



NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 4 | August 2026

Transformation durch KI

Wie Führungskräfte die Zukunft gestalten



www.ula.de

FÜHRUNG

**Brückenbauer in
schwierigen Zeiten**

EUROPA

**Führungskräfte
treffen sich in Oslo**

POLITIK

**Mehr Belastungen
für Führungskräfte**



4



6



8



9

Coverfoto: Gremlin – iStock

Kommentar und ULA Intern

- 3 **Reformpläne der Koalition**
Planlosigkeit statt Führungsstärke
- 3 **ULA Intern**
Vorstandsklausur stellt Weichen für die Zukunft

FÜHRUNG

- 4 **Gastbeitrag von Dr. Jörg Habich**
Führungskräfte in der KI-Transformation
- 6 **Gastbeitrag von Dr. Stefan Nacke**
Fach- und Führungskräfte als Brückenbauer

EUROPA

- 8 **Europäische Führungskräfteverbände**
Generalversammlung der CEC in Oslo

NOTIZEN AUS BERLIN

- 9 **Druck auf Führungskräfte**
Weniger Kündigungsschutz, mehr Belastungen

MANAGEMENT

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

NETZWERK

- 12 **Jubiläum der FECCIA**
Chemie-Führungskräfte feiern in Brüssel
- 14 **Gastbeitrag von Lars Börger**
Kreislaufwirtschaft als Chance für die Chemie

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 · Berlin · E-Mail: info@ula.de · www.ula.de; Caecilia Geismann, Simone Leuschner (Bildredaktion), Timur Slapke (Schlussredaktion) · VAA · Köln
Erscheinungsweise: sechsmal jährlich
Verbreitete Auflage: 70.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.
Gestaltung und Layout: Ina Brocksieper · VAA · Köln
Druck: Köllen Druck+Verlag · Bonn

Ein Weg ohne Plan



Foto: Jens Schicke

Die Koalition aus CDU, CSU und SPD zeigte in den letzten Wochen und Tagen vor der Sommerpause, dass sie durchaus zu Entscheidungen in der Lage ist. Aber warum hangeln sich die Regierungsparteien und Mitglieder der Bundesregierung dennoch von einem Umfragetief zum nächsten? Warum schlägt sich das Handeln nicht in der Wählergunst nieder? Warum wird das Zeigen von Führung nicht belohnt? Die Antwort liegt auf der Hand: Weil Führung einen nachvollziehbaren Plan erfordert. Die Koalition fordert den Bürgerinnen und Bürgern viel ab: erneute Mehrbelastungen bei den Sozialabgaben, die auch durch die Steuerreform bei Weitem nicht ausgeglichen werden, längere Lebensarbeitszeiten sowie die Aufkündigung des Kündigungsschutzes für sogenannte Spitzenverdiener – Angestellte in den höheren Einkommensgruppen.

Diese Einschnitte und De-facto-Steuererhöhungen treffen in ganz besonderem Maße genau diejenigen, die den Staat mittels ihres Einsatzes und ihrer Leistung maßgeblich tragen. Als Stimme für Leistung und Verantwortung sehen wir, wie wichtig es ist, dass jetzt politische Führung übernommen wird. Die Sozialversicherungen sind ein solidarisches System und eine Errungenschaft der sozialen Marktwirtschaft. Dass sie nicht zuletzt angesichts des demografischen Wandels einer Reform bedürfen, ist unstrittig. Wenn in einem Unternehmen die Prognose schlecht ist, muss der Vorstand dem Aufsichtsrat eine schlüssige Strategie aufzeigen, mit welchen Schritten die Wettbewerbsfähigkeit wieder hergestellt werden kann. Dann lässt sich anhand des Plans der Weg festlegen. Dieser besteht aus Maßnahmen und überprüfbaren Meilensteinen. Das hat den Vorteil, dass die Mitarbeitenden bei der notwendigen Transformation mitgenommen werden können. Auch kann die Schlüssigkeit der einzelnen Maßnahmen jederzeit überprüft und bei Bedarf korrigiert werden.

Lässt sich das Handeln und Führung eines Unternehmens eins zu eins auf die Politik übertragen? Natürlich nicht. Aber auch eine Regierung kann und sollte sich Ziele setzen: Wir wollen bis 2031 wieder zurück in den Kreis der zehn wettbewerbsfähigsten Volkswirtschaften. Daraus lassen sich die notwendigen Schritte ableiten, ein Konsens herstellen sowie die Bürgerinnen und Bürger mit auf den Weg nehmen. Aktuell erfolgt hingegen Aktionismus ohne erkennbaren roten Faden. Das geplante Aufgeben des Kündigungsschutzes als hohes und bewährtes Gut gehört zweifelsohne in diese Kategorie und wird von der ULA mit Nachdruck abgelehnt.

Michael Schweizer

ULA-Hauptgeschäftsführer

Weichenstellung bei ULA-Klausur

Anfang Juli 2026 kam der Vorstand der ULA zu seiner jährlichen Klausurtagung in Potsdam zusammen. Erneut standen dafür die Räumlichkeiten am Stiftungssitz der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit zur Verfügung, die vor den Toren Berlins den passenden Rahmen für intensive Gespräche, strategische Debatten sowie den fachlichen und kreativen Austausch zwischen Vorstand und Geschäftsstelle boten. Zugleich gab es die Gelegenheit für einen Austausch des Führungskräfteverbands mit der neuen Leitung der Stiftung um den Vorsitzenden Steffen Saebisch.

