



NACHRICHEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 6 | Dezember 2025



Konferenz in Brüssel
**Wirtschaft zwischen
Klima und Krise**

www.ula.de

SOZIALES
**Diskussion um
Rentenpaket**

DIALOG
**Operationsplan
Deutschland**

VAA-UMFRAGE
**Fortschritt bei
Chancengleichheit?**



KOMMENTAR UND ULA INTERN

- 3 **Führungskräfte und KI**
Wie viel Menschlichkeit braucht Führung?
- 3 **Verstärkung bei der ULA**
Insa Wiese neu im Team

EUROPA

- 4 **Krisenkurs in der EU**
Wie die Europäische Union Klima und Wachstum vereinbaren will

WIRTSCHAFT

- 6 **Über den Wolken**
Gastbeitrag zum Luftverkehrsstandort Deutschland

SOZIALES

- 7 **Debatte um Aktivrente**
Einschätzung und Bewertung

UNTERWEGS IN BERLIN

- 8 **Führungskräfte-Dialog**
Generalleutnant Bodemann zum „Operationsplan Deutschland“
- 9 **Networking**
ULA im Austausch mit Politik und Partnern

MANAGEMENT

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

NETZWERK

- 12 **Chancengleichheit in Chemie und Pharma**
Ergebnisse der VAA-Umfrage
- 14 **Jahreskonferenz des VAA**
Konferenz im Zeichen der Krise



Herzlich Willkommen zur
Jahreskonferenz 2025



Coverfoto: iStockphoto - iStock

IMPRESSUM

Herausgeber: ULA – Deutscher Führungskräfteverband · Anton-Wilhelm-Amo-Straße 33 · 10117 Berlin · Telefon: +49 30 3069630;
VAA – Fach- und Führungskräfte Chemie · Gregorius-Maurus-Straße 11 – 17 · 50670 Köln

Inhalt und Redaktion: Michael Schweizer (verantwortlicher Redakteur), Insa Wiese, Matilda Wriske · Berlin · E-Mail: info@ula.de
www.ula.de; Caecilia Geismann, Simone Leuschner (Bildredaktion), Timur Slapke (Schlussredaktion) · VAA · Köln

Erscheinungsweise: sechsmal jährlich

Verbreitete Auflage: 70.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Gestaltung und Layout: Ina Brocksieper · VAA · Köln

Druck: Kölken Druck+Verlag · Bonn

KOMMENTAR VON MICHAEL SCHWEIZER

KI braucht Führung



Foto: Jens Schicke

Künstliche Intelligenz verändert unsere Arbeitswelt in einem rasanten Tempo. Algorithmen schreiben Texte, steuern Prozesse, treffen Entscheidungen – und stellen damit eine zentrale Frage: Wer führt eigentlich noch, wenn Maschinen mitdenken?

Für Führungskräfte ist KI längst keine Zukunftsvision mehr, sondern Realität. Sie verändert, wie Entscheidungen getroffen, Teams geführt und Ziele erreicht werden. Doch während die Technik unaufhaltsam voranschreitet, bleibt eines knapp: Zeit. Zeit, um Chancen zu verstehen, Verantwortung zu übernehmen und den Wandel menschlich zu gestalten. Genau hier liegt die eigentliche Führungsaufgabe der nächsten Jahre.

KI kann vieles erleichtern, aber sie entbindet niemanden von Verantwortung. Sie ist Werkzeug, nicht Vorgesetzte. Gute Führung heißt auch im digitalen Zeitalter, Vertrauen zu schaffen, Orientierung zu geben und die richtigen Fragen zu stellen. Dazu braucht es Menschen, die Technik nicht blind nutzen, sondern sie mit Haltung einsetzen.

Studien zeigen: Oft scheitert der produktive Umgang mit KI weniger an der Technik, sondern am Wissen darüber. Wer nicht versteht, wie KI funktioniert, kann sie auch nicht sinnvoll führen. Deshalb setzt sich die ULA dafür ein, Führungskräfte zu befähigen – durch Austausch, Weiterbildung und den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftliche Beirat der ULA arbeitet genau daran: Wie kann Führung im KI-Zeitalter Verantwortung, Ethik und Innovation verbinden? Seien Sie schon jetzt gespannt auf den Deutschen Führungskräftetag am 20. Mai 2026 in Berlin.

Denn eines ist klar: KI wird die Arbeitswelt weiter umkrepeln. Doch ob daraus Fortschritt entsteht oder Überforderung, das entscheidet sich an der Spitze. Dort, wo Menschen täglich abwägen, zuhören und Haltung zeigen. Wenn KI Routinearbeit übernimmt, sollte das nicht das Ende von Führung bedeuten, sondern ihren Kern stärken: den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

Denn auch in Zeiten Künstlicher Intelligenz gilt mehr denn je: Gute Führung ist und bleibt menschlich.

Michael Schweizer

ULA-Hauptgeschäftsführer

ULA INTERN

Insa Wiese verstärkt ULA

Seit November 2025 verstärkt Insa Wiese den Deutschen Führungskräfteverband ULA als neue Referentin für Arbeit und Soziales. Sie wird die arbeits- und sozialpolitischen Interessen des Verbands gegenüber den politischen Entscheidungsträgern in Berlin und Brüssel vertreten und in den verbandsinternen Gremien die Themen maßgeblich betreuen. Zuvor war sie als Referentin Führungsgremien und Organisationsplanung in der Bundestagsfraktion der Freien Demokraten und als Referentin Arbeit und Soziales im Büro von Johannes Vogel im Deutschen Bundestag sowie als Fachkraft bei der Bundesagentur für Arbeit tätig.

„Mit Insa Wiese gewinnen wir eine erfahrene und engagierte Fachreferentin, die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik aus verschiedenen Perspektiven kennt – aus Verwaltung, Parlament und Praxis“, so ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer. „Gerade in einer Zeit, in der die Balance zwischen sozialer Sicherheit und wirtschaftlicher Zukunftsfähigkeit neu austariert werden muss, ist ihre Expertise von großem Wert für unsere Verbandsarbeit. Die sozialpolitischen Weichenstellungen der kommenden Jahre werden entscheidend dafür sein, ob Leistung, Beschäftigung und Generationengerechtigkeit in Einklang gebracht werden können.“ ■



Foto: privat

Wohin steuert die EU in einer unsicheren Welt?



