

VaaMagazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte



WAHLEN IN UNTERNEHMEN
Erfolge für den VAA

CHEMIE IN EUROPA
Chancen durch den Kreislauf

INTERVIEW ZUM ARBEITSRECHT
Nebentätigkeiten im Job

BLICK IN DEN STERNENHIMMEL

Zu viel Licht ins Dunkel



Registrieren und sparen.

Vaa

Exklusiv für VAA-Mitglieder

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



1 Präsentations-
plattform aufrufen

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

3 Sofort attraktive
Angebote wahrnehmen



Vertrauenskultur ist ein Standortvorteil

Für viele Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie war das erste Halbjahr 2026 sehr belastend. An immer mehr Standorten prägen Restrukturierungen und Kostendruck den Alltag. Gleichzeitig wird über die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland so intensiv diskutiert wie lange nicht mehr. Dabei entsteht mitunter der Eindruck, die Herausforderungen ließen sich vor allem durch mehr arbeitsrechtliche Flexibilität lösen. Die Debatte um eine Aufweichung des Kündigungsschutzes für Fach- und Führungskräfte steht exemplarisch dafür. Gemeinsam mit unserem Dachverband, dem Deutschen Führungskräfteverband ULA, der in den [ULA Nachrichten](#) auf den Seiten 31 bis 38 über seine Aktivitäten berichtet, sehen wir als VAA diese Entwicklung mit Bestürzen.

Natürlich braucht Deutschland bessere Rahmenbedingungen für Investitionen und Innovationen. Vor allem aber braucht es Verlässlichkeit. Wer Arbeitnehmerrechte als Standortnachteil darstellt, setzt an der falschen Stelle an. Gerade Fach- und Führungskräfte begleiten Umstrukturierungen, erklären Veränderungen und setzen am Ende Entscheidungen um. Zusätzliche Unsicherheit wirkt hier wie ein lähmendes Gift für die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Was sie auch in der Krise brauchen, ist mehr Rückhalt und Vertrauen. Wie ein positiver Führungsansatz in der Praxis funktionieren kann, wird in der Rubrik [Management](#) auf den Seiten 44 und 45 erläutert.

Trotz der Krisendynamik lohnt sich ein anderer Blick auf die Realität in den Unternehmen: Die Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen 2026 haben gezeigt, dass Mitbestimmung nichts von ihrer Bedeutung verloren hat. Im Gegenteil: Der Zuspruch für die Kandidatinnen und Kandidaten des VAA zeigt, wie sehr die Beschäftigten eine kompetente Interessenvertretung vor Ort zu schätzen wissen. Mehr dazu in der Rubrik [VAA](#) im Bericht von der Betriebsrätekonzferenz und im Artikel zu den Sprecherausschusswahlen auf den Seiten 16 bis 20.

Sowohl die betriebliche Mitbestimmung als auch die politischen Reformdiskussion berühren am Ende die Frage, wie eine Vertrauenskultur in Unternehmen entsteht und in der Krise überlebt. Menschen übernehmen lieber Verantwortung, wenn sie Entscheidungen nachvollziehen können und sich fair behandelt fühlen. Sie spüren Rückhalt, wenn das System der Mitbestimmung funktioniert. Vertrauen und Mitbestimmung sind damit auf lange Sicht echte Standortvorteile.



Foto: Friederike Schaab – VAA

Stephan Gilow

Hauptgeschäftsführer des VAA

6

SPEZIAL

Verschmutzung durch Licht:
Sterne aus den Augen,
Leben aus dem Rhythmus

Bei der Entwicklung des im Bau befindlichen Extremely Large Telescopes (ELT) der Europäischen Südsternwarte (ESO) in der chilenischen Atacamawüste hat auch der Mainzer Glaskonzern Schott eine führende Rolle gespielt. Der aus Glaskeramik der Schott-Marke Zerodur hergestellte segmentierte Hauptspiegel des Teleskops hat einen Durchmesser von 39 Metern und gilt als bahnbrechend für die Erforschung des Weltraums.



Coverfoto: Alones Creative – iStock
Foto: L. Calçada, ACe Consortium – ESO

Inhalt

VAA

- 16 Betriebsrätekonferenz in Mainz:
VAA erfolgreich bei den Wahlen
- 20 Sprecherausschusswahlen:
Auszahlung läuft, Wahlbeteiligung hoch

BRANCHE

- 22 Zukunft der Chemie:
Kreislaufwirtschaft als Chance

EUROPA

- 24 Jubiläum der FECCIA:
Chemie-Führungskräfte feiern in Brüssel

MELDUNGEN

- 27 Resistenz gegen Dürre
Bakterien gegen Viren
Statistik zum Chemiestudium
Engagement am Arbeitsgericht
- 28 Sozialpartnerveranstaltung in Köln
Jubiläumsveranstaltung von VAA connect
Membranen für künstliche Zellen
Umfrage zur Befindlichkeit
- 29 Regulierung von Choleraphagen
Neues aus den Communitys
Personalien aus der Chemie
- 30 Zellfalle für Immuntherapien
Bürokratie belastet Branche
Hochschulveranstaltung mit VBIO
Optimierung von Solarzellen

ULA NACHRICHTEN

- 31 Kommentar:
Planlosigkeit bei Reformplänen
- 31 ULA intern:
Vorstandsklausur stellt Weichen
für die Zukunft
- 32 Führung:
Führungskräfte in der KI-Transformation
- 34 Gastbeitrag von Dr. Stefan Nacke:
Fach- und Führungskräfte
als Brückenbauer
- 36 Europäische Verbände:
Generalversammlung der CEC in Oslo
- 37 Notizen aus Berlin:
Kündigungsschutz gelockert,
Belastungen gestiegen
- 38 Weiterbildung:
Aktuelle Seminare des
Führungskräfte Instituts
- 38 Terminvorschau:
ULA-Veranstaltungen im Überblick

RECHT

- 39 Interview mit Christof Böhmer:
Was gilt bei Nebentätigkeiten
im Arbeitsverhältnis?
- 42 Urteil:
Urlaub darf nicht pauschal
abgelehnt werden

MANAGEMENT

- 44 Positive Leadership:
Ansatz für bessere Führungspraxis

LEHMANN'S DESTILLAT

- 46 Satirische Kolumne:
KI auf Italienreise

VERMISCHTES

- 47 ChemieGeschichte(n):
Patent auf die Tube
- 48 Glückwünsche
- 49 Sudoku, Kreuzworträtsel
- 50 Personalien, Feedback, Termine,
Vorschau, Impressum

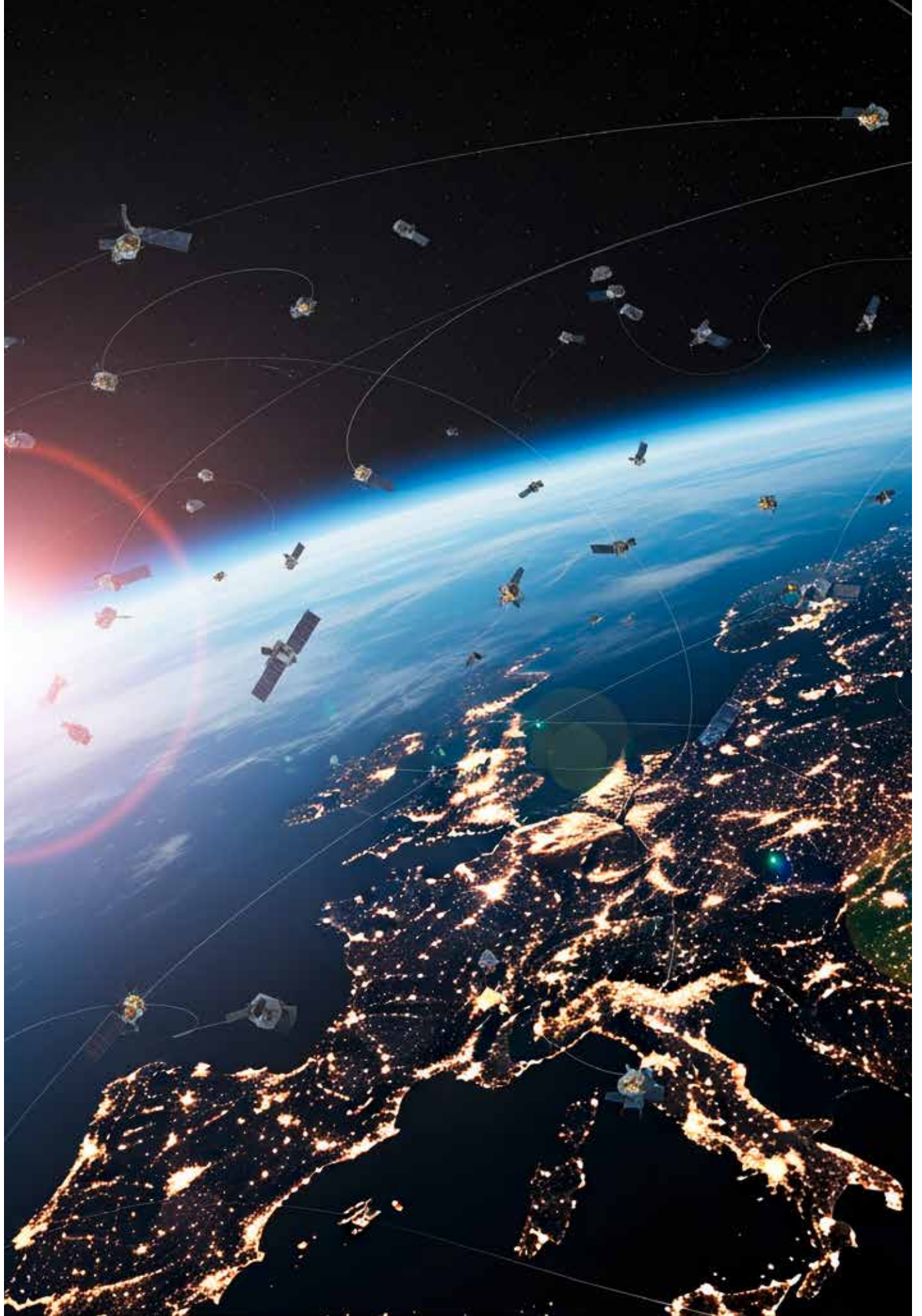


Foto: Shutterstock AI

Im All wird's voll

Von Joachim Heinz und Simone Leuschner

„Ich seh' den Sternenhimmel“, hat in den 1980ern Hubert Kah gesungen. Doch das ist inzwischen in vielen Regionen nahezu unmöglich. In Deutschland ist es nachts oft zu hell. Und wenn es wirklich irgendwo dunkel ist, dann sind es nicht mehr nur Sterne, die am Firmament leuchten. Eine Einladung zu einer kurzen Reise in die Weiten des Alls, zu Forschungsinstituten und Sternwarten. Und auf einen Fußballplatz in der Eifel.

„Derzeit wird der Start von Satelliten, insbesondere durch kommerzielle Anbieter, nur wenig reguliert. Das internationale Weltraumrecht hat an dieser Stelle jede Menge Lücken und auch die Zuständigkeiten sind nicht geklärt.“

Carolin Liefke, Stellvertretende Leiterin des Hauses der Astronomie in Heidelberg.

Wenn Harald Bardenhagen seinen Gästen die Dimensionen des Alls vor Augen führen möchte, dann verteilt er gern zwei Murmeln: eine für die Sonne und eine für Alpha Centauri, einen Stern in einer Entfernung von 4,3 Lichtjahren. „Wie weit müsste man diese beiden Murmeln wohl auseinanderbringen, um die 4,3 Lichtjahre maßstabsgerecht abzubilden?“, lautet dann seine Frage.

Bardenhagen ist Gründer der Astronomie-Werkstatt „Sterne ohne Grenzen“. In der Eifel, auf dem abseits großer Städte und Verkehrsströme gelegenen Gelände der ehemaligen NS-Ordensburg Vogelsang, jetzt Internationaler Platz Vogelsang IP, bietet der Astronom „Sternenwanderungen“ mit den Augen am Nachthimmel an.

Die rund zweistündigen Veranstaltungen sind aus guten Gründen keine echten Wanderungen, wie der passionierte Beobachter des Firmaments betont. Im Dunkel der Nacht, so erklärt er, könnten sich Fauna und Flora erholen. „Schon ein Flüstern versetzt Tiere in Panik.“

Vogelsang liegt im Nationalpark Eifel. Dazu passt, dass sich Bardenhagen ne-

ben der Astronomie den Naturschutz auf die Fahnen geschrieben hat. Und deswegen finden seine „Sternenwanderungen“ mit den Augen und mit Teleskopen statt. Die richten sich auf das, was nachts am Himmel leuchtet: Sterne, Kometen, Planeten.

Doch in den vergangenen Jahren fallen Bardenhagen und seinen Gästen vermehrt andere Objekte auf, die offensichtlich keinen natürlichen Ursprung haben. Heute noch erinnert sich der Gründer der Astronomie-Werkstatt an eine Begebenheit im Frühjahr 2019. Da hätten sich auf einmal 50, 60 Lichtpunkte gezeigt – „ganz eng beieinander, wie eine leuchtende Perlenschnur“, so Bardenhagen. „Was fliegt denn da?“, wollte ein Teilnehmer aus der Gruppe wissen. Militärflugzeuge auf Mission, vermutete Bardenhagen. „Aber dass die so eng nebeneinander fliegen und Licht einschalten, ist schon merkwürdig.“

Wenig später hatte er des Rätsels Lösung: Per Zufall waren er und seine Besuchergruppe Zeugen eines Überflugs der ersten 60 Starlink-Satelliten geworden, die US-Unternehmer Elon Musk in den Weltraum geschossen hatte. ►



Fotos: Oscar Gutierrez Zozulia – iStock, Michael Bednarek – Shutterstock, ssi77 – Shutterstock, Organic Media – iStock



Sieben Jahre später wird es in den Weiten des Alls, die Bardenhagen seinen Gästen mit dem Murmelexperiment vor Augen führt, immer voller. Wobei das vorwiegend den niedrigen Erdorbit in einer Höhe zwischen etwa 400 und 1.600 Kilometern bis zum geostationären Orbit in rund 35.000 Kilometer Höhe betrifft.

Erst Anfang Juli schlug die Europäische Südsternwarte ESO Alarm. Seit 2019 sei die Zahl der Satelliten in der Erdumlauf-



Ein bis zwei Stunden vor dem Schlafengehen sollten auch Menschen auf weißliche, allzu helle künstliche Lichtquellen verzichten, denn auch für den Menschen kann zu viel Licht schädlich sein: Durch das nächtliche Kunstlicht beim Fernsehen sowie Computer- oder Handykonsum kommt es zu Störungen des Schlafs bis hin zu einer Störung des Melatoninhaushalts des Körpers. Der Botenstoff Melatonin steuert viele Körperfunktionen wie Reparatur- und Regenerationsprozesse oder den Schlaf-Wach-Rhythmus.

bahn auf über 14.000 gestiegen – „maßgeblich vorangetrieben durch die Starlink-Telekommunikationssatelliten von SpaceX“. Bislang hätten Wissenschaftler die Situation bewältigen können, sagt ESO-Astronom Olivier Hainaut. „Aber es wird immer kritischer.“

Allein Musks Unternehmen SpaceX plant, eine Million weitere Satelliten für weltraumbasierte Rechenzentren in den Orbit zu bringen. Das würde das Erscheinungsbild des Himmels grundlegend

verändern. Oliver Hainaut von der ESO hat zu diesem Thema eine Studie vorgelegt. Sie zeigt, „dass über einen großen Teil jede Nacht hinweg Hunderte und zu bestimmten Zeiten Tausende Satelliten sichtbar wären“. Das entspreche der Anzahl der Sterne, die unter guten Bedingungen mit bloßem Auge zu erkennen seien.

Starlink ist nicht allein

Mit anderen Worten: Das, was Astronom Bardenhagen und seine Gruppe 2019 am Himmel über der Eifel beobachtet haben, war offenbar erst der Anfang einer Entwicklung, von der nicht abzusehen ist, wohin sie führt. Denn SpaceX mit seinen eine Million Satelliten ist nicht der einzige Akteur.

Zu den Starlink-Satelliten gesellen sich etwa die Netzwerke von Cinnamon des US-Unternehmens E-Space sowie die chinesischen Systeme CTC-1 und CTC-2. Nach Science-Fiction klingen die Pläne von Reflect Orbital. Bis 2035 will das US-Start-up 50.000 große, spiegelartige Satelliten ins All bringen. Sie sollen nachts das Sonnenlicht reflektieren und Lichtkegel erzeugen, die auf der Erdoberfläche einen Durchmesser von mindestens fünf Kilometern haben.

Wozu das Ganze gut sein soll? Antworten liefert die Website von Reflect Orbital. Da steht zum Beispiel unter dem Stichwort Energie: „Das Solarpotenzial ausbauen, damit sauberer Strom nach Bedarf bereitgestellt werden kann.“ Für industrielle Anwendungen heißt es: „Arbeitszeiten verlängern, Sicherheit verbessern, abgelegene Standorte beleuchten.“

Landwirte könnten „Wachstumszyklen individuell anpassen, Erntezeiten verlängern, Erträge steigern“, Militärs schwierige Operationen planen und Städte von genau angepassten Beleuchtungskonzepten profitieren. Was wie eine Verheißung für eine lichte Zukunft mit sauberer Sonnenenergie scheint, treibt Fachleuten die Sorgenfalten auf die Stirn. Die Natur in der Nacht steht auf dem Spiel, aber auch Lebens- und Wohnqualität.

Allein die 50.000 Reflect-Orbital-Satelliten könnten den Himmel um das Drei-

bis Vierfache aufhellen, befürchten die Experten der ESO. „Dies behindert die Fähigkeit der Menschheit, lichtschwache kosmische Objekte zu beobachten – darunter weit entfernte Galaxien, erdähnliche Planeten um andere Sterne und sogar Asteroiden, die der Erde potenziell gefährlich werden können.“

Nicht zuletzt, weil Elons Musks SpaceX und Reflect Orbital in den USA sitzen, liegt der Ball nun im Spielfeld der Federal Communications Commission. Die Behörde mit dem Kürzel FCC entscheidet über die Zulassung der Großprojekte. Zugleich liegen ihr 1.800 Stellungnahmen zu Reflect Orbital und fast 1.500 Kommentare zu SpaceX vor. Für die optische Astronomie stellten beide Vorhaben eine „existenzielle Bedrohung“ dar, sagt ESO-Vertreterin Betty Kioko. „Wir hoffen, dass die Regulierungsbehörden diese Einschätzung teilen.“

Beobachter wie Carolin Liefke, Stellvertretende Leiterin des Hauses der Astronomie in Heidelberg, haben da so ihre Zweifel. „Derzeit wird der Start von Satelliten, insbesondere durch kommerzielle Anbieter, nur wenig reguliert“, erläutert die Astronomin und Physikerin. Tatsächlich habe das internationale Weltraumrecht an dieser Stelle jede Menge Lücken und auch die Zuständigkeiten seien nicht geklärt.

EU bleibt außen vor

Die meisten Satellitenkonstellationen würden derzeit von der FCC geregelt, weil die entsprechenden Firmen in den USA ansässig seien, „obwohl wir letztlich von globalen Auswirkungen sprechen“, kritisiert Liefke. „Dabei geht es dann aber in erster Linie um die Nutzung bestimmter Frequenzen zum Datentransfer.“ Die EU sei in dieser Sache „praktisch vollkommen außen vor“ und spiele nur eine untergeordnete Rolle.

Ähnlich sieht es auch Harald Bardenhagen. Zugleich steige der Handlungsbedarf. Immer mehr Satelliten im All – das bedeutet auch immer mehr Weltraumschrott. Eine weitere Belastung für die Umwelt – die zudem die Gefahr von Kollisionen erhöht. Bardenhagen verweist in diesem Zusammenhang auf den ►



Etwa zwei Trilliarden

Sterne lautet Schätzungen zufolge die Anzahl an Sternen, die es im beobachtbaren Universum gibt – also eine Zwei mit 21 Nullen. Mit Sicherheit lässt sich dies allerdings nicht bestimmen, heißt es auf dem Onlineportal Sternenforscher.de. Unsere eigene Galaxie, die Milchstraße, beheimatet einige Hundert Milliarden Sterne. Die Gesamtzahl aller Galaxien im beobachtbaren Universum wird auf rund zwei Billionen geschätzt. Sterne entstehen in riesigen Wolken aus Gas und Staub. Diese Wolken bestehen vor allem aus Wasserstoff. Wird ein Teil dieser Wolke dicht genug, wird die Schwerkraft stärker als der innere Druck des Gases – ein sogenannter Protostern entsteht. Dieses Raumgebiet verdichtet sich immer weiter und heizt sich mit der Zeit kontinuierlich auf. Bei ausreichend hoher Temperatur zündet schließlich die Kernfusion: Wasserstoffkerne verschmelzen zu Helium, wobei sehr viel Energie in Form von Strahlung frei wird. Das Ergebnis ist eine in Größe und Form stabile, leuchtende Gaskugel: ein Stern.



