



# NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 1 | Februar 2026

## Erbschaftsteuer im Visier **Wirtschaftsstandort unter Druck**



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

**JUBILÄUM**  
**Zeit zum Feiern  
und Vorausdenken**

**EQUAL PAY DAY**  
**16 Prozent sind  
keine Parität**

**MANAGEMENT**  
**Wahlen zu den  
Sprecherausschüssen**



4



4



8



9

Coverfoto: BetiArgi – iStock

## KOMMENTAR UND ULA INTERN

- 3 **Gute Führung**  
Verantwortung muss sich lohnen
- 3 **ULA Intern**  
75 Jahre ULA-Geschichte

## VERBANDSNEWS

- 4 **Debatte um Erbschaftsteuer**  
Gastbeitrag von Reiner Holznagel

## NOTIZEN AUS BERLIN

- 6 **Politik und Verband**  
FDP-Besuch und Politik-Dialoge

## NETZWERK

- 8 **Sprecherausschusswahlen 2026**  
Interview mit Alexandra Boy von Evonik
- 9 **Gender Pay Gap**  
Gastbeitrag von Kampagnenleiterin Uta Zech

## MANAGEMENT

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

## 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](mailto:info@ula.de)  
[www.ula.de](http://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:** Köllen Druck+Verlag · Bonn

# Wer führt noch?



Foto: Deutsche Telekom

Wenn wir über Führung sprechen, reden wir häufig über Verantwortung, Haltung und Entscheidungsfähigkeit. All das ist richtig. Gleichzeitig wird eine zentrale Frage zu wenig gestellt: Unter welchen Bedingungen sind Menschen bereit, Führungsverantwortung zu übernehmen? Deutschland steht vor einer doppelten Herausforderung: Zum einen fehlen qualifizierte Fachkräfte und zum anderen bleiben zunehmend Führungspositionen unbesetzt, obwohl grundsätzlich geeignete Kandidatinnen und Kandidaten vorhanden wären.

Die CDU diskutiert derzeit Maßnahmen, mit denen sie die Wirtschaft ankurbeln, Arbeitsleistung erhöhen und Innovation fördern will: die Einschränkung des Rechtsanspruchs auf

Teilzeit und die Aufweichung des Kündigungsschutzes für „Spitzenkräfte.“ Doch diese Maßnahmen sind keine echten Lösungsansätze für die gegenwärtigen Probleme, sondern Symbole. Viele Beschäftigte arbeiten nicht aufgrund von fehlender Leistungsbereitschaft in Teilzeit, sondern aus struktureller Notwendigkeit, um Beruf, Kinderbetreuung und Pflege zu vereinbaren – oder weil es sich finanziell nicht lohnt. Wer will, dass diese Menschen mehr arbeiten, muss dafür sorgen, dass sich mehr Arbeit für sie lohnt – so steht es auch im CDU-Grundsatzprogramm. Statt Rechte einzuschränken, wären mehr Netto vom Brutto und eine bessere Kinderbetreuung ein guter Anfang.

Führungspositionen sind mit hohen zeitlichen Belastungen, wachsender Verantwortung, steigenden regulatorischen Anforderungen und permanenter Erreichbarkeit verbunden. Gleichzeitig werden Gestaltungsspielräume enger, Autonomie begrenzt und der Druck größer. Wer diesen Schritt geht, stellt sich zu Recht die Frage, ob das den Einsatz wert ist. Wenn zudem die Angst vor Kündigungen hinzukommt, verliert eine Führungsposition weiter an Attraktivität. Eine Hire-and-Fire-Mentalität würde zu konservativen, risikoaversen Entscheidungen führen – Innovation und Wettbewerbsfähigkeit blieben auf der Strecke und Führungspositionen unbesetzt.

Gerade in Zeiten tiefgreifender Transformation entscheidet sich die Zukunftsfähigkeit unseres Landes auch daran, ob Menschen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und sich einzubringen. Politik und Unternehmen sollten daher bestehende Rechte von Beschäftigten nicht beschneiden, sondern auf wertschätzende Rahmenbedingungen setzen, die positive Anreize für Arbeit setzen und die Leistung der Menschen anerkennen. Nur so bleiben Beschäftigte motiviert, mehr Verantwortung zu übernehmen.

**Roland Angst**

ULA-Präsident

## 75 Jahre ULA

In diesem Jahr feiert der Deutsche Führungskräfteverband ULA sein 75-jähriges Bestehen. Dies ist ein Meilenstein in der Verbandsgeschichte. Zeitgleich ist es Anlass, um die Rolle der ULA neu zu reflektieren und den Blick konsequent nach vorn zu richten. So stand die Mitgliederklausurtagung im Dezember 2025 im Zeichen der zukünftigen Ausrichtung der ULA.

Gemeinsam mit den Vertreterinnen und Vertretern der Mitgliedsverbände diskutierte die ULA-Geschäftsstelle in Workshops und Gesprächsrunden zentrale strategische Fragen: Wie verändern sich die Rahmenbedingungen für Führungskräfte in Zeiten von Transformation, Digitalisierung und gesellschaftlichem Wandel? Welche Erwartungen richten Mitglieder künftig an ihre Interessenvertretung? Und wie kann die ULA ihre Rolle als starke, glaubwürdige Stimme angestellter Führungskräfte weiter schärfen? Der offene und konstruktive Austausch zeigte deutlich, wie groß der gemeinsame Wille ist, die ULA auch in den kommenden Jahren sichtbar, wirksam und zukunftsfest aufzustellen.

