ULA NACHRICHTEN

Informationen für Führungskräfte | Ausgabe 6 | Dezember 2026



Präzedenzfall statt Ausnahme?

Wer verdient noch Kündigungsschutz?

www.ula.de

KÜNDIGUNGSSCHUTZ
Warnung von CDA und ULA

KI UND FÜHRUNG
Wer führt, wenn KI handelt?

EMOTIONEN UND KI
Was ein Gesicht nicht verrät









Coverfoto: MicroStockHub – iStock

Kommentar und ULA Intern

3 **Fortschritt braucht Erfahrung**
Michael Schweizer über KI, Erneuerung und den Wert verlässlicher Schutzrechte

3 **125 Jahre bdvb**
Roland Angst fordert zum bdvb-Jubiläum Strukturreformen statt höherer Sozialbeiträge

EUROPA

4 **KI: Wer profitiert vom Zeitgewinn?**
Was die AI-MANAGE-Konferenz über Produktivität, KI-Agenten und Verantwortung zeigt

ARBEITSMARKT

6 **Streit um den Kündigungsschutz**
CDA-Chef Dennis Radtke über Gehaltsgrenzen und neue Arbeitsplätze

SOZIALVERSICHERUNG

8 **Belastungsmoratorium für 2028**
Warum die ULA einen Stopp weiterer Sozialabgabenbelastungen fordert

MANAGEMENT

9 **KI erkennt Mimik, nicht Gefühle**
Prof. Jürgen Weibler über Chancen und Grenzen der Analyse von Gesichtsausdrücken

10 **Weiterbildung**
Aktuelle Seminare des Führungskräfte Instituts (FKI)

10 **Terminvorschau**
Veranstaltungen im Überblick

NETZWERK

12 **Befindlichkeit in Chemie und Pharma**
Ergebnisse der VAA-Umfrage

14 **Jahreskonferenz des VAA**
Mut zur Innovation und Zeit für ein Umdenken

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), Dr. Jennifer Kuebart, Meike Naber · 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

Kommentar von Michael Schweizer

Fortschritt braucht Erfahrung



Foto: Jens Schicke

Deutschland braucht einen wirtschaftlichen Aufbruch. Künstliche Intelligenz und andere Schlüsseltechnologien eröffnen Chancen. Ob daraus Innovation und Wettbewerbsfähigkeit entstehen, entscheidet sich auch daran, ob Menschen Verantwortung übernehmen und Veränderungen gestalten können. Bei der europäischen Führungskräftekonferenz der CEC auf Malta wurde deutlich: Wir müssen von der Anwendung zum Führen kommen. KI liefert schnell Antworten. Ergebnisse einzuordnen, Entscheidungen abzuwägen und deren Folgen für Menschen und Unternehmen zu verantworten, ist Führungsaufgabe. Dafür brauchen wir Fachwissen, Urteilsvermögen und Erfahrung.

Gerade deshalb müssen wir genauer hinsehen, wie wir mit erfahrenen Fach- und Führungskräften umgehen. Wer ihre Innovationskraft erwartet, muss ihnen Entwicklung ermöglichen. Weiterbildung darf kein Privileg jüngerer Beschäftigter sein. Auch nach Jahrzehnten im Beruf müssen neue Aufgaben, technologische Qualifizierung und berufliche Wechsel selbstverständlich möglich bleiben. Zugleich sind wir Führungskräfte selbst gefordert, neugierig zu bleiben und eigene Gewissheiten zu hinterfragen.

An diesem Anspruch muss sich auch die Politik messen lassen. Die geplante Lockerung des Kündigungsschutzes für höhere Einkommen wirft eine Frage auf: Stärkt sie tatsächlich die Bereitschaft, Neues zu wagen? Wer bei unternehmerischen Risiken vor allem um die eigene berufliche Zukunft fürchten muss, wird mutige Entscheidungen eher meiden. Eine Gehaltsschwelle schafft weder neue Kompetenzen noch Investitionen.

Die ULA wird sich auch 2027 für Rahmenbedingungen einsetzen, die Leistung und Verantwortung ermöglichen. Dazu gehören verlässliche Schutzrechte, bezahlbare Sozialabgaben und eine tragfähige Altersvorsorge ebenso wie Qualifizierung und Mitbestimmung. Unser Leitgedanke für den Deutschen Führungskräftetag bringt es auf den Punkt: Hightech braucht Führung. Und Fortschritt braucht die Erfahrung der Menschen, die ihn gestalten.

Michael Schweizer
ULA-Hauptgeschäftsführer

ULA Intern

Jubiläumsfeier des bdvb

Zum 125-jährigen Jubiläum des Bundesverbands Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) überbrachte ULA-Präsident Roland Angst am 13. November seine Glückwünsche. Er dankte bdvb-Präsident Prof. Alexander Zureck und Geschäftsführer Daniel Gerhards für die Zusammenarbeit. Seit 2010 gehört der bdvb zur ULA, schon zuvor arbeiteten beide Verbände im Aktionskreis Leistungsträger zusammen. Mit ihren im November gefeierten 75 Jahren sei die ULA „Verbandsnachwuchs“, scherzte Angst.

Was diese Verbindung konkret leistet, zeigt die Führungskräfteumfrage 2025, die ULA und bdvb gemeinsam mit der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit durchführten. Mehr als 1.400 Führungskräfte beteiligten sich daran. Die ULA brachte ihre verschiedenen Branchenperspektiven ein, die Stiftung ihre Befragungsexpertise. Der bdvb steuerte die wissenschaftliche Analyse und Einordnung bei.

Die Ergebnisse zeigen einen bemerkenswerten Kontrast: Viele Befragte sehen ihre Unternehmen gut aufgestellt, beurteilen die Rahmenbedingungen am Standort Deutschland jedoch deutlich kritischer. Als Hindernisse nennen sie Bürokratie und Fachkräftemangel. Für die ULA folgt daraus ein politischer Auftrag: Verfahren beschleunigen, praktikable Regeln schaffen und Investitionen ermöglichen.

