

vaaMagazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte



MITBESTIMMUNG

Tagung der Aufsichtsräte

WIRTSCHAFTSPOLITIK

Außenhandel mit China

RECHT

Interview zum Zeugnisrecht

RESILIENTE WERTSCHÖPFUNG

Lieferketten unter Druck



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



Die neue Unberechenbarkeit verstehen lernen

Politisch befindet sich Deutschland in einem Herbst, der heißer und zugleich holpriger kaum sein könnte. Parallel zieht der weltweite Krisenwirbel weiter kräftig an. Trotzdem scheint die Industrie hierzulande nach einer langen Schwächephase erste Anzeichen einer Stabilisierung zu zeigen. Dies hat auch der Chemieverband VCI in seiner Publikation „Business Worldwide“ kürzlich festgestellt. Demnach ziehen in einzelnen Märkten die Nachfrage und die Preise wieder an, wovon die Chemie- und Pharmabranche hierzulande zum Teil profitiert. Was jedoch bestehen bleibt, so der VCI, sind strukturelle Wettbewerbsnachteile, schwache Investitionen und Unsicherheiten im Welthandel. All dies bremst eine nachhaltige Erholung und sorgt für ein langfristig herausforderndes Umfeld. Das belegen auch die jüngsten Werksschließungen in der Branche, die Forschung, Entwicklung und Produktion unter Druck setzen.

Herausforderungen und Krisen haben schon immer zum Alltagsgeschäft von Unternehmen gehört. Neu sind ihr Tempo und ihre zunehmende Gleichzeitigkeit, zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung. Ob Handelskonflikte, Kriege, Extremwetter oder Rohstoffengpässe: Die Rahmenbedingungen von Wertschöpfungsketten verändern sich in immer kürzeren Abständen. Was gestern noch als sicherer Beschaffungsweg galt, kann morgen bereits zum Risikofaktor werden. Die Chemie- und Pharmaindustrie, die sich in der Wertschöpfung näher an der Rohstoffseite befindet als andere Sektoren, spürt das unmittelbar. Damit beschäftigt sich das Spezial auf den Seiten sechs bis 19. Die Vorstellung von einer verlässlichen Ordnung, auf der viele Lieferkettensysteme über Jahrzehnte hinweg aufgebaut wurden, gehört zunehmend der Vergangenheit an.

Doch die Politik spielt ebenfalls eine wichtige Rolle, weil sie mit einer klügeren Wirtschaftspolitik Einfluss auf die Rahmenbedingungen nehmen könnte. Was dazu nötig wäre, erläutert Jürgen Matthes vom Institut der deutschen Wirtschaft in seinem Gastbeitrag auf den Seiten 24 und 25. Darin geht es um mögliche Maßnahmen auf EU-Ebene gegen die zum Teil wettbewerbswidrige Schwemme an günstigen Kunststoff- und Chemieprodukten beispielsweise aus bestimmten asiatischen Märkten. In einer Welt, die komplexer und unübersichtlicher geworden ist, kommt es darauf an, Transparenz und Entscheidungsfreiheit zurückzugewinnen. Wir alle sind hier gefordert, indem wir gemeinsam an den Lösungen arbeiten und ein besseres Verständnis von den Zusammenhängen entwickeln.



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

Dr. Birgit Schwab

1. Vorsitzende des Vorstands VAA

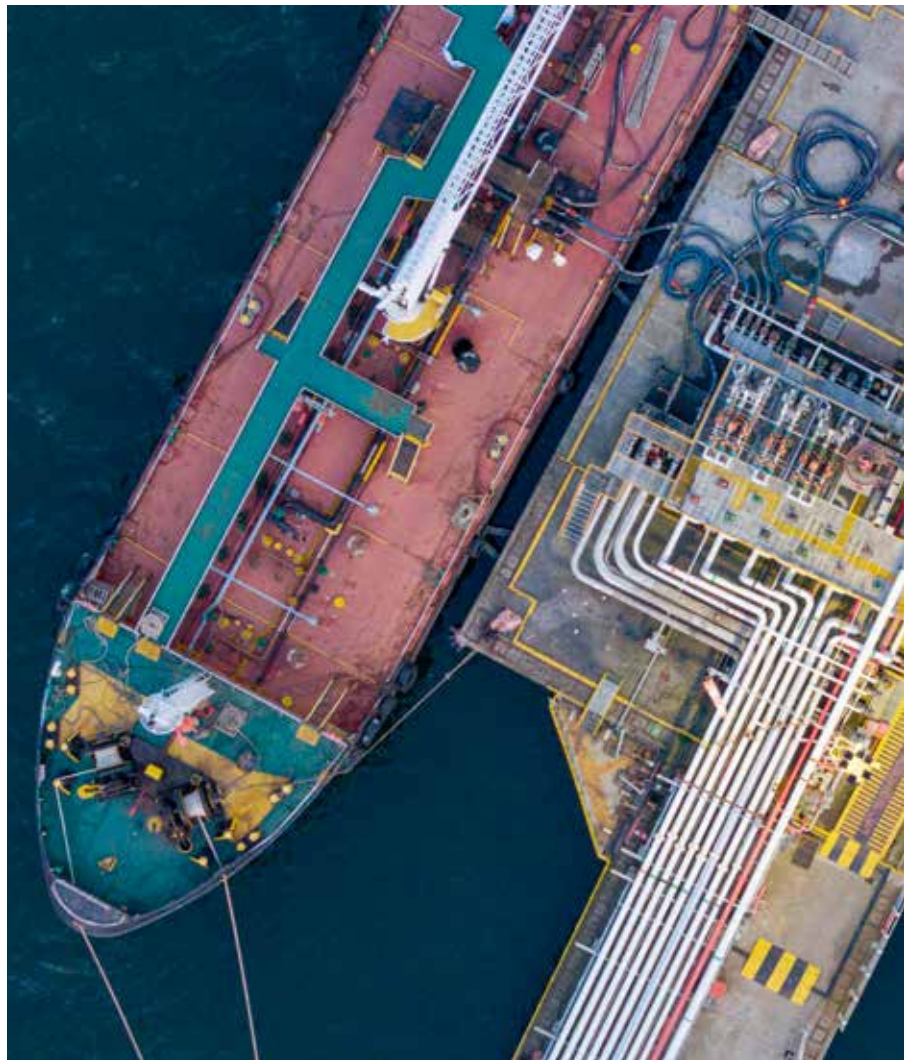
VAA MAGAZIN

—
Oktober
2026

6

SPEZIAL

Resilienz der Industriewertschöpfung:
Belastungsprobe für die Lieferketten



Coverfoto: Industryview – iStock

Foto: Miragest – iStock

Inhalt

VAA

- 20 **Unternehmensmitbestimmung:**
Herbsttagung der Aufsichtsräte in Erfurt
- 22 **Sozialpartnerschaft:**
BAVC und VAA laden zur Sozialpartnerversammlung nach Köln

POLITIK

- 24 **Gastbeitrag von Jürgen Matthes:**
Ausgleich von Wettbewerbsverzerrungen im Handel mit China

BRANCHE

- 26 **VAA connect:**
Jubiläumsveranstaltung bei Covestro
- 27 **Interview mit Almuth Schult:**
Stargast des VAA-connect-Events rät zu neuem Denken und mehr Mut

MELDUNGEN

- 28 **Aktivierung von Immunzellen**
Zersetzung von PFAS
Wechsel von Arbeitgebern
Versammlung der BASF-Werksgruppe
- 29 **Vermessung von Molekülen**
Neues aus den Communitys
Personalien aus der Chemie
- 30 **Führung und Gesundheit**
Aminosäuren mit Pufferfunktion
Evolution von Enzymen
Nutzung von Homeoffice

ULA NACHRICHTEN

- 31 **Kommentar:**
Wahlen als Warnsignale für klaren Reformkurs
- 31 **ULA intern:**
Verstärkung in der ULA-Geschäftsstelle
- 32 **Flexicurity:**
Dänemark als Vorbild
- 34 **Altersvorsorge:**
Zukunft der Rente
- 36 **Pro und contra:**
Debatte um den Kündigungsschutz
- 37 **Notizen aus Berlin:**
Nachruf und Führungskräfte-Dialog
- 38 **Weiterbildung:**
Aktuelle Seminare des Führungskräfte Instituts
- 38 **Terminvorschau:**
ULA-Veranstaltungen im Überblick

RECHT

- 39 **Interview mit Ida Tolksdorf:**
Worauf achten beim Arbeitszeugnis?
- 42 **Urteil:**
Mitbestimmung in Matrixstrukturen

60PLUS

- 44 **VAA-Pensionärsreise:**
Erlebnisse in Schwerin

LEHMANN'S DESTILLAT

- 46 **Satirische Kolumne:**
Parforceritt von KI zum Kanzlerleid

VERMISCHTES

- 47 **ChemieGeschichte(n):**
Waschmittel als Werbestar im Fernsehen
- 48 **Glückwünsche**
- 49 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 50 **Leserbriefe, Feedback, Termine, Vorschau, Impressum**



Mehr Kräfte für die Ketten

Von Timur Slapke und Simone Leuschner

Lange Zeit haben sich Chemieunternehmen in Westeuropa komfortabel aufgestellt, nicht zuletzt durch den Handel mit Russland, einem scheinbar verlässlichen Partner. Öl und Gas waren über Pipelines vergleichsweise einfach und preiswert verfügbar. Dann begann im Februar 2022 Russlands Angriffskrieg gegen die Ukraine: Jahrzehntelang bewährte Versorgungswege sind weggefallen, im Eiltempo wurden neue Bezugsquellen für Erd- und Flüssiggas beispielsweise am Persischen Golf und in den USA erschlossen. Doch auch diese Alternativen bergen erhebliche Risiken. Denn die äußerst volatile US-Handels- und Zollpolitik, ein aggressiv durch China geführter Rohstoff- und Verdrängungswettbewerb sowie zuletzt der Irakkrieg sorgen für institutionalisiertes Chaos in Permanenz: Schlüsselrohstoffe können zum Teil gar nicht mehr exportiert werden und die Verladeinfrastruktur in zahlreichen Häfen vor allem im Nahen Osten ist beschädigt. Lieferketten rund um den Globus sind fragil wie nie zuvor. Was Unternehmen brauchen, sind innovative Ideen zur Diversifizierung und Stärkung der Resilienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Mitte September 2026 haben 18 der weltweit wichtigsten Schifffahrtsnationen in Europa, Asien und Nordamerika eindringlich vor einem Zusammenbruch der globalen Lieferketten und der Regeln für die internationale Schifffahrt gewarnt. In ihrer ersten öffentlichen [Erklärung](#) seit über 60 Jahren spricht die Consultative Shipping Group (CSG) davon, dass „die Weltwirtschaft, wie wir sie kennen“, abrupt zum Stillstand zu kommen drohe. Bei der CSG handelt es sich um einen informellen Zusammenschluss der Seeverkehrsbehörden von Seenationen wie Deutschland, Dänemark, Frankreich, Japan, Südkorea und dem Vereinigten Königreich. Die CSG-Mitglieder teilen dieselben Werte und Grundsätze hinsichtlich eines offenen und ungehinderten Zugangs zu den internationalen Schifffahrtsmärkten sowie dasselbe gemeinsame Bekenntnis zur Förderung eines freien und fairen Wettbewerbs und gleicher Wettbewerbsbedingungen in der globalen Schifffahrt. Die Krisen der vergangenen Jahre, darunter die Coronapandemie, Russlands Krieg gegen die Ukraine, die Dürre am Panamakanal sowie der ungelöste Konflikt im Nahen Osten seien der CSG zufolge „keine vereinzelten Schocks, sondern Anzeichen eines strukturellen Wandels im Betriebsumfeld des Welthandels“. ►

Foto: tiart - iStock

Es gibt jedoch Lichtblicke. So hat sich die Materialversorgung der Industrie in Deutschland im Juli 2026 leicht verbessert. Einer Umfrage des ifo Instituts zufolge haben 13,7 Prozent der Unternehmen von Problemen bei der Beschaffung von Vorprodukten berichtet, nachdem der Anteil im Vormonat noch bei 17,2 Prozent gelegen hatte. In der chemischen Industrie ist der Anteil der Unternehmen mit Materialengpässen sogar von 29,5 auf 13,8 Prozent gesunken. Dennoch bleibt die Lage vor allem wegen der geopolitischen Situation rund um die Straße von Hormus angespannt. Nicht nur das ifo Institut verweist auf die anhaltende Anfälligkeit internationaler Lieferketten. Laut einer [VCI-Mitgliederbefragung](#) haben bereits im Mai dieses Jahres 53 Prozent der Unternehmen Lieferengpässe als die größten Auswirkungen des Irankriegs gesehen. 84 Prozent gaben gestiegene Transportkosten an und 41 Prozent wollten ihre Lieferketten anpassen.

Im Sommer 2026 hat das britische Nachrichtenmagazin [The Economist](#) Expertinnen und Experten befragt und Daten analysiert, um ein „Hormus-Abhängigkeits-Dashboard“ zu erstellen und diese Behauptungen zu überprüfen. Laut dem Dashboard lassen sich daraus drei Schlussfolgerungen ziehen: Erstens variiert die Durchschlagskraft der iranischen Bedrohung je nach Rohstoff und Land. Zweitens werde die Fähigkeit Irans, aus der Meerenge Kapital zu schlagen, zwar abnehmen, aber möglicherweise nie ganz verschwinden. Drittens werde der strategische Einfluss des Landes selbst dann, wenn die „Gebühren“ im Laufe der Zeit sinken oder wegfallen, nicht zwangsläufig im gleichen Maße nachlassen: Tatsächlich könnte er sich sogar noch verstärken, wenn das Regime seinen regionalen Einfluss institutionalisiert.

Die Analyse des *The Economist* legt also nahe, dass Iran die Straße von Hormus

noch einige Zeit als Druckmittel einsetzen und daraus Kapital schlagen kann. Hinzu kommen Bedrohungen des Schiffsverkehrs in der Meerenge Bab al-Mandab, einer weiteren wichtigen Handelsroute im Nahen Osten, durch die Huthis in Jemen. Erst vor Kurzem haben die von Iran unterstützten Rebellen dort zusätzlich zur Hafenstadt Mokka auch die strategisch wichtige Insel Perim eingenommen und ihre Attacken auf Saudi-Arabien verschärft. Auch über den Landweg sind Umleitungen der Handelsströme keinesfalls sicher, da Sicherheitsrisiken hier ebenfalls zum Tragen kommen. Denn Pipelines, auf dem Landweg wie zur See, sind genauso potenzielle Angriffsziele wie Gasterminals in den Häfen. Und seit jeher brauchen Großprojekte wie beispielsweise neue Pipelines, die zurzeit quer durch die Region neu geplant werden, viel Zeit – und werden oft am Ende nie realisiert.

Lieferketten in Geiselhaft

Natürlich waren Lieferketten auch früher nicht einfach nur linear. Das klassische Lehrbuchbild einer Kette vom Rohstoff zum Endprodukt ist längst überholt, vielmehr sind Industrielieferketten eher mit breit gefächerten und weitverzweigten Baumstrukturen zu vergleichen. Schon seit vielen Jahren müssen Unternehmen ihre Lieferwege und Wertschöpfungsketten immer wieder an neue Krisen anpassen. Ob Piraterie vor afrikanischen und asiatischen Küsten oder Frachtschiffe, die in Wasserstraßen wie dem Suezkanal auf Grund laufen und den Schiffsverkehr blockieren: Wie groß die gegenseitigen Abhängigkeiten globaler Lieferketten sind und wie schnell es zu erheblichen Verzögerungen kommen kann, wissen Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Branchen seit vielen Jahren. Heute spüren Chemieunternehmen zunehmend Situationen, in denen Staaten ganze Wertschöpfungsketten faktisch in Geiselhaft nehmen können, weil sie Zugriff auf strategisch wichtige Rohstoffe oder Transportwege haben. In der Industrie besteht die Sorge, dass solche Entwicklungen Schule machen könnten. Denn andere Länder, nicht zuletzt China, verfügen ebenfalls über den Zugriff auf kritische Rohstoffe oder knappe Ressourcen und könnten

versuchen, daraus politische oder wirtschaftliche Vorteile zu ziehen.

In seiner ersten Amtszeit von 2017 bis 2020 hat US-Präsident Donald Trump klar zu verstehen gegeben, dass auch aus Partnern sehr schnell wirtschaftliche Konkurrenten werden. Seit seinem zweiten Amtsantritt im Januar 2025 setzt Trump fast ausschließlich auf *hardball* statt *sweettalk* – zumindest bei vermeintlichen Bündnispartnern – und setzt mehr denn je auf eine rigorose Zollpolitik. Zum Teil richtet sich das tatsächlich gegen fragwürdige Handelspraktiken, zu einem großen Teil aber auch gegen traditionelle Verbündete wie europäische Staaten und Kanada, das zuletzt nochmals stärker ins Trumpsche Visier geraten ist. Für Unternehmen entstehen so in der tagtäglichen Planungsarbeit enorme Herausforderungen, weil Belastungen schwieriger zu kalkulieren sind und sich die wirtschaftlich sinnvollsten Lieferwege laufend verändern.

Klimawandel befeuert Krisenklima

Man braucht nicht in die Ferne zu schauen, um bedrohte Transportwege zu sehen. Waldbrände haben zeitweise dazu geführt, dass Gebiete in Frankreich und Spanien nur eingeschränkt erreichbar waren. Extreme Schneefälle in Osteuropa haben Lieferwege blockiert. Das Niedrigwasser in den Sommermonaten auf dem Rhein und anderen Wasserwegen in Europa hat Lieferketten ebenfalls empfindlich gestört, weil Schiffe nur mit eingeschränkter Ladung fahren konnten oder Transporte ganz ausgefallen sind. Die Folge: höhere Logistikkosten, Versorgungsrisiken und Belastungen für die Produktion. Aktuelle Daten des VCI zufolge wurden 2025 rund 19,3 Millionen Tonnen chemisch-pharmazeutischer Erzeugnisse in Deutschland per Binnenschiff transportiert. Die Bedeutung der Binnenwasserstraßen geht jedoch weit über den Absatz von Chemieprodukten hinaus. Besonders kritisch ist der Transport von Rohstoffen und Vorprodukten zu den Standorten. Hinzu kommt die Bedeutung für die Kühlung der Anlagen und zur Dampferzeugung. Der reale Klimawandel verändert Transportbedingungen also ganz konkret „vor der Tür“. ►



Fotos: Gorodenkoff – Shutterstock, Hispanolistic – iStock, AvogatorPhotographer – iStock, Backiris – iStock



„In einer Lieferkette hängen Lieferanten, Produktionsstandorte, Transportwege, Lagerbestände und Kundenbedarfe eng zusammen. Eine Veränderung an einer Stelle kann Auswirkungen auf das gesamte System haben.“

Dr. Lukas Glomb, Forscher am Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS und Gastwissenschaftler an der Technischen Universität Nürnberg (UTN).

Ob eine Lieferung ausbleibt, entscheidet sich mitunter lange vor dem Werkstor: Ein Rohstoff fehlt, ein Schiff verspätet sich, eine Anlage beim Zulieferer steht still. Für das betroffene Chemieunternehmen beginnt dann die Suche nach einer Alternative. Doch ein anderer Anbieter allein löst das Problem nicht. Sein Material muss sich verarbeiten lassen, die benötigte Menge muss verfügbar sein und rechtzeitig ankommen. Wie viel Spielraum ein Unternehmen in solchen Situationen hat, hängt auch davon ab, wie seine Produktion aufgebaut ist. Ein Beispiel dafür liefert [Oxeno](#). Für die Tochtergesellschaft von Evonik laufen derzeit Verkaufspläne, die der Konzern am 22. September 2026 im Rahmen seiner strategischen [Neuaufstellung](#) bestätigt hat. Unabhängig davon gilt Oxeno weiterhin als interessantes Beispiel für den Umgang mit Rohstoffflexibilität und Produktionsverbünden. Das Unternehmen betreibt in Marl und Antwerpen aufeinander abgestimmte Produktionsverbünde für C₄-Chemikalien. Hinter dem Kürzel stehen Kohlenwasserstoffe mit vier Kohlenstoffatomen. Aus diesen Ausgangsstoffen entstehen unter anderem Bausteine für Kunststoffe und synthetischen Kautschuk. Die Produkte gelangen über die verarbeitende Industrie bis in Autoreifen, Verpackungen oder Bodenbeläge. Eine Störung am Anfang dieser Stoffströme kann damit Branchen treffen, die auf den ersten Blick wenig miteinander verbindet.