Die Europäische Union steht vor einer Bewährungsprobe: Geopolitische Spannungen, wirtschaftlicher Druck und technologische Umbrüche fordern die Gemeinschaft heraus. Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine hat die militärische Abhängigkeit Europas von externen Partnern offen gelegt. Zugleich sinkt der Einfluss der EU auf globale Entwicklungen. Hinzu kommt der Zwang, Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, Innovationen voranzutreiben und die ökologische Transformation zu gestalten.

“ *Führungskräfte treiben den Wandel bereits voran, aber sie brauchen ein Mandat, Ressourcen und langfristige Planungssicherheit, um die Nachhaltigkeitsziele Europas in Wettbewerbsfähigkeit und Innovation umzusetzen.*“

Maxime Legrand, CEC-Präsident und Sustainable Leader.

Im Zentrum der Debatte steht der Draghi-Report, den der ehemalige Präsident der Europäischen Zentralbank Mario Draghi im September 2024 vorgelegt hat. Er empfiehlt einen umfassenden Modernisierungsansatz für Energie, Digitalisierung, Verteidigung und kritische Rohstoffe. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der EU zu stärken – durch technologische Innovationen, einen gemeinsamen Plan für Dekarbonisierung und Sicherheit sowie die Verringerung strategischer Abhängigkeiten. Draghi fordert Investitionen von rund 800 Milliarden Euro jährlich, um den Binnenmarkt zu modernisieren, die Digitalisierung zu nutzen und die Dekarbonisierung voranzutreiben.



Am CEC-Summit haben auch der 2. VAA-Vorsitzende Dr. Christoph Gürtler, ULA-Präsident Roland Angst, CEC-Präsident Maxime Legrand und ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer teilgenommen (von links nach rechts). Foto: ULA

Der Bericht benennt auch die Ursachen für die Schwäche Europas: fehlender Fokus, ineffiziente Ressourcennutzung und mangelnde Koordination. Konkret heißt das, man formuliere zwar gemeinsame Ziele, untermauere diese aber nicht durch klare Prioritäten und eine koordinierte Politik. Man verfüge gemeinsam über eine hohe Kaufkraft, verteile diese aber auf eine Vielzahl unterschiedlicher nationaler und europäischer Instrumente. Vor allem der letzte Punkt verweist auf ein Führungsproblem, das durch überholte Entscheidungsstrukturen verschärft wird.

Diese Themen bestimmten den 3. Sustainable Leaders Summit des Europäischen Führungskräfteverbands CEC am 15. Oktober 2025 im Europäischen Parlament in Brüssel. Diskutiert wurden die Wettbewerbsfähigkeit Europas, die Umsetzung des Green Deals und die Rolle von Führungskräften im Wandel. Die ULA brachte sich aktiv ein: Präsident Roland Angst, Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer und Verbandsdirektor Ludger Ramme nahmen gemeinsam mit den VAA-Vorstandsmitgliedern Dr. Christoph Gürtler und Dr. Roland Fornika teil. Bei dieser Ge-

legenheit wurde VAA-Geschäftsführerin Catharina Einbacher als neue Generalsekretärin der FECCIA begrüßt.

Resolution für Klimaziele – und mehr

Im Anschluss sprach die ULA-Delegation mit dem Europaparlamentarier Dennis Radtke über Sozialpartnerschaft und Führung in Zeiten tiefgreifender Veränderungen. Tags darauf verabschiedete die CEC eine Resolution, die das Ziel bekräftigt, die Treibhausgasemissionen bis 2040 um 90 Prozent gegenüber 1990 zu senken. Eine CO₂-freie Wirtschaft gilt als Schlüssel für

Wettbewerbsfähigkeit und geopolitische Resilienz – ein Gedanke, den auch der Draghi-Report aufgreift. „Führungskräfte treiben den Wandel bereits voran, aber sie brauchen ein Mandat, Ressourcen und langfristige Planungssicherheit, um die Nachhaltigkeitsziele Europas in Wettbewerbsfähigkeit und Innovation umzusetzen“, so CEC-Präsident Maxime Legrand.

Der Deutsche Führungskräfteverband warnt jedoch vor einem einseitigen Fokus auf den ökologischen Umbau. Seine Führungsgräfteumfrage 2025 zeigt: Gefordert sind umfassende Reformen, die über den Klimaschutz hinausgehen. Damit liegen die Führungskräfte in Deutschland näher bei den Vorschlägen des Draghi-Reports. Allein die Dekarbonisierung wird Europa nicht zurück auf die Erfolgsspur bringen.

Deshalb wirbt die ULA für einen breiteren Modernisierungsansatz: Neben CO₂-Vermeidung braucht es mehr Einsatz für Innovationen und den Erhalt gut bezahlter Industriearbeitsplätze. Nur durch gleichzeitige Maßnahmen an vielen Stellschrauben können Deutschland und Europa ihre Wettbewerbsfähigkeit und Unabhängigkeit sowie ihren Einfluss in der Welt stärken. ■

Von links nach rechts: VAA-Geschäftsführerin und FECCIA-Generalsekretärin Catharina Einbacher, Europaparlamentarier Dennis Radtke, ULA-Präsident Roland Angst und ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer (von links nach rechts). Foto: ULA



Warum ein starker Luftverkehr kein Selbstzweck ist

Von Dr. Joachim Lang, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands der Deutschen Luftverkehrswirtschaft (BDL)

Deutschland ist als exportstarke Volkswirtschaft wie kaum ein anderes Land auf einen leistungsfähigen Luftverkehr angewiesen. Eng getaktete globale Lieferketten, internationale Investitionen und die Vernetzung unserer Unternehmen mit ihren Standorten und Märkten in Europa und der ganzen Welt stehen und fallen mit einer verlässlichen Anbindung. Der Luftverkehr ist damit ein unverzichtbarer Bestandteil unserer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.

Doch seit Jahren gerät unser Standort unter Druck. Staatliche Kosten – Luftverkehrsteuer sowie Gebühren für Flugsicherung und die Sicherheitskontrolle – haben sich seit 2019 mehr als verdoppelt. Während andere europäische Länder systematisch den Luftverkehr als Bestandteil ihrer Infrastruktur fördern und damit ihre Wettbewerbsposition stärken, hinkt Deutschland hinterher: Im aktuellen Winterflugplan erreicht das Angebot an den deutschen Flughäfen nur 87 Prozent des Niveaus von 2019.