„Wir müssen nicht auf alles denselben Blick haben, um gemeinsam mehr zu sehen“, betonte Angst. Beim Jubiläum richtete er den Blick auf die Generationenfrage: Junge Menschen brauchen verlässliche Perspektiven, um Verantwortung zu übernehmen. Dazu gehören eine generationengerechte Altersvorsorge, tragfähige Sozialversicherungen und Strukturreformen statt immer höherer Beiträge. ■





Zur Eröffnung der Konferenz gaben Maxime Legrand, Präsident der CEC European Managers, und Dr. Andreas Bücker, Leiter des AI-MANAGE-Projekts, einen Überblick über die Meilensteine, Ziele und Veranstaltungen. Foto: Pere Vilanova – CEC

Europa

CEC-Konferenz zu KI

Zeitgewinn ist noch kein Unternehmensgewinn. Künstliche Intelligenz (KI) kann Führung entlasten, aber nicht ihre Urteilskraft ersetzen. Das hat die AI-MANAGE-Konferenz in Malta vom 5. bis 6. November 2026 gezeigt.

KI beschleunigt Abläufe, kann aber falsche Antworten liefern. Führungskräfte müssen ihre Ergebnisse deshalb kritisch prüfen. Welche Folgen KI für Verantwortung, Abläufe und Zusammenarbeit hat, diskutierten rund 100 Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wissenschaft, Unternehmen und europäischen Partnerorganisationen auf der AI-MANAGE-Konferenz in Malta. Zum Konferenzauftakt zeigte CEC-Präsident Maxime Legrand anhand zweier KI-Systeme, wie unterschiedlich sie auf falsche Angaben reagieren. Eines übernahm die falsche Farbangabe, statt sie zu korrigieren.

KI zwischen Potenzial und Praxis

Während Legrand die Grenzen der Verlässlichkeit von KI-Systemen vorführte, fragte Kasper Lynge Jacobsen, Chef-Analyst beim dänischen Arbeitgeberverband Dansk Erhverv, ob Unternehmen wirtschaftlich von der Zeitersparnis durch KI profitieren. Rund drei Viertel der befragten Verbandsmitglieder sähen persönliche Produktivitätsgewinne. Einen Nutzen für das Unternehmen erkenne dagegen nur etwa jeder Fünfte. Die Angaben beruhen auf Selbsteinschätzungen, nicht auf gemessenen Produktivitätsdaten. Der europäische Austausch zeigte, wie weit Unternehmen beim KI-Einsatz noch auseinanderliegen. Während Konzerne bereits geschützte KI-Umgebungen aufbauen, um sensible Daten und ihre Verarbeitung zu kontrollieren, fehlen vielen kleinen und mittleren Unternehmen Zeit und Fachpersonal, um KI in ihre Arbeitsabläufe einzubinden.

Vom Werkzeug zur Organisation

„KI ist in erster Linie keine technische Herausforderung“, betonte Belinda Zhu, Führungskraft im IT-Management bei Electrolux Global. Deshalb entscheiden beim schwedischen Hausgerätehersteller die Fachabteilungen, welche Probleme KI lösen und welchen Nutzen sie bringen soll. Die IT verantwortet die technische Umsetzung und Sicherheit, andere Bereiche prüfen rechtliche Vorgaben und Risiken. Bei der Qualifizierung unterscheidet der Konzern zwischen Entwicklern und Anwendern. Wie wichtig menschliche Urteilskraft bleibt, zeigte Magnus Bloch Thomsen von der dänischen Wirtschaftskanzlei Plesner. Dort wird KI für Recherchen und Vertragsprüfungen eingesetzt. Juristen, Fachabteilungen und Geschäftsleitung haben Prüfregeln für KI-Ergebnisse erarbeitet, um Fehler mit rechtlichen und finanziellen Folgen zu vermeiden.

Angestellte Führungskräfte sind doppelt gefordert: Sie sollen KI im Unternehmen voranbringen, ohne die Verantwortung für deren Einsatz an die Tech-

„Wir brauchen keine KI, die uns recht gibt. Wir brauchen KI, die uns hilft, besser zu denken.“

Maxime Legrand, Präsident der CEC European Managers.



Foto: Pere Vilanova – CEC

nik abgeben zu können. Auch Roxana Gheorghiu von der Europäischen Kommission betonte ihre besondere Stellung. Algorithmisches Management, erläuterte sie, beschränkt sich nicht auf KI-Systeme im Sinne des AI-Acts. Auch herkömmliche automatisierte Systeme können Aufgaben verteilen, die Leistung von Beschäftigten überwachen und Personalentscheidungen vorbereiten. Die Kommission prüft, ob bestehende europäische Regeln solche Systeme ausreichend erfassen.

Führung im KI-Zeitalter

Wie KI-Agenten die Frühungsrolle verändern, erläuterte Peter van Hees von der belgischen KBC Bank. Anders als herkömmliche KI-Anwendungen können solche Agenten ganze Arbeitsschritte eigenständig organisieren. Damit wächst die Distanz zwischen der Ausführung einer Aufgabe und der Verantwortung für ihr Ergebnis. Führungskräfte müssen aber weiterhin beurteilen können, was die KI erarbeitet hat. Doch wie sollen Nachwuchskräfte dieses Fachurteil entwickeln, wenn KI gerade jene Aufgaben übernimmt, an denen sie bislang gelernt haben? Dr. Marie-Victoire Chopin von der École des Ponts Business School warnte vor dem „Automation Bias“, der Neigung, automatisierte Empfehlungen ungeprüft zu übernehmen. Wenn KI-Systeme bestehende Denkmuster reproduzieren und ähnliche Antworten liefern, könnte die Vielfalt der Ideen leiden. Führungskräfte müssen daher unterschiedliche Lösungswege prüfen und eigene Überlegungen entwickeln, statt sich auf die Vorschläge der Systeme zu verlassen.

