

# vaaMagazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte



VERBAND

Delegiertentagung in Köln

EINKOMMEN

Auswertung der VAA-Studie

ARBEITSRECHT

Versetzung im Fokus

CHEMIE UND PHARMA

## Neustart für den Standort?



# Registrieren und sparen.

# Vaa

## Exklusiv für VAA-Mitglieder

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



1 Präsentationsplattform aufrufen

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

3 Sofort attraktive Angebote wahrnehmen



# Branche zwischen Erosion und Aufbruch

Zur Jahresmitte fällt die Zwischenbilanz ernüchternd aus. Die Lage der Chemie- und Pharmaindustrie hat eine neue Qualität erreicht: Längst geht es nicht mehr nur um konjunkturelle Trends und vorübergehende Unsicherheiten. Vielmehr stellen sich Grundsatzfragen: Bleibt Deutschland ein wettbewerbsfähiger Industriestandort? Ist der weitere Substanzverlust überhaupt aufzuhalten? Zunehmende geopolitische Spannungen, strukturelle Belastungen und ein komplett aus den Fugen geratener globaler Wettbewerb ohne verlässliche Rahmenbedingungen bringen immer mehr Druck in den Kessel. Strategische Entscheidungen sind daher unausweichlich. In der Politik, aber auch in den Unternehmen. Getroffen von Menschen, die Verantwortung tragen – hier wie dort.

Einen Blick auf diese Gemengelage wirft das [Spezial](#) zur Zukunft des Industriestandorts auf den Seiten sechs bis 15. Es zeigt, wie eng Risiken und Entwicklungsmöglichkeiten zurzeit verknüpft sind. Die Bandbreite reicht von einer Erosion industrieller Strukturen bis hin zu einem immer noch möglichen, innovationsgetriebenen Aufschwung. Gelingt es, die zentralen Stellschrauben konsequent neu einzustellen? Von Energie über Regulierung bis hin zum Investitionsbedarf: Die kommenden Jahre werden nicht über einzelne Trends entscheiden, sondern über die Richtung des Standorts insgesamt. Diese Zuspitzung hat FAZ-Herausgeber Gerald Braunberger in seiner Keynote auf der Delegiertentagung des VAA Anfang Mai in Köln aufgezeigt.

Die Diskussionen auf der Tagung, einen [Bericht](#) dazu gibt es auf den Seiten 16 bis 19, haben auch verdeutlicht, wie klar die Situation inzwischen wahrgenommen wird und wie hoch die Erwartungen an entschlossenes Handeln sind. Gleichzeitig wurde die Rolle einer starken Interessenvertretung durch den VAA sichtbar: Es liegt an uns, die Entwicklungen einzuordnen und Orientierung zu geben. Gerade in volatilen Zeiten gewinnt die Perspektive der Fach- und Führungskräfte an Gewicht.

Was bleibt, sind die Herausforderungen. Sie sind enorm, aber immer noch gestaltbar. Mehr denn je bleibt die Chemie eine Schlüsselbranche für Innovation und Transformation, und zwar für die gesamte Industrie hierzulande. Wenn es den Verantwortlichen in der Politik gelingt, Klarheit in Entscheidungen zu übersetzen, dann können auch wir als Fach- und Führungskräfte in den Unternehmen unsere Verantwortung konsequent wahrnehmen.



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

**Dr. Birgit Schwab**

1. Vorsitzende des Vorstands VAA

# VAA MAGAZIN

—

## Juni 2026

6

### SPEZIAL

Innovation, Industrie, Zukunft:  
Chemie und Pharma in Deutschland



Coverfoto: spawns – iStock

Foto: Lanxess

# Inhalt

---

## VAA

- 16 **Delegiertentagung in Köln:**  
Verbandsarbeit zwischen Krise und Neustart
- 19 **Interview mit Dr. Monika Brink:**  
„VAA community“ geht an den Start
- 20 **Einkommensumfrage:**  
Anstiege bei Boni und Fixgehältern

## BRANCHE

- 22 **Unternehmensmitbestimmung:**  
Aufsichtsrätetagung in Göttingen

## POLITIK

- 24 **Debatte um Sozialreformen:**  
Standort braucht mehr als Stabilisierung

## MELDUNGEN

- 27 **Reaktionsverfolgung am Rechner**  
Signatur gegen Deepfakes  
Steuerung des Wächterproteins  
Kurzschlüsse in Festkörperbatterien
- 28 **Ergebnisse der Betriebsratswahlen**  
Engagement im Ehrenamt  
Erzeugung von Wasserstoff  
Mikroplastik und Klimawandel
- 29 **Eisen im Ozean**  
Neues aus den Communitys  
Personalien aus der Chemie
- 30 **Bausteine für Quantencomputer**  
Ordnung in der Nanowelt  
Wasser aus der Luft  
KI-Nutzung in Unternehmen

## ULA NACHRICHTEN

- 31 **Kommentar:**  
ULA-Jubiläum als Standortbestimmung
- 31 **ULA intern:**  
Netzwerken mit der Politik
- 32 **Deutscher Führungskräfte-Tag:**  
Führung für die Zukunft
- 36 **Corporate Governance:**  
Gastbeitrag von Prof. Manuela Rousseau  
und Prof. Julia Duwe
- 38 **Weiterbildung:**  
Aktuelle Seminare des  
Führungskräfte Instituts
- 38 **Terminvorschau:**  
ULA-Veranstaltungen im Überblick

## RECHT

- 39 **Interview mit Dr. Torsten Glinke:**  
Versetzung und Vertragsanpassung bei  
Restrukturierung
- 42 **Urteil:**  
BAG lehnt pauschale  
Freistellungsklauseln ab

## MANAGEMENT

- 43 **Kräfte-dreieck für Führungskräfte:**  
Gastbeitrag von VAA-connect-Referentin  
Walburga Ludwig

## LEHMANNS DESTILLAT

- 45 **Satirische Kolumne:**  
Potpourri der guten Laune

## VERMISCHTES

- 46 **ChemieGeschichte(n):**  
Chemiker als Gründervater
- 47 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 48 **Glückwünsche**
- 50 **Personalien, Feedback, Termine,  
Vorschau, Impressum**

# Mut zur konsequenten Innovation: VAA startet neue Veranstaltungsreihe

Von Klaus Bernhard Hofmann und Simone Leuschner

**Aktuell prägen hohe Energiepreise, zunehmender globaler Wettbewerbsdruck, tiefgreifende Transformationsanforderungen sowie geopolitische Unsicherheiten die Lage der Chemie- und Pharmaindustrie. In einer Phase erheblicher Belastung und struktureller Umbrüche steht die Branche vor einem entscheidenden Wendepunkt. Gleichzeitig eröffnen sich neue strategische Entwicklungsspielräume – vor allem durch Nachhaltigkeitsinnovationen, dem Hochlauf der Wasserstoffwirtschaft, der fortschreitenden Digitalisierung sowie durch potenziell neue globale Handelsabkommen.**

Welche strategischen Perspektiven ergeben sich bis 2030? Vor diesem Hintergrund lassen sich aus heutiger Sicht drei plausible Entwicklungsszenarien skizzieren. Im Risikoszenario einer „Erosion des Standorts“ bleiben Energiepreise dauerhaft hoch und regulatorische Rahmenbedingungen komplex. Investitionen würden verstärkt ins Ausland abwandern, was zu einer schrumpfenden Basischemie, zu Standortverlagerungen und zu erheblichen Beschäftigungsverlusten führen könnte.

Das zweite, derzeit wahrscheinlichste Szenario beschreibt eine „selektive Erholung“. Während die Basischemie weiter unter hohem Druck bleibt und restrukturiert wird, verzeichnet die Spezialchemie – etwa in den Bereichen Pharma, Feinchemie oder Batteriematerialien – ein stabiles Wachstum. Digitalisierung trägt hier zur Effizienzsteigerung bei, die Erholung verläuft jedoch ungleichmäßig.

Das dritte Szenario schließlich eröffnet ein Chancenfenster für einen innovationsgetriebenen Aufschwung: Voraussetzungen wären ein erfolgreicher Markthochlauf von grünem Wasserstoff, eine breit skalierte Kreislaufwirtschaft sowie wirksame

Investitionsimpulse. In diesem Fall könnte Deutschland seine Rolle als Technologieführer einer nachhaltigen Chemie zurückgewinnen – eingebettet in die Energiewende und neue industrielle Wertschöpfungsketten.

Wo steht die Branche heute? Kurzfristig, in den Jahren 2026 und 2027, bleibt die Lage weiterhin schwierig: Hohe Kosten, rückläufige Produktion und massiver Transformationsdruck bestimmen das Bild. Ab etwa 2028 eröffnen Digitalisierung und Nachhaltigkeit jedoch neue Wachstumfelder. Langfristig bis 2030 bleibt die Chemieindustrie eine Schlüsselbranche für den Industriestandort Deutschland, allerdings nur unter der Voraussetzung signifikanter Investitionen in grüne Technologien, Energieinfrastruktur und Automatisierung.

## **Neue Veranstaltungsreihe des VAA**

Vor diesem Hintergrund ruft der VAA eine neue Veranstaltungsreihe ins Leben. Ziel ist es, Orientierung in einer Phase struktureller Unsicherheit zu bieten und die zentralen wirtschafts-, energie- und ►



*Als weltweit größter  
Chemiekonzern produziert  
die BASF SE, mit Hauptsitz  
in Ludwigshafen am Rhein,  
ein breites Spektrum an  
Chemikalien, Kunststoffen,  
Veredelungsprodukten,  
Pflanzenschutzmitteln und  
Feinchemikalien.*

**Eine Kreislaufwirtschaft kann die Industriebranchen revolutionieren, indem sie die Ansätze in der Lieferkette reformiert. Anstelle des traditionellen linearen Modells wird ein Übergang hin zu einem Umdenken, Wiederverwenden, Aufbereiten, Umnutzen und Recyclen von Materialien stattfinden. Die Vorteile umfassen die Schonung natürlicher Ressourcen, die Verringerung des Risikos von Engpässen und die Sicherstellung des fortlaufenden Zugangs zu Rohstoffquellen. Dies reduziert CO<sub>2</sub>-Emissionen und senkt langfristig auch die Kosten. „Insgesamt spielen Beschichtungen und Oberflächenbehandlungen eine entscheidende Rolle in der Kreislaufwirtschaft, indem sie Materialien mit Schutz und Dekoration versehen“, betont Dr. Katharina Fechtner, Innovation Manager – Global Sustainability bei der BASF SE. „Dies bewahrt nicht nur ihren Wert, sondern hat auch das Potenzial, die Kreisläufe zu schließen.“**

Fotos: BASF



industriepolitischen Weichenstellungen bis 2030 einzuordnen. Die Reihe will der Frage nachgehen, ob die aktuelle Krise der deutschen Chemie überwiegend zyklischer Natur ist oder auf einen tieferehenden Strukturbruch hindeutet. Im Mittelpunkt stehen dabei die entscheidenden Standortfaktoren – Energie, Regulierung und Investitionsklima –, die globalen Wettbewerbsdynamiken mit Blick auf die USA, China und den Nahen Osten sowie realistische Szenarien für Produktion, Wertschöpfung und Beschäftigung bis 2030.

Adressaten der Veranstaltungsreihe sind Fach- und Führungskräfte sowie Entscheidungstragende, die aktuell über Investitionen, Standortstrategien, Portfolioanpassungen und Transformationspfade entscheiden müssen. Erwartet wird keine Detaildiskussion einzelner Technologien, sondern ein klarer, datenbasierter strategischer Rahmen: Was ist gestaltbar – und

was nicht? Wo lohnt sich Engagement, und wo sind neue Prioritäten erforderlich?

Den Auftakt bildete die VAA-Delegierten-tagung am 9. Mai 2026 mit FAZ-Herausgeber Gerald Braumberger zur Zukunft des Industriestandorts Deutschland. In der weiteren Planung stand die Frage im Vordergrund, welches Thema derzeit die größte Orientierung, Entscheidungsrelevanz und den höchsten Diskussionsdruck in unserer Branche erzeugt. Die Antwort ist keine singuläre Fachfrage, sondern eine übergreifende strategische Standort- und Transformationsentscheidung, die Technologie, Ökonomie und Führung miteinander verbindet.

## Neustart für Deutschland

Braumberger ist verantwortlicher Herausgeber für Wirtschaft der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* scheute sich bei seinem

Vortrag mit dem Titel „Neustart für Deutschland“ nicht vor deutlichen Worten, um die aktuellen Herausforderungen für den Standort und die Gesellschaft Deutschlands klar einzuordnen: „Wir haben drei große Herausforderung: die Weltpolitik, die Technologieentwicklung, die Demografie. Und in dieser Gemengelage müsste Politik mutig sein. Denn das größte Wachstumspotenzial für Europa ist in Europa vorhanden und wir können es schaffen, doch die Zeit wird knapp.“

Prozesse wirtschaftlichen Niedergangs bislang erfolgreicher Länder, deren Entwicklung sich zunächst langsam zu vollziehen scheint, können, so Braumberger eine Dynamik entwickeln, die nicht mehr



*Ionenaustauscher werden in der Wasseraufbereitung und Flüssigkeitsreinigung eingesetzt.*

*Links: Lanxess produziert am Standort in Leverkusen Farbstoffe zur Einfärbung von Kunststoffen.*



Fotos: Lanxess

**Mit rund 11.700 Mitarbeitenden in 32 Ländern zählt Lanxess zu den führenden Spezialchemiekonzernen weltweit. Qualität gilt dem Unternehmen mit Hauptsitz in Köln als höchstes Gut: Der eigene Anspruch ist, die Zukunft der chemischen Industrie durch qualitativ hochwertige und innovative Produkte, nachhaltige Lösungen und eine hohe technische Kompetenz zu gestalten sowie Qualität höchste Priorität geben. Diesen Anspruch stellt das Unternehmen an sich selbst, aber auch an seine Lieferanten und Dienstleister. Damit gilt der Lanxess-Qualitätsanspruch für die Entwicklung und Produktion genauso wie für alle angegliederten Prozesse und Abläufe.**

Mit 88.078 Mitarbeitenden weltweit in den Sektoren Pharmaceuticals, Consumer Health & Crop Science sieht sich die **Bayer AG** als ein Life-Science-Unternehmen, das gesellschaftliche und ökologische Bedürfnisse durch bahnbrechende Forschung adressiert. „Wir arbeiten heraus, wie Künstliche Intelligenz das umfangreiche Wissen bei Bayer allen zur Verfügung stellen, Prozesse beschleunigen und die Beschäftigten entlasten kann, damit sie an mehr Kreativität unserer Mission arbeiten können“, sagt der Vorstandsvorsitzende **Bill Anderson**. „Wir investieren weiter erheblich in unsere IT-Infrastruktur, in die Optimierung unserer Ziele und in die Vereinfachung der Datenaufbereitung, damit die Beschäftigten und unsere Kunden vom Wissen des Unternehmens profitieren können. Dieses Unternehmen versorgt 600 Millionen Verbraucher mit Produkten für die tägliche Gesundheit. Es verarbeitet mehr als 25 Milliarden Datensätze in der Genotypisierung von Saatgut. Wenn uns Dynamic Shared Ownership dabei hilft, die Firma unternehmerischer aufzustellen, kann uns agentenbasierte Künstliche Intelligenz dabei helfen, sie effektiver zu machen.“



Fotos: Bayer AG



beherrschbar ist. Dies hängt mit dem wachsenden Einfluss von Partikularinteressen zusammen, auf welche die Politik gerade dann kurzatmig reagiert, wenn eine an einer langfristigen Strategie ausgerichtete Herangehensweise vonnöten wäre. Diese Interessenspirale verhindert

einen Bürokratieabbau. Wenn dann noch eine alternde Gesellschaft überproportional viele Erwerbstätige an den Ruhestand verliert, interessiert sich die Politik nicht mehr für Zukunftsprojekten, sondern für eine auf die ältere Bevölkerung ausgerichtete Sozialpolitik.

Außerdem verlieren alternde Gesellschaften jedes Gefühl für Risiken. Hinweis dafür ist das Beispiel geringer strategischer Reserven in der Energieversorgung. Auch der Abschied von der Energiesicherheit durch Atom und Kohle zeigt eine mangelnde Realitätswahrnehmung. Gleiches

trifft auf die Verteidigungsfähigkeit Deutschlands zu. Wenn Wählerinnen und Wähler die Schwäche der demokratischen Parteien zu realistischer Zukunftsplanung spüren, wenden sie sich den Extremen zu, vor denen die demokratischen Parteien sich fürchten. Es entsteht ein Teufelskreis: Aus Angst vor einem Erstarren der Extreme verhindert die politische Mitte gerade jene Reformen, die nötig sind, um Wirtschaft und Gesellschaft so zu empowern, dass die Anziehungskraft der Extreme verschwindet. Es kommt zu einem ständigen „Mit-sich-selbst-beschäftigen“ der demokratischen Parteien und schließlich zu einer tatsächlichen Unfähigkeit zu regieren.

Braunberger zitierte Artikel aus der FAZ aus den 1930er Jahren, die man heute beinahe textgleich übernehmen können. Dennoch sei Berlin nicht Weimar. Es gebe Mittel und Wege, den Niedergang aufzuhalten, betonte Braunberger. So dürfe man die Idee des Westens als politischem und wirtschaftlichem Akteur nicht aufgeben. Ein Bündnis wie die NATO habe es noch nie gegeben – und könne vielleicht auch einen Trump aushalten. „Europa ist noch auf Jahre verteidigungspolitisch von den USA abhängig, und dies ist besser, als von den Chinesen abhängig zu sein.“

Des Weiteren gibt es aller Deglobalisierung und allem Protektionismus zum Trotz immer noch eine funktionierende Weltwirtschaft. 70 bis 75 Prozent des Welthandels verlaufen nach den Regeln der WTO. Europa benötige eine Koalition der Willigen auf dem Gebiet des Handels. Daher seien die Abkommen mit Indien und Mercosur von so großer Bedeutung. Selbst wenn es auf dem Gebiet der Landwirtschaft zu Kompromissen kommen muss, so überwiegen die Vorteile.