**Save the Date:** Am 20. Mai 2026 feiert der Deutsche Führungskräfteverband ULA sein 75-jähriges Bestehen mit einem besonderen Programm in Berlin. Tagsüber findet der Deutsche Führungskräftekongress 2026 statt, am Abend folgt ein feierlicher Festakt in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften. ■



Foto: ULA

# Warum die Kampagne um die Erbschaftsteuer nicht fair ist

*von Reiner Holznagel, Präsident des Bundes der Steuerzahler Deutschland*

Ihren Reformvorschlag zur Erbschaft- und Schenkungsteuer verkauft die SPD gern als Beitrag zu mehr „Fairness“. Tatsächlich handelt es sich um eine politisch kalkulierte Kampagne, die mit moralisch aufgeladenen Schlagworten arbeitet, zentrale Probleme ausblendet und Kollateralschäden für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte riskiert. Wer so argumentiert, betreibt keine ernsthafte Steuerpolitik, sondern Klassenkampf mit Ansage.



Foto: Annett Koroll



Besonders unredlich an dieser Debatte ist der Umgang mit Freibeträgen. Diese wurden zuletzt im Jahr 2009 angepasst. Seitdem hat die Inflation die Kaufkraft um rund ein Drittel entwertet. Ein Freibetrag von 400.000 Euro entspricht heute real eher rund 550.000 Euro – 500.000 Euro sogar nur knapp 685.000 Euro. Diese schleichende Steuererhöhung hat der Gesetzgeber über Jahre hingenommen. Und heute? Die SPD thematisiert sie nicht! Schlimmer noch: Sie verkauft ihren Reformvorschlag als Entlastung, obwohl er in vielen Fällen faktisch zu höheren Steuerlasten führt. Ein zentraler Baustein des SPD-Konzepts ist die Einführung eines sogenannten Lebensfreibetrags in Höhe von insgesamt einer Million Euro. Davon sollen künftig 900.000 Euro für Übertragungen innerhalb der Familie gelten, weitere 100.000 Euro für Schenkungen oder Erbschaften außerhalb des Familienkreises. Dieser Freibetrag soll personenbezogen und nur einmal im Leben gewährt werden – unabhängig davon, ob Vermögen durch Schenkung oder Erbschaft übertragen wird.

Aber nicht nur die Höhe, sondern auch die Systematik ist entscheidend. Der geplante Lebensfreibetrag soll künftig nur einmal im Leben gelten. Heute können Freibeträge alle zehn Jahre erneut genutzt werden. Was bislang eine legitime und langfristige Vermögens- und Nachfolgeplanung war, würde nach dem Willen der SPD entfallen. Für viele Familien bedeutet das eine massive Verschärfung – trotz identischer Vermögenswerte. Die Botschaft ist klar: Vorsorge und Planung werden bestraft.

Doch die Mutter aller Erbschaftsteuerprobleme bleibt auch in diesem Konzept unangetastet: das Bewertungssystem. Überzogene und realitätsferne Bewertungsansätze verschulden aber eine Fehlsteuerung! Unternehmensanteile werden häufig auf Basis theoretischer Ertragswerte angesetzt, die mit der tatsächlichen Liquidität wenig zu tun haben. Es entstehen hohe Steuerforderungen auf Buchwerte – ohne dass entsprechendes Geld vorhanden ist. Genau hier beginnt das Risiko für Unternehmensnachfolgen. Doch die SPD setzt lieber auf Symbolpolitik: ein Freibetrag von fünf Millionen Euro für betriebliches Vermögen und die Abschaffung bewährter

## „Doch die Mutter aller Erbschaftsteuerprobleme bleibt auch in diesem Konzept unangetastet: das Bewertungssystem.“

*Reiner Holznapf, Präsident des Bundes der Steuerzahler Deutschland.*

Verschonungsregeln. „Großzügig“ will sie lange Stundungsmöglichkeiten gewähren, flankiert das aber mit einer aggressiven Kampagne gegen „große Vermögen“. Eine Stundung beseitigt jedoch keine Steuer, sie verlängert lediglich den Druck. Unternehmen müssen – über Jahre hinweg – Mittel entziehen, um private Steuerschulden der Erben zu bedienen. Das schwächt Investitionen, verschlechtert die Kreditwürdigkeit und verschärft interne Zielkonflikte.

Die Leidtragenden sind keine abstrakten „Reichen“, sondern Menschen – Fach- und Führungskräfte. Wenn Familienunternehmen dazu gezwungen werden würden, Anteile zu verkaufen, um Steuerlasten zu finanzieren, verändern sich Eigentümerstrukturen. Strategische Entscheidungen werden verlagert, Standorte infrage gestellt, langfristige Personalentwicklung tritt hinter kurzfristige Renditeziele zurück. In der Schweiz haben – in vergleichbaren Debatten – mehrere große Familienunternehmen offen erklärt, dass sie im Zweifel an ausländische Investoren bis nach China verkaufen würden. Wer glaubt, das bliebe folgenlos, der irrt. Besonders verantwortungslos ist diese Debatte, weil der Standort Deutschland unter Druck steht: hohe Steuer- und Abgabenlasten, Investitionszurückhaltung, Abwanderung von Kapital – Verantwortungsträger wollen weg. Die Erbschaftsteuer verstärkt diese Unsicherheit noch!

Eine ernsthafte Reform müsste deshalb beim Bewertungssystem ansetzen, Freibeträge regelmäßig an die Inflation koppeln und reale Leistungsfähigkeit berücksichtigen. Auch die Regionalisierung der Erbschaftsteuer wäre ein ordnungspolitisch sauberer Ansatz: Gestaltungsspielräume für Länder, passgenaue Lösungen für unterschiedliche Wirtschaftsstrukturen, keine bundesweiten Fehl-

reize. Stattdessen erleben wir eine gefährliche Neidkampagne. Denn am Ende zahlen nicht „die Reichen“, sondern Unternehmen, Beschäftigte und Führungskräfte. Eine leistungsorientierte Gesellschaft darf sich das nicht leisten!

