



NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 5 | Oktober 2025

Standort auf dem Prüfstand
**Führungskräfte
fordern Tempo
bei Reformen**



www.ula.de

DEMOKRATIE
**Warum Freiheit
Führung braucht**

ARBEITSRECHT
**Zeiterfassung für
Führungskräfte?**

MANAGEMENT
**Performance
richtig bewerten**



Coverfoto: gguy44 – iStock

KOMMENTAR UND ULA INTERN

- 3 Zukunft von Europa
Neues Erwachen mit Mut zur Stärke
- 3 Neues aus dem Netzwerk
Diversity und Betriebsrenten im Fokus

STANDORT DEUTSCHLAND

- 4 Führungskräfteumfrage 2025
Mehr Tempo bei Reformen nötig
- 6 Gastbeitrag von Dr. Martin von Broock
Resilienz der Demokratie auf dem Prüfstand

ARBEITSRECHT

- 8 Arbeitszeit
Kommt Zeiterfassung auch für Führungskräfte?

MANAGEMENT

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

NETZWERK

- 12 VAA connect zu Gast bei Evonik
Warum Finanzen Frauensache sind
- 14 Performance Management
Leistungsbewertung unter der Lupe

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: Ludger Ramme, Michael Schweizer (verantwortlicher Redakteur), Matilda Wriske · Berlin · E-Mail: info@ula.de
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

Europa erwacht



Foto: Deutsche Telekom

Die EU ist und bleibt für Deutschland ein tragender Pfeiler unseres Wohlstandes. Unsere Wirtschaft ist eng mit den Nachbarstaaten verflochten und der Binnenmarkt mit über 450 Millionen Menschen eröffnet uns direkt vor der Haustür Absatzmöglichkeiten für rund 60 Prozent unserer Exportwaren. Die übrigen 40 Prozent exportieren wir in die übrige Welt. Damit zählt die EU zu den prägenden Akteuren im globalen Handel. Die Kommission verhandelt im Namen aller Mitgliedstaaten bedeutende Handelsabkommen und gestaltet so aktiv die wirtschaftliche Zukunft unseres Kontinents.

Und doch herrscht derzeit Katerstimmung in den Hauptstädten Europas, denn die jüngsten Erfahrungen mit den USA haben deutlich ge-

macht, dass Europa seine strategischen Interessen in Handel und Sicherheit nicht länger selbstverständlich an der Seite eines wohlmeinenden Partners verfolgen kann. So wurde die Europäische Kommission mit ihrer Präsidentin Ursula von der Leyen von US-Präsident Donald Trump gleich zweifach brüskiert. Zunächst musste sie ein sehr einseitiges, von den USA durchgesetztes Handelsabkommen als „großartig“ loben. Mit dem Druckmittel der schieren militärischen Stärke haben sich die USA enorme wirtschaftliche Vorteile verschafft. Die zweite Düpie- rung erfolgte kurze Zeit später, als die Kommissionspräsidentin bei einer Diskussion im Weißen Haus öffentlich aus dem Raum verwiesen wurde, da sie keinen Staat repräsentiere.

Wir als Europäer sind also gefordert, aus eigener Kraft unsere Position in der Welt zu behaupten – denn als einzelne Staaten hätten wir noch weit weniger Gewicht. In dieser Herausforderung liegt zugleich eine große Chance: Europa verfügt über die wirtschaftliche Stärke, selbstbewusst aufzutreten – nicht als Bittsteller, sondern als gleichwertiger Partner. Wirtschaftlich verfügen wir über die Stärke, für uns selbst zu sorgen. Ein geeintes, wehrhaftes, aber dennoch nicht aggressiv auftretendes Europa kann neue Märkte erschließen, eigene Interessen vertreten und vielleicht sogar neue Impulse für Dialog und Zusammenarbeit mit schwierigen Nachbarn setzen – bis hin zu einer möglichen Neuauflage einer Konferenz für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa.

Jetzt gilt es, die aktuelle Katerstimmung rasch zu überwinden und eine optimistische, zukunftsgerichtete Vision für ein starkes Europa zu entwickeln. Wir als Führungskräfte in Deutschland können und sollten hierzu einen wichtigen Beitrag leisten – durch unternehmerischen Mut, verantwortungsvolles Handeln und die klare Bereitschaft, diese europäische Vision Wirklichkeit werden zu lassen.

Roland Angst

ULA-Präsident

Treffen der AG Diversity

Am 14. August 2025 hat in Berlin das jährliche Präsenzmeeting der ULA-AG Diversity stattgefunden. Vor dem Hintergrund der Rückschritte bei Diversitythemen im transatlantischen Raum diskutierten die Teilnehmenden über die Möglichkeit, trotzdem weiterhin für Vielfalt und Inklusion einzustehen. Konkret wurden Ideen gesammelt, wie mit geschlechtersensibler Sprache die gleichwertige und diskriminierungsfreie Ansprache aller Geschlechter und Geschlechtsidentitäten in der Verbändearbeit bestmöglich erfolgen kann. Die erarbeiteten Ideen werden nun in eine praxisorientierte Handreichung einfließen, die den Mitgliedsverbänden der ULA als Orientierung und Hilfestellung dienen soll. Die AG Diversity spricht damit nicht nur über Vielfalt, sondern zeigt konkrete Handlungsmöglichkeiten für den Alltag auf.

Stellungnahme zum BRSG II

Im August 2025 hat die ULA zum Referentenentwurf des Zweiten Betriebsrentenstärkungsgesetzes (BRSG II) Stellung genommen. Darin begrüßt sie den raschen Neustart des BRSG II als wichtiges Signal für die Altersvorsorge und Fachkräftesicherung in Deutschland. In der Stellungnahme wird deutlich gemacht, dass der Erfolg des Gesetzes von entscheidenden Weichen abhängt: einer Stärkung des Sozialpartnermodells, praxistauglichen Regelungen zu Abfindungen und Transfers, steuer- und beitragsrechtlicher Klarheit sowie einem spürbaren Bürokratieabbau. Zudem fordert die ULA, die Betriebliche Altersversorgung konsequent auch für Fach- und Führungskräfte zu stärken und strukturelle Hemmnisse wie die Doppelverbeitragung endlich abzubauen. ■

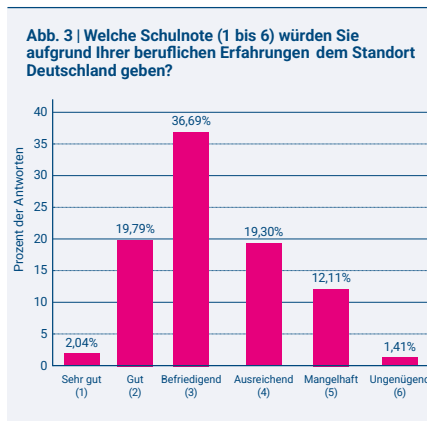
Führungskräfte fordern mehr Reformtempo: Was der Standort jetzt braucht!

