

Fach- und Führungskräfte sind Säulen der Transformation

Der Auftakt ins Jahr 2026 hat bereits einige missglückte politische Debatten bereitgehalten. Wenn wir über die Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland reden, rückt unweigerlich eine Debatte um eine der sensibelsten Stellschrauben in den Fokus: den Kündigungsschutz für Fach- und Führungskräfte. Was oft als rein arbeitspolitische Flexibilisierung behandelt wird, ist bei näherer Betrachtung eine fundamentale Standortfrage. Führung und Verantwortung müssen langfristig attraktiv gestaltet werden, damit wir unsere Innovationsfähigkeit als Industriestandort beibehalten.

Mehr „Beweglichkeit“ für Unternehmen, weniger Blockaden im Personalumbau – Flexibilität durch ausgehöhlte Arbeitnehmerrechte, insbesondere für leitende Angestellte, klingen erst einmal verlockend. Doch diese Logik greift zu kurz – vor allem in den langfristig orientierten Branchen, die Deutschlands wirtschaftliche Stärke ausmachen. Spitzenkräfte zu destabilisieren, bedeutet, den Standort Deutschland zu schwächen. Denn psychologische Sicherheit in der Führung ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Verantwortung übernommen, Risiken eingegangen und Innovationen ermöglicht werden können.

Psychologische Sicherheit als Standortfaktor

Gute Führung gelingt nur dort, wo Verantwortliche Entscheidungen treffen können, ohne permanent die eigene Verwundbarkeit im Blick haben zu müssen. Wer Teams durch Transformationen manövriert, muss unbequeme Wahrheiten aussprechen können, Entscheidungen treffen, die nicht jedem gefallen. Führungskräfte benötigen daher vor allem eines: Rückendeckung.

Eine „Hire-and-Fire-Mentalität“ mag in anderen Ländern als dynamisch gelten. In Deutschland untergräbt sie das, was uns stark macht: langfristige Innovationszyklen, tiefes Fachwissen, verlässliche Zusammenarbeit – wichtige Rahmenbedingungen des Standorts. Diese Aussage ist kein Bauchgefühl: Die Boston Consulting Group (BCG), eine der größten Beratungen weltweit, führt in einer [Studie aus dem Jahr 2024](#) aus: „Die Notwendigkeit, psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz zu schaffen, war noch nie so dringend wie heute.“

In der konjunkturell herausfordernden Lage braucht Deutschland Macherinnen und Macher auf allen Karrierestufen. Sie müssen aus einer Position der Stabilität heraus agieren können.

Das Magazin Forbes schrieb in einem [Beitrag über Googles Aristoteles-Projekt](#), es identifiziere „psychologische Sicherheit als den entscheidenden Faktor, der die erfolgreichsten Teams“ kennzeichne. „Die Förderung psychologischer Sicherheit ist mehr als nur eine moralische Verpflichtung, sie ist ein strategischer Vorteil.“ Denn realistisch betrachtet arbeiten Spitzenkräfte selten im Takt kurzfristiger Trends. Innovation braucht Zeit. Entwicklungszyklen dauern Jahre, manchmal Jahrzehnte. Know-how sammelt sich nicht in Quartalen an, sondern durch verlässliche Zusammenarbeit. Das gilt insbesondere für die deutschen Kernindustrien Chemie und Pharma, Automobil und Maschinenbau – allesamt forschungsintensiv. Wer Kündigungsschutz zu stark flexibilisiert, riskiert Wissensabbrüche und Substanzverluste, die langfristig teuer werden – teurer als jede Abfindung. „Hire-and-Fire“ schadet genau der Innovationskraft, die der Standort Deutschland so dringend benötigt.

Mehr noch: Kürzlich zeigte eine [Studie des Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung \(KOFA\)](#), dass immer weniger Beschäftigte bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Der Führungskräftenachwuchs fehlt! Ein gewichtiger Grund: Viele potenzielle Führungskräfte erleben derzeit eine widersprüchliche Erwartungslage – maximale Verantwortung bei sinkender Absicherung. Das passt nicht zu den Bedürfnissen junger Erwachsener, die in einer volatilen [VUCA-Welt](#) aufgewachsen sind. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wer Leistungsträger für Deutschland aufbauen will, muss Halt geben, nicht Halt nehmen.