Im Mittelpunkt der Beratungen stand ein Rückblick auf die Aktivitäten des Verbands seit der letzten Klausur – insbesondere des Deutschen Führungskräftetags 2026 sowie des 75. Jubiläums der ULA. Darüber hinaus beschäftigte sich der Vorstand mit zentralen Zukunftsthemen und setzte die laufenden strategischen Überlegungen fort. Dabei wurden die inhaltlichen Schwerpunkte und Ziele diskutiert, um die erfolgreiche Arbeit des Verbandes fortzuführen und neue Impulse zu setzen. ■



Foto: ULA



Gastbeitrag von Dr. Jörg Habich

Zukunft gestalten: Rolle von Führungskräften in der KI-Transformation

Von Dr. Jörg Habich, Geschäftsführer der Liz Mohn Stiftung

Früher hieß Führung: mehr wissen, entscheiden, kontrollieren. In den Jahren der Gründung der ULA stand fest: Bildung und Erfahrung sind eine gute Grundlage für die Karriere. Heute erleben viele Führungskräfte immer stärker: Bildung und Weiterbildung sind zwar weiterhin Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit, aber die Kompetenzen, die Führungskräfte in der Vergangenheit erfolgreich gemacht haben, reichen für die Zukunft oft nicht mehr aus.

Besonders stark wirken sich Digitalisierung und KI-Entwicklung auf Führung aus und verändern sie in mehreren Bereichen grundlegend: Im digitalen Zeitalter bleiben Entscheidungen, Verhaltensweisen, aber auch Fehler über Jahre sichtbar – Leistung ist jederzeit messbar, vergleichbar und öffentlich diskutierbar. Auch die Führungskraft hinterlässt digitale Fußspuren, gerade wenn es um das Führungsverhalten geht: Führungskräfte geraten in eine neue Realität ständiger Transparenz, die auch das Verhältnis zu ihren Teams verändert. Es entsteht der neue Typus der gläsernen Führungskraft. Eine Führungskraft, die nicht mehr nur Ergebnisse liefert, sondern sich auch permanent erklären und gegebenenfalls rechtfertigen muss und sichtbar machen soll, warum sie handelt, wie sie handelt – aber auch, warum sie so gehandelt hat.

Diese Transparenz hat einen Verstärker, der sie auf eine neue Stufe hebt: Social Media. Auch Führungskräfte sind davon betroffen und es ist zu erwarten, dass sie sich den veränderten Bedingungen anpassen werden – mit Konsequenzen für das Wesen ihrer Führung: Führungskräfte beginnen, sich dauernd selbst zu beobachten. Sie fragen sich permanent: Wie wird diese Entscheidung aufgenommen? Wie reagieren Mitarbeitende? Wie wirkt das nach außen?

Und: Eine Führungskraft muss auch auf die negativen Folgen von Social Media vorbereitet sein. Manipulation, Falschmeldungen und Lügen könnten auch vor den Werkstoren nicht haltmachen. Social Media bietet die Plattform für Vereinfachung, falsche Anschuldigungen oder das Säen von Misstrauen. Eine bislang unbekannte Ebene des Staffings ist möglich, bei dem sich Mitarbeitende gegen die Führungskraft wenden. Autorität und Ansehen jeder Führungskraft könnten untergraben werden. Aus dem Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden könnte sich leicht ein Misstrauensverhältnis gegenseitiger Überwachung und Kontrolle entwickeln.

Hinzu kommen die Veränderungen, die KI für Führung bedeutet. Unzweifelhaft bietet KI eine Vielzahl von Möglichkeiten, die auch den Arbeitsalltag jeder Führungskraft deutlich vereinfachen werden.

KI kann mich als Führungskraft unterstützen, dient als Sparringspartner, steigert Effizienzen. Damit bietet KI die Möglichkeit, den Arbeitsalltag einer Führungskraft komplett neu zu gestalten. Ob auch Letztentscheidungen durch KI getroffen werden, bleibt aktuell noch der Fantasie überlassen. Zwar wird KI aus einer schlechten keine gute Führungskraft machen, aber sie kann dabei helfen, Defizite zu erkennen und Weiterbildungsbedarfe zu ermitteln.

Bei der notwendigen Implementierung kommt den Führungskräften ebenfalls eine besondere Bedeutung als Treiber und Ermöglicher des Wandels zu. Führungskräfte treiben den sinnvollen Einsatz von KI voran, indem sie eine klare strategische Richtung vorgeben, Prioritäten setzen und den Nutzen für die Organisation transparent machen. Gleichzeitig ermöglichen sie die erfolgreiche Nutzung, indem sie Mitarbeitende befähigen, geeignete Rahmenbedingungen schaffen und eine Kultur fördern, in der KI verantwortungsvoll erprobt und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Dennoch vertrauen viele Führungskräfte auf Glaubenssätze wie „Nur ich als Mensch kann Vertrauen schaffen“, „Nur ich kann Hoffnung vermitteln“ oder „Nur ich kann Empathie zeigen und Sinn stiften“. KI erschüttert jedoch zunehmend auch diese Gewissheiten. KI kann Führungskräfte beobachten und kontinuierlich dazulernen und wird auch Emotionen und Empathie so detailliert nachahmen können, dass sie von einer echten menschlichen Reaktion kaum mehr zu unterscheiden sein wird. KI könnte dann immer mehr zu einer echten Konkurrenz für Führungskräfte werden. Auch auf diese Rolle als Betroffene im Transformationsprozess muss Führung vorbereitet werden.

Dabei zeigt eine unveröffentlichte Studie der Liz Mohn Stiftung, dass die Notwendigkeit zur Weiterbildung im Bereich KI in der Praxis angekommen ist und die Unternehmen an der Integration von KI arbeiten. Die Hälfte (50,7 Prozent) der befragten Führungskräfte stimmt zu, dass die KI-Weiterbildung in der eigenen Organisation eine klare Priorität hat und 49,4 Prozent bestätigen, dass dafür auch feste Budget-

und Zeitressourcen zur Verfügung stehen. Obwohl es angesichts der engen Taktung des Führungsalltags unglaublich erscheint: Schon jetzt investieren knapp zwei Drittel der Befragten (65,3 Prozent) mindestens eine halbe Stunde wöchentlich in die KI-Weiterbildung. Das große Problem ist jedoch: Führungskräfte, die KI heute noch nicht oder nur selten nutzen, sagen auch zu 77,4 Prozent, dass sie keine Zeit für die Weiterbildung haben. Es droht ein Teufelskreis, in dem dieser Teil der Führungskräfte vollends den Anschluss verliert.