Wir bekommen in Deutschland nichts davon mit, dass der Luftverkehr im restlichen Europa boomt. Die Nachfrage nach Flügen ist so groß wie nie zuvor. In unseren europäischen Nachbarländern steigt das Angebot in den kommenden Monaten auf 113 Prozent des Vor-Corona-Wertes. Nur um Deutschland – obwohl in der Mitte Europas gelegen – machen die Airlines wegen überhoher Steuern und Gebühren einen großen Bogen.

Auch bei Luftfracht, für die Exportwirtschaft von strategischer Bedeutung, droht Deutschland den Anschluss zu

verlieren. Gemessen am Warenwert erfolgt ein Viertel der deutschen Exporte in Länder außerhalb der EU per Luftfracht. Überbordende Bürokratie ist der Grund, warum immer mehr Sendungen von und nach Deutschland an Flughäfen im benachbarten Ausland verladen werden und damit Wertschöpfung verloren geht.

Umso wichtiger ist das Signal, das die Bundesregierung unlängst gesendet hat. Bei der Aufstellung des Haushalts 2026 hat sie erste Versprechen aus ihrem Koalitionsvertrag eingelöst und die Rücknahme der Luftverkehrsteuererhöhung von 2024 beschlossen. Das ist ein guter und notwendiger Schritt, um die dramatische Kostenspirale zu stoppen. Airlines, die aus wirtschaftlichen Gründen weitere Streckenstreichungen geplant hatten, rechnen jetzt noch einmal neu.

Auch für die Luftfracht wurden wichtige Weichen gestellt: Die Prozessoptimierungen und die konsequente Digitalisierung der beteiligten Behörden sind entscheidend, um Lieferketten zu stabilisieren und die Wettbewerbsfähigkeit unserer Exportwirtschaft zu si-



Foto: EyeEm Mobile GmbH - iStock

chern. Schnelle, verlässliche und digital unterstützte Abläufe sind längst ein Standortfaktor – und Deutschland macht sich endlich auf den Weg, Anschluss zu halten.

Trotz der positiven Signale bleibt klar: Ein erster Schritt reicht nicht aus. Wenn Deutschland am Wachstum des europäischen Luftverkehrs teilhaben will, braucht es weitere Reformen. Dazu gehören wettbewerbsfähige Kostenstrukturen, effiziente Behördenprozesse und Klimaschutzvorgaben, die nicht einseitig unsere einheimische Wirtschaft belasten.

Ein starker Luftverkehr ist kein Selbstzweck. Von jeder Verbesserung der Standortbedingungen profitieren nicht nur die Luftverkehrsunternehmen selbst, sondern im gleichen Maß auch verbundene Branchen wie die Logistik sowie die Messe- und Tourismuswirtschaft. Ein starker Luftverkehr ist die Voraussetzung dafür, dass unsere Unternehmen auch morgen erfolgreich in Europa und der Welt agieren können – und dass Deutschland ein leistungsfähiger, attraktiver und zukunftssicherer Wirtschaftsstandort bleibt. ■

Rentendebatte: Wahlgeschenke statt Weitsicht?

Wie kann die Rente generationengerecht gestaltet werden? Diese schwierige Frage soll die Rentenkommission bis zum Sommer 2026 beantworten. Statt aber das Ergebnis abzuwarten, will die Bundesregierung schon jetzt Fakten schaffen. Die Rentendebatte der letzten Wochen zeigt: Die Schwarzrote Koalition träumt noch immer von ihrer Zeit als Große Koalition. Altbekannte Forderungen wie eine Haltelinie für das Rentenniveau und eine Ausweitung der Mütterrente stehen für ein „Weiter so!“ in der Rente – und gefährden damit die Rentenstabilität weiter, anstatt sie zukunftsweisend zu machen.

Doch was zu GroKo-Zeiten absehbar war, ist mittlerweile greifbare Realität: In den nächsten fünfzehn Jahren werden 13,4 Millionen Erwerbstätige das Rentenalter erreichen, so das Statistische Bundesamt. Das ist knapp ein Drittel der aktuellen Erwerbstätigen. Diese reißen nicht nur große Löcher in die Belegschaften ihrer Unternehmen, sondern tragen auch dazu bei, dass sich das Verhältnis zwischen Rentnerinnen und Rentnern und Erwerbstätigen weiter verschärft. Vor allem letztere sollen aber nun Mehrkosten in Höhe von 200 Milliarden Euro zusätzlich für das Rentenpaket der Bundesregierung tragen. Das ist keine Generationengerechtigkeit.

Als Gegengewicht zum Rentenpaket soll es nun die Aktivrente geben. Mit einem Steuerfreibetrag in Höhe von 2.000 Euro soll sie ältere Beschäftigte motivieren, im Rentenalter weiterzuarbeiten, und damit gleich zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Fachkräfte halten und den Druck auf die Sozialen Sicherungssysteme reduzieren.

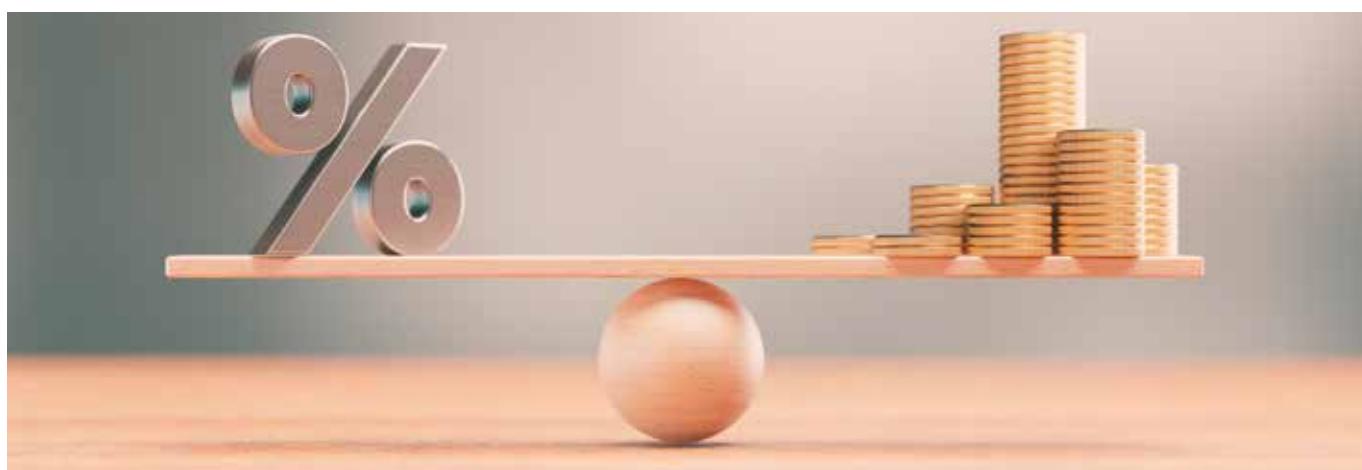
Aber hält die Aktivrente, was sie verspricht? Die Antwort lautet: Nein. Zwar können Ältere durch längeres Arbeiten kurzfristig den Arbeitsmarkt und Sozialstaat entlasten, doch selbst als Übergangslösung ist die Aktivrente nicht gut gemacht. Der Deutsche Führungsgräfteleverband ULA nennt dafür drei Gründe.