In diesem Sinne lohnt der Blick auch nach Schweden. Dort wurde die Erbschaft- und Schenkungsteuer zum 1. Januar 2005 vollständig abgeschafft. Ihr Aufkommen lag zuletzt bei lediglich rund 0,15 bis 0,2 Prozent der gesamten Steuereinnahmen, blockierte aber Investitionen und förderte die Kapitalflucht. Nach der Abschaffung nahmen Unternehmensinvestitionen deutlich zu, weil Unternehmer keine Rücklagen mehr für eine spätere Erbschaftsteuer bilden mussten und Kapital produktiv einsetzen konnten. Gleichzeitig stieg die Zahl der offiziell gemeldeten Erbschaften spürbar an, da Vermögen nicht länger ins Ausland verlagert oder steuerlich „versteckt“ wurde. Auch das Gesamtsteueraufkommen entwickelte sich positiv: Die wegfallenden Einnahmen aus der Erbschaftsteuer wurden durch höhere Einnahmen aus Kapitalertrag-, Unternehmens- und Verbrauchsteuern mehr als kompensiert.

Entgegen allen Befürchtungen nahm die Vermögensungleichheit nicht zu. Vielmehr blieb die Vermögensverteilung stabil, auch deshalb, weil mehr Kapital investiert, Unternehmen gegründet und Beschäftigung gesichert wurde. Zudem kehrten zahlreiche vermögende Unternehmer und Familien mit ihrem Kapital nach Schweden zurück. Bemerkenswert ist schließlich die politische Wirkung: Selbst die schwedischen Sozialdemokraten haben seitdem keinen ernsthaften Versuch unternommen, die Erbschaftsteuer wieder einzuführen. Die Abschaffung gilt heute – parteiübergreifend – als wirtschaftlich sinnvoll und ist gesellschaftlich akzeptiert. ■

### Zu Gast bei der Dreikönigskundgebung der FDP

Am 6. Januar 2026 hat im Stuttgarter Opernhaus die traditionelle Dreikönigskundgebung der Freien Demokratischen Partei (FDP) stattgefunden. Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen unter anderem die Fragen, wie sich die Partei künftig positionieren will und welche Weichen im Hinblick auf die Landtagswahlen in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz im März zu stellen sind.

Die Liberalen wollen zukünftig für eine „radikale Mitte“ eintreten, insbeson-

dere für die jüngere Generation. Mehr Risikobereitschaft, Bürokratieabbau, Deregulierung und Technologieoffenheit sind zentrale Anliegen für die liberale Partei.

ULA-Präsident Roland Angst und ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer nahmen an der Veranstaltung teil und nutzten die Gelegenheit zum Austausch mit dem FDP-Bundesvorsitzenden Christian Dürr sowie dem nordrhein-westfälischen Landesvorsitzenden Henning Höhne. ■



Foto: ULA

### Politik-Dialoge mit Lisa Paus und Lars Ehm

Beim Politik-Dialog im Dezember 2025 war die amtierende Vorsitzende des Haushaltsausschusses Lisa Paus (Bündnis 90/Die Grünen) zu Gast. Themen waren unter anderem der Einsatz des Sondervermögens, das ausbleibende Wirtschaftswachstum sowie die Reformvorschläge der Grünen für das Rentensystem. Die ehemalige Bundesministerin sprach sich unter anderem für die Abschaffung der Rente mit 63 und für die Einbeziehung weiterer Gruppen in das gesetzliche Rentensystem aus. Als Positivbeispiel für einen nachhaltigen Rentenbaustein führte das Mitglied im

Ausschuss für Arbeit und Soziales die schwedischen Bürgerfonds an, die sowohl gute Renditen erzielen als auch durch Investitionen wachstumsfördernde Effekte für den Kapitalmarkt entfalten würden.

Im Januar 2026 war Lars Ehm (CDU), Mitglied im Ausschuss für Arbeit und Soziales, zu Gast. Mit dem Mitglied der Arbeitnehmergruppe der Fraktion diskutierten die Anwesenden die Belastung durch steigende Lohnnebenkosten, die Fachkräftesicherung sowie die geplante Arbeitszeitflexibilisierung. ■



Foto: Elenasfotos – iStock

### Handreichung zur geschlechtersensiblen Sprache in der Verbändearbeit

Die Arbeitsgruppe Diversity des Deutschen Führungskräfteverbands hat sich im vergangenen Jahr unter anderem mit der Frage befasst, wie eine moderne und inklusive Verbandskommunikation gestaltet werden kann. Ausgangspunkt war die Überzeugung, dass Sprache und Bildwelt von Verbänden entscheidend beeinflussen, wen sie ansprechen – und wen nicht. Ziel ist es, ein breiteres und vielfältigeres Publikum zu erreichen und neue Zielgruppen für die Verbandsarbeit zu öffnen.

Aus der Arbeit der ULA-Arbeitsgruppe ist eine Handreichung entstanden, die den Mitgliedsverbänden Orientierung bietet, ihre Kommunikation zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Sie setzt bewusst auf Anregungen statt Vorgaben. Sie lädt dazu ein, eigene Routinen zu hinterfragen. Gleichzeitig liefert sie praxisnahe Impulse, wie geschlechtersensible Sprache als Teil einer offenen, einladenden und zukunftsgerichteten Verbandskultur verstanden werden kann. ■



Foto: Canva



Deutscher  
Führungskräfteverband

# DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTETAG

## 20. Mai 2026 | Berlin

Mutig führen - Stimme zeigen - Zukunft prägen

---

# SAVE THE DATE

---

Alle Teilnehmenden des Deutschen Führungskräftetags 2026 werden zudem herzlich zum Festakt anlässlich des 75-jährigen Bestehens des Deutschen Führungskräfteverbands ULA am Abend des 20. Mai 2026 geladen.

