



Deutscher Führungskräftetag 2024  
**Führung braucht Mut  
und Intelligenz**

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

**GASTBEITRAG**  
**VCI-Präsident für  
Rundum-Reform**

**MANAGEMENT**  
**Positive Führung  
zahlt sich aus**

**NETZWERK**  
**Befindlichkeit in  
der Chemie**



4



8



10



14

Coverfoto: Jens Schricke – ULA

## KOMMENTAR UND ULA INTERN

- 3 Zukunft des Verbandes  
ULA-Vorstand gut gerüstet
- 3 ULA Intern  
Vorstandsteam neu aufgestellt

## FÜHRUNG

- 4 Deutscher Führungskräfteetag  
Austausch zwischen Politik und Wirtschaft

## WIRTSCHAFT

- 8 Gastbeitrag von Dr. Markus Steilemann  
Plädoyer für Rundumsanierung

## MANAGEMENT

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

## NETZWERK

- 12 Positive Leadership  
Interview mit Führungsforscher und VAA-Vorstandsmitglied
- 14 Stimmung in Chemie und Pharma  
Ergebnisse der VAA-Befindlichkeitsumfrage

## IMPRESSUM

**Herausgeber:** ULA – Deutscher Führungskräfteverband · Mohrenstraße 33 · 10117 Berlin · Telefon: +49 30 3069630;

VAA – Führungskräfte Chemie · Mohrenstraße 11 – 17 · 50670 Köln

**Inhalt und Redaktion:** Ludger Ramme, Lena Schröder, Michael Schweizer (verantwortlicher Redakteur) · Berlin · E-Mail: [info@ula.de](mailto:info@ula.de)  
[www.ula.de](http://www.ula.de); Klaus Bernhard Hofmann, Simone Leuschner (Bildredaktion), Timur Slapke (Schlussredaktion) · Köln

**Erscheinungsweise:** sechsmal jährlich

**Verbreitete Auflage:** 70.000. Der Bezug ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

**Gestaltung und Layout:** Ina Brocksieper · VAA · Köln

**Druck:** Köllen Druck+Verlag · Bonn

# Auf Kurs



Foto: Deutsche Telekom

Am 12. Juni 2024 haben unsere Mitgliedsverbände in Berlin einstimmig einen neuen Vorstandsvorstand gewählt. Ich möchte mich stellvertretend für meine Vorstandskollegen für das ausgesprochene Vertrauen herzlich bedanken. Wir freuen uns auf die gemeinsame Arbeit in einem starken Vorstandsteam. Gleichzeitig richte ich ein herzliches Dankeschön an Dr. Birgit Schwab und an Susanne Schebel für ihr langjähriges Engagement im ULA-Vorstand. Beide bleiben dem ULA-Netzwerk als Vorsitzende unserer Mitgliedsverbände VAA und VFF erhalten. Die ULA befindet sich auf einem guten Weg. Unser Dachverband hat in den letzten drei Jahren eine stetige Aufwärtsentwicklung genommen. Mit einer neuen Geschäftsstelle – positioniert in

der Herzkammer des politischen Berlins am Gendarmenmarkt – sind wir dort angekommen, wo wir als politischer Interessensverband hingehören. Ebenso ist es uns gelungen, die durch die Einleitung eines Generationswechsels an der Geschäftsführungsspitze begonnene personelle Neuaufstellung zu vollenden. Mit einem frischen und diversen Team können wir als Vorstand viele neue Aktivitäten angehen und gleichzeitig mit der vorhandenen Erfahrung erfolgreich umsetzen.

Besonders deutlich ist die Verbreiterung unserer personellen Ressourcen bei unserem 2. Deutschen Führungskräfte tag sichtbar geworden. Diese hochkarätig besetzte Veranstaltung ist inzwischen zum Imageträger geworden und hat die damaligen Frühlingsfeste der ULA erfolgreich abgelöst. Der Deutsche Führungskräfteverband ist somit für die Herausforderungen der kommenden Jahre strategisch gut aufgestellt. Und das ist auch notwendig, denn um uns herum, in der Politik und der Wirtschaft unseres Landes, harren viele Probleme einer Lösung.

Wir brauchen neues Wachstum und eine klug gesteuerte Transformation des Industriestandorts Deutschland. Vor allem müssen wir die schlechte Stimmung in den Unternehmen und Organisationen drehen. Diese beruht häufig auf einer lähmenden Bürokratie in unserem Land. Es ist ein Trugschluss, diese nur in der öffentlichen Verwaltung zu verorten. Der Krake „Bürokratie“ findet sich in allen Lebensbereichen, privat wie geschäftlich. Führungskräfte sind „Enabler“. Daher wollen wir in den Unternehmen und durch unser Engagement in den Verbänden verstärkt Chancen aufzeigen und diese gemeinsam ergreifen. Bei dieser Aufgabe zähle ich auf Ihre Unterstützung.