Was folgt daraus? Führungskräfte kommen nicht umhin, sich diesen Veränderungen aktiv zu stellen. Dabei geht es nicht um die Frage, ob die Technik dem Menschen überlegen ist oder nicht. Es geht vielmehr darum, all die genannten Transformationen zu gestalten. Daher ist es entscheidend, die Führungskräfte auf die veränderten Bedingungen vorzubereiten. Sie brauchen Räume, in denen sie lernen, mit Transparenz, Unsicherheit und öffentlichem wie persönlichem Druck souverän umzugehen. Sie brauchen Kompetenzen im Umgang mit Kommunikation, ethischen Konflikten und psychologischer Belastung.

Darin liegt der eigentliche Wert von Qualifizierung. Sie schafft nicht nur Wissen, sondern vor allem Orientierung, Resilienz und die Fähigkeit, Wandel nicht nur auszuhalten, sondern aktiv zu gestalten.

Weiterbildung kann die Rahmenbedingungen, unter denen Führung heute stattfindet, nicht einfach zurückdrehen. Aber sie kann Führungskräfte befähigen, mit diesen Bedingungen verantwortungsvoll umzugehen und ihre Rolle unter veränderten Voraussetzungen neu auszufüllen. Gerade in einer unsicheren, komplexen und sich schnell verändernden Welt braucht es auch künftig Führungskräfte, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen – und die Zukunft aktiv mitzugestalten. ■

Führung heißt, Brücken zu bauen

Von Dr. Stefan Nacke, Vorsitzender der CDU/CSU-Arbeitnehmergruppe
im Deutschen Bundestag

Fach- und Führungskräfte nehmen in unserer Arbeitswelt eine besondere Stellung ein. Sie bewegen sich zwischen Strategie und operativer Realität, zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft, zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und sozialer Verantwortung. Gerade deshalb spüren sie die großen Herausforderungen unserer Zeit oft früher und unmittelbarer als andere.

Deutschland steht derzeit nicht vor einer einzelnen Aufgabe, sondern vor einer Vielzahl miteinander verknüpfter Herausforderungen: hohe Energiepreise, steigende Arbeitskosten, Fachkräftemangel, Digitalisierung, KI, internationale Unsicherheiten sowie ein erheblicher Reformdruck in den sozialen Sicherungssystemen. Was darüber politisch diskutiert wird, landet am Ende konkret in Unternehmen und bei denjenigen, die dort Verantwortung tragen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was gute Führung heute eigentlich bedeutet. Aus meiner Sicht lautet die Antwort: Führung heißt, Brücken zu bauen – zwischen wirtschaftlicher Vernunft und sozialer Verantwortung.

Führungskräfte übersetzen strategische Ziele in betriebliche Realität und tragen zugleich die Erfahrungen, Sorgen und Erwartungen der Beschäftigten in die Unternehmensleitung. Sie sind Arbeitnehmende, tragen aber zugleich Verantwortung für Personal und strategische Entscheidungen. Diese Position zwischen verschiedenen Interessen ist anspruchsvoll, aber von zentraler Bedeu-

tung, denn die soziale Marktwirtschaft lebt nicht vom Gegeneinander festgefügt-er Lager. Sie lebt von Menschen und Institutionen, die unterschiedliche Perspektiven zusammenführen und Konflikte konstruktiv lösen. Dazu zählen auch die Mitbestimmung leitender Angestellter und die Interessenvertretung von Fach- und Führungskräften.

Gerade jetzt ist diese Vermittlungsfunktion wichtiger denn je. Deutschland steht vor Reformen in den sozialen Sicherungssystemen, bei Arbeitszeitregelungen, Steuern und Abgaben, bei Energieversorgung, Infrastruktur und Fachkräftesicherung. Solche Reformen benötigen Vertrauen. Vertrauen entsteht, wenn Veränderungen nachvollziehbar erklärt, Belastungen fair verteilt und politische Entscheidungen transparent begründet werden.

Führungskräfte wissen aus ihrem Berufsalltag, dass Veränderung Orientierung, Beteiligung und die Bereitschaft braucht, unterschiedliche Interessen ernst zu nehmen. Genau hier liegt derzeit eine zentrale Herausforderung unseres Landes. Wir wissen um die Belas-

tung durch steigende Lohnnebenkosten, die Bedeutung bezahlbarer Energie, den Fachkräftemangel und den finanziellen Druck auf die sozialen Sicherungssysteme. Häufig gelingt es jedoch nicht ausreichend, die Zusammenhänge zwischen den notwendigen Reformen zu vermitteln und Entscheidungen verständlich zu erklären.

Dies zeigt sich auch in der Debatte über die Arbeitszeit. Mehr Flexibilität kann in modernen Arbeitswelten sinnvoll sein, gerade in Projektarbeit, im internationalen Kontext und in Führungsverantwortung. Gleichzeitig darf Flexibilität kein Selbstzweck sein. Sie muss den Menschen dienen und den Betrieben helfen. Deshalb braucht es auch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, mehr Netto vom Brutto, gezielte Qualifizierung, Digitalisierung und eine überzeugende Fachkräftestrategie.

Ähnliches gilt für die Finanzierung unseres Sozialstaats. Die gesetzliche Krankenversicherung steht zweifellos unter Druck. Wenn die Antwort auf diese Herausforderung jedoch regelmäßig in höheren Belastungen für Beitragszahlende



Von links nach rechts: ULA-Präsident Roland Angst, Bundestagsabgeordneter Dr. Stefan Nacke, ULA-Vizepräsident Dr. Benjamin Koch und Uta Zech von Business and Professional Women (BPW) Germany. Foto: Jens Schicke – ULA

besteht, gerät die Akzeptanz des Systems in Gefahr. Gerade Fach- und Führungskräfte erleben unmittelbar, wie stark Gehälter bereits belastet werden. Wer Verantwortung übernimmt und einen wesentlichen Beitrag zur Finanzierung des Gemeinwesens leistet, darf nicht den Eindruck gewinnen, dass Leistung vor allem mit zusätzlichen Belastungen verbunden ist.