Die Stimmung in den Führungsetagen deutscher Unternehmen ist eindeutig: Deutschland braucht einen Aufbruch. Das zeigt die aktuelle „Führungskräfteumfrage 2025“ des Deutschen Führungskräfteverbands ULA, der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit und des Bundesverbands Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb).

Kurz nach der Bundestagswahl wurden mehr als 1.400 Führungskräfte aus verschiedenen Branchen befragt. Die Tageszeitung *Handelsblatt* hob in einem ausführlichen Artikel am 29. Juli 2025 hervor, wie tief die Skepsis gegenüber einem baldigen wirtschaftlichen Aufschwung sitze – und wie groß zugleich der Ruf nach strukturellen Reformen sei. Zwar sind die Erwartungen an die Politik hoch und das Vertrauen in ihre Reformfähigkeit gering – zugleich sehen sich die Führungskräfte und ihre Unternehmen aber als treibende Kraft des Wandels und nehmen ihre Verantwortung für die zukunftsfähige Gestaltung des Landes aktiv wahr. „Führungskräfte übernehmen täglich Verantwortung für ihre Unternehmen und Mitarbeitenden“, betont der Präsident des Deutschen Führungskräfteverbands ULA Roland Angst. „Dafür brauchen sie Rahmenbedingungen, die effizientes Handeln ermöglichen – und es nicht blockieren“.

Standort Deutschland: mehr Skepsis als Zuversicht

Die Bewertung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fällt überwiegend verhalten aus. Nur etwa zwei Prozent der Befragten vergeben die Bestnote „sehr gut“. Die Mehrheit gibt dem Standort die Note „befriedigend“ oder schlechter. Auch international sieht die Lage nicht besser aus: Fast die Hälfte der Führungskräfte ordnet Deutschland



Grafik: Friedrich-Naumann-Stiftung

in der Konkurrenz um Fachkräfte und Investitionen nur im hinteren Mittelfeld ein.

Fachkräftemangel bremst Wachstum

Das größte Risiko für die Wettbewerbsfähigkeit bleibt der Mangel an qualifiziertem Personal. Rund 60 Prozent der Führungskräfte bezweifeln, dass Deutschland genügend Fachkräfte aus dem Ausland gewinnen kann. „Fachkräftesicherung ist keine Randaufgabe – sie ist Kern wirtschaftspolitischer Zukunftssicherung“, mahnt bdvb-Vizepräsident Prof. Alexander Zureck. „Wer internationale Talente gewinnen will, muss endlich Hürden abbauen: von Bürokratie bis Sprachbarrieren.“ Künstliche Intelligenz mache gelebte Mehrsprachigkeit in Unternehmen längst

möglich – jetzt brauche es ein zukunftsorientiertes Bildungssystem, das diese Stärken konsequent in Wettbewerbsfähigkeit übersetze. „Deutschlands große Stärke – exzellente Produkte und gut ausgebildete Fachkräfte – darf nicht durch Strukturträgheit verspielt werden.“ Bürokratische Hürden, mangelnde Flexibilität und fehlende Willkommenskultur erschweren gegenwärtig den Zuzug von Fachkräften aus dem Ausland.

Reformstau in Verwaltung und Infrastruktur

Handlungsbedarf sehen die Führungskräfte vor allem bei Verwaltung, Genehmigungsverfahren und politischer Planungssicherheit. An erster Stelle steht der Abbau von Bürokratie, den mehr als 70 Prozent der Befragten fordern. Auch der Ausbau der Infrastruktur, verlässliche politische Rahmenbedingungen und niedrigere Energiekosten sind wichtige Anliegen. „Deutschland braucht eine mutige Entfesselung der Wirtschaft“, erklärt der Vorstandsvorsitzende der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit Prof. Karl-Heinz Paqué. „Die Politik sollte sich weniger in unternehmerische Entscheidungen einmischen und stattdessen stabile Rahmenbedingungen schaffen, die unternehmerisches Handeln fördern. Weniger Detailsteuerung, mehr Vertrauen in Markt und Menschen, das ist der Schlüssel für neuen wirtschaftlichen Aufbruch.“

Digitale Transformation: Zuversicht trotz Hürden

Trotz der Kritik an politischen Rahmenbedingungen blicken die Führungskräfte optimistisch auf ihre Unternehmen. So wird beispielsweise die digitale Reife der Betriebe überwiegend positiv bewertet. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, Künstliche Intelligenz bereits einzusetzen, vor allem zur Automatisierung und Prozessoptimierung.

Eigenverantwortung trotz schwieriger Bedingungen

Eine klare Mehrheit der Führungskräfte fühlt sich zudem in der Lage, im eigenen Team motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen. Auch die Zufriedenheit mit dem eigenen Unternehmen ist überwiegend gut. Doch bei der allgemeinen Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen für Arbeit in Deutschland herrscht Nachholbedarf: Die Note „befriedigend“ dominiert. Das Potenzial für mehr Mo-

tivation und Produktivität sei vorhanden, es brauche jedoch Nachbesserung bei den Rahmenbedingungen.

Appell an die Politik: Mehr Spielräume für die Zukunft!

