DEZEMBER 2026

vaa Magazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

SPEZIAL
Spuren des großen Knalls

UMFRAGE
Befindlichkeit in der Branche

RECHT
Wohin mit dem Urlaub?



KONFERENZBILANZ

Zeit für radikale Innovation

Registrieren und sparen.

vaa

Exklusiv für VAA-Mitglieder

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

BestSecret · fahrrad.de · JOCHEN SCHWEIZER · PHILIPS · COFFEE CIRCLE · CINEMAXX MEHR ALS KINO · VALMANO · Teufel · Expedia · zalando · MISTER SPEX · Thalia.de · weg.de · SIXT · cewe · O2 · myToys · FUJITSU · eventim



1 Präsentations-
plattform aufrufen

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

3 Sofort attraktive
Angebote wahrnehmen

Menschen machen den Standort stark



Foto: Friederike Schaab – VAA

Stephan Gilow
Hauptgeschäftsführer des VAA

Es waren die weltpolitischen Schlagzeilen, die das zur Neige gehende Jahr dominiert haben. Und die zum Teil nicht nur kurzfristig extremen Auswirkungen der Entscheidungen einzelner politischer Verantwortungsträger haben einen enormen Einfluss auf die Entwicklungen in den Unternehmen bei uns in Deutschland. Man kann es nicht anders sagen: Wir kämpfen um die Wettbewerbsfähigkeit unseres Standortes und befinden uns weiterhin unter Druck, auch wenn die jüngsten Konjunkturzahlen aus der Branche eine milde Hoffnung aufkeimen lassen. Andererseits hat dieses Jahr aber eine Sache vor Augen geführt: In schwierigen Zeiten kommt es auf die Menschen an! Auf Menschen, die bereit sind, sich zu engagieren: ob in ihren Unternehmen, ob persönlich – oder auch ehrenamtlich, wie es unzählige VAA-Mitglieder in unserer großen Community tun. Ohne ehrenamtliches Engagement und persönlichen Einsatz für Dinge, die Menschen wichtig sind, kann es keinen gesellschaftlichen Zusammenhalt auf Dauer geben.

Engagiert für eine gemeinsame Sache waren auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Jahreskonferenz Anfang November. Dazu gibt es einen Bericht in der Rubrik VAA auf den Seiten 14 und 15. In ihrer Rede auf der Konferenz hat die 1. VAA-Vorsitzende Dr. Birgit Schwab einen aus meiner Sicht zentralen Gedanken formuliert, der angesichts zahlreicher Krisen oft vergessen wird: „Deutschlands wichtigste Stärke sind die Menschen." Genau darum geht es bei uns im VAA. Menschen wie unsere Mitglieder sind die wahren Innovationsfaktoren für unseren Standort. Nur durch ihre Ideen und die tagtägliche Übernahme von Verantwortung tragen sie dazu bei, dass unsere Branche in schwierigem Fahrwasser auf Kurs bleibt – und sich gleichzeitig neu erfinden kann.

Für Erfindungen und Innovationen stehen übrigens auch die jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die jedes Jahr mit dem Exzellenzpreis der VAA Stiftung ausgezeichnet werden. So auch 2026, traditionell im Rahmen der Jahreskonferenz. Dazu gibt es einen Beitrag auf den Seiten 16 und 17. Nicht umsonst leistet der VAA auf diese Weise einen Beitrag zur Entwicklung tragfähiger Lösungsansätze von Problemen sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft.

Eine exzellente Zukunft hat das vor zehn Jahren ins Leben gerufene Frauennetzwerk VAA connect, das in diesem Herbst sein Jubiläum mit einer erfolgreichen Veranstaltung bei Covestro in Leverkusen gefeiert hat. Hier zeigt sich einmal mehr, welch wichtige Rolle das Netzwerken und Zusammenbringen unterschiedlichster Menschen spielt. Mehr dazu gibt es im Artikel in der Rubrik Branche auf den Seiten 26 und 27. Nur so viel vorweg: Es gab auch einen ordentlichen Boost durch sportliche Star-Power.

Mehr Energie und Kraft brauchen wir alle, um die Herausforderungen, die im nächsten Jahr nicht kleiner werden, gemeinsam anzugehen. Deswegen ist es gut, eine Community wie die unsere im VAA an der Seite zu wissen. Jeder von uns kann etwas im Kleinen bewegen, um einen Beitrag zum Großen zu leisten. In diesem Sinne wünsche ich allen Leserinnen und Lesern erholsame Feiertage und ein einen gesunden Start ins neue Jahr!

VAA
MAGAZIN

—

Dezember
2026

6

SPEZIAL

Gefährliche Hinterlassenschaften: Spurensuche nach Sprengstoffen



Coverfoto und Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

Inhalt

VAA

14 **Jahreskonferenz in Mannheim:**
Mut zur Innovation und
Zeit für ein Umdenken

16 **VAA Stiftung:**
Exzellenzpreise gehen
an drei Nachwuchsforschende

18 **Befindlichkeit in der Branche:**
Ergebnisse der VAA-Umfrage

22 **Mitbestimmung:**
Konferenz der Sprecherausschüsse
in Wiesbaden

POLITIK

24 **Chemiestandort Deutschland:**
Umsetzung schlägt Ankündigung

BRANCHE

26 **Zehn Jahre VAA connect:**
Jubiläumsveranstaltung in Leverkusen

MELDUNGEN

28 Tarifabschluss mit BAVC
Broschüre in neuem Gewand
Start der Einkommensumfrage
Mandatsträgertreffen im Onlineformat

29 Ausbau der Hochschulaktivitäten
Neues aus den Communitys
Personalia aus der Chemie

30 Dialog zum Chemiestandort
Rätsel bei Ammoniakerzeugung
Archivierung von Zellinformationen
Mitschnitt der Ehrenamtsveranstaltung

ULA NACHRICHTEN

31 **Kommentar:**
Schutzrechte bleiben essenziell

31 **ULA intern:**
125 Jahre bdvb

32 **Europa:**
CEC-Konferenz zu Künstlicher Intelligenz

34 **Kündigungsschutz:**
Warnung von CDA und ULA
vor Präzedenzfall

36 **Sozialversicherung:**
Belastungsmoratorium für
Sozialabgaben nötig

37 **Führung im KI-Zeitalter:**
Gastbeitrag von Prof. Jürgen Weibler

38 **Weiterbildung:**
Aktuelle Seminare des
Führungskräfte Instituts

38 **Terminvorschau:**
ULA-Veranstaltungen im Überblick

RECHT

39 **Interview mit Pauline Rust:**
Antworten auf Fragen rund um Urlaub
und Resturlaub

42 **Urteil:**
Kündigung bei heimlicher
Gesprächsaufnahme?

LEHMANNS DESTILLAT

44 **Satirische Kolumne:**
Zuckersteuer überdauert
den Weltuntergang

VERMISCHTES

45 **ChemieGeschichte(n):**
Nobelpreisverleihung feiert Premiere

46 **Glückwünsche**

47 **Umfrage zum VAA Magazin:**
Feedback für die Zukunft

48 **Sudoku, Kreuzworträtsel**

49 **Nachruf**

50 **Feedback, Termine, Vorschau,**
Impressum

Explosive Altlasten und ihre langfristigen Folgen

Der große Knall



Von Joachim Heinz und Markus Harmann

Was Krieg bedeutet, zeigt sich nicht nur auf den Schlachtfeldern. Die Hinterlassenschaften von Kämpfen finden sich oft noch jahrzehntelang wieder: in den Köpfen der Menschen, in Städten oder Äckern und Wiesen weit hinter der Front. So wie im Fall der einstigen Sprengstofffabrik Espagit an der belgischen Grenze. Vor über 100 Jahren explodierte in der Eifel die riesige Munitionsfabrik. Ihre gefährlichen Hinterlassenschaften beschäftigen die Menschen bis heute.

Nichts deutet heute darauf hin, dass hier einmal die Hölle los war. Wälder, Wiesen, ein paar Straßen, kaum Verkehr. Doch wer mit Franz Albert Heinen durch das Gelände westlich von Hallschlag geht, sieht eine andere Landschaft. Sie erzählt von Dynamit und TNT, von Ruinen und Bunkern. Und von einem Geschoss, das zwei Kilometer durch die Eifel flog und im Kamin einer Gaststätte stecken blieb.

Am 29. Mai 1920 explodiert hier, im heutigen Dreiländereck zwischen Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Belgien, eine gigantische Fabrik. In ihr wurden Granaten für den Ersten Weltkrieg zunächst produziert und später, als der Krieg vorbei war, wieder unschädlich gemacht. Arbeiter hatten an jenem Tag im Mai versucht, den Sprengstoff mithilfe von heißem Wasserdampf aus den Geschossen zu lösen. „Das ging ordentlich schief“, sagt Heinen. Als Lokalreporter beschäftigte er sich ab 1988 viele Jahre mit der Fabrik und ihrer Geschichte. Heute ist der 73-Jährige im Ruhestand. Er sagt: „Das war die Story meines Lebens.“

Ohne ihn wären viele der unglaublichen Geschichten rund um die Sprengstofffabrik Espagit möglicherweise nie an die Öffentlichkeit gekommen. Heinen berichtete damals für den *Kölner Stadt-Anzeiger*, Lokalredaktion Euskirchen. Dass das Werk außerhalb der Eifel heute trotzdem kaum bekannt ist, hat einen Grund: Lange lag es im Interesse vieler Menschen, Behörden und Ministerien, möglichst wenig über den Betrieb und die Folgen der verheerenden Explosion an die Öffentlichkeit dringen zu lassen.

Aber was heißt schon Betrieb. „Das war hier eine richtige Stadt mit mehr als 2.000 Menschen“, sagt Heinen und zeigt in Richtung einer leichten Anhöhe. Und diese Stadt war in ihrer Blütezeit 1917 fast so groß wie das Fürstentum Monaco: 180 Hektar, 250 Fußballfelder. Es gab mehr als 100 Gebäude, Feuerwehr, Bäcker und Metzger, einen Bahnanschluss, Kantinen, Karussells und einen Sicherheitsbereich, der die gigantische Anlage hier im Grenzland abschirmte. Nichts davon ist heute noch übrig.

Und eigentlich war es zunächst auch anders geplant: In Hallschlag sollte eine kleine Fabrik zur Herstellung ziviler Sprengstoffe entstehen. Eine Art Infrastrukturmaßnahme für eine Region, in der es zu Beginn des 20. Jahrhunderts „nicht viel mehr gab als Ziegen und Wälder“, wie Heinen sagt. Der Beginn des Ersten Weltkriegs jedoch änderte alles, denn der Munitionshunger des Kaiserreichs stieg enorm.

Weihnachten 1914, ein halbes Jahr nach Kriegsbeginn, änderte die Heeresverwaltung die ursprüngliche Betriebserlaubnis für das Eifeler Werk. Neben Dynamit durften nun Trinitrotoluol (TNT), Pikrinsäure und andere Militärsprengstoffe hergestellt werden. Allein die TNT-Fabrik war auf 250 bis 300 Tonnen pro Monat ausgelegt. Die Pressanlage konnte überdies etwa 1,2 Millionen Zündkörper pro Monat herstellen. Eine Konzession gab es auch für die Produktion von Artilleriegranaten. Der erste Spatenstich erfolgte im Januar 1915, da stand der Name der Fabrik bereits fest: Espagit – kurz für „Eifeler Sprengstoffwerke Aktiengesellschaft“. Gründer des Unternehmens war der Ingenieur Friedrich Esser.

Bis Kriegsende wurden in Hallschlag insgesamt rund 7.000 Tonnen TNT produziert – etwa 3,5 Prozent der gesamten deutschen TNT-Produktion im Ersten Weltkrieg. Tag für Tag verließen rund 8.000 mit Sprengstoff gefüllte Granaten das Werk in Richtung Front in Frankreich und Belgien. Doch Hallschlag war nur ein kleiner Teil der gewaltigen deutschen Rüstungsindustrie: Insgesamt



Die Munitionsfabrik Espagit auf einer Aufnahme von 1920, kurz nach der Explosion. Foto: Friese-Selbstädt

stellten 33 überwiegend private Fabriken rund 510.000 Tonnen Sprengstoff her, weitere 36 Betriebe produzierten 285.000 Tonnen Treibmittel, also Pulver, mit dem Geschosse aus Gewehren und Kanonen abgefeuert wurden. Hinzu kamen 47.400 Tonnen chemische Kampfstoffe aus sieben Chemiefabriken.

Im Jahr 2000 veröffentlichte Franz Albert Heinen die Ergebnisse seiner jahrelangen Recherchen in dem heute vergriffenen Buch „Die Todesfabrik“. Darin schreibt er: „Die Belegschaft war bunt zusammengewürfelt, die Leute kamen aus allen Teilen des Reiches. Neben Arbeitern aus der Eifel waren Prostituierte aus Berlin und Strafgefangene samt Wachmannschaften sowie russische Kriegsgefangene zur Zwangsarbeit ins Werk abkommandiert worden.“

Wie andere Munitionsfabriken zahlte auch die Espagit während des Krieges Spitzenlöhne. Dafür mussten die ▶



Franz Albert Heinen ist Buchautor und Journalist. Für den Kölner Stadt-Anzeiger berichtete er von 1988 regelmäßig über die Munitionsfabrik Espagit. Foto: Markus Harmann



Jahrelang verpflichtete dieses Schild die Anwohner des ehemaligen Fabrikgeländes nahe Hallschlag zum Tragen sogenannter Atemhauben. Foto: Franz Albert Heinen



Quelle: Geographisches Institut – Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Interview mit Prof. Johannes Preuß: „Man sollte das Ergebnis jetzt überprüfen“

Geografie-Professor Johannes Preuß von der Universität Mainz hat in den 1990er Jahren die Altlasten der ehemaligen Munitionsfabrik Espagit bei Hallschlag untersucht. Für sein Gutachten wertete er auch historische Akten aus US-amerikanischen Archiven aus. Die damalige Sanierung sieht er heute kritisch.

VAA Magazin: Wie konnten Sie Jahrzehnte nach dem Ende der Fabrik rekonstruieren, was auf dem Gelände geschehen war?

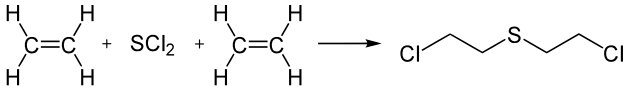
Preuß: Ich wusste von einem früheren Besuch, dass im amerikanischen Nationalarchiv in Washington umfangreiche Unterlagen über Hallschlag lagen. Die Region gehörte nach dem Ersten Weltkrieg zur amerikanischen Besatzungszone. Hinzu kamen Dokumente aus einem Industriearchiv, Akten aus Koblenz und historische Fotoalben. So ließ sich vieles rekonstruieren.

Was hat Sie bei Ihren Recherchen besonders überrascht?

Dass man damals ernsthaft erwogen hatte, chemische Kampfstoffmunition im Totenmaar, einem See in der Eifel, zu versenken. In den Akten fand ich sogar eine Vermessung der Wassertiefe des Laacher Sees. Ein amerikanischer Major namens Maxwell verhinderte diese Pläne. Er bestand darauf, dass die Granaten zerlegt wurden. In Washington entdeckte ich außerdem Aufzeichnungen über französische Senfgas-Granaten aus den Beständen der amerikanischen Truppen, die zur Vernichtung nach Hallschlag gebracht wurden. Dort ließ man den Kampfstoff unter einem hohen Schornstein durch Erhitzen verdampfen. Der Wind über den Eifelhöhen hat die giftigen Dämpfe und Gase so verdünnt, dass sie keinen Schaden mehr anrichten konnten.

Wie fällt Ihre Bilanz der Sanierung aus?

Wenn ich an Hallschlag zurückdenke, betrübt mich, dass sich die damaligen Maßnahmen auf die Munition konzentrierten. Die Beseitigung der chemischen Altlasten im Boden fand zu wenig Beachtung. In Hallschlag bin ich erstmals der nicht nachhaltigen Methode begegnet, solche Standorte einfach abzudecken. Damit werden die Altlasten konserviert. Sie können weiterhin das Grundwasser belasten, und die nächste oder übernächste Generation muss die Arbeit schließlich erledigen. Die Selbstheilungskräfte der Natur reichen dafür nicht aus – oder brauchen Jahrhunderte. Man sollte das Ergebnis in dieser Hinsicht jetzt, nach 25 Jahren, überprüfen. ■



Reaktionschema der früheren Lost-Synthese. Grafik: Wikimedia Commons

Beschäftigten, vor allem die Arbeiterinnen, teils katastrophale Arbeits- und Lebensbedingungen in Kauf nehmen. In Berichten an die Werksleitung wurde beklagt, dass Frauen viel zu schwere Granaten schleppen mussten. Beschäftigte der Pikrin-Abteilung klagten über ständiges Unwohlsein. Ihre Haut verfärbte sich gelb. Zwar waren sie angewiesen, Schutzmasken zu tragen, dennoch kam es immer wieder zu Vergiftungen und „starken Magenschwellungen“ – bis hin zu Todesfällen.

Wie sehr die Arbeit in der Fabrik den Frauen zusetzte, schilderte auch eine Anwohnerin aus Losheim. Sie hatte am Bahnhof Arbeiterinnen beobachtet, die nach nur wenigen Monaten bei Espagit in ihre Heimat zurückkehrten: „Durch die Blausäure hatten sie ein sehr gelbes Aussehen bekommen und waren durch und durch vergiftet. Ich selbst habe solche bedauernswerten Mädchen im Bahnhofswartesaal gesehen: Sie lagen ohnmächtig auf den Holzbänken.“

Gefährliche Kehrtwende von Produktion zu Entlaborierung

Mit dem Ende des Ersten Weltkriegs ändern sich auch die Aufträge der Fabrik: Statt Geschosse zu produzieren, werden sie jetzt unschädlich gemacht. Ein offenbar lukratives Unterfangen. Fast eine Million Geschosse werden dafür in die Eifel gebracht, darunter mehr als 20.000 Giftgasgranaten. Befüllt sind die tödlichen C-Waffen mit Phosgen, einem Gas, das die Lunge schädigt, dem Hautkampfstoff Lost, auch Senfgas genannt, das schwere Verätzungen verursacht, sowie Clark, einem arsenhaltigen Reizstoff, der heftigen Husten und Erbrechen auslösen kann. Entlaborierung lautet das Gebot der Stunde: Die Granaten werden entleert und von ihren gefährlichen Inhaltsstoffen befreit. Der Haken: Auf dem Werksgelände türmen sich nicht nur gewaltige Stapel von hochexplosiven Granaten. Den Arbeitern fehlt auch die Erfahrung im Zerlegen der Kampfmittel.

Hinzu kommt: In der westlichen Eifel, nahe der Grenze zu Belgien, ist die Stimmung aufgeheizt. Deutschland hat den Krieg verloren, der Versailler Vertrag wird als „Diktat“ empfunden. Die Kreise Eupen und Malmedy müssen an Belgien abgetreten



Foto: spxChrome – iStock

werden. Familien werden durch die neue Staatsgrenze getrennt, Gegner der Abtretung sitzen in Gefängnissen. Auch unter den Werksangehörigen liegen die Nerven blank.

Am 29. Mai 1920 kommt es zur Katastrophe. In einer Ausdämpfstelle bricht ein Feuer aus, das eine verheerende Kettenreaktion auslöst. Nur wenige Minuten später detonieren die ersten Granaten. Dann fliegt ein ganzes Munitionslager in die Luft. Zurück bleibt ein Krater von 30 Metern Durchmesser und bis zu acht Metern Tiefe. Immer neue Detonationen erschüttern das Gelände. Gewaltige Stahlzylinder, tonnenschwere Kesselteile und Granaten werden Hunderte Meter weit geschleudert. Erst nach drei Tagen verstummen die Explosionen. Selbst die entfernt stehenden Baracken der Arbeiter werden zusammengedrückt.

Von der Fabrik bleibt kaum etwas übrig. Ein Augenzeuge berichtet: „Das weite Fabrikgelände ist ein rauchendes Trümmerfeld und bietet einen schauerlichen Anblick." Auch die umliegenden Dörfer werden getroffen. Dächer sind abgedeckt, Fensterscheiben zerborsten. In der zwei Kilometer entfernten Wirtschaft Braun in Losheim steckt eine 15-Zentimeter-Granate oberhalb der Haustür im Mauerwerk. „Dieselbe ist glücklicherweise nicht krepiert", hält ein zeitgenössischer Bericht fest. Immerhin: Weil rechtzeitig Alarm geschlagen wird, können Arbeiter und Bewohner das Gelände verlassen. Lediglich ein Mann soll bei Löscharbeiten ums Leben gekommen sein.