**Roland Angst**

ULA-Präsident

# Neuer Vorstand gewählt

Auf seiner Mitgliederversammlung am 12. Juni 2024 hat der Deutsche Führungskräfteverband ULA turnusgemäß einen neuen Vorstand gewählt. Gemeinsam mit den übrigen Kandidaten wurde der amtierende ULA-Präsident Roland Angst, Manager bei der Deutschen Telekom und Stellvertretender Vorsitzender des Managementnetzwerks der Telekom „syntra“, einstimmig im Amt bestätigt. Als Vizepräsidenten wurden der 2. Vorsitzende des VAA Dr. Christoph Gürtler von der Covestro Deutschland AG sowie Dr. Benjamin Koch von der Deutschen Luft Hansa AG und vom Verband Fach- und Führungskräfte (VFF) neu ins Amt gewählt. Markus Ebel-Waldmann, Präsident des Berufsverbands Agrar, Ernährung, Umwelt „VDL“, wurde in seinem Amt als Schatzmeister von der Mitgliederversammlung ebenfalls einstimmig bestätigt.

In seiner Ansprache rief Roland Angst die Führungskräfte dazu auf, auf die aktuellen Herausforderungen mit Zuversicht zu reagieren. Dr. Christoph Gürtler nutzte den Führungskräfte tag am Folgetag, um die Schwerpunkte seines Engagements im Vorstand der ULA zusammenzufassen: „Um zu verhindern, dass wichtige Unternehmen kurz- oder langfristig abwandern, brauchen wir einen starken Industriestandort mit Perspektiven.“

Zur Frage, was gute Führung ausmacht, äußerte sich Dr. Benjamin Koch: „Eine Führungskraft dient heute als Brückenbauer und inspiriert ihr Team durch konsequentes Vorbildverhalten.“ Sie sei authentisch, glaubwürdig und empathisch im Umgang mit den ihr anvertrauten Mitarbeitern, so Koch weiter. „Sie kommuniziert offen mit der Unternehmensleitung über Ziele, erforderliche Maßnahmen und Entscheidungen, um optimale Ergebnisse für alle zu erreichen.“ ■

# Führungskräfte haben eine starke Stimme

Mitte Juni hat sich die Hessische Landesvertretung in Berlin in den Schauplatz des zweiten Deutschen Führungskräftetags der ULA verwandelt. Unter dem Motto „Führung mit Intelligenz“ versammelten sich hier Führungskräfte sowie Spitzenkräfte aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, um über zukunftsweisende Themen wie die Stärkung des Industriestandorts Deutschland, die Rolle der Künstlichen Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt und die Mitbestimmung in Sprecherausschüssen zu diskutieren. Die von der ULA konzipierte jährliche [Veranstaltung](#) hat sich schnell als Plattform für den politischen Austausch etabliert. In Szene gesetzt wurde die Veranstaltung erneut von Moderatorin Dr. Julia Kropf. „Gute Führung muss sich an ihrer wichtigsten Aufgabe messen lassen, Orientierung in einer komplexer werdenden Welt zu geben“, mahnte ULA-Präsident Roland Angst in seiner Eröffnungsrede am 13. Juni 2024. „Das gilt für die Wirtschaft und umso mehr für die Politik.“



Foto: Jens Schricke – ULA



ULA-Präsident Roland Angst und ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer empfangen Bundesfinanzminister Christian Lindner (MdB). Fotos: Jens Schicke – ULA

Einen Tag vor dem Beginn der Fußball-Europameisterschaft herrschte in Berlin zwar Feststimmung, doch die allgemeine Stimmung in Deutschland glich eher einem „Wintermärchen“. Auch aus Sicht der ULA lautet die zentrale Frage: Warum geht es nicht voran und warum werden keine Maßnahmen umgesetzt? Gute Führung ist heute wichtiger denn je. Bundesfinanzminister Christian Lindner (FDP), einer der Hauptredner der Veranstaltung, hob in seiner Keynote „Zukunft gestalten – Führung übernehmen“ die Bedeutung der Sinnhaftigkeit als Basis einer starken Wirtschaft hervor. Sein Appell an die Führungskräfte: Gute Führung und Leistung beginne erst dort, wo Sinn vermittelt werde.

In seinem Vortrag „Einen starken Industriestandort schaffen“ appellierte der neue hessische Wirtschaftsminister Kaweh Mansoori (SPD) an Politik und Führungskräfte, die aktuellen Herausforderungen lösungsorientiert anzugehen. „Das Problem liegt nicht im Wissen, sondern in der Umsetzung“, betonte er. Nur durch messbare Ergebnisse könne das Vertrauen der Bevölkerung zurückgewonnen und einer Radikalisierung entgegengewirkt werden. Dies erfordere

Mut, Entscheidungen zu treffen und die vorhandenen Handlungsspielräume effizient zu nutzen. Ein Überraschungsgast der Veranstaltung war Ministerpräsident Dr. Reiner Haseloff (CDU). Der Gastgeber des Vorjahres hatte sich spontan entschlossen, den Führungskräfte-Tag zu besuchen.