Ein leistungsfähiger Sozialstaat bleibt ein zentraler Standortvorteil. Umso wichtiger ist eine langfristig tragfähige und gerechte Finanzierung. Dazu gehört insbesondere eine saubere Finanzierung versicherungsfremder Leistungen sowie ein konsequenter Blick auf Effizienzpotenziale. Denn hohe Sozialabgaben wirken sich unmittelbar auf Nettolöhne, Arbeitskosten, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung aus.

Wirtschaftliche Stärke und sozialer Zusammenhalt dürfen nicht gegeneinander

ausgespielt werden. Ohne wirtschaftliche Leistungsfähigkeit lässt sich kein dauerhaft starker Sozialstaat finanzieren; ohne sozialen Zusammenhalt fehlt die Grundlage für eine stabile wirtschaftliche Entwicklung. Genau dieser Gedanke bildet den Kern der Sozialen Marktwirtschaft.

Auch bei der Alterssicherung sind langfristige Antworten gefragt. Es ist richtig, längeres Arbeiten attraktiver zu machen und die Erfahrung älterer Beschäftigter stärker zu nutzen. Gleichzeitig braucht es flexible Übergänge in den Ruhestand, bessere Rahmenbedingungen für freiwilliges Weiterarbeiten sowie eine stärkere betriebliche und private Vorsorge. Reformpolitik darf sich nicht darin erschöpfen, kurzfristige Finanzierungsprobleme zu lösen.

Das gilt schließlich auch für die Frage der Resilienz. Angesichts von Cyberangriffen, Desinformation, geopolitischen

Spannungen und Bedrohungen kritischer Infrastruktur wird häufig über staatliche Handlungsfähigkeit gesprochen. Doch Resilienz ist ebenso eine Führungsaufgabe in Unternehmen und Organisationen. Wo Unsicherheit wächst, brauchen Menschen Führungskräfte, die Orientierung bieten.

Darin liegt vielleicht die wichtigste Gemeinsamkeit von politischer und betrieblicher Führung: Konflikte lassen sich nicht vermeiden oder wegmoderieren. Entscheidungen müssen erklärt und unterschiedliche Interessen miteinander in Einklang gebracht werden. Die soziale Marktwirtschaft lebt davon, dass wir Konflikte fair austragen, tragfähige Kompromisse finden und gemeinsam Verantwortung übernehmen.

Deutschland braucht deshalb mehr denn je eine Führungskultur, die wirtschaftliche Vernunft und soziale Verantwortung zusammenführt. ■

Gipfeltreffen in Oslo

Anfang Juni 2026 hat das Team der ULA an der Generalversammlung der [CEC European Managers](#) in Oslo teilgenommen. Die CEC vertritt als europäischer Dachverband die Interessen von Führungskräften auf EU-Ebene und bringt ihre Perspektive in politische Debatten, europäische Projekte und den Sozialen Dialog ein. Die diesjährige Generalversammlung zeigte, wie breit die CEC inzwischen in Führungsthemen aufgestellt ist – von Künstlicher Intelligenz (KI) über Klima bis hin zu Innovation und Qualifizierung.

Zum Auftakt betonte CEC-Präsident Maxime Legrand die Bedeutung europäischer Zusammenarbeit: „Bei der CEC geht es um Menschen, Beziehungen und ein gemeinsames Engagement für die Führungskräfte, die wir in ganz Europa vertreten.“ Als Sozialpartner auf europäischer Ebene ist die CEC am Europäischen Sozialen Dialog beteiligt und bringt dort die Interessen der europäischen Führungskräfte ein. Themen wie Qualifizierung, die Vorbereitung der digitalen und grünen Transformation in der Arbeitswelt sowie der verantwortungsvolle Einsatz von KI stehen dabei auf der Agenda.

Im Mittelpunkt des ersten Tages standen die aktuellen Projekte der CEC. Ein Schwerpunkt war das neue EU-geförderte Projekt „AI Manage“, das die CEC gemeinsam mit Arbeitgeber- und Führungskräfteorganisationen umsetzt. Ziel ist es, Führungskräfte beim verantwortungsvollen Einsatz von KI zu unterstützen – unter anderem mit einer wissenschaftlichen Langzeitstudie, europäischen KI-Leitlinien, einer praxisorientierten Toolbox sowie Weiterbildungsangeboten.

Mit „Managers+“ stellte die CEC zudem eine neue Initiative vor: In einer Art digitalem „Erasmus für Führungskräfte“ sollen sich Führungskräfte den EU-Staaten vertraulich austauschen können, um Wissen, Erfahrungen und Best Practices zu teilen. Auch Nachhaltigkeit spielt in der Arbeit der CEC nach wie vor eine große Rolle. Die Arbeitsgruppe „Just Tran-

sition and Climate Leadership“ bereitet derzeit die Teilnahme der CEC an der Weltklimakonferenz COP31 in Antalya vor. Ziel ist es, dort die Rolle von Führungskräften bei der nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft stärker sichtbar zu machen.

Europa im Wandel und die Zukunft der Führung

Der zweite Tag widmete sich den großen politischen und technologischen Herausforderungen Europas. Staatssekretärin Astrid Bergmål blickte optimistisch auf die Zukunft der norwegisch-europäischen Zusammenarbeit in Verteidigung und Wirtschaft – auch ohne EU-Mitgliedschaft. Die ehemalige norwegische Ministerpräsidentin Erna Solberg

sprach über die Folgen geopolitischer Spannungen, des Krieges in der Ukraine und zunehmender wirtschaftlicher Unsicherheiten. Sie betonte, dass Europa schneller und entschlossener handeln müsse, um Wettbewerbsfähigkeit, Sicherheit und Resilienz zu stärken.

Ein weiterer Schwerpunkt war die Frage, wie Künstliche Intelligenz die Arbeitswelt verändert. Für die sinnvolle Nutzung von KI sei entscheidend, dass Unternehmen ihre Prozesse, Kompetenzen und Führungsstrukturen grundlegend neu denken, betonte etwa Olav Hypher vom Norwegischen Rundfunk.