Foto: G.Bono – CTIO/ESO

nach dem US-Astronomen Donald J. Kessler benannten „Kessler-Effekt“.

„Bei Satellitenkollisionen entstehen eine Reihe von Trümmern“, warnten Kessler und sein Kollege Burton G. Cour-Palais schon 1978. „Einige davon könnten bei einer Kollision einen weiteren Satelliten zerstören und so noch mehr Trümmer erzeugen.“ Das Ergebnis? Ein exponentieller Anstieg der Objekte, wodurch sich im Laufe der Zeit ein Trümmergürtel um die Erde bilden würde.

Derartige Fragen beschäftigen auch die Wissenschaftler am Fraunhofer-Institut für Kurzzeiddynamik, Ernst-Mach-Institut, EMI in Freiburg. Was passiert genau bei einer Kollision zweier Satelliten oder einem Satelliten mit einem Schrotteilchen? Wie zerfällt der Satellit? In wie viele Teile? Wie groß sind die Teile, in welche Richtung bewegen Sie sich und wie schnell?

Eine grundlegende Beobachtung der Forscher: „Auch bei kurzen Aufenthaltsdauern im Orbit ist mit einer signifikanten Zahl kleiner und kleinster Einschläge auf die Außenhaut von Raumfahrzeugen zu rechnen.“ So mussten auf fast jeder Mission des Space Shuttles eine oder mehrere Fensterscheiben ausgetauscht werden, weil sogenannte Impact-Schäden die Scheiben unbrauchbar gemacht hatten.

Hohes Risiko durch Trümmer

Eine deutliche Verschärfung der Weltraummüllproblematik läutete laut EMI die absichtliche Zerstörung des chinesischen Wettersatelliten Fengyun-1c in einer Höhe von rund 850 Kilometern am 11. Januar 2007 ein. „Durch dieses Ereignis entstanden mehrere tausend beobachtbare Trümmer in einer vielgenutzten Umlaufbahn speziell für Erdbeobachtungssatelliten. Dadurch erhöhte sich in dieser Umlaufbahn schlagartig das Risiko einer missionskritischen Kollision um 50 Prozent.“

Zwei Jahre später kam es zu einer zufälligen Kollision zwischen den Satelliten Iridium 33 und Cosmos 2251, die weitere 1.500 gerade noch beobachtbare Trüm-

mer und Millionen Kleinsttrümmer erzeugte. Vorboten für einen Kaskadeneffekt, wie ihn US-Astronom Kessler und seine Kollegen bereits Anfang der 1970er Jahre bereits beschrieben hatten. „Damit zeichnet sich ab, dass das Thema Weltraummüll die Raumfahrt über viele Jahrzehnte hinweg beschäftigen wird.“

Im Fraunhofer-Institut für Hochfrequenzphysik und Radartechnik FHR entwickeln sie deswegen Radar- und Sensortechnologien für Weltraumüberwachung, radarbasierte Weltraumaufklärung und Space Situational Awareness (SSA). „Leistungsfähige Antennensysteme, innovative Radarverfahren und moderne Signalverarbeitung ermöglichen die Detektion selbst kleiner Weltraumobjekte und deren präzise Bahnverfolgung“, heißt es auf der Website. Betreiber sollen auf diese Weise von „verbesserten Bahnanalysen, zuverlässigen Kollisionswarnungen und datenbasierten Entscheidungsgrundlagen für Missionsplanung und Satellitenbetrieb“ profitieren.

Dabei hilft unter anderem die vom FHR für das Verteidigungsministerium und die Bundesrepublik Deutschland betriebene Großradaranlage TIRA (Tracking and Imaging Radar) in Berkum bei Bonn. Die weithin sichtbare weiße Kugel ist ein 47,5 Metern großes Radom – das größte seiner Art weltweit. Diese Außenhaut schützt eine Parabolantenne mit einem Durchmesser von 34 Metern.

Wie sich der Weltraumschrott wirklich nachhaltig reduzieren lässt, ist laut Auskunft von Thomas Loosen vom Fraunhofer-Institut für Kommunikation, Informationsverarbeitung und Ergonomie FKIE noch nicht so lange auf dem Radar der Experten. Als Stichworte nennt er „Demisability“ und die „Atmospheric Re-Entry Pollution“. „Bei ersterem geht es darum, dafür zu sorgen, dass Raumfahrzeuge, also vor allem Satelliten, wirklich vollständig verglühen und keine größeren Trümmerteile auf der Erde einschlagen“, erläutert Loosen. „Bei letzterem geht es darum, dass durch das Verglühen von Satelliten große Mengen winziger Metallpartikel in die oberen Atmosphärenschichten eingebracht werden, ohne dass man zum jetzigen ►



Foto: Nikola Tačevski

Interview mit Harald Bardenhagen: Blick auf Sterne zunehmend getrübt

Harald Bardenhagen ist Gründer der Astronomie-Werkstatt Sterne ohne Grenzen. Er bietet in der Eifel „Sternenwanderungen“ an. Im Gespräch mit dem VAA Magazin erklärt er, was Menschen am nächtlichen Himmel beeindruckt – und was sich in den vergangenen Jahren geändert hat.

VAA Magazin: Was fasziniert die Menschen am Sternenhimmel?

Bardenhagen: Die Ästhetik dieses Anblicks.

Lässt sich diese Faszination etwas näher beschreiben?

Vielleicht durch die Fragen, die dann aufkommen. Was sehe ich da? Wie groß ist das Universum? Was ist der Unterschied zwischen Planeten und Sternen? Bis hin zur existenziellen Frage: Was haben wir Menschen denn eigentlich mit alledem zu tun?

Hat sich dieser Anblick in den vergangenen Jahren geändert?

Seit Jahrzehnten beobachte ich den Himmel. Wir verlieren die Dunkelheit der Nacht mit Lichtgeschwindigkeit – immer mehr Licht, immer weniger Sterne. Und inzwischen vergehen keine zwei, drei Minuten, in denen ich nicht selbst im sehr kleinen

Blickfeld des Teleskops einen Satelliten durchrasen sehe. Manche meiner Gäste sagen dann: „Da ist eine Sternschnuppe durchgeflogen!“ Ich antworte dann bestimmt: „Nein, nein, das war ein Satellit.“ Der Satellitenfunk stört die in der Eifel traditionelle Radioastronomie auch ganz erheblich. Selbst ein einfaches Handy, das ich auf dem Mond einschalte, würde tausendmal heller strahlen als eine entfernte Galaxie.

Sie klingen besorgt.

Es geht nicht nur darum, dass durch neue Lichtpunkte am Himmel der Blick auf den Sternenhimmel „vermietet“ wird. Die Grundlagenforschung wird massiv eingeschränkt. Wenn bei Aufnahmen durch die großen Observatorien ein Satellit durchs Bild fliegt, dann ist diese Aufnahme möglicherweise unbrauchbar. Bis der Wissenschaftler, der diese Aufnahme anfertigen lässt, wieder einen neuen Slot von einer halben oder ganzen Stunde dafür bekommt, können locker drei Jahre vergehen. Und solche Verluste sind letztlich Steuergelder, die an anderen Stellen fehlen.

Die Satelliten im erdnahen Orbit dienen unter anderem dazu, die Verbindung zum Internet zu verbessern.

Aber sie haben eine begrenzte Lebensdauer von wenigen Jahren. Im erdnahen Orbit gibt es geringe Reste von Atmosphäre. Diese bremsen alle Satelliten langsam und sie sinken in noch dichtere Luftschichten. Der Bremseneffekt wird immer größer und schließlich verglüht der Satellit.

Das Ergebnis?

In nicht allzu ferner Zeit haben wir Tonnen von Aluminiumstaub und Elektroschrott in der Hochatmosphäre. Wir, und auch unsere Kinder und Enkel, benötigen Raumfahrt dringend. Nicht, um zum Mond oder zum Mars zu fliegen. Sondern um Wetter- und andere Erdbeobachtungssatelliten ins All zu bringen, die uns einen Überblick über das geben, was auf unserem Planeten passiert. Um diese Satelliten ins All zu bringen, muss man in oder durch den erdnahen Orbit – und die Gefahr von Kollisionen steigt mit der zunehmenden Anzahl der Satelliten immens.

Sie setzen sich auch gegen Lichtverschmutzung auf der Erde ein – warum?

Weil alle Lebewesen Dunkelheit benötigen. Tagaktive benötigen Dunkelheit für einen gesunden Schlaf, für die Nachtaktiven ist die Dunkelheit die existenzielle Lebensnische. Nachtfalter etwa sind wichtige Bestäuber für nachtaktive Pflanzen. Fehlt dieses Zusammenspiel, hat das ganz konkrete Folgen für unsere Umwelt. Das Leben auf unserem Planeten hat sich in 3,7 Milliarden Jahren durch den stetigen Wechsel von Helligkeit bei Tag und Dunkelheit bei Nacht entwickelt. Und das hat sich in das „Betriebssystem“ aller Lebewesen eingeprägt. Dagegen zu arbeiten ist riskant und wahrlich keine gute Idee.

Weitere Informationen zur Astronomie-Werkstatt von Harald Bardenhagen unter www.sterne-ohne-grenzen.de.

Zeitpunkt genau sagen könnte, wie sich das auf die Atmosphäre und das Klima auswirkt.“

Der Gründer der Astronomie-Werkstatt Harald Bardenhagen richtet unterdessen seine Blicke nicht nur himmelwärts. Der Nationalpark Eifel ist „Sternenpark“ und wurde im Jahr 2014 als erster International Dark-Sky-Park von der Organisation DarkSky International anerkannt. Das heißt: Hier sind besonders wenige künstliche Lichtquellen, die den Blick auf den nächtlichen Sternenhimmel verschleiern.

Im Gegensatz zu den Herausforderungen im Orbit dringen die Folgen von Lichtsmog auf der Erde allmählich ins öffentliche Bewusstsein, sagt Bardenhagen. Phasen der Dunkelheit seien eminent wichtig für alle Lebewesen, betont er. „Künstliches Licht bei Nacht zerstört Lebensräume der vielen nachtaktiven Lebewesen und bringt das natürliche Gleichgewicht durcheinander.“

Bei seinen Sternenwanderungen ist ihm beispielsweise aufgefallen: Die Wiesen auf dem Vogelsang-Gelände riechen nachts anders als tagsüber. Das liege an den Pflanzen, die entweder nur nachts

oder nur tagsüber ihre Blüten öffnen und mit ihren Duftstoffen Insekten anlocken. Umso unverständlicher findet Bardenhagen, wenn Hausbesitzer ihre Anwesen von außen beleuchten, wenn Unternehmen ihre Fuhrparks nachts unter gleißendes Licht setzen, wenn Städte ihre Sehenswürdigkeiten von abends bis morgens beleuchten. „Lichtsmog“ oder „Lichtverschmutzung“ heißt das Phänomen.

„Mehr als die Hälfte der Tierarten sind nachaktiv – und die brauchen dunkle, nächtliche Lebenslandschaften“, erläutert Bardenhagen. Ein anderes Beispiel: Vögel, die wandern oder nachts auf Beutejagd gehen, orientieren sich am Mond-

und Sternenlicht. Künstliches Licht bringt sie vom Kurs ab. Dauerilluminierete Städte werden zu Todesfallen. Jedes Jahr sterben laut Angaben von Experten Millionen von Vögeln durch Kollisionen mit unnötig beleuchteten Gebäuden und Türmen.

Was Lichtsmog für die Menschen bedeutet, führte beispielsweise der „World Atlas of Artificial Night Sky Brightness“ aus dem Jahr 2016 auf. Demnach leben 80 Prozent der Weltbevölkerung unter dem Einfluss von Lichtverschmutzung. In den Vereinigten Staaten und Europa können 99 Prozent der Bevölkerung keine natürliche Nacht erleben.



Fotos: EnolaBrain – iStock, Rudmer Zwerver – Shutterstock, davernantel – iStock



Die Organisation DarkSky International verweist auf wissenschaftliche Untersuchungen, die einen eindeutigen Zusammenhang zwischen nächtlicher Lichtexposition und bestimmten biologischen Auswirkungen belegen. Demnach kann Lichteinwirkung nach Einbruch der Dunkelheit die körpereigene Produktion von Melatonin unterdrücken. Dabei handelt es sich um ein wichtiges Hormon, das dem Körper signalisiert, dass es Zeit zum Schlafen ist. Einige Studien zeigten zudem, dass eine Störung des Hell-Dunkel-Rhythmus die Funktion der menschlichen Gene beeinflussen könne.

Aufklärung tut not

Aufklären, das Bewusstsein für die Folgen von Lichtsmog schärfen – auch das gehört zu der Mission von Bardenhagen, der seit Jahrzehnten Mitglied bei DarkSky International ist. Letzten Endes

müsse aber auch der Gesetzgeber aktiv werden. Im Nachbarland Frankreich zeigten sich die positiven Effekte. „Dort ist es nachts wirklich dunkler.“ In Deutschland dagegen seien Kommunen immer noch gezwungen, einen Kreisverkehr mit Fußgängerüberweg zu beleuchten „wie einen Fußballplatz“.

Apropos Fußballplatz: Für die Beleuchtung von Sportstätten gibt es inzwischen Varianten, die den Kämpfer gegen Lichtsmog zuversichtlich stimmen. In Sötenich wurde im März dieses Jahres eine neue Lichtanlage in Betrieb genommen, die laut Medienberichten so gut wie keine Abstrahlung an die umliegenden Flächen oder in den Himmel abgibt. Die erste DarkSky-zertifizierte Sportanlage in Europa, wie Bardenhagen betont. Der Ortsteil von Kall liegt nur wenige Kilometer entfernt von seiner Astronomie-Werkstatt und ist damit auch Teil des Sterneparks Eifel. Ein weiterer Pluspunkt: Die LED-Strahler sind bis zu 60 Prozent energieeffizienter als herkömmliche Leuchten und der Hersteller bietet zehn Jahre Garantie auf alles.

Solche Maßnahmen können eine große Wirkung haben, weiß Bardenhagen. Es sei schon vorgekommen, dass sich manche seiner Gäste einen Tag nach einer Sternenwanderung auf der Rückfahrt ins Rheinland oder ins Ruhrgebiet gemeldet hätten. „Nun weiß ich, was Sie mit Lichtsmog meinen. Jetzt sehe ich jede Lampe mit anderen Augen.“

Mehr vom All

gibt es in einer Schau im arp Museum Bahnhof Rolandseck unweit von Bonn zu sehen. Die Sonderausstellung mit dem Titel „Zu den Sternen – Weltraum und Weltflucht seit der Moderne“ ist bis zum 10. Januar 2027 geöffnet. Kunstwerke von Max Ernst, El Lissitzky, Katharina Sieverding oder Sophie Taeuber-Arp sollen die Faszination für das All veranschaulichen. „Seit den 1980er Jahren nehmen die kritischen Stimmen an den scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten der Raumfahrt merklich zu“, so die Organisatoren. Den Hoffnungen, alternatives Leben auf einem Ersatzplaneten zu finden oder dies zu ermöglichen, stehe ein zunehmender Kulturpessimismus entgegen. „Die Erkenntnis der Endlichkeit unserer lebenswichtigen Ressourcen angesichts menschlicher Hybris und unseres Fehlverhaltens führt auch in der Kunst zu neuen Diskursen.“ Weitere Informationen gibt es auf der Website des Museums unter arpmuseum.org.

In den Ballungsgebieten um Bonn, Köln, Düsseldorf oder Essen ist es schlicht zu hell, um den Sternenhimmel in all seiner Pracht zu beobachten. Jeder, der das einmal getan hat, ist begeistert von diesem Hauch von Unendlichkeit, der sich dann auftut. Manch einen wird der Anblick von All und Natur vielleicht auch eine Portion Demut lehren.

Ach so: Wie weit müssten jetzt die beiden Murmeln voneinander entfernt sein, um die 4,3 Lichtjahre Abstand eines Sterns zur Sonne maßstabsgerecht abzubilden? „Das verrate ich Ihnen jetzt doch nicht“, sagt Bardenhagen und schmunzelt. „Dazu kommen Sie mal lieber zu einer Sternenwanderung.“ ■

Mit fast zehn Prozent

jährlich schreitet die nächtliche Himmelsaufhellung durch den Kunstlichtkonsum der Menschen voran, schreibt das [Leibniz-Institut für Gewässerökologie und Binnenfischerei IGB](#) auf seiner Website. Rein rechnerisch verdoppelt sich etwa alle acht Jahre die Helligkeit des Nachthimmels. Die natürliche Helligkeit der Nacht, hervorgerufen durch das Licht der Sterne und Planeten, wird durch das nächtliche Kunstlicht „verschmutzt“, darum heißt es „Lichtverschmutzung“. Durch Streu- und Reflexionsprozesse in der Atmosphäre kommt es zum „Lichtsmog“ – Lichtglocken über Dörfern und Städten. Das künstlich angelegte Licht stört die Ökosysteme, beeinträchtigt die menschliche Gesundheit und führt zu unnötigem Energieverbrauch.

Mehrere 100

Kilometer weit leuchten Lichtglocken über stark besiedelten Gebieten. Die diffusen Gebilde sind teilweise 4.000 Prozent heller im Vergleich zum natürlich dunklen Nachthimmel, erläutert die gemeinnützige Organisation [Patet der Nacht](#). Sie erhellen selbst dort die Nacht, wo es eigentlich noch dunkel wäre. Dieser aus Städten, Dörfern und Industriegebieten – direkt oder indirekt durch Reflexionen – in den Himmel abgestrahlte „Lichtmüll“ interagiert mit der Erdatmosphäre. Das Licht wird oben an den Partikeln der Luft gestreut, und zwar umso intensiver, je mehr Blauanteile in ihm stecken.

In circa 80 bis 300

Kilometern Lufthöhe entsteht der sogenannte Airglow, ein phänomenales Selbstleuchten der Erdatmosphäre. Es unterstützt das Aufhellen der Nächte auf natürliche Weise, jedoch nur, sofern keine Lichtverschmutzung vorhanden ist. Jeder Nachthimmel hat eine Grundhelligkeit, bestehend aus dem Licht von Milliarden Sternen, dem Licht des Mondes und des Lichts der Planeten des Sonnensystems. Ein „Airglow“ kann aus dem Weltall als schmales, grün leuchtendes Band in rund 100 Kilometer Entfernung zur Erdoberfläche beobachtet werden. Er entsteht durch komplexe chemische Prozesse in der Atmosphäre, die tagsüber durch Sonneneinstrahlung angeregt werden. Das UV-Licht der Sonne spaltet tagsüber Sauerstoffmoleküle in atomaren Sauerstoff, der nachts langsam wieder zu molekularem Sauerstoff rekombiniert wird – ein schwaches Licht wird abgestrahlt und es hat den Anschein, als leuchte die Atmosphäre nach.

Foto: Theresia Berger

Mit 0,0001 Lux

ist eine Nacht ohne Mond und ohne Lichtverschmutzung bis zu 1,3 Milliarden Mal dunkler als ein klarer, sonniger Sommertag mit einer Beleuchtungsstärke von etwa 130.000 Lux, beschreiben die Paten der Nacht die Folgen der Lichtverschmutzung. Den rhythmischen Wechsel zwischen hell und dunkel gibt das Sonnenlicht in Kombination mit der Erdrotation vor: Keine Größe in der Natur ändert sich in derart großem Umfang wie dieser Hell-Dunkel-Rhythmus. Licht ist damit der stärkste Taktgeber, nach dem sich nahezu alle Organismen dieses Planeten richten, sie sind sogar zwingend auf ihn angewiesen. Seit rund drei Milliarden Jahren ist dieser Rhythmus in den Genen fast aller Organismen fest verankert. Er steuert so gut wie alle lebenswichtigen Prozesse, vor allem Wach- und Schlafphasen sowie die Zellreparatur und -Regeneration.

Mehr als 60

Prozent aller Lebewesen sind nachtaktiv. Sie werden in ihren nächtlichen Aktivitäten durch die vielen künstlichen Lichtquellen in den Städten bei der Bestäubung, Fortpflanzung und Futtersuche gestört. Sie werden durch das viele Licht geblendet, verdrängt, abgelenkt und irritiert. Es kommt zu Verhaltensänderungen, Verschiebungen von Räuber-Beute-Beziehungen und Dezimierungen von Lebensräumen sowie Beständen. Für unzählige Insekten wird Licht zur tödlichen Falle.