Der Wirtschaftsstandort steckt in einer großen Veränderung. Hochqualifiziertes Wissen ist noch immer der wertvollste Rohstoff der deutschen Industrie. Ein zu niedrigschwelliger Austausch von Führungskräften zerstört in kurzer Zeit, was langfristig aufgebaut wurde: Erfahrung, technisches Verständnis, Vertrauen in Teams. Innovation lässt sich nicht eben „outsourcen“, wenn sie Kontinuität und Fachwissen braucht. Darum lassen Sie uns gemeinsam für eine starke Mitbestimmung der Fach- und Führungskräfte in den Betriebsräten und Sprecherausschüssen eintreten.



Dr. Birgit Schwab
1. Vorsitzende des VAA

Sprecherausschusswahlen 2026: Sprecherausschüssen Rückendeckung geben

Die Zukunft des Industriestandorts Deutschland entscheidet sich nicht nur in Berlin und Brüssel – sie entscheidet sich auch in den Büros der Unternehmen selbst. Während auf der politischen Bühne um Wettbewerbsfähigkeit, Energiepreise und Innovationsfähigkeit gerungen wird, müssen leitende Angestellte in der Chemie- und Pharmaindustrie tagtäglich die Folgen politischer Entscheidungen managen – Umstrukturierungen, Kostendruck, veränderte Rollenprofile – und dabei die Moral in den Teams hochhalten.

Gerade jetzt brauchen Fach- und Führungskräfte starke Vertretungen mit einer hörbaren Stimme im Unternehmen. „Die frühzeitige Einbindung von Sprecherausschüssen in Entscheidungen bringt operative Erfahrung in den Prozess ein und sorgt für fundierte und tragfähige Lösungen“, sagt VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow. „Davon profitieren alle Beschäftigten, im Tarifvertrag und darüber hinaus, ebenso wie die Arbeitgeber.“ Für Fach- und Führungskräfte bedeutet das: Sie brauchen eine starke Vertretung ihrer eigenen Interessen in diesen politisch wie wirtschaftlich turbulenten Jahren. Darum sind die diesjährigen Sprecherausschusswahlen und innerbetriebliche Mitgestaltung von zentraler Bedeutung im Schicksalsjahr 2026.

Führungskräfte zwischen Verantwortung und eigener Betroffenheit

Die bereits einsetzende Transformationsphase der Branche macht kollektive Vertretung dringlich. Dazu Gilow: „Hier werden Standorte zusammengelegt, dort Geschäftsbereiche ausgegliedert und Aufgaben neu verteilt. Fach- und Führungskräfte sitzen dabei in ihrer traditionellen Doppelrolle oft zwischen den Stühlen: Sie führen Teams und tragen Ergebnisverantwortung, sind aber gleichzeitig selbst Arbeitnehmer.“ Daraus entstehen komplexe Fragen und zum Teil unabsehbare Folgen für Fach- und Führungskräfte – von veränderten Rollenprofilen, über neue Berichtslinien, bis hin zu Fragen der Vergütung und Anwendung bestehender Vereinbarungen.

„Ein gut aufgestellter Sprecherausschuss sorgt in diesen Situationen für Transparenz und verlässliche Lösungen – ob bei Übergangsregelungen, Bonuslogiken oder bei der Klärung arbeitsrechtlicher Verantwortlichkeiten in neuen Konzernstrukturen“, betont Christian Lange, VAA-Geschäftsführer und Fachanwalt für Arbeitsrecht. „Sprecherausschüsse bündeln die Interessen der Führungsgruppe und bringen sie gegenüber dem Arbeitgeber ein – sachkundig, frühzeitig und auf Augenhöhe.“