Die Studie zeigt Deutschlands Stärken: funktionierende Institutionen und hohe Lebensqualität, aber genauso auch deutliche politische Versäumnisse, welche die Wettbewerbsfähigkeit gefährden. Die Botschaft der Führungskräfte ist klar: Weniger Hürden, mehr Gestaltungsspielraum für Innovation, Investitionen und Fachkräfteanwerbung. „Es ist Zeit, dass die Politik aufhört, Unternehmen mit ständig neuen Auflagen zu belasten, und stattdessen beginnt, das Vertrauen in die Gestaltungskraft und Zukunftsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken“, betont ULA-Präsident Roland Angst.

Die Umfrage ist nicht nur ein Stimmungsbild, sondern auch ein Weckruf an die Bundesregierung, in der laufenden Legislaturperiode Vertrauen zurückzugewinnen und entschlossen Reformen voranzutreiben.

In den kommenden Wochen werden die Ergebnisse in verschiedenen Dialogveranstaltungen diskutiert. Alle Hinweise dazu finden sich im [ULA-Newsletter](#) und auf der [ULA-Website](#). ■

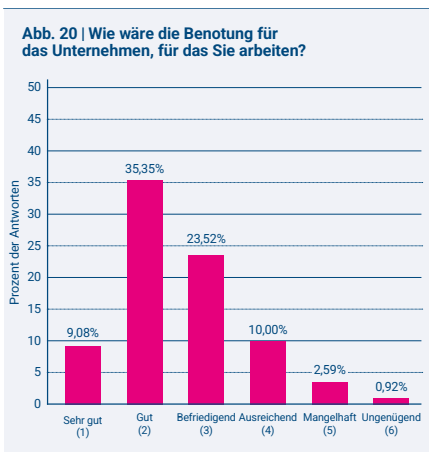
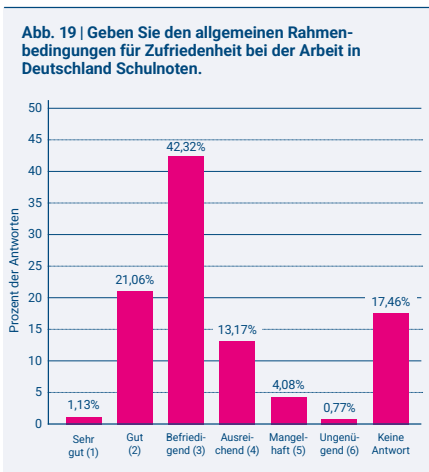


Deutschland braucht eine mutige Entfesselung der Wirtschaft. Die Politik sollte sich weniger in unternehmerische Entscheidungen einmischen und stattdessen stabile Rahmenbedingungen schaffen, die unternehmerisches Handeln fördern.“

Prof. Karl-Heinz Paqué, Vorstandsvorsitzender der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit.



Bei der Diskussion der Umfrageergebnisse am 15. September 2025 in Stuttgart waren auch Susanne Schebel, 1. VFF-Vorsitzende (Bildmitte), Prof. Alexander Zureck (2. v. r.) und Niko Reith, wirtschaftspolitischer Sprecher der FDP/DVP-Landtagsfraktion in Baden-Württemberg (im Bild rechts), dabei. Foto: Friedrich-Naumann-Stiftung



Grafik: Friedrich-Naumann-Stiftung



Hier geht es zum
ULA-Newsletter!



Mehr Infos
auf www.ula.de!



Mehr Infos zur
**Führungskräfte-
umfrage 2025**
gibt es hier!



GASTBEITRAG VON DR. MARTIN VON BROOCK, WZGE

Freiheit braucht Führung: Demokratie verteidigt ihre Erzählungen

*Dr. Martin von Broock ist
Vorsitzender des Vorstands
am Wittenberg-Zentrum für
Globale Ethik (WZGE). Foto:
Jens Schicke – ULA*



Nach dem Regierungswechsel ist die Debatte über die Resilienz unserer Demokratie abgeflaut. Die politische Agenda wird vor allem von Wirtschaft, Energie, Finanzen und Sicherheit bestimmt. Doch schnelle Erfolge sind kaum zu erwarten. Die Formel „mehr Lösungen, weniger Polarisierung“ erfüllt sich kurzfristig nicht. Gleichzeitig rücken die Landtagswahlen 2026 näher – mit besorgniserregenden Prognosen.

Die Frage kehrt zurück: Wie gehen wir mit Populisten und Extremisten um? Fünf Strategien stehen im Raum: Verbote durch den Rechtsstaat, Abgrenzung durch Brandmauern, Ignorieren im Vertrauen auf die Stärke der Demokratie, Marginalisieren durch bessere Politik, Zusammenarbeit in begrenzten Formen. Jede dieser Strategien setzt aber voraus, dass die freiheitliche Grundordnung intakt bleibt. Und genau hier liegt die eigentliche Achillesferse.

Demokratie braucht Erzählungen

Der Historiker Yuval Harari zeichnet unsere Zivilisation so nach: Menschen können in großen Gruppen zusammenarbeiten, weil sie gemeinsame Erzählungen teilen. Auf diesen Erzählungen bauen Ordnungen und Vertrauen auf. Im Grundgesetz ist es die Erzählung der Menschenwürde, die allen Regeln und Verfahren vorausgeht. Nicht die Ordnung erzeugt also die Erzählung – die Erzählung prägt die Ordnung. Daraus folgt: Demokratien brechen nicht zuerst an schwachen Regeln. Sie brechen, wenn ihre Erzählungen nicht mehr akzeptiert werden.

Wie Demokratien sterben

Das zeigen die Politikwissenschaftler Steven Levitsky und Daniel Ziblatt in ihrer Studie „Wie Demokratien sterben“ mit einem wiederkehrenden Muster. Angreifer der Demokratie stellen Gegner nicht mit Argumenten, sondern mit Erzählungen kalt. Erst erklären sie andere Parteien, Medien oder Gruppen zu Feinden und sprechen ihnen die Legitimation ab. Mit Verweis auf eine angebliche Bedrohungslage diskreditieren sie dann Institutionen und Verfahren. So kippt der politische Wettbewerb: Konkurrenz wird durch Feindschaft ersetzt. Kooperation wird unmöglich. Kompromisse gelten als Verrat. Wer dann „Sieg oder Untergang“ predigt, kann Schritt für Schritt Freiheitsrechte abbauen – und zugleich Zustimmung gewinnen.