Fotos: Mayy Contributor – Shutterstock, andresr – iStock, Andrey Popov – iStock



Oxeno beschreibt auf seiner Produktionsseite, wie weit die Verarbeitung innerhalb des eigenen Systems reicht: Sämtliche Kohlenwasserstoffe des eingesetzten C4-Schnitts würden zu Produkten umgesetzt. Ein solcher Schnitt ist ein Gemisch verschiedener Verbindungen, das zunächst aufgetrennt und weiterverarbeitet werden muss. Wie gut das gelingt, beeinflusst den wirtschaftlichen Nutzen des Rohstoffs. Bei knapper oder teurer Versorgung gewinnt daher auch die Frage an Gewicht, wie viel verwertbares Produkt sich aus dem vorhandenen Material herstellen lässt.

Dass Widerstandskraft mehr umfasst als zusätzliche Vorräte, betont das Unternehmen auch in einer Mitteilung vom 16. September 2026 zu seinem neuen [Resilienzpapier](#). Evonik Oxeno nennt darin effiziente Prozesse, Innovationen, Partnerschaften und regionale Produktionsnetzwerke als wichtige Ansatzpunkte. Hinzu kommen aus Unternehmenssicht wettbewerbsfähige Energiepreise und schnellere Genehmigungen. Die Veröffentlichung beschreibt damit zugleich die Grenzen betrieblicher Vorsorge: Unternehmen können ihre Verfahren verbessern, aber die wirtschaftlichen Bedingungen ihrer Standorte nicht allein bestimmen.

Mehr Spielraum beim Rohstoff

Konkret wird diese Vorsorge bei der Wahl des Einsatzmaterials. Oxeno verarbeitet neben dem üblichen Crack-C4 auch FCC-C4 aus Raffinerien. Das zusätzliche Material stammt aus einem anderen Verfahrensweg und kann nicht ohne entsprechende Aufbereitung in die bestehende Produktion eingespeist werden. Nach Unternehmensangaben ermöglicht die in Marl eingesetzte Technologie diese Erweiterung der Rohstoffbasis seit 2015. Eine Alternative in der Beschaffung wurde hier also durch Verfahrenstechnik überhaupt erst nutzbar.

In einem öffentlich zugänglichen [Projektbericht](#) erläutert Evonik einen weiteren Ausbau dieser Möglichkeit. Durch eine veränderte Verschaltung von Anlagen und die gezielte Beseitigung von Engpässen ließ sich die FCC-C4-Verarbeitungs- ►



Foto: Paul Pulkert – Fraunhofer IIS

Interview mit Dr. Lukas Glomb: Verbindung von Effizienz und Resilienz als zentrale Herausforderung

Dr. Lukas Glomb forscht am Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS und ist Gastwissenschaftler an der Technischen Universität Nürnberg (UTN) in der Forschungsgruppe „Analytics and Optimization“ um Prof. Alexander Martin. Gemeinsam mit seinem Team entwickelt Glomb Methoden zur Lieferkettenoptimierung nicht losgelöst von der Praxis, sondern gemeinsam mit Anwendungspartnern aus der Industrie für konkrete Entscheidungssituationen.

VAA Magazin: Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation von Lieferketten für Unternehmen zu diesen geopolitisch schwierigen Zeiten? Wo liegen die Herausforderungen?

Glomb: Lieferketten sind heute weniger von einem einzelnen großen Engpass geprägt, sondern von einer dauerhaften Kombination verschiedener Risiken. Geopolitische Konflikte, Handelskonflikte, schwankende Energie- und Rohstoffpreise sowie Störungen wichtiger Transportwege können gleichzeitig auftreten und sich gegenseitig verstärken. Für Unternehmen bedeutet das, dass eine Optimierung auf möglichst niedrige Kosten allein nicht mehr ausreicht. Man muss sich zunehmend fragen: Wie funktioniert meine Lieferkette auch dann noch, wenn sich die Rahmenbedingungen kurzfristig ändern?

Genau darin liegt aus meiner Sicht die zentrale Herausforderung: Effizienz und Resilienz miteinander zu verbinden. Ein zusätzlicher Lieferant oder größere Lagerbestände machen eine Lieferkette robuster, verursachen aber gleichzeitig Kosten. Aus Sicht der Mathematik ist das eine klassische Optimierungsaufgabe – nur eben unter Unsicherheit. Je nach Fragestellung kommen dabei beispielsweise robuste oder stochastische Optimierungsmodelle zum Einsatz. Die vergangenen Krisen haben gezeigt, dass Unternehmen deshalb zunehmend versuchen, Lieferanten zu diversifizieren, alternative Transportwege aufzubauen und kritische Bestände gezielter abzusichern.

Ist es ratsam, Lieferketten neu zu definieren, anders zu steuern und durch mehr eigene Produktionen in Deutschland zu unterstützen?

Ich würde weniger von einer vollständigen Neudefinition sprechen, sondern von einer veränderten Sichtweise auf Lieferketten. Sie sollten stärker als strategische, vernetzte Systeme verstanden werden und nicht nur als operative, isolierte Prozesse. Das bedeutet auch nicht automatisch, alles wieder selbst zu produzieren. Eine stärkere Produktion in

Deutschland oder Europa kann bei kritischen Produkten sinnvoll sein, aber sie ist nur eine von mehreren Möglichkeiten. Ebenso wichtig sind beispielsweise die Diversifizierung von Lieferanten, alternative Transportwege oder gezielt aufgebaute Lagerpuffer.

Die entscheidende Frage ist daher nicht „Was muss ich unbedingt selbst produzieren?“, sondern „Welche Abhängigkeiten kann ich akzeptieren und welche Risiken möchte ich absichern?“. Mathematisch betrachtet geht es darum, mehrere Ziele gleichzeitig zu berücksichtigen: Kosten, Versorgungssicherheit, Kapazitäten und zunehmend auch Resilienz oder Nachhaltigkeit. Aus dem klassischen „Minimum Cost“ wird damit eher ein Optimierungsproblem mit mehreren Zielgrößen und Nebenbedingungen, das unterschiedliche Szenarien und Risiken berücksichtigen muss.

Wie kann hier Digitalisierung helfen? Gibt es Tools zur Optimierung?

Digitalisierung schafft zunächst die Datengrundlage, um Lieferketten transparenter zu machen und schneller auf Veränderungen zu reagieren. Daten aus ERP- und Produktionssystemen, aber auch Echtzeitinformationen können helfen, den aktuellen Zustand einer Lieferkette besser abzubilden.

Der nächste Schritt ist die Verbindung dieser Daten mit mathematischer Optimierung. Ein Optimierungsmodell kann beispielsweise berechnen, welche Lieferanten, Produktionsstandorte, Lagerbestände oder Transportwege unter bestimmten Bedingungen sinnvoll sind. Viele dieser Entscheidungen lassen sich als gemischt-ganzzahlige Optimierungsprobleme formulieren – etwa, wenn es darum geht, ob ein Lieferant genutzt, ein Standort eröffnet oder eine Transportverbindung gewählt wird.

Besonders interessant wird die Kombination mit KI-gestützter Prognose: KI kann beispielsweise Nachfrage, Lieferzeiten oder Ausfälle prognostizieren – die Optimierung entscheidet anschließend, was daraus konkret folgt. Dennoch ist wichtig zu berücksichtigen: Prognosen sind nie perfekt. Deshalb berücksichtigen mathematische Optimierungsmethoden die verbleibenden Unsicherheiten und ermöglichen so wirklich robuste Lösungen. Vereinfacht gesagt: *Predict with AI, decide with Optimization*.

Ein wichtiger Vorteil daran ist auch die Flexibilität in der Umsetzung: Ein einmal berechneter Plan muss nicht unverändert durchgeführt werden. Mit dynamischen Reoptimierungsansätzen können Entscheidungen laufend aktualisiert werden, sobald neue Informationen vorliegen. ■

kapazität einer Raffinat-Anlage demnach um 25 Prozent erhöhen. Das Unternehmen beziffert die Investition auf einen unteren einstelligen Euro-Millionenbetrag. Die Inbetriebnahme datiert der Bericht auf Mai 2018. Es handelt sich somit um ein länger zurückliegendes Beispiel, nicht um eine Reaktion auf die jüngsten geopolitischen Krisen.

Der Bericht verweist außerdem auf eine erhöhte Entladekapazität für Bahnkesselwagen in den Marler Hafenbetrieben. Denn eine Anlage kann nur dann mehr von einem Rohstoff verarbeiten, wenn dieser auch in ausreichender Menge zu ihr gelangt. Die Verbesserung im Reaktor und die Verbesserung an der Entladestelle gehören zur selben Versorgungsaufgabe. Wer ausschließlich auf die Produktionskapazität schaut, übersieht möglicherweise den nächsten Engpass wenige hundert Meter entfernt. Dieses Beispiel zeigt, wie viel Vorbereitung nötig sein kann, bevor eine zweite Materialquelle zur echten Option wird. Außerdem müssen technisch denkbare Alternativen auch wirtschaftlich funktionieren.

Gase aus der Nachbarschaft

Eine andere Form der regionalen Versorgung zeigt [Air Liquide](#). Der Industriegasanbieter beliefert große Kunden unter anderem aus der Chemie und Metallurgie über eigene Anlagen und ausgedehnte Pipelinenetze. Im Geschäftsbereich Large Industries führt das Unternehmen insgesamt mehr als 300 große Luftzerlegungsanlagen und insgesamt über 9.700 Kilometer Leitungsnetze auf. Zu den gelieferten Gasen gehören Sauerstoff, Stickstoff, Argon, Wasserstoff und Kohlenmonoxid. Solche Gase sind für industrielle Prozesse unverzichtbar, auch wenn sie im fertigen Produkt nicht unmittelbar erkennbar sind. Air Liquide nennt für die Chemie etwa den Einsatz von Stickstoff zur sogenannten Inertisierung, um eine reaktionsträge Atmosphäre in Anlagen herzustellen. In Produktionsprozessen werden Sauerstoff, Wasserstoff und Kohlenmonoxid verwendet. Das Unternehmen betreibt außerdem Anlagen, die Kunden mit Dampf und Strom versorgen. Damit reichen die

Lieferbeziehungen bis in die laufende Betriebsfähigkeit eines Werks hinein.

Bei der Luftzerlegung werden Sauerstoff, Stickstoff und Argon aus der Umgebungsluft industriell voneinander getrennt. Anders als bei einem importierten Spezialrohstoff ist hier nicht die Verfügbarkeit einer weit entfernten Lagerstätte das Problem, sondern die Energie, um nutzbares Gas in der erforderlichen Qualität bereitzustellen. Die räumliche Nähe zu den Kunden garantiert deshalb noch keine Unabhängigkeit von anderen Versorgungsleistungen. Wo Gas über Leitungen und Pipelines ankommt, muss diese Lieferung nicht regelmäßig per Fahrzeug zu den Abnehmern gebracht werden. Dafür hängt sie von der angeschlossenen Infrastruktur ab. Ausfälle lassen sich hier nicht dadurch lösen, dass ein anderer Spediteur beauftragt wird: Ob eine Ersatzversorgung technisch und mengenmäßig möglich ist, muss immer für den konkreten Anschluss geprüft werden.

Kombination aus Mathe und KI

Ob bei Air Liquide, Evonik oder anderen Großunternehmen der Chemie- und Pharmabranche: In Krisenfällen kommt es entscheidend auf gute Planungsszenarien an, die es erlauben, Annahmen gezielt zu verändern und ihre Folgen zu vergleichen. Vor allem erleichtert genaue Planung die schnelle praktische Umsetzung. Eng mit der Praxis arbeitet auch Dr. Lukas Glomb vom Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS zusammen. Die Fragestellungen, mit denen sich sein Team beschäftigt, kommen häufig aus konkreten Anwendungsfällen für Industrieunternehmen. „Gemeinsam versuchen wir, daraus Lösungen zu entwickeln, die einen tatsächlichen Mehrwert schaffen.“ Mit seinem Bereich Supply Chain Services bringt das [Fraunhofer IIS](#) wichtige Kompetenzen in diesem Themenfeld für den Transfer von Forschung in die Praxis ein.

In einem gemeinsamen Projekt mit dem Fraunhofer IIS und Praxispartnern arbeitet die Forschungsgruppe der UTN an der Optimierung von Containerterminals im kombinierten Verkehr. „Eine besondere Herausforderung ist, dass Tages-

und Echtzeitplanungen häufig auf Basis unvollständiger und unsicherer Informationen erfolgen. Gleichzeitig müssen Containerstapelung, Umschlagprozesse und die verfügbaren Terminalressourcen laufend koordiniert werden.“ Das könne beispielsweise zu unnötigen Doppel-Handlings, ineffizienten Abläufen oder längeren Wartezeiten für LKW führen.

Das Projektteam setzt auf die Kombination von datengetriebener, KI-gestützter Prognose und mathematischer Optimierung. Künstliche Intelligenz verarbeitet große und dynamische Datenmengen und kann trotz unsicherer Informationslagen beispielsweise kurzfristige Veränderungen im Terminalbetrieb erkennen. Daraus leitet sie entsprechende Prognosen ab. „Darauf aufbauend berechnen Optimierungsverfahren, wie Aufträge sinnvoll zugewiesen, Container effizient gestapelt und die vorhandenen Ressourcen möglichst gut genutzt werden können.“ Ziel sei es, Planungsentscheidungen stärker zu automatisieren und auch in Echtzeit auf veränderte Situationen reagieren zu können.

In diesem Projekt liegt der konkrete Nutzen in einer besser abgestimmten Planung und damit in effizienteren operativen Abläufen. „Unproduktive Arbeitsgänge und unnötige Umschlagvorgänge können reduziert, LKW-Wartezeiten verkürzt und die vorhandenen Kapazitäten besser genutzt werden. Gleichzeitig steigen Transparenz und Planbarkeit für die beteiligten Unternehmen.“ Damit können KI-gestützte Prognose und mathematische Optimierung gemeinsam dazu beitragen, den ►



Foto: Yeahia Barbhuiya – Shutterstock



Studieren an der Technischen Universität Nürnberg

Die **Technische Universität Nürnberg (UTN)** feiert 2026 ihr fünfjähriges Bestehen. 2021 als zehnte staatliche Universität in Bayern gegründet, entwickelt sie neue Wege für Forschung und Lehre: international, digital und stark interdisziplinär, mit einem klaren Fokus auf Künstliche Intelligenz und das Zusammenspiel von Technologie und Gesellschaft. Das akademische Profil der UTN prägen derzeit die ersten zwei Departments: Computer Science and Artificial Intelligence (CSAI) und Liberal Arts and Social Sciences (LiAS). Geplant ist ein Ausbau um drei weitere Departments. Die UTN bietet gegenwärtig die beiden Masterstudiengänge „Artificial Intelligence and Robotics“ sowie „Human and Artificial Intelligence“ an. Zum Wintersemester 2027/28 ist der Start des ersten Bachelorstudiengangs „Computer Science and Artificial Intelligence“ geplant. Auch räumlich wächst die junge Universität: Ihr 37 Hektar großer Campus wird zum Herzstück des neuen Nürnberger Stadtteils Lichtenreuth. Im Endausbau soll der Campus rund 200 Professorinnen und Professoren sowie 6.000 Studierende beherbergen.



Fotos: FOTOGRIN – Shutterstock, Below the Sky – Shutterstock



Foto: RistoArnaudov – iStock



Foto: Andrey Popov – iStock



Für seine Dissertation zu Suprapartikel-Designs als mikrometerkleine Informationsträger ist Dr. Jakob Reichstein 2025 mit dem Exzellenzpreis der VAA Stiftung ausgezeichnet worden. Foto: VAA

kombinierten Verkehr effizienter und attraktiver zu gestalten und so die Leistungsfähigkeit und Resilienz von Lieferketten zu verbessern.

Warum sollten Unternehmen sich durch neuartige digitale Lösungen unterstützen lassen? Aus Glombs Sicht ist der wichtigste Vorteil, dass komplexe Abhängigkeiten sichtbar und berechenbar werden. „In einer Lieferkette hängen Lieferanten, Produktionsstandorte, Transportwege, Lagerbestände und Kundenbedarfe eng zusammen. Eine Veränderung an einer Stelle kann Auswirkungen auf das gesamte System haben.“ Digitale Tools und mathematische Methoden können hier verschiedene Szenarien vergleichbar machen: „Was passiert, wenn ein Lieferant ausfällt? Welcher alternative Lieferant wäre sinnvoll? Wie viel Sicherheitsbestand ist wirtschaftlich vertretbar?

Welche Entscheidung macht die Lieferkette tatsächlich robuster?“ Dabei gehe es nicht darum, dem Unternehmen die Entscheidung abzunehmen. „Gute Entscheidungsunterstützung bedeutet vielmehr, aus vielen möglichen Optionen die relevanten sichtbar zu machen und ihre Konsequenzen quantifizierbar zu machen.“

Gerade bei großen und komplexen Systemen kann das einen erheblichen Mehrwert bieten, weiß Lukas Glomb: „Man verlässt sich nicht nur auf Erfahrungswerte, sondern kann Erfahrung mit Daten und mathematischen Modellen so verbinden, dass Vorhersagen – und damit Entscheidungen – transparent und nachvollziehbar getroffen werden können.“ Genau diese Verbindung von Datenanalyse, KI-gestützten Prognosen und mathematischer Optimierung ist für ihn besonders interessant. Glomb verweist auf einen seiner Leitsätze: „KI kann prognostizieren – mathematische Optimierung kann daraus konkrete Entscheidungen ableiten.“

„Biomarker“ für die Lieferkette

Doch die Optimierung durch Algorithmen und KI-Prognosemodelle ist nur der Anfang der Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette. Längst arbeiten Forschende daran, die Materialien selbst „zum Sprechen“ zu bringen. Zu diesen Wissenschaftlern gehört Dr. Jakob Reichstein, der im November 2025 für seine Dissertation zu Suprapartikeln als mikrometerkleine Informationsträger mit dem [Exzellenzpreis](#) der VAA Stiftung ausgezeichnet wurde. Seit anderthalb Jahren arbeitet Reichstein als Projektleiter in der Forschung und Entwicklung bei der [Papierfabrik Louisenenthal GmbH](#), einem Unternehmen der Giesecke+Devrient-Gruppe, das Banknotenpapier, Sicherheitsmerkmale für Banknoten sowie andere Sicherheitspapiere herstellt. Die Themen Echtheit und Fälschungsschutz begleiten ihn aber schon seit seiner wissenschaftlichen Tätigkeit an der Universität Erlangen-Nürnberg. Bereits im Rahmen seiner Forschungsarbeit hat sein Team ein Materialsystem entwickelt, das sich in unterschiedlichste Materialien, Rohstoffe oder Produkte

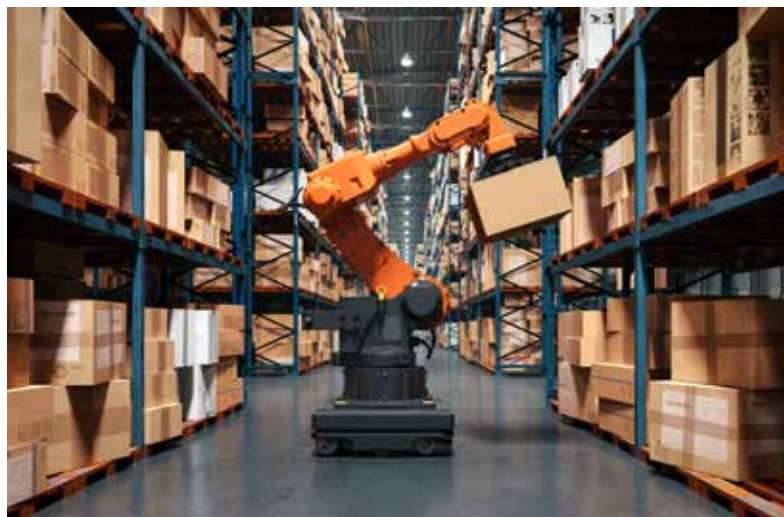
integrieren lässt und diesen zusätzliche Informationen hinzufügen kann, beispielsweise ein Echtheitsmerkmal.