Auch zwischen Unternehmensregeln und tatsächlicher KI-Nutzung kann eine Lücke klaffen. Darauf deuten erste Befunde hin, die Marie Klotz von der Technischen Universität München (TUM) in Malta vorstellte. Wie KI Führung und Arbeitsorganisation verändert, untersucht das EU-kofinanzierte Projekt AI MANAGE bis 2028 mit wissenschaftlicher Begleitung der TUM. Die Leitung obliegt Prof. Theresa Treffers, die sich auch im wissenschaftlichen Beirat der ULA engagiert. Daraus sollen Leitlinien, praktische Werkzeuge und Qualifizierungsangebote entstehen.

Für die ULA, in Malta vertreten durch Michael Schweizer, Meike Naber und Dr. Jennifer Kuebart, und die ULA-Mitgliedsverbände liegt der Wert des Austauschs darin, Erfahrungen der Partnerorganisationen für die Mitglieder nutzbar zu machen. Denn die Fragen vom Konferenzauftakt bleiben: Wie wird aus Zeitersparnis wirtschaftlicher Nutzen? Und wie lässt sich KI nutzen, sodass menschliche Urteilskraft Priorität bleibt? ■

Gastbeitrag von Dennis Radtke



Foto: Julian Kendziora

Kündigungsschutz für Gutverdiener lockern – wozu eigentlich?

Von Dennis Radtke, Mitglied des Europäischen Parlaments und Bundesvorsitzender der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft Deutschlands (CDA)

Mehr Spielraum für Betriebe, mehr Chancen auf Arbeit? Das ist ein Versprechen, das viele gern einlösen würden. Die Koalition will dafür den Kündigungsschutz für gutverdienende Beschäftigte lockern. Doch wer in einem Betrieb arbeitet, in dem über Stellenabbau gesprochen wird, fragt sich vor allem, wie es dort weitergeht. Aus dieser Perspektive lohnt es sich, genauer hinzusehen, denn eine überzeugende Begründung für das Vorhaben fehlt bis heute.

Die Koalition will den Kündigungsschutz für Beschäftigte lockern, die heute mehr als 177.450 Euro im Jahr verdienen. Der neue Referentenentwurf sieht dafür eine Übergangsfrist von 15 Monaten nach Inkrafttreten des Gesetzes vor. Die Koalition spricht von Modernisierung und erleichterten Neueinstellungen. Die Geschichte der Idee zeigt aber etwas anderes: Ein Instrument, das für Gründerinnen und Gründer gedacht war, um sich leichter von Beschäftigten trennen zu können, soll auf die breite gesamte Wirtschaft ausgedehnt werden.

Für mich ist das eine Grundsatzfrage: Wer gut verdient, verliert nicht automatisch seinen Anspruch auf arbeitsrechtlichen Schutz. Führungskräfte tragen besondere Verantwortung im Unternehmen, ohne deshalb dieselben Entscheidungsbefugnisse wie Vorstände oder Geschäftsführer zu haben. Auch sie sind Arbeitnehmende, deren Lebensplanung und finanzielle Sicherheit an ihrem Arbeitsplatz hängt. Ich halte es deshalb für falsch, den Kündigungsschutz allein vom Gehalt abhängig zu machen. Er ist eine zentrale Säule des auf Ausgleich bedachten Modells der sozialen Marktwirtschaft. Umso besorgniserregender wird es, wenn man berücksichtigt, dass die Initiatoren die Grenze gern schon bei 100.000 Euro Jahreseinkommen gezogen hätten. Denn wer garantiert, dass der Schutz künftig nicht auch für weitere Berufsgruppen infrage gestellt wird?

Der Vorschlag kommt ursprünglich aus der Gründerszene. Der Start-up-Verband hat vor dem Koalitionsausschuss im Juli für eine gezielte Lockerung bei gut bezahlten Spitzenpositionen geworben. Der Verband argumentiert, dass Unternehmen eher Risiken eingehen, wenn sie die Kosten eines Fehlschlags begrenzen können. Sie würden dann auch früher einstellen. Es ist nachzuvollziehen, dass ein junges Unternehmen nach einer geplatzten Finanzierungsrunde schnell umsteuern muss. Aber was hat das mit einem Maschinenbauer zu tun, der seit Jahrzehnten am Standort produziert? Die Koalition will die Regel auf die gesamte Wirtschaft ausweiten. Warum das sinnvoll sein soll, bleibt unbeantwortet.

Offiziell geht es um Innovation, Investitionen und Flexibilität. Laut IAB-Lohnmonitor liegen jedoch nur rund 0,27 Prozent der Beschäftigten über der vorgesehenen Einkommensgrenze. Ich frage mich ernsthaft, welches Problem am Arbeitsmarkt wir dadurch lösen wollen.

Dennoch bringt das Vorhaben etwas zum Kippen, denn bisher galt ein klarer Gedanke: Wer Personal einstellen und entlassen darf, steht auf der anderen Seite des Tisches. Künftig soll allein das Gehalt darüber entscheiden, wer seinen Arbeitsplatz verteidigen kann. Diese Entkopplung von Verantwortung und Schutz ist konzeptionell nicht sauber, denn eine Gehaltsgrenze sagt nichts darüber aus, ob eine Kündigung sachlich begründet ist.

Menschen mit Erfahrung und Rückgrat

Wer in einem Werk schon einmal eine Umstellung begleitet hat, weiß, wie viel davon abhängt, dass jemand rechtzeitig sagt, wenn etwas schiefläuft. Wenn ein Zeitplan unrealistisch ist oder bei einer neuen Anlage die Sicherheit auf dem Spiel steht, muss das auf den Tisch, auch, wenn es der Chefetage gar nicht passt. Genau dafür brauchen Unternehmen Leute mit Erfahrung und Rückgrat. Wer ihre Stellung im Betrieb schwächt, sollte erklären, woher der zusätzliche Mut zu einer Kurskorrektur und zu neuen Ideen kommen soll.