Die EU sollte ihre Hausaufgaben machen und eine Kapitalmarktunion verwirklichen. Sollten alle 27 Mitglieder nicht gemeinsam handeln, so müsse man vielleicht mit sieben Ländern beginnen, so der Vortragende. Der EU-Binnenmarkt sei aufgrund vieler nichttarifärer Hemmnisse, die einem Äquivalent von circa 60 bis 70 Prozent an Zöllen und bis zu 100 Prozent auf dem Gebiet der Dienstleistungen entsprechen, noch lange nicht vollendet. Hier müsse man ►



## Interview mit Thilo Höchst: Chemieparks im Stresstest der Transformation

Foto: Thomas Lohnes – VCI

**Thilo Höchst ist als Abteilungsleiter im Verband der Chemischen Industrie (VCI) unter anderem zuständig für Umweltschutz, Anlagensicherheit, Verkehr. Zudem ist er Geschäftsführer der VCI-Fachvereinigung Chemieparks. Er bezeugt, wie hohe Energiepreise, geopolitische Unsicherheiten und ein spürbarer Beschäftigungsabbau die chemische Industrie in Deutschland massiv unter Druck setzen. Dabei zeigt Höchst die Belastungsgrenzen für Chemiestandorte auf, eröffnet aber auch Chancen für die Zukunft.**

**VAA Magazin: Wie schätzen Sie die Lage der heimischen chemischen Industrie derzeit ein?**

**Höchst:** Die Situation ist seit fünf bis sechs Jahren schon schwierig und hat sich kontinuierlich verschärft. Besonders betroffen ist die Chemie, da sie am Anfang vieler Wertschöpfungsketten steht. Deutschland verantwortet rund ein Viertel der europäischen Chemieproduktion, weshalb die Auswirkungen hier besonders stark sind.

**Welche Bedeutung haben Chemieparks in dieser Situation?**

Rund 60 Prozent der Beschäftigten der chemischen Industrie arbeiten in Chemieparks. Sie sind zentrale Plattformen für Transformation, etwa bei der Nutzung nachwachsender Rohstoffe, der Gewinnung und Rückgewinnung kritischer Rohstoffe, beim chemischen und thermischen Recycling sowie bei hocheffizienter Energieerzeugung. Darüber hinaus stellt die Chemie unverzichtbare Basisprodukte für Windkraft, Batteriesysteme und das Batterierecycling bereit. All das setzt allerdings wirtschaftliche Stärke voraus – und die fehlt derzeit häufig.

**Wo liegen die größten strukturellen Probleme?**

Die Energiefrage und die Rohstoffversorgung sind ganz entscheidend – sowohl preislich als auch in Bezug auf Verfügbarkeit. Ohne wettbewerbsfähige Energiepreise

und politische Unterstützung ist eine nachhaltige Transformation kaum möglich. Diese Gemengelage wirkt sich unmittelbar auf Beschäftigung und Investitionen aus.

**Zeigt sich das auch am Arbeitsmarkt der Branche?**

Sehr deutlich. Ingenieure, etwa aus dem Maschinenbau, waren lange extrem gefragt. Heute finden selbst Absolventen exzellenter Universitäten teilweise keine Anstellung mehr. Mittelständische Unternehmen, die früher händierend hochqualifizierte Fachkräfte gesucht haben, erhalten plötzlich zahlreiche Bewerbungen, ohne Stellen zu besetzen. Das markiert einen tiefgreifenden Strukturbruch – auch im Selbstverständnis einer Branche, die lange von Stabilität geprägt war.

**Was leisten Chemieparks für die dort angesiedelten Unternehmen?**

Wir vertreten im VCI insgesamt 42 Chemiaparkstandorte. Chemieparks bündeln die Infrastruktur mit regulatorischem Know-how. Denn die gesetzliche Komplexität ist enorm, gerade für kleine und mittlere Unternehmen kaum zu bewältigen. Chemieparks stellen Flächen, Energieversorgung, Entsorgungsanlagen und Expertise bereit – ein funktionales „Plug-and-Play-Prinzip“. Das macht Standorte grundsätzlich robuster, ersetzt aber keine wettbewerbsfähigen Rahmenbedingungen.

**Reichen diese Synergien aus, um der Krise entgegenzuwirken?**

Nein. Sie mildern Belastungen etwas ab, können die Wucht der Krise aber überhaupt nicht kompensieren. Die politischen Versäumnisse reichen ja sechs bis zehn Jahre zurück – und es tut sich zu wenig und viel zu spät. Ohne schnelle und wirksame Maßnahmen geraten immer mehr Standorte unter existenziellen Druck.

**Gibt es denn Positivbeispiele?**

Ein bisher einmaliger Fall ist Leuna. Dort konnte für

eine Anlage, deren Stilllegung vorgesehen war, ein Gemeinschaftsunternehmen zwischen Standortbetreiber und einem am Standort angesiedelten Unternehmen gegründet werden. Dieses führt jetzt den Betrieb der Anlage fort. Das ist in Deutschland bislang einzigartig. Man muss auch hierbei berücksichtigen, dass kleine Chemieparks mit nur wenigen Großbetrieben deutlich anfälliger sind als große Standorte mit bis zu 80 Unternehmen oder mehr. Eine allgemeingültige Lösung gibt es eben nicht.

**Welche Innovationspotenziale bieten Chemieparks?**

Viele arbeiten eng mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen zusammen, bieten Hightech-Labore an den Standorten an und fördern Standortcluster, etwa im Bereich Kunststoffe oder Recycling. Auch Start-ups spielen eine Rolle – allerdings nur, wenn Geschäftsmodell und Pilotfähigkeit stimmen. Chemieparks können es sich nicht leisten, Projekte ohne Perspektive zu tragen – das sind maßgeschneiderte Kooperationen, die passen müssen.

**Welche Bedeutung hat die Kreislaufwirtschaft für Chemieparks?**

Sie ist zentral. Deutschland ist im chemischen und thermischen Recycling technologisch führend, entsprechend groß ist die Nachfrage für das Betreiben solcher Anlagen in den Chemieparks – etwa bei Kunststoffen, Batterien und der Rohstoffrückgewinnung. Viele Projekte starten als Pilotanlagen und werden bei erprobten und erfolgreichen Verfahren anschließend in Produktionsanlagen realisiert, teils modular. Beispiele sind eine Bioraffinerie, wiederum in Leuna, die ausschließlich mit Buchenholz arbeitet und künftig 220.000 Tonnen Biochemikalien pro Jahr produzieren soll, oder Projekte zur Wärmegewinnung aus Sole mit gleichzeitiger Lithiumextraktion für die Batterieproduktion. Das zeigt, welches strategische Potenzial Chemieparks haben – jedoch nur dann, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.



Foto: IMG

entscheidend vorankommen. Technologie und Produktivität müssten steigen, Regulierungen zum Beispiel auf dem Gebiet der KI abgebaut werden.

Braunberger schloss seinen Vortrag mit einem optimistisch klingenden Ergebnis. „Europa hat die Köpfe und das Wissen.“ Seine Bürgerinnen und Bürger können alles. Sie machen Fehler und haben kein öffentliches Bewusstsein von ihrer Aufgabe. Diesen Bewusstseinswandel zu ermöglichen, sei die wichtigste Aufgabe der demokratischen Politik.

## Folgeveranstaltungen auch für Teilbranchen

Eine lebendige Diskussion folgte in Köln den Ausführungen des FAZ-Herausgebers und lieferte die Blaupause für die nächste Veranstaltung, der ebenfalls ein dialogisches Muster zugrunde liegt. Sie soll in Berlin stattfinden. Unter dem Titel „Zukunft der Chemie in Deutschland 2030: Transformieren oder Verlagern?“ ►



Standort Burghausen: Die Wacker Chemie AG ist ein weltweit führender Spezialchemiekonzern, der sich auf silicon- und ethylenbasierte Produkte sowie Polysilizium konzentriert. Foto: Wacker

**Auf dem Weg zum Grünen Silizium: Am Standort Holla in Norwegen beginnt Wacker, bei der Erzeugung von Silizium fossile Steinkohle durch biogenen Kohlenstoff zu ersetzen. So entstehen bei der Reduktion von Quarz zu metallurgischem Silizium prozessbedingt CO<sub>2</sub>-Emissionen. Durch den Einsatz von biogenem Kohlenstoff vermeidet Wacker fossile CO<sub>2</sub>-Emissionen und kommt damit der Produktion von „grünem Silizium“ einen deutlichen Schritt näher.**



**Covestro ist ein weltweit führender Hersteller von hochwertigen Polymerwerkstoffen und hochperformanten Kunststoffen für verschiedene Industrien.**

**Themen wie Kreislaufwirtschaft und Klimaneutralität sind dem Unternehmen wichtiger denn je. Das Unternehmen ist bestrebt, immer mehr erneuerbare Energien für ihre Produktionsprozesse nutzbar zu machen. Beispiel hierfür ist die Rondo-Wärmebatterie, die elektrische Energie mithilfe von Ziegelsteinen speichert, die seit Jahrhunderten in Stahlwerken zur Wärmespeicherung eingesetzt werden. Bereits Ende 2026 soll die „100 MWh Rondo Heat Battery (RHB)“ in Betrieb gehen. Die Stiftung Breakthrough Energy Catalyst und die Europäische Investitionsbank**



Fotos: Covestro

**(EIB) fördern das Projekt. Die Batterie wird zehn Prozent des benötigten Dampfes am Standort produzieren, was bis zu 13.000 Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Jahr einspart.**



Foto: Wacker

Strategische Entscheidungen unter Energie-, Kosten- und Klimadruck“ soll für die kommende Veranstaltung eine Fragestellung adressiert werden, die alle Teilbranchen betrifft, von der Basischemie über Spezial- und Pharmachemie bis hin zur Werkstoffchemie. Sie zwingt zur Priorisierung von Investitionen, Portfolios und Standorten, verbindet ökonomische Realität mit Transformationsambition und ist hoch anschlussfähig für weiterführende Diskussionen. Genau diese Fragen beschäftigen Führungskräfte derzeit unmittelbar. Der VAA befindet sich im Gespräch mit potenziellen Referenten zu diesem Thema.

In den Folgeveranstaltungen rücken technologische und strukturelle Transformationsthemen in den Fokus, etwa die Frage „Dekarbonisierung der Chemie: Was ist bis



*Klinische Forschung lebt vom Dialog: Der persönliche Austausch sowie verständliche Beratung und Information sind entscheidend, um Vertrauen zu schaffen und fundierte gemeinsame Entscheidungen zu ermöglichen.*

**Boehringer Ingelheim ist ein forschungsgetriebenes Familienunternehmen mit rund 54.300 Mitarbeitenden weltweit. Seit über 140 Jahren entwickelt das Unternehmen innovative Arzneimittel. Im Humanpharmakologischen Zentrum (HPZ) in Biberach führt Boehringer seit Jahrzehnten klinische Prüfungen der frühen Phase unter höchsten wissenschaftlichen und ethischen Standards durch. Seit Kurzem ergänzt das virtuelle Clinical Study Center die klinische Forschung: In einer digitalen Umgebung können sich Interessierte online anschaulich über Ablauf, Rollen und Sicherheit klinischer Studien informieren.**

2030 realistisch – und was Wunschenken?“ Ergänzt wird dies durch eine Auseinandersetzung mit der globalen Konkurrenz unter dem Titel „China, USA, Nahost: Warum Standortpolitik allein nicht reicht“.

Eine weitere Veranstaltung gibt schließlich der Branche selbst eine Stimme: „Was bleibt vom Chemiestandort Deutschland?“ Die Veranstaltungen werden abwechselnd analog und digital durchgeführt. Nach Auftaktformaten in Köln ist auch eine Verlagerung nach Berlin geplant, um den direkten Dialog mit der Politik zu suchen. Ziel der Berliner Veranstaltung ist keine abstrakte Debatte, sondern die Konfrontation analytischer Befunde mit politischer Umsetzbarkeit: Was folgt konkret aus der Diagnose? Teilnehmen werden Führungskräfte der Chemieindustrie auf Vorstand- und Geschäftsführungsebene, Vertreterinnen und Vertreter der Bundes- und Landespolitik, Spitzenverbände sowie Wissenschaft.

Unter dem Leitthema „Industriepolitik für die Chemie 2026 – 2030: Prioritäten statt Wunschlisten“ werden energie- und steuerpolitische Entlastungen, Netzausbau, Planungsbeschleunigung, Beihilfepfade, Carbon Contracts for Difference und Handelsabkommen diskutiert – ebenso wie Zielkonflikte zwischen Klimaschutz, Kosten, Wettbewerbsrecht und Beihilferecht. Auch Fragen des Arbeitsmarkts und der Fachkräfteentwicklung bis 2030 sowie die Kooperationen zwischen Hochschulen und Industrie werden eine zentrale Rolle spielen.



Fotos: Boehringer

## Konkrete Felder der Transformation

Auf dieser Grundlage widmet sich die Reihe anschließend den konkreten Transformationsfeldern der Chemie: der Dekarbonisierung, Digitalisierung und Prozessinnovation, der Rohstoffwende hin zu Kreislaufchemie und Recycling sowie den Wachstums- und Zukunftsfeldern der Spezialchemie, etwa in der Batterie- und Energiechemie. Selbstverständlich werden auch die Pharmaindustrie, Biotechnologie und Life Sciences ebenso berücksichtigt wie Halbleiter- und Elektronikchemikalien.

All diese Themen sind ureigene Anliegen des VAA. Nur wer sie fachlich fundiert transportiert und klar kommuniziert, schafft die Grundlagen für eine mögliche Renaissance der deutschen Chemie- und Pharmabranche. Wie diese Renaissance konkret aussehen kann, wird nicht vorweggenommen. Das wird erarbeitet. Dennoch lassen sich klare Prämissen benennen: wettbewerbsfähige Energiepreise, beschleunigte Genehmigungen, massive Investitionen und eine klare Spezialisierungsstrategie. Mögliche Ergebnisse wären eine Auslastung von über 80 Prozent der Produktionsanlagen, Wachstum in der Spezialchemie, grüne industrielle Leuchttürme, klimaneutrale Prozesse, robuste Exportpositionen und eine positive Beschäftigungsdynamik in hochqualifizierten Profilen – und damit eine gestärkte internationale Wettbewerbsfähigkeit.

Diese Schlussfolgerungen sollen abschließend mit namhaften Persönlichkeiten diskutiert und in ein Thesenpapier gegossen werden. Im Zentrum steht dabei die Frage: Welche Zukunft wollen wir – und was ist konkret zu tun? Wir als VAA wollen klare Meilensteine für die Jahre 2026 bis 2030 benennen sowie einen strategischen Ausblick bis 2040 geben. ■

WILEY



Jetzt Panel-Mitglied werden

**chemonitor** trend barometer  
IN KOOPERATION MIT SANTIAGO ADVISORS

## **Trendbarometer für die deutsche Chemiebranche!**

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

Weitere Informationen unter  
[www.CHEMonitor.com](http://www.CHEMonitor.com)



# 2,4 Terrawattstunden

Strom pro Jahr und 500 Tonnen Dampf pro Stunde werden im [Chemiepark Marl](#) erzeugt und verbraucht. Hochmoderne Gas- und Dampfturbinenkraftwerke produzieren die für die Anlagen notwendige Energie und haben die CO<sub>2</sub>-Emissionen des Chemieparks – im Vergleich zur früheren Erzeugung aus Steinkohlekraftwerken – um rund eine Million Tonnen pro Jahr gesenkt. Der Chemiepark verfügt über eine eigene Infrastruktur mit zwei Kläranlagen, einem Hafen und einem Bahnhof, Containerumschlag sowie erschlossenen Wasser-, Zug- und Straßenanbindungen. Für die Zukunft planen die Betreiber zunehmend, im Bereich des grünen Wasserstoffs tätig zu werden und den Chemiepark zum „Wasserstoff-Hub“ für Nordrhein-Westfalen oder sogar deutschlandweit zu entwickeln. Wasserstoff hat eine lange Geschichte im Chemiepark Marl: Seit seiner Gründung von 85 Jahren werden hier große Wasserstoffmengen erzeugt und verbraucht.

# Fünf Millionen

Tonnen Produkte aus 15 Unternehmen verlassen den Chemiepark Marl jährlich. Das entspricht etwa einer Menge von zehn Binnenschiffen pro Tag. Der Schwerpunkt der Produktion in Marl liegt auf der Umsetzung von Rohstoffen wie Benzol, Ethylen, Propylen, Methanol und C<sub>4</sub>-Kohlenwasserstoffen zu Basis-, Fein- und Spezialchemikalien. C<sub>4</sub>-Kohlenwasserstoffe werden zu Butadien und Weichmachern, Kochsalz und Ethylen zu PVC, Flüssiggas über Acetylen zu Butandiol, Fettalkohole und Ethylenoxid zu Tensiden und Propen über Acrylsäure zu Butylacrylat umgesetzt. All diese Vor- und Zwischenprodukte finden sich nach der Weiterverarbeitung in verschiedenen Bereichen des täglichen Lebens wieder, zum Beispiel in Produkten wie Tapeten, Farben und Shampoo oder auch in Hygieneartikeln, Pharmazeutika und als Komponenten für den 3-D-Druck.

# Rund 10.000

Menschen arbeiten in den 20 ansässigen Unternehmen im Chemiepark Marl. Zu Jahresbeginn 2026 übernahm die SYNEQT GmbH, ein 100-prozentiges Tochterunternehmen von Evonik, den Betrieb als neuer Infrastrukturdienstleister des Standorts und bündelt die Aktivitäten der Chemieparks Marl und Wesseling. Nach seiner Gründung im Jahr 1938 als „Chemische Werke Hüls GmbH“ gilt der Chemiepark Marl im nördlichen Ruhrgebiet inzwischen als einer der größten Synergiestandorte in Deutschland, auf dessen Gelände von etwa 600 Hektar Fläche sich circa 100 Produktionsanlagen zusammenfinden. Die Anlagen stehen in einem engen, stofflichen und energetischen Verbund und werden zum größten Teil rund um die Uhr betrieben.

Foto: Evonik

# 17.890 Auszubildende

haben in den vergangenen 86 Jahren ihre Ausbildung im Chemiepark Marl erfolgreich abgeschlossen, die durchschnittliche Bestehensquote liegt bei rund 98 Prozent. Davon entfallen 8.384 Abschlüsse auf naturwissenschaftliche, 5.890 auf technische und 3.616 auf kaufmännische Berufe. Bei der feierlichen Verabschiedung der Winterprüflinge aus Marl, Herne und Witten im Chemiepark Marl in diesem Jahr haben 107 Auszubildende ihre erfolgreich bestandene Abschlussprüfung gefeiert. Dem Beruf „Chemikant/-in“ fällt mit 60 erfolgreichen Abschlüssen dabei der größte Anteil zu, darauf folgen 13 Abschlüsse für „Anlagenmechaniker/-in“, 14 für „Chemielaborant/-in“, sieben für „Elektroniker/-in für Automatisierungstechnik“, zwei für „Elektroniker/-in für Automatisierungstechnik mit Studium“, sechs Industriekaufleute, zwei Kaufleute für Büromanagement, zwei Kaufleute für Spedition- und Logistikdienstleistungen und eine Servicekraft für Schutz und Sicherheit. Mit dem erfolgreichen Abschluss starten alle Absolventinnen und Absolventen als qualifizierte Fachkräfte in das Berufsleben.