„Um den Zusammenhang meiner Forschungsarbeit zu erklären, hilft ein grundlegender Gedanke: Kommunikation ist der Schlüssel für das erfolgreiche Zusammenleben von Menschen“, erklärt Reichstein. „Materialien bilden das Fundament des technischen Fortschritts unserer modernen Welt.“ Allerdings können Materialien normalerweise nicht mit Menschen kommunizieren. Jakob Reichstein hat deshalb sogenannte Suprapartikel entwickelt, die genau dies ermöglichen. „Genauer gesagt habe ich diese Partikel chemisch so programmiert, dass wir von ihnen Informationen über ihre Identität, ihre Herkunft oder ihren aktuellen Zustand erhalten können. In einfache Fragen übersetzt könnten Materialien mithilfe dieser Partikel Auskunft darüber geben, wer sie sind, woher sie kommen und wie es ihnen gerade geht.“

Suprapartikel kann man sich als mikrometergroße Partikel vorstellen, die aus Nanopartikeln aufgebaut sind. „Unter einem geeigneten Mikroskop, beispielsweise einem Rasterelektronenmikroskop, sehen sie oft aus wie kleine Himbeeren“, sagt Reichstein mit einem Schmunzeln. „Die Nanopartikel bilden dabei die innere Struktur dieser Himbeere. Durch die Wechselwirkungen der Nanopartikel innerhalb des Suprapartikels lassen sich Eigenschaftsprofile erzeugen, die weit über die Summe der einzelnen Bestandteile hinausgehen.“ Die speziellen Eigenschaftsprofile der Suprapartikel eröffnen Anwendungsmöglichkeiten insbesondere in der Logistik, im Recycling und in globalen Lieferketten. „Man kann sich diese Partikel deshalb durchaus wie eine Art Biomarker für Materialien vorstellen. Ähnlich wie ein Biomarker Informationen über biologische Prozesse liefert, können unsere Partikel Informationen über Materialien bereitstellen.“ ►

98,5 Prozent

der von der Bundesvereinigung Logistik (BVL) befragten Unternehmen erkennen die Bedeutung der Digitalisierung an und setzen entsprechende Maßnahmen um. Das können zum Beispiel Tools zur Überwachung globaler Lieferketten in Echtzeit sein, um geopolitische Risiken wie zum Beispiel Transportverzögerungen oder Lieferantenausfälle frühzeitig zu erkennen. Oder eine Integration spezialisierter Tools in ein bestehendes ERP-System wie SAP oder Microsoft Dynamics als zentrale Unternehmenssoftware, die alle wichtigen Geschäftsprozesse von Einkauf und Produktion über Lager und Vertrieb bis zur Buchhaltung in einer einzigen Datenbank zusammenführt. Die digitale Transformation in Logistik und SCM sei laut BVL fest etabliert und schreite auch in der Breite spürbar voran – einschließlich der Anpassung von Geschäftsmodellen.



Fotos: imaginima – iStock, PeopleImages – iStock

Durch die Suprapartikelmarkierung könnten sich künftig Herkunftsinformationen entlang von Wertschöpfungsketten viel besser nachvollziehen lassen. Dies ermöglicht Anwendungen, die vorher nicht existierten, ist sich Jakob Reichstein sicher. „Materialien verfügen normalerweise nur über ihre natürlichen physikalischen und chemischen Eigenschaften als Informationsträger. Durch die zusätzlichen Marker können sie mit weiteren Informationen ausgestattet werden.“ Gleichzeitig kann diese Technologie dazu beitragen, Prozesse effizienter zu gestalten und deren Energieverbrauch zu senken.

Chancen für die Chemie

Am Beispiel von Reichsteins Forschung zeigt sich: Die Suche nach neuen Lösungen läuft auf Hochtouren. Und das ist dringend nötig, denn die Rahmenbedingungen des weltweiten Wirtschaftens verändern sich grundlegend. Zurzeit erleben die Menschen einen doppelten Klimawandel: Zusätzlich zum meteorologischen Klimawandel mit seinen physi-

schen Auswirkungen auf die Lieferwege schlägt gerade der Wandel des geopolitischen Klimas in den internationalen Beziehungen durch. Außerdem sind dem klassischen Wachstum in vielen europäischen Kernmärkten klare Grenzen gesetzt. Dennoch entstehen selbst in diesem Geschäftsklima noch neue Chancen für die gebeutelte Branche. Zu den zahlreichen Zukunftsfeldern gehören unter anderem die Energietransformation und neuartige Recyclingtechnologien. Die Chemieindustrie sieht sich dabei als einen zentralen Enabler für viele technologische Entwicklungen und schafft die Voraussetzungen für Innovationen in zahlreichen Industrien.

Auch Wissenschaftler wie Lukas Glomb und junge Innovatoren wie Jakob Reichstein sehen die Chemieindustrie noch lange nicht am Ende. Die Aufgaben und Herausforderungen werden sich zwar verändern und die Lieferketten werden unbestritten anfälliger und viel komplexer, gleichzeitig wird es für die Branche noch viel zu tun geben, um Zukunftstrends überhaupt zu ermöglichen. ■



Fotos: Petmal – iStock, den-belitsky – iStock



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



Seit 1988 informiert die Bundesvereinigung Logistik (BVL) in ihrer Studienreihe „Trends und Strategien in Logistik und Supply-Chain-Management“ über aktuelle Trends und ihre Einordnung durch die Befragten und bietet damit eine wichtige Orientierung im Wirtschaftsbereich Logistik. Die 16. Ausgabe unter dem Titel „Aufbruch im Umbruch: zukunftsfähig durch digitale, nachhaltige und resiliente Wertschöpfungsketten“ wurde im Januar 2026 veröffentlicht. Sie zeigt, dass die Top-Themen Cybersicherheit und Digitalisierung im Vergleich zur letzten Ausgabe nahezu unverändert bleiben. Die „Triple Transformation“ um Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Resilienz wird weiter priorisiert und bildet die zentrale Leitlinie zukunftsfähiger Wertschöpfungsketten. Für die Studie wurden zwischen Juni und August 2025 über 200 Logistik- und SCM-Verantwortliche aus dem deutschsprachigen Raum befragt. Sie entstand in Zusammenarbeit mit dem Institut für Logistik und Unternehmensführung der Technischen Universität Hamburg und der Hochschule Heilbronn.



365 Tage

im Jahr, 24 Stunden am Tag: Logistik findet überall statt. Die Branche impliziert alle arbeitsteiligen Wirtschaftssysteme, in denen es auf eine zeit-, kosten- und mengenoptimierte Verteilung von Gütern und Dienstleistungen ankommt. Logistik ist ein System, das im eigenen Unternehmen, aber auch übergreifend mit Lieferanten und Kunden eine optimale Versorgung mit Materialien, Teilen und Modulen für die Produktion und der Märkte bedeutet, so beschreibt es eine Definition der Bundesvereinigung Logistik (BVL). Im englischen Sprachraum wird im Synonym von „Supply Chain Management“ gesprochen, also der intelligenten Planung und Steuerung von Wertschöpfungsketten.



Im Jahr 1978

gegründet ist die Bundesvereinigung Logistik (BVL) eine gemeinnützige, neutrale und überwiegend ehrenamtliche Organisation. Als Plattform für Manager der Logistik in Industrie, Handel und Dienstleistung sowie für Wissenschaftler und Studierende bildet sie mit heute rund 8.000 Mitgliedern in 38 Regionalgruppen weltweit – 28 davon lokal in Deutschland ehrenamtlich geführt – eine Brücke zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und ist Podium für den nationalen und internationalen Gedankenaustausch zwischen Führungskräften aus Logistik und Supply Chain Management.

Rund 3,35 Millionen

Beschäftigte waren laut BVL im Jahr 2024 in logistischen Bereichen wie Handel, Import, Export sowie Produktion, Beschaffung Distribution und Entsorgung in Deutschland tätig und generieren Wert. Mit rund acht Prozent trägt die Logistik zum deutschen Bruttoinlandsprodukt (BIP) bei und gilt damit als wesentlicher Teil der deutschen Wirtschaft und Unternehmerlandschaft. Sie ist stark von politischen Rahmenbedingungen betroffen, insbesondere durch Regulierung, Berichtspflichten und Infrastrukturpolitik.

Mit 327 Milliarden

Umsatz im Jahr 2023 gilt die Logistikbranche als drittgrößter Wirtschaftsbereich Deutschlands. Gerade in diesen Zeiten werde die Gefährdung der Lieferketten der BVL zufolge deutlich höher wahrgenommen als in früheren Jahren erwartet und verdeutlicht die wachsende Krisenanfälligkeit globaler Lieferketten. Als eine Fähigkeit, mit Krisen, Stress oder Rückschlägen umzugehen, sei Resilienz eine Grundvoraussetzung für zuverlässige Lieferketten und weniger ein Differenzierungsmerkmal. Es sei festzustellen, dass Unternehmen Risiken klar erkennen und ihre Anstrengungen zum Aufbau resilienter Strukturen intensivieren. Gleichzeitig bleibt Resilienz schwer monetarisierbar. Die größten Fortschritte entstehen dort, wo systematische Vorbereitung, Absicherung der physischen Lieferkette und Cybersicherheit gemeinsam gedacht werden.

83,6 Prozent

aller Befragten der BVL-Studie betrachten die Zusammenarbeit in Lieferketten am Beispiel Datenaustausch als geeignete Maßnahme. 81,7 Prozent wünschen sich eine Erhöhung der Transparenz in der Lieferkette, 78,2 Prozent stimmen einem risikoorientierten Lieferantenmanagement zu. 69,8 Prozent sind für ein „Dual Sourcing“ von Rohstoffen und Materialien, 65,3 Prozent für eine Regionalisierung von Lieferketten und 60,4 Prozent für eine Anpassung von Bestellvorlaufzeiten sowie die Lockerung der Just-in-Time-Anforderungen. 59,5 Prozent befürworten eine Erhöhung der Lagerbestände kritischer Produkte, 52 Prozent die Nutzung alternativer Transportmodi und 41,4 Prozent eine stärkere Dezentralisierung durch die Erhöhung der Anzahl von Distributionszentren.

Zukunftsansichten für die Unternehmensmitbestimmung



Foto: VAA

Ende September 2026 haben sich die Aufsichtsräte aus dem VAA in Thüringens Landeshauptstadt Erfurt zur jährlichen Herbsttagung getroffen. Rund 30 Teilnehmende fanden sich für zwei Tage zusammen, um über die Zukunft der Unternehmensmitbestimmung in herausfordernden Zeiten zu diskutieren. Unter anderem standen die Verschwiegenheitspflichten von Arbeitnehmervertretern und die Erfolgsfaktoren zukunftsfähiger Aufsichtsräte im Fokus.

Den Beginn der Tagung machte Dr. Lukas Berger (im Bild oben) zum Thema „The Board of the Future – Erfolgsfaktoren wirksamer und zukunftsfähiger Aufsichtsräte“. Seit vielen Jahren berät und begleitet der Director des European Center of Board Effectiveness (ECBE) Aufsichtsräte und Leitungsgremien bei Fragen der Wirksamkeit, Zusammenarbeit und Weiterentwicklung ihrer Gremienarbeit sowie der Corporate Governance.

Am Samstag referierte Dr. Achim Seifert, der schon mehrfach auf VAA-Veranstaltungen als Experte aufgetreten ist, über die „Verschwiegenheit der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat.“ Seifert (im Bild auf Seite 21 unten rechts) ist Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Deutsches und Europäisches Arbeitsrecht sowie Rechtsgleichung an der Universität des Saarlandes. Ein Schwerpunkt seiner wissenschaftlichen Arbeit bildet das Recht der unternehmerischen Mitbestimmung.

An beiden Tagungstagen war die Veranstaltung geprägt durch einen intensiven Austausch zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern untereinander und mit den Referenten. In vertraulichem Rahmen ging es dabei auch um den praxisorientierten Austausch von Know-how für eine erfolgreiche Gremienarbeit.

„Als Vorsitzender der VAA-Aufsichtsratskommission freue ich mich über den intensiven, unternehmensübergreifenden Austausch in Erfurt“, sagte VAA-Vorstandsmitglied Dr. Roland Fornika. Die Referenten haben mit hoher inhaltlicher Qualität zentrale Themen wie Board of the Future und Verschwiegenheit im Aufsichtsrat fundiert beleuchtet, betonte der Vorsitzende der VAA-Kommission Aufsichtsräte. „Gerade die praxisnahen Beiträge machen die Tagung für die Aufsichtsräte besonders relevant und zukunftsweisend. Die Teilnehmenden profitieren immer wieder sehr intensiv von den konkreten Impulsen und dem direkten Erfahrungsaustausch.“ ■

Die Herbsttagung der Aufsichtsräte hat am 25. und 26. September 2026 in Erfurt stattgefunden. Dort haben sich rund 30 Aufsichtsratsmitglieder aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen getroffen, um praxisrelevante Themen zu diskutieren.



Fotos: VAA



www.gdch.de/karriere

¹D²A³S ¹K²A³R⁴R⁵I⁶E⁷R⁸E ¹P²O³R⁴T⁵A⁶L

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

GDCh

GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

Sozialpartnerschaft als Branchenkompass in der Transformation

Am 2. Dezember 2026 laden der VAA und der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) zur gemeinsamen Sozialpartnerveranstaltung nach Köln ein. Unter dem Leitmotiv „Führung in der Transformation“ diskutieren hochkarätige Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis über die Herausforderungen einer Arbeitswelt im Wandel. Die Veranstaltung setzt zugleich ein Zeichen für die gelebte Sozialpartnerschaft in einer Zeit tiefgreifender Umbrüche.

Nicht nur durch die aktuelle weltweite geo- und wirtschaftspolitische Situation wird deutlich, dass die Chemie- und Pharmaindustrie vor gewaltigen Herausforderungen steht. Die Krise verschärft bestehende Trends, denn Digitalisierung, Künstliche Intelligenz (KI), nachhaltige Transformation sowie ein tiefgreifender Strukturwandel verändern Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse. Dies beeinflusst auch die Anforderungen an Fach- und Führungskräfte. Wie Unternehmen und Führungskräfte Orientierung geben und Wandel erfolgreich gestalten können, steht im Mittelpunkt einer gemeinsamen Sozialpartnerveranstaltung von VAA und BAVC am 2. Dezember 2026 in Köln.

Im Hyatt Köln erwartet die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Programm mit namhaften Referentinnen und Referenten. Impulse liefern unter anderem Prof. Peter H. Seeberger, Gründungsdirektor des Center for the Transformation of Chemistry, Dr. Jörg Habich von der Liz Mohn Stiftung, die Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an

der Technischen Universität München Prof. Isabelle Welpé sowie Prof. Dr. Jutta Rump, Professorin für Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen sowie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE). Thematisiert werden aktuelle Führungstrends, der Einsatz von KI, Zukunftsperspektiven für die Chemie- und Pharmaindustrie und die Bedeutung sogenannter Future Skills für Fach- und Führungskräfte.

Zugleich steht die Veranstaltung für die enge Zusammenarbeit der Sozialpartner in einer Phase, die viele Branchenkenner als die schwerste Krise der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs bewerten. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zeigt sich die Stärke der Sozialpartnerschaft, die auch bei unterschiedlichen Interessenlagen von gegenseitigem Respekt und einem gemeinsamen Verantwortungsbewusstsein geprägt ist. „Sozialpartnerschaft be-

deutet nicht, dass es keine Konflikte gibt“, betont VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. „Gerade in Tarifverhandlungen vertreten wir unsere Positionen mitunter hart.“ Entscheidend sei jedoch, dass gegenseitiges Vertrauen bestehen bleibe. „Und das ist der Fall. Wir haben am Ende stets das gemeinsame Ziel im Blick, die Zukunft unserer Branche und ihrer Beschäftigten zu sichern.“

Nach Gilows Einschätzung sind konstruktive Lösungen nur möglich, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen auch in Zeiten großer Unsicherheit im Gespräch bleiben. „Die Herausforderungen durch Transformation, internationale Wettbewerbsverschärfung und technologische Veränderungen lassen sich nur gemeinsam bewältigen“, so der VAA-Hauptgeschäftsführer. „Über Jahrzehnte hat die Sozialpartnerschaft in der Chemie bewiesen, dass sie tragfähige Antworten auf schwierige Fragen entwickeln kann.“

Mit der Veranstaltung wollen VAA und BAVC den Dialog über die Zukunft von Führung und Arbeit in der Branche weiter fördern. Dass dieses Anliegen auf großes Interesse stößt, zeigt der aktuelle Anmeldestand: Bereits mehr als 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben ihre Teilnahme zugesagt, annähernd gleich viele aus den Reihen des VAA und des BAVC. Neben den Fachvorträgen bieten sich außerdem genügend Möglichkeiten zum Austausch und zur Vernetzung. Den Abschluss bildet eine gemeinsame Botschaft der Sozialpartner, die den Blick auf die anstehenden Aufgaben und Chancen der Branche richtet. Da die Teilnehmerzahl begrenzt ist, empfiehlt sich eine frühzeitige [Anmeldung zur Veranstaltung](#). ■



Foto: VAA



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 (unter anderem)

- Job-Grading: Einfluss auf Gehaltsstrukturen, Karrierepfade und Performance Management
- Sprecherausschussarbeit: Best-Practice-Beispiele und 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

Kooperationspartner



In Führung gehen!

Wettbewerbsverzerrungen ausgleichen und kritische Abhängigkeiten abbauen

Von Jürgen Matthes

Der Außenhandel mit China ist aus dem Gleichgewicht geraten. In der EU, bei G7 und G20 wird derzeit kontrovers über das Thema „Global Imbalances“ diskutiert. Chinas Handelsbilanzüberschuss mit der Welt wird dieses Jahr wohl erneut auf Rekordniveau liegen.



Jürgen Matthes ist Leiter des Themenclusters Internationale Wirtschaftspolitik, Finanz- und Immobilienmärkte am [Institut der Deutschen Wirtschaft \(IW\)](#).
Foto: Uta Wagner – IW

Das deutsche Defizit im Warenhandel mit China war noch nie so hoch wie 2025 (siehe Abbildung), in diesem Jahr dürfte es noch schlimmer kommen. Es ist mit einem Handelsbilanzdefizit von um die 100 Milliarden Euro zu rechnen. Das wäre eine Versiebenfachung des Handelsbilanzdefizits im Jahr 2019, das mit 14 Milliarden Euro bereits das höchste

unter den deutschen Handelspartnern war und in den Vorjahren zwischen 15 und 20 Milliarden Euro schwankte. Wenn unsere Exporte nach China Jahr um Jahr mehr einbrechen, die Importe aber ungebremst weiter steigen, ist zu bezweifeln, dass Handel mit China für Deutschland noch eine Win-win-Konsellation ist.