Und wer zahlt am Ende den Preis? Nehmen wir eine Führungskraft, die mit Mitte fünfzig nach zwanzig oder mehr Jahren im Betrieb ihre Stelle verliert. Eine Abfindung kann den Verlust des Arbeitsplatzes finanziell abfedern. Sie ersetzt aber weder eine langfristige Perspektive noch die Sicherheit eines festen Einkommens. Ob eine Führungskraft in der Nähe wieder eine Stelle findet, in der sie die eigene Erfahrung einsetzen kann, ist ungewiss. Bauen in einer Region mehrere Werke gleichzeitig um, sind solche Stellen rar. Zieht sie weg, verliert die Region eine erfahrene Führungskraft, deren Wissen und Erfahrung auch andere Unternehmen vor Ort brauchen könnten. Das gehört in die Rechnung der Koalition. Den notwendigen Strukturwandel erfolgreich mit den Beschäftigten, den Unternehmen und einem breiten Netzwerk von Akteuren vor Ort zu gestalten, war stets eine Stärke Deutschlands.

Wer wirklich wissen will, warum Unternehmen bei Investitionen zögern, sollte in die Betriebe gehen und dort nachfragen. Wie lange wartet das Werk auf die Genehmigung für die neue Anlage? Kann es mit dem Strompreis noch in fünf Jahren kalkulieren? Wo fehlen Leute, die die neue Technik beherrschen? Hier kann Politik etwas bewegen. Genauso wichtig ist es, Beschäftigte bei Umstrukturierungen frühzeitig zu unterstützen, anstatt sie erst nach einer Kündigung aufzufangen.

Die Koalition muss deshalb klar benennen, welches konkrete Einstellungshindernis sie beseitigen will und worauf sie die Erwartung stützt, dass dadurch mehr Arbeitsplätze entstehen. Sie muss auch erklären, warum eine Regel, die mit den Bedingungen junger Wachstumsunternehmen begründet wurde, quer durch alle Branchen gelten soll. Die Höhe des Gehalts beantwortet keine dieser Fragen.

Ich bin überzeugt: Wie brauchen Reformen, die unsere Wirtschaft wieder in Schwung bringen. Aber mehr Flexibilität darf nicht bedeuten, dass Beschäftigte einseitig Risiken tragen. Das ist nicht mein Verständnis von sozialer Marktwirtschaft. Wir wollen, dass Unternehmen in Deutschland investieren und einstellen. Unternehmen brauchen schnellere Genehmigungen, bezahlbare Energie und qualifizierte Fachkräfte. Wo sich ein Arbeitsplatz im Umbau nicht halten lässt, müssen Betriebe, Belegschaftsvertretungen und Arbeitsagenturen frühzeitig zusammenarbeiten, damit der Wechsel in einen neuen Job gelingt. Das hält Menschen in Beschäftigung und sichert Erfahrung am Standort. Wirtschaftliche Erneuerung und soziale Sicherheit gehören zusammen. Genau daran muss sich eine gute Arbeitsmarktreform messen lassen. ■

Belastungsmoratorium für 2028: Faktor Arbeit darf nicht weiter verteuert werden!

Nachdem die Bundesregierung für das kommenden Jahr erneut einen deutlichen Anstieg der Beitragsbemessungsgrenzen der Sozialversicherungsbeiträge beschlossen hat, fordert die ULA einen Belastungsstopp für Fach- und Führungskräfte sowie Unternehmen. Der Faktor Arbeit darf nicht weiter verteuert werden.



Foto: DjelicS – iStock

Die Sozialversicherungen können hierzulande nicht dauerhaft durch immer höhere Einnahmen stabilisiert werden. Modellrechnungen zeigen, dass die zusätzliche Arbeitnehmerbelastung für Fach- und Führungskräfte bis 2031 in einzelnen Berufsbeispielen auf mehr als 5.000 Euro jährlich steigen kann, wenn nicht umgesteuert wird. Jetzt braucht es Ausgabendisziplin und strukturelle Reformen anstelle immer neuer Belastungen. Für 2028 fordert die ULA deshalb ein Moratorium und die Aussetzung der Anhebung der Beitragsbemessungsgrenzen oberhalb der Inflationsrate des Vorjahres.

Die ULA hat die geplante Anhebung der Sozialversicherungsrechengrößen für 2027 mehrfach kritisiert, zuletzt in der öffentlichen Stellungnahme zur Sozialversicherungsrechengrößen-Verordnung 2027. Besonders deutlich zeigt sich die Entwicklung in der gesetzlichen Krankenversicherung: Die Beitragsbemessungsgrenze steigt um 9,7 Prozent und damit mehr als doppelt so stark wie die maßgebliche Lohnentwicklung von 4,38 Prozent. Damit geht es aus Sicht der ULA um mehr als eine technische Anpassung der Rechengrößen.

„Die höheren Beitragsbemessungsgrenzen belasten Beschäftigte und Unternehmen gleichzeitig“, mahnt ULA-Präsident Roland Angst. „Für Fach- und Führungskräfte sinkt das Netto, für Unternehmen steigen die Arbeitskosten. In einer Phase schwachen Wachstums und hoher Standortkosten ist das keine isolierte sozialpolitische Entscheidung, sondern eine Frage der Wettbewerbsfähigkeit. Wer den Wirtschaftsstandort stärken will, kann die Finanzierung der Sozialversicherungen nicht immer weiter über den Faktor Arbeit organisieren.“

Die *Augsburger Allgemeine Zeitung* berichtete am 9. Oktober 2026 umfassend über die ULA-Berechnungen zu den finanziellen Folgen der Sozialreformpläne der Bundesregierung. Nach den Berechnungen könnte beispielsweise eine Fachärztin im kommunalen Krankenhaus bei einem Jahresbruttogehalt von 93.600 Euro bis 2030 jährlich knapp 4.200 Euro mehr an Sozialabgaben zahlen. Roland Angst kritisiert, dass Fach- und Führungskräfte bereits einen hohen Beitrag zur Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme leisten und zusätzliche Belastungen die Leistungsanreize und die Akzeptanz des Systems schwächen. Auch *Politico* griff Anfang November eigens für die Industrie erweiterte ULA-Berechnungen auf.