100 Milliarden

Insekten pro Sommer sterben den Paten der Nacht zufolge allein an Deutschlands Straßenlaternen. Sie sterben an Erschöpfung wegen Dauerumkreisung des Lichts, verbrennen oder fallen angelockten Fressfeinden zum Opfer. Die Biomasse fliegender Insekten ist in den letzten drei Jahrzehnten um fast 80 Prozent zurückgegangen. Dabei gelten Insekten als größte und wichtigste Nahrungsquelle im Tierreich, haben eine bedeutende Aufgabe als Verwerter organischer Stoffe von Pflanzenresten und Tierleichen und dienen in der Landwirtschaft als wertvolle Nützlinge. Vor allem aber gehören sie zu den wichtigsten Pflanzenbestäubern, nahezu alle Wild- und Kulturpflanzen sind auf sie angewiesen. Damit sind Insekten unentbehrlich für das Leben auf diesem Planeten. Den umfangreichsten Beitrag an Bestäubung leisten Käfer, Fliegen, Wildbienen und vor allem Nachtfalter. Mehr als 90 Prozent aller Schmetterlinge sind Nachtfalter.

Foto: Theresia Berger



Manuel Philipp ist studierter Physiker und Astronom aus Leidenschaft. Er möchte vor allem der jungen Generation das Weltall auf verständliche und gleichzeitig begeisternde Art und Weise näherbringen. Seine Vorträge zum Thema „Abenteuer Sterne“, Führungen und Kurse, größtenteils in der Natur, bieten ihm die Möglichkeit, den Teilnehmenden live zu zeigen, wie schön sich Physik und Naturwissenschaft anfühlen kann und anfassen lässt. Mit der gemeinnützigen und überparteilichen Organisation Paten der Nacht informiert Philipp mit mittlerweile rund 50 ehrenamtlichen Teammitgliedern über das Thema Lichtverschmutzung und zeigt Menschen Lösungsmöglichkeiten auf, wie sie im Sinne des Umwelt- und Artenschutzes verantwortungsvoller und intelligenter mit nächtlichem Kunstlicht umgehen können. Die natürlich dunkle Nacht ist nicht nur aus seiner Sicht ein wertvolles Gut, das es für den Erhalt des Lebens zu schützen und zu wahren gilt.



Foto: Stephan Sasek – VAA

Betriebsrätekonferenz in Mainz

Rückenwind durch Wahlerfolge

Warum ist die Betriebsratsarbeit so wichtig für eine wirksame Interessenvertretung der außertariflichen Angestellten? „Weil über die konkreten AT-Arbeitsbedingungen in den Betrieben nur im Betriebsrat entschieden wird, nirgendwo sonst“, betont VAA-Geschäftsführer Thomas Spilke. Seit vielen Jahren betreut der VAA-Jurist aus dem Berliner Büro die Betriebsratsarbeit vonseiten der Geschäftsstelle. Auch auf der Betriebsrätekonferenz Anfang Juni 2026 in Mainz war Spilke als Organisator, Moderator und Referent dabei, nicht zuletzt, um über die Ergebnisse der zurückliegenden Betriebsratswahlen in den Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie zu diskutieren und die AT-Interessen in der betrieblichen **Mitbestimmung** zu stärken.

Für den VAA sind die Betriebsratswahlen, die bis zum 31. Mai 2026 in den Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie in Deutschland durchgeführt worden sind, sehr erfolgreich verlaufen. „Wo der VAA antritt, gewinnt er mit ganz wenigen Ausnahmen hinzu“, berichtet VAA-Geschäftsführer Thomas Spilke. Verluste entstünden fast nur durch die Pensionierung langjähriger VAA-Mitglieder. Man habe tolle Ergebnisse in den „Leuchttürmen“ wie Merck, BASF und Roche erzielt. „Außerdem konnten viele VAA-Mitglieder im Zuge dieser Wahlen neu den Betriebsratsvorsitz erringen.“ Für den Vorsitzenden der VAA-Kommission Betriebsräte Martin Kubessa ist die Sache ebenfalls klar: „Der VAA hat Wort gehalten und die Kandidatinnen und Kandidaten bei der Betriebsratswahl intensiv unterstützt. So ist es gelungen, wieder viele Betriebsrätinnen und Betriebsräte aus VAA-Reihen in den Unternehmen zu positionieren.“

Zu den „Ergebnis-Highlights“ zählt für Thomas Spilke unter anderem die BASF Ludwigshafen: „Trotz Verkleinerung des Gremiums um fünf Sitze haben wir die VAA-Stärke von sieben Sitzen gehalten.“ Auch bei Merck habe man 38,3 Prozent

der Stimmen erreicht, was trotz Verkleinerung des Gremiums um zwei Sitze einem Plus von drei Sitzen entspricht. „Bei Roche Mannheim konnte die VAA-geführte „Freie Liste“ ihr Ergebnis von sieben auf 14 Sitze verdoppeln. Bei Evonik in Hanau kommen wir auf sieben von 23 Sitzen – bei zwei Freistellungen.“ Auch bei Tesa konnte der VAA einen Sitz dazugewinnen, zudem hat Doris Robben den Vorsitz des Gremiums verteidigt.

Weitere Erfolge konnte der VAA mit seiner Mehrheit bei Pfizer einfahren – elf von 15 Sitze inklusive des verteidigten Betriebsratsvorsitzes von Rebecca Prager. Bei Heraeus Precious Metals konnte die VAA-geführte Liste 46 Prozent der Stimmen gewinnen – ein Plus von zwei Sitzen. Dazu ist VAA-Mitglied Volker Skowski neuer Betriebsratsvorsitzender. „Bei Sanofi ist die IGBCE nun ohne eigene Mehrheit geblieben“ so Spilke. „Der VAA hat einen neunten Sitz dazugewonnen und stellt jetzt mit Torsten Gleich den Stellvertretenden Vorsitzenden. „Last but not least ist auch das Ergebnis bei Beiersdorf bemerkenswert“, findet Thomas Spilke. „Dort haben wir zehn von 21 Sitzen und Barbara Wentzel als neue Betriebsratsvorsitzende.“

Auswertung der Ergebnisse läuft weiter

Die Endergebnisse der Betriebsratswahlen liegen noch nicht vollständig vor. Es kommen immer noch neue Informationen aus Werksgruppen und einzelnen Betrieben beim hauptamtlichen Betriebsratsarbeitsteam um Thomas Spilke an. Zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses sind dem VAA 235 VAA-Mitglieder als gewählte Betriebsratsmitglieder gemeldet worden, darunter auch 14 Vorsitzende und zwölf Stellvertretende Vorsitzende.

„Das Ziel von 250 Mandaten erscheint immer noch realistisch“, so Thomas Spilke. „Allerdings sind wir mit der Erfassung der Ergebnisse noch nicht komplett durch. Es fehlen noch einige Betriebe, die wir gesondert angeschrieben haben.“ VAA-Vorstandsmitglied und Boehringer-Betriebsrätin Dr. Monika Brink geht ebenfalls davon aus, dass die Gesamtzahl der VAA-Betriebsräte gehalten werde. „Wir haben jedoch öfter als bisher den

Vorsitz oder die Stellvertretung und auch Freistellungen – ein toller Erfolg!“

Neue Gesichter auf der Konferenz

Der Wahlerfolg spiegelte sich in der Betriebsrätekonferenz wider. „Das Engagement der Teilnehmerinnen und Teilnehmer drückt das direkt aus“, so VAA-Vorstandsmitglied Martin Kubessa, der sein Mandat als freigestellter Betriebsrat bei Evonik in Marl 2026 erneut verteidigt hat. Da die Konferenz nach Abschluss der Betriebsratswahlen stattgefunden hat, waren neben erfahrenen Betriebsratsmitgliedern auch einige neu in die Gremien gewählt dabei. „Auch die bestätigen, dass Betriebsratsmitglieder neugierige ►

„Die Diskussionsfreude ist bei den Betriebsräten sehr groß – und das bereichert dieses Event enorm.“

Dr. Monika Brink, VAA-Vorstandsmitglied und Betriebsratsmitglied im Gemeinschaftsbetrieb 2 bei Boehringer Ingelheim.

Fotos: Stephan Sasek – VAA



Über die Einschränkung und Beendigung von Homeoffice und Mobile-Working-Modellen hat Nils Kummert referiert.



Susanne Schaperdot von der Kanzlei LNS Rechtsanwälte hat die Mitbestimmung in Matrixstrukturen erläutert.

Alexander Schmitt
ist seit 2018
Betriebsratsmitglied
bei Grace.

Menschen sind – immer offen und ohne Scheu, Fragen zu stellen“, stellt Monika Brink fest. „Sie waren direkt in die Community integriert.“ Der Austausch zwischen „alten Hasen“ und Neulingen könne nicht besser gelingen, findet auch Kubessa. „Schon allein mit den Anregungen zum Onboarding neuer Betriebsratsmitglieder könnten wir mit einer Seminarreihe ‚über die Lande ziehen‘.“

Auf der Konferenz wurden unter anderem fünf Praxisthemen wie AT-Vergütungssysteme, Investigativverfahren bei Complianceverstößen oder Mitbestimmung bei KI-Anwendungen parallel in wechselnder Gruppenzusammensetzung im World-Café-Format bearbeitet. Außerdem haben hochkarätige Referentinnen und Referenten zu betriebsratsrelevanten Themen Stellung bezogen, beispielsweise Susanne Schaperdot von der Kanzlei LNS Rechtsanwälte. Sie erläuterte die Organi-

sationsstrukturen von Gesamt-, Konzern- und Euro-Betriebsrat vor dem Hintergrund der Mitbestimmung in Matrixstrukturen. Aus dem Vortrag der Fachanwältin für Arbeitsrecht hat Monika Brink einiges für ihre praktische Arbeit mitgenommen: „Eine Aufgabe der Betriebsräte, die ich persönlich noch einmal bei uns in den Betriebsrat reinbringen möchte: statistischen Auffälligkeiten nachgehen, bei vielen Fehltagen in einem Team oder einer hohen Fluktuation bei Mitarbeitenden. Danke an Susanne Schaperdot für den Tipp.“

Zu den am meisten diskutierten Themen auf der Konferenz gehörte die Rückkehr aus dem Homeoffice, erklärt von Nils Kummert, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei dka Rechtsanwälte. „Die Arbeitgeberseite scheint oft Druck ausüben zu wollen, ohne jedoch langfristige Effekte zu berücksichtigen“, resümiert VAA-Vorständin Brink. Auch die Rolle des Betriebsrats bei der Beschäftigungssicherung, vorgestellt von Schekib Fischer von Fischer Rechtsanwälte, war hochaktuell für viele Firmen der Branche. Hier habe es laut Monika Brink viele gute Hinweise gegeben, wie besser für die Kolleginnen und Kollegen verhandelt werden könne.



Verhandlungsstärke und konstruktive Diskussionsfreude sind für eine gute Betriebsratsarbeit essenziell. Dies ist auch auf der VAA-Betriebsrätekonzferenz deutlich geworden. Martin Kubessa hat einen nicht ganz ernst gemeinten Rat für die Konferenzgäste: „Wir sollten die Referenten zukünftig vorwarnen. Wer zu blauäugig in seinen Vortrag startet, wird sich wundern, dass er nicht über Folie zwei hinauskommt – spätestens dann ist die Diskussion im Gange.“ Kubessas Vorstandskollegin Brink bestätigt: „Die Diskussionsfreude ist bei den Betriebsräten sehr groß – und das bereichert dieses Event enorm.“

Kampagne als Best-Practice-Beispiel

Diskutiert wurde auf der Konferenz sowohl bei den Vorträgen als auch während der ausgiebigen Netzwerkgelegenheiten. Immer wieder kamen dabei die „Best Practices“ aus der Wahlkampagne zur Sprache. „Ich persönlich fand die Vorla-



Zu den erfahrenen Betriebsratsmitgliedern gehört auch Sandra Schwebke, die vor acht Jahren erstmals in den Betriebsrat von Merck in Darmstadt gewählt worden ist. Fotos: Stephan Sasek – VAA



Für Betriebsräte bietet die VAA-Konferenz zahlreiche Gelegenheiten, um sich über die praktische Arbeit in den Gremien auszutauschen. Foto: Stephan Sasek – VAA

gen für die Flyer und Poster hervorragend“, sagt Monika Brink. Auch die LinkedIn-Aktivitäten seien sehr gut wahrnehmbar gewesen durch die auffällige Farbgebung „im frischen Grün“.

Den Rückmeldungen aus den Kampagnenteams zufolge ist der Wahlkonfigurator überall sehr gut angekommen. „Er wurde sehr gut genutzt, weil inhaltliche Themenvorschläge offenbar gut getroffen wurden“, berichtet Thomas Spilke. Man habe damit eine schnelle und flexible Möglichkeit geschaffen, auf das Tagesgeschehen vor Ort zu reagieren. Die Plattform zur Bestellung von Give-aways für die Wahlwerbung sei ebenfalls wieder extrem gut abgerufen worden, so Spilke weiter. Insgesamt sei das Feedback über die Vielfältigkeit des Angebots sehr positiv gewesen.

Am Ende der Konferenz zogen die rund 50 Teilnehmenden trotz der durch die Branchenkrisen bedingten, teilweise äußerst schwierigen Umstände an den

Standorten ein positives Fazit. Die Betriebsrätekonferenz zeige laut Monika Brink jedes Mal aufs Neue, wie gut die Betriebsräte ihre Kolleginnen und Kollegen mit ihren Wünschen und Nöten kennen, da sie aus der gleichen Ebene kommen. „Zudem kennen die Betriebsräte die Firmenstrategien, zum Beispiel aus den Wirtschaftsausschüssen, und können so entsprechend langfristig agieren.“

Als originäre AT-Interessenvertretung komme es entscheidend auf den VAA an – auch und gerade im Betriebsrat, betont VAA-Jurist Thomas Spilke. Bei Themen wie Arbeitszeit, Gehalts- und Bonussystemen, Freiwilligenprogrammen bei Personalabbau sowie Sozialplänen und Gesundheitsschutz ist der Betriebsrat das Gremium, das für die außertariflichen Angestellten zuständig ist. „Deswegen sind wir wirklich stolz auf unsere zahlreichen Wahlkämpferinnen und Wahlkämpfer in jedem einzelnen Betrieb an jedem Standort, an dem wir als VAA vertreten sind.“ ■



Martin Kubessa, Vorsitzender der VAA- Kommission Betriebsräte



Foto: VAA

„Der intensive Austausch sorgte dafür, dass jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer mit einem Koffer voller Praxisideen nach Hause gefahren ist. Das Besondere an der VAA-Betriebsrätekonferenz ist genau dieser Austausch. Nicht nur unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, sondern auch immer mit den Referentinnen und Referenten.“

Auch im Sommer läuft die Auswertung der Ergebnisse im VAA-Büro Berlin weiter. VAA-Geschäftsführer Thomas Spilke bittet um entsprechende Informationen aus den Werks- und Landesgruppen des VAA: „Wer es noch nicht getan hat, bitte dem VAA einfach per E-Mail an info.berlin@vaa.de die Wahlergebnisse melden. Wir suchen in allen Gremien nach VAA-Mitgliedern, Freistellungen, Vorsitzenden und Stellvertretenden Vorsitzenden.“

ANZEIGE



www.gdch.de/karriere

DAS KARRIERE 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



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

Leitende brauchen starke Interessenvertretung



Eines der
VAA-Kampagnenmotive für
die Sprecherausschusswahlen
2026. Grafik und Foto: VAA

Parallel zu den Betriebsratswahlen sind im ersten Halbjahr 2026 in den Chemie- und Pharmaunternehmen auch die Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten gewählt worden. Gerade in der gegenwärtigen Krisensituation im Umfeld von Restrukturierungen und Beschäftigungsabbau ist die Bedeutung einer wirksamen Interessenvertretung für Leitende im Rahmen der betrieblichen **Mitbestimmung** gestiegen.

wirkungsrechten Gebrauch macht und sich aktiv einbringt, profitiert nicht zuletzt das Unternehmen – gerade in schwierigen Zeiten.“

Seine Sprecherausschüsse unterstützt, berät und schult der Verband in allen rechtlichen Fragen, von der täglichen Gremienarbeit bis zur Durchführung von Vollversammlungen der Leitenden. „Aktuell bieten wir Seminare für neu gewählte Sprecherausschussmitglieder an, bei denen wir alles Wichtige für die Sprecherausschussarbeit vermitteln“, erklärt VAA-Geschäftsführer Lange. Das Onlineseminar wird am 17. September 2026 über das Führungskräfte Institut FKI angeboten. ■

Im Sommer 2026 läuft die Auswertung der Ergebnisse weiter. VAA-Geschäftsführer Christian Lange bittet um die Meldung entsprechender Informationen aus den Werks- und Landesgruppen des VAA per E-Mail an gabriele.hochsattel@vaa.de. „Wir wollen und werden auch die neu gewählten Sprecherausschussmitglieder gern über aktuelle Entwicklungen in der Rechtsprechung und Gesetzgebung informieren.“

Zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses Mitte Juli 2026 ist die Auswertung der Wahlergebnisse noch auf Hochtouren gelaufen. „Wir gehen davon aus, dass wir als originäre Interessenvertretung der leitenden Angestellten auch in dieser Wahlrunde erfolgreich abschneiden werden“, berichtet VAA-Geschäftsführer Christian Lange, der vonseiten der Geschäftsstelle die Sprecherausschussarbeit des VAA koordiniert. Bislang seien mehr als 70 Prozent der Sprecherausschussmitglieder zugleich VAA-Mitglieder gewesen. „Bei den Vorsitzenden lag dieser Anteil sogar bei knapp 90 Prozent. Diesen exzellenten Organisationsgrad wollen wir natürlich halten.“

Gemeinsam mit der Öffentlichkeitsarbeit des VAA hat Langes Koordinationsteam auf vielen unterschiedlichen Kanälen auf die Wahl aufmerksam gemacht, um eine möglichst hohe Wahlbeteiligung zu erreichen. Dazu gehörten Aufrufe bei LinkedIn, Vorträge bei Versammlungen von Leitenden, Berichte im VAA Magazin und

im VAA Newsletter sowie erstmals die Unterstützung mit Give-aways und einem Wahlkonfigurator, mit dem man sich ähnlich wie für die Betriebsratswahlen Flyer für die Wahl erstellen konnte. „Das hat sich gelohnt“, findet Christian Lange. „Wir erkennen bereits jetzt eine erfreulich hohe Wahlbeteiligung mit durchschnittlich 71,2 Prozent.“

Wie in jeder Wahlkampagne hat es auch 2026 einige Herausforderungen gegeben. Aufgrund der Krise befinden sich viele Unternehmen in Restrukturierungsprozessen. „Die ein oder andere Ausgliederung von Unternehmensteilen führt dazu, dass es in kleineren Unternehmen mit weniger als zehn leitenden Angestellten keinen Sprecherausschuss mehr gibt“, führt Lange an. Die Lücke lasse sich aber, wenn die Unternehmensführung damit einverstanden ist, durch einen sogenannten freiwilligen Sprecherausschuss schließen. „Der VAA kann dabei gern beratend unterstützen. Denn von einem Sprecherausschuss, der von seinen Mit-



Jetzt Panel-Mitglied werden

chemonitor IN KOOPERATION MIT SANTIAGO ADVISORS



Trendbarometer für die deutsche Chemiebranche!

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

Weitere Informationen unter
www.CHEMonitor.com



Mit alternativen Produktionsverfahren wie beispielsweise in der Elektrolyse-Pilotanlage bei Evonik in Hanau kann die Elektrochemie Stoffkreisläufe in der Chemieproduktion schließen. Foto: Evonik Industries AG



Gastbeitrag zur Kreislaufwirtschaft

Resilienz oder Nostalgie: Europas Chemie vor der entscheidenden Wahl

Von Lars Börger, nova-Institut

Die europäische Chemie steckt nicht in einer normalen Krise. Sie steckt in einer Doppelkrise. Die eine ist geopolitisch: Energieabhängigkeiten, fragile Lieferketten, wachsender Importdruck und die neue Härte der Weltpolitik treffen eine systemrelevante Industrie. Die andere ist klimatisch: Die Grenzen des fossilen Modells werden sichtbar, in Emissionspfaden, Extremwetter, Versicherungsrisiken und Investitionsentscheidungen. Beide Krisen werden oft getrennt diskutiert. Genau das ist der Fehler. Ihre gemeinsame Antwort ist dieselbe: eine entschlossene Transformation der industriellen Rohstoff- und Energiebasis.

Die Chemie ist die Industrie der Industrien. Ohne Chemie keine Batterien, keine Halbleiter, keine Pharmazeutika, keine Dämmstoffe, keine moderne Landwirtschaft, keine Kreislaufwirtschaft. Wenn Europas Chemie an Stärke verliert, verliert Europa industrielle Handlungsfähigkeit. Wenn sie sich neu aufstellt, wird sie zum Hebel strategischer Autonomie.