Jede Stimme zählt

„Die Stärke eines Sprecherausschusses im Unternehmen bemisst sich nicht zuletzt an der Wahlbeteiligung“, erläutert Lange. „Eine klare Rückendeckung an der Wahlurne erhöht seine Durchsetzungskraft – und die Bereitschaft des Arbeitgebers, gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln.“ Gesetzlich wird eine hohe Wahlbeteiligung unterstützt: Die Stimmabgabe per Briefwahl ermöglicht allen leitenden Angestellten, ihren Sprecherausschuss zu stärken und die Stimme unkompliziert einzubringen. Praktisch und demokratisch, gerade in Zeiten mobilen Arbeitens und hoher Reisetätigkeit.

Die 1. Vorsitzende des VAA Dr. Birgit Schwab erklärt: „Die Sprecherausschusswahl 2026 ist eine große Chance! Wir können die eigenen Arbeitsbedingungen aktiv mitgestalten und sollten das bestmöglich tun: wählen, mitwirken – und sich bei Interesse sogar selbst engagieren. Denn ein starker Sprecherausschuss ist ein Gewinn für die Unternehmen, ihre Führungskräfte und die Zukunftsfähigkeit der gesamten Branche.“

BAG: Freiwillige Lohnerhöhung nicht nur für neue Arbeitsverträge!

Ein Arbeitgeber darf eine freiwillige Lohnerhöhung nicht pauschal nur denjenigen Beschäftigten gewähren, die einen neuen Arbeitsvertrag unterschrieben haben. Das hat das Bundesarbeitsgericht entschieden.

Eine Arbeitnehmerin war seit 2015 bei ihrem Arbeitgeber beschäftigt und erhielt bis Ende 2022 einen bestimmten Grundlohn. Der Arbeitgeber bot im Februar 2022 allen Beschäftigten einen neuen, einheitlichen Arbeitsvertrag an – mit einer um vier Prozent höheren Grundvergütung. Die Arbeitnehmerin wollte den neuen Vertrag nicht unterschreiben und blieb bei ihrem alten Vertrag mit dem bisherigen Lohn. Zum 1. Januar 2023 erhöhte der Arbeitgeber den Grundlohn nochmals um fünf Prozent – aber nur für Mitarbeitende, die den neuen Vertrag abgeschlossen hatten. Die Arbeitnehmerin war zu diesem Zeitpunkt krank und erhielt ihre Entgeltfortzahlung auf Basis des alten, niedrigeren Grundlohns. Sie verlangte vor dem Arbeitsgericht die Differenz auf Basis des um fünf Prozent erhöhten Grundlohns. Das Arbeitsgericht und das Landesarbeitsgericht entschieden im Sinne des Arbeitgebers.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) gab hingegen der Arbeitnehmerin Recht und sprach ihr die Nachzahlung zu ([Urteil vom 26. November 2025, Aktenzeichen 5 AZR 239/24](#)). Das BAG entschied auf Grundlage des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes. Danach darf ein Arbeitgeber Mitarbeitende oder Gruppen von Mitarbeitenden, die sich in vergleichbarer Lage befinden, nicht ohne sachlichen Grund unterschiedlich behandeln. Das gilt auch für freiwillige Leistungen wie eine Lohnerhöhung, wenn sie nach einem erkennbaren, allgemeingültigen Prinzip gewährt wird.

Entscheidend war hier, dass die Lohnerhöhung als allgemeine Maßnahme angeordnet wurde und nicht an eine rechtliche Verpflichtung gebunden war. Zwar hatte der Arbeitgeber vorgebracht, mit der höheren Vergütung einen Anreiz zur Vereinheitlichung der Verträge schaffen zu wollen. Das BAG sah dies jedoch nicht als legitimen Zweck an, der eine unterschiedliche Behandlung rechtfertigt, weil diejenigen Mitarbeitenden, die den neuen Vertrag bereits unterschrieben hatten, praktisch keinen Beitrag mehr zur Vertragsvereinheitlichung leisten konnten. Eine Belohnung für die einmalige Entscheidung für einen neuen Vertrag rechtfertige nicht, andere Mitarbeitende dauerhaft von einem höheren Grundlohn auszuschließen.

