



# NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 3 | Juni 2025

Neustart mit Hürden

## Was der Koalitionsvertrag verspricht



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

### WIRTSCHAFT

**Beziehung zu den  
USA neu geordnet**

### FÜHRUNG

**Welche Rolle spielt  
richtiges Atmen?**

### CHEMIEBRANCHE

**Einkommen von  
Führungskräften**



Coverfoto: Paul Bradbury – iStock

## KOMMENTAR UND ULA INTERN

- 3 **Start der neuen Koalition**  
Kurskorrekturen in Sicht
- 3 **ULA Intern**  
Dialog mit Politik und Führungskräften

## POLITIK

- 4 **Koalitionsvertrag**  
Pro und contra aus Sicht der Führungskräfte

## WIRTSCHAFT

- 8 **Transatlantische Beziehungen**  
Welche Folgen hat die neue Zeitenwende?

## FÜHRUNG

- 9 **Interview mit Christoph Glaser**  
Richtiges Atmen für achtsames Führen

## MANAGEMENT

- 10 **Weiterbildung**  
Aktuelle Seminare des Führungskräfte Instituts (FKI)
- 10 **Terminvorschau**  
Veranstaltungen im Überblick

## NETZWERK

- 12 **Gehaltsentwicklung in Chemie und Pharma**  
Auswertung der VAA-Einkommensumfrage
- 14 **Unternehmensmitbestimmung**  
VAA-Aufsichtsrätetagung in Würzburg

## IMPRESSUM

**Herausgeber:** ULA – Deutscher Führungskräfteverband · Mohrenstraße 33 · 10117 Berlin · Telefon: +49 30 3069630;  
VAA – Fach- und Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
**Inhalt und Redaktion:** Ludger Ramme, Michael Schweizer (verantwortlicher Redakteur), Matilda Wriske · Berlin · E-Mail: [info@ula.de](mailto:info@ula.de)  
[www.ula.de](http://www.ula.de); Klaus Bernhard Hofmann, Simone Leuschner (Bildredaktion), Timur Slapke (Schlussredaktion) · Köln  
**Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich  
**Verbreitete Auflage:** 70.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.  
**Gestaltung und Layout:** Ina Brocksieper · VAA · Köln  
**Druck:** Köllen Druck+Verlag · Bonn

# Aufatmen



Foto: Deutsche Telekom

Das waren die langerwarteten Bilder: der frisch gewählte Bundeskanzler Friedrich Merz gemeinsam mit Emmanuel Macron, Donald Tusk und Keir Starmer bei Präsident Wolodymyr Selenskyj in Kiew. Bei mir bewirkten diese Aufnahmen ein Aufatmen und vermittelten Hoffnung. Zu lange hat Deutschland seinen Platz in Europa nicht eingenommen. Zu lange hat das Land seine europäischen Nachbarn warten lassen. Allein dieses Comeback ist – auch wenn ein baldiger Frieden zwischen Russland und der Ukraine ungewiss bleibt – ein wichtiges Signal, auch nach innen: für die wirtschaftlich angeschlagene Lage in Deutschland, die unter drei Jahren schwacher Regierungsführung und monatelanger Handlungsunfähigkeit gelitten hat.

Die Botschaft lautet: Wir können uns aus der selbstbereiteten Krise in Partnerschaft mit unseren Handelspartnern und Nachbarn befreien. Wir können dem Narrativ, dass wir wirtschaftlich zum Abstieg verurteilt sind, die Vision eines starken, einigen und wirtschaftlich prosperierenden Europas entgegensetzen. Wir können der Verächtlichmachung der Extremisten ein Deutschland entgegenhalten, das seine Verantwortung in einer schwierigen Weltlage wahrnimmt: indem es überfordernde Migration in berechenbare Bahnen lenkt, indem alle Europäer die Lasten teilen, indem Schleuserbanden das Handwerk gelegt wird und indem für rechtmäßige Ankömmlinge mehr für eine erfolgreiche Integration getan wird. Gleichzeitig werden auch die Anforderungen an Mitwirkung und Anpassung der künftigen Mitbürgerinnen und Mitbürger in fairem Maße erhöht – immer mit dem Ziel einer vielfältigen und auf dem Boden des Grundgesetzes verankerten offenen Gesellschaft. Dann können auch die Grenzen grundsätzlich offenbleiben, denn das ist eine wesentliche Voraussetzung für eine prosperierende Wirtschaft!

Ich halte weitere schnelle und sichtbare Kurskorrekturen durch die neue Bundesregierung für unverzichtbar, um diese Wende hin zu einer optimistischeren Grundhaltung aller Bürgerinnen und Bürger zu verstärken und für den von allen ersehnten wirtschaftlichen Aufschwung zu nutzen. Wenn weitere Signale zum Aufatmen kommen, kann die Renaissance einer starken politischen Mitte im Deutschen Bundestag gelingen. Vergessen wird dann ein schiefgelaufener erster Wahlgang bei der Bundeskanzlerwahl sein. Und die aktuelle Umfragestärke der Ränder wird sich als Gastspiel erweisen. Damit diese Vision wahr wird, sollten alle mitmachen: Erfolge loben, Rückschläge nicht dramatisieren und den eigenen Teams mit Optimismus Orientierung und Zuversicht geben. Dabei kommt es auf alle an, aber auf uns als Führungskräfte ganz besonders.

**Roland Angst**

ULA-Präsident

## Impulse bei ULA-Dialogen

Mit zwei Veranstaltungen hat die ULA zentrale Zukunftsthemen für Führungskräfte in den Fokus gerückt.

