



NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 4 | August 2025

Deutscher Führungskräftetag

Führung mit Haltung in Zeiten der Krise



www.ula.de

POLITIK

**Transformation
und Partnerschaft**

INDUSTRIE

**Befindlichkeit
in der Chemie**

FÜHRUNG

**Führungsspannen
in Unternehmen**



4



8



12



14

Coverfoto: Jens Schicke – ULA

KOMMENTAR UND ULA INTERN

- 3 Sozialpolitik
Bedarf an durchgreifenden Reformen
- 3 ULA Intern
Was Führung jetzt leisten muss

NOTIZEN AUS BERLIN

- 4 Deutscher Führungskräftetag 2025
Zukunft gestalten – Weichen für morgen stellen

GASTBEITRAG

- 8 Zwischenruf aus der Politik
Ministerpräsident Alexander Schweitzer hat das Wort

MANAGEMENT

- 10 Weiterbildung
Aktuelle Seminare des Führungskräfte Instituts (FKI)
- 10 Newsletter und Terminvorschau
Angebote und Veranstaltungen im Überblick

NETZWERK

- 12 Umfrage des VAA
Befindlichkeit in Chemie und Pharma
- 14 Neugliederung von Führungsebenen
Interview mit Randolph Bursian und Katja Rejl

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
www.ula.de; Caecilia Geismann, 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

Reformen nötig!



Foto: Jens Schicke

Leistung und Verantwortung brauchen verlässliche Rahmenbedingungen. Das bedeutet, dass die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger eingreifen müssen, wenn etwas aus dem Lot gerät. Dies ist mit Blick auf unsere Sozialversicherungen klar der Fall: Die Lohnnebenkosten, die Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen belasten, geraten außer Kontrolle. Bereits jetzt fließen rund 42 Prozent des Bruttoeinkommens in die Sozialkassen. Ohne Reformen werden die Sozialabgaben auf 50 Prozent steigen, mahnt Prof. Martin Werding, Mitglied des Sachverständigenrats Wirtschaft. Die enge Verflechtung von Sozialpolitik und wirtschaftlicher Zukunftsfähigkeit bringt erhebliche Herausforderungen mit sich – nicht nur für Führungskräfte.

CDU, CSU und SPD wären also gefordert, entschieden gegenzusteuern.

Leider weist der Koalitionsvertrag in die falsche Richtung und das sogenannte Sofortprogramm stellt mit dem Rentenpaket 2025 in der Sozialpolitik sofort die falschen Weichen. Das Festhalten und Fortschreiben der Haltelinie von 48 Prozent des Rentenniveaus ist ein Zeichen der Mutlosigkeit, da die Finanzierbarkeit nicht gegeben ist. Auch das Ziel der Mütterrente III, die rentenrechtliche Gleichstellung der Erziehungsleistung der Mütter und Väter zu vollenden, ist nachvollziehbar – und doch abzulehnen. Die Maßnahmen werden keine positive Wirkung auf den demografischen Wandel und die Geburtenrate haben, sie leisten nur einen kleinen Beitrag, die Einkommenslücke zwischen Frauen und Männern im Alter zu schließen, und konterkarieren mit Blick auf die hohen Kosten die Generationengerechtigkeit. Anders gesagt: Das ist alles wünschenswert, aber angesichts begrenzter Haushaltsmittel nicht prioritär.

Die notwendigen zusätzlichen jährlichen Steuerzuschüsse des Bundes schätzt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) auf bis zu 20 Milliarden Euro im Jahr 2040. Die Annahme, diese Kosten mithilfe eines hinreichenden Wirtschaftswachstums, einer hohen Beschäftigungsquote und einer positiven Lohnentwicklung dauerhaft zu finanzieren, ist sehr optimistisch. Ganz im Gegenteil ist davon auszugehen, dass die Mittel im Bundeshaushalt künftig für notwendige Zukunftsinvestitionen in Bildung, Infrastruktur und die Transformation unserer Wirtschaft und Industrie wie auch für die Stärkung unserer Sicherheit fehlen werden. Zudem tragen die Maßnahmen nicht dazu bei, die ausufernden Lohnnebenkosten nachhaltig zu dämpfen. Hierfür bedarf es durchgreifender Reformen, denn angesichts neuer Rekordausgaben ist mehr als deutlich, dass wir kein Einnahmenproblem, sondern ein Ausgabenproblem haben.

Michael Schweizer

ULA-Hauptgeschäftsführer

Führung in Konflikten

Wie können Führungskräfte Orientierung geben, wenn demokratische Prinzipien unter Druck geraten und populistische Strömungen an Einfluss gewinnen? Diese Frage stand am 30. Juni 2025 im Mittelpunkt des digitalen ULA-Führungskräfte-Dialogs. Prof. Petra Schleiter, Direktorin des Centre for Democratic Resilience an der Universität Oxford, zeigte auf, dass Demokratien weltweit seit Jahren auf dem Rückzug sind – mit spürbaren Folgen für Organisationen, Unternehmenskulturen und Leadership. Sabine Clausecker, Präsidentin der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG), betonte die Rolle von Führungskräften vor dem Hintergrund dieser Entwicklung, insbesondere im Bereich der Kommunikation, die zur Stärkung der Demokratie und ihrer Widerstandsfähigkeit beiträgt. Anhand konkreter Fallbeispiele gab sie praxisnahe Impulse für den Führungsalltag von der Konfliktmoderation bis zur Positionierung in gesellschaftlichen Debatten.

