Germany. Der **Equal Pay Day**, in diesem Jahr am 27. Februar, markiert symbolisch den Gender Pay Gap, der seit 2024 in Deutschland unverändert bei 16 Prozent liegt. Die Soiree am 26. Februar 2026 war ein Abend voller Impulse, Vorträge und Begegnungen. Die Fragen, die den Abend begleiteten, drehten sich um Lohngerechtigkeit, strukturelle Ungleichheit und Pläne für die Zukunft – aber auch um alles, was schon erreicht wurde. Zu Gast waren Speakerinnen und Speaker, die sich in ihrem Alltag für die persönliche und finanzielle Gleichberechtigung stark machen. Sie zeigten auf, an welchen Ecken und Enden es noch an Veränderungen fehlt. Moderiert wurde die Veranstaltung von der Leiterin der Equal-Pay-Day-Kampagne Uta Zech.



Von links nach rechts:
Juliane Fischer-Rosendahl,
Gleichstellungsbeauftragte in
Berlin-Spandau, Katharina Lages-
Willner, Co-Präsidentin von BPW
Germany, Mareike Lotte Wulf (CDU),
Parlamentarische Staatssekretärin
im BMBFSFJ, Heike Fiestas Cueto,
ebenfalls Co-Präsidentin von BPW
Germany, Farnaz Nasiriani vom
Deutschen Juristinnenbund sowie
Moderatorin und EPD-Projektleiterin
Uta Zech und Moderator Christoph
May vom Institut für kritische
Männerforschung. Foto: Kirsten
Breustedt – breustedt-fotografie.de

Laut Statistischem Bundesamt beläuft sich der sogenannte Gender Pay Gap in Deutschland auf unbereinigt 16 Prozent und bereinigt sechs Prozent. Diese Lohnlücke zeigt den Verdienstabstand pro Stunde zwischen Männern und Frauen. Das Thema Verdienstungleichheit hat weitreichende Dimensionen: Frauen nehmen seltener am Erwerbsleben teil als Männer und arbeiten darüber hinaus häufiger in Teilzeit. Dies wirkt sich auf die finanzielle Unabhängigkeit aus und beeinflusst Altersarmut von Frauen. Mit seinem Motto „equal pay every day“ rückt der BPW Germany in den Fokus, dass es beim

Gender Pay Gap um mehr geht als die Entgeltgleichheit: Es beginnt mit dem Erlernen stereotypischer Rollenbilder im Kindesalter und geht über die Berufswahl und die Familiengründung bis zur Rente und zur weiblichen Altersarmut. „Das Motto ist nicht nur eine Forderung für den Aktionstag, sondern eine Forderung, Strukturen zu ändern“, betonte BPW-Co-Präsidentin Heike Fiestas Cueto.

Mehr Partnerschaftlichkeit, mehr Entgeltgleichheit

Den Auftakt der Impulsvorträge machte Mareike Wulf (CDU), Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Zwar liege die gleiche Bezahlung für gleichwertige Arbeit seit 1980 rechtlich zugrunde, es fehle aber nach wie vor an Maßnahmen, um strukturell etwas zu ändern. Sie betonte die Relevanz von besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie und garantierte den Rechtsanspruch für Ganztagsschulen. Außerdem sprach Wulf von einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe. „Mehr Partnerschaftlichkeit bedeutet mehr Entgeltgleichheit.“

Die beiden Co-Präsidentinnen des BPW Germany entwarfen ihre Vision einer Welt, in der das Motto nicht nur Motto, sondern Realität ist. Eine Welt, in der sich Menschen geschlechterstereotypenfrei entwickeln und entfalten können. Eine Gesellschaft, in der Erwerbs- und Care-Arbeit partnerschaftlich geteilt wird: „Die Kam-

„Veränderung ist nicht die alleinige Arbeit der Frauen. Männer haben und tragen Verantwortung und müssen mitziehen, damit wir neue Strukturen schaffen können.“

Katharina Lages-Willner, Co-Präsidentin des BPW Germany.

*Belgeitet wurde der
Abend mit musikalischen
Pausen von Sängerin Tayo
Awosusi-Onutor und Band.
Foto: Kirsten Breustedt –
breustedt-fotografie.de*

pagne hat viel geleistet. Aber wir brauchen neue Strukturen und neue Normen. Wir müssen Strukturen schaffen, um wirtschaftliche Eigenständigkeit zu schaffen. Nur so können wir Parität erreichen.“ Ganz besonders wichtig sei hierfür die konsequente Europäische Entgelttransparenzrichtlinie, die ab Juni auch in Deutschland gilt. „Wir müssen über Geld sprechen“, sagte Co-Präsidentin Katharina Lages-Willner.

Every class, every life

Juliane Fischer-Rosendahl, Frauenbeauftragte des Bezirksamts Spandau, zeigte noch eine andere Komponente, die berücksichtigt werden müsse: Intersektionale Faktoren wie Migrationsgeschichte, soziale Herkunft oder sexuelle Identität. Ökonomische Unsicherheit sei außerdem ein Risikofaktor für Gewalt gegen Frauen. „Wir müssen nicht die Frauen ändern, sondern die Strukturen, die sie behindern“, sagte Fischer-Rosendahl.

Christoph May, der kritische Männlichkeitsforschung betreibt, rollte das Feld von einer anderen Seite auf: Mit einem unterhaltsamen Vortrag zeigte er, wie unstimmig und realitätsfern die Männlichkeitsbilder der Gesellschaft sind. Er machte auf männliche Monokulturen und unrealistische Männlichkeitsansprüche aufmerksam. Männer müssten ihre Privilegien reflektieren und hinterfragen, um zur Gleichstellung beizutragen. Er stellte die zentrale Frage, warum sich manche Män-



ner von Gleichstellung bedroht fühlen – und wie man sie dennoch erreichen kann.

Farnaz Nasiriamini vom Deutschen Juristinnenbund zeigte, wie relevant die Gesetzgebung im Bereich Gleichstellung ist. Strukturelle Ungleichheit spiegle sich nicht nur im konkreten Lohnunterschied oder der Berufswahl wider, sondern auch in höheren Alltagskosten für Frauen. Ein Beispiel war die unterschiedliche Besteuerung von Periodenprodukten (sieben bis 19 Prozent) und Goldbarren (null Prozent). Nasiriamini betonte zum Abschluss die Umsetzung des Entgelttransparenzgesetzes in Deutschland und in Europa.

