



# NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 2 | April 2026



Die Zeit läuft  
**Wachstum durch  
Reformen sichern**

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

ZUKUNFT PRÄGEN

**Führungskraftetag:  
Jetzt Tickets sichern**

ARBEITSZEIT

**Pro und contra  
Flexibilisierung**

EUROPA

**Konferenz zur  
Transformation**



Coverfoto: Ackun – iStock

## Kommentar und ULA Intern

---

- 3 **Rahmenbedingungen für Führungskräfte**  
Führungsaufgaben brauchen Sinn und Zeit
- 3 **ULA Intern**  
Treffen mit VAA und DGB

## WIRTSCHAFT

---

- 4 **Gastbeitrag von Prof. Stefan Kooths**  
Perspektiven für Wachstum schaffen

## EUROPA

---

- 6 **JustTransLEAD-Konferenz in Málaga**  
Transformation der Chemie- und Pharmabranche

## PRO UND CONTRA

---

- 8 **Flexibilisierung der Arbeitszeit**  
Debatte zwischen Anpassung und Risiko

## NOTIZEN AUS BERLIN

---

- 9 **Dialoge mit Politik und Wissenschaft**  
Austausch mit CDU, Svenja Hahn und Prof. Boris Kaehler

## MANAGEMENT

---

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

## NETZWERK

---

- 12 **Standort unter Druck**  
Mehr gestalten, weniger verwalten
- 14 **Equal Pay Day**  
Veranstaltung des BPW Germany in Berlin

## 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

# Sinn für Führung



Foto: Jens Schicke

Viele Unternehmen stellen derzeit fest, dass immer weniger Beschäftigte eine Führungsposition anstreben. Das wird manchmal vorschnell als mangelnder Ehrgeiz interpretiert. Ein genauerer Blick zeigt jedoch: Die Gründe liegen tiefer – und sie haben viel mit den Rahmenbedingungen von Führung zu tun. Führung ist in den vergangenen Jahren deutlich komplexer geworden. Führungskräfte müssen Unternehmen durch wirtschaftliche Unsicherheiten steuern, technologische Umbrüche wie die rasante Entwicklung der Künstlichen Intelligenz einordnen und gleichzeitig Teams mit sehr unterschiedlichen Erwartungen zusammenhalten. Hinzu kommen steigende Berichtspflichten, eine wachsende Zahl an Meetings und bürokratische Anforderungen, die wertvolle Zeit für eigentliche Führungsaufgaben binden.

Viele Beschäftigte wägen daher sehr genau ab, ob sie diesen Schritt gehen möchten. Wenn mit einer Führungsrolle deutlich mehr Verantwortung, Haftung und Arbeitsbelastung verbunden sind, ohne dass sich Gestaltungsspielraum, Anerkennung oder Vergütung im gleichen Maße erhöhen, entsteht ein Ungleichgewicht. Führung wirkt dann weniger wie eine Chance zur Gestaltung – und eher wie eine zusätzliche Belastung. Gleichzeitig haben sich die Erwartungen an das Verhältnis von Arbeit und Privatleben verändert. Gerade jüngere Generationen wollen beruflichen Erfolg mit Familie, persönlicher Entwicklung und gesellschaftlichem Engagement verbinden. Das ist kein Zeichen fehlenden Ehrgeizes, sondern Ausdruck eines veränderten Verständnisses von Arbeit und Leben.

Wenn Unternehmen auch künftig genügend qualifizierte Führungskräfte gewinnen wollen, müssen sie diese Entwicklungen ernst nehmen. Führung braucht realistische Verantwortungsbereiche, weniger bürokratische Lasten und mehr Unterstützung durch Mentoring und gezielte Entwicklung. Ebenso wichtig sind flexible Führungsmodelle, die zeigen: Verantwortung und ein erfülltes Privatleben schließen sich nicht aus.

Denn eines bleibt unverändert: Gute Führung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Sie sorgt für Orientierung, verbindet Menschen mit gemeinsamen Zielen und ermöglicht Veränderung. Damit mehr Menschen diese Verantwortung übernehmen wollen, muss Führung wieder stärker als das erlebbar werden, was sie im besten Fall ist – eine anspruchsvolle, aber auch sinnstiftende Aufgabe.

**Michael Schweizer**

ULA-Hauptgeschäftsführer

## ULA-Treffen mit dem DGB

Wie kann die Arbeitswelt von morgen gestaltet werden, ohne dass Reformen einseitig zulasten der Beschäftigten gehen? Diese Frage stand im Mittelpunkt des Austauschs, den die ULA und der VAA am 25. Februar 2026 mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) geführt haben. Diskutiert wurden die geplante Flexibilisierung der Arbeitszeit, die laufende Debatte zum Kündigungsschutz, die Mitbestimmung und Onlinewahlen, die Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie sowie die Zukunft der sozialen Sicherungssysteme.

Dabei wurde deutlich: In zentralen Punkten – etwa beim Erhalt des Kündigungsschutzes, der Stärkung der Mitbestimmung oder der Förderung von Entgeltgleichheit – ziehen Führungskräfteverbände und Gewerkschaften an einem Strang. Gleichzeitig bereichern verschiedene Perspektiven den Austausch und helfen, unterschiedliche Lösungsansätze besser zu verstehen, beispielsweise im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der sozialen Sicherungssysteme und ihre nachhaltige Finanzierung.

Als Brückenbauer zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten pflegt die ULA einen regelmäßigen, jährlichen Austausch sowohl mit dem DGB als auch mit der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeber (BDA). Ziel ist es, verschiedene Perspektiven zusammenzubringen, um wirtschaftliche Dynamik und gute Arbeitsbedingungen gleichzeitig zu sichern und Reformen partnerschaftlich und zukunftsorientiert zu gestalten.