Die Gegner der Demokratie setzen also gerade nicht auf offenen Rechtsbruch und Revolution. Stattdessen missbrauchen sie die Freiheiten der Demokratie, um deren geistige Grundlagen zu untergraben.

Das Spielfeld sichern

Viele hoffen, dass Demokratien sich am besten verteidigen, indem sie Probleme schnell und wirksam lösen. Aber: Ohne Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft kann Politik kaum tragfähige Lösungen hervorbringen. Erst die gemeinsame Erzählung vom „Spiel auf demselben Spielfeld“ mit einem manchmal harten, aber stets würdevollen Wettbewerb macht es möglich, dass die Mitspieler Gegner im Wettbewerb bleiben, anstatt Feinde zu werden. Unter Gegnern können gemeinsame Lösungen trotz fundamentaler Interessengegensätze gelingen. Unter Feindschaft scheitern dagegen qualifizierte Mehrheiten in Parlamenten, sozialpartnerschaftliche Vereinbarungen oder effektives Krisenmanagement.

Wer die Demokratie schützen will, muss also nicht nur den Wettstreit auf dem Spielfeld organisieren. Er muss das Spielfeld selbst sichern – gegen alle, die es angreifen.

Führungskräfte als Erzähler

Erzählungen existieren nicht von selbst. Sie brauchen Erzähler. In Demokratien tragen Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft diese Verantwortung. Ihre Haltung entscheidet: Bleiben sie bei Respekt, Regeltreue und Kooperation? Oder passen sie sich Verachtung, Radikalität und Ausbeutung an? Mit ihren Worten können Führungskräfte die Ideen der Demokratie verteidigen – oder sie verraten. Mit ihrem Verhalten können sie Vertrauen stärken – oder zerstören.

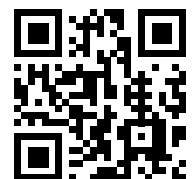
Demokratie lebt nicht nur von Wahlen und Verfahren. Sie lebt auch von Vorbildern, die im Streit klar bleiben, aber Grenzen respektieren. Und sich in dieser Haltung auch nicht von erstarkenden Angreifern irritieren lassen.

Die Lehre der Geschichte

Ein Blick zurück zeigt die Wirkmächtigkeit solcher Führung. Vor 80 Jahren endete der Zweite Weltkrieg, ausgelöst durch „Verführung“ mit Feindbildern. Der Frieden kam nicht durch Verträge allein, sondern vor allem durch eine neue Erzählung: die Vision eines geeinten Europas. Führende wagten den Schritt von Feindschaft zur Kooperation. Aus Annäherung wurde Zusammenarbeit, aus der Wirtschaftsgemeinschaft die politische Union.

Heute stehen wir vor einer ähnlichen Herausforderung. Nationalismus, Misstrauen und Polarisierung gewinnen wieder Kraft. Umso wichtiger ist es, die demokratische und europäische Erzählung zu erneuern und an gescheiterte Alternativen zu erinnern – entschlossen, klar und für alle verständlich. ■

www.wcge.org/de/



Arbeitszeiterfassung für Führungskräfte: Vertrauen oder Pflicht?

Seit einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) im Mai 2019 müssen Arbeitgeber in Deutschland die Arbeitszeiten ihrer Beschäftigten verlässlich, objektiv und zugänglich erfassen. Gilt dies auch für die leitenden Angestellten? Diese Frage beschäftigt Unternehmen und Führungskräfte gleichermaßen. Bisher waren Leitende weitgehend von der Pflicht zur Zeiterfassung ausgenommen. Doch neue Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts und geplante gesetzliche Anpassungen rücken das Thema wieder in den Fokus.



Stefan Ladeburg ist VAA-Jurist und Stellvertretender VAA-Hauptgeschäftsführer. Foto: VAA

„Der Koalitionsvertrag sieht vor, dass eine Vertrauensarbeitszeit, wie sie für Führungskräfte üblich ist, ohne Zeiterfassung im Einklang mit der EU-Arbeitszeitrichtlinie möglich bleiben soll“, erklärt VAA-Jurist Stefan Ladeburg. „Was dieses genau bedeutet, bleibt abzuwarten.“ Der Stellvertretende Hauptgeschäftsführer des VAA und Leiter des VAA-Büros Berlin erinnert daran, dass leitende Angestellte in der Vergangenheit komplett von sämtlichen Regelungen, einschließlich der Erfassung, ausgenommen waren. Mit der Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts vom 13. September 2022 wurde jedoch die Verpflichtung zur Arbeitszeiterfassung im Arbeits-

schutzgesetz verankert. „Das Arbeitsschutzgesetz sieht insoweit keine Herausnahme von Arbeitnehmergruppen wie leitenden Angestellten vor.“

Gleichzeitig deutet der Koalitionsvertrag darauf hin, dass leitende Angestellte weiterhin von der Arbeitszeiterfassungspflicht ausgenommen bleiben könnten. „Es bleibt zu hoffen, dass bei einer nunmehr anstehenden gesetzlichen Regelung zur Verpflichtung der Arbeitszeiterfassung diese im Arbeitszeitgesetz erfolgt und dort leitende Angestellte weiterhin ausgenommen werden und auch die Möglichkeit der Vertrauensarbeitszeit für weitere Arbeitnehmergruppen geschaffen wird“, erläutert Ladeburg.

