

# VaaMagazin

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ  
Vorteile fürs Arbeitsleben

DEUTSCHER CHEMIE-PREIS  
Auszeichnung für Boehringer

JURISTISCHER SERVICE  
Tipps zum Arbeitsvertrag

OHNE HORMONE LÄUFT NICHTS

## Drüsenantrieb für den Körper



# Registrieren und sparen.

# Vaa

## Exklusiv für VAA-Mitglieder

Erhalten Sie besondere Rabatte auf Reisen, Mode, Technik und vieles mehr bei über **230 Top-Anbietern!**



1 Präsentationsplattform aufrufen

2 Einmalige Registrierung unter der URL <https://vaa.rahmenvereinbarungen.de> mittels Firmen E-Mail-Adresse

3 Sofort attraktive Angebote wahrnehmen



# Führung mit Fokus in stürmischen Zeiten

Spätestens seit dem Amtsantritt von US-Präsident Donald Trump am 20. Januar 2025 sollte den Menschen in Europa klargeworden sein: Der stürmische Wind des Wandels ist nicht aufzuhalten. Ein Abwarten, gepaart mit einem ignorant-selbstgefälligen „Weiter so!“, ist keine Option mehr. Und Wunschdenken hat selten weniger geholfen als heute. Denn die Welt befindet sich mittendrin in einer Phase tiefgreifender Veränderungen, die nach historischen Maßstäben innerhalb kürzester Zeit stattfinden. Der Industriestandort Deutschland – und mit ihm die chemisch-pharmazeutische Industrie – ist davon ebenfalls betroffen. Insbesondere die Chemie steht vor einem Wendepunkt, weil das lange Zeit erfolgreiche exportorientierte Geschäftsmodell nicht mehr richtig funktioniert.

Schon seit Jahren fordert die Branche niedrigere Energiekosten, Investitionen in die Infrastruktur und den Abbau bürokratischer Hürden – alles unverzichtbar, um Deutschland international wettbewerbsfähig zu halten. Was fehlt? Ein Mentalitätswandel in Politik und Gesellschaft, der Innovationen und Wachstum gezielt fördert. Unabhängig vom Ausgang der unmittelbar anstehenden Bundestagswahl: Der wirtschaftliche Druck von innen und der geopolitische Druck von außen könnten dazu beitragen, den Standort neu auszurichten und auf ein zukunftsfähiges Fundament zu stellen.

Was braucht es, um in einem globalen politischen Umfeld zu bestehen, das Zeiträume der Planungssicherheit immer weiter verkürzt? Den Fokus auf das Wesentliche. Die Kraft, sich nicht ablenken zu lassen und auf das zu konzentrieren, was man im Privatleben, im Unternehmen und im eigenen Land tun kann. Das erfordert sowohl Durchblick, langen Atem – auch, um den Schnappatmungsreflexen zu widerstehen, die angesichts verschiedenster Ereignisse und Entwicklungen immer wieder aufkeimen – und vor allem Führung. Dazu gehört auch innere Führung und Selbstführung, die jeder Mensch an den Tag legen kann. Genau darauf lohnt es sich zu besinnen, auch im VAA. Als Fach- und Führungskräfte machen wir tagtäglich unseren Job – verantwortungsbewusst, verlässlich und vor allem erfolgreich.

Wer im Sturm auf hoher See bestehen möchte, sollte sein Boot wetterfest und seetauglich machen. Dies gilt im Großen wie im Kleinen. Für uns alle.



Foto: Silke Steinraths Photography – VAA

## Dr. Birgit Schwab

1. Vorsitzende des Vorstands VAA

# VAA MAGAZIN

—

## Februar 2025

6

### SPEZIAL

Taktgeber für den Organismus:  
Zusammenspiel der Hormone



Coverfoto: artacet – iStock  
Foto: Name – Shutterstock



# Inhalt

---

## VAA

- 16 **Mitgliederentwicklung:**  
Rekordzahl bei Neueintritten
- 18 **KI im Arbeitsleben:**  
Interview mit Guido Stiebitz
- 20 **Einkommensumfrage:**  
Interview mit Prof. Christian Grund  
und Alexandra Soboll

## BRANCHE

- 22 **Deutscher Chemie-Preis:**  
Auszeichnung für Boehringer Ingelheim

## MELDUNGEN

- 25 Hochschularbeit des VAA  
Austausch mit Politik  
Fachkräfte aus dem Ausland
- 26 Biosensoren ohne Draht  
Regulation der Gene  
Transformation im Vergleich  
Umfrage zu KI und Demografie
- 27 Verankerung gegen Verklumpung  
Neues aus den Werksgruppen  
Personalien aus der Chemie
- 28 Studie zum Krankenstand  
Wirkstoffproduktion in Bakterien  
Untersuchung von Quantenobjekten  
Auswirkungen von Extremwetter

## ULA NACHRICHTEN

- 29 **Kommentar:**  
Richtungsentscheidung für Deutschland
- 29 **ULA Intern:**  
Dialoge mit Politik und Wirtschaft
- 30 **Diskurse in Unternehmen:**  
Gastbeitrag von Prof. Manuela Rousseau
- 32 **Interessenvertretung:**  
ULA-Netzwerk erweitert
- 34 **Politik:**  
Onlinerechner für Sozialabgaben
- 35 **Notizen aus Berlin:**  
Einsatz für die Mitbestimmung
- 36 **Weiterbildung:**  
Aktuelle Seminare des  
Führungskräfte Instituts
- 36 **Terminvorschau:**  
ULA-Veranstaltungen im Überblick

## RECHT

- 38 **Interview mit Ida Tolksdorf:**  
Wissenswertes rund um  
den Arbeitsvertrag
- 41 **Urteil:**  
Überwachung mit Headsetsystem
- 42 **Juristischer Service:**  
Jahresstatistik im Überblick

## LEHMANN'S DESTILLAT

- 44 **Satirische Kolumne:**  
Kabinett der Kuriositäten

## VERMISCHTES

- 45 **ChemieGeschichte(n):**  
Streit in der Pariser Akademie
- 47 **Glückwünsche**
- 48 **Sudoku, Kreuzworträtsel**
- 50 **Feedback, Termine, Vorschau,  
Impressum**

# Kleine Boten, große Wirkung

Von Timur Slapke und Simone Leuschner

**Wie eine „unsichtbare Hand“ steuern Hormone die Prozesse im menschlichen Körper – oft unbemerkt und doch entscheidend. Sie regulieren den Stoffwechsel, das Wachstum und die Fortpflanzung – und beeinflussen sogar die Stimmung. In winzigen Mengen wirken diese körpereigenen chemischen Botenstoffe, indem sie gezielt an Rezeptoren binden und präzise Reaktionen auslösen. Doch was passiert, wenn dieses fein austarierte Gleichgewicht gestört wird? Mit medizinischen Ansätzen lassen sich hormonelle Defizite ausgleichen – und die Weichen für ein besseres Leben stellen.**

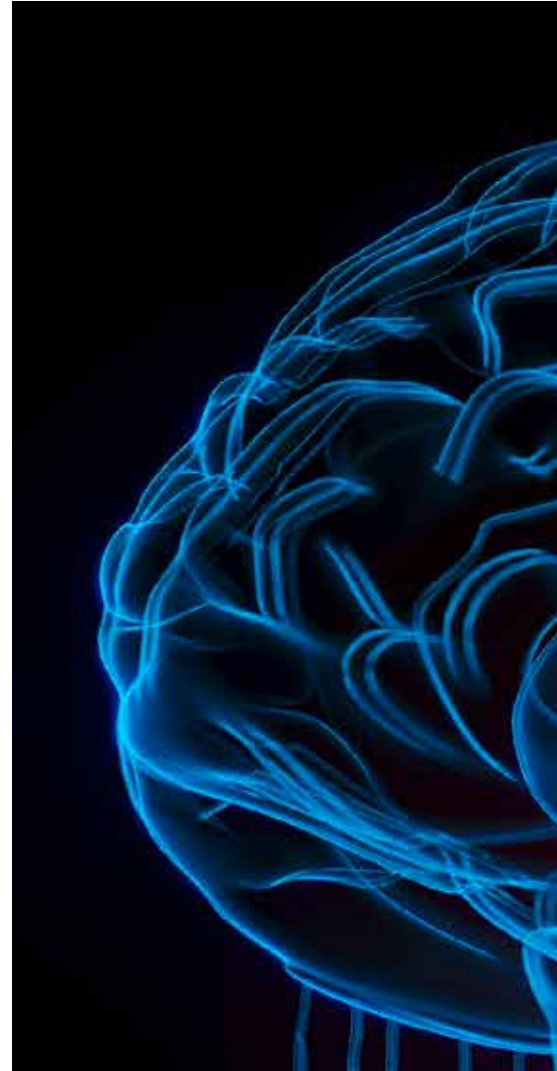
„Aufgrund der organisierenden und aktivierenden Funktionen spielen Hormone das ganze Leben über eine entscheidende Rolle für die mentale, psychische und körperliche Gesundheit“, erläutert Prof. Jens Prüßner von der Universität Konstanz. Die Effekte sind je nach Hormon sehr unterschiedlich. Im Körper können sie kurzfristige, reversible sowie langfristige, irreversible Prozesse steuern. Der Leiter der [Arbeitsgruppe Neuropsychologie](#) nennt ein Beispiel: „Nach der Menopause fehlt bei biologischen Frauen das Hormon Östradiol, wodurch die Calciumaufnahme der Knochen eingeschränkt wird – es kommt dann in den Folgejahren häufig zu Osteoporose. Das Äquivalent bei biologischen Männern – Testosteron – wird lebenslang produziert und durch ein spezielles Enzym – Aromatase – in Östradiol umgewandelt, sodass Männer im Alter weiterhin Östradiol zur Verfügung haben und viel weniger häufig an Osteoporose erkranken.“

In seiner Forschung beschäftigt sich Prüßner unter anderem mit den Effekten von Stress und anderen Umwelteinflüssen auf die endokrine und autonome Regulation. „Vieles von dem, was Stress mit unserem Körper macht, geschieht über Hormone, daher habe ich hier im Laufe der Jahre viel Expertise akkumuliert.“ Bevor der promovierte Psychoendokrinologe 2017 nach Konstanz gekom-

men ist, war er unter anderem 15 Jahre Professor an der McGill University in Montreal. Er hebt die Bedeutung des Gehirns für die Aktivität der verschiedenen Hormondrüsen hervor: „Der Hypothalamus im Zentralnervensystem (ZNS) gilt als das endokrine Kontrollzentrum des Gehirns. Der Hypothalamus wiederum reguliert Hormone entweder autonom oder wird von anderen Zentren des ZNS kontrolliert – Stichworte Präfrontalcortex, limbisches System.“

Dabei wirken die Hormone teilweise auch selbst im Gehirn und können nach Freisetzung bestimmte Hirnstrukturen aktivieren oder deaktivieren: „Hier kommt es zu positiven – Beispiel Eisprung – und negativen – Beispiel Stresshormonregulation – Feedbackschleifen, welche die ZNS-Aktivität, die weitere Hormonfreisetzung und unser Verhalten beeinflussen können.“ Des Weiteren beeinflussen Hormone das Empfinden. „Hierfür gibt es viele Beispiele: Dopamin, Adrenalin, Oxytocin“, zählt Jens Prüßner auf. „Am eindrucksvollsten ist hier vielleicht das Beispiel von Oxytocin, das bei der Geburt in großen Mengen ausgeschüttet wird und die Mutter-Kind-Bindung verstärkt.“

Doch was passiert im Körper, wenn der Hormonfluss nicht gewährleistet ist ►



*Wenn die Hormone nicht zu ihren Zielorten gelangen, hat das Konsequenzen für die weitere Funktion dieser Organe, und damit auch für den Organismus.“*

*Prof. Jens Prüßner, Psychoendokrinologe und Leiter der Arbeitsgruppe Neuropsychologie an der Universität Konstanz.*



Foto: Sebastian Kaulitzki – Shutterstock



und eine Dysregulation entsteht? „Wenn die Hormone nicht zu ihren Zielorten gelangen, hat das Konsequenzen für die weitere Funktion dieser Organe, und damit auch für den Organismus“, antwortet Prüßner und nennt das Beispiel der Schilddrüsenhormone. „Diese steuern den Metabolismus und wenn sie nicht mehr in ausreichender Menge zur Verfügung stehen, kann es zu den Symptomen der Schilddrüsenunterfunktion kommen – Leistungsschwäche, Konzentrationsschwäche, dauerhafte Müdigkeit, erhöhte Kälteempfindlichkeit, Haarausfall, depressive Verstimmungen, Gewichtszunahme.“



## Stress mit den Drüsen

Ist der Hormonhaushalt erst einmal aus den Fugen geraten, ist medizinische Hilfe geboten. Der Fachterminus für die Lehre von der inneren Sekretion – anders als exokrine Drüsen wie Speichel- oder Talgdrüsen geben Hormondrüsen ihre Stoffe in den Körper ab – lautet Endokrinologie. Oft stehen Endokrinologinnen und Endokrinologen vor der Herausforderung, mit Vorurteilen über ihr Fachgebiet aufzuräumen. „Die meisten Menschen denken beim Thema zuerst an die Schilddrüse oder vielleicht noch an Osteoporose,“ erklärt Priv.-Doz. Dr. Birgit Harbeck von der [Deutschen Gesellschaft für Endokrinologie](#) (DGE). Doch während Schilddrüsenerkrankungen häufig in der hausärztlichen Praxis behandelt werden können, erfordern seltene, potenziell lebensgefährliche Erkrankungen wie Hypophysen- und Nebennierenleiden spezialisierte Betreuung. In der Hypophyse werden verschiedene Hormone gebildet. „Praktisch alles, was für uns wichtig ist“, unterstreicht Harbeck. „Das ist eine ganz zentrale Drüse für uns.“

Zu den Hormonen, die durch den Anstoß aus der Hypophyse in den Körper ausgeschüttet werden, gehört auch Cortisol. Für Birgit Harbeck ist dieses klassische „Stresshormon“ besonders spannend. Hauptamtlich forscht die DGE-Medien-sprecherin am [Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf](#) (UKE). Außerdem praktiziert die Fachärztin für Innere Medizin, Endokrinologie und Diabetologie am [Endokrinologikum Kiel](#) und bei [Amedes experts](#) in Hamburg. „Cortisol



ist an einer Vielzahl von Stoffwechselfvorgängen beteiligt. Es hilft dabei, den Blutzucker auf einem notwendigen Niveau zu halten, und wirkt gleichzeitig entzündungshemmend.“ Doch wird zu viel oder zu wenig davon produziert, droht Ungemach.

Nicht selten hat ein Mangel an Cortisol, auch als Nebenniereninsuffizienz bekannt, schwerwiegende Folgen. Die primäre Ursache – zumindest in den Industriestaaten – ist eine Autoimmunerkrankung, der sogenannte Morbus Addison. „Dabei wird Nebennie-

renrinde zerstört“, so Harbeck. „John F. Kennedy war einer der bekanntesten Patienten mit Morbus Addison.“ Auch Tumoren der Hypophyse können Harbeck zufolge eine Rolle spielen, indem sie die Produktion des Stimulationshormons Adrenocorticotropin (ACTH) verhindern. Denn ACTH regt die Cortisolausschüttung in der Nebenniere erst an. „Drückt ein Tumor auf die Zellen, die ACTH eigentlich freisetzen sollen, dann versiegt es oder wird gar nicht freigesetzt.“ Die Folge sei die gleiche, als hätte jemand eine richtige Nebennierenerkrankung.





Fotos: PeopleImages.com/Yuri A – Shutterstock, PeopleImages.com/Yuri A – Shutterstock, Magic mine – Shutterstock, Danijela Maksimovic – Shutterstock



Jens Prüßner

Meistens seien die Patientinnen und Patienten lebenslang auf eine sogenannte Cortisolsubstitution angewiesen. Harbeck warnt: „Wenn das Stresshormon weg ist, ist das mit dem Leben nicht vereinbar.“ Wenn man diese Erkrankung nicht bemerke, werde es gefährlich. „Das wird im Krankenhaus nicht selten übersehen. Das sind Patienten, die immer müde sind, die apathisch werden und bis ins Koma fallen können. Und sie haben niedrigen Blutzucker, weil Cortisol den Blutzucker erhöht.“ Behandelt man diese Menschen nicht, führt das langfristig zum Tod. „Es ist sehr wichtig, dass man diese Patienten erkennt

und sie eine Langzeittherapie in einer endokrinologischen Praxis erhalten.“

Eine dritte und häufige Ursache für Nebenniereninsuffizienzen ist die langfristige Einnahme von Steroiden, etwa bei Asthma oder Rheuma. „Bereits niedrige Dosen über einen längeren Zeitraum können dazu führen, dass die körpereigene Produktion eingestellt wird,“ betont Endokrinologin Birgit Harbeck. „Dann sagt die Schaltzentrale im Hypothalamus: Wenn jetzt von außen Cortison kommt, warum soll ich denn überhaupt noch etwas bilden? Also produziert der Hypothalamus sein Stimulationshormon CRH für die Hypophyse nicht mehr. Wenn kein CRH vom Hypothalamus kommt, produziert die Hypophyse kein ACTH mehr. Und wenn kein ACTH mehr gebildet wird, produziert die Nebenniere auch kein Cortisol mehr.“ Die gute Nachricht: Nach einem langsamen Absetzen der Steroidmedikamente oder bei einer vorübergehenden Behandlung mit Ersatzcortison könne sich die Nebennierenfunktion wieder erholen.

## Wenn zu viel zu viel ist

Umgekehrt gibt es auch ein Übermaß an Cortisol, das als Cushing-Syndrom bezeichnet wird. Es kann durch die Einnahme hoher Cortisondosen oder durch Tumoren in der Hypophyse oder Nebenniere verursacht werden. „Betroffene schwemmen auf und zeigen typische Symptome wie ein Vollmondgesicht, Stammfettsucht und Muskelschwäche“, berichtet Birgit Harbeck. Neben den körperlichen Veränderungen birgt das Syndrom ernsthafte Gesundheitsrisiken wie Diabetes oder ein erhöhtes Thromboserisiko.

Bei Cortisonsprays passiere das in der Regel nicht, weil diese nicht systemisch wirken. „Aber bei Tabletten schon, wenn man nicht aufpasst“, sagt die Endokrinologin. Das Problem: „Wer erst einmal ein Cushing-Syndrom hat, der hat zu dem Zeitpunkt meist auch diese tertiäre Nebenniereninsuffizienz, weil so viel Cortison genommen wurde, dass die eigenen Nebennieren nicht mehr arbeiten.“ Und die müsse man

# Etwa 100 verschiedene Hormone

sind der Wissenschaft bis heute bekannt – einer Vermutung nach existieren jedoch mindestens 1.000 dieser Botenstoffe unbemerkt, aber als wirkungsvolle Helfer im Körper. 1901 konnte der japanisch-amerikanische Chemiker Jokichi Takamine das erste Hormon isoliert in seiner Struktur bestimmen: Aus der Nebenniere gewann er das Hormon Adrenalin, auch unter dem Namen Epinephrin bekannt. Das Hormonsystem ist hauptsächlich für die Herstellung und Ausschüttung von Hormonen zuständig, veranschaulicht ein Onlineartikel der Informations- und Bildungssendung „Planet Wissen“. Diese regeln die langfristige Kommunikation zwischen Zellen und Organen. Dadurch steuern sie metabolische Vorgänge im Körper, haben aber auch Einfluss auf das Verhalten und die Gefühle.

sehr langsam entwöhnen. Das kann ein Prozess sein, der über Jahre geht.

Die Diagnose eines Cushing-Syndroms ist auch deshalb wichtig, weil Betroffene sehr gefährdet für Krankheiten sind, an denen gesunde Menschen mit einem normalen Immunsystem gar nicht erst erkranken würden. Birgit Harbeck klärt auf: „Wenn Patienten zu viel Cortisol im Körper haben, haben sie eine schlechte Infektabwehr. Cortison wirkt ja auch immunsuppressiv.“ In der Endokrinologie lasse sich das aber gut diagnostizieren, beispielsweise durch Blut-, Speichel- oder Urintests sowie durch Suppressionstests, die zeigen, ob sich der Cortisolspiegel normalisieren lässt. „Es ist entscheidend, die Ursache genau zu klären, um gezielt behandeln zu können,“ so Harbeck.