Europäische Zusammenarbeit als Schlüssel

Die Generalversammlung machte deutlich, dass viele Zukunftsfragen, von KI über Innovation und Qualifizierung bis hin zu Nachhaltigkeit, nur gemeinsam auf europäischer Ebene beantwortet werden können. Für die ULA bot das Treffen eine wertvolle Gelegenheit, sich mit anderen Führungskräfteorganisationen auszutauschen und vertiefte Einblicke in die vielfältigen Aktivitäten der CEC zu gewinnen. ■



Foto: CEC

Druck auf Führungskräfte steigt weiter

Schlechte Nachrichten für Fach- und Führungskräfte hat der politische Endspurt vor der Sommerpause gebracht: Der Kündigungsschutz soll für Hochverdienende aufgeweicht werden, gleichzeitig wird die Beitragslast ab 2027 weiter steigen.

Die Beschlüsse des Koalitionsausschusses von CDU, CSU und SPD am 1. Juli 2026 sehen unter anderem eine Aufweichung des Kündigungsschutzes für Beschäftigte mit höheren Einkommen vor. Schon ab einem Einkommen von dem 1,75-fachen der Beitragsbemessungsgrenze sollen Arbeitsverhältnisse künftig gegen Abfindung gerichtlich aufgelöst werden können. Das würde auch viele Fach- und Führungskräfte betreffen. Die ULA hat sich deshalb in einem offenen Brief an den Bundeskanzler und die federführenden Bundesministerinnen gewandt.

Mit der Aufweichung des Kündigungsschutzes wollen die Koalitionsfraktionen die Wirtschaft beleben und Unternehmen Freiräume bieten. Doch diese Argumentation greift zu kurz, denn wer Arbeitnehmerrechte für einen vermeintlichen Wettbewerbsvorteil opfert, verkennet ihren Wert für einen starken Wirtschaftsstandort. Eine solche Regelung sei gerade für diejenigen, die in Unternehmen Verantwortung übernehmen und eine besondere Leistung erbringen, ein fatales Signal: „Engagement, Leistung und die Übernahme von Verantwortung lohnen sich nicht“, erklärte ULA-Präsident Roland Angst kürzlich dem *Handelsblatt*. „Im Gegenteil, sie können sogar mit Nachteilen verbunden sein.“ Weitere Informationen gibt es unter www.ula.de.

Neben der Aufweichung des Kündigungsschutzes bringt die Bundesregierung zudem immer neue Mehrbelastungen auf den Weg, die gerade Fach- und Führungskräfte spüren werden. So wurde die Beitragsbemessungsgrenze in der Gesetzlichen Krankenversicherung in der letzten Sitzung des Deutschen Bundestags vor der Sommerpause im Rahmen des GKV-Beitragsstabilisierungsgesetzes zusätzlich zur regulären Erhöhung weiter angehoben. Entgegen den Empfehlungen ihrer eigens eingesetzten Kommission hat die Bundesregierung damit Fakten geschaffen, welche die Mehrbelastung von Fach- und Führungskräften für die Zukunft fortschreiben – und das, obwohl die Vorschläge für eine langfristige Reform des Gesundheitssystems weiter ausstehen.

Mit dieser Mehrbelastung riskiert die Bundesregierung zudem eine Erosion der gesellschaftlichen Akzeptanz für echte Reformen. Denn auch Reformen mit nachhaltiger Wirkung kosten Geld. Das zeigen beispielsweise die Vorschläge der Alterssicherungskommission. Doch genau diese Akzeptanz braucht es, wenn notwendige und überfällige Reformen endlich umgesetzt werden sollen. Weitere Informationen finden sich auf der Kampagnenseite der ULA gegen eine Erhöhung der Beitragsbemessungsgrenze und unter www.ula.de. ■

Erasmus für Führungskräfte: Managers+

Innovation entsteht dort, wo Erfahrungen geteilt und neue Perspektiven gewonnen werden. Genau hier setzt das Programm „Managers+ Innovation Exchange Network“ an, das von CEC European Managers, dem europäischen Dachverband der ULA, in diesem Jahr pilotiert wird. Die Initiative bringt Führungskräfte aus verschiedenen europäischen Ländern zusammen und schafft einen unkomplizierten Rahmen für den direkten Austausch zu Zukunftsthemen, die Führungskräfte in ganz Europa bewegen: Innovation, KI, Forschung und Entwicklung, die Zusammenarbeit mit Start-ups und vieles mehr. Teilnehmende werden passend nach Position, Erfahrung und Interessen miteinander vernetzt. In einem strukturierten, einstündigen Gespräch treffen sich je zwei Führungskräfte in einem digitalen Format, um aktuelle Herausforderungen zu diskutieren, praxiserprobte Lösungen zu teilen und neue Impulse für ihr eigenes Unternehmen zu gewinnen. Dabei gilt ein striktes Vertraulichkeitsprinzip mit klarem Fokus auf gegenseitiges Lernen. Gesucht werden insbesondere Führungskräfte, die sich mit Innovation, Forschung, KI oder neuen Technologien beschäftigen und ihr europäisches Netzwerk ausbauen möchten. Die Teilnahme ist in Deutschland exklusiv für ULA-Mitglieder und kostenfrei. Die Anmeldung ist noch bis Ende August 2026 möglich. Weitere Informationen gibt es auf der CEC-Website unter www.cec-managers.org. ■

Offener Brief der ULA
an den Bundeskanzler
und die federführenden
Bundesministerinnen:



Kampagnenseite
der ULA gegen
eine Erhöhung der
Beitragsbemessungs-
grenze:



Weitere Informationen
und Anmeldung:





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.



Sprecherausschusskonferenz des VAA

8. – 9. Oktober 2026 Wiesbaden – zwei Tage

Mit seiner jährlichen Konferenz vermittelt der VAA Mitgliedern von Sprecherausschüssen Grundlagen, frischt Wissen auf und ermöglicht den Erfahrungsaustausch. Im Fokus stehen 2026 unter anderem Job-Grading und Entgelttransparenz. Die Anmeldung erfolgt bei gabriele.hochsattel@vaa.de.