Die [Aufzeichnung](#) des Impulsvortrags ist auf dem YouTube-Kanal der ULA verfügbar.



Marc Biadacz im Dialog

Im Rahmen der Mitgliederversammlung der ULA am 4. Juni hat sich Marc Biadacz, neuer Sprecher für Arbeit und Soziales der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, den Fragen der ULA-Verbände gestellt. Er betonte die Notwendigkeit, politische Handlungsfähigkeit in der Mitte zu sichern, insbesondere mit Blick auf notwendige Reformen in der Sozial- und Gesundheitspolitik. Aus dem Kreis der Mitglieder wurde unter anderem auf die Dringlichkeit digitaler Sprecherausschusswahlen und auf den Reformbedarf bei den Sozialversicherungssystemen hingewiesen. ■



Birgit Bohle, Vorständin für Personal und Recht sowie Arbeitsdirektorin der Deutschen Telekom AG, hielt eine Keynote zum Thema „Mut zu offenen Debatten – Führung in polarisierenden Zeiten“. Foto: Jens Schicke – ULA

DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTETAG 2025

Zukunft gestalten – Weichen für morgen stellen

Die Herausforderungen könnten kaum größer sein: Globale Konflikte, ein unsicheres geopolitisches Umfeld, wirtschaftlicher Druck und eine zunehmend polarisierte Gesellschaft stellen Politik und Unternehmen gleichermaßen vor enorme Aufgaben. Und doch herrschte in der Landesvertretung Rheinland-Pfalz an diesem Tag Aufbruchstimmung.

Unter dem Motto „Zukunft gestalten – Weichen für morgen stellen“ hatte die ULA zum dritten Deutschen Führungskräfteforum eingeladen. Mehr als 130 Führungskräfte sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft diskutierten über wichtige Fragen unserer Zeit: Wie kann der wirtschaftliche Neustart gelingen? Welche Reformen braucht es jetzt? Und vor allem: Welche Rolle spielen Führungskräfte inmitten dieser Transformation?

„Haltung ist kein Luxus, sondern Pflicht“

Zum Auftakt unterstrich ULA-Präsident Roland Angst in seiner Eröffnungsrede den Ernst der Lage – und den Gestaltungsauftrag von Führung: „Gerade wenn der Wind rauer weht, braucht es Führung mit Haltung.“ Deutschland stehe an einem Scheideweg – innen- wie außenpolitisch. Entbürokratisierung, Digitalisierung, Investitionen: Der

Handlungsbedarf sei offenkundig, das Zeitfenster eng. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft müssten nun gemeinsam Verantwortung übernehmen.

Führen in polarisierenden Zeiten

Wie herausfordernd Führung in einem zunehmend gespaltenen gesellschaftlichen Klima geworden ist, zeigten die Beiträge des Vormittags. Prof. Petra Schleiter

von der University of Oxford analysierte die Erosion demokratischer Prozesse und die wachsende Verantwortung von Unternehmen, demokratische Strukturen zu stützen. Birgit Bohle, Personalvorständin der Deutschen Telekom, machte in ihrer Keynote deutlich: Führungskräfte seien heute mehr denn je Moderatoren gesellschaftlicher Debatten. Gefragt seien Dialogfähigkeit, Wertebewusstsein und klare Kommunikation – als Schlüsselkompetenzen moderner Führung.

In einer hochkarätig besetzten Podiumsrunde diskutierten anschließend Sabine Clausecker (DPRG), Nadine Dietz (Bayer), Dr. Benjamin Koch (Lufthansa) und Prof. Petra Schleiter, wie Unternehmen und Führungskräfte Verantwortung übernehmen können, ohne selbst zum Spielball der Polarisierung zu werden. Die einhellige Botschaft: Haltung zu zeigen bedeutet nicht, auf jede Frage eine schnelle Antwort zu haben, aber die Bereitschaft zum offenen, respektvollen Dialog.

Demokratie braucht Debattenkultur

Journalist Constantin Schreiber und Dr. Martin von Broock vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik beleuchteten die Bedeutung demokratischer Diskurse.

Schreiber erklärte: „Für mich ist Teilhabe das Herzstück der Demokratie: Jeder sollte die Möglichkeit haben, einen kleinen Beitrag zu den Prozessen zu leisten, die uns alle betreffen. Und zur Debattenkultur gehört für mich, jedem zuzuhören und ihm seinen Raum zu geben, denn jemandem zuzuhören heißt noch nicht, seine Position zu unterstützen.“ Von Broock ergänzte: „Fortschritt braucht mehr als Tempo – er braucht Richtung und Zusammenarbeit. Wenn wir uns unter Druck Haltung und Werte ‚sparen‘, riskieren wir beides. Deshalb muss gute Führung heute nicht nur Siege im Wettbewerb fördern, sondern auch die Spielregeln schützen.“

Praxisnahe Impulse für den Führungsalltag


Am Mittag wurde es konkret: In Deep-Dive-Sessions diskutierten die Teilnehmenden praxisrelevante Themen wie Mitbestimmung, Arbeitsrecht, strategisches Recruiting für die Sprecherausschussarbeit sowie Nachhaltigkeit in Unternehmen. Besonderes Interesse galt auch den Vorbereitungen für die anstehenden Sprecherausschusswahlen 2026, die vom VAA-Juristen Christian Lange und von der VFF-Geschäftsführerin Eva Jocks begleitet wurden.