Für Jahrzehnte folgte Industrie einer tayloristischen Logik: standardisieren, messen, Puffer abbauen und Effizienz maximieren. Das war erfolgreich, solange Energie billig, Lieferketten stabil und Weltpolitik berechenbar erschienen. Diese Zeit ist vorbei. COVID, der blockierte Suezkanal, der russische Angriff auf die Ukraine, Energiepreisschocks und Extremwetter haben gezeigt: Ein System kann so effizient werden, dass es nur noch bei gutem Wetter funktioniert.

Der Leitbegriff der nächsten Jahre heißt deshalb Resilienz. Resilienz bedeutet nicht Abschottung. Sie bedeutet die Fähigkeit, Störungen aufzunehmen, sich anzupassen und daraus stärker hervorzugehen. Für die Industrie heißt das: diversifizierte Roh-

stoffquellen, robuste Lieferketten, erneuerbare Energie, technologische Offenheit und Menschen, die Veränderung nicht verwalten, sondern gestalten.

Genau hier gehört die Kreislaufwirtschaft ins Zentrum. Sie ist keine bessere Abfallwirtschaft. Sie ist Sicherheitsstrategie. Moleküle, Polymere und Metalle, die im europäischen Kreislauf bleiben, sind weniger Importabhängigkeit, weniger Preisrisiko und mehr regionale Wertschöpfung. Derzeit stammen in der EU erst rund zwölf Prozent der eingesetzten Materialien aus Recycling. Das ist kein Beleg gegen Kreislaufwirtschaft, sondern ein Hinweis auf ungenutztes industrielles Potenzial.

Für die Chemie gilt der entscheidende Satz: Chemie kann nicht dekarbonisiert werden, sie muss defossilisiert werden. Kohlenstoff bleibt Grundlage großer Teile unserer Produktwelt. Entscheidend ist, ob er weiterhin überwiegend aus fossilen Quellen kommt oder aus Recycling, nachhaltiger Biomasse und CO₂-Nutzung. Mechanisches und chemisches Recycling, biogene Rohstoffe, CCU, Methanol als Plattformmolekül, Massenbilanzmodelle und digitale Materialpässe sind keine Randthemen. Sie sind Bausteine einer resilienten Rohstoffbasis.

Gerade für Europa ist das nüchterne Industriepolitik. Im fossilen Kostenwettbewerb ist Europa strukturell benachteiligt. Cefic beziffert Europas Anteil am globalen

Chemikalienmarkt nur noch auf 13 Prozent, China liegt bei 46 Prozent; europäische Gaspreise sind weiterhin etwa dreimal so hoch wie in den USA. Die falsche Schlussfolgerung wäre, das alte fossile Modell dauerhaft künstlich zu verbilligen. Das wäre Nostalgie mit öffentlichem Geld.

Die richtige Schlussfolgerung lautet: Europa muss dort führen, wo die nächste industrielle Kostenkurve entsteht. Wir haben keine ausreichenden fossilen Quellen. Aber wir haben starke Abfallwirtschaft, anspruchsvolle Regulierung, erweiterte Herstellerverantwortung, hochentwickelte Landwirtschaft, Biotechnologie, Verfahrenstechnik und einen wachsenden Markt für erneuerbare Energien. Warum dort verteidigen, wo wir strukturell schwach sind, statt dort zu investieren, wo wir strukturell stark werden können?

Das Geld für diese Transformation ist vorhanden. Die Internationale Energieagentur erwartet für 2025 weltweit rund 2,2 Billionen US-Dollar Investitionen in saubere Energietechnologien, Netze, Speicher, Effizienz und Elektrifizierung, etwa doppelt so viel wie in fossile Energien. Die EU setzt mit dem Clean Industrial Deal, dem Chemicals Action Plan und dem European Competitiveness Fund den richtigen Rahmen; Deutschland hat ein Sondervermögen für Infrastruktur und Klimaneutralität beschlossen. Entscheidend ist nun, ob dieses Kapital neue industrielle Fähigkeiten schafft oder alte Abhängigkeiten ver-

längert. Der politische Rahmen wird zunehmend geschaffen. Jetzt kommt es darauf an, dass Unternehmen das neue Zielbild annehmen, die Transformation entschlossen vorantreiben und den Wandel tatsächlich als wirtschaftliche Chance begreifen. Denn nicht die Erneuerung ist das Risiko, sondern ihr Aufschieben.

Eine Überschlagsrechnung aus dem nova-Kontext macht die Größenordnung sichtbar: Die aktuelle geopolitische Krise kann für die EU 2026 zusätzliche Kosten von mehr als 145 Milliarden Euro verursachen. Bei Investitionskosten von etwa 1,5 Milliarden Euro für mehr als 300.000 Tonnen Bio-Methanol-to-Olefins-Kapazität entspräche diese Summe theoretisch rund 30 Millionen Tonnen pro Jahr. Das wäre in der Größenordnung von drei Vierteln der heutigen fossilen Polymerproduktion. Natürlich ist das keine Investitionsplanung und die Rechnung zu stark vereinfacht. Aber es zeigt, wie absurd es wäre, Krisenkosten dauerhaft zu bezahlen, statt Transformationskapital aufzubauen.

Für Unternehmen bedeutet das: Resilienz gehört in die Investitionsrechnung, nicht in den Nachhaltigkeitsbericht. Für Beschäftigte bedeutet es: Die Chemie hat Zukunft, aber sie wird eine andere Chemie sein. Sie braucht Prozesswissen, Sicherheitskultur, Digitalisierung, Datenkompetenz, Kreislaufverständnis und den Mut, neue Technologien industriell reif zu machen.

Europa steht vor einer klaren Wahl. Wir können Geld in die Verlängerung eines fossilen Geschäftsmodells stecken, in dem andere die Rohstoffe besitzen und wir die Kosten tragen. Wer ausschließlich auf Entlastungen für bestehende Strukturen setzt, gewinnt vielleicht Zeit, aber keine Zukunft. Oder wir investieren entschlossen in eine Chemie, die Europas zukünftige Wettbewerbsfähigkeit auf erneuerbare Energie, alternative Kohlenstoffquellen und Kreislaufwirtschaft gründet und zu neuer industrieller Stärke verbindet.

Die Alternative zur Transformation ist nicht Stabilität. Sie ist der schleichende Verlust von Wertschöpfung. Resilienz entsteht nicht durch Festhalten. Sie entsteht durch rechtzeitiges, mutiges Umbauen. ■



Lars Börger ist CEO des nova-Instituts. Foto: nova-Institut

Jubiläumsfeier in Brüssel

70 Jahre FECCIA, sieben Jahrzehnte Dialog für Europa

2026 feiert die FECCIA – Fédération Européenne des Cadres de la Chimie et des Industries Annexes – ihr 70-jähriges Bestehen. Die europäische Dachorganisation der Fach- und Führungskräfte der chemischen Industrie wurde am 8. Juni 1956 in Paris gegründet.



Foto: VAA

„Die 1950er Jahre waren zu einer Zeit, als Europa noch die tiefen Wunden des Zweiten Weltkriegs trug“, sagt FECCIA-Präsident und VAA-Vorstandsmitglied Dr. Roland Fornika. „Darum war der Gründungsgedanke unserer Organisation unmissverständlich: Wir arbeiten für eine europäische Gemeinschaft, die durch Kooperation, gegenseitigen Respekt und kontinuierlichen Dialog geprägt ist. Die Werte, auf denen die Organisation gegründet wurde, sind heute so relevant wie am ersten Tag.“

Sieben Jahrzehnte später steht FECCIA für eine bemerkenswerte Idee: Alle Entscheidungen der Organisation werden im Konsens getroffen. Selbst der Brexit konnte ihre Geschlossenheit nicht erschüttern – der britische Mitgliedsverband ist bis heute Teil der FECCIA.

Als größter sektoraler Verband innerhalb der Europäischen Führungskräfte-Organisation CEC European Managers vertritt FECCIA die Interessen der Branche gegenüber den europäischen Insti-

tutionen wie der Europäischen Kommission und dem Europäischen Parlament. Mit dem Europäischen Chemie-Arbeitgeberverband ECEG gibt es einen partnerschaftlichen Umgang, der den sozialen Gedanken trägt. Gemeinsam mit der Gewerkschaft industriAll Europe wurde eine Reihe richtungsweisender europäischer Projekte umgesetzt.

Für den VAA als deutsches Mitglied der FECCIA ist das Jubiläum Anlass, sich zur gemeinsamen Stärke und Verbundenheit der Fach- und Führungskräfte der Chemie- und Pharmaindustrie in Europa zu bekennen. Denn in einer Zeit geopolitischer und wirtschaftlicher

Anspannung bleibt die europäische Zusammenarbeit eine existenzielle Grundlage. „Kein europäisches Land kann die globalen Herausforderungen allein bewältigen“, betont VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. „Die FECCIA zeigt seit 70 Jahren, dass unterschiedliche Interessen überbrückt werden können und dass gegenseitiger Respekt die Grundlage nachhaltigen Fortschritts ist.“ ■

Auf der FECCIA-Jubiläumsfeier in Brüssel hat FECCIA-Präsident Dr. Roland Fornika (rechts) die Grundwerte der Organisation hervorgehoben, die von Kooperation, gegenseitigem Respekt und kontinuierlichem Dialog geprägt sind.
Foto: VAA



Toolbox und Leitfaden für die Branche vorgestellt

Kurz vor der FECCIA-Jubiläumsfeier haben die europäischen Sozialpartner der chemischen, pharmazeutischen, Gummi- und Kunststoffindustrie die Ergebnisse des von der Europäischen Kommission kofinanzierten Projekts JusTransLEAD vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen eine [„Just Transition Leadership Toolbox“](#) sowie ein [Best-Practice-Leitfaden](#), die Führungskräfte und Arbeitgeber dabei unterstützen sollen, den Wandel hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft wirtschaftlich tragfähig und sozial ausgewogen zu gestalten. Die Instrumente basieren auf Forschungsarbeiten, Unternehmensbeispielen aus ganz Europa sowie Erfahrungen von Führungskräften aus der Branche.

Ergänzend haben die FECCIA und die Europäischen Chemie-Arbeitgeber von der ECEG einen gemeinsamen strategischen Rahmen verabschiedet, der Unternehmen praxisnahe Hilfestellungen für die Umsetzung eines gerechten Übergangs bieten soll. FECCIA-Präsident Dr. Roland Fornika bezeichnet die Projektergebnisse als „eine einzigartige Sammlung praxisorientierter Instrumente“, die notwendige Veränderungsprozesse unterstützen und anderen Industriezweigen in Europa als Vorbild dienen könnten. Die Initiatoren sehen ihre Arbeit zugleich als Beispiel für andere Branchen in Europa. Die entwickelten Instrumente stehen frei zur Verfügung und sollen eine breite Anwendung finden, um den Übergang zur Klimaneutralität branchenübergreifend als gerechten Wandel zu gestalten.

[„Just Transition Leadership Toolbox“](#)



[Best-Practice-Leitfaden](#)





Foto: santeri – iStock

Best-Practice-Transfer, Wissensvermittlung, Networking

8. – 9. Oktober 2026 in Wiesbaden

Save-the-Date

Die Sprecherausschussskonferenz zielt darauf ab, Grundlagen zu vermitteln, Wissen aufzufrischen und den Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Sie eignet sich sowohl für neu gewählte als auch für langjährige Mitglieder von Sprecherausschüssen.

Themen (u.a.)

- Job-Grading: Einfluss auf Gehaltsstrukturen, Karrierepfade und Performance Management
- Sprecherausschussarbeit: Best-Practice-Beispiele & Schwerpunkte
- Entgelttransparenz: Was bedeuten die neuen Vorgaben konkret für Sprecherausschüsse?
- Erfahrungsaustausch und Networking

Die Teilnahmegebühr beträgt 695 Euro zuzüglich 19 Prozent Umsatzsteuer.

Anmeldung und Information: gabriele.hochsattel@vaa.de

In Führung gehen!

Kooperationspartner

vaa



Dürresistenz für Nutzpflanzen

Wie Pflanzen die winzigen Öffnungen entwickeln, die auf ihren Blättern für Gasaustausch und Wasserregulation zuständig sind, und damit ihren Wasserhaushalt steuern, hat ein Forschungsteam der Molekularen und Zellulären Botanik der Ruhr-Universität Bochum herausgefunden. Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler identifizierten die beiden lipidmodifizierenden Enzyme GELP80 und GELP100 als entscheidende Faktoren für die Ausbildung funktionsfähiger Spaltöffnungen, sogenannter Stomata. Die Ergebnisse wurden in der Fachzeitschrift *The Plant Cell* veröffentlicht. Sie liefern neue Einblicke in die Mechanik der Pflanzenentwicklung und könnten langfristig dazu beitragen, Nutzpflanzen widerstandsfähiger gegen Trockenheit zu machen. Erstmals wurde ein direkter Zusammenhang zwischen Lipidstoffwechsel, Zellwandmechanik und der Funktion von Stomata gezeigt.



Foto: Marquard – RUB

Neue Statistik der GDCh zum Chemiestudium erschienen

Für promovierte Chemikerinnen und Chemiker in Deutschland hat sich der Berufseinstieg 2025 eingetrübt: Nur noch rund 33 Prozent von ihnen begannen ihre Laufbahn direkt in der Chemie- und Pharmaindustrie, nach 42 Prozent im Jahr 2024. Zugleich stieg der Anteil der Stellensuchenden zum Erhebungszeitpunkt von sieben auf 10,4 Prozent. Das geht aus der „Statistik der Chemiestudiengänge 2025“ der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) hervor. Damit unterbricht das letzte Jahr eine längere Phase stabiler Beschäftigung. Der Anteil derjenigen, die zunächst ins Ausland gingen, stieg auf knapp 13 Prozent.



Antivirale Moleküle auch in Bakterien

Auch Bakterien können antiviral wirkende Moleküle produzieren. Forschende der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (HHU) und des Forschungszentrums Jülich (FZJ) haben zusammen mit Teams aus Marburg und Zürich das zellwachstumshemmende Molekül Daunorubicin untersucht, das besonders in der Krebstherapie verwendet wird, und seine Wirkungsweise gegen Viren entschlüsselt. Den Mechanismus, der sich vor allem gegen sogenannte Bakteriophagen richtet, beschreiben sie in der Fachzeitschrift *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*. Daunorubicin unterbindet die Reproduktion diverser Phagen effektiv: Während der Infektion eines Bakteriums mit einem Bakteriophagen wird ein gegenseitiger Zerstörungsprozess ausgelöst.



Grafik: Julia Frunzke, Verena Resch – HHU

Ehrenamtliches Engagement am Arbeitsgericht: Audiomittschnitt online

Im Rahmen der Onlineveranstaltungsreihe „Ehrenamt – eine Ehrensache im VAA“, entwickelt von der VAA-Kommission 60plus, tauschen sich VAA-Mitglieder über ihre ehrenamtlichen Aktivitäten aus. Am 23. Juni 2026 hat die zweite Veranstaltung mit rund 75 Teilnehmenden stattgefunden. Über ihre Erfahrungen als ehrenamtliche Richter an Arbeitsgerichten haben das ehemalige VAA-Vorstandsmitglied Dr. Thomas Sauer und der langjährige Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Leverkusen Dr. Thomas Elsner berichtet. Ein Audiomittschnitt der Teams-Veranstaltung steht auf [YouTube](#) bereit.

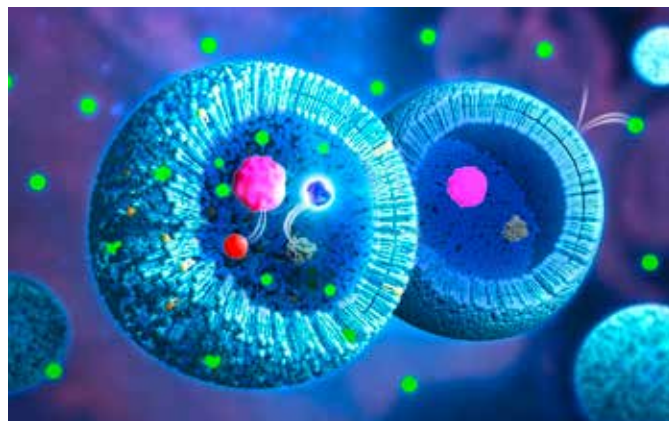


Sozialpartnerveranstaltung von BAVC und VAA im Dezember

Zurzeit findet ein tiefgreifender Wandel der Arbeitswelt statt: Künstliche Intelligenz, anhaltende Digitalisierung, nachhaltige Transformation und neue Kompetenzanforderungen stellen Unternehmen und Führungskräfte vor vielfältige Herausforderungen. Wie kann Führung Orientierung geben und Veränderung in Unternehmen erfolgreich gestalten? Diesen Fragen widmen sich der VAA und der BAVC im Rahmen einer Sozialpartnerveranstaltung am 2. Dezember 2026 in Köln. Unter dem Motto „Führung in der Transformation“ geben namhafte Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis – darunter Prof. Peter Seeberger vom Center for the Transformation of Chemistry, Dr. Jörg Habich von der Liz Mohn Stiftung, Prof. Isabell Welp von der TU München und Prof. Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability – Impulse zu aktuellen Führungstrends, zur Zukunft der Chemie, zur Führung in der Transformation und zu sogenannten Future Skills für Fach- und Führungskräfte. Da die Teilnehmerzahl begrenzt ist, sollte die [Anmeldung zur Veranstaltung](#) möglichst frühzeitig erfolgen.



Durchlässige Membranen auch für künstliche Zellen



Grafik: Katharina Maisenbacher – MPI-P

Künstlich im Labor hergestellte Zellen bieten vielfältige Einsatzmöglichkeiten. Anders als bei realen Zellen waren ihre Membranen jedoch bislang kaum durchlässig. Forschende des Max-Planck-Instituts für Polymerforschung haben eine neue Methode entwickelt, mit der die Membranen künstlicher Zellen für chemische Stoffe durchlässiger werden. So werden sie sowohl für die medizinische Forschung als auch für spätere Anwendungen wie Medikamententransporter vorbereitet. Ihre Ergebnisse hat das Forschungsteam in der Zeitschrift [ACS Nano](#) veröffentlicht. Den Schlüssel fanden die Forschenden in einem sogenannten Co-Tensid – einem Molekül, das üblicherweise als Hilfsstoff bei der Herstellung von Seifen oder Emulsionen dient.



Jubiläum im Oktober: zehn Jahre VAA connect



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

Zehn Jahre gibt es das VAA-Frauen Netzwerk bereits, zehn Jahre [VAA connect](#)! Zum Jubiläum findet die Veranstaltungsreihe am 8. Oktober 2026 bei Covestro in Leverkusen statt. Unter dem Motto „Stronger Through Transformations: Resilience as a Female Leadership Competency“ können sich die Teilnehmenden unter anderem auf Speakerinnen aus der Branche sowie die ehemalige deutsche Fußballnationalspielerin Almuth Schult freuen. Mit dem Format Career Spotlights wird außerdem ein besonderer Karriereweg geehrt. Im Vordergrund der Veranstaltung steht wie immer das Netzwerken untereinander.



VAA-Umfrage zur Befindlichkeit im September

Ab dem 2. September 2026 läuft die nächste Runde der [VAA-Befindlichkeitsumfrage](#). Dann haben VAA-Mitglieder aus 21 Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie erneut Gelegenheit, ihre Befindlichkeit am Arbeitsplatz zu bewerten. Auf Basis der Antworten wird ein Ranking erstellt, das zunächst den Werksgruppenvorsitzenden der teilnehmenden Unternehmen zur Verfügung gestellt und im Anschluss durch den VAA veröffentlicht wird. Für die Aussagekraft der Umfrage ist eine möglichst hohe Teilnehmerzahl wichtig. Der Verband bittet deshalb alle angeschriebenen Mitglieder um ihre Teilnahme. Auf Grundlage der Umfrageergebnisse – über mehrere Jahre gesehen – sowie der jeweils wechselnden Schwerpunktthemen verleiht der VAA in regelmäßigen Abständen den Deutschen Chemie-Preis für vorbildliche und gute Personalarbeit an ein Unternehmen der Branche. Aktueller Preisträger des zuletzt im November 2025 verliehenen Preises ist der Konsumgüter- und Kosmetikkonzern Beiersdorf.



Neue Virusabwehr in Cholerabakterien entschlüsselt

Auf ihre Umwelt – etwa auf Stress, Nährstoffmangel oder die Dichte ihrer Population – reagieren auch Krankheitserreger äußerst sensibel. Ein Forschungsteam der Friedrich-Schiller-Universität Jena hat kürzlich gezeigt, dass auch Cholerabakterien solche Signale nutzen, um die Aktivität eines gefährlichen Virus in ihrem Inneren zu steuern. Die Ergebnisse wurden im Fachjournal [Proceedings of the National Academy of Sciences \(PNAS\)](#) veröffentlicht. Im Zentrum der Studie stand das kleine regulatorische RNA-Molekül „CisR“, das direkt in den Lebenszyklus des Choleraphagen eingreift. CisR wirkt dabei wie eine molekulare Bremse: Es reduziert die Produktion eines wichtigen Phagenbestandteils und beeinflusst dadurch die Bildung neuer Viruspartikel. Die Studienergebnisse zeigen, dass regulatorische RNA die Vermehrung eines krankheitsrelevanten Phagen direkt kontrollieren kann.