## Vom Cortisol zum Zuckerspiegel

Das Stresshormon ist auch für die Arbeitsgruppe Neuropsychologie in Konstanz von Interesse. Hier untersucht das Team von Prof. Jens Prüßner in einem ▶



## Rund 50 Millionen Menschen

in der Europäischen Union sind Schätzungen zufolge von Depressionen, Erschöpfung und Suchterkrankungen betroffen, so beschreibt es das [Bundesministerium für Gesundheit](#). Der Stress, dem viele Menschen täglich ausgesetzt seien, führe zu einer starken psychischen Belastung. Was macht dieser Stress aber mit dem Körper? Die sogenannten Nebennieren bilden mit nur vier mal drei mal zwei Zentimetern den obersten Rand der Nieren. Sie gelten als Haupthormondrüsen im Körper und produzieren in der Nebennierenrinde das lebenswichtige Hormon Cortisol, im Nierenmark Adrenalin. Adrenalin wird bei akuter und kurzfristiger Belastung verstärkt ins Blut ausgeschüttet. Es lässt das Herz schneller schlagen, erhöht den Blutdruck und erweitert die Atemwege. Außerdem stellt Adrenalin Energiequellen für verschiedene Körperzellen zur Verfügung, indem es vermehrt gespeicherten Zucker und Fett freisetzt. Dadurch wird kurzzeitig die Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit gesteigert, um die bedrohliche Situation zu meistern. Cortisol hat eher langfristige Effekte: Es wird vor allem bei psychischem Stress freigesetzt und stellt für einen längeren Zeitraum Energie zur Verfügung, durch Veränderung des Stoffwechsels, aber auch Erzeugung von Hungergefühlen. Damit können länger andauernde Belastungen gemeistert werden, es kann aber auch langfristig zu Übergewicht und Fehlernährung kommen. Daneben werden in den Nebennieren auch noch andere Hormone mit wichtigen Aufgaben für den Wasser- und Salzhaushalt gebildet, Aldosteron ist eines davon. Diese Hormone können beispielsweise den Blutdruck beeinflussen, indem sie die Ausscheidung von Wasser und Salzen steuern.

aktuellen Projekt das Zusammenspiel von Cortisol und Insulin, dem Hormon, das die Glukoseaufnahme der Zellen reguliert, in Abhängigkeit vom Glukosespiegel. Der Hintergrund ist: Cortisol stellt dem Körper zusätzlich Energie zur Verfügung, wenn der Organismus akut gestresst wird. „Jetzt ist es aber so, dass wir mehr Cortisol produzieren, wenn die Glukosespiegel hoch sind, wir also Energie zu uns genommen haben – zunächst kontraintuitiv, da wir ja eigentlich weniger Energie bereitstellen müssen, wenn sie bereits durch externe Zufuhr zur Verfügung steht“, führt Prüßner aus. „Hier wollen wir durch die Messung von Insulin versuchen, die Mechanismen besser zu verstehen.“

In der Öffentlichkeit weit weniger bekannt als das Stresshormon oder die Schilddrüse sind sogenannte Prolaktinome, die durchaus regelmäßig vorkommen. „Das sind Adenome in der Hypophyse, in denen Prolaktin gebildet wird“, erläutert DGE-Expertin Birgit Harbeck. „Prolaktin ist ein Hormon, das nor-



Birgit Harbeck



Oben im Bauch befindet sich die Bauchspeicheldrüse, die mehrere Hormone bildet. Diese regeln unter anderem den Zuckergehalt im Körper, insbesondere im Blut. Eines dieser Hormone ist Insulin.



Fotos: Jo Panuwat D – Shutterstock, JLco/Julia Amaral – iStock, Magic mine – iStock

malerweise in der Schwangerschaft dafür sorgt, dass Frauen stillen können und die Laktation anregt.“ Bei Frauen können diese gutartigen Tumoren oft zu ungewollter Milchbildung und Zyklusstörungen, bei Männern zu Libidoverlust führen. „Im Gegensatz zu anderen Hypophysentumoren können Prolaktinome medikamentös behandelt werden.“ Auch sorgen die Symptome häufig dafür, dass die Betroffenen schnell zum Arzt gehen.

## Hormone für die Fruchtbarkeit

Im Gegensatz dazu gibt es bei einem anderen medizinischen Thema, das weltweit zu einer wachsenden Herausforderung wird, praktisch keine erkennbaren Symptome: Unfruchtbarkeit. Nach aktuellen Daten der Weltgesundheitsorganisation (WHO) ist eines von sechs Paaren davon betroffen. „Das Schweigen über dieses sensible Thema verstärkt die Belastung, die ohnehin durch emotionale, körperliche und finanzielle Herausforderungen besteht“, stellt der Geschäftsführer der Merck Healthcare Germany GmbH Matthias Wernicke fest. „Besonders problematisch ist, dass viele erst dann aktiv werden, wenn es möglicherweise bereits zu spät ist. Je weiter die Zeit voranschreitet, desto häufiger benötigen Paare mit Kinderwunsch medizinische Unterstützung.“ Hier brauche es noch viel Aufklärung, damit Frauen und Paare besser informiert sind und selbstbestimmte Entscheidungen treffen können. Das bestätigen die Ergebnisse der dritten Jugendstudie von Merck „[Merck Future Compass](#)“, die große Wissenslücken gerade bei den jüngeren Generationen in Bezug auf Fruchtbarkeit und reproduktionsmedizinische Technologien offenbaren.

„Hormontherapien haben in den letzten Jahren bedeutende Fortschritte gemacht“, so der Leiter des deutschen Pharmageschäfts von Merck. „Diese Innovationen haben nicht nur die Erfolgchancen bei Fruchtbarkeitsbehandlungen erhöht, sondern auch das Verständnis und die Behandlung hormoneller Ungleichgewichte revolutioniert.“ Allein mithilfe der Fruchtbarkeitstherapien seien bis dato weltweit über sechs Millionen Babys zur Welt gekommen. „Unsere Applikationssysteme machen die Anwendung für ►



Foto: Manuel Reger

## Hormone haben Einfluss auf Körper und Geist: Interview mit Ann-Katrin Pause

**Ann-Katrin Pause ist seit über 20 Jahren als Apothekerin tätig. Dabei sind ihr die Frauengesundheit und die Well-Aging-Forschung schon immer wichtig gewesen. Mittlerweile berät Pause außerdem als ganzheitliche Hormonberaterin Frauen in allen Phasen ihres Lebens, insbesondere zu hormonellen Schwankungen in der Prämenopause, Perimenopause und Postmenopause.**

**VAA Magazin: Hormone verteilen sich auf dem Blutweg im Körper und steuern als Botenstoffe wichtige Lebensfunktionen wie zum Beispiel Atmung, Kreislauf oder Stoffwechsel. Wo werden sie gebildet und wie verändern sich die Hormone im Laufe unseres Lebens?**

**Pause:** Hormone werden in verschiedenen Drüsen und Organen unseres Körpers wie zum Beispiel dem Hypothalamus, der Hypophyse, der Schilddrüse et cetera gebildet und spielen als Botenstoffe eine entscheidende Rolle bei der Regulierung vieler lebenswichtiger Funktionen. Die Geschlechtshormone beispielsweise steigen in der Pubertät stark an und unsere Körper verändern sich unter ihrem Einfluss. Im Erwachsenenalter erreichen dann Hormone wie Östrogen und Testosteron ihren Höhepunkt, um dann in den Wechseljahren und der sogenannten männlichen Andropause wieder abzusinken.

**Was passiert im Körper, wenn sich die Hormone verändern oder gar gestört werden? Welche Rolle spielen Alter, verändernde Lebensumstände im hormonellen System?**

Wenn sich die Hormone im Körper verändern oder gestört werden, kann dies verschiedene physiologische und psychologische Auswirkungen haben. Beispielsweise kann ein Ungleichgewicht bezüglich des Hormons Insulin zu einer gestörten Blutzuckerregulation und Insulinresistenz bis hin zu Diabetes Typ 2 führen. Auch eine gestörte Schilddrüse kann sich in einem veränderten Stoffwechsel niederschlagen. Ein weiteres Beispiel sind die Sexualhormone: Hormonelle Störungen können hier Menstruationsunregelmäßigkeiten, Schwierigkeiten bei der Empfängnis oder Menopausesympptome wie Hitzewallungen und Stimmungsschwankungen verursachen. Das Alter, die Lebensweise, die tägliche Bewegung und Faktoren wie Stress spielen in all den hormonellen Regelkreisen eine große Rolle.

**Welche Möglichkeit gibt es, Hormone aus medizinischer Sicht zu behandeln?**

Hormonelle Ungleichgewichte können je nach Ursache und Symptomen behandelt werden. Beispiele dafür sind unter anderem die Gabe von Schilddrüsenhormonen bei einer Schilddrüsenunterfunktion, Hormonersatztherapie zur Behandlung von Wechseljahrsymptomen, Insulintherapie bei Diabetes et cetera. In jedem Fall sind eine regelmäßige ärztliche Überwachung und Kontrolle notwendig.

**Zum Thema Frauen in den Wechseljahren: Was sind bioidentische Hormone und wie wirken sie?**

Bioidentische Hormone sind Hormone, die chemisch identisch zu den Hormonen sind, die der menschliche Körper natürlich produziert. Diese Hormone werden in der Regel als Teil einer Hormonersatztherapie (HRT) verwendet, um Symptome der Wechseljahre zu behandeln und hormonelle Ungleichgewichte und einen Hormonmangel auszugleichen. Zu den häufig verwendeten bioidentischen Hormonen gehören Estradiol, Progesteron und Testosteron.

**Können Hormone das Empfinden und Verhalten beeinflussen?**

Ja, Hormone haben einen ganz erheblichen Einfluss auf unsere Gefühlswelt und unser Verhalten. Sie wirken, wie bereits erwähnt, als chemische Botenstoffe im Körper und sind an vielen physiologischen Prozessen beteiligt, die eng mit unserem emotionalen Wohlbefinden verbunden sind. Ein Beispiel sind Hormone wie Serotonin oder Dopamin, die eine zentrale Rolle bei der Regulation unserer Stimmung führen. Ein Ungleichgewicht dieser Hormone kann zu Stimmungsschwankungen, Angstzuständen und sogar Depressionen führen. Ein anderes sehr bekanntes Beispiel ist das Hormon Cortisol, das auch als „Stresshormon“ bezeichnet wird. Dieses wird in „stressigen“ Situationen ausgeschüttet, beeinflusst dann auch unser Verhalten und unsere Emotionen und kann bei einem chronisch erhöhten Cortisolspiegel zu Reizbarkeit, Angst oder auch Schlafstörungen führen. ■





die Patienten sicher und bequem. Ein Beispiel hierfür ist unser vorgefüllter Fertigpen, der eine einfache Anwendung zuhause ermöglicht.“

In der reproduktiven Medizin kommen Hormone zum Einsatz, um hormonelle Ungleichgewichte auszugleichen. Dazu Matthias Wernicke: „Bei Verfahren wie der In-vitro-Fertilisation (IVF) spielen Hormone eine wichtige Rolle, indem sie den Menstruationszyklus steuern, die Reifung der Eizellen fördern, den Eisprung stimulieren und die Einnistung von Embryos unterstützen.“ Merck ist nach eigenen Angaben Weltmarktführer bei der Fruchtbarkeitsbehandlung und das einzige Unternehmen, das sogenannte rekombinante – also vollständig synthetisierte – Versionen der drei essenziellen Hormone anbietet: das Luteinisierende Hormon (LH), das humane Choriongonadotropin (hCG) und das Follikelstimulierende Hormon (FSH).

Die „Chemie“ hinter den Hormontherapien sei das Ergebnis jahrzehntelanger Forschung und Entwicklung, so Wernicke. „Wir nutzen biochemische Prozesse, um gezielt Hormone zu synthetisieren. Das heißt, wir kreieren hochwirksame Hormonproteine mithilfe von gentechnisch veränderten Zellen. Diese komplexen biochemischen Prozesse ermöglichen es uns, hochreine Hormone in großer Menge und gleichbleibender Qualität herzustellen.“ Zudem wolle man Fertilisationsbehandlungen ständig verbessern und arbeitet dafür mit nationalen und internationalen Experten zusammen. „Gemeinsam mit unseren Partnern haben wir die Global Fertility Alliance (GFA) for Excellence in Assisted Reproductive Treatment gegründet, ein Zusammenschluss, um in Fertilitätslaboren höchste Qualitätsstandards bei Reproduktionstechnologien und -prozessen voranzutreiben.“

Zusammen mit Genea Fertility, einem Unternehmen, das weltweit spezialisierte Fertilitätszentren betreibt, hat Merck das erste Exzellenzzentrum für Fruchtbarkeit eröffnet. Laut Matthias Wernicke ist dies eine hochmoderne Trainingseinrichtung, die medizinisches Fachpersonal mit fortlaufenden Weiterbildungsmöglichkeiten unterstützt. Doch technologi-

scher Fortschritt stoße an seine Grenzen, wenn das Bewusstsein über Fruchtbarkeitsstörungen und deren Behandlung in der Gesellschaft nicht ausreichend ist.

Hier geht Merck am eigenen Beispiel voran und hat das Programm „[Fertility Benefits](#)“ ins Leben gerufen, mit dem die Beschäftigten sowie deren Partnerinnen und Partner bei Kinderwunschbehandlungen finanziell unterstützt werden. „Abgedeckt ist hier eine große Bandbreite von Leistungen, unerheblich ob Produkte unseres Unternehmens zum Einsatz kommen“, sagt Merck-Manager Wernicke. „Wir sind stolz darauf, dass wir bereits mehrere hundert Mitarbeitende weltweit im Rahmen dieses Programmes unterstützen konnten.“ Die von Pharmaunternehmen wie Merck entwickelten Therapien zeigen: Menschen mit hormonellen Ungleichgewichten oder Defiziten kann medizinisch geholfen werden, indem Hormone als Medikament gegeben werden.

## Komplexe Taktgeber fürs Wohlbefinden

Im menschlichen Körper sind Hormone die Taktgeber – und manchmal die Achillesferse. Denn die verschiedenen Hormondrüsen beeinflussen sich gegenseitig und sorgen gemeinsam für die fein abgestimmte Funktionsfähigkeit des Körpers. Störungen in diesem komplexen System können schwerwiegende Folgen haben, lassen sich aber oft gezielt behandeln, wenn sie rechtzeitig erkannt werden. Die Endokrinologie ist dabei der Schlüssel, um nicht nur seltene Krankheitsbilder, sondern auch alltägliche Hormonstörungen besser zu verstehen und zu therapieren. Ihr Potenzial reicht weit über die klinische Praxis hinaus und zeigt, wie wertvoll ein gesundes Gleichgewicht für das Leben ist. Schwieriger bleibt es bei seltenen Erkrankungen: „Es ergibt wenig Sinn, ohne Beschwerden den gesamten Hormonstatus zu überprüfen“, sagt das DGE-Vorstandsmitglied Birgit Harbeck. Aber auch in diesen Fällen führen meistens konkrete Symptome oder der Hausarzt die Patientinnen und Patienten zu einer endokrinologischen Abklärung.

Auf diese Weise liefern Medizin und Wissenschaft Antworten sowohl auf offen-

sichtliche Beschwerden als auch auf versteckte Probleme, die im Verborgenen wachsen. Dabei kommt es auch auf das bessere Verständnis des Themas in der Öffentlichkeit an – so kann die Feinabstimmung eines Systems, das Menschen jeden Tag aufs Neue lebendig macht, schneller und besser gelingen. Matthias Wernicke von Merck spricht das Wesentliche aus: „Hormone sind also im wahren Sinne des Wortes natürlich – und Teil unseres täglichen Lebens.“ ■



Matthias Wernicke





Fotos: RuslanDashinsky – iStock,  
Life science – Shutterstock,  
digicomphoto – iStock,  
Edwin Tan – iStock



# Etwa 100 Milliarden

---

Nervenzellen enthält die graue Substanz des menschlichen Gehirns, erklärt das Portal [gesundheitsinformation.de](https://www.gesundheitsinformation.de) des Instituts für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen (IQWiG). Das Hirn ist das oberste Kontrollorgan über das Hormonsystem, das die Aktivität der verschiedenen Hormondrüsen im menschlichen Körper reguliert. Hier ist es der Hypothalamus im Zentralnervensystem (ZNS), der Hormone entweder autonom reguliert oder durch Signale von anderen Zentren wie dem Präfrontalcortex oder dem limbischen System die Hormonausschüttung koordiniert. Zusammen mit der Hypophyse, einer etwa erbsengroßen Ausstülpung an der Unterseite des Zwischenhirns, spielt er eine wichtige Rolle für die Regulation und Steuerung des endokrinen Hormonsystems.

## Ab dem zehnten

---

Lebensjahr beziehungsweise mit Beginn der Pubertät beeinflussen die Geschlechtshormone die Ausbildung der sekundären Geschlechtsmerkmale, das Wachstum und den Körperbau der Heranwachsenden. Beim männlichen Geschlecht sorgt Testosteron für Wachstum von Muskeln und Knochen sowie für eine stärkere Körperbehaarung. Es wird in den Hoden gebildet. Die weiblichen Östrogene werden in den Eierstöcken gebildet. Sie enthalten Eizellen, die durch männliche Spermien befruchtet werden können. Zusammen mit Progesteron regulieren Östrogene den weiblichen Zyklus. Im Übrigen sind die Geschlechtshormone schon ab der Zeugung aktiv und sorgen im Mutterleib zunächst für die Ausbildung der primären Geschlechtsmerkmale. Dabei entwickeln sich weibliche und männliche Geschlechtsorgane bei einem Embryo in den ersten Monaten aus denselben Anlagen. Welche sich schließlich ausbilden, bestimmen Gene und wiederum Hormone. Aus den Keimdrüsen bilden sich so entweder Eierstöcke oder Hoden. Aus einem anderen Gewebe entsteht entweder die Klitoris oder der Penis – die deshalb ähnlich aufgebaut sind.

# 16 bis 20 Zentimeter

---

misst die menschliche Bauchspeicheldrüse. Sie liegt unterhalb des Magens quer im Oberbauch und ist für die Bildung gleich mehrerer Hormone zuständig: Auf körperlicher Ebene ist sie für die Produktion des Verdauungssaftes mit Verdauungsenzymen verantwortlich. Dieser gelangt von dort in den Darm, in dem die Enzyme bei der Verdauung beispielsweise von Fett helfen. Zudem bildet die Bauchspeicheldrüse aber auch Hormone, die den Zuckergehalt im Körper regulieren: Das wohl bekannteste Hormon ist Insulin, das den Blutzucker senkt, indem es die Aufnahme von Zucker in die Körperzellen fördert. Andersherum regt Insulin im Körper an, einen Energiespeicher anzulegen, wenn zum Beispiel eine größere körperliche Belastung bevorsteht. Glucagon wird ebenfalls in der Bauchspeicheldrüse gebildet: Es hebt den Blutzucker an und fördert die Fettverbrennung. Durch ihre entgegengesetzten Wirkungen können Insulin und Glucagon den Blutzucker bestenfalls in einem guten Gleichgewicht halten.

## Insgesamt vier

---

Nebenschilddrüsen an der Rückseite, jeweils eine an jedem Ende der schmetterlingsähnlichen Form der Schilddrüse, sondern das Hormon Parathormon (PTH) ab, das den Calciumspiegel im Blut und im Gewebe durch seine Wirkungsweise auf Knochen, Nieren und Darm beeinflusst und den Knochenstoffwechsel reguliert. Wie die [Stiftung Gesundheitswissen](#) erläutert, bestehen Knochen aus Eiweißfasern und Mineralstoffen, zu denen auch Calcium und Phosphat gehören. Schließlich bestimmt der Mineralstoffgehalt, wie fest die Knochen sind. Calcium und Phosphat können aber aus den Knochen herausgelöst werden, wenn sie an anderer Stelle im Körper gebraucht werden. Hier setzt das Parathormon an: Es unterstützt das Herauslösen von Calcium aus den Knochen und steigert so den Calciumgehalt im Blut. Calcitonin wiederum, das in der Schilddrüse gebildet wird, hemmt das Herauslösen von Calcium aus den Knochen und fördert stattdessen den Einbau von Calcium in die Knochen.



# 20 bis 60 Gramm

leicht, befindet sich die Schilddrüse im vorderen Teil des menschlichen Halses, unter dem Kehlkopf. Ihr Gewebe besteht aus zahlreichen Läppchen, die jeweils einzeln von einer feinen Bindegewebsschicht umhüllt sind. In diesen Läppchen befinden sich Bläschen, sogenannte Follikel, in denen die Schilddrüsenhormone als kleine Tropfen gespeichert sind. Die Schilddrüse gilt als lebenswichtige Hormondrüse: In ihr werden die Hormone Calcitonin, Trijodthyronin (T3) und Tetrajodthyronin (T4) gebildet. Sie spielt eine große Rolle für den Stoffwechsel, das Wachstum und die Reifung des Körpers und übernimmt die Regulierung zahlreicher Körperfunktionen. Benötigt er mehr Energie, zum Beispiel bei Kälte, im Wachstum oder während der Schwangerschaft, bildet sie entsprechend mehr Hormone.



Foto: Jitendra Jadhav – iStock

# VAA wächst weiter deutlich

Im vergangenen Jahr ist die Zahl der VAA-Mitglieder weiter gestiegen. Dank einer neuen Rekordzahl an Neueintritten ist vor allem die Zahl der beruflich aktiven Mitglieder nochmals deutlich gewachsen.