### Kommunikation für erfolgreiche Transformation

Veränderung ist das neue Normal – und Kommunikation der entscheidende Hebel. Beim digitalen Führungskräfte-Dialog „Kommunikation als Schlüssel für erfolgreiche Transformation“ Anfang April mit Axel Kühn, Geschäftsführer von Fellows & Sparks, wurde deutlich: Führungskräfte sollten Orientierung geben, Entscheidungen verständlich vermitteln und Veränderungen greifbar machen. Nur wer systematisch, konsistent und glaubwürdig kommuniziert, schaffe die Basis für Veränderungsbereitschaft. Die Aufzeichnung des Vortrags ist jetzt auf dem YouTube-Kanal der ULA verfügbar.

### ULA-Politik-Dialog mit Andrea Wechsler

Im jüngsten ULA-Politik-Dialog hat Prof. Andrea Wechsler, Mitglied im Ausschuss für Industrie, Forschung und Energie des Europäischen Parlaments, Einblicke in zentrale industrie- und energiepolitische Weichenstellungen auf EU-Ebene gegeben. Im Mittelpunkt standen unter anderem die Umsetzung des Green Deals, der Ausbau strategischer Technologien und die Stärkung europäischer Wettbewerbsfähigkeit. Dabei betonte das Mitglied der EVP-Fraktion auch die Bedeutung wirtschaftlicher Souveränität Europas – etwa durch resilientere Lieferketten und gezielte Investitionen in Schlüsselindustrien. Mit Blick auf den Industriestandort Deutschland sprach Wechsler über die Notwendigkeit verlässlicher Rahmenbedingungen für Innovation, Planungssicherheit und Investitionen. Wer keine Veranstaltung mehr verpassen möchte, kann den [Newsletter](#) der ULA abonnieren! ■

# Rückenwind für Fach- und Führungskräfte?

**Deutschland hat eine neue Regierung: Mit dem Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD liegt ein ambitioniertes Arbeitsprogramm für die kommenden Jahre vor. In Zeiten geopolitischer Unsicherheit und wirtschaftlicher Herausforderungen ist es ein wichtiges Signal, dass eine Regierung der demokratischen Mitte Verantwortung übernimmt und die politische Handlungsfähigkeit sichert. Gerade für Fach- und Führungskräfte ist das entscheidend. Wer Verantwortung trägt und Leistung erbringt, braucht Stabilität und Planbarkeit. Der Koalitionsvertrag setzt auf pragmatische Schritte, vermeidet jedoch vielerorts grundlegende Entscheidungen. Ob dies für eine echte Erneuerung reicht, wird sich zeigen.**

Die industriepolitischen Kapitel sind solide aufgestellt: Ein Deutschlandfonds zur Mobilisierung von bis zu 100 Milliarden Euro privatem Kapital, Investitionen in Schlüsseltechnologien wie Künstliche Intelligenz, Wasserstoff, Biotech und Mikrochips sowie der Abbau von Genehmigungshürden geben der Wirtschaft Perspektive. Erfreulich ist auch das Thema Moderne Arbeitswelt. Die geplante Entbürokratisierung der Arbeitszeiterfassung – unter Wahrung der Vertrauensarbeitszeit – kann praxisnah umgesetzt Chancen eröffnen. Die steuerliche Förderung von Mehrarbeit über die tarifliche Arbeitszeit hinaus sendet das Signal: Wer mehr leistet, soll auch mehr behalten dürfen. Die steuerfreie Weiterbeschäftigung im Ruhestand setzt sinnvolle Anreize, um wertvolle Erfahrung im Betrieb zu halten – ein wichtiger Schritt angesichts des Fachkräftemangels.

Weniger überzeugend ist dagegen das Rentenkapitel. Das Rentenniveau von 48 Prozent wird bis 2031 gesetzlich garantiert, das Renteneintrittsalter bleibt unangetastet. Zwar kommen neue Modelle wie die Frühstart-Rente, doch echte Reformen zur langfristigen Finanzierung fehlen. Stattdessen setzt der Vertrag auf ein Versprechen von Stabilität, ohne die Konsequenzen ausreichend zu reflektieren. Denn wenn Renten unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung garantiert steigen, geraten gerade junge Erwerbstätige unter Druck.

Auch in den sonstigen Bereichen der Sozialpolitik bleibt der Vertrag hinter den

Erwartungen zurück. Reformen zur Stabilisierung der sozialen Sicherungssysteme werden vertagt, zentrale Fragen in Kommissionen ausgelagert. Dabei warnen Experten bereits, dass die Beiträge zur Sozialversicherung bis 2035 auf über 50 Prozent steigen könnten – mit spürbaren Folgen für Arbeitskosten und Wettbewerbsfähigkeit.

Während in der Industrie- und Energiepolitik viele wichtige Schwerpunkte gesetzt werden, bleiben die Vereinbarungen zum Klimaschutz schwach. Ein schlüssiger Plan zur Erreichung der Pariser Klimaziele fehlt. Das ist nicht nur klimapolitisch fragwürdig, sondern birgt auch wirtschaftliche Risiken – etwa durch regulatorische Unsicherheiten. Das Bekenntnis zu Leitbranchen wie der Automobil- und Chemie- sowie Pharmaindustrie ist zu begrüßen; es sollten aber auch die Weichen zur Verbesserung der allge-

meinen Rahmenbedingungen gestellt werden. Bürokratieabbau, Digitalisierung, Infrastrukturmodernisierung und die Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung sind richtige Schritte.