Anmeldung in Kürze  
unter  
[www.ula.de](http://www.ula.de)



# Sprecherausschüsse als Gestalter des Wandels – warum sie eine wichtige Rolle spielen

Über die Sprecherausschussarbeit haben sich die ULA Nachrichten mit Alexandra Boy unterhalten. Die Vorsitzende des Gesamtsprecherausschusses im Evonik-Konzern ist Mitglied des Aufsichtsrats der Evonik Industries AG und Leiterin der Standortkommunikation im Chemiapark Marl.

**ULA Nachrichten:** Welche Rolle spielt der Sprecherausschuss in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und warum ist engagierte Arbeit dort jetzt besonders wichtig?

**Boy:** Seit über 50 Jahren ist der Sprecherausschuss bei Evonik fester Bestandteil der Interessenvertretung der Arbeitnehmenden. Warum es diese Vertretung für leitende Angestellte braucht, wird gerade in herausfordernden Zeiten deutlich. Denn wenn die Wirtschaft schwächelt, müssen Unternehmen auf schwierige Rahmenbedingungen reagieren, oft auch mit Umstrukturierungen – doch das klappt nur, wenn alle mitziehen. Führungskräfte sind dabei als Bindeglied zwischen Vorstand und Belegschaft zentral und auch dem Sprecherausschuss kommt eine Schlüsselrolle zu: Er bringt sich frühzeitig in Anpassungsmaßnahmen ein und stellt sicher, dass Veränderungen für Unternehmen und Mitarbeitende tragfähig sind.

Viele Führungskräfte erleben derzeit Unsicherheit, zum Beispiel im Umgang mit KI oder anderen Transformationsprozessen. Wie kann der Sprecherausschuss Orientierung und Stabilität geben?

Die Sprecherausschüsse stehen im kontinuierlichen Dialog mit den oberen Führungskräften und tragen deren Sichtweisen in die Konzernspitze. So werden Transformationsprozesse frühzeitig begleitet und an den Realitäten der Führungskräfte ausgerichtet. Zugleich sind sie Ansprechpartner für Führungs-

kräfte bei Fragen von Reorganisation und Performance bis zur Altersversorgung und bieten eine Plattform für den bereichsübergreifenden Austausch. Informationsveranstaltungen mit internen und externen Experten sowie Formate der ULA und des VAA setzen zusätzlich Impulse für die Arbeit im Konzern.

Was motiviert Sie persönlich, sich trotz – oder gerade wegen – der aktuellen Herausforderungen in der Sprecherausschussarbeit zu engagieren?

Miteinander zu sprechen, ist die Basis für gegenseitiges Verständnis. Die Herausforderungen sind vielfältig: die wirtschaftliche Lage, der Zerfall globaler Strukturen, der demografische Wandel und Überkapazitäten in China. Mich persönlich motiviert, dass ich meinen Teil der Antworten auf diese großen Fragen beitragen kann und den Führungs-

kräften im Konzern eine Stimme gebe. So trage ich zu einem Umfeld bei, in dem meine Kolleginnen und Kollegen ihre Arbeit leichter, effektiver und hoffentlich auch mit mehr Freude gestalten können.

Warum lohnt es sich, bei den kommenden Sprecherausschusswahlen mitzuwirken – sei es als Kandidatin oder durch die eigene Stimme?

Das Engagement im Sprecherausschuss bietet Sichtbarkeit und Einblicke in den Maschinenraum des Konzerns sowie die Möglichkeit, die Zukunft des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden mitzugestalten. Die Mitbestimmung lebt von Beteiligung – eine hohe Wahlbeteiligung verleiht den gewählten Vertretungen im Betriebsrat und Sprecherausschuss Legitimität und schafft so die Basis für eine starke Verhandlungsposition im Konzern. ■



Foto: Bootmann – Evonik



# Equal Pay Every Day

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

**Stell dir vor: Deinem Turnschuh fehlen 16 Prozent und vorn schauen die Zehen raus. Deine Zahnbürste ist 16 Prozent kürzer und kommt deshalb nicht an die Backenzähne. Und deinem Hammer sind 16 Prozent von der Schlagfläche abhandengekommen. Die Gegenstände wären unbrauchbar. Denn 16 Prozent sind keine Kleinigkeit, sondern ein echtes Problem. 16 Prozent Gender Pay Gap haben drastische Folgen für das Leben von Frauen, von einem niedrigen Einkommen über Abhängigkeit in Beziehungen bis zur Altersarmut.**

Der Gender Pay Gap entsteht nicht erst im Berufsleben. Die Weichen dafür werden schon viel früher gestellt. Die Equal-Pay-Day-Kampagne 2026 fokussiert unter dem Motto *equal pay every day*, wie sich der Gender Pay Gap im Laufe des Lebens entwickelt und in den unterschiedlichen Lebensphasen gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Strukturen Lohnungleichheit immer wieder erschweren.

Es beginnt mit Rollenzuschreibungen in Kinderbüchern. Wer ist mutig, wer ist fürsorglich? Kümmert sich Mama oder Papa um das Familieneinkommen? Wer bereitet den Kindergeburtstag vor, wer schraubt das Bett zusammen? Rollenstereotype wirken sich darauf aus, was als typisch männlich und typisch weiblich wahrgenommen wird – und damit auch auf die Fächerwahl in der Schule und auf die Berufswahl. Frauen wählen zum Beispiel häufiger soziale oder pflegerische Berufe, die gesellschaftlich unterbewertet und unterfinanziert sind. Wenn sie sich für einen MINT-Beruf entscheiden, steigen sie oft wieder aus, da die Arbeitskultur immer noch stark männlich geprägt ist.

Der deutlichste Einschnitt im Lebensverlauf fällt mit der Geburt von Kindern zusammen. Meist reduzieren Frauen ihre Arbeitszeit, übernehmen den Großteil der familiären Fürsorgeverantwortung für Kinder und/oder pflegebedürftige Angehörige und geraten dadurch ins berufliche Abseits. Teilzeit und lange Er-

werbsunterbrechungen haben langfristige Auswirkungen auf die Lohnentwicklung im Lebensverlauf, auf die Karriereentwicklung und die Rentenansprüche. Altersarmut ist weiblich.