VAA-Praxistipp:

Wenn ein Arbeitgeber eine Lohnerhöhung oder eine andere freiwillige Leistungen gewährt, sollten Mitarbeitende prüfen, ob sie – auch bei abweichenden Vertragsformen – in vergleichbarer Lage sind wie diejenigen, die von der Maßnahme profitieren. Angebote, die an den Abschluss neuer Verträge gekoppelt sind, können unter den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz fallen. Ohne sachlichen Grund darf der Arbeitgeber Leistungen nicht willkürlich bestimmten Gruppen vorenthalten.

Deutschlandticket und Steuern: Was gilt für den Arbeitgeber-Zuschuss?

In der Rubrik Steuer-Spar-Tipp des VAA-Newsletters geben die Experten des VAA-Kooperationspartners Wolters Kluwer Steuertipps jeden Monat Ratschläge zur Steuer.

Mit dem Deutschlandticket (D-Ticket) können bundesweit alle Verkehrsmittel des öffentlichen Nahverkehrs genutzt werden. Was gilt steuerlich, wenn der Arbeitgeber einen Teil der Kosten für das Deutschlandticket bezahlt?

Zuschuss des Arbeitgebers zum Deutschlandticket

Zahlt der Arbeitgeber zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn einen Zuschuss zum vom Arbeitnehmer erworbenen Deutschlandticket, ist dieser Zuschuss gemäß § 3 Nr. 15 EStG steuer- und sozialversicherungsfrei – maximal bis in Höhe des Kaufpreises für das Ticket von derzeit 63 Euro monatlich. Das gilt nicht, wenn der Arbeitgeber den Zuschuss im Wege einer Gehaltsumwandlung oder eines Gehaltsverzichts gewährt. Die nach § 3 Nr. 15 Einkommensteuergesetz (EStG) steuerfreien Arbeitgeberleistungen mindern aber den bei den Werbungskosten als Entfernungspauschale abziehbaren Betrag. Der Arbeitgeber muss deshalb für das Finanzamt die auf die Entfernungspauschale anzurechnenden im Kalenderjahr gezahlten steuerfreien Zuschüsse in Zeile 17 der Lohnsteuerbescheinigung angeben.

Alternative: Pauschalversteuerung

Alternativ zu dieser Steuerfreiheit kann der Arbeitgeber stattdessen einheitlich für ein Kalenderjahr die an den Arbeitnehmer gezahlten Zuschüsse mit 25 Prozent pauschal versteuern (zuzüglich Solidaritätszuschlag in Höhe von 5,5 Prozent der pauschalen Lohnsteuer und gegebenenfalls zuzüglich pauschale Kirchensteuer). Für den Arbeitnehmer bleibt auch in diesem Fall der Zuschuss steuerfrei und beitragsfrei in der Sozialversicherung. Vorteil für den Arbeitnehmer bei dieser Variante: Der Arbeitgeberzuschuss wird nicht auf die Entfernungspauschale angerechnet und deshalb auch nicht in der Lohnsteuerbescheinigung ausgewiesen. In diesem Fall bleibt der Zuschuss auch dann für den Arbeitnehmer steuerfrei, wenn diese Arbeitgeberleistung im Wege einer Gehaltsumwandlung erfolgt (§ 40 Absatz 2 Satz 2 EStG). Diese steuerlichen Regeln gelten auch, wenn Arbeitnehmer das Deutschlandticket gar nicht für den Weg zur Arbeit, sondern ausschließlich privat nutzen.

Deutschlandticket als Jobticket

Die Ausführungen zum Arbeitgeber-Zuschuss für ein vom Arbeitnehmer erworbenes D-Ticket gelten grundsätzlich auch, wenn der Arbeitgeber das Deutschlandticket als Jobticket unentgeltlich oder verbilligt zur Verfügung stellt und in diesem Fall die Arbeitgeberleistung einen Sachbezug darstellt.