Reformbedarf trifft Realität

Wie groß die Erwartungen an die Politik sind, zeigte die Vorstellung der aktuellen Führungskräfteumfrage 2025. Prof. Alexander Zureck präsentierte am Nachmittag ernüchternde Zahlen: 70 Prozent der

sitzende Christian Dürr rief in seiner Keynote zu mehr politischem Mut auf: „Die Menschen erwarten von den Parteien der Mitte echten Reformmut. Dieses Land hat die Kraft, wieder schneller und besser zu werden – das zeigen viele Führungskräfte, die in ihren Unternehmen Innovationen voranbringen. Wichtig ist, den Menschen zu vermitteln: Veränderung ebnet den Weg zum Besseren.“ Simone Menne, Präsidentin der American Chamber of Commerce in Germany, warb für mehr Risikobereitschaft, auch in Feldern wie Künstliche Intelligenz und Technologie, die über Deutschlands künftige Wettbewerbsfähigkeit entscheiden.

Dr. Katja Scharpwinkel, Vorständin und Arbeitsdirektorin der BASF SE sowie Präsidentin des Bundesarbeitgeberverbands Chemie (BAVC), betonte: „Transformation ist Zukunft. Sie bedeutet aber auch länger andauernde Veränderung und Unsicherheit für alle Beteiligten. Gute Führung hört zu, erklärt und gibt Orientierung.“

 *Transformation ist Zukunft. Sie bedeutet aber auch länger andauernde Veränderung und Unsicherheit für alle Beteiligten. Gute Führung hört zu, erklärt und gibt Orientierung.*

Dr. Katja Scharpwinkel, Vorständin und Arbeitsdirektorin der BASF SE sowie Präsidentin des Bundesarbeitgeberverbands Chemie.

Transformation als Chance

Zum Abschluss verdeutlichte der Ministerpräsident des Landes Rheinland-Pfalz Alexander Schweitzer: „Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass wir in Deutschland durch Veränderung, die wir gestalten, stärker werden. Transformation ist nicht weniger als der

Anspruch, diese Veränderung positiv zu gestalten.“

Auch ULA-Präsident Roland Angst appellierte zum Ende des Tages an den Gestaltungswillen der anwesenden Führungskräfte: „Gerade in Zeiten multipler Krisen braucht es Führung, die Verantwortung übernimmt – und dabei Haltung bewahrt.“

Befragten empfinden die Wirtschaft als überreguliert, 75 Prozent fordern Reformen bei Sozialleistungen, nur 1,2 Prozent erwarten kurzfristig eine konjunkturelle Erholung. Gleichzeitig zeigen sich viele Führungskräfte im eigenen Verantwortungsbereich zuversichtlich. Der Wille zur Gestaltung ist da und könnte zum entscheidenden Hebel für den wirtschaftlichen Neustart werden.

Mut zur Veränderung

In den anschließenden Panels und Reden wurden konkrete Reformschritte diskutiert. Der neu gewählte FDP-Bundesvor-

Networking, Austausch, Ausblick

Neben den inhaltlichen Impulsen bot der Deutsche Führungskräfte tag 2025 ►

erneut vielfältige Gelegenheiten zum Austausch und Netzwerken – ob in den Pausen, den Deep-Dive-Sessions oder am Abend im Restaurant Frederick's am Potsdamer Platz. Für einen souveränen Rahmen sorgte einmal mehr die Moderation von Dr. Julia Kropf.

Der Blick richtet sich nun auf das kommende Jahr: Der nächste Deutsche Führungskräftetag findet am 20. Mai 2026 in Berlin statt. ■

Keynote von Christian Dürr, Bundesvorsitzender der Freien Demokratischen Partei (FDP).



ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer im Gespräch mit dem Journalisten und Autoren Constantin Schreiber und ULA-Präsident Roland Angst.



Von links nach rechts: Dr. Christoph Gürtler (ULA-Vizepräsident und 2. Vorsitzender des VAA), ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer und ULA-Präsident Roland Angst mit Dr. Katja Scharpwinkel (Vorständin und Arbeitsdirektorin der BASF SE sowie Präsidentin des BAVC) und dem Ministerpräsidenten des Landes Rheinland-Pfalz Alexander Schweitzer. Fotos: Jens Schicke – ULA



ULA-Präsident Roland Angst eröffnet den Deutschen Führungskräftetag 2025

Von links: ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer, DPRG-Präsidentin Sabine Clausecker, ULA-Vizepräsident Dr. Holger Benjamin Koch, Nadine Dietz (Vorsitzende des Konzernsprecherausschusses der Bayer AG), Prof. Petra Schleiter (Direktorin des Centre for Democratic Resilience an der Universität Oxford) und ULA-Präsident Roland Angst.



Impressionen von der Abendveranstaltung im Restaurant Frederick's am Potsdamer Platz: Bernd Rützel (MdB SPD), Dr. Sandra Detzer (MdB Bündnis 90/Die Grünen) und ULA-Präsident Roland Angst.