Zum Jahresende 2024 waren rund 19.800 im Berufsleben stehende Personen Mitglied im VAA. Die Zahl der berufstätigen Mitglieder ist damit im Vergleich zum Vorjahresende um 500 gestiegen, im Vergleich zum Jahresende 2022 sogar um 800. VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow sieht in der wirtschaftlichen Lage einen wichtigen Grund für das starke Wachstum der Mitgliederzahlen: „Nach dem Rekord im Vorjahr ist die Zahl der Neueintritte im vergangenen Jahr nochmals gestiegen. 2024 sind 2.325 Personen Mitglied im VAA geworden und das hat sicherlich viel mit der andauernd unsicheren konjunkturellen Lage zu tun, in der unsere Kernleistung – der Juristische Service – viele Menschen zum Eintritt bewegt.“

Diesen Zugängen im Jahr 2024 stehen 1.958 Austritte im gleichen Zeitraum gegenüber. Der überwiegende Anteil der Austritte entfiel wie in den Vorjahren auf Mitglieder, die in den Ruhestand wechselten. Zum Jahresende zählte der VAA 28.181 Mitglieder, im Vergleich zum Vorjahr wuchs der Verband damit um 367 Personen. „Wir freuen uns, dass der VAA mit seinem Leistungsangebot immer mehr Menschen überzeugen kann“, so Stephan Gilow. „Gleichzeitig tun wir weiterhin alles dafür, den Mitgliedern am Ende des Berufslebens den Mehrwert der Mitgliedschaft im Ruhestand aufzuzeigen.“

## Erfolgsmodell Doppelmitgliedschaft

Zu den VAA-Mitgliedern gehörten 2024 rund 2.700 Studierende. Rund 2.600 und damit die überwältigende Mehrheit der studentischen Mitglieder sind Doppelmitglieder im VAA und in der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh).

Der Frauenanteil im VAA lag 2024 wie im Vorjahr bei 25 Prozent. Annähernd gleich geblieben ist auch die Zusammensetzung des Verbandes nach den Berufsgruppen der Mitglieder: Rund 44 Prozent der VAA-Mitglieder weisen eine Hochschulbildung im Bereich der Chemie auf, gefolgt von Mitgliedern mit einem ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund bei rund 19 Prozent. Ein weiteres Fünftel setzt sich aus anderen naturwissenschaftlichen Fachrichtungen wie Biologie, Pharmazie oder Physik zusammen. Etwa fünf Prozent der Mitglieder haben einen betriebs- oder volkswirtschaftlichen Hintergrund. ■



WILEY



Jetzt Panel-Mitglied werden

**chemonitor** trend barometer  
IN KOOPERATION MIT SANTIAGO ADVISORS

## **Trendbarometer für die deutsche Chemiebranche!**

CHEMonitor bildet regelmäßig und systematisch die Bewertung der Standortbedingungen sowie Prognosen zur Investitions- und Beschäftigungsentwicklung ab und greift aktuell diskutierte Themen der Branche auf.

Weitere Informationen unter  
[www.CHEMonitor.com](http://www.CHEMonitor.com)





# Wie KI auch MINT revolutioniert

Es gibt kaum einen Bereich im Arbeitsleben, der nicht von Künstlicher Intelligenz (KI) betroffen ist. Auch die chemisch-pharmazeutische Industrie stellt sich der KI-Disruption. Welche Rolle wird KI künftig in der Branche spielen und wie werden sich die Berufsbilder im MINT-Bereich verändern? Antworten liefert der Inhaber der EDV-Beratung **Componist** Guido Stiebitz im Interview mit dem VAA Magazin. Der Diplom-Ingenieur und KI-Experte ist langjähriger Partner des VAA in allen Fragen rund um die IT. Das gilt auch für die Weiterbildung: Für das Führungskräfte Institut (FKI) bietet Stiebitz das **Seminar** „ChatGPT, Copilot, Firefly & Co. Wie Sie KI effektiv einsetzen“ an, das nächste Mal am 19. März 2025.

**VAA Magazin: Wie würden Sie die Entwicklung der letzten Jahre in Sachen KI zusammenfassen?**

**Stiebitz:** KI hat in den letzten Jahren enorme Fortschritte gemacht. Insbesondere durch die Weiterentwicklung von Machine-Learning-Algorithmen, die Verfügbarkeit großer Datenmengen und den Ausbau von Cloud- und Rechenkapazitäten. Es gibt immer leistungsfähigere Modelle wie Sprachmodelle oder Bildgeneratoren, die bereits vielfältig eingesetzt werden. KI-Systeme wie ChatGPT oder Firefly sind Beispiele dafür, wie diese Technologien in den Arbeitsalltag integriert werden können. Durch die kontinuierliche Perfektionierung von Modellen und die immer schnelleren Berechnungsmöglichkeiten ist KI heute in der Lage, sowohl kreative als auch analytische Aufgaben effizient zu unterstützen.

**Wie würden Sie die aktuelle Bedeutung von KI in MINT-Berufen beschreiben?**

KI ist inzwischen unverzichtbar in vielen Bereichen der MINT-Berufe. Sie unterstützt dabei, große Datenmengen effizient zu analysieren, Muster zu erkennen und Vorhersagen zu treffen. In der Chemie- und Pharmaindustrie wird KI beispielsweise eingesetzt, um neue Moleküle zu designen, chemische Prozesse zu optimieren und nachhaltigere Lösungen zu entwickeln.

**Klingt spannend! Können Sie konkrete Beispiele nennen, wie KI den Alltag in der Chemie erleichtert?**

Natürlich. Ein Beispiel ist der Einsatz von KI im Bereich der Materialforschung. Hier analysieren Algorithmen experimentelle Daten, um vorherzusagen zu können, welche Materialkombinationen die besten Eigenschaften haben. Das ist besonders relevant für die Entwicklung von Batterien oder Katalysatoren. Ein weiteres Beispiel ist die Prozessüberwachung: KI-gestützte Systeme können in Echtzeit Anomalien erkennen und Handlungsempfehlungen geben, um Störungen zu vermeiden. Tools wie ChatGPT helfen darüber hinaus dabei, Dokumentationen oder Berichte zu automatisieren, während Systeme wie Firefly kreative Aufgaben übernehmen, etwa bei der Erstellung visueller Inhalte.

**Kommen wir auf den Menschen selbst: Wie können KI-Tools den Beschäftigten im Job persönlich helfen?**

KI-Tools können Routineaufgaben automatisieren und so Zeit für kreativere und strategischere Tätigkeiten schaffen. Beispielsweise können sie Berichte automatisiert erstellen, Daten visualisieren oder komplexe Simulationen durchführen. Sie helfen auch bei der Entscheidungsfindung, indem sie verschiedene Szenarien simulieren und deren Auswirkungen analysieren. Plattformen wie Copilot erleichtern es, Quellcode zu schreiben oder zu prüfen, und Text-zu-Bild-Tools wie Adobe Firefly unterstützen Kreative dabei, Designideen schnell umzusetzen. Gleichzeitig ermöglichen Text-zu-Sprache- und Text-zu-Video-Anwendungen eine effizientere Kommunikation, bei-



**Guido Stiebitz**

Diplom-Ingenieur, EDV-Spezialist  
und IT-Partner des VAA

✉ [info@componist.de](mailto:info@componist.de)

☎ +49 221 67786545-0

*Foto: privat*

spielsweise bei der Erstellung von Schulungsinhalten oder Präsentationen. Um es auf den Punkt zu bringen: KI schafft Freiräume für die wirklich interessanten und wichtigen Dinge und nimmt den Menschen im Job viele unliebsame Alltagsaufgaben ab.

**Welche Herausforderungen sehen Sie eigentlich bei der Integration von KI in diesen Bereichen?**

Eine der größten Herausforderungen ist die Datenqualität. KI-Modelle sind nur so gut wie die Daten, mit denen sie trainiert werden. Gerade in der chemisch-pharmazeutischen Industrie ist es oft schwierig, konsistente und fehlerfreie Daten zu sammeln. Zudem gibt es manchmal Vorbehalte gegenüber KI, insbesondere wenn sie Entscheidungen unterstützen soll. Es

braucht Vertrauen in die Technologie – und das kann nur durch Transparenz und Schulung erreicht werden. Auch ethische Fragen und die Verantwortung bei automatisierten Entscheidungen spielen eine große Rolle.

### Wie sehen Sie die Rolle von Fach- und Führungskräften in einer zunehmend KI-gestützten Arbeitswelt?

Fachkräfte und Führungskräfte bleiben beide unersetzlich. KI kann vieles analysieren und berechnen, aber sie ersetzt nicht menschliches Verständnis, Kreativität und Erfahrung. Die Rolle wird sich jedoch verändern: weniger Routinearbeiten, mehr Verantwortung für die Interpretation von KI-Ergebnissen und die strategische Nutzung der Technologie. Mensch und Maschine sollten sich als Team verstehen. Tools wie ChatGPT können beispielsweise als ein digitaler „Copilot“ fungieren, der Vorschläge macht oder Rechercharbeit erleichtert, aber die abschließende Bewertung bleibt beim Menschen.

### Wie können Unternehmen ihre Beschäftigten auf diese Transformation vorbereiten?

Fortbildung ist hier das A und O. Unternehmen sollten Schulungsprogramme anbieten, die nicht nur technisches Wissen vermitteln, sondern auch die Vorteile und Möglichkeiten von KI aufzeigen. Es ist wichtig, dass Beschäftigte verstehen, wie KI ihre Arbeit erleichtert – und eben nicht ersetzt! Eine offene Unternehmenskultur, die lebenslanges Lernen fördert, ist dabei essenziell. Die Nutzung konkreter Tools wie Microsoft Copilot oder Synthesia kann durch praxisorientierte Schulungen gefördert werden. Mit dem [EU-AI-Act](#) wird erstmalig vorausgesetzt, dass KI nur im Unternehmen genutzt oder implementiert werden darf, wenn entsprechende Kompetenz nachgewiesen werden kann.

### Werfen wir abschließend einen Blick nach vorn: Wo sehen Sie die Chemie- und Pharmabranche in zehn Jahren

### durch den Einsatz von KI? Und wo als Helfer für die Menschen?

Ich glaube, wir werden eine vernetzte und automatisierte Industrie erleben, die effizienter und nachhaltiger ist. KI wird dabei helfen, neue Materialien und Wirkstoffe zu entwickeln, Prozesse zu optimieren und Umweltbelastungen zu minimieren. Gleichzeitig bleibt der Mensch entscheidend, insbesondere bei strategischen und ethischen Entscheidungen. Ich gehe davon aus, dass KI-gestützte Systeme wie SORA FLUX oder autonome Plattformen eine noch stärkere Rolle in der Steuerung und Optimierung übernehmen werden. Ich sehe KI nicht als Gefahr, sondern KI erweitert jetzt schon unsere individuellen Fähigkeiten. Wir können Bilder und Musik gestalten unsere Videos in fremden Sprachen wiedergeben lassen. Der Grad an technischer Unterstützung im Alltag wird immer nutzbringender. ■



*Bebilderung mit KI-Hilfe: Zu sehen ist das Ergebnis für den Prompt „Künstliche Intelligenz unterstützt und beflügelt in der täglichen Arbeit im Stile Leonardo da Vincis“. Illustration: Componist – DALL-E*

# Auswirkungen des Mobilens Arbeitens richtig verstehen

Anfang Februar 2025 ist die [VAA-Einkommensumfrage](#) gestartet. Prof. Christian Grund begleitet die Durchführung und Auswertung der Umfrage seit 2008 von wissenschaftlicher Seite. Im Interview mit dem VAA Magazin spricht er gemeinsam mit Alexandra Soboll, die sich seit 2021 als wissenschaftliche Mitarbeiterin an seinem Lehrstuhl um die Umfrage kümmert, über die ersten Erkenntnisse aus den neuen Fragen zum Mobilens Arbeiten, die seit 2024 Teil der Umfrage sind.

**VAA Magazin:** Herr Grund, im vergangenen Jahr hat die VAA-Kommission Einkommen auf Ihren Vorschlag hin entschieden, neue Fragen zum Thema „Mobiles Arbeiten“ in den Fragebogen der Einkommensumfrage aufzunehmen. Warum haben Sie die Aufnahme dieser Fragen vorgeschlagen?

**Grund:** Wir erfassen im Rahmen der Umfrage schon länger die Arbeitszeiten der Teilnehmer. Das Thema „Mobiles Arbeiten“ hat durch die Coronapandemie in kurzer Zeit einen deutlich höheren Stellenwert erlangt. Entsprechend ist die Flexibilität beim Ort des Arbeitens für viele Beschäftigte ein wesentliches Merkmal eines attraktiven Arbeitsplatzes. Insofern stellt sich aus Arbeitnehmer- und Arbeitgeberperspektive die Frage, wie damit umgegangen wird und welche Auswirkungen das auf Arbeitszeiten, Arbeitszufriedenheit und in der Folge auch auf Entgeltbestandteile hat.

**Können Sie unseren Leserinnen und Lesern ein konkretes Beispiel für einen möglichen Zusammenhang mit dem Entgelt geben?**

**Grund:** Es könnte zum Beispiel sein, dass Mitarbeiter bereit sind, auf einen Teil ihres Entgelts zu verzichten, wenn sie dafür bessere Arbeitsbedingungen in Form von höherer örtlicher Flexibilität haben. Man kann aber auch argumentieren, dass die Arbeitskosten für das Unternehmen geringer werden, wenn weniger vor Ort gearbeitet wird und dass sich dadurch Verteilungsspielräume ergeben.

**Die Fragen zum Mobilens Arbeiten wurden im letzten Jahr erstmalig mit abgefragt. Welche Ergebnisse lassen sich daraus ableiten?**

**Soboll:** Wir haben abgefragt, in welchem Umfang mobil gearbeitet werden darf und wie hoch der genutzte Anteil der Arbeitszeit im Mobilens Arbeiten tatsächlich ist. Bei 35 Prozent der Umfrageteilnehmenden macht dieser Anteil weniger als 20 Prozent der Arbeitszeit aus, bei weiteren 30 Prozent liegt der mobile Anteil bei 20 bis 50 Prozent. Mehr als 50 Prozent oder sogar mehr als 80 Prozent mobil gearbeitet haben nur 22 beziehungsweise 13 Prozent der Teilnehmenden. Betrachtet man die Wochenarbeitszeit und den Anteil im Mobilens Arbeiten gemeinsam, zeigt sich, dass bei stärkerer Nutzung des Mobilens Arbeitens die Wochenarbeitszeit tendenziell etwas geringer ist.

**Grund:** Die Ergebnisse suggerieren, dass die Teilnehmenden weniger Arbeitszeit angeben, wenn sie mehr im Homeoffice arbeiten. Da die Frage erst einmal Teil des Fragebogens war, können wir im Moment aber nur im Querschnitt mit anderen Faktoren prüfen, welche Effekte es da gibt. Die Korrelation zwischen Arbeitszeit und Mobilem Arbeiten zeigt sich zum Beispiel eher in Großunternehmen und bleibt auch bestehen, wenn man für Faktoren wie Hierarchiestufen kontrolliert, die ebenfalls Einfluss auf die Arbeitszeit haben.

**Welche weiteren Möglichkeiten gibt es, diese Zusammenhänge näher zu beleuchten?**

**Grund:** Hier kann die Einkommensumfrage mit ihrer Längsschnittbetrachtung ihre Stärken ausspielen. Denn beim Thema Mobiles Arbeiten sind die individuellen Unterschiede zwischen den Teilnehmenden sicherlich sehr groß hinsichtlich der Frage, welche Möglichkeiten und Erfordernisse es da gibt. Im Querschnitt können wir nur Person A mit Person B zu einem Zeitpunkt vergleichen. Um diese personenbezogenen Faktoren zu verstehen, brauchen wir die Längsschnittuntersuchung, weil wir dabei Veränderungen in den Rahmenbedingungen und bei der Arbeitszeit analysieren können.

**Die aktuelle Einkommensumfrage ist Anfang Februar dieses Jahres gestartet. Warum ist eine möglichst hohe Zahl von zurückgesendeten Fragebögen für die Auswertungen aus wissenschaftlicher Sicht so wichtig?**

**Soboll:** Je mehr Personen teilnehmen, desto genauer ist das Bild, das wir von der Einkommenssituation bekommen. Das gilt insbesondere auch für den schon angesprochenen Längsschnitt, der natürlich nur über die wiederholte Teilnahme möglich ist. Es gilt aber auch: Auswertungen für einzelne Unternehmen oder Werksgruppen setzen voraus, dass eine ausreichende Zahl an Personen teilnimmt, denn die statistischen Verfahren brauchen eine gewisse Mindestanzahl an Rückläufen, um valide Ergebnisse zu generieren. ■





Foto: privat

Alexandra Soboll hat Betriebswirtschaftslehre an der RWTH Aachen studiert und ist dort seit 2020 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personal. Die VAA-Einkommensumfrage betreut sie seit 2021.



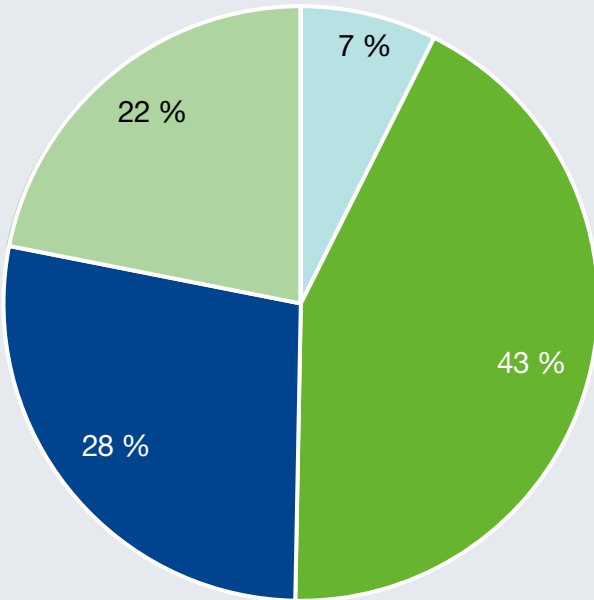
Foto: Heike Lachmann – RWTH Aachen

Prof. Christian Grund ist Inhaber des Lehrstuhls für Personal an der RWTH Aachen. Zuvor hatte er Professuren an den Universitäten Würzburg und Duisburg-Essen inne. Die VAA-Einkommensumfrage betreut er seit 2008.

vaa

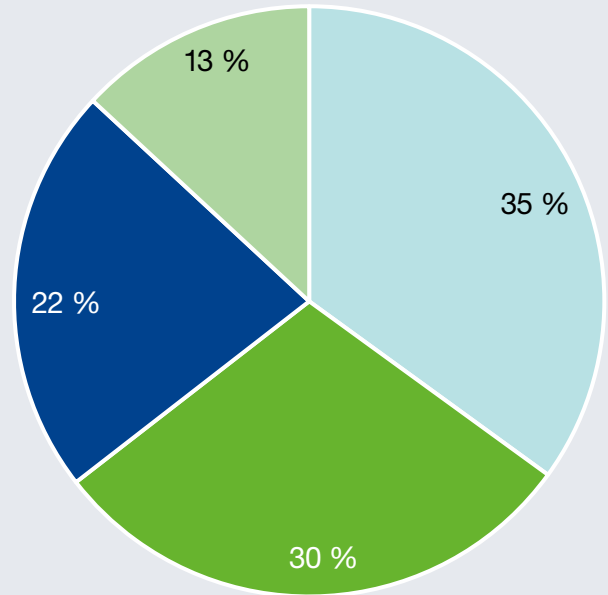


Eingeloggte VAA-Mitglieder finden auf der VAA-Mitgliederplattform MeinVAA unter [mein.vaa.de](http://mein.vaa.de) im Menüpunkt „Service“ beim Unterpunkt „Umfragen“ die ausführlichen Auswertungen der Einkommensumfragen der letzten zehn Jahre.



Mobiles Arbeiten: möglicher Anteil der Arbeitszeit

- < 20 %
- 20 – 50 %
- 50 – 80 %
- > 80 %



Mobiles Arbeiten: tatsächlicher Anteil der Arbeitszeit

- < 20 %
- 20 – 50 %
- 50 – 80 %
- > 80 %



Foto: Frank Daum – Boehringer

## DEUTSCHER CHEMIE-PREIS 2024

# Boehringer Ingelheim gewinnt zum vierten Mal

*Christian Knudsen,  
Dr. Monika Brink,  
Dr. Fridtjof Traulsen  
und Stephan Gilow  
(von links nach rechts).*

Anfang Dezember 2024 ist Boehringer Ingelheim bereits zum vierten Mal mit dem Deutschen Chemie-Preis des VAA ausgezeichnet worden. Der VAA ist die Vertretung der Fach- und Führungskräfte in der Chemie- und Pharmaindustrie und den angrenzenden Branchen.

Auf dem Werksgelände des Unternehmens in Ingelheim nahm Dr. Fridtjof Traulsen, Vorsitzender der Geschäftsführung der Boehringer Ingelheim Deutschland GmbH, den Preis persönlich entgegen. Stephan Ständer, Werksleiter Wesseling/Knapsack beim Vorjahressieger Lyondellbasell, hielt die Onlinelaudatio.