Arbeiten mit Microsoft 365 & KI im Berufsalltag

17. November 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

Foto: Simon Jöker



ULA-Führungskräfte-Dialog: vom Talent Management zum Longevity Management mit Prof. Lioba Werth

14. September 2026 digital
17 bis 18 Uhr



Save-the-Date: Deutscher Führungskräfte-Tag 2027

17. Juni 2027 Berlin



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

Die GKV-Reform hemmt Wirtschaft und Wettbewerb

Der Bundestag hat die GKV-Reform und damit eine außerordentliche Erhöhung der Beitragsbemessungsgrenze beschlossen. Angestellte mit gutem Einkommen müssen ab 2027 deutlich mehr zahlen. Gleichzeitig wird der Wechsel in die PKV erneut erschwert. Das schadet Wirtschaft und Gesundheitssystem.

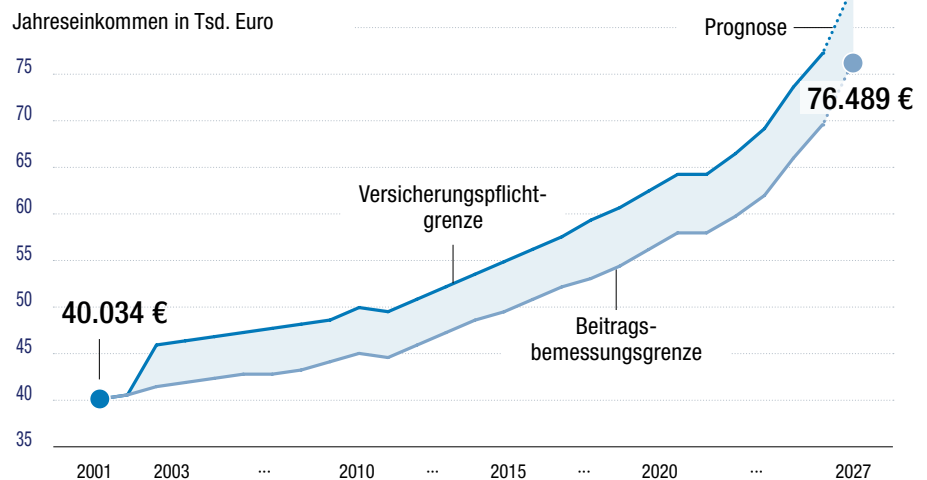
Angesichts der angespannten Haushaltslage, der Defizite in den Sozialversicherungen und der stotternden Wirtschaft wird immer offensichtlicher, wie wichtig die GKV-Reform ist. Die Erkenntnis, mit dem Geld auch auszukommen, das vorhanden ist, setzt sich durch. Problematisch für Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist allerdings die außerordentliche Anhebung der Beitragsbemessungsgrenze (BBG) und der Versicherungspflichtgrenze (VPG). Das Gesetz sieht in der GKV eine Erhöhung um jeweils 3.600 Euro im Jahr vor. In der Pflege soll die Grenze sogar noch stärker steigen. Dabei hatte die Finanzkommission Gesundheit diese Maßnahme ausdrücklich nicht empfohlen. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, besonders für hochqualifiziertes Fachpersonal, bedeutet dies außerordentliche Beitragsbelastungen.

Zugleich steigen somit die Lohnzusatzkosten der Arbeitgeber. Der Faktor Arbeit wird erneut verteuert. Dabei nimmt Deutschland bei der Abgabenlast im europäischen Vergleich schon heute einen Spitzenplatz ein. Die hohen Kosten gefährden die Entwicklung von Beschäftigung und Wirtschaftswachstum, jenen Voraussetzungen, die für die Finanzierung der Sozialversicherungssysteme essenziell sind.

Dass obendrein auch die VPG steigen wird, vergrößert die Problematik zusätzlich. Die Grenze legt fest, ab welchem Gehalt Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in die Private Kranken-

Wechsel in die PKV weiter erschwert

Entwicklung der Sozialversicherungsrechengrößen in der GKV



Quelle: PKV-Verband / Kabinettschluss für das GKV-Beitragsatzstabilisierungsgesetz; Prognose unter Anwendung der Lohnentwicklung von 4,5 % (IGES-Institut).

versicherung wechseln können. Zum Jahreswechsel 2027 liegt die VPG dann bei knapp 84.500 Euro. Mit der Steigerung der BBG auf insgesamt 76.489 Euro wird gut ausgebildetes Fachpersonal mit höherem Einkommen also doppelt bestraft. Ihre Abgabenlast steigt deutlich und die Wechselmöglichkeiten in die PKV werden weiter erschwert.

Diese Beschränkung der Wahlfreiheit von Hunderttausenden von Beschäftigten kommt faktisch einer Bürgerversicherung für Angestellte gleich. Die Bundesregierung verengt so den Wettbewerb zwischen GKV und PKV. Dabei sind doch gerade Wettbewerb

und Wahlfreiheit die Grundpfeiler unseres Gesundheitssystems. Sie sind die Voraussetzungen für Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und effiziente Ressourcennutzung – zum Vorteil aller Versicherten. Die PKV trägt dazu entscheidend bei: Mit ihrer kapitalgedeckten Vorsorge und dem Mehrumsatz von 15,5 Milliarden Euro pro Jahr stabilisiert sie das System generationengerecht. Dieser Beitrag kommt direkt auch gesetzlich Versicherten zugute. Wer diese Säule durch Einschränkung des Wettbewerbs schwächt, schwächt zugleich das gesamte Gesundheitssystem.

Mehr unter www.pkv.de.

70 Jahre FECCIA, sieben Jahrzehnte Dialog für Europa

2026 feiert die FECCIA – Fédération Européenne des Cadres de la Chimie et des Industries Annexes – ihr 70-jähriges Bestehen. Die europäische Dachorganisation der Fach- und Führungskräfte der chemischen Industrie wurde am 8. Juni 1956 in Paris gegründet.