Foto: Kai Papenfort, Liana Franke-Opitz – Universität Jena

Neues aus den Communitys

In der VAA-Werksgruppe Evonik Essen hat sich der neu gewählte Werksgruppenvorstand organisiert. Neuer Vorsitzender ist Vladimir Josanovic, seine Stellvertreterin ist Pia Grasbon. Auch die Werksgruppe Stada hat mit Dr. Andreas Schliephake einen neuen Vorsitzenden. Bei der Werksgruppe BASF Ludwigshafen findet die jährliche Mitgliederversammlung am 2. November 2026 online statt. Die Mitglieder werden per E-Mail über die Tagesordnung und die Einwahldaten informiert.

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

Personalia aus der Chemie

Mit freundlicher Unterstützung durch den

CHEManager

Merck besetzt Leitungspositionen im Bereich Healthcare neu

Im Führungsteam seines Unternehmensbereichs Healthcare hat Merck zwei Neubesetzungen bekannt gegeben: Im nordamerikanischen Healthcare-Geschäft des Unternehmens, das in den USA und Kanada als EMD Serono firmiert, wird Miguel Fernández Alcalde neuer Leiter von Global Commercial Strategy. Im Gegenzug übernimmt Monia Vial (im Bild) als Unternehmensneuzugang von ihm die Leitung des Nordamerika-Geschäfts als President of EMD Serono. Vial wechselt von Ipsen Biopharmaceuticals zu Merck. In ihrem vorherigen Unternehmen bekleidete sie die Rolle als Senior Vice President und Leiterin der US-amerikanischen Geschäftseinheit für Seltene Erkrankungen. Mit über 20 Jahren Berufserfahrung deckt sie die gesamte Bandbreite an Führungsaufgaben in der Pharmabranche ab: lokale Gewinn- und Verlustrechnung, globale Markenstrategie und Geschäftsentwicklung sowie die Therapiegebiete seltene Krankheiten, Onkologie und Hämatologie.



Foto: Merck

Zellfalle für Immuntherapien gegen Krebs



Foto: TUM

Im Kampf gegen Krebs sind Immuntherapien eine vielversprechende Methode. Forschende der Technischen Universität München (TUM) haben jetzt ein sogenanntes Lab-on-a-Chip-System namens CellTrap entwickelt. Es ermöglicht, Interaktionen zwischen Immun- und Krebszellen auf Einzelzellebene zu beobachten. Die Methode soll dabei helfen, grundlegende Prozesse der Krebsimmunologie besser zu verstehen und zentrale Fragen zu beantworten. Im Journal [RSC Advances](#) berichtet das Team, dass frühe Aktivierungssignale in Immunzellen oft auf eine spätere zellschädigende Wirkung hindeuten.



VAA bei VBIO: Starthilfe für Studierende der Biologie

Bereits seit einigen Jahren führt der VAA gemeinsam mit dem [Verband Biologie, Biowissenschaften und Biomedizin in Deutschland \(VBIO\)](#) sehr gut besuchte Präsenz- und Onlineveranstaltungen durch. Anfang Juni 2026 waren erneut über 300 Studierende und Promovierende unterschiedlicher Biologiestudiengänge online zugeschaltet, als es um den erfolgreichen Berufseinstieg in der Medtech- und Pharmabranche ging. Vonseiten des VAA waren die 1. Vorsitzende Dr. Birgit Schwab und Dr. Carsten Bornhövd von der Wacker Chemie AG sowie Dr. Stefan Herrmann von der Bayer AG und Ida Tolksdorf aus dem Juristischen Service des VAA dabei. Während die ehrenamtlichen VAA-Mitglieder aus ihrem beruflichen Alltag und über ihre persönlichen Erfahrungen beim Karrierestart berichtet haben, gab VAA-Juristin Tolksdorf Tipps zum Bewerbungsprozess in den Chemie- und Pharmaunternehmen. Auch beantwortete sie zahlreiche arbeitsrechtliche Fragen, beispielsweise rund um den ersten Arbeitsvertrag.



IW-Studie: Bürokratie belastet Chemie- und Pharmabranche

Für die Unternehmen der Chemie-, Kunststoff- und Pharmaindustrie sind die Belastungen durch staatliche Bürokratie hoch, wie eine [Studie](#) des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) kürzlich bestätigt hat. Zu den zahlreichen fertigungs- und produktspezifischen Regulierungen zählen beispielsweise die europäische REACH-Verordnung im Chemikalienrecht, die Wirkstoffherstellungsverordnung, das Arzneimittelrecht und das Emissionsrecht für industrielle Anlagen. Im Rahmen des IW-Zukunftspanels wurden im Herbst 2025 gut 1.080 Unternehmen zu ihrer Wahrnehmung der Bürokratiebelastung befragt. 74 Prozent der Unternehmen beklagten eine Zunahme der Bürokratiebelastung innerhalb der vergangenen drei Jahre, 15 Prozent der Unternehmen mussten zur Bewältigung des Anstiegs zusätzliches Personal einstellen. Fast drei Viertel der Unternehmen kritisieren, dass Verwaltungsbeschäftigte Ermessensspielräume nicht angemessen ausschöpfen. Fast ebenso viele Unternehmen empfinden das Bearbeitungstempo der Behörden als schleppend.



Leistungsfähigkeit organischer Solarzellen steigern

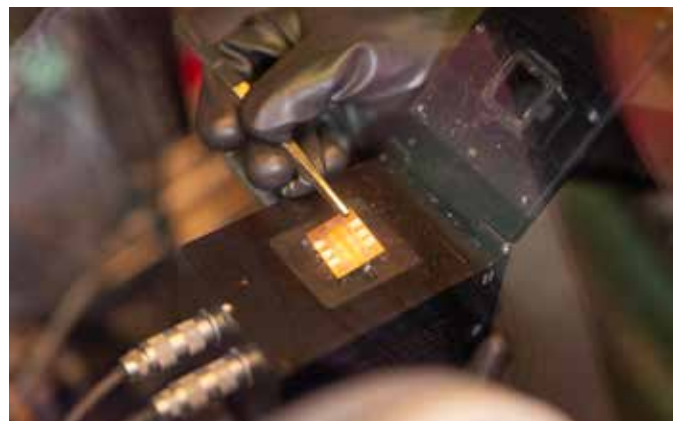


Foto: Thomas Roesse

Obwohl die Wirkungsgrade organischer Solarzellen inzwischen auf über 20 Prozent gestiegen sind, gibt es physikalische Grenzen, die eine weitere Leistungssteigerung erschweren. Ein Forschungsteam der Linköping University in Schweden, der Universität Potsdam, des Paul-Drude-Instituts in Berlin und anderer Kooperationspartner konnte zuletzt in der Fachzeitschrift [Nature Photonics](#) zeigen, welche physikalischen Prozesse eine zentrale Kenngröße für die Leistungsfähigkeit von organischen Solarzellen limitieren. Demnach hängt die Erzeugung freier elektrischer Ladungen in der aktiven Schicht der Solarzelle unter gewissen Bedingungen stark vom elektrischen Feld des organischen Halbleitermaterials ab.



Kommentar von Michael Schweizer

Ein Weg ohne Plan


Foto: Jens Schicke

Die Koalition aus CDU, CSU und SPD zeigte in den letzten Wochen und Tagen vor der Sommerpause, dass sie durchaus zu Entscheidungen in der Lage ist. Aber warum handeln sich die Regierungsparteien und Mitglieder der Bundesregierung dennoch von einem Umfragetief zum nächsten? Warum schlägt sich das Handeln nicht in der Wählergunst nieder? Warum wird das Zeigen von Führung nicht belohnt? Die Antwort liegt auf der Hand: Weil Führung einen nachvollziehbaren Plan erfordert. Die Koalition fordert den Bürgerinnen und Bürgern viel ab: erneute Mehrbelastungen bei den Sozialabgaben, die auch durch die Steuerreform bei Weitem nicht ausgeglichen werden, längere Lebensarbeitszeiten sowie die Aufkündigung des Kündigungsschutzes für sogenannte Spitzenverdiener – Angestellte in den höheren Einkommensgruppen.

Diese Einschnitte und De-facto-Steuererhöhungen treffen in ganz besonderem Maße genau diejenigen, die den Staat mittels ihres Einsatzes und ihrer Leistung maßgeblich tragen. Als Stimme für Leistung und Verantwortung sehen wir, wie wichtig es ist, dass jetzt politische Führung übernommen wird. Die Sozialversicherungen sind ein solidarisches System und eine Errungenschaft der sozialen Marktwirtschaft. Dass sie nicht zuletzt angesichts des demografischen Wandels einer Reform bedürfen, ist unstrittig. Wenn in einem Unternehmen die Prognose schlecht ist, muss der Vorstand dem Aufsichtsrat eine schlüssige Strategie aufzeigen, mit welchen Schritten die Wettbewerbsfähigkeit wieder hergestellt werden kann. Dann lässt sich anhand des Plans der Weg festlegen. Dieser besteht aus Maßnahmen und überprüfbaren Meilensteinen. Das hat den Vorteil, dass die Mitarbeitenden bei der notwendigen Transformation mitgenommen werden können. Auch kann die Schlüssigkeit der einzelnen Maßnahmen jederzeit überprüft und bei Bedarf korrigiert werden.

Lässt sich das Handeln und Führung eines Unternehmens eins zu eins auf die Politik übertragen? Natürlich nicht. Aber auch eine Regierung kann und sollte sich Ziele setzen: Wir wollen bis 2031 wieder zurück in den Kreis der zehn wettbewerbsfähigsten Volkswirtschaften. Daraus lassen sich die notwendigen Schritte ableiten, ein Konsens herstellen sowie die Bürgerinnen und Bürger mit auf den Weg nehmen. Aktuell erfolgt hingegen Aktionismus ohne erkennbaren roten Faden. Das geplante Aufgeben des Kündigungsschutzes als hohes und bewährtes Gut gehört zweifelsohne in diese Kategorie und wird von der ULA mit Nachdruck abgelehnt.

Michael Schweizer

ULA-Hauptgeschäftsführer

Weichenstellung bei ULA-Klausur

Anfang Juli 2026 kam der Vorstand der ULA zu seiner jährlichen Klausurtagung in Potsdam zusammen. Erneut standen dafür die Räumlichkeiten am Stiftungssitz der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit zur Verfügung, die vor den Toren Berlins den passenden Rahmen für intensive Gespräche, strategische Debatten sowie den fachlichen und kreativen Austausch zwischen Vorstand und Geschäftsstelle boten. Zugleich gab es die Gelegenheit für einen Austausch des Führungskräfteverbands mit der neuen Leitung der Stiftung um den Vorsitzenden Steffen Saebisch.

Im Mittelpunkt der Beratungen stand ein Rückblick auf die Aktivitäten des Verbands seit der letzten Klausur – insbesondere des Deutschen Führungskräftetags 2026 sowie des 75. Jubiläums der ULA. Darüber hinaus beschäftigte sich der Vorstand mit zentralen Zukunftsthemen und setzte die laufenden strategischen Überlegungen fort. Dabei wurden die inhaltlichen Schwerpunkte und Ziele diskutiert, um die erfolgreiche Arbeit des Verbandes fortzuführen und neue Impulse zu setzen. ■


Foto: ULA



Gastbeitrag von Dr. Jörg Habich

Zukunft gestalten: Rolle von Führungskräften in der KI-Transformation

Von Dr. Jörg Habich, Geschäftsführer der Liz Mohn Stiftung

Früher hieß Führung: mehr wissen, entscheiden, kontrollieren. In den Jahren der Gründung der ULA stand fest: Bildung und Erfahrung sind eine gute Grundlage für die Karriere. Heute erleben viele Führungskräfte immer stärker: Bildung und Weiterbildung sind zwar weiterhin Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit, aber die Kompetenzen, die Führungskräfte in der Vergangenheit erfolgreich gemacht haben, reichen für die Zukunft oft nicht mehr aus.

Besonders stark wirken sich Digitalisierung und KI-Entwicklung auf Führung aus und verändern sie in mehreren Bereichen grundlegend: Im digitalen Zeitalter bleiben Entscheidungen, Verhaltensweisen, aber auch Fehler über Jahre sichtbar – Leistung ist jederzeit messbar, vergleichbar und öffentlich diskutierbar. Auch die Führungskraft hinterlässt digitale Fußspuren, gerade wenn es um das Führungsverhalten geht: Führungskräfte geraten in eine neue Realität ständiger Transparenz, die auch das Verhältnis zu ihren Teams verändert. Es entsteht der neue Typus der gläsernen Führungskraft. Eine Führungskraft, die nicht mehr nur Ergebnisse liefert, sondern sich auch permanent erklären und gegebenenfalls rechtfertigen muss und sichtbar machen soll, warum sie handelt, wie sie handelt – aber auch, warum sie so gehandelt hat.

Diese Transparenz hat einen Verstärker, der sie auf eine neue Stufe hebt: Social Media. Auch Führungskräfte sind davon betroffen und es ist zu erwarten, dass sie sich den veränderten Bedingungen anpassen werden – mit Konsequenzen für das Wesen ihrer Führung: Führungskräfte beginnen, sich dauernd selbst zu beobachten. Sie fragen sich permanent: Wie wird diese Entscheidung aufgenommen? Wie reagieren Mitarbeitende? Wie wirkt das nach außen?

Und: Eine Führungskraft muss auch auf die negativen Folgen von Social Media vorbereitet sein. Manipulation, Falschmeldungen und Lügen könnten auch vor den Werkstoren nicht haltmachen. Social Media bietet die Plattform für Vereinfachung, falsche Anschuldigungen oder das Säen von Misstrauen. Eine bislang unbekannte Ebene des Staffings ist möglich, bei dem sich Mitarbeitende gegen die Führungskraft wenden. Autorität und Ansehen jeder Führungskraft könnten untergraben werden. Aus dem Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden könnte sich leicht ein Misstrauensverhältnis gegenseitiger Überwachung und Kontrolle entwickeln.

Hinzu kommen die Veränderungen, die KI für Führung bedeutet. Unzweifelhaft bietet KI eine Vielzahl von Möglichkeiten, die auch den Arbeitsalltag jeder Führungskraft deutlich vereinfachen werden.

KI kann mich als Führungskraft unterstützen, dient als Sparringspartner, steigert Effizienzen. Damit bietet KI die Möglichkeit, den Arbeitsalltag einer Führungskraft komplett neu zu gestalten. Ob auch Letztentscheidungen durch KI getroffen werden, bleibt aktuell noch der Fantasie überlassen. Zwar wird KI aus einer schlechten keine gute Führungskraft machen, aber sie kann dabei helfen, Defizite zu erkennen und Weiterbildungsbedarfe zu ermitteln.

Bei der notwendigen Implementierung kommt den Führungskräften ebenfalls eine besondere Bedeutung als Treiber und Ermöglicher des Wandels zu. Führungskräfte treiben den sinnvollen Einsatz von KI voran, indem sie eine klare strategische Richtung vorgeben, Prioritäten setzen und den Nutzen für die Organisation transparent machen. Gleichzeitig ermöglichen sie die erfolgreiche Nutzung, indem sie Mitarbeitende befähigen, geeignete Rahmenbedingungen schaffen und eine Kultur fördern, in der KI verantwortungsvoll erprobt und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Dennoch vertrauen viele Führungskräfte auf Glaubenssätze wie „Nur ich als Mensch kann Vertrauen schaffen“, „Nur ich kann Hoffnung vermitteln“ oder „Nur ich kann Empathie zeigen und Sinn stiften“. KI erschüttert jedoch zunehmend auch diese Gewissheiten. KI kann Führungskräfte beobachten und kontinuierlich dazulernen und wird auch Emotionen und Empathie so detailliert nachahmen können, dass sie von einer echten menschlichen Reaktion kaum mehr zu unterscheiden sein wird. KI könnte dann immer mehr zu einer echten Konkurrenz für Führungskräfte werden. Auch auf diese Rolle als Betroffene im Transformationsprozess muss Führung vorbereitet werden.

Dabei zeigt eine unveröffentlichte Studie der Liz Mohn Stiftung, dass die Notwendigkeit zur Weiterbildung im Bereich KI in der Praxis angekommen ist und die Unternehmen an der Integration von KI arbeiten. Die Hälfte (50,7 Prozent) der befragten Führungskräfte stimmt zu, dass die KI-Weiterbildung in der eigenen Organisation eine klare Priorität hat und 49,4 Prozent bestätigen, dass dafür auch feste Budget-

und Zeitressourcen zur Verfügung stehen. Obwohl es angesichts der engen Taktung des Führungsalltags unglaublich erscheint: Schon jetzt investieren knapp zwei Drittel der Befragten (65,3 Prozent) mindestens eine halbe Stunde wöchentlich in die KI-Weiterbildung. Das große Problem ist jedoch: Führungskräfte, die KI heute noch nicht oder nur selten nutzen, sagen auch zu 77,4 Prozent, dass sie keine Zeit für die Weiterbildung haben. Es droht ein Teufelskreis, in dem dieser Teil der Führungskräfte vollends den Anschluss verliert.

Was folgt daraus? Führungskräfte kommen nicht umhin, sich diesen Veränderungen aktiv zu stellen. Dabei geht es nicht um die Frage, ob die Technik dem Menschen überlegen ist oder nicht. Es geht vielmehr darum, all die genannten Transformationen zu gestalten. Daher ist es entscheidend, die Führungskräfte auf die veränderten Bedingungen vorzubereiten. Sie brauchen Räume, in denen sie lernen, mit Transparenz, Unsicherheit und öffentlichem wie persönlichem Druck souverän umzugehen. Sie brauchen Kompetenzen im Umgang mit Kommunikation, ethischen Konflikten und psychologischer Belastung.

Darin liegt der eigentliche Wert von Qualifizierung. Sie schafft nicht nur Wissen, sondern vor allem Orientierung, Resilienz und die Fähigkeit, Wandel nicht nur auszuhalten, sondern aktiv zu gestalten.

Weiterbildung kann die Rahmenbedingungen, unter denen Führung heute stattfindet, nicht einfach zurückdrehen. Aber sie kann Führungskräfte befähigen, mit diesen Bedingungen verantwortungsvoll umzugehen und ihre Rolle unter veränderten Voraussetzungen neu auszufüllen. Gerade in einer unsicheren, komplexen und sich schnell verändernden Welt braucht es auch künftig Führungskräfte, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen – und die Zukunft aktiv mitzugestalten. ■

Führung heißt, Brücken zu bauen

Von Dr. Stefan Nacke, Vorsitzender der CDU/CSU-Arbeitnehmergruppe
im Deutschen Bundestag

Fach- und Führungskräfte nehmen in unserer Arbeitswelt eine besondere Stellung ein. Sie bewegen sich zwischen Strategie und operativer Realität, zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft, zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und sozialer Verantwortung. Gerade deshalb spüren sie die großen Herausforderungen unserer Zeit oft früher und unmittelbarer als andere.

Deutschland steht derzeit nicht vor einer einzelnen Aufgabe, sondern vor einer Vielzahl miteinander verknüpfter Herausforderungen: hohe Energiepreise, steigende Arbeitskosten, Fachkräftemangel, Digitalisierung, KI, internationale Unsicherheiten sowie ein erheblicher Reformdruck in den sozialen Sicherungssystemen. Was darüber politisch diskutiert wird, landet am Ende konkret in Unternehmen und bei denjenigen, die dort Verantwortung tragen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was gute Führung heute eigentlich bedeutet. Aus meiner Sicht lautet die Antwort: Führung heißt, Brücken zu bauen – zwischen wirtschaftlicher Vernunft und sozialer Verantwortung.

Führungskräfte übersetzen strategische Ziele in betriebliche Realität und tragen zugleich die Erfahrungen, Sorgen und Erwartungen der Beschäftigten in die Unternehmensleitung. Sie sind Arbeitnehmende, tragen aber zugleich Verantwortung für Personal und strategische Entscheidungen. Diese Position zwischen verschiedenen Interessen ist anspruchsvoll, aber von zentraler Bedeu-

tung, denn die soziale Marktwirtschaft lebt nicht vom Gegeneinander festgefügt-ter Lager. Sie lebt von Menschen und Institutionen, die unterschiedliche Perspektiven zusammenführen und Konflikte konstruktiv lösen. Dazu zählen auch die Mitbestimmung leitender Angestellter und die Interessenvertretung von Fach- und Führungskräften.