Aus Sicht der Jury des VAA sei es in diesem Jahr eine einfache Entscheidung gewesen, erklärt VAA-Vorstandsmitglied Dr. Monika Brink auf der Preisverleihung am 3. Dezember 2024. „Die diesjährige VAA-Befindlichkeitsumfrage bestätigte nicht nur den kontinuierlichen Aufstieg von Boehringer Ingelheim im Gesamtranking seit 2016, sondern belegte eindrücklich die anhaltend positive Performance des Unternehmens. Seit 2020 er-

zielte Boehringer Ingelheim immer wieder eine Wertung auf den obersten Plätzen des Rankings.“

Brink verwies insbesondere auf die ausgezeichnete Bewertung im Zusatzranking Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere. Es zeige vorbildhaft, wie gute Personalarbeit funktioniere. „Das wird von den Fach- und Führungskräften honoriert.“ Sie katapultierten Boehringer Ingelheim bei den Fragen nach flexiblen Arbeitsmodellen, dem Wiedereinstieg nach einer familienbedingten Auszeit, der beruflichen Entwicklung in Teilzeit, zeitlicher Flexibilität und den umfassenden Leistungen für Familien an die Spitze der Befindlichkeitsumfrage 2024.

Die Verleihung des Deutschen Chemie-Preises fand in der Unternehmenszent-

rale bei Boehringer in Ingelheim statt. Vonseiten des Vorjahressiegers Lyondellbasell betonte der Werksleiter Wesseling/Knapsack Stephan Ständer in einer Videobotschaft: „Boehringer Ingelheim überzeugt nicht nur mit herausragenden Innovationen und exzellenter Forschung, sondern auch mit bemerkenswerten Ergebnissen in der VAA-Befindlichkeitsumfrage. Es ist diese Unternehmenskultur, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, ihr volles Potenzial zu entfalten und gemeinsam Großes zu erreichen.“

In seiner Dankesrede betonte der Vorsitzende der Geschäftsführung der Boehringer Ingelheim Deutschland GmbH Dr. Fridtjof Traulsen: „Wir sind froh und stolz, dass wir, Boehringer Ingelheim, erneut mit dem Deutschen Chemie-Preis ausgezeichnet wurden. Und wir sehen

“ Die diesjährige VAA-Befindlichkeitsumfrage bestätigte nicht nur den kontinuierlichen Aufstieg von Boehringer Ingelheim im Gesamtranking seit 2016, sondern belegte eindrücklich die anhaltend positive Performance des Unternehmens.“

Dr. Monika Brink, VAA-Vorstandsmitglied, Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Boehringer Ingelheim in Ingelheim und Betriebsrätin im Gemeinschaftsbetrieb 2 bei Boehringer Ingelheim.

diese Auszeichnung als Ansporn, unseren Einsatz für gute Arbeit und gute Arbeitsplätze in Deutschland fortzusetzen. Die verbesserte Gestaltung der Arbeitsplätze, eine hohe Flexibilität, verbunden mit der Integration aller Menschen, sind für uns essenzielle Aspekte, um den zunehmenden Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt aktiv zu gestalten. Die pharmazeutische Industrie ist eine Schlüsselindustrie für die Transformation und damit die Zukunft Deutschlands.“

Den Chemie-Preis verleiht der VAA bereits seit 2008. Grundlage für die Entscheidung ist die [VAA-Befindlichkeitsumfrage](#), die jährlich unter 7.000 Fach- und Führungskräften in den größten 23 Chemie- und Pharmaunternehmen in Deutschland durchgeführt wird. ■



Foto: Frank Daum – Boehringer

# Deutscher Chemie Preis



<sup>1</sup>D <sup>2</sup>A <sup>3</sup>S

<sup>1</sup>K <sup>2</sup>A <sup>3</sup>R <sup>4</sup>R <sup>5</sup>I <sup>6</sup>E <sup>7</sup>R <sup>8</sup>E

<sup>1</sup>P <sup>2</sup>O <sup>3</sup>R <sup>4</sup>T <sup>5</sup>A <sup>6</sup>L

für Chemie und Life Sciences

Von Chemikern für Chemiker

Nutzen Sie das Netzwerk der GDCh:

- ▶ Stellenmarkt – Online und in den *Nachrichten aus der Chemie*
- ▶ Publikationen rund um die Karriere
- ▶ CheMento – das GDCh-Mentoringprogramm für chemische Nachwuchskräfte
- ▶ Coachings und Workshops
- ▶ Jobbörsen und Vorträge
- ▶ Einkommensumfrage

[www.gdch.de/karriere](http://www.gdch.de/karriere)  
[twitter.com/GDCh\\_Karriere](https://twitter.com/GDCh_Karriere)



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER



**RSF** JAHRE **30**  
REPORTER  
OHNE GRENZEN



Jetzt bestellen:  
Fotos für die  
Pressefreiheit 2024

# EIN STARKES BILD DER LAGE KANN SIE VERÄNDERN.

## Fotos für die Pressefreiheit 2024

Am 15. April 2023 in der sudanesischen Hauptstadt Khartum: Als die ersten Kampfhandlungen zwischen zwei rivalisierenden Fraktionen des Militärs ausbrechen, versuchen Passanten, so schnell wie möglich nach Hause zu gelangen. © Ala Kheir

Reporter ohne Grenzen setzt sich für Informationsfreiheit ein und hilft verfolgten Journalist\*innen. Helfen Sie uns zu helfen und bestellen Sie das neue Fotobuch:  
[reporter-ohne-grenzen.de/fotobuch](https://reporter-ohne-grenzen.de/fotobuch)



JAHRE FOTOS FÜR DIE PRESSEFREIHEIT 2024

© Mohammed Salem / Reuters

## Hochschularbeit: Veranstaltungen mit JCF und DECHEMA



Foto: VAA

Im Herbst hat der VAA seine Hochschularbeit für das Jahr 2024 mit mehreren Veranstaltungen abgeschlossen: Am 14. November hat VAA-Jurist Christian Lange (im Bild) einen Vortrag an der Ruhr-Universität Bochum gehalten. Knapp 60 Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich über den Berufseinstieg in der chemisch-pharmazeutischen Industrie informiert. Auch der Karriereexperte der [Gesellschaft Deutscher Chemiker \(GDCh\)](#) Dr. Hans-Georg Weing war vor Ort. Im Praxisteil hat Dr. Stefan Herrmann von der VAA-Werksgruppe Bayer Nordrhein über seinen Werdegang berichtet und Tipps zum Bewerbungsverfahren gegeben. VAA-Juristin Catharina Einbacher war Ende September und Ende Oktober ebenfalls an Universitäten unterwegs: Bei den gemeinsam mit den JungenChemieForen (JCF) der GDCh organisierten Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen in Göttingen und Münster waren die Themen bunt gemischt. Die wichtigsten Fragen lauteten: Wie bekomme ich heraus, welcher genaue Arbeitsinhalt hinter den Jobtiteln steht? Welche persönlichen Fähigkeiten werden dafür gebraucht? Einbacher erläuterte unter anderem, welche Funktion zu bestimmten Fähigkeiten der Bewerberinnen und Bewerber passt. Den Hochschulzyklus 2024 beendet hat im November VAA-Vorstandsmitglied Dr. Thomas Schmidt. Der Vorsitzende der VAA-Werksgruppe BASF Ludwigshafen hat zusammen mit dem JCF Kaiserslautern eine Hochschulveranstaltung durchgeführt. Neben Präsenzveranstaltungen war der VAA auch online aktiv: Mitte November hat VAA-Juristin Pauline Rust auf einem Webseminar der DECHEMA zum Berufseinstieg in der Branche referiert. Zugeschaltet waren rund 60 Teilnehmerinnen und Teilnehmer.



## VAA im Austausch mit NRW-Ministerpräsident Hendrik Wüst

Auf der [Feierstunde](#) zum 149. Geburtstag von Konrad Adenauer auf dem Petersberg in Königswinter hat sich der VAA-Geschäftsführer Kommunikation Klaus Bernhard Hofmann (im Bild rechts) mit dem Ministerpräsidenten von Nordrhein-Westfalen Hendrik Wüst ausgetauscht. Thema war die aktuelle politische Lage im Vorfeld der Bundestagswahl, die Unionskanzlerkandidat Friedrich Merz in seiner Festrede als „echte Richtungsentscheidung“ bezeichnete. Erst in zehn oder 20 Jahren werde man vollständig verstehen, wie tiefgreifend der heutige Wandel in der Welt gewesen seien. Die regelgeleitete Ordnung von 1990 sei spätestens mit dem Angriff Russlands auf die Ukraine förmlich aus den Angeln gehoben worden. Der Amtsantritt des US-Präsidenten Donald Trump am 20. Januar 2025 bringe neue Unwägbarkeiten. Europa, nicht nur Deutschland, müsse vor allem sicherheitspolitisch endlich erwachsen werden.



Foto: VAA

## IAB-Studie zur Anwerbung von Fachkräften im Ausland

Für die Fachkräftesicherung ist die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland von wachsender Bedeutung. Dennoch haben im letzten Jahr 36 Prozent der Betriebe in Deutschland, die Fachkräfte benötigen, die Auslandsrekrutierung nicht genutzt. Das zeigt eine [Studie](#) des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Die Betriebe begründen den Verzicht vor allem mit Schwierigkeiten bei der Einschätzung der Qualifikation und mit rechtlichen Hürden.







Grafik: Marta Airaghi, Benoit Desbiolles – MIT

## Drahtlose Antennen für optische Zellüberwachung

Wer verstehen will, wie Zellen miteinander kommunizieren, kann elektrische Signale in biologischen Systemen überwachen. Allerdings verwenden Biosensoren häufig Drähte, um jede Elektrode des Geräts mit ihrem jeweiligen Verstärker zu verbinden. Da nur eine begrenzte Anzahl von Drähten angeschlossen werden kann, ist die Zahl der Aufzeichnungsstellen begrenzt. Am Massachusetts Institute of Technology (MIT) wurde eine Sensortechnik entwickelt, bei der keine Kabel benötigt werden. Stattdessen nutzen winzige, drahtlose Antennen Licht zur Erkennung elektrischer Signale, die zwischen Zellen ausgetauscht werden. Die Studie ist im Journal [Science Advances](#) erschienen.



## IW untersucht Transformation in EU, USA und Deutschland

Im internationalen Standortvergleich gehört Deutschland zu den führenden Ländern. Doch die Positionierung für eine erfolgreiche Transformation ist dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW) zufolge in Gefahr. Denn die Herausforderungen Demografie, Digitalisierung, Dekarbonisierung und Deglobalisierung betreffen klassische Industrieländer in besonderem Maße. In einer [Studie](#) hat das IW die Transformationsstrategien in Deutschland mit der EU und den USA verglichen. Demnach stecke Deutschland in einer Investitions- und Wachstumskrise. Hohe Energie- und Arbeitskosten, eine hohe Steuerbelastung, Bürokratie sowie ein Mangel an Arbeitskräften behindern Neuinvestitionen, die verstärkt im Ausland stattfinden und zur Verlagerung der Wertschöpfung führen. Um den Strukturwandel zur Bewältigung des Umstiegs auf eine klimaneutrale Wirtschaft zu erreichen, müssen zusätzliche Anreize und bessere Rahmenbedingungen geschaffen werden. Erforderlich seien unter anderem höhere staatliche Investitionen in Bildung und Infrastruktur.



## Kooperation statt Kollision in der Genregulation

Für alle lebenswichtigen Prozesse im Körper ist das Zusammenspiel der Gene die Grundlage. Fehler können zu Erkrankungen führen. Eine Studie in [Nature Genetics](#) liefert einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der Genregulation. Das Forschungsteam der Universität Jena, der TU Darmstadt und der State University of New York at Albany zeigt, wie sogenannte konvergente Promotoren als mächtige Regulatoren im menschlichen Genom wirken. Anstatt sich gegenseitig zu behindern, steuern die Promotorpaare eine koordinierte Genexpression.



Illustration: Katjana Schwab – DALL-E



## CHEMonitor-Befragung zu KI und Demografie

Als führendes Trendbarometer liefert der CHEMonitor seit 2007 wertvolle Einblicke in die deutsche Chemie- und Pharmaindustrie, die im [CHEManager](#) veröffentlicht werden. Anfang 2025 startet der CHEMonitor in eine neue Runde. Der [CHEManager](#) und die Strategieberatung Santiago Advisors laden die Mitglieder des VAA ein, Teil des CHEMonitor-Panels zu werden. Dem Panel gehören Topentscheider der Chemie- und Pharmabranche aus Großkonzernen sowie mittelständischen Unternehmen an. Sie werden zweimal pro Jahr online befragt. Panelmitglieder erhalten einen ausführlichen Ergebnisbericht und Zugriff auf ein individuelles Dashboard, das die Ergebnisse des eigenen Unternehmens mit den übrigen Rückmeldungen vergleicht. Die aktuelle Befragung endet am 7. März 2025 und befasst sich mit den Auswirkungen der Künstlichen Intelligenz und des demografischen Wandels auf die Transformation der Branche. Weitere Informationen gibt es unter [chemonitor.com](https://chemonitor.com).





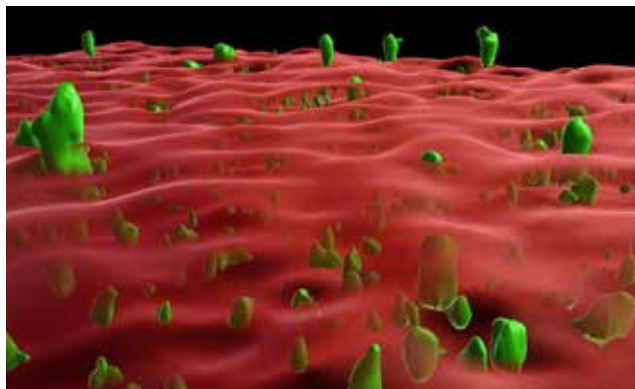


Foto: AG Tatzelt – RUB

## Membranverankerung gegen Proteinverklumpung

Zu den charakteristischen Merkmalen verschiedener neurodegenerativer Erkrankungen wie Alzheimer und Parkinson oder Prionenerkrankungen gehören Proteinverklumpungen. Letztere sind tödlich verlaufende degenerative Hirnerkrankungen wie beispielsweise Creutzfeldt-Jakob, die durch die Umwandlung des zellulären Prionproteins von seiner gesunden Faltung in eine verklumpte Form verursacht werden. Ein Forschungsteam der Ruhr-Universität Bochum (RUB) hat mithilfe neuer In-vitro- und Zellkulturmodelle gezeigt, dass ein Lipidanker an der Außenseite der Nervenzellen die Verklumpung des Proteins verhindert. „Das Verständnis der Mechanismen, die zur Umwandlung der ursprünglich gefalteten Proteine in pathogene Formen führen, ist für die Entwicklung therapeutischer Strategien von entscheidender Bedeutung“, erklärt der Leiter der Arbeitsgruppe aus der RUB-Abteilung Biochemie Neurodegenerativer Erkrankungen Prof. Jörg Tatzelt. Die Forschungsergebnisse sind in der Fachzeitschrift *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)* erschienen.



## Neues aus den Werksgruppen

Seit Januar 2025 ist Jannik Gilmer Vorsitzender der VAA-Werksgruppe Allessachemie in Frankfurt am Main. Auch die Werksgruppe Chemiepark Trostberg hat mit Dr. Sven Hartmann einen neuen Vorsitzenden gewählt. Neue Vorsitzende in der Werksgruppe Evonik Darmstadt ist Dr. Maria Stimeier.

Haben sich Ihre persönlichen Mitgliedsdaten verändert? Haben Sie Ihren Arbeitgeber und damit auch Ihre Werks- oder Landesgruppe gewechselt? Vergessen Sie bitte nicht, Änderungen rechtzeitig an [verwaltung@vaa.de](mailto:verwaltung@vaa.de) mitzuteilen.

## Personalia aus der Chemie

Mit freundlicher Unterstützung durch den

# CHEManager



Collage: DECHEMA

## Wechsel bei Vorsitz und Zusammensetzung im Vorstand der DECHEMA

Seit 2025 ist Wolfram Stichert von der BASF-Tochtergesellschaft hte (high throughput experimentation company) Vorsitzender des DECHEMA-Vorstands. Prof. Thomas Hirth vom Karlsruher Institut für Technologie ist neuer Schatzmeister. Prof. Sonja Berensmeier von der Technischen Universität München, Ralph Kleinschmidt von Thyssenkrupp Uhde, André Overmeyer von Merck, Andrea Traube von KyooBe Tech, Andreas Widl von Samson wurden von der Mitgliederversammlung Ende November 2024 einstimmig neu ins Gremium gewählt und verstärken ab Januar 2025 den Vorstand der [Gesellschaft für Chemische Technik und Biotechnologie](#). Wiedergewählt wurde Prof. Maximilian Fleischer von Siemens Energy Global. Die Vorstandsmitglieder werden jeweils für drei Jahre gewählt und repräsentieren in den Gruppen „Apparate- und Anlagenbau“, „Wissenschaft“ sowie „Chemische Industrie/Biotechnologie“ die wichtigsten Bereiche der DECHEMA. Zur Erinnerung: Ende 2022 haben die DECHEMA und der VAA ihre Zusammenarbeit weiter ausgebaut. Mit einer Kombimitgliedschaft können alle DECHEMA-Mitglieder, die noch nicht VAA-Mitglied sind, in den VAA eintreten. Für sie gilt drei Jahre lang der halbe Mitgliedsbeitrag.



# Diskussion um Krankenstand: Böckler sieht Strukturproblem

In Deutschland befindet sich der Krankenstand auf einem Hoch. In der öffentlichen Diskussion wird häufig die Ausnutzung der Regelungen zur Lohnfortzahlung durch Beschäftigte als Hauptgrund für die Situation angegeben. Nach einer Analyse der [Hans-Böckler-Stiftung](#) ist diese These nicht plausibel. So schwanken die Krankenstände über die Jahre, ohne dass sich an den gesetzlichen Regelungen etwas geändert hat. Auch dürften Kürzungen bei der Lohnfortzahlung das Präsentismusproblem verschärfen, indem Beschäftigte krank zur Arbeit gehen – mit den damit verbundenen Ansteckungs-, Fehler- und Rückfallgefahren. Stattdessen empfehlen die Böckler-Sozialexperten, für bessere Arbeitsbedingungen und betriebliche Prävention zu sorgen, um strukturelle Ursachen anzugehen. Vorschläge wie die Kürzung der Lohnfortzahlung oder die Einführung von Karenztagen zielten dagegen an den wissenschaftlichen Befunden vorbei.



# Quantenphysik mit Quantensimulatoren erklären

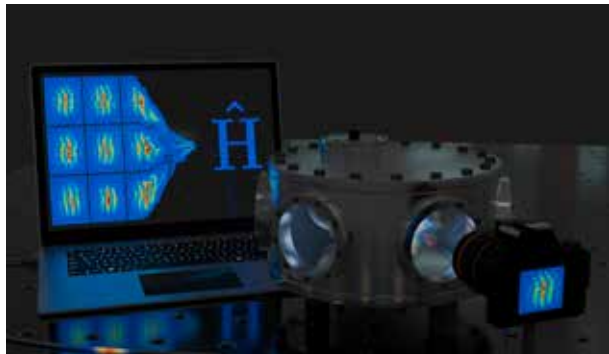


Foto: Oliver Diekmann – TU Wien

In der Quantenphysik lassen sich nicht alle Quantenobjekte einfach untersuchen. Bei manchen sind direkte Experimente unmöglich. Stattdessen können Quantensimulatoren verwendet werden. Dabei wird ein Quantensystem untersucht, um etwas über ein anderes System zu lernen, das physikalisch anders aussieht, aber den gleichen Gesetzmäßigkeiten folgt. An der Universität Innsbruck und der TU Wien wurde eine Methode entwickelt, mit der man aus dem Experiment ablesen kann, welche Theorie das Verhalten des Quantensystems effektiv beschreibt. So lässt sich direkt überprüfen, ob der Quantensimulator das tut, was man simulieren möchte. Dadurch sollen quantitative Aussagen über Quantensysteme möglich werden, die man nicht direkt untersuchen kann. Erschienen ist die Studie in *Journal [Physical Review Research](#)*.