Denn letztlich gilt: Fortschritt entsteht dort, wo Dialog, Offenheit und gemeinsame Lösungsorientierung aufeinandertreffen. Eine erfolgreiche und nachhaltige Arbeitsweltgestaltung gelingt nur im Zusammenspiel aller Akteurinnen und Akteure. ■

Gastbeitrag von Prof. Stefan Kooths

# Wachstumsperspektiven und Potenzialreserven

von Stefan Kooths, Direktor der Forschungsgruppe Konjunktur und Wachstum am Kiel Institut für Weltwirtschaft

**Die Wirtschaftsleistung in Deutschland kommt seit sechs Jahren kaum über das Niveau hinaus, das bereits am Ende 2010er Jahre erreicht worden war. Die in diese Zeit fallenden makroökonomischen Schocks haben konjunkturell zu Einbrüchen beziehungsweise deutlichen Dämpfern geführt und können leicht den Blick dafür verstellen, dass hierzulande auch die Wachstumskräfte seit Jahren schwinden.**

Diese beziehen sich auf die Zunahme der Produktionsmöglichkeiten bei Normalauslastung. In den ersten drei Jahrzehnten nach der Wiedervereinigung lag die jährliche Wachstumsrate der deutschen Wirtschaft im Schnitt bei 1,3 Prozent. Diese Rate hat sich nunmehr auf 0,3 Prozent zurückgebildet und dürfte unter den wirtschaftspolitischen Status-quo-Bedingungen für geraume Zeit schwach bleiben. Dies ist maßgeblich der demografischen Entwicklung geschuldet, die das insgesamt abrufbare Volumen der Arbeitsstunden – trotz fortgesetzter Nettozuwanderung – fortan von Jahr zu Jahr merklich schrumpfen lässt.

Im Zuge der Erholung von der zurückliegenden Rezession kann das Bruttoinlandsprodukt über eine steigende Auslastung zunächst noch etwas stärker zulegen als die Produktionsmöglichkeiten wachsen. Für das laufende und das kommende Jahr sind ausweislich der jüngsten Frühjahrsprognose des Kiel Instituts für Weltwirtschaft Zuwachsraten von 0,8 beziehungsweise 1,4 Prozent zu erwarten. Damit sind die Expansionspielräu-

me aber schon weitgehend ausgeschöpft, sodass eine stabilitätsgerechte Entwicklung im weiteren Verlauf nur noch entlang des schwachen Potenzialpfades möglich ist. Mit der nun an Breite gewinnenden Verrentung der Babyboomer nehmen die Ansprüche an die Wirtschaftsleistung seitens der ökonomisch inaktiven Bevölkerung vermehrt zu. Zudem verschärfen die Ressourcenbedarfe für die Dekarbonisierung und die äußere Sicherheit die Verteilungskonflikte in der mittleren Frist.

Über standortstärkende Reformen ließen sich Potenzialreserven heben, die auf Jahre hinaus mit höheren Wachstumsraten einhergingen. Mögliche Wachstumsdifferenziale sind von einem Jahr auf das andere zwar zunächst kaum spürbar. Ähnlich wie beim Zinseszins-effekt bauen sich mit der Zeit aber erhebliche Niveauunterschiede auf, die sowohl gesamtwirtschaftlich – etwa für die Stabilität der sozialen Sicherungssysteme – als auch mit Blick auf die Einkommensposition der einzelnen Akteure von erheblicher Tragweite sind. Dies

wird deutlich, wenn man dem unter Status-quo-Standortbedingungen zu erwartenden Wachstumspfad für die Jahre 2025 bis 2040 zwei Alternativszenarien gegenüberstellt, die im Ergebnis ein um 0,5 Prozentpunkte beziehungsweise 1,0 Prozentpunkte höheres jährliches Wachstum abbilden. Hierbei rühren die Unterschiede von alternativen Annahmen über die Fortschrittsrate der Totalen Faktorproduktivität (TFP), über die der Effekt standortstärkender Maßnahmen abgebildet wird.

Die hier betrachteten Szenarien für alternative Produktivitätspfade beruhen auf Simulationsrechnungen mit einem makroökonomischen Modell, das die Altersstruktur der deutschen Bevölkerung explizit berücksichtigt. Wichtige Annahmen gelten dabei den künftigen Wanderungsströmen sowie der Entwicklung der Erwerbsbeteiligung. Wir beschränken uns hier auf die Ergebnisse für die diesbezüglich jeweils moderaten Varianten. Alle Größen sind inflationsbereinigt und beziehen sich auf das Preisniveau des Jahres 2025.

Foto: Michael Stefan – Kiel Institut für Weltwirtschaft



Bei einem – für Status-quo-Bedingungen eher günstig angesetzten – jährlichen TFP-Wachstum von 0,5 Prozent kann das Bruttoinlandsprodukt ausgehend vom Niveau des Jahres 2025 bis zum Jahr 2030 um kumuliert 2,8 Prozent wachsen. Bis 2035 (2040) sind es 4,8 Prozent (7,9 Prozent). Beträgt die Rate des TFP-Wachstums hingegen 1,5 Prozent, liegt das Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2040 um 25,2 Prozent über dem heutigen Niveau.

Das Bruttoinlandsprodukt je Einwohner entwickelt sich in diesen Zeiträumen schwächer als das Bruttoinlandsprodukt insgesamt, da die Bevölkerung noch bis Anfang der 2030er Jahre zunimmt. Im Niveau zeigt sich der Wachstumseffekt einer um einen Prozentpunkt höheren jährlichen TFP-Rate binnen 15 Jahren in einer Differenz der pro Kopf erbrachten Wirtschaftsleistung von über 9.000 Euro.

Vom Ausmaß her geringer, aber im Vergleich der Szenarien immer noch beträchtlich, fallen die Nettolohnneffekte aus. Zwar wachsen die Arbeitnehmerentgelte je Arbeitnehmer stärker als das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf, da die Arbeitsproduktivität zwischenzeitlich von einem demografisch bedingten Anstieg der Kapitalintensität profitiert. Bei den Beschäftigten kommt netto allerdings weitaus weniger an, da die Beiträge zu den Sozialversicherungen deutlich steigen. Im Ergebnis liegt bei einem jährlichen TFP-Wachstum von 0,5 Prozent das Nettolohneinkommen je Arbeitnehmer im Jahr 2030 nur 0,7 Prozent beziehungsweise 235 Euro höher als 2025. Bei einer TFP-Wachstumsrate von 1,5 Prozent beträgt das Jahresplus hingegen 5,8 Prozent beziehungsweise 1976 Euro. Bis zum Jahr 2040 schwillt die Differenz zwischen beiden Szenarien von 1.741 Euro auf 5.670 Euro an. Dies entspricht gegenwärtig etwa zwei durchschnittli-

chen Monatsgehältern, die sich binnen 15 Jahren zusätzlich verdienen ließen.