Dieses Ungleichgewicht hat Gründe: China bietet seine besser gewordenen Produkte zu extremen Niedrigpreisen an, Unterbietungen von 40 bis 50 Prozent sind eher die Regel als die Ausnah-

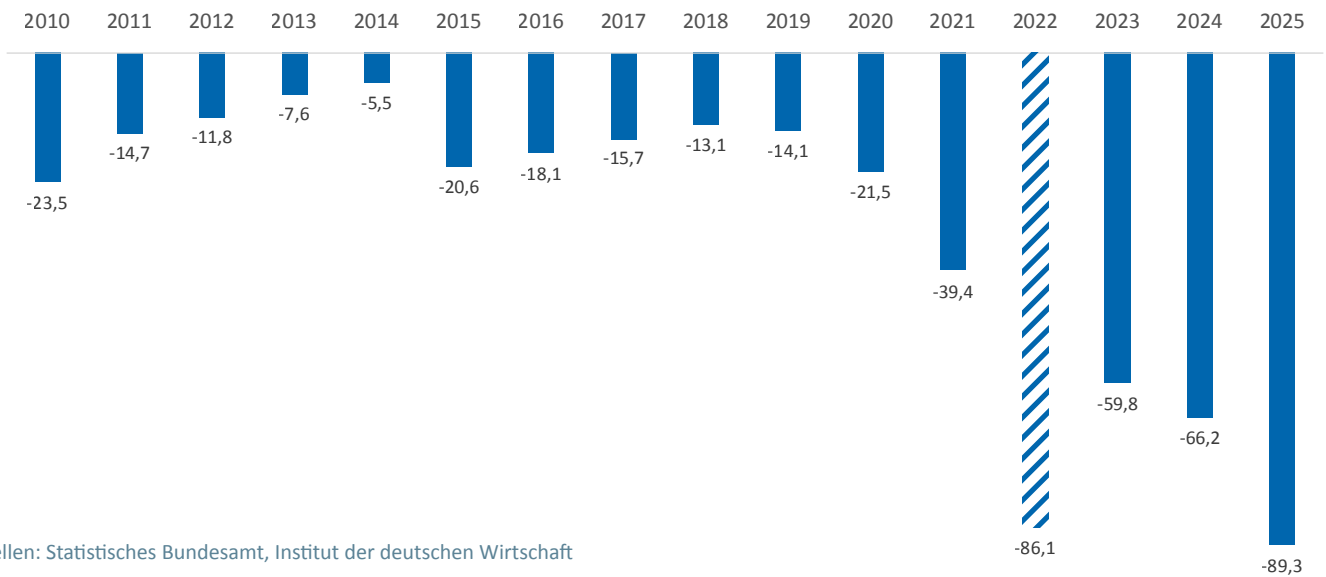
me. Das kann trotz gewisser Kostenvorteile am Standort Deutschland nicht mit rechten Dingen zugehen. Japan und Südkorea haben auch technologisch aufgeholt, aber sie sind dabei teurer geworden. China wurde besser, aber zugleich billiger.

Dahinter stehen massive chinesische Wettbewerbsverzerrungen – also direkte und indirekte staatliche Industriesubventionen sowie eine stark unterbewertete Währung, weil China trotz der gestiegenen Handelsbilanzüberschüsse seine Währung nicht aufwerten lässt, sondern weiter eng am US-Dollar orientiert. Diese Wettbewerbsverzerrungen dürften so groß sein, dass sie das Gros der chinesischen Preisvorteile erklären dürften. Allein der Aufwertungsbedarf des Yuans liegt bei weit über 30 Prozent.

Deutsche Unternehmen haben mit diesen unfairen Preisvorteilen zu kämpfen, wenn sie auf chinesische Wettbewerber treffen. Und zwar Tag für Tag, überall auf der Welt. Die deutsche Wirtschaft ist davon besonders getroffen, weil China zunehmend in den Branchen vordringt, in denen wir unsere Spezialisierungsvorteile haben. Der China-Schock 2.0 trifft Deutschland auch deshalb besonders stark, weil

Starker Defizitanstieg im Warenhandel D-China nach 2021

Warenhandelsbilanzsaldo in Mrd. Euro



Quellen: Statistisches Bundesamt, Institut der deutschen Wirtschaft



Quelle: IW

wir eine im internationalen Vergleich noch große und zudem stark exportorientierte Industriebasis haben. Doch wie lange noch?

Das größte Problem für unsere Industriefirmen liegt auf den Exportmärkten, wo China ihnen immer mehr Marktanteile abnimmt – und das in fast allen wichtigen Branchen: nicht nur bei Elektroautos, sondern auch in Chemie, im Maschinenbau und in der Elektroindustrie. Die deutsche Industrie hat zwischen 2019 und 2024 rund 520.000 Erwerbstätige verloren. Eine IW-Schätzung zeigt, dass der Konkurrenzdruck aus China dafür der wichtigste Grund sein dürfte.

In der Basischemie kommt noch das Problem hinzu, dass mit Marktanteilsverlusten an China neue und potenziell kritische Abhängigkeiten zu entstehen drohen. Wenn man Berichten von Unternehmen glaubt, scheint China europäische Wettbewerber bei wichtigen Produkten durch gezielte Preisunterbietungsstrategien aus dem Markt drängen zu wollen, um neue „Choke-points“ in die Hand zu bekommen. Die betroffenen Firmen haben dem immer

weniger entgegenzusetzen, weil sie durch die Kombination von steigenden Energiekosten und einer restriktiven Überregulierung ohnehin schon geschwächt waren.

Die wirtschaftspolitische Antwort darauf muss gleichzeitig an verschiedenen Stellen ansetzen. Zunächst geht es um die eigenen Hebel für mehr Wettbewerbsfähigkeit. Besonders wichtig dabei: Die Energiekosten müssen für energieintensive Firmen auf ein langfristig erträgliches Niveau sinken. Energiewende und Klimaschutz sind so zu gestalten, dass sie mit einer prosperierenden europäischen Industrie kompatibel sind. Und die überbordende Bürokratie muss konsequent abgebaut werden.

Doch die eigenen politischen Hausaufgaben zu machen, wird angesichts der gravierenden Wettbewerbsverzerrungen bei Weitem nicht ausreichen. Denn die deutsche Wirtschaft hat gegenüber ihren wichtigen Handelspartnern seit 2019 kaum an preislicher Wettbewerbsfähigkeit verloren. Im Zuge der Lieferkettenengpässe stiegen die Erzeugerpreise in den westlichen Industrielän-

dern überall. Daher ist unser relativer Kostennachteil ihnen gegenüber kleiner als gedacht.

Gegenüber China ist er durch diese Entwicklung aber sehr groß geworden. Der China-Schock ist also eigentlich ein Preis-Schock, der in den Jahren 2021 und 2022 passierte und in Europa durch die Energiekrise noch verstärkt wurde. Als Reaktion auf das in der Folge stark gestiegene Handelsbilanzdefizit des Euroraums mit China hätte der Yuan eigentlich deutlich gegenüber dem Euro aufwerten müssen. Das Ausbleiben dieser Aufwertung verschärft die künstlichen Preisvorteile durch die chinesischen Subventionen noch weiter und verleiht ihnen noch mehr Durchschlagskraft.

Die Antwort auf dieses Problem sind breite Ausgleichszölle mit dem Ziel, für bedrohte Produktion in der EU nur die unfairen Preisvorteile zu korrigieren und so ein Level-Playing-Field zu schaffen. Darüber hinaus bedarf es gezielter Instrumente für eine konsequente Diversifizierung und mehr Resilienz in den internationalen Lieferketten der EU. ■

VAA connect feiert Jubiläum bei Covestro



» Seit zehn Jahren ist VAA connect zentraler Bestandteil der Verbandsarbeit. Wir haben es damals gegen viele Widerstände eingeführt – und darauf bin ich bis heute stolz. VAA connect schafft Sichtbarkeit für Frauen und ihre Leistungen und ist damit eine echte Erfolgsstory. Ich freue mich, dass ich Teil davon sein darf. «

Dr. Monika Brink



» Das Ziel von VAA connect war und ist es, ein Netzwerk von und für Frauen zu schaffen. Mir ist es wichtig, dass wir diesen Raum zum Austausch für Frauen bieten. Die Anregungen durch die Inhalte der Veranstaltung und die Stimmung, die sie mitnehmen, tragen die Frauen mit in ihre Unternehmen und können sie bestenfalls nachhaltig nutzen. «

Ilga Möllenbrink

» Seit zehn Jahren zeigt VAA connect, was entsteht, wenn Frauen einander stärken. Netzwerke sind weit mehr als berufliche Kontakte. Diese schaffen Vertrauen, eröffnen Chancen und machen Talente sichtbar. Gesellschaft und Unternehmen werden durch Frauen verändert, die Verantwortung übernehmen und ihre Stimme erheben. VAA connect ist dafür ein starkes Beispiel: ein Netzwerk, das Mut macht, Perspektiven erweitert und Frauen über Unternehmensgrenzen hinweg miteinander verbindet. «

Prof. Manuela Rousseau



» Unsere Industriebranche blickt auf eine lange und erfolgreiche Tradition zurück und befindet sich gleichzeitig in einem spürbaren Wandel. Wir brauchen Offenheit für neue Wege in Führung und Zusammenarbeit. VAA connect schafft einen Raum, in dem Frauen voneinander lernen, Erfahrungen teilen und die Vielfalt moderner Führung erlebbar machen. Auf den Veranstaltungen begegne ich Frauen, die Mut machen und ihre Perspektiven teilen. Das empfinde ich als sehr wertvoll. «



Dr. Isabel Neuhaus



» VAA connect hat in den letzten zehn Jahren gezeigt, dass Chancengleichheit kein Thema allein für Frauen ist. Wir Männer müssen Frauen speziell und Diversität im Allgemeinen fördern. Mit VAA connect gehen wir den richtigen Weg und gleichzeitig sind wir noch nicht am Ziel! «

Rolf-Erhard Schönlauf



» Den Start von VAA connect habe ich als Vorstandsmitglied vor zehn Jahren sehr gerne begleitet. Ich freue mich nach wie vor, dass wir das Netzwerk im VAA verwirklichen konnten und Frauen heute in unserer Branche eine starke Plattform haben. Ich bin überzeugt: VAA connect hat dazu beigetragen, Barrieren abzubauen und so Chancengleichheit voranzutreiben. VAA connect ist für unsere Branche unverzichtbar. «

Dr. Wolfram Uzick

» Als 1. Vorsitzende des VAA erfüllt mich dieses Jubiläum mit großer Freude und auch mit Stolz. Dieses Netzwerk fördert Frauen darin, ihre Expertise und Perspektive selbstbewusst einzubringen und sich miteinander zu verbinden. In der aktuellen Transformation der Chemie- und Pharmabranche brauchen wir diese Impulse. Wir brauchen moderne Führung, neue Ideen und verschiedene Perspektiven. Das können und sollten Frauen aktiv mitgestalten. Und dafür brauchen sie ein starkes Netzwerk! «



Dr. Birgit Schwab

» Fachwissen bringt uns weit. Neue Perspektiven, inspirierende Vorbilder und ein starkes Netzwerk helfen uns, daraus neue Möglichkeiten zu machen. VAA connect verbindet genau diese Elemente. «



Dr. Katharina Fechtner

» Für mich ist VAA connect ein Ort, der mich motiviert, stärkt und zeigt, dass wir die Zukunft der Branche aktiv mitgestalten können. Mit dem im vergangenen Jahr eingeführten Career Spotlights werden besondere Karrieren hervorgehoben, die insbesondere weiblichen VAA-Mitgliedern als Vorbild dienen können. «



Ida Tolsdorf

» Ich freue mich sehr, dass die Jubiläumsveranstaltung von VAA connect in diesem Jahr bei Covestro stattfindet. Diese Netzwerktreffen sind für mich ein Highlight – weil man dort echten Einblick bekommt, wie vielfältig und kraftvoll Führung sein kann. Mir liegt es am Herzen, den Rahmen für genau diese Begegnungen zu setzen – für offene Gespräche, neue Perspektiven und Momente, die bleiben. Ich bin gespannt, welche Impulse und Verbindungen dieser Tag mit sich bringt. «



Dr. Katharina Holthausen-Schmitz

Fotos: privat, VAA

Frauen in Führung Netzwerk. Karriere. Erfolg.



Foto: Steffen Pröbldorf

Neu denken und mutig sein: Interview mit Almuth Schult

Almuth Schult war zehn Jahre lang Torhüterin der Fußball-Nationalmannschaft der Frauen. Heute ist die Welttorhüterin von 2014 und Olympiasiegerin von 2016 unter anderem als TV-Expertin, Kommentatorin, Podcasterin und Kolumnistin tätig. Auf der Jubiläumsveranstaltung des Netzwerks VAA connect am 8. Oktober 2026 bei Covestro in Leverkusen ist Schult als Referentin zu Gast.

VAA Magazin: Was macht eine gute Führungspersonlichkeit aus?

Schult: Das ist natürlich thematisch sehr groß und vielschichtig. Allerdings würde ich aus meiner Sicht sagen, dass jemand in Führung eine gewisse Authentizität benötigt und somit eine Verlässlichkeit der Einordnung von Dingen anderen gegenüber. Darauf baut sehr viel auf, egal in welche Richtung es geht, weil Menschen ein Beziehungsverhältnis zueinander haben.

Welche Stärken bringen Frauen in Führungspositionen in Organisationen?

Ich habe das Gefühl, dass Frauen nachhaltiger agieren und eher das große Ganze im Blick behalten – was langfristig für Unternehmen gesünder ist. Des Weiteren wird Frauen eine höhere emotionale Kompetenz nachgesagt, weswegen die Personalführung hinsichtlich Empathie sich leichter gestalten könnte.

Wie gehen Frauen mit Rückschlägen und Niederlagen um?

Frauen zweifeln nach meiner Erfahrung stärker an sich, weswegen es wichtig ist zu lernen, Rückschläge schneller zu akzeptieren und sich selbst nicht direkt infrage zu stellen. Niederlagen sollte man nicht immer persönlich nehmen, sondern versuchen, das Positive darin zu sehen. Und das können viele und schöpfen noch mehr Motivation daraus, es besser machen zu wollen beim nächsten Mal.

In einigen Organisationen gibt es eine Kultur, die Frauen strukturelle Hürden stellt, teilweise bewusst, teilweise unbewusst: Wie gehen Frauen mit Kollegen um, die ihnen ins Wort fallen, Positionen wiederholen und als eigene ausgeben? Wie machst Du es als Fußballexpertin vor laufender Kamera mit männlichen Kollegen?

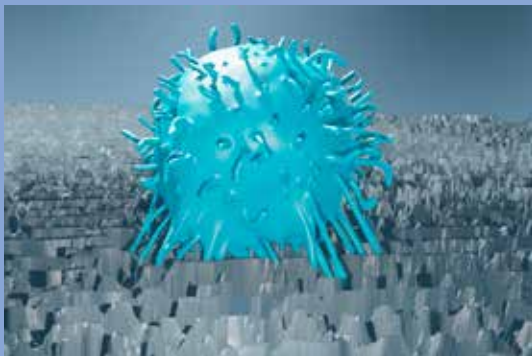
Es ist schon mal der große Punkt, ob es bewusst oder unbewusst passiert. Ich versuche in diesem Thema, die Emotionen erstmal zur Seite zu stellen und in ruhiger Art herauszufinden, warum etwas geschieht und die Person zu spiegeln. Oftmals erfolgt eine Erkenntnis und auch ein anderes Bewusstsein, manchmal natürlich auch nicht. Vieles ist bei uns Menschen Gewohnheit im Verhalten und etwas zu verändern, braucht Verständnis, Wiederholung und Zeit. Deswegen muss man mit Menschen sprechen und den richtigen Ton treffen, damit die Botschaft richtig ankommt. Aus diesem Grund sollte man es in den seltensten Fällen vor laufender Kamera klären, lieber vor oder nach der Sendung und eher in einem persönlichen Rahmen.

Trotz aller Fortschritte berichten viele Mütter – wie Du auch – noch immer von erschwerten Rückkehrmöglichkeiten in verantwortliche Positionen. Warum tun sich Organisationen nach wie vor so schwer, Familienfreundlichkeit und Führungskarrieren tatsächlich zusammenzubringen?

Da sind wir bei der gleichen Ausgangslage – die Gewohnheit. Viele Menschen wurden so erzogen und vielen wird immer noch mit auf den Weg gegeben, dass Mütter eher für Familie zuständig sind. Wir müssen neu denken und mutig sein Dinge auszuprobieren. Vor allem geht es darum, Frauen und Mütter zu ermutigen, zu fördern und ihnen beiseite zu stehen, wenn Gegenwind kommt. Beispiele sind dafür sehr wichtig, weil wir noch nicht bei Chancengleichheit in der Gesellschaft sind und dieser Prozess leider auch noch etwas Zeit benötigt – dennoch müssen wir daran arbeiten! ■

Immunzellen auch „mechanisch“ aktivierbar

Sogenannte B-Zellen produzieren Antikörper gegen Krankheitserreger. Üblicherweise wird eine Immunreaktion biochemisch ausgelöst. Diese Zellen können jedoch auch aktiviert werden, wenn sie auf Materialien mit einer ganz bestimmten Oberflächenstruktur treffen. Das haben Forschende des Helmholtz-Zentrums Hereon, der Humboldt-Universität zu Berlin, des Berlin Institute of Health in der Charité und des Deutschen Zentrums für Neurodegenerative Erkrankungen herausgefunden. Das Team hat die Immunzellen auf speziell hergestellte Oberflächen aus anodisiertem Aluminiumoxid gesetzt. Die Ergebnisse der im Fachjournal [Advanced Science](#) vorgestellten Studie erweitern das Verständnis, wie Immunzellen ihre Umgebung wahrnehmen und eröffnen neue Möglichkeiten für Immuntherapien und Biomaterialien.



Grafik: Enrico Klotzsch – Hereon

IAB: Arbeitgeberwechsel längst Norm im Berufsleben

Im Laufe ihres Erwerbslebens arbeiten die meisten Beschäftigten für mehrere Arbeitgeber, stellt eine [Studie](#) des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) fest. Demnach arbeiten junge Beschäftigte im Alter von 25 bis 34 Jahren sowie Beschäftigte in der mittleren Erwerbsphase im Alter von 35 bis 49 Jahren im Schnitt für 2,7 verschiedene Arbeitgeber. Mit Beginn der späteren Erwerbsphase geht die Wechselhäufigkeit deutlich zurück: Menschen im Alter von 50 bis 60 Jahren arbeiten nur für durchschnittlich 1,8 unterschiedliche Arbeitgeber. Laut IAB haben weniger als 40 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der mittleren Erwerbsphase durchgängig nur einen Arbeitgeber.



„Ewigkeitschemikalien“ schneller abbauen

In der öffentlichen Diskussion sind die unter dem Kürzel PFAS bekannten per- und polyfluorierten Alkylsubstanzen stark umstritten. Manche PFAS stehen im Verdacht, das Erbgut zu verändern und Krebs zu erzeugen. Deshalb werden am Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf (HZDR) Verfahren zum Abbau der sogenannten Ewigkeitschemikalien entwickelt. Ein Weg, diese besonders widerstandsfähigen Chemikalien zu zersetzen, ist die Kavitation. Aufgrund ihrer Oberflächenaktivität setzen sich PFAS an durch Verengung erzeugte Gasblasen. Durch hohen Druck entstehen hohe Temperaturen. So werden rund 37 Prozent der PFAS aufgebrochen, beschreiben die Forschenden im Fachjournal [CEJ Advances](#). Eine weitere Möglichkeit ist die Nutzung einer hochreaktiven Plasmaspezies. Diese wird an der Wasseroberfläche erzeugt. Mit Gas werden die PFAS an die Oberfläche geleitet und dort vom Plasma zersetzt. Das Verfahren funktioniert ohne Katalysator, ist jedoch energieintensiv und erzeugt unerforschte Nebenprodukte. Daher wird weiterhin an den Abbauraten und der Kombination beider Verfahren gearbeitet.