Gerade jetzt ist diese Vermittlungsfunktion wichtiger denn je. Deutschland steht vor Reformen in den sozialen Sicherungssystemen, bei Arbeitszeitregelungen, Steuern und Abgaben, bei Energieversorgung, Infrastruktur und Fachkräftesicherung. Solche Reformen benötigen Vertrauen. Vertrauen entsteht, wenn Veränderungen nachvollziehbar erklärt, Belastungen fair verteilt und politische Entscheidungen transparent begründet werden.

Führungskräfte wissen aus ihrem Berufsalltag, dass Veränderung Orientierung, Beteiligung und die Bereitschaft braucht, unterschiedliche Interessen ernst zu nehmen. Genau hier liegt derzeit eine zentrale Herausforderung unseres Landes. Wir wissen um die Belas-

tung durch steigende Lohnnebenkosten, die Bedeutung bezahlbarer Energie, den Fachkräftemangel und den finanziellen Druck auf die sozialen Sicherungssysteme. Häufig gelingt es jedoch nicht ausreichend, die Zusammenhänge zwischen den notwendigen Reformen zu vermitteln und Entscheidungen verständlich zu erklären.

Dies zeigt sich auch in der Debatte über die Arbeitszeit. Mehr Flexibilität kann in modernen Arbeitswelten sinnvoll sein, gerade in Projektarbeit, im internationalen Kontext und in Führungsverantwortung. Gleichzeitig darf Flexibilität kein Selbstzweck sein. Sie muss den Menschen dienen und den Betrieben helfen. Deshalb braucht es auch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, mehr Netto vom Brutto, gezielte Qualifizierung, Digitalisierung und eine überzeugende Fachkräftestrategie.

Ähnliches gilt für die Finanzierung unseres Sozialstaats. Die gesetzliche Krankenversicherung steht zweifellos unter Druck. Wenn die Antwort auf diese Herausforderung jedoch regelmäßig in höheren Belastungen für Beitragszahlende



Von links nach rechts: ULA-Präsident Roland Angst, Bundestagsabgeordneter Dr. Stefan Nacke, ULA-Vizepräsident Dr. Benjamin Koch und Uta Zech von Business and Professional Women (BPW) Germany. Foto: Jens Schicke – ULA

besteht, gerät die Akzeptanz des Systems in Gefahr. Gerade Fach- und Führungskräfte erleben unmittelbar, wie stark Gehälter bereits belastet werden. Wer Verantwortung übernimmt und einen wesentlichen Beitrag zur Finanzierung des Gemeinwesens leistet, darf nicht den Eindruck gewinnen, dass Leistung vor allem mit zusätzlichen Belastungen verbunden ist.

Ein leistungsfähiger Sozialstaat bleibt ein zentraler Standortvorteil. Umso wichtiger ist eine langfristig tragfähige und gerechte Finanzierung. Dazu gehört insbesondere eine saubere Finanzierung versicherungsfremder Leistungen sowie ein konsequenter Blick auf Effizienzpotenziale. Denn hohe Sozialabgaben wirken sich unmittelbar auf Nettolöhne, Arbeitskosten, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung aus.

Wirtschaftliche Stärke und sozialer Zusammenhalt dürfen nicht gegeneinander

ausgespielt werden. Ohne wirtschaftliche Leistungsfähigkeit lässt sich kein dauerhaft starker Sozialstaat finanzieren; ohne sozialen Zusammenhalt fehlt die Grundlage für eine stabile wirtschaftliche Entwicklung. Genau dieser Gedanke bildet den Kern der Sozialen Marktwirtschaft.

Auch bei der Alterssicherung sind langfristige Antworten gefragt. Es ist richtig, längeres Arbeiten attraktiver zu machen und die Erfahrung älterer Beschäftigter stärker zu nutzen. Gleichzeitig braucht es flexible Übergänge in den Ruhestand, bessere Rahmenbedingungen für freiwilliges Weiterarbeiten sowie eine stärkere betriebliche und private Vorsorge. Reformpolitik darf sich nicht darin erschöpfen, kurzfristige Finanzierungsprobleme zu lösen.

Das gilt schließlich auch für die Frage der Resilienz. Angesichts von Cyberangriffen, Desinformation, geopolitischen

Spannungen und Bedrohungen kritischer Infrastruktur wird häufig über staatliche Handlungsfähigkeit gesprochen. Doch Resilienz ist ebenso eine Führungsaufgabe in Unternehmen und Organisationen. Wo Unsicherheit wächst, brauchen Menschen Führungskräfte, die Orientierung bieten.

Darin liegt vielleicht die wichtigste Gemeinsamkeit von politischer und betrieblicher Führung: Konflikte lassen sich nicht vermeiden oder wegmoderieren. Entscheidungen müssen erklärt und unterschiedliche Interessen miteinander in Einklang gebracht werden. Die soziale Marktwirtschaft lebt davon, dass wir Konflikte fair austragen, tragfähige Kompromisse finden und gemeinsam Verantwortung übernehmen.

Deutschland braucht deshalb mehr denn je eine Führungskultur, die wirtschaftliche Vernunft und soziale Verantwortung zusammenführt. ■

Gipfeltreffen in Oslo

Anfang Juni 2026 hat das Team der ULA an der Generalversammlung der [CEC European Managers](#) in Oslo teilgenommen. Die CEC vertritt als europäischer Dachverband die Interessen von Führungskräften auf EU-Ebene und bringt ihre Perspektive in politische Debatten, europäische Projekte und den Sozialen Dialog ein. Die diesjährige Generalversammlung zeigte, wie breit die CEC inzwischen in Führungsthemen aufgestellt ist – von Künstlicher Intelligenz (KI) über Klima bis hin zu Innovation und Qualifizierung.

Zum Auftakt betonte CEC-Präsident Maxime Legrand die Bedeutung europäischer Zusammenarbeit: „Bei der CEC geht es um Menschen, Beziehungen und ein gemeinsames Engagement für die Führungskräfte, die wir in ganz Europa vertreten.“ Als Sozialpartner auf europäischer Ebene ist die CEC am Europäischen Sozialen Dialog beteiligt und bringt dort die Interessen der europäischen Führungskräfte ein. Themen wie Qualifizierung, die Vorbereitung der digitalen und grünen Transformation in der Arbeitswelt sowie der verantwortungsvolle Einsatz von KI stehen dabei auf der Agenda.

Im Mittelpunkt des ersten Tages standen die aktuellen Projekte der CEC. Ein Schwerpunkt war das neue EU-geförderte Projekt „AI Manage“, das die CEC gemeinsam mit Arbeitgeber- und Führungskräfteorganisationen umsetzt. Ziel ist es, Führungskräfte beim verantwortungsvollen Einsatz von KI zu unterstützen – unter anderem mit einer wissenschaftlichen Langzeitstudie, europäischen KI-Leitlinien, einer praxisorientierten Toolbox sowie Weiterbildungsangeboten.

Mit „Managers+“ stellte die CEC zudem eine neue Initiative vor: In einer Art digitalem „Erasmus für Führungskräfte“ sollen sich Führungskräfte den EU-Staaten vertraulich austauschen können, um Wissen, Erfahrungen und Best Practices zu teilen. Auch Nachhaltigkeit spielt in der Arbeit der CEC nach wie vor eine große Rolle. Die Arbeitsgruppe „Just Tran-

sition and Climate Leadership“ bereitet derzeit die Teilnahme der CEC an der Weltklimakonferenz COP31 in Antalya vor. Ziel ist es, dort die Rolle von Führungskräften bei der nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft stärker sichtbar zu machen.

Europa im Wandel und die Zukunft der Führung

Der zweite Tag widmete sich den großen politischen und technologischen Herausforderungen Europas. Staatssekretärin Astrid Bergmål blickte optimistisch auf die Zukunft der norwegisch-europäischen Zusammenarbeit in Verteidigung und Wirtschaft – auch ohne EU-Mitgliedschaft. Die ehemalige norwegische Ministerpräsidentin Erna Solberg

sprach über die Folgen geopolitischer Spannungen, des Krieges in der Ukraine und zunehmender wirtschaftlicher Unsicherheiten. Sie betonte, dass Europa schneller und entschlossener handeln müsse, um Wettbewerbsfähigkeit, Sicherheit und Resilienz zu stärken.

Ein weiterer Schwerpunkt war die Frage, wie Künstliche Intelligenz die Arbeitswelt verändert. Für die sinnvolle Nutzung von KI sei entscheidend, dass Unternehmen ihre Prozesse, Kompetenzen und Führungsstrukturen grundlegend neu denken, betonte etwa Olav Hypher vom Norwegischen Rundfunk.

Europäische Zusammenarbeit als Schlüssel

Die Generalversammlung machte deutlich, dass viele Zukunftsfragen, von KI über Innovation und Qualifizierung bis hin zu Nachhaltigkeit, nur gemeinsam auf europäischer Ebene beantwortet werden können. Für die ULA bot das Treffen eine wertvolle Gelegenheit, sich mit anderen Führungskräfteorganisationen auszutauschen und vertiefte Einblicke in die vielfältigen Aktivitäten der CEC zu gewinnen. ■



Foto: CEC

Druck auf Führungskräfte steigt weiter

Schlechte Nachrichten für Fach- und Führungskräfte hat der politische Endspurt vor der Sommerpause gebracht: Der Kündigungsschutz soll für Hochverdienende aufgeweicht werden, gleichzeitig wird die Beitragslast ab 2027 weiter steigen.

Die Beschlüsse des Koalitionsausschusses von CDU, CSU und SPD am 1. Juli 2026 sehen unter anderem eine Aufweichung des Kündigungsschutzes für Beschäftigte mit höheren Einkommen vor. Schon ab einem Einkommen von dem 1,75-fachen der Beitragsbemessungsgrenze sollen Arbeitsverhältnisse künftig gegen Abfindung gerichtlich aufgelöst werden können. Das würde auch viele Fach- und Führungskräfte betreffen. Die ULA hat sich deshalb in einem offenen Brief an den Bundeskanzler und die federführenden Bundesministerinnen gewandt.

Mit der Aufweichung des Kündigungsschutzes wollen die Koalitionsfraktionen die Wirtschaft beleben und Unternehmen Freiräume bieten. Doch diese Argumentation greift zu kurz, denn wer Arbeitnehmerrechte für einen vermeintlichen Wettbewerbsvorteil opfert, verkennet ihren Wert für einen starken Wirtschaftsstandort. Eine solche Regelung sei gerade für diejenigen, die in Unternehmen Verantwortung übernehmen und eine besondere Leistung erbringen, ein fatales Signal: „Engagement, Leistung und die Übernahme von Verantwortung lohnen sich nicht“, erklärte ULA-Präsident Roland Angst kürzlich dem *Handelsblatt*. „Im Gegenteil, sie können sogar mit Nachteilen verbunden sein.“ Weitere Informationen gibt es unter www.ula.de.

Neben der Aufweichung des Kündigungsschutzes bringt die Bundesregierung zudem immer neue Mehrbelastungen auf den Weg, die gerade Fach- und Führungskräfte spüren werden. So wurde die Beitragsbemessungsgrenze in der Gesetzlichen Krankenversicherung in der letzten Sitzung des Deutschen Bundestags vor der Sommerpause im Rahmen des GKV-Beitragsstabilisierungsgesetzes zusätzlich zur regulären Erhöhung weiter angehoben. Entgegen den Empfehlungen ihrer eigens eingesetzten Kommission hat die Bundesregierung damit Fakten geschaffen, welche die Mehrbelastung von Fach- und Führungskräften für die Zukunft fortschreiben – und das, obwohl die Vorschläge für eine langfristige Reform des Gesundheitssystems weiter ausstehen.

Mit dieser Mehrbelastung riskiert die Bundesregierung zudem eine Erosion der gesellschaftlichen Akzeptanz für echte Reformen. Denn auch Reformen mit nachhaltiger Wirkung kosten Geld. Das zeigen beispielsweise die Vorschläge der Alterssicherungskommission. Doch genau diese Akzeptanz braucht es, wenn notwendige und überfällige Reformen endlich umgesetzt werden sollen. Weitere Informationen finden sich auf der Kampagnenseite der ULA gegen eine Erhöhung der Beitragsbemessungsgrenze und unter www.ula.de. ■

Erasmus für Führungskräfte: Managers+

Innovation entsteht dort, wo Erfahrungen geteilt und neue Perspektiven gewonnen werden. Genau hier setzt das Programm „Managers+ Innovation Exchange Network“ an, das von CEC European Managers, dem europäischen Dachverband der ULA, in diesem Jahr pilotiert wird. Die Initiative bringt Führungskräfte aus verschiedenen europäischen Ländern zusammen und schafft einen unkomplizierten Rahmen für den direkten Austausch zu Zukunftsthemen, die Führungskräfte in ganz Europa bewegen: Innovation, KI, Forschung und Entwicklung, die Zusammenarbeit mit Start-ups und vieles mehr. Teilnehmende werden passend nach Position, Erfahrung und Interessen miteinander vernetzt. In einem strukturierten, einstündigen Gespräch treffen sich je zwei Führungskräfte in einem digitalen Format, um aktuelle Herausforderungen zu diskutieren, praxiserprobte Lösungen zu teilen und neue Impulse für ihr eigenes Unternehmen zu gewinnen. Dabei gilt ein striktes Vertraulichkeitsprinzip mit klarem Fokus auf gegenseitiges Lernen. Gesucht werden insbesondere Führungskräfte, die sich mit Innovation, Forschung, KI oder neuen Technologien beschäftigen und ihr europäisches Netzwerk ausbauen möchten. Die Teilnahme ist in Deutschland exklusiv für ULA-Mitglieder und kostenfrei. Die Anmeldung ist noch bis Ende August 2026 möglich. Weitere Informationen gibt es auf der CEC-Website unter www.cec-managers.org. ■

Offener Brief der ULA an den Bundeskanzler und die federführenden Bundesministerinnen:



Kampagnenseite der ULA gegen eine Erhöhung der Beitragsbemessungsgrenze:



Weitere Informationen und Anmeldung:





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.



Sprecherausschusskonferenz des VAA

📅 8. – 9. Oktober 2026 📍 Wiesbaden – zwei Tage

Mit seiner jährlichen Konferenz vermittelt der VAA Mitgliedern von Sprecherausschüssen Grundlagen, frischt Wissen auf und ermöglicht den Erfahrungsaustausch. Im Fokus stehen 2026 unter anderem Job-Grading und Entgelttransparenz. Die Anmeldung erfolgt bei gabriele.hochsattel@vaa.de.



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

Foto: Simon Jöker



ULA-Führungskräfte-Dialog: vom Talent Management zum Longevity Management mit Prof. Lioba Werth

📅 14. September 2026 📍 digital
17 bis 18 Uhr



Save-the-Date: Deutscher Führungskräfte tag 2027

📅 17. Juni 2027 📍 Berlin



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

Nebentätigkeit im Arbeitsverhältnis: Arbeitgeber darf Ausübung nicht willkürlich verweigern

Gerade in Zeiten der Krise fragen sich viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ob und unter welchen Bedingungen sie neben ihrem Hauptberuf einer weiteren Tätigkeit nachgehen dürfen. Dazu hat das VAA Magazin [VAA-Jurist](#) Christof Böhmer befragt. Im Interview antwortet der Fachanwalt für Arbeitsrecht auf die wichtigsten Fragen rund um das Thema Nebenbeschäftigung.



Christof Böhmer

VAA-Jurist

✉ rechtsberatung@vaa.de

☎ +49 221 160010

VAA Magazin: Ist die Ausübung einer Nebentätigkeit grundsätzlich erlaubt oder bedarf es hierfür einer besonderen Erlaubnis des Arbeitgebers?

Böhmer: Grundsätzlich gilt: Jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer hat das Recht, ihre oder seine Freizeit nach eigenem Ermessen zu gestalten. Das schließt die Ausübung einer Nebentätigkeit ein. Ein generelles Verbot von Nebentätigkeiten wäre daher unzulässig. Allerdings besteht das Recht auf Ausübung einer Nebentätigkeit nicht schrankenlos. Beschäftigte dürfen durch ihre Nebentätigkeit keine berechtigten Interessen des Arbeitgebers verletzen. Konkret bedeutet das: Die Nebentätigkeit darf die Erfüllung der arbeitsvertraglichen Pflichten nicht beeinträchtigen und sie darf nicht in Konkurrenz zum Hauptarbeitgeber treten.

Viele Arbeitsverträge enthalten eine Klausel, wonach Nebentätigkeiten der Genehmigung des Arbeitgebers bedürfen. Ist eine solche Klausel wirksam?

Ja, solche Klauseln sind grundsätzlich wirksam und in der Praxis weit verbreitet. Wichtig ist dabei jedoch: Der Arbeitgeber darf die Genehmigung nicht willkürlich verweigern. Er ist vielmehr verpflichtet, die Genehmigung zu erteilen, wenn keine berechtigten betrieblichen Interessen entgegenstehen. Fehlt eine solche Klausel im Arbeitsvertrag, sind Beschäftigte zwar nicht zur vorherigen Anmeldung verpflichtet, müssen aber dennoch sicherstellen, dass ihre Nebentätigkeiten keine arbeitsvertraglichen Pflichten verletzen.

Soweit aber der Akademiker-Manteltarifvertrag auf das Arbeitsverhältnis Anwendung findet, gibt dieser ausdrücklich vor: Eine Zustimmung des Arbeitgebers ist nur für solche Nebentätigkeiten einzuholen, welche die betriebliche Tätigkeit oder die beruflichen Leistungen des Arbeitnehmers erheblich beeinträchtigen, die Arbeitsgebiete des Unternehmens maßgeblich berühren, betriebliche Einrichtungen des Unternehmens beanspruchen oder besondere betriebliche Erfahrungen verwerten.

Wann stehen der Genehmigung meiner Nebentätigkeit „berechtignte betriebliche Interessen“ entgegen?

Hierfür hat die Rechtsprechung klare Kriterien entwickelt: Der Arbeitgeber

darf die Genehmigung nur verweigern, wenn konkrete Anhaltspunkte dafür bestehen, dass die Nebentätigkeit die Arbeitsleistung im Hauptberuf beeinträchtigt, wenn ein Wettbewerbsverhältnis zum Arbeitgeber besteht, wenn Betriebsgeheimnisse gefährdet werden könnten oder wenn die Nebentätigkeit dem Ansehen des Unternehmens schaden könnte. Liegen hierfür konkrete Anhaltspunkte nicht vor, hat der Arbeitnehmer einen einklagbaren Anspruch auf Erteilung der Genehmigung. Die Darlegungs- und Beweislast hierfür trägt der Arbeitgeber.

Gilt für Beschäftigte in Leitungsfunktionen etwas anderes?

Grundsätzlich nein. Allerdings können bei Beschäftigten in Leitungsfunktionen erhöhte Treuepflichten gegenüber dem Arbeitgeber bestehen, sodass der Arbeitgeber bei ihnen weitergehende Einschränkungen der Nebentätigkeit verlangen kann. Hier ist stets eine Einzelfallbetrachtung erforderlich, bei der die konkrete Stellung im Unternehmen, der Zugang zu sensiblen Informationen und das Ausmaß der Verantwortung eine entscheidende Rolle spielen.

Was ist hinsichtlich der Arbeitszeitgrenzen des Arbeitszeitgesetzes zu beachten?

Das Arbeitszeitgesetz gilt nicht nur für das Hauptarbeitsverhältnis, sondern für die gesamte Arbeitszeit des Arbeitnehmers. Das bedeutet: Haupt- und Nebentätigkeit werden bei der Berechnung ►

der zulässigen Höchstarbeitszeit zusammen gerechnet. Nach § 3 ArbZG darf die werktägliche Arbeitszeit sodann acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.