Der ULA-Sozialabgabenrechner zeigt nicht nur den Belastungssprung im Jahr 2027, sondern auch, wie sich die Arbeitnehmerbelastung unter den zugrunde gelegten Annahmen bis 2031 weiterentwickeln würde. Vier Berufsbeispiele machen diese Entwicklung für unterschiedliche Einkommen und Erwerbssituationen konkret sichtbar. ■

Gastbeitrag von Prof. Jürgen Weibler

Emotionen erkennen: Was KI für Führung leisten kann

Emotionen prägen Führung. Sie beeinflussen Entscheidungen, Beziehungen und die Wahrnehmung von Botschaften. Gerade bei Veränderungen, Konflikten oder kritischem Feedback zählt deshalb nicht nur, was eine Führungskraft sagt. Mitarbeitende beziehen auch Mimik, Stimme, Körperhaltung und die jeweilige Situation in ihre Bewertung ein.

Dabei gilt: Ein Gesichtsausdruck erlaubt keinen sicheren Blick in das Innenleben eines Menschen. Ein angespanntes Gesicht kann Ärger, Konzentration oder Unsicherheit ausdrücken. Emotionale Signale sind Hinweise, die erst im Zusammenhang mit anderen Informationen verständlich werden.

Was künstliche Intelligenz sichtbar macht

Die algorithmische Gesichtsausdrucksanalyse, kurz AFEA, eröffnet der Führungsforschung neue Möglichkeiten. Sie erfasst Gesichtsbewegungen in Videoaufnahmen und untersucht deren zeitlichen Verlauf: Wann beginnt eine Reaktion? Wie intensiv ist sie, wie lange hält sie an und wie schnell klingt sie ab? Auch zeitliche Zusammenhänge zwischen den Reaktionen verschiedener Personen lassen sich analysieren.

Dazu lokalisiert die Software Gesichter, erfasst markante Bereiche und wertet visuelle Merkmale mithilfe neuronaler Netze aus. Erkannte Bewegungen können einzelnen Aktivitäten der Gesichtsmuskulatur zugeordnet werden. Der Mehrwert liegt vor allem darin, viele Beobachtungen standardisiert und mit hoher zeitlicher Auflösung auszuwerten. Allerdings beeinflussen äußere Faktoren wie Beleuchtung, Kopfhaltung und Bildqualität die Ergebnisse.

Die von Silvia Stroe und ihrem Team (2026) vorgestellte Untersuchung zeigt das Potenzial dieser Ausdrucksanalyse. Ihre Stärke liegt darin, sichtbare Ausdrucksmuster und deren zeitliche Dynamik präzise zu beschreiben. Weniger belastbar sind hingegen Rückschlüsse von diesen gut messbaren Muskelbewegungen auf das exakte innere Erleben. Es geht lediglich um Wahrscheinlichkeiten. Auch Glaubwürdigkeit oder Ehrlichkeit kann eine Software daraus nicht unmittelbar ableiten. Zudem belegt die zeitliche Nähe zwischen zwei Reaktionen, vergessen wir das nicht, noch keine Ursache-Wirkungs-Beziehung.

Was daraus für die Praxis folgt

Dennoch sollte dieser Weg weiterverfolgt werden. Führungskräfte sollten bereits jetzt bewusst prüfen, ob ihre nonverbalen Signale die beabsichtigte Botschaft unterstützen. Wer Zuversicht vermitteln will, zugleich aber angespannt oder abweisend wirkt, kann unbeabsichtigt Unsicherheit verstärken. Professionelle Selbststeuerung bedeutet dabei nicht, jedes innere Gefühl ungefiltert nach außen zu tragen.

KI könnte diese Reflexion unterstützen, etwa durch die Analyse aufgezeichneter Präsentationen oder Gesprächssimulationen. Im Mittelpunkt stünden wiederkehrende Ausdrucksmuster und ihre mögliche Wirkung. Voraussetzung wären Freiwilligkeit, Transparenz und ein klar begrenzter Entwicklungszweck. Eine dauerhafte Überwachung birgt hingegen erhebliche Risiken für das Vertrauen und führt leicht zu Fehlinterpretationen.

Entscheidend bleibt das Gespräch. Die Frage „Wie erleben Sie die Situation?“ erschließt subjektive Erfahrungen, die keine Gesichtsanalyse liefern kann. KI kann Beobachtungen präzisieren. Gute Führung entsteht, wenn Führungskräfte diese Erkenntnisse mit Kontextwissen, Selbstreflexion und direkter Kommunikation verbinden. ■

Prof. Jürgen Weibler ist Ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation, an der FernUniversität in Hagen und Mitglied des wissenschaftlichen ULA-Beirats.



Foto: metamorworks – iStok

Den vollständigen Beitrag gibt es zu lesen unter: www.leadership-insiders.de/emotionserkennung-in-der-fuehrung-mittels-und-kuenstlicher-intelligenz.

Führungskräfte Institut

Exklusive Sonderkonditionen für Mitglieder von Mitgliedsverbänden der ULA



Trotz Störungen und Fremdsteuerung produktiv arbeiten

13. Januar 2027 — Webseminar – anderthalb Stunden

Wie bleibt man in der modernen Arbeitswelt produktiv und schafft es, die Anzahl der Unterbrechungen zu reduzieren und die Fremdsteuerung zu verringern? Top-Speaker und Business-Infotainer Zach Davis gibt Tipps für mehr Effizienz, ohne Unzufriedenheit bei anderen Menschen zu erzeugen.