Erstens ist die Aktivrente eine Einzemaßnahme, die im Widerspruch zu anderen Anreizen („Rente mit 63“) und Hürden im Arbeitsrecht steht. So enden etwa Arbeitsverträge in der Regel mit Erreichen der Regelaltersgrenze. Wer länger arbeiten will, muss einen neuen Arbeitsvertrag aushandeln – häufig zu schlechteren Konditionen. Eine ganzheitliche Reform wäre der beste Anreiz für eine längere Erwerbstätigkeit – etwa durch Einführung eines flexiblen Renteneintrittsalters.

Zweitens treibt die Aktivrente einen Spalt zwischen Beschäftigte und andere Erwerbstätige. Selbstständige und

Freiberuflich Tätige sind heute schon deutlich häufiger im Rentenalter erwerbstätig als gleichaltrige Beschäftigte. Das sendet nicht nur ein fatales Signal gegen Leistung und gesellschaftlichen Zusammenhalt, sondern ist möglicherweise sogar verfassungswidrig.

Schließlich kann die Aktivrente weder eine langfristige Fachkräftestrategie noch eine nachhaltige Rentenpolitik ersetzen. „Die Antwort der Bundesregierung auf alle rentenpolitischen Fragen lautet: Noch mehr Steuermittel!“, so ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer. Damit reihe sich die Aktivrente der Union hinter der Halteline der SPD und der Mütterrente der CSU ein. „Aber Steuermittel sind keine unbegrenzte Ressource, sondern müssen zuvor erwirtschaftet werden.“ Schweizer fordert: „Angesichts immer schlechterer wirtschaftlicher Perspektiven liegt es insbesondere an der Union, auf echte Reformen zu bestehen, statt Probleme mit Geld zu katten.“ ■



Bedrohungen und Angriffe abwehren, neue Rollen für Führungskräfte

In einer Zeit zunehmender Unsicherheit gilt: Verteidigungsfähigkeit ist nicht nur Sache der Streitkräfte, sondern eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Auch Fach- und Führungskräfte in Unternehmen tragen Verantwortung dafür, dass Deutschland resilient und handlungsfähig bleibt. Darauf wies ULA-Präsident Roland Angst beim jüngsten digitalen ULA-Führungskräfte-Dialog hin, bei dem Generalleutnant André Bodemann von der Bundeswehr zu Gast war.

„Führungskräfte tragen Verantwortung nicht nur für ihr Unternehmen, sondern auch für die Resilienz und den Zusammenhalt in unserer Gesellschaft“, so ULA-Präsident Angst. „Wer diese Verantwortung ernst nimmt, leistet einen Beitrag, der weit über den eigenen Arbeitsplatz hinausreicht.“ Zu Gast bei der Veranstaltung war Generalleutnant André Bodemann, Stellvertreter des Befehlshabers Operatives Führungskommando der Bundeswehr und Kommandeur Territoriale Aufgaben. Er erläuterte, wie die Bundeswehr im Rahmen des „Operationsplans Deutschland“ ihre Aufträge erfüllt und die Einsatzfähigkeit im Inland sicherstellt. Der vertrauliche Plan legt fest, wie im Krisen- oder Verteidigungsfall – etwa bei einer Bedrohung an der Ostflanke der NATO – militärisches Gerät und Personal über Deutschland als lo-

gistische Drehscheibe in der Mitte Europas transportiert werden können. Dabei spielt die Zusammenarbeit mit zivilen Behörden, Unternehmen und gesellschaftlichen Akteuren eine zentrale Rolle.

„Wir befinden uns formaljuristisch nicht im Krieg, aber auch nicht mehr im Frieden“, so General Bodemann. „Wir sind in einer Grauzone, in der hybride Bedrohungen wie Cyberangriffe, Desinformation oder Sabotage unsere Gesellschaft betreffen – und in der alle Akteure zusammenarbeiten müssen.“ Diese hybriden Angriffe zielen längst auch auf Unternehmen: auf digitale Infrastrukturen, Lieferketten, Produktionsprozesse und das Vertrauen der Belegschaft. Resilienz bedeutet daher nicht nur technische Sicherheit, sondern auch organisatorische und kultu-

relle Stärke. Führungskräfte seien hier gefordert, Risiken früh zu erkennen, klare Kommunikationsstrukturen aufzubauen und Mitarbeitende für mögliche Krisenszenarien zu sensibilisieren. So tragen sie dazu bei, dass Organisationen im Ernstfall funktionieren, Informationsflüsse stabil bleiben und gesellschaftliche Kohäsion nicht erodiert.