Espagit ist fortan Geschichte und gerät allmählich in Vergessenheit. Ein paar Jahre nach der Explosion kommt es zwar zu einer kleinen Bodensanierung, dabei werden einige Granaten entsorgt, andere verbuddelt, doch es wächst buchstäblich Gras über die Ruinenlandschaft – und das für Jahrzehnte. Bauern treiben ihre Kühe auf das ehemalige Werksgelände und wundern sich, dass es auf den Weiden tennisfeldgroße Flecken gibt, auf denen keine einzige Pflanze gedeiht. Auch gibt es Berichte von Kühen, die plötzlich im Kreis laufen oder auf unerklärliche Art sterben. Wirklich Anlass zur Sorge ist das jedoch nicht.



1988 grasen Kühe auf dem Ruinengelände im ehemaligen Kernbereich der Munitionsfabrik Espagit. Foto: Franz Albert Heinen

Befremdliche Ruinenkulisse mit Verdacht auf Altlasten

Erst 1988 – fast 70 Jahre nach dem großen Knall – ändert sich etwas. Der Grünen-Politiker und Umweltaktivist Gunther Heerwagen tritt auf den Plan. In einer Anfrage an das Innenministerium von Rheinland-Pfalz bittet er um Informationen zu einer angeblichen Altlast auf einem Gelände bei Hallschlag. Weil er keine Antwort erhält, informiert er die Presse und zieht selbst mit einem Klappspaten los. „Er hat mich damals auf diese befremdliche Kulisse in der Eifel hingewiesen", erzählt Journalist Heinen. Niemand schien sich für die Ruinen und die Hinterlassenschaften im Boden zu interessieren. Bis zu seinem ersten Bericht.

Dann wird es skurril: Wohl um Ruhe in die Angelegenheit zu bringen, laden die Behörden zu einem Pressetermin auf das ehemalige Werksgelände. Sie wollen demonstrieren, dass von dem Areal keine Gefahr ausgeht. Auch Landwirt Klaus Quetsch ist dabei und berichtet, dass hier überall Steine herumlägen, mit denen die Bauern ihre Öfen beheizten. Franz Albert Heinen erinnert sich: „Zum Beweis bückte sich der Landwirt, hob einen gelblichen Stein auf und zündete ihn vor laufenden Kameras an." Das sei Dynamit, erklärte der Bauer. Sicherheitshalber nahmen die Fachleute Proben mit ins Labor. Später verkünden ▶

80 Prozent

aller durch chemische Waffen verursachten Todesfälle im Ersten Weltkrieg werden Phosgen ($COCl_2$) zugeschrieben, so die *Encyclopaedia Britannica*. Das Gas kann schwere Lungenschäden verursachen, deren Symptome oft erst Stunden nach Erstkontakt und Einwirkung auftreten. Mittlerweile gehören 193 Staaten der 1992 verabschiedeten und 1997 in Kraft getretenen Chemiewaffenkonvention an. Damit zählt die Konvention zu den weltweit am breitesten akzeptierten Abrüstungsabkommen. Damit sind Entwicklung, Herstellung, Lagerung, Weitergabe und Einsatz von Chemiewaffen verboten, berichtet die Organisation für das Verbot chemischer Waffen (OPCW). Die Vertragsstaaten sind zur Vernichtung vorhandener Bestände verpflichtet. Trotz des Verbots ist es bereits mehrfach zu nachgewiesenen Einsätzen chemischer Kampfstoffe gekommen, etwa im syrischen Bürgerkrieg sowie bei Anschlägen gegen Einzelpersonen.



Gefährliche Arbeit: Mit Schutzmasken bergen Kampfmittelräumer 2001 auf dem Gelände der ehemaligen Munitionsfabrik Espagit bei Hallschlag Sprengstoffreste. Bei einem Einsatz nahe einem Wohnhaus stoßen sie auf eine gewaltige Sprengstoffschicht und bergen rund 1,4 Tonnen explosives Material. Foto: Franz Albert Heinen

sie: Der Landwirt habe sich geirrt. Es sei kein Dynamit gewesen, sondern TNT.

Obwohl klar war, dass das gesamte Gelände hochgradig verseucht war, gaben die Behörden zunächst Entwarnung. Untersuchungen des Bodens hätten angeblich keine bedenklichen Belastungen ergeben, erhöhte Bleiwerte seien auf natürliche Gesteinsvorkommen zurückzuführen. Auch die Wasserqualität in den Tümpeln auf dem ehemaligen Fabrikgelände sei „außerordentlich gut“, teilte die Bezirksregierung Trier mit. Grünen-Politiker Gunther Heerwagen kritisiert die Untersuchungen noch heute als „große Schauveranstaltung“.

Spätere Analysen gaben ihm recht und zeichneten ein völlig anderes Bild: Wasserproben enthielten bis zu 12.000 Mikrogramm des Sprengstoffs TNT pro Liter. Zum Vergleich: Der heute geltende Prüfwert für TNT beim Übergang von Schadstoffen aus dem Boden ins Grundwasser beträgt lediglich 0,2 Mikrogramm pro Liter. Im Boden wurden damals stellenweise fast 4.000 Milligramm Arsen pro Kilogramm nachgewiesen. Hinzu kamen erhebliche Belastungen durch weitere Sprengstoffrückstände, Schwermetalle und giftige Chemikalien wie Cadmium und Quecksilber. Und dann war da auch noch Bauer Klaus Quetsch, der erzählte, dass er beim Pflügen immer wieder auf Granaten stoße.

Journalist Heinen berichtet außerdem von einer Bäuerin, die mit ihrem Traktor über eine Wiese fuhr und plötzlich bewusstlos zusammenbrach. „Die Frau war über Jahre schwer erkrankt, lange konnte ihr kein Arzt helfen. Erst als jemand auf die Idee kam, dass der Kampfstoff Phosgen die Ursache gewesen sein könnte, wurde sie entsprechend behandelt – und dann ging es ihr nach und nach besser.“ Möglicherweise war der Traktor über eine im Boden liegende Giftgasgranate gefahren und hatte dabei Phosgen freigesetzt.

Nachdem die Gefahren lange heruntergespielt wurden, gibt die rheinland-pfälzische Landesregierung in Mainz schließlich grünes Licht für eine umfassende Sanierung des Geländes bei Hallschlag. Im August 1990 reisen Experten der Landesbehörden und der Bezirksregierung Trier nach Hallschlag, um den Einwohnern das Konzept der Entmunitionierung vorzustellen.

Leben wie im Katastrophengebiet

Was folgte, sollte das Leben der Menschen über Jahre prägen. 1991 begannen die Räumungsarbeiten. Das Gelände wurde in Sicherheitszonen eingeteilt, Straßen wurden gesperrt, in Wohnhäusern gasdichte Schutzräume eingerichtet. Die Bewohner erhielten sogenannte Fluchthauben, spezielle Atemmasken, die sie bei einem möglichen Giftgasaustritt schützen sollten. Selbst Kinder mussten in bestimmten Bereichen mit dieser Schutzausrüstung ins Freie. Zwei Familien wurden für mehrere Jahre von ihren Höfen evakuiert. Eine Sirene sollte bei Gefahr warnen. Und wehte der Wind in Richtung der bewohnten Gebiete, mussten die Arbeiten ruhen.

Nicole Quetsch, Tochter von Klaus Quetsch, war damals noch ein Kind. Sie wohnt noch heute am Rande des ehemaligen Espagit-Geländes und erinnert sich, wie sie einmal mit ihren Eltern mit „einer Art Gasmaske“ zu einer Schranke

$C_7H_5N_3O_6$

lautet die chemische Formel für den Sprengstoff TNT (kurz für 2,4,6-Trinitrotoluol). Dem Nachschlagewerk *Encyclopaedia Britannica* zufolge zählt TNT zu den weltweit bekanntesten militärischen Sprengstoffen. Bis heute dient das sogenannte TNT-Äquivalent als Referenzgröße für die Sprengkraft anderer explosiver Stoffe. Die Wurzeln der Substanz reichen bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurück: Erstmals synthetisiert wurde der Stoff 1863 vom deutschen Chemiker Julius Wilbrand. Auch die industrielle Großproduktion begann 1901 in Deutschland. Aufgrund seiner verhältnismäßig geringen Stoß- und Reibungsempfindlichkeit wurde TNT schnell als Standardsprengstoff für Granaten, Bomben und Minen verwendet.



Fabrikruinen auf verseuchter Erde: Mehr als 60 Jahre lang blieb das Fabrikgelände verweist. Erst 1988 kam Bewegung in die Sache, der Kernbereich der ehemaligen Fabrik wurde allerdings nur oberflächlich entmunitioniert, später mit Lava verschlossen. Foto: Franz Albert Heinen

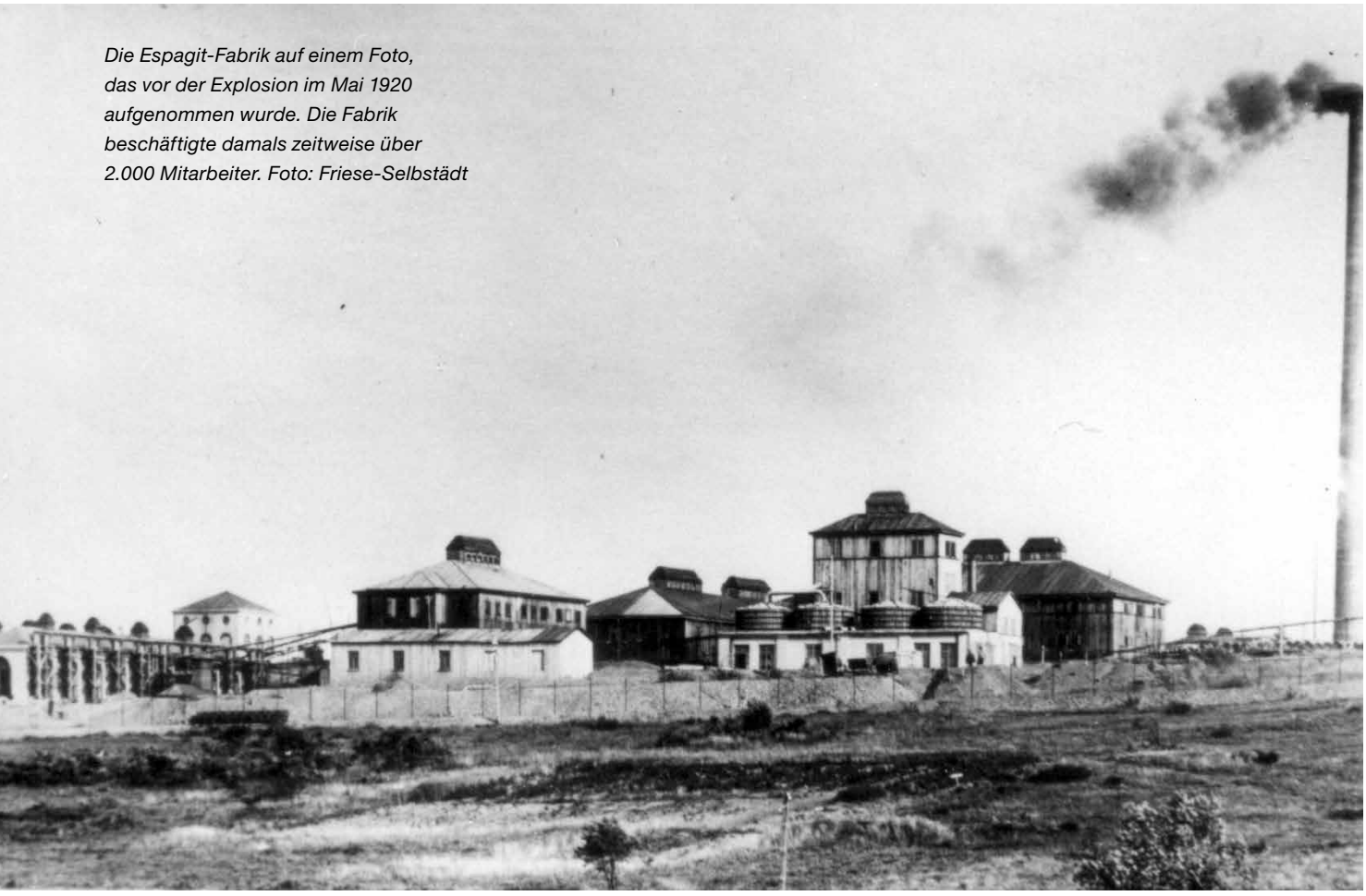


Anwohnerin Nicole Quetsch posiert 1988 mit Granaten für ein Foto in der Lokalzeitung. Heute wohnt sie noch immer in der Gegend. Foto: Franz Albert Heinen

am Rande der Sicherheitszone fuhr. „Unser Besuch durfte nur bis zu dieser Schranke fahren. Dort mussten wir ihn abholen. Eigentlich hätten wir alle diese Atemhauben tragen müssen. Aber wir haben das nicht immer ganz so ernst genommen." Schließlich, sagt Nicole Quetsch, hätte in den Jahrzehnten zuvor ja auch niemand irgendwelche Masken tragen müssen.

Ursprünglich wollten die Behörden das ehemalige Espagit-Gelände vollständig von Munition und giftigen Hinterlassenschaften befreien. Doch die geschätzten Kosten von bis zu 500 Millionen D-Mark ließen die Verantwortlichen umdenken. Im Juli 1997 beschloss die rheinland-pfälzische Landesregierung einen Kurswechsel: Der besonders stark belastete Kernbereich sollte nicht mehr vollständig ausgegraben, sondern lediglich von herumliegender Munition befreit werden und mit einer 50 Zentimeter dicken Schicht aus Lava und Erde abgedeckt werden. Die Begründung: Eingriffe in den Boden könnten bislang gebundene Schadstoffe freisetzen und das Grundwasser gefährden. Doch die Entscheidung blieb umstritten. „In Wahrheit war es wohl einfach zu teuer", sagt Heinen.

Noch im selben Jahr präsentierte der Mainzer Geografie-Professor Johannes Preuß neue historische Dokumente aus amerikanischen Militärarchiven, die weitere Erkenntnisse über mögliche Munitionsablagerungen versprachen. Außerdem recherchierte er, dass die gefährliche Munition ursprünglich auf ▶



Die Espagit-Fabrik auf einem Foto, das vor der Explosion im Mai 1920 aufgenommen wurde. Die Fabrik beschäftigte damals zeitweise über 2.000 Mitarbeiter. Foto: Friese-Selbstädt

ganz andere Weise beseitigt werden sollte. Demnach wollte die mit der Entmunitionierung beauftragte Firma die Giftgasgranaten kurzerhand versenken – in einem See in der Eifel.

„In den Akten fand ich sogar eine Vermessung der Wassertiefe des Laacher Sees“, berichtet Preuß. Angeblich sei dieser See besonders tief gewesen. Doch ein amerikanischer Major widersetzte sich den Plänen. Er lehnte auch eine Versenkung im Meer ab und bestand darauf, dass die Granaten fachgerecht zerlegt wurden.

Die Grünen in Rheinland-Pfalz forderten anschließend eine Neubewertung. Ein juristisches Gutachten des Landtags von 1998 hielt die Sicherungsvariante mit Lava und Erde aber grundsätzlich für zulässig. Eine entscheidende Frage blieb jedoch offen: Ob auch langfristig ausreichend Schutz vor den giftigen Hinterlassenschaften geboten sei, konnten die Juristen nicht beurteilen.

Sprengstoffverbindungen im Sickerwasser

Um zu verhindern, dass Giftstoffe wie Arsen oder TNT über das Wasser in die umliegenden Bäche und Flüsse gelangten, wurde eine Wasserreinigungsanlage installiert. Sie läuft bis heute. Im September 2026 teilt die Landesregierung auf Anfrage mit: „Im Zulauf ist das Sickerwasser nachweislich mit sprengstofftypischen Verbindungen stark belastet. Nachdem es die Reinigungsanlage durchlaufen hat, liegen die Konzentrationen der sprengstofftypischen Verbindungen sowie von Arsen auf einem Niveau, dass das gereinigte Sickerwasser unbedenklich in den Seifenbach eingeleitet werden kann und die rechtlichen Anforderungen erfüllt sind.“

Bis zu 50.000 Euro kostet der Betrieb der Anlage im Jahr. Weil noch immer Kampfmittel im Boden liegen, sei die Sicherung und Überwachung des Gelän-



Hallschlag liegt im Landkreis Vulkaneifel in Rheinland-Pfalz. Foto: Wikimedia Commons

des, so die Landesregierung, auf unbestimmte Zeit aufrecht zu erhalten. Aus Sicht von Preuß ist das Umweltproblem bis heute nicht gelöst. „Wenn ich an Hallschlag zurückdenke, betrübt mich, dass sich die damaligen Maßnahmen auf die Munition konzentrierten. Die Beseitigung der chemischen Altlasten im Boden fand zu wenig Beachtung."

2008 wurden die Räumungs- und Sicherungsarbeiten offiziell abgeschlossen. Bis Ende 2012 summierten sich die Gesamtkosten auf 56,7 Millionen Euro. Doch ein Teil der gefährlichen Altlasten blieb im Boden. Die Flächen abzudecken, statt sie wirklich zu sanieren, sei wenig nachhaltig, sagt Preuß im Rückblick. „Damit werden die Altlasten konserviert. Sie können weiterhin das Grundwasser belasten, und die nächste oder übernächste Generation muss die Arbeit schließlich erledigen." Die „Selbstheilungskräfte der Natur", so Preuß, reichten nicht aus, um die Schadstoffe im Boden und Grundwasser abzubauen.

So ganz beendet ist die Geschichte der Kampfstofffabrik Espagit auch nach mehr als 110 Jahren doch noch nicht. Denn in den vergangenen anderthalb Jahren wurden nach Auskunft der Landesregierung rund um Hallschlag vier Granaten gefunden. Zuletzt, im April 2026, war es eine 75-Millimeter Sprenggranate. ■



Eine Wasserreinigungsanlage filtert noch heute Arsen- und TNT-Rückstände aus dem Wasser in der Region. Foto: Bim – iStock





Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

Radikale Innovation mit vollem Fokus auf morgen

2026 hat die Jahreskonferenz des VAA ganz im Sinne der Zukunftsgestaltung gestanden. Anfang November in Mannheim sind rund 130 VAA-Mitglieder aus den Werks- und Landesgruppen zusammengekommen, um die Zukunft der Branche in den Blick zu nehmen. Ein Vortrag des Ökonomen Henning Vöpel hat direkt zu Beginn den Takt gesetzt und den Fokus auf radikale Innovation gerichtet. Außerdem stand traditionell das Netzwerken im Vordergrund der Veranstaltung. An beiden Konferenztagen haben sich die Mitglieder über die Lage in ihren jeweiligen Unternehmen ausgetauscht und über Lösungen für anstehende Probleme diskutiert.

In ihrer Rede hat Dr. Birgit Schwab von einem der härtesten Jahre beim VAA in ihrer Zeit als 1. Vorsitzende gesprochen: „Wir hatten harte Tarifverhandlungen. Die Bundesregierung sägt an uns Fach- und Führungskräften. Die Unternehmen bauen weiter ab.“ Und dennoch sprach sie von einem positiven Blick auf den Verband. Es sei ein lebendiger Verband, der sich für die Themen einsetze, die seine Mitglieder bewegen. Ganz besonders betonte Schwab die Debatte um den Kündigungsschutz von Fach- und Führungskräften. Diese seien die eigentlichen Gestalterinnen und Gestalter der Transformation.

Zu diesem Thema informierte auch der Stellvertretende VAA-Hauptgeschäftsführer Stefan Ladeburg die Mitglieder mit seiner Keynote. Er gab ausführliche Einblicke darüber, was dies für Arbeitnehmende künftig bedeuten werde.

Einen sehr viel mutigeren Blick in die Zukunft als bisher forderte der Ökonom Henning Vöpel (im Bild oben). Er sprach darüber, dass die Politik in den Grenzen der Gegenwart agiere und nicht in den Möglichkeiten der Zukunft. Sie verliere sich zwischen regulatorischer Kleinteiligkeit und strategischer Kurzsichtigkeit. Statt auf inkrementelle Innovationen zu setzen, müsse die Branche radikale Innovation wagen und sich neu erfinden.