Individuelle Vereinbarungen bleiben möglich

Auch über individuelle Absprachen zwischen Arbeitgebern und Führungskräften gibt es Spielraum: „Zumindest auf der Website des BMAS wird darauf verwiesen, dass zwar eine Erfassung der Arbeitszeit notwendig ist, diese jedoch vom Arbeitgeber auf die Arbeitnehmer delegiert werden kann“, so Ladeburg. Der Arbeitgeber sei hierbei lediglich verpflichtet, die Einhaltung der öffentlich-rechtlichen Vorgaben des Arbeitsschutzes sicherzustellen. „Insoweit können Arbeitgeber weiterhin mit Arbeitnehmern Vertrauensarbeitszeit vereinbaren und die Arbeitszeiterfassung dem Ar-

beitnehmer überlassen. Wichtig ist, dass die zuständigen Aufsichtsbehörden bei Bedarf Zugriff auf die Arbeitszeiterfassung der Arbeitnehmer erhalten.“

Keine automatische Überstundenvergütung

Führt die Arbeitszeiterfassung automatisch zu einem Anspruch auf Ausgleich von Überstunden? Ladeburg macht klar: „Eine Arbeitszeiterfassung erfolgt allein aus Gründen des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten. Hierbei geht es nicht um die Sicherstellung einer Vergütung: Führungskräfte erhalten in der Regel eine tätigkeitsbezogene Vergütung, die oberhalb der Beitragsbemessungsgrenzen liegt.“ Das Bundesarbeitsgericht habe klargestellt, dass bei hoher Vergütung kein Anspruch auf Mehrarbeitsvergütung in einem vertretbaren Umfang bestehe. „Lediglich bei einem extremen Missverhältnis von Vergütung und Anteil der Mehrarbeit kann sich dies dahin ändern, dass bei dem Arbeitnehmer gemäß Bundesarbeitsgericht eine Erwartung auf Vergütung der Mehrarbeit entstehen kann“, erläutert Ladeburg.

Wöchentliche statt tägliche Höchstarbeitszeit

Der Koalitionsvertrag sieht vor, die tägliche Höchstarbeitszeit zugunsten einer wöchentlichen Regelung zu ersetzen – mit dem Ziel, mehr Flexibili-

tät und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen. Ladeburg kommentiert: „Der VAA kann sich einen Wechsel von einer Regelung der täglichen Höchstarbeitszeit zu einer Wochenarbeitszeit vorstellen. Wichtig ist jedoch, dass weiterhin im Rahmen der medizinischen Erkenntnisse keine gesundheitlichen Beeinträchtigungen bei den Arbeitnehmern eintreten. Dies wäre beispielsweise bei einer durchgehenden Arbeitszeit von deutlich mehr als zwölf Stunden der Fall.“

Für Vertrauensarbeitszeit sei es Ladeburg zufolge entscheidend, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer frei entscheiden können: Nach Zeiten mit besonderer Belastung und einem hohen Arbeitszeitaufkommen sollten sie beispielsweise auch mal einige Tage „frei“ nehmen, um Zeit mit der Familie zu verbringen.

Unternehmen, die ein solches Verhalten nicht akzeptieren und im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit den Workload der Beschäftigten permanent erhöhen und billigend in Kauf nehmen, dass Beschäftigte mehr und mehr arbeiten, seien für Vertrauensarbeitszeit nicht geeignet: „Für solche Unternehmen plädiert der VAA ganz klar für eine harte Arbeitszeiterfassung“, so Stefan Ladeburg. „Es wäre zu begrüßen, wenn bei einer gesetzlichen Regelung ein Wahlrecht zwischen Vertrauensarbeitszeit oder Arbeitszeiterfassung geschaffen würde, das Beschäftigte flexibel nutzen können, zum Beispiel aufgrund negativer Erfahrungen im Laufe des Arbeitsverhältnisses.“

Vertrauen, Flexibilität und klare Regeln

Die Diskussion um Arbeitszeiterfassung zeigt: Für Führungskräfte geht es nicht

nur um rechtliche Vorgaben, sondern auch um Vertrauen, Flexibilität und Gesundheitsschutz. Damit sie ihre Aufgaben effektiv wahrnehmen können, brauchen sie Rahmenbedingungen, die sowohl rechtssicher als auch praxisnah sind.

Von der Politik wird erwartet, klare Regeln zu schaffen, die aufzeigen, wie Arbeitszeiterfassung und Vertrauensarbeitszeit miteinander vereinbar sind. Unternehmen wiederum sollten Strukturen und eine Unternehmenskultur etablieren, die echte Vertrauensarbeitszeit ermöglicht, Überlastung verhindert und gleichzeitig die gesetzlichen Anforderungen erfüllt. Nur so können Führungskräfte ihre Arbeitszeit flexibel gestalten und gleichzeitig verantwortungsvoll und leistungsfähig bleiben. ■



Foto: Graham Montanari – iStock



Digital arbeiten: persönliche Effizienz erhöhen

7. Oktober 2025

[Webseminar](#) – drei Stunden

Welche Tools gibt es, um von den Fortschritten der digitalen Transformation zu profitieren, und wie kann man sie zur effizienten, wertschätzenden Kollaboration und Kommunikation einsetzen? Prof. Markus Balkenhol vermittelt Inhalte, die direkt in der täglichen Arbeit umsetzbar sind.



Sprecherausschussskonferenz: Erfolgreich mitwirken!

20. – 21. November 2025 Präsenzveranstaltung – Köln

Wie lassen sich berufliche Krisen meistern? Steht Mitwirkung in einem Gegensatz zur Mitbestimmung? Wie funktionieren Sprecherausschusswahlen? Antworten gibt es auf der Sprecherausschussskonferenz des VAA. Informationen zur Anmeldung gibt es per E-Mail an gabriele.hochsattel@vaa.de.



Durchführung von Sprecherausschusswahlen

2. Dezember 2025

[Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden

2026 finden parallel zu den Betriebsratswahlen auch die Sprecherausschusswahlen statt. Das Seminar richtet sich an die Verantwortlichen für die Wahl-durchführung. VAA-Jurist Christian Lange und der langjährige Bayer-Spre-cherausschussvorsitzende Dr. Thomas Elsner erläutern den Prozess.



ULA-TERMINVORSCHAU



ULA-Führungskräfte-Dialog: Was bedeutet der Operationsplan Deutschland für Führungskräfte?

7. Oktober 2025
17:00 bis 18:00 Uhr

[digital](#)



ULA-Führungskräfte-Dialog: Was sollten Führungskräfte über die Wirkung von Macht wissen?

27. November 2025
17:00 Uhr bis 18:00 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.ula.de.

GKV-Beiträge für Gutverdiener erstmals über 1.000 Euro

Die Bundesregierung hat angekündigt, dass die Beitragssätze in der GKV 2026 nicht steigen sollen. Angestellte mit gutem Einkommen müssen dennoch ab Januar deutlich mehr zahlen. Grund ist die steigende Beitragsbemessungsgrenze.