Nahmen an der Debatte zum Thema „Prioritäten für Strukturreformen aus Sicht der Führungskräfte“ teil (von links): BVBC-Präsident Guido Großholz, Dr. Johannes Heiniz (Managing Director Willis Towers Watson), VLK-Präsident Dr. Michael A. Weber, Dr. Birgit Schwab (1. Vorsitzende des VAA), Justus Lenz (Leiter des Liberalen Instituts der Friedrich-Naumann-Stiftung) sowie BDVB-Vizepräsident Prof. Alexander Zureck.

Mehr als 130 Führungskräfte sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft haben am Deutschen Führungskräftetag teilgenommen.



Transformation gelingt dort, wo Partnerschaft den Unterschied macht

von Alexander Schweitzer, Ministerpräsident des Landes Rheinland-Pfalz

Veränderung geschieht nicht am Rand, sondern im Zentrum unserer Gesellschaft und unserer Wirtschaft. Genau dort braucht sie Orientierung und Führung. Internationale Märkte verschieben sich, technologische Entwicklungen beschleunigen Arbeitsprozesse und der Bedarf an gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften wächst. Diese Veränderungen sind keine Bedrohung, sondern eine Einladung zur Gestaltung. Entscheidend ist, wie wir damit umgehen. Ob wir sie erdulden oder gemeinsam gestalten.

In Rheinland-Pfalz tun wir Letzteres. Wir setzen auf die Zusammenarbeit zwischen Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und Wissenschaft. Unser Ziel ist es, die Zukunft nicht zu verwalten, sondern aktiv zu gestalten: mit klaren Prioritäten, mit Verantwortung und mit einer offenen Haltung für den Wandel.

Rheinland-Pfalz ist ein Land der Tatkraft. Die Menschen in unserem Bundesland arbeiten in internationalen Industrieunternehmen, innovativen Start-ups und im handwerklichen Mittelstand. Diese wirtschaftliche Vielfalt ist unsere Stärke. Sie braucht politischen Rückhalt, Planungssicherheit und moderne Infrastruktur.

Dabei blicken wir stets auch über die Landesgrenzen hinaus. Politische Entwicklungen in anderen Weltregionen, wie die Veränderungen in den Vereinigten Staaten oder der Krieg in der Ukraine, haben unmittelbare Auswirkungen auf unsere Unternehmen. In einem Land, das stark vom Export lebt, ist wirtschaftliche Stabilität eng mit verlässlicher internationaler Zusammenarbeit verbunden.

Unsere Antwort auf diese Veränderungen ist ein klarer politischer Kurs. Wir bringen die relevanten Akteure an einen Tisch und arbeiten gemeinsam an Lösungen. Im Transformationsrat entwickeln Politik, Gewerkschaften und Wirtschaft konkrete Vorschläge, die sich an praktischen Herausforderungen orientieren. Ergänzend führen wir kontinu-

ierliche Gespräche mit Unternehmen über aktuelle Entwicklungen, etwa über Energiepreise, Handelsfragen oder Technologietrends. Unser Anspruch ist klar: nicht reden, sondern handeln. Und zwar gemeinsam.

Ein Beispiel dafür ist der Bürokratieabbau, den wir in Rheinland-Pfalz mit Nachdruck vorantreiben. Dabei geht es nicht allein um die Vereinfachung von Verfahren, sondern auch um eine veränderte Verwaltungskultur. Genau hier ist

Führung gefragt. Wenn Veränderung gelingen soll, braucht es eine klare Haltung an der Spitze. Wer Verantwortung trägt, muss den Anspruch auf Vereinfachung vorleben, einfordern und im eigenen Handeln sichtbar machen. Nur so entsteht Dynamik, in der Verwaltung ebenso wie in der Wirtschaft. Veränderung braucht nicht nur Ideen, sondern auch Tempo und Verlässlichkeit. Deshalb hat die Landesregierung unter meiner Führung ein umfassendes Bürokratieabbau-paket mit 57 Maßnahmen auf den Weg



Foto: Jens Schicke – ULA



Alexander Schweitzer (2. von links) im Gespräch mit ULA-Präsident Roland Angst auf dem Deutschen Führungskräfteetag.

gebracht. Dazu zählen der Abbau von Berichtspflichten, die Digitalisierung von Verfahren sowie schnellere Abläufe bei Bau und Vergabe. Das sind konkrete Schritte, die gerade kleine und mittlere Unternehmen entlasten und Vertrauen schaffen. Denn wer investieren will, braucht Planungssicherheit und eine pragmatisch arbeitende Verwaltung.

Neben schlanken Verfahren ist auch der Blick auf die Menschen entscheidend, die den Wandel gestalten. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Gewinnung und Entwicklung von Fachkräften sowie von Menschen in verantwortlichen Positionen. Deshalb steht für uns die Fachkräftesicherung im Zentrum unserer politischen Arbeit. Im April haben wir ein neues Fachkräftepaket mit 27 Maßnahmen vorgelegt. Dazu zählen der Jobcoach 24 Plus für Arbeitssuchende, der Fachkräfteplaner für die strategische Personalentwicklung in Unternehmen sowie Programme zur schnelleren Anerkennung internationaler Abschlüsse. So sichern wir die Talente, die unser Land für eine erfolgreiche Transformation braucht.