Nach den Erfolgen kommt die Arbeit

Über die Ergebnisse der Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, die in diesem Jahr stattgefunden haben, berichteten anschließend die VAA-Juristen Thomas Spilke und Christian Lange. Die Wahlen seien für die Kandidatinnen und Kandidaten des VAA insgesamt sehr erfolgreich gewesen. Jetzt beginne aber erst die harte Arbeit in den Gremien.

Auf der Konferenz gab es auch einige Anlässe zum Feiern: So hat die Vorsitzende der VAA-Werksgruppe BASF Schwarzheide Dr. Jane Ortler den Ehrenamtspreis von ihrem BASF-Kollegen Dr. Thomas Schmidt erhalten. „Liebe Jane, Du schaffst es, in der Krise Orien-



Die 1. Vorsitzende des VAA Dr. Birgit Schwab bei ihrer Begrüßungsrede am 7. November 2026. Im Fokus: ein lebendiger Verband, welcher der Krise trotzt.

„Man merkt, dass es bewegte Zeiten sind. Trotzdem – oder gerade deshalb – ist es umso wertvoller, dass die Menschen hier zusammenkommen, sich austauschen und nicht nur in die Zukunft blicken, sondern diese aktiv gestalten wollen. Das ist das, was unseren Verband ausmacht.“

Dr. Birgit Schwab, 1. Vorsitzende des VAA.

tierung zu geben“, so das VAA-Vorstandsmitglied in seiner Laudatio. „Du weißt aus Deiner Arbeit im Betriebsrat, wie man unterschiedliche Interessen zusammenbringt. Du weißt, wie man Probleme offen anspricht und schwierige Themen diskutiert.“ Ortler könne Klartext reden, so Schmidt weiter, aber schaffe es dabei immer, respektvoll zu bleiben. „Diese Kombination aus Klarheit und Wertschätzung zeichnet Dich aus. Das macht Dich zu einer starken Interessenvertreterin.“

Zusätzlich überreichte Thomas Schmidt seinen Vorstandskolleginnen Dr. Monika Brink, Ruth Kessler und Dr. Birgit Schwab sowie seinem Vorstandskollegen Dr. Roland Fornika jeweils die Urkunde zur 25-jährigen VAA-Mitgliedschaft. Ganze 50 Jahre im VAA ist bereits der ehemalige und langjährige VAA-Vorsitzende Dr. Karlheinz Messmer: Die aktuelle 1. Vorsitzende Birgit Schwab zeichnete ihn mit der Ehrenurkunde aus. ■



Den Ehrenamtspreis erhielt in diesem Jahr Dr. Jane Ortler von der BASF Schwarzheide. BASF-Kollege und VAA-Vorstandsmitglied Dr. Thomas Schmidt überreichte den Preis nach einer emotionalen Rede.



Dr. Birgit Schwab überreichte dem Ehrenvorsitzenden des VAA Dr. Karlheinz Messmer die Urkunde zur 50-jährigen VAA-Mitgliedschaft. Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA



Das Wichtigste bei Jahreskonferenzen ist das Netzwerken der Mitglieder aus den Werks- und Landesgruppen.

Exzellenzpreis der VAA Stiftung

Nachwuchsforschende als Innovationsfaktoren

In Krisenzeiten kommt es mehr denn je darauf an, wissenschaftliche Innovationen zu fördern und neue Brücken zwischen exzellenter Forschung und Industrie zu bauen. Genau dies ist tut die VAA Stiftung bereits seit 2012. Anfang November war es wieder so weit: 2026 ist der Exzellenzpreis der VAA Stiftung an drei Nachwuchsforschende verliehen worden. Die Preisverleihung fand traditionell im Rahmen der Jahreskonferenz des VAA in Mannheim statt.



Auf der VAA-Jahreskonferenz am 6. November 2026 in Mannheim sind Dr. Arne Nisters, Dr. Neele Uhlenbruck und Dr. Niklas Ortlieb (von links nach rechts) mit dem Exzellenzpreis der VAA Stiftung ausgezeichnet worden. Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

Alle Fotos auch digital im Webmagazin!

Einmal im Jahr zeichnet die VAA Stiftung junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit dem Exzellenzpreis für innovative und wegweisende Forschungsarbeiten in den Bereichen Chemie, Pharmazie und Verfahrenstechnik aus. Auf der VAA-Jahreskonferenz am 6. November 2026 in Mannheim wurde deutlich: Die radikale Transformation hat die gesamte Chemie- und Pharmabranche fest im Griff und macht vor keinem Unternehmen halt, ob Großkonzern oder KMU. „Aber ich bin überzeugt: Wir können diese Transformation meistern – wenn wir den Mut haben, Innovationen voranzutreiben und konsequent umzusetzen“, erklärte der Vorsitzende des Kuratoriums der VAA Stiftung Dr. Thomas Fischer bei der Preisverleihung.

2026 gingen die jeweils mit 5.000 Euro dotierten Preise an Dr. Arne Nisters (Technische Universität Darmstadt) für seine Dissertation zu nanoporösen Phosphin-Makroliganden als feste Katalysatoren für die Hydrierung von Kohlendioxid, Dr. Niklas Ortlieb (Universität Freiburg) für seine Dissertation zur Entwicklung einer neuartigen Toolbox für maßgeschneiderte poröse, mit Stickstoff dotierte 3-D-Kohlenstoff-Nanokugeln zur Ermöglichung eines rationalen Bottom-up-Elektrodendesigns sowie Dr. Neele Uhlenbruck (Karlsruher Institut für Technologie) für ihre Dissertation zur Methanpyrolyse in einem Flüssigmetall-Blasensäulenreaktor als Teil einer Prozesskette für die Produktion von Kohlenstoffmaterialien aus Kohlendioxid. „Diese Ideen zeigen: Junge Forscherinnen und Forscher sind echte Innovationsfaktoren, die eine Menge Impulse für die Industrie geben können“, betont Thomas Fischer.

Über die VAA Stiftung fördert der VAA wissenschaftliche Forschung in naturwissenschaftlich-technischen Bereichen. „Wir bringen Wissenschaft und Industrie zusammen und unterstützen junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dabei, ihre exzellenten Ideen in die industrielle Praxis zu überführen“, hob der VAA-Ehrenvorsitzende Fischer hervor. „Unsere Branche lebt von Menschen, die Lösungen entwickeln, Chancen erkennen und Neues wagen. Und wenn ich mir die jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ansehe, die wir heute auszeichnen, dann habe ich allen Grund zur Zuversicht.“

Jedes Jahr entscheidet das mit hochkarätigen Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft und Industrie besetzte Kuratorium der VAA Stiftung über die Preisträgerinnen und Preisträger. 2026 bestand die Jury aus Prof. Sabine Becker, Prof. Sabine Beuermann, Prof. Ralf Dohrn, Dr. Thomas Fischer, Prof. Sonja Herres-Pawlis, Prof. Andreas Jupke und Prof. Wolfram Koch. ■



Die Preisträgerinnen und Preisträger wie hier Dr. Arne Nisters standen außerdem für Videointerviews zur Verfügung. Die Videos werden auf VAA community und YouTube veröffentlicht.



Dr. Neele Uhlenbruck stellte ihre Dissertation zur Methanpyrolyse in einem Flüssigmetall-Blasensäulenreaktor als Teil einer Prozesskette für die Produktion von Kohlenstoffmaterialien aus CO_2 vor.



Dr. Niklas Ortlieb mit seiner Promotionsbetreuerin Prof. Anna Fischer.



In seiner Rede bekräftigte der Vorsitzende des Stiftungskuratoriums Dr. Thomas Fischer die Bedeutung von Innovationen für die Industrie.



Preisträger Dr. Arne Nisters (rechts) im Gespräch mit dem Kuratoriumsmitglied Prof. Sabine Becker.

Frauke Weimar von Axalta Coating Systems beim Netzwerken im Rahmen der Preisverleihung.



Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA



Foto: DSCimage – iStock

Stimmung der Fach- und Führungskräfte in Chemie und Pharma bleibt stabil

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Stimmung der Fach- und Führungskräfte in der deutschen Chemie- und Pharmabranche insgesamt kaum verändert. Bei einzelnen Unternehmen gibt es hingegen deutliche Abweichungen. Das zeigt die diesjährige Befindlichkeitsumfrage des VAA unter den außertariflichen und leitenden Angestellten von Deutschlands drittgrößtem Industriezweig.

Die Durchschnittsnote für die Personalpolitik der Unternehmen fällt mit 3,1 nur unwesentlich schlechter aus als im Vorjahr (3,0). „Die insgesamt stabile Stimmungslage sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es in einzelnen Unternehmen durchaus erhebliche Unterschiede im Vergleich zum Vorjahr gibt“, so VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. „Offenkundig stellt die Transformation unserer Branche einige Unternehmen vor große Herausforderungen. Und insbesondere wenn die daraus entstehenden Anpassungsprozesse mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden sind, drückt das natürlich erheblich auf die Stimmung.“

Teil der diesjährigen Umfrage des VAA waren Zusatzfragen zum Umgang der Unternehmen mit den aktuellen Herausforderungen der Branche wie den hohen Energiepreisen und den bürokratischen Hemmnissen. Bewertet wurden dabei unter anderem die strategische Ausrichtung und die Mitarbeiterkommunikation. Die drei Unternehmen, die bei diesen Zusatzfragen am besten abgeschnitten haben, führen auch das Gesamtranking der Umfrage an. „Das ist kein Zufall, sondern zeigt, wie wichtig der richtige Umgang mit den Mitarbeitenden in einer Phase der Transformation ist“, ist Gilow überzeugt.

An der Spitze des Umfragerankings steht wie im Vorjahr der deutsche Zweig des niederländischen Chemieunternehmen Lyondellbasell, gefolgt vom Düsseldorfer Konsumgüter- und Klebstoffhersteller Henkel, der von Platz sieben auf Platz zwei geklettert ist. Auf Platz drei steht der Glasspezialist Schott aus Mainz. Ihre Platzierung im Personalranking deutlich verbessern konnten Clariant (von Platz zwölf im Vorjahr auf Platz vier) und Bayer (von 16 auf sechs).

Deutlich zurückgefallen sind hingegen BASF (von sechs auf zwölf) und Röhm (von 13 auf 18) sowie der bayerische Chemiekonzern Wacker, der mit einer Verschlechterung von Rang vier auf Rang 17 den deutlichsten Rückgang bei der Platzierung verzeichnen muss.

Die jährliche VAA-Befindlichkeitsumfrage wurde 2026 zum 25. Mal durchgeführt. Sie ist ein anerkanntes und unabhängiges Barometer für die Stimmung der außertariflichen und leitenden Angestellten in der Branche. An der Befindlichkeitsumfrage von Anfang September bis Mitte Oktober beteiligten sich mehr als 3.000 Personen. ■

Unternehmen	Rang 2026	Rang 2025	Veränderung Rang		Gesamtnote 2026	Gesamtnote 2025	Veränderung Note	
Lyondellbasell	1	1	→	0	2,40	2,33	↘	-0,07
Henkel	2	7	↑	**5**	2,63	2,84	↑	**0,21**
Schott	3	2	↘	-1	2,63	2,39	↓	-0,24
Clariant	4	12	↑	**8**	2,73	3,07	↑	**0,34**
Boehringer Ingelheim	5	3	↘	-1	2,76	2,62	↓	-0,14
Bayer	6	16	↑	**10**	2,85	3,20	↑	**0,35**
Beiersdorf	7	5	↘	-2	2,96	2,78	↓	-0,17
Covestro	8	8	→	0	2,96	2,87	↘	-0,09
Merck	9	11	↗	2	2,99	3,01	↗	0,01
B. Braun Melsungen	10	10	→	0	3,01	2,98	↘	-0,03
Heraeus	11	9	↘	-2	3,04	2,96	↘	0,08
BASF	12	6	↓	**-6**	3,04	2,80	↓	**-0,24**
Axalta Coating Systems	13	17	↑	4	3,09	3,23	↑	0,15
Roche Diagnostics	14	14	→	0	3,12	3,11	↘	0,01
Sanofi Aventis	15	19	↑	4	3,19	3,38	↑	0,19
Lanxess	16	15	↘	-1	3,34	3,19	↓	-0,15
Wacker	17	4	↓	**-13**	3,39	2,67	↓	**-0,72**
Röhm	18	13	↓	**-5**	3,41	3,11	↓	**-0,30**
Celanese	19	20	↗	1	3,41	3,41	→	0,00
Evonik	20	18	↘	-2	3,50	3,34	↓	-0,16
Shell	21	21	→	0	3,52	3,56	↗	0,04
Durchschnitt					**3,08**	**3,01**	↘	-0,07

Hinweise:
In der VAA-Befindlichkeitsumfrage bewerten die Fach- und Führungskräfte der chemisch-pharmazeutischen Industrie ihre Befindlichkeit und die Personalpolitik ihrer Unternehmen mit Schulnoten von 1 („sehr gut“) bis 6 („ungenügend“).

Legende

- *Drei deutlichste Rang- und Notenverbesserungen*
- *Drei deutlichste Rang- und Notenverschlechterungen*
- ↑ *Verbesserung um mindestens drei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)*
- ↗ *Verbesserung um bis zu zwei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)*
- → *Keine Veränderung*
- ↘ *Verschlechterung um bis zu zwei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)*
- ↓ *Verschlechterung um mindestens drei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)*

Zusatzranking Standort Deutschland

Zusatzfragen: Wie geht Ihr Unternehmen mit den aktuellen Herausforderungen für den Chemie- und Pharmastandort Deutschland um?

Mein Unternehmen ist von den aktuellen Herausforderungen für den Standort Deutschland (hohe Energiepreise, Rohstoffpreise und Lieferkettenprobleme in Folge des Irankrieges, Bürokratie etc.) sehr stark betroffen.

Mein Unternehmen reagiert mit geeigneten Maßnahmen auf die aktuellen Herausforderungen, um die Wettbewerbsfähigkeit und zukunftsfähige Arbeitsplätze in Deutschland langfristig zu sichern.

Meinem Unternehmen gelingt es sehr gut, erforderliche Veränderungen so zu kommunizieren, dass sie von den Mitarbeitenden verstanden und angenommen werden.

Ich mache mir keine Sorgen um meinen Arbeitsplatz.

Ich bin insgesamt mit dem Umgang meines Unternehmens mit der aktuellen Situation der Chemie- und Pharmabranche sehr zufrieden.

An der Befindlichkeitsumfrage 2026 beteiligten sich VAA-Mitglieder aus 21 Unternehmen und 46 Unternehmensteilen beziehungsweise VAA-Werksgruppen.

Rang Zusatzranking	Unternehmen	Note Zusatzranking
1	Lyondellbasell	2,39
2	Schott	2,71
3	Henkel	2,78
4	B. Braun Melsungen	2,89
5	Boehringer Ingelheim	2,92
6	Heraeus	3,01
7	BASF	3,05
8	Clariant	3,08
9	Covestro	3,08
10	Beiersdorf	3,08
11	Sanofi Aventis	3,15
12	Bayer	3,16
13	Wacker	3,18
14	Axalta Coating Systems	3,23
15	Evonik	3,39
16	Merck	3,39
17	Roche Diagnostics	3,41
18	Röhm	3,45
19	Lanxess	3,52
20	Shell	3,55
21	Celanese	3,57
	Durchschnitt	**3,13**

Datenbasis

Versandte Fragebögen	9.822
Zurückgesandte Fragebögen 31,7 Prozent (Vorjahr: 23,5 Prozent)	3.112
Ausgewertete Fragebögen 31,2 Prozent (Vorjahr: 23,2 Prozent)	3.063

Hinweis: Die Wertungen der einzelnen Unternehmen in den fünf Kategorien finden eingeloggte VAA-Mitglieder unter MeinVAA.

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

ANZEIGE

WILEY



Jetzt Panel-Mitglied werden

chemonitor trend barometer

IN KOOPERATION MIT SANTIAGO ADVISORS

Trendbarometer

für die deutsche Chemiebranche!

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

Weitere Informationen unter

www.CHEMonitor.com

Sprecherausschusskonferenz in Wiesbaden

Rolle der Sprecherausschüsse in der Mitbestimmung stärken



Oben: Dr. Dietmar Oeter begrüßte als neuer Kommissionsvorsitzender die anwesenden Gäste. Unten: Gerhard Kronisch, Rechtsanwalt des VFF und Fachanwalt für Arbeitsrecht, sprach über Haftungsfragen bei Angestellten.

Anfang Oktober 2026 haben sich rund 50 Sprecherausschussmitglieder in Wiesbaden getroffen, um über gegenwarts- und zukunftsrelevante Themen in der Sprecherausschussarbeit zu diskutieren. Die Vorträge in diesem Jahr bedienten ein breites Portfolio. So sprach Carsten Schlichting, Executive Principal und Senior Advisor bei Mercer, über Funktionsbewertungen. VAA-Jurist Christian Lange klärte über die neue Entgelttransparenzrichtlinie und die Rolle des Sprecherausschusses auf. Die Geschäftsführerin Tarifpolitik, Arbeitsrecht, Arbeitsmarkt beim BAVC Petra Lindemann sprach gemeinsam mit dem Stellvertretenden VAA-Hauptgeschäftsführer Stefan Ladeburg über die Arbeitszeit und die konkreten Regelungen, die für leitende Angestellte gelten. Ein Best-Practice-Beispiel von Nadine Dietz von Bayer lieferte die Grundlage für den anschließenden Erfahrungsaustausch. Mit der Konferenz leistet der VAA einen Beitrag zur Stärkung der Rolle von Sprecherausschüssen in der betrieblichen Mitbestimmung. In allen größeren Unternehmen der Branche sind VAA-Mitglieder in den Sprecherausschüssen mehrheitlich vertreten.





Carsten Schlichting erklärte Funktionsbewertungen und wie diese einzuordnen und praktisch anzuwenden seien.



Nadine Dietz stellte ihre Arbeit bei Bayer im Sprecherausschuss vor. Im Anschluss bot sich die Gelegenheit, über die Praxisbeispiele zu diskutieren.



Petra Lindemann, Geschäftsführerin Tarifpolitk, Arbeitsrechts, Arbeitsmarkt beim BAVC, hielt gemeinsam mit Stefan Ladeburg einen Vortrag zum Thema Arbeitszeit und die künftigen Regeln für leitende Angestellte.





ANZEIGE

www.gdch.de/karriere

DAS KARRIERE PORTAL für Chemie und Life Sciences

Von Chemikern für Chemiker

Nutzen Sie das Netzwerk der GDCh:

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

GDCh

Gesellschaft Deutscher Chemiker

Zukunft des Standorts

Oh, wie schön wäre Panama!

Von Patrick Herrmann

„Oh, wie schön ist Panama“. Der berühmte Janosch-Klassiker ist eine Geschichte, aufgebaut auf Goethes (frei zitierter) Frage: Warum in die Ferne schweifen, wenn das Gute liegt so nah? Mit Blick auf das politische Zeitgeschehen möchte man fragen: Warum in die Zukunft blicken? Das Wichtige liegt doch da!

2026, das kann auch wenige Wochen vor Jahresende bereits diagnostiziert werden, geht nicht als gutes Jahr für die Fach- und Führungskräfte in die Chroniken ein. Die unsägliche Debatte um den Kündigungsschutz hat unnötiges Vertrauen in die Bundesregierung verspielt. Wichtige Reformen kommen dagegen nicht von der Stelle. Nach rund eineinhalb Jahren Hightech-Agenda gibt es schwammige Roadmaps und Befragungen von Wissenschaftlerinnen und Unternehmern. Der europäische Markt wird unzureichend geschützt vor staatlich verstärkten Unternehmen aus anderen Weltregionen.

Dabei sind die notwendigen Handlungsfelder klar: erneuerbare Energien, bessere F&E-Bedingungen von Pharma bis zur Kreislaufwirtschaft, Vertrauen für Fach- und Führungskräfte, ein Level-Playing-Field für die Industrie und, wenn noch ein wenig Kapazität übrig ist, eine Strategie für zuverlässige, resiliente Handelsrouten. Zu Weihnachten müssen die Leistungsträger der deutschen Wirtschaft keinen Wunschzettel schreiben, die Themen sind alle bekannt.