Eine auf standortstärkende Reformen gerichtete Wirtschaftspolitik kann sich somit für alle Beteiligten auszahlen. Nicht zuletzt würden dadurch Verteilungskonflikte entschärft, die nicht nur gesamtwirtschaftlich lähmend wirken, sondern auch den sozialen Frieden belasten. ■

*Stefan Kooths ist Direktor der Forschungsgruppe Konjunktur und Wachstum am Kiel Institut für Weltwirtschaft. Der Text fasst wichtige Ergebnisse des ersten Teils der Studie „Wachstumseffekte und Wachstumshebel“ zusammen, die am Kiel Institut im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft erstellt wurde. Dort zeigen die Autoren in einem zweiten Teil auf, über welche wirtschaftspolitischen Instrumente sich bedeutende Potenzialreserven heben lassen.*

# Nachhaltige Zukunft für Chemie und Pharma

In Europa steht die Chemie- und Pharmaindustrie unter Druck. Ein Lösungsansatz für eine starke europäische Wirtschaft heißt Innovation, Nachhaltigkeit, Zukunftsorientierung. Kurz gesagt: Transformation. „Je unvorhersehbarer die Welt wird, desto relevanter wird der Soziale Dialog“; so Dr. Roland Fornika (im Bild). Der Soziale Dialog stelle sicher, dass die Transformation mit den Menschen gestaltet wird und nicht ohne sie. Auf der JusTransLEAD-Konferenz des Just-Transition-Leadership-Projekts Anfang März 2026 in Málaga ist das VAA-Vorstandsmitglied zum Präsidenten des Europäischen Verbands der Führungskräfte der chemischen Industrie [FECCIA](#) gewählt worden.



Foto: FECCIA

Bei der Konferenz kamen über hundert Führungskräfte zusammen, um sich über das Projekt zu informieren, Impulse aus Politik und Wissenschaft zu hören und von Unternehmen zu lernen, die bereits erfolgreich Ansätze für eine „Just Transition“, zu Deutsch „gerechter Übergang“ in eine nachhaltigere Wirtschaft, umgesetzt haben. Für den Deutschen Führungskräfteverband ULA waren Michael Schweizer und Insa Wiese vor Ort.

Die Europäische Kommission unterstützt seit einigen Jahren die „Just Transition“ – mit finanziellen Mitteln, aber auch mit Aktionsplänen, Empfehlungen und Verordnungen wie dem Green Deal. Diana Crumpana aus der Generaldirektion für

Beschäftigung, Soziales und Inklusion bestätigte die zentrale Rolle des Sozialen Dialogs für die Transformation. Ob die EU-Gelder auch dort ankommen, wo sie am meisten gebraucht werden, untersucht Prof. Marcos Fernández-Gutiérrez vom europäischen Wissenshub Green Paths. In Málaga stellte er Fallbeispiele und Forschungsergebnisse vor und verwies auf die großen Summen, die von der EU für den gerechten Übergang bereitgestellt werden: eine Trillion Euro allein für den European Green Deal. Seine Analysen zeigen jedoch, dass nicht immer die besonders vulnerablen Regionen die meiste finanzielle Unterstützung erhalten. Dennis Radtke, Mitglied des Europäischen Parlaments, bestätigt die Notwendigkeit dieses Praxisbezugs: „Wir treffen politische Entscheidungen nicht unter Laborbedingungen, sondern müssen uns der Realität anpassen.“

Praxisnah sollen auch die Ergebnisse des Projekts sein. Seit zwei Jahren arbeiten die FECCIA und die Europäischen Chemie-Arbeitgeber ECEG gemeinsam mit der dänischen Führungskräfteorganisation Lederne am Projekt unter der Leitung von Anders Koch Hess (Lederne). Ihr Ziel: Just Transition in die Praxis bringen – mit einem Best-Practice-Leitfaden, einem „Werkzeugkasten“ für Führungskräfte sowie einer gemeinsamen Strategie für Arbeitgeber und Führungskräfte. Damit ein gerechter Übergang zu mehr Nachhaltigkeit funktioniert, muss er in Unternehmen umgesetzt werden. Entwickelt von Dr. Tale Skjølsvik, Professorin an der Oslo

Metropolitan University, basiert der Werkzeugkasten auf konkreten Bedarfen von Führungskräften, enthält Best-Practice-Beispiele und definiert relevante Fähigkeiten sowie Instrumente zur Umsetzung. Sechs Unternehmen, von der Erdöl- und Bauindustrie bis zu Agrar- und Pflegeprodukten, stellten bei der Konferenz ihre Best Practices vor. Die Unternehmen zeigten, wie sie ihre Geschäftsmodelle durch moderne Technologien und Innovationen nachhaltiger gestalten, Mitarbeitende durch Trainings und eine positive Unternehmenskultur in der Transformation begleiten und ihnen aktiv die Möglichkeit bieten, eigene Innovationsideen in die Praxis umzusetzen.

Die JusTransLEAD-Konferenz zeigte deutlich: Der Übergang der Industrie in eine nachhaltigere und gerechte Zukunft braucht vor allem Führung. Vieles ist bereits möglich und finanzielle Mittel sind vielfach vorhanden. Wer auf Innovation setzt, eine Unternehmenskultur fördert, in der neue Ideen wertgeschätzt werden, und klare, erreichbare Ziele setzt, schafft die Grundlage für einen gerechten Übergang. „Zukunftsfähige Führung bedeutet heute mehr denn je, Orientierung zu geben, Wandel aktiv zu gestalten und gleichzeitig Wettbewerbsfähigkeit zu sichern“, fasst ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer zusammen. „Deutschland hat seine Stärken in der Qualität und Systematik – ergänzt um mehr Tempo, Mut und europäische Vernetzung kann daraus echte Zukunftsfähigkeit entstehen.“ ■



Deutscher  
Führungskräfteverband

# DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTETAG

## 20. Mai 2026 | Berlin

Mutig führen - Haltung zeigen - Zukunft prägen

# JETZT TICKET SICHERN!

[www.dfkt.info](http://www.dfkt.info)



Der Deutsche Führungskräfteverband feiert 2026 sein 75-jähriges Bestehen. Die Jubiläumsfeier wird im Anschluss an den Deutschen Führungskräftetag am Abend des 20. Mai stattfinden und alle Teilnehmenden sind herzlich dazu eingeladen.

**Mitglieder von ULA-Verbänden profitieren von Sonderkonditionen!**

# Arbeitszeitflexibilisierung: Notwendige Anpassung oder Risiko?

In vielen Unternehmen wächst der Druck, Arbeitszeitregelungen den Anforderungen einer zunehmend dynamischen Wirtschaft anzupassen. Gleichzeitig mehren sich Stimmen, die vor gesundheitlichen Risiken und zusätzlicher Belastung warnen. Wie viel Flexibilität braucht der Arbeitsmarkt in Deutschland? In den ULA Nachrichten stellen zwei Mitglieder des Bundestags ihre Positionen zu möglichen gesetzlichen Änderungen im Arbeitszeitrecht vor.