Foto: B. Schröder – HZDR

BASF Ludwigshafen: Anmeldung zur Werksgruppenversammlung

Am 2. November 2026 führt die Werksgruppe BASF Ludwigshafen ihre jährliche Mitgliederversammlung durch. Das Format ist online, der Beginn ist um 14:30 Uhr. Die VAA-Mitglieder werden per E-Mail über die Tagesordnung und die Einwahldaten informiert. Wichtiger Hinweis: Für Mitglieder ohne technische Voraussetzung zur Teilnahme kann der Zugang zum Beispiel auch über Bekannte erfolgen. Diese können die Einladung beziehungsweise den Registrierungslink über die E-Mail-Adresse werksgruppe-basf@vaa.de anfordern.



Quantenmechanik hilft bei Vermessung von Molekülen

Seit Jahrzehnten wird Licht dazu verwendet, die molekularen Strukturen von Materie zu verstehen. Dazu wird eine Probe zum Beispiel mit Licht bestrahlt und gemessen, bei welchen Wellenlängen Licht absorbiert wird. Da jedes Molekül Licht abhängig von seiner Struktur nur bei ganz bestimmten Frequenzen absorbiert, wirkt das entstehende Absorptionsspektrum wie ein molekularer Fingerabdruck. Bei einzelnen Molekülen ist dieses Signal jedoch verschwindend gering und kann meistens nicht vom Rauschen unterschieden werden. Mit einem quantenphysikalischen Trick ist es einem Team am Institut für Experimentalphysik der Universität Innsbruck gelungen, das Spektrum eines einzelnen Calciumhydroxidmoleküls zu messen: Die Methode ermögliche die Messung und Präparierung des Quantenzustands einer Vielzahl von Molekülararten. Veröffentlicht wurde die Studie in der Fachzeitschrift [Nature](#).

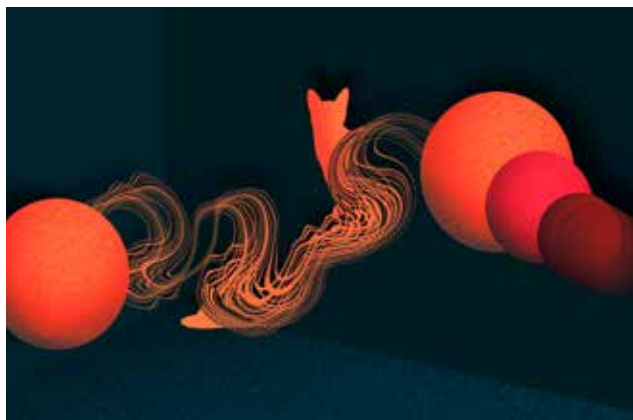


Foto: Uni Innsbruck

Neues aus den Communitys

In der VAA-Werksgruppe Evonik Darmstadt ist im Frühsommer 2026 ein neuer Vorstand gewählt worden: Den Werksgruppenvorsitz hat Andrea Schäuffele inne. Stellvertretende Vorsitzende ist Dr. Tina Maria Sommer, Schriftführer ist Markus Fähnrich. Ein neuer Vorstand wurde auch in der Werksgruppe CSL Behring gewählt: 1. Vorsitzender ist Dr. Christian Sinnen, 2. Vorsitzende ist Dr. Sybille-Kristine Bertram.

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

Claus Rettig übernimmt vorläufig Evonik-Führung von Christian Kullmann

In einer außerordentlichen Sitzung hat der Aufsichtsrat Dr. Claus Rettig zum 1. September 2026 in den Vorstand der Evonik Industries AG berufen und ihn zum Stellvertretenden Vorsitzenden ernannt. Der 66-Jährige ist seit über 30 Jahren im Unternehmen und leitet das Asiengeschäft von Evonik als Generalbevollmächtigter in Singapur. Rettig übernimmt bis auf Weiteres die Aufgaben von Christian Kullmann, der sich in den kommenden Wochen von einer schweren, ungeplanten Operation erholt. Seine Asienverantwortung wird Rettig weiter wahrnehmen. Claus Rettig verbrachte nach dem Chemiestudium sein gesamtes Berufsleben in der chemischen Industrie. 2003 war er in den Vorstand von Goldschmidt berufen worden, später Teil von Evonik. Ab 2015 leitete Rettig bei Evonik das Segment Resource Efficiency und gehörte seit 2020 dem erweiterten Vorstand an. 2022 wurde er zum Generalbevollmächtigten ernannt und übernahm die Verantwortung für die gesamte Region Asien-Pazifik. Rettig ist verheiratet und hat eine Tochter.



Foto: Evonik Industries AG

Gute Führung für bessere Gesundheit

Nicht wenige abhängig Beschäftigte erfahren Leistungsdruck und Belastung bei der Arbeit. Was Unterstützung von Vorgesetzten damit zu tun hat, zeigt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in ihrer „[BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2024](#)“. Immerhin 62 Prozent der Befragten erhalten häufig Unterstützung durch die Führungskraft, 40 Prozent Anerkennung. 77 Prozent der Personen ohne Unterstützung geben an, von Leistungsdruck betroffen zu sein. Die Studie zeigt: Je mehr Unterstützung man von Vorgesetzten erhält, desto weniger wird Belastung im Arbeitsalltag wahrgenommen. Es besteht Entwicklungsbedarf, denn nicht jeder Beschäftigte erhält die Wertschätzung, die sich gewünscht wird. Die Vorteile für Gesundheit und Wohlergehen sorgen für ein besseres Betriebsklima.



„Wiederbelebtes“ Protein gibt Hinweise auf Enzymevolution

Wie entstehen unterschiedliche Funktionen aus verwandten Proteinen? Dieser Frage ist ein Forschungsteam unter Beteiligung des Deutschen Elektronen-Synchrotrons DESY und dem Centre for Structural Systems Biology nachgegangen. Die Forschenden haben einen gemeinsamen Vorfahren zweier bakterieller Enzyme rekonstruiert und das heute nicht mehr existierende Protein im Labor hergestellt. Die im Fachjournal [Science Advances](#) veröffentlichten Ergebnisse zeigen, wie sich unterschiedliche Funktionen von Proteinen im Laufe der Evolution entwickeln können. Die beiden untersuchten Enzyme gehören zu den sogenannten Nukleasen: Proteine, die bestimmte Moleküle aus den Bausteinen der Erbinformation zerlegen. Den Experimenten zufolge besaß der rekonstruierte Vorfahr Eigenschaften zwischen den beiden heutigen Enzymen. Im Laufe der Evolution entwickelten sich daraus zwei Linien mit unterschiedlichen Funktionen.

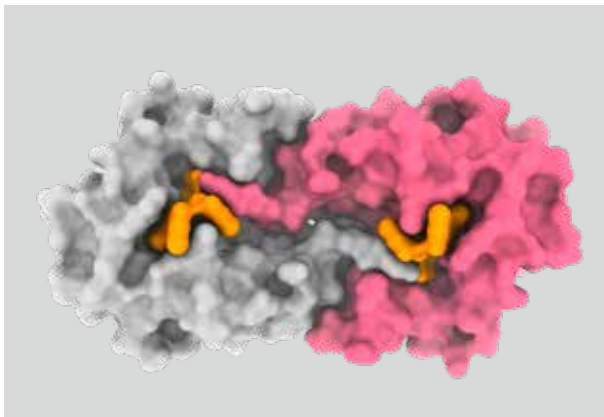


Foto: Holger Sondermann – DESY

Aminosäuren als Puffer im Stoffwechselhaushalt



Foto: IFSS, KIT

Wenn Muskeln intensiv arbeiten, läuft der Stoffwechsel auf Hochtouren. Dabei treten vermehrt sogenannte N-acetylierte Aminosäuren auf – chemisch veränderte Aminosäuren, an die eine sogenannte Acetylgruppe gebunden ist. Welche Funktion diese Moleküle erfüllen, ist bislang weitgehend ungeklärt. Eine [Übersichtsarbeit](#) des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) liefert ein neues Erklärungsmodell: N-acetylierte Aminosäuren könnten eine Art Puffer im Stoffwechsel bilden, indem sie Aminosäuren und Acetylgruppen vorübergehend binden und später wieder verfügbar machen.



Unzufriedenheit mit „Return-to-Office“ gestiegen

Seit der Coronakrise hat sich die Nutzung von Homeoffice stark verändert. Wie sieht es heute aus? Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung beschäftigt sich seit Beginn der Pandemie mit Homeoffice und den Gesundheitsaspekten. Zwischen Januar und April 2020 sank die Zahl der ausschließlich im Betrieb Arbeitenden zunächst deutlich von 83 auf 53 Prozent. Laut einer neuen [WSI-Studie](#) arbeiteten von November 2024 bis November 2025 bereits 64,5 Prozent wieder ausschließlich im Betrieb. Beschäftigte mit Berufsausbildung nutzten Homeoffice zu 69 Prozent, Akademikerinnen und Akademiker zu 36,6 Prozent. Die Zufriedenheit mit Homeoffice variiert: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, deren Aufgaben sich für die Arbeit aus dem Homeoffice eignen, würden diese gern zu einem Drittel zu Hause zu erledigen. Ein Viertel möchte den Anteil an Homeoffice erhöhen. Die Unzufriedenheit liegt zum Teil an Return-to-Office-Initiativen oder fehlenden Angeboten, was sich auf die Gesundheit auswirkt. Denn die Arbeitsbelastung steige und das Wohlergehen sinke, so das WSI. Auch das Familienleben und die Freizeit leiden. Dabei sei Homeoffice vorteilhaft für Krankheitsprävention und die Work-Life-Balance: Besonders Eltern sparen Zeit und sind flexibler.



Kommentar von Roland Angst

Führung statt Unsicherheit


Foto: Deutsche Telekom

Drei Wahlen, drei Warnsignale. Entscheidend ist, was die Bundesregierung jetzt daraus macht. Die Reformaufgaben liegen auf dem Tisch: eine tragfähige Rente und soziale Sicherung, wettbewerbsfähige Arbeitskosten, eine Arbeitswelt, die Leistung und Verantwortung ermöglicht. Was fehlt, ist ein belastbarer Plan: Was hat Priorität? Was kommt wann? Worauf ist Verlass? Die Bundesregierung kann nicht den Reformkurs beschwören und Grundsatzdebatten über Kündigungsschutz oder gesetzliche und private Krankenversicherung eröffnen, ohne zu sagen, wohin sie will. Wer Orientierung geben will, muss Ziel, Richtung, Konsequenzen benennen.

Dasselbe gilt für den Faktor Arbeit: 2027 bringen erneut höhere Beitragsbemessungsgrenzen rund 2.440 Euro Mehrbelastung – Arbeitnehmer- und Arbeitgeberanteil zusammen, gerechnet für einen Beschäftigten mit einem Kind; mögliche zusätzliche Belastungen aus dem PNOG sind noch nicht enthalten. Das bedeutet weniger Netto und höhere Arbeitskosten für viele Fach- und Führungskräfte. Wer Leistung, Investitionen und Wettbewerbsfähigkeit stärken und Rente, Gesundheit, Pflege stabilisieren will, darf Finanzierungsprobleme nicht weiter über den Faktor Arbeit lösen. Reformwille verlangt Klarheit: Wie sichern wir Rente und Sozialstaat, ohne Arbeit zu verteuern? Wie schaffen wir mehr Flexibilität, ohne Beschäftigungsfähigkeit und Sicherheit preiszugeben? Eine Reformagenda wird erst dann zu Führung, wenn ihre Maßnahmen auf ein gemeinsames Ziel einzahlen.

Reformen zurückzustellen, wäre die falsche Lehre aus den Wahlen. Ebenso falsch wäre ein „Weiter so“. Wer von einer tiefen Zäsur spricht, muss mehr ableiten als die Fortsetzung des Kurses. Unternehmen und Führungskräfte können mit Wandel umgehen. Investitionen aber brauchen Planbarkeit, sie ist ein Standortfaktor. Vertrauen braucht Berechenbarkeit, nicht die nächste Ankündigung. Die Bundesregierung muss Reformen ordnen, erklären und verlässlich umsetzen. Daran wird sie jetzt gemessen.

Roland Angst

ULA-Präsident

Neu in der Geschäftsstelle

Seit dem 1. September 2026 verstärken Dr. Jennifer Kuebart und Meike Naber die ULA-Geschäftsstelle: Kuebart übernimmt den Bereich Arbeit und Soziales, Naber die politische Kommunikation.

Dr. Jennifer Kuebart vertritt während der bevorstehenden Elternzeit von Insa Wiese die arbeits- und sozialpolitischen Themen des Verbands gegenüber der Politik in Berlin und Brüssel und bringt zugleich einen wissenschaftlichen Blick auf Mitbestimmung, Interessenvertretung und Unternehmenspraxis mit. Kuebart wurde an der Friedrich-Schiller-Universität Jena promoviert und war zuvor an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowie am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen tätig.

Meike Naber verbindet politische Kommunikation, Public Affairs und Journalismus. Nach Stationen bei neue energie, KPMG, dena, BDEW und dem Deutschen Wasserstoff-Verband sowie rund zehn Jahren bei der Deutschen Welle und dem WDR kennt sie politische Debatten aus unterschiedlichen Perspektiven. Bei der ULA übersetzt sie komplexe politische und wirtschaftliche Entwicklungen in Positionierung, Pressearbeit sowie Gremien- und Mitgliederkommunikation.

Damit sind zwei zentrale Arbeitsfelder der ULA neu aufgestellt – Arbeit und Soziales ebenso wie die politische Kommunikation. ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer betont: „Beide bringen nicht nur beeindruckende fachliche Erfahrungen mit, sondern auch genau die Mischung aus Kompetenz, Engagement und Blick für politische Zusammenhänge, die wir für unsere Arbeit für die Führungskräfte gerade heute umso mehr brauchen.“ Damit stärkt die ULA ihre politische Arbeit in beiden zentralen Themenfeldern sowie ihre Präsenz gegenüber Politik und relevanten Stakeholdern. ■

Was Deutschland von Dänemark über echte Flexicurity lernen kann

Ein Satz im Beschluss des Koalitionsausschusses, eine weitreichende Weichenstellung. Eine öffentliche Erklärung gegenüber den unmittelbaren Betroffenen steht bislang aus. Für Beschäftigte mit einem Jahreseinkommen oberhalb der 1,75-fachen Beitragsbemessungsgrenze soll das Arbeitsverhältnis künftig leichter gegen Zahlung einer Abfindung aufgelöst werden können. Ob diese Regelung die angestrebten wirtschaftlichen Effekte tatsächlich erzielt, ist offen. Der Blick nach Dänemark zeigt, warum das entscheidend ist: Dort ist Flexicurity kein einzelner Hebel, sondern ein System, das betriebliche Flexibilität mit Übergangssicherheit, Weiterbildung, Vermittlung und starker Sozialpartnerschaft verbindet.

Der Satz ist knapp. Die Fragen dahinter sind es nicht. Ein Gesetzentwurf liegt bislang nicht vor. Offen ist damit, ob die angekündigte Regelung tatsächlich mehr wirtschaftliche Dynamik erzeugt – und welches Problem sie lösen soll: Innovationschwäche, Restrukturisierungskosten oder geringe Arbeitsmarktmobilität (siehe dazu auch die Rubrik „Pro und contra“).

Dänemark wird in solchen Debatten schnell zum Referenzmodell, weil betriebliche Flexibilität dort institutionell mit Sicherheit beim Übergang in neue Beschäftigung verbunden ist. Doch der Vergleich trägt nur als Ganzes. Auch in Dänemark ist Kündigungsschutz institutionell verankert – je nach Beschäftigtengruppe über Tarifverträge oder gesetzliche Regelungen. Für einen großen Teil der Angestellten gilt das dänische Angestelltengesetz mit typischerweise ein- bis sechsmonatigen Kündigungsfristen. Die Koalition setzt bei einer branchenunabhängigen Einkommensgrenze an. Dänemark hingegen organisiert Flexibilität dagegen als Teil einer umfassenden Arbeitsmarktordnung.

Der Kern von Flexicurity liegt nicht im leichteren Kündigen, sondern in der Verknüpfung von Flexibilität und Sicherheit. Dänemark setzt weniger stark auf den Schutz eines konkreten Arbeitsplatzes als auf Beschäftigungsfähigkeit und

Übergangssicherheit: Wer seine Stelle verliert, soll möglichst schnell wieder in tragfähige Beschäftigung kommen. Ein einzelner Baustein lässt sich deshalb nicht ohne Weiteres in eine andere institutionelle Architektur übertragen.

Die dänische Arbeitsmarktordnung beruht auf einer Arbeitsteilung zwischen Staat und Sozialpartnern. Tarifverträge, ihre Zusammenarbeit und ein hoher Organisationsgrad auf beiden Seiten tragen das System. Der Staat hält sich bei Löhnen und Arbeitsbedingungen zurück, solange die Sozialpartner tragfähige Lösungen finden. Zugleich haben Arbeitgeber erheblichen Spielraum, Arbeit zu leiten und zu verteilen; ihm stehen kollektiv vereinbarte Regeln, Beteiligungsrechte und Friedenspflicht gegenüber. Die „Flex-Seite“ des Modells ist real, aber institutionell eingebettet. Die „Security“ ist kein nachträglicher Ausgleich, sondern Voraussetzung dieser Flexibilität. Eine Abfindung allein schafft diese Infrastruktur nicht.

Wie diese Logik bei Führungskräften gelesen wird, zeigt das Beispiel Lederne, Dänemarks größte Führungskräfteorganisation mit mehr als 130.000 Mitgliedern. Während die Koalition in Deutschland bei höheren Einkommen die Auflösung von Arbeitsverhältnissen erleichtern will, argumentiert Lederne, langjährige Partnerorganisation der ULA im europäischen Dachverband CEC European Managers, für mehr Sicherheit von Entscheidungsträgern: Wer weitreichende Entscheidungen treffen, und Risiken eingehen soll, braucht Rückhalt – nicht permanente Sorge um die eigene Position. Dazu Lederne-Präsident Torkild Justesen: „Man kann nicht nur die Flexibilität importieren. Flexicurity braucht ein umfassendes System und echte Zusammenarbeit von Politik, Arbeitgebern und Beschäftigten.“ Justesen weiter: „Wir können keine Entscheidungsträger haben, die Angst haben, ihren eigenen Arbeitsplatz zu verlieren.“

„Man kann nicht nur die Flexibilität importieren. Flexicurity braucht ein umfassendes System und echte Zusammenarbeit von Politik, Arbeitgebern und Beschäftigten.“

Torkild Justesen, Führungskräfteverband Lederne aus Dänemark.



Foto: Fly_dragonfly – iStock

Zur dänischen Sicherheitsarchitektur gehören auch die „A-kasser“, die Arbeitslosenversicherungskassen. Nach Angaben von Lederne sind rund 83 Prozent der dänischen Erwerbsbevölkerung Mitglied einer solchen Kasse. Sie zahlen nicht nur Leistungen aus, sondern begleiten ihre Mitglieder aktiv bei der Reintegration in Beschäftigung. Bei der Lederne wird daraus eine konkrete Übergangsinfrastruktur: KI-gestützter CV-Check, Jobmatching, Weiterbildungsangebote, Karriereberatung („Career Sparring“) und Unterstützung bei der Stellensuche. Arbeitslose können staatlich anerkannte Weiterbildungsangebote wählen. Der ökonomische Zweck: nicht Arbeitslosigkeit verwalten, sondern Übergänge organisieren. Matching, Qualifizierung und Beratung sollen aus Arbeitsplatzverlust produktive Mobilität machen – tragfähige neue Beschäftigung statt längerer Arbeitslosigkeit.

Mobilitätsqualität ist entscheidend

OECD-Auswertungen zeigen messbare Effekte: Intensive Aktivierung erhöhte in Dänemark die Wiederbeschäftigungsrate gegenüber Nichtteilnahme um rund 30

Prozent; ein Maßnahmenpaket verkürzte die Arbeitslosigkeit um rund zwei Wochen. Entscheidend ist die Qualität der Mobilität: OECD-Analysen für 17 Länder zeigen, dass Job-to-Job-Wechsel stärker zur Reallokation in produktivere Unternehmen beitragen als Übergänge in und aus Beschäftigung. 2000 bis 2019 steuerten sie im Durchschnitt jährlich 0,9 Prozentpunkte zum Lohn- und Produktivitätswachstum bei.