„Das politische Jahr 2027 braucht keine neuen Ankündigungen“, sagt VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. „Aktionspläne, Agenden und Kommissionsberichte liegen vor. Für Fach- und Führungskräfte in der Chemie- und Pharmaindustrie zählt die Umsetzung.“ Es zähle, dass sich die Lage im Betrieb und im Alltag spürbar verbessere: Planungssicherheit, wettbewerbsfähige und innovative Standorte und ein Netto, das nicht von Jahr zu Jahr schrumpft.

Faire Wettbewerbsbedingungen

Der Kölner IW-Experte Jürgen Matthes warnte bereits in der letzten Ausgabe des VAA Magazins, dass durch Marktanteilsverluste an China „neue und potenziell kritische Abhängigkeiten“ zu entstehen drohen. Aus vielen Gesprächen mit VAA-Mitgliedern ist hinlänglich bekannt: Das ist kein Anschein, das ist Business-Realität. Der Kampf um die Basischemie wird jeden Tag geführt, und viele erwarten, dass Spezialchemie und Pharma folgen. Europa wird dabei nicht wie einst Rom aus dem Osten überrascht und überrannt. Denn die strukturellen Schwächen, Energiepreise und Bürokratie, sind bekannt. Der Wirtschaftsstandort ist wachsam geworden und arbeitet gegen die Standortnachteile an.

Das allein reicht aber nicht. Es braucht ein echtes Level-Playing-Field, das den freien Chemie- und Pharmamarkt gegen staatlich subventionierte Konkurrenz und ihre Importe verteidigt. Das ist kein simpler Protektionismus. Ausgleichszölle, Border-Tax-Adjustments, niedrigere Kosten für in Europa produzierte Waren: Die Parlamente, insbesondere das Europäische Parlament, haben Gestaltungsspielraum. Die Critical Chemicals Alliance liefert konstruktive Vorschläge. Bleiben politische Taten aus, werden kritische Güter zuerst aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr in Europa hergestellt, später, weil die globale Konkurrenz ihre Stellung nicht mehr hergibt.

Innovation skalieren

Ungewohnt einig sind sich Politik und Industrie mittlerweile in einem Punkt: Im Überschwang der guten Jahre wurden Silostrukturen geschaffen, die Skalierung von Innovation verhindern. „Die Versäumnisse müssen aufgelöst werden, Deutschland und Europa müssen wieder stärker systemisch vorgehen“, sagt der 2. Vorsitzende des VAA Dr. Christoph Gürtler (im Bild). Die Hightech-Agenda hat dahingehend Erwartungen in Deutschland geweckt und bisher nicht zufriedenstellend erfüllt. Roadmaps und Interviews mit Innovatoren ohne Ergebnisse sind nur Symbolpolitik. 2027 müssen Erfolge sichtbar werden, sonst wird auch hier viel Vertrauen verspielt. Forschungshürden, vor allem die bürokratischen, für Unternehmen müssen sinken: Genehmigungen, komplexe Abschreibungsprozesse, Berichtspflichten und Förderanträge binden Zeit und Talent, die in Labor und Feld gebraucht werden.

Energiepreise senken

Dieses Thema ist ein Evergreen: In der Standortumfrage von VAA und DECHEMA nennen die Mitglieder die Energiepreise als größten Schmerzpunkt unter den 18 abgefragten Faktoren. Obwohl man in Berlin um die Bedeutung weiß, wird Energie nicht günstiger. Die Chemie kann nicht dekarbonisiert werden, sie muss defossilisiert werden. Sie braucht also günstigen, grünen Strom. Genehmigungen für Netze und Speicher müssen zügig folgen, damit die Preise endlich sinken. Sonst bleibt die einzige Kohlenstoffsenke in Deutschland der Rückzug der Industrie.

Rückhalt für Leistungsträger

Wer Innovationen vorantreibt in Unternehmen, der geht auch immer in ein unternehmerisches Risiko – als Unternehmen selbst, aber auch als Fach- und Führungskraft. Das braucht Mut und Mut braucht Sicherheit. Der Kündigungsschutz für die gesamte Belegschaft ist daher immer mehr gewesen als eine bürokratische Hürde. Er ist ein Garant gewesen, dass Fachwissen über lange Zeit in Unternehmen zum unternehmerischen Wohl angereichert werden konnte. Dieser Rückhalt darf nicht fallen.

Gleichzeitig darf die fiskalische Belastung für die Menschen, die diesen Wandel tragen, nicht dauerhaft steigen. Fach- und Führungskräfte sind längst kein unerschöpfliches Reservoir für immer weiter steigende Steuern und Sozialabgaben. „Wenn die Beitragsbemessungsgrenzen überproportional steigen und die Gehaltszuwächse durch die kalte Progression direkt wieder aufgefressen werden, schrumpft das reale Netto im Portemonnaie spürbar“, sagt Stephan Gilow. Wer Höchstleistungen und Veränderungsbereitschaft fordert, darf die Mittelschicht nicht durch eine permanente Abgabenspirale überlasten.

Einziger Punkt auf der Wunschliste

Das alles lässt sich nicht gegeneinander lösen, weder Arbeitgeber gegen Beschäftigte noch Industrie gegen Politik. Mit dem BAVC hat der VAA daher für 2027 vereinbart, dass beide Tarifpartner ihr sozialpartnerschaftliches Engagement aufgrund der anhaltenden Transformationen fortsetzen und intensivieren werden. Ein partnerschaftliches Beispiel, dem hoffentlich auch Regierungsparteien und Opposition folgen können – dann doch ein einziger Punkt auf der Wunschliste 2026.

Noch einmal: Deutschlands wichtigste Stärke sind die Menschen. Und die brauchen eine Politik, die lösungsorientierte Umsetzung über inhaltliches Klein-Klein priorisiert. Wenn das gelänge, zumindest einiges davon, wäre Deutschland Ende 2027 ein Stück weit Panama. ■



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

„Die Versäumnisse müssen aufgelöst werden, Deutschland und Europa müssen wieder stärker systemisch vorgehen.“

Dr. Christoph Gürtler, 2. Vorsitzender des VAA.

vaa connect 10 JAHRE

Veranstaltung bei Covestro in Leverkusen

VAA connect feiert Jubiläum mit sportlicher Strahlkraft

Schon zehn Jahre gibt es VAA connect – das Frauennetzwerk des VAA, das mit seinen Veranstaltungsformaten mehr Frauen in Führungspositionen bringen möchte. Die Jubiläumsfeier fand Anfang Oktober 2026 bei Covestro in Leverkusen statt. Rund 100 geladene Gäste kamen, um zu netzwerken und die Vorträge von namhaften Speakerinnen und Speakern zu hören. Das Besondere in diesem Jahr: Allegorien aus dem Sport und eine ehemalige Nationaltorhüterin zogen die Anwesenden in den Bann.



Keynote-Speakerin Monique Buch, Chief Commercial Officer bei Covestro, betonte die Relevanz von Diversität in Teams und den Mut, den es brauche, sich den eigenen Raum zu schaffen.

Über tief in gesellschaftlichen Gewohnheiten verwurzelte Vorurteile hat die ehemalige Fußballnationaltorhüterin Almuth Schult gesprochen. Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA





Die 1. VAA-Vorsitzende Dr. Birgit Schwab und VAA-Vorständin Dr. Monika Brink gehören zu den Initiatorinnen des Netzwerks.



Das Event moderiert hat Dr. Katharina Holthusen Schmitz von Covestro.



Sophie von Saldern ist Head of Human Resources bei Covestro.



Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA



Beim Best-Practice-Format „Career Spotlights“ hat Bettina Gerharz-Kalte von Evonik (rechts) Einblicke in ihren Karriereweg gewährt.

Am 8. Oktober 2026 war es so weit: VAA connect hat sein zehnjähriges Bestehen gefeiert. Gastgeber war Covestro im Chempark in Leverkusen. Ein Jahrzehnt nach seiner Gründung hat sich das Frauennetzwerk längst zu einer festen Größe Plattform für Frauen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie etabliert. Die Jubiläumsveranstaltung zeigte, wie wichtig neben Vernetzung auch gegenseitige Unterstützung und sichtbare Vorbilder für die berufliche Entwicklung sind.

Den Auftakt machte Monique Buch, Chief Commercial Officer bei Covestro, mit ihrer Keynote „Transformation Starts With Us: The Power of Female Leadership“. Im Mittelpunkt stand die Überzeugung, dass erfolgreiche Transformation ohne Vielfalt in Teams nicht möglich sei. Gleichzeitig ermutigte Buch alle Teilnehmenden dazu, selbstbewusst ihren Platz einzunehmen und aktiv Verantwortung zu übernehmen.

Einen wichtigen Impuls zum Thema persönliche Entwicklung setzte die ehemalige Basketballnationalspielerin Sophie von Saldern, heute Head of Human Resources bei Covestro. Nur durch ehrliches Feedback und kontinuierlichen Austausch könne individuelles Wachstum gelingen: „Bleibt in Resonanz zueinander.“

Dass VAA connect mehr ist als ein Veranstaltungsformat, wurde insbesondere beim Austausch der Teilnehmenden in den Pausen und während der Fragerunden deutlich. Gründungsmitglied und VAA-Vorständin Monika Brink zeigte sich begeistert: „Ich bin voll und ganz zufrieden. Die Stimmung war super, die Speakerinnen haben den Teilnehmerinnen viel mitgeben können. Mich begeistert vor allem die Offenheit untereinander, die auf dem Markt der Netzwerke spürbar ist. Ganz besonders schön ist es, so viele neue junge Gesichter zu sehen!“

Die ehemalige Fußballnationaltorhütern Almuth Schult brachte einen weiteren sportlichen Blickwinkel ein. Sie erzählte offen über ihre Erfahrungen im Fußball und welches Rollenverständnis dort häufig noch vorherrschend sei. Dabei lag im Fokus, wie tief Vorurteile häufig in gesellschaftlichen Gewohnheiten verwurzelt seien und wie wichtig es sei, diese immer wieder zu hinterfragen. Wie Unternehmen und Mitarbeitende erfolgreich mit Veränderungen umgehen können, erläuterten anschließend Alexandra Kuchta und Mark Richardson von Korn Ferry.

Ein besonderer Programmpunkt war erneut das Format „Career Spotlights“. Bettina Gerharz-Kalte von Evonik gewährte hier persönliche Einblicke in ihren beruflichen Werdegang. Ziel des 2025 bestehenden Formats ist es, unterschiedliche Karrierewege sichtbar und anderen Frauen Mut zu machen, ihren eigenen Weg selbstbewusst zu gestalten. ■

VAA und BAVC einigen sich auf Tarifabschluss

Anfang Oktober in Köln haben sich der VAA und der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) auf einen neuen Gehaltstarifvertrag für akademisch gebildete naturwissenschaftliche und technische Angestellte in der Branche geeinigt. Die tariflichen Mindestjahresbezüge im zweiten Beschäftigungsjahr betragen demnach 74.950 Euro für diplomierte Angestellte und Angestellte mit Masterabschluss sowie 87.125 Euro für Angestellte mit Promotion. Dieses Ergebnis haben die Tarifpartner vor dem Hintergrund anhaltend großer wirtschaftlicher Herausforderungen getroffen. Über die Tarifsteigerung hinaus haben beide Partner vereinbart, ihr sozialpartnerschaftliches Engagement aufgrund der anhaltenden Transformationen fortzusetzen und zu intensivieren. So wollen gemeinsam für und mit Fach- und Führungskräften Maßnahmenkonzepte entwickelt und umgesetzt werden.



Foto: VAA

VAA-Einkommensumfrage startet im Februar 2027

Wie entwickeln sich Fixgehälter und Boni der außertariflichen und leitenden Angestellten in der chemisch-pharmazeutischen Industrie? Antworten darauf liefert die jährlich durchgeführte Einkommensumfrage des VAA und der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh). Anfang Februar 2027 startet Deutschlands größte Gehaltsstudie unter hochqualifizierten Fach- und Führungskräften in ihre nächste Runde. Wie gewohnt können die teilnehmenden VAA-Mitglieder online oder schriftlich an der Umfrage mitwirken. Die VAA-Einkommensumfrage läuft bis Mitte April 2027. Die wissenschaftliche Auswertung übernimmt erneut die RWTH Aachen University unter Leitung von Prof. Christian Grund. Durch die Längsschnittbetrachtung liefert die Umfrage einen einzigartigen Überblick über die Gehaltsentwicklungen von Fach- und Führungskräften in der Branche.

Karriere und Perspektiven: Broschüre neu aufgelegt



Kurz vor Abschluss des Studiums stellen sich viele Fragen: Soll man die eigene Qualifikation mit einer Promotion oder einem Postdoc-Aufenthalt ausbauen? Welches Unternehmen bietet die besten Entwicklungschancen? Wie bewirbt man sich dort am besten? Dazu hat der VAA seine vormals mit „Chemische Industrie: Berufe und Berufung“ betitelte Broschüre zu Berufsbildern in der Branche auf den neuesten Stand gebracht und zum freien Download auf der VAA-Website veröffentlicht. Der neue Name lautet „Karriere und Perspektiven: Chemie und Pharma“. Die Publikation zeigt die vielfältigen Berufsfelder und Möglichkeiten auf, die sich für Absolventinnen und Absolventen chemischer und ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge bieten. Ausgewählte VAA-Mitglieder werden porträtiert, um einen persönlichen Einblick ins Arbeitsleben in der Industrie zu geben – ergänzt durch Informationen zum Bewerbungsprozess in Industrieunternehmen und zu den Vorteilen des VAA für seine studentischen Mitglieder.

Austausch auf Onlinetreffen für Mandatsträgerinnen und Mandatsträger

Mitte Oktober 2026 haben sich rund 110 Mandatsträgerinnen und Mandatsträger im VAA – dazu gehören neben Vorstandsmitgliedern und den Vorsitzenden der Kommissionen sowie Werks- und Landesgruppen auch Mitglieder der Betriebsräte und der Sprecherausschüsse – auf dem zweiten Onlinetreffen des Jahres über Best Practices ausgetauscht. Außerdem hat der Stellvertretende VAA-Hauptgeschäftsführer Stefan Ladeburg die Vorteile des Akademiker-Manteltarifvertrags erläutert.

Hochschularbeit: VAA baut Aktivitäten weiter aus

2026 hat der VAA sein Engagement in der Hochschularbeit weiter ausgebaut und arbeitet nun auch mit dem kjVI zusammen. Hinter dem Kürzel stecken die kreativen, jungen Verfahrensingenieurinnen und Verfahrensingenieure der VDI-Gesellschaft Verfahrenstechnik und Chemieingenieurwesen (VDI-GVC) des Verein Deutscher Ingenieure (VDI), die junge Menschen für Verfahrenstechnik begeistern wollen. Am 1. Oktober 2026 waren die VAA-Juristinnen Ida Tolksdorf und Pauline Rust zu Gast auf der Powtech-Technopharm-Messe in Nürnberg und haben gemeinsam mit dem kjVI einen Vortrag zu Bewerbungsverfahren in der Chemie- und Pharmaindustrie sowie zum ersten Arbeitsvertrag gehalten. Außerdem war das VAA-Hochschulteam im September erstmals beim DECHEMA-Forum mit einem Vortrag auf Englisch zu Gast. Insgesamt gab es in diesem Jahr 14 Hochschulveranstaltungen verteilt in ganz Deutschland.



Foto: VAA

Neues aus den Communitys

In der Werksgruppe Eckart GmbH ist Dr. Friedrich Dietz zum neuen Vorsitzenden gewählt worden. Eine Neuaufstellung hat es auch in der Werksgruppe Elanco gegeben, wo Pascal Kressner zum neuen Vorsitzenden gewählt wurde. Sein neuer Stellvertreter ist Dr. Jörg Willenborg. Neue Vorsitzende der Werksgruppe Axalta Coatings Systems ist Dr. Maren Buhk.

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

Tuischer übernimmt Geschäftsführung von Daiichi Sankyo Deutschland



Foto: Daiichi Sankyo

Dr. Jens Tuischer hat zum 1. November 2026 die Geschäftsführung der Daiichi Sankyo Deutschland GmbH übernommen. Er folgt auf Benoit Creveau, der das Unternehmen nach mehr als vier Jahren an der Spitze der deutschen Organisation verlässt. Mit Tuischer übernimmt ein erfahrener Manager die Führung, der sowohl die deutsche Organisation als auch das internationale Geschäft von Daiichi Sankyo aus unterschiedlichen Führungspositionen kennt. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der pharmazeutischen Industrie, besonders in der Onkologie. Zuletzt leitete er den Geschäftsbereich Onkologie von Daiichi Sankyo in Deutschland. Zuvor verantwortete er als Vice President das kommerzielle Onkologiegeschäft des Unternehmens in Europa und Kanada. In dieser Funktion war er maßgeblich mit der strategischen Entwicklung und Vermarktung innovativer Krebstherapien in internationalen Märkten befasst. Tuischer studierte Humanmedizin in Heidelberg und Berlin und war zu Beginn seiner Laufbahn als Arzt an der Charité tätig.

Online-Dialog zur Zukunft der Chemie: Standort unter Druck

Über 200 Teilnehmende waren Ende September 2026 beim ersten VAA-Online-Dialog zum Thema „Zukunft der Chemie – Chemiestandorte unter Druck“ dabei. Als Referenten zu Gast waren der Syneqt-Geschäftsführer Thomas Basten und Dr. Jörg Issberner, Global Asset Manager bei BYK Chemie/Altana am Standort Wesel. Nach den Vorträgen und der von Klaus Hofmann moderierten Diskussion wurde klar: Die Frage ist nicht, ob Deutschland sich die Chemieindustrie leisten kann, sondern ob Deutschland es sich leisten kann, sie zu verlieren. Die Branche verfügt weiterhin über Innovationskraft, technologisches Know-how und Zukunftsaussichten. Erforderlich sind jedoch wettbewerbsfähige Energiepreise, schnellere Genehmigungen, weniger Bürokratie und ein wirksamer Schutz vor unfairem Wettbewerb. Letztlich ist nicht die Standortstruktur allein entscheidend, vielmehr sind es die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Standorte arbeiten müssen. Auch sind nicht fehlende Innovationen das Problem, sondern fehlende Investitionen in die Schaffung eines innovationsfreundlichen Umfelds.

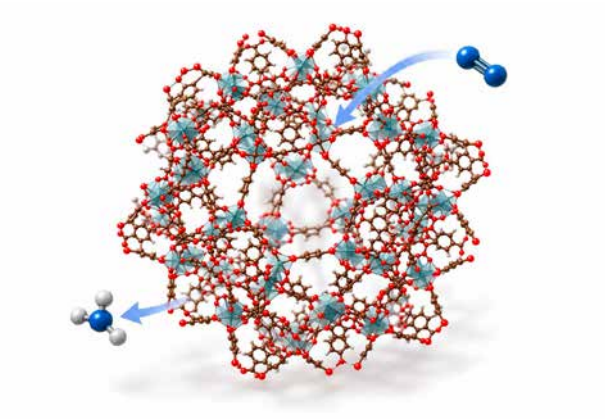
RNA-Moleküle können Zellinformationen archivieren



Foto: Christoph Burgstedt – Adobe Stock

Viele biologische Moleküle sind kurzlebig und vergänglich. Forschende der ETH Zürich haben kürzlich eine Archivfunktion entwickelt, die erstmals einen Blick in die Vergangenheit von Zellen ermöglicht. Um zu wissen, welche Gene in einer Zelle aktiv sind, hat das Forschungsteam die RNA-Moleküle gemessen, also Abschriften der aktiven Gene. Dank der neuen Technologie können diese RNA-Moleküle in den Zellen über mehrere Tage archiviert werden, wodurch rückwirkende Informationen zur Genaktivität erhalten werden können. Eine Stärke der Methode liegt darin, Informationen zu Zellen zu erhalten, die erst später als interessant erkannt werden – zum Beispiel Zellen, die eine Krebstherapie überleben. Im Fachjournal *Nature Biotechnology* ist die Studie publiziert worden.