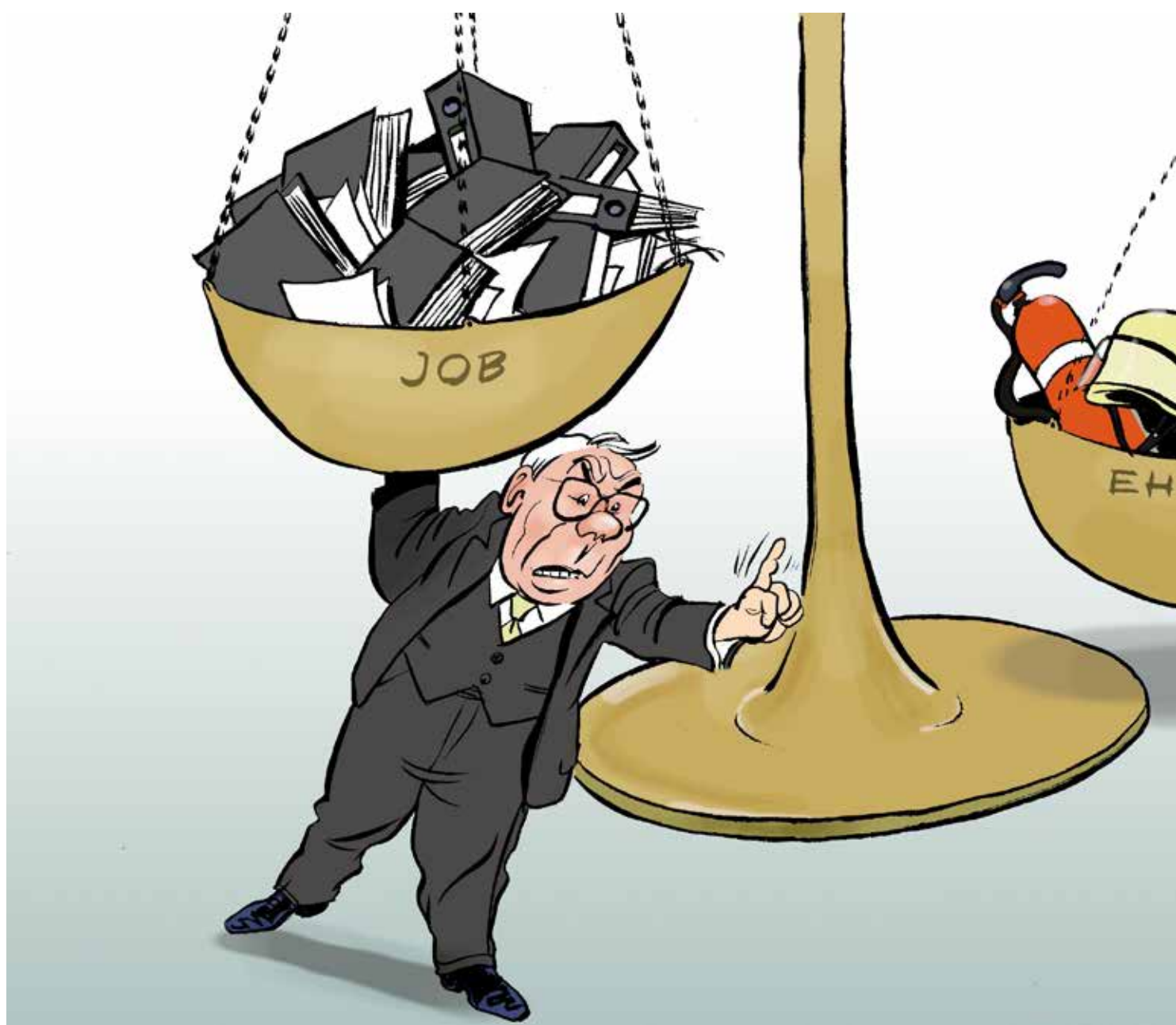
Dabei geht das Arbeitszeitgesetz allerdings von sechs Werktagen je Woche aus, sodass die durchschnittliche wöchentliche Höchstarbeitszeit 48 Stunden beträgt. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind in jedem Fall gut beraten, ihren Ar-

beitgeber über eine Nebentätigkeit zu informieren, damit dieser auch die Einhaltung der gesetzlichen Grenzen überwachen kann, was ihm nach dem ArbZG auch gesetzlich obliegt. Das Arbeitszeitgesetz ist allerdings auf Leitende Angestellte nicht anwendbar.

Kann mir der Arbeitgeber die Nebentätigkeit untersagen, wenn ich nach meinem Arbeitsvertrag zur Leistung von Mehrarbeit bis zur Grenze des Arbeitszeitgesetzes verpflichtet bin?

Wenn der Arbeitsvertrag eine Klausel enthält, wonach Sie als konkreter Ar-

beitnehmer zur Leistung von Überstunden oder Mehrarbeit bis zur gesetzlichen Höchstgrenze verpflichtet sind, kann Ihr Arbeitgeber argumentieren, dass eine Nebentätigkeit diese Verpflichtung faktisch unmöglich mache. Denn wenn Beschäftigte durch ihre Nebentätigkeit bereits an der Grenze der zulässigen Arbeitszeit angelangt sind, können sie keine Mehrarbeit im Hauptberuf mehr leisten, ohne gegen das Arbeitszeitgesetz zu verstoßen. In diesem Fall hat der Arbeitgeber also ein berechtigtes Interesse daran, die Nebentätigkeit zu untersagen oder zumindest zu beschränken.



Allerdings kommt es auch hier auf den Einzelfall an: Wird die Mehrarbeitsverpflichtung tatsächlich regelmäßig abgerufen oder handelt es sich nur um eine theoretische Möglichkeit? Je konkreter und regelmäßiger die Mehrarbeit im Hauptberuf anfällt, desto stärker ist das Interesse des Arbeitgebers an einer Untersagung der Nebentätigkeit zu gewichten.

Gelten dieselben Regelungen auch für ehrenamtliche Tätigkeiten?

Bei ehrenamtlichen Tätigkeiten ist deren besonderer gesellschaftlicher Stellenwert

zu beachten. Allerdings gilt auch hier der Grundsatz: Die ehrenamtliche Tätigkeit darf die Erfüllung der arbeitsvertraglichen Pflichten nicht beeinträchtigen. Hinsichtlich der Arbeitszeitgrenzen des ArbZG sieht jedoch § 18 ArbZG Ausnahmen vor, sodass die Begrenzungen weitgehend nicht für ehrenamtliche Tätigkeiten gelten. Beispielsweise werden im Fall der ehrenamtlichen Betätigung im Sportverein, in der Feuerwehr oder in sozialen Einrichtungen die geleisteten Stunden nicht auf die Höchstarbeitszeit angerechnet. Eine Genehmigungspflicht nach dem Arbeitsvertrag kann jedoch auch für Ehrenämter gelten, sofern die entsprechende Klausel nicht ausdrücklich auf entgeltliche Tätigkeiten beschränkt ist.

Was empfehlen Sie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern abschließend, die eine Nebentätigkeit aufnehmen möchten?

Mein wichtigster Rat lautet: Bevor Sie eine Nebentätigkeit aufnehmen, prüfen Sie zunächst Ihren Arbeitsvertrag auf entsprechende Regelungen. Falls eine Genehmigungspflicht besteht, holen Sie diese schriftlich ein – und zwar bevor Sie mit der Nebentätigkeit beginnen.

Auch wenn eine Genehmigungspflicht nicht besteht, ist es sinnvoll, Ihren Arbeitgeber offen über Art, Umfang und zeitlichen Aufwand der geplanten Tätigkeit zu informieren. Beachten Sie die Arbeitszeitgrenzen des Arbeitszeitgesetzes und dokumentieren Sie Ihre Arbeitszeiten sorgfältig.

Und schließlich: Als Mitglied im VAA haben Sie die Möglichkeit, jederzeit Rechtsberatung durch kompetente und auf das Arbeitsrecht spezialisierte Juristinnen und Juristen in Anspruch zu nehmen. Insbesondere wenn Unklarheiten bestehen, ob und inwieweit Sie eine Nebentätigkeit ausüben dürfen, ist Ihnen die Inanspruchnahme der Rechtsberatung durch den VAA dringend anzuraten. Denn die Ausübung einer unerlaubten Nebentätigkeit stellt gegebenenfalls einen arbeitsrechtlichen Vertragsverstoß dar, der im schlimmsten Fall eine Abmahnung oder sogar eine Kündigung nach sich ziehen kann. ■

”



Foto: privat

Katja Rejl, Vorsitzende der VAA-Kommission Führung

„Danke, dass ihr so vielen VAA-Mitgliedern in jeder schwierigen beruflichen Situation mit rechtlichem Rat zur Seite steht! Sinnbildlich gesprochen seid ihr für mich der ‚Juristische Rettungsdienst‘ in brenzlichen Ausnahmesituationen. Danke dafür! Ihr seid toll.“



Karikatur: Calleri

vaa



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



Urteil

Drei Wochen Urlaub am Stück? Arbeitgeber dürfen nicht pauschal ablehnen!



Foto: Uschi Statz-Kriegel – VAA

Eine generelle Zweiwochengrenze ist mit dem Bundesurlaubsgesetz nicht vereinbar. Das hat das Landesarbeitsgericht Thüringen entschieden.

Im konkreten Fall hatte eine Arbeitnehmerin Urlaub für den Zeitraum vom 1. bis zum 25. März 2026 beantragt. Der Arbeitgeber lehnte dies mit der Begründung ab, im Betrieb würden grundsätzlich nie mehr als zwei zusammenhängende Wochen Urlaub gewährt. Die Beschäftigte zog daraufhin vor das Arbeitsgericht, das in ihrem Sinne entschied.

Auch das Landesarbeitsgericht (LAG) Thüringen gab der Arbeitnehmerin Recht (Urteil vom 2. März 2026, [Aktenzeichen: 4 Ta 15/26](#)). Nach Auffassung des Gerichts verstößt eine generelle Begrenzung auf höchstens zwei Wochen gegen § 7 Absatz 2 des Bundesurlaubsgesetzes. Dort ist ausdrücklich geregelt, dass Urlaub grundsätzlich zusammenhängend zu gewähren ist. Eine Aufteilung kommt

nur ausnahmsweise in Betracht, wenn dringende betriebliche Gründe oder persönliche Gründe des Arbeitnehmers dies erforderlich machen.

Genau daran fehlte es aus Sicht des LAGs im entschiedenen Fall. Der Arbeitgeber verwies lediglich allgemein

auf personelle Engpässe und die betriebliche Übung. Konkrete Umstände, weshalb ausgerechnet der beantragte Urlaub den Betriebsablauf erheblich beeinträchtigen würde, konnte er jedoch nicht darlegen. Pauschale Hinweise auf Personalmangel reichen nach Ansicht des Gerichts nicht aus. ■

VAA-Praxistipp

Viele Unternehmen arbeiten mit informellen Grenzen oder Standardvorgaben für Urlaubszeiträume. Das LAG-Urteil aus Thüringen macht deutlich, dass solche pauschalen Beschränkungen rechtlich nicht genügen. Arbeitgeber müssen im Einzelfall prüfen und nachvollziehbar begründen, warum ein längerer zusammenhängender Urlaub ausnahmsweise nicht möglich sein soll. Wird ein längerer Urlaubsantrag abgelehnt, sollten Arbeitnehmer eine konkrete Begründung verlangen.

Wenn der Urlaub zeitnah bevorsteht, kann unter Umständen ein gerichtliches Eilverfahren in Betracht kommen, das auch im hier entschiedenen Fall zur Anwendung kam. Hintergrund ist, dass Urlaub nach Ablauf des gewünschten Zeitraums faktisch nicht mehr nachgeholt werden kann. Würde man Mitarbeitende auf ein langwieriges Hauptsacheverfahren verweisen, liefe der Urlaubsanspruch oft ins Leere. Deshalb kann in dringenden Fällen auch eine gerichtliche Eilentscheidung zulässig sein.

Mit Vorteilen für
VAA-Mitglieder

#bereitfürdeinezukunft

Flexibel. Sicher. **Bezahlbar.**

Die neue Berufsunfähigkeitsversicherung der Bayerischen.

Highlights, die überzeugen:

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

Jetzt beraten lassen



die Bayerische

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

Wo klassische Führung an Grenzen stößt

Für viele Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie ist das Führen unter Dauerbelastung längst Realität. Spätestens die existenzielle Krise der Branche, angereichert durch zunehmende regulatorische Anforderungen und wachsenden Wettbewerbsdruck zwingen Führungskräfte, die Transformation im Krisenmodus neu zu denken. Das betrifft sowohl Prozesse als auch den Umgang mit Beschäftigten – den konkreten Menschen in den verschiedenen Teams. Hier verspricht „Positive Leadership“ einen anderen Zugang: weniger über Kontrolle, mehr über Vertrauen, Motivation und Sinnhaftigkeit. Wie sich dieser Ansatz in der Praxis bewährt und welche Wirkung er entfaltet, zeigt das Beispiel eines mittelständischen Pharmaunternehmens und die persönlichen Erfahrungen seines Geschäftsführers Dirk Arnold.

Foto: Ichthyol



Mittlerweile ist die Transformation zum Normalfall in den Chemie- und Pharmaunternehmen geworden. Steigende Energie- und Arbeitskosten gepaart mit Regulierung und geopolitisch höchst unsicheren Märkten prägen den Alltag. Gleichzeitig ändern sich Erwartungen von Beschäftigten ebenso wie die Anforderungen an Innovation und Tempo. Darauf reagieren viele Unternehmensleitungen mit bekannten Mitteln: mehr Kontrolle, engere Vorgaben und höhere Erwartungshaltungen, was kurzfristig die Ergebnisse stabilisieren mag. Langfristig aber stößt dieser Ansatz an Grenzen. Denn dadurch sinkt die Motivation und die Eigeninitiative der Mitarbeitenden nimmt ab. Genau hier setzt Positive Leadership an. Diesen Ansatz vermittelt der Psychologe und Leadership-Experte Norbert Heining als Berater in unterschiedlichsten

Unternehmen. „Wir verschieben die Perspektive“, sagt Heining. „Wir gehen weg von reiner Steuerung und hin zu den Bedingungen, unter denen Leistung überhaupt erst entsteht.“

Die theoretische Grundlage bildet das sogenannte PERMA-Modell der Positiven Psychologie. Es beschreibt fünf Faktoren, die Leistungsfähigkeit fördern: positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinn und das Erleben von Wirksamkeit. Führungsexperte Heining erklärt: „Für die Führung bedeutet das eine klare Verschiebung: nicht primär Defizite korrigieren, sondern Potenziale aktivieren.“ Die Studienlage sei eindeutig. „Positive Leadership steht in messbarem Zusammenhang mit wirtschaftlichen Ergebnissen – von höherer Leistung bis zu geringerer Belastung im Team.“ Es sei daher nicht erstaunlich, dass immer mehr namhafte

Unternehmen diesen Ansatz integrieren. „Denn in einer Arbeitswelt, die von Unsicherheit und Veränderung geprägt ist, entscheidet nicht allein die Qualität der Strategie über den Erfolg, sondern die Fähigkeit der Führung, Menschen für deren Umsetzung zu gewinnen. Positive Leadership ist deshalb kein ‚Nice-to-have‘, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor: Es schafft die Bedingungen, unter denen Menschen ihr Bestes geben und Organisationen ihr volles Potenzial entfalten können.“

Wie sich dieser Ansatz bewähren kann, zeigt die Ichthyol-Gesellschaft in Hamburg. Das mittelständische Pharmaunternehmen arbeitet in einem seit jeher sehr stark regulierten Umfeld – mit klar definierten Prozessen und begrenztem Handlungsspielraum. Geschäftsführer Dirk Arnold begegnete Positive Leadership zunächst mit einer gehörigen Portion Distanz: „Ich habe mir das angeschaut und gedacht: Das ist etwas für mein Team, aber ich brauche das nicht mehr.“ Mit einem Augenzwinkern weist er auf seine jahrelange Erfahrung in Sachen moderner Führungsarbeit bei der Bundeswehr und später in weiteren großen Unternehmen hin. Der Perspektivwechsel kam für ihn mit einer einfachen Erkenntnis: „Wenn ich es nicht vorlebe, dann machen es die anderen auch nicht.“ Führungskultur entstehe nicht durch Konzepte, sondern durch Verhalten – und durch die Konsequenz, es selbst umzusetzen.

Inzwischen nutzt Arnold das PERMA-Modell erfolgreich im Führungsalltag, etwa in Gesprächen mit Mitarbeitenden. Entscheidend ist für ihn, die Struktur nicht als starres System zu verstehen: „Ich nutze es eher als ein Rahmenmodell, nicht so sehr als eine starre aufgezwungene Struktur.“ Die Wirkung entstehe gerade aus dieser Balance. Die Gesprächsführung werde klarer, ohne mechanisch zu wirken. „Die Gespräche werden besser, weil jeder weiß, worauf er sich vorbereiten kann.“ So wird aus einem abstrakten Modell ein nutzbares Werkzeug.

Im Unternehmen wurde der Ansatz bewusst um das Thema Haltung erweitert. „Führung beginnt mit der Frage: Will ich führen?“ Damit rückt Dirk Arnold einen Aspekt in den Vordergrund, der in vielen Konzepten zu kurz kommt. Führung kann viele theoretische Methoden haben. In erster Linie sollte sie eine bewusste Entscheidung sein sowie eine Frage der persönlichen Verantwortung. Für Norbert Heining ist genau das der Kern von Positive Leadership: „Der Ansatz entfaltet seine Wirkung erst dann, wenn Führungskräfte ihn innerlich mittragen.“

Veränderung ohne Zwang

Bei Ichthyol ist die Umstellung des Führungskonzepts nicht einheitlich nach Schema F verlaufen. Während manche Teammitglieder das Thema schnell aufgegriffen haben, sind andere zunächst zurückhaltend geblieben. Arnold bewertet das pragmatisch: „Nicht alle entwickeln sich gleich schnell. Und das muss man aushalten.“ Der Versuch, Veränderung zu erzwingen, würde das Gegenteil bewirken. Stattdessen setzt der Geschäftsführer und CEO in Personalunion auf Entwicklung in Etappen – mit überschaubaren Schritten und sichtbaren Fortschritten. „Man darf nicht glauben, dass man morgen ein anderes Unternehmen hat.“

Ein besonders sichtbarer Effekt zeigt sich im Umgang mit Fehlern. Arnold beschreibt die frühere Situation absolut ehrlich: „Die einen sprechen Probleme offen an, die anderen würden sich lieber einen Arm abhacken.“ Heute hat sich der Umgang aber verändert. „Themen kommen früher auf den Tisch, Diskussionen werden offener und transparenter geführt. Vertrauen

wirkt bei uns ganz klar als Leistungsfaktor.“ Gerade in wissensintensiven Branchen ist das entscheidend, bestätigt auch Norbert Heining aus seiner Beratungspraxis. „Probleme, die früh sichtbar werden, lassen sich lösen. Probleme, die verborgen bleiben, wachsen.“

Ein entscheidender Hebel in der positiven Führungskultur liegt in der Bedeutung der Arbeit. Mitarbeitende sollten jederzeit erkennen, welchen Beitrag sie leisten. Ein Beispiel aus Arnolds Unternehmen zeigt die Wirkung: Nach einer erfolgreichen Behördeninspektion wurde die Leistung des Reinigungsteams ausdrücklich hervorgehoben, berichtet der Geschäftsführer. „Die Reaktion war unerwartet deutlich, und zwar in einem positiven Sinn.“ Die Wirkung lag also nicht so sehr in einer strukturellen Änderung als in der Sichtbarkeit der Bedeutung der Leistung des individuellen Mitarbeiterbeitrags.

In einem zum Teil überregulierten Umfeld der Chemie- und Pharmabranche sind die Möglichkeiten nicht unbegrenzt. Aufgaben sind klar definiert, Prozesse wenig flexibel. Dennoch entstehen auch hier Spielräume, etwa über zusätzliche Verantwortlichkeiten oder projektbezogene Beiträge. „Führung bedeutet bei uns, innerhalb bestehender Rahmenbedingungen bewusst Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen“, fasst Dirk Arnold zusammen.

Transparenz als Prinzip

Als Führungsbaustein elementar ist eine offene Kommunikation. Bei Ichthyol werden in diesem Sinn auch schwierige Entwicklungen adressiert. „Unser Ziel ist es, Orientierung zu geben und Spekulationen zu vermeiden“, so Arnold. Gerade in kritischen Situationen zeige sich der Unterschied zwischen formaler Information und wirklicher Transparenz. „Panik ist kein guter Berater: Bei ruhigem Wetter kann jeder segeln. Entscheidend ist, wie man sich im Sturm verhält.“

Häufig wird Positive Leadership unterschätzt und als „weiches“ Thema abgetan. Dabei geht es nicht um Harmonie: „Am Ende ist es ein Investment, das einen klaren Return bringt“, bestätigt Dirk Arnold. Auch für Norbert Heining liegt hier die zentrale Stärke: „Der Ansatz verbindet

Leistungsorientierung mit menschlicher Führung als Voraussetzung füreinander.“

Am Ende einer jeden Theorie steht die praktische Umsetzung. Und diese beginnt zuerst bei der konkreten Führungskraft selbst. Sie ist es, die Führungsmodelle wirksam werden lässt. „Positive Leadership lässt sich nicht verordnen“, betont Dirk Arnold. „Es sollte immer von innen kommen.“ Im Arbeitsalltag einer Branche, die dauerhaft unter Spannung steht, wird Führung damit nicht einfacher. Allerdings lässt sich mit einem authentischen, wirklich gelebten positiven Führungsansatz in der Praxis oft mehr bewegen als mit klassischen, starrer Führungsmodellen. Norbert Heining fasst das so zusammen: „Führungskräfte und Unternehmen, die dies nicht nutzen, lassen sehr viel Potenzial liegen und in der Regel ist ihnen das nicht einmal bewusst. Für Unternehmen ist Positive Leadership ein echter Wettbewerbsvorteil.“ ■

Positive Leadership im VAA

Vonseiten des VAA-Vorstands begleitet und koordiniert Dr. Roland Fornika das Thema Positive Leadership: „Wir als VAA befassen uns seit Langem mit modernen Facetten der Führung und bieten zu Positive Leadership ein Netzwerk in der Chemie- und Pharmabranche. In meiner eigenen täglichen Führungsarbeit fließen die Elemente von PERMA-Lead seit circa drei Jahren ein.“ Für inhaltliche Rückfragen steht das betreuende Vorstandsmitglied der VAA-Kommission Führung als Ansprechpartner zur Verfügung.