Dr. Markus Reichel (CDU) ist Mitglied im Ausschuss für Digitales und Staatsmodernisierung sowie im Ausschuss für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestags. Foto: Frank Grätz

Unser Arbeitsmarkt braucht ein Update. Ein zentraler Baustein ist mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit. Derzeit gilt in Deutschland grundsätzlich der Achtstundentag, mit Ausnahmen bis zu zehn Stunden. Abweichungen sind meist nur über Tarifverträge oder darauf basierende Betriebs- und Dienstvereinbarungen möglich – Voraussetzungen, die viele kleine und mittlere Unternehmen nicht erfüllen. Dieses starre Modell wollen wir modernisieren und durch eine wöchentliche Höchstarbeitszeit ersetzen. Das schafft mehr Spielraum für Beschäftigte und erleichtert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wer an einzelnen Tagen länger arbeitet, kann an anderen entsprechend kürzertreten. Auch für Unternehmen bringt mehr Flexibilität Vorteile. Betriebe können besser auf Auftragspitzen oder unvorhersehbare Situationen reagieren. Gerade in Branchen wie der IT spielt flexible Arbeitsorganisation eine wichtige Rolle im Wettbewerb um Fachkräfte. Übermäßige bürokratische Hürden schwächen hier den Standort Deutschland. Ein sinnvoller Ansatz ist daher, den Achtstundentag durch eine maximale Wochenarbeitszeit von 48 Stunden zu ersetzen, ohne die regelmäßige Arbeitszeit insgesamt zu erhöhen. Befürchtungen, ein 13-Stunden-Tag werde zur neuen Norm, sind unbegründet. Bewährte Modelle wie die Vertrauensarbeitszeit sollen erhalten bleiben. Gleichzeitig können Sozialpartner mehr Gestaltungsspielraum erhalten, sofern ein fairer Ausgleich gewährleistet ist. So entsteht mehr Flexibilität, ohne den Schutz der Beschäftigten zu schwächen. ■



Lisa Paus (Bündnis 90/Die Grünen) ist amtierende Vorsitzende des Haushaltsausschusses und Mitglied im Ausschuss für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestags. Foto: Laurence Chaperon

Wenn als Antwort auf fehlende Fachkräfte der Ruf nach mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit lauter wird, sollten wir genau hinschauen, was damit gemeint ist. Eine moderne Arbeitswelt braucht Flexibilität, aber eine, die den Menschen dient, nicht nur betrieblicher Verfügbarkeit. Denn das Arbeitszeitgesetz ermöglicht bereits flexible Modelle, insbesondere über Tarifverträge. Viele Beschäftigte arbeiten schon jetzt an der Belastungsgrenze. Psychische Erkrankungen und stressbedingte Ausfälle steigen seit Jahren deutlich. Wer in dieser Situation die Schutzstandards des Arbeitszeitgesetzes aufweichen will, löst kein Problem, sondern verschärft es. Eine Umstellung von einer täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit würde vor allem längere Arbeitstage, Gefährdung der Ruhezeiten, mehr Verfügbarkeit, weniger Planbarkeit bedeuten. Für Gesundheit und Vereinbarkeit wäre das ein Rückschritt. Das eigentliche Potenzial liegt an anderer Stelle: Millionen Menschen arbeiten unfreiwillig in Teilzeit oder können ihre Arbeitsumfang nicht so gestalten, wie es zu ihrem Leben passt. Deutschland hat ein Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Könnten Frauen mit kleinen Kindern so viel arbeiten, wie sie möchten, gäbe es auf einen Schlag 840.000 Arbeitskräfte mehr. Entscheidend sind darum bessere Rahmenbedingungen: mehr Kinderbetreuung, verlässliche Pflegeangebote, Entlastungen im Haushalt und stärkere Mitbestimmung über das Wann, Wie und Wo von Arbeit, etwa durch flexible Vollzeit, vollzeitnahe Teilzeit und Homeoffice. ■

## ULA zu Gast beim CDU-Parteitag in Stuttgart

Beim 38. Bundesparteitag der CDU Deutschlands im Februar 2026 in Stuttgart war der Deutsche Führungskräfteverband ULA vor Ort vertreten. Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer nutzte die Gelegenheit, die Perspektiven von Führungskräften in politische Gespräche einzubringen und den direkten Austausch mit zentralen Akteuren der Partei zu suchen, darunter mit CDU-Generalsekretär Dr. Carsten Linnemann sowie dem Bundesvorsitzenden der Christlich-DEMokratischen Arbeitnehmerschaft (CDA) und Europaabgeordneten Dennis Radtke.

Im Mittelpunkt des Parteitags standen Fragen der Einkommensteuerreform, der Entlastung der breiten Mitte sowie die Debatten um Teilzeitregelungen und stärkere Erwerbsanreize. Auch die Diskussionen zur Zukunft der Sozialversicherungssysteme und zur Frage eines gelockerten Kündigungsschutzes für sogenannte Spitzenkräfte wurden aufgegriffen. ■



ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer (links) mit MdB und CDU-Generalsekretär Dr. Carsten Linnemann. Foto: ULA

## Politik-Dialog mit Svenja Hahn

Am 24. Februar 2026 war die Europaabgeordnete Svenja Hahn (FDP/Renew Europe) zu Gast beim Politik-Dialog der ULA. In ihrem Impuls zeichnete die Stellvertretende Parteivorsitzende der Liberalen das Bild eines globalen Systemwettbewerbs zwischen Autokratien und Demokratien und betonte die Wichtigkeit starker Allianzen zwischen Demokratien. Den Schwerpunkt ihres Impulsvortrags legte Hahn auf die europäische Wirtschaftspolitik. Sie kritisierte die hohe Bürokratiebelastung in der EU, welche die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit schwäche und bei vielen Bürgerinnen und Bürgern den Eindruck eines Staatsversagens hervorrufe. Europa brauche daher dringend mehr Tempo beim Bürokratieabbau und einen pragmatischeren Umgang mit neuen Technologien wie Künstlicher Intelligenz. Gleichzeitig plädierte sie für eine offenere Handelspolitik mit neuen Freihandelsabkommen, um Wachstum zu ermöglichen und wirtschaftliche Abhängigkeiten zu verringern. ■

## Führungskräfte-Dialog: Führen als Beruf



Foto: Hochschule Merseburg

Am 10. Februar 2026 fand der ULA-Führungskräfte-Dialog zum Thema „Führen als Beruf – Aufgaben, Rollen und Routinen in der Praxis“ statt. Zu Gast war Prof. Boris Kaehler. In seinem Impuls zeigte der Professor für Personalmanagement an der Hochschule Merseburg anschaulich, wie vielfältig die Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten von Führungskräften in der Praxis sind und wie wenig Raum diese grundlegenden Führungsaufgaben im Alltag oft bekommen.