Katalysatorrätsel bei Ammoniakerzeugung gelöst



Grafik: Patrick Lechner, Florian Aigner

Manchmal sind zwei Materialien fast identisch, verhalten sich aber chemisch völlig unterschiedlich. Forschungsteams der Universität Wien und der TU Wien haben Katalysatoren, mit denen man die Sonnenenergie nutzen kann, um Ammoniak herzustellen. Es stellte sich heraus: Wenn man drei Eisenatome, die in solchen Katalysatoren in winzigen Dreiecken angeordnet sind, durch Chromatome ersetzt, dann findet die chemische Reaktion nicht mehr statt. Denn die Dreiecksstrukturen haben ganz unterschiedliche magnetische Eigenschaften. Die Studie ist im Fachmagazin *ACS Energy Letters* erschienen.

Engagement im Ehrenamt: YouTube-Aufzeichnung online

Lohnt es sich für VAA-Mitglieder, sich neben dem Verband auch in der Kommunalpolitik oder als Helfende bei der Durchführung politischer Wahlen zu engagieren? Definitiv, so die einhellige Meinung auf der dritten Veranstaltung der VAA-Kommission 60plus aus der Reihe „Ehrenamt – eine Ehrensache im VAA“. Mitte Oktober 2026 haben Dr. Rudolf Fiedler und Dr. Thomas Elsner im offenen Gesprächsformat über ihre persönlichen Erfahrungen berichtet und Tipps für Interessierte gegeben, die sich politisch engagieren oder bei Wahlen unterstützen wollen. Dabei ist deutlich geworden, dass trotz zahlreicher Krisen und Herausforderungen gerade ehrenamtliche Tätigkeiten eine Schlüsselrolle für eine funktionierende Demokratie und auch die erfolgreiche Organisation des kommunalen Gemeinwesens spielen. Insgesamt haben sich rund 60 Teilnehmerinnen und Teilnehmer online zugeschaltet. Eine Aufzeichnung der Veranstaltung gibt es auf YouTube. Am 8. Dezember 2026 um 11:30 Uhr findet die nächste Runde der Veranstaltungsreihe statt.

Kommentar von Michael Schweizer

Fortschritt braucht Erfahrung



Foto: Jens Schicke

Deutschland braucht einen wirtschaftlichen Aufbruch. Künstliche Intelligenz und andere Schlüsseltechnologien eröffnen Chancen. Ob daraus Innovation und Wettbewerbsfähigkeit entstehen, entscheidet sich auch daran, ob Menschen Verantwortung übernehmen und Veränderungen gestalten können. Bei der europäischen Führungskräftekonferenz der CEC auf Malta wurde deutlich: Wir müssen von der Anwendung zum Führen kommen. KI liefert schnell Antworten. Ergebnisse einzuordnen, Entscheidungen abzuwägen und deren Folgen für Menschen und Unternehmen zu verantworten, ist Führungsaufgabe. Dafür brauchen wir Fachwissen, Urteilsvermögen und Erfahrung.

Gerade deshalb müssen wir genauer hinsehen, wie wir mit erfahrenen Fach- und Führungskräften umgehen. Wer ihre Innovationskraft erwartet, muss ihnen Entwicklung ermöglichen. Weiterbildung darf kein Privileg jüngerer Beschäftigter sein. Auch nach Jahrzehnten im Beruf müssen neue Aufgaben, technologische Qualifizierung und berufliche Wechsel selbstverständlich möglich bleiben. Zugleich sind wir Führungskräfte selbst gefordert, neugierig zu bleiben und eigene Gewissheiten zu hinterfragen.

An diesem Anspruch muss sich auch die Politik messen lassen. Die geplante Lockerung des Kündigungsschutzes für höhere Einkommen wirft eine Frage auf: Stärkt sie tatsächlich die Bereitschaft, Neues zu wagen? Wer bei unternehmerischen Risiken vor allem um die eigene berufliche Zukunft fürchten muss, wird mutige Entscheidungen eher meiden. Eine Gehaltsschwelle schafft weder neue Kompetenzen noch Investitionen.

Die ULA wird sich auch 2027 für Rahmenbedingungen einsetzen, die Leistung und Verantwortung ermöglichen. Dazu gehören verlässliche Schutzrechte, bezahlbare Sozialabgaben und eine tragfähige Altersvorsorge ebenso wie Qualifizierung und Mitbestimmung. Unser Leitgedanke für den Deutschen Führungskräftetag bringt es auf den Punkt: Hightech braucht Führung. Und Fortschritt braucht die Erfahrung der Menschen, die ihn gestalten.

Michael Schweizer
ULA-Hauptgeschäftsführer

ULA Intern

Jubiläumsfeier des bdvb

Zum 125-jährigen Jubiläum des Bundesverbands Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) überbrachte ULA-Präsident Roland Angst am 13. November seine Glückwünsche. Er dankte bdvb-Präsident Prof. Alexander Zureck und Geschäftsführer Daniel Gerhards für die Zusammenarbeit. Seit 2010 gehört der bdvb zur ULA, schon zuvor arbeiteten beide Verbände im Aktionskreis Leistungsträger zusammen. Mit ihren im November gefeierten 75 Jahren sei die ULA „Verbandsnachwuchs“, scherzte Angst.

Was diese Verbindung konkret leistet, zeigt die Führungskräfteumfrage 2025, die ULA und bdvb gemeinsam mit der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit durchführten. Mehr als 1.400 Führungskräfte beteiligten sich daran. Die ULA brachte ihre verschiedenen Branchenperspektiven ein, die Stiftung ihre Befragungsexpertise. Der bdvb steuerte die wissenschaftliche Analyse und Einordnung bei.

Die Ergebnisse zeigen einen bemerkenswerten Kontrast: Viele Befragte sehen ihre Unternehmen gut aufgestellt, beurteilen die Rahmenbedingungen am Standort Deutschland jedoch deutlich kritischer. Als Hindernisse nennen sie Bürokratie und Fachkräftemangel. Für die ULA folgt daraus ein politischer Auftrag: Verfahren beschleunigen, praktikable Regeln schaffen und Investitionen ermöglichen.

„Wir müssen nicht auf alles denselben Blick haben, um gemeinsam mehr zu sehen“, betonte Angst. Beim Jubiläum richtete er den Blick auf die Generationenfrage: Junge Menschen brauchen verlässliche Perspektiven, um Verantwortung zu übernehmen. Dazu gehören eine generationengerechte Altersvorsorge, tragfähige Sozialversicherungen und Strukturreformen statt immer höherer Beiträge. ■





Zur Eröffnung der Konferenz gaben Maxime Legrand, Präsident der CEC European Managers, und Dr. Andreas Bücker, Leiter des AI-MANAGE-Projekts, einen Überblick über die Meilensteine, Ziele und Veranstaltungen. Foto: Pere Vilanova – CEC

Europa

CEC-Konferenz zu KI

Zeitgewinn ist noch kein Unternehmensgewinn. Künstliche Intelligenz (KI) kann Führung entlasten, aber nicht ihre Urteilskraft ersetzen. Das hat die AI-MANAGE-Konferenz in Malta vom 5. bis 6. November 2026 gezeigt.

KI beschleunigt Abläufe, kann aber falsche Antworten liefern. Führungskräfte müssen ihre Ergebnisse deshalb kritisch prüfen. Welche Folgen KI für Verantwortung, Abläufe und Zusammenarbeit hat, diskutierten rund 100 Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wissenschaft, Unternehmen und europäischen Partnerorganisationen auf der AI-MANAGE-Konferenz in Malta. Zum Konferenzauftakt zeigte CEC-Präsident Maxime Legrand anhand zweier KI-Systeme, wie unterschiedlich sie auf falsche Angaben reagieren. Eines übernahm die falsche Farbangabe, statt sie zu korrigieren.

KI zwischen Potenzial und Praxis

Während Legrand die Grenzen der Verlässlichkeit von KI-Systemen vorführte, fragte Kasper Lynge Jacobsen, Chef-Analyst beim dänischen Arbeitgeberverband Dansk Erhverv, ob Unternehmen wirtschaftlich von der Zeitersparnis durch KI profitieren. Rund drei Viertel der befragten Verbandsmitglieder sähen persönliche Produktivitätsgewinne. Einen Nutzen für das Unternehmen erkenne dagegen nur etwa jeder Fünfte. Die Angaben beruhen auf Selbsteinschätzungen, nicht auf gemessenen Produktivitätsdaten. Der europäische Austausch zeigte, wie weit Unternehmen beim KI-Einsatz noch auseinanderliegen. Während Konzerne bereits geschützte KI-Umgebungen aufbauen, um sensible Daten und ihre Verarbeitung zu kontrollieren, fehlen vielen kleinen und mittleren Unternehmen Zeit und Fachpersonal, um KI in ihre Arbeitsabläufe einzubinden.

Vom Werkzeug zur Organisation

„KI ist in erster Linie keine technische Herausforderung“, betonte Belinda Zhu, Führungskraft im IT-Management bei Electrolux Global. Deshalb entscheiden beim schwedischen Hausgerätehersteller die Fachabteilungen, welche Probleme KI lösen und welchen Nutzen sie bringen soll. Die IT verantwortet die technische Umsetzung und Sicherheit, andere Bereiche prüfen rechtliche Vorgaben und Risiken. Bei der Qualifizierung unterscheidet der Konzern zwischen Entwicklern und Anwendern. Wie wichtig menschliche Urteilskraft bleibt, zeigte Magnus Bloch Thomsen von der dänischen Wirtschaftskanzlei Plesner. Dort wird KI für Recherchen und Vertragsprüfungen eingesetzt. Juristen, Fachabteilungen und Geschäftsleitung haben Prüfregeln für KI-Ergebnisse erarbeitet, um Fehler mit rechtlichen und finanziellen Folgen zu vermeiden.

Angestellte Führungskräfte sind doppelt gefordert: Sie sollen KI im Unternehmen voranbringen, ohne die Verantwortung für deren Einsatz an die Tech-

„Wir brauchen keine KI, die uns recht gibt. Wir brauchen KI, die uns hilft, besser zu denken.“

Maxime Legrand, Präsident der CEC European Managers.



Foto: Pere Vilanova – CEC

nik abgeben zu können. Auch Roxana Gheorghiu von der Europäischen Kommission betonte ihre besondere Stellung. Algorithmisches Management, erläuterte sie, beschränkt sich nicht auf KI-Systeme im Sinne des AI-Acts. Auch herkömmliche automatisierte Systeme können Aufgaben verteilen, die Leistung von Beschäftigten überwachen und Personalentscheidungen vorbereiten. Die Kommission prüft, ob bestehende europäische Regeln solche Systeme ausreichend erfassen.

Führung im KI-Zeitalter

Wie KI-Agenten die Frühungsrolle verändern, erläuterte Peter van Hees von der belgischen KBC Bank. Anders als herkömmliche KI-Anwendungen können solche Agenten ganze Arbeitsschritte eigenständig organisieren. Damit wächst die Distanz zwischen der Ausführung einer Aufgabe und der Verantwortung für ihr Ergebnis. Führungskräfte müssen aber weiterhin beurteilen können, was die KI erarbeitet hat. Doch wie sollen Nachwuchskräfte dieses Fachurteil entwickeln, wenn KI gerade jene Aufgaben übernimmt, an denen sie bislang gelernt haben? Dr. Marie-Victoire Chopin von der École des Ponts Business School warnte vor dem „Automation Bias“, der Neigung, automatisierte Empfehlungen ungeprüft zu übernehmen. Wenn KI-Systeme bestehende Denkmuster reproduzieren und ähnliche Antworten liefern, könnte die Vielfalt der Ideen leiden. Führungskräfte müssen daher unterschiedliche Lösungswege prüfen und eigene Überlegungen entwickeln, statt sich auf die Vorschläge der Systeme zu verlassen.

Auch zwischen Unternehmensregeln und tatsächlicher KI-Nutzung kann eine Lücke klaffen. Darauf deuten erste Befunde hin, die Marie Klotz von der Technischen Universität München (TUM) in Malta vorstellte. Wie KI Führung und Arbeitsorganisation verändert, untersucht das EU-kofinanzierte Projekt AI MANAGE bis 2028 mit wissenschaftlicher Begleitung der TUM. Die Leitung obliegt Prof. Theresa Treffers, die sich auch im wissenschaftlichen Beirat der ULA engagiert. Daraus sollen Leitlinien, praktische Werkzeuge und Qualifizierungsangebote entstehen.

Für die ULA, in Malta vertreten durch Michael Schweizer, Meike Naber und Dr. Jennifer Kuebart, und die ULA-Mitgliedsverbände liegt der Wert des Austauschs darin, Erfahrungen der Partnerorganisationen für die Mitglieder nutzbar zu machen. Denn die Fragen vom Konferenzauftakt bleiben: Wie wird aus Zeitersparnis wirtschaftlicher Nutzen? Und wie lässt sich KI nutzen, sodass menschliche Urteilskraft Priorität bleibt? ■

Gastbeitrag von Dennis Radtke



Foto: Julian Kendziora

Kündigungsschutz für Gutverdiener lockern – wozu eigentlich?

Von Dennis Radtke, Mitglied des Europäischen Parlaments und Bundesvorsitzender der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft Deutschlands (CDA)

Mehr Spielraum für Betriebe, mehr Chancen auf Arbeit? Das ist ein Versprechen, das viele gern einlösen würden. Die Koalition will dafür den Kündigungsschutz für gutverdienende Beschäftigte lockern. Doch wer in einem Betrieb arbeitet, in dem über Stellenabbau gesprochen wird, fragt sich vor allem, wie es dort weitergeht. Aus dieser Perspektive lohnt es sich, genauer hinzusehen, denn eine überzeugende Begründung für das Vorhaben fehlt bis heute.

Die Koalition will den Kündigungsschutz für Beschäftigte lockern, die heute mehr als 177.450 Euro im Jahr verdienen. Der neue Referentenentwurf sieht dafür eine Übergangsfrist von 15 Monaten nach Inkrafttreten des Gesetzes vor. Die Koalition spricht von Modernisierung und erleichterten Neueinstellungen. Die Geschichte der Idee zeigt aber etwas anderes: Ein Instrument, das für Gründerinnen und Gründer gedacht war, um sich leichter von Beschäftigten trennen zu können, soll auf die breite gesamte Wirtschaft ausgedehnt werden.

Für mich ist das eine Grundsatzfrage: Wer gut verdient, verliert nicht automatisch seinen Anspruch auf arbeitsrechtlichen Schutz. Führungskräfte tragen besondere Verantwortung im Unternehmen, ohne deshalb dieselben Entscheidungsbefugnisse wie Vorstände oder Geschäftsführer zu haben. Auch sie sind Arbeitnehmende, deren Lebensplanung und finanzielle Sicherheit an ihrem Arbeitsplatz hängt. Ich halte es deshalb für falsch, den Kündigungsschutz allein vom Gehalt abhängig zu machen. Er ist eine zentrale Säule des auf Ausgleich bedachten Modells der sozialen Marktwirtschaft. Umso besorgniserregender wird es, wenn man berücksichtigt, dass die Initiatoren die Grenze gern schon bei 100.000 Euro Jahreseinkommen gezogen hätten. Denn wer garantiert, dass der Schutz künftig nicht auch für weitere Berufsgruppen infrage gestellt wird?

Der Vorschlag kommt ursprünglich aus der Gründerszene. Der Start-up-Verband hat vor dem Koalitionsausschuss im Juli für eine gezielte Lockerung bei gut bezahlten Spitzenpositionen geworben. Der Verband argumentiert, dass Unternehmen eher Risiken eingehen, wenn sie die Kosten eines Fehlschlags begrenzen können. Sie würden dann auch früher einstellen. Es ist nachzuvollziehen, dass ein junges Unternehmen nach einer geplatzten Finanzierungsrunde schnell umsteuern muss. Aber was hat das mit einem Maschinenbauer zu tun, der seit Jahrzehnten am Standort produziert? Die Koalition will die Regel auf die gesamte Wirtschaft ausweiten. Warum das sinnvoll sein soll, bleibt unbeantwortet.

Offiziell geht es um Innovation, Investitionen und Flexibilität. Laut IAB-Lohnmonitor liegen jedoch nur rund 0,27 Prozent der Beschäftigten über der vorgesehenen Einkommensgrenze. Ich frage mich ernsthaft, welches Problem am Arbeitsmarkt wir dadurch lösen wollen.

Dennoch bringt das Vorhaben etwas zum Kippen, denn bisher galt ein klarer Gedanke: Wer Personal einstellen und entlassen darf, steht auf der anderen Seite des Tisches. Künftig soll allein das Gehalt darüber entscheiden, wer seinen Arbeitsplatz verteidigen kann. Diese Entkopplung von Verantwortung und Schutz ist konzeptionell nicht sauber, denn eine Gehaltsgrenze sagt nichts darüber aus, ob eine Kündigung sachlich begründet ist.

Menschen mit Erfahrung und Rückgrat

Wer in einem Werk schon einmal eine Umstellung begleitet hat, weiß, wie viel davon abhängt, dass jemand rechtzeitig sagt, wenn etwas schiefläuft. Wenn ein Zeitplan unrealistisch ist oder bei einer neuen Anlage die Sicherheit auf dem Spiel steht, muss das auf den Tisch, auch, wenn es der Chefetage gar nicht passt. Genau dafür brauchen Unternehmen Leute mit Erfahrung und Rückgrat. Wer ihre Stellung im Betrieb schwächt, sollte erklären, woher der zusätzliche Mut zu einer Kurskorrektur und zu neuen Ideen kommen soll.

Und wer zahlt am Ende den Preis? Nehmen wir eine Führungskraft, die mit Mitte fünfzig nach zwanzig oder mehr Jahren im Betrieb ihre Stelle verliert. Eine Abfindung kann den Verlust des Arbeitsplatzes finanziell abfedern. Sie ersetzt aber weder eine langfristige Perspektive noch die Sicherheit eines festen Einkommens. Ob eine Führungskraft in der Nähe wieder eine Stelle findet, in der sie die eigene Erfahrung einsetzen kann, ist ungewiss. Bauen in einer Region mehrere Werke gleichzeitig um, sind solche Stellen rar. Zieht sie weg, verliert die Region eine erfahrene Führungskraft, deren Wissen und Erfahrung auch andere Unternehmen vor Ort brauchen könnten. Das gehört in die Rechnung der Koalition. Den notwendigen Strukturwandel erfolgreich mit den Beschäftigten, den Unternehmen und einem breiten Netzwerk von Akteuren vor Ort zu gestalten, war stets eine Stärke Deutschlands.

Wer wirklich wissen will, warum Unternehmen bei Investitionen zögern, sollte in die Betriebe gehen und dort nachfragen. Wie lange wartet das Werk auf die Genehmigung für die neue Anlage? Kann es mit dem Strompreis noch in fünf Jahren kalkulieren? Wo fehlen Leute, die die neue Technik beherrschen? Hier kann Politik etwas bewegen. Genauso wichtig ist es, Beschäftigte bei Umstrukturierungen frühzeitig zu unterstützen, anstatt sie erst nach einer Kündigung aufzufangen.

Die Koalition muss deshalb klar benennen, welches konkrete Einstellungshindernis sie beseitigen will und worauf sie die Erwartung stützt, dass dadurch mehr Arbeitsplätze entstehen. Sie muss auch erklären, warum eine Regel, die mit den Bedingungen junger Wachstumsunternehmen begründet wurde, quer durch alle Branchen gelten soll. Die Höhe des Gehalts beantwortet keine dieser Fragen.

Ich bin überzeugt: Wie brauchen Reformen, die unsere Wirtschaft wieder in Schwung bringen. Aber mehr Flexibilität darf nicht bedeuten, dass Beschäftigte einseitig Risiken tragen. Das ist nicht mein Verständnis von sozialer Marktwirtschaft. Wir wollen, dass Unternehmen in Deutschland investieren und einstellen. Unternehmen brauchen schnellere Genehmigungen, bezahlbare Energie und qualifizierte Fachkräfte. Wo sich ein Arbeitsplatz im Umbau nicht halten lässt, müssen Betriebe, Belegschaftsvertretungen und Arbeitsagenturen frühzeitig zusammenarbeiten, damit der Wechsel in einen neuen Job gelingt. Das hält Menschen in Beschäftigung und sichert Erfahrung am Standort. Wirtschaftliche Erneuerung und soziale Sicherheit gehören zusammen. Genau daran muss sich eine gute Arbeitsmarktreform messen lassen. ■

Belastungsmoratorium für 2028: Faktor Arbeit darf nicht weiter verteuert werden!

Nachdem die Bundesregierung für das kommenden Jahr erneut einen deutlichen Anstieg der Beitragsbemessungsgrenzen der Sozialversicherungsbeiträge beschlossen hat, fordert die ULA einen Belastungsstopp für Fach- und Führungskräfte sowie Unternehmen. Der Faktor Arbeit darf nicht weiter verteuert werden.