Equal Pay als gesellschaftliche Aufgabe

Im Nachgang zu den Impulsvorträgen kamen die Teilnehmenden zusammen, um zu Netzwerken und sich über verschiede-

ne Themen auszutauschen. Belgeitet wurde der Abend mit musikalischen Pausen von Sängerin Tayo Awosusi-Onutor und Band.

Die Soiree anlässlich des Equal Pay Days 2026 führte vor Augen, dass gleiche Bezahlung kein Nischenthema, sondern ein gesamtgesellschaftliches Problem ist, das gesamtgesellschaftlich gelöst werden sollte. „Equal Pay hat eine viel weitere Dimension als nur die Lohnlücke an sich“, hob Lages-Willner im Nachgang hervor. „Frauen müssen wirtschaftliche Norm werden. Wir müssen uns gegenseitig – alters- und geschlechtsübergreifend – unterstützen, damit wir nachhaltige Veränderungen vorantreiben können“, bekräftigte Co-Präsidentin Fiestas Cueto. ■

Besonderheiten und Tipps aus der Beratungspraxis: Für wen gilt der Akademiker-Manteltarifvertrag?

In der chemisch-pharmazeutischen Industrie hat der Manteltarifvertrag für akademisch gebildete Angestellte mit naturwissenschaftlich-technischem Hintergrund ein Alleinstellungsmerkmal. In der Regel fallen Tarifangestellte unter die Geltung eines Tarifvertrags. Der sogenannte Akademiker-Manteltarifvertrag (Akademiker-MTV) birgt die Besonderheit, dass dieser für außertarifliche Angestellte gilt. Diese geht auf die Entscheidung der Tarifvertragsparteien Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und VAA zurück, erläutert [VAA-Juristin](#) Ilga Möllenbrink im VAA Magazin. Damit werden die Arbeitsverhältnisse von akademisch gebildeten Beschäftigten in der Branche gesondert geregelt, um den wichtigen Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern Rechnung zu tragen.



Foto: VAA

Ilga Möllenbrink

VAA-Juristin

✉ rechtsberatung@vaa.de

☎ +49 221 160010

VAA Magazin: Wie kommt es dazu, dass der Akademiker-Manteltarifvertrag einer besonderen Erklärung bedarf? Ist er nicht selbsterklärend?

Möllenbrink: Die Beratungspraxis zeigt gerade in der jüngsten Zeit, dass es dringenden Erläuterungsbedarf zum Tarifvertrag im Allgemeinen und zu den einzelnen Regelungen im Speziellen bedarf.

Können Sie das bitte erläutern?

Wir VAA-Juristen erleben vielfach, dass die Unternehmen der chemischen Industrie, die tarifgebunden sind, die Anwendung des Tarifvertrags unterlassen oder ablehnen – oder ihn falsch anwenden. Die Unternehmen behaupten zum Beispiel, dass der Tarifvertrag keine Anwendung finde, wenn er nicht

im Arbeitsvertrag erwähnt worden ist. Das ist selbstverständlich so pauschal nicht korrekt.

Wann gilt der Akademiker-Manteltarifvertrag für ein Arbeitsverhältnis?

Hier kommen wir zu dem zugegebenermaßen nicht ganz einfachen Geltungsbereich des Akademiker-MTVs. Der Geltungsbereich umfasst den persönlichen, fachlichen und räumlichen Geltungsbereich. Der MTV gilt persönlich für Angestellte mit abgeschlossener naturwissenschaftlicher oder technischer Hochschulbildung, sofern sie überwiegend eine Tätigkeit ausüben, für welche diese Hochschulbildung Voraussetzung ist. Hier kommen vor allem die Fachrichtungen Chemie, Physik, Ingenieurwissenschaften, Pharmazie, Medizin, Agrarwissenschaften, Mathematik und Biologie in Betracht.

Wenn ich also an der Universität Chemie studiert habe, falle ich unter den Akademiker-Manteltarifvertrag? Das klingt nicht kompliziert.

Das ist schon einmal eine wichtige Voraussetzung, aber nicht alles. Wenn Sie darüber hinaus zum Beispiel die Laborleitung innehaben und VAA-Mitglied sind, was ich jetzt einmal unterstelle, fallen Sie unter den Geltungsbereich. Sie müssen also als ein an der Universität ausgebildeter Naturwissenschaftler eine Tätigkeit ausüben, für die ein naturwis-

senschaftlich-technisches Studium an der Universität Voraussetzung ist. Das ergibt sich aus der Stellenbeschreibung.

Klingt schon komplizierter. Vielleicht einfacher formuliert: Wer fällt nicht darunter?

Eine Absolventin oder ein Absolvent der Fachhochschule fällt in der Regel nicht unter den Geltungsbereich – und ein Kaufmann oder eine Kauffrau ebenfalls nicht. Hier möchte ich die Inbezugnahmeregelungen in Anstellungsverträgen einmal außen vorlassen, da diese bestenfalls einer Prüfung durch den Juristischen Service des VAA vorbehalten sind.

Schwierigkeiten bereitet häufig die Frage, ob Angestellte überwiegend eine Tätigkeit ausüben, für die eine Hochschulausbildung Voraussetzung ist.

Wenn das Anforderungsprofil für die Stelle einen entsprechenden Hochschulabschluss verlangt, können keine Zweifel bestehen. Nochmals: Abschluss kann in der Regel die Stellenbeschreibung geben.

Häufig heißt es, dass leitende Angestellte nicht unter den Akademiker-Manteltarifvertrag fallen. Stimmt das?

Das ist so nicht richtig. Auch leitende Angestellte fallen unter den Geltungsbereich, wenn sie die Voraussetzungen erfüllen. Allein leitende Angestellte, die

nach den Vorschriften gemäß § 5 Absatz 3 und 4 BetrVG leitend sind, fallen dann nicht unter den Geltungsbereich, wenn ihre Anstellungsverträge in allen Teilen den tarifvertraglichen Regelungen entsprechen. Fehlt auch nur eine einzige Regelung, so handelt es sich nicht um leitende Angestellte im Sinne des Tarifvertrags. Das habe ich aber in der Praxis noch nicht gesehen! Im Ergebnis heißt das, dass auch leitende Angestellte in der Regel unter den Akademiker-Manteltarifvertrag fallen können.

Wenn das VAA-Mitglied die Hürden des Geltungsbereichs erfüllt hat, kommen sicher viele Vorteile für das Anstellungsverhältnis in Betracht. Was gilt dabei für die meisten VAA-Mitglieder?