Zwei herausragende Stimmen aus Politik und Wirtschaft, der CDU-Generalsekretär und Bundestagsabgeordnete Carsten Linnemann (im Bild links) sowie der Präsident des Verbands der Chemischen Industrie (VCI) und Covestro-CEO Dr. Markus Steilemann, plädierten gemeinsam für ein Wiedererstarken des Wirtschaftsstandortes Deutschland. In seiner Keynote betonte Linnemann die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Konzepts zur Revitalisierung des Industriestandorts Deutschland. Er hob hervor, dass mehr Eigenverantwortung notwendig sei, da diese mit steigendem Wohlstand und schwindenden gemeinsamen Zielen abnehme. Die Probleme seien seit Jahren dieselben: Bürokratie, schrumpfende Wirtschaft und Fachkräftemangel. Er appellierte an die Führungskräfte, Vorbilder zu sein und einen funktionierenden Staat zu unterstützen.

VCI-Chef Steilemann sprach über die Herausforderung der Transformation. Er betonte, dass eine agile und vitale Industrie notwendig sei, um Deutschland wieder als bedeutenden Spieler im globalen Kontext zu positionieren. Investitionen in Infrastruktur und Forschungstransfer seien unabdingbar. Gute Führung bedeute, mit gutem Beispiel voranzugehen, Mitarbeiter zu befähigen und ihnen Freiräume zu gewähren. Dies schließe auch eine gute Fehlerkultur ein, die in zwei Richtungen gelebt werden müsse: intern in Richtung Belegschaft und extern in Richtung Gesellschaft als Impulsgeber für eine digitale und kreislaufbasierte Zukunft.

Ein weiteres zentrales Thema des Führungskräftetags war die moderne Arbeitswelt. Ein Panel mit Maik Außendorf, Sprecher für Digitalpolitik der Fraktion von Bündnis 90/Die Grünen im Deutschen Bundestag, Jens Beeck, Obmann im Ausschuss für Arbeit und Soziales der FDP-



Eine Keynote zum Thema „Einen starken Industriestandort schaffen“ hielt der Hessische Wirtschaftsminister und Stellvertretende Ministerpräsident Hessens Kaweh Mansoori.

Bundestagsfraktion, Gitta Connemann, Bundestagsabgeordnete und Bundesvorsitzende der Mittelstands- und Wirtschaftsunion der CDU/CSU, Dr. Martin Rosemann, Sprecher der Arbeitsgruppe Arbeit und Soziales der SPD-Bundestagsfraktion, und Susanne Schebel, Vorsitzende des ULA-Mitgliedsverbands VFF und stellvertretende Vorsitzende des Sprecher-ausschusses der Zentrale der Mercedes-Benz Group AG, bot Einblicke in die ►



*Bundesfinanzminister Christian Lindner (MdB FDP) bei seinem Vortrag auf dem Führungskräftetag.*

Der norwegische Wirtschaftsphilosoph Anders Indset forderte die Führungskräfte in seinem provokanten Vortrag dazu auf, selbst aktiv zu werden und sich als Gestalter des politischen Wandels zu begreifen. Er betonte die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung des Leistungsbegriffs, der Kreativität, Selbstreflexion und soziale Verantwortung umfasse. Der erste Schritt sei dabei immer das „Zukünftigen“, ein von ihm geprägtes Wort für eine beherzte Vorausschau auf die Zukunft. Denn ohne eine Vorstellung von der Zukunft könne es keinen Pfad geben, auf dem man voran komme.

Zum Abschluss des Führungskräftetags rief ULA-Präsident Roland Angst zu entschlossenem Handeln auf, um aus der derzeitigen Krisensituation gestärkt hervorzugehen. Notwendig sei ein umfassendes Update für die Regierungskoalition, um den multiplen Krisen und den Forderungen der Bürger und Unternehmen gerecht zu werden. ■

Rahmenbedingungen, die eine zukunfts-fähige Arbeitsumgebung erfordert. Diskutiert wurden unter anderem die flexible Gestaltung der Arbeitszeit und das Konzept der Vertrauensarbeitszeit. Dabei wurde betont, dass gegenseitiges Vertrauen

zwischen Führungskräften und Mitarbeitern eine grundlegende Voraussetzung ist.

Prof. Theresa Treffers von der Technischen Universität München beleuchtete in ihrem Impulsvortrag die Auswirkungen von KI auf die Führungskultur. Sie rief dazu auf, KI sinnvoll in den Arbeitsalltag zu integrieren und positiv zu nutzen, um Zeitersparnis und Innovationsschübe zu erreichen. KI könne Führung nicht ersetzen, aber sinnvoll ergänzen.

*Gitta Connemann, MdB und Bundesvorsitzende der Mittelstands- und Wirtschaftsunion (MIT), im Gespräch mit Prof. Theresa Treffers von der Technischen Universität München. Fotos: Jens Schicke – ULA*

Alle Höhepunkte des Führungskräftetags gibt es im Veranstaltungsfilm auf



*Der Deutsche Führungskräftetag bot zahlreiche Gelegenheiten zum Netzwerken: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nutzten die Pausen und die Abendveranstaltung im Zollpackhof am Kanzleramt, um sich auszutauschen und neue Kontakte zu knüpfen.*



CEC-Generalsekretär *Torkild Justesen* gab einen *Deep Dive* zum Thema „Transformation in practice: new skills for executives“.