Erstrebenswert wäre es jedoch, nachhaltig ökonomisch eigenständig zu sein und seinen Lebensunterhalt unabhängig von privater oder staatlicher finanzieller Unterstützung zu bestreiten. Das ist nur möglich, wenn gleiche und gleichwertige Arbeit gleich bezahlt wird. Die Europäische Entgelttransparenzrichtlinie muss konsequent in nationales Recht umgesetzt werden, damit wir diesem Ziel ein Stück näherkommen.

Die in der Richtlinie geforderten Berichtspflichten sorgen dafür, dass sich Unternehmen mit den Kriterien von Arbeitsbewertung auseinandersetzen, Arbeit nach Anforderung bezahlen und aktive Maßnahmen ergreifen, wenn der Gender Pay Gap mehr als fünf Prozent beträgt. Noch ist es so, dass die gleichen Anforderungen in männertypischen Berufen höher bezahlt werden als in frauentypischen, wie zum Beispiel eine besonders hohe Lärmbelastung am Arbeitsplatz.

Wer unbezahlte Care-Arbeit leistet, kann nicht zur gleichen Zeit erwerbstätig sein. Deshalb müssen Anreize geschaffen werden, Elterngeldmonate paritätisch aufzuteilen. Dazu ist auch die Abschaffung des Ehegattensplittings ein wichtiger Schritt. Entgeltsatzleistung für pflegende Angehörige, mehr Frauen in Führungspositionen, Parität in Parlamenten und Gremien sowie qualitativ und personell gut ausgestattete Kinderbetreuung in ausreichendem Umfang und vor allem eine Sen-

sibilisierung für tradierte Rollenbilder und Rollenzuschreibungen – wir kennen die Maßnahmen. Es ist Zeit, sie auch umzusetzen, damit Equal Pay Realität wird – nicht nur punktuell, sondern an jedem Tag. ■



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



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

10. März 2026

[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

18. März 2026

[Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden

Verlassen Beschäftigte ihr Unternehmen gegen Zahlung einer Abfindung, können sie durch die richtige Gestaltung hohe Steuerersparnisse erzielen. Rechtsanwalt Gerhard Kronisch, Finanzexpertin Marion Lamberty und Steuerberater Niclas Müller erläutern die wichtigsten Grundlagen.



## 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.



## ULA-Terminvorschau



### ULA-Führungskräfte-Dialog: Führen als Beruf – Aufgaben, Rollen und Routinen in der Praxis

10. Februar 2026  
17:00 bis 18:00 Uhr

[digital](#)



### ULA-Politik-Dialog mit Svenja Hahn (MdEP FDP/Renew Europe)

24. Februar 2026  
17:00 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](http://www.ula.de).

# Lohnzusatzkosten drohen ohne Reformen drastisch zu steigen

Schon jetzt ist die Steuer- und Abgabenlast in Deutschland im internationalen Vergleich sehr hoch. Doch ohne schnelle Strukturreformen im Sozialsystem werden die Lohnzusatzkosten weiter steigen.

Die Unternehmen in Deutschland beklagen die hohe finanzielle Belastung ihrer Belegschaft durch Steuern und Abgaben. Keine andere steuerliche Belastung empfinden die befragten Arbeitgeber als höher. Das zeigt der neue „Jahresmonitor“ der Stiftung Familienunternehmen auf Grundlage einer Studie des Ifo-Instituts.

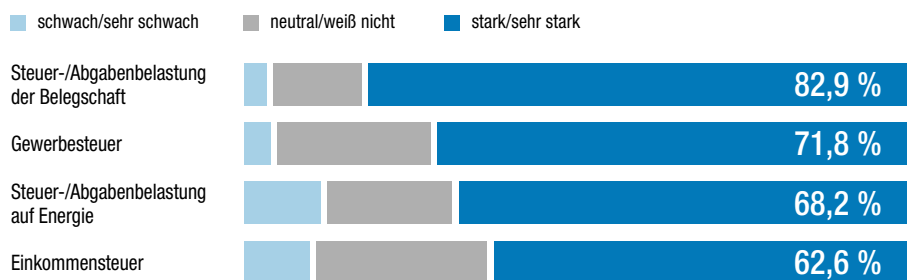
Dabei gehe es den Unternehmen nicht nur um die reinen Kosten, sondern auch um das Arbeitsangebot und die Leistungsanreize, schreiben die Autoren. Mit anderen Worten: Die Motivation für Mehrarbeit sinkt, wenn ein großer Anteil des Bruttolohns in Form von Steuern und Abgaben wieder einbehalten wird.

Ein zentraler Treiber steigender Abgaben sind die hohen Beiträge der Sozialversicherungssysteme. Und die drohen angesichts unserer alternden Gesellschaft zukünftig sogar noch weiter anzusteigen.

Das Problem: Die Umlagefinanzierung der Sozialversicherungssysteme funktioniert so lange, wie die Relation von Menschen im erwerbsfähigen Alter – die diese Systeme mit ihren Beiträgen überwiegend finanzieren – und der Menschen im Rentenalter einigermaßen stabil bleibt. Doch dieses Verhältnis gerät aus dem Lot. Heute kommen auf 100 Erwerbsfähige 33 Menschen ab 67 Jahren. In 20 Jahren könnte das Verhältnis schon bei 100 zu 47 liegen. Und im Jahr 2065 kämen auf 100 Menschen im erwerbsfähigen Alter 58 Senioren. „Dann kämen auf eine Leistungsempfängerin

## Unternehmen beklagen hohe Abgaben ihrer Belegschaft

Belastung durch verschiedene Steuerarten im Vergleich



Quelle: Ifo-Institut; Stiftung Familienunternehmen

oder einen Leistungsempfänger aus den Alterssicherungssystemen weniger als zwei Einzahlende“, sagt Karsten Lummer, Leiter der Abteilung „Bevölkerung“ im Statistischen Bundesamt.