Denn auch der geldwerte Vorteil in Form von Sachleistungen kann unter den genannten Voraussetzungen nach § 3 Nr. 15 EStG steuerfrei sein oder alternativ vom Arbeitgeber mit 25 Prozent pauschal versteuert werden. Beim Jobticket gibt es noch folgende Besonderheit: Wird das Deutschlandticket mit mindestens 15,75 Euro (= 25 Prozent des Ausgabepreises von 63 Euro) vom Arbeitgeber bezuschusst, gibt es auf das Ticket einen Rabatt von Prozent. Voraussetzung für diesen Rabatt ist ein Rahmenvertrag des Arbeitgebers zum Beispiel mit einem Verkehrsverbund oder der Deutschen Bahn. Der Preis für das Deutschlandticket und damit auch der geldwerte Vorteil beträgt dann nur 57,34 Euro monatlich, denn dieser Rabatt in Höhe von 3,15 Euro ist kein Arbeitslohn.

Deutschlandticket als Jobticket mit Zuzahlung

Vom Arbeitnehmer geleistete Zuzahlungen vermindern entsprechend den gegebenenfalls nach § 3 Nr. 15 EStG steuerfreien geldwerten Vorteil des Jobtickets. In Zeile 17 der Lohnsteuerbescheinigung weist der Arbeitgeber die Summe der im Kalenderjahr steuerfrei gelassenen geldwerten Vorteile aus, die in der Steuererklärung auf den bei den Werbungskosten als Entfernungspauschale abziehbaren Betrag angerechnet werden. Steht das Jobticket im Wege einer Gehaltsumwandlung als Sachbezug zur Verfügung, kann das Ticket zwar nicht nach § 3 Nr. 15 EStG steuerfrei sein, aber gegebenenfalls im Rahmen der monatlichen 50-Euro-Freigrenze für Sachbezüge steuerfrei bleiben, sofern der geldwerte Vorteil und weitere Sachbezüge mit Einzelbewertung insgesamt im Monat nicht höher als 50 Euro sind.

Deutschlandticket auch für Dienstreisen: volle Erstattung möglich

Wenn das Deutschlandticket für Dienstreisen genutzt wird, kann der Arbeitgeber die Kosten vollständig steuerfrei erstatten (§ 3 Nr. 13 oder 16 EStG). Voraussetzung ist, dass die ersparten Einzelfahrkarten im Monat mindestens dem Ticketpreis entsprechen. Private Fahrten sind dabei unerheblich.

www.steuertipps.de



Dr. Torsten Hahn ist Leiter der Abteilungen Publishing & Medienproduktion des VAA-Kooperationspartners Wolters Kluwer Steuertipps.

Kurzmeldungen

Reminder zur Teilnahme: Einkommensumfrage läuft

Anfang Februar wurden die Fragebögen für die aktuelle Runde der [Einkommensumfrage](#) versandt, die vom VAA gemeinsam mit der Gesellschaft Deutscher Chemiker jährlich durchgeführt wird. Um die statistische Aussagekraft zu steigern, bittet der VAA alle im Berufsleben stehenden Mitglieder, sich bis zum Ende März an der von der RWTH Aachen wissenschaftlich begleiteten Studie zu beteiligen. Die Ergebnisse der größten Gehaltsumfrage unter Fach- und Führungskräften in der Branche bilden auch die Basis für den [VAA-Gehalts-Check](#).

VAA Magazin erschienen

Die Februarausgabe des [VAA Magazins](#) ist erschienen und steht als [Webmagazin](#) auf www.vaa.de/vaamagazin zur Verfügung. Wer keine Lust darauf hat, kann das Heft selbstverständlich wie gewohnt als einfaches [PDF](#) herunterladen.

Links

CHEManager E-Mail-Newsletter

Der 14-tägliche E-Mail-Newsletter des CHEManagers liefert die neuesten Nachrichten der Branche auf einen Blick. Die [Registrierung](#) ist kostenlos und kann jederzeit widerrufen werden.