Bodemann betonte die Bedeutung zivil-militärischer Zusammenarbeit: „Gesamtverteidigung baut auf der Zusammenarbeit von Militär und Zivilgesellschaft auf. Unternehmen, Organisationen und Bürger können aktiv einen Beitrag leisten – sei es durch die Sicherung kritischer Infrastrukturen, widerstandsfähige Lieferketten oder die Berücksichtigung von Mitarbeitenden mit Reservistenstatus.“

Führungskräfte seien entscheidend dafür, dass Unternehmen und Mitarbeitende ihre Rolle in der gesamtgesellschaftlichen Resilienz erkennen und wahrnehmen, unterstrich ULA-Präsident Roland Angst. „Sie gestalten Unternehmenskultur, stärken die Sicherheit ihrer Organisationen und machen Mitarbeitende stark – so übernehmen sie Verantwortung nicht nur für ihr Unternehmen, sondern für die Gesellschaft insgesamt.“

Am Ende des Dialogs stand eine klare Botschaft: Sicherheit und Widerstandsfähigkeit entstehen nur gemeinsam. Oder, wie Generalleutnant Bodemann es formulierte: „Es geht nur zusammen – Wirtschaft, Verwaltung und Staat müssen an einem Strang ziehen, um gesellschaftliche Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten.“ ■



UNTERWEGS IN BERLIN – FÜHRUNG, VERANTWORTUNG UND PERSPEKTIVEN

VDL-Fachforum und Parlamentarischer Abend

Am 13. Oktober 2025 hat der Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt (VDL) nach Berlin zu seinem Fachforum und Parlamentarischen Abend geladen. Den Auftakt bildete das Fachforum, das wichtige Anstöße für die Förderung von Frauen in Führungspositionen setzte: Gemeinsam mit Prof. Jens Loy von der CAU Kiel hat der VDL eine Studie zur aktuellen Lage in der Branche erstellt, deren Ergebnisse dem Publikum vorgestellt wurden.

Die anschließende Diskussion unter Moderation von VDL-Präsident Markus

Ebel-Waldmann machte deutlich, dass Chancengleichheit gezielte Förderung, starke Netzwerke und kulturellen Wandel erfordert. In der folgenden Debatte zeigte ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer auf, dass glaubwürdige Interessenvertretung auf Fachkompetenz und Vertrauen basiere und so erfolgreich zu konstruktiver politischer Willensbildung beitragen könne.

Den Parlamentarischen Abend eröffnete Bundesminister Alois Rainer mit einem Grußwort. Im weiteren Verlauf bot

sich ein lebendiger Austausch zwischen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden. ■



Foto: VDL

Gespräch mit FDP-Generalsekretärin Nicole Büttner

Seit Mai 2025 ist Nicole Büttner Generalsekretärin der FDP. Mit ihr haben ULA-Präsident Roland Angst und ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer über die Rolle angestellter Führungskräfte in der wirtschaftlichen Transformation gesprochen. Dieses Thema greift auch die Führungskräfteumfrage 2025 auf, die von der ULA gemeinsam mit der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit und dem bdvb durchgeführt wurde. Im Gespräch mit Büttner standen das gegenseitige Kennenlernen und der Austausch über die

Zukunft der liberalen Stimme in Deutschland im Mittelpunkt.

Die FDP-Generalsekretärin betonte, dass Werte wie Eigenverantwortung, Leistungsorientierung und Offenheit für Innovation entscheidend seien, um die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands und Europas zu bewahren und zu stärken. Deutlich wurde, dass Führungskräfte eine Schlüsselrolle einnehmen: Sie gestalten wirtschaftlichen Wandel aktiv mit und bringen wertvolle Praxisimpulse in politische Diskussionen ein. ■



Foto: ULA

Austausch mit Dr. Stephan Nacke

Mit Dr. Stephan Nacke, dem Vorsitzenden der Arbeitnehmergruppe der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, und seinem Team haben Roland Angst und Michael Schweizer aktuelle Fragen der Arbeits- und Sozialpolitik diskutiert. Im Mittelpunkt standen die Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt, Mitbestimmung in Unternehmen, Bürokratieabbau und flexible Arbeitszeitmodelle.

Zentraler Bestandteil des Gesprächs war die Perspektive von Führungskräften sowie das Zusammenspiel von wirtschaftlicher Effizienz, Innovation und sozialer Stabilität. Deutlich wurde, dass Führungskräfte nicht nur Verantwortung innerhalb ihrer Organisationen tragen, sondern auch wertvolle Impulse für die politische Gestaltung von Rahmenbedingungen liefern. ■



Foto: ULA



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

10. März 2026

[Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden



Im Bereich der KI 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? In diesem Seminar gibt IT-Experte Guido Stiebitz einen Überblick und stellt die wichtigsten Werkzeuge vor.



Arbeiten mit Microsoft 365 & KI im Berufsalltag

21. April 2026

[Webseminar](#) – zwei Stunden 45 Minuten



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



Konflikte und andere schwierige Gespräche

15. Juni 2026

[Webseminar](#) – anderthalb Stunden



Konflikte sind unangenehm – sowohl für involvierte Personen als auch für unfreiwillige Beteiligte. Referent Zach Davis gibt wirksame Anleitungen, um Konfliktsituationen die Brisanz zu nehmen und auf einer sachlichen sowie konstruktiven Ebene gute Lösungen für alle Beteiligten zu finden.

ULA-TERMINVORSCHAU



ULA-Politik-Dialog mit Lisa Paus (MdB Bündnis 90/Die Grünen)

8. Dezember 2025
17:00 bis 18:00 Uhr

[digital](#)



ULA-Politik-Dialog mit Lars Ehm (MdB CDU)

20. Januar 2026
17:30 Uhr bis 18:30 Uhr

[digital](#)



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.ulade.

Krankenversicherung: Warum es 2026 teurer wird

Das Gesundheitswesen erlebt aktuell besonders hohe Kostensteigerungen. Daher erhöhen sich die Beiträge sowohl in der Gesetzlichen als auch in der Privaten Krankenversicherung.

Die stark gestiegenen Kosten insbesondere bei Arzneimitteln und im Krankenhaussektor betreffen die Private genauso wie die Gesetzliche Krankenversicherung (GKV). So sind zum Beispiel die Pflegekosten im Krankenhaus für Privatversicherte 2024 um 17,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Hinzu kommen die Kosten des medizinischen Fortschritts, etwa für innovative Arzneimittel.

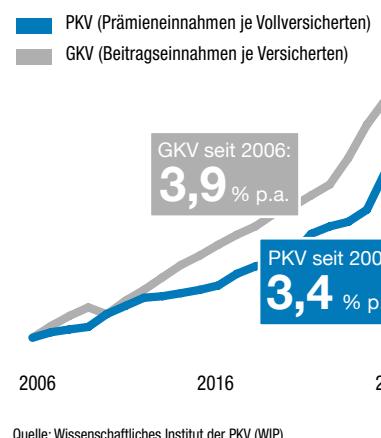
Für die gesetzlich Versicherten ist klar, worauf sie sich ab Januar 2026 einstellen müssen: Die Bundesregierung hat den durchschnittlichen GKV-Beitragssatz offiziell für 2026 festgesetzt. Auch die Höhe der Beitragsbemessungsgrenze steht fest.