Der Vertrag setzt vielfach auf Realismus statt Ideologie und auf Investitionen statt Rückzug – ein pragmatischer Gestaltungsansatz. Doch in zentralen Zukunftsfragen bleibt er vage. Steuererhöhungen soll es zwar nicht geben, doch der Solidaritätszuschlag bleibt – ein enttäuschendes Signal für viele Leistungsträger. Ob der angekündigte Aufbruch gelingt, hängt von konkreten Reformen und ihrer Finanzierung ab. Vieles steht bislang unter Finanzierungsvorbehalt: Die SPD zeigt wenig Sparbereitschaft, die CSU hat zusätzliche Ausgaben durchgesetzt, etwa die Mütterrente. Ob die Koalition Kurs halten kann, wird sich zeigen – vor allem, wenn finanzielle Spielräume enger werden. ■

“Die neue Bundesregierung übernimmt Verantwortung in einer Zeit des Wandels, die von globalen Unsicherheiten, dem rasanten Fortschreiten der technologischen Transformation und einem steigenden Wettbewerbsdruck geprägt ist.“

Roland Angst, Präsident des Deutschen Führungskräfteverbands ULA.



Foto: VAA

## Stephan Gilow, Hauptgeschäftsführer des Verbands angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie (VAA)

„Was uns als Vertretung der Fach- und Führungskräfte in Chemie und Pharma freut, ist das Tempo, mit dem Union und SPD ihren Koalitionsvertrag ausgehandelt haben. Auch scheint die neue Regierung die Bedeutung der Industrie für den Wohlstand erkannt zu haben. Das ist richtig – und längst überfällig. Licht und Schatten sind jedoch nah beieinander. Und Papier ist geduldig – was wir jetzt brauchen, ist Konsequenz in der Umsetzung. Denn unsere Unternehmen haben mit der Krise zu kämpfen. Es geht um zu hohe Energiekosten, Unsicherheit bei der Zukunftsplanung und drohende Abwanderung – die Beschäftigten in den Betrieben vor Ort spüren es tagtäglich am eigenen Leib. Die Koalition hat zu liefern: Es geht um die industrielle Substanz und ums Vertrauen in unser Land.“



Foto: BPW

## Uta Zech, Leiterin der Equal-Pay-Day-Kampagne

„Der Koalitionsvertrag erklärt die ‚tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft und deren Durchsetzung‘ zum zentralen Anliegen der Regierungsarbeit. Wie ernst die neue Regierung das meint, zeigt die Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie in deutsches Recht. Dazu soll laut Koalitionsvertrag eine Kommission eingesetzt werden, die bis Ende 2025 Vorschläge macht. Auch wenn danach ein ‚entsprechendes Gesetzgebungsverfahren zügig eingeleitet‘ wird, ist eine Umsetzung bis zum Juni 2026 kaum zu schaffen. Es existiert bereits ein durchdachter Gesetzentwurf der letzten Regierung, inklusive digitaler Tools für Unternehmen. Diesen Entwurf umzusetzen, würde Gleichstellung vorwärtsbringen und Frauen nicht länger auf ihren verdienten Lohn warten lassen.“



Foto: Vereinigung Cockpit

## Dr. Andreas Pinheiro, Präsident der Vereinigung Cockpit (VC)

„Der Koalitionsvertrag enthält richtige Ansätze für einen wettbewerbsfähigen Luftverkehrsstandort Deutschland, insbesondere mit Blick auf Steuer- und Gebührenentlastungen sowie die Förderung nachhaltiger Kraftstoffe. Als hochqualifizierte Fachkräfte tragen Pilotinnen und Piloten täglich Verantwortung für die Sicherheit im Luftverkehr. Dieser Einsatz darf nicht durch immer höhere Steuern und Abgaben belastet werden. Entscheidend ist jedoch: Entlastungen müssen an verbindliche soziale Bedingungen geknüpft sein. Was fehlt, ist ein klarer Plan gegen Sozialdumping und Tariffucht in der Luftfahrt. Die Vereinigung Cockpit (VC) fordert einen Dreiklang für die Zukunft des Luftverkehrsstandortes: Es braucht neben fairen Wettbewerbsbedingungen, tariflich abgesicherte Arbeitsplätze und eine Stärkung gewerkschaftlicher Rechte – damit das Erreichen von ökologischen und wirtschaftlichen Zielen nicht zu Lasten der Beschäftigten geht.“



Foto: bdvb

## Willi Rugen, Präsident des Bundesverbands Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb)

„Der bdvb begrüßt die geplanten Investitionsanreize durch Abschreibungen, welche die Investitionen fördern und die Wirtschaft stärken werden. Der Abbau der Bürokratie und die Digitalisierung der Verwaltung sind für uns ebenfalls positive Voraussetzungen für mehr Effizienz und Transparenz, die zur Entlastung der Wirtschaft beitragen werden. Dies wird nicht nur die Unternehmensgründung fördern, sondern auch das Fachkräfteangebot. Die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungs- und Bürokratieabbauziele stellt aber auch eine erhebliche Herausforderung dar. Konsequentes Management ist daher notwendig, um die versprochenen Effekte zu erzielen. Als Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte hoffen wir auf eine bewusste und erfolgreiche Umsetzung der Ziele im neuen Koalitionsvertrag.“