An erster Stelle ist sicher die Kündigungsfrist zu nennen. Diese beträgt zunächst drei Monate zum Monatsende, nach fünf Jahren Betriebszugehörigkeit sechs Monate zum Ende eines Kalendervierteljahres, nach zehn Jahren neun Monate zum Ende eines Ka-

lendervierteljahres und nach 15 Jahren beträgt die Kündigungsfrist beiderseits zwölf Monate zum Quartal.

Schränkt die beiderseitige Gebundenheit an die zum Teil langen Kündigungsfristen die Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt nicht ein?

Die Praxis zeigt, dass dem nicht so ist. Bei langen Kündigungsfristen besteht immer die Möglichkeit, einen Aufhebungsvertrag mit dem Arbeitgeber zu einem früheren Zeitpunkt zu schließen. Wenn die Nachfolge geklärt, eine Stellvertretung regelt ist et cetera, besteht in der Regel die Möglichkeit, mit einer kürzeren Frist von zum Beispiel zwei bis drei Monaten auszuscheiden.

Welche Vorteile gibt der Tarifvertrag noch, die viele Mitglieder vielleicht so nicht kennen?

Hier gibt es zum Beispiel den Freistellungsanspruch bei betriebsbedingter Kündigung. Gemäß § 2 Ziffer 2 b) haben

Angestellte zwischen dem 50. und 64. Lebensjahr nach 15-jähriger Betriebszugehörigkeit bei betriebsbedingter Kündigung unter Fortzahlung der Bezüge einen Freistellungsanspruch von je drei Arbeitstagen vom siebten bis zum elften Monat und im zwölften Monat einen vollen Freistellungsanspruch.

Unbekannt ist vielen die Regelung in § 3 zum Zeugnis: Unbeschadet des gesetzlichen Anspruchs auf ein endgültiges Zeugnis haben Angestellte vom Zeitpunkt der Kündigung an Anspruch auf unverzügliche Aushändigung eines vorläufigen Zeugnisses. In begründeten Einzelfällen, insbesondere bei Wechsel des Vorgesetzten, ist zudem auf Verlangen ein Zwischenzeugnis auszuhandigen. Ein begründeter Einzelfall liegt immer dann vor, wenn Beschäftigte ein berechtigtes Interesse an einem Zwischenzeugnis haben, zum Beispiel eine in Aussicht gestellte Kündigung, ein eigener Stellenwechsel, Insolvenz oder längere Arbeitsunterbrechungen wie Elternzeit. ►



Karikatur: Calleri

Was ist ein häufig nachgefragter Anspruch, der sich aus dem Akademiker-Manteltarifvertrag ergibt?

Ich glaube, dass mir meine Kolleginnen und Kollegen aus dem Juristischen Service zustimmen, wenn ich neben den Kündigungsfristen die Altersfreizeit nenne. § 5 Ziffer 4 des Tarifvertrags gibt Angestellten ab Vollendung des 57. Lebensjahres das Recht, bezahlte Altersfreizeit in Anspruch zu nehmen. Die Möglichkeit, die Altersfreizeiten von 2,5 Stunden pro Tag zu einem freien Tag zusammenzufassen, gibt es üblicherweise in betrieblichen Regelungen oder individuellen Vereinbarungen.

Allerdings setzt die Inanspruchnahme von Altersfreizeiten eine Geltendmachung voraus. Das heißt: Man muss die Altersfreizeit für die Zukunft beantragen. Ein Anspruch auf nicht in Anspruch genommene Tage aus der Vergangenheit besteht nicht.

Einen wesentlichen Vorteil haben VAA-Mitglieder, die ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot haben. Ist das so richtig?

Absolut, bei einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot hat das VAA-Mitglied, das unter den Geltungsbereich des Akademiker-Manteltarifvertrags fällt und dessen Arbeitgeber tarifgebunden ist, einen Anspruch auf 100 Prozent der letzten Bezüge statt 50 Prozent nach dem HGB.

Gibt es zum Schluss noch etwas Wichtiges zum Akademiker-MTV zu erwähnen?

Nicht unerwähnt lassen möchte ich die Regelung in § 9 zum Urlaub. Nach sechs Monaten des bestehenden Anstellungsverhältnisses besteht ein Anspruch auf 30 Tage Urlaub. Scheiden Angestellte in der zweiten Jahreshälfte, also nach dem 30. Juni aus dem Anstellungsverhältnis aus, besteht der volle Jahresurlaub von 30 Tagen.

Eine Besonderheit im Vergleich zum Bundesurlaubsgesetz besteht in der Regelung von § 9 Ziffer 4. Danach läuft

der Urlaubszeitraum grundsätzlich bis zum 31. März des folgenden Jahres, ohne dass die gesetzlichen Voraussetzungen wie dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe für eine teilweise Übertragung erfüllt sein müssen. ■

vaa



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

www.vaa.de



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

vaa





Urteil

BAG: Freiwillige Lohnerhöhung nicht nur für neue Arbeitsverträge!



Foto: Liubomyr Vorona – iStock

Ein Arbeitgeber darf eine freiwillige Lohnerhöhung nicht pauschal nur denjenigen Beschäftigten gewähren, die einen neuen Arbeitsvertrag unterschrieben haben. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden.

Eine Arbeitnehmerin war seit 2015 bei ihrem Arbeitgeber beschäftigt und erhielt bis Ende 2022 einen bestimmten Grundlohn. Der Arbeitgeber bot im Februar 2022 allen Beschäftigten einen neuen, einheitlichen Arbeitsvertrag an – mit einer um vier Prozent höheren Grundvergütung. Die Arbeitnehmerin wollte den neuen Vertrag nicht unterschreiben und blieb bei ihrem alten Vertrag mit dem bisherigen Lohn. Zum 1. Januar 2023 erhöhte der Arbeitgeber den Grundlohn nochmals um fünf Prozent, aber nur für Mitarbeitende, die den neuen Vertrag abgeschlossen hatten. Die Arbeitnehmerin war zu diesem Zeitpunkt krank und erhielt ihre Entgeltfortzahlung auf Basis des alten, niedrigeren Grundlohns. Sie verlangte vor dem Arbeitsgericht die Differenz auf Basis des um fünf Prozent erhöhten Grundlohns. Das

Gericht und das Landesarbeitsgericht entschieden im Sinne des Arbeitgebers.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) gab hingegen der Arbeitnehmerin Recht und sprach ihr die Nachzahlung zu ([Urteil vom 26. November 2025](#), Aktenzeichen 5 AZR 239/24). Das BAG entschied auf Grundlage des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes. Danach darf ein Arbeitgeber Mitarbeitende oder Gruppen von Mitarbeitenden, die sich in vergleichbarer Lage befinden, nicht ohne sachlichen Grund unterschiedlich behandeln. Das gilt auch für freiwillige Leistungen wie eine Lohnerhöhung, wenn sie nach einem erkennbaren, allgemeingültigen Prinzip gewährt wird.