Der Zusatzbeitrag steigt um 0,4 Prozentpunkte auf 2,9 Prozent an, der Gesamtbetragssatz in der GKV liegt nun bei 17,5 Prozent – der genaue individuelle Beitrag variiert je nach Krankenkasse. Zugleich zieht die Beitragsbemessungsgrenze auf 5.812,50 Euro Monatsbrutto an. Das sind 3.600 Euro pro Jahr mehr, auf die Sozialbeiträge bezahlt werden müssen.

Fachkräfte sind besonders betroffen

Die Beitragsbemessungsgrenze markiert das maximale Bruttoeinkommen, bis zu dem Beiträge in der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung erhoben werden. Der Verdienst, der über diese Einkommensgrenze hinausgeht, ist beitragsfrei. Vor allem für Angestellte, die gut verdienen, bedeutet die Anhebung also erhebliche Zusatzlasten.

Beitragsentwicklung der GKV und PKV



Sie zahlen ab nächstem Jahr erstmals über 1.000 Euro pro Monat allein für die Krankenversicherung in der GKV.

Hinzu kommt der Beitrag zur Pflegeversicherung. Insgesamt werden an der Bemessungsgrenze damit pro Monat über 1.200 Euro fällig. Das bedeutet eine Mehrbelastung von bis zu 86 Euro im Monat bzw. 1.032 Euro pro Jahr.

Beiträge in PKV und GKV entwickeln sich ähnlich

In der PKV wird es zum 1.1. 2026 ebenfalls teurer, im Schnitt um 13 Prozent. Rund 60 Prozent der Privatversicherten sind davon betroffen.

Die Beiträge in der GKV und der PKV entwickeln sich mittelfristig sehr ähnlich. Zwischen 2006 und 2026 (inklusive der

bevorstehenden Erhöhungen) sind die Beitragseinnahmen in der GKV je Versicherten im Schnitt um 3,9 Prozent pro Jahr gestiegen, in der PKV um 3,4 Prozent – also etwas geringer.

Der Durchschnittsbeitrag in der PKV wird 2026 rund 620 Euro betragen. Das kann sich im Vergleich zur GKV durchaus sehen lassen: Dort zahlt ein Durchschnittsverdiener (mit 4.329 Euro Monatsbrutto) 760 Euro pro Monat. Privatversicherte Arbeitnehmer, die oberhalb der Bemessungsgrenze verdienen, müssten in der GKV 1.017 Euro im Monat zahlen. Die Beiträge der allermeisten Privatversicherten liegen deutlich darunter. Arbeitnehmer erhalten in der PKV ebenso wie in der GKV die Hälfte des Beitrags als Arbeitgeberzuschuss.

Versicherungspflichtgrenze schränkt Wahlfreiheit ein

Die Bundesregierung hebt zum 1.1.2026 auch die Versicherungspflichtgrenze an. Seit 2013 wurde diese Entgeltgrenze um mehr als 48 Prozent erhöht: von 52.200 Euro auf 77.400 Euro für 2026. Erst ab diesem Bruttogehalt entfällt die Versicherungspflicht in der GKV und Arbeitnehmer können in die PKV wechseln. Der PKV-Verband engagiert sich für eine Senkung dieser Schwelle, denn sie begrenzt den Kreis der Arbeitnehmer, die sich für eine private Krankenversicherung entscheiden können. Die stete Erhöhung der Entgeltgrenze ist ein massiver Eingriff in die Wahlfreiheit von Millionen Angestellten. Sie verzerrt den Wettbewerb zwischen GKV und PKV.



Foto: pixelfit - iStock

Frauen holen bei leitenden Positionen auf

In der chemisch-pharmazeutischen Industrie in Deutschland erreichen Frauen inzwischen ähnlich häufig leitende Positionen wie Männer. Zu diesem Ergebnis kommt die [Chancengleichheitsumfrage](#) des VAA. Der Verband der Fach- und Führungskräfte in Chemie und Pharma hat die Umfrage im Sommer 2025 zum achtten Mal durchgeführt.

In der Altersgruppe der 44- bis 51-Jährigen gab im Rahmen der VAA-Umfrage zur beruflichen Situation weiblicher und männlicher Fach- und Führungskräfte 29 Prozent der Frauen und 28 Prozent der Männer an, leitende Angestellte zu sein. Bei den Teilnehmenden unter 44 Jahren lag der Anteil der Leitenden bei den Frauen mit 15 Prozent höher als bei den Männern (elf Prozent), in der Altersgruppe ab

52 Jahren waren dagegen Männer häufiger leitende Angestellte.

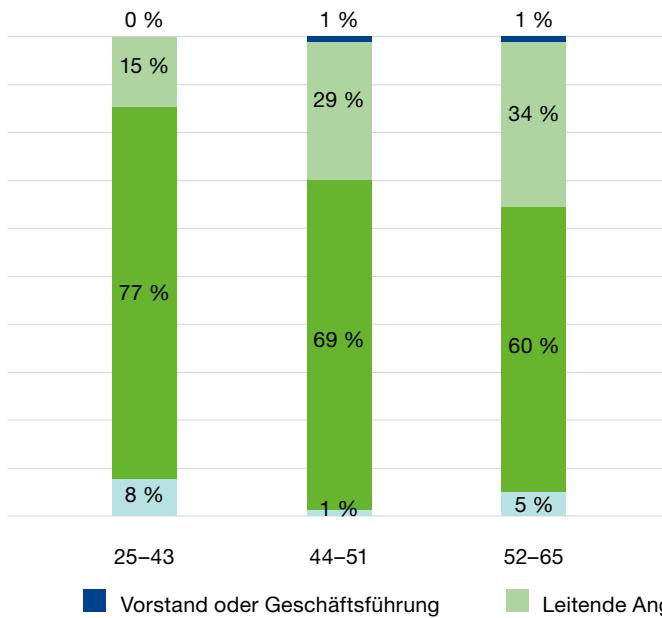
„Erstmals in der Geschichte der VAA-Chancengleichheitsumfrage seit 1990 sind in einer Altersgruppe mehr Frauen als Männer in einer leitenden Position tätig“, so VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. „Aus unserer Sicht zeichnet sich hier eine Trendwende in der Geschlechterstruktur der Chemie- und Pharmabranche ab.“ Gleichzeitig gebe es in anderen Bereichen noch viel Nachholbedarf: „Der Anteil der Personen, die in Teilzeit arbeiten oder gearbeitet haben, ist bei den Frauen noch immer um ein Vielfaches höher als bei den Männern“, so Gilow. „Da Teilzeit in aller Regel für elterliche Aufgaben oder die Pflege von Angehörigen genommen wird, zeigt sich hier nach wie vor ein starkes Ungleichgewicht bei der Verteilung der Familienarbeit.“ Der VAA werde weiterhin