An der Debatte „Politische Diskurse in Unternehmen: Chance oder Gefahr“ haben die ULA-Beiratsmitglieder Prof. Manuela Rousseau (VAA) und Prof. Guido Möllering teilgenommen. Fotos: Jens Schicke – ULA



Weitere Bilder und die wichtigsten Inhalte des Führungskräftetags gibt es unter [www.ula.de](http://www.ula.de).



Von links nach rechts: ULA-Schatzmeister Markus W. Ebel-Waldmann, Dr. Holger Benjamin Koch, Vorsitzender des Konzernsprecherausschusses der Deutschen Lufthansa AG und ULA-Vizepräsident, Dr. Christoph Gürtler, 2. VAA-Vorsitzender und ULA-Vizepräsident, Dr. Reiner Haseloff, Ministerpräsident des Landes Sachsen-Anhalt, ULA-Präsident Roland Angst sowie ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer.



# Deutschland mit Rundum-Reform zum Greentech-Zentrum machen



Die strategische Vision von Covestro-CEO Dr. Markus Steilemann: Nachhaltigkeit als Wachstumstreiber für Deutschland.

Foto: Jens Schicke – ULA

Von Dr. Markus Steilemann

**Herbststimmung im Sommer: Deutschland fällt zurück, dringend nötig sind strukturelle Reformen, klare Orientierung und strategische Ziele. Die konsequente Ausrichtung auf grüne Zukunftstechnologien und die Kreislaufwirtschaft ist ein zukunftsweisender, lohnender Weg. Dazu braucht es einen Mentalitätswandel – und starke Führungskräfte. Diese wichtige Gruppe verdient gerade jetzt mehr Aufmerksamkeit.**

Sommer 24, Halbzeit in Deutschland. Das Land geht in die Pause, mit einem eher enttäuschenden Spielstand. EM-Titel? Nichts geworden. Wirtschaftsstandort? In der Abstiegszone. Politik? Weiter kleinteiliger Einzelkampf statt Teamplay. Eine Nation in Herbststimmung, verunsichert, niedergeschlagen, ohne klaren Kompass. Und das gerade jetzt, da Deutschland nicht nur unzählige akute Herausforderungen, sondern auch eine langfristige Transformation bewältigen muss, um sich für die Zukunft zu rüsten. Um den ökologischen Bedrohungen, allen voran dem Klimawandel, zu begegnen. Um widerstandsfähiger zu werden in der zunehmend fragilen Welt. Um die Reise in die digitale Ära mitzugestalten, um eine tragfähigere gesellschaftliche Basis zu entwickeln.

Für das alles braucht es eine starke Industrie. Doch auch hier herrscht alles andere als Sommerflair. So ist die Zahl der Insolvenzen unter den größeren Unternehmen einer Studie zufolge im ersten Halbjahr um 40 Prozent gestiegen. Gründe: Corona-Nachwirkungen, Inflation, schwächelnde Nachfrage sowie steigende Energie- und Materialkosten.

Nun liegt die konjunkturelle Entwicklung natürlich nicht in unserer Hand. Wohl aber das Thema Kosten, einer der vielen neuralgischen Punkte, die das Land lähmen und uns zum Konjunktur-Schlusslicht machen unter den großen Volkswirtschaften. Hinzu kommt die vielfach marode Infrastruktur, die schleppende Digitalisierung, die hohe Steuerlast, der immer größere Mangel an Fachkräften

und ein bürokratisches Labyrinth wie aus den Romanen Franz Kafkas. Doch all das sind Rahmenbedingungen, die sich ändern lassen – und müssen.

Denn es wird immer offenkundiger: Deutschland benötigt eine Rundumsanierung, eine Reform an Haupt und Gliedern. Woran es vor allem hapert, ist der Schritt von der Diagnose zur Therapie, vom Wollen zum Machen. Wir müssen jetzt schnellstens alle Hebel auf Handeln umlegen. Zu einem geschlossenen Team werden, in dem sich Politik, Wirtschaft und Gesellschaft die Bälle zupassen. Prinzipiell bin ich zuversichtlich, dass die Aufholjagd gelingen kann. Denn unser Land steht ja auf einem festen Fundament: Rechtssicherheit, Korruptionsbekämpfung, Bildungsniveau, Pressefrei-



heit – hier liegen wir international mit an der Spitze, darum beneiden uns andere. Hinzu kommen finanzielle Stabilität, ein hoch angesehenes Sozialsystem, viele gut ausgebildete Arbeitskräfte. Und vor allem: Deutschland ist noch immer eine Erfindernation, auf Rang acht unter den innovativsten Volkswirtschaften. Das alles sind Pfunde, mit denen wir wuchern müssen.

Und damit haben wir auch gute Aussichten, wieder in die Topliga aufzurücken. Vor allem mit dem Megathema Nachhaltigkeit, das langfristig ebenso alternativlos wie lohnend ist. Deutschland zu einem Zentrum für grüne Technologien und Kreislaufwirtschaft zu formen, darin liegt für mich die Zukunft. Das sollte unsere Vision und unser USP werden, auch mithilfe innovativer Branchen wie der Chemie.