Führungspersönlichkeiten sind dabei von zentraler Bedeutung. Sie verbinden langfristige Strategien mit dem Alltag in den Betrieben. Sie schaffen Vertrauen, vermitteln Orientierung und geben Sicherheit in Zeiten der Veränderung. Sie sind Brückenbauer zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und sozialer Verantwortung. Ihre Entscheidungen wirken weit über das Unternehmen hinaus. Sie betreffen Arbeitsplätze, neue Entwicklungen und die Kultur der Zusammenarbeit in einer Region. Führung bedeutet heute nicht nur Leistungsfähigkeit, sondern auch Haltung. Gerade in der Transformation entscheidet sich, ob wirtschaftlicher Wandel mit gesellschaftlichem Zusammenhalt verbunden bleibt. Diese Leistung verdient Anerkennung und Aufmerksamkeit. Wer ein Unternehmen führt, trägt Verantwortung, die über Zahlen und Ergebnisse hinausgeht.

Wenn wir gemeinsam handeln, mit klarem Blick, mit Offenheit und mit gegenseitigem Respekt, dann wird aus Veränderung Fortschritt. Nicht als abstraktes Versprechen, sondern als ge-

meinsame Erfahrung. In Rheinland-Pfalz wollen wir genau das erreichen. Schritt für Schritt. Im Austausch. Und mit dem Ziel, dass unser Land auch morgen ein Ort des Mutes, der Innovationskraft und des Zusammenhalts bleibt. Gleichzeitig ist klar: Dieser Weg endet nicht an Landesgrenzen. Die bevorstehende wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformation verlangt eine gemeinsame Kraftanstrengung von Ländern, Kommunen und dem Bund. Damit der Standort Deutschland stark bleibt, braucht es jetzt klare politische Signale aus Berlin: verlässliche Bedingungen für Investitionen, eine moderne Infrastrukturstrategie und deutlich beschleunigte Planungsverfahren.

Die Erfahrung, die Sie als Führungskräfte täglich in Ihren Unternehmen sammeln, ist für diese gemeinsame Aufgabe unverzichtbar. Lassen Sie uns diese Expertise noch stärker in die wirtschaftspolitische Gestaltung einbringen. Wir brauchen Ihre Perspektive, Ihre Haltung und Ihren Mut zur Verantwortung. ■



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

📅 16. September 2025 📍 [Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden

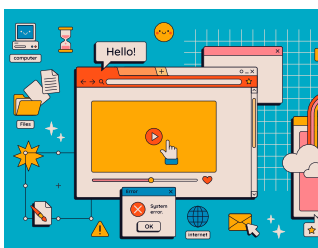
Im Bereich der Künstlichen Intelligenz ist die Entwicklung atemberaubend. Künftig wird das Arbeitsleben von KI-Unterstützung geprägt sein. Welche KI-Tools gibt es und wie setzt man sie ein? IT-Experte Guido Stiebitz gibt einen Überblick und stellt die wichtigsten Werkzeuge vor.



Abfindungen durch Optimierung effizient gestalten

📅 23. September 2025 📍 [Webseminar](#) – zwei 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.



Digital arbeiten – persönliche Effizienz erhöhen

📅 7. Oktober 2025 📍 [Webseminar](#) – drei Stunden

Man muss kein IT-Experte sein, um von den Fortschritten der digitalen Transformation zu profitieren. Welche Tools gibt es und wie kann man sie zur effizienten, wertschätzenden Kollaboration einsetzen? Prof. Markus Balckenhol vermittelt Inhalte, die direkt in der täglichen Arbeit umsetzbar sind.



ULA-Newsletter

Alle vier Wochen informiert die ULA noch aktueller und umfassender im [ULA-Newsletter](#) über die politischen Arbeitsschwerpunkte in Berlin und Brüssel, die neuesten Trends im Bereich Führung sowie bevorstehende Veranstaltungen. Jetzt anmelden!



ULA-TERMINVORSCHAU



Save-the-Date: [Deutscher FührungskräfteTag 2026](#)

📅 20. Mai 2026 📍 Berlin



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

Pflege mit Zukunft: 10-Punkte-Plan der PKV für eine tragfähige Reform

Wie kann die Pflegeversicherung zukunftssicher reformiert werden? Der Verband der Privaten Krankenversicherung (PKV) hat hierzu einen 10-Punkte-Plan mit konkreten Vorschlägen vorgelegt – generationengerecht, finanzierbar und praxisnah.

Die Koalition aus Union und SPD hat sich in ihrem Koalitionsvertrag darauf verständigt, eine „große Pflegereform“ auf den Weg zu bringen. Vorschläge dazu soll eine Bund-Länder-Kommission noch in diesem Jahr vorlegen. Fest steht, dass angesichts der gewaltigen Herausforderungen in der Pflegeversicherung ein echter Paradigmenwechsel notwendig ist.

Denn von der Alterung unserer Bevölkerung sind zwar alle Sozialversicherungszweige betroffen. Doch da Pflegebedürftigkeit vor allem in hohem Lebensalter eintritt, steht dieser Versicherungszweig unter besonders großem Reformdruck. Das ist schon heute zu spüren: Derzeit gibt es rund 5,7 Millionen Pflegebedürftige – eine Zahl, die das Statistische Bundesamt ursprünglich erst für das Jahr 2035 prognostiziert hatte.