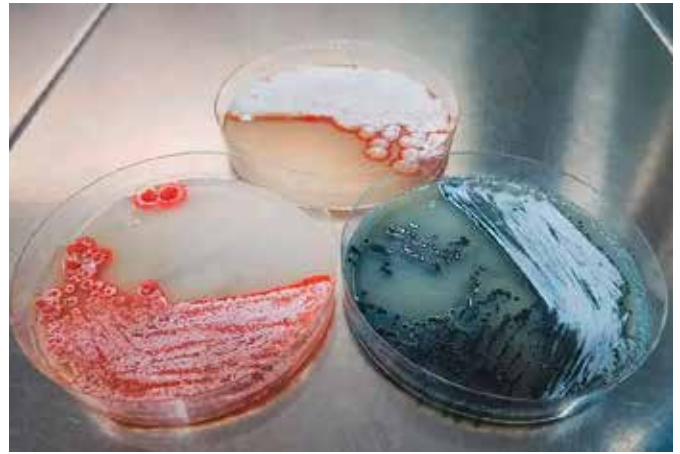


Foto: Fu – HIPS

# Wirkstoffe genetisch in Bakterien produzieren

Im Gegensatz zu Menschen verfügen Bakterien über die Fähigkeit, genetisches Material untereinander auszutauschen. Ein Beispiel mit weitreichenden Folgen ist die Übertragung von Antibiotika-Resistenzgenen zwischen bakteriellen Erregern. Ein Forschungsteam des Helmholtz-Instituts für Pharmazeutische Forschung Saarland (HIPS) und des Deutschen Zentrums für Infektionsforschung hat sich dieses Prinzip zunutze gemacht, um genetische Baupläne für neue bioaktive Naturstoffe aus Bakterien zu vervielfältigen und zu isolieren. Die Methode ermöglicht es, die in den Genclustern codierten Naturstoffe entweder direkt im Wirtsbakterium zu produzieren oder sie in besser geeignete mikrobielle Produktionsstämme zu übertragen, um dort die neuen Moleküle herzustellen. Die Studienergebnisse sind in der Fachzeitschrift *[Science](#)* veröffentlicht worden.



# Extremwetter als Katalysator für Krankheiten

In den letzten Jahren hat die Forschung zu den gesundheitlichen Klimaauswirkungen stark zugenommen. Da der Klimawandel extreme Wetterereignisse (EWEs) verstärkt, können sich auch nicht übertragbare Krankheiten (NCDs) verschlimmern. In der Zeitschrift *[Review of Economics](#)* hat das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) die Auswirkungen von EWEs auf NCDs untersucht. So werden Hitzewellen mit einer erhöhten Sterblichkeit durch Schlaganfall, ischämische Herzkrankheiten und Atemwegserkrankungen in Verbindung gebracht. Waldbrände könnten Atemwegserkrankungen verschlimmern und zu psychischen Problemen beitragen. Auch wiederkehrende Überschwemmungen weisen auf langfristige psychologische Auswirkungen hin.



**KOMMENTAR VON ROLAND ANGST**

# Wahl entscheidet!


*Foto: Deutsche Telekom*

2024 war geprägt von Umbrüchen, Kriegen und Wahlen. Insbesondere der Sieg Donald Trumps hat eine enorme Bedeutung nicht nur für die USA, sondern für die ganze Welt. Er wirft auch auf Deutschland einen großen Schatten und hat das Zeug, der Bevölkerung deutlicher als bisher klarzumachen, dass auch die kommende Bundestagswahl eine Richtungsentscheidung sein wird. Die Wählerinnen und Wähler werden sich zwischen einem „Weiter so“ und einem politischen Neuanfang entscheiden müssen. Bei der Union ist von einem angestrebten „Politikwechsel“ die Rede. In der Tat lassen die außenpolitischen Herausforderungen in der Verteidigungs- und Sicherheitspolitik angesichts des russischen Kriegs gegen die Ukraine und der

Forderungen Trumps nach einem größeren Engagement der NATO-Mitgliedstaaten auf einen Paradigmenwechsel schließen. Erstmals seit Ende des Zweiten Weltkriegs wird Deutschland wesentlich stärker für seine eigene Sicherheit sorgen müssen. Viele Äußerungen von Merz, Habeck und Lindner lassen vermuten, dass diese Botschaft angekommen ist. Das schließt eine engere Zusammenarbeit mit europäischen Partnern ein, vor allem mit Frankreich und Polen. Die sträflich vernachlässigte Zusammenarbeit mit unseren wichtigsten Nachbarstaaten gerade auf dem Gebiet der Sicherheit wird wahrscheinlich als eines der schwerwiegendsten Versäumnisse der letzten Bundesregierung erkannt werden.

Dennoch können die demokratischen Parteien in Deutschland immer noch nicht vom Primat der Innenpolitik Abstand nehmen. An der historischen Last, auf fast allen wichtigen Zukunftsgebieten in den letzten 20 Jahren Urlaub gemacht zu haben, tragen sie schwer. Wichtig ist umso mehr, dass die Menschen auch hier erkennen: Gerade in der Wirtschafts-, Sozial- und Innenpolitik geht es um eine Richtungsentscheidung. Die meisten Wirtschaftsforschungsinstitute sind für 2025 wenig optimistisch. Sollte es nicht bald gelingen, die Standortprobleme mit Reformen in den Griff zu bekommen, ist der weitere wirtschaftliche Abstieg unvermeidlich. Senkung der Steuerlast für Unternehmen, Reform des Bürgergelds, echte Entbürokratisierung klingen vernünftig, das Stoppen der irregulären Migration auch. Die Frage der Wahlentscheidung ist gar nicht so schwer: Die Wählerinnen und Wähler müssen nicht auf rechts- oder linksextreme Parteien ausweichen, um ihren Präferenzen Nachdruck zu verleihen. Denn innerhalb der Mitte des Parteienspektrums stehen bei Klimaschutz, Energie- und Gesellschaftspolitik echte Alternativen zur Wahl. Die Union ist wieder als konservativ erkennbar – SPD und Grüne sind davon deutlicher abgrenzbar. Allerdings wäre die Option, dass die FDP als ordoliberaler Stimme nicht mehr im Bundestag vertreten sein könnte, nicht nur aus Sicht der Führungskräfte ein gravierender Verlust.

**Roland Angst**

ULA-Präsident

## Politik-Dialoge zur Wahl

Anlässlich der Neuwahlen bietet die ULA den Mitgliedern der Verbände im Netzwerk sowie interessierten Gästen eine Sonderreihe der digitalen „Politik-Dialoge“ mit führenden Vertretern der Parteien an, um den Austausch zwischen den Fach- und Führungskräften der Wirtschaft und den Bundestagsabgeordneten zu intensivieren und die verschiedenen politischen Konzepte vorzustellen. Nach dem Auftakt mit dem Stellvertretenden FDP-Bundvorsitzenden Johannes Vogel am 15. Januar 2025 wurde die Reihe am 27. Januar mit dem Vorsitzenden des Ausschusses für Arbeit und Soziales im Deutschen Bundestag Bernd Rützel (SPD) fortgesetzt. Weitere Dialoge stehen mit der Bundvorsitzenden der Mittelstands- und Wirtschaftsunion Gitta Connemann (CDU) am 13. Februar und der Sprecherin für Finanzpolitik der Bundestagsfraktion von Bündnis 90/Die Grünen Katharina Beck am 18. Februar an. ■

## Zukunftsthemen im Fokus

Die Rolle von Führung in Zeiten exponentieller Technologien stand im Mittelpunkt des jüngsten „Führungskräfte-Dialogs“, mit dem die ULA zum Jahresabschluss in die Zukunft blickte. Robin Weninger, Managing Director des Global Institute of Leadership & Technology, forderte auch für Deutschland eine von Optimismus getragene Neuerfindung der Welt: „Wir Deutschen sollten uns auf unsere Stärken in der Forschung und technologischen Entwicklung neuer Produkte besinnen. Anstatt zu hadern, ist es die Aufgabe der Unternehmer und Führungskräfte, strategisch und operativ die Zukunft zu gestalten. Die Politik müsse durch Setzung kluger und verlässlicher Rahmenbedingungen unterstützen. Dazu gehöre vor allem eine bessere Investitionskultur.“ ■



# Gesellschaftliche Diskurse in Unternehmen

**Führungskräfte sind unverzichtbare Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für Vielfalt, Freiheit, Teilhabe und Demokratie. Sie bauen Brücken zur Verständigung und schaffen durch eine offene Kommunikation ein gemeinsames Bewusstsein für eine gute Unternehmenskultur. Umso mehr in Zeiten, in denen liberale Werte und Gesellschaften weltweit offen in Frage gestellt werden.**

Stellen Sie sich folgende Situation vor: An Ihrem wöchentlichen Teammeeting nehmen an diesem Tag neun Frauen und fünf Männer aus drei Nationen teil. Sie sprechen die bevorstehenden Beurteilungsgespräche an, als ein Kollege folgenden Satz sagt: „Wer in unserem Unternehmen Karriere machen will, muss entweder schwul sein oder eine Frau.“ Peinliches Schweigen, stummes Grinsen. Wie hätten Sie reagiert?

In diesem Fall übergang die Führungskraft, die das Teammeeting leitete, diese Aussage. Aufgewühlt von diesem Erlebnis sprach mich der betroffene Kollege danach an: „Das ganze Team weiß, dass ich seit acht Jahren mit einem Mann verheiratet bin. Ich kann nicht fassen, dass mein Vorgesetzter nicht darauf reagiert hat und dies einfach so stehen ließ. Als Betroffener hätten ich und die anwesenden Kolleginnen und Kollegen eine sofortige und eindeutige Reaktion des Vorgesetzten erwartet.“

Der Stellenwert für ein bewusstes und gezieltes Steuern der Unternehmenskultur und die starke Auswirkung auf die Geschäftsergebnisse werden oft unterschätzt. Ein Toparbeitgeber für globale Talente muss sich bewusst sein, dass eine wahrhaft inklusive Unternehmenskultur wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Es geht darum, eine Führungsbasis und damit eine Belegschaft zu schaffen, die die Vielfalt der Konsumentinnen und Konsumenten widerspiegelt. Unterschiede von Menschen sind keine Bedrohung, sondern eine große Chance für eine bessere Zukunft.

Wir befinden uns in einem Transformationsprozess, der von uns eine extreme Veränderungsbereitschaft abverlangt, insbesondere im Hinblick auf Internationalisierung und Kulturwandel. In der durch die radikale Transformation, Komplexität, Unsicherheit und Ambiguität geprägten Gegenwart sind unsere Herausforderungen weder dominant technische oder ökonomische, sondern vor allem kulturelle und soziale. Daher wird die Lösung unserer Probleme nicht gelingen, wenn wir die kulturelle und soziale Dimension nicht mitdenken.

Eine weitere zentrale Bedeutung hat die „Haltung“. Studien belegen, dass eine „intuitive“ Entscheidung – das heißt, eine professionelle Haltung mit gelebter, gelernter Professionalität unter Miteinbeziehung von Unsicherheit im Sinne von „Morgen kann alles anders als gestern sein“ – häufig einer rein rational-ökonomischen Faktorenanalyse überlegen ist. Gerade weil sie kulturelle und soziale Aspekte einbezieht, die eine rein zahlenbasierte Analyse nicht berücksichtigt. Unter Bedingungen von Unsicherheit lässt sich nicht berechnen, welche Entscheidung objektiv „richtig“ sein wird. Aber aus einer professionellen Haltung kann dennoch eine Handlungsrichtung entstehen. Haltung nimmt zudem Wertefragen mit in den Blick, was ebenfalls die Bedeutung kultureller und sozialer Perspektiven unterstreicht.

## Schweigen ist keine Option

Gesellschaftliche Diskurse bilden das Fundament, das die Kultur eines Unternehmens wesentlich beeinflusst. Dis-

kursfreudigkeit fördert notwendige Auseinandersetzungen und ein Betriebsklima, in dem eine humane Gemeinschaft wachsen kann, in der niemand als Verlierer zurückbleibt. Führungskräfte, Vorstände und Aufsichtsräte tragen die Verantwortung, die Weichen dafür zu stellen. Dies belegt die Kienbaum Corporate Governance Studie vom Juni 2024: „Auch in Anbetracht der zunehmenden gesellschaftlichen Polarisierung halten es gut 70 Prozent der Teilnehmenden für sinnvoll, dass sich Vorstände und Aufsichtsräte öffentlich an gesellschaftlichen und politischen Debatten beteiligen.“ Die Kienbaum-Studie zeigt auch, dass sich viele Vorstände und Aufsichtsräte vorgenommen haben, sich auch selbst aktiver in öffentliche Debatten einzubringen.

## Beispiele aus der Praxis

Die Beiersdorf AG duldet keine Ausgrenzungen. Mit einer mehrere Diversity-Dimensionen umfassenden und globalen „DE&I-Roadmap“ (Diversity, Equity, Inclusion) schult Beiersdorf bis zum Jahr 2025 rund 3.000 globale Führungskräfte des mittleren Managements ein nachhaltiges Fundament an DE&I-Wissen, um die inklusive Führung von Teams zu stärken. Ziel ist es, Mitarbeitende weltweit für eine feinfühligere, nuancierte Verwendung von Sprache und Handlungen zu sensibilisieren, um Diskriminierungen aller Art zu vermeiden und die Hintergründe, Perspektiven und Gefühle aller Beteiligten zu achten und zu respektieren.

Wenn eine gemeinsame diversitätsoffene Haltung von Vorstand und Aufsichtsrat zu den Unternehmenswerten und den wich-


tigsten gesellschaftlichen, politischen und rechtlichen Entwicklungen diskutiert und verabschiedet wird, stärkt dies die Unternehmenskultur erheblich. Unterschiedliche Kompetenzen, Erfahrungen und Empathie im Team werden zum wahren Kompass und Maßstab, um neue und zukunftsorientierte Wege zu gehen. Oft ergibt sich daraus ein facettenreiches und größeres Meinungsspektrum, das wiederum die Qualität der Entscheidungen erhöht und damit auch den wirtschaftlichen Erfolg für das eigene Geschäft beeinflusst.

Auf persönlichen Vorteil, eigene Macht und Egoismus ausgerichtetes Führungsverhalten blockiert Innovationskraft und Flexibilität im Unternehmen, für das Gemeinwohl und auch den Wohlstand von morgen. Wir brauchen Persönlichkeiten und Führungskräfte, die dem Wohl des Unternehmens, aller Individuen und damit der Gesellschaft dienen. Also Menschen, die bereit sind, alte Beurteilungs- und Kontrollsysteme infrage zu stellen, sie gegebenenfalls aufzugeben, loszulassen und neue Spielregeln aufzustellen. Wer unternehmerische Zukunft gestalten will und an tradierten Rollenmustern und Stereo-

typen festhält, verspielt seinen Führungsanspruch. Das „Wir“ sollte immer größer sein als das „Ich“.

Infolge des zum Einstieg skizzierten Vorfalls wurde 2019 eine interne Interessengruppe „BeYou@Beiersdorf“ gegründet – mit dem Ziel, das Bewusstsein für LGBTIQ+-Themen im Unternehmen zu schärfen und ein integratives Umfeld für alle LGBTIQ+-Menschen zu schaffen. Das Netzwerk umfasst mittlerweile weltweit 230 Mitglieder und wird von zahlreichen „Allys“, also Menschen unterstützt, die sich mit der Community solidarisch zeigen und aktiv für diese eintreten. Ein Jahr später brachte Nivea die erste Nivea-Dose in Regenbogenfarben auf den Markt und un-

terstützte erstmals den Hamburger Christopher Street Day mit einem Truck. Über 150 Beschäftigte sowie weitere Verbündete verschiedener Organisationen waren an diesem Tag dabei. Sie setzten unter dem Motto „Be proud in your skin“ ein deutliches Statement. Vincent Warnery, CEO von Beiersdorf, unterstützt „Be You@Beiersdorf“ als Botschafter. Seitdem entstanden zahlreiche Mitarbeitenden-Communities und „Grassroots-Initiativen“. Sie stellen sicher, dass die Stimmen aller Mitarbeitenden gehört und ihre unterschiedlichen Bedürfnisse in der DE&I-Strategie berücksichtigt werden und sie leisten mittlerweile einen wesentlichen Beitrag zur Verankerung einer wirklich inklusiven Wir-Kultur. ■

A portrait of Prof. Manuela Rousseau, a woman with shoulder-length blonde hair, wearing a dark blue ribbed zip-up jacket and a necklace with colorful tassels. She is looking slightly to the right of the camera with a gentle smile.

*Prof. Manuela Rousseau lehrt am Institut für Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg, ist wissenschaftliche Beirätin der ULA und war über viele Jahre Mitglied im Aufsichtsrat bei Beiersdorf und Maxingvest.  
Foto: Henriette Pogoda*

# Leitende Ärztinnen und Ärzte treten ULA-Netzwerk bei

Im Deutschen Führungskräfteverband ULA gibt es Zuwachs: Neu dabei seit diesem Jahr ist der [Verband leitender Krankenhausärztinnen und -ärzte](#) (VLK). Im Interview mit den ULA Nachrichten sprechen VLK-Präsident Priv.-Doz. Dr. med. Michael A. Weber und ULA-Präsident Roland Angst über die Bündelung der Kräfte für eine noch bessere Interessenvertretung.

**ULA Nachrichten:** Welche besondere Bedeutung hat der Beitritt des VLK für das ULA-Netzwerk, insbesondere mit Blick auf die Themen Gesundheitswirtschaft und Führungskompetenz?

**Angst:** In der kommenden Legislaturperiode müssen grundlegende Weichenstellungen erfolgen, um unseren Wirtschaftsstandort und die Sozialsysteme wieder wettbewerbsfähig zu machen. Der Deutsche Führungskräfteverband ULA ist die Stimme für Leistung und Verantwortung. Bereits heute gibt der Verband branchenübergreifend angestellten Fach- und Führungskräften eine starke Stimme in Berlin und Brüssel. Der Beitritt des Verbands der leitenden Krankenhausärztinnen und -ärzte ist ein wichtiger Schritt, um die Position der ULA im Gesundheitssektor weiter zu stärken. Mit dem VLK gewinnt die ULA nicht nur eine starke und überaus sachverständige Stimme aus der Gesundheitswirtschaft, sondern auch neue Impulse für die Weiterentwicklung von Mitbestimmung und Führungskultur.

Die Mitglieder des VLK bringen wertvolle Erfahrungen aus einem anspruchsvollen Umfeld ein. Sie stehen für verantwortungsvolle Entscheidungen, die medizini-



Foto: Goodboy Picture Company – iStock

sche und betriebswirtschaftliche Aspekte gleichermaßen berücksichtigen. Diese Expertise bereichert die politische Interessenvertretung der ULA und trägt dazu bei, gerechte Rahmenbedingungen in der Gesundheitswirtschaft zu schaffen. Darüber hinaus ermöglicht die Verbindung mit dem VLK der ULA, neue Mitgliedergruppen zu erschließen. Gleichzeitig profitieren die Mitglieder des VLK von der breiten politischen Plattform der ULA, um ihre Anliegen wirkungsvoll einzubringen.

**Welche Gründe haben den VLK dazu bewogen, Mitglied der ULA zu werden?**

**Weber:** Gemeinsam ist man stärker. Als Mitglied der ULA haben wir die Möglichkeit, eine starke gemeinsame Interessenvertretung in den zentralen gesellschaftspolitischen Debatten mit unserer Expertise der und unseren Kontakten in die Gesundheitspolitik zu ergänzen. Die zentra-

le Rolle eines funktionierenden Gesundheitssystems im Sinne eines flächendeckenden, wohnortnahen Zugangs für Patientinnen und Patienten als Rückgrat für eine funktionierende beziehungsweise florierende Wirtschaft kann dabei branchenübergreifend für alle relevanten Stakeholder aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sichtbar gemacht werden. Dabei können wir zusätzlich durch die in der ULA gebündelten Erfahrungen und Kompetenzen auf weiteren Gebieten profitieren und zudem unsere Reichweite und Schlagkraft in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit durch Vernetzung und Bündelung unserer Aktivitäten steigern.

**Die starke Alterung der Gesellschaft und der medizinische Fortschritt stellen die gesetzlichen und privaten Anbieter der Kranken- und Pflegeversicherung als Kostentreiber vor große Herausforderungen. Welche gesundheitspolitischen Prio-**



ritäten setzt die ULA in diesem Jahr? Wie lässt sich insbesondere angesichts der hohen zusätzlich durch die Inflation getriebenen Steigerungen ein weiterer Anstieg dämpfen?

**Angst:** Wir müssen das Wahljahr 2025 dafür nutzen, die Rahmenbedingungen auch für das Gesundheitswesen zu verbessern. Die ULA setzt sich dafür ein, nachhaltige Veränderungen bei den Gesundheitskosten voranzutreiben. Angesichts der wachsenden Belastung durch hohe Sozialabgaben in allen Systemen der sozialen Sicherung, verbietet es sich, die Beitragszahler und die Arbeitgeber mit einem weiteren Anstieg der Gesundheitskosten zu belasten. Stattdessen müssen Reformen auf der Ausgabenseite ansetzen.

Ich nenne als Schlagworte: Prävention und Eigenbeteiligung auf Patientenseite und systemische Anreize zur Effizienzsteigerung aufseiten der Leistungserbringer. Wir wissen aber auch, dass die Steigerungsmöglichkeiten in der Effizienz irgendwann ausgereizt sind. Was uns sicher helfen wird, sind Digitalisierung und Künstliche Intelligenz. Denn wir brauchen schnell eine Entlastung der ärztlichen Berufe von fachfremder Bürokratie.