## 27 Millionen

Tonnen kostet der für Ende 2026 geplante Bau einer zukunftsweisen Anlage zur CO<sub>2</sub>-neutralen Produktion von E-Methanol aus der Luft durch das Essener Start-up Greenlyte Carbon Technologies. Mit der integrierten Technologie zur Produktion von grünem Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) und grünem Wasserstoff (H<sub>2</sub>) von Greenlyte wird die Anlage voraussichtlich bis zu 1.400 Tonnen CO<sub>2</sub> und circa 200 Tonnen H<sub>2</sub> pro Jahr produzieren. Danach werden die im Prozess entstehenden Gase zu 1.000 Tonnen E-Methanol pro Jahr synthetisiert. Vorteil für den Chemiepark: Methanol ist ein wesentlicher Basisrohstoff für viele chemische Betriebe am Standort. Das Essener Start-up hat für die Anlage im Chemiepark die Zusage einer zweistelligen Millionen-Euro-Finanzierung im Rahmen des Programms „EFRE Produktives.NRW“ erhalten, das von Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union kofinanziert wird.

# Zwischen Krise und Neustart: VAA bündelt Kräfte



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

Anfang Mai 2026 ist der VAA für seine jährliche Delegiertentagung nach Köln zurückgekehrt – und damit in die Stadt, in der auch die VAA-Geschäftsstelle ihren Sitz hat. Auf der Tagung hat der VAA-Vorstand über die Arbeit im vergangenen Verbandsjahr berichtet und die Pläne fürs laufende Jahr vorgestellt. Der Hauptgeschäftsführer des Dachverbandes ULA Michael Schweizer gab eine Bewertung der politischen Situation in Berlin ab und erläuterte die politische Arbeit der ULA. In ihrer Ansprache an die über 160 VAA-Mitglieder machte die 1. VAA-Vorsitzende Dr. Birgit Schwab deutlich, dass der VAA gerade in Krisenzeiten noch relevanter werde. Sie betonte die verbindende Rolle, die Fach- und Führungskräfte im Unternehmen einnehmen: „Wir übersetzen die Transformation in den Alltag des Unternehmens.“

Rund 160 Delegierte aus den Werks- und Landesgruppen des VAA sind auf der Delegiertentagung am 8. und 9. Mai 2026 zusammengekommen, um über Anträge abzustimmen, die Schwerpunkte der Verbandsarbeit zu besprechen und sich untereinander auszutauschen. Der Auftaktabend begann mit einem Vortrag von Gerald Braunberger. Der Verantwortliche Herausgeber für Wirtschaft der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* sprach zum Thema „Neustart für Deutschland“. Er verdeutlichte, dass der Zug für Deutschland und Europa noch nicht abgefahren, aber dass Handlungsbedarf vonseiten der Politik und der Industrie dringend notwendig sei. An den Vortrag schlossen sich viele Wortbeiträge an. Die Diskussion hat Klaus Hofmann moderiert.

Der eigentliche Tagungstag begann mit einer Rede der 1. Vorsitzenden Dr. Birgit Schwab. Sie betonte der Rolle der Fach- und Führungskräfte – und damit auch aller im Saal Anwesenden – in der derzeitigen schwierigen Situation. Die Transformation der Industrie sei ohne den VAA vor Ort so nicht umsetzbar. Ihr Appell war, sich offensiv einzubringen und gemeinsam mitzugestalten. Zu den weiteren Tagesordnungspunkten gehörten unter anderem Berichte über die Ergebnisse der Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen. Außerdem haben die Delegierten einem Antrag der Werksgruppe Bayer Nordrhein zugestimmt, um sich gemeinsam mit weiteren Organisationen und Verbänden der Branche in die bildungspolitische Diskussion einer Neugestaltung zeitgemäßer wissenschaftlicher Studiengänge in Deutschland auf Bundes- und Länderebene einzubringen. ■

**„Wir haben drei große Herausforderung: die Weltpolitik, die Technologieentwicklung, die Demografie. Und in dieser Gemengelage müsste Politik mutig sein. Denn das größte Wachstumspotenzial für Europa ist in Europa vorhanden und wir können es schaffen, doch die Zeit wird knapp.“**

*Gerald Braunberger, Verantwortlicher Herausgeber für Wirtschaft der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, bei seinem Vortrag „Neustart für Deutschland“ auf der Delegiertentagung.*



Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA



*VAA-Vorstandsmitglied Martin Kubessa hat die Delegierten über die bisherigen Betriebsratswahlergebnisse unterrichtet, die in diesem Jahr in vielen Fällen besonders positiv für den VAA ausgefallen sind.*



VAA-Vorstandsmitglied Thomas Schmidt (im Bild) hat gemeinsam mit seinem Kollegen Dr. Christoph Gürtler den Jahresbericht des Vorstands vorgestellt.

”  
**Dr. Roland Fornika,  
 VAA-Vorstandsmitglied  
 und Mitglied im  
 Aufsichtsrat bei Röh**



„Es war schön, zu sehen, mit wie viel Eifer und Elan unsere Mitglieder sich eingebracht haben. Es wurden Fragen gestellt, es wurde diskutiert und sich auch während der gesamten Tagung ausgetauscht. Unser Netzwerk lebt und funktioniert. Wir als Vorstand freuen uns jetzt auf das kommende Jahr und die anstehenden Aufgaben.“



Der langjährige Vorsitzende der VAA-Kommission Einkommen Dr. Hans-Dieter Gerriets erhielt die Goldene Ehrennadel für seine Verdienste im VAA und bedankte sich persönlich.

*Auch in diesem Jahr haben zahlreiche der rund 160 VAA-Delegierten auf der Tagung diskutiert, unter anderem über Anträge sowie über die ersten Ergebnisse der Einkommensumfrage.*





Die Tagungsleitung übernahm auch in diesem Jahr Vorstandsmitglied Dr. Monika Brink von Boehringer Ingelheim (hier neben Martin Kubessa auf dem Podium).

Die neue Onlineplattform „VAA community“ wurde im Vorfeld der Delegiertentagung für alle Mitglieder freigeschaltet, sodass der Austausch zwischen den Mitgliedern nun noch einfacher ist.

## Interview mit VAA-Vorstandsmitglied Dr. Monika Brink: „VAA community“ – ein Netzwerk für alle VAA-Mitglieder

**VAA Magazin:** Sie haben in der Arbeitsgruppe mitgearbeitet, in der die Einführung der neuen Netzwerkplattform „VAA community“ vorbereitet wurde. Was ist das Kernziel von VAA community?

**Brink:** Wir wollten einen digitalen Ort schaffen, an dem sich unsere Mitglieder treffen und austauschen können. Veranstaltungen wie die Delegiertentagung oder Jahreskonferenz sind das Kernstück für das persönliche Networking in unserem Verband. Allerdings sieht man sich dort nur zwei- oder dreimal im Jahr. Zudem wollen wir allen VAA-Mitgliedern die Möglichkeit zur Vernetzung untereinander geben – nicht nur den Teilnehmenden unserer Tagungen. Deshalb haben wir uns für die Einführung einer digitalen Plattform entschieden.

**VAA community ist nun für alle Mitglieder online. Wie kommen sie miteinander in Kontakt?**

Das ist ganz leicht: Sie müssen sich bei „MeinVAA“ anmelden, dort auf den VAA-community-Button gehen und sich dann einmal mit ihren MeinVAA-Daten registrieren. Und schon sind sie auf der Plattform und können sich per Chat mit den anderen Mitgliedern austauschen. Die Plattform ist sehr intuitiv aufgebaut – das war uns bei der Auswahl des Tools besonders wichtig. Auch die Nutzung von der mobilen Version ist leicht zu bedienen.

**Was passiert auf VAA community?**

Die VAA-Geschäftsstelle gibt regelmäßig Updates zu Verbandsinterna und vor allem findet hier das Netzwerk immer statt. Nicht nur zu den Tagungen, sondern über das ganze Jahr verteilt. Ich selbst bin beispielsweise in der Betriebsrätegruppe aktiv, in der wir uns austauschen können, wie bestimmte Dinge in anderen Unternehmen laufen. VAA community ist wie ein Social Medium – nur eben nicht von einem großen Tech-Konzern betrieben, sondern vom VAA und dem Hamburger Betreiber Just Social.

**Wie ist VAA community aufgebaut?**

Die beiden wichtigsten Funktionen sind die News- und die Chatfunktion. In ersterer gibt es verschiedene Kanäle, die mit Informationen gefüllt werden und die man abonnieren kann, um auf dem Laufenden zu bleiben. Die Chatfunktion dient zum Austausch mit anderen Mitgliedern, direkt zu zweit oder über Gruppen-Chats. Außerdem gibt es noch die People-App, in der alle Mitglieder, die sich für VAA community registriert haben, sichtbar sind und angeschrieben werden können. So ist der Austausch untereinander noch einfacher. Ich freue mich, dass wir mit VAA community eine weitere Möglichkeit haben, unser großartiges Netzwerk zu leben!



**DAS  
KARRIERERE  
PORTAL**

für Chemie und Life Sciences

**Von Chemikern für Chemiker**

Nutzen Sie das Netzwerk der GDCh:

- ▶ Stellenmarkt – Online und in den *Nachrichten aus der Chemie*
- ▶ Publikationen rund um die Karriere
- ▶ CheMento – das GDCh-Mentoringprogramm für chemische Nachwuchskräfte
- ▶ Coachings und Workshops
- ▶ ChemCareerCorner – die Austauschplattform für Ihre Karrierethemen
- ▶ Einkommensumfrage

Foto: Phakphum Patjangkata – iStock



## Einkommensumfrage des VAA

# Zuwachs bei Fixgehältern, Erholung bei Bonuszahlungen

**In der chemisch-pharmazeutischen Industrie sind die Fixgehälter der außertariflichen und leitenden Angestellten 2025 im Vergleich zum Vorjahr um rund 4,2 Prozent gestiegen. Erstmals seit 2023 fielen zudem die Bonuszahlungen wieder höher aus als im Vorjahr. Zu diesen Ergebnissen kommt die aktuelle [VAA-Einkommensumfrage](#).**

Die Gesamteinkommen stiegen 2025 im Durchschnitt um 6,6 Prozent. Zum Einkommenszuwachs beigetragen haben dabei neben den höheren Fixgehältern die um rund 20 Prozent höheren variablen Bezüge. Dr. Birgit Schwab, 1. Vorsitzende des VAA und betreuendes Vorstandsmitglied der VAA-Kommission Einkommen, sieht die deutliche prozentuale Steigerung der Bonuszahlungen auch als Folge der Einkommensentwicklung in den Vorjahren: „Die Bonuszahlungen sind 2023 um 17 Prozent und 2024 nochmals um 24 Prozent gesunken. 2025 haben sich die Boni erholt, weil sich die dafür maßgebliche Situation der Chemiebranche im Jahr 2024 zwischenzeitlich stabilisiert hatte.“

Besonders deutlich fiel der Anstieg der Bonuszahlungen in Unternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten aus: Hier legten sie um rund 48 Prozent zu. Im Vergleich zu kleineren Unter-



nehmen ergibt sich dadurch eine höhere Steigerung der Gesamteinkommen von insgesamt 8,7 Prozent. 2024 waren die Bonuszahlungen in den großen Unternehmen noch um 56 Prozent zurückgegangen.

„Der Anteil der variablen Bezüge ist in den großen Unternehmen erheblich höher“, erläutert der Vorsitzende der VAA-Kommission Einkommen Dr. Peter Höfert. „Dadurch schwankt die Entwicklung des Gesamteinkommens dort deutlich stärker, insgesamt liegen die Gesamteinkommen aber höher als in kleineren Unternehmen.“ 2025 waren die Einkommen in Unternehmen mit mehr

als 10.000 Beschäftigten rund 13 Prozent höher als in Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten.

An der VAA-Einkommensumfrage beteiligten sich mehr als 4.200 Personen aus zahlreichen Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie. Damit bietet die Gehaltsstudie des VAA einen einzigartigen Überblick über die Chemie- und Pharmabranche in Deutschland. Ein wissenschaftlich fundiertes und statistisch robustes Fundament erhält die Untersuchung durch die gemeinsame Durchführung mit der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) und der RWTH Aachen. ■

**vaa**

Die Kurzfassung der Broschüre zur Auswertung der aktuellen Einkommensumfrage steht eingeloggt den VAA-Mitgliedern auf der Plattform **MeinVAA** unter [mein.vaa.de](https://mein.vaa.de) im Menüpunkt „Service“ unter „Publikationen“ beim Unterpunkt „Umfragen“ zum freien Download zur Verfügung.

# Rechte, Pflichten und Compliance im Aufsichtsrat

Über 30 Aufsichtsratsmitglieder sind Mitte April in Göttingen zusammengekommen, um sich über die Arbeit im Aufsichtsrat auszutauschen, sich weiterzubilden und zu netzwerken. Das Wochenende wurde thematisch mit zwei Vorträgen begleitet: Prof. Rüdiger Krause frischte das Wissen mit seinem Vortrag über die Rechte und Pflichten von Aufsichtsräten auf. Auf die strategische Complianceberatung fokussierte sich Christoph Ehrke. Er verdeutlichte, welche Relevanz Compliance in Bezug auf die Aufsichtsratsarbeit hat. VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow zeigte sich im Nachgang sehr zufrieden: „Es ist immer schön zu sehen, dass unser Angebot so gut angenommen wird. Diesmal waren noch mehr Teilnehmende aus unterschiedlichen Branchen dabei, sodass der Austausch auch auf dieser Ebene vielfältig war.“

*Rüdiger Krause ist Professor für Bürgerliches Recht und Arbeitsrecht sowie Direktor des Instituts für Arbeitsrecht der Georg-August-Universität Göttingen.*

*Fotos: Ralf König – VAA*



*Die Teilnehmenden konnten viele Impressionen und Impulse aus den Vorträgen für ihre eigene Arbeit mitnehmen. Der Austausch über eigene Erfahrungen bei der Aufsichtsratsarbeit ist sehr wertvoll und ein zentraler Bestandteil der Aufsichtsrätetagungen des VAA.*



*Die Teilnehmenden nutzten die Pausen während der Tagung zum Netzwerken. Hier im Bild: Sebastian Gerth von Sandoz, Carsten Hesse von Lanxess, Annette Lukas und Dr. Markus Binder von Heraeus sowie Dr. Dietmar Oeter und Dr. Patricia Schaffner von Merck.*



Christoph Ehrke verdeutlichte in seinem Vortrag „Compliance als Aufsichtsratsaufgabe: Strukturen, Berichte und Kontrollmechanismen“ die Relevanz eines effektiven Compliance-Managements, mit dem Unternehmen und Mitarbeitende geschützt werden können. Aufsichtsratsmitglieder spielen hier eine entscheidende Rolle. Fotos: Ralf König – VAA



Christoph Hollmann von der Deutschen Post AG und ULA-Präsident Roland Angst von der Telekom Deutschland AG tauschen sich über ihre Perspektiven auf die Aufsichtsratsarbeit aus.



Dr. Alexander Schultze vom Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, VAA-Mitglied Christine Regitz von SAP und VAA-Vorstandsmitglied Martin Kubessa von Evonik haben ebenfalls an der Tagung am 17. und 18. April 2026 teilgenommen.

“

## Barbara Wentzel, Beiersdorf

Foto: Ralf König – VAA

Es war eine sehr aufschlussreiche Veranstaltung. Die Vorträge von Prof. Rüdiger Krause und Christoph Ehrke konnten uns hilfreiche Impulse für unsere Arbeit als Aufsichtsräte geben. Die Zusammenarbeit in der VAA-Kommission Aufsichtsräte ist wichtig, um die Anliegen der außertariflichen und leitenden Angestellten in der Unternehmensmitbestimmung stärker nach vorn zu bringen. Daher ist es großartiges Zeichen, dass der Austausch zwischen den Tagungsteilnehmenden und die unterschiedlichen Perspektiven sehr offen und wertschätzend waren.

# Sozialreformen allein retten keinen Standort

Von Patrick Herrmann

**Es war ein Déjà-vu: CDU-Prominenz wird beim DGB-Bundeskongress ausgepiffen. Damit erteilte Bundeskanzler Friedrich Merz das gleiche Schicksal wie einst Angela Merkel, als er Mitte Mai ans DGB-Rednerpult trat. Nicht laut, nicht anhaltend, aber vernehmlich. Die Reaktion aus dem Saal war weniger Protest gegen eine Person als Ausdruck einer grundsätzlichen Spannung.**

Der VAA schaut auf diesen Moment mit einer gewissen Distanz zu beiden Polen. Fach- und Führungskräfte sind gewerkschaftlich organisiert, allerdings sind sie qua Rolle oft in einer Sandwichposition, die gleichzeitig Arbeitnehmerinteressen vertritt und die unternehmerische Perspektive kennt. Das macht eine Haltung zu aktuellen Reformdebatten weder einfacher noch populärer. Erschwerend kommt hinzu: Sozialreformen allein werden die Wirtschaft des Landes nicht wieder voranbringen. Adrian Willig, Direktor und geschäftsführendes Präsidiumsmitglied des VDI, benannte es beim Deutschen Führungskräfteforum deutlich: „Es geht immer um eine systemische Lösung. Wir müssen alles ganzheitlich in den Blick nehmen.“

## Inhalte wichtig, nicht Pfiffe

Die Berichterstattung über die Merz-Rede konzentrierte sich naturgemäß auf das Pfeifkonzert. Was dabei in den Hintergrund geriet, war der Inhalt. Merz benannte die strukturellen Ursachen der deutschen Wirtschaftsmisere klar: sieben Jahre wirtschaftliche Stagnation, verpasste Modernisierungen, demografischer Druck auf die Sozialsysteme. Er betonte: Ohne Wachstum gibt es keine neuen Arbeitsplätze, keine auskömmliche Rente, keinen leistungsfähigen Sozialstaat. Darüber hinaus führte er eine wichtige – wenngleich sie selbstverständlich klingen mag – Unterscheidung ins Feld: Das Problem sind nicht die Löhne, sondern Steuern, Abgaben und Energiekosten.