Eigenverantwortung stärken

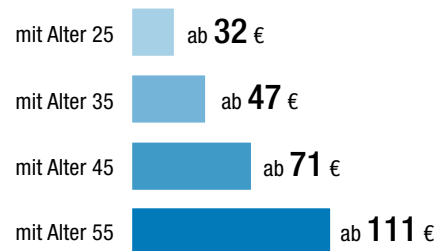
Um dieser Dynamik wirkungsvoll zu begegnen und die Pflegeversicherung zukunftsfest und generationengerecht aufzustellen, reichen punktuelle Eingriffe nicht mehr aus. Stattdessen braucht es einen Mix aus unterschiedlichen Maßnahmen, die teils sofort greifen und teils mittelfristig wirken.

Genau hier setzt der 10-Punkte-Plan der Privaten Krankenversicherung an. Er enthält zunächst Vorschläge für eine Reform der Pflegefinanzen. Keinesfalls

Mehr Eigenverantwortung ist schon heute möglich

So viel kostet es, die pflegebedingten Kosten im Heim abzudecken.

Möglicher Monatsbeitrag in Euro bei Abschluss ...



* Zur Absicherung der selbst zu tragenden pflegebedingten Kosten im Pflegeheim von bis zu 1.400 Euro monatlich.

Quelle: Assekurata April 2024

darf die Umlagefinanzierung mit Blick auf die strukturellen Defizite der Sozialen Pflegeversicherung ausgeweitet, sondern muss sinnvoll ergänzt werden: Durch eine Stärkung der Eigenverantwortung und der generationengerechten privaten und betrieblichen Vorsorge.

Hierzu gibt es bereits fertige Konzepte wie den „Neuen Generationenvertrag der PKV“ oder das Modell einer obligatorischen Pflegezusatzversicherung vom Experten-Rat Pflegefinanzen. Zudem enthält der 10-Punkte-Plan Ideen für die steuerliche Förderung privater Vorsorge und die Steuerfinanzierung versicherungsfremder Leistungen. So dürfen die Beiträge zur Pflegeversicherung zum Beispiel nicht

für die Rentenversicherung pflegender Angehöriger zweckentfremdet werden.

Mögliche Kostensenkungen identifiziert der Plan zudem bei den erst 2022 eingeführten Zuschüssen zur vollstationären Pflege. Sie haben sich schon jetzt als eine der teuersten Sozialreformen in der Pflege entpuppt. Der Ausgabenzuwachs muss daher zwingend abgebremsst werden.

Mit Prävention Pflegebedürftigkeit verhindern

Neben der Finanzierung enthält der 10-Punkte-Plan der PKV auch Vorschläge im Leistungsbereich und zur Stärkung der Prävention. So plädiert die PKV für eine Vereinfachung und Flexibilisierung der Leistungen sowie für eine Entbürokratisierung in der Pflege. Außerdem setzt sie sich dafür ein, durch Prävention den Eintritt von Pflegebedürftigkeit und die Verschlechterung bestehender Pflegebedürftigkeit zu vermeiden.

An die Bund-Länder-Kommission appelliert PKV-Verbandsdirektor Florian Reuther: „Wir haben in der PKV jahrzehntelange Erfahrung mit nachhaltiger, kapitalgedeckter Finanzierung der Pflegeversicherung. Mit dieser Expertise und unserem 10-Punkte-Plan bieten wir der Bundesregierung unsere volle Unterstützung an“.

Den 10-Punkte-Plan zur Pflege finden Sie unter www.pkv.de/10-punkte.



Foto: SDI Productions – iStock

VAA-BEFINDLICHKEITSUMFRAGE

Stimmung in Chemie und Pharma leicht verbessert

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Stimmung der Fach- und Führungskräfte in der deutschen Chemie- und Pharmabranche etwas aufgehellt. Das zeigt die diesjährige VAA-Befindlichkeitsumfrage.

Die Durchschnittsnote für die Personalpolitik der Unternehmen fällt mit 3,0 etwas besser aus als im Vorjahr (3,2). Vor allem die strategische Ausrichtung ihrer Arbeitgeber wurde von den VAA-Mitgliedern in vielen Unternehmen besser bewertet als im Vorjahr. „Die Stimmung in der deutschen Chemie- und Pharmabranche ist nach wie vor von Hemmnissen und Unsicherheitsfaktoren wie hohen Energiepreisen, Bürokratie und Zollstreitigkeiten geprägt. Dennoch scheinen sich die Geschäftserwartungen vieler Unternehmen langsam zu stabilisieren und das spüren auch die Mitarbeitenden“, so VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. Die Unter-

nehmen seien nun gefordert, ihre personalpolitischen Hausaufgaben zu machen und ihre Fach- und Führungskräfte auf der weiteren Reise durch die Transformation der Chemiebranche mitzunehmen.

An der Spitze des Umfragerankings steht erneut der deutsche Zweig des niederländischen Chemieriesen Lyondellbasell, gefolgt von Schott. Auf den Plätzen drei und vier folgen – ebenfalls wie im Vorjahr – Boehringer Ingelheim und Wacker. Ihre Platzierung im Personalranking deutlich verbessern konnten Henkel (von Platz 14 im Vorjahr auf Platz sieben) und B. Braun Melsungen (von 16 auf

zehn). Ebenfalls Plätze gutmachen konnte Lanxess (von 20 auf 15). Deutlich zurückgefallen sind hingegen Celanese (von elf auf 20) und Shell (von acht auf 21), die nun am Ende des Rankings der 21 Unternehmen stehen.