Seminar des Führungskräfte Instituts (FKI)

[Microsoft 365 & KI im Berufsalltag – wichtige Grundlagen für effizientes Arbeiten mit Teams, Sharepoint und Co.](#)

Microsoft 365 bietet unzählige Möglichkeiten, Zusammenarbeit und Produktivität neu zu denken. In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie Tools wie **Teams, SharePoint, OneDrive** und **OneNote** gezielt einsetzen und wie **KI-Assistenten wie Copilot und ChatGPT** Ihre Arbeit zusätzlich vereinfachen und beschleunigen. Sie lernen, mit welchen M-365-Anwendungen Sie Projekte strukturieren, Wissen effizient teilen und wie Sie die Kommunikation im Team verbessern. Das Beste: Sie müssen kein IT-Profi sein. In praxisnahen Beispielen zeigen wir, wie moderne Zusammenarbeit mit Microsoft 365 funktioniert – einfach, effizient und sicher. Nach dem Seminar wissen Sie genau, welche Tools für Ihre tägliche Arbeit wirklich relevant sind und wie Sie diese für mehr Produktivität und Klarheit einsetzen.

Das Onlineseminar findet am **21. April 2026** von 15:00 bis 17:45 Uhr statt. Referent ist Prof. Markus Balkenhol. Er beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit wertschätzender Führung und dem effizienten Einsatz von IT in Teamführung und -zusammenarbeit. In verschiedenen Unternehmenskontexten hat er Konzepte zur digitalen Transformation implementiert.

Termine

24.02.2026, 17:00 Uhr bis 18:00 Uhr

ULA-Politik-Dialog

mit [Svenja Hahn](#) (MdEP FDP, Renew). Die Abgeordnete im Europäischen Parlament, Mitglied der Ausschüsse für Binnenmarkt und Verbraucherschutz sowie für internationalen Handel, wird einen aktuellen Einblick in die Arbeit der Ausschüsse und ihrer Fraktion geben.

Ort: digital

Anmeldung: www.ula.de/ula-politik-dialog-mit-svenja-hahn-mdep-fdp/

26.02.2026, 16:00 Uhr bis 17:30 Uhr

Onlinetagung für VAA-Mandatsträger

Veranstalter: VAA

Ort: digital

02.03.2026, 14:15 Uhr bis 17:15 Uhr

Sitzung Kommission Führung

Veranstalter: VAA

Ort: digital

09.03.2026, 15:00 Uhr bis 17:00 Uhr

Sitzung Landesgruppe Südwest

Veranstalter: VAA

Ort: digital

10.03.2026, 16:00 Uhr bis 18:30 Uhr

Sitzung Landesgruppe Mitte/Ost

Veranstalter: VAA

Ort: Blankenfelde-Mahlow

10.03.2026, 15:00 Uhr bis 17:00 Uhr

Sitzung Landesgruppe Nordrhein

Veranstalter: VAA

Ort: digital

12.03.2026, 17:00 Uhr bis 20:00 Uhr

Sitzung Landesgruppe Hessen

Veranstalter: VAA

Ort: Hanau-Steinheim

13.03.2026, 15:00 Uhr bis 18:00 Uhr

Vorstands- und Beiratssitzung

Veranstalter: VAA

Ort: Köln

14.03.2026, 09:30 Uhr bis 13:00 Uhr

Sitzung Landesgruppe Bayern

Veranstalter: VAA

Ort: Erding

16.03.2026, 16:00 Uhr bis 18:00 Uhr

Sitzung Landesgruppe Westfalen

Veranstalter: VAA

Ort: digital

19.03.2026, 16:00 Uhr bis 18:30 Uhr

Sitzung Landesgruppe Niedersachsen

Veranstalter: VAA

Ort: digital

han Gilow | Newsletter-Redaktion: Christoph Janik

50670 Köln, Telefon 0221 160010

069840