## Zahl der Hochaltrigen steigt

Die demografische Entwicklung bringt noch eine zusätzliche Herausforderung mit sich: Die Zahl der hochaltrigen Menschen, also derjenigen über 80 Jahre, wird von 6,1 Millionen im Jahr 2024 auf bis zu 9,8 Millionen im Jahr 2050 steigen. Da Pflegebedürftigkeit insbesondere im hohen Alter auftritt – im Jahr 2023 war die Hälfte der über 80-Jährigen in Deutschland pflegebedürftig –, werden die Ausgaben für die Pflegeversicherung deutlich anziehen.

Die entstehenden Mehrkosten müssen von der jungen Generation geschultert werden, was sich in höheren Beiträgen auswirken dürfte. Der Wirtschaftsweisen Professor Martin Werding hat auf Grund-

lage der neuen Daten für den *Spiegel* berechnet, dass der Gesamtbeitragssatz bis 2050 auf 53 Prozent steigen könnte. In der GKV könnte er dann 19,1 Prozent betragen, in der Pflege 5,4 Prozent.

„So hohe Sozialbeiträge würden drastische Rückwirkungen auf Wachstum und Beschäftigung haben“, warnt Werding daher. Das Ergebnis seiner Projektionen zeige, „dass es so auf keinen Fall kommen darf“.

Die Daten zeigen, wie dringend notwendig grundlegende Reformen in den sozialen Sicherungssystemen sind. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung wäre es, die Eigenverantwortung zu stärken und mehr Elemente der Kapitaldeckung einzuführen. Der Verband der Privaten Krankenversicherung hat für den Bereich der Pflegeversicherung konkrete Vorschläge gemacht, wie eine zukunfts-feste Lösung aussehen kann, ohne dass die Lohnzusatzkosten weiter steigen müssen: [www.pkv.de/pflege](http://www.pkv.de/pflege).

# Neue Führung, neue Tools, neues Denken



Grafik: Markus Balkenhol – ChatGPT

Die Arbeits- und Führungskultur befindet sich gegenwärtig in einem tiefgreifenden Wandel. Begriffe wie „Digitalisierung“, „Führung 4.0“ oder „Arbeit 4.0“ sind kaum noch wegzudenken – und doch bleiben sie häufig Schlagworte, hinter denen erst die konkreten Veränderungen stecken. Digitalisierung heißt nicht einfach, bestehende analoge Abläufe digital abzubilden, sondern sie kritisch zu hinterfragen, neu zu gestalten und durch technologische Möglichkeiten effizienter und vernetzter zu machen.

Entscheidend ist dabei: Digitalisierung kann nur dann Wirkung entfalten, wenn die zugrunde liegenden Prozesse klar definiert und sinnvoll strukturiert sind. Was analog nicht funktioniert, wird auch digital kaum gelingen – im Gegenteil: Schwächen in Abläufen treten in einer digitalisierten Umgebung oft noch deutlicher zutage. Erst wenn bestehende Prozesse kritisch hinterfragt, überarbeitet und bewusst digital neu gestaltet wer-

den, entsteht ein echter Mehrwert: Zusammenarbeit über Standorte hinweg, nahtlose Kommunikation in Echtzeit, flexible Arbeitsmodelle und die Automatisierung wiederkehrender Aufgaben werden so zu Bausteinen einer modernen, effizienten Arbeitskultur.

Besonders deutlich zeigt sich dieser Wandel im Büroalltag – dort, wo heute mit Microsoft 365, Cloud-Plattformen

und zunehmend mit KI-gestützten Anwendungen gearbeitet wird. Die Einführung dieser Systeme ist weit mehr als ein Softwareupdate: Sie markiert einen grundlegenden Wechsel in der Art, wie Zusammenarbeit gedacht und gelebt wird. Informationen liegen nicht mehr in isolierten Dateien, sondern in geteilten Cloud-Umgebungen; Aufgaben werden nicht mehr linear, sondern simultan bearbeitet; Kommunikation geschieht





nicht mehr in E-Mail-Schleifen, sondern in dynamischen Teamräumen. Für Führungskräfte bedeutet das: Kontrolle tritt hinter Vertrauen zurück, Planung wird agiler, und Führung findet zunehmend im digitalen Raum statt. Dieser Paradigmenwechsel verlangt nicht nur ein gewisses digitales Know-how, sondern auch ein neues Selbstverständnis von Leadership.

## Drei Säulen für erfolgreiche Umsetzung digitaler Prozesse

**1. Führung – Coaching als Schlüsselfaktor:** Führungskräfte müssen umdenken. Sie sind Enabler, Impulsgeber und Coach. Sie müssen ihre Mitarbeitenden für Technologie begeistern – nicht nur als Werkzeug, sondern als Mittel für neue Zusammenarbeit. Sie strukturieren die Arbeit so, dass Teamarbeit vernetzt, flexibel und zielorientiert erfolgt. Eine Kultur des Vertrauens, der Transparenz und der Eigenverantwortung ist dafür entscheidend.

Begleitendes Coaching kann hier ein zentraler Erfolgsfaktor sein: Es unterstützt Führungskräfte darin, ihr eigenes Führungsverhalten an digitale Strukturen anzupassen, die innere Haltung zu reflektieren und eine moderne, vertrauensbasierte Führungskultur zu etablieren.

**2. Team-Workshops – gemeinsame Regeln für den digitalen Alltag:** Digitale Tools allein machen noch keine produktive Zusammenarbeit. Entscheidend ist, dass Teams sich gemeinsam verständigen: Welche Applikationen setzen wir ein? Wie organisieren wir Kommunikation? Chat oder Teams-Kanal, E-Mail oder Videokonferenz? Im Rahmen von moderierten Team-Workshops können solche Fragen nicht nur geklärt, sondern verbindlich vereinbart werden.