Entscheidend war hier, dass die Lohnerhöhung als allgemeine Maßnahme angeordnet wurde und nicht an eine rechtliche Verpflichtung gebunden war. Zwar hatte der Arbeitgeber vorgebracht, mit der höheren Vergütung einen Anreiz zur Vereinheitlichung der Verträge schaffen zu wollen. Das BAG sah dies jedoch nicht als legitimen Zweck an, der eine unterschied-

liche Behandlung rechtfertigt, weil diejenigen Mitarbeitenden, die den neuen Vertrag bereits unterschrieben hatten, praktisch keinen Beitrag mehr zur Vertragsvereinheitlichung leisten konnten. Eine Belohnung für die einmalige Entscheidung für einen neuen Vertrag rechtfertige nicht, andere Mitarbeitende dauerhaft von einem höheren Grundlohn auszuschließen. ■

VAA-Praxistipp

Wenn ein Arbeitgeber eine Lohnerhöhung oder eine andere freiwillige Leistungen gewährt, sollten Mitarbeitende prüfen, ob sie – auch bei abweichenden Vertragsformen – in vergleichbarer Lage sind wie diejenigen, die von der Maßnahme profitieren. Angebote, die an den Abschluss neuer Verträge gekoppelt sind, können unter den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz fallen. Ohne sachlichen Grund darf der Arbeitgeber Leistungen nicht willkürlich bestimmten Gruppen vorenthalten.

Schwerin – Residenzstadt und UNESCO-Weltkulturerbe

Foto: Helmlechner – Wikimedia Commons

Jedes Jahr findet für VAA-Mitglieder, die sich bereits im Ruhestand befinden oder zu den pensionsnahen Jahrgängen gehören, die VAA-Pensionärsreise statt. Das Ziel der 29. Ausgabe des traditionellen Reiseformats ist Schwerin. Organisiert wird die Reise von Dr. Rudolf Fiedler. Eingeladen sind sowohl pensionierte als auch im Berufsleben stehende Mitglieder.

Vom 23. bis zum 26. August 2026 geht es nach Schwerin. Die Gastgeberstadt wird auch bezeichnet als Kulturhauptstadt von Mecklenburg-Vorpommern. Das Reisehotel ist das Plaza Premium Hotel (Bleicher Ufer 23, 19053 Schwerin, Telefon: +49 385 67550. Ansprechpartnerin im Hotel ist Nina Schulze (E-Mail: bankett@schwerin.plazahotels.de). Das Hotel liegt etwas außerhalb der City – circa 30 Minuten Fußweg sind einzuplanen. Bus- und Straßenbahnhaltestellen sind in der Nähe. Im Tagungshotel werden die Reiseteilnehmenden den Begrüßungsabend am Sonntag mit einem Sektempfang beginnen. Es folgen Begrüßungsworte, eine Kurzvorstellung Schwerins und das Abendessen.

Am Montag beginnt die einstündige Stadtrundfahrt: Die Reisegruppe wird mit der „PETERMÄNNCHEN-Bahn“ am Hotel abge-

holt und nach Fahrtende an zentraler Stelle am Markt abgesetzt. Am Nachmittag wird das „Residenzenensemble Schwerin“ in vier Gruppen besichtigt. Das Residenzenensemble ist seit 2024 Teil des UNESCO-Weltkulturerbes. Am Abend bricht die Reisegruppe zu einer Schifffahrt auf, um verschiedene Seen zu durchfahren. Die VAA-Mitglieder werden mit einem Bus am Hotel abgeholt und auch wieder zurückgebracht. Auf dem Schiff wird es ein Abendessen geben. Am Dienstagvormittag geht es erneut aufgeteilt in vier Gruppen zur zweistündigen Führung durch den Burggarten und Schlossgarten. Berühmte Gartenbaumeister wie Klett oder Lenné haben sich hier im Auftrag der Mecklenburgischen Herzöge verewigt. Am Abend wird der Abschied von der Pensionärsreise 2026 in der Orangerie des Schlosses gefeiert. Für den Transfer vom Hotel hin und zurück steht ein Bus zur Verfügung.

Die VAA-Pensionärsreise 2026 kostet 475 Euro pro Person im Doppelzimmer und 640 Euro im Einzelzimmer. In den Kosten inbegriffen sind die Übernachtungen (inklusive Frühstück), die Kurtaxe, der Sektempfang, das Abendessen am Begrüßungsabend, alle gemeinsamen Veranstaltungen wie die Führungen, die Schifffahrt und das Abendessen am Montag und der Abschlussabend inklusive Abendessen. Individuelle Kosten sind die Getränke an den drei Abenden und Ent-

nahmen aus der Minibar. Parkplätze in der Tiefgarage kosten 15 Euro pro Tag. Je nach Verfügbarkeit bietet das Hotel maximal drei bis vier zusätzliche Übernachtungen zu den für die Gruppe ausgehandelten günstigeren Konditionen an – dies sollte schon bei der Reiseanmeldung vermerkt werden. So können die Teilnehmenden die Möglichkeit nutzen, je nach Interessenschwerpunkt weitere Besichtigungsziele zu planen. Es wird festes Schuhwerk empfohlen, da die Wege teilweise über Kopfsteinpflaster führen.