Foto: VLK

## Dr. Michael Weber, Präsident des Verbands leitender Krankenhausärztinnen und -ärzte (VLK)

„Der neue Koalitionsvertrag enthält mit seinen acht Seiten zur Gesundheitspolitik wichtige Impulse für die dringend notwendige Neuausrichtung unseres Gesundheitssystems. Die im Koalitionsvertrag vorgesehene Beteiligung des Bundes am Transformationsfonds ist ein wichtiger Schritt in Richtung einer zukunftsfesten Krankenhauslandschaft. Sie zeigt den politischen Willen zur Mitgestaltung des Umbaus. Jetzt gilt es, diesen Willen auch in konkrete Maßnahmen zu überführen – mit Planbarkeit und einer nachhaltigen Finanzierungsperspektive für die Krankenhäuser. Der VLK erwartet von der neuen Bundesregierung entschlossenes Handeln: Reformen müssen umgesetzt, nicht erneut vertagt werden. Kommissionen dürfen kein Ersatz für politische Entscheidungen sein. Wir brauchen endlich greifbare Veränderungen, die den Versorgungsalltag verbessern und Planungssicherheit für die Kliniken schaffen.“



Foto: VFF

## Gerhard Kronisch, Geschäftsführer des Verbands Fach- und Führungskräfte (VFF)

„Wir brauchen die Onlinewahlen, aber nicht nur bei den Betriebsratswahlen, sondern auch bei den Sprecherausschusswahlen. Gerade für leitende Angestellte, die viel unterwegs und oft an mehreren Standorten im Einsatz sind, ist die Urnenwahl ein Problem. Und die Briefwahl ist keine echte Alternative. Sie kostet viel Geld und verschlingt große Zeitressourcen. Auch beim jüngsten Anlauf im Koalitionsvertrag hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales die Leitenden wieder einmal vergessen. Obwohl die ULA sich intensiv dafür eingesetzt hat, den Weg für Onlinewahlen ab 2026 auch für Sprecherausschüsse freizumachen. Onlinewahlen verringern den administrativen Aufwand, steigern die Wahlbeteiligung und stärken dadurch die Legitimität der gewählten Gremien. Die nächste Chance für eine Reform kommt erst im Jahr 2030. Es bleibt zu hoffen, dass die Politik jetzt aktiv wird.“



Foto: BVBC

## Kenan Häberle, Geschäftsführer des Bundesverbands der Bilanzbuchhalter und Controller (BVBC)

„Fachkräftesicherung braucht mehr als Appelle – sie braucht Vertrauen in Kompetenz und die entsprechenden Handlungsspielräume. Der Koalitionsvertrag setzt wichtige Impulse. Doch Transformation gelingt nur, wenn wir Qualifikation über Formalien stellen und Kompetenzen nicht verwalten, sondern nutzen. Dabei benötigen Führungskräfte ein Umfeld, in dem Fähigkeiten zählen – nicht Titel. Selbstständige Bilanzbuchhalterinnen und Bilanzbuchhalter zeigen exemplarisch, welches Potenzial brachliegt, wenn fachliche Leistung nicht konsequent anerkannt wird. Der BVBC steht für ein Berufsrecht, das wirtschaftliche Realität und Verantwortung endlich zusammenführt.“



Foto: VK

## Frank Sarfeld, Stellvertretender Vorsitzender des Völklinger Kreises (VK)

„Braucht ihr eigentlich noch diese Christopher Street Days?“, fragte mich kürzlich der Vorstand eines DAX-Konzerns. „Du bist doch jetzt mit einem Mann verheiratet.“ Fakt ist: LGBTQIA-Menschen sind nach wie vor nicht komplett gleichgestellt. Auf die Regierung und die sie tragenden Parteien kommt viel Arbeit zu: So muss Artikel 3 Grundgesetz um einen expliziten Schutz von LGBTQIA-Menschen ergänzt und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz reformiert werden, Regenbogenfamilien im Abstammungsrecht gleichgestellt, vorhandene Lücken im Konversionsschutzgesetz geschlossen werden, um nur einige der Themen zu nennen. Dies ist umso wichtiger, als auch deutsche Konzerne bereitwillig auf den Zug des von Donald Trump gestarteten gesellschaftlichen Rollback aufspringen und ihre DIE-Programme (Diversity, Inclusion, Equality) massiv zurückfahren. Nicht nur in Zeiten des Arbeitskräftemangels ein großer Fehler, wie eine Studie der NRW-Landesregierung zeigt: LGBTQIA-Menschen werden im Job auch in KMU weiter diskriminiert. „Ihr hat doch schon alles erreicht“, sagte der Vorstand. Nein! Es gibt noch viel zu tun. Das weiß auch die neue Bundesregierung.“



Deutscher  
Führungskräfteitag

5. Juni 2025  
Berlin

# DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTETAG 2025

**Simone Menne**  
Präsidentin  
der AmCham

**Dr. Martin von  
Broock**  
Vorsitzender  
Wittenberg-Zentrum  
für Globale Ethik

**Christian Dürr**  
Bundesvorsitzender  
der FDP

© Telekom

**Birgit Bohle**  
Vorständin  
Deutsche Telekom AG

© Bernhard Spötzel

**Constantin Schreiber**  
Moderator und  
Journalist

**Dr. Katja Scharpwinkel**  
Vorständin BASF SE

**Alexander Schweitzer MdL**  
Ministerpräsident des Landes  
Rheinland-Pfalz

© Staatskanzlei  
RLP / Key

© BASF SE

© Jürgen Mä

Unter dem Leitmotto „Zukunft gestalten – Weichen für morgen stellen“ wollen wir auf dem Führungskräfteitag gemeinsam Prioritäten für Strukturreformen aus Sicht der Führungskräfte diskutieren. Im Fokus stehen außerdem Führung in polarisierenden Zeiten und die Mitbestimmung der leitenden Angestellten mit Blick auf die nächsten Sprecherausschusswahlen.