Am deutlichsten kritisiert wurde über alle teilnehmenden Unternehmen hinweg erneut die Qualität der Personalentwicklung. Hier vergaben die befragten VAA-Mitglieder im Schnitt die Schulnote 3,9. Auch die Karrierechancen (3,9) und die Ehrlichkeit der Zielvereinbarungssysteme (3,5) rufen wie in den Vorjahren deutliche Kritik der Fach- und Führungskräfte hervor. ■

Unternehmen	Rang 2025	Rang 2024	Veränderung Rang	Gesamtnote 2025	Gesamtnote 2024	Veränderung Note
Lyondellbasell	1	1	→ 0	2,33	2,07	↓ -0,26
Schott	2	2	→ 0	2,39	2,47	↗ 0,08
Boehringer Ingelheim	3	3	→ 0	2,62	2,52	↓ -0,10
Wacker	4	4	→ 0	2,67	2,69	↗ 0,02
Beiersdorf	5	7	↗ 2	2,78	2,93	↑ 0,15
BASF	6	6	→ 0	2,80	2,90	↑ 0,10
Henkel	7	14	↑ 7	2,84	3,26	↑ 0,42
Covestro	8	5	↓ -3	2,87	2,80	↘ -0,07
Heraeus	9	9	→ 0	2,96	3,04	↗ 0,08
B. Braun Melsungen	10	16	↑ 6	2,98	3,28	↑ 0,30
Merck	11	15	↑ 4	3,01	3,26	↑ 0,25
Clariant	12	13	↗ 1	3,07	3,24	↑ 0,17
Röhm	13	17	↑ 4	3,11	3,33	↑ 0,22
Roche Diagnostics	14	12	↘ -2	3,11	3,23	↑ 0,12
Lanxess	15	20	↑ 5	3,19	3,55	↑ 0,36
Bayer	16	18	↗ 2	3,20	3,37	↑ 0,17
Axalta Coating Systems	17	21	↑ 4	3,23	3,63	↑ 0,40
Evonik	18	19	↗ 1	3,34	3,43	↗ 0,09
Sanofi Aventis	19	22	↑ 3	3,38	3,63	↑ 0,25
Celanese	20	11	↓ -9	3,41	3,18	↓ -0,23
Shell	21	8	↓ -13	3,56	2,94	↓ -0,62
Durchschnitt				3,01	3,15	↑ 0,14

Bei der Veränderung der Ränge im Vergleich zum Vorjahr ist zu berücksichtigen, dass durch das Ausscheiden von 3M und Symrise zwei Unternehmen weniger im Ranking vertreten sind als 2024.

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)

Optimierung der Führungsebenen erfordert klare Kommunikation

Weniger Führungsebenen, größere Führungsspannen, klarere Zuständigkeiten – mit dem Programm „[Evonik Tailor Made](#)“ – kurz ETM – stellt sich der Chemiekonzern Evonik Industries strategisch neu auf. Randolph Bursian, Leiter des ETM-Programms, erläutert im Interview mit dem VAA Magazin die Hintergründe. Zugleich erklärt die Vorsitzende der VAA-Kommission Führung Katja Rejl die überbetriebliche Perspektive und ordnet die Veränderungen ein.

Randolf Bursian ist Leiter des Programms Evonik Tailor Made (ETM) sowie Vorstandsmitglied des Bundesarbeitgeberverbands Chemie (BAVC) und des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW).



VAA Magazin: Herr Bursian, Evonik hat mit ETM ein ambitioniertes Programm gestartet. Worum geht es dabei konkret?

Bursian: Evonik Tailor Made – abgekürzt ETM – ist ein breit angelegtes Transformationsprogramm, mit dem wir Komplexität reduzieren und unsere Organisation zukunftsfähig machen wollen. Es geht nicht nur um die Verwaltung, sondern um den gesamten Konzern – von operativen Einheiten bis hin zu Konzernrichtlinien.

Unser Ziel: weniger Führungsebenen, größere Führungsspannen, klarere Verantwortlichkeiten.

Rejl: Genau diese Themen bewegen viele Unternehmen in der Branche. In der VAA-Kommission Führung haben wir festgestellt, dass sich die Führungsspanne vielerorts vergrößert – oft ohne die nötige Begleitung. Deshalb ist es spannend, wie Evonik das Thema strategisch und systematisch angeht.

Ganz genau. Aber was heißt das bei Evonik konkret in Zahlen?

Bursian: Wir hatten früher bis zu elf Führungsebenen – das verschlankt sich künftig auf sechs. Zudem streben wir eine Führungsspanne von eins zu sieben an. Dafür nutzen wir bewusst den Median als Steuerungsgröße, nicht starre Mindestgrößen oder Durchschnittswerte. Das erlaubt mehr Flexibilität – auch bei kleinen Teams mit spezifischen Aufgaben.

Rejl: Der Medianansatz ist interessant, weil er Ausreißer abfedert. In der Kommission haben wir diskutiert, wie Führung in großen im Gegensatz zu kleinen Teams erlebt wird. Die Erfahrung zeigt: Es braucht Spielräume – und die liefert der Median eher als starre Vorgaben.

Welche Auswirkungen hat das auf Beschäftigte und Führungskräfte?