dafür eintreten, dass die Karriereentwicklung während und nach einer Teilzeitbeschäftigung nicht beeinträchtigt werde.

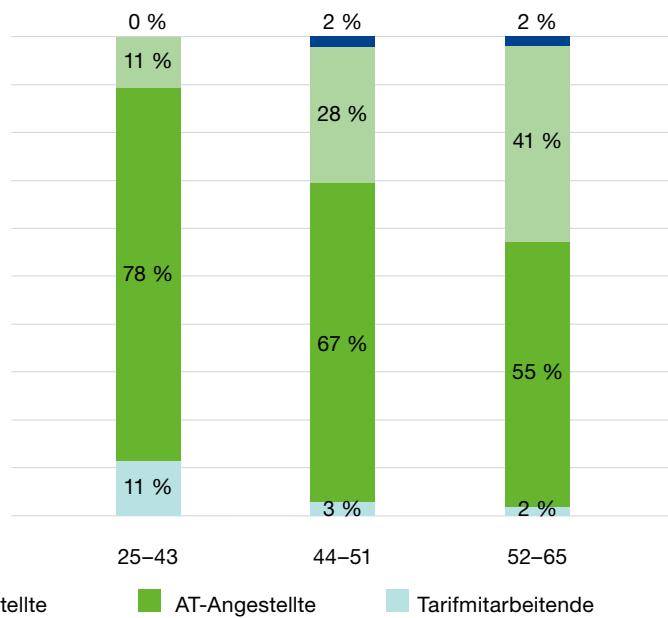
Auch beim Erleben von Leistungsdiskriminierung am Arbeitsplatz zeigt die VAA-Chancengleichheitsumfrage erhebliche Geschlechterunterschiede auf: Rund ein Drittel der Frauen, aber nur jeder zehnte Mann glaubt, dass Merkmale wie das eigene Geschlecht oder Alter bei der Einschätzung der persönlichen beruflichen Leistung in der Vergangenheit großen Einfluss hatten.

Der VAA führt die Umfrage zur beruflichen Situation weiblicher und männlicher Fach- und Führungskräfte seit 1990 alle fünf Jahre durch. An der Chancengleichheitsumfrage 2025 beteiligten sich mehr als 1.100 VAA-Mitglieder, rund ein Drittel davon Frauen. ■

Position der Frauen im Unternehmen nach Alter



Position der Männer im Unternehmen nach Alter

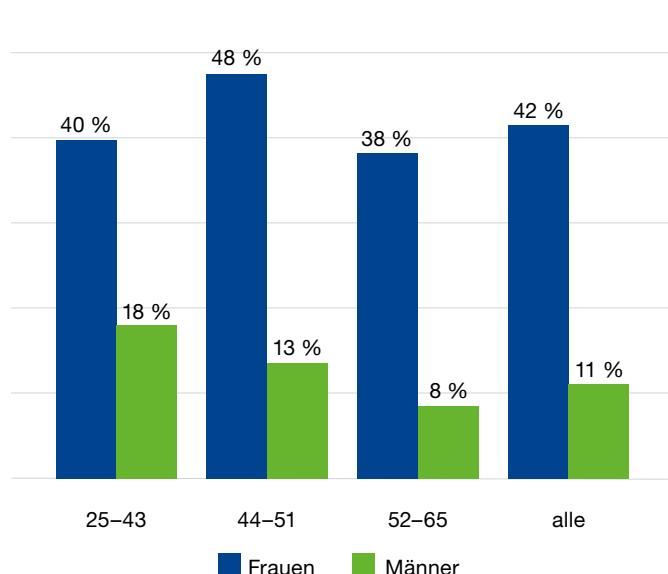
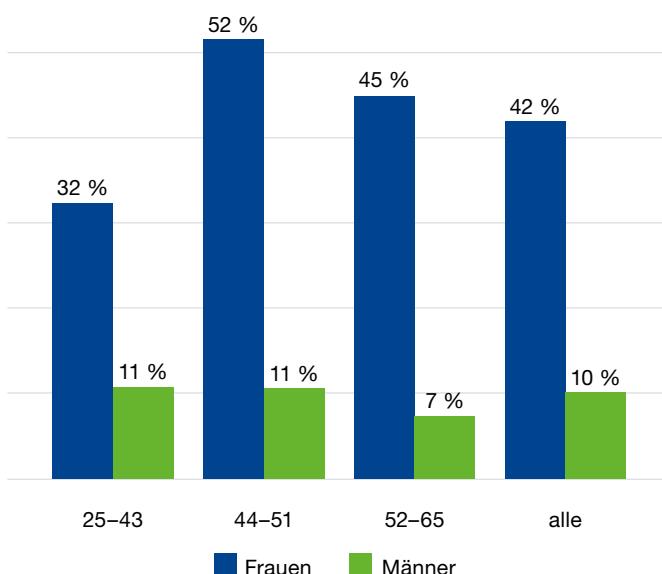


Der Anteil der leitenden Angestellten bei den Frauen ist seit 2015 stabil beziehungsweise bei der jüngsten Altersgruppe gewachsen. Bei den Männern ist der Anteil in allen Altersgruppen deutlich zurückgegangen. In der jüngsten Altersgruppe ist der LA-Anteil bei den Frauen 2025 größer als bei den Männern, in der mittleren Altersgruppe ist der Anteil gleich groß. In der ältesten Altersgruppe ist der LA-Anteil bei den Männern größer als bei den Frauen.