Meine optimistische Vision der Zukunft ist eine sprechende KI, die gleichzeitig Wegweiser, Begleiter, Schnittstelle zur Versicherung und Patientenakte et cetera einer behandlungsbedürftigen Person während ihres Aufenthaltes in einer Gesundheits- oder Pflegeeinrichtung ist. Und das ärztliche Personal kann sich wieder auf die Kernaufgaben Diagnose und Therapie beschränken. Stellen Sie sich eine sprechende kleine Box zum Umhängen vor, so ähnlich wie der digitale Tourguide, den wir aus den Museen kennen.

**Angesichts der stetig steigenden Kosten im Gesundheitssystem: Welche konkreten Beiträge können leitende Krankenhausärztinnen und -ärzte zur Bewältigung dieser Herausforderungen leisten?**

**Weber:** Vor allem die demografische Entwicklung unserer Gesellschaft lässt befürchten, dass die Kosten im Gesundheitswesen und im Bereich der pflegerischen Versorgung weiter steigen. Die im Krankenhaussektor geplanten Reformmaß-

nahmen werden frühestens ab 2027 eine Wirkung entfalten. Gemeint sind hier eine Effizienzsteigerung durch Zentralisierung von komplexen Leistungen und dadurch Abbau von Krankenhausstandorten sowie eine deutlich stärkere ambulante Erbringung von Operationen. In den vergangenen drei Jahren hat sich aber bei fehlender Erlösanpassung trotz Inflation und Tarifsteigerungen im Klinikbereich ein riesiger Defizitbetrag aufgebaut, der von der kommenden Bundesregierung durch eine schon lange geforderte Überbrückungsfinanzierung erst einmal ausgeglichen werden muss, bevor Einsparungen zum Tragen kommen. Sonst werden wir eine wei-

Die führen zu erheblichen Verzögerungen genau in den Momenten der Weiterbildung, in denen die entscheidenden Weichen gestellt werden. Aber Teilzeitanstellung und Jobsharing sind auch in Leitungsfunktionen auf dem Vormarsch und bieten sich als eine mögliche Lösung an.

**Wo liegen die Gemeinsamkeiten von VLK und ULA und wo können sie sich bestmöglich ergänzen?**

**Angst:** Der VLK und die übrigen Mitgliedsverbände der ULA verfolgen dasselbe Ziel: die Interessen von Führungskräften effektiv zu vertreten und ihre Arbeitsbedin-

*“Als Mitglied der ULA haben wir die Möglichkeit, eine starke gemeinsame Interessenvertretung in den zentralen gesellschaftspolitischen Debatten mit unserer Expertise der und unseren Kontakten in die Gesundheitspolitik zu ergänzen.“*

*Priv.-Doz. Dr. med. Michael A. Weber, Präsident des Verbands leitender Krankenhausärztinnen und -ärzte (VLK).*

tere deutliche Zunahme von Klinikinsolvenzen einerseits und Überlastung der Haushalte von Kommunen und anderer Träger andererseits sehen.

**Welche Rolle spielen Gleichstellungsfragen für die Mitglieder des VLK und was möchten Sie dazu durch die Zusammenarbeit mit der ULA erreichen?**

**Weber:** Die Medizin wird weiblicher. Derzeit sind bereits über 60 Prozent der Studienabgänger im Fach Medizin weiblich – mit weiter zunehmender Tendenz. Im Bereich der Klinikleitungen sind Frauen aber weiter unterrepräsentiert, was vor allem der zu hohen Belastung durch Arbeitszeiten und Bereitschaftsdienste in der entscheidenden Phase der Familiengründung und Weiterbildung geschuldet ist.

gungen zu verbessern. Beide Organisationen setzen auf die Stärkung der Mitbestimmung für Führungskräfte und nachhaltige Führung. Über die vorhandene Reputation der ULA als Dachverband können fachliche Anliegen gebündelt und wirkungsvoller in Richtung Politik platziert werden.

Auf nationaler und europäischer Ebene können ULA und VLK gemeinsam großen Einfluss nehmen. Ein Beispiel dafür ist ihr Engagement gegen die Aushöhlung des deutschen Mitbestimmungsrechts durch europäische Regelungen. Die enge Zusammenarbeit zwischen beiden Verbänden schafft Mehrwert für alle Beteiligten und zeigt, dass Führungskräfte durch starke Allianzen ihre Rechte und Interessen wirkungsvoll verteidigen können. ■

# Wie politische Pläne das eigene Einkommen beeinflussen

Wie wirken sich politische Pläne zur Erhöhung der Sozialabgaben auf den persönlichen Geldbeutel aus? Mit dem neuen Sozialabgabenrechner für Fach- und Führungskräfte macht die ULA die finanziellen Auswirkungen politischer Programme zur Bundestagswahl transparent. Ab dem 30. Januar 2025 können Fach- und Führungskräfte berechnen, welche Mehrbelastungen in Zeiten leerer Sozialkassen durch die politisch häufig geforderte sprunghafte Erhöhung der Beitragsbemessungsgrenze (BBG) in der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung auf sie zukommen würden.



Foto: andresr – iStock

Steigende Sozialabgaben belasten Beschäftigte immer stärker. Die von SPD und Bündnis 90/Die Grünen vorgeschlagene Anhebung der Beitragsbemessungsgrenze von 66.150 Euro auf das Niveau der BBG in der Rentenversicherung von bis zu 96.600 Euro sorgt für Diskussionen. Berechnungen zeigen, dass dies eine Mehrbelastung von bis zu 46 Prozent bedeuten würde. Diese „Strafsteuer auf Erfolg“ trifft insbesondere qualifizierte Fach- und Führungskräfte und schwächt ihre Kaufkraft erheblich.

ULA-Präsident Roland Angst warnt davor, dass solche Maßnahmen ohne grundlegende Reformen das Vertrauen in die Sozialsysteme gefährden könnten: „Eine sprunghafte Erhöhung der Beitragsbemessungsgrenze über die ohnehin schon jährlichen systembedingten Anpassungen hinaus bietet keine nachhaltige Lö-

sung. Stattdessen braucht es tiefgreifende Strukturveränderungen, um unser Sozialsystem langfristig stabil und tragfähig zu machen.“

Der Sozialabgabenrechner zeigt anschaulich, wie sich eine sprunghafte BBG-Erhöpfung auf die individuellen Nettofinanzen auswirkt. Beispielsweise müsste ein Softwareinformatiker mit einem Einkommen von 96.721 Euro jährlich bis zu 3.152 Euro mehr zahlen.

Eine weitere Belastung des Faktors Arbeit durch höhere Sozialabgaben hätte weitreichende Folgen. Zusätzliche Kosten verringern die Motivation und Kaufkraft der Beschäftigten und beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Steigende Arbeitskosten erschweren die Schaffung und Sicherung qualifizierter Arbeitsplätze und belasten die Innovati-

onskraft. In einem angespannten wirtschaftlichen Umfeld würden diese Mehrkosten eine erhebliche Gefahr für den Wirtschaftsstandort darstellen.

Die ULA setzt sich für Reformen ein, die Leistung nicht zusätzlich belasten, sondern die Tragfähigkeit der Sozialsysteme stärken und den Wettbewerb fördern. Ziel ist es, nachhaltige Lösungen zu schaffen, die Gerechtigkeit und wirtschaftliche Stabilität gewährleisten.

Für mehr Transparenz in dieser Schlüsselfrage hat die ULA den Sozialabgabenrechner aufgesetzt. Die ULA hat sich dabei am „Arbeitgeber-Rechner“ der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) orientiert. Der neue Rechner kann von allen genutzt werden, um die Auswirkungen der politischen Pläne auf die persönlichen Finanzen zu berechnen. So lassen sich die Konzepte die Parteien zur Bundestagswahl vergleichen und die Folgen am eigenen Beispiel durchrechnen. ■

Nutzen Sie jetzt den Arbeitnehmer-Rechner  
[www.arbeitnehmer-rechner.de](http://www.arbeitnehmer-rechner.de)



# Gemeinsam für eine zukunftsfähige Wirtschaft: ULA und BDA im Dialog



Foto: BDA

Laut Arbeitsvertrag sind Führungskräfte Angestellte, also Arbeitnehmer, und in ihrer Funktion häufig Vorgesetzte. Sie können in einer Person mehrere Perspektiven einnehmen, was sie zum idealen Brückenbauer im Unternehmen sowie zwischen den klassischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerlagern macht. Beim Austausch des ULA-Netzwerks mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) standen im Dezember 2024 die Agenda der neuen Europäischen Kommission sowie zentrale Themen wie Wach-

tumsinitiative, Bürokratieabbau, Mitbestimmung und soziale Sicherung im Mittelpunkt. Der Dialog zwischen Arbeitgebern und den Vertretern der angestellten Fach- und Führungskräfte hat sich als wertvolle Tradition etabliert, um Lösungen für die drängenden Herausforderungen des Wirtschafts- und Industriestandorts zu finden. Angesichts des erheblichen Reformbedarfs und der Veränderungen, die jede kommende Regierung anstoßen muss, ist dies wichtiger denn je. ■



# Gemeinsam für eine zukunftsfähige Mitbestimmung: ULA und DGB im Dialog

Mitbestimmung stärken, Beschäftigung sichern, Transformation gestalten – diese Stichworte bringen den Austausch zwischen dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB), dem Deutschen Führungskräfteverband ULA und der Vertretung der Fach- und Führungskräfte in Chemie und Pharma VAA auf den Punkt. Beim Treffen im Januar 2025 in Berlin standen darüber hinaus aktuelle arbeitsrechtliche und sozialpolitische Fragen

ebenso im Mittelpunkt wie die jüngsten Reformvorhaben auf EU-Ebene. Ein vertrauensvoller fachlicher Dialog zwischen der Dachorganisation der Gewerkschaften und der ULA als Stimme der angestellten Fach- und Führungskräfte ist gerade heute umso wichtiger: Vor dem Hintergrund der anstehenden Bundestagswahl gilt es, die Transformation des Standorts in der kommenden Legislaturperiode auch als Beschäftigte aktiv mitzugestalten sowie

die Demokratie zu stärken und zu verteidigen. ■



Foto: DGB

# FDP setzt sich für die digitale Wahl der Sprecherausschüsse ein

In der Forderung der Einführung von Onlinewahlen der Sprecherausschüsse unterstützt der FDP-Bundestagsabgeordnete Carl-Julius Cronenberg die ULA. In einer schriftlichen Anfrage ans Bundeskanzleramt verlangte Cronenberg Aufklärung darüber, aus welchen Gründen die Bundesregierung die im geplanten Bundestarifreuegesetz vorgesehene Erprobung von Onlinewahlen nur auf die Betriebsräte beschränkt und die Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten davon ausgenommen hat.

Die ULA hat sich in den zurückliegenden Jahren wie auch in der Stellungnahme zu dem Gesetzesvorhaben dafür eingesetzt, den Weg für die im Koalitionsvertrag vereinbarten optionalen Onlinewahlen freizumachen. Die Möglichkeit, online zu wählen, ist aus Sicht der ULA unerlässlich, um der fortschreitenden Digitalisierung gerecht zu werden und gleichzeitig die betriebliche Mitbestimmung zeitgemäß und effizient zu gestalten.

Auf die Anfrage antwortete die Bundesregierung ausweichend, dass es sich bei den Onlinewahlen lediglich um ein Pilotprojekt für 2026 handele. Nach einer Evaluation könnten gegebenenfalls auch die Sprecherausschüsse aufgenommen werden. Für Cronenberg ist dies vollkommen unzureichend: Er fordert, die Onlinewahlen für alle Gremien schnell, umfassend und dauerhaft zu ermöglichen. ■







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

19. März 2025

Webseminar – zweieinhalb Stunden

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



### Abfindungen durch Optimierung effizient gestalten

25. März 2025

Webseminar – zwei 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 Lutz Runte erläutern die wichtigsten Grundlagen.



### Souverän präsentieren und auftreten

2. April 2025

Webseminar – zweieinhalb Stunden

Umfangreiches Fachwissen zu haben, ist gut. Es so zu präsentieren, dass sich Zuhörer und Gesprächspartner angesprochen und überzeugt fühlen, ist besser. Peter A. Worel zeigt, wie Menschen deutlich wirkungsvoller als der Durchschnitt kommunizieren und sich besser präsentieren können.



## ULA-TERMINVORSCHAU



### ULA-Politik-Dialoge zur Bundestagswahl 2025

Anlässlich der Neuwahlen zum Bundestag bietet die ULA den Mitgliedern der Verbände im Netzwerk sowie interessierten Gästen eine Sonderreihe mit führenden Vertreterinnen und Vertretern der politischen Parteien an, um den Austausch zu intensivieren und die verschiedenen politischen Konzepte hervorzustellen. Alle Sonderausgaben finden sich online auf [www.ula.de](http://www.ula.de).



### Deutscher Führungskräftetag 2025

5. Juni 2025  
09:00 Uhr bis 22:00 Uhr

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



# Nothilfe Ukraine

Millionen Familien aus der Ukraine bangen um ihr Leben und ihre Zukunft. Aktion Deutschland Hilft leistet diesen Menschen weiterhin Nothilfe.

Danke für Ihre Solidarität. Danke für Ihre Spende.  
Jetzt Förderer werden: **Aktion-Deutschland-Hilft.de**

Bündnis der Hilfsorganisationen



# Augen auf beim ersten Arbeitsvertrag

Wer unmittelbar vor dem Einstieg ins Berufsleben steht, ist in der Regel freudig und zuversichtlich gestimmt. Mit dem Unterzeichnen des allerersten Arbeitsvertrags ist der erste wichtige Karriereschritt vollzogen. Und handelt es sich beim Arbeitgeber um ein etabliertes Unternehmen, vertrauen die meisten Neubeschäftigten auf die Rechtmäßigkeit der darin enthaltenen Klauseln. Dennoch lohnt es sich, solch einen Vertrag gründlich durchzulesen und gegebenenfalls prüfen zu lassen. Dies gilt sowohl für den ersten als auch jeden weiteren Arbeitsvertrag im Karriereverlauf. Warum, das erklärt Ida Tolksdorf vom [Juristischen Service des VAA](#) im Interview mit dem VAA Magazin.

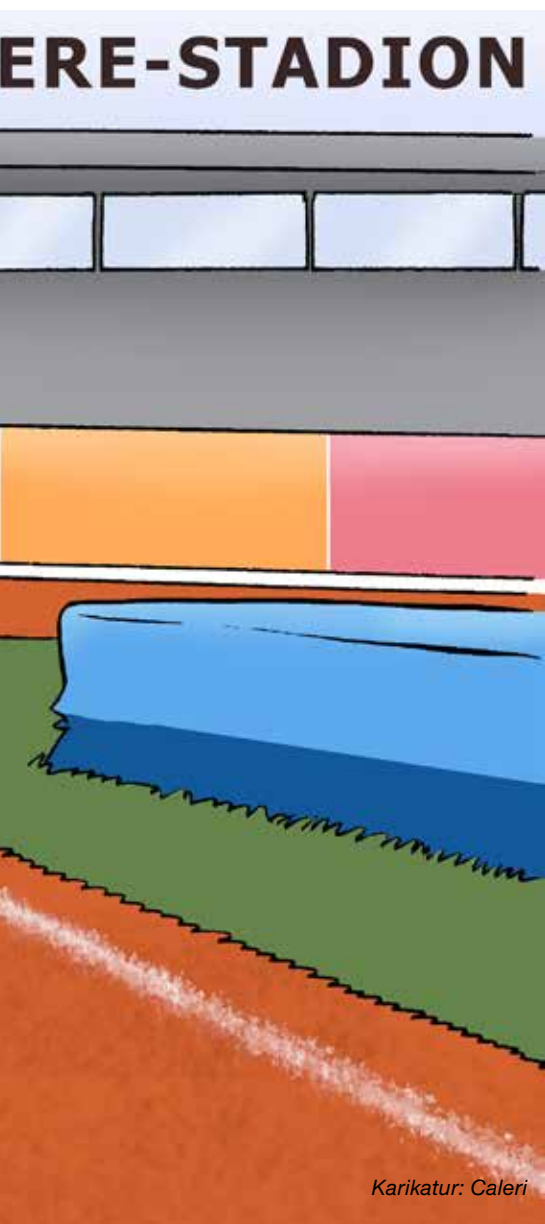




VAA Magazin: Wie ist denn so ein klassischer Arbeitsvertrag in der Regel aufgebaut?

Tolksdorf: Am Anfang des Vertragstextes findet sich in der Regel nach einem Einleitungssatz eine Art Tätigkeitsbeschreibung. Hier wird die Tätigkeit bezeichnet und bei einigen Unternehmen wird hier auch eine Eingruppierung der Stelle vorgenommen. Häufig wird bezüglich der genauen ausgeübten Tätigkeiten auch auf eine beiliegende Tätigkeitsbeschreibung verwiesen.

Warum ist es eigentlich wichtig, eine Beschreibung der Tätigkeiten vorliegen zu haben?



Karikatur: Caleri

Die Tätigkeitsbeschreibung kann wichtig sein, etwa für die Erstellung eines Zeugnisses oder Zwischenzeugnisses. Die Tätigkeiten können sich ansonsten auch aus der der Bewerbung zugrunde liegenden Stellenanzeige ergeben.

In fast jedem Arbeitsvertrag findet sich ein Versetzungsvorbehalt. Was ist darunter zu verstehen?

Bei Versetzungsvorbehalten wird unterschieden zwischen sachlichen und örtlichen Versetzungsvorbehalten. Bei einem sachlichen Versetzungsvorbehalt behält sich der Arbeitgeber vor, dem oder der Beschäftigten andere, aber gleichwertige Tätigkeiten zu übertragen. Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts muss der Grundsatz „gleiche Hierarchie, gleiche Bezahlung“ – gegebenenfalls gleicher Jobgrade – eingehalten werden.

Was ist dann ein örtlicher Versetzungsvorbehalt?

Bei Vereinbarung eines örtlichen Versetzungsvorbehalts kann der Arbeitgeber je nach Wortlaut den Beschäftigten an einen anderen Ort zu versetzen. Hierbei müssen allerdings die persönlichen Interessen der oder des Beschäftigten berücksichtigt werden.

Was ist zum Thema Gehalt für unsere Mitglieder wissenswert?

Gerade im außertariflichen Bereich werden die Bezüge häufig frei verhandelt. Hier können kollektive Regelungen zum Tragen kommen, etwa der Tarifvertrag des VAA über Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Beschäftigte mit naturwissenschaftlich-technischem Abschluss in der Chemie oder Betriebsvereinbarungen mit Gehaltssystematik.

Wie finde ich heraus, ob der Akademikermanteltarifvertrag beziehungsweise der Tarifvertrag über die Mindestjahresbezüge für mich gilt?

Hierfür müssen mehrere Kriterien erfüllt sein. Zunächst muss der Arbeitgeber im entsprechenden Arbeitgeberverband der chemischen Industrie



Ida Tolksdorf

VAA-Juristin

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

☎ +49 221 160010

Foto: VAA

Mitglied sein. Besteht hierüber Unklarheit, kann dies etwa beim Betriebsrat erfragt werden. Zudem muss man dem sogenannten persönlichen Geltungsbereich unterfallen. Dies ist der Fall bei bestehender VAA-Mitgliedschaft, einer abgeschlossenen naturwissenschaftlichen oder technischen Hochschulbildung sowie der Ausübung einer Tätigkeit, für die diese Voraussetzung ist.

Was hat es zur Folge, wenn der Tarifvertrag über Mindestbezüge Anwendung findet?

Sind alle Voraussetzungen erfüllt, müssen im zweiten Beschäftigungsjahr die für das entsprechende Jahr geltenden Mindestbezüge gezahlt werden.

Was kann ich tun, wenn sich im zweiten Beschäftigungsjahr die Bezüge hinter den Mindestbezügen zurückbleiben?

Wenden Sie sich in einem solchen Fall zunächst an unseren Juristischen Service, dann prüfen wir, welches Vorgehen in Ihrer konkreten Konstellation sinnvoll ist.

Zurück zu den Bestandteilen des Arbeitsvertrages. Welche Arten von Sonderzahlungen können neben dem Gehalt noch geregelt werden?

Hier kommen etwa Zahlungen wie Weihnachtsgeld, ein 13. Monatsgehalt oder ein Bonus in Betracht. Wird ein ►

Bonus geregelt, so sollten die genauen Voraussetzungen, wie Bonuspotenzial sowie Art der Ziele, die erreicht werden müssen, entweder im Vertrag oder gesondert geregelt werden.

### Was ist bei einer Betrieblichen Altersversorgung zu beachten?

Hierzu sollte man wissen, dass die aus einer Betrieblichen Altersversorgung entstandenen Ansprüche nach drei Jahren unverfallbar werden. Dessen sollte man sich bewusst sein, wenn die Stelle vor Erreichen dieser Frist gewechselt wird.