In seinem Buch

„Erfolgsfaktor Positive

Leadership“ (facultas

Verlag, ISBN: 978-

3-7089-2607-0)

beschreibt Norbert

Heining praxisnah, wie

Führungskräfte Positive

Leadership in ihrem

Alltag nutzen können.



Bella Italia!



Der Sommerurlaub ist vorüber und ich bin wieder da! Dieses Jahr ging's auf Elba. Nicht zur Verbannung, sondern zur Entspannung. Warum Napoleon von diesem magischen Ort wieder weg wollte, ist mir ein Rätsel. Aber er hatte wohl noch viel vor. Die Schlacht bei Waterloo verlieren, zum Beispiel. Ich jedenfalls bin nicht mit Schlachtplänen von der Insel heimgekehrt, sondern mit Erkenntnissen. Einer unserer 13-jährigen Zwillinge fragte mich, warum ich nicht so eine Yacht besitzen würde, wie sie im Hafen unseres Ferienorts vor Anker lag. Ich antwortete: „Weil ich so eine Yacht nicht brauche und mir auch gar nicht leisten kann.“ Daraufhin bat ich ihn, den Preis der Yacht zu schätzen. Er entschied sich für um die 400.000 Euro. Ich musste schmunzeln, sagte „Fast!“ und tendierte auf knapp über eine Million. „Aber die richtige Antwort werden wir wohl nicht rausfinden.“ Er zückte sein Handy, machte ein Foto des Protzkahns, öffnete bei WhatsApp diesen runden Kreis, den ich seit seinem Auftauchen 2025 gekonnt ignoriert hatte, lud das Foto hoch und tippte: „Was kostet diese Jacht?“

Bling! Antwort: „Pershing 5X von Ferretti, Baujahr 2024, Preis zwischen 1.050.000 und 1.350.000 Euro.“ Ich war baff. Nicht etwa darüber, dass ich als Nicht-Yachtauskenner ziemlich richtig lag, sondern das so etwas geht ... Und, dass mein Sohn Yacht mit „J“ schreibt.

Einen Tag später, im Restaurant eines verschlafenen Bergdorfs, in dem die Menükarte nur auf Italienisch zur Verfügung stand, wollte meine Frau wissen, was das Gericht Nummer drei wohl wäre. Es klang interessant, aber sie wollte aus bloßer Angst, sich zu verwählen, nicht schon wieder Spaghetti oder Pizza bestellen. Der 13-Jährige Nummer zwei nahm sein Smartphone und ich dachte: Aha, jetzt kommt wieder der Foto-KI-Trick! Aber auch er schaffte es, mich mit einer Variation des Tricks zu verblüffen, als er ein Foto machte und in Sekundenschnelle die ganze Menüseite übersetzen ließ. Bling! Alle Gerichte auf Deutsch und besagter Favorit meiner Frau entpuppte sich als Wildschweinbraten auf traditionellem Kartoffelstampf. Meine Angetraute entschied sich wieder für die Spaghetti. Ich nahm das Wildschwein und war sehr zufrieden.

Auf einmal verstand ich, was „ChatGPT: Mach meine Hausaufgaben!“ wirklich bedeutet. Es geht wirklich! Ich hielt das bis dahin für eine Übertreibung, weil ich um alles, was auch nur ansatzweise nach KI riecht, einen großen Bogen mache. Ist meine Art, bin gern „analog“ unterwegs. Mach selbst in Italien das Navi aus und fahre nach Schildern, weil ich mir vorher die Strecke angeschaut habe (auf Google Maps – da tendiere ich dann doch in Richtung Digital Native und bin kein Ötzi, der wegen veralteter Karten orientierungslos in einer Gletscherspalte hängen bleibt). Aber so nach alter Schule den Weg selbst zu finden, das ist meins. Weil ich nicht über den staugeplagten Brennerpass, sondern nachts über den mautfreien Reschenpass nach Italien rein- und rausfahren wollte, und weil meine tief in mir schlummernden schwäbischen Gene – die

es wohl geben soll – auch noch die österreichische Autobahnmaut sparen mussten, war eine detaillierte Vorabstreckenplanung unausweichlich.

Apropos Reschenpass: Auf dem Rückweg war ein Zwischenstopp am Reschensee, mit dem von hellblau schimmernden Wasser umspülten romanischen Kirchturm aus dem 14. Jahrhundert, ein Muss. Ein wunderschönes Bild, das bei mir in seiner Inkohärenz aber auch ein schauriges Unbehagen auslöste. Begeistert rief der eine 13-Jährige: „Geil, da war vor einer Woche der YouTuber Soundso ...“ – sehen Sie es mir nach: Ich habe mir den Namen nicht merken wollen – „... mit seiner Simson!“ und hielt mir mit leuchtenden Augen sein Handy mit dem Instapost des Simson-YouTubers vor die Nase. Der andere 13-Jährige wusste zu berichten: „Ich hab' den Turm schonmal auf Netflix gesehen.“ Und ich sagte: „Und am 16. Juli 1950 läuteten hier das letzte Mal die Glocken, weil noch kurz vorher 700 Einwohner in 163 Häusern gewohnt hatten, die seit 1147 von Generation zu Generation weitergegeben wurden, bis ein Energiekonzern aus Mailand einen Staudamm bauen wollte, die Leute zwangsenteignete, die Gebäude sprengen ließ und der Wasserspiegel der zwei vorhandenen Naturseen um 22 Meter anstieg. Das wird auf Insta und Netflix natürlich nicht verraten. Würde ja das seltsam schöne Motiv kaputt machen.“ – „Weißte von Meta AI. Hast'n Foto gemacht und gefragt, was das hier ist, ne?“ sagten beide 13-Jährigen nacheinander. „Nee“, sagte ich, „steht da oben auf dem Schild. Hab' ich abfotografiert und auf dem Weg hier runter zum Ufer durchgelesen.“ – „Voll cringe!“, sagten beide unisono – und ich weiß bis heute nicht, ob sie mich oder die Geschichte rund um den Turm meinten. ■

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

1841

Maler Rand erhält Patent auf die Tube

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.



Tuben haben eine Fülle positiver Eigenschaften und sind geeignet für Inhalte unterschiedlichster Art.
Foto: European Tube Manufacturers Association

„Ohne Farben in Tuben hätte es keinen Cézanne, keinen Monet, keinen Sisley oder Pissarro gegeben, nichts von dem, was die Journalisten später als Impressionismus bezeichneten.“ Ob das so stimmt, was Jean Renoir, der Sohn von Maler Pierre-August Renoir einst behauptete? Ganz so simpel wird es dann doch nicht gewesen sein. Tatsache aber ist, dass der US-Amerikaner John Goffe Rand mit seiner Erfindung, die er vor 185 Jahren, am 11. September 1841, patentieren ließ, ins Schwarze traf. Rand, ebenfalls Maler, soll sich über die bisherige Darreichungsform von Künstlerfarben geärgert haben. Die waren in Schweinsblasen verpackt und konnten nach dem ersten Einstich nicht wieder verschlossen

werden.

In seiner Patentschrift hielt Rand fest, wie es künftig funktionieren sollte: „Meine Erfindung bezieht sich auf eine Methode, Farben und andere Flüssigkeiten aufzubewahren, indem sie in ein metallisches Rohr eingebracht werden, das mit leichtem Druck verformbar ist, sodass die Farbe oder Flüssigkeit darin durch einen verschraubbaren Verschluss getrieben wird, dergestalt, dass die Flüssigkeit von Zeit zu Zeit entnommen und das Ende wieder luftdicht verschlossen werden kann.“

Rand selbst verdiente sein Geld zeitweilig in England als Porträtmaler in Adelskreisen. Ebendort drückte der Künstlerfarbenhersteller Winsor & Newton in England als erster auf die Tube und stellte das neue Produkt auf der Weltausstellung 1851 in London vor. Das von Rand ersonnene

„Rohr“ nannte sich auf Englisch tube – der Begriff ging bald auch in andere Sprachen ein.

Die frühen Tuben bestanden aus Blei oder Zinn. Die ersten Maschinen zur Herstellung von Aluminiumtuben wurden laut Angaben des Verbands der europäischen Tubenhersteller (etma) 1914 in Deutschland gebaut. In den 1950er Jahren kamen demnach die ersten Kunststofftuben auf den Markt. Längst steckt darin nicht mehr nur Künstlerfarbe. Zahnpasta, Senf und Mayonnaise, aber auch Silikon und Schuhcreme lassen sich auf diese Weise verpacken. Die im Verband organisierten Unternehmen lieferten im vergangenen Jahr 11,1 Milliarden Tuben aus. Aluminiumtuben erreichten laut etma ein Gesamtvolumen von 3,8 Milliarden Einheiten und lagen damit 2,5 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Hauptursache sei die schwächere Nachfrage aus dem Pharmasektor gewesen, dem wichtigsten Absatzmarkt für dieses Segment.

„Kunststofftuben verzeichneten einen deutlicheren Rückgang um 6,7 Prozent auf 2,87 Milliarden Einheiten“, so die etma-Verantwortlichen. Das wiederum sei auf eine „spürbare Abschwächung der Nachfrage aus der Kosmetikindustrie“ zurückzuführen. Laminattuben hätten sich dagegen 2025 als vergleichsweise stabil erwiesen und gingen lediglich um ein Prozent auf 4,43 Milliarden Einheiten zurück.

Erfinder John Goffe Rand wird solche Zahlen nicht einmal im Ansatz vor Augen gehabt haben. Künstlerisch blieb er nach dem, was sich in einer Internetrecherche zutage fördern lässt, eher eine Randfigur. Er starb 1873 im Alter von 71 Jahren in New York. Er lebt aber in der Tube fort – und in den Debatten, die in vielen Haushalten darüber geführt werden, wer den Inhalt der Tuben am besten ausquetscht. ■

Geburtstage im September und Oktober 2026



im September

95 Jahre

Kasimir von Dziembowski, Frankenthal
Prof. Dr. Dieter Dieterich, Köln
Reinhard Marks, Hamburg
Johann Biller, Gladbeck
Guido von Löbenstein,
Santiago de Chile

90 Jahre

Dr. Rudolf Brüssau, Frankenthal
Dr. Burkhard Menzel, Marl
Dr. Helmut Bruns, Seeheim-Jugenheim
Eberhard Rösing, Rastede
Ludwig Ehlers, Langenfeld
Johann Müller, Marl
Dr. Hans-Hermann Neukäter,
Dormagen
Dr. Klaus Wanser, Nittendorf
Peter Grottke, Ludwigshafen
Dr. Wolfgang Bartsch,
Hohen Neuendorf
Dr. Kurt Maier, Holzminden

85 Jahre

Willi Wabel, Heidelberg
Dr. Klaus de Haas, Worms
Oswald Berwanger, Marl
Ulrich Blum, Marl
Werner Ogrzewalla, Dorsten
Dr. Uwe Prange, Niederkassel
Dr. Jürgen Cramer, Überlingen
Alfred Rasch, Kürten
Hans Georg Beiren, Waiblingen
Bernat Jonas, El Jadida
Peter Schneider-Scherffius, Mainz
Timm Schmidt, Odenthal

80 Jahre

Detlef Fröhlich, Senden
Dr. Heinz-Günter Öser, Dirmstein
Dr. Wolfgang Richter, Wachenheim
Dr. Tilman Taeger, Seeheim-Jugenheim
Werner-D. Soukup, Karlsruhe
Laurent Bornholdt, Freiburg
Rainer Peuckmann, Marl

Dieter Nahrung, Altenstadt
Dr. Wolfgang Schneider, Odenthal
Hans-Dieter Krupp, Waldkirch
Dr. Manfred Suesse, Langenrola
Dr. Thomas Renk, Marburg

75 Jahre

Dieter Purps, Bad Dürkheim
Helmut Wolf, Mannheim
Gerhard Smutek, Trostberg/Heiligkreuz
Heinrich Fischer, Recklinghausen
Dr. Peter Schierling, Regensburg
Dr. Eduard Huppertz, Niedererbach
Dr. Hilmar Wolf, Langenfeld
Dr. Günter Gaus, Biblis
Dr. Maria Anna Emilie Kishaba,
Eppelheim
Wolfgang Adams, Florham Park,
New Jersey
Irena Dabrowska, Potsdam
Dr. Jürgen Kadelka, Krefeld
Dr. Liesel Dörge, Schoenau
Dr. Harald Haug, Peissenberg
Sabine Dechant, Moritzburg

im Oktober

100 Jahre

Rudolf Pilger, Krefeld

95 Jahre

Dr. Franz Georg Mietzner,
Neustadt an der Weinstraße

90 Jahre

Horst Büllsbach, Frankenthal
Dieter Merckle, Mannheim
Gernot Beiersdörfer, Langen
Wolfgang Baldofski,
Sandersdorf-Brehna
Dr. Heinrich Boll, Marl
Dr. Ludwig Kuhnen, Marl
Dr. Wolfgang Häbler, Odenthal
Hans Zahn, Ilbesheim
Dr. Manfred Junga, Marburg

85 Jahre

Dr. Thomas Schmidt, Haan
Adolf Lambertz, Leverkusen
Udo Köster, Ingelheim
Wolfgang Klaas, Dülmen
Dr. Peter F. Kappus, Marburg
Udo Wilhelm, Marl
Burkhard Backhaus, Brühl
Dr. Hans Udo Dinkeldein, Laupheim
Dr. Hans-Klaus Kuebbeler, Swisttal
Dr. August Schiller, Neuötting

80 Jahre

Dr. Gunter Schuch, Ludwigshafen
Dr. Martin Schmitthenner, Wetter
Andreas Wehrstein, Wien
Dr. Peter Köhler, Krefeld
Klaus Kammler, Oer-Erkenschwick
Dr. Bernd Dickmann, Velbert

75 Jahre

David Giles, Southampton
Peter Stops, Altrip
Dr. Jürgen Hamann, Odenthal
Dr. Jörg Lindner, Stade
Dr. Siegbert Rösch, Weil am Rhein
Dr. Joachim Born, Seeheim-Jugenheim
Jürgen Felgenträger, Karben
Dr. Hildegard Nimmesgern,
Mörfelden-Walldorf
Thomas Crefeld, Hetlingen
Dr. Klaus-Dieter Schrader, Hamburg
Wolfgang Heuchert, Monheim
Hans Sokoll, Bensheim
Gunter Tresch, Grünstadt
Dr. Klaus-Christian Paetz, Wolfenbüttel
Dr. Axel Requardt, Köln
Dr. Alfred Jonczyk, Darmstadt
Dr. Jürgen Langer, Dresden
Dieter Schneider, Balingen

nachträglich im August

80 Jahre

Helmut Voss, Mainz

Miträtseln und gewinnen!

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Juniausgabe: Silke Schuchardt, Werksgruppe Sanofi Aventis, Dr. Katharina Berger, Werksgruppe B. Braun Mel-sungen, und Dr. Simon Goedecke, Werksgruppe Berlin-Chemie. Für diese Ausga-be ist der Einsendeschluss der 15. September 2026. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus den Naturwissenschaften. Bitte Rückmeldungen per E-Mail (redaktion@vaa.de), Fax (+49 221 160016) oder Post an die VAA-Geschäfts-stelle Köln (Gregorius-Maurus-Str. 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richti-gen Einsendungen werden drei VAA-Mitglieder gezogen, die jeweils einen Wunsch-gutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

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

Softwareaktualisierung	↕	Langschwanzpapagei	↕	weidmännisch: fressen	↕	dt. Bundesland (Abk.)	↕	Sänger v. „Roxy Music“ (Bryan ...)	Turnhaltung	↕	lateinisch: Gott	↕	Vorn. des Beatles-Schlagzeugers	↕	gegenwärtig	↕	Pyrenäenstaat	Kleinigkeit
jeweils zu zweit	→	2									verfallene Bauwerke	→						
Vorn. von Filmstar Barrymore	→					vornehm, edel		Stadt in Italien	→						ehrlieh, anständig		barschartiger Speisefisch	
verwendender Tierkörper	→			englischer Sagenkönig	→						japanischer Zeichentrickfilm	↕		blassrot	→	12		
Jargon: angesagt	→							Sitzstreik	→	tätig sein, handeln	→							
↕				Tonkunst	↕		Kurz-schrift (Kurz-wort)	→	6				Artus-ritter Winkel-funktion	→				8
Vorname von Penn	↕	US-Stadt (Los ...)		Bürgerwehr	→					widerlich, unangenehm	↕	Balkanbewohner	→					
Bekleidungsstück	→						englische Gewichteinheit	→	Schmelzübergang	→			7		ugs.: bekunden		Schiffskantine	
↕				Opernhaus in Mailand	↕	Gaunerwort für Geld	→			1		gebietlich	↕	Schwanzlurch	→			
Zitaten-samm-lung		Folksän-ger („... and Gar-funkel“)	→						veraltet: Tante	↕	laute Äuße-rungen	→					13	
↕					4	Zah-lungs-weise	↕	Kykla-deninsel	→				10	pikanter Appetit-happen in Spanien		Gebiss-teil		
dt. Maler (A. R. ..., † 2017)		Urein-wohner von Italien	↕	Torheit, Albern-heit	→			14			deutlich, gewollt	↕	Fluss in Nord-england	→				5
poetisch: Insel	→							munter, flink	→	Gleich-gewicht	→							
↕																		
		11		Toten-lade	↕	Schwarz-drossel engl. Fluss	→					3	Zart-gefühl	↕	Kurzform von Dorothea		Zeugnis-note: sehr gut	
Vorn. des Stumm-filmstars Nielsen	↕	Monats-name (Abk.)		Elbe-zufluss Wortteil: Erde	→					ugs.: nein	↕	Tierfuß	→					
Gebiet in Süd-portugal	→								Drama von Ibsen	→					Meeres-raubfisch	→		
britischer Hoch-adliger	→					die Lage von etwas ermitteln	→					mutig, beherzt	↕	9				
↕									Haus-haltsplan	→					kurz: an das	→		
überheblich	Lösung:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		

Zuwachs in der Geschäftsstelle Köln und im Berliner Büro: Gaby Röhrig und Paul Hoffmann verstärken den VAA



Foto: VAA



Foto: privat

Mit ihrer langjährigen Berufserfahrung, davon allein 20 in der Mitgliederverwaltung, unterstützt die 57-jährige Gaby Röhrig die Verwaltungskolleginnen des VAA in Köln. Ebenfalls neu an Bord ist VAA-Jurist Paul Hoffmann, der das Berliner Büro personell verstärkt. Nach seinem Rechtswissenschaftsstudium in Hannover und Jena arbeitete der 30-jährige bei KMPG Law und absolvierte sein Rechtsreferendariat am Landgericht Leipzig.

Schreiben Sie uns!

VAA Magazin

Gregorius-Maurus-Str. 11 – 17
50670 Köln

Fax +49 221 160016

redaktion@vaa.de



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

Wichtige Termine für 2026

03.09.2026	Sitzung Kuratorium VAA Stiftung, Köln
08.09.2026	FKI-Seminar „Wie Sie KI effektiv einsetzen“, Webseminar
15.09.2026	Sitzung Kommission 60plus, digital
16.09.2026	FKI-Seminar „Informationsflut im Griff“, Webseminar
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
02.12.2026	Sozialpartnerveranstaltung „Führung in der Transformation“, Köln

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



Scannen, um das VAA Magazin online zu lesen



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

Vorschau Ausgabe Oktober 2026

- **Verband:**
Tagung der Aufsichtsräte
- **Branche:**
Jubiläum von VAA connect
- **Vermischtes:**
Werbepremiere für Waschmittel

Impressum

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

Chefredaktion: Timur Slapke.

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

ULA Nachrichten: Michael Schweizer, Insa Wiese.

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

Redaktionsbeirat: Stephan Gilow, Dr. Birgit Schwab.

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

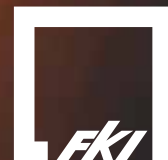


Foto: Tapati Rinchumrus – Shutterstock

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

Digitales Seminar

Anmeldung
www.fki-online.de

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

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

In Führung gehen!



Kooperationspartner

vaa



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

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

vaa

www.vaa.de