Die anstehenden Reformen sollen laut Merz kein „Sozialabbau“ seien, sondern Strukturanpassungen. Maßnahmen, die allen etwas abverlangen und für alle langfristig besser sind. Gemessen an diesem Anspruch muss der Referentenentwurf zum GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Das Ziel ist legitim: Die gesetzliche Krankenversicherung verzeichnete 2024 ein Defizit von knapp zehn Milliarden Euro. Die Ausgaben steigen derzeit um fast acht Prozent pro Jahr, die Einnahmen nur um rund fünf Prozent. Ohne strukturelle Maßnahmen wäre ein Defizit von bis zu 40 Milliarden Euro bis 2030 absehbar gewesen. Doch der Entwurf enthält eine Maßnahme, die in diesem Kontext besonders kritisch zu beurteilen ist: die erneute Anhebung der Beitragsbemessungsgrenze in der gesetzlichen Krankenversicherung. Zum 1. Januar 2026 war die BBG bereits, routinemäßig und einkommensbasiert, auf 69.750 Euro im Jahr gestiegen.

Nun sieht der Entwurf von Gesundheitsministerin Nina Warken eine zusätzliche Erhöhung um 300 Euro im Monat vor. Das belastet höhere Einkommensgruppen. Die ULA, der VAA-Dachverband, hat diesen Vorschlag aus gutem Grund scharf kritisiert: Die zuständige Expertenkommission hatte eine solche Anhebung ausdrücklich nicht empfohlen. Im Gegenteil: Ihre langfristigen Reformempfehlungen wurden unterlaufen, bevor sie überhaupt ernsthaft zur Diskussion kamen. Das eigentliche Problem ist nicht die Summe, sondern die Logik dahinter. Wer die BBG

anhebt, belastet Menschen und ihre Familien: Chemiker im Labor, Ingenieurinnen in der Prozessentwicklung, Teamleiterinnen in der pharmazeutischen Forschung. Menschen, die bereits viel für das Gesundheitssystem geben, aber mit einer höheren Bemessungsgrenze keine zusätzlichen Versorgungsansprüche erwerben, obgleich sie höhere Beiträge zahlen. Das klingt nicht nach Reform, sondern wirkt wie eine Zusatzabgabe auf Leistung. Genau das lehnte der Kanzler in seiner DGB-Rede allerdings ab.

Ebenfalls kritisch zu bewerten ist das Fehlen einer Übergangsfrist bei der geplanten Abschaffung der beitragsfreien Mitversicherung von Ehepartnern ohne eigenes Einkommen. 85 Prozent der VAA-Mitglieder leben laut Einkommensumfrage in Ehe oder eheähnlicher Gemeinschaft und versorgen im Durchschnitt ein unterhaltsberechtigtes Kind. Einschnitte in gewachsene Familienstrukturen verdienen wenigstens eine planbare Übergangszeit.

## Vermitteln und gestalten

Es gibt in dieser Reformdebatte eine gefährliche Versuchung: reflexartig Reformen als Angriff zu verstehen. Doch Obacht vor dieser Bequemlichkeit, Vereinfachung greift zu kurz. Denn im VAA war schon früh klar: Der Leistungsbegriff ist kein Drohwort, sondern Grundlage des Sozialstaats. Merz hat in seiner Rede vor den DGB-Delegierten entsprechend die Sozialpartnerschaft als Fundament der deutschen Wirtschaftskultur gelobt. Die ver-

meintliche Floskel ist eine Beschwörung lange gelebter Wirtschaftstugenden. Alle schaffen gemeinsam und niemand wird strukturell benachteiligt.

Fach- und Führungskräfte sind Menschen, die diese Denkweise verinnerlicht haben. Die Perspektive der Mitarbeitenden, die Sicherheit und Fairness erwarten, und die Perspektive der Unternehmensführungen, die wissen, wie fragil wirtschaftlicher Erfolg im Zweifelsfall ist. „Widersprüche aushaltbar zu machen und auszugleichen“, so beschrieb Unionspolitiker Ralph Brinkhaus die Aufgabe auf dem Führungskräftetag. Diese Position zwischen Vorstandsetage und Mitarbeiterschaft ist keine schwache. In ihr steckt Identität und Stärke, denn sie erlaubt es, auszugleichen: Ja, Reformen sind notwendig. Und gleichzeitig: Nein, diese spezifische Maßnahme ist nicht gerecht.

## Die Wirtschaft siecht

Die aktuelle Reformdiskussion lässt sich nicht vom wirtschaftlichen Kontext trennen, in dem sie stattfindet. Die chemisch-pharmazeutische Industrie, die Branche, in der unsere Mitglieder arbeiten, hat harte Jahre hinter sich. 2025 wurden erneut Umsatzrückgänge verzeichnet, der Stellenabbau hält an. 2.400 Arbeitsplätze gingen – vermutlich unwiederbringlich – verloren, die Produktionsanlagen waren nur noch zu rund 70 Prozent ausgelastet. Jedes fünfte der befragten Mitgliedsunternehmen plant, Produktion zu verlagern oder stillzulegen. Jedes zehnte Unternehmen erwägt, komplette Standorte zu schließen.

Branchenübergreifend verlor die deutsche Industrie 2025 laut EY-Industriebarometer rund 124.000 Stellen. Seit 2019 sind es insgesamt 266.000 Industriearbeitsplätze, die in ihrer großen Mehrheit nicht zurückkehren werden. Das ist der Hintergrund, vor dem Führungskräfte in der Chemie täglich Entscheidungen treffen, und vor dem wir über Abgabenbelastungen reden. Merz hat in seiner Rede darauf hingewiesen, dass Industriearbeitsplätze nicht verschwinden, weil die Standortbedingungen neu aufgestellt wurden, sondern weil man genau das zu lange versäumt hat. Es ist schwer nachzuvollziehen, warum die Antwort auf



Fotos: Steffen Kugler – Bundesregierung

diesen Befund die Erhöhung der Abgabenlast für hochqualifizierte Beschäftigte ist. Wer Leistung unattraktiv macht, setzt den falschen Anreiz. Wer gleichzeitig versäumt, die eigentlichen Kostentreiber in Energie, Bürokratie und Infrastruktur anzugehen, verliert am Ende beides: Leistungsträger und Leistungsfähigkeit.

## Zweiter Akt muss folgen

Fach- und Führungskräfte stehen Reformen nicht grundsätzlich entgegen. Im Gegenteil: Sie wissen aus ihrer täglichen Arbeit, dass Stillstand keine Option ist. Die Stabilisierung der GKV ist notwendig. Die Reform der Alterssicherung ist überfällig. Das Altersvorsorgereformgesetz, das bestehende Schwächen der Riester-Förderung adressiert und kapitalmarktorientiertere Lösungen ermöglicht, ist ein richtiger Schritt.

Aber Reformen der Sozialversicherungssysteme sind kein Standortprogramm. Sie sichern Stabilität. Zukunft schaffen sie nicht. Wer Deutschland aus der Stagnation führen will, braucht einen zweiten Akt. Die Hightech-Agenda kann ein erster Ansatz sein, doch es braucht mehr als sechs Kernfelder: eine aktive, substanzielle Industriepolitik für die Sektoren, die das Land tragen. Die chemisch-pharmazeutische Industrie ist einer davon. Sie steht für Innovation, Versorgungssicherheit, Exportstärke und Zehntausende hochqualifizierte Arbeitsplätze. Wenn der VCI-Präsident sagt, die Industrie funke SOS, dann sollte das in Berlin ankommen.

Was noch fehlt, ist keine Rettungsaktion, sondern Verlässlichkeit. Wettbewerbsfähige Energiepreise, weniger Bürokratie, schnellere Genehmigungen, Investitionen in Forschungsinfrastruktur. Eine kluge Innovationspolitik, die nicht bei Start-ups endet. Wer die industrielle Substanz dieses Landes erhalten will, muss mehr tun als stabilisieren. Er muss Anreize schaffen zu investieren. Die über die reguläre Anpassung hinausgehende BBG-Erhöhung muss auf das Maß zurückgeführt werden, das die Expertenkommission empfohlen hat. Die Abschaffung der beitragsfreien Mitversicherung braucht eine angemessene Übergangsfrist, denn Familienentscheidungen sind keine politische Verfügungsmasse. Und die Rentenreform muss berücksichtigen: Wer nach einem langen Studium und begleitenden Jobs spät ins Berufsleben einsteigt, leistet über Jahrzehnte erhebliche Abgaben. Auch dieser Rentenanspruch ist mit 67 Jahren verdient. Eine Anhebung des Rentenalters für Akademiker, ohne dies zu würdigen, wäre eine Kürzung auf Umwegen.

Das Pfeifkonzert beim DGB-Kongress war ein Symptom. Es zeigt, wie groß der Druck geworden ist. Die notwendigen Sozialreformen, die alle betreffen sollen, müssen auch alle mitnehmen. Danach müssen die industriepolitischen Leitplanken gestellt werden. Noch einmal zum Führungskräftetag: Dort sagte CEC-Präsident Maxime Legrand, Cheflobbyist der Führungskräfte in Europa, das Folgende: „Zukunft wird durch tun gebaut, nicht durch warten.“ ■

[www.vaa.de](http://www.vaa.de)



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

**vaa**



# Chemische Reaktionen gezielt im Rechner verfolgen

Wann und wo reagieren Moleküle genau? In der Fachzeitschrift [Nature Communications](#) hat ein Forschungsteam des Max-Planck-Instituts für Polymerforschung eine neue Simulationemethode zur experimentellen Untersuchung von Molekülen veröffentlicht. Die Software KIMMDY (kurz für *Kinetic Monte Carlo Molecular Dynamics*) kombiniert verschiedene Rechenansätze und nutzt Methoden aus dem maschinellen Lernen, um zu berechnen, wann und wo chemische Reaktionen stattfinden können. So könne beobachtet werden, wie sich Moleküle bewegen und wie sie miteinander reagieren.



## ETH Zürich entwickelt Signatur gegen Deepfakes

Fotos, Videos, Audios: Mit Künstlicher Intelligenz wird es immer einfacher, Medien zu manipulieren. Die Folgen für Gesellschaft und Demokratie sind gravierend, da die sogenannten Deepfakes immer besser und dadurch glaubhafter werden. Forschende der ETH Zürich haben daher eine neue Sensortechnologie entwickelt, um Medien bei der Entstehung in einem Sensorchip kryptografisch zu signieren. Durch die Signatur lässt sich nachweisen, dass die Daten tatsächlich von einem Audiogerät oder einer Kamera stammen und keine Manipulation vorgenommen wurde. „Um Daten zu manipulieren, müsste der Chip physisch angegriffen werden“, erklärt der Mitentwickler der Technologie Fernando Cardes. Der funktionierende Prototyp wurde im Journal [Nature Electronics](#) vorgestellt. Für die kommerzielle Nutzung seien noch weitere Schritte notwendig.

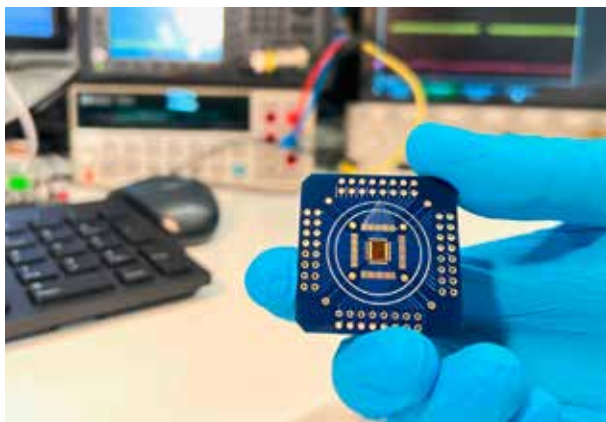


Foto: Caroline Arndt Foppa – ETH Zürich

## DNA-Verpackungen steuern Wächterprotein des Genoms



Illustration: Colby R. Sandate – EPFL

Als eine Art sichere Verpackung fürs Erbgut dienen Protein-DNA-Komplexe, genannt Nukleosomen. Ein Team der EPFL in Lausanne hat herausgefunden, wie die Nukleosomstruktur beeinflusst, welche Proteine mit dem wichtigen Tumorsuppressor p53 interagieren können. Das Protein wird auch als „Wächter des Genoms“ bezeichnet: Es trägt zur Kontrolle des Zellwachstums bei, regt die Reparatur von DNA-Schäden an und kann die Selbstzerstörung beschädigter Zellen auslösen. In der Zeitschrift [Molecular Cell](#) beschreiben die Forschenden, dass Nukleosomen als Gatekeeper für die Molekülpartner von p53 fungieren.



## Festkörperbatterien bald ohne Kurzschlüsse?

Im Gegensatz zu Lithium-Ionen-Batterien verwenden Festkörperbatterien einen festen Elektrolyten. Eine große Herausforderung schränkt ihre kommerzielle Nutzung jedoch noch ein: die Dendritenbildung, die zu Kurzschlüssen führt. Ein interdisziplinäres Forschungsteam des Max-Planck-Instituts für nachhaltige Materialien hat in [Nature](#) erläutert, wieso die Dendriten Kurzschlüsse verursachen. „Das weiche Lithium-Metall ist in der Lage, den steifen keramischen Elektrolyten zu durchdringen, wie ein kontinuierlicher Wasserstrahl, der in ein Gestein eindringt“, sagt Erstautor der Studie und Leiter der Forschungsgruppe Dr. Yuwei Zhang. „Wir haben berechnet, dass die hydrostatische Spannung im Dendriten letztlich zum Spröbruch des festen Elektrolyten führt.“



## Betriebsratswahlen 2026: VAA mit starken Ergebnissen



Bei den Betriebsratswahlen in den Chemie- und Pharmaunternehmen haben Kandidatinnen und Kandidaten des VAA erste Erfolge erzielt. Zum Redaktionsschluss Mitte Mai 2026 lagen noch nicht alle Ergebnisse vor, aber der Trend ist positiv. So konnte der VAA bei Merck in Darmstadt trotz Verkleinerung des Gremiums auf 37 statt 39 Sitze drei Sitze dazugewinnen. Die VAA-Liste hat 38,3 Prozent der Stimmen erhalten – 2022 waren es 29,9 Prozent – und kommt nunmehr auf 14 Betriebsratssitze und insgesamt fünf Freistellungen – eine Freistellung mehr als 2022. Bei Roche Mannheim hat der VAA seine Sitze von sieben auf 14 verdoppelt. Bei Evonik in Hanau hat der VAA mit sieben von 23 Mandaten drei Sitze dazugewonnen und kommt aus dem Stand auf zwei Freistellungen. Bei Pfizer in Berlin hat die vom VAA unterstützte Liste elf von 15 Sitzen erhalten und wird auch hier weiterhin den Betriebsratsvorsitz stellen. Bei Heraeus Precious Metals hat die vom VAA unterstützte Liste 46 Prozent der Stimmen bekommen und mit sieben von 15 Sitzen zwei Sitze hinzugewonnen – VAA-Mitglied Volker Skowski ist zum Vorsitzenden gewählt worden. „Wir gratulieren außerdem unserem Mitglied Dr. Gitta Egbers zur Übernahme des Betriebsratsvorsitzes bei der BASF Lemförde“, so VAA-Geschäftsführer Thomas Spilke, der die Betriebsratsarbeit vonseiten der VAA-Geschäftsführung betreut. „Der Wahlerfolg der vom VAA unterstützten Freien Liste mit zehn Mandaten in einem Produktionsbetrieb beweist das Vertrauen, das VAA-Mitglieder in der gesamten Belegschaft genießen.“ Eine ausführliche Analyse Betriebsratswahlen mit weiteren Ergebnissen wird in der Augustausgabe des VAA Magazins erscheinen.

## Wasserstofferzeugung mit geringerer Temperatur

Für die Wasserstofferzeugung gilt die thermochemische Spaltung als aussichtsreich: Ein Katalysator zerlegt Wasser in Wasserstoff und Sauerstoff. Ein Team aus Birmingham zeigte im [International Journal of Hydrogen Energy](#), dass sich die benötigte Temperatur durch einen Perowskit-Katalysator um 500 Grad Celsius senken lässt.



## Zweite Veranstaltung zum Engagement im Ehrenamt

Im April 2026 hat die erfolgreiche Premiere der von der VAA-Kommission 60plus entwickelten Onlineveranstaltungsreihe „Ehrenamt – eine Ehrensache im VAA“ mit insgesamt 120 Teilnehmenden stattgefunden. Zwei VAA-Mitglieder haben in einem offenen Gesprächsformat über ihre ehrenamtlichen Aktivitäten an Schulen gesprochen. Am 23. Juni 2026 um 11:30 Uhr wird die Reihe fortgesetzt, diesmal zur ehrenamtlichen Tätigkeit am Arbeitsgericht. Das ehemalige VAA-Vorstandsmitglied Dr. Thomas Sauer und der langjährige Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Leverkusen (jetzt Werksgruppe Bayer Nordrhein) Dr. Thomas Elsner werden über ihre Erfahrungen als ehrenamtliche Richter an Arbeitsgerichten berichten. Moderiert wird die etwa einstündige Veranstaltung von Timur Slapke aus der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des VAA und VAA-Jurist Christof Böhmer. Alle VAA-Mitglieder sind herzlich eingeladen, an der digitalen Veranstaltung teilzunehmen. Die Anmeldung erfolgt über die VAA-Geschäftsstelle per E-Mail an [gabriele.hochsattel@vaa.de](mailto:gabriele.hochsattel@vaa.de). Nach der Anmeldung wird der Teilnahmelink übermittelt.



## Erwärmung der Atmosphäre durch Mikroplastik



Foto: pcess609 – iStock

Umstritten ist Mikroplastik nicht nur, wenn es um Auswirkungen auf die Gesundheit geht. Es kann auch ein Faktor für den Klimawandel sein, weil winzige Plastikpartikel Sonnenlicht absorbieren und die Atmosphäre erwärmen. Ein Forschungsteam der Fudan University und der Duke University hat diesen Effekt im Labor genauer analysiert und die Ergebnisse im [Journal Nature Climate Change](#) veröffentlicht. Demnach wirken die Mikroplastikel wie kleine Heizungen mit einer Leistung von 0,039 Watt pro Quadratmeter. Das sei zwar weniger als die Heizleistung schwarzer Rußpartikel, allerdings sei das nicht überall der Fall. Die hohe Konzentration über den Müllstrudeln im Ozean verstärkte den Effekt, sodass er fünfmal stärker sei als der von Ruß.