Alle Infos & Programm unter  
[www.fuehrungskraefteitag.de](http://www.fuehrungskraefteitag.de)



Deutscher  
Führungskräfteverband

# Zeitenwende in den transatlantischen Beziehungen?

Von Simone Menne, Präsidentin der AmCham Germany

**Die transatlantische Partnerschaft ist international einzigartig. Ihre Stärke resultiert aus den zahlreichen, oft langjährigen Verbindungen auf regionaler, lokaler und persönlicher Ebene in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und jedem anderen gesellschaftlichen Bereich. Diese Verbindungen werden im Kern immer durch Teams und ihre Führungskräfte aufseiten beider Partner getragen. Das beinhaltet gleichermaßen Stolz und Verantwortung.**

Die Komplexität der Partnerschaft hat seit der zweiten Amtsübernahme von US-Präsident Donald Trump deutlich zugenommen. Die aktuellen Umbrüche und die damit verbundenen Herausforderungen auf Regierungsebene sind signifikant. Die dort gesetzten Rahmenbedingungen betreffen auf beiden Seiten des Atlantiks direkt oder indirekt wahrscheinlich jedes Unternehmen. Das zeigt sich besonders deutlich in der Handelspolitik und in den bewährten globalen Lieferketten und Netzwerken.

Diese Herausforderungen sind so umfassend, dass manche die transatlantische Partnerschaft mit einer historischen Belastungsprobe konfrontiert sehen und eine tiefgreifende Unabhängigkeit der EU fordern. Ich sehe aber keine Zeitenwende und halte den Begriff im Zusammenhang mit den Vereinigten Staaten für unpassend, da er heute vor allem mit dem Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine und die Friedensordnung Europas verbunden ist.

In der aktuellen Situation der transatlantischen Partnerschaft gibt es meines Erachtens keinen Zweifel, dass ein stärkeres europäisches Engagement, beispielsweise im Sicherheits- und Verteidigungsbereich, und wirksame Rahmenbedingungen für mehr europäische Wettbewerbsfähigkeit dringend notwendig sind. Die Vernetzung beider Volkswirtschaften muss aber weiterhin wesentliche Säule der transatlantischen Allianz bleiben. Europas Resilienz wird durch diese Partnerschaft stets stär-

ker sein als ohne. Das gilt nach meiner Überzeugung auch umgekehrt. Dafür sollten und müssen Führungskräfte sich gerade jetzt engagiert einsetzen.

Im transatlantischen Handel steht zurzeit viel auf dem Spiel. Aber sein großer Umfang, die Höhe der gegenseitigen Investitionen und die weit verzweigte Vernetzung der Volkswirtschaften sind stabilisierende Faktoren. So hat der Wert der Importe und Exporte mit unserem größten Handelspartner im vergangenen Jahr 253 Milliarden Euro betragen. Das ist so elementar für Wachstum, Wohlstand und Arbeitsplätze in den USA, in Deutschland und in der gesamten EU, dass eine langfristig stabile Verhandlungslösung für die derzeitigen Handelskonflikte so schnell wie möglich geboten ist.

Die ersten Monate der zweiten Administration von Präsident Trump waren von

zahlreichen wirtschaftspolitischen Entscheidungen und ihrer mitunter mehrfachen Modifikation geprägt. Die Unternehmen brauchen für ihre Marktstrategien und Investitionsentscheidungen stabile Rahmenbedingungen nach dem bewährten Prinzip „So viel Politik wie nötig und so viel Markt wie möglich“. Das Vertrauen in dieses Prinzip und in die Beständigkeit politischer Entscheidungen muss wieder hergestellt werden – für Wachstum und Wohlstand sowie letztendlich Stabilität und Sicherheit.

Das gilt auch in Deutschland. Die neue Bundesregierung muss die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit hierzulande zu ihrer politischen Priorität machen und in der EU für eine offenere Handelspolitik die Führung übernehmen. AmCham Germany wird sie darin stets unterstützen und sich für diese Ziele weiterhin mit ganzer Kraft einsetzen. ■



Foto: Jürgen Mai

# Atmen – mehr als nur eine Lebensfunktion?

Wer bewusst atmet, führt besser. Davon ist Christoph Glaser überzeugt: In seinem Buch „Atmen. Der Schlüssel zur erfolgreichen und gesunden Führung“ zeigt der erfahrene Leadership-Trainer, wie eng innere Ruhe, emotionale Intelligenz und erfolgreiche Führung miteinander verbunden sind – und wie Menschen mit einfachen Atemtechniken ihre Präsenz, Klarheit und Resilienz stärken können. Im Interview mit den ULA Nachrichten erklärt Glaser, warum gerade Führungskräfte von atembasierter Achtsamkeit profitieren – und wie sich das im anspruchsvollen Führungsalltag praktisch umsetzen lässt.

**ULA Nachrichten:** Atmen als Schlüssel zu erfolgreicher Führung – das klingt zunächst überraschend. Wo genau liegt aus Ihrer Sicht die Verbindung zwischen Atmen und Leadership?

**Glaser:** Gute Führung beginnt mit guter Selbstführung. Wer sich selbst nicht regulieren kann, kann schwer Orientierung geben, empathisch reagieren oder Konflikte konstruktiv lösen. Der Atem ist dabei ein oft unterschätzter Schlüssel: Er beeinflusst unsere Gedanken, Emotionen und körperlichen Reaktionen – und umgekehrt. Ein ruhiger Atem wirkt wie ein innerer Anker. Studien zeigen: 90 Prozent der Top-Performer verfügen über eine hohe emotionale Intelligenz. Und die lässt sich über den Atem trainieren.