Mit seinem Modell der Komplementären Führung verdeutlichte Kaehler, wie Führung konkret organisiert werden kann: welche Aufgaben zu den Kernaufgaben von Führung gehören, auf welchen Ebenen sie wahrgenommen werden und wie sie sich strukturiert in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Die anschließende Diskussion verdeutlichte, wie wichtig ein reflektiertes und strukturiertes Führungsverständnis ist und wie komplex die Anforderungen an Führungskräfte in der Praxis tatsächlich sind. ■



Foto: Svenja Hahn



### Effizientes Arbeiten: 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 zeigt Prof. Markus Balkenhol, wie man Teams, SharePoint, OneDrive und OneNote gezielt einsetzt – und mit welchen Anwendungen man Projekte strukturiert und die Kommunikation verbessert.



### Souverän präsentieren und auftreten

📅 9. Juni 2026 📍 [Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden

Fach- und Führungswissen so zu präsentieren, dass sich andere vom Gesagten angesprochen und überzeugt fühlen, ist entscheidend für den Erfolg, ob in Präsenz oder online. Referent Peter A. Worel erläutert, wie man wirkungsvoller als der Durchschnitt kommuniziert und präsentiert.



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

📅 8. September 2026 📍 [Webseminar](#) – zweieinhalb Stunden

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



## ULA-Terminvorschau



Foto: WTW

### ULA-Führungskräfte-Dialog: Was müssen Führungskräfte über die Entgelttransparenzrichtlinie wissen?

📅 13. April 2026 📍 [digital](#)  
17:00 bis 18:00 Uhr



### Deutscher Führungskräfteforum 2026 und Jubiläumsveranstaltung „75 Jahre ULA“

📅 20. Mai 2026 📍 [Berlin](#)  
09:00 Uhr bis 22:00 Uhr



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

# So stützen Privatpatienten unser Gesundheitssystem

Mehr als 15 Milliarden Euro – so viel stehen dem Gesundheitssystem jährlich durch die Behandlung von Privatpatienten zusätzlich zur Verfügung. Finanzmittel, die Investitionen in moderne Medizin und innovative Technik fördern.

Für die Behandlung von Privatpatienten existieren weniger Beschränkungen und Budgetgrenzen als für Kassenpatienten. Häufig erhalten Ärztinnen und Ärzte für dieselben Leistungen auch höhere Honorare. Auf diese Weise finanzieren Privatversicherte das Gesundheitssystem überproportional mit. Die zusätzlichen Einnahmen erlauben zugleich Investitionen in mehr Personal und moderne Behandlungsmethoden. Das kommt auch gesetzlich Versicherten zugute.

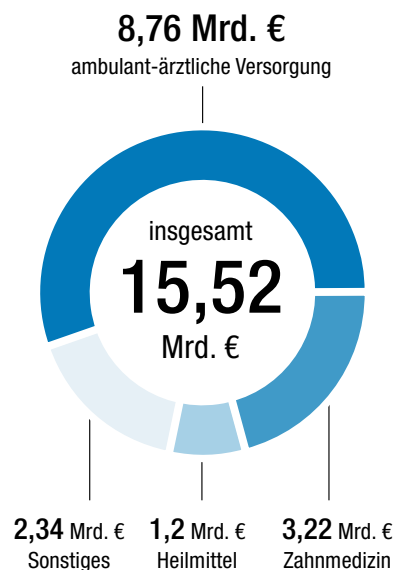
Das duale Prinzip des Gesundheitswesens in Deutschland basiert auf den zwei Säulen der Gesetzlichen und Privaten Krankenversicherung. Diese sich ergänzenden Finanzsysteme tragen das Versorgungssystem für alle – sei es in der Arztpraxis oder im Krankenhaus. Und diese beiden Versicherungsarten garantieren eine fortschrittliche wie stabile medizinische Versorgung. Davon profitieren alle Patientinnen und Patienten, gleich ob privat oder gesetzlich versichert.

## 10 Prozent Versicherte sorgen für fast 22 Prozent Umsatz

Mit der Berechnung des sogenannten Mehrumsatzes hat das Wissenschaftliche Institut der PKV (WIP) eine Methodik entwickelt, mit der sich die Bedeutung der Privaten Krankenversicherung für das Gesundheitssystem quantifizieren lässt. Er liegt nun bei 15,52 Milliarden Euro. Der größte Teil des Mehrumsatzes (8,76 Milliarden Euro) kommt der ambulanten Versorgung zugute: Jede

## PKV stärkt das gesamte Gesundheitssystem

Mehreinnahmen durch Privatversicherte (je Sektor) 2024



Quelle: Wissenschaftliches Institut der PKV (WIP) 2026

Arztpraxis hat dadurch durchschnittlich mehr als 80.000 Euro Mehreinnahmen pro Jahr. Das entspricht zum Beispiel dem Einkommen von durchschnittlich 1,75 Medizinischen Fachangestellten, die eine Praxis zusätzlich beschäftigen könnte. Daran zeigt sich auch die Bedeutung der Privatversicherten für das Gesundheitssystem: Mit einem Versichertenanteil von 10,5 Prozent trägt die Private Krankenversicherung 21,8 Prozent der Gesamteinnahmen der Arztpraxen bei.

So ist der Mehrumsatz für viele niedergelassene Ärztinnen und Ärzte eine entscheidende Größe, um ihre Praxis zu betreiben und fortzuführen. Für 70 Prozent von ihnen spielt dieser zusätzliche Erlös dabei eine wichtige Rolle. Das ist das Ergebnis einer Befragung, des WIP zusammen mit dem Institut für empirische Gesundheitsökonomie (IFEG) im Jahr 2025.

## Arztpraxen auf dem Land profitieren besonders

Der PKV-Mehrsatz hat einen weiteren Vorteil: Die zusätzlichen Einnahmen kommen vor allem Arztpraxen auf dem Lande zugute. Privatversicherte in ländlichen Regionen sind meist älter und begeben sich häufiger in Behandlung. Zudem sind Mieten, Gehälter und andere Kosten in größeren Städten für die einzelnen Arztpraxen höher. Diesen Effekt weist der PKV-Verband mit konkreten Regionaldaten für viele Bundesländer nach. Allein in Baden-Württemberg erzielen Arztpraxen und ambulante Versorgungszentren 23,8 Prozent ihrer Einnahmen aus der Behandlung von Privatpatienten – obwohl nur 11,7 Prozent der Bevölkerung im Südwesten privat versichert sind. Das entspricht im Schnitt einem zusätzlichen Umsatz von gut 84.000 Euro pro Jahr und niedergelassenem Arzt.