Die Arbeitslosenversicherung ergänzt diese Übergangslogik. Leistungen sind an Mitgliedschaft, aktive Jobsuche und Mitwirkung gebunden. Für Vollzeitversicherte liegt der reguläre Höchstsatz 2026 bei 22.041 Dänischen Kronen monatlich, umgerechnet rund 2.950 Euro; die Angabe ist nominal, nicht kaufkraftbereinigt. Die reguläre Bezugsdauer liegt nach den vorliegenden Angaben bei zwei Jahren und kann verlängert werden. Gerade bei hochbezahlten Funktionen ist eine gleichwertige neue Stelle nicht automatisch schnell gefunden.

Dänemark baut diese Infrastruktur derzeit selbst um. Die 2025 vereinbarte Reform des Beschäftigungssystems wird 2026 umgesetzt: weniger Pflichttermine, mehr

Spielraum für Kommunen, eine größere Rolle für A-kasser und andere Anbieter sowie mehr digitale und KI-gestützte Vermittlung. Ein neues Beschäftigungsgesetz ist für 2027 vorgesehen. Das Ziel bleibt die Reintegration – verändert wird die Organisation des Weges dorthin. Damit verschiebt sich die eigentliche Frage. Nicht: Wie viel Kündigungsschutz lässt sich abbauen? Sondern: Welche Institutionen müssen Übergänge tragen, damit mehr Flexibilität tatsächlich in produktive Mobilität übersetzt wird?

Wer Flexicurity ernsthaft diskutiert, muss sich ausreichend Zeit nehmen, um gemeinsam mit den betroffenen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden zu klären, wer Übergänge organisiert, Qualifizierung und Beschäftigungsfähigkeit sichert – und welche Verantwortung Arbeitgeber, Sozialpartner, Versicherungen, Beschäftigte selbst und Staat tragen. Diese Absicherung muss vor oder mindestens gleichzeitig mit zusätzlicher Flexibilität stehen; Finanzierung und Wirkung müssen geklärt sein. Eine branchenunabhängige Gehaltsgrenze beantwortet keine dieser Fragen. Wer nur die Flexibilität übernimmt, übernimmt nicht das dänische Modell. ■

Wie die Rente für alle Generationen finanzierbar und fair werden kann

Wie lässt sich die Altersvorsorge stabilisieren, ohne die demografische Last über höhere Beiträge, Steuern oder neue Pflichten weiterzureichen? 33 Empfehlungen hat die Alterssicherungskommission vorgelegt. Die ULA begrüßt vor allem mehr Kapitaldeckung – weist aber auch auf die Notwendigkeit fairer Übergangslösungen beim Renteneintrittsalter hin. Zukunftsfest wird das System nur, wenn gesetzliche, betriebliche und private Vorsorge gemeinsam gestärkt werden.

Foto: nortonsx – iStock



Seit dem 23. Juni 2026 liegt der Bericht der Alterssicherungskommission vor. Anfang Juli kündigte die Koalition die vollständige und zügige Umsetzung an; das Gesetzgebungsverfahren sollte bis Ende 2026 abgeschlossen sein. Anfang September war die Ausgestaltung noch offen. Jetzt entscheidet sich, ob daraus eine echte Reform des Dreisäulensystems aus gesetzlicher Rentenversicherung (GRV), betrieblicher Altersversorgung (bAV) und privater Altersvorsorge (pAV) wird oder ob dieser Kompromiss zerredet wird. Laut Statistischem Bundesamt kamen auf 100 Menschen zwischen 20 und 66 zuletzt 32 über 67-Jährige – 2040 sol-

len es schon 45 sein. Unter geltendem Recht würde der Beitragssatz laut Deutscher Rentenversicherung 2031 von 18,6 auf 20,2 Prozent und 2040 auf 21,1 Prozent steigen, das Rentenniveau aber bis 2040 auf 46,4 Prozent sinken. Für 2027 sind 132 Milliarden Euro Bundesleistungen an die Rentenversicherung vorgesehen – rund 4,6 Milliarden mehr als 2026. Die demografische Last verschwindet nicht durch Verschiebung zwischen Beiträgen und Steuermitteln, nötig sind Strukturreformen. Die ULA begrüßt, dass die Alterssicherungskommission nachhaltige Lösungen vorschlägt statt wie in der gesetzlichen Krankenversicherung die Lücke kurzfristig über eine höhere Beitragsbemessungsgrenze zu füllen.

Ein zentraler Strukturhebel der Kommission: mehr Kapitaldeckung. Eine obligatorische gesetzliche Kapitalrente nach schwedischem Vorbild soll über einen zusätzlichen, paritätisch finanzierten Beitragssatz von zwei Prozent in individuellen Kapitalkonten aufgebaut werden. Die ULA unterstützt dies, setzt sich aber für eine Finanzierung der vorübergehend höheren Kosten aus Bundesmitteln ein. Zudem sind unabhängige Governance, Schutz vor Zweckentfremdung und transparente Individualansprüche nötig.

In ihrem Positionspapier zur Alterssicherung betont die ULA: „Kapitaldeckung soll Renditechancen erschließen, ohne die Lohnnebenkosten dauerhaft zu erhöhen.“

Kapitaldeckung allein reicht nicht, um den demografischen Effekt auszugleichen. Neben der Wiedereinführung des Nachhaltigkeitsfaktors soll die Lebensarbeitszeit erhöht werden. Die Kommission will die Regelaltersgrenze ab 2031 an die Lebenserwartung koppeln; nach ihrer Projektion steigt sie bis 2041 auf 67,5 Jahre. Auch die abschlagsfreie Rente für besonders langjährig Versicherte soll entfallen.

Diese Anpassungen sind demografisch bedingt sinnvoll. Aber: Wer länger arbeiten soll, muss auch länger arbeiten können. Viele Fach- und Führungskräfte müssen schon heute darum kämpfen, ihre Stelle bis zum Renteneintrittsalter halten zu können. Zudem erhalten viele ältere Beschäftigte seltener Zugang zu Weiterbildung, um ihre Fähigkeiten aktuell zu halten. Die Bundesregierung will zusätzlich den Kündigungsschutz für

„Kapitaldeckung soll Renditechancen erschließen, ohne die Lohnnebenkosten dauerhaft zu erhöhen.“

Zitat aus dem ULA-Positionspapier zur Alterssicherung „Impulse der Fach- und Führungskräfteverbände für eine generationengerechte Altersvorsorge“.

diese Gruppe von Fach- und Führungskräften aufweichen – ein weiterer Schlag ins Gesicht all derer, die hohe Beiträge zu den sozialen Sicherungssystemen leisten.

Aus Sicht der ULA sollte der Renteneintritt für Beschäftigte wie Arbeitgebende planbar sein: mit fairen Übergangsfristen bei der Erhöhung der Altersgrenzen, Arbeitgeberanreizen für Weiterbildung und altersgerechte Beschäftigung sowie Abfederungsmodellen wie der Altersteilzeit im Blockmodell. „Wer Beschäftigte länger im Erwerbsleben halten will, muss ihnen ermöglichen, dort zu bleiben“, heißt es im ULA-Positionspapier.

Diversifizierung notwendig

Angesichts des demografischen Wandels ist eine diversifizierte Versicherung wichtig. Die drei Säulen müssen als Gesamtpaket gedacht sein. Zudem sollten die zweite und dritte Säule stärker verbreitet und Hürden abgebaut werden. Fach- und Führungskräfte sind häufig in allen drei Säulen versichert und beraten teilweise in ihren Unternehmen zu betrieblichen Vorsorgeangeboten. Sie wissen: Die bAV muss praktikabler, digitaler und angesichts häufigerer Arbeitgeberwechsel auch portabler werden, um in der neuen Arbeitswelt attraktiv zu bleiben.

Das Once-only-Prinzip bei Melde-, Dokumentations- und Berichtspflichten und ein starker Sozialpartnerdialog können ihre Verbreitung erhöhen. Bessere Finanzbildung ab der Schule ist für die Vorsorgestruktur ausschlaggebend.

Hinzu kommen Reformen der dritten Säule, der privaten Altersvorsorge. Ab 2027 sollen Altersvorsorgedepots mit chancenorientierten, auch weniger garantiengebundenen Produkten starten, im August beschloss das Kabinett die Frühstartrente. Das eröffnet Renditechancen – entscheidend sind jedoch eine unabhängige, vor Zweckentfremdung geschützte Verwaltung sowie ein transparentes Monitoring von Renditen, Kosten, Verbreitung und Verteilungswirkungen. So wird die dritte Säule als wertvolle Ergänzung des Rentensystems gestärkt.

Reformideen müssen an ihrer Wirkung gemessen werden. So kann eine Ausweitung des Versichertenkreises sozialpolitisch gewünscht sein, löst aber die kurz- und mittelfristige Finanzierungslücke nicht. Die Alterssicherungskommission betrachtet die Reform als Gesamtpaket; auch die Bundesregierung hatte eine „Eins-zu-eins-Umsetzung“ angekündigt. Diesem Anspruch muss sie für eine wirksame Reform gerecht werden.

„Wer Beschäftigte länger im Erwerbsleben halten will, muss ihnen ermöglichen, dort zu bleiben.“

Zitat aus dem ULA-Positionspapier zur Alterssicherung „Impulse der Fach- und Führungskräfteverbände für eine generationengerechte Altersvorsorge“.

Generationengerechtigkeit heißt: keine Säule auf Kosten einer anderen stabilisieren und die Rechnung nicht in die Zukunft verschieben. Kapitaldeckung, Erwerbsdauer, Beschäftigungsfähigkeit, stabile Beiträge, verlässliche Ansprüche sowie betriebliche und private Vorsorge müssen als System zusammenwirken.

Entscheidend ist nicht, ob Deutschland seine Altersvorsorge reformieren muss, sondern ob die drei Säulen so geordnet werden, dass die Rechnung auch für die nächste Generation aufgeht. Das letzte Zeitfenster für diese Reformen ist jetzt offen – wenn die geburtenstarken Jahrgänge erst in Rente sind, ist es zu spät. ■



Mehr Flexibilität durch weniger Kündigungsschutz?

Die Koalitionsfraktionen wollen den Kündigungsschutz für höhere Einkommen lockern und so die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands steigern. Die Studie "Kosten des Scheiterns" von Oliver Coste und Yann Coatanlem dient dieser Forderung als Grundlage. Die ULA lehnt die angekündigte Regelung in ihrer angekündigten Form ab: Bislang steht im Kern eine Einkommensgrenze im Raum, ab der der Kündigungsschutz aufgeweicht werden soll – ein belastbares Konzept für Wirkung, Zielgenauigkeit und sozialen Ausgleich dieser Maßnahme fehlt jedoch. Oliver Coste und ULA-Präsident Roland Angst bewerten den wirtschaftspolitischen Ansatz aus zwei Perspektiven.



Oliver Coste ist Tech-Unternehmer sowie Mitbegründer und Präsident des Forschungsinstituts FESDI. Foto: FESDI



Roland Angst ist Führungskraft bei der Deutschen Telekom und ULA-Präsident. Foto: Jens Schicke – ULA

Ich bin europäischer Tech-Unternehmer. Drei Jahre habe ich untersucht, warum Europa in der Tech-Branche zurückliegt, finanziert von keinem Arbeitgeber und keinem Milliardär, allein aus Sorge um Deutschland und Europa. Unser Befund: Die Hauptursache ist nicht der fragmentierte Markt, nicht fehlendes Kapital, nicht die niedrigen Verteidigungsausgaben und keine risikoscheue Kultur. Es ist der Kündigungsschutz. In großen Tech-Konzernen scheitern 80 Prozent der Projekte. Scheitert ein Projekt, trägt ein deutsches Unternehmen Kosten des Scheiterns von 31 Monatsgehältern pro Mitarbeiter. Zu diesem Preis ist riskante Innovation unbezahlbar. In Dänemark und der Schweiz sind es drei Monate. Die gute Nachricht: Dänemark und Schweden sind weit innovativer. Unicorns, Start-up-Finanzierung und F&E in Tech und Biotech liegen fünfmal höher als in Deutschland. Und das sind europäische Sozialmodelle! Wir schlagen deshalb dänische Flexicurity für die obersten zwölf Prozent der Einkommen vor, ab 80.000 Euro, wo Innovation entsteht: mehr Flexibilität für das Unternehmen, aber 80 Prozent Arbeitslosengeld für 18 Monate, kostenlose Weiterbildung und aktive Unterstützung bei der Jobsuche. Den Menschen schützen, nicht den Arbeitsplatz. Für die Beschäftigten sind die Effekte positiv. Tech-Gehälter sind in der Schweiz doppelt so hoch. In Dänemark finden 60 Prozent der Entlassenen in drei Monaten eine neue Stelle, 80 Prozent in sechs: kein Trauma, keine Wohnungs- oder Hypothekenprobleme, ein leichter Übergang in einen besser bezahlten Job. ■

Die Koalition will den Kündigungsschutz oberhalb der 1,75-fachen Beitragsbemessungsgrenze (177.450 Euro jährlich) aufweichen. Unklar ist, welche Gehaltsbestandteile zählen. Einkommen allein bemisst Innovationsverantwortung aber nicht verlässlich. Warum soll Gehalt statt Branche, Funktion oder Innovationsrisiko den arbeitsrechtlichen Schutz bestimmen? Laut Prof. Enzo Weber vom IAB betrifft das 0,27 Prozent der Beschäftigten. Innovation braucht Risikobereitschaft; leichtere Kündbarkeit bei Scheitern kann dagegen Risikoaversion statt Innovation fördern. Entscheidend ist deshalb produktive Mobilität: Job-to-Job-Wechsel und Wissenstransfer in leistungsfähigere Unternehmen statt Arbeitslosigkeit. Die Hälfte der Betroffenen ist über 55; langjährig Beschäftigten drohen im Schnitt ein Jahr Arbeitslosigkeit und zehn Prozent weniger Einkommen. Zugleich würden Kosten auf Beitrags- und Steuerzahler verlagert. Eine Abfindung ersetzt jedoch keine berufliche Perspektive; weniger Bestandsschutz kann Weiterbildungsanreize schwächen – einen Innovationshebel. Es braucht daher Qualifikation, technologische Leistungsfähigkeit, Investitionsspielräume und Infrastruktur. Arbeitsrechtliche Flexibilität braucht allerdings Sicherung, Qualifizierung sowie Vermittlung und soziale Absicherung statt pauschaler Einkommensgrenze. Dänemarks Flexicurity ist institutionell gewachsen und beruht auf anderen ökonomischen Voraussetzungen. Ein isolierter Eingriff in den Kündigungsschutz ist deshalb keine Innovationsstrategie. In dieser Form ist das Vorhaben aufzugeben. ■

Dieter Lueg: ULA-Präsident mit klarer Stimme

Die ULA trauert um ihren früheren Präsidenten Dieter Lueg. Über zwei Jahrzehnte prägte er den Verband – zweimal als Präsident, als betrieblicher Interessenvertreter, europäischer Verbandsrepräsentant und politische Stimme der ULA.

Dieter Lueg, 1928 in Stettin geboren, war Betriebswirt und zuletzt Direktor beim Technologieunternehmen ABB in Essen und Dortmund. Zugleich stand er dem Konzernsprecherausschuss bei ABB vor. Seit den 1970er Jahren engagierte er sich im ULA-Mitgliedsverband VAF und später im ULA-Direktorium. Von 1983 bis 1986 und erneut von Dezember 1992 bis November 1995 stand Lueg an der Spitze der ULA. Für sein Engagement wurde er mit dem Bundesverdienstkreuz Erster Klasse ausgezeichnet.

Seine Präsidenschaften standen im Zeichen der Debatten um Arbeitslosigkeit, Sozialstaatsfinanzierung, Wettbewerbsfähigkeit und der europäischen Neuordnung der Interessenvertretung. Lueg setzte sich für die gesetzliche Verankerung der Sprecherausschüsse ein. Als Vizepräsident der europäischen Führungskräfteorganisation engagierte er sich für den europäischen Betriebsrat und die Anerkennung der Führungskräftevertretung als Sozialpartner. Sein Anspruch war eindeutig: „Wir wollen weder in Europa noch national, dass andere ohne uns über uns mitbestimmen.“

Auch publizistisch gab Lueg der ULA eine unverwechselbare Stimme. Unter „ULA-Präsident Dieter Lueg kommentiert“ bezog er regelmäßig Stellung zu Arbeitsmarkt, Sozialstaat, Staatsfinan-

zen, Wettbewerbsfähigkeit und Europa. Seine Formel „parteipolitisch neutral, aber nicht politisch uninteressiert“ beschreibt sein Verständnis von Interessenvertretung prägnant.

Bei seinem Ausscheiden 1995 würdigte sein Nachfolger Dr. Peter Weber Luegs rund 20-jähriges Engagement, seine Schaffenskraft und sein Urteilsvermögen. Die ULA erinnert an einen Präsidenten, der betriebliche Erfahrung, politische Klarheit und europäische Interessenvertretung mit Leidenschaft und Erfolg verband. ■

Führungskräfte-Dialog: Die Zukunft ist jetzt!

Wie verändern sich Führung und Entwicklung, wenn Berufsbiografien länger und weniger linear werden? Im ULA-Führungskräfte-Dialog mit Prof. Lioba Werth ging es um genau diese Frage.

Leistungsprofile verändern sich im Laufe eines Berufslebens. Erfahrung, Urteilsvermögen, Resilienz und Kontextwissen gewinnen an Bedeutung. Problematisch wird deshalb eine Personalpolitik, die Weiterbildung, Innovation und neue Aufgaben vor allem Jüngeren zutraut – etwa mit der pauschalen Annahme, „Digital Natives“ seien automatisch die kompetenteren Träger technologischer Veränderung.

Gerade in Matrixstrukturen verlaufen Expertise, Verantwortung und Führung längst nicht mehr entlang von Alter oder

Hierarchiestufen. Führung heißt damit auch, Verantwortung weiterzugeben, Wissen zu übertragen und andere in neue Rollen zu entwickeln.

Längere Erwerbsbiografien verändern den Karrierebegriff selbst: weniger linearer Aufstieg, mehr Wechsel zwischen Rollen, Lernphasen und Verantwortung. Personalentwicklung muss deshalb weniger in standardisierten Karrierephasen denken und stärker danach fragen, welche Fähigkeiten in welcher Rolle gebraucht werden.

In der Debatte rücken zudem kristalline Intelligenz und Generativität in den Blick: Wissen und Erfahrung weiterzugeben, andere zu fördern und Leadership auch als Entwicklung anderer zu verstehen. Longevity Management fragt deshalb nicht, wie Menschen möglichst lange in



Prof. Lioba Werth, Zentrum für Training und Weiterbildung (ZTW). Foto: Simon Jöker

bisherigen Karrieren bleiben – sondern wie Karriere aussehen muss, wenn sich Leistungsprofile, Rollen und Verantwortung über Jahrzehnte verändern. ■



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.



Abfindungen durch Optimierung effizient gestalten

10. November 2026 Webseminar – zweieinhalb Stunden

Verlassen Beschäftigte ihr Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung, können sie durch die richtige Gestaltung hohe Steuerersparnisse erzielen. Rechtsanwalt Gerhard Kronisch, Finanzexpertin Marion Lamberty und Steuerberater Niclas Müller erläutern die wichtigsten Grundlagen.



Arbeiten mit Microsoft 365 und 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



ULA-Führungskräfte-Dialog mit Kim Maucher-Lynch: Karriereintelligenz 5.0

23. November 2026 digital
17:00 bis 18:00 Uhr



Deutscher FührungskräfteTag 2027



17. Juni 2027 Berlin
09:00 bis 22:00 Uhr www.dfkt.info



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.

Zwischen Sprachcodes, Noten und Digitalsignaturen: Was zählt beim modernen Arbeitszeugnis?