**Was genau versteht man unter „atembasierter Achtsamkeit“ und wie kann sie Führungskräften ganz konkret im Alltag helfen?**

Achtsamkeit bedeutet: präsent sein im Hier und Jetzt. Doch im hektischen Alltag fällt uns das oft schwer. Der Atem ist hier eine Brücke zwischen äußerer Aktivität und innerer Ruhe. Wenn ich meine Atmung bewusst lenke, beruhigt sich das autonome Nervensystem, Stress wird reduziert, die Gedanken werden klarer. Atembasierte Achtsamkeit ist somit ein unmittelbares Werkzeug für mentale Stabilität und Führungskraft. Genau in dieser Balance zwischen Dynamik und innerer Ruhe kommen wir dem Flow-Zustand näher – und sind, wie eine McKinsey-Studie zeigt, bis zu fünfmal produktiver.

**Viele Führungskräfte stehen unter hohem Zeitdruck. Wie viel Zeit braucht es, um mit Atemübungen spürbare Veränderungen zu erzielen?**

Jeder einzelne Atemzug wirkt! Schon das Beobachten der Atmung verändert unsere innere Haltung und sogar die Gehirnaktivität. Wer täglich zwölf Minuten übt – etwa mit der „Zwölf-Minuten-Methode“ – kann seine Resilienz und Präsenz nachhaltig steigern. Nach rund 21 Tagen bilden sich neue neuronale Muster – und mit ihnen neue Gewohnheiten.

**Sie sprechen auch von der Triple-A-Methode. Was steckt hinter diesem Ansatz und wie lässt er sich in der Führungspraxis anwenden?**

Roger Federer sagte einmal: Unser langfristiger Erfolg entscheidet sich nicht an unseren besten, sondern an unseren schwierigsten Tagen. Meiner Erfahrung nach gilt das nicht nur im Sport. Entscheidend ist, auf welches Level wir fallen, wenn wir in Konflikte geraten, unter Stress stehen oder emotional getriggert sind.

Triple-A steht für Achtsamkeit – Akzeptanz – Aktion. Erstens: Ich nehme bewusst wahr, was gerade in mir geschieht. Zweitens: Ich lasse zu, was ist, statt dagegen anzukämpfen. Und drittens: Ich handle, zum Beispiel mit einer Atemtechnik oder einer bewussten Pause. Das hilft, selbst in herausfordernden Situationen die beste Version von uns selbst zu bleiben. ■

Foto: Carmen Wong Fisch





## Abfindungen effizient gestalten

17. Juni 2025 [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 Lutz Runte geben Tipps für optimierende Maßnahmen.



## Trotz Störungen und Fremdsteuerung produktiv arbeiten

7. Juli 2025 [Webseminar](#) – anderthalb Stunden

Wie bleibt man in der modernen Arbeitswelt produktiv und schafft es, sowohl die Anzahl der Unterbrechungen zu reduzieren als auch die Fremdsteuerung zu verringern? Experte für Zeitmanagement Zach Davis gibt Tipps für mehr Effizienz, klare Strukturen und bessere Entscheidungen.



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

16. September 2025 [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 stellt die wichtigsten Werkzeuge vor.

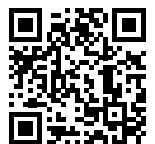


## ULA-TERMINVORSCHAU

### Deutscher Führungskräftetag 2025



5. Juni 2025 [Berlin](#)  
09:00 Uhr bis 22:00 Uhr



Deutscher  
Führungskräfteverband

### ULA-Führungskräfte-Dialog: Demokratien unter Druck – Auswirkungen für Führungskräfte

30. Juni 2025 [digital](#)  
17:00 bis 18:00 Uhr



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

# So stützen Privatpatienten unser Gesundheitssystem

Durch die Behandlung von Privatpatienten stehen dem Gesundheitssystem jährlich fast 14,5 Milliarden Euro zusätzlich zur Verfügung. Das fördert Investitionen und Innovationen und stärkt die Versorgung für alle.

Mit Gesetzlicher und Privater Krankenversicherung gibt es im deutschen Gesundheitswesen zwei unterschiedliche Finanzierungssysteme. Gleichwohl tragen diese beiden Säulen ein gemeinsames Versorgungssystem für alle – sei es in der Arztpraxis oder im Krankenhaus. Die Dualität aus zwei Versicherungsarten sorgt dafür, dass die medizinische Versorgung für alle besser ist als in einem Einheitssystem.

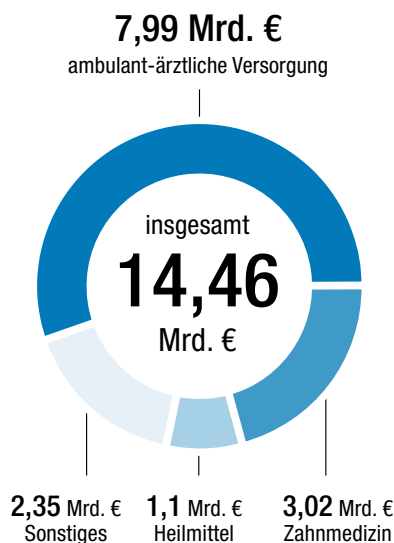
Das liegt auch daran, dass es für die Behandlung von Privatpatienten weniger Beschränkungen und Budgetgrenzen sowie häufig höhere Honorare gibt als für dieselben Leistungen bei Kassenpatienten. Diese zusätzlichen Finanzmittel würde es ohne Privatpatienten also nicht geben. So finanzieren Privatversicherte das Gesundheitssystem überproportional mit. Die zusätzlichen Einnahmen können Arztpraxen in mehr Personal und moderne Behandlungsmethoden investieren – was auch den gesetzlich Versicherten zugutekommt.