Bis zum 31. Mai 2026 erfolgt die Anmeldung bei Dr. Rudolf Fiedler (Stettiner Straße 6, 50321 Brühl, Tel. +49 2232 22221, E-Mail: dr_rudolf.fiedler@arcor.de). Der Organisator bittet darum, möglichst die dem VAA Magazin beiliegende Anmeldekarte zu verwenden. Wer den digitalen Weg wählt, sollte die auf der Karte vorgegebenen Angaben übernehmen. Diejenigen, die bereits vorab ihr Interesse per E-Mail bekundet haben, werden gebeten, die Teilnahme verbindlich zu bestätigen. Da auch 2026 die Teilnehmerzahl begrenzt ist, werden Interessentinnen und Interessenten nach dem Eingangsdatum ihrer Anmeldung berücksichtigt. Mit der Reisebestätigung, die voraussichtlich ab Mitte Juni versendet wird, erfolgt eine Zahlungsaufforderung. Einen Monat vor Reisebeginn gehen die Unterlagen mit weiteren Einzelheiten zu. ■

Kurz vor Weltuntergang



Nachdem ich in meiner letzten Kolumne als guten Vorsatz fürs neue Jahr ausnahmslos erfreuliche Nachrichten verwursten wollte, wurde mir schnell klar: Das hältst Du nicht lange durch! Deshalb wird dieses Mal so richtig am Fleischwolf gedreht und das nahende Ende genüsslich ausgeschlachtet. Armageddon steht mal wieder bevor – also was soll der Geiz! Mit dem Irankrieg haben wir neben den Konflikten in der Ukraine, Gaza, Sudan, Jemen, Äthiopien – ich zähle sie jetzt nicht alle auf – wieder frisches Bildmaterial von der Front. Kein Wunder, dass Hollywood kriselt! Wer will an der Kinokasse schon Geld für Actionblockbuster ausgeben, wenn doch auf dem Smartphone minütlich die Feuerbälle auftauchen und explodierende Kriegsschiffe untergehen. Doch die Dauerkonflikte dieser Welt sind wie eine ermüdende Telenovela. Das Publikum stumpft ab.

Wäre da nicht die Aufregung an der Heimatfront: An der Tanke blutet das deutsche Autofahrerherz – und wenn nationale Ölreserven angezapft werden und

schon wieder laut über ein Sonntagsfahrverbot nachgedacht wird, dann ist der Weltuntergang wahrlich nicht mehr weit. Alles darf man dem Deutschen nehmen: Das Feierabendbier, die Gelbe Tonne, das Selbstwertgefühl, aber nicht das Autofahren!

Schonmal etwas von der „Doomsday Clock“ gehört? Die wurde im Jahr 1947 vom Wissenschafts- und Sicherheitsrat des „Bulletin of the Atomic Scientists“ eingeführt, zu deren Gründervätern auch Albert Einstein und J. Robert Oppenheimer gehörten. Eine symbolische Uhr, die auf die Gefahren für die Menschheit hinweisen soll. Nach dem Motto „Es ist fünf vor zwölf“ stand die Uhr zu ihrer Gründung bei sieben Minuten vor Mitternacht. Anfang dieses Jahres wurde sie auf 85 Sekunden vor Ende gesetzt. Vier Monate später will man gar nicht wissen, wo sie jetzt stehen würde. Mit Sicherheit wieder ein ganzes Stück näher an der Apokalypse. Aber das Schöne an dieser metaphorischen Weltuntergangsuhr ist, dass sie auch zurückgestellt werden kann. Was auch schon mehrmals geschah. 1991, kurz nach dem Mauerfall und der fortlaufenden atomaren Abrüstung, stand sie bei 17 Minuten vor zwölf. Die gute alte Zeit! Im wahrsten Sinne des Wortes.

Zugegeben, Optimismus zu versprühen, erscheint heute schwerer denn je. Und wo setzt man an, um gegenzusteuern? Vielleicht im Kleinen – oder besser gesagt bei den Kleinsten. Nach Australien beginnt man nun endlich auch in verschiedenen europäischen Ländern über ein Verbot von Sozialen Medien für Kinder und jugendliche nachzudenken. Absolut überfällig! Für meine pupertierende Brut sind TikTok und Insta schon interfamiliär, also von der Elternschaft, qua Amt gesperrt worden. Dies hatte Zuneigungsentzug des Nachwuchses und lautstarken Protest zur Folge. Egal! Wir haben mit Strafzöllen und der Sanktionierung des Taschengeldkontos gedroht. Geiler Trend – hilft immer!

Aber warum fährt die Jugend so ab auf flimmernde Bilderfluten, KI-generierten Unfug und Propaganda aller Art? Es liegt am präfrontalen Kortex. Der Bereich des Gehirns, direkt hinter der Stirn, den man üblicherweise antippt, wenn man jemandem sagen will, dass da wohl nicht mehr alle Tassen im Schrank sind. Dort ist auch unser Bewusstsein zuhause und da werden unter anderem unsere Impulse kontrolliert. Erst mit Mitte zwanzig ist dieser Bereich des Gehirns vollständig ausgebildet und man hat gelernt, kurzfristigen Belohnungen zu widerstehen. Vorher handelt man überwiegend nach dem Lustprinzip. Sprich: Die Jugend kann im Prinzip nix dafür. Das jugendliche Gehirn, stets auf der Suche nach dem nächsten Belohnungskick, ist anfällig für jegliche Art von Drogen. Und der während des Handy-Daddelns ausgeschüttete Botenstoff Dopamin ist durchaus vergleichbar mit Opiaten wie Kokain oder Morphin. Also kommt man um ein Social-Media-Verbot für die Jüngeren nicht umhin.

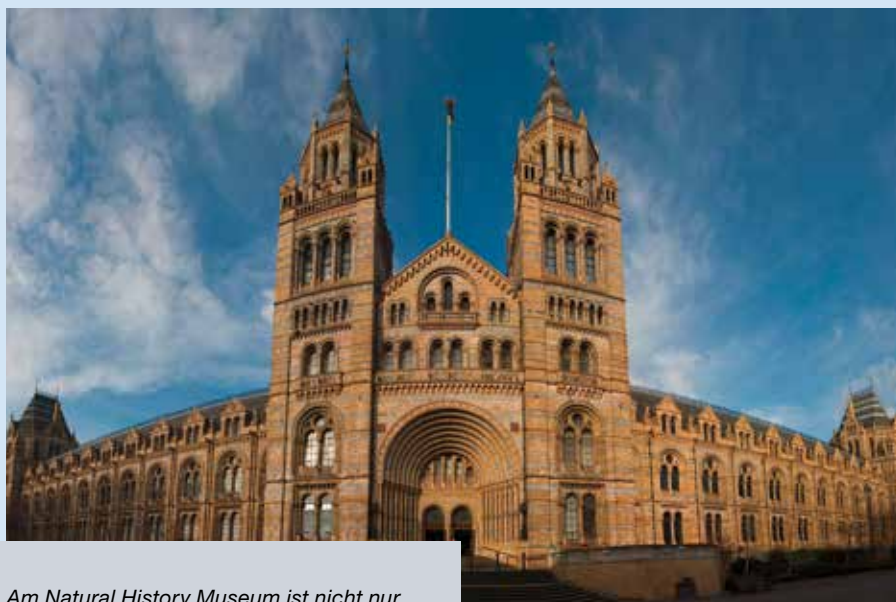
Und wir Älteren sollten uns den Unsinn grundsätzlich selbst verbieten und gute Vorbilder sein. Lesen Sie mal wieder ein Buch, gehen sie Spazieren, beschimpfen sie Ihren Nachbarn direkt über den Gartenzaun. Probieren Sie es aus: Es ist befreiend und funktioniert! Und man ist danach glücklicher denn je. Man darf natürlich nur nicht den Fehler machen und abends dann wieder die Tagesschau einschalten. ■

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

1881

National History Museum in London eröffnet

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.