# Warum Eisen im Ozean nicht einfach rostet



Foto: Lea Blum – GEOMAR

Für viele Meeresorganismen ist Eisen ein lebenswichtiger Nährstoff. Seine Verfügbarkeit bestimmt daher maßgeblich die biologische Produktivität im Ozean. Wie viel vom Spurenelement verfügbar bleibt, hängt entscheidend von der Vielfalt organischer Moleküle im Meerwasser ab. „Im sauerstoffreichen Ozean wandelt sich Eisen spontan in feste, rostähnliche Minerale um“, so GEOMAR-Chemikerin Dr. Martha Gledhill. „Dieser Prozess wird durch die Reaktion von Eisen mit organischer Substanz ausgeglichen – einem äußerst komplexen Gemisch von Molekülen, das als Folge marinen Lebens entsteht.“ Die in [Nature Communications](#) veröffentlichte Studie ermöglicht es erstmals, die Bildung von Eisenmineralen und die Verteilung von gelöstem und partikulärem Eisen im Südpazifik realistisch vorherzusagen. Damit liefert sie wichtige Grundlagen, um besser zu verstehen, wie das Leben im Ozean auf den Klimawandel reagieren könnte.



## Neues aus den Communitys

In der VAA-Werksgruppe Currenta hat Klaus Ignatz den Vorsitz übernommen. Dr. Stephan Jordan ist als Stellvertreter der Vorsitzender bestätigt worden. Außerdem haben einige Werksgruppen die Gelegenheit genutzt, sich im Rahmen der VAA-Delegiertentagung in Köln zu treffen. So haben die Werksgruppen der Standorte von BASF, Bayer und Evonik jeweils standortübergreifende Sitzungen durchgeführt.

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](mailto:verwaltung@vaa.de) mitzuteilen.

## Personalia aus der Chemie

Mit freundlicher Unterstützung durch den

# CHEManager



Foto: Wacker

## Maximilian Peter neuer Leiter von Wacker Polymers

Am 1. Mai 2026 hat Dr. Maximilian Peter (im Bild) die Leitung des Geschäftsbereichs Polymers bei Wacker übernommen. Seit 2012 ist der promovierte Chemieingenieur im Unternehmen tätig. Nach Stationen in der Verfahrens- und Prozessentwicklung übernahm Peter die Leitung der Konzernentwicklung und verantwortete zuletzt den Bereich Human Resources. Er folgt auf Peter Summo, der den Geschäftsbereich Polymers zehn Jahre lang leitete. Summo ist seit dem 1. Mai Leiter des Zentralbereichs Sales & Distribution. Der studierte Betriebswirt startete seine Karriere beim Spezialchemiehersteller Akzo Nobel und kam 1995 zu Wacker, wo er verschiedene Führungspositionen innehatte. „Mit Maximilian Peter und Peter Summo besetzen wir bei Wacker zwei Schlüsselpositionen mit erfahrenen Kollegen, die mit ihrer Expertise das Unternehmen bereits entscheidend geprägt haben“, sagte der Vorstandsvorsitzende von Wacker Christian Hartel anlässlich des Stabwechsels.



## Weg frei für winzige Quantencomputer

Als ideale Bausteine für hybride Quantensysteme und die Quantenmetrologie eignen sich Magnone – winzige Wellen in der Magnetisierung. Da sich ihre Wellenlänge bis in den Nanobereich verkleinern lässt, passen magnonische Schaltkreise auf einen Miniaturchip. Bisher war die kurze Lebensdauer von einigen hundert Nanosekunden eine Hürde. Ein Forschungsteam der Universität Wien berichtet in [Science Advances](#) über einen Durchbruch: Sie konnten die Lebensdauer um das Hundertfache auf bis zu 18 Mikrosekunden verlängern. So sind Magnone keine flüchtigen Signale mehr, sondern werden zu zuverlässigen Trägern von Quanteninformationen. Das Team konnte zeigen, dass die verbleibende Begrenzung der Lebensdauer nicht durch ein fundamentales Naturgesetz, sondern durch winzige Spurenverunreinigungen im Kristall bestimmt wird. Sie könnten als universelle Übersetzer in hybriden Quantenarchitekturen dienen und Technologien verbinden, die sonst nicht miteinander kommunizieren können.



## Röntgenblick zeigt Ordnung der Nanowelt

Für die Untersuchung von Werkstoffen oder biologischen Geweben müssen erweiterte Röntgenverfahren wie beispielsweise die Dunkelfeld-Bildgebung herangezogen werden, um die Struktur erkennbar zu machen. Die Methode macht sich zunutze, dass Röntgenstrahlen an inneren Grenzflächen und Unregelmäßigkeiten abgelenkt werden. Bisher konnte das Verfahren nur zeigen, dass es innere Strukturen gibt, jedoch nicht, wie sie innerlich ausgerichtet sind. Eine vom Helmholtz-Zentrum Hereon in [Light Science and Application](#) veröffentlichte Untersuchung zeigt nun, dass sich durch die Kombination verschiedener Aufnahmen die inneren Strukturen rekonstruieren lassen.

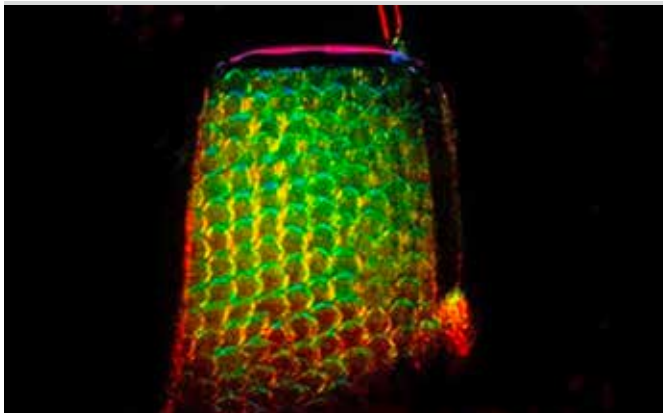


Foto: Sami Wirtensohn – Hereon

## Trinkwasser aus der Atmosphäre?



Foto: Andrew Brodhead – Stanford University

Bisher entwickelte Hydrogele, die Feuchtigkeit aus der Umgebungsluft gewinnen, zersetzen sich oft zu schnell, um praxistauglich und kosteneffizient zu sein. Forschende der Stanford University haben in der Zeitschrift [Nature Communications](#) einen neuen Weg der Wassergewinnung veröffentlicht. Mithilfe von Solarenergie und einem Hydrogel, das auf korrosionsgeschütztem Metall aufgebracht wird, kann fast überall günstig Wasser erzeugt werden. So könnten künftig Wasserversorgungssysteme auf Hydrogelbasis in trockenen Binnenregionen, in denen andere Technologien keine Option sind, genutzt werden.



## Generative KI in jedem vierten Betrieb genutzt

Noch 2023 haben lediglich fünf Prozent der Betriebe in Deutschland Computerprogramme eingesetzt, die eigenständig neue Inhalte wie Texte oder Videos erzeugen können. Binnen zwei Jahren hat sich dieser Wert nahezu verfünffacht und beträgt knapp 25 Prozent. Das zeigt eine [Studie](#) des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) auf Basis des IAB-Betriebspanels. Weitere neun Prozent planen zudem, generative KI in Zukunft einzusetzen. In Betrieben mit 200 und mehr Beschäftigten nutzten bereits 48 Prozent die Technologie, bei Betrieben mit weniger als zehn Beschäftigten waren es 21 Prozent. 90 Prozent der Betriebe griffen auf frei zugängliche KI-Anwendungen zurück, während nur 16 Prozent eingekaufte Modelle nutzten, die mit eigenen Daten trainiert werden. Sechs Prozent der nutzenden Betriebe entwickelten zudem eigene KI-Modelle.



Kommentar von Roland Angst

# Führung schafft Zukunft



Foto: Deutsche Telekom

Manche Jubiläen laden vor allem zum Rückblick ein. Dieses nicht. Der Deutsche Führungskräfteverband ULA feiert 2026 sein 75-jähriges Bestehen. Das ist ein Anlass zum Feiern – ohne Frage. Vor allem ist es aber ein Moment zur Standortbestimmung. Dass der feierliche Jubiläumsempfang unmittelbar im Anschluss an den Deutschen Führungskräfte-Tag 2026 stattfand, war deshalb kein Zufall, sondern ein bewusstes Signal: Wer auf 75 Jahre erfolgreiche Verbandsgeschichte zurückblickt, tut dies nicht aus Nostalgie, sondern mit dem Anspruch, Zukunft aktiv mitzugestalten. Wie aktuell und relevant dieser Anspruch ist, hat der Führungskräfte-Tag eindrucksvoll gezeigt. Führungskräfte erleben tiefgreifende Veränderungen: in Unternehmen, Märkten, Arbeitswelt und Gesellschaft.

Technologischer Wandel, wirtschaftliche Unsicherheit, geopolitische Spannungen und gesellschaftliche Polarisierung verändern die Rahmenbedingungen von Führung grundlegend. Viele Gewissheiten vergangener Jahrzehnte tragen nicht mehr selbstverständlich. Umso größer ist die Verantwortung derjenigen, die Entscheidungen treffen, Orientierung geben und Wandel gestalten.

Unser diesjähriges Motto lautete daher bewusst: „Mutig führen – Haltung zeigen – Zukunft prägen.“ Es beschreibt nicht nur den Anspruch unseres Führungskräfte-Tages, sondern auch den Kern dessen, wofür unser Verband seit 75 Jahren steht. Seit seiner Gründung ist der Deutsche Führungskräfteverband ULA die organisierte Stimme der Führungskräfte in Deutschland – unabhängig, verantwortungsbewusst und mit einem klaren Bekenntnis zu Sozialpartnerschaft, Mitbestimmung und wirtschaftlicher Vernunft. Diese Grundhaltung war nie Selbstzweck. Sie war immer Ausdruck der Überzeugung, dass wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung zusammengehören.

Die Beiträge, Diskussionen und Begegnungen beim Führungskräfte-Tag haben eines deutlich gemacht: Zukunft entsteht nicht durch Abwarten. Auch technologische Innovation allein wird die Herausforderungen unserer Zeit nicht lösen. Entscheidend sind Menschen, die Verantwortung übernehmen, Orientierung geben und Veränderung mit Mut und Gestaltungswillen begleiten. Diese Ausgabe trägt diesem besonderen Moment Rechnung. Sie blickt auf einen intensiven Führungskräfte-Tag zurück, dokumentiert Impulse und Diskussionen zur Zukunft von Führung und versteht sich zugleich als Festschrift für ein besonderes Jubiläum.

**Roland Angst**

ULA-Präsident

## Netzwerkabend in der DPG

Am 19. Mai 2026 hat die jährliche Mitgliederversammlung des Deutschen Führungskräfteverbands ULA stattgefunden. Gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern der Mitgliedsverbände wurde auf das vergangene Verbandsjahr zurückgeblickt. Im Anschluss fand ein Netzwerkabend in der Deutschen Parlamentarischen Gesellschaft (DPG) statt. Als Vorabendveranstaltung zum Deutschen Führungskräfte-Tag 2026 bot er unter der Schirmherrschaft des Bundestagsabgeordneten und Arbeitnehmergruppenvorsitzenden Dr. Stefan Nacke (CDU) einen besonderen Rahmen für intensive Gespräche in persönlicher Atmosphäre. Vertreterinnen und Vertreter der Mitgliedsverbände, Mitarbeitende der Geschäftsstelle sowie langjährige Wegbegleiterinnen und Wegbegleiter nutzten die Gelegenheit, um sich über aktuelle Entwicklungen in Politik, Wirtschaft und Arbeitswelt auszutauschen.

Am Abend wurde zudem der langjährige Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme offiziell in den Ruhestand verabschiedet. Mit viel Leidenschaft, Verlässlichkeit und Weitblick hatte er die ULA über mehr als 30 Jahre entscheidend geprägt und weiterentwickelt. Der Vorstand würdigte seine Verdienste und dankte ihm im Namen des gesamten Verbands herzlich für seinen langjährigen Einsatz. ■



Foto: Jens Schicke – ULA

# Mutig führen – Haltung zeigen – Zukunft prägen

Wie Führung in Zeiten der Transformation gelingt – ein Rückblick auf den Deutschen Führungskräftetag der ULA, der am 20. Mai 2026 in Berlin stattgefunden hat.

Künstliche Intelligenz, neue Arbeitsformen und anhaltender wirtschaftlicher Transformationsdruck verändern die Arbeitswelt nicht nur grundlegend, sondern auch in einem immer schnelleren Tempo. „Wir leben in einer Zeit tiefgreifender Umbrüche, die Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte gleichermaßen unter Druck setzen“, erklärte ULA-Präsident Roland Angst zum Auftakt der Veranstaltung. Zugleich zeigt sich in den laufenden politischen Debatten um Arbeitszeit, höhere Sozialabgaben und eine Aufweichung des Kündigungsschutzes, wie schnell Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte hinterfragt werden, wenn die eigene Wettbewerbsfähigkeit in Frage steht. Für Führungskräfte bedeuten diese Entwicklungen immer öfter höhere Anforderungen, riskantere Entscheidungen, massiven Innovationsdruck – und gleichzeitig weniger Rückhalt, weniger Netto vom Brutto und unklare Zukunftsperspektiven.

Als Antwort auf diese Debatten setzte der Deutsche Führungskräfteverband ULA beim Deutschen Führungskräftetag 2026 ein klares Signal: Wettbewerbsfähigkeit und faire Arbeitsbedingungen dürfen kein Gegensatz sein. Wer mehr Leistung erwartet, muss auch verlässliche Rahmenbedingungen schaffen, die Transformation ermöglichen. Unter dem Motto „Mutig führen – Haltung zeigen – Zukunft prägen“ kamen in Berlin bereits zum vierten Mal Führungskräfte sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirt-

schaft und Wissenschaft zusammen, um zentrale Zukunftsfragen zu diskutieren.

## Neue Arbeitswelt, neue Regeln

Den inhaltlichen Auftakt gestaltete Prof. Gregor Thüsing von der Universität Bonn mit einem Impuls zur arbeitsrechtlichen

Zukunft der leitenden Angestellten. „Das Führen von KI ist eine Aufgabe, die gerade leitenden Angestellten in der neuen Arbeitswelt zukommen wird“, so Thüsing. „Sie sind diejenigen, die KI korrigieren dürfen.“

Welche politischen Rahmenbedingungen es für die neue Arbeitswelt braucht und



ULA-Präsident Roland Angst bei der Eröffnung des Deutschen Führungskräftetages 2026. Foto: Jens Schicke – ULA



wie man diese auch in herausfordernden Zeiten mit einer starken Wirtschaft in Einklang bringen kann, diskutierten Nicole Büttner (FDP), Steffen Kampeter (BDA), Esra Limbacher (MdB SPD) und Dr. Birgit Schwab (VAA). Sie sprachen über Spielräume für Innovation, das komplette Neudenken von KI-Prozessen und den Wert des Sozialen Dialogs in der Transformation.

## Künstliche Intelligenz als Treiber der Transformation

Die digitale Transformation hat durch Künstliche Intelligenz die Qualität einer Disruption erreicht. „Um die KI so zu nutzen, dass wir von den Chancen profitieren – ohne durch Risiken Schaden zu nehmen – brauchen wir intellektuelle Neugierde und Weisheit“, führte Prof. Dr. Eric Kearney von der Universität Potsdam aus. Dr. Annika von Mutius zeigte die praktischen Chancen Künstlicher Intelligenz auf, die sie mit ihrem Unternehmen Empion in Personalentwicklung und Talentmanagement nutzt: „Wir sollten KI nicht primär als Bedrohung betrachten, sondern als Werkzeug zur Lösung struktureller Probleme.“

## Qualifikation und Verantwortung

Vielen Fach- und Führungskräften ist bereits bewusst, dass sie sich weiterbilden müssen, um in der Transformation mitzuhalten. Aber was heißt das genau? Nach einem Überblick von Dr. Jörg Habich (Liz-

Mohn-Stiftung) über die zentrale Rolle von Qualifizierung für eine erfolgreiche Transformation diskutierten vier Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen, wie sie sich ganz konkret auf die Anforderungen der Zukunft vorbereiten: Die grüne Bundestagsabgeordnete Katharina Beck sprach über politische Führung und Vertrauen, während Dr. Anke Henrici (Bayer AG) und ULA-Vizepräsident Dr. Benjamin Koch auf den Umgang mit Unvorhersehbarkeit in Krisenzeiten und der Relevanz von Menschlichkeit in der Führung eingingen. Jannis Poestges (Netflix) ergänzte, wie wichtig die Vorbildfunktion von Führungskräften ist – bei Weiterbildung ebenso wie bei demokratischer Haltung.

In jedem Jahr ist es der ULA ein Anliegen, den Deutschen Führungskräfte tag dazu zu nutzen, in den direkten Austausch mit den Teilnehmenden zu treten – dieses Jahr mit Deep Dives zu zentralen Themen aus der Führungspraxis: Sprecherausschussarbeit, neue Führungslust, Mitarbeiterbindung und der Umgang mit KI.

## Innovation und Transformation

Wie Transformation und Innovation in unterschiedlichen Branchen gelingen kann – von Chemie und Pharma bis zur Tech-Branche und Start-up-Förderung – und welche Rahmenbedingungen es dafür braucht, diskutierten Marc Biadacz (MdB CDU), Dr. Christoph Gürtler (VAA),

Oliver Hartmann (Siemens), Denise Helwerth (CURIA) und Franziska Röhr (Gateway Factory). Sie waren sich einig: Innovation braucht Freiraum und Mut, das richtige Maß an Regulierung – und Umsetzung statt Ankündigungen.

Adrian Willig (Verein Deutscher Ingenieure) warf einen Blick auf die Bedeutung von Führung in Schlüsseltechnologien und die Rolle technischer Innovationen für die Zukunftsfähigkeit des Standorts aus Sicht der Ingenieurinnen und Ingenieure. „Offenheit für Technologien und ein grundlegendes Technologieverständnis werden zur Voraussetzung für Innovation und wirtschaftlichen Erfolg.“

Ralph Brinkhaus, ehemaliger Fraktionsvorsitzender und heutiger Sprecher für Digitales und Staatsmodernisierung der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, blickte mit Optimismus in die Zukunft, mahnte aber auch an: „Es liegt jetzt an uns, was wir aus unseren guten Grundlagen machen!“

## 75 Jahre ULA

Der Abend des Führungskräfte tages war ganz dem 75-jährigen Jubiläum des Deutschen Führungskräfte verbands ULA gewidmet. In seiner Festrede würdigte ULA-Präsident Roland Angst die Entwicklung des Verbands als Stimme der Führungskräfte und als festen Bestandteil der arbeits- und wirtschaftspolitischen Debatten in Deutschland.