Die Zahlen belegen: Privatversicherte stärken die medizinische Versorgung dort, wo sie besonders benötigt wird.

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

# Wer nur verwaltet, verspielt die Industrie-DNA

Von Patrick Herrmann

**Führungskräfte sind vieles im Konstrukt der modernen Industrie: Führungsfiguren, Stabilitätsanker oder Demotivator, Ideengeber und Wissensträger. Sie bringen vor allem die Fähigkeiten mit, die der deutsche Wirtschaftsstandort jetzt braucht. Man lasse sie machen.**

Seit Jahren befindet sich die VAA-Branche Chemie und Pharma unter starkem Druck. Die Kapazitätsauslastung fiel im dritten Quartal 2025 auf rund 70 Prozent – den niedrigsten Wert seit 35 Jahren. Damit lag sie weit unter der Rentabilitätsschwelle. Die Krise spiegelt sich auch in Meldungen über Beschäftigungsabbau und im Arbeitsaufwand der VAA-Geschäftsstelle wider. Anlagenschließungen und Produktionsverlagerungen führen zu einem dauerhaften Verlust von Industriearbeitsplätzen. VCI-Präsident Markus Steilemann brachte es vorausschauend schon 2024 auf den Punkt: „Was weg ist, bleibt weg.“

Gesellschaftliche Zahlen, nicht weniger erschreckend: Das „Edelman Trust Barometer“, eine Erhebung der internationalen



Dr. Christoph Gürtler (Covestro) ist  
2. Vorsitzender des VAA. Foto: VAA

New Yorker Kommunikationsberatung, zeigt, dass in Deutschland ein generelles, gesellschaftliches Misstrauen herrscht. Mit einem Trust-Index von lediglich 44 Punkten bleibt Deutschland wie in den Vorjahren im unteren Bereich des institutionellen Vertrauens. Gleichzeitig sinkt der Zukunftsoptimismus weiter. Nur acht Prozent der Menschen in Deutschland glauben, dass es der nächsten Generation besser gehen wird als heute. Wirtschaftlich bedeuten die Zahlen: Anlagen werden heruntergefahren, Laboratorien schließen, Ingenieurkarrieren entwickeln sich ins Ausland – jahrzehntelang aufgebautes chemisches Know-how, das unwiederbringlich verloren geht. Gesellschaftlich bedeutet das: Hochbezahlte und hochgebildete Arbeitsplätze verschwinden, politische und gesellschaftliche Blasen verstärken sich. Wenn Deutschland seinen industriellen Kern verliert, verliert es auch seine gesellschaftliche Mitte.

## **Führungskräfte, Sozialpartner, Erfolge**

Die Deutschland AG war kein Selbstläufer. Entscheidend für sie war nicht nur technisches Können, sondern ein Verständnis von Führung als gesellschaftliche Verantwortung, in der die leitenden Angestellten als verbindender Sozialpartner eine gewichtige Rolle spielen. Die Europäische Kommission kam schon 1998 in einem Bericht zu dem Schluss: „Das Konzept der Mitbestimmung hat sich als wirksames Instrument zur Regulierung der Arbeitsbeziehungen auf Unternehmensebene, zur Sicherung der sozialen Integration der Belegschaft und zur Schaffung einer besonderen Unternehmenskultur des gegenseitigen Vertrauens und der Zusammenarbeit bewährt.“

Die soziale Marktwirtschaft war immer mehr als eine reine Wirtschaftsordnung.

Sie war eine Idee der Zusammenarbeit, die ohne tief verwurzeltes Wissen von Fach- und Führungskräften unmöglich gewesen wäre. Sie verband betriebliche Mitbestimmung mit hoher Qualifikation und internationaler Wettbewerbsfähigkeit.

„Der Prozess der Wissensgenerierung [ermöglicht] technologischen Fortschritt“, schreibt der Wirtschaftsdienst des Leibniz-Informationszentrums Wirtschaft und bezieht sich dabei auf Ideen, die unter anderem die beiden Nobelpreisträger Paul Romer (Nobelpreis 2018) und Joel Mokyr (Nobelpreis 2025) geprägt haben. Ihre Erkenntnis: Anwendungswissen führt nur zu Fortschritt, also wirtschaftlichem Wachstum, wenn das Warum und Wie geklärt ist.

Insbesondere in der forschungsintensiven Chemie- und Pharmaindustrie kommen hier die Fach- und Führungskräfte ins Spiel. Sie haben den breiten Horizont, oftmals langjährige Erfahrung in ihren Unternehmen. Das Leibniz-Informationszentrum schreibt: „Um Wissen wirtschaftlich nutzbar zu machen, brauchte es technisch kompetente Arbeitskräfte.“

## **Die unterschätzte Kraft der Führungsebene**

Eine aktuelle Gallup-Erhebung zeigt, dass nur zehn Prozent zur Gruppe der Mitarbeitenden mit „hoher emotionaler Bindung“ Bindung gegenüber ihrem Unternehmen gehören. Ganze 77 Prozent haben eine geringe emotionale Bindung. Legt man diese Werte über Erkenntnisse aus dem Trust Barometer, gibt das Aufschluss über die Bedeutung von Führungskräften: 45 Prozent der Beschäftigten geben an, sie würden lieber die Abteilung wechseln, als für eine Führungskraft mit stark abweichenden Werten zu arbeiten. 32 Prozent würden ihr Engage-

ment reduzieren. „Geringe emotionale Bindung ist kein Einstellungs-, sondern ein Führungsproblem“, sagte der Gallup-Studienleiter Marco Nink gegenüber dem *Handelsblatt*. Das ist keine Meinungsverschiedenheit über Kantinenkaffee. Das ist ein handfester Produktivitätsverlust.

Allerdings gibt es eine zweite, sehr relevante Zahl, die Hoffnung verspricht: Mit 74 Prozent Vertrauen unter Beschäftigten ist der eigene Arbeitgeber laut Trust Barometer die einzige Institution in Deutschland, die eine klare Vertrauensmehrheit erreicht – weit vor Wirtschaft (48 Prozent), Medien (46 Prozent), Regierung (42 Prozent) und NGOs (41 Prozent). Überhaupt zeigt die Erhebung: Das Vertrauen in nahestehende Menschen wie Familie und Kollegen steigt. Ein Pfund für Fach- und Führungskräfte.