## 10 Prozent Versicherte sorgen für 21 Prozent Umsatz

Mit der Berechnung des sogenannten Mehrumsatzes hat das Wissenschaftliche Institut der PKV (WIP) eine Methodik entwickelt, mit der sich die Bedeutung der Privaten Krankenversicherung für das Gesundheitssystem quantifizieren lässt. Er lag im Jahr 2023 bei 14,46 Milliarden Euro. Das sind 1,8 Milliarden Euro mehr als im Jahr davor. Der größte Teil des Mehrumsatzes (7,99 Milliarden Euro) kommt der ambulanten

## PKV stärkt das gesamte Gesundheitssystem

Mehreinnahmen durch Privatversicherte (je Sektor) 2023



Quelle: Wissenschaftliches Institut der PKV (WIP) 2025

Versorgung zugute: Die Mehreinnahmen je Arztpraxis liegen durchschnittlich bei knapp 74.000 Euro pro Jahr. Das entspricht zum Beispiel dem Einkommen von durchschnittlich 1,75 Medizinischen Fachangestellten, die eine Praxis dann nicht mehr beschäftigen könnte. Die Bedeutung der Privatversicherten zeigt sich auch darin, dass sie mit einem Versichertenanteil von nur 10,4 Prozent insgesamt 21,4 Prozent zu den Gesamteinnahmen der Arztpraxen beitragen.

Folglich ist der Mehrumsatz für viele Ärztinnen und Ärzte eine entscheidende

Größe, wenn es darum geht, ihre Praxis fortzuführen. Für 70 Prozent von ihnen spielt dieser zusätzliche Erlös eine wichtige Rolle für ihren Betrieb. Das zeigt eine Befragung, die das WIP zusammen mit dem Institut für empirische Gesundheitsökonomie Anfang 2025 durchgeführt hat.

## Arztpraxen auf dem Land profitieren besonders

Der PKV-Mehrumsatz hat noch einen weiteren Vorzug: Die zusätzlichen Einnahmen kommen vor allem Arztpraxen auf dem Lande zugute. Das liegt unter anderem daran, dass Privatversicherte dort meist älter sind und deshalb häufiger behandelt werden. Zudem sind in größeren Städten die Mieten, Gehälter und anderen Kosten für die einzelnen Arztpraxen höher. Diesen Effekt weist der PKV-Verband mit konkreten Regionaldaten für viele Bundesländer nach.

Ein Beispiel aus Bayern: Der reale Mehrumsatz durch Privatversicherte im Großraum München beträgt im Schnitt 47.405 Euro je niedergelassenen Arzt. Im ländlichen Landkreis Wunsiedel sind es 81.755 Euro pro Jahr. Die Zahlen widerlegen die These, dass sich Ärzte weniger in ländlichen Regionen niederlassen, weil es dort keine oder nur wenige Privatversicherte gäbe. Privatversicherte stärken die medizinische Versorgung also nicht nur allgemein, sondern insbesondere dort, wo sie besonders benötigt wird.

Mehr unter [www.pkv.de](http://www.pkv.de).

# Bonuszahlungen in Großunternehmen um mehr als die Hälfte gesunken

Im Vergleich zum Vorjahr ist das Gesamteinkommen der außertariflichen und leitenden Angestellten in der chemisch-pharmazeutischen Branche im Jahr 2024 mit einem Zuwachs von 0,2 Prozent annähernd konstant geblieben. Das zeigt die aktuelle Ausgabe der jährlichen VAA-Einkommensumfrage.

Das Median-Gesamteinkommen lag 2024 insgesamt bei rund 137.000 Euro. Dazu gehören neben Fixgehalt und Bonus auch sonstige Gehaltsbestandteile wie geldwerte Vorteile aus Dienstwagen, Erlöse aus Aktienoptionen und Sonderzahlungen.

Wie im Vorjahr haben sich die Bestandteile des Gesamteinkommens dabei gegenläufig entwickelt: Während die Fixgehälter um 3,6 Prozent zulegten, gab es bei den Bonuszahlungen einen deutlichen Rückgang um fast 24 Prozent. Im Vorjahr waren die Bonuszahlungen bereits um 17 Prozent gesunken. Die sonstigen Gehaltsbestandteile gingen 2024 um fast 13 Prozent zurück.

„Die andauernde konjunkturelle Schwächephase der Industrie in Deutschland spiegelt sich in der Einkommensentwicklung der Fach- und Führungskräfte in Chemie und Pharma deutlich wider“, so Dr. Birgit Schwab, 1. Vorsitzende des VAA und betreuendes Vorstandsmitglied der VAA-Kommission Einkommen. Sie verweist darauf, dass die Chemieproduktion nach Angaben des Verbands der Chemischen Industrie 2024 deutlich unter dem Niveau früherer Jah-

re lag. „Wir müssen uns deshalb darauf einstellen, dass die Bonuszahlungen auch im Jahr 2025 auf diesem verminderten Niveau bleiben“, so Schwab.