Die Arbeit der ULA wurde auch von ihrem europäischen Dachverband CEC European Managers gewürdigt. CEC-Präsident Maxime Legrand betonte zudem die Wichtigkeit eines geeinten Europas: „Europa ist nicht schwach. Es ist stark, aber noch immer zu fragmentiert. Unsere Aufgabe besteht jetzt darin, wirtschaftliche Stärke, Talent und Geschichte in eine gemeinsame Richtung zu lenken – und in das Vertrauen, gemeinsam zu handeln.“

Aus der Perspektive des Fußballs blickte der ehemalige Fußballnationalspieler und Kapitän Arne Friedrich auf Teamgeist und Führung. Im Gespräch mit Moderatorin Dr. Julia Kropf sprach er darüber, wie seine Fußballkarriere sein ►

Verständnis von guter Führung bis heute prägt: „Gewinnen ist für mich keine Frage von Ego, sondern von Vertrauen. Führung heißt nicht, alles zu wissen, sondern Orientierung zu geben und Menschen auch unter Druck miteinander zu verbinden.“

Zum Abschluss des Abends würdigte auch Gitta Connemann (CDU), Parlamentarische Staatssekretärin bei der Bundesministerin für Wirtschaft und Energie, die langjährige Arbeit des Deutschen Führungskräfteverbands: „Die ULA ist zu einer besonderen Organisation gewachsen. Sie baut Brücken zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Zwischen Führung und Menschlichkeit. Zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden.“

## Ein Blick in die Zukunft

Der Deutsche Führungskräfteetag 2026 zeigte deutlich: Ob Deutschland auch künftig für seinen hohen Standard an Arbeitnehmerrechten und Wirtschaftskraft bekannt sein wird, hängt davon ab, ob es gelingt, Wettbewerbsfähigkeit, gute Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Verantwortung miteinander zu verbinden. Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle – als Gestalter, Vermittler und Brückenbauer, die ihre Teams fördern, qualifizieren und in eine wettbewerbsfähige Zukunft führen.

Der Blick richtet sich nun auf das kommende Jahr: Der nächste Deutsche Führungskräfteetag findet am 17. Juni 2027 in Berlin statt. ■



An der Paneldiskussion „Neue Arbeitswelt, neue Führung: Chancen für Deutschlands und Europas Wettbewerbsfähigkeit“ haben unter anderem Esra Limbacher (Stellvertretender Fraktionsvorsitzender der SPD im Deutschen Bundestag und Co-Sprecher des Seeheimer Kreises) sowie die 1. Vorsitzende des VAA Dr. Birgit Schwab teilgenommen.



Paneldiskussion „Leadership 2030 – wie Führungskräfte sich heute für die Zukunft aufstellen“ mit ULA-Vizepräsident Dr. Benjamin Koch, Dr. Anke Henrici (Mitglied des Sprecherausschusses der Bayer AG) Katharina Beck (Sprecherin für Finanzpolitik der Bundestagsfraktion von Bündnis 90/Die Grünen) und Jannis Poestges (Capital Top 40u40, Leader for Democracy 2025 und Führungskraft bei Netflix – von links nach rechts).

Von links nach rechts: ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer, Ralph Brinkhaus (ehemaliger Fraktionsvorsitzender sowie Sprecher für Digitales und Staatsmodernisierung der CDU/CSU-Bundestagsfraktion) und ULA-Präsident Roland Angst.



Fotos: Jens Schicke – ULA



Adrian Willig, Direktor und geschäftsführendes Präsidiumsmitglied des Verein Deutscher Ingenieure (VDI), bei seiner Rede.

Von links nach rechts: Oliver Hartmann (Mitglied des Sprecherausschusses der Siemens AG), Denise Helwerth (CURIA-Vorständin), Marc Biadacz (Sprecher der CDU/CSU-Bundestagsfraktion für Arbeit und Soziales), Franziska Röhr (Director of Future Regulatory Demands der Gateway Factory) und ULA-Vizepräsident Dr. Christoph Gürtler.



Fotos: Jens Schicke – ULA

Arne Friedrich (Stiftungsgründer, Podcasthost und ehemaliger Fußballnationalspieler) und Moderatorin Dr. Julia Kropf sprechen zum Thema „Gewinnen ist Teamsache“.



CEC-Präsident Maxime Legrand sprach in seinem Grußwort zum Thema „Shaping Tomorrow Together – the Power of Unified European Leadership“.

Weitere Bilder und die wichtigsten Inhalte des Führungskräftetages gibt es unter [www.ula.de](http://www.ula.de).



Gitta Connemann ist Parlamentarische Staatssekretärin im BMW.

Alle Höhepunkte des Führungskräftetages gibt es im Veranstaltungsfilm auf YouTube unter: [www.youtube.com/channel/UCy1OQ3eUycZMw7NnAm5lbpw](https://www.youtube.com/channel/UCy1OQ3eUycZMw7NnAm5lbpw).



# Transformation beginnt im Aufsichtsrat

Fotos: privat, Fotofabrik Stuttgart



Von Prof. Manuela Rousseau und Prof. Julia Duwe

**Ob Krisen, Klimawandel oder KI: Täglich kämpfen Führungskräfte mit neuen Herausforderungen: Ein Unternehmen zu führen, heißt heute, es zu transformieren. Diese Führung beginnt im Aufsichtsrat.**

„Es ist still im Raum. Die Unterlagen liegen vor uns. Quartalszahlen. Risikoberichte. Der nächste Punkt auf der Agenda: eine Investition in ein zukünftiges Geschäftsfeld.“ Manuela Rousseau erinnert sich an unzählige solcher Momente in ihren 25 Jahren im Aufsichtsrat von Beiersdorf, zuletzt als Stellvertretende Vorsitzende. „Eine Zeit zwischen Stabilität und Disruption, zwischen verlässlichem Kerngeschäft und der Frage: Was kommt als Nächstes?“ Ein Aufsichtsrat hat eine gesetzliche Pflicht zur Kontrolle. Aber wer nur kontrolliert, verpasst seine zweite Aufgabe: Zukunft ermöglichen.

Was die Expertin beschreibt, spitzt sich in vielen Branchen heute dramatisch zu: Unternehmen müssen mit aller Kraft ihr Kerngeschäft erhalten und gleichzeitig ein neues Standbein für die Zukunft bauen. Den Spagat bezeichnet die betriebswirtschaftliche Forschung als „Ambidextrie“, auch „Beidhändigkeit“. Es geht um die Fähigkeit, widersprüchliche Strategien

gleichzeitig zu verfolgen, das Kerngeschäft zu stabilisieren und es gleichzeitig zu transformieren.

Ambidextrie ist Schlüsselkompetenz für große Transformationen. Je unsicherer das Umfeld, desto unbekannter und risikobehafteter werden die Entscheidungen. Die Rolle des Aufsichtsrats gewinnt in diesem Umfeld stark an Bedeutung. Das Gremium trägt Entscheidungsmacht auf Zeit. Wer diese Rolle in einer Zeit der Umbrüche auf die Rückschau und Kontrolle reduziert, verhindert schlimmstenfalls die Transformation des Unternehmens.

Es geht darum, nicht nur die Risiken zu betrachten, sondern strategische Weichen für die Zukunft zu stellen. Dabei wächst die Fülle an neuen Themen, in denen strategisches Sparring durch den Aufsichtsrat benötigt wird, mit Höchstgeschwindigkeit. Um nicht nur mitzuhalten, sondern ihrer Zeit voraus zu sein, müssen die Gremien sich kontinuierlich selbst erneuern.

Ambidextrie ist dabei keine Einbahnstraße vom Aufsichtsrat zum Vorstand. Leitende Angestellte stehen im operativen Spannungsfeld. Sie spüren früher als jedes Gremium, wo Strukturen zu eng werden, wo Märkte kippen, wo Kultur Veränderung braucht. Ein aktiver Aufsichtsrat schafft Räume, in denen diese Perspektiven gehört werden. Nicht als Umgehung des Vorstands, sondern als strategische Tiefenschärfe. Die Qualität eines Aufsichtsrats misst sich nicht nur an seinen Beschlüssen, sondern an den Fragen, die er stellt und an der Offenheit, unbequeme Antworten auszuhalten.

In der Theorie klingt das alles einfach. In der Realität ist es schwer. Manuela Rousseau erinnert sich an eine Sitzung, in der über hohe Investitionen in ein neues Marktsegment diskutiert wurde: „Das Kerngeschäft lief stabil. Die Zahlen stimmten. Ein Kollege ermahnte uns: ‚Warum ein Risiko eingehen? Wir dürfen das Kerngeschäft nicht gefährden.‘ Ich hörte da etwas anderes. Es war ein Festhalten am Status quo. ‚Wir dürfen uns nicht verändern.‘“

Aber Ambidextrie bedeutet, genau in diesen Momenten Verantwortung zu übernehmen und zu fragen: „Was passiert mit unserem Unternehmen, wenn wir es nicht tun?“ Ambidextrie ist kein theoretisches Modell. Sie ist eine Haltung. Es ist die Bereitschaft, Unsicherheit nicht reflexhaft abzulehnen, sondern mit ihr zu arbeiten und Zukunft zu ermöglichen. ■

*Dr. Julia Duwe ist Professorin für Strategic Transformation Design an der Hochschule für Gestaltung Schwäbisch Gmünd.*

*Manuela Rousseau ist Professorin für Kultur- und Medienmanagement am Institut KMM in Hamburg, VAA-Mitglied und war langjährige Vorsitzende der VAA-Kommission Aufsichtsräte.*

Erweiterte Jubiläumsausgabe



Deutscher  
Führungskräfteverband

# Welche Themen prägen die Führung der Zukunft?

Entdecken Sie die Gastbeiträge zum Thema “Führen in Zukunft” anlässlich des 75-jährigen Bestehens des Deutschen Führungskräfteverbands ULA:



© Victoria Aurel

## PROF. DR. ERIC KEARNEY

Künstliche Intelligenz und Führung - Wie KI Führung in Organisationen verändern wird und wie wir uns darauf vorbereiten können



© Christa Spander (FernUniversität)

## PROF. DR. JÜRGEN WEIBLER

Führungskräfte­mangel – Vom Führungsfrust zur Führungslust



© John Cairns

## PROF. DR. PETRA SCHLEITER

Demokratie braucht Führung: Wie Business Leadership Verantwortung übernehmen kann



© privat

© Fotofabrik Stuttgart

## PROF. MANUELA ROUSSEAU & PROF. DR. JULIA DRUWE

Transformation im Aufsichtsrat  
Wie Veränderung durch Führung beginnt



© Universität Bonn

## PROF. DR. GREGOR THÜSING LL.M.

Leitende Angestellte: Nur wer sich ändert, bleibt sich treu



© Völker Wipöck

## PROF. DR. GUIDO MÖLLERING

„Wie ist das Wasser?“ – Führen in der Transformation



© Astrid Eckart (TUM)

## PROF. DR. THERESA TREFFERS

Führung im KI-Zeitalter – Eine systemische Perspektive auf Organisation, Technologie und Mensch

Direkt zur  
Jubiläumsausgabe der  
ULA-Nachrichten mit  
erweitertem Inhalt:



Alle Gastbeiträge finden Sie unter [www.ula.de/news/ula-nachrichten/](http://www.ula.de/news/ula-nachrichten/)



## Abfindungen effizient gestalten

📅 17. Juni 2026 [📍 Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden

Verlassen Fach- und Führungskräfte ihr Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung, können sie durch die richtige Gestaltung hohe Steuerersparnisse erzielen. Rechtsanwalt Gerhard Kronisch, Finanzexpertin Marion Lamberty und Steuerberater Lutz Runte erläutern die wichtigsten Grundlagen.



## 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.



## Arbeiten mit Microsoft 365 & KI im Berufsalltag

📅 17. November 2026 [📍 Webseminar](#) – zwei Stunden 45 Minuten

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



## ULA-Terminvorschau



## Deutscher Führungskräfteitag 2026 auf YouTube

Die Highlights des wichtigsten Führungskräfte-Events des Jahres gibt es im Veranstaltungsfilm auf [YouTube!](#)



Deutscher  
Führungskräfteverband

## Jetzt den ULA-Newsletter abonnieren

Jetzt anmelden und regelmäßig Neuigkeiten zu Veranstaltungen, politischen Themen und Aktivitäten des Deutschen Führungskräfteverbands ULA direkt erhalten.



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](http://www.ula.de).

# Vertragsanpassung, Versetzung, Änderungskündigung: Neue Stelle, neues Glück?

In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten wächst der Restrukturierungsbedarf in den Unternehmen. Das führt allerdings nicht zwangsläufig zu Trennungsszenarien bis hin zu betriebsbedingten Beendigungskündigungen. Häufig geht es den Arbeitgebern zunächst darum, Aufgaben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder andere Arbeitsbedingungen zu ändern. [VAA-Jurist](#) Dr. Torsten Glinke informiert über die rechtlichen Rahmenbedingungen.



Foto: VAA

## Dr. Torsten Glinke

VAA-Jurist

✉ rechtsberatung@vaa.de

☎ +49 221 160010

VAA Magazin: Wenn Unternehmen von „Restrukturierung“ sprechen, denken viele sofort an „Stellenabbau“.

Glinke: Das ist leider häufig auch der Fall, aber nicht zwangsläufig.

### Was ist die Alternative?

Es geht nicht unbedingt um eine Alternative. Oft führen Restrukturierungen sowohl zum Abbau von Stellen als auch zu inhaltlichen Veränderungen bei verbleibenden Stellen.

### Was kann das für die im Unternehmen verbleibenden Beschäftigten bedeuten?

Sie müssen sich auf Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen einstellen. Das kann den Inhalt der Aufgaben, den Ort der Arbeit, aber auch Änderungen von Arbeitszeiten bedeuten.

### Wer bestimmt, wann, wo und wie die Beschäftigten ihre Jobs zu erledigen haben?

Grundsätzlich legen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Arbeitsvertrag einvernehmlich fest, welche Aufgaben dem Mitarbeiter obliegen, wann und in welchem zeitlichen Umfang die Arbeit zu erfolgen hat und wo der Einsatzort des Mitarbeiters liegt.

Oft enthalten Arbeitsverträge hierzu aber keine oder nur rudimentäre Bestimmungen. So ist es häufig damit getan, dass die Position der Beschäftigten und die Wochenstundenzahl erwähnt werden, ohne auch festzulegen, wann und wo die Arbeitsleistung zu erbringen ist und welche Aufgaben im Detail zu erledigen sind. Wie sieht es also aus, wenn der Arbeitsvertrag keine konkreten Regelungen zum Inhalt der Arbeit, zur Arbeitszeit oder zum Arbeitsort enthält?

Sofern Inhalt, Ort und Zeit der Arbeit nicht vereinbart sind, kann der Arbeitgeber dies im Rahmen seines Direktionsrechts einseitig bestimmen. Das sieht § 106 der Gewerbeordnung so vor. Der Arbeitgeber kann etwa einem als Chemiker eingestellten Mitarbeiter, dessen Arbeitsvertrag keine detaillierte Stellenbeschreibung enthält, die im Einzelnen zu erledigenden Aufgaben vorgeben. Hierbei gibt es aber selbstverständlich Grenzen. Die Vorgaben des Arbeitgebers müssen, so das Gesetz, „billigem Ermessen“ entsprechen.

### Heißt konkret?

Der Arbeitgeber kann von seinem Mitarbeiter nur das verlangen, was diesem auch zumutbar ist. Insbesondere schikanösen Anweisungen muss man nicht folgen. Ein Beispiel aus einem vom VAA erstrittenen Urteil des Landesarbeitsgerichts Baden-Württemberg verdeutlicht das: Ein in einer Forschungsabteilung tätiger Chemieingenieur sollte für eine andere Forschungsabteilung fünf Liter Klarlack anrühren, was dieser ablehnte. Zu recht, befand das Gericht! Zwar könne es im Einzelfall auch zu den Aufgaben eines Chemieingenieurs gehören, Lacke anzurühren. Dies gelte aber nicht, wenn das Anrühren – wie im vorliegenden Fall – nichts mit seinen eigentlichen Aufgaben zu tun hat, sondern nur der Zuarbeit einer anderen Abteilung diene.

### Das ist ja eher ein Extremfall.

Zugegeben. Er illustriert aber zum einen ganz gut, was rechtlich geht, und zum anderen, was in der Praxis, wenn auch selten, vorkommen kann.

### Wie sieht es bei weniger krassen Fällen aus? Was ist ansonsten zumutbar?

Das lässt sich natürlich immer nur am konkreten Fall beurteilen. Aber ein paar Leitplanken gibt es schon: Zumutbar sind neue Aufgaben nur dann, wenn sie den Fähigkeiten, Qualifikationen und Leistungen des Mitarbeiters entsprechen. Die neuen Aufgaben dürfen ►



Karikatur: Caleri

insbesondere nicht zu einer Überforderung führen, weil das die Gefahr von Fehlern des Mitarbeiters in sich birgt und so Abmahnungen und eine verhaltensbedingte Kündigung drohen. Einen Juristen wie mich eine neue Mitgliederwaltungssoftware des VAA programmieren zu lassen, wäre für niemanden eine gute Idee und sicher unzulässig ... Aber: Auch Unterforderung ist nicht zumutbar!

**Klingt durchaus plausibel. Aber wieso eigentlich?**

Ich bin kein Freund von Anglizismen. Aber in dem Fall muss es vielleicht mal sein. Das Stichwort ist „Employability“. Die neuen Aufgaben dürfen nicht derart abwegig sein, dass ich später nicht mehr in der Lage bin, eine adäquate andere Beschäftigung zu finden – sei es, weil ich den fachlichen Anschluss verlieren könnte oder weil eine nur noch subalterne Tätigkeit im Lebenslauf oder Zeugnis keinen guten Eindruck bei Bewerbungen macht.