Aber erst müssen wir unseren größten Gegner bezwingen: unsere „German Angst“. Die Nation braucht einen Mentalitätswandel, muss offensiver und dynamischer werden, mit mehr Mut zur Veränderung. Dafür müssen wir aber den Menschen auch zeigen: Es gibt Lösungen, Fortschritt ist machbar, ein besseres Morgen braucht keine Utopie zu bleiben. Was das Land also immer dringlicher nötig hat, sind Orientierung, Perspektiven, Lösungen – und Führung. Doch gerade die, auf die wir jetzt mehr denn je zählen,



Auf dem Führungskräfteetag 2024 in Berlin hat der Vorstandsvorsitzende von Covestro Dr. Markus Steilemann gesprochen. Steilemann ist auch Präsident des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI).  
Fotos: Jens Schicke – ULA

sind angezählt. Laut einer Umfrage aus dem Frühjahr fühlen sich fast zwei Drittel der Führungskräfte hierzulande erschöpft. Ein Alarmsignal, dass diese zentrale Gruppe mehr Aufmerksamkeit und Fürsorge verdient.

Und ein innerer Weckruf: Führungskräfte müssen in diesen herausfordernden Zeiten besonders auch sich selbst führen, auf sich achten – und an ihren Aufgaben wachsen. Denn was ist motivierender als die Chance, Wandel zu gestalten und der Nation den Weg zu ebnen in eine gute Zukunft? ■

Gast und ULA-Verbandsspitze (von links): Steilemann mit ULA-Präsident Roland Angst, ULA-Hauptgeschäftsführer Michael Schweizer und dem frisch gekürten ULA-Vizepräsidenten Dr. Christoph Gürtler.



Fotos: Jens Schicke – ULA



### Souverän präsentieren und auftreten

11. September 2024 Webseminar – zweieinhalb Stunden

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



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

17. September 2024 Webseminar – zweieinhalb Stunden

Die Entwicklung der Künstlichen Intelligenz ist rasant. 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 – effizient gestalten durch Optimierung

19. September 2024 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.



## ULA-TERMINVORSCHAU



### ULA-Politik-Dialog mit Tanja Gönner (BDI)

11. September 2024 digital  
17:00 bis 18:00 Uhr

Foto: Jana Legler



### Save-the-date: Deutscher Führungskräfte tag 2025



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



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

# Liegt die Sozialabgabenquote bald über 50 Prozent?

Unabhängig voneinander kalkulierten kürzlich IGES-Institut und PKV-Verband die weitere Entwicklung der Sozialabgabenquote. Alarmierendes Ergebnis beider Berechnungen: Der Weg führt stramm Richtung 50 Prozent und darüber.

Schon heute liegt die Sozialabgabenquote bei 40,9 Prozent und damit über dem Wert von 40 Prozent, den die damalige Bundesregierung 2021 als „Sozialgarantie“ definiert hatte. Mit dem im Frühjahr vom Bundeskabinett verabschiedeten Rentenpaket II und angesichts des Reformstaus in der Sozialen Pflegeversicherung droht in etwas mehr als zehn Jahren ein Anstieg auf 51 Prozent. Das zeigen folgende Berechnungen sowie Prognosen der Bundesregierung:

**Soziale Pflegeversicherung (SPV):** Eigentlich sollte das Bundesgesundheitsministerium bis Ende Mai 2024 Vorschläge für eine langfristige Finanzierungsreform in der Pflege vorlegen. Dies ist nicht geschehen. Stattdessen kündigte Bundesgesundheitsminister Karl Lauterbach (SPD) kürzlich vage an, die Reform nach der Sommerpause angehen zu wollen. Laut Prognose des Wissenschaftlichen Instituts der PKV (WIP) wird der Beitragssatz in der SPV bis zum Jahr 2035 auf 6,2 Prozent steigen, wenn sich Ausgaben und Einnahmen in der Pflegeversicherung wie in den letzten zwanzig Jahren weiterentwickeln.

**Gesetzliche Krankenversicherung:** Angesichts der angespannten Finanzlage in der gesetzlichen Krankenversicherung ist auch hier in den kommenden zehn Jahren mit einer Anhebung des Beitragssatzes zu rechnen. Im Jahr 2022 haben die Ökonomen Prof. Dr. Thiess Büttner, Mitglied des wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen, und Prof. Dr. Martin Werding, Mitglied im „Rat der Wirtschaftsweisen“, die Entwicklung bis zum Jahr 2030 berechnet.

## Deutliche Steigerung der Sozialabgabenquote

Prognostizierte Entwicklung bis 2035

	2024	2035	+/-
Soziale Pflegeversicherung*	3,4	6,2	+2,8
Gesetzliche Rentenversicherung	18,6	22,3	+3,7
Arbeitslosenversicherung	2,6	2,6	-
Gesetzliche Krankenversicherung (allg. Beitragssatz)	14,6	18,2	+3,6
Gesetzliche Krankenversicherung; durchschnittlicher Zusatzbeitragssatz	1,7	1,7	-
<b>Summe</b>	<b>40,9</b>	<b>51,0</b>	<b>+10,1</b>

\* Beitrag ohne Kinderlosenzuschlag; Quelle: Bundesregierung, Wissenschaftliches Institut der PKV (WIP)

Ihre Prognose für die GKV: Bei unveränderten Leistungsansprüchen müssen die Beitragssätze von 14,6 Prozent allein bis 2030 auf 18,2 Prozent steigen.