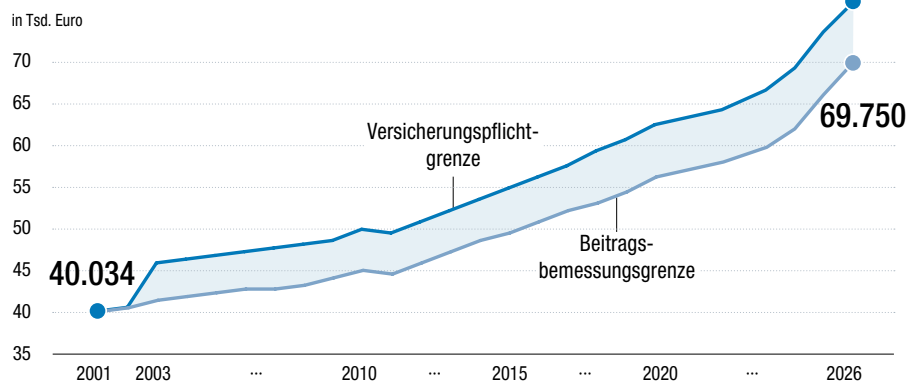
Die Bundesregierung hat angekündigt, die Beitragssätze zur Gesetzlichen Krankenversicherung im Jahr 2026 nicht anzuheben. Dass dieses Versprechen einzuhalten ist, erscheint allerdings fraglich. Denn Bundesgesundheitsministerin Nina Warken schätzt das Defizit der Kassen allein in der Krankenversicherung auf 4 Milliarden Euro im Jahr 2026. Sollte dies so bleiben, werde es aller Voraussicht nach Beitragserhöhungen geben: „Aber wir wollen das Ganze noch abfedern“, sagte sie im September. Allerdings: Selbst wenn es gelingen sollte, die Beitragssätze stabil zu halten, steht bereits fest, dass es für viele gesetzlich Versicherte teurer wird. Denn die tatsächlich zu zahlenden Beiträge in der GKV richten sich nicht nur nach den Beitragssätzen, sondern auch nach der Beitragsbemessungsgrenze. Und die wird im kommenden Jahr auf jeden Fall steigen.

Hoch qualifizierte Angestellte besonders betroffen

Denn laut Entwurf der Rechengrößenverordnung steigt die Beitragsbemessungsgrenze 2026 von 66.150 auf 69.750 Euro. Das ist ein Plus von 3.600 Euro oder 5 Prozent gegenüber diesem Jahr. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeutet das deutliche Mehrkosten. Vor allem hochqualifiziertes Fachpersonal mit einem Verdienst an der Beitragsbemessungsgrenze wird stark belastet. Erstmals wird der monatliche Beitrag für diese Gruppe über die Marke von 1.000 Euro springen. Und das allein für die gesetzliche Krankenversicherung. Hinzu

Wechsel in die PKV wird weiter erschwert

Entwicklung der Sozialversicherungsrechengrößen in der GKV



Quelle: PKV-Verband / Referentenentwurf für die „Verordnung über maßgebende Rechengrößen der Sozialversicherung für 2026“

kommen noch Beiträge für die Pflegeversicherung. Da auch die Arbeitgeber über die Lohnzusatzkosten unter den höheren Beiträgen zu leiden haben, bringt die neue Beitragsbemessungsgrenze auch weitere Wettbewerbsnachteile für die deutsche Wirtschaft mit sich. Falls parallel die Beitragssätze doch noch einmal angehoben werden, wird es sogar noch teurer.

Wahlfreiheit wird eingeschränkt

Besonders ärgerlich: Parallel steigt auch die Versicherungspflichtgrenze. Sie legt fest, ab welchem Gehalt Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht mehr versicherungspflichtig in der Gesetzlichen Krankenversicherung sind und in eine private Krankenversicherung wechseln können. Während also die Abgabenbelastung vor allem für gut ausgebildetes Fachpersonal mit höherem

Einkommen deutlich steigt, werden die Wechselmöglichkeiten in die PKV weiter erschwert.

Florian Reuther, Direktor des Verbands der Privaten Krankenversicherung, kritisiert diese Entwicklung deutlich: „Die massive Erhöhung der Versicherungspflichtgrenze greift in die Wahlfreiheit von Millionen Angestellten ein und verzerrt den Wettbewerb zwischen GKV und PKV. 7.650 Euro liegt sie mittlerweile über der Beitragsbemessungsgrenze – in Fortsetzung einer Ausnahmegesetzgebung seit 2002. Die Politik sollte endlich zum Normalzustand zurückkehren und die Versicherungspflichtgrenze auf das Niveau der Beitragsbemessungsgrenze senken – im Sinne der Wahlfreiheit der Verbraucher und des Wettbewerbs.“

Mehr dazu unter www.pkv.de.

VERANSTALTUNG BEI EVONIK IN ESSEN

„Female Financial Leadership“ in den Fokus rücken

Unter dem Motto „Female Financial Leadership“ haben sich Mitte September 2025 insgesamt 80 Teilnehmerinnen und einige Teilnehmer aus verschiedenen VAA-Communitys und Partnernetzwerken getroffen. Wer mehr Frauen in Führungspositionen bringen will, braucht möglichst große und vor allem unternehmensübergreifende Karrierenetzwerke.



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA



Die Teilnehmerinnen hörten den Speakerinnen aufmerksam zu und beteiligten sich anschließend an den Frage- und Diskussionsrunden.

In der Branche ist das Netzwerk von großer Bedeutung und steht deshalb bei allen VAA-Veranstaltungen im Vordergrund. Mit „[VAA connect](#)“ unterstützt der VAA Frauen in Führungspositionen und auf dem Weg dahin. Denn dort, wo Kompetenz und Leistung sichtbar werden, eröffnen sich neue Chancen. Dies zeigte sich auch wieder am 12. September 2025 auf dem VAA-connect-Event zu Gast bei der Evonik Industries AG in Essen.