Klare Kommunikationsregeln und abgestimmte Prozesse schaffen Orientierung, verhindern Reibungsverluste und fördern ein gemeinsames Verständnis digitaler Zusammenarbeit. So entstehen Strukturen, in denen Technologie nicht zur Belastung, sondern zum verbindenden Element des Arbeitsalltags wird.

**3. Grundverständnis für Tools – Schulung schafft Sicherheit:** Viele Mitarbeitende erleben die Vielzahl von Tools (zum Beispiel innerhalb Microsoft 365: Teams, OneDrive, SharePoint, Planner, To-do et cetera) als verwirrend. Wichtig ist: Man benötigt nicht zwanzig Tools für jede Kleinigkeit – meist genügen wenige Anwendungen für über 90 Prozent der Prozesse. Entscheidend ist aber ein solides Verständnis dieser wenigen Tools.

Gezielte Trainings und praxisnahe Schulungen sind hier unverzichtbar. Sie vermitteln Sicherheit im Umgang mit digi-

talen Werkzeugen, fördern Selbstorganisation und stärken das Vertrauen in neue Arbeitsweisen. Niemand muss Spezialist werden, aber ein gutes Know-how-Grundgerüst reduziert Unsicherheiten und schafft die Basis für souveränes, digitales Arbeiten.

## Up to date im ganzen Team

Für Führungskräfte heißt das: Bleiben Sie auf dem aktuellen Stand – nicht nur technisch, sondern auch im Verständnis von Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Team ebenfalls up to date ist, und fördern Sie den Dialog über Arbeitswege, Tools und Prozesse. Wer digital gut ausgerichtet ist, gestaltet nicht nur effizientere Abläufe, er schafft Räume für Innovation, Flexibilität und gute Zusammenarbeit. Denn digitale Führung und digitale Teamarbeit sind keine Option – sie sind für zukunftsfähige Organisationen unverzichtbar. ■

*Prof. Markus Balkenhol ist Coach, Berater und Geschäftsführer der dr.balkenhol GmbH. Der Mediziner und Führungsexperte verfügt über mehr als 30 Jahre Praxiserfahrung, davon über 15 Jahre in leitender Funktion in verschiedenen Unternehmen.*  
*Foto: privat*



# Wie leitende Angestellte mitgestalten – Sprecherausschusswahlen 2026

Um im Unternehmen mitwirken und mitgestalten zu können, sind starke Sprecherausschüsse wichtig. Im Frühjahr 2026 finden parallel zu den Betriebsratswahlen die Sprecherausschusswahlen statt. Hier wählen die leitenden Angestellten ihr Vertretungsorgan im Betrieb. Im Gespräch mit dem VAA Magazin stellt [VAA-Jurist](#) Christian Lange die Bedeutung der Wahlen heraus.



Foto: VAA

## Christian Lange

VAA-Jurist

✉ [rechtsberatung@vaa.de](mailto:rechtsberatung@vaa.de)

☎ +49 221 160010

**VAA Magazin: Warum sind die Sprecherausschusswahlen für leitende Angestellte wichtig?**

**Lange:** Der Sprecherausschuss ist die Interessenvertretung der leitenden Angestellten in einem Unternehmen – sozusagen das Pendant zum Betriebsrat für die Führungsebene. Während der Betriebsrat die Interessen der Tarifbeschäftigten und nichtleitenden AT-Angestellten vertritt, kümmert sich der Sprecherausschuss um die spezifischen Belange der leitenden Angestellten. Bei der Wahl stärken die Leitenden mit ihrer Stimme ihr Vertretungsorgan.

**Warum sollten sich Leitende überhaupt an der Wahl beteiligen? Viele sagen: „Ich bin Führungskraft, ich kann meine Interessen selbst vertreten.“**

Das ist ein weit verbreiteter Irrtum. Natürlich haben leitende Angestellte oft

mehr Verhandlungsmacht als andere Arbeitnehmer. Aber gerade bei strukturellen Fragen – Umstrukturierungen, Standortschließungen, Änderungen von Vergütungssystemen – sind sie als Einzelne häufig machtlos.

Ein Beispiel: Wenn ein Unternehmen beschließt, die Bonusregelungen für alle leitenden Angestellten zu ändern, kann der Einzelne wenig ausrichten. Der Sprecherausschuss hingegen kann eine Vereinbarung aushandeln, die faire Regelungen vorsieht und die Interessen aller leitenden Angestellten berücksichtigt.

Hinzu kommt: In Krisenzeiten, wenn Stellen abgebaut werden, sind auch leitende Angestellte betroffen. Ein Sprecherausschuss kann bei Umstrukturierungen angemessene Abfindungen und Übergangsregelungen verhandeln.

**Sie haben Umstrukturierungen erwähnt. Gerade in der Chemieindustrie gibt es derzeit massive Veränderungen. Welche Rolle spielt der Sprecherausschuss dabei?**

Eine ganz zentrale! Die Chemieindustrie befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Standorte werden zusammengelegt, Geschäftsbereiche ausgegliedert, Konzernstrukturen neu geordnet. Für leitende Angestellte bedeutet das oft: Ihr Arbeitsplatz wird verlagert, ihre Position verändert sich oder sie verlieren schlimmstenfalls ihren Arbeitsplatz.

In solchen Situationen ist der Sprecherausschuss unverzichtbar. Er muss bei geplanten Maßnahmen informiert und angehört werden. Er kann Sozialpläne für leitende Angestellte aushandeln und darauf achten, dass bei Umstrukturierungen die berechtigten Interessen der Führungskräfte nicht unter den Tisch fallen.