**Rentenversicherung:** Infolge des jüngst vom Kabinett beschlossenen Rentenpakets II erwartet die Bundesregierung einen Anstieg des Rentenbeitragssatzes von heute 18,6 auf 22,3 Prozent.

Zu einem ganz ähnlichen Gesamtergebnis – bei leichten Abweichungen in den einzelnen Zweigen der Sozialversicherung – kam Ende Juni das IGES-Institut. Im Auftrag der gesetzlichen Krankenkasse DAK prognostizierten die Wissenschaftler die Entwicklung ebenfalls bis ins Jahr 2035 – und kommen im ungünstigsten Szenario auf eine Sozialabgabenquote von 51,2 Prozent.

Angesichts dieser Berechnungen mahnt PKV-Verbandsdirektor Florian Reuther:

„Statt die jüngeren Erwerbstätigen und die Arbeitgeber mit immer höheren Abgaben für ein instabiles System zu belasten, sollten wir es ihnen ermöglichen, in eine verlässliche, nachhaltige und generationengerechte Absicherung zu investieren.“

Für die Pflege liegen hierzu längst die Lösungskonzepte auf dem Tisch: Der einzig richtige Weg ist es, mehr Kapitaldeckung ins System zu bringen. Etwa mit dem PKV-Konzept eines „Neuen Generationenvertrags für die Pflege“. „Auch Wissenschaftler wie der Pflege-Expertenrat unter Prof. Wasem oder der Beirat des Bundeswirtschaftsministeriums setzen auf die kapitalgedeckte Pflegezusatzversicherung. Solche privaten oder betrieblichen Vorsorgelösungen kann die Politik mit einfachen Mitteln fördern, etwa durch Abgabefreiheit der Beiträge“, so PKV-Verbandsdirektor Florian Reuther.

# Messbare Vorteile durch „Positive Leadership“

Wie kann das Konzept von „Positive Leadership“ die Arbeitswelt verändern? Im Interview mit dem VAA Magazin sprechen Wirtschafts- und Organisationspsychologe [Dr. Markus Ebner](#) und VAA-Vorstandsmitglied Dr. Roland Fornika über positive Führung und ihre transformativen Effekte. Führungsforscher Ebner erklärt unter anderem, wie dieser evidenzbasierte Ansatz Unternehmen dabei hilft, das Potenzial ihrer Beschäftigten zu entfalten. Für Fornika wird deutlich, dass selbst traditionelle Branchen wie die Chemie von diesem Führungsstil profitieren können.

**VAA Magazin:** Herr Ebner, Sie sind ein studierter und promovierter Wirtschafts- und Organisationspsychologe. Wie genau lassen sich Ihre Forschungsschwerpunkte und Tätigkeitsbereiche beschreiben?

**Ebner:** Einerseits lehre ich seit fast 20 Jahren an der Universität Wien im Bereich Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Andererseits leite ich selbst ein Team von zehn Personen als Trainer, Coach, Berater und Keynote-Speaker. Wir betreuen und unterstützen überwiegend Unternehmen und Organisationen bei ihren Führungskräfteentwicklungsprogrammen. Diese Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis ist besonders im Führungsbereich interessant.

Mein Schwerpunktthema seit mehr als zehn Jahren ist Positive Leadership. Vor rund acht Jahren habe ich dann gemeinsam mit meinem Team ein Führungsmodell entwickelt, das auf den bisherigen Forschungsergebnissen der Positiven Psychologie beruht. Wir wollten überprüfen, ob dieser Ansatz tatsächlich auch in der Wirtschaft Effekte zeigt.

Wie sich herausgestellt hat, hat dieser Ansatz tatsächlich Effekte. Ab diesem Zeitpunkt ging es eigentlich sehr rasant. Ich habe mich genau auf diesen Führungsbereich spezialisiert und ihn auch für die Praxis aufbereitet. Mittlerweile gibt es etwa 40 bis 50 Forschungsarbeiten dazu und erfreulicherweise bereits über 1.000 zertifizierte Beraterinnen und Berater, die mit diesem Ansatz in Unternehmen arbei-

ten. Viele Unternehmen haben diesen Führungsansatz bereits als Organisations- und Führungskultur eingeführt.

**Fornika:** In jedem Unternehmen ist das Thema „Wie wollen wir zukünftig miteinander arbeiten und umgehen?“ mehr oder weniger intensiv an der Tagesordnung, weil notwendige Veränderungen, denen wir uns stellen müssen und unsere Arbeitswelt unmittelbar beeinflussen, in immer kürzer werdenden Zyklen stattfinden. Benannte Unternehmenswerte und eine gelebte Unternehmenskultur wirken sicherlich unterstützend. Und das ist Positive Leadership natürlich auch ein aktuelles und wichtiges Thema. Bei Röhm

haben wir beispielsweise unsere Kernwerte herausgearbeitet, die sich unter dem Begriff CORE zusammenfassen: C steht für Creativity, O für Openness, R für Responsibility und E für Entrepreneurship. Mitarbeiterumfragen in Unternehmen ergeben vielfach, dass immer noch ein sehr großer Anteil von „Unternehmensbewohnern“ in den Belegschaften anzutreffen ist, die sich eher an den Vorgesetzten orientieren und lieber abwarten. Und das ist ja schon gegensätzlich zum Intrapreneurship-Ansatz. Wie können die Elemente, die in Positive Leadership enthalten sind, die Initiative und das eigenverantwortliche Handeln der Fach- und Führungskräfte fördern?