Female Financial Leadership ist ein höchst relevanter Themenbereich, in dem Frauen dringend aktiver werden sollten. Mit Keynotes rund ums Thema Finanzen verdeutlichten Top-Speakerinnen Maike Schuh, zum Zeitpunkt der Veranstaltung CFO von Evonik, Prof. Anja Seng, FidAR-Präsidentin und Professorin an der FOM Hochschule, Halime Dzeladini, Sales Managerin bei Flossbach von Storch, sowie Katja Ruhnke, CEO bei der CK Venture Capital GmbH, wie wichtig Sichtbarkeit ist.

Maike Schuh ermutigte die Anwesenden, sich selbst viel zuzutrauen und unterstrich die Bedeutung von Vielfalt: „Netzwerke wie VAA connect sind essenziell, um Raum für Austausch zu geben und Karrieren von engagierten Frauen gezielt zu fördern. Wer Vielfalt in Führung zulässt, investiert nicht nur in wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch in die Zukunftsfähigkeit und Resilienz unserer Unternehmen.“ Kurz nach der Veranstaltung hat Evonik am 18.

September 2025 in einer Pressemitteilung bekanntgegeben, dass Schuh das Unternehmen nach zehn Jahren auf eigenen Wunsch verlassen hat.

Prof. Anja Seng betonte in ihrem Vortrag, dass Gesetze Türen für Gleichstellung öffnen könnten und damit Rahmenbedingungen in Organisationen geschaffen würden. Halime Dzeladini präsentierte Zahlen und Fakten über das Investitionsverhalten von Frauen im Gegensatz zu dem von Männern. Frauen seien an rund 80 Prozent der Kaufentscheidungen beteiligt. Dennoch sei das Thema Finanzen und Geldanlage oft ein männerdominiertes. Unternehmerin und Business Angel Katja Ruhnke machte in ihrer Präsentation ein für viele unbekanntes Investitionsfeld auf: Start-ups. Hierbei betonte sie, dass Vermögensbildung immer in eigener Verantwortung liege.

Das neue Format „Career Spotlights“ bot Raum für die inspirierenden Karrierewege von Dr. Marielouise Schneider und Dr. Susanne Buchholz. Die beiden VAA-Mitglieder zeigten, dass Karriere eigene Entscheidungen und Mut braucht. Sie rieten den Teilnehmerinnen, immer mutig für sich selbst zu sein und den eigenen Prioritäten treu zu bleiben. Bei der anschließenden Podiumsdiskussion stellten die Teilnehmerinnen den Speakerinnen Fragen und teilten eigene Erfahrungen miteinander. ■



Prof. Anja Seng, FidAR-Präsidentin und Professorin an der FOM Hochschule, hob hervor, dass Gleichstellung nicht nur mathematisch logisch, sondern ein Grundrecht sei.

Zwischen Bonus, Feedback und Kultur: Wohin steuert die Leistungsbeurteilung?

Transparenz, Fairness und Wirksamkeit – an diesen Maßstäben sollten sich gute Performance-Management-Systeme messen lassen. Doch wie steht es darum in den Unternehmen der Chemie- und Pharmabranche? Welche Erfahrungen machen Fach- und Führungskräfte? Im Interview mit dem VAA Magazin diskutieren Prof. Christian Grund von der RWTH Aachen, die Vorsitzende der VAA-Kommission Führung Katja Rejl und der Vorsitzende der VAA-Kommission Einkommen Dr. Hans-Dieter Gerriets über gute Leistungsbeurteilungen und den Nachholbedarf in der Industrie.



Prof. Christian Grund ist Inhaber des Lehrstuhls für Personal an der RWTH Aachen. Foto: Heike Lachmann – RWTH Aachen

VAA Magazin: Herr Grund, was unterscheidet heutiges Performance Management von den Systemen vor zwanzig Jahren?

Grund: Die Landschaft ist heterogen. Unternehmen stehen an unterschiedlichen Punkten, abhängig von Kultur und Reifegrad. Man sieht Zyklen: Ein Problem wird gelöst, es entstehen Folgeprobleme, dann wird gegengesteuert. Ein Beispiel sind frühere Forced-Distribution-Ansätze: Unterschiede sollten sichtbarer wer-

den, die Nebenwirkungen führten aber vielerorts zum Rückbau. Gleichzeitig ist Performance Management heute strategischer ins Unternehmen eingebettet als früher, aber mit Licht und Schatten. Systeme werden heute stärker mit Unternehmensstrategie verknüpft, was Vorteile hat, aber auch zu Überfrachtung führen kann.

Herr Gerriets, Sie sind erst vor Kurzem nach vielen Jahren bei Lanxess in den Ruhestand getreten. Sehr viele Jahre haben Sie mit der VAA-Kommission Einkommen das Thema begleitet. Wie erleben Sie diese Entwicklung?

Gerriets: Ganz früher, vor der Ausgliederung von Lanxess, gab es bei meinem damaligen Arbeitgeber bis ins kleinste Detail formulierte Zielvereinbarungen. Nicht selten auf Basis von bis zu einem Dutzend Einzelzielen, die wiederum mit unterschiedlichen Prozentsätzen gewichtet wurden. Zum Termin des Zielreviews bat mich der Chef um einen Vorschlag, bei dem ich einmal rechnerisch auf 104,8 Prozent Zielerreichung kam. Der Chef unterbrach sofort und sagte: „Alles, nur nicht über 100.“ Da war das System für mich erledigt. Solche Rechenexzesse haben das Vertrauen in die Systeme stark beschädigt. Später dann habe ich auch Gegenentwürfe erlebt: Weg von überdrehten Algorithmen, hin zu mehr Einfachheit und Nachvollziehbar-

keit, was in der Belegschaft hervorragend ankam. Andererseits hängt heute viel mehr Geld an der Bewertung als vor 30 Jahren: Boni sind nicht mehr nur ein Zubrot. Das verändert das Spiel.

Rejl: Oft wird Performance Management als eine Art Krücke genutzt, um Defizite in der Führungskultur zu kompensieren – als Zwang, endlich Dialoge zu führen. Früher schon gab es sehr ausgeklügelte Zielsysteme bis in operative Bereiche, teils fraglich in der Sinnhaftigkeit. In der Beratung wiederum dominieren KPIs und Sales, Zielgespräche sind oft Kür statt Pflicht. Jetzt ist das Bild eher durchmischt. Und immer wieder zeigt sich der übergroße Fokus auf Bonus statt auf Führung und Entwicklung. Genau da entsteht Frust. Denn Mitarbeitende fragen nach Anerkennung und Entwicklung, bekommen aber nur eine Zahl.