**Können Sie vielleicht ein konkretes Beispiel nennen?**

Nehmen wir einen typischen Fall: Ein Chemiekonzern gliedert einen Geschäftsbereich aus und überträgt ihn auf eine Tochtergesellschaft. Die dort tätigen leitenden Angestellten haben ihren Arbeitsvertrag mit der Muttergesellschaft, werden aber künftig ausschließlich für die Tochter tätig. Hier stellen sich viele Fragen: Bleibt der Arbeitsvertrag mit der Muttergesellschaft bestehen? Wie wird der Bonus berechnet, wenn er bisher vom Erfolg der Muttergesellschaft abhing? Welche Sprecherausschussvereinbarungen gelten künftig?

Der Arbeitgeber ist derjenige, der die Leistung von Arbeit kraft des Arbeitsvertrags fordern kann und zugleich Schuldner des Vergütungsanspruchs ist. In Konzernsituationen kann es aber zu komplexen Konstellationen kommen, bei denen leitende Angestellte faktisch für eine andere Gesellschaft tätig sind als die, mit der sie den Vertrag geschlossen haben. Der Sprecherausschuss kann hier für Klarheit sor-

gen und die Rechte der betroffenen leitenden Angestellten sichern.

### Was passiert, wenn leitende Angestellte bei solchen Umstrukturierungen keinen Sprecherausschuss haben?

Dann stehen sie oft allein da. Anders als Arbeitnehmer, die vom Betriebsrat vertreten werden, haben leitende Angestellte ohne Sprecherausschuss keine kollektive Interessenvertretung. Sie müssen ihre Rechte individuell durchsetzen – was in der Praxis oft schwierig ist, weil sie in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen und Konflikte scheuen. Ein starker Sprecherausschuss kann hier auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber verhandeln und Lösungen finden, die für alle Beteiligten akzeptabel sind.

Und bei individuellen Problemen von Leitenden ist der Sprecherausschuss der kompetente Ansprechpartner für jeden einzelnen leitenden Angestellten. Jeder kann auf die Erfahrungen der Sprecherausschussmitglieder zurückgreifen und auch auf die Unterstützung des Sprecherausschusses zählen.

Jetzt stehen die Wahlen an. Was tun, wenn leitende Angestellte aus zeitlichen Gründen nicht an der Sprecherausschusswahl teilnehmen können? Kann man vorab wählen?

Hierfür gibt es die Briefwahl. Sie ist eine wichtige Option, gerade in Zeiten des mobilen Arbeitens. Leitende Angestellte sind oft viel unterwegs, arbeiten von verschiedenen Standorten aus oder sind im Außendienst tätig. Für sie wäre es unpraktisch oder sogar unmöglich, zu einem bestimmten Termin persönlich im Betrieb ihre Stimme abzugeben.

Der Wahlvorstand der Sprecherausschusswahl hat zudem die Möglichkeit, den Wahlberechtigten unaufgefordert die Briefwahlunterlagen zuzusenden, wenn leitende Angestellte beispielsweise aufgrund mobiler Arbeit voraussichtlich nicht im Betrieb sein werden. Wichtig ist, dass die Briefwahlunterlagen rechtzeitig beim Wahlvorstand eingehen – sonst können sie nicht berücksichtigt werden.

### Welche Themen sind denn aktuell besonders wichtig für leitende Angestellte in der Chemieindustrie?

Neben den bereits erwähnten Umstrukturierungen sind es vor allem drei Bereiche. Erstens die KI und ihre Auswirkungen auf Führungsaufgaben: Viele klassische Führungsfunktionen verändern sich oder fallen weg. Der Sprecherausschuss kann hier Regelungen zur Nutzung der KI einfordern und bei der Neugestaltung von Aufgabenprofilen mitwirken.

Zweitens die Work-Life-Balance: Gerade, weil das Arbeitszeitgesetz für leitende Angestellte eben nicht gilt, ist das Thema wichtig. Der Sprecherausschuss kann zum Beispiel praxisnahe Regelungen zum mobilen Arbeiten aushandeln.

Drittens die Vergütung: In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit werden Bonussysteme oft angepasst oder gekürzt. Der Sprecherausschuss kann darauf achten, dass dies fair und transparent geschieht.

### Und was sollten die Unternehmen dabei beachten?

Unternehmen sollten die Wahl aktiv unterstützen. Das bedeutet, dem Wahlvorstand die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die Wahl im Unternehmen bekannt zu machen und dafür zu sorgen, dass alle Wahlberechtigten die Möglichkeit haben, ihre Stimme abzugeben. Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass die Sprecherausschüsse konstruktiv die Interessen der Leitenden vertreten und wichtige Beiträge zu Unternehmensentscheidungen liefern können. Dann ist es umso wichtiger, dass der Sprecherausschuss von den Wahlberechtigten mit ihrer Stimme die notwendige Rückendeckung erfährt.

### Wie sehen Sie die Zukunft der Interessenvertretung für leitende Angestellte?

Ich bin überzeugt, dass Sprecherausschüsse in Zukunft noch wichtiger werden. Die Arbeitswelt verändert sich rasant und gerade leitende Angestellte sind von diesen Veränderungen stark betroffen. Gleichzeitig werden die Strukturen komplexer – Konzerne reorganisieren sich ständig, Arbeitsplätze werden flexibler, die Grenzen zwischen verschiedenen Gesellschaften verschwimmen.

In diesem Umfeld brauchen leitende Angestellte eine starke Interessenvertretung, die ihre spezifischen Belange artikuliert und durchsetzt. Der Sprecherausschuss ist dafür das richtige Instrument – vorausgesetzt, er wird von den leitenden Angestellten auch genutzt. ■



# Die Stimme für Leistung und Verantwortung

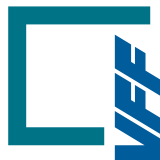


Deutscher  
Führungskräfteverband



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 höheren Dienststellen in Deutschland e.V.

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

 **BVBC**  
Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.

**EMD**

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



**BPW GERMANY**

**vlk**   
Verband leitender  
Krankenhausärztinnen  
und -ärzte e.V.

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