**Welche Möglichkeiten hat der Arbeitgeber, wenn der Arbeitsvertrag konkrete Regelungen zu Aufgaben und zum Einsatzort vorsieht? Kann der Arbeitgeber dann ohne Zustimmung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin Änderungen vornehmen?**

Jedenfalls nicht durch sein Direktionsrecht nach § 106 der Gewerbeordnung. Wie gesagt: Der Arbeitgeber kann über sein Direktionsrecht nur die Aspekte bestimmen, die zwischen den Arbeitsvertragsparteien nicht geregelt wurden. Sind Regelungen getroffen worden, sind diese grundsätzlich verbindlich. Der Arbeitgeber kann hiervon nur einseitig abweichen, wenn er mit dem Mitarbeiter einen wirksamen Änderungsvorbehalt in Arbeitsvertrag vereinbart hat.

**Wie muss dieser Änderungsvorbehalt aussehen?**

Das hängt davon ab, welche Bedingungen des Arbeitsvertrags der Arbeitgeber mit einem solchen Vorbehalt ändern

möchte. Ein Versetzungsvorbehalt, durch den sich der Arbeitgeber die Möglichkeit offen hält, seinen Mitarbeiter im Laufe des Arbeitsverhältnisses auf eine andere Position zu versetzen, ist nur wirksam, wenn die entsprechende Klausel klarstellt, dass bei einer Versetzung auch die berechtigten Interessen des Mitarbeiters gewahrt werden.

Hält sich der Arbeitgeber dagegen im Arbeitsvertrag die Möglichkeit des Positionswechsels offen, ohne gleichzeitig darauf hinzuweisen, dass bei einer etwaigen Versetzung auch die berechtigten Arbeitnehmerinteressen berücksichtigt werden, ist die Versetzungsklausel unwirksam. Der Arbeitgeber könnte die von ihm angestrebte Veränderung dann nicht einseitig, sondern nur einvernehmlich mit dem Mitarbeiter oder durch eine Änderungskündigung erreichen.

**Wenn eine wirksame Versetzungsklausel existiert, müssen Beschäftigte dann die Versetzung automatisch akzeptieren?**

Nein. Ein ordnungsgemäß formulierter Versetzungsvorbehalt führt nicht dazu, dass jede Versetzung auch wirksam ist. Vielmehr müssen dann in jedem einzelnen Fall die Interessen des Arbeitgebers an der Versetzung und die Interessen des Arbeitnehmers am Erhalt des Status quo gegeneinander abgewogen werden. Soll etwa ein verheirateter Mitarbeiter mit schulpflichtigen Kindern von München nach Hamburg versetzt werden und gibt es im Unternehmen andere gleichermaßen geeignete Kollegen ohne familiäre Bindungen, könnte der Familienvater den Umzug ablehnen.

Und wenn ein wirksamer Versetzungsvorbehalt fehlt und das Direktionsrecht nicht reicht?

Dann kann der Arbeitgeber nur versuchen, mit dem Mitarbeiter die Änderung einvernehmlich durchzuführen, also mit Zustimmung des Mitarbeiters. Wenn das nicht gelingt, bleibt dem Arbeitgeber nur noch eine Änderungskündigung. Für die Wirksamkeit einer solchen Änderungskündigung müssen allerdings eine ganze Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein. Zum einen gelten für Änderungskündigungen die gleichen Kündigungsfristen wie für Beendigungskündigungen. Hat also zum Beispiel ein Mitarbeiter nach dem Akademiker-Manteltarifvertrag des VAA eine Kündigungsfrist von zwölf Monaten zum Quartalsende, können die durch die Änderungskündi-

gung zu modifizierenden Arbeitsbedingungen auch nicht vor Ablauf dieser Frist verändert werden. So ist also zum Beispiel eine Versetzung an einen anderen Ort in diesem Fall erst nach Ablauf der Kündigungsfrist möglich. Zum anderen muss der Arbeitgeber bei einer Änderungskündigung, genauso wie bei einer Beendigungskündigung, die Voraussetzungen des Kündigungsschutzgesetzes beachten. Das heißt insbesondere: Auch für eine Änderungskündigung müssen ein Kündigungsgrund vorliegen und eine Sozialauswahl durchgeführt werden.

Verstanden. Auch deshalb lohnt es sich, ab und an in den Manteltarifvertrag zu schauen. Können Sie abschließend noch etwas zu möglichen Gehaltskürzungen sagen?

Natürlich. Gehaltskürzungen funktionieren nur mit der Zustimmung der be-

troffenen Beschäftigten, also über eine Änderungsvereinbarung zum Arbeitsvertrag oder über eine wirksame Änderungskündigung. Versetzungsvorbehalte im Arbeitsvertrag oder das Direktionsrecht nach § 106 der Gewerbeordnung ermöglichen Gehaltskürzungen nicht. ■



JORDANIEN:  
Die Physiotherapeutin Rula Marahfeh trainiert mit Ahmed Darwesch. Er wurde im Jemen bei einer Explosion verletzt.  
© Peter Bräuning

## SPENDEN SIE ZUVERSICHT IN BANGEN MOMENTEN

Mit Ihrer Spende rettet **ÄRZTE OHNE GRENZEN** Leben:  
Mit **50 Euro** ermöglichen Sie z. B. das sterile Material,  
um die Wunden von 15 Patient\*innen zu versorgen.

Private Spender\*innen ermöglichen unsere unabhängige Hilfe –  
jede Spende macht uns stark!



Spendenkonto:  
Bank für Sozialwirtschaft  
IBAN: DE 72 3702 0500 0009 7097 00  
BIC: BFSWDE33XXX

[www.aerzte-ohne-grenzen.de/spenden](http://www.aerzte-ohne-grenzen.de/spenden)



**MEDECINS SANS FRONTIERES**  
**ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V.**  
Träger des Friedensnobelpreises

**vaa**



Auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter [mein.vaa.de](http://mein.vaa.de) stehen für eingeloggte VAA-Mitglieder zahlreiche Infobroschüren zu arbeitsrechtlichen Themen zum Download bereit.



Urteil

# BAG kippt pauschale Freistellungsklauseln

**Klauseln in Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die den Arbeitgeber pauschal berechtigen, Beschäftigte im gekündigten Arbeitsverhältnis bis zum Ablauf der Kündigungsfrist unter Fortzahlung der Vergütung von der Arbeitsleistung freizustellen, sind unwirksam. Das hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden.**

In dem vom BAG entschiedenen Fall ging es um einen Arbeitnehmer, der seinen Dienstwagen auch privat nutzen durfte. Der Arbeitsvertrag enthielt eine Klausel, wonach der Arbeitgeber den Arbeitnehmer nach Ausspruch einer Kündigung einseitig bis zum Ablauf der Kündigungsfrist unter Fortzahlung der Vergütung freistellen durfte. Als er das Arbeitsverhältnis kündigte, machte der Arbeitgeber von dieser Möglichkeit Gebrauch: Er stellte den Kläger von der Arbeit frei und verlangte zugleich die Rückgabe des Dienstwagens, wodurch auch die private Nutzung entfiel.

Dagegen wehrte sich der Arbeitnehmer. Er machte geltend, dass die Freistellung unwirksam sei, da die zugrunde liegende Vertragsklausel ihn unangemessen benachteilige. Somit sei auch der Entzug des Dienstwagens nicht gerechtfertigt und ihm stehe dafür eine Nutzungsausfallentschädigung zu. Das Arbeitsgericht lehnte die Klage des Arbeitnehmers ab. Das Landesarbeitsgericht änderte das Urteil ab und verurteilte den Arbeitgeber zur Zahlung der Nutzungsausfallentschädigung.

Kürzlich hat das BAG dem Arbeitnehmer grundsätzlich recht gegeben ([Urteil von 25. März 2026](#), Aktenzeichen: 5 AZR 108/25): Eine pauschale Freistellungsklausel, die dem Arbeitgeber ohne Berücksichtigung der Interessen des Arbeitnehmers ein einseitiges Freistellungsrecht einräumt, benachteiligt den Arbeitnehmer laut BAG in der Regel ungemessen und ist deshalb nach § 307 BGB Absatz 1 Satz 1 BGB unwirksam.

Sie berücksichtige nicht das berechtigte Interesse des Arbeitnehmers an tatsächlicher Beschäftigung – etwa zur Wahrung seiner beruflichen Entwicklung oder seines Ansehens. Bei der Unwirksamkeit der Freistellung fehlt auch die Grundlage für den Widerruf von Zusatzleistungen wie der privaten Nutzung eines Dienstwagens.

Allerdings stellte das BAG klar, dass eine Freistellung im Einzelfall dennoch zulässig sein kann, wenn überwiegende Interessen des Arbeitgebers vorliegen. Ob solche Gründe hier gegeben waren, muss das Landesarbeitsgericht (LAG) als Vorinstanz noch abschließend klären. Das BAG hat das Verfahren deshalb an das LAG zurückverwiesen. ■



Foto: Dusan Ilic - iStock

## VAA-Praxistipp

Das BAG hat mit seinem Urteil die Rechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nach einer Kündigung gestärkt. Sie sollten Freistellungen nach einer Kündigung nicht ungeprüft akzeptieren. Gerade bei formularmäßigen Klauseln lohnt sich ein genauer Blick: Sind diese unwirksam, kann nicht nur ein Anspruch auf Weiterbeschäftigung bestehen – auch der Entzug von Vorteilen wie die private Nutzung eines Dienstwagens kann unzulässig sein.



Gastbeitrag von Walburga Ludwig

# Kräfte-dreieck der Unternehmer-Souveränität

**Führungskräfte in der Chemie- und Pharmaindustrie stehen unter extremem Druck – wirtschaftlich, regulatorisch und menschlich zugleich. In solch anspruchsvollen Zeiten greift das „Kräfte-dreieck der Unternehmer-Souveränität“, konzipiert für Führungskräfte mit unternehmerischem Anspruch. Es arbeitet mit einem wissenschaftlichen Zugang zur Komplexitätswahrnehmung und ist damit ein Format mit Tiefgang, das strategische Weitsicht, persönliche Souveränität und belastbares Commitment nicht nur verspricht, sondern praktisch erarbeitet.**

*Walburga Ludwig ist Coach, Change-Begleiterin und Organisationsberaterin mit mehr als 35 Jahren Erfahrung. 2025 war sie Referentin auf einer VAA-connect-Veranstaltung.  
Foto: Eckhart Matthäus*

Die Inbox explodiert um 06:42 Uhr. Regulatory will sofort eine Entscheidung. HR meldet den nächsten Personalausfall. Die Produktionszahlen sind rückläufig. Und irgendwo zwischen ESG-Reporting, Kostendruck und KI-Hype soll bitte auch noch „strategisch geführt“ werden. Der Druck ist hoch. Es muss durch Bürokratie und Regulierungsflut manövriert werden. Hohe Energiekosten sind zum übermächtigen Gegner geworden. Der Auftragsmangel, auf dem niedrigsten Stand seit fünf Jahren – er entzieht Ressourcen. Strategische Planung wird immer schwieriger. Viele Unternehmen führten faktisch auf Sicht. Unbesetzte Stellen schmerzen heute bereits und KI ist keine Lösung, die von Zauberhand kommt.

Willkommen im Alltag vieler Führungskräfte. Und Hand aufs Herz: „Wie geht es Ihnen?“ Viele funktionieren nur noch. Sie reagieren. Sie moderieren Symptome. Sie verwalten Dauerstress mit noch mehr Druck und Meetings. Das Problem? Nicht mangelnde Kompetenz. Sondern mangelnder Denkraum.

Erfahrene Führungskräfte brauchen kein Coaching: Sie brauchen die Möglichkeit zum geschützten Austausch auf Augenhöhe. ►

Genau hier setzt das „Kräftedreieck der Unternehmer-Souveränität“ an. Und zwar angenehm unzeitgemäß. Und nein — es ist ausdrücklich kein weiteres Leadership-Wohlfühlseminar mit Purpose-Kärtchen, Buzzword-Bingo und „Du musst nur resilienter werden“. Davon gibt es bereits genug. Es geht vielmehr um die Fähigkeit, die Sachlagen in neuer Tiefe zu erkennen, und dann den Mut, schnell zu handeln.

Gerade in Chemie und Pharma ist es eine Führungsanforderung mit besonderer Präzision. Es geht eben nicht nur um Markt, Menschen und Marge, sondern in der Auswirkung um Versorgungssicherheit, Nachhaltigkeit als Zukunftstreiber, klinische Forschung, KI und Standortpolitik. Die provokante These lautet: Es braucht einen Quantensprung in der Fähigkeit Komplexität wahrzunehmen.

## Wie das Kräftedreieck konkret wirkt

Es ist ein Deep Dive für leitende Angestellte, die merken: „So wie bisher komme ich zwar durch, aber nicht mehr wirksam.“ Es ist ein Erkundungsraum für Menschen mit Verantwortung – weil im Unternehmensalltag vieles nicht *off the record* besprochen werden kann. Es geht um das Unternehmen, Persönlichkeit und Stärken. Genau diese drei Kräfte fließen hier zusammen.

Was das Kräftedreieck anders macht? Das Format arbeitet mit drei Kräften, die in klassischen Leadership-Programmen fast nie gleichzeitig betrachtet werden:

### Strategische Weitsicht

Nicht nur reagieren. Sondern erkennen, welche Dynamiken tatsächlich wirken. Führungskräfte lernen: Muster früher zu erkennen, Wirkzusammenhänge zu verstehen und bessere Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen. Nicht aus Aktivismus, sondern aus Klarheit.

### Persönliche Souveränität

Die meisten Führungskräfte blenden ihre eigene Wirkung aus. Dabei entscheiden oft nicht Fakten über Führungswirkung, sondern innere Klarheit, emotionale Bewusstheit und unbewusste Muster in Stresssituationen. Das Kräftedreieck arbeitet genau dort, wo klassische Management-Tools aufhö-



Foto: Eckhart Matthäus

ren: bei der eigenen Wirkung. Nicht esoterisch, sondern hochprofessionell.

### Tragfähiges Commitment

Verbindlichkeit entsteht heute nicht mehr durch Hierarchie, sondern durch Beteiligung, Resonanz und glaubwürdige Führung. Gerade in turbulenten Zeiten zeigt sich: Menschen folgen keiner Rolle. Sie folgen Klarheit. Und sie brauchen Identifikation mit ihrem Tun. Das Kräftedreieck schafft Räume, in denen genau diese Klarheit wieder entstehen kann.

Und das gänzlich Neue? Das Vorgehen in den Livetreffen ist getragen von der Erkundungsforschung, wie sie unter anderem an der Universität Bremen entwickelt wurde. Damit wird eine Wahrnehmung für komplexe Zusammenhänge eröffnet, für die im Alltag kein Zugang ist.

Wie ist das Kräftedreieck in der Praxis angelegt? Das Programm ist bewusst als Strecke und nicht als Event aufgebaut – sechs Monate Kontinuität. Mit drei exklusiven Offsites, Onlineimpulsen mit freier Terminierung, monatlichen Netzwerktreffen, kollegialer Beratung und einem Kontingent an persönlichem Sparring. Genau diese Architektur macht den Unterschied: Führungskräfte brauchen heute keinen netten Tapetenwechsel, sondern einen Resonanzraum, in dem Erkenntnis, Reflexion und Umsetzung zusammenfinden.

## Was Führungskräfte im Programm erleben

Eine Produktionsleiterin erkennt plötzlich, warum ihr Team trotz eingeleiteter Maßnahmen blockiert. Ein Geschäftsführer versteht erstmals, weshalb seine „Klarheit“ bei anderen als Druck ankommt. Ein Bereichsleiter merkt, dass er längst nur noch Krisen verwaltet – statt Zukunft zu gestalten. Das sind keine Soft Skills. Das sind unternehmerische Überlebensfragen. ■



Walburga Ludwigs Programm „Kräftedreieck der Unternehmer-Souveränität“ ist seriös in der Analyse, inspirierend im Anspruch, provokant in der Zumutung und wertschätzend im Prozess. Der nächste Start ist auf den 1. Juli 2026 terminiert. Vor der Teilnahme findet ein persönliches Erstgespräch statt, inklusive Passungscheck, Zielklärung und Vertraulichkeitsprüfung.

# Alles wird gut!



So! Haben Sie noch Fragen? Denn deutlicher geht's ja kaum. Wie oft wünscht man sich, dass Politiker endlich einmal die Wahrheit sagen? Und wenn es dann so weit ist, bleiben viele mit offenem Mund zurück: „Im Moment verwalten wir hier weitestgehend den Niedergang.“ So sprach Jens Spahn zur besten Sendezeit bei Caren Miosga über den Standort Deutschland. Kurz darauf gab Kanzler Merz beim Bundesverband der Deutschen Banken zu Protokoll: „Die gesetzliche Rentenversicherung allein wird allenfalls noch die Basisabsicherung sein.“ Die Banker mussten schmunzeln, manch anderer im Volk wurde hellhörig. Besonders im Osten, wo 75 Prozent der Rentner ausschließlich auf die gesetzliche Rente angewiesen sind. In Westdeutschland sind es immerhin 52 Prozent.

Die Chefin der IG Metall antwortete prompt: „Wenn die Regierung die gesetzliche Rente kürzt, dann brennt die Hütte!“ Jesses! Und da heißt es immer, die größte Gefahr gehe von Putin aus. Wir leben dem Anschein nach in vorrevolutionären Zeiten

– vielleicht sogar im „Vormerz“ (ja, Geschichte wiederholt sich, wenn auch im Schriftbild etwas modernisiert) und die IG Metall und der DGB bereiten eine neue Revolte à la 1848 vor. Überhaupt ist Friedrich Merz gerade sehr masochistisch unterwegs. Beim DGB-Kongress handelte er sich Buhrufe und Pfiffe ein und als er die bevorstehende Rentenreform ansprach und meinte, es sei doch keine „Bösartigkeit von mir oder der Bundesregierung“, sondern „Demografie und Mathematik“, gab es höhnisches Gelächter. Und weil dies noch nicht genug der Demütigung war, folgte noch ein Besuch bei der SPD-Fraktion: „Selten, dass jemand links von mir steht“, scherzte der SPD-Fraktionsvorsitzende Miersch mit Blick auf den neben ihm stehenden Bundeskanzler. Und der dachte: Super, wieder ein Meme für die AfD-Konten auf Social Media.