Am Natural History Museum ist nicht nur die Fassade ist beeindruckend.

Foto: David Liff – Wikimedia Commons

Vom kleinen Kraken, den Charles Darwin 1832 von seiner ersten Expedition mitbrachte, bis zu einem unheimlich röhrenden Modell eines der größten an Land lebenden Fleischfressers aller Zeiten: Es gibt so gut wie nichts, was es nicht gibt, im Natural History Museum in London. Das Haus mit seiner Sammlung von 80 Millionen Objekten ist eine Institution in Großbritannien. Das lässt sich auch daran ablesen, dass eine andere „Institution“, der Bär Paddington, 2014 in einem Spielfilm hier Station machte. Das Museum diente nicht das erste Mal als Kinokulisse: Die Liste reicht vom oscarprämierten Thriller „Seven Days to Noon“ („Eine Stadt hält den Atem an“) von 1950 über eine Episode der beliebten TV-Reihe um Detektiv

Hercule Poirot („The Veiled Lady“) bis hin zum Blockbuster „Die Mumie“ mit Hollywoodstar Tom Cruise aus dem Jahr 2017.

Die Wurzeln des Museums reichen zurück bis zum Arzt und Naturforscher Hans Sloane (1660–1753). Bereits zu Lebzeiten zog dessen Sammlung von Pflanzen, Tieren und Gestein – nebst einer Bibliothek mit rund 50.000 Büchern, Drucken und Manuskripten – die Besucher in Scharen an. In seinem Testament verfügte der Forscher, dass diese Sammlung „zusammenbleiben und nicht getrennt werden soll, und zwar vor allem in und um die Stadt London, wo ich den größten Teil meines Vermögens erworben habe und wo sie aufgrund des großen Zustroms von Menschen am meisten genutzt werden kann“. Das British Museum öffnete sechs Jahre nach Sloanes Tod in Bloomsbury; Mitte des 19. Jahrhunderts machte sich der Zoologe Ri-

chard Owen (1804–1892) dafür stark, die stetig erweiterte Sammlung in einem eigenen Bau auszulagern. Von überall her aus dem British Empire kamen neue Objekte nach London. Und dann gab es da auch noch die Knochenfunde von ausgestorbenen Reptilien, für die Owen den Begriff „Dinosauria“ prägte.

Am 18. April 1881, vor 145 Jahren also, öffnete das Natural History Museum in Kensington seine Pforten. Architekt Alfred Waterhouse hatte eine wahre „Kathedrale der Natur“ geschaffen. Gründungsdirektor Owen legte von Beginn an Wert darauf, dass der Besuch des Museums kostenfrei sei – und führte damit den Grundgedanken von Hans Sloane fort, der sich möglichst viele Besucher für die Sammlung gewünscht hatte. Dabei ist es bis heute geblieben. Gerade für Schulklassen und Familien ist das Museum ein beliebtes Ziel, gleichzeitig wird auf dem Gelände weiter geforscht. Das Darwin Centre bietet über 200 Wissenschaftlern Platz. Yoga in weiten Hallen, eine grüne Auszeit in den Gärten, Ausstellungen zu Umwelt- und Klimaschutz: Das NHM präsentiert sich auf der Höhe der Zeit und spart auch die Debatten um Gründervater Hans Sloane nicht aus, der bei einem 15-monatigen Aufenthalt auf der Karibikinsel Jamaika auch mit den Folgen der Sklaverei in Berührung kam.

Vielen der rund sechs Millionen Besucher im Jahr dient unterdessen der T-Rex als Orientierungspunkt inmitten all der Sehenswürdigkeiten in Kensington. Zum Jahresende wird die furchterregende Kreatur übrigens in einen riesigen Weihnachtspullover gezwängt. Very British! ■

Geburtstage im Mai und Juni 2026



im Mai

100 Jahre

Dr. Karl-Heinz Illers, Otterstadt

90 Jahre

Günter Westhäuser, Guntersblum
Dr. Ferdinand Straub, Karlsruhe
Dr. Klaus-Dieter Albrecht, Leverkusen
Dr. Günther Lenz, Königstein
Klaus Conze, Köln
Hermann Päsler, Haltern am See
Dr. Hartmut Rohmer, Osteel
Dr. Aziz El Sayed, Leverkusen
Dr. Karl Steinmetz, Nienburg
Dr. Klaus Adler, Burghausen
Richard Eberle, Bad Krozingen

85 Jahre

Dr. Günther Schönaich, Neuhausen
Uwe Mentel, Dessau
Heinz-Peter Fischer, Witten
Peter Rabe, Potsdam
Jürgen Lasch, Neumünster
Dr. Uwe Neef, Sandersdorf
Dr. Dietmar Schedlitzki, Troisdorf
Christoph Bagusche, Hirschhorn
Eduardo Garcia-Curto,
Donaueschingen
Dr. Volkward Scholz, Gartz

80 Jahre

Dr. Rudolf Rottler, Weisenheim
Prof. Dr. Wolf-Dieter Busse,
Berkeley, Kalifornien
Dr. Wolfgang Minnerup,
Hamm-Heessen
Werner Willemsen, Bottrop
Dr. Hans-Peter Kley, Allensbach

75 Jahre

Dr. Michael Bobrich, Böhl-Iggelheim
Herbert Palmer, Limburgerhof
Prof. Dr. Michael Röper, Wachenheim
Dr. Hartwig Voss, Frankenthal