Die Entwicklung der Bonuszahlungen fiel dabei 2024 je nach Unternehmensgröße sehr unterschiedlich aus: Während die Boni in kleinen Unternehmen (bis 1.000 Mitarbeitende) nur leicht gesunken und in mittelgroßen Unternehmen (1.001 – 10.000 Mitarbeitende) sogar um mehr als fünf Prozent gestiegen sind, müssen die Fach- und Führungskräfte in Großunternehmen (mehr als 10.000 Mitarbeitende) deutliche Einschnitte hinnehmen: Hier betrug der Bonusrückgang im Durchschnitt über 55 Prozent.

Dr. Hans-Dieter Gerriets, Vorsitzender VAA-Kommission Einkommen, verdeutlicht die Auswirkungen auf die Gehaltsstruktur in der Branche: „Durch die Unterschiede bei der Einkommensentwicklung haben sich die Gesamteinkommen in kleineren und größeren Unternehmen einander deutlich angenähert. Betrug der Unterschied zwischen kleinen und großen Unternehmen im Jahr 2022 noch rund 30 Prozent, waren es 2024 nur noch zwölf Prozent.“

Mit solchen Quer- und Längsschnittbetrachtungen ermöglicht die VAA-Einkommensumfrage einen einzigartigen Überblick über die Gehaltsentwicklungen in der Chemie- und Pharmabranche. An der aktuellen Umfrage beteiligten sich insgesamt mehr als 4.000 Personen. Ein wissenschaftlich kompetentes und statistisch robustes Fundament erhält die Untersuchung durch die gemeinsame Durchführung mit der Gesellschaft Deutscher Chemiker und die wissenschaftliche Begleitung durch die RWTH Aachen. ■



Die Kurzfassung der Broschüre zur Auswertung der aktuellen Einkommensumfrage steht eingeloggt VAA-Mitgliedern auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter **mein.vaa.de** im Menüpunkt „Service/Publikationen/Umfragen“ zum freien Download zur Verfügung.



Foto: Andrii Yalanskyi – Shutterstock



# Wirksamkeit und Kritische Infrastruktur im Blick



In Würzburg hat es im Frühjahr eine echte Premiere gegeben: Noch nie war ein waschechter Hacker als Referent zu Gast auf einer VAA-Veranstaltung. Der unter dem Spitznamen „HonkHase“ bekannte Manuel Atug ist aber nicht nur im Chaos Computer Club (CCC) aktiv, sondern auch ein ausgewiesener Experte für den Bereich sogenannter Kritischer Infrastrukturen. Der Diplom-Informatiker und -Ingenieur ist zudem seit über 20 Jahren als Berater und Prüfer in der Informationssicherheit und im Infrastrukturschutz tätig. Sein Vortrag über Cyberkriminalität kam bei den rund 35 Teilnehmerinnen und Teilnehmern besonders gut an. Auch das von Prof. Peter Ruhwedel behandelte Thema „Wirksame Aufsichtsratsarbeit und Effizienzprüfung“ stieß auf großes Interesse vonseiten der Aufsichtsratsmitglieder, die sich am 28. und 29. März 2025 zusammengefunden haben. Der Gründer und geschäftsführende Gesellschafter des diep-Instituts verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung von Aufsichtsräten in verschiedenen Branchen. Darüber hinaus hat Ruhwedel im Austausch mit den Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern aus dem VAA seine eigenen Erfahrungen aus der Perspektive eines Aufsichtsratsvorsitzenden eingebracht. Einen weiteren Schwerpunkt bildete das traditionelle Networking im Rahmen der Tagung.

Manuel Atug alias „HonkHase“ sprach über „Kritische Infrastrukturen und Cyber-Kriminalität“. Als langjähriger Berater und Prüfer konnte der IT-Experte einen tiefen Einblick in den Bereich liefern.



Das Netzwerken außerhalb der Vorträge gehört zu den essenziellen Bestandteilen von VAA-Tagungen.

Rund 35 Mitglieder von Aufsichtsräten aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen waren in Würzburg dabei. Fotos: Benjamin Brückner – VAA.



“Neben den äußerst spannenden und informativen Vorträgen und Diskussionen war die Stimmung zum Netzwerken mit einer hohen Zahl engagierter Mitglieder wirklich hervorragend.“

Stephan Gilow,  
Hauptgeschäftsführer des VAA.



[www.gdch.de/karriere](http://www.gdch.de/karriere)  
[twitter.com/GDCh\\_Karriere](https://twitter.com/GDCh_Karriere)

## | | | | | | | | | |---|---|---|---|---|---|---|---| | 1 | 2 | 3 | | | | | | | D | A | S | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | K | A | R | R | I | E | R | E | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | P | O | R | T | A | L | | | 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
- Jobbörsen und Vorträge
- Einkommensumfrage



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

# Die Stimme für Leistung und Verantwortung



Deutscher  
Führungskräfteverband



Foto: Guvendimir – iStock

**vaa**



Verband Fach- und  
Führungskräfte

**VDL**   
Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt

**VGA** Bundesverband der  
Assekuranzführkräfte e. V.  
Arbeitgeberverband für das private Versicherungs-Vermittler-Gewerbe

**bdvb**  
Das Netzwerk für Ökonomen

**V/K**



VEREINIGUNG COCKPIT

**VOLKSWAGEN**  
– we care for leadership –  
**MANAGEMENT ASSOCIATION**

**bvhd**

Bundesverband der Verwaltungsbeamten  
des höheren Dienstes in Deutschland e.V.

**BVBC**   
Verantwortlich steuern

Bundesverband  
der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.

**EMD**



**syntra**  
Das Management-Netzwerk Deutsche Telekom e.V.



**BPW GERMANY**

**vlk** 

Verband leitender  
Krankenhausärztinnen  
und -ärzte e.V.

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