Info & Anmeldung info@fki-online.de



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

17. März 2027 — 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.

Info & Anmeldung info@fki-online.de



Abfindungen effizient gestalten

14. April 2027 — 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.

Info & Anmeldung info@fki-online.de

ULA-Terminvorschau



Save-the-Date: Deutscher Führungskräftetag 2027

17. Juni 2027 — Bayerische Landesvertretung in Berlin

ULA-Newsletter: aktuelle Informationen aus erster Hand

Der Newsletter der ULA bietet regelmäßig fundierte Berichte und Analysen zu den neuesten Entwicklungen im Bereich der Wirtschafts- und Sozialpolitik. Jetzt anmelden und exklusive Einblicke in die Arbeit der ULA in Berlin und Brüssel sowie alle Termine erhalten!

Deutscher Führungskräfteverband

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.

ANZEIGE

Krankenversicherung: Warum es 2027 teurer wird

Das Gesundheitswesen verzeichnet weiterhin hohe Kostensteigerungen. Gesetzlich wie privat Versicherte spüren das auch 2027 durch steigende Beiträge. In der GKV sind vor allem hoch qualifizierte Angestellte betroffen – durch die Anhebung der Beitragsbemessungsgrenzen beträgt ihr Beitrag für Kranken- und Pflegeversicherung künftig mehr als 1.350 Euro

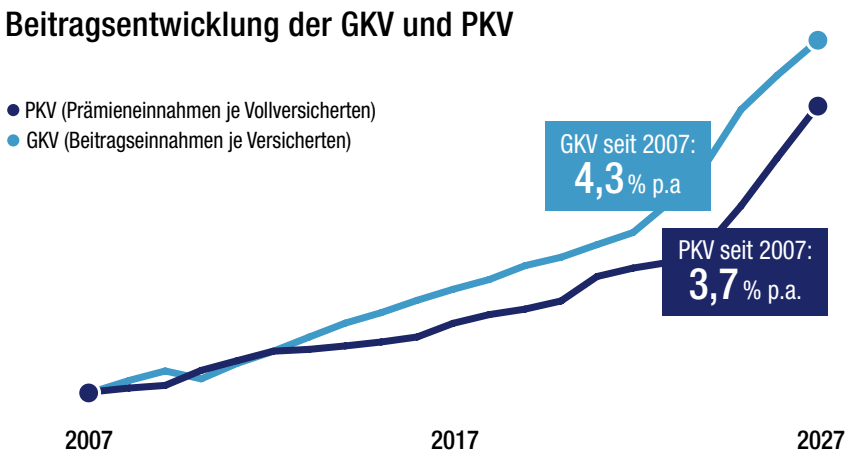
Die gestiegenen Ausgaben für Krankenhäuser, Arzneimittel und ärztliche Behandlungen treffen die Private genauso wie die Gesetzliche Krankenversicherung (GKV). So gaben die privaten Krankenversicherer 2025 für allgemeine Krankenhausleistungen knapp 7,5 Prozent mehr aus als im Vorjahr, für Arzneimittel rund 8 Prozent mehr. Hinzu kommen die Kosten des medizinischen Fortschritts. Gute Versorgung hat ihren Preis.

In der GKV bleibt der durchschnittliche Zusatzbeitrag zwar offiziell bei 2,9 Prozent. Für viele gesetzlich Versicherte wird es dennoch teurer: Mit dem GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz hebt die Bundesregierung die Beitragsbemessungsgrenze außerordentlich um 3.600 Euro im Jahr an – zusätzlich zur regulären Anpassung. Sie steigt damit auf 6.375 Euro Monatsbrutto, ein Plus von 9,7 Prozent.

Fachkräfte sind besonders betroffen

Bis zur Beitragsbemessungsgrenze werden Beiträge zur Kranken- und Pflegeversicherung fällig. Durch die außerordentliche Anhebung tragen gutverdienende Angestellte erhebliche Zusatzlasten: Der Höchstbeitrag zur Kranken- und Pflegeversicherung steigt 2027 somit auf rund 1.345 Euro im Monat, für Kinderlose auf rund 1.383 Euro.

Auch für rund die Hälfte der Privatversicherten steigen die Beiträge 2027, im Schnitt um 13,4 Prozent. Mittelfristig entwickeln sich die Beiträge in GKV und PKV allerdings ähnlich: Zwischen 2007 und 2027 stiegen die Beitragseinnahmen je Versicherten in der GKV um durchschnittlich 4,3 Prozent pro Jahr, in der PKV um 3,7 Prozent. Arbeitnehmer erhalten in beiden Systemen die Hälfte des Beitrags als Arbeitgeberzuschuss.



Quelle: Wissenschaftliches Institut der PKV (WIP)

Doppelte Hürde für die Wahlfreiheit

Auch die Versicherungspflichtgrenze steigt um 3.600 Euro. Zusammen mit der regulären Anpassung beträgt der Wert nun 84.150 Euro im Jahr, ein Plus von 8,7 Prozent. Erst ab diesem Bruttogehalt können Arbeitnehmer in die PKV wechseln. Seit 2013 ist diese Entgeltgrenze sogar um mehr als 61 Prozent in die Höhe geschnellt. Die Anhebung ist ein massiver Eingriff in die Wahlfreiheit von Millionen Angestellten und verzerrt den Wettbewerb zwischen GKV und PKV.

Dabei ist ein gut funktionierender Wettbewerb der Grundpfeiler unseres Gesundheitssystems. Er sorgt für Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und effiziente Ressourcennutzung – zum Vorteil aller Versicherten. Die Private Krankenversicherung trägt dazu entscheidend bei. Sie stabilisiert mit ihrer kapitalgedeckten Vorsorge das gesamte System und verschiebt zukünftige Gesundheitskosten nicht auf die junge Generation. Darüber hinaus fließen durch die Privatversicherten jedes Jahr 15,5 Milliarden Euro zusätzlich ins Gesundheitswesen. Dieser Beitrag kommt auch gesetzlich Versicherten zugute. Richtig wäre es vielmehr gewesen, die Versicherungspflichtgrenze auf das Niveau der Beitragsbemessungsgrenze abzusenken – so wie es bis 2003 der Fall war.