Foto: DjelicS – iStock

Die Sozialversicherungen können hierzulande nicht dauerhaft durch immer höhere Einnahmen stabilisiert werden. Modellrechnungen zeigen, dass die zusätzliche Arbeitnehmerbelastung für Fach- und Führungskräfte bis 2031 in einzelnen Berufsbeispielen auf mehr als 5.000 Euro jährlich steigen kann, wenn nicht umgesteuert wird. Jetzt braucht es Ausgabendisziplin und strukturelle Reformen anstelle immer neuer Belastungen. Für 2028 fordert die ULA deshalb ein Moratorium und die Aussetzung der Anhebung der Beitragsbemessungsgrenzen oberhalb der Inflationsrate des Vorjahres.

Die ULA hat die geplante Anhebung der Sozialversicherungsrechengrößen für 2027 mehrfach kritisiert, zuletzt in der öffentlichen Stellungnahme zur Sozialversicherungsrechengrößen-Verordnung 2027. Besonders deutlich zeigt sich die Entwicklung in der gesetzlichen Krankenversicherung: Die Beitragsbemessungsgrenze steigt um 9,7 Prozent und damit mehr als doppelt so stark wie die maßgebliche Lohnentwicklung von 4,38 Prozent. Damit geht es aus Sicht der ULA um mehr als eine technische Anpassung der Rechengrößen.

„Die höheren Beitragsbemessungsgrenzen belasten Beschäftigte und Unternehmen gleichzeitig“, mahnt ULA-Präsident Roland Angst. „Für Fach- und Führungskräfte sinkt das Netto, für Unternehmen steigen die Arbeitskosten. In einer Phase schwachen Wachstums und hoher Standortkosten ist das keine isolierte sozialpolitische Entscheidung, sondern eine Frage der Wettbewerbsfähigkeit. Wer den Wirtschaftsstandort stärken will, kann die Finanzierung der Sozialversicherungen nicht immer weiter über den Faktor Arbeit organisieren.“

Die *Augsburger Allgemeine Zeitung* berichtete am 9. Oktober 2026 umfassend über die ULA-Berechnungen zu den finanziellen Folgen der Sozialreformpläne der Bundesregierung. Nach den Berechnungen könnte beispielsweise eine Fachärztin im kommunalen Krankenhaus bei einem Jahresbruttogehalt von 93.600 Euro bis 2030 jährlich knapp 4.200 Euro mehr an Sozialabgaben zahlen. Roland Angst kritisiert, dass Fach- und Führungskräfte bereits einen hohen Beitrag zur Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme leisten und zusätzliche Belastungen die Leistungsanreize und die Akzeptanz des Systems schwächen. Auch *Politico* griff Anfang November eigens für die Industrie erweiterte ULA-Berechnungen auf.

Der ULA-Sozialabgabenrechner zeigt nicht nur den Belastungssprung im Jahr 2027, sondern auch, wie sich die Arbeitnehmerbelastung unter den zugrunde gelegten Annahmen bis 2031 weiterentwickeln würde. Vier Berufsbeispiele machen diese Entwicklung für unterschiedliche Einkommen und Erwerbssituationen konkret sichtbar. ■

Gastbeitrag von Prof. Jürgen Weibler

Emotionen erkennen: Was KI für Führung leisten kann

Emotionen prägen Führung. Sie beeinflussen Entscheidungen, Beziehungen und die Wahrnehmung von Botschaften. Gerade bei Veränderungen, Konflikten oder kritischem Feedback zählt deshalb nicht nur, was eine Führungskraft sagt. Mitarbeitende beziehen auch Mimik, Stimme, Körperhaltung und die jeweilige Situation in ihre Bewertung ein.

Dabei gilt: Ein Gesichtsausdruck erlaubt keinen sicheren Blick in das Innenleben eines Menschen. Ein angespanntes Gesicht kann Ärger, Konzentration oder Unsicherheit ausdrücken. Emotionale Signale sind Hinweise, die erst im Zusammenhang mit anderen Informationen verständlich werden.

Was künstliche Intelligenz sichtbar macht

Die algorithmische Gesichtsausdrucksanalyse, kurz AFEA, eröffnet der Führungsforschung neue Möglichkeiten. Sie erfasst Gesichtsbewegungen in Videoaufnahmen und untersucht deren zeitlichen Verlauf: Wann beginnt eine Reaktion? Wie intensiv ist sie, wie lange hält sie an und wie schnell klingt sie ab? Auch zeitliche Zusammenhänge zwischen den Reaktionen verschiedener Personen lassen sich analysieren.

Dazu lokalisiert die Software Gesichter, erfasst markante Bereiche und wertet visuelle Merkmale mithilfe neuronaler Netze aus. Erkannte Bewegungen können einzelnen Aktivitäten der Gesichtsmuskulatur zugeordnet werden. Der Mehrwert liegt vor allem darin, viele Beobachtungen standardisiert und mit hoher zeitlicher Auflösung auszuwerten. Allerdings beeinflussen äußere Faktoren wie Beleuchtung, Kopfhaltung und Bildqualität die Ergebnisse.

Die von Silvia Stroe und ihrem Team (2026) vorgestellte Untersuchung zeigt das Potenzial dieser Ausdrucksanalyse. Ihre Stärke liegt darin, sichtbare Ausdrucksmuster und deren zeitliche Dynamik präzise zu beschreiben. Weniger belastbar sind hingegen Rückschlüsse von diesen gut messbaren Muskelbewegungen auf das exakte innere Erleben. Es geht lediglich um Wahrscheinlichkeiten. Auch Glaubwürdigkeit oder Ehrlichkeit kann eine Software daraus nicht unmittelbar ableiten. Zudem belegt die zeitliche Nähe zwischen zwei Reaktionen, vergessen wir das nicht, noch keine Ursache-Wirkungs-Beziehung.

Was daraus für die Praxis folgt

Dennoch sollte dieser Weg weiterverfolgt werden. Führungskräfte sollten bereits jetzt bewusst prüfen, ob ihre nonverbalen Signale die beabsichtigte Botschaft unterstützen. Wer Zuversicht vermitteln will, zugleich aber angespannt oder abweisend wirkt, kann unbeabsichtigt Unsicherheit verstärken. Professionelle Selbststeuerung bedeutet dabei nicht, jedes innere Gefühl ungefiltert nach außen zu tragen.

KI könnte diese Reflexion unterstützen, etwa durch die Analyse aufgezeichneter Präsentationen oder Gesprächssimulationen. Im Mittelpunkt stünden wiederkehrende Ausdrucksmuster und ihre mögliche Wirkung. Voraussetzung wären Freiwilligkeit, Transparenz und ein klar begrenzter Entwicklungszweck. Eine dauerhafte Überwachung birgt hingegen erhebliche Risiken für das Vertrauen und führt leicht zu Fehlinterpretationen.

Entscheidend bleibt das Gespräch. Die Frage „Wie erleben Sie die Situation?“ erschließt subjektive Erfahrungen, die keine Gesichtsanalyse liefern kann. KI kann Beobachtungen präzisieren. Gute Führung entsteht, wenn Führungskräfte diese Erkenntnisse mit Kontextwissen, Selbstreflexion und direkter Kommunikation verbinden. ■

Prof. Jürgen Weibler ist Ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation, an der FernUniversität in Hagen und Mitglied des wissenschaftlichen ULA-Beirats.



Foto: metamorworks – iStok

Den vollständigen Beitrag gibt es zu lesen unter: www.leadership-insiders.de/emotionserkennung-in-der-fuehrung-mittels-und-kuenstlicher-intelligenz.

Führungskräfte Institut

Exklusive Sonderkonditionen für Mitglieder von Mitgliedsverbänden der ULA



Trotz Störungen und Fremdsteuerung produktiv arbeiten

13. Januar 2027 — Webseminar – anderthalb Stunden

Wie bleibt man in der modernen Arbeitswelt produktiv und schafft es, die Anzahl der Unterbrechungen zu reduzieren und die Fremdsteuerung zu verringern? Top-Speaker und Business-Infotainer Zach Davis gibt Tipps für mehr Effizienz, ohne Unzufriedenheit bei anderen Menschen zu erzeugen.

Info & Anmeldung info@fki-online.de



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

17. März 2027 — Webseminar – zweieinhalb Stunden

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

Info & Anmeldung info@fki-online.de



Abfindungen effizient gestalten

14. April 2027 — 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.

Info & Anmeldung info@fki-online.de

ULA-Terminvorschau



Save-the-Date: Deutscher Führungskräftetag 2027

17. Juni 2027 — Bayerische Landesvertretung in Berlin

ULA-Newsletter: aktuelle Informationen aus erster Hand

Der Newsletter der ULA bietet regelmäßig fundierte Berichte und Analysen zu den neuesten Entwicklungen im Bereich der Wirtschafts- und Sozialpolitik. Jetzt anmelden und exklusive Einblicke in die Arbeit der ULA in Berlin und Brüssel sowie alle Termine erhalten!

Deutscher Führungskräfteverband

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.

Interview mit Pauline Rust

Von Elternzeit bis Resturlaub: Wie viel Urlaub steht mir zu?

Gegen Ende des Jahres schauen Beschäftigte oft mit Erstaunen in ihre Urlaubskartei und stellen fest, dass noch mehr Urlaubstage übrig sind als erwartet. Was passiert mit dem Resturlaub? Kann er verfallen? Im Interview mit dem VAA Magazin gibt Pauline Rust vom Juristischen Service des VAA Antworten. Die VAA-Juristin erklärt außerdem, welche Vorteile der Akademiker-Manteltarifvertrag des VAA in Sachen Urlaub bietet und wie die Urlaubsberechnung beim Arbeiten in Teilzeit und Elternzeit funktioniert.



Foto: VAA

Pauline Rust
VAA-Juristin

rechtsberatung@vaa.de
+49 221 160010

VAA Magazin: Beginnen wir mit einer grundlegenden Frage: Wie viel Urlaub steht Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Deutschland gesetzlich zu?

Rust: Der gesetzliche Mindesturlaub ist im Bundesurlaubsgesetz geregelt. Er beträgt 24 Werktage bei einer Sechstagewoche. Da die meisten Arbeitnehmenden heutzutage fünf Tage pro Woche arbeiten, entspricht das 20 Urlaubstagen im Jahr. Das bedeutet, dass jeder Arbeitnehmende bei einer Fünftagewoche mindestens vier Wochen bezahlten Erholungsurlaub erhält. Wichtig ist dabei: Der gesetzliche Mindesturlaub ist unabhängig davon, ob jemand in Vollzeit oder Teilzeit arbeitet. Maßgeblich ist vielmehr, an wie vielen Tagen pro Woche gearbeitet wird.

Was bietet der Tarifvertrag des VAA gegenüber dem gesetzlichen Mindesturlaub?

Der entscheidende Vorteil ist der deutlich höhere Urlaubsanspruch. Während das Gesetz bei einer Fünftagewoche 20 Urlaubstage vorsieht, gewährt der Akademiker-Manteltarifvertrag des VAA 30 Urlaubstage. Das bedeutet sechs statt vier Wochen Jahresurlaub – und damit zehn zusätzliche Urlaubstage gegenüber dem gesetzlichen Mindestanspruch. Dies ist ein wesentlicher Vorteil, weil der zusätzliche Urlaub mehr Möglichkeiten zur Erholung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben schafft.

Gilt dieser Anspruch automatisch für alle Beschäftigten eines Chemie- oder Pharmaunternehmens?

Nein, das ist ein wichtiger Punkt. Der VAA-Tarifvertrag gilt nicht allein deshalb, weil jemand in einem Chemieunternehmen beschäftigt ist oder Mitglied im VAA ist. Entscheidend sind der persönliche, fachliche und räumliche Geltungsbereich sowie die tarifrechtliche Einbeziehung des Arbeitsverhältnisses. Deshalb sollte man immer zunächst prüfen, ob der Tarifvertrag tatsächlich auf das Arbeitsverhältnis Anwendung findet.

Wann entsteht der volle Urlaubsanspruch?

Nach dem Bundesurlaubsgesetz entsteht der volle gesetzliche Urlaubsanspruch erstmals nach sechsmonatigem Bestehen des Arbeitsverhältnisses. Auch der Akademiker-Manteltarifvertrag sieht in § 9 eine sechsmonatige Unternehmenszugehörigkeit vor. Bei einem Eintritt in der zweiten Jahreshälfte oder einem Ausscheiden in der ersten Jahreshälfte ist nach der tariflichen und gesetzlichen Regelung allerdings eine zeitanteilige Berechnung vorgesehen.

Wie sieht es aus, wenn der Arbeitnehmende in Teilzeit arbeitet? Hat er ebenfalls Anspruch auf 30 Urlaubstage?

Ja, aber die Anzahl der Urlaubstage muss entsprechend der Anzahl der regelmäßigen Arbeitstage umgerechnet werden. Entscheidend ist nicht, wie viele Stunden jemand pro Woche arbeitet, sondern auf wie viele Wochentage diese Arbeitszeit verteilt ist. Ein Beispiel: Wer fünf Tage pro Woche arbeitet, hat Anspruch auf 30 Urlaubstage. Wer vier Tage pro Woche arbeitet, hat Anspruch auf 24 Urlaubstage. Wer drei Tage pro Woche arbeitet, hat Anspruch auf 18 Urlaubstage.

Und wer zwei Tage pro Woche arbeitet, hat also Anspruch auf zwölf Urlaubstage?

Ganz genau. Damit wird sichergestellt, dass auch Teilzeitbeschäftigte sechs Wochen Urlaub erhalten.

Was passiert, wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer während des Urlaubs krank wird?

Wenn ein Arbeitnehmender während seines Urlaubs erkrankt, werden die Tage, an denen er nachweislich arbeitsunfähig ist, nicht auf seinen Urlaub angerechnet. Das ergibt sich aus § 9 Bundesurlaubsgesetz. Voraussetzung ist, dass die Arbeitsunfähigkeit durch ein ärztliches Zeugnis nachgewiesen wird. Das bedeutet: Wenn ich beispielsweise zehn Tage Urlaub genommen habe und während dieser Zeit drei Tage krankgeschrieben bin, werden mir diese drei Krankheitstage nicht als Urlaubstage abgezogen. ▶

Wichtig ist allerdings, dass Arbeitnehmende den Arbeitgeber unverzüglich über die Arbeitsunfähigkeit informieren müssen. Die ausgefallenen Urlaubstage werden nicht automatisch an den Urlaub angehängt. Arbeitnehmende müssen sie später erneut beantragen und genehmigen lassen.

Was passiert, wenn ich jetzt im Laufe des Jahres von Vollzeit auf Teilzeit wechsle?

Das ist eine besonders wichtige Konstellation, weil hier die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zu beachten ist. Grundsätzlich darf bereits erworbener Urlaub nicht dadurch nachträglich gekürzt werden, dass der Arbeitnehmende seine Arbeitszeit reduziert und anschließend weniger Tage pro Woche arbeitet.

Nehmen wir ein Beispiel: Ein Arbeitnehmer arbeitet zunächst fünf Tage pro Woche und wechselt zum 1. Juli auf eine Dreitagewoche. Der Urlaubsanspruch muss für die beiden Zeiträume getrennt betrachtet werden. Der in der Vollzeitphase erworbene Urlaubsanspruch darf nicht einfach nachträglich auf das niedrigere Teilzeitniveau reduziert werden. Für die Zeit nach dem Wechsel wird der Urlaubsanspruch entsprechend der neuen Anzahl der Arbeitstage berechnet.

Und wie ist es umgekehrt, wenn ich von Teilzeit auf Vollzeit wechsle?

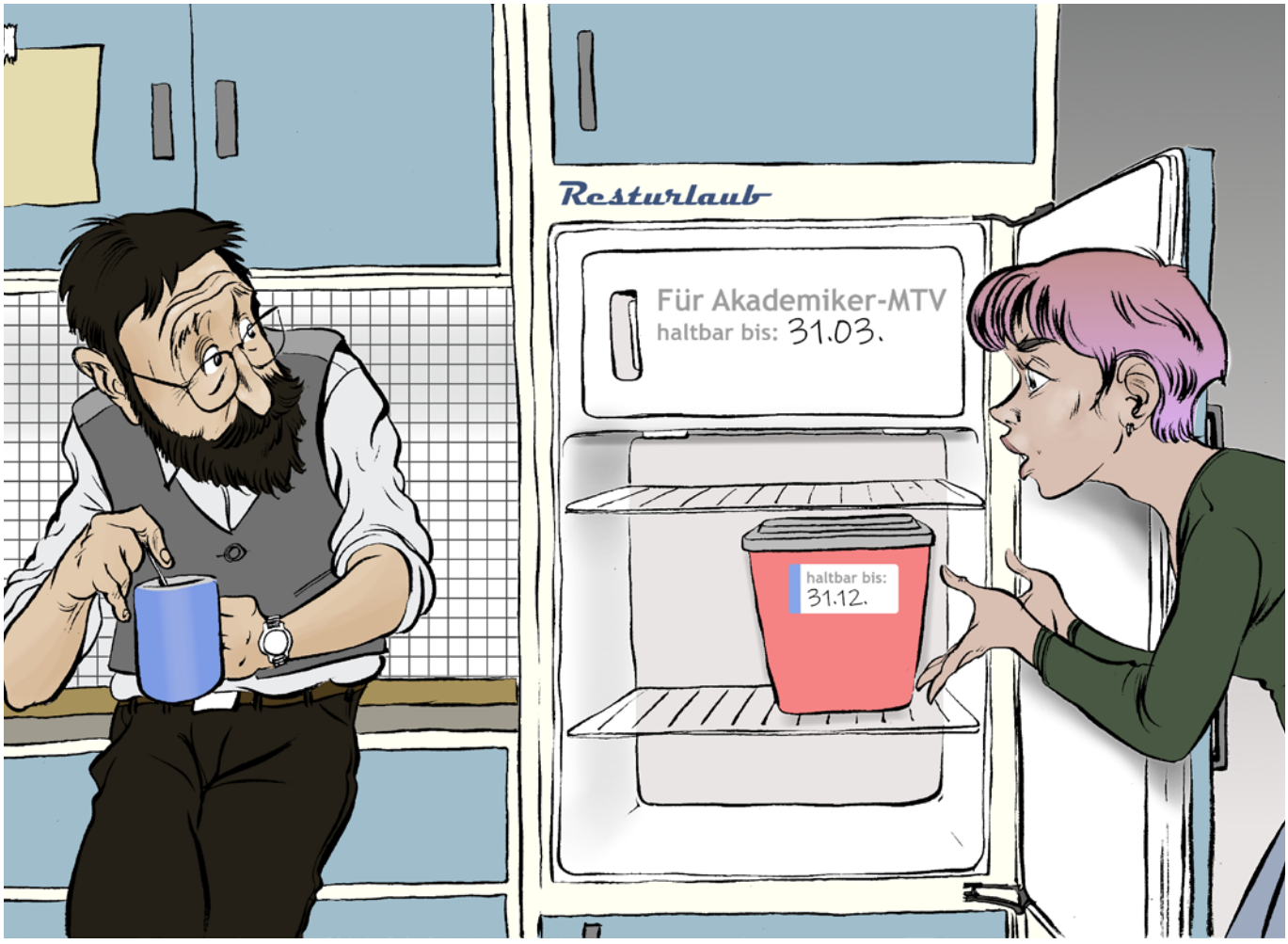
Auch hier müssen die unterschiedlichen Beschäftigungszeiträume berücksichtigt werden. Wer zunächst beispielsweise drei Tage pro Woche arbeitet und ab Juli auf fünf Tage pro Woche wechselt, hat für den ersten Zeitraum den entsprechend reduzierten Urlaubsanspruch und für den zweiten Zeitraum den Anspruch auf Grundlage der Fünftagewoche. Es ist also wichtig, die jeweiligen Zeiträume und die bereits erworbenen Urlaubsansprüche getrennt zu betrachten.

Was passiert, wenn jemand zum Ende des Jahres noch Urlaub übrig hat?

Grundsätzlich soll Urlaub im laufenden Kalenderjahr genommen werden. Nach dem Bundesurlaubsgesetz kann Urlaub unter bestimmten Voraussetzungen auf das nächste Kalenderjahr übertragen werden. Dann muss er grundsätzlich bis zum 31. März genommen werden. Der Arbeitgeber muss seine Beschäftigten grundsätzlich rechtzeitig und konkret auf den noch offenen Urlaub sowie den drohenden Verfall hinweisen und ihnen die tatsächliche Inanspruchnahme ermöglichen.