*Dr. Markus Ebner ist Wirtschafts- und Organisationspsychologe mit dem Schwerpunkt Positive Leadership. Der Führungsexperte forscht und lehrt an der Universität Wien und ist außerdem als Coach, Berater und Keynote-Speaker aktiv. Foto: privat.*



Ebner: Das lässt sich gut mit dem von meinem Team entwickelten Führungsmodell erklären. Die erste Welle der positiven Psychologie war sehr individualistisch und hat den Fokus auf Stärkenorientierung gelegt: Welche unterschiedlichen Stärken haben Menschen? Wie kann man diese diagnostizieren? Welche typischen Stärken korrelieren etwa mit Erfolg im Beruf oder mit Lebensglück? Das hat dann die nächste große Welle ausgelöst, mit der auch Positive Leadership startete. Man hat sich die Frage gestellt, ob es bestimmte Rahmenbedingungen braucht, damit Menschen ihr Potenzial entfalten können oder wollen.

Man ist tatsächlich fündig geworden und hat fünf Elemente identifiziert. Wenn die ausreichend da sind, entfalten Menschen ihr Potenzial. Das Akronym, das dafür entwickelt wurde, heißt PERMA. P steht für positive Emotionen. E steht für Engagement, sich einbringen zu können. R steht für Relationships, also die Beziehungsqualität der Menschen, die uns umgeben. Das M steht für Meaning, also erlebte Sinnhaftigkeit, und das A für Accomplishment – das

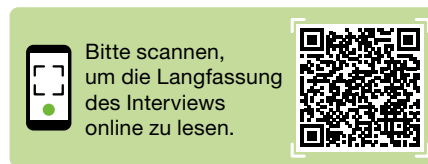
bewusste Wahrnehmen von Zielen, die man erreicht hat. Damit sind überwiegend diese kleinen Ziele gemeint, die man so jeden Tag so oft erreicht.

Sind diese Elemente vorhanden, entfalten Menschen ihr Potenzial. Das gilt für alle Systeme, auch für Familien oder sogar Schulklassen. Unser Beitrag als Organisationspsychologen war, diesen Ansatz auf die Arbeitswelt – konkret auf Führung – zu adaptieren. Aus diesem Gedanken ist vor ungefähr acht Jahren der Führungsansatz PERMA-Lead entstanden. Das ist ein konkretes und objektiv messbares Führungsverhalten, das sich günstig auf das PERMA-Erleben am Arbeitsplatz auswirkt. Wir können eindeutig zeigen, dass Beschäftigte ihr Potenzial entfalten, wenn Unternehmen und Führungskräfte sich diese fünf Elemente fokussieren.

Fornika: In Gesprächen mit zahlreichen Kolleginnen und Kollegen aus den unterschiedlichsten Firmen der Chemie- und Pharmabranche wird mir bestätigt, dass noch viele Führungskräfte einem in die Jahre gekommenen Führungsansatz beziehungsweise Führungsstil

verhaftet sind. Dies scheint in unserer Branche noch durchaus verbreitet zu sein, weil wir als chemische Industrie zwar einerseits enorm innovativ sein müssen und es auch sind, andererseits jedoch vielfach noch sehr konservativ ticken und Veränderung nur bedingt eingehen wollen. Es sind also tayloristische Züge noch tagtäglich erlebbar, die Ansichten im Bereich Führung ändern sich aber auch. Dies wird immer mehr deutlich. Der Positive-Leadership-Ansatz hebt Eigenschaften hervor, die bislang in der Führung einfach nicht ernst genommen wurden.

Ebner: Ich glaube, alle Generationen, die vor uns gelebt haben, haben genau das gleiche erlebt, dass sich Dinge verändern. Veränderung passiert gefühlt immer nur jetzt, aber sie war schon immer da. ■



# Stimmung in Chemie und Pharma weiterhin gedämpft

In der Chemie- und Pharmabranche drücken die schwierigen konjunkturellen und industriepolitischen Rahmenbedingungen weiterhin auf die Stimmung der Fach- und Führungskräfte. Das zeigt die diesjährige [Befindlichkeitsumfrage](#) des VAA.



Foto: Gorodenkoff – Shutterstock

Die Durchschnittsnote für die Personalpolitik der Unternehmen in einer der Schlüsselbranchen der Wirtschaft fällt mit 3,2 nochmals schlechter aus als im Vorjahr (3,0). An der Spitze des Umfragerankings steht in diesem Jahr erstmals der deutsche Zweig des niederländischen Chemieriesen Lyondellbasell, gefolgt vom Mainzer Glaskonzern Schott. Auf den dritten Platz ist das Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim vorgeückt. Neben Lyondellbasell konnten auch der in Hanau beheimatete Technologiekonzern Heraeus, der Aromahersteller Symrise und der Spezialchemiekonzern Clariant Plätze im Personalranking gutmachen.