Mehr dazu unter www.pkv.de



Foto: DSCimage – iStock

Stimmung der Fach- und Führungskräfte in Chemie und Pharma bleibt stabil

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Stimmung der Fach- und Führungskräfte in der deutschen Chemie- und Pharmabranche insgesamt kaum verändert. Bei einzelnen Unternehmen gibt es hingegen deutliche Abweichungen. Das zeigt die diesjährige Befindlichkeitsumfrage des VAA unter den außertariflichen und leitenden Angestellten von Deutschlands drittgrößtem Industriezweig.

Die Durchschnittsnote für die Personalpolitik der Unternehmen fällt mit 3,1 nur unwesentlich schlechter aus als im Vorjahr (3,0). „Die insgesamt stabile Stimmungslage sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es in einzelnen Unternehmen durchaus erhebliche Unterschiede im Vergleich zum Vorjahr gibt“, so VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. „Offenkundig stellt die Transformation unserer Branche einige Unternehmen vor große Herausforderungen. Und insbesondere wenn die daraus entstehenden Anpassungsprozesse mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden sind, drückt das natürlich erheblich auf die Stimmung.“

Teil der diesjährigen Umfrage des VAA waren Zusatzfragen zum Umgang der Unternehmen mit den aktuellen Herausforderungen der Branche wie den hohen Energiepreisen und den bürokratischen Hemmnissen. Bewertet wurden dabei unter anderem die strategische Ausrichtung und die Mitarbeiterkommunikation. Die drei Unternehmen, die bei diesen Zusatzfragen am besten abgeschnitten haben, führen auch das Gesamtranking der Umfrage an. „Das ist kein Zufall, sondern zeigt, wie wichtig der richtige Umgang mit den Mitarbeitenden in einer Phase der Transformation ist“, ist Gilow überzeugt.

An der Spitze des Umfragerankings steht wie im Vorjahr der deutsche Zweig des niederländischen Chemieunternehmen Lyondellbasell, gefolgt vom Düsseldorfer Konsumgüter- und Klebstoffhersteller Henkel, der von Platz sieben auf Platz zwei geklettert ist. Auf Platz drei steht der Glasspezialist Schott aus Mainz. Ihre Platzierung im Personalranking deutlich verbessern konnten Clariant (von Platz zwölf im Vorjahr auf Platz vier) und Bayer (von 16 auf sechs).

Deutlich zurückgefallen sind hingegen BASF (von sechs auf zwölf) und Röhm (von 13 auf 18) sowie der bayerische Chemiekonzern Wacker, der mit einer Verschlechterung von Rang vier auf Rang 17 den deutlichsten Rückgang bei der Platzierung verzeichnen muss.

Die jährliche VAA-Befindlichkeitsumfrage wurde 2026 zum 25. Mal durchgeführt. Sie ist ein anerkanntes und unabhängiges Barometer für die Stimmung der außertariflichen und leitenden Angestellten in der Branche. An der Befindlichkeitsumfrage von Anfang September bis Mitte Oktober beteiligten sich mehr als 3.000 Personen. ■

Unternehmen	Rang 2026	Rang 2025	Veränderung Rang		Gesamtnote 2026	Gesamtnote 2025	Veränderung Note	
Lyondellbasell	1	1	→	0	2,40	2,33	↘	-0,07
Henkel	2	7	↑	**5**	2,63	2,84	↑	**0,22**
Schott	3	2	↘	-1	2,63	2,39	↓	-0,24
Clariant	4	12	↑	**8**	2,73	3,07	↑	**0,34**
Boehringer Ingelheim	5	3	↘	-1	2,76	2,62	↓	-0,14
Bayer	6	16	↑	**10**	2,85	3,20	↑	**0,35**
Beiersdorf	7	5	↘	-2	2,96	2,78	↓	-0,17
Covestro	8	8	→	0	2,96	2,87	↘	-0,09
Merck	9	11	↗	2	2,99	3,01	↗	0,01
B. Braun Melsungen	10	10	→	0	3,01	2,98	↘	-0,03
Heraeus	11	9	↘	-2	3,04	2,96	↘	0,08
BASF	12	6	↓	**-6**	3,04	2,80	↓	**-0,24**
Axalta Coating Systems	13	17	↑	4	3,09	3,23	↑	0,15
Roche Diagnostics	14	14	→	0	3,12	3,11	↘	0,01
Sanofi Aventis	15	19	↑	4	3,19	3,38	↑	0,19
Lanxess	16	15	↘	-1	3,34	3,19	↓	-0,15
Wacker	17	4	↓	**-13**	3,39	2,67	↓	**-0,72**
Röhm	18	13	↓	**-5**	3,41	3,11	↓	**-0,30**
Celanese	19	20	↗	1	3,41	3,41	→	0,00
Evonik	20	18	↘	-2	3,50	3,34	↓	-0,16
Shell	21	21	→	0	3,52	3,56	↗	0,04
Durchschnitt					**3,08**	**3,01**	↘	-0,07

Hinweise:
In der VAA-Befindlichkeitsumfrage bewerten die Fach- und Führungskräfte der chemisch-pharmazeutischen Industrie ihre Befindlichkeit und die Personalpolitik ihrer Unternehmen mit Schulnoten von 1 („sehr gut“) bis 6 („ungenügend“).