Beim Akademiker-MTV ist die Verfallsregelung in § 9 Ziffer 4 gesondert geregelt. Danach erlischt der tarifliche Anspruch grundsätzlich am 31. März des Folgejahres, es sei denn, er wurde erfolglos geltend gemacht. Deshalb sollte man gerade bei längeren Erkrankungen oder bei abgelehnten Urlaubsanträgen genau prüfen, welche Urlaubstage betroffen sind.

Was gilt eigentlich für den Urlaubsanspruch, wenn Arbeitnehmende in Elternzeit gehen?



Karikatur: Calleri

Das ist eine besonders interessante Konstellation, weil hier mehrere Regelungen zusammenspielen. Entscheidend ist zunächst, ob Arbeitnehmende während der Elternzeit vollständig freigestellt sind oder ob sie bereits während der Elternzeit wieder in Teilzeit beim bisherigen Arbeitgeber arbeiten. Grundsätzlich gilt § 17 Abs. 1 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG). Danach kann der Arbeitgeber den jährlichen Erholungsurlaub für jeden vollen Kalendermonat der Elternzeit um ein Zwölftel kürzen.

Das bedeutet: Wenn eine Arbeitnehmerin beispielsweise zwölf volle Kalendermonate in Elternzeit ist und währenddessen nicht arbeitet, kann der Arbeitgeber den Urlaubsanspruch für dieses Jahr vollständig kürzen. Wichtig ist aber: Das passiert nicht automatisch. Der Arbeitgeber muss ausdrücklich oder zumindest erkennbar erklären, dass er von seinem Kürzungsrecht Gebrauch macht.

Was passiert, wenn Arbeitnehmende während der Elternzeit beim bisherigen Arbeitgeber in Teilzeit zurückkehren? Kann der Arbeitgeber den Urlaub dann ebenfalls kürzen?

Nein. Hier gibt es eine wichtige Ausnahme in § 17 Absatz 1 BEEG. Wenn der Arbeitnehmende während der Elternzeit bei seinem bisherigen Arbeitgeber in Teilzeit arbeitet, darf der Arbeitgeber den Urlaubsanspruch für diese Beschäftigungszeit nicht wegen der Elternzeit um ein Zwölftel kürzen. Allerdings muss der Urlaubsanspruch an die veränderte Anzahl der Arbeitstage angepasst werden.

Das bedeutet: Arbeitet der Arbeitnehmende vor der Elternzeit fünf Tage pro Woche und kehrt er während der Elternzeit mit drei Arbeitstagen pro Woche zurück, wird sein Urlaubsanspruch für die Teilzeitphase entsprechend umgerechnet. Er erhält also nicht automatisch weiterhin 30 Urlaubstage, sondern bei einer gleichmäßigen Verteilung auf drei Arbeitstage grundsätzlich 18 Urlaubstage pro Jahr.

Was ist mit dem Urlaub, den man vor Beginn der Elternzeit noch nicht genommen hat?

Dieser Urlaub geht grundsätzlich nicht verloren. § 17 Absatz 2 BEEG regelt ausdrücklich, dass Resturlaub, der vor Beginn der Elternzeit nicht oder nicht vollständig genommen werden konnte, nach der Elternzeit im laufenden oder im nächsten Urlaubsjahr gewährt werden muss. Das gilt auch für tariflichen Mehrurlaub, soweit keine abweichende tarifliche Regelung besteht. Wichtig ist also, dass man zwischen dem Urlaub unterscheidet, der vor der Elternzeit bereits erworben wurde, und dem Urlaubsanspruch, der während der Elternzeit neu entsteht.

Gibt es einen Unterschied, wenn Arbeitnehmende während der Elternzeit bei einem anderen Arbeitgeber arbeiten?

Ja, das ist tatsächlich ein wichtiger Unterschied. Die Ausnahme von der Kürzungsmöglichkeit gilt nach § 17 Absatz 1 BEEG ausdrücklich für Teilzeitarbeit beim bisherigen Arbeitgeber. Wenn der Arbeitnehmende während seiner Elternzeit bei einem anderen Arbeitgeber arbeitet, kann der bisherige Arbeitgeber den Urlaub aus dem ruhenden Arbeitsverhältnis grundsätzlich weiterhin für jeden vollen Kalendermonat der Elternzeit um ein Zwölftel kürzen. Bei dem neuen Arbeitgeber entsteht dagegen ein eigener Urlaubsanspruch.

Muss ich denn den Resturlaub aus der Zeit vor der Elternzeit nehmen, sobald ich während der Elternzeit in Teilzeit zurückkehre?

Nach § 17 Abs. 2 BEEG hat der Arbeitgeber den Resturlaub, der vor Beginn der Elternzeit nicht genommen wurde, nach der Elternzeit im laufenden oder im nächsten Urlaubsjahr laut § 17 BEEG zu gewähren. Diese Übertragung vollzieht sich kraft Gesetzes und ist als *lex specialis* zu § 7 Abs. 3 BUrlG zu verstehen, sodass der Urlaub durch die Elternzeit nicht verfällt. Der Resturlaub ist bei Rückkehr in Vollzeit spätestens im übernächsten Jahr abzubauen.

Ob dies auch gilt, wenn der Arbeitnehmende in Teilzeit in Elternzeit zurückkehrt, ist umstritten. Nach der aktuellen arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung ist für § 17 Abs. 2 BEEG das Bestehen der Elternzeit der Anknüpfungspunkt für die Fragestellung. Nach herrschender Auffassung in der Literatur findet § 17 Abs. 2 BEEG keine Anwendung, sondern es gilt § 7 Abs. 3 BUrlG, weil der Arbeitnehmende als Teilzeitbeschäftigter Urlaub regulär nehmen kann und der Übertragungsmechanismus der Sonderregelung gar nicht benötigt wird.

Das bedeutet konkret: Der vor der Elternzeit entstandene Resturlaub ist – wie Urlaub einer jeden Teilzeitkraft – im laufenden Kalenderjahr zu nehmen. § 7 Abs. 3 BUrlG verlangt, dass Resturlaub grundsätzlich bis 31. März des Folgejahres abgebaut wird, wenn er nicht mehr im laufenden Jahr genommen werden kann. Dies gilt dann auch für den tariflichen Mehrurlaub aufgrund der Verfallsregelung in § 9 Ziffer 4 des Akademiker-Manteltarifvertrags.

Aufgrund der unklaren Rechtslage und zur Vermeidung von Konflikten mit dem eigenen Arbeitgeber sollten betroffene Arbeitnehmende bestehende Resturlaubsansprüche aus der Zeit vor der Elternzeit im laufenden Arbeitsverhältnis in Teilzeit in Elternzeit nehmen. Und wer sich als VAA-Mitglied zu diesem Thema beraten lassen möchte, kann dies ganz einfach beim Juristischen Service tun. Das empfehlen wir auch ausdrücklich bei Unklarheiten und Problemen in dieser Frage. ■

vaa

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

Urteil

Heimliche Aufnahme eines Personalgesprächs: fristlose Kündigung schon bei dringendem Verdacht

Bereits der dringende Verdacht, dass ein Arbeitnehmer ein Personalgespräch heimlich aufgezeichnet hat, kann eine fristlose Kündigung ohne vorherige Abmahnung rechtfertigen. Das hat das Landesarbeitsgericht (LAG) Baden-Württemberg entschieden.

Ein Arbeitnehmer hatte an einem etwa einstündigen Personalgespräch mit mehreren Vertretern seines Arbeitgebers teilgenommen. Noch am selben Tag übersandte er dem Arbeitgeber ein achtseitiges „Gedächtnisprotokoll“, das rund 120 Wortbeiträge in weitgehend wörtlicher Rede wiedergab. Auffällig waren insbesondere umgangssprachliche Formulierungen, unvollständige Satzfragmente und sprachliche Fehler, die auf eine automatisierte Transkription hindeuteten. Während des Gesprächs hatte der Arbeitnehmer kaum Notizen angefertigt. Sein Smartphone und seine Kopfhörer lagen jedoch auf dem Besprechungstisch.

Der Arbeitgeber vermutete deshalb, dass der Arbeitnehmer das Gespräch ohne Wissen der übrigen Beteiligten aufgezeichnet hatte. Nachdem er dem Arbeitnehmer Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben hatte, kündigte er das Arbeitsverhältnis außerordentlich fristlos. Der Arbeitnehmer bestritt die Aufnahme und erklärte, das Protokoll allein aus seiner Erinnerung erstellt zu haben. Seine Kündigungsschutzklage blieb vor dem Arbeitsgericht erfolglos.

Das Landesarbeitsgericht (LAG) Baden-Württemberg als Berufsinstanz bestätigte die Wirksamkeit der fristlosen Kündigung gemäß § 626 Abs. 1 BGB (Urteil vom 3. Juni 2026, Aktenzeichen 21 Sa 63/25). Ein heimlicher Mitschnitt eines Personalgesprächs verletze das allgemeine Persönlichkeitsrecht der Gesprächsteilnehmer und stelle zugleich eine erhebliche Verletzung arbeitsvertraglicher Rücksichtnahmepflichten dar. Dabei komme es nicht entscheidend darauf an, ob das Verhalten auch strafbar sei.

Nach Auffassung des Gerichts war eine tatsächliche Aufzeichnung nicht zweifelsfrei nachzuweisen. Die ungewöhnliche Detailgenauigkeit des Protokolls, seine sprachlichen Auffälligkeiten und das griffbereit liegende Smartphone begründeten in ihrer Gesamtheit jedoch einen dringenden Verdacht. Da der Arbeitgeber den Arbeitnehmer ordnungsgemäß angehört hatte und dessen Erklärungen die Verdachtsmomente nicht entkräften konnten, waren die Voraussetzungen einer sogenannten Verdachtskündigung aus Sicht des LAGs erfüllt.

Angesichts des schwerwiegenden Vertrauensbruchs hielt das Gericht auch eine vorherige Abmahnung nicht für erforderlich. Dem Arbeitgeber sei die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses selbst bis zum Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist nicht zumutbar gewesen. ■



Foto: Farknot_Architect – iStock

VAA-Praxistipp

§ 626 Abs. 1 BGB erlaubt die fristlose Kündigung eines Arbeitsverhältnisses, wenn ein wichtiger Grund vorliegt, der die Fortsetzung bis zum Ablauf der Kündigungsfrist unzumutbar macht. Die Aufzeichnung eines Personalgespräche ohne Einwilligung der Beteiligten kann einen schwerwiegenden Vertrauensbruch darstellen, der eine solche Kündigung rechtfertigt. Wer Gesprächsinhalte dokumentieren möchte, sollte stattdessen während oder unmittelbar nach dem Gespräch schriftliche Notizen anfertigen und diese als sinngemäßes Gedächtnisprotokoll kennzeichnen. Voraussetzung für eine wirksame Verdachtskündigung ist, dass der Verdacht auf konkreten, objektiven Tatsachen beruht und der Arbeitgeber den Sachverhalt ausreichend aufgeklärt hat. Das sah das Gericht hier als gegeben an.

ANZEIGE

VAA Assekuranz Agentur GmbH



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**

Erik Lehmann hat das Wort

Alles auf Zucker



LEHMANNS DESTILLAT

Die gute Nachricht zuerst: Dieses Jahr wurde erstmals mithilfe von Radioteleskopen Zucker im Weltall entdeckt. Die schlechte Nachricht hinterher: Lars Klingbeil hat die Entdeckung gleich kassiert und angekündigt, dass künftig auch auf interstellare Süßigkeiten die Zuckersteuer erhoben wird. Wie gewonnen, so zerronnen. Der galaktische Drops ist gelutscht. Sei‘s drum. Außerdem dauert es ja noch bis Anfang 2028, bis die Zuckersteuer erhoben wird. Da kommt die „Bratwurststeuer“ eher. Kennen Sie nicht? Dann sind Sie wohl nicht Mitglied bei der Freiwilligen Feuerwehr. Obacht: Ehrenamtliche Vereine, die an Gemeinden angeschlossen sind, wie zum Beispiel Freiwillige Feuerwehren, müssen ab 2027 die „Bratwurststeuer“ abführen. Dann fällt nämlich auf Einnahmen über Verkäufe, wie Bratwürste oder Getränke, etwa zu Dorffesten, die Umsatzsteuer an. Sieben Prozent für die Wurscht und 19 Prozent fürs Flüssige.

Ab 2028 kassiert der Staat dann beim Kauf eines Bechers „Durstlöscher“ auf dem Feuerwehrfest wegen des Süßungsaufschlags sogar doppelt ab. Aber wir wissen ja, wofür das Geld gebraucht wird. Klamme Kriegskassen wurden schon immer mit kreativen Ideen gefüllt. 1902 führte Kaiser Wilhelm II. die Schaumweinsteuer ein, um seine Flotte zu finanzieren. Heute bezahlen wir immer noch Sektsteuer. Da ist es doch das Mindeste, dass wir demnächst wieder eine Seeschlacht gewinnen! In der Straße von Hormus soll wohl Bedarf dergleichen sein. Oder 1991 eingeführte Soli. Damit sollten die Mehrkosten für die Deutsche Einheit aufgefangen werden. Ein wesentlicher Grund für die Einführung allerdings waren die hohen finanziellen Aufwendungen Deutschlands an den Kosten für den Zweiten Golfkrieg. Da wundert es kaum, dass nun die Wirtschaftsweisen in alter Tradition einen „Verteidigungs-Soli“ ins Gespräch gebracht haben, um bis 2040 ein Haushaltsloch von bis zu 215 Milliarden Euro für Rüstungsausgaben zu stopfen. Wenn man nicht Mehrwert- und Einkommensteuer erhöhen will, wäre diese Ergänzungsabgabe für Kriegsgüter eine gute Alternative, hieß es. Dass mehr Abrüstung, Diplomatie und Frieden in mehrfacher Hinsicht auch eine gute Alternative wären, auf diese Idee kommt der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung natürlich nicht. Aber das ist ja auch nicht seine Aufgabe. Dieses unbestellte Feld überlässt man lieber dem alternativen Original.

So! Was war noch? Ach so: Weltuntergang – mal wieder. Am vergangenen 13. November! Einem Freitag! Wie passend! Berechnet wurde die Apokalypse bereits im Jahr 1960 vom Physiker Heinz von Förster. Seine Prognose: Die Weltbevölkerung würde an besagtem Tag so unendlich groß sein, dass sie sich zwangsläufig selbst auslösche. Pustekuchen! Aber hinterher ist man ja immer schlauer. Dennoch hier eine Auswahl an punktgenau verstorbenen Persönlichkeiten, für welche die Förstersche Vorahnung tatsächlich zu- und eintraf: Reimer von Essen, deutscher Jazzmusiker, Gualberto Fernández, salvadorianischer Fußballspieler, Peter Antony Moran, britischer Bischof, und Masaaki Yamazaki, japanischer Politiker. Für die Mehrheit von uns geht‘s seit dem 13. November allerdings munter weiter. Nur die Statistik zur Bevölkerungsentwicklung in Deutschland zeigt einen Abwärtstrend. Deutschland schrumpft! Im Vorjahr gab es bei uns 352.000 mehr Sterbefälle als Geburten. Selbst die Zuwanderung füllte die Lücke nicht auf. Langfristig werden sich die Schülerproteste hierzulande aufgrund von Materialmangel von selbst erledigen und die von Pistorius anvisierte Wehrpflicht wird allein durch die Babyboomer zu erfüllen sein. Denn das ist die einzige Altersgruppe, die hier noch wächst. Da wird der Russe schön dumm gucken, wenn er demnächst von deutschen Rentnerhorden im Volkssturm 2.0 hinter die Grenzen von 2014 zurückgedrängt wird.

Apropos: Der Russe war‘s! Europaweit werden immer mehr Supermärkte von Cyberangriffen kalt erwischt, obwohl es in den Tiefkühltruhen über Nacht eher heiß wird und die Lebensmittel auf über 50 Grad Celsius erhitzt werden. Sprich: Für die ersten Kunden in den frühen Morgenstunden liegen Pommes, Schnitzel und für alle AfD- und BSW-Wähler auch die Pelmeni bereits verzehrfertig in der Auslage. Frankreich hat nun den Iran für die hybriden Angriffe auf seine tiefgekühlten Froschschenkel verantwortlich gemacht. Ausnahmsweise war‘s dieses Mal wohl doch nicht der Russe. Das könnte Europa, wenn es demnächst bei etwaigen Friedensverhandlungen offiziell mit am Tisch sitzen darf, ruhig lobend erwähnen. Denn mühsam ernährt sich das diplomatische Eichhörnchen, auch wenn‘s nur die aufgetaute, demnächst zuckerbesteuerte Tiefkühlpizza ist. ■

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

1901 Nobelpreise werden erstmals verliehen

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.



Foto: Clément Morin – Nobel Prize Outreach

Bei der Premiere vor 125 Jahren waren auch zwei deutsche Forscher unter den Geehrten. Der Physiker Wilhelm Conrad Röntgen und der Mediziner Emil von Behring gehörten zum illustren Kreis der ersten sechs Nobelpreisträger. Neben Röntgen und Behring waren das der niederländische Chemiker Jacobus Henricus van ’t Hoff sowie der Schweizer Henry Dunant und der Franzose Frédéric Passy. Die beiden Letztgenannten erhielten den Friedensnobelpreis. Stifter Alfred Nobel (1833 bis 1896) hatte testamentarisch verfügt, dass die Auszeichnungen an seinem Todestag, dem 10. Dezember, verliehen werden: der Friedensnobelpreis in der norwegischen Hauptstadt Oslo, die restlichen Preise in der schwedischen Hauptstadt Stockholm. Der Vater des schwedischen Chemikers und Industriellen hatte als Rüstungsunternehmer den Grundstock für das Vermögen der Familie gelegt; Sohn Alfred mehrte es unter anderem mit der Erfindung des Dynamits.

Der von ihm gestiftete Preis machte Alfred Nobel unsterblich – als Persönlichkeit bleibt er ein schillernder Charakter. Briefe an seine Geliebte Sofie Hess wurden erst 2017 veröffentlicht. Sie lassen einen Chauvinisten und Zyniker erkennen, der dazu antisemitischen Vorurteile pflegte. Zeitgenossen kritisierten die Rüstungsgeschäfte seiner Familie, während er selbst mit der Pazifistin Bertha von Suttner befreundet war. Sie sollte 1905 als erste Frau überhaupt den Friedensnobelpreis erhalten. Die Bekanntgabe der Preisträgerinnen und Preisträger ist inzwischen jeden Herbst ein Schauspiel für die Weltpresse. Wochen vorher nehmen die Spekulationen zu, welche Kandidaten diesmal zum Zuge kommen könnten. In der jüngsten Vergangenheit stellt sich einer gern selbst auf die Liste: US-Präsident Donald Trump hat den Friedensnobelpreis im Visier. Andere blicken bevorzugt auf die Statistik. Bis einschließlich 2026 wurden 639 Preise an 1.036 Preisträgerinnen und Preisträger vergeben. An der Spitze der Preisvergaben liegen Physik, Literatur und Chemie. Die bislang jüngste Preisträgerin war die pakistanische Menschenrechtsaktivistin Malala Yousafzai. Sie erhielt 2014 mit 17 den Friedensnobelpreis. Der bislang älteste Preisträger ist der US-amerikanische Chemiker John B. Goodenough. Er wurde 2019 im Alter von 97 Jahren für seine Forschungen auf dem Gebiet der Ionen-Lithium-Batterien geehrt.

Fünf Personen erhielten zweimal den Nobelpreis, darunter gleich vier Chemiker: Marie Curie (1903 in Physik, 1911 in Chemie), Linus Carl Pauling (1954 in Chemie, 1962 den Friedensnobelpreis) und Frederick Sanger (1958 und 1980, beide Male in Chemie). Und auch das gab es schon: Zwei Personen lehnten den Nobelpreis ab. Der französische Autor und Philosoph Jean-Paul Sartre verzichtete 1964 auf den Literaturnobelpreis. Der vietnamesische Politiker Le Duc Tho sollte 1973 zusammen mit US-Außenminister Henry Kissinger für die Bemühungen um ein Ende des Vietnamkriegs den Friedensnobelpreis erhalten. Er sagte unter Verweis auf die Situation in seinem Land ab. Der Krieg endete erst 1975.