Aber Tagespolitik hin oder her, kommen wir zu den wirklich wichtigen Fakten und den fast schon gebetsmühlenartig wiederholten Warnungen, dass Putin spätestens 2029 die Ostflanke der NATO angreifen wird. Gegenseitig sanktioniert wird ja sowieso schon bis an die Grenze des Machbaren. So verordnete Putin ein Importverbot von europäischem Ziegensperma. Gemein! Und die EU hat jetzt das 20. Sanktionspaket gegen Russland geschnürt, um den Feind zu schwächen. Vom Ausfuhrverbot betroffen sind nun auch alltägliche Güter wie Deos, Rasierwasser und Toilettenpapier. Denn merke: Der Russe ist nicht nur böse, sondern er stinkt auch. Kleiner Tipp: Wir Deutschen sollten bei der nächsten Pandemie (Hanta und Ebola klopfen ja schon fleißig an der Tür) keinesfalls wieder Unmengen an Klopapier horten, denn das macht uns zum bevorzugten Opfer für kosmetikartikelbedürftige Russen.

Aber ernsthaft: Im unvermeidlichen und somit bevorstehenden Bündnisfall wird erwartet, dass Deutschland als Dreh- und Angelpunkt für den Aufmarsch der NATO-Truppen bereitsteht. Bis zu 180.000 Soldaten sollen dann in Deutschland stationiert werden.

Bloß gut, dass die Landwirte in den letzten Jahren immer mehr Brachflächen anlegen mussten, denn eine solche Menge an Zeltlagern will ja auch irgendwo aufgebaut werden.

Apropos Landwirtschaft – die bayerische Landwirtschaftsministerin mahnte Anfang des Jahres: „Deutschland muss auch darauf vorbereitet sein, im Verteidigungsfall Hunderttausende NATO-Soldaten mit Nahrung zu versorgen.“ Die gute Nachricht: Bei Getreide, Fleisch, Milch, Kartoffeln und Zucker liegt unser Selbstversorgungsgrad bei über 100 Prozent. Bei Obst, Gemüse, Pflanzenölen und Eiern allerdings deutlich darunter. Ich verrate jetzt nicht, was in meinen heimischen Beeten, auf meiner Streuobstwiese und in meinem Hühnerstall so alles wächst und gedeiht – wer schlau kombiniert, wird schnell merken: ich bin vorbereitet –, muss das Ganze dann eben nur wahlweise mit NATO-Soldaten oder marodierenden Russhorden teilen.

Innenminister Dobrindt will jetzt zehn Milliarden locker machen, um Tiefgaragen und andere unterirdische Hallen zu katalogisieren. Wann eröffnet eigentlich Stuttgart 21? Noch vor 2029? Ich frage für einen Freund aus Süddeutschland. Auch 110.000 Feldbetten wurden laut Dobrindt schon gekauft – sprich, jeder 759. Deutsche kann sich hinlegen. Der Rest soll, laut Kanzler, ja sowieso mehr arbeiten. Das Beruhigende ist, dass im Katastrophenfall die zukünftigen Schulabgänger beim aktuellen Bildungsniveau und vorherrschenden Lehrermangel keine Revolution vom Zaun brechen werden. Denn sie werden nicht nachrechnen, sondern beruhigt darauf vertrauen, dass sie grob geschätzt einmal im Jahr aufs Feldbett dürfen. Na, dann wird doch alles gut. ■

*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](http://www.knabarett.de) ist Lehmann jederzeit käuflich und bestellbar. Seinen eigenen Honig gibt es auf [uwes-landhonig.de](http://uwes-landhonig.de).  
Foto: Robert Jentzsch*

# 1776

## Chemiker gehörte zu Gründervätern der USA

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.



Benjamin Rush gehörte zu den sogenannten Gründervätern der USA, hier porträtiert in einem Bild von Charles Willson Peale. Foto: Wikimedia Commons

250 – diese magische Zahl wird uns in den kommenden Wochen wohl noch öfter begegnen. In den USA feiern sie den „Geburtstag“ der Nation. Das zentrale Datum: der 4. Juli, die Unabhängigkeitserklärung der 13 Kolonien an der Ostküste Amerikas von Großbritannien. Dass die Sache gut gehen würde, war alles andere als ausgemacht, wie der Historiker Joseph J. Ellis in seinem soeben auf Deutsch erschienenen Überblick „1776 – Der Sommer der Revolution“ herausarbeitet. Der politische Akt der Unabhängigkeitserklärung war das eine. Die militärische Auseinandersetzung mit den übermächtig erscheinenden Truppen der Briten das andere. Hinzu kam: Es gab im Laufe des

höchst dramatischen Jahres 1776 höchst unterschiedliche Vorstellungen, wie das Verhältnis zum Mutterland zu regeln sei. Und was genau an die Stelle der kolonialen Herrschaft treten sollte. Ausgespart wurde außerdem die Frage der Sklaverei. Sie sollte die USA wenige Jahrzehnte später an den Rand des Abgrunds führen.

Trotzdem: Mit ihren Unterschriften unter der „Declaration of Independence“ gaben die 56 Unterzeichner die Richtung vor: hin zur endgültigen Trennung von Großbritannien. Die meisten dieser Männer waren von Haus aus meist wohlhabende Juristen, Händler oder Landbesitzer. Zur Minderheit der Naturwissenschaftler unter den „Gründervätern“ gehörten – natürlich – Benjamin Franklin, eine Schlüsselfigur jener Jahre, und sein Namensvetter Benjamin Rush. Der ausgewiesene Chemiker hatte als einziger

Unterzeichner der Unabhängigkeitserklärung einen medizinischen Abschluss. Rush, damals 30, sollte eine beachtliche Karriere hinlegen: als Truppenarzt der amerikanischen Kontinentalarmee, Schatzmeister der US-Münze und Universitätslehrer. Sein bereits 1770 veröffentlichter „Syllabus of a Course of Lectures on Chemistry“ („Lehrplan für eine Vorlesungsreihe zur Chemie“) gilt als erstes Chemielehrbuch in der US-Geschichte. Als unermüdlicher Arzt wurde er zum Helden im Kampf gegen eine Gelbfieberepidemie, die 1793 schätzungsweise ein Zehntel der Einwohnerschaft von Philadelphia dahinraffte.

Die 1812 publizierten „Medical Inquiries and Observations upon the Diseases of the Mind“ („Medizinische Untersuchungen und Beobachtungen zu den Erkrankungen des Geistes“) sicherten Rush schließlich sogar den Status eines „Vaters der US-amerikanischen Psychiatrie“. Manche seiner Methoden, nicht nur in der Psychiatrie, müssen aus moderner Sicht äußerst fragwürdig erscheinen. Dazu zählt zweifelsohne auch Rushs medizinisches Faible für den Aderlass. Im Frühjahr 1813 erkrankte er an Fieber und starb wenige Tage später – nicht ohne sich vorher noch zwei Aderlässen unterzogen zu haben.

Aus heutiger Perspektive immer noch anschlussfähig ist dagegen sein Einsatz gegen die Sklaverei sowie für die Armenfürsorge. Und auch wenn er sich politisch mit George Washington überwarf, scheint er doch hinter den Kulissen oft ausgleichend gewirkt zu haben. Fast schon prophetisch mutet an, was er in der frühen Phase des Kampfes um die Unabhängigkeit feststellte. Aus den 13 abtrünnigen Kolonien entstehe eine neue Nation. „Wir sind voneinander abhängig – keine völlig unabhängigen Staaten.“ ■

# Geburtstage im Juli und August 2026



## im Juli

### 95 Jahre

Dr. Egon Brode, Frankenthal  
Dr. Martin Herner, Wachenheim  
Dr. Hans-Joachim Ostmann, Kelkheim

### 90 Jahre

Dr. Hans-Joachim Astheimer, Freiburg  
Dr. Georg Mandre, Niedernhausen  
Dr. Gundolf F. Goethel, Gladbeck  
Josef-Ernst Kappaun, Köln  
Dr. Dieter Freudenberger, Hofheim  
Manfred Hein, Köln  
Dr. Kurt Schmeisser, Kelkheim  
Dr. Christa Fricke, Königstein

### 85 Jahre

Dr. Mario Kennecke, Berlin  
Erhard Schuffenhauer, Saxler  
Horst Römling, Hollenstedt  
Dr. Jochen Schmid, Warthausen  
Hans-Jürgen Bergmann,  
Bitterfeld-Wolfen  
Dr. Klaus Burzin, Marl  
Dr. Stefan Weiss, Trostberg  
Walter Stenzel, Rudolstadt  
Dr. Bruno Schwarz, Ludwigshafen  
Achim Kunze, Dessau  
Dr. Bernhard Heinrich, Frankenthal  
Dr. Bernhard Hentschel, Marl  
Dr. Eberhard Auer, Ertstadt  
Dr. Klaus Meyer, Delmenhorst  
Klaus Rueber, Augsburg

### 80 Jahre

Dr. Klaus Ditgens, Wuppertal  
Dr. Wolfram Ledwoch, Langenfeld  
Dirk Fratzer, Marl  
Rainer Hesse, Lüdinghausen  
Dr. Karl Kirste, Marl  
Willi Brausfeld, Mülheim  
Heinz Lorenz Hendricks, Köln  
Dr. Manfred Stickler,  
Seeheim-Jugenheim  
Dr. Hermann Anzinger, Bad Wörrishofen

Rolf-Rainer Rehbein, Gelnhausen  
Dr. Hartmut Steinbeißer, Marl  
Dr. Berthold Keggenhoff, Krefeld

### 75 Jahre

Dr. Peter Kurpiers, Neustadt  
Rolf Schulze, Mannheim  
Maria Groth, Berlin  
Thomas Nagel, Berlin  
Dr. Michael Lonitz, Trechtingshausen  
Dr. Werner Freitag, Chiang Dao,  
Chiang Mai, Thailand  
Dr. Herbert Siegel, Hofheim  
Michael Kochems, Leverkusen  
Dr. Klaus Brüggemann, Kleinmachnow  
Dr. Wolfgang Heinrich, Sandhausen  
Dr. Hildegard Blume, Sprockhoevel  
Dr. Erwin Böhm, Ladenburg  
Dr. Martin Bussmann, Luxembourg  
Dr. Volker Schüll, Alzenau  
Dr. Christian Lauer, Königstein im Taunus  
Norbert Mimberg, Köln  
Dr. Hildegard Christ-Frank, Wiesbaden

## im August

### 95 Jahre

Ursula Waschkowski, Ladenburg  
Harri Knaak, Bitterfeld-Wolfen  
Dr. Klaus Störiko, Marburg  
Dr. Wolfgang Ruff, Stuttgart  
Dr. Tycho Burger, Ludwigshafen  
Alfred Wilhelm Messer, Taunusstein

### 90 Jahre

Hans-Wilhelm Bertram, Leichlingen  
Dr. Volkmar Stockmann, Dessau  
Dr. Richard Bokorny, Nidderau  
Hans-Friederich Taenzler, Dormagen  
Dr. Wolfdietrich Gabler, Burghausen  
Dr. Peter Hornig, Pohle

### 85 Jahre

Franz-Josef Middel, Waldkappel  
Dr. Martin Molzahn, Weisenheim

Prof. Dr. Götz-Gerald Börger, Odenthal  
Dr. Siegfried Schneider, Leverkusen  
Heide von Seefeld, Biberach  
Wolfgang Fischer, Halle  
Heinz-Peter Dressel, Troisdorf  
Dr. Josef Merten, Korschenbroich  
Dr. Hans-Jürgen Müller, Leverkusen  
Dr. Johann Obendorf, Dorsten  
Dr. Franz Nierlich, Marl  
Dr. Manfred Ludwig, Neu-Anspach  
Dr. John Hobes, Dinslaken

### 80 Jahre

Dr. Beate Hammer-Raber, Köln  
Klaus Langer, Essen  
Dr. Franz Ott, Konnersreuth  
Jürgen Krapp, Darmstadt  
Dr. Helmut Rockelmann, Schwalbach  
Dr. Harry Stäglich, Stade  
Harald Sichtig, Schwedt  
Dr. Detlev Koth, Mömbris  
Dr. Werner Wildner, Homburg  
Dr. Reinhard Sigg, Marl









### 75 Jahre

Dr. Frank Döscher, Langenfeld  
Christiane Schmidt, Sandersdorf  
Wolfgang Gerke, Marl  
Dr. Kaspar Schlüter, Solingen  
Pierre-Etienne Cambillard,  
County of Brant, Kanada  
Erhard Siebrecht, Rostock  
Dr. Thomas Meisgen, Bonn  
Dr. Peter Wahl, Heidelberg  
Günter Ungermann, Neuhoof  
Franz-Peter Hofmeister, Riezlern  
Reinhard Schönfeld, Gründau  
Dr. Herbert Harttig,  
Neustadt an der Weinstraße  
Klaus Kaebe, Genderkingen

# Miträtseln und gewinnen!

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Aprilausgabe: Petra Loos, Werksgruppe Sanofi Aventis, Harald Herzog, Werksgruppe Industriepark Wolfgang, und Frank Appel, Werksgruppe Merck. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Juli 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](mailto: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.

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

von Bäumen gesäumte Straße	starke Abneigung	Filmempfehlung	Grenzwall der Römer	Wortteil: den Strom betreffend	gesellige Veranstaltung	amerik. Fotograf (Man ..., † 1976)	Stauwerk	Wind-schatten-seite	Malerwerkzeug	Auswurf-taste (...-Taste) (engl.)			
unsicher, schwach				Titelheld bei Shakespeare			erlesene Auswahl Heldengedicht						
		Siegesgöttin			schneiden				Teil des Baumes				
Beklemmung				Hirt auf der Alm	Nadelbaum								
dän. Käse						Vorname der Sängerin Müller		Bedeutung	kurz: et cetera				
		Beglaubigung											
Aufnahmetaste	stimmlich rau				Gemüse								
griech. Göttin	Seidengewebe				Abk.: Million								
			Hauptstadt in Europa	Hauptwort	Spannkraft		Balkonpflanze	US-Tennisidol (Andre ...)	hinteres Flugzeugteil	Fluss durch Böhmen			
ugs.: bewältigen					ugs. für Macho	Verminderung	Stadt am Regen						
bebildertes Jahrbuch	dt. Rocksänger (Peter ...)		chemisches Element	Kfz-Z. Cochem-Zell			schmalere Durchlass		gehoben: schlafen				
					umfriedeter Wald			englisches Flächenmaß					
Weinbaugebiete				nicht-alkoholisches Getränk	wahrnehmbar	zweifelhaft							
erzielt, erreicht													
Abwehr	Schalenfrucht	Nebenfluss der Ill	arktische Seevögel	Sohn des Noah				Bühnenauftritte	Ungetüm	Urkundsjuristen			
						Gefahrenmomente							
Segelstange			Fürst in Arabien	Karnevalsruf		Rhonezufluss	Strophe		japan. Künstlerin (Yoko ...)				
kleiner Stromerzeuger					Abk.: Kilovolt-ampere		Tiroler Kurort		unbenutzt				
deutscher Fußballer (Jamal ...)	ruhen-des Gewässer	Kfz-Z. Irland	benachbart					litauischer Frauenname					
					böse, schlecht		Speisen-der						
				gehoben: Trinkbedürfnis haben				franz. Erzähler (Eugène ... † 1857)					
italienisch: Abend													
Selbstbild					<b>Lösung:</b>	1	2	3	4	5	6	7	8



## 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

## Personalia aus dem VAA: Nicole Boes zurück in der Mitgliederverwaltung



Foto: VAA

Seit Juni wird die Mitgliederverwaltung in der VAA-Geschäftsstelle Köln durch Nicole Boes verstärkt, die nach knapp zwei Jahren Unterbrechung an ihre bewährte Tätigkeitsstätte zurückkehrt. Die Industriekauffrau war seit 1993 im Rechnungswesen bei verschiedenen Verbänden und

Unternehmen in Nordrhein-Westfalen tätig, ehe sie 2014 beim VAA anfang und zu einer Stütze im Team der Verwaltung und Buchhaltung wurde. „Wir alle sind sehr glücklich, dass Nicole Boes nun wieder zu Hause ist“, betont VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow.

## Schreiben Sie uns! VAA Magazin

Gregorius-Maurus-Str. 11 – 17  
50670 Köln  
Fax +49 221 160016  
[redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de)



Die Redaktion behält sich Kürzungen vor. Bitte geben Sie Ihren Namen und Ihre Anschrift an.

## Wichtige Termine für 2026

- 19. – 20.06.2026 Klausurtagung, Siegburg
- 22.06.2026 Sitzung Kommission Betriebliche Altersversorgung, Köln
- 08.07.2026 Sitzung Kommission Hochschularbeit
- 03.09.2026 Sitzung Kuratorium VAA Stiftung, Köln
- 15.09.2026 Sitzung Kommission 60plus, digital
- 18.09.2026 Vorstandssitzung, digital
- 22.09.2026 Sitzung Kommission Führung, digital
- 25. – 26.09.2026 Aufsichtsrätetagung, Erfurt
- 05.10.2026 Sitzung Kommission Einkommen, Köln
- 08.10.2026 VAA-connect-Veranstaltung, Leverkusen
- 08.10.2026 Sitzung Kommission Sprecherausschüsse, Wiesbaden
- 02.11.2026 Sitzung Kommission Führung, Köln
- 06. – 07.11.2026 Führungskreis, Exzellenzpreis und Jahreskonferenz, Mannheim
- 09.11.2026 Sitzung Kommission Betriebliche Altersversorgung, Köln
- 24.11.2026 Sitzung Kommission 60plus, Köln
- 30.11.2026 Sitzung Kommission Einkommen, digital

Aktuelle Informationen zu den Terminen sowie den konkreten Durchführungsformaten finden sich unter [www.vaa.de](http://www.vaa.de), auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter [mein.vaa.de](http://mein.vaa.de) und auf der Website des Führungskräfte Instituts (FKI) unter [www.fki-online.de](http://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](mailto:redaktion@vaa.de) informieren.

## Vorschau Ausgabe August 2026

- **Spezial:**  
Sicht auf den Himmel
- **Verband:**  
Ergebnisse der Wahlen
- **Vermischtes:**  
Patent auf die Tube

## 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](mailto:info@vaa.de), [www.vaa.de](http://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](mailto:r.akarcay@koellen.de) (Köllen Druck+Verlag); Ursula Statz-Kriegel, [redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de) (VAA). Es gilt die [Anzeigenpreisliste](#) vom Dezember 2025.

**Druckauflage:** 24.700; **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.**

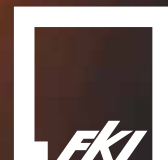


Foto: Tapati Rinchumrus – Shutterstock

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

Digitales Seminar

Anmeldung  
[www.fki-online.de](http://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



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

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

**vaa**

[www.vaa.de](http://www.vaa.de)