Grund: Performance hat mehrere Dimensionen: Fähigkeit, Anstrengung, Ergebnis. In der Beratung sind sogenannte Billable Hours eine dominante KPI; in vielen anderen Jobs ist die Messbarkeit nicht so klar. Darum braucht es eine belastbare Feedback- und Gesprächskultur – formell und informell. Die Evidenz zeigt: Schon allein regelmäßige Mitarbeitergespräche steigern die Zufriedenheit, das Engagement und das Commitment. Schon



Dr. Hans-Dieter Gerriets ist Vorsitzender der VAA-Kommission Einkommen. Foto: VAA

ein zusätzliches Gespräch pro Jahr kann messbare Effekte erzeugen.

Spannend ist auch die Forschung, wonach kollektiv verknüpfte Bonussysteme häufig besser funktionieren als rein individuelle. Und es gibt Fehlschläge: Ein Feldexperiment zur Anwesenheitsprämie ließ Normen erodieren – die Abwesenheit stieg. Entscheidend ist die kulturelle Passung. Denn was in den USA funktioniert – etwa Auszeichnungen zum „Mitarbeiter des Monats“ –, stößt in Deutschland eher auf Ablehnung.

Ziele ändern sich, Krisen wie in den letzten Jahren zeigen das brutal auf. Werden Ziele bei Schocks angepasst?

Gerriets: So gut wie nie. Erst kam Corona, dann der Krieg – jedes Mal waren Jahresziele plötzlich Makulatur. Gab es dann unterjährige Anpassungen? In 36 Dienstjahren habe ich das kaum erlebt. Stattdessen hieß es oft: Augen zu und durch, auch wenn Ziele objektiv nicht mehr erreichbar waren und ganz andere Themen hätten Beachtung finden müssen.

Grund: Das befördert im Übrigen relative Systeme: Wenn alle gleichermaßen vom Schock betroffen sind, bleibt die Relation – man spart sich Anpassungen. Aber solche relativen Verfahren bringen wiederum eigene Nebenwirkungen mit. Genau diese Schleifen sehe ich immer wieder.

Was raten Sie der Branche? Gibt es eigentlich so eine Art Vorbildsystem, das oft funktioniert?

Grund: Pauschale Empfehlungen sind schwierig. Theoretisch ließe sich die VAA-Befindlichkeitsumfrage mit den Einkommensdaten hervorragend kombinieren: Das gäbe spannende Einblicke, wird aber aktuell nicht gemacht, weil die Zusammenführung der Datensätze problematisch ist. Anhand anekdotischer Evidenz werden in einigen Unternehmen kollektive Maße mit geringer Spreizung von Einzelunterschieden positiv wahrgenommen. In US-Firmen fühlten sich Top-Performer in solchen Settings teilweise unterwertschätzt. Es hängt wieder alles an der Einbettung und der Unternehmenskultur.

Rejl: Oh ja, denn dieses sogenannte Low-Performer-Management gelingt nur mit einem funktionierenden Prozess. Ohne den richtigen Prozess verschwinden Menschen im Rauschen – geholfen ist ihnen damit nicht. Und selbst wenn „Forced Distribution“ offiziell verschwinden mag, wird sie nicht selten informell doch weiter gewünscht sein – mit den bekannten Effekten. Gute Führung heißt eben auch, die Rollen zu schärfen, Aufgaben neu zuzuschneiden und notfalls einen Team- oder Vorgesetztenwechsel zu ermöglichen.

Gerriets: Am Ende steht und fällt viel mit der Führungskraft. Wer Mitarbeitende entwickeln will, muss häufig intern kämpfen, und zwar manchmal durch mehrere Ebenen und teilweise bis hoch in den Vorstand. Es kostet Energie, konsequent Feedback zu geben und für Gehaltserhöhungen seiner Mitarbeitenden in der eigenen Linie einzutreten. Das weiß ich aus meiner aktiven Zeit als Vorgesetzter und Sprecherausschuss nur zu gut. Manche kleben dann eben ihre monetären „Pflaster“. Das sind dann kleine Boni statt echter Korrekturen beim Gehalt. So verliert man Leute zur Konkurrenz um die Ecke.

Wollen Sie einen Blick fünf bis zehn Jahre voraus wagen?

Grund: Ich sehe eher Zyklen als eine klare Trendlinie. Natürlich wird Big Data

mehr Messung ermöglichen, doch vieles bleibt menschliche Interaktion, etwa Mentoring und Kommunikation zwischen Beschäftigten, die wir nicht per Kamera erfassen können oder wollen. Wirtschaftliche Lagen verändern Rahmenbedingungen: Oft implementiert man in guten Zeiten Systeme, die in schlechten Zeiten nachjustiert werden müssen. Die Realität mit ihren wirtschafts- und geopolitischen Schocks zwingt zur permanenten Anpassung.

Gerriets: Dazu kommen Demografie und Arbeitnehmerpräferenzen. Viele jüngere Menschen priorisieren Zeit statt Geld und reduzieren lieber Stunden, als ihr Gehalt zu erhöhen. Das muss man akzeptieren und in Sachen Performance Management berücksichtigen.

Grund: Genau. Wir gewinnen hier künftig neue „Währungen“ der Leistungsmessung und der Gratifikation: Arbeitszeit, Weiterbildung, Entwicklung. Wer das versteht, macht Performance Management anschlussfähig an neue Generationen.

Rejl: Das ist eine gute Perspektive: weniger reine Bonuslogik, mehr Entwicklung, mehr Zeitkompetenz. So wird es anschlussfähig, sowohl für die Unternehmen als auch die Menschen. ■



Katja Rejl ist Vorsitzende der VAA-Kommission Führung. Foto: privat



Die Langfassung des Interviews gibt es im Webmagazin des VAA.



Die Stimme für Leistung und Verantwortung

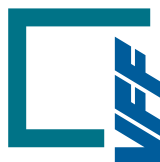


Deutscher
Führungskräfteverband



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.

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