Foto: VAA

„Die 1950er Jahre waren zu einer Zeit, als Europa noch die tiefen Wunden des Zweiten Weltkriegs trug“, sagt FECCIA-Präsident und VAA-Vorstandsmitglied Dr. Roland Fornika. „Darum war der Gründungsgedanke unserer Organisation unmissverständlich: Wir arbeiten für eine europäische Gemeinschaft, die durch Kooperation, gegenseitigen Respekt und kontinuierlichen Dialog geprägt ist. Die Werte, auf denen die Organisation gegründet wurde, sind heute so relevant wie am ersten Tag.“

Sieben Jahrzehnte später steht FECCIA für eine bemerkenswerte Idee: Alle Entscheidungen der Organisation werden im Konsens getroffen. Selbst der Brexit konnte ihre Geschlossenheit nicht erschüttern – der britische Mitgliedsverband ist bis heute Teil der FECCIA.

Als größter sektoraler Verband innerhalb der Europäischen Führungskräfte-Organisation CEC European Managers vertritt FECCIA die Interessen der Branche gegenüber den europäischen Insti-

tutionen wie der Europäischen Kommission und dem Europäischen Parlament. Mit dem Europäischen Chemie-Arbeitgeberverband ECEG gibt es einen partnerschaftlichen Umgang, der den sozialen Gedanken trägt. Gemeinsam mit der Gewerkschaft industriAll Europe wurde eine Reihe richtungsweisender europäischer Projekte umgesetzt.

Für den VAA als deutsches Mitglied der FECCIA ist das Jubiläum Anlass, sich zur gemeinsamen Stärke und Verbundenheit der Fach- und Führungskräfte

der Chemie- und Pharmaindustrie in Europa zu bekennen. Denn in einer Zeit geopolitischer und wirtschaftlicher Anspannung bleibt die europäische Zusammenarbeit eine existenzielle Grundlage. „Kein europäisches Land kann die globalen Herausforderungen allein bewältigen“, betont VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. „Die FECCIA zeigt seit 70 Jahren, dass unterschiedliche Interessen überbrückt werden können und dass gegenseitiger Respekt die Grundlage nachhaltigen Fortschritts ist.“ ■

Auf der FECCIA-Jubiläumsfeier in Brüssel hat FECCIA-Präsident Dr. Roland Fornika (rechts) die Grundwerte der Organisation hervorgehoben, die von Kooperation, gegenseitigem Respekt und kontinuierlichem Dialog geprägt sind.
Foto: VAA



Toolbox und Leitfaden für die Branche vorgestellt

Kurz vor der FECCIA-Jubiläumsfeier haben die europäischen Sozialpartner der chemischen, pharmazeutischen, Gummi- und Kunststoffindustrie die Ergebnisse des von der Europäischen Kommission kofinanzierten Projekts JusTransLEAD vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen eine „[Just Transition Leadership Toolbox](#)“ sowie ein [Best-Practice-Leitfaden](#), die Führungskräfte und Arbeitgeber dabei unterstützen sollen, den Wandel hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft wirtschaftlich tragfähig und sozial ausgewogen zu gestalten. Die Instrumente basieren auf Forschungsarbeiten, Unternehmensbeispielen aus ganz Europa sowie Erfahrungen von Führungskräften aus der Branche.

Ergänzend haben die FECCIA und die Europäischen Chemie-Arbeitgeber von der ECEG einen gemeinsamen strategischen Rahmen verabschiedet, der Unternehmen praxisnahe Hilfestellungen für die Umsetzung eines gerechten Übergangs bieten soll. FECCIA-Präsident Dr. Roland Fornika bezeichnet die Projektergebnisse als „eine einzigartige Sammlung praxisorientierter Instrumente“, die notwendige Veränderungsprozesse unterstützen und anderen Industriezweigen in Europa als Vorbild dienen könnten. Die Initiatoren sehen ihre Arbeit zugleich als Beispiel für andere Branchen in Europa. Die entwickelten Instrumente stehen frei zur Verfügung und sollen eine breite Anwendung finden, um den Übergang zur Klimaneutralität branchenübergreifend als gerechten Wandel zu gestalten.

[„Just Transition Leadership Toolbox“](#)



[Best-Practice-Leitfaden](#)



Mit alternativen Produktionsverfahren wie beispielsweise in der Elektrolyse-Pilotanlage bei Evonik in Hanau kann die Elektrochemie Stoffkreisläufe in der Chemieproduktion schließen. Foto: Evonik Industries AG



Gastbeitrag zur Kreislaufwirtschaft

Resilienz oder Nostalgie: Europas Chemie vor der entscheidenden Wahl

Von Lars Börger, nova-Institut

Die europäische Chemie steckt nicht in einer normalen Krise. Sie steckt in einer Doppelkrise. Die eine ist geopolitisch: Energieabhängigkeiten, fragile Lieferketten, wachsender Importdruck und die neue Härte der Weltpolitik treffen eine systemrelevante Industrie. Die andere ist klimatisch: Die Grenzen des fossilen Modells werden sichtbar, in Emissionspfaden, Extremwetter, Versicherungsrisiken und Investitionsentscheidungen. Beide Krisen werden oft getrennt diskutiert. Genau das ist der Fehler. Ihre gemeinsame Antwort ist dieselbe: eine entschlossene Transformation der industriellen Rohstoff- und Energiebasis.

Die Chemie ist die Industrie der Industrien. Ohne Chemie keine Batterien, keine Halbleiter, keine Pharmazeutika, keine Dämmstoffe, keine moderne Landwirtschaft, keine Kreislaufwirtschaft. Wenn Europas Chemie an Stärke verliert, verliert Europa industrielle Handlungsfähigkeit. Wenn sie sich neu aufstellt, wird sie zum Hebel strategischer Autonomie.

Für Jahrzehnte folgte Industrie einer tayloristischen Logik: standardisieren, messen, Puffer abbauen und Effizienz maximieren. Das war erfolgreich, solange Energie billig, Lieferketten stabil und Weltpolitik berechenbar erschienen. Diese Zeit ist vorbei. COVID, der blockierte Suezkanal, der russische Angriff auf die Ukraine, Energiepreisschocks und Extremwetter haben gezeigt: Ein System kann so effizient werden, dass es nur noch bei gutem Wetter funktioniert.