Bursian: Wir haben offen kommuniziert: 1.500 Stellen von Führungskräften werden reduziert – etwa ein Drittel unserer bisherigen Führungsstruktur. 500 Stellen entfallen dabei ganz, 1.000 Führungskräfte wechseln in Rollen ohne Führungsverantwortung. Dies ist kein verdeckter Abbau, sondern ein bewusster Umbau. Die individuellen Bedingungen regeln wir fair.

Wie haben die Betroffenen reagiert?

Bursian: Nach unseren bisherigen Erfahrungen hat die überwiegende Mehrheit der Betroffenen konstruktiv reagiert, weil sie die Notwendigkeit sehen, Komplexität zu reduzieren und damit verstehen, warum dieser Umbau notwendig ist. Wichtig war die enge Einbindung aller Einheiten und Arbeitnehmervertretungen. Mit dem Gesamtsprecherausschuss und dem Gesamtbetriebsrat haben wir bereits über 30 Vereinbarungen getroffen. Klar ist für uns alle: Veränderung braucht Akzeptanz – und die erreicht man nur mit Transparenz und ehrlicher, offener und klarer Kommunikation.

Rejl: Und mit einem nachvollziehbaren Zielbild. Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit von Karrieren stellt sich trotzdem: Weniger Ebenen bedeuten weniger klassische Aufstiegsmöglichkeiten.

Bursian: Stimmt. Aber wir beobachten auch, dass viele frühere Führungsstellen gar nicht mehr attraktiv waren – etwa, wenn jemand nur zwei oder drei Teammitglieder führt. Heute sind die verbleibenden Führungsrollen anspruchsvoller und auch spannender. Gleichzeitig gewinnen Expertenkarrieren an Bedeutung.

Wie unterstützen Sie Führungskräfte im Wandel?

Bursian: Mit einem transparenten und klar strukturierten Change-Prozess. Wir haben Zielbriefe erarbeitet, teilweise 15 Seiten lang, und für jede Maßnahme klare Verantwortlichkeiten und Zeitscheiben definiert. Mit den Einheiten arbeiten Change-Teams, die Workshops durchführen, Rückmeldungen einholen und Führungskräfte begleiten. Die Verstetigung der Veränderungen wird dabei fortlaufend analysiert und qualitativ als auch quantitativ gemessen.


Eine interessante Frage kommt bei Optimierungen der Führungsebenen immer wieder auf: Führt weniger Hierarchie auch zu schnelleren Entscheidungen?

Rejl: Ganz genau. Das diskutieren wir auch immer wieder in der Kommission Führung. So viel vorweg: Die Meinungen dazu gehen bei unseren Mitgliedern auseinander. Weniger Ebenen können Ent-

scheidungen müssen seltener durch mehrere Hierarchien. Unser Vorstand ist jetzt auch näher an den Einheiten dran. Wir haben allein zwei Vorstandsmitglieder, welche unsere Geschäftseinheiten direkt führen und so im operativen Geschäft mittendrin sind.

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur bei dieser Art von Wandel? Evonik ist ja gewachsen aus verschiedenen Unternehmensteilen, die jeweils auf eine eigene, teils sehr lange Historie zurückblicken.

Bursian: Die Unternehmenskultur spielt natürlich eine große Rolle. Aber bei uns ist klar zu erkennen: Historische Eigenheiten lösen sich immer mehr auf – etwa gewachsene Strukturen in IT-Systemen oder spezifische Prozesslandschaften einzelner Standorte. Die Kultur wird homogener, das Unternehmen tritt klarer als Einheit auf.

 *„Unseren bisherigen Erfahrungen nach hat die überwältigende Mehrheit der Betroffenen konstruktiv reagiert. Sie ziehen mit und verstehen, warum dieser Umbau notwendig ist. Wichtig war die enge Einbindung der Einheiten und Arbeitnehmervertretungen.“*

Randolf Bursian, Leiter des Programms Evonik Tailor Made (ETM) und Vorstandsmitglied des Arbeitgeberverbands Chemie Rheinland.

scheidungen durchaus beschleunigen – oder auch lähmen, wenn Führungskräfte überlastet sind. Hier kommt es aus meiner Sicht ganz auf die konkrete Unternehmenskultur an.

Bursian: Das kann ich verstehen. Aber unsere Erfahrung ist hier, das sage ich auch aus meiner langjährigen Erfahrung als Leiter HR bei uns im Unternehmen: Ja, im Großen und Ganzen wird es definitiv schneller. Die Entscheidungswege sind kürzer und Mitarbeitende übernehmen mehr Verantwortung. Operative Entschei-

Gibt es eigentlich organisatorische Einschnitte jenseits der Führungsspannen?

Bursian: Ja. Wir bauen Matrixstrukturen ab, beseitigen überflüssige Schnittstellen und reduzieren unsere sehr zahlreichen Organisationseinheiten auf die Hälfte. Auch Prozesse wie Order-to-Cash-Verfahren wurden grundlegend überarbeitet. Dabei haben wir bewusst nicht in bestehenden Strukturen gedacht, sondern prozessual analysiert – unabhängig von Organisationsgrenzen. ■

Die Stimme für Leistung und Verantwortung

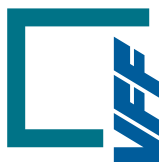


Deutscher
Führungskräfteverband



Foto: Guvendimir – iStock

vaa



Verband Fach- und
Führungskräfte

VDL 
Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt

VGA Bundesverband der
Assekuranzführungskräfte 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

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

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