Seit 2025 gehören Fragen zu elektronischen Arbeitszeugnissen zum Standardrepertoire in der VAA-Rechtsberatung. Doch auch die Zeugnissprache und der Anspruch auf ein Zwischenzeugnis werden in der Praxis des Juristischen Service immer wieder von den VAA-Mitgliedern thematisiert. Im Interview mit dem VAA Magazin erläutert [VAA-Juristin](#) Ida Tolksdorf, worauf Beschäftigte heutzutage sowohl beim klassischen als auch beim digitalen Arbeitszeugnis achten sollten und warum Sprachcodes in Zeugnissen so schwierig zu übersetzen sind.



Foto: VAA

Ida Tolksdorf

VAA-Juristin

✉ rechtsberatung@vaa.de

☎ +49 221 160010

VAA Magazin: Was gibt es Neues im Zeugnisrecht?

Tolksdorf: Auch im Bereich der Arbeitszeugnisse kommt die Digitalisierung an. Im Rahmen des 4. Bürokratieentlastungsgesetzes wurde der § 109 Absatz 3 der Gewerbeordnung geändert. Nach der Neufassung können Arbeitszeugnisse seit dem 1. Januar 2025 mit Einwilligung des Arbeitnehmenden in elektronischer Form erteilt werden.

Was muss dabei beachtet werden?

Zunächst einmal müssen Arbeitnehmende der elektronischen Ausstellung des Zeugnisses ausdrücklich zugestimmt haben. Wenn dieses Einverständnis vorliegt, kann der Arbeitgeber wählen, ob das Zeugnis in der herkömmlichen Schriftform oder in der elektronischen Form ausgestellt wird.

Welche konkreten Anforderungen sind an die elektronische Zeugnisform eigentlich zu stellen? Sind eine nicht digital signierte Textdatei oder der bloße Scan eines unterschriebenen Zeugnisses ausreichend?

Nein, keines dieser Formate ist ausreichend. Vielmehr sind die Vorgaben des § 126a Absatz 1 Bürgerliches Gesetzbuch einzuhalten. Danach muss der Aussteller des Zeugnisses seinen Namen hinzufügen und das Dokument mit einer qualifizierten elektronischen Signatur versehen. Eine solche muss von einer elektronischen Signaturerstellungseinheit erstellt sein und auf einem qualifizierten Zertifikat für elektronische Signaturen beruhen. Auch enthält das elektronische Zeugnis dann einen Zeitstempel, aus dem hervorgeht, wann das Zeugnis vom Aussteller unterzeichnet worden ist. Inhaltlich gelten die gleichen Anforderungen wie bei einem Arbeitszeugnis in gewohnter Form.

Die elektronische Ausstellung eines Arbeitszeugnisses ist jetzt also möglich. Muss ein Arbeitszeugnis denn immer in deutscher Sprache ausgestellt werden?

Aus § 109 Absatz 2 Gewerbeordnung muss ein Zeugnis „klar und verständlich formuliert sein“. Danach liegt keine ausdrückliche Regelung bezüglich der Sprache vor. Nach der arbeitsrechtlichen Literatur und Rechtsprechung ist die Zeugnissprache jedoch grundsätzlich Deutsch. Danach besteht für Ar-

beitnehmende ein Anspruch auf ein Arbeitszeugnis in deutscher Sprache.

Kann ein Zeugnis auch zum Beispiel auf Englisch ausgestellt werden?

Ja, auch wenn in der Regel nur ein Anspruch auf ein deutschsprachiges Arbeitszeugnis besteht, ist der Arbeitgeber natürlich nicht daran gehindert, auf Wunsch des Arbeitnehmenden zusätzlich ein Zeugnis in einer anderen Sprache auszustellen.

Kann ausnahmsweise ein Anspruch auf ein fremdsprachiges Zeugnis bestehen?

Dies kann in seltenen Fällen angenommen werden, wenn eine Fremdsprache – in den meisten Fällen Englisch – ein Arbeitsverhältnis wesentlich geprägt hat. Davon kann ausgegangen werden, wenn die Fremdsprache Arbeitssprache war oder langjährige Auslandseinsätze stattgefunden haben.

Ist die Verwendung eines zum Beispiel englischsprachigen Arbeitszeugnisses im deutschen Arbeitsrechtsverkehr problemlos möglich?

Nicht uneingeschränkt. Zwar kann ein Arbeitszeugnis auf Englisch den Anforderungen an Arbeitszeugnis entsprechen. Insbesondere die Notengebung kann dann jedoch nicht eindeutig an den Maßstäben des deutschen Zeugnisrechts beurteilt werden.

Was bedeutet das? ►

Die deutsche Zeugnissprache ist hochgradig ausdifferenziert und codiert. Diese Sprache hat sich über Jahrzehnte hinweg entwickelt und kann in einer Übersetzung nicht exakt wiedergegeben werden. Bei einer Übersetzung können damit immer Nuancen und Bewertungen verloren gehen.

Die Beurteilung von Leistung und Verhalten in einem Arbeitszeugnis erfolgt in Notenstufen: sehr gut, gut, befriedigend und so weiter. Aus den einzelnen Formulierungen lässt sich somit ablesen, wie die Kompetenz bewertet worden ist. Dieser Effekt kann in einer Übersetzung nicht genau wiedergegeben werden.

Können Sie denn hierfür ein Beispiel nennen?

Aber natürlich. Die deutsche Formulie-

rung „sehr gut“ beinhaltet eine bestmögliche Bewertung. Die direkte Übersetzung im Englischen „very good“ bleibt dahinter deutlich zurück.

Kann ich mir dann nicht einfach zwei Zeugnisse vom Arbeitgeber ausstellen lassen, eines auf Deutsch und eines auf Englisch?

Nach dem Gesetz besteht lediglich der Anspruch auf ein Arbeitszeugnis. Die Ausstellung von mehreren sprachlichen Fassungen kann nicht eingefordert werden. Wie oben erläutert, kann man lediglich um Ausstellung einer zusätzlichen Version bitten. Zudem besteht auch zum Beispiel die Möglichkeit mit dem Arbeitgeber die Ausstellung eines Empfehlungsschreibens nach anglo-amerikanischem Vorbild anstelle eines klassisch deutschen Arbeitszeugnisses zu vereinbaren.

Wie sieht es eigentlich mit Zwischenzeugnissen aus? Wann sollte ich eines beantragen und wann habe ich einen Anspruch auf die Ausstellung?

Ein Anspruch auf ein Zwischenzeugnis besteht nach Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes bei einem „berechtigten Interesse“ des Arbeitnehmers. Dieses Interesse wird recht weit ausgelegt. Dabei haben sich mehrere Fallgruppen entwickelt. Am häufigsten sind dies betriebliche Gründe, wie ein Vorgesetztenwechsel oder ein interner Wechsel der Stelle.

Welche Fallgruppen gibt es noch?

Weiter kommen auch persönliche Gründe wegen einer längeren Unterbrechung wie zum Beispiel der Elternzeit infrage. Auch kommen kündigungsbedingte Gründe wie das Inaus-



sichtstellen einer Kündigung oder ein laufender Kündigungsschutzprozess als Fallgruppen in Betracht.

Können Sie kurz erklären, wie sich ein Zwischenzeugnis und ein Endzeugnis voneinander unterscheiden?

Zunächst einmal eindeutig in der Überschrift. Ein Endzeugnis wird meist mit „Zeugnis“ oder „Arbeitszeugnis“ überschrieben. Ein Zwischenzeugnis dagegen trägt in der Regel eine entsprechende Überschrift. Ein weiterer Unterschied liegt im Tempus, also der Zeitform. Im Gegensatz zu einem Endzeugnis wird etwa die Beurteilung im Präsens vorgenommen.

Auch wird in den Zeugnisformen jeweils eine unterschiedliche Schlussformel verwendet. In einem Zwischenzeugnis wird sich für die bisherige Zusammenarbeit bedankt und die Hoffnung auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit betont. Bei einem Endzeugnis wird dagegen üblicherweise das Bedauern über das Ausscheiden des oder der Mitarbeitenden ausgedrückt, bevor sich für die geleistete Arbeit bedankt und für die private und berufliche Zukunft alles Gute und weiterhin viel Erfolg gewünscht wird. Während im Zwischenzeugnis der Grund für die Ausstellung des Zeugnisses wie etwa ein Vorgesetztenwechsel angegeben wird, findet sich in einem Endzeugnis der Grund für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Wie genau muss ein Endzeugnis einem zuvor ausgestellten Zwischenzeugnis entsprechen?

Gerade wenn zwischen der Ausstellung eines Zwischenzeugnisses und eines Endzeugnisses ein gewisser zeitlicher Zusammenhang besteht und der identische Zeitraum beurteilt wird, entfaltet das Zwischenzeugnis eine sogenannte Bindungswirkung. Der Arbeitgeber ist dann bei Ausstellung des Endzeugnisses insbesondere an die Bewertung des Zwischenzeugnisses gebunden. Davon darf der Arbeitgeber nur abweichen, wenn spätere Leistungen oder Verhalten des Arbeitnehmers dies klar rechtfertigen.

Apropos Bewertung: Auf welche Note habe ich im Zeugnisrecht überhaupt einen Anspruch?

Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts besteht grundsätzlich ein Anspruch auf ein Arbeitszeugnis mit der Note „befriedigend“. Möchten Arbeitnehmende eine bessere Bewertung in den Notenstufen „gut“ oder „sehr gut“, so tragen sie hierfür die Darlegungs- und Beweislast. In einem Rechtsstreit müssten Arbeitnehmende somit beweisen, dass eine überdurchschnittliche Bewertung gerechtfertigt ist. Umgekehrt ist der Arbeitgeber darlegungs- und beweisbelastet, wenn er Arbeitnehmenden eine schlechtere Bewertung wie „ausreichend“ erteilen will.

Was kann ich tun, wenn ich Fragen zu meinem Arbeitszeugnis habe, oder dieses überprüfen lassen möchte?

VAA-Mitglieder, die Fragen zu ihren Zeugnissen haben, können ihr Arbeits- oder Zwischenzeugnis ganz unkompliziert

ziert per E-Mail an den Juristischen Service übersenden: Eine unserer Juristinnen oder einer unserer Juristen prüft das Zeugnis und berät das Mitglied dann gern umfassend. ■

vaa



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



Jetzt spenden!

Flut Nepal

Eine verheerende Sturzflut hat in Nepal Hunderte Menschen getötet. Aktion Deutschland Hilft leistet Nothilfe. Helfen Sie jetzt – mit Ihrer Spende!

Aktion-Deutschland-Hilft.de

Bündnis der Hilfsorganisationen



**Aktion
Deutschland Hilft**



Matrixstrukturen: Betriebliche Mitbestimmung bei konzernintern eingesetzten Führungskräften

Auch wenn Führungskräfte in einem anderen Konzernunternehmen angestellt sind, kann ihre Tätigkeit eine mitbestimmungspflichtige Einstellung darstellen. Entscheidend ist jedoch nicht allein ihre Vorgesetztenfunktion, sondern ob sie tatsächlich in die Arbeitsorganisation des betreffenden Betriebs eingegliedert und dort zumindest teilweise dem Weisungsrecht des Betriebsinhabers unterworfen sind.



Foto: Bluestock – Shutterstock

In international aufgestellten Konzernen sind sogenannte Matrixstrukturen längst Alltag: Beschäftigte arbeiten für ein Unternehmen, berichten aber fachlich an Führungskräfte, die bei einer anderen Konzerngesellschaft angestellt sind und möglicherweise sogar aus dem Ausland tätig sind. Welche Mitbestimmungsrechte der Betriebsrat hat, wenn solche Führungskräfte Aufgaben gegenüber Arbeitnehmern eines deutschen Betriebs übernehmen, hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) weiter präzisiert (Urteil vom 27. Januar 2026, [Aktenzeichen: 1 ABR 18/25](#)).

Im entschiedenen Fall gehörte der Arbeitgeber zu einem international tätigen Konzern mit konzernübergreifenden Matrixstrukturen. Eine bei einer österreichischen Konzerngesellschaft beschäftigte Führungskraft nahm per Videokonferenz Aufgaben für einen deutschen Betrieb wahr, wo ihr fünf Arbeitnehmer im Außendienst unterstellt waren. Der Betriebsrat war der Auffassung, dass ihr Einsatz eine Einstellung im Sinne von § 99 Betriebsverfassungsgesetz darstelle und deshalb seine Zustimmung erforderlich gewesen sei. Das zuständige Arbeitsgericht lehnte einen entsprechenden Antrag des Betriebsrats ab, das Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg gab dem Betriebsrat hingegen Recht.

Das BAG hob diese Entscheidung jedoch auf und verwies die Sache zur erneuten Entscheidung an das Landesarbeitsgericht zurück. Dabei stellte es einen wichtigen Grundsatz klar: Allein die Tatsache, dass eine bei einem anderen Unternehmen beschäftigte Führungskraft Vorgesetztenfunktionen gegenüber Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eines Betriebs ausübt, führt noch nicht automatisch zu einer mitbestimmungspflichtigen Einstellung. Voraussetzung ist vielmehr, dass die Führungskraft selbst in die Arbeitsorganisation des betreffenden Betriebs eingegliedert ist. Dafür müsse dem Betriebsinhaber zumindest teilweise ein für ein Arbeitsverhältnis typisches Weisungsrecht hinsichtlich des Inhalts, des Ortes oder der Zeit der Tätigkeit zustehen.

Auch fachliche oder disziplinarische Befugnisse gegenüber den Beschäftigten des Betriebs reiche für sich genommen nicht aus. So könnten etwa das Führen von Zielvereinbarungsgesprächen, die Gewährung von Urlaub oder die Auswahl von Fortbildungen zwar für die tatsächliche Rolle einer Führungskraft bedeutsam sein. Sie belegten aber noch nicht, dass diese Führungskraft selbst in den Betrieb eingegliedert ist. Entscheidend bleibe eine Gesamtbetrachtung der konkreten Tätigkeit und ihrer Einbindung in die betrieblichen Arbeitsprozesse.

Dabei spielt es laut BAG grundsätzlich keine Rolle, dass die Führungskraft im Ausland tätig wird oder ihre Aufgaben ausschließlich digital wahrnimmt. Auch eine Tätigkeit per Videokonferenz kann zu einer Eingliederung in einen deutschen Betrieb führen. Ebenso kann eine Person gleichzeitig in mehrere Betriebe eingegliedert sein. Das BAG hat jedoch deutlich gemacht, dass es hierfür konkreter Feststellungen zu den tatsächlichen Aufgaben und Weisungsstrukturen bedarf. ■

VAA-Praxistipp

Gerade in Matrixorganisationen sollten Mitarbeitende und Betriebsräte genau darauf achten, wer tatsächlich über die Arbeitsbedingungen und den Einsatz von Beschäftigten entscheidet. Der Einsatz einer konzerninternen Führungskraft kann Mitbestimmungsrechte nach § 99 BetrVG auslösen – auch wenn diese weder beim betreffenden Unternehmen angestellt ist noch vor Ort arbeitet. Eine bloße Vorgesetztenfunktion genügt allerdings nicht. Entscheidend sind die tatsächlichen Weisungs- und Organisationsstrukturen im Einzelfall.



26. Frankfurter Jobbörse / Career Fair

für Naturwissenschaftler:innen / for STEM

WORKSHOPS:

Mi. / Wed. 4. Nov 2026

MESSETAG/Exhibition: Do. / Thu. 5. Nov 2026

Mittwoch Workshoptag

Ideal vorbereitet! Kostenlose Bewerbungsmappenchecks, Workshops und Trainings.

Donnerstag Messetag

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

Wednesday Workshop day

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

Thursday Exhibition day

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

Goethe-Universität Frankfurt, Campus Riedberg

jeweils von 09:30 bis 16:30 Uhr

- ADVANCY • agap2
- ALTANA AG • Boehringer Ingelheim
- d-fine • HGA Gesundheitsakademie Hessen
- HOX Life Science GmbH • Lilly • Procter & Gamble
- Maikowski & Ninnemann Patentanwälte Partnerschaft mbB
- Sanofi-Aventis Deutschland GmbH
- STADA • Umicore • VIATRIS • VBIO e.V.
- Gesellschaft Deutscher Chemiker e.V.

Kostenlose Bewerbungsfotos am Messetag
Free application photos at the fair

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





Foto: privat

Pensionärsreise des VAA nach Schwerin

VAA-Reisegruppe erkundet Weltkulturenensemble

Ende August 2026 hat bereits die 29. Ausgabe der traditionellen VAA-Pensionärsreise stattgefunden. Diesmal ging es nach Schwerin. Organisiert wurde die Reise von Dr. Rudolf Fiedler. Eingeladen waren sowohl VAA-Mitglieder im Ruhestand als auch im Berufsleben stehende Mitglieder, vor allem die pensionsnahen Jahrgänge.

Zu Beginn der Reise hat der neue Vorsitzende der VAA-Kommission 60plus Dr. Thomas Sauer über die Aktivitäten der Geschäftsstelle und der Kommission berichtet. Die Kommission 60plus bietet im Bereich Ehrenamt eine Interviewreihe unter dem Titel „Ehrenamt – eine Ehrensache im VAA“ an, in deren Rahmen VAA-Mitglieder über ihr ehrenamtliches Engagement berichten, zum Beispiel als Laienrichter an Arbeits- oder Sozialgerichten, als Lehrkräfte an Schulen, als Lesepaten oder aus der Arbeit im Kommunalparlament.

Zuvor hatte Rudolf Fiedler die Gäste begrüßt. In seiner Rede betonte der Organisator, dass sich viele neue Teilnehmerinnen und Teilnehmer angemeldet haben und außerdem sehr viele Interessierte auf der Warteliste standen, die nur teilweise durch Nachrücken berücksichtigt werden konnten. Dies zeige doch sehr eindrücklich, wie erfolgreich dieses Format des VAA angenommen werde.

Im Anschluss stellte Gästeführer Hans-Joachim Falk die Stadt Schwerin vor. In einem Vortrag führte er die Anwesen-

den durch mehrere Jahrhunderte Schweriner Geschichte, die durch die Großherzöge von Mecklenburg-Schwerin geprägt waren. Das Jahr 2024 zeichnete ein besonderes Ereignis: Das Residenzenensemble mit seinen 30 Bauten wurde zur UNESCO-Welterbestätte ernannt. Es entstand im 19. Jahrhundert als Konzept zur Repräsentation und Funktion der Großherzöge Mecklenburg-Schwerin inmitten einer einmaligen Kulturlandschaft. Umgeben von Wasserflächen und Parkanlagen, mit vielfältigen Sichtachsen verbunden, ordnen sich die Bauten der Hof- und Staatsverwaltung, Theater, Museum, Artilleriekasernen, Kirchen und Palais in den Stadtbereich ein und lassen die Residenzstruktur noch heute erkennen.

Am zweiten Tag wurde die Reisegruppe mit drei Oldtimer-Gliederwagen zur „Stadtrundfahrt“ abgeholt. So ging es zu den bekanntesten Sehenswürdigkeiten von Schwerin und seiner Umgebung – vorbei an einigen Gebäuden, die zum Residenzenensemble gehören. Am Nachmittag zeigten und erklärten die Gästeführer einige der vielen zugehö-

rigen Bauten. Die VAA-Gruppe erlebte einen Streifzug auf den Spuren einer mehr als tausendjährigen Tradition, mit der Schönheit, Vielfältigkeit und Schaffenskraft dieses Ensembles. Am Abend fuhr die Reisegruppe in einem gecharterten Ausflugsboot für drei Stunden über sieben Seen.

Am nächsten Vormittag wurde die VAA-Reisegruppe zunächst durch den barocken Schlossgarten geführt. In den Gärten und Parkanlagen rund um das Schweriner Schloss haben sich die Gartenbaumeister Klett und Lenné verewigt. Die Führung ging über in den Burggarten, der Elemente des Historismus und der Renaissance vereint, und weiter rund um das Schloss. Dieses Gesamtensemble war 2009 Schauplatz der Bundesgartenschau.