## Was Führungskräfte heute tun müssen

Und damit ergibt sich eine Chance, die eine Führungsaufgabe ist, um die Produktivität und damit den Standort wieder nach vorn zu bringen. „Wir sehen eine immer größere Verantwortung auf Führungskräften lasten“, sagt der 2. Vorsitzende des VAA Dr. Christoph Gürtler. „Das zeigt die Forschung deutlich. Und wir erfüllen unsere Aufgaben mit Hingabe gern.“ Als Vertreter der leitenden Angestellten ist Gürtler Mitglied im Aufsichtsrat von Covestro. „Wir sehen in den vergangenen Jahren eine erschreckende Parallelität: Es besteht ein dringender ökologischer Innovationsbedarf in unserer Branche, der auch erklärt werden muss. Gleichzeitig wurde insbesondere in den sogenannten Zwischenebenen der Unternehmen, dem verbindenden Management mit langjährigem Fachwissen, gespart. Das kann auf Dauer nicht gut gehen.“

Die Transformation in der Chemie- und Pharmabranche hat zwei Dimensionen: eine ökologische und eine digitale. Keine dieser Herausforderungen lässt sich verwalten. Der Deutsche Führungskräfte tag 2026, zugleich der 75. Geburtstag der ULA, greift diesen Sachverhalt im Titel auf: „Mutig führen – Haltung zeigen – Zukunft prägen“. Konkret bedeutet das für Führungskräfte:



Industrie-DNA in Deutschland: das BASF-Werk in Ludwigshafen Foto: BASF SE

**Macher-Mentalität wieder leben.** Führungskräfte setzen klare Ziele und übernehmen Verantwortung. Sie ermächtigen, statt zu delegieren, zeigen Haltung und akzeptieren bewusst kalkulierbare Risiken.

**Mitarbeitende zu Mitgestaltenden machen.** Angst lähmt. Führungskräfte, die wahrgenommene Risiken und Bedrohungen nicht adressieren, verlieren die produktive Kraft ihrer Teams genau dann. Stattdessen Orientierung geben, ehrlich kommunizieren und Entwicklungsperspektiven aufzeigen, um produktive Gestaltungsräume zu öffnen.

**KI als Führungskompetenz anerkennen.** Führungskräfte müssen KI in ihrem Arbeitsbereich – vom KI-gestützten Labormanagement bis zur automatisierten Regulatorik – beherrschen und als strategische Gestalter fördern.

## Rückendeckung für Fach- und Führungskräfte

Fach- und Führungskräfte können nur so stark sein, wie die Rahmenbedingungen es erlauben. Hier tragen Politik und Unternehmen unmittelbare Verantwortung. „Unternehmen und Führungskräfte haben viele gemeinsame Interessen“, sagt Christoph Gürtler. „Die wirtschaftspolitischen Klassiker wären keine, wenn es nicht seit Jahren dringlich wäre, sie zu lösen. Wettbewerbsfähige Energiepreise und reduzierte Bürokratie sind definitiv notwendig, wie der Abschwung der vergangenen Jahre zeigt.“

„Wir müssen allerdings auch darüber reden, wie wir das Wissen in den Unternehmen halten können. Innovation braucht Zeit. Entwicklungszyklen dauern Jahre, manchmal Jahrzehnte. Know-how sammelt sich nicht in Quartalen an, sondern durch verlässliche Zusammenarbeit.“ Christoph Gürtler weiter: „Bei allem Verständnis für die aktuelle Lage unserer Unternehmen müssen wir auch deutlich klarmachen: Wir verbrennen blindlings unseren Wettbewerbsvorteil, wenn wir nur finanzgetrieben Personal abbauen, ohne das Wissen der Menschen zu transferieren.“

## Vertrauen und Befugnisse stärken

Fach- und Führungskräfte werden wirtschaftlich und gesellschaftlich gebraucht. Ohne sie wird der Industriestandort Deutschland einschneidende Veränderungen erleben und gut bezahlte Arbeitsplätze unwiederbringlich verlieren. Wer diese Ressource verspielt, verspielt die Zukunft.

Deswegen ist eine starke Vertretung der Fach- und Führungskräfte in den Betrieben, darüber hinaus aber auch im politischen Willensbildungsprozess unerlässlich. Der VAA übernimmt diese Rolle seit jeher, denn klar ist: Ohne Fach- und Führungskräfte gibt es kein Wissensmanagement, der Standort erlahmt und schließlich spüren alle die gesellschaftlichen Auswirkungen der voranschreitenden Deindustrialisierung. ■

# Gemeinsam für Gleichstellung: Soiree in Berlin

Unter dem Motto „equal pay every day“ läuft in diesem Jahr die Equal-Pay-Day-Kampagne des BPW Germany. Der [Equal Pay Day](#), in diesem Jahr am 27. Februar, markiert symbolisch den Gender Pay Gap, der seit 2024 in Deutschland unverändert bei 16 Prozent liegt. Die Soiree am 26. Februar 2026 war ein Abend voller Impulse, Vorträge und Begegnungen. Die Fragen, die den Abend begleiteten, drehten sich um Lohngerechtigkeit, strukturelle Ungleichheit und Pläne für die Zukunft – aber auch um alles, was schon erreicht wurde. Zu Gast waren Speakerinnen und Speaker, die sich in ihrem Alltag für die persönliche und finanzielle Gleichberechtigung stark machen. Sie zeigten auf, an welchen Ecken und Enden es noch an Veränderungen fehlt. Moderiert wurde die Veranstaltung von der Leiterin der Equal-Pay-Day-Kampagne Uta Zech.



Von links nach rechts:  
Juliane Fischer-Rosendahl,  
Gleichstellungsbeauftragte in  
Berlin-Spandau, Katharina Lages-  
Willner, Co-Präsidentin von BPW  
Germany, Mareike Lotte Wulf (CDU),  
Parlamentarische Staatssekretärin  
im BMBFSFJ, Heike Fiestas Cueto,  
ebenfalls Co-Präsidentin von BPW  
Germany, Farnaz Nasiriadini vom  
Deutschen Juristinnenbund sowie  
Moderatorin und EPD-Projektleiterin  
Uta Zech und Moderator Christoph  
May vom Institut für kritische  
Männerforschung. Foto: Kirsten  
Breustedt – breustedt-fotografie.de

Laut Statistischem Bundesamt beläuft sich der sogenannte Gender Pay Gap in Deutschland auf unbereinigt 16 Prozent und bereinigt sechs Prozent. Diese Lohnlücke zeigt den Verdienstabstand pro Stunde zwischen Männern und Frauen. Das Thema Verdienstungleichheit hat weitreichende Dimensionen: Frauen nehmen seltener am Erwerbsleben teil als Männer und arbeiten darüber hinaus häufiger in Teilzeit. Dies wirkt sich auf die finanzielle Unabhängigkeit aus und beeinflusst Altersarmut von Frauen. Mit seinem Motto „equal pay every day“ rückt der BPW Germany in den Fokus, dass es beim

Gender Pay Gap um mehr geht als die Entgeltgleichheit: Es beginnt mit dem Erlernen stereotypischer Rollenbilder im Kindesalter und geht über die Berufswahl und die Familiengründung bis zur Rente und zur weiblichen Altersarmut. „Das Motto ist nicht nur eine Forderung für den Aktionstag, sondern eine Forderung, Strukturen zu ändern“, betonte BPW-Co-Präsidentin Heike Fiestas Cueto.