Deutlich zurückgefallen sind die drei deutschen Chemie- und Pharmakonzerne Bayer (von Platz 9 im Vorjahr auf Platz 18), Evonik (von 11 auf 19) und Lanxess (von 16 auf 20), die nun im letzten Drittel des Rankings platziert sind. Für VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow zeigen sich hier die Auswirkungen der derzeitigen Lage in der Chemie- und Pharmaindustrie: „Das Umfeld unserer Branche ist im Moment sowohl konjunkturell als auch strukturell von großer Unsicherheit geprägt. Gerade die großen Unternehmen reagieren darauf mit zum Teil harten Einschnitten und Umstrukturierungen, was sich natürlich in der Stimmung der Mitarbeiter niederschlägt.“

Am deutlichsten kritisiert wurde über alle teilnehmenden Unternehmen hinweg erneut die Qualität der Personalentwicklung. Hier vergaben die befragten VAA-Mitglieder im Schnitt die Schulnote 4,0. Auch die Karrierechancen (3,9) und die Ehrlichkeit der Zielvereinbarungssysteme (3,7) ruft wie in den Vorjahren deutliche Kritik der Fach- und Führungskräfte hervor. Die jährliche VAA-Befindlichkeitsumfrage wurde 2024 zum 23. Mal durchgeführt. Sie ist ein anerkanntes und unabhängiges Barometer für die Stimmung der außertariflichen und leitenden Angestellten in der Branche. An der Befindlichkeitsumfrage von Mitte April bis Mitte Mai beteiligten sich rund 2.700 Personen. ■

Rang 2024	Unternehmen	Rang 2023	Veränderung Rang		Gesamtnote 2024	Gesamtnote 2023	Veränderung Note	
1	Lyondellbasell	3	↗	2	2,07	2,60	↑	0,53
2	Schott	1	↘	-1	2,47	2,28	↓	-0,19
3	Boehringer Ingelheim	4	↗	1	2,52	2,62	↑	0,10
4	Wacker	5	↗	1	2,69	2,67	↘	-0,02
5	Covestro	2	↓	-3	2,80	2,59	↓	-0,21
6	BASF	7	↗	1	2,90	2,85	↘	-0,05
7	Beiersdorf	8	↗	1	2,93	2,90	↘	-0,03
8	Shell	6	↘	-2	2,94	2,68	↓	-0,26
9	Heraeus	14	↑	5	3,04	3,23	↑	0,19
10	Symrise	18	↑	8	3,06	3,35	↑	0,29
11	Celanese	15	↑	4	3,18	3,23	↗	0,05
12	Roche Diagnostics	10	↘	-2	3,23	3,04	↓	-0,19
13	Clariant	19	↑	6	3,24	3,44	↑	0,20
14	Henkel	13	↘	-1	3,26	3,18	↘	-0,08
15	Merck	12	↓	-3	3,26	3,18	↘	-0,08
16	B. Braun Melsungen	20	↑	4	3,28	3,50	↑	0,22
17	Röhm	17	→	0	3,33	3,32	↘	-0,01
18	Bayer	9	↓	-9	3,37	2,95	↓	-0,42
19	Evonik	11	↓	-8	3,43	3,11	↓	-0,32
20	Lanxess	16	↓	-4	3,55	3,30	↓	-0,25
21	Axalta Coating Systems	23	↗	2	3,63	3,89	↑	0,26
22	Sanofi Aventis	21	↘	-1	3,63	3,65	↓	0,02
23	3M	22	↘	-1	3,72	3,66	↓	-0,06
Durchschnitt					<b>3,15</b>	<b>3,04</b>	↓	<b>-0,11</b>

#### Hinweise:

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

#### Legende

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

# Die Stimme für Leistung und Verantwortung



Deutscher  
Führungskräfteverband



Foto: Guvendemir – iStock

 <p>Führungskräfte Chemie</p>	 <p>Verband Fach- und Führungskräfte</p>	 <p><b>VDL</b> Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt</p>	 <p><b>VGA</b> Bundesverband der Assekuranzführkräfte e.V. Arbeitgeberverband für das private Versicherungs-Armittler-Gewerbe</p>	 <p><b>bdvb</b> Das Netzwerk für Ökonomen</p>
 <p>Völklinger Kreis / <b>V/K</b></p>	 <p><b>VEREINIGUNG COCKPIT</b></p>	<p><b>VOLKSWAGEN</b> – we care for leadership – <b>MANAGEMENT ASSOCIATION</b></p>	 <p><b>bvhd</b> Bundesverband der Verwaltungsbeamten des höheren Dienstes in Deutschland e.V.</p>	 <p><b>BVBC</b> Verantwortlich steuern Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.</p>
 <p><b>EMD</b></p>	 <p><b>syntra</b> Das Management-Netzwerk Deutsche Telekom e.V.</p>	 <p><b>BPW GERMANY</b></p>		

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