Dr. Kristina Troester, Frankfurt
Klaus-Peter Schröder, Herten
Dr. Dieter Schnaitmann, Eppstein
Dr. Bernd-Friedrich Wortmann, Krefeld
Jürgen Riecke, Prien
Dr. Friedrich Stoll, Mörfelden-Walldorf
Dr. Wolfgang Kieslich, Berlin
Georg Melcher, Kerpen
Werner Nahl, Goose Creek, SC 29445
Dr. Manfred G. Suppa, Jakarta 10150
Dr. Friedhelm Adamsky, Dieburg

im Juni

90 Jahre

Dr. Kurt Feilner, Neustadt
Dr. Paul Marx, Leverkusen
Heinz Pabst, Bergisch Gladbach
Dr. Gudrun Kötter, Elsteraue
Heinz Günther Drath, Troisdorf
Dr. Günter Schwarz, Gemünden

85 Jahre

Jürgen Schneider, Köln
Dr. Wolf-Christian
von Ceumern-Lindenstjerna, Marl
Ernst Hollmann, Wetter
Albrecht Weidmann,
Bietigheim-Bissingen
Dr. Helmut Dölling, Swisttal
Hans-Wolfram Reh, Willstätt
Reinhard Koschlitzki,
Hofheim am Taunus
Dr. Gerhard Roth, Hofheim
Dr. Franz Kuhn-Kuhnenfeld, Emmerting
Eckhard Hüsing, Augsburg

80 Jahre

Dr. Wolfgang Siegel, Ludwigshafen
Heinz Josef Jacob, Recklinghausen
Dr. Dieter Thunig, Wiesbaden
Willi Schäfer, Oberkirch
Irmgard Flüchten, Düsseldorf
Dr. Werner Interthal, Rüsselsheim

75 Jahre

Dr. Alfred Hackenberger, Ludwigshafen
Erika Herker, Berlin
Claude-Dietrich Voigt, Berlin
Dr. Franz-Arno Becker, Limburgerhof
Dr. Karl-Heinz Köhler, Köln
Werner Flach, Roßdorf
Karsten Laskowski, Heide
Dr. Karl Schnabel, Stapelfeld
Dr. Matthias Lattekamp, Alpen
Dr. Wolfgang F. Müller, Mannheim
Dr. Peter Ruschke, Budenheim
Dr. Wolf Dieter Engel, Feldafing
Paul Rupp, Schwalbach
Dr. Rita Otto, Holleben

nachträglich im März

75 Jahre

Dr. Peter Seifert, Lohmar

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

Miträtseln und gewinnen!

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Februarausgabe: Dr. Kurt Kollmannsberger, Werksgruppe Wacker Burghausen, Dr. Kirsten Markgraf, Werksgruppe Celanese, und Dr. Maren Ohnesorge, Einzelmitglied Landesgruppe Niedersachsen/Bremen. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Mai 2026. Nach Ablauf der Frist wird die Lösung auf der VAA-Website eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus den Naturwissenschaften. Die Lösung des Sudokurätsels wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail (redaktion@vaa.de), Fax (+49 221 160016) oder Post an die VAA-Geschäftsstelle Köln (Gregorius-Maurus-Str. 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei VAA-Mitglieder gezogen, die jeweils einen Wunschgutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

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

Ab-schieds-gruß (ugs.)		Arbeits-material des Töpfers		aus-gebucht	Finnland in der Landes-sprache	Filmreihe mit Romy Schnei-der		Gut, Habe		amerik. Filmidol (Marilyn ..., † 1962)	südafrik. Sängerin (Miriam ..., † 2008)		Getränke-flaschen-kunststoff (Abk.)		Acker-gerät	Bild von da Vinci („Mona ...“)
ständig			1			Test-frage-punkt					Baum-frucht					
franzö-sisch für Gebirgs-pass				Vorn. des Schrift-stellers Jaeggi			6	Säulen-fuß							Staat der USA	
				bau-chiges Gefäß		leben, bestehen					Schütz-hüllen im Einklang					3
Vorfahr		dehnbar. Material latein.: Sonne						Boden-satz beim Bier					indische Provinz tragbarer Klein-PC			
		2				Rhein-zufluss in der Schweiz		ein Gebiet be-treffend						Meeres-bucht		Kfz-Z. Lippe
lateini-sch: Öster-reich	lateini-sch: Wasser			Kurzform von Wil-helmina	Zettel-kasten Buch der Bibel							Salzsee in Zen-tral-asien (...see)				
Stadt in Anda-lusien (Spanien)							4	Kriegs-gott der Griechen		ugs.: super Schwur					rundes Lappchen	
Kunst-schaffen-der		schwei-zerisch: Fluss-barsch		Stange		ugs.: Schläger leichtes Gewebe						Karten-spiel Kunst-griff				
	9							griechi-scher Wortteil: innen						Insel im Mittel-meer		kleinste dänische Münze
Vorn. der Krimi-autorin Christie						Neben-fluss der Oise		Unter-wasser-ge-schoss								
einfache, dick-flüssige Speise	Stadt im Henne-gau (Belgien)			portugi-sisch: heilig	große Anzahl Sprech-gesang						Bankrott		griech. Göttin der Morgen-röte		Arktisbe-wohner	
	7							Staat in den Anden	Schöpfer							10
Haupt-stadt von Kambo-dscha		Los ohne Gewinn		Opium-pflanze		zurück-haltend Ruhm, Ansehen						Wüste-ninsel Acker-gerät				
								Papier-zählmaß Altwelt-affe						Kurort an der Lahn (Bad ...)		Deutsche Eislauf-Union (Abk.)
ugs. abw.: Tiere	Vorn. des „Bond“-Autors Fleming			engl. Lauf-idol (Sebas-tian ...)		Ge-sundung						5	Gelöbnis			
		11						lokales Netzwerk (kurz)			geschnit-tener Edelstein					8
ägypti-scher Sonnen-gott					Willens-kraft								frühere fran-zösi-sche Münze			
ugs.: nein				Lösung:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

Leserbriefe

Zum Artikel [„Gastbeitrag von Reiner Holznagel: Warum die Kampagne um die Erbschaftsteuer nicht fair ist“](#),
ULA Nachrichten, Ausgabe Februar 2026

Als VAA-Mitglied bin ich von Gastbeitrag von Herrn Holznagel vom „Bund der Steuerzahler“ etwas irritiert. Er spricht davon, dass sich unsere „leistungsorientierte Gesellschaft“ die von der SPD angestoßene Debatte über die Erbschaftssteuer „nicht leisten“ könne. Ich bin selbst Erbe und meiner Meinung nach sind Herrn Holznagels Argumente und Beispiele ungeeignet, seine Schlussfolgerung, die Diskussion um die Erbschaftssteuer sei „nicht fair“ zu belegen.