## Mehr Partnerschaftlichkeit, mehr Entgeltgleichheit

Den Auftakt der Impulsvorträge machte Mareike Wulf (CDU), Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Zwar liege die gleiche Bezahlung für gleichwertige Arbeit seit 1980 rechtlich zugrunde, es fehle aber nach wie vor an Maßnahmen, um strukturell etwas zu ändern. Sie betonte die Relevanz von besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie und garantierte den Rechtsanspruch für Ganztagschulen. Außerdem sprach Wulf von einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe. „Mehr Partnerschaftlichkeit bedeutet mehr Entgeltgleichheit.“

Die beiden Co-Präsidentinnen des BPW Germany entwarfen ihre Vision einer Welt, in der das Motto nicht nur Motto, sondern Realität ist. Eine Welt, in der sich Menschen geschlechterstereotypenfrei entwickeln und entfalten können. Eine Gesellschaft, in der Erwerbs- und Care-Arbeit partnerschaftlich geteilt wird: „Die Kam-

**„Veränderung ist nicht die alleinige Arbeit der Frauen. Männer haben und tragen Verantwortung und müssen mitziehen, damit wir neue Strukturen schaffen können.“**

*Katharina Lages-Willner, Co-Präsidentin des BPW Germany.*

*Belgeitet wurde der  
Abend mit musikalischen  
Pausen von Sängerin Tayo  
Awosusi-Onutor und Band.  
Foto: Kirsten Breustedt –  
breustedt-fotografie.de*

pagne hat viel geleistet. Aber wir brauchen neue Strukturen und neue Normen. Wir müssen Strukturen schaffen, um wirtschaftliche Eigenständigkeit zu schaffen. Nur so können wir Parität erreichen.“ Ganz besonders wichtig sei hierfür die konsequente Europäische Entgelttransparenzrichtlinie, die ab Juni auch in Deutschland gilt. „Wir müssen über Geld sprechen“, sagte Co-Präsidentin Katharina Lages-Willner.

## **Every class, every life**

Juliane Fischer-Rosendahl, Frauenbeauftragte des Bezirksamts Spandau, zeigte noch eine andere Komponente, die berücksichtigt werden müsse: Intersektionale Faktoren wie Migrationsgeschichte, soziale Herkunft oder sexuelle Identität. Ökonomische Unsicherheit sei außerdem ein Risikofaktor für Gewalt gegen Frauen. „Wir müssen nicht die Frauen ändern, sondern die Strukturen, die sie behindern“, sagte Fischer-Rosendahl.

Christoph May, der kritische Männlichkeitsforschung betreibt, rollte das Feld von einer anderen Seite auf: Mit einem unterhaltsamen Vortrag zeigte er, wie unstimmig und realitätsfern die Männlichkeitsbilder der Gesellschaft sind. Er machte auf männliche Monokulturen und unrealistische Männlichkeitsansprüche aufmerksam. Männer müssten ihre Privilegien reflektieren und hinterfragen, um zur Gleichstellung beizutragen. Er stellte die zentrale Frage, warum sich manche Män-



ner von Gleichstellung bedroht fühlen – und wie man sie dennoch erreichen kann.

Farnaz Nasiriamini vom Deutschen Juristinnenbund zeigte, wie relevant die Gesetzgebung im Bereich Gleichstellung ist. Strukturelle Ungleichheit spiegle sich nicht nur im konkreten Lohnunterschied oder der Berufswahl wider, sondern auch in höheren Alltagskosten für Frauen. Ein Beispiel war die unterschiedliche Besteuerung von Periodenprodukten (sieben bis 19 Prozent) und Goldbarren (null Prozent). Nasiriamini betonte zum Abschluss die Umsetzung des Entgelttransparenzgesetzes in Deutschland und in Europa.

## **Equal Pay als gesellschaftliche Aufgabe**

Im Nachgang zu den Impulsvorträgen kamen die Teilnehmenden zusammen, um zu Netzwerken und sich über verschiede-

ne Themen auszutauschen. Belgeitet wurde der Abend mit musikalischen Pausen von Sängerin Tayo Awosusi-Onutor und Band.

Die Soiree anlässlich des Equal Pay Days 2026 führte vor Augen, dass gleiche Bezahlung kein Nischenthema, sondern ein gesamtgesellschaftliches Problem ist, das gesamtgesellschaftlich gelöst werden sollte. „Equal Pay hat eine viel weitere Dimension als nur die Lohnlücke an sich“, hob Lages-Willner im Nachgang hervor. „Frauen müssen wirtschaftliche Norm werden. Wir müssen uns gegenseitig – alters- und geschlechtsübergreifend – unterstützen, damit wir nachhaltige Veränderungen vorantreiben können“, bekräftigte Co-Präsidentin Fiestas Cueto. ■

# Die Stimme für Leistung und Verantwortung



Deutscher  
Führungskräfteverband



Foto: Guvendemir – iStock

	<p>Verband Fach- und Führungskräfte</p>	<p>Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt</p>	<p>Bundesverband der Assekuranzführkräfte e. V. Arbeitgeberverband für das private Versicherungs-Vertriebs-Gewerbe</p>	<p>Das Netzwerk für Ökonomen</p>
	<p>VEREINIGUNG COCKPIT</p>	<p>VOLKSWAGEN – we care for leadership – MANAGEMENT ASSOCIATION</p>	<p>Bundesverband der Verwaltungsbeamten des höheren Dienstes in Deutschland e.V.</p>	<p>Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.</p>
	<p>syntra Das Management-Netzwerk Deutsche Telekom e.V.</p>	<p>BPW GERMANY</p>	<p>Verband leitender Krankenhausärztinnen und -ärzte e.V.</p>	<p><a href="http://www.ula.de">www.ula.de</a></p>