Legende

- *Drei deutlichste Rang- und Notenverbesserungen*
- *Drei deutlichste Rang- und Notenverschlechterungen*
- ↑ *Verbesserung um mindestens drei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)*
- ↗ *Verbesserung um bis zu zwei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)*
- → *Keine Veränderung*
- ↘ *Verschlechterung um bis zu zwei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)*
- ↓ *Verschlechterung um mindestens drei Ränge/ein Notenzehntel (0,1)*



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

Radikale Innovation mit vollem Fokus auf morgen

2026 hat die Jahreskonferenz des VAA ganz im Sinne der Zukunftsgestaltung gestanden. Anfang November in Mannheim sind rund 130 VAA-Mitglieder aus den Werks- und Landesgruppen zusammengekommen, um die Zukunft der Branche in den Blick zu nehmen. Ein Vortrag des Ökonomen Henning Vöpel hat direkt zu Beginn den Takt gesetzt und den Fokus auf radikale Innovation gerichtet. Außerdem stand traditionell das Netzwerken im Vordergrund der Veranstaltung. An beiden Konferenztagen haben sich die Mitglieder über die Lage in ihren jeweiligen Unternehmen ausgetauscht und über Lösungen für anstehende Probleme diskutiert.

In ihrer Rede hat Dr. Birgit Schwab von einem der härtesten Jahre beim VAA in ihrer Zeit als 1. Vorsitzende gesprochen: „Wir hatten harte Tarifverhandlungen. Die Bundesregierung sägt an uns Fach- und Führungskräften. Die Unternehmen bauen weiter ab.“ Und dennoch sprach sie von einem positiven Blick auf den Verband. Es sei ein lebendiger Verband, der sich für die Themen einsetze, die seine Mitglieder bewegen. Ganz besonders betonte Schwab die Debatte um den Kündigungsschutz von Fach- und Führungskräften. Diese seien die eigentlichen Gestalterinnen und Gestalter der Transformation.

Zu diesem Thema informierte auch der Stellvertretende VAA-Hauptgeschäftsführer Stefan Ladeburg die Mitglieder mit seiner Keynote. Er gab ausführliche Einblicke darüber, was dies für Arbeitnehmende künftig bedeuten werde.

Einen sehr viel mutigeren Blick in die Zukunft als bisher forderte der Ökonom Henning Vöpel (im Bild oben). Er sprach darüber, dass die Politik in den Grenzen der Gegenwart agiere und nicht in den Möglichkeiten der Zukunft. Sie verliere sich zwischen regulatorischer Kleinteiligkeit und strategischer Kurzsichtigkeit. Statt auf inkrementelle Innovationen zu setzen, müsse die Branche radikale Innovation wagen und sich neu erfinden.

Nach den Erfolgen kommt die Arbeit

Über die Ergebnisse der Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, die in diesem Jahr stattgefunden haben, berichteten anschließend die VAA-Juristen Thomas Spilke und Christian Lange. Die Wahlen seien für die Kandidatinnen und Kandidaten des VAA insgesamt sehr erfolgreich gewesen. Jetzt beginne aber erst die harte Arbeit in den Gremien.

Auf der Konferenz gab es auch einige Anlässe zum Feiern: So hat die Vorsitzende der VAA-Werksgruppe BASF Schwarzheide Dr. Jane Ortler den Ehrenamtspreis von ihrem BASF-Kollegen Dr. Thomas Schmidt erhalten. „Liebe Jane, Du schaffst es, in der Krise Orien-



Die 1. Vorsitzende des VAA Dr. Birgit Schwab bei ihrer Begrüßungsrede am 7. November 2026. Im Fokus: ein lebendiger Verband, welcher der Krise trotzt.

„Man merkt, dass es bewegte Zeiten sind. Trotzdem – oder gerade deshalb – ist es umso wertvoller, dass die Menschen hier zusammenkommen, sich austauschen und nicht nur in die Zukunft blicken, sondern diese aktiv gestalten wollen. Das ist das, was unseren Verband ausmacht.“

Dr. Birgit Schwab, 1. Vorsitzende des VAA.

tierung zu geben“, so das VAA-Vorstandsmitglied in seiner Laudatio. „Du weißt aus Deiner Arbeit im Betriebsrat, wie man unterschiedliche Interessen zusammenbringt. Du weißt, wie man Probleme offen anspricht und schwierige Themen diskutiert.“ Ortler könne Klartext reden, so Schmidt weiter, aber schaffe es dabei immer, respektvoll zu bleiben. „Diese Kombination aus Klarheit und Wertschätzung zeichnet Dich aus. Das macht Dich zu einer starken Interessenvertreterin.“

Zusätzlich überreichte Thomas Schmidt seinen Vorstandskolleginnen Dr. Monika Brink, Ruth Kessler und Dr. Birgit Schwab sowie seinem Vorstandskollegen Dr. Roland Fornika jeweils die Urkunde zur 25-jährigen VAA-Mitgliedschaft. Ganze 50 Jahre im VAA ist bereits der ehemalige und langjährige VAA-Vorsitzende Dr. Karlheinz Messmer: Die aktuelle 1. Vorsitzende Birgit Schwab zeichnete ihn mit der Ehrenurkunde aus. ■



Den Ehrenamtspreis erhielt in diesem Jahr Dr. Jane Ortler von der BASF Schwarzheide. BASF-Kollege und VAA-Vorstandsmitglied Dr. Thomas Schmidt überreichte den Preis nach einer emotionalen Rede.



Dr. Birgit Schwab überreichte dem Ehrenvorsitzenden des VAA Dr. Karlheinz Messmer die Urkunde zur 50-jährigen VAA-Mitgliedschaft. Fotos: Silke Steinraths Photography – VAA



Das Wichtigste bei Jahreskonferenzen ist das Netzwerken der Mitglieder aus den Werks- und Landesgruppen.

Die Stimme für Leistung und Verantwortung



Foto: Guvendemir – iStock

ULA
Deutscher Führungskräfteverband

vaa

VFF
Verband Fach- und Führungskräfte

VDL
Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt

VGA
Bundesverband der Assekuranzführungskräfte e. V.
Arbeitgeberverband für das private Versicherungs-Vermittler-Gewerbe

bdvb
Das Netzwerk für Ökonomen

V/K

Vereinigung Cockpit

Volkswagen Management Association

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

BVBC
Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.

EWMD

syntra
Das Management-Netzwerk Deutsche Telekom e.V.

BPW GERMANY

vlk
Verband leitender Krankenhausärztinnen und -ärzte e.V.

www.ula.de