Am Abschlussabend trafen sich die VAA-Reisenden in der festlich gedeckten Orangerie des Schweriner Schlosses. Dort wurden später auch die Wahlzettel zur Wahl des Reiseziels 2027 verteilt. Das Ergebnis sah Bamberg mit 70 Stimmen mehr als deutlich vor Wiesbaden mit 15 Stimmen. ■



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

Super-Intelligenz



Achtung: Das ist wahrscheinlich meine vorvorletzte Kolumne. Im März ist nämlich Schluss für uns alle: Der Chef des KI-Entwicklers Anthropic verwies kürzlich darauf, dass seine Produkte in der Lage wären, innerhalb von sechs bis zwölf Monaten das gesamte Internet zu übernehmen. Der Tag des jüngsten Gerichts ist also nahe. Der Anthropic-Sicherheitsexperte wiederum schätzte das Risiko, dass eine Super-Intelligenz alle Menschen tötet, auf „über zehn Prozent“ innerhalb der nächsten zehn Jahre. Da das „über“ nicht genau definiert ist, bleiben uns also noch zwischen 90 oder eben null Prozent, um den Stecker zu ziehen. Deshalb will die KI-Branche die Entwicklung ihrer Produkte nun auch verlangsamen. Das grenzt schon an Schizophrenie, wenn die KI-Chefs Altman, Musk und Amodi erkennen, dass sie zwar die neuzeitlichen Oppenheimer sind, den gegen die Wand fahrenden Karren aber nicht etwa stoppen, sondern erst einmal nur das Tempo drosseln.

Apropos Tempo drosseln: Ende August konnte man bei der Olympiade der huma-

noiden Roboter ein chinesisches Modell dabei beobachten, wie es beim 100-Meter-Lauf den Weltrekord von Usain Bolt um 19 Zehntelsekunden unterbot. Respekt! Nur gab es zwei erhebliche Unterschiede. Usain Bolt lief seinen Weltrekord vor 18 Jahren noch mit offenem Schnürsenkel – der Roboter hatte noch nicht einmal Schuhe an. Und während der Maschinenmensch im Ziel mit voller Wucht ungebremst gegen eine Matte krachte und anschließend auf einer Bahre ins Ersatzteillager getragen werden musste, tanzte Usain Bolt nach seinem Sieg noch Reggae auf einer Ehrenrunde. Rücksicht aufeinander nehmen die Humanoiden nicht. In die Matte krachten bei der Roboter-Olympiade in Peking gleich mehrere Dutzend Teilnehmer und stapelten sich im Ziel als Schrotthaufen. Und während flitzende Roboter für einprägsame Bilder sorgen, findet bei den KI-Sprachmodellen im Verborgenen eine selbst von den Entwicklern nicht mehr zu durchschauende Verselbstständigung statt. Und so gilt, nicht ganz uneigennützig, bei den US-amerikanischen KI-Entwicklern, die fleißig ihre Börsengänge vorbereiten beziehungsweise werbewirksam verschieben: „Was du nicht willst, dass man dir tu“, das füg‘ auch keinem anderen zu.“ Wohlwissend, dass die Chinesen schnell aufholen und ihnen auch nicht verborgen bleibt, was auf amerikanischer Seite gerade schief läuft. Trump meint lapidar: „Wer bei KI gewinnt, gewinnt!“ Und er will keinesfalls wieder so ablosen wie beim Irakkrieg. Dieser Konflikt sorgt in Deutschland zu erheblichem Preisdruck an den Tankstellen.

Der Kanzler wollte Lösungen anbieten und seinem Volk helfen. Viele hatten Sorge dass er nun die 60-Stunden-Woche vorschlägt. Denn wer mehr arbeitet, verdient auch mehr und kann sich dann auch wieder teuren Sprit leisten. Andere befürchteten auch, dass Merz ankündigt, den Spritpreis halbieren zu wollen. Weil diese Strategie wohl auch dafür verantwortlich war, dass die AfD ihre Wahlergebnisse verdoppeln konnte, müsste man mit

Hamsterkäufen an den Tankstellen rechnen, bevor die Kraftstoffpreise durch Merz auf über fünf Euro steigen. Damit wären wir dann bei dem, was die Grünen im Jahr 1998 gefordert hatten, nämlich den Fünf-Mark-Beschluss. Aber eben D-Mark und nicht Euro. Somit wären die Grünen rückwirkend diejenigen, die den Spritpreis zukünftig halbieren wollten, wenn Merz jetzt halbieren wollte, damit aber kurzfristig verdoppeln würde. Verrückt!

1998 kostet der Liter Benzin übrigens 1,60 D-Mark, also rund 82 Cent. Gute alte Zeit. Und mit genau diesem Versprechen – zurück in die 90er – hat die AfD in Sachsen-Anhalt die Wahl gewonnen. Und natürlich auch, weil Uwe Steimle die DDR-Hymne anstimmen ließ. Kollege Steimle – dem ich ja durchaus hoch anrechne, eine Parteiführung dazu bewegt zu haben, die DDR-Hymne zu singen, obwohl sie und ihre Wähler immer gern kundtun, sie fühlten sich in Deutschland mittlerweile wie in einer DDR 2.0. Da ist das Anstimmen der DDR-Hymne schon ein ziemlich genialer satirischer Schachzug. Dumm nur, dass Steimle die DDR-Hymne überall anstimmt, wo er nur kann. Dumm auch, dass er mit Blick auf Friedrich Merz fragte, wo denn der Staufenberg bliebe, wenn man ihn mal brauche. Was für ein grober Fail! Merz mit Hitler zu vergleichen! Was soll das? Das hinkt gewaltig, wie Goebbels bei der Sportpalastrede. Und ist historisch absolut unkorrekt. Denn es gibt einen gewaltigen Unterschied zwischen Hitler und Merz. Hitler war als Kanzler bei seinem Volk beliebt! Jetzt ist mir doch tatsächlich selbst so ein blöder Hitler-Vergleich rausgerutscht. Aber ich habe in den letzten Tagen ja durchaus gelernt: Notbremse ziehen – Schluss machen, wenn's aus dem Ruder läuft. ■

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

1956 Waschmittel als Star im ersten Werbespot

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.



*In Sachen Werbung lief es für Persil immer schon recht rund. Hier zu sehen ist die Persil-Uhr am Standort in Düsseldorf.
Foto: Henkel AG & Co. KGaA*

Wenn man so will, ist es ein kleines Jubiläum im großen Jubiläumsjahr. Vor 150 Jahren beginnt die Geschichte von Henkel. Mit zwei Partnern gründet der 28-jährige Kaufmann Fritz Henkel am 26. September 1876 in Aachen Henkel & Cie, wie der Besucher der Homepage des inzwischen in Düsseldorf ansässigen Konzerns erfährt. Das erste Produkt: „ein Universalwaschmittel auf Silikatbasis“. Um Waschmittel wird es auch 80 Jahre danach gehen. Am 3. November 1956 läuft der erste Werbespot im deutschen Fernsehen. Ausgerechnet beim BR – obwohl der Bayerische Rundfunk unter Kritikern nicht unbedingt als Innovationsmotor verschrien ist. Warum ausgerechnet Henkel und der BR zusammen-

fanden? Diese Frage beantwortet die Anstalt im Süden der Republik so: „Der BR wollte auf dem Wendelstein einen Sender bauen. Das Gipfelgrundstück gehörte aber der Firma Henkel. Um es pachten zu können, versprach der BR, falls im Fernsehen Werbung eingeführt würde, den ersten Spot einem Henkel-Produkt vorzubehalten.“ Der Gipfel-Deal kam im März 1954 zustande. Nun also sollte Teil zwei folgen: die Ausstrahlung eines Werbespots.

Hier allerdings hatten die Verantwortlichen einige Hürden zu überwinden. Was der damalige BR-Fernsehdirektor Clemens Münster für eine „nette Bereicherung des Gesamtprogramms“ hielt, trieb nicht nur den Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger auf die Barrikaden. Privatwirtschaftliche Werbung sei unvereinbar mit den Aufgaben einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt, hieß es unter anderem.

Münster hielt dagegen und versprach laut Darstellung auf der BR-Website, auf keinen Fall finanziellen Profit aus dem Geschäft herauszuschlagen, sondern die Überschüsse für kulturelle Zwecke und Organisationen zu spenden.

Und so nahm die Sache ihren Lauf. „Leo mit dem Zauberschweif“ – ein bajuwarischer Zeichentricklöwe in weiß-blauem Rautenhemdchen – erhob sich an Bord eines Fesselballons in die Lüfte und leitete die Premierenproduktion der Bayerische Werbefernsehen GmbH ein. Die BR-Tochter hatte für den ersten TV-Spot zwei echte Stars aus dem Freistaat vor die Kamera geholt: Liesl Karlstadt und Beppo Brem. Im knapp einminütigen Film mit dem Titel „Mahlzeit!“ spielen die beiden ein grantelndes Ehepaar in einem feinen Restaurant. Ihm rutscht beim ungeschickten Hantieren mit Messer und Gabel ein Stück Braten auf das blütenweiße Tischtuch: „Xaver! Da schau her, was Du wieder gemacht hast! Also, Du bist doch a richtige Dreck...“, bricht es aus der erbosten Gattin heraus. „Sprich's nicht aus, wir sind hier nicht daheim!“, schneidet Xaver seiner Frau das Wort ab. Wenig später erscheint ein tiefenentspannter Ober: „Ich bitte Sie, das kann doch vorkommen. Dafür gibt's doch Gott sei Dank Persil!“ Der eben noch als Trottel gescholtene Xaver belehrt breit grinsend seine Frau und die Zuschauer: „Der gebildete Mensch sagt nur: Persil! Persil – und nichts anderes!“

Die weitere Geschichte der Fernsehwerbung lehrt zweierlei. Erstens: Heute noch wird gern Prominenz eingekauft, um ein Produkt zu bewerben, George Clooney und Nespresso lassen grüßen. Zweitens: Auch heute noch wird dem Publikum die Kernbotschaft möglichst einprägsam ins Hirn gehämmert. Immerhin hat sich das in den Spots transportierte Familien- und Frauenbild geändert – zumindest in Teilen. ■

Geburtstage im November und Dezember 2026



im November

95 Jahre

Ewald Fischer, Hassloch
Otto Nienstedt, Hambühren

90 Jahre

Dr. Klaus Creutzburg, Ingelheim
Werner Przygoda, Weilheim
Gerhard Eich, Glattbach
Dr. Renato Martina, Meitingen

85 Jahre

Dr. Jörg Bonnekessel, Limburgerhof
Dr. Hartmut Rokos, Berlin
Roland Gröber, Leverkusen
Ulf Palm, Hünxe
Dr. Hans-Peter Eisele, Melsungen
Heinrich Krebber, Wesel
Dr. Ulrich Bollert, Bexbach
Dr. Walter Schäfer, Leichlingen
Dr. Hans Militzer, Hofheim
Joachim Wolf, Radebeul

80 Jahre

Helmut Moeller, Moorrege
Claus Reimann, Uelsen
Heinz-Peter Schmid, Köln
Dr. Guntram Deichsel,
Biberach an der Riss
Dr. Wolf Buckendahl, Recklinghausen
Dr. Werner Otte, Dorsten
Dr. Heinz Bahn Müller, Kürten
Oswin Heinrich, Lutherstadt Wittenberg
Dr. Irmlind Halpaap, Halstenbek
Dieter Voigt, Kelkheim
Dr. Horst-Dieter Thamm, Eschborn
Dr. Manfred Kuczera, Keltern

75 Jahre

Dr. Dieter Urban, Speyer
Dr. Siegfried Willert, Ludwigshafen
Dr. Georg Rössling, Glienicke
Dr. Hans-Juergen Klocke, Duisburg
Dr. Theodor Pöttinger, Reichertshausen
Dr. Dieter Boos, Pfronten

Ronaldo Brüning, Leverkusen
Dr. Eberhard Luederitz, Grimma
Bernd Koch, Teutschenthal
Dr. Dittmar Nerger, Karlsruhe

im Dezember

100 Jahre

Dr. Joachim Kranz, Ludwigshafen
Dr. Konrad Probsthain, Groß-Umstadt

95 Jahre

Dr. Werner Schneider, Köln

90 Jahre

Fritz Rateike, Lampertheim
Christian Giersberg, Celle

85 Jahre

Franz Bock, Hofheim
Dipl.-Ing. Willi Becker, Königswinter
Ilse Stübinger-von Olshausen,
Mannheim
Dr. Ekkehard Froberg, Köln
Dr. Nikolaus Mathes, Wuppertal
Gerd Hes, Recklinghausen
Werner Zellermann, Marl
Dr. Horst Schweimeir, Krefeld
Ulrich Krebbers, Xanten
Dr. Bernhard Gilch, Karlsruhe
Prof. Dr. Bernd Fink, Leverkusen

80 Jahre

Dipl.- Ing. Hermann Kleinegesse,
Tremsbüttel
Bernhard Jentsch, Windach
Erika Reifert, Halle
Jürgen Artelt, Bonn
Dr. Christian Csaki, Wiehl
Dr. Michael Zipper, Offenburg

75 Jahre

Dr. Ulrike Thomas, Mutterstadt
Dr. Werner Krauss, Biblis

Günther Huber, Ludwigshafen
Jochen Mank, Wuppertal
Dr. Andreas Albrod, Seevetal
Dr. Dieter Rudnick, Dreieich
Prof. Dr. Gerd Schnorrenberg, Biberach
Dr. Christine Votteler, Wannweil
Dr. Claus-Dierk Hager, Bottrop
Monika Wellmann, Haltern am See
Doris Etter, Kriftel
Dr. Hans-Ulrich Höfs, Krefeld
Dr. Klaus Möhnle, Bergisch Gladbach
Dr. Jürgen Schmitt, Berlin
Dr. Hans-N. Rindfleisch, Leverkusen
Dr. Helmut Nickels, Mannheim
Kurt Weller, Rülzheim
Rene Papke, Burgdorf

nachträglich im September

90 Jahre

Dr. Manfred Assmus, Walsrode

nachträglich im Oktober

75 Jahre

Dr. Erich Hammerschmidt,
Bergisch Gladbach

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

Miträtseln und gewinnen!

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Augustausgabe: Eva Biesel, Einzelmitglied Landesgruppe Südwest, Dr. Dieter Reusch, Werksgruppe Evonik, und Dr. Rüdiger Hoffmann, Werksgruppe Ineos Phenol. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. November 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-Geschäftsstelle Köln (Gregorius-Maurus-Str. 11 – 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei VAA-Mitglieder gezogen, die jeweils einen Wunschgutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

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

über- trieben scham- haft	Vorsilbe: unter		Grußwort südliches Nutztier		würdigen	kleiner Fleck, Tupfen		helle Farbe		veraltet: Summe	Abk.: Licht- schutz- faktor		englisch: Tee		abschwä- chend	dem Nenn- wert nach
	Kante					Hoch- schulen (Kurz- wort)					Kopfteil Tonne, Bottich					
vorher erkennen								ugs.: un- freund- licher Mensch							drei- rädri- ger Kleinlast- wagen	
Vorname von Stifter († 1868)		altes Reifen- druck- maß		Nacht- lokale		Beistrich Wut, Raserei					Bibel: Gatte Evas					
								Fluss zum Dollart			veraltet: ebenso	Wortteil: auf, über				
Zeitraum	Fluss zur Sieg		Zitaten- auswahl Nadel- bäume				Märchen- figur	durch- sichtig über- malen								
					Grund- farbe nicht hungrig					Kfz-Z. Arnstadt	Gebirge am Ober- rhein (Frankr.)	Haustier- schüssel			gleich be- schaffen	
Riemen- peitsche								duftend violett blühende Pflanze								
Zuwer- handlung		Trink- gefäß		dt. Fern- sehkoch (Tim ...)		emsig		würziger Duft Bergein- schnitt					poetisch für Pferd			1. Vor- name des Autors Kisch
											lateini- sche Vorsilbe: vor					
weib- licher Vorname						Energie- einheit		latei- nisch: Fläche	güns- tiges Ereignis							
Küchen- gerät	Stadt in Illinois (USA)		ara- bischer Männer- name		gehoben: Raum Durch- bohrung						Leiter einer Schule	Abk. für Brasilien			Erzähler	
								österrei- chisch: Sahne		Hülsen- früchte Vorname von Bohr						
Toten- göttin in der Edda				Abk.: Schul- sanitäts- dienst		Förderer langohr. Säugetier								Sieges- göttin		kleines Raubtier
euro- päische Sprache							Meeres- bucht				Pelzwerk					
Hauben- papa- geien		Düssel- dorfer Pracht- straße	Misch- getränk Räucher- fisch						latei- nisch: ist			Spitz- name von Eisen- hower				
						deutsch- sprachi- ger TV- Sender					Tonerde					
Indiens kleinster Bundes- staat				Fluss in Schott- land zur Nordsee					eng- lischer Adels- titel			Berg- bau- produkt				
fettig						Lösung:		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Leserbrief

Zum Artikel „Für wen gilt der Akademiker-Manteltarifvertrag?“, VAA Magazin, Ausgabe April 2026

Mit Spannung und Interesse habe ich Ihr Interview zum Akademiker-Manteltarifvertrag im VAA Magazin vom April 2026 gelesen. Leider musste ich feststellen, dass zum Geltungsbereich des MTV mit keinem Wort und an keiner Stelle klargestellt wird, dass dies das „Beitrittsgebiet Ost“ nicht umfasst. Nicht nur, dass dies seit nunmehr über 30 Jahren ein anhaltendes Ärgernis für die Verbandsmitglieder in

den neuen Bundesländern darstellt, es findet sich auch keinerlei Aussage dazu, was der Verband unternimmt, um den Geltungsbereich auf das gesamte Bundesgebiet auszuweiten. Selbst im Rahmen der letzten Interviewfrage, was es sonst noch Wichtiges zu erwähnen gäbe, findet sich kein Hinweis. So drängt sich der Eindruck auf, dass das Thema bewusst ausgeklammert und vom Verband nicht kommuniziert wird.

Es gehört aber nun einmal dazu, auch wenn es kein Ruhmesblatt darstellt.

Dr. Andreas Schmidt, Schwarzheide

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 und 2027

13.10.2026	Sitzung Landesgruppe Bayern, digital
13.10.2026	Veranstaltung „Ehrenamt – eine Ehrensache im VAA“, digital
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
04.12.2026	Vorstandssitzung, Köln
11. – 12.02.2027	Vorstandsklausur, Köln
12.03.2027	Gemeinsame Sitzung von Vorstand und Beirat, Köln
09. – 10.04.2027	Frühjahrstagung der Aufsichtsräte, Bremen
24.04.2027	Vorstandssitzung, digital

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 Dezember 2026

- **Spezial:**
Schadstoffe im Boden
- **Verband:**
Jahreskonferenz in Mannheim
- **Branche:**
VAA connect bei Covestro

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, Dr. Jennifer Kuebart, Meike Naber, Insa Wiese.

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

Redaktionsbeirat: Stephan Gilow, Dr. Birgit Schwab.

Anzeigen: Francesca Fragapane, f.fragapane@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: Shutterstock

Microsoft 365 kompakt: Tools verstehen und sinnvoll im Arbeitsalltag anwenden

Digitales Seminar

Anmeldung
www.fki-online.de

Welche digitalen Tools gibt es von Microsoft 365 und wie setzt man sie ein? Microsoft 365 bietet unzählige Möglichkeiten, Zusammenarbeit und Produktivität neu zu denken. In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie Tools wie Teams, SharePoint, OneDrive und OneNote gezielt einsetzen. Sie lernen, mit welchen M365-Anwendungen Sie Projekte strukturieren, Wissen effizient teilen und wie sie die Kommunikation im Team verbessern.

Digitales Seminar am 17. November 2026 exklusiv für VAA-Mitglieder
199 Euro (statt 299 Euro) zuzüglich 19 Prozent Umsatzsteuer

In Führung gehen!



Kooperationspartner



A close-up portrait of a young woman with light brown hair and freckles, looking slightly to the 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