Für das Individuum ist die Geburt in ein finanziell gesichertes Umfeld schon ein gewaltiger Vorteil im Wettbewerb unserer Leistungsgesellschaft. Eine aus finanzieller Sicht sorgenfreie Kindheit und Jugend ist unbezahlbar für die Entwicklung und den Erfolg in Leben und Beruf. Die Statistik zeigt, dass dieser Vorsprung für das ganze Leben einzahlt und zu einer signifikanten [Ungleichheit der Chancen](#) in unserem Land führt, mehr als in anderen Ländern der OECD.

Chancengleichheit ist aber eine der Grundvoraussetzungen für eine moderne liberale Leistungsgesellschaft. Erbschaft zementiert die Ungleichheit der Chancen und unterminiert so langfristig die Grundlage des Liberalismus.

Darüber hinaus verschärft aus Holznagels Sicht bereits die Diskussion um die Erbschaftssteuer den Druck und die Zielkonflikte in Familienunternehmen, und gefährdet Arbeitsplätze und Wertschöpfung im Land. Auf kurze Sicht sind diese Aussagen sicher richtig, auch wenn die systematischen Probleme unseres Wirtschaftsstandorts natürlich deutlich vielfältiger sind.

Man kann jedoch auch den umgekehrten Blick auf die Lage werfen. Ein Unternehmen neu zu gründen ist mit erheblichem persönlichem Aufwand und finanziellem Risiko verbunden. Immer wieder wird darauf hingewiesen, dass in Deutschland zu wenige Unternehmen gegründet werden, zu wenige Menschen das Wagnis auf sich nehmen. Ein Unternehmen zu erben ist noch keine eigene Leistung. Verglichen mit der Gründung kann man die Erbschaft von Familienunternehmen ebenfalls als einen wirtschaftlich nicht gerechtfertigten Wettbewerbsvorteil verstehen. Neueinsteiger in eine Industrie haben es deutlich schwerer, sich erfolgreich

zu etablieren. Gegen die Phalanx etablierter Familienunternehmen ist es in vielen Branchen schwer, sich mit innovativen Konzepten durchzusetzen. Vielleicht ist das Teil der Erklärung, warum wir in Deutschland so wenige Gründer haben? Das schadet auf lange Sicht der [Wettbewerbsfähigkeit unseres Standorts](#). Anzeichen dafür sind bereits seit einiger Zeit nicht zu übersehen.

Ich stimme Herrn Holznagel zu, dass eines der Grundprobleme die gerechte Bewertung von Vermögen ist. Dies war nicht zuletzt der Grund, warum die Vermögenssteuer ausgesetzt wurde. An dieses Problem muss die Politik endlich heran, um Handlungsspielräume zu schaffen, über die dann die demokratischen Prozesse entscheiden müssen. Meiner Meinung nach wäre es sinnvoll, eine stärkere Besteuerung von großen Erbschaften und Vermögen zu evaluieren, um die Abgabenlast auf Arbeit und Einkommen zu reduzieren. Das würde zur Chancengleichheit und damit zur Wettbewerbsfähigkeit unseres Standorts beitragen. Wenn der Bund der Steuerzahler und andere Organisationen wie die Stiftung Familienunternehmen dies aus naheliegenden Gründen ablehnen, ist das eher ein Beleg dafür, dass die [Debatte](#) überfällig ist.

Dr. Jochen Sieck, Darmstadt



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

MIT IHRER SPENDE SIND WIR DA.

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

♥ Jetzt spenden



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



Schreiben Sie uns!

VAA Magazin

Gregorius-Maurus-Straße 11 – 17
50670 Köln
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 2026

14.04.2026	FKI-Seminar „Prozesse und Menschen zum Erfolg führen“, digital
21.04.2026	FKI-Seminar „Microsoft 365 und KI im Berufsalltag“, digital
24.04.2026	Vorstandssitzung, digital
07.05.2026	FKI-Seminar „Lebensbereiche erfolgreich vereinen“, digital
08. – 09.05.2026	Delegiertentagung, Köln
12.05.2026	FKI-Seminar „Hartes Verhandeln“, Köln
19. – 20.05.2026	Deutscher Führungskräfte tag 2026, Berlin
20.05.2026	Jubiläumsveranstaltung „75 Jahre ULA“, Berlin
09.06.2026	FKI-Seminar „Souverän präsentieren und auftreten“, digital
15.06.2026	FKI-Seminar „Konflikte und andere schwierige Gespräche“, digital
01.07.2026	FKI-Seminar „Hochproduktiv arbeiten“, digital
19. – 20.06.2026	Klausurtagung, Siegburg
18.09.2026	Vorstandssitzung, digital
25. – 26.09.2026	Aufsichtsrätetagung, Erfurt
06. – 07.11.2026	Führungskreis, Exzellenzpreis und Jahreskonferenz, Mannheim
04.12.2026	Vorstandssitzung, Köln

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



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 Juni 2026

- **Verband:**
Delegiertentagung in Köln
- **Einkommen:**
Auswertung der VAA-Studie
- **Vermischtes:**
Chemiker als Gründervater

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: Michael Schweizer, Insa Wiese, Matilda Wriske.

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 Juni 2025.

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

Gestaltung und Layout: Ina Brocksieper.

Druck: Köllen Druck+Verlag, Bonn-Buschdorf.

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

Im VAA Magazin werden nach Möglichkeit diskriminierungssensible Formulierungen verwendet.

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

Damit sind grundsätzlich alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten gemeint.

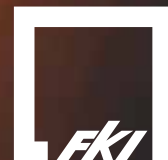


Foto: Tapati Rinchumrus – Shutterstock

ChatGPT, Copilot, Firefly & Co. WIE SIE KI EFFEKTIV EINSETZEN

Digitales Seminar

Anmeldung
www.fki-online.de

Welche KI-Tools gibt es und wie setzt man sie ein? In diesem Seminar geben wir Ihnen einen Überblick, stellen die wichtigsten Werkzeuge vor, verraten, was man dazu unbedingt wissen sollte und wie sie die Arbeit erleichtern. Die eingesetzten Tools werden nicht nur theoretisch erklärt, sondern im Live-Betrieb demonstriert.

Digitales Seminar am 8. September 2026 exklusiv für VAA-Mitglieder
199 Euro (statt 299 Euro) zuzüglich 19 Prozent Umsatzsteuer

In Führung gehen!



Kooperationspartner

vaa



A close-up portrait of a young woman with light brown hair and freckles, looking slightly to the side. The background is a soft-focus outdoor scene with green foliage and a path.

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

vaa

www.vaa.de