Teilzeitbeschäftigung nach Altersgruppen

2020

2025



Der Anteil der Teilnehmerinnen, die in Teilzeit arbeiten oder gearbeitet haben, liegt bei den jüngeren Frauen höher als 2020, bei den älteren Frauen niedriger. Bei den Männern ist der Anteil bei den jüngeren Teilnehmern 2025 war höher, liegt aber weiterhin sehr deutlich unterhalb des Anteils der Frauen.

Mut zur Innovation gibt Orientierung in der Krise

Mehr noch als in den Vorjahren hat die schwere Krise der Chemieindustrie in Deutschland ihre Schatten auf die Jahreskonferenz des VAA Anfang November 2025 geworfen. Auch die rund 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus zahlreichen VAA-Communitys haben sich in Essen darüber ausgetauscht. Gleichzeitig haben Vorträge und Diskussionen neue Wege für die Branche aufgezeigt, der Krisensituation durch Innovationsmut zu trotzen und mehr persönlichen Optimismus für eine kraftvolle Gestaltung der Zukunft zu wagen.



Was bedeutet die Krise für den VAA als Interessenvertretung? Nicht zuletzt sei eine Konzentration auf die Kernaufgaben und die Verstärkung der Aktivitäten vor Ort an den Standorten in den Unternehmen nötig, betonte die 1. Vorsitzende des VAA Dr. Birgit Schwab auf der Jahreskonferenz am 7. und 8. November 2025 in Essen.

„Zukunftslust statt Krisenfrust“ war das Motto, das Coach Ralph Goldschmidt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Konferenz näherbrachte.



Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA



“

Es gibt viele Gründe, Deutschland immer noch als ein Land zu sehen, das aus eigener Kraft die Weichen stellen kann, um zum wirtschaftlichen Wachstum zurückzukehren.“

Dr. Birgit Schwab, 1. Vorsitzende des VAA.

Vor dem Hintergrund der Krise in der Chemie hat die 1. Vorsitzende des VAA Dr. Birgit Schwab in ihrer Rede klare Worte gefunden: „Diese Regierung tut sich schwer, Führung zu zeigen – vor dem Hintergrund eines realen Krieges in der Ukraine und einer Zeit, in der es wie selten zuvor auf Klarheit und Tempo ankommt.“ Allerdings hütete sie sich ausdrücklich davor, einen in vielen Medien als unaufhaltsam bezeichneten Niedergang heraufzubeschwören. „Es gibt viele Gründe, Deutschland immer noch als ein Land zu sehen, das aus eigener Kraft die Weichen stellen kann, um zum wirtschaftlichen Wachstum zurückzukehren.“ Man sei durchaus in der Lage zu Reformen und habe großartige Unternehmerinnen und Unternehmer sowie nach wie vor eine exzellente

Forschungs- und Produktionsinfrastruktur. Die Politik sei klar in der Pflicht, endlich zu handeln, aber auch auf die Fach- und Führungskräfte komme es an: „Wir spüren ein wieder erstarktes Wirgefühl. Das stimmt mich hoffnungsvoll. Vor uns liegen echte Führungsaufgaben.“

Konkrete Aufgaben und Schwerpunktthemen der Verbandsarbeit wurden auf der Jahreskonferenz ebenfalls besprochen, beispielsweise aktuelle Entwicklungen rund um das Projekt „VAA next“ sowie die Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen 2026. Die 1. VAA-Vorsitzende Schwab dazu: „Auch 2026 werden wir unsere Mandatsträgerinnen und Mandatsträger in Betriebsräten und Sprecherausschüssen mit aller Kraft unterstützen.“ Der VAA werde über Seminare und Veranstaltungen den geeigneten Rahmen für seine Mitglieder zum Austausch bieten. „Auch im kommenden Jahr der Krise werden wir unsere Beratungsaktivitäten weiter ausbauen, Kooperationen und Partnerschaften vorantreiben und Themen von gesellschaftspolitischer Relevanz aufgreifen.“ Höchst relevant, wenn auch krisenbedingt in den Hintergrund gerückt, bleibe mehr denn je der Klimaschutz, betonte der britische Experte Denis Hicks in seinem Vortrag zur Zukunft der Europäischen Chemieindustrie und der Bedeutung des Klimaschutzes beim Weg aus der Krise. Hicks hat über 40 Jahre Erfahrung als internationale Führungskraft in der Chemie und ist Mitglied des Fachkomitees zur Nachhaltigen Energie der UN-Wirtschaftskommission für Europa.

Zum Abschluss der Konferenz hat Matthias Stammen von der Gateway Factory die Chancen für die Wirtschaft durch den Aufbau einer starken Start-up-Kultur in

Deutschland aufgezeigt. Nicht umsonst setzt der VAA mit dem aktuellen *Jahrbuch* auch dieses Jahr wieder auf die junge Generation. „Wir setzen auf diejenigen, die mit Mut und Intelligenz neue Unternehmen in Chemie, Pharma und anderen Naturwissenschaften gründen“, resümiert Birgit Schwab. „Wir tun das auch, weil wir glauben, dass wir Fach- und Führungskräfte von den Start-ups eine Menge lernen können.“ Schwab warf auch einen Blick auf die Wege, mit denen sie Erfolge erreichen – „über die Entfesselung von Innovationen, über Agilität und über den Fokus auf Nachhaltigkeit“. ■

Der Vorsitzende der VAA-Kommission Betriebliche Altersversorgung Dr. Marc Heider ist auf der Konferenz mit dem Ehrenamtspreis des VAA ausgezeichnet worden. Foto: Silke Steinraths Photography – VAA



**D A S
K A R R I E R E
P O R T A L** E
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

Die Stimme für Leistung und Verantwortung



Deutscher
Führungskräfteverband



Foto: Guvendemir – iStock

vaa



Verband Fach- und
Führungskräfte

VDL

Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt

VGA Bundesverband der
Arbeitsmarktdienstleistungsfirmen 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

bvh

Bundesverband der Verwaltungsbeamten

des höheren Dienstes in Deutschland e.V.

BVBC

Verantwortlich steuern

Bundesverband

der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.

**W
EMP**



Das Management-Netzwerk Deutsche Telekom e.V.



vlk

Verband leitender
Krankenhausärztinnen
und -ärzte e.V.

www.ula.de