Der Leitbegriff der nächsten Jahre heißt deshalb Resilienz. Resilienz bedeutet nicht Abschottung. Sie bedeutet die Fähigkeit, Störungen aufzunehmen, sich anzupassen und daraus stärker hervorzugehen. Für die Industrie heißt das: diversifizierte Roh-

stoffquellen, robuste Lieferketten, erneuerbare Energie, technologische Offenheit und Menschen, die Veränderung nicht verwalten, sondern gestalten.

Genau hier gehört die Kreislaufwirtschaft ins Zentrum. Sie ist keine bessere Abfallwirtschaft. Sie ist Sicherheitsstrategie. Moleküle, Polymere und Metalle, die im europäischen Kreislauf bleiben, sind weniger Importabhängigkeit, weniger Preisrisiko und mehr regionale Wertschöpfung. Derzeit stammen in der EU erst rund zwölf Prozent der eingesetzten Materialien aus Recycling. Das ist kein Beleg gegen Kreislaufwirtschaft, sondern ein Hinweis auf ungenutztes industrielles Potenzial.

Für die Chemie gilt der entscheidende Satz: Chemie kann nicht dekarbonisiert werden, sie muss defossilisiert werden. Kohlenstoff bleibt Grundlage großer Teile unserer Produktwelt. Entscheidend ist, ob er weiterhin überwiegend aus fossilen Quellen kommt oder aus Recycling, nachhaltiger Biomasse und CO₂-Nutzung. Mechanisches und chemisches Recycling, biogene Rohstoffe, CCU, Methanol als Plattformmolekül, Massenbilanzmodelle und digitale Materialpässe sind keine Randthemen. Sie sind Bausteine einer resilienten Rohstoffbasis.

Gerade für Europa ist das nüchterne Industriepolitik. Im fossilen Kostenwettbewerb ist Europa strukturell benachteiligt. Cefic beziffert Europas Anteil am globalen

Chemikalienmarkt nur noch auf 13 Prozent, China liegt bei 46 Prozent; europäische Gaspreise sind weiterhin etwa dreimal so hoch wie in den USA. Die falsche Schlussfolgerung wäre, das alte fossile Modell dauerhaft künstlich zu verbilligen. Das wäre Nostalgie mit öffentlichem Geld.

Die richtige Schlussfolgerung lautet: Europa muss dort führen, wo die nächste industrielle Kostenkurve entsteht. Wir haben keine ausreichenden fossilen Quellen. Aber wir haben starke Abfallwirtschaft, anspruchsvolle Regulierung, erweiterte Herstellerverantwortung, hochentwickelte Landwirtschaft, Biotechnologie, Verfahrenstechnik und einen wachsenden Markt für erneuerbare Energien. Warum dort verteidigen, wo wir strukturell schwach sind, statt dort zu investieren, wo wir strukturell stark werden können?

Das Geld für diese Transformation ist vorhanden. Die Internationale Energieagentur erwartet für 2025 weltweit rund 2,2 Billionen US-Dollar Investitionen in saubere Energietechnologien, Netze, Speicher, Effizienz und Elektrifizierung, etwa doppelt so viel wie in fossile Energien. Die EU setzt mit dem Clean Industrial Deal, dem Chemicals Action Plan und dem European Competitiveness Fund den richtigen Rahmen; Deutschland hat ein Sondervermögen für Infrastruktur und Klimaneutralität beschlossen. Entscheidend ist nun, ob dieses Kapital neue industrielle Fähigkeiten schafft oder alte Abhängigkeiten ver-

längert. Der politische Rahmen wird zunehmend geschaffen. Jetzt kommt es darauf an, dass Unternehmen das neue Zielbild annehmen, die Transformation entschlossen vorantreiben und den Wandel tatsächlich als wirtschaftliche Chance begreifen. Denn nicht die Erneuerung ist das Risiko, sondern ihr Aufschieben.

Eine Überschlagsrechnung aus dem nova-Kontext macht die Größenordnung sichtbar: Die aktuelle geopolitische Krise kann für die EU 2026 zusätzliche Kosten von mehr als 145 Milliarden Euro verursachen. Bei Investitionskosten von etwa 1,5 Milliarden Euro für mehr als 300.000 Tonnen Bio-Methanol-to-Olefins-Kapazität entspräche diese Summe theoretisch rund 30 Millionen Tonnen pro Jahr. Das wäre in der Größenordnung von drei Vierteln der heutigen fossilen Polymerproduktion. Natürlich ist das keine Investitionsplanung und die Rechnung zu stark vereinfacht. Aber es zeigt, wie absurd es wäre, Krisenkosten dauerhaft zu bezahlen, statt Transformationskapital aufzubauen.

Für Unternehmen bedeutet das: Resilienz gehört in die Investitionsrechnung, nicht in den Nachhaltigkeitsbericht. Für Beschäftigte bedeutet es: Die Chemie hat Zukunft, aber sie wird eine andere Chemie sein. Sie braucht Prozesswissen, Sicherheitskultur, Digitalisierung, Datenkompetenz, Kreislaufverständnis und den Mut, neue Technologien industriell reif zu machen.

Europa steht vor einer klaren Wahl. Wir können Geld in die Verlängerung eines fossilen Geschäftsmodells stecken, in dem andere die Rohstoffe besitzen und wir die Kosten tragen. Wer ausschließlich auf Entlastungen für bestehende Strukturen setzt, gewinnt vielleicht Zeit, aber keine Zukunft. Oder wir investieren entschlossen in eine Chemie, die Europas zukünftige Wettbewerbsfähigkeit auf erneuerbare Energie, alternative Kohlenstoffquellen und Kreislaufwirtschaft gründet und zu neuer industrieller Stärke verbindet.

Die Alternative zur Transformation ist nicht Stabilität. Sie ist der schleichende Verlust von Wertschöpfung. Resilienz entsteht nicht durch Festhalten. Sie entsteht durch rechtzeitiges, mutiges Umbauen. ■



Lars Börger ist CEO des nova-Instituts. Foto: nova-Institut

Die Stimme für Leistung und Verantwortung

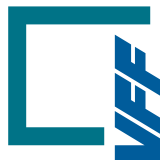


Deutscher
Führungskräfteverband



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
MANAGEMENT ASSOCIATION

bvhd
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