### Welche Urlaubsansprüche habe ich aus dem Arbeitsverhältnis?

Zunächst besteht aus dem Bundesurlaubsgesetz bei einer Fünf-Tage-Woche ein Anspruch auf 20 Urlaubstage. Zusätzlich werden in der Regel zehn weitere Urlaubstage gewährt. Mittlerweile wird zwischen gesetzlichem und übergesetzlichem Urlaub differenziert. Findet der Akademiker-MTV wie eben erläutert Anwendung, so besteht ein Anspruch auf insgesamt 30 Urlaubstage.

### Enthält der Akademiker-MTV auch Regelungen zu Kündigungsfristen?

Ja, das tut er. Bis zu einer Betriebszugehörigkeit von fünf Jahren gilt eine beiderseitige Kündigungsfrist von drei Monaten zum Monatsende. Diese verlängert sich bei fünf Jahren auf sechs Monate zum Quartalsende, bei zehn Jahren auf neun Monate zum Quartalsende und bei 15 Jahren auf 12 Monate zum Quartalsende. Findet der Akademiker-MTV keine Anwendung, so ergibt sich die Kündigungsfrist aus dem Arbeitsvertrag. Zumindest gelten jedoch die gesetzlichen Fristen des § 622 BGB. Diese beträgt zunächst vier Wochen zum 15. oder Monatsende und verlängert sich dann für den Arbeitgeber entsprechend der genannten Dauer der Betriebszugehörigkeit.

### Finden sich in Arbeitsverträgen auch Regelungen zum Thema Homeoffice?

Klauseln, die Homeofficeregelungen beinhalten, befinden sich eher selten

direkt in Arbeitsverträgen. Häufig finden sich solche etwa in Betriebsvereinbarungen. Anders sieht es jedoch aus, wenn die Tätigkeit hauptsächlich aus dem Homeoffice erbracht werden soll, dann sollten entweder im Vertrag selbst oder in einem beiliegenden Dokument Regelungen enthalten sein. Häufig beinhalten diese dann auch einen Widerrufsvorbehalt.

### Was sind weitere Punkte, die in Arbeitsverträgen auftauchen könnten?

Weitere Regelungen könnten etwa getroffen werden zu Umzugskostenübernahme, Dienstwagen beziehungsweise Car Allowance, Versicherungen oder Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall. Auch können Klauseln zu möglichen Nebentätigkeiten oder zu Geheimhaltung und Wettbewerbsverbote vorkommen.

### Was ist am Ende eines Vertragstextes noch zu beachten?

In den meisten Arbeitsverträgen finden sich mittlerweile sogenannte Ausschlussklauseln. Diese regeln, dass Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis innerhalb von einer gewissen Frist, meist mindestens von drei Monaten, in Textform geltend gemacht werden müssen, ansonsten verfallen diese. Bei den sogenannten zweistufigen Klauseln muss der Anspruch dann auch innerhalb von einer Frist gerichtlich geltend gemacht werden.

### Was bedeutet das dann für mich?

Sie sollten Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis einfach nur innerhalb der genannten Fristen geltend machen, dann sollten hieraus keine Nachteile entstehen.

### Wie können VAA-Mitglieder ihren neuen Arbeitsvertrag vor der Unterzeichnung juristisch prüfen lassen?

VAA-Mitglieder können Ihren Arbeitsvertrag ganz unkompliziert per E-Mail an den Juristischen Service übersenden: Jemand aus dem Team unserer Juristinnen und Juristen berät Sie dann gern umfassend. ■

# vaa



Auf der Mitgliederplattform **MeinVAA** unter **mein.vaa.de** stehen für eingeloggte VAA-Mitglieder zahlreiche Infobroschüren zu arbeitsrechtlichen Themen zum Download bereit.



## Hunger & Krieg Sudan

Helfen Sie uns, Leben zu retten – jetzt mit Ihrer Spende!

**Aktion-Deutschland-Hilft.de**

 **Aktion  
Deutschland Hilft**  
Bündnis der Hilfsorganisationen



URTEIL

# Headsetsystem als Überwachungseinrichtung? Gesamtbetriebsrat bestimmt mit!



Foto: Bojan Milinkov – Shutterstock

**Ein Headsetsystem, das es den Vorgesetzten ermöglicht, die Kommunikation unter Beschäftigten mitzuhören, ist im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes eine technische Einrichtung, die zur Arbeitnehmerüberwachung bestimmt ist. Seine Einführung und Nutzung unterliegt auch dann der betrieblichen Mitbestimmung, wenn die Gespräche nicht aufgezeichnet oder gespeichert werden. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden.**

Ein Konzern hatte 2018 mit seinem Gesamtbetriebsrat eine Gesamtbetriebsvereinbarung abgeschlossen, um Headsets für die Beschäftigte zur internen Kommunikation in den Filialen des Unternehmens einzuführen. Das Headsetsystem wurde über ein Internetportal von der zentralen IT-Abteilung des Konzerns in Dublin verwaltet und kam seit 2021 zum Einsatz. Die einzelnen Headsetgeräte wurden dabei keinem bestimmten Arbeitnehmer zugeordnet, sondern täglich nach dem Zufallsprinzip aus dem Gerätepool entnommen und nach Arbeitsende dorthin zurückgelegt. Es wird weder durch das System selbst noch außerhalb von ihm überprüft oder aufgezeichnet, welcher Arbeitnehmer wann welches Gerät genutzt hat. Auch eine Aufzeichnung von Sprachsignalen oder Geräuschen durch das System ist technisch nicht möglich. Für die Führungskräfte, in dem Fall Manager und Supervisoren, und jeweils einen Arbeitnehmer in bestimmten Bereichen bestand eine Nutzungsverpflichtung, ansonsten verwendeten die Beschäftigten das System auf freiwilliger Basis.

Der Betriebsrat einer Filiale des Unternehmens war der Ansicht, die Nutzung

der Headsets unterliege seiner Mitbestimmung und klagte vor dem Arbeitsgericht. Das Headsetsystem sei eine technische Einrichtung, die zur Überwachung des Verhaltens und der Leistung der Beschäftigten geeignet sei. Da die Kommunikation nicht in andere Betriebe übertragen werde, sei der Filialbetriebsrat und nicht der Gesamtbetriebsrat für die Angelegenheit zuständig. Sowohl das Arbeitsgericht als auch Landesarbeitsgericht wiesen den Antrag des Filialbetriebsrats ab.

Auch das Bundesarbeitsgericht (BAG) lehnte den Antrag des Filialbetriebsrats ab (Urteil vom 16. Juli 2024, Aktenzeichen: [1 ABR 16/23](#)), da das Headsetsystem im gesamten Unternehmen eingeführt wurde und somit sämtliche Betriebe des Unternehmens betraf. Es wurde zudem einheitlich von der IT-Zentrale verwaltet, weshalb aus Sicht des BAG ein zwingendes Erfordernis für eine unternehmenseinheitliche Regelung bestand. Somit stand dem Gesamtbetriebsrat das Mitbestimmungsrecht zu.

Das BAG stellt in seinem Urteil ausdrücklich klar, dass die Einführung und Anwendung des Headsetsystems der be-

trieblichen Mitbestimmung unterlag. Es sei eine technische Einrichtung, die aufgrund ihrer Nutzungsmöglichkeiten dazu bestimmt ist, das Verhalten oder die Leistung von Beschäftigten zu überwachen, weil die in der Filiale tätigen Führungskräfte damit die Kommunikation der anderen Arbeitnehmer, die ebenfalls ein Headset verwenden, jederzeit mithören konnten. ■

## VAA-Praxistipp

Das Urteil des BAG zeigt, dass es bei der Frage, ob eine technische Einrichtung zur Überwachung der Beschäftigten bestimmt ist, nicht allein auf technische Aspekte wie etwa eine fehlende Aufzeichnung von Gesprächen über ein Headsetsystem ankommt. Im vorliegenden Fall sah das BAG die Überwachung bereits dadurch als gegeben an, dass Führungskräfte die Gespräche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über das System mithören konnten.



# Beratungsbedarf erneut auf Rekordniveau

Durch die weitere Verschärfung der wirtschaftlichen Krise in Deutschland, wovon die Unternehmen der Chemiebranche besonders betroffen sind, ist der Beratungsbedarf der VAA-Mitglieder beim Juristischen Service erneut gestiegen. Häufiger als je zuvor suchten die Mitglieder Unterstützung in arbeits- und sozialrechtlichen Fragen. Ein Blick auf die Statistik zeigt: Die Gesamtzahl der Beratungsanfragen hat einen Höchststand erreicht. Bei den Beistands- und Rechtsschutzfällen war auf weiterhin hohem Niveau ein leichter Rückgang zu verzeichnen.

Die Zahlen sprechen für sich: Mit etwa 5.300 Beratungskontakten ist der Rekord des Vorjahres von 5.100 einmal mehr übertroffen worden. Damit steigt die Gesamtzahl der Anfragen das vierte Jahr infolge. „Im letzten Jahr hat sich die wirtschaftliche Krise in Deutschland nochmals um einiges verschärft, das schlägt sich natürlich auch direkt in unseren Beratungszahlen nieder“, erklärt

VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. „Das hohe Beratungsaufkommen zeigt, wie dringend unsere Mitglieder in dieser schwierigen Phase verlässliche juristische Unterstützung benötigen.“

Der Juristische Service des VAA deckt ein breites Spektrum an Themen ab und umfasst alle Formen der Kommunikation – ob telefonisch, schriftlich oder

persönlich. „Wir mit sicherlich mit einem Anstieg gerechnet, aber die Intensität der Nachfrage war zum Teil bemerkenswert,“ ergänzt Gilow. „Auch unsere Rekordzahlen bei den Neueintritten lassen darauf schließen, dass die Menschen nicht immer nur aus Freude am Ehrenamt bei uns Mitglied werden.“ Viele fürchteten um ihre Jobs und wüssten, dass der VAA da einen echten Rückhalt und Mehrwert biete. „Und das ist auch gut so, dafür haben wir ja ein starkes Team von Juristinnen und Juristen an Bord, sowohl in Köln als auch in Berlin.“ Dazu gehören neben Stephan Gilow die Juristinnen und Juristen der VAA-Geschäftsstelle Köln: Ilga Möllenbrink, Dr. Torsten Glinke, Christian Lange, Hinnerk Wolff, Christof Böhmer, Pauline Rust und Ida Tolksdorf. Im Berliner Büro



Stephan Gilow



Stefan Ladeburg



Ilga Möllenbrink



Thomas Spilke



Dr. Torsten Glinke



Christian Lange



Hinnerk Wolff



Christof Böhmer



Pauline Rust

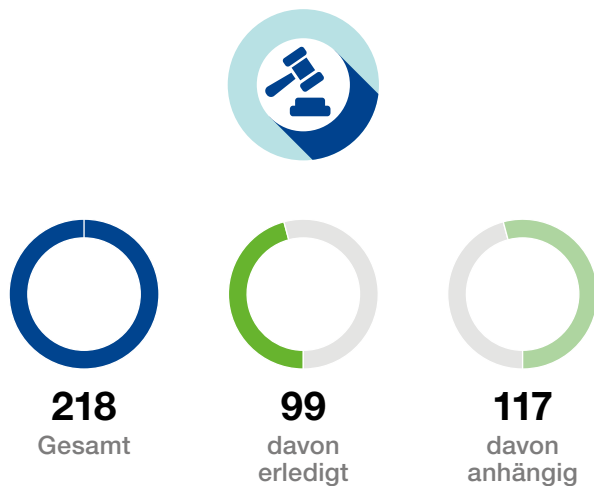


Catharina Einbacher

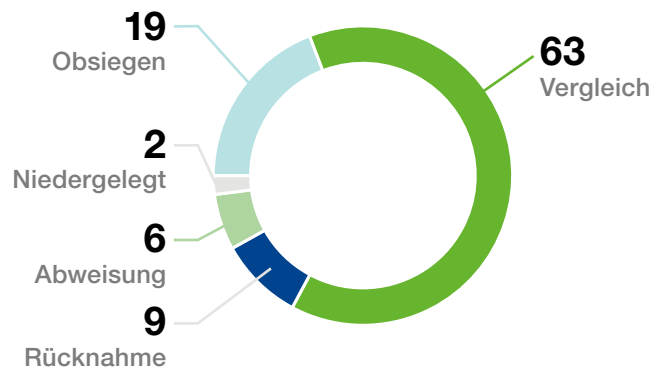


Ida Tolksdorf

## Rechtsschutzfälle



## Die 99 abgeschlossenen Rechtsschutzfälle wurden wie folgt erledigt



stehen Stefan Ladeburg, Thomas Spilke und Catharina Einbacher den VAA-Mitgliedern mit ihrem juristischen Sachverstand bei.

## Beistand und Rechtsschutz bleiben gefragt

In den allermeisten Fällen reicht den VAA-Mitgliedern eine telefonische oder persönliche Rechtsberatung aus. „Geht es über die reine Beratung hinaus, spricht man von Rechtsbeistand und Rechtsschutz“, erläutert Stephan Gilow. Bei den konkreten Beistandsfällen hat es 2024 einen minimalen Rückgang von 362 auf 350 gegeben. „Beim Rechtsbeistand wird der VAA aktiv in die Kommunikation mit dem Arbeitgeber einbezogen,“ so Gilow weiter. „Solche Fälle zeigen oft, dass es in den Unternehmen spürbare Konflikte gibt.“ Im Bereich der Rechtsschutzfälle, also bei gerichtlichen Auseinandersetzungen, ist die Zahl ebenfalls leicht von 243 auf 218 zurückgegangen. „Wenn wir diese Zahlen mit den Jahren vor der Pandemie vergleichen, sind sie nach wie vor sehr hoch“, erklärt der VAA-Hauptgeschäftsführer. „Aber vielleicht zeigt diese Entwicklung auch, dass wir mittlerweile einen gewissen Gipfel der Krise erreicht haben, wenn man allein die schwierigeren Rechtsfälle betrachtet.“

Ein Grundprinzip des Juristischen Service bleibt, Konflikte möglichst früh zu

entschärfen. „Unser Ziel ist es, bereits im Vorfeld Lösungen zu finden und Eskalationen zu vermeiden,“ erläutert Gilow. In den meisten Fällen seien außergerichtliche Vergleiche die beste Option für die Mitglieder: „Daran ändert auch die heftige Krise nichts.“ Doch wenn ein Prozess unausweichlich sei, stünden die Juristinnen und Juristen den VAA-Mitgliedern zur Seite. „Wir vertreten unsere Mitglieder bis vor den höchsten Gerichten, wenn es erforderlich ist,“ bekräftigt Gilow.

## Krise setzt die Beratungsschwerpunkte

„In erster Linie ging es im letzten Jahr um die Beendigung von Arbeitsverhältnissen, also um Aufhebungsverträge und Kündigungen und im Ergebnis um Abfindungen“, betont Stephan Gilow. „Das ist eine klare Folge der Krise. Noch stärker als in den Vorjahren spüren wir die anhaltende Verunsicherung in zahlreichen Unternehmen unserer Branche.“ Das nage am Wohlbefinden im Job, selbst bei gestandenen Fach- und Führungskräften, die ihre Stelle zuvor als absolut sicher und krisenfest empfunden haben. Darüber hinaus spielten Themen wie Homeoffice versus Präsenzpflcht, flexible Arbeitsmodelle und Arbeitszeugnisse eine wichtige Rolle. Gilow dazu: „Dies spiegelt den allgemeinen Wandel der Arbeitswelt wider, der seit der Pandemie viele Fragen aufwirft.“

Als eine der Kerndienstleistungen des VAA zeichnet sich der Juristische Service durch seine besondere Expertise aus. Das Team ist auf die spezifischen Herausforderungen der Chemie- und Pharmaindustrie spezialisiert und kennt die betriebspolitischen Besonderheiten in den einzelnen Unternehmen genau. „Jeder von uns betreut festgelegte Werks- und Landesgruppen und tauscht sich regelmäßig mit den Kolleginnen und Kollegen zu komplizierten Fällen aus,“ beschreibt Gilow die Arbeitsweise.

Ein weiterer Vorteil ist das Leistungspaket, das weit über das Angebot herkömmlicher Rechtsschutzversicherungen hinausgeht. „Unsere jahrzehntelange Erfahrung in der Beratung von außertariflichen und leitenden Angestellten, aber auch von hochqualifizierten Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern ist einzigartig,“ hebt Gilow hervor. In Zeiten wie diesen zeige sich der Wert dieser Unterstützung: „Unsere Mitglieder wissen, dass sie bei uns in den besten Händen sind.“ ■

# Kurioses aus nah und fern



**LEHMANN'S  
DESTILLAT**

Das Jahr fängt gleich wieder gut an! Schon mal etwas vom „Werwolf-Syndrom“ gehört? Fragen Sie mal Ihren Hund! Statistisch gesehen sollten sich jetzt 21 Prozent der Bevölkerung angesprochen fühlen. Aber das Syndrom betrifft uns alle, denn wir sind Spaziergänger, Nachbarn, Tierfreunde. Und mindestens einmal pro Tag begegnet uns ein solcher Vierbeiner. Und da heißt es nun: Aufgepasst! Denn die Hunde haben neuerdings einen Vogel. Zum Syndrom gehört nämlich auch ein Symptom. Eigentlich sogar mehrere: Die infizierten Kläffer äußern anhaltendes Jaulen, ununterbrochenes Bellen und verfallen in Panikattacken oder sogar epileptische Anfälle. Schuld sind toxische Kauknochen eines Produzenten aus China. Aber gut, China war schon immer ein hartes Pflaster für Tölen.

Kommen wir zum nächsten Skandal: Trump will (schon wieder) Grönland kaufen. Was kommt als Nächstes? Lego-land annektieren? Mit Kanada möchte er gern fusionieren und der Panamakanal soll gefälligst zurückgeschenkt werden.

Think big! Trump ist eben Amerikaner durch und durch. Dagegen wirkt Putin mit seinen vier lächerlichen ostukrainischen Provinzen wie ein Waisenknabe.

Übrigens: Obacht USA! Hawaii könnte demnächst von Deutschland eingefordert werden. Denn es war ein Deutscher, der das heimliche Nationalgericht Toast Hawaii erfand. Der Fernsehkoch Clemens Wilmenrod stellte den lukullischen Leckerbissen aus gebutterter Toastscheibe, Kochschinken, Ananas und Schmelzkäse mit wahlweise Cocktailkirsche, Preiselbeergelee oder Paprikapulver obenauf im Jahr 1955 dem deutschen Fernsehpublikum vor. Und wir alle wissen: Essen verbindet! Warum also nicht Deutschland und das Pazifik-Archipel? Falls die Amerikaner noch nicht überzeugt sein sollten, genügt wohl ein Verweis auf Paul Kuhns Hit von 1963 „Es gibt kein Bier auf Hawaii“. Und das geht ja wohl gar nicht! Deutschland muss aus Gründen der nationalen Versorgungssicherheit seiner Außenposten für Recht und Ordnung sorgen. Die Bundeswehr ist mit der Gorch Fock bereits unterwegs. Mit der Besetzung der Südseeinselgruppe wird um das Jahr 2033 gerechnet.

Folgende Breaking News habe ich noch für Sie: Die britische Regierung rät zur Vorsicht im Umgang mit appgesteuertem Sexspielzeug. Hacker könnten ungehindert auf Geräte zugreifen und die Funktionalität beeinflussen. Also im übertragenen Sinne. Somit könnten Wildfremde die Kontrolle über das Spielzeug erlangen, während es eigentlich vom Benutzer benutzt wird. Experten warnen vor einer neuen Art der sexuellen Belästigung – bei der sexuellen Belustigung. Die größte Gefahr bestehe darin, wenn das Gerät ferngesteuert überhitzt. Da bekommt der IT-Begriff Firewall eine ganz neue Bedeutung. Mark Coté, Dozent für Daten und Gesellschaft am King's College London meinte in einem Interview zu diesem Thema, er sehe im Datenklau das größte Problem. Wörtlich meinte der

spitzfindige Experte: „Je intimer die Daten, desto größer der Schaden.“ Eine Ulk-„Nudel“, dieser Mark!

Und weil wir schon beim Thema sind: Sex ist ja ursprünglich dazu da, um Nachwuchs zu zeugen. Aber da hapert es gerade gewaltig, wie neueste Studien beleuchten. Denn in Europa werden so wenige Kinder geboren wie noch nie seit 1961. Die Statistikbehörde Eurostat ermittelte für 2023 eine Auswurfquote von rund 3,67 Millionen Babys. Bereits 2022 lag die maue Geburtenrate bei 1,46 Kindern pro Frau. Und da sind die Männer (wegen der Parität) noch nicht einmal mitgezählt!

Deutschland trifft übrigens exakt den europäischen Mittelwert, während die Franzosen mit 1,79 Kindern pro Frau Europas geilstes Volk sind und deren spanische Nachbarn mit 1,16 Kindern kurz vorm Aussterben rangieren. Die Konsequenz für die europäische Zukunft: geringeres Wachstum, weniger Steuereinnahmen und Arbeitskräftemangel. Die Lösung in Deutschland: Fünf Euro mehr Kindergeld! Jepp, das hilft! Bei der Ankündigung wurde ich zumindest gleich ganz spitz. Aber meine Frau bat um iberische Zurückhaltung, da wir schon im Besitz von drei eigens gezeugten Kindern sind und die Quote übererfüllen. ■



Die vollständige Fassung gibt es im Webmagazin.