Das Erbe der beiden ersten deutschen Nobelpreisträger ist unterdessen weiterhin präsent. Das liegt nicht nur an den von Röntgen entdeckten Strahlen, die heute unter anderem in der Medizin zum Einsatz kommen. Das von Behring mit dem Preisgeld als Startkapital gegründete Unternehmen wurde später Teil der Hoechst AG und ist inzwischen aufgegangen in den Biotech-Standort „Pharma & Life Science Park Marburg“. ■

Geburtstage
im Januar und Februar 2027



im Januar

95 Jahre

Dr. Günter Reese, Düsseldorf
Dieter Rudolph, Dortmund
Dr. Rudolf Wiemers, Korschenbroich
Walter Reinold, Frankfurt

90 Jahre

August Lehner, Rödersheim
Dr. Herbert Schulze, Berlin
Prof. Dr.-Ing. Bernhard Vosteen, Köln
Dr. Hermann Haffner, Marl
Franz Janik, Gelsenkirchen
Anton Miletic, Erkrath
Paul Trottnow, Bochum
Dr. Alfons Micheely, Lingen
Dr. Karlchristian Schilffarth, Sauerlach
Dr. Hans-Joachim Bisinger, Leuna-Kötzschau
Jürgen Schlünsen, Berlin
Dr. Dietrich Eichler, Gau-Algesheim
Herbert Schaich, Marburg

85 Jahre

Thorolf E. Söhner, Schifferstadt
Dr. Reiner Ramert, Friedrichsdorf
Dr. Karl-Werner Thiem, Wuppertal
Dietmar Deutschländer, Wiesbaden
Dr. Josef Bremen, Leverkusen
Gunter Quaas, Diera
Bernhard Haedke, Nördlingen

80 Jahre

Dr. Ernst Buschmann, Ludwigshafen
Dr. Rudolf Frank, Fussgönheim
Dr. Wolfgang Groh, Mannheim
Dr. Rainer Strickler, Heidelberg
Ernst Bürklin, Emmendingen
Dr. Heinrich Passing, Eppstein
Heinz-Josef Grün, Krefeld
Dr. Hartmut Hey, Nierstein
Friedrich Goyert, Speyer

75 Jahre

Dr. Wolfgang Loth, Bad Dürkheim
Dr. Roland Martin, Kallstadt
Hans-Georg Bleeck, Schönwalde-Glien
Dr. Rudolf Weissert, Frankfurt am Main
Dr. Leo Waldemar Bürkle, Haigerloch
Jürgen Ebner, Edemissen
Gerd Ziervogel, Leverkusen
Dr. Annerose Rehnig, Ingelheim
Dr. Weert Zell, Würselen
Werner Breuer, Krefeld
Dr. Alfred Eiglsperger, Straubing
Dr. Gerhard Mack, Walluf
Regina Leupold, Dresden
Dr. Harald Niegel, Coswig
Hans-Dieter Balthasar, Annweiler
Lena Perquy, Karlsruhe
Reinhold Plättner, Hofheim
Dr. Peter Walz, Versailles
Dr. Michael Baacke, Grosskrotzenburg
Hubertus Günther, Biebergemünd
Dr. Gert Krabichler, Grenzach-Wyhlen

im Februar

100 Jahre

Dr. Roland Helger, Freiburg

95 Jahre

Dr. Gerhard Faulhaber, Bad Dürkheim
Dr. Georg Sych, Premnitz

90 Jahre

Günter Hach, Eich
Dr. Hellmut Kast, Bobenheim-Roxheim
Alfons Worpenberg, Osnabrück
Dr. Klaus Willigerodt, Bonn
Peter Neumann, Puchheim
Dr. Heinrich van Barneveld, Kirchhellen
Dr. Walter Winkle, Frankfurt
Renate Volber, Werneuchen
Dr. Hartmann Schaefer, Allensbach
Dr. Harald Niedrig, Köln
Dr. Herbert Tanner, Dresden

85 Jahre

Dr. Hans-Joachim Velten, Seevetal
Dr. Dieter Degner, Dannstadt-Schauernheim
Joachim Schirdewan, Everswinkel
Dr. Rüdiger Seidel, Sandersdorf
Wilfried Mörs, Wesseling
Uwe Hucks, Alpen
Dr. Erbo Heinrich, Ratingen
Prof. Dr. Peter Birke, Teutschenthal

80 Jahre

Dr. Hans Roos, Bad Dürkheim
Dr. Peter Falke, Schwarzheide
Dr. Karl-Heinz Sorg, Neustadt
Charlotte Israelsen-Kruse, Kollmar
Prof. Dr. Gert-Wolfhard von Rymon Lipinski, Schwalbach
Dr. Wolfram Freytag, Berlin
Dr. Karl-Wilhelm Henneke, Köln

75 Jahre

Dr. Erich Frank, Stuttgart
Dr. Martin Ebner, Kissing
Franz-Josef Burrichter, Oer-Erkenschwick
Dipl.-Volkswirt Bernd-Gero Thiede, Mühltal
Dr. Ulrich Schröer, Hattingen
Dr. Alois Friderichs, Bad Homburg
Helmut Förster, Gründau
Gerhard Ziemann, Immenstaad am Bodensee
Dr. Michael Dettmer, Rheinberg
Dr. Claus-Dieter Mayer, Rodenbach
Dipl.-Ing. Raimund Brunberg, Leverkusen
Dr. Rudolf Fauss, Köln
Hans-Joachim Feldhaus, Leichlingen
Dr. Burkhard Wendt, Velsdorf
Dr. Karl Huhn, Burghausen
Dr. Gerhard Staiger, Kirchdorf-Hitzenau

nachträglich im Oktober

85 Jahre

Dr. Gert Schwarzlose, Köln

Umfrage zum VAA Magazin

Ihr Feedback ist gefragt!

Vor vier Jahren haben die Leserinnen und Leser des VAA Magazins zuletzt die Möglichkeit genutzt, in einer Umfrage ihr Feedback zum Mitgliedermagazin zu geben und Kritik zu äußern. Höchste Zeit also für eine neue und kurze Umfragerunde, die sowohl online als auch schriftlich durchgeführt werden kann. Anregungen, Ideen und konstruktive Kritik sind ausdrücklich erwünscht. Je höher die Beteiligung, desto aussagekräftiger sind auch die Ergebnisse, die sich die Redaktion zu Herzen nehmen wird.

Als Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte ist es der Anspruch des VAA Magazins, interessante, gut recherchierte Spezialfeatures und Artikel sowie fundierte Gastbeiträge und Meldungen über unterschiedlichste Themen zu liefern. Das Spektrum ist dabei breit gefächert: Neben eher lockeren Beiträgen gibt es Reportagen über innovative Technologien bis hin zu Berichten über aktuelle Entwicklungen in der Chemie- und Pharmabranche, die alle in der Industrie tätigen VAA-Mitglieder betreffen. Außerdem bringt das VAA Magazin Porträts über interessante Persönlichkeiten aus dem Verband, zahlreiche Interviews und bietet serviceorientierte, auch für Laien verständlich aufbereitete Arbeitsrechtsartikel. Das Ziel der Redaktion war und ist, für eine interessante, sprachlich ansprechende Lektüre zu sorgen und zugleich einen Mehrwert für die Mitglieder zu schaffen. Deshalb legt die Redaktion des VAA Magazins großen Wert auf den Meinungsaustausch mit der Leserschaft.



Grafik: VAA

Inhaltlich und gestalterisch hat sich in den letzten vier Jahren viel getan. Das komplett inhouse produzierte VAA Magazin wird vom Redaktionsteam kontinuierlich weiterentwickelt. Die seit vielen Jahren bewährte Zusammenarbeit mit der Köllen Druck + Verlag GmbH in Bonn bei der Druckvorstufe und beim Druck der Printausgabe des VAA Magazins wird weiterhin erfolgreich fortgesetzt. Neben der auf Recyclingpapier gedruckten Ausgabe gibt es das VAA Magazin seit vier Jahren als voll in die VAA-Website integriertes Webmagazin, des Weiteren in einer „klassischen“ PDF-Version und als interaktives E-Paper. Vor allem das Webmagazin, bei dem sich die Artikel nach Rubrik sortiert und einfach online lesen lassen, eignet sich gut für das Browsing über Smartphones und Tablets.

Hohe Rücklaufquote verschafft Durchblick

Nun liegt es an den Leserinnen und Lesern, die Meinung zu sagen: Wie gefällt den VAA-Mitgliedern ihr Verbandsmagazin? Sorgt es nach wie vor für eine bessere Bindung an den VAA? Sind die Berichte und Informationen nützlich? Sorgt der Schreibstil für ein angenehmes Leseerlebnis? Sind die Bildsprache und das Layout noch zeitgemäß und ansprechend? Die Redaktion des VAA Magazins bittet um eine möglichst rege Teilnahme und ehrliche Antworten, um einen möglichst klaren Durchblick zu gewinnen, worauf die Leserinnen und Leser Wert legen. Je höher die Beteiligung an der Umfrage ausfällt, desto klarer lässt sich das Meinungsbild der VAA-Mitglieder zu ihrem Verbandsmagazin ablesen. Das Team ist dankbar für jedes Feedback und jede Kritik.

Unter umfrage.vaa.de/c/vaamagazin2026 ist die Teilnahme an der Kurzumfrage sowohl online möglich als auch schriftlich – mithilfe des dieser Ausgabe beigelegten gedruckten Fragebogens. Selbstverständlich können schriftlich ausgefüllte Bögen auch per E-Mail an redaktion@vaa.de oder per Post an die Adresse der VAA-Geschäftsstelle Köln geschickt werden. ■

Miträtseln und gewinnen!

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Oktoberausgabe: Dr. Heidrun Geißler-Schütter, Werksgruppe Biotest, Dr. Iris Pernecker, Werksgruppe MSD Animal Health, und Dr. Tobias Fischer, Einzelmitglied Landesgruppe Hessen. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. Januar 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.

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

Fluss-ursprung	Wortteil: Erde / russ. Gebirge		positive online-Bewertung	deutsche Landesbank (kurz)		germanischer Volksstamm		Abk.: Bahnhof		Glättwerkzeug	Roman von Kipling	lieblich, zierlich	Fulda-zufluss		Gewässerrand-befestigung	Glücksspiel
1						Holzschädling										
französisch: König				Fels, Schiefer				Gegner, Widersacher (Mz.)		3			15		Teil des Fußes	
Oker-zufluss		Nestorpapagei / Stillstand i. Verkehr				Laubbaum		amerik. Filmstar (Richard ...)	fortwährend							
			10	den Berg hinunter / Fischereifahrzeug							Titelfigur bei Kruse („... aus dem Eis“)					8
Hafenstadt in Japan	Material für leichte Hüte		Wappenvogel / unfein, gefühllos				Bündnis		Behörde, Dienststelle				Wümme-zufluss			
					Landwirbeltier / Tiermund				4		Gatte		internat. Kontonummer (Abk.)		Segelwerk	
Zentralasiat			11						metallisch gemischt / Rundgesang							
Teilgebiet eines Erdteils		Vorname von Carrell († 2006)		Erzieherpaar		leidtun		Kfz-Z. Kelheim				Weichkäse / Abk. für Veterinär				
					2					biblische Frauengestalt				englische Biersorte		Fluss in Südwestengland
bedecken								falsche Aussage vor Gericht		kleines Küchengestell						
Prügeleien	Zeugnisnote (ugs.)		tropische Schlingpflanzen		Flugkörper		Zeitabschnitt						US-Polizeibehörde		Zimmereinrichtung	13
										Vorderasiat		Freigericht / Partner v. „Stan“				
schlechte Vergeltung		Staat in Asien / Kurzform v. David					Wasserbüffel		Wichtigtuer			12		port. Entdecker (Vasco da ...)		Ausruf des Erstaunens
					5	Vorname von Warhol					Wettkampfklassen					
Fluss zur Weichsel	6			Eigenname Irlands					Abk.: Religion				orientalischer Sackmantel		9	
Ereignis (engl.)						Wasserfee		14			dichterisch: Bienen	7				
nordländischer Hirsch				Vorname der Autorin Blyton					französisch: Straße				Kurzform von Aluminium			
Lösung:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Ehemaliger Hauptgeschäftsführer Ansgar Fischer verstorben

Im November 2026 ist der langjährige Hauptgeschäftsführer des VAA Ansgar Fischer verstorben. „Fischer hat den VAA geprägt und entscheidend vorangebracht“, erinnert sich VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. 1969 kam der gebürtige Kieler Ansgar Fischer zum VAA. 1974 wechselte er zum damaligen Mitgliedsverband Vela und kam 1980 als Geschäftsführer zum VAA zurück. 1990 wurde Fischer Hauptgeschäftsführer. 1991 war er maßgeblich am Zusammenschluss zwischen dem VAA und dem Verband der Führungskräfte der Chemischen Industrie in der DDR beteiligt. Im November 2002 verabschiedete sich Fischer in den Ruhestand. „Wir sind in stiller und tiefer Trauer um einen bedeutenden Menschen unserer Verbandsgeschichte“, so Gilow.



Foto: Maria Schulz – VAA



Foto: InspirationGP – iStock

Schreiben Sie uns!

VAA Magazin
Gregorius-Maurus-Straße 11 – 17
50670 Köln
redaktion@vaa.de

Ein lebendiges Magazin lebt nicht zuletzt vom lebhaften Meinungsaustausch seiner Leser. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen mit dem VAA Magazin nicht nur eine hoffentlich angenehme und interessante Lektüre, sondern auch ein Forum für Diskussionen, Kritik und Anregungen bieten. Ihnen hat etwas nicht gefallen? Oder besonders gut? Schreiben Sie uns! Konstruktiv, kontrovers, kritisch – ganz wie Sie mögen. Aber bitte vergessen Sie beim Schreiben nicht, Ihren Namen und Ihre Anschrift anzugeben.



Grundsätzlich gilt: Zuschriften sind uns stets willkommen – egal ob elektronisch oder per Post, egal zu welchem Thema. Wir bitten jedoch um Ihr Verständnis, dass aus Platzgründen nicht jeder Leserbrief veröffentlicht werden kann. Die Redaktion des VAA Magazins behält sich daher vor, Leserbriefe gegebenenfalls zu kürzen und eine Auswahl zu treffen. Es sei Ihnen aber versichert: Jeder Brief wird von der Redaktion gelesen, ausgewertet und zu Herzen genommen. Ob positiv oder negativ: Wir sind dankbar für Ihr Feedback! ■

Wichtige Termine für 2026 und 2027

15.12.2026	FKI-Seminar „Konflikte und andere schwierige Gespräche“, digital
15.12.2026	Seminar für Betriebsräte „Mitbestimmung in Matrix-Struktur“, digital
13.01.2027	FKI-Seminar „Hochproduktiv arbeiten“, Köln
17.03.2027	FKI-Seminar „KI effektiv einsetzen“, digital
11. – 12.02.2027	Vorstandsklausur, Köln
12.03.2027	Gemeinsame Sitzung von Vorstand und Beirat, Köln
17.03.2027	FKI-Seminar „KI effektiv einsetzen“, digital
09. – 10.04.2027	Frühjahrstagung der Aufsichtsräte, Bremen
24.04.2027	Vorstandssitzung, digital
04.05.2027	Vorstandssitzung, Wiesbaden
04. – 05.06.2027	Delegiertentagung, Wiesbaden
24. – 25.06.2027	Klausurtagung, noch offen
10.09.2027	Vorstandssitzung, digital
24. – 25.09.2027	Herbsttagung der Aufsichtsräte, noch offen
12.11.2027	Führungskreis, Essen
12. – 13.11.2027	VAA-Jahreskonferenz inklusive Verleihung Exzellenzpreis, Essen

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 Februar 2027

→ **Verband:**
Entwicklung der Mitgliedschaft

→ **Branche:**
Veranstaltung der Sozialpartner

→ **Recht:**
Statistik der Rechtsberatung

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: Dr. Jennifer Kuebart, Meike Naber, Michael Schweizer (verantwortlicher Redakteur).
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.

ANZEIGE

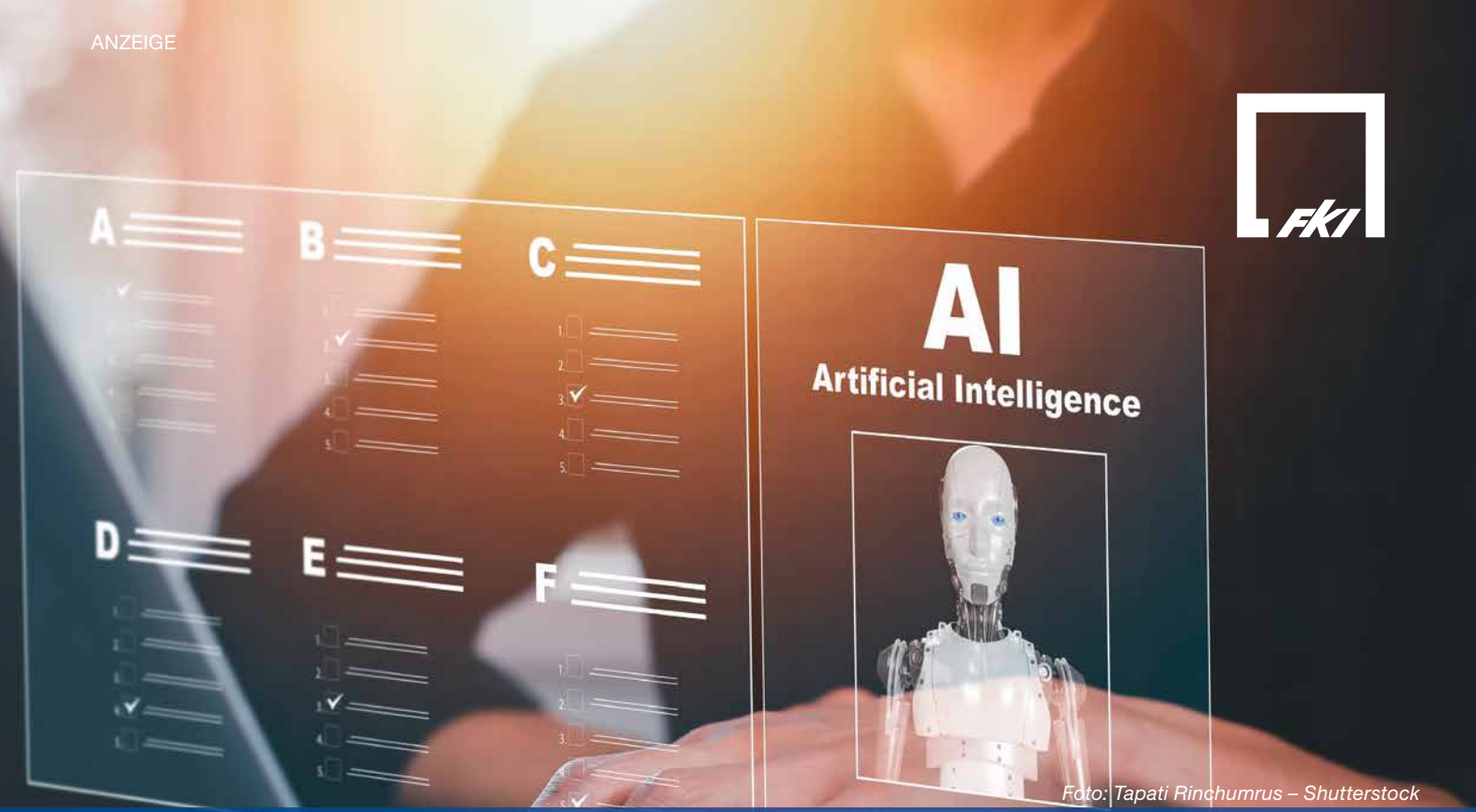


Foto: Tapati Rinchumrus – Shutterstock

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

Digitales Seminar

Info & Anmeldung
info@fki-online.de

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

Digitales Seminar am 17. März 2027 exklusiv für VAA-Mitglieder
199 Euro (statt 299 Euro) zuzüglich 19 Prozent Umsatzsteuer

Kooperationspartner

In Führung gehen!


Wie wär's mit
einem Booster
für Ihren
Karrierestart?
Zünden wir.
vaa
www.vaa.de