Mit seinen verschiedenen Kabarettprogrammen reist der Dresdner Kabarettist Erik Lehmann quer durch Deutschland und hat auch schon diverse Preise gewonnen. Auf seiner Website [www.knabarett.de](http://www.knabarett.de) ist Lehmann jederzeit käuflich und bestellbar. Seinen eigenen Honig gibt es auf [uwes-landhonig.de](http://uwes-landhonig.de).  
Foto: Robert Jentzsch



# 1830 Der Pariser Akademiestreit beginnt

Unter der Überschrift „ChemieGeschichte(n)“ wirft das VAA Magazin einen Blick auf Meilensteine der chemisch-pharmazeutischen Wissenschaft und Praxis. Im Mittelpunkt stehen Personen, Dinge oder Ereignisse, die Geschichte gemacht haben und deren Einflüsse bis heute spürbar sind.



Georges Cuvier war einer der Begründer der Paläontologie, hier porträtiert von James Thomson. Foto: Wikimedia Commons

Sind Tintenfische und Enten am Ende näher verwandt, als wir denken? Diese Frage entzweite im ersten Drittel des 19. Jahrhunderts zwei damals berühmte Naturwissenschaftler in Frankreich. Mehr noch: Der von Georges Cuvier und Étienne Geoffroy Saint-Hilaire am 15. Februar 1830 angezettelte Streit an der Pariser Académie des sciences elektrisierte die Fachwelt. Die zwei Herren, beide um die 60, gerieten sich über eine Arbeit von zwei Nachwuchsforschern in die Haare. Darin versuchten die Autoren zu beweisen, dass die Organe eines Wirbeltieres, also zum Beispiel einer Ente, auf ähnliche Weise angeordnet sind wie bei Mollusken, also Weichtieren wie dem Tintenfisch.

Die Debatte erfuhr vor allem deswegen eine so große Beachtung, weil die Naturwissenschaft damals begann, die Vielfalt des Lebens auf der Erde zu untersuchen und einzuordnen. Vorreiter der sogenannten Taxonomie waren etwa der schwedische Forscher Carl von Linné, sein französischer Kollege Jean-Baptiste de Lamarck oder der Schweizer Charles Bonnet. Außerdem dämmerte den führenden Köpfen jener Zeit, dass der Rückgriff auf die biblische Schöpfungsgeschichte nicht ausreichte, um die Vielfalt des Lebens auf der Erde zu erklären.

Cuvier, der zu den Begründern der Paläontologie gehörte, vertrat die Auffassung, wonach alle Lebewesen zu einer von vier grundverschiedenen Kategorien gehören. Für ihn besaßen Organe und Erscheinungsbild je nach Kategorie einen speziellen, inneren Zusammenhang. „Den schar-

fen Backenzähnen eines Fleischfressers müssen die Krallen an den Pfotenspitzen entsprechen“, fasst das Muséum national d'Histoire naturelle in Paris auf seiner Website diese Sichtweise zusammen. Geoffroy Saint-Hilaire ging dagegen von einer Verwandtschaft aller Lebewesen aus und versuchte, das anhand eines „Grundbauplans aller Organismen“ zu beweisen. Durch die Arbeit der beiden Nachwuchsforscher fühlte er sich in seiner These bestätigt. Georges Cuvier widersprach, und zwar mit solcher Vehemenz, dass die bald schon regelmäßig in der Akademie stattfindenden Debatten zwischen den beiden ein immer größeres Publikum anzogen. Frösche, Katzen, Vögel – die beiden Streitkräfte ließen ein ganzes Bestiarium aufmarschieren. Der Streit ließ weit über Frankreich hinaus aufhorchen. Alexander von Humboldt mischte sich in Paris unter das Publikum. Und der greise Johann Wolfgang von Goethe wählte sich aus der Ferne eins mit Saint-Hilaire, der im Verlauf des Disputs freilich immer weiter in die Defensive geriet: „Ich jubele mit Recht über den endlich erlebten allgemeinen Sieg einer Sache, der ich mein Leben gewidmet habe und die ganz vorzüglich auch die meinige ist.“

Viel Zeit, seinen Sieg auszukosten, blieb Cuvier freilich nicht. Er starb 1832, als eine Choleraepidemie in Paris Tausende daharraffte. Ohnehin trat wenig später einer auf den Plan, der mit seiner Evolutionstheorie das Verständnis für die Entstehung der Arten revolutionieren sollte: Charles Darwin. Der Pariser Akademiestreit erlebte laut Angaben des Muséum national d'Histoire naturelle in den 1990er Jahren eine kleine Renaissance: Die evolutionäre Entwicklungsbiologie warf demnach ein neues Licht auf die Arbeiten Saint-Hilaires, „die sowohl die Embryologie als auch die Evolutionsbiologie und die Paläontologie beeinflusst haben“. ■

Allianz 

Alien-Entführung?  
Absurd!

# Versichern was **wirklich** zählt

Nessie-Sichtung?  
Absurd!

Gar nicht absurd:  
3 von 5 Deutschen  
werden pflegebedürftig.

**DIE ALLIANZ  
PFLEGEZUSATZVERSICHERUNG**

Jetzt beraten lassen.  
**Persönlich. Digital.**

Mit Beitrags-  
vorteilen für  
VAA-Mitglieder

# Geburtstage im März und April 2025



## im März

### 95 Jahre

Dr. Irmgard Wilhelm, Stadtbergen  
Werner Genge, Bitterfeld-Wolfen

### 90 Jahre

Dr. Peter Stoss, Illertissen  
Konrad Schiller, Fussgönheim  
Dr. Hartmut Ertel, Klingenmünster  
Adolf von Falkenhausen, Roßdorf  
Dr. Istvan Namenyi,  
Seeheim-Jugenheim  
Dr. Helmold von Plessen, Königstein  
Gerd Schulz, Witten

### 85 Jahre

Dr. Gernot Rieber, München  
Otmar Schubert, Kelkheim  
Dr. Heinrich Meyer, Berlin  
Dr. Peter Woditsch, Krefeld  
Jürgen Walther, Kempen  
Dr. Günter Schöllnhammer,  
Bergisch Gladbach  
Dr. Günter Laubert, Eschborn  
Peter Schreiber, Gundheim  
Martin Elsässer, Leverkusen  
Peter Schimpff, Bischofsheim  
Dr. Karl Seeger, Hofheim

### 80 Jahre

Franz Bartholome, Köln  
Hans Michael Biene, Leipzig  
Dr. Werner Böhnstedt,  
Henstedt-Ulzburg  
Dr. Claus Claußen, Jena  
Albrecht Wunderlich, Garsitz  
Karl-Heinz Körner, Kreuzau  
Dr. Jürgen Jacob, Rostock  
Dr. Hans-P. Seidler, Seeboden

### 75 Jahre

Franz Hillebrand, Hagen  
Margret Arning, Gütersloh  
Dr. Gerhard Bausback, Laupheim

Dr. Klaus Heuck, Wuppertal  
Hans-Josef Buse, Leverkusen  
Felix Sück, Dülmen  
Klaus Budde, Dorsten  
Dr. Alexander Möller,  
Frankfurt am Main  
Dr. Peter Käfer, Pulheim  
Dr. Roland Wolfschütz, Leverkusen  
Dr. Jürgen Haase, Waltrop  
Dr. Heinrich-Ferdinand Möscher,  
Bergisch Gladbach  
Hans Marin, Kamenz-Cunnersdorf  
Dr. Karl-Heinz Mangartz,  
Aschaffenburg  
Krista M. Bartlett, Darmstadt

## im April

### 95 Jahre

Dr. Peter Langelüddeke, Hofheim  
Prof. Dr. Werner Klöcker, Krefeld  
Richard Michael Rowley, Ipswich  
Dipl.-Ing. Gerhard Roth, Köln  
Dr. Heiner Dickhäuser, Brühl

### 90 Jahre

Dr. Ludwig Schröder, Ingelheim  
Werner Kurze, Würzburg  
Barbara Hockeborn, Radebeul  
Dr. Fritz Rodi, Bad Neuenahr-Ahrweiler  
Wolfgang Schnurstein, Abtsteinach  
Dr. Rüdiger Sell, Warthausen  
Dr. Herbert Fendel, Köln  
Dr. Rudolf Nehring, Marl

### 85 Jahre

Dr. Peter Hamm, Alheim  
Prof. Dr. Erich Lehr, Waldalgesheim  
Hans-Eckart Finsterbusch, Bad Soden  
Dr. Gerhard Bergen, Mannheim  
Wolfgang Rittler, Bad Ems  
Dieter Steinberg, Marl  
Peter Horn, Bad Honnef  
Renate Belle, Potsdam  
Gerhard Wachholz, Bergisch Gladbach  
Manfred Schweiger, Buerstadt  
Dr. Josef Karl Rigler, Dülmen

Bernhard Toben, Schermbeck  
Dr. Winfried Lunkenheimer, Erkrath  
Dr. Jürgen Göring, Weinheim

### 80 Jahre

Alexandra Petrovicki, Lindau  
Dr. Ulrich Kilian, Reichenau  
Arno Wilke, Marl  
Ingrid Weber, Mannheim  
Dr. Dieter Göbbels, Kempen  
Malte Rausch, Kürten  
Dr. Enno Eujen, Georgensgmünd  
Dr. Manfred Ettliger, Karlstein

### 75 Jahre

Dr. Karl-Ludwig Lukas, Marl  
Dieter Wüstenhagen, Klipphausen  
Thomas Berrang, Leichlingen  
Doreen Steventon, Leverkusen  
Dr. Wilfried Rattke, Radebeul  
Dr. Ernst Kunesch, Odenthal  
Dr. Peter Heilmann, Bad Dürkheim  
Dr. Bernd Raffelsberger, Freiburg  
Dr. Jörg Talbiersky, Dorsten  
Prof. Dr. Hartmut Hibst, Schriesheim  
Dr. Rupert Herrmann, Weilheim  
Dr. Johann Schiller, Kassel  
Norbert Donkels, Düsseldorf  
Dr. Otto Koch, Velbert  
Siegmond Greschek, Essen  
Dr. Jürgen Köhler, Mannheim  
Dr. Heinz W. Joseph, Freiburg  
Alwin Althoff, Casale Litta

## nachträglich im Januar 2025

### 90 Jahre

Rolf-Otto Jochens, Lindlar



# Miträtseln und gewinnen!

1	5											2	9
9			2		8								5
		5	4		7	2							
	8										4		
		4	3		9	6							
8			5		6								7
6	4											3	2

Herzlichen Glückwunsch an die Gewinner der Dezemberausgabe: Julia Löwer, Werksgruppe B. Braun, Dr. Heike Koch, Werksgruppe Clariant, und Dr. Rolf Rupp, Einzelmitglied Landesgruppe Südwest. Für diese Ausgabe ist der Einsendeschluss der 15. März 2025. Nach Ablauf der Frist wird die Lösung auf der VAA-Website eingestellt. Das Lösungswort bezeichnet wieder einen Begriff aus den Naturwissenschaften. Die Lösung des Sudokurätsels wird ebenfalls im Internet eingestellt. Bitte Rückmeldungen per E-Mail ([redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de)), Fax (+49 221 160016) oder Post an die VAA-Geschäftsstelle Köln (Mohrenstraße 11 - 17, 50670 Köln) senden. Unter den richtigen Einsendungen werden drei VAA-Mitglieder gezogen, die jeweils einen Wunschgutschein im Wert von 25 Euro erhalten.

Hauptstadt von Ruanda	beiläufig	Fehlos	Vorname der Dagover	Schneegleitgeräte	Bezugsstoff für Betten	altes Reifen-druckmaß	Gleit-schienen	Rhein-mündungs-arm	Jünger Jesu	polni-scher Name von Danzig					
Zärtlich-keit						ur-wüchsig		6							
salopp: großartig		8	Münze in Großbri-tannien	feines Rauleder				Musketier bei Dumas	Verfü-gungen						
Rufname Abraham Lincolns			Wurst-haut			Kopf-füßer		latei-nisch: Fläche		10					
Druck-buch-stabe					schweiz. Thriller-autor (Martin ...)	Trauben pressen									
Flagge	14		japani-scher Zeichen-trickfilm	Himmels-körper				Körper-teil weibliche Rinder							
Bergbau-anlage	Fangnetz		Harmonie der Be-wegung			inner-asiati-sches Gebirge	leichter Reiter im Zaren-russland	2							
Vorn. des Country-musikers Rogers				4	Berg-kegel	Strom-speicher (Mz.)			schweiz. West-alpen-massiv	pfiffig, clever					
Flagge			Bewoh-ner des größten Erdteils	Gurgel			auf-richtige Meinung	höchste Spiel-karte							
Grußwort	franzö-sisch für Liebe					Ent-wässe-rungs-graben	vormals			5					
Flagge		9		Zapfen, Stöpsel	Röstvor-richtung			pudding-artige Süß-speise	Provinz in Kanada						
Schup-pen-kriechtier	Nadel-bäume		Autorin von „Heidi“				gepflügte Felder	dünnes Gewebe							
Teil-strecke				1		latei-nisch: Erde, Land	Zu-flucht-suchen-der		3						
Flagge			unbe-stimmter Artikel		Hochland in Asien nordengl. Fluss			Harz-flüss-chen	nord-deutsch: Kümmel-schnaps	Liege-möbel					
Berg-kamm	Wortteil: gleich		Wasser-vogel Tennis-satz				franzö-sisch: Sommer	altperua-nische Adlige							
Einge-weihter (engl.)	12					ugs.: wider-licher Mensch			italie-nisch: Gold	13					
ruhende Ge-wässer				Frucht-ein-bringung		7		ungelenk							
Flagge							Stadt in Penn-sylvania (USA)		ausge-storbener Lauf-vogel						
italie-nischer Adels-titel	<b>Lösung:</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

3  
TSCHAD: Unser Team behandelt die 11-jährige Nasrin A. gegen Malaria. Wie 800.000 andere Menschen floh sie vor dem Krieg im Sudan ins Nachbarland.  
© Ante Bußmann/MSF



**MIT IHRER SPENDE**

**SIND WIR DA.**

Mit Ihrer Spende rettet **ÄRZTE OHNE GRENZEN** Leben: **45 Euro** kosten zum Beispiel die Medikamente, um 300 an Malaria erkrankte Kinder zu behandeln.

♥ Jetzt spenden



Spendenkonto: Bank für Sozialwirtschaft  
IBAN: DE72 3702 0500 0009 7097 00  
BIC: BFSWDE33XXX  
[www.aerzte-ohne-grenzen.de/spenden](http://www.aerzte-ohne-grenzen.de/spenden)



**MEDECINS SANS FRONTIERES**  
**ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V.**

Träger des Friedensnobelpreises

## Schreiben Sie uns!

### VAA Magazin

Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln  
Fax +49 221 160016  
[redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de)

Ein lebendiges Magazin lebt nicht zuletzt vom lebhaften Meinungsaustausch seiner Leser. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen mit dem VAA Magazin nicht nur eine hoffentlich angenehme und interessante Lektüre, sondern auch ein Forum für Diskussionen, Kritik und Anregungen bieten. Ihnen hat etwas nicht gefallen? Oder be-

sonders gut? Schreiben Sie uns! Konstruktiv, kontrovers, kritisch – ganz wie Sie mögen. Aber bitte vergessen Sie beim Schreiben nicht, Ihren Namen und Ihre Anschrift anzugeben.

Grundsätzlich gilt: Zuschriften sind uns stets willkommen – egal ob elektronisch oder per Post, egal zu welchem Thema. Wir bitten jedoch um Ihr Ver-



ständnis, dass aus Platzgründen nicht jeder Leserbrief veröffentlicht werden kann. Die Redaktion des VAA Magazins behält sich daher vor, Leserbriefe gegebenenfalls zu kürzen und eine Auswahl zu treffen. Es sei Ihnen aber versichert: Jeder Brief wird von der Redaktion gelesen, ausgewertet und zu Herzen genommen. Ob positiv oder negativ: Wir sind dankbar für Ihr Feedback! ■

## Wichtige Termine für 2025

- 14. – 15.02.2025 Vorstandsklausur, Köln
- 17.02.2025 FKI-Seminar „Prioritäten setzen und umsetzen“, digital
- 14.03.2025 Vorstands- und Beiratssitzung, Köln
- 17.03.2025 FKI-Seminar „Informationsflut im Griff“, digital
- 19.03.2025 FKI-Seminar „KI effektiv einsetzen“, digital
- 19.03.2025 FECCIA-Konferenz „Just Transition Leadership“, Lissabon
- 20.03.2025 FKI-Seminar „Hartes Verhandeln“, Köln
- 21.03.2025 FKI-Seminar „Hartes Verhandeln – Stufe zwei“, Köln
- 25.03.2025 FKI-Seminar „Abfindungen effizient gestalten“, digital
- 28. – 29.03.2025 Aufsichtsrätetagung, Würzburg
- 02.04.2025 FKI-Seminar „Souverän präsentieren und auftreten“, digital
- 03.04.2025 Sitzung der Landesgruppe Niedersachsen, digital
- 11.04.2025 Vorstandssitzung, digital
- 09.05.2025 Vorstandssitzung, Essen
- 09. – 10.05.2025 Delegiertentagung, Essen
- 27. – 28.06.2025 Klausurtagung, Düsseldorf

Aktuelle Informationen zu den Terminen sowie den konkreten Durchführungsformaten finden sich unter [www.vaa.de](http://www.vaa.de), auf der Mitgliederplattform MeinVAA unter [mein.vaa.de](http://mein.vaa.de) und auf der Website des Führungskräfte Instituts (FKI) unter [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de).



Bitte scannen, um das VAA Magazin online zu lesen.



Wer künftig auf die Printausgabe des VAA Magazins verzichten und in den Verteiler für das Webmagazin aufgenommen werden möchte, kann die Redaktion per E-Mail an [redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de) informieren.

## Vorschau Ausgabe April 2025

- **Spezial:**  
Recycling von Kunststoffen
- **Verband:**  
Umfrage zur Generation Z
- **Branche:**  
European Chemistry Partnering

## Impressum

**Verlag:** Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V., Mohrenstraße 11 – 17, 50670 Köln, Tel. +49 221 160010, Fax +49 221 160016, [info@vaa.de](mailto:info@vaa.de), [www.vaa.de](http://www.vaa.de). Der Bezug des VAA Magazins ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

**Chefredaktion:** Timur Slapke.

**Redaktion:** Christoph Janik, Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner (Bild- und Spezialredaktion);

**Redaktion ULA Nachrichten:** Klaus Bernhard Hofmann, Ludger Ramme, Michael Schweizer.

**Schlussredaktion:** Timur Slapke. **Korrektorat:** Timur Slapke, Ursula Statz-Kriegel.

**Redaktionsbeirat:** Stephan Gilow, Dr. Birgit Schwab.

**Anzeigen:** Rohat Akarcay, [r.akarcay@koellen.de](mailto:r.akarcay@koellen.de) (Köllen Druck+Verlag); Ursula Statz-Kriegel, [redaktion@vaa.de](mailto:redaktion@vaa.de) (VAA). Es gilt die [Anzeigenpreisliste](#) vom Oktober 2024.

**Druckauflage:** 24.000; **Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich.

**Gestaltung und Layout:** Ina Brocksieper.

**Druck:** Köllen Druck+Verlag, Bonn-Buschdorf.

In namentlich gekennzeichneten Gastbeiträgen und Leserbriefen geäußerte Ansichten geben nicht die Meinung der Redaktion wieder. Gleiches gilt für dem VAA Magazin beigelegte Werbebroschüren.

Im VAA Magazin werden nach Möglichkeit diskriminierungssensible Formulierungen verwendet.

Aus Gründen der Lesbarkeit kommt manchmal auch das generische Maskulinum zum Einsatz.

Damit sind grundsätzlich alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten gemeint.





# Aufhebungsvertrag

Zwischen der Firma  
als Arbeitgeber

– im Folg

Foto: Adobe Stock

## ABFINDUNGEN EFFIZIENT GESTALTEN

Webseminar

Anmeldung  
[www.fki-online.de](http://www.fki-online.de)

Wer eine Abfindung bekommt, kann durch geschickte Gestaltung die Steuerlast deutlich reduzieren. In diesem digitalen Seminar gehen wir auf arbeits- und steuerrechtliche Voraussetzungen ein und geben Praxistipps für Optimierungsmöglichkeiten. Da die Grundlagen bereits im Aufhebungsvertrag gelegt werden, ist es wichtig, möglichst frühzeitig zu handeln.

**Digitales Seminar am 25. März 2025 exklusiv für VAA-Mitglieder**  
**199 Euro (statt 299 Euro)** zuzüglich 19 Prozent Umsatzsteuer

*In Führung gehen!*

Kooperationspartner



# Alle News in einer App.

Immer auf dem Laufenden  
bleiben – alle Neuigkeiten rund  
um den VAA in einer App!



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

