



JAHR²⁰¹⁸ BUCH₂₀₁₈

Globalisierung, Digitalisierung: Mitbestimmen!

MITBESTIMMEN IN DER GLOBALEN UND DIGITALEN ARBEITSWELT

Globaler und digitaler. Mit diesen beiden Adjektiven lässt sich die Veränderung unserer Arbeitswelt knapp und treffend beschreiben. Schon lange erleben wir, wie sich ehemals stark vom Heimatstandort Deutschland geprägte Unternehmen zu weltweit operierenden Konzernen entwickeln. Sie richten Entscheidungen an globalen Geschäftsprozessen aus. Seit einigen Jahren kommt die immer weiter zunehmende Digitalisierung von Arbeitsformen, Wertschöpfungsketten bis hin zu ganzen Geschäftsprozessen hinzu.

Im letzten Jahr hat sich der VAA als Führungskräfteverband damit befasst, wie sich diese Entwicklungen auf die Führung auswirken werden. Als Vertreter von Arbeitnehmerinteressen muss uns gleichzeitig auch die Frage beschäftigen, wie diese Veränderungen der Arbeitswelt die Arbeitsbedingungen von Führungskräften und Akademikern beeinflussen und welche Herausforderungen dadurch für das bewährte System der deutschen Mitbestimmung entstehen. Mit dem vorliegenden VAA-Jahrbuch 2018 mit dem Titel „Globalisierung, Digitalisierung: Mitbestimmen!“ wollen wir Antworten auf diese Fragen geben. Denn längst steht fest, dass die zunehmende Anwendung von digitalen Prozessen die Arbeitswelt stark verändert. Bisher vertraute Tätigkeiten fallen weg, neue Tätigkeitsprofile entstehen. Im Ergebnis wird sich das Anforderungsprofil der Arbeitnehmer in Richtung höhere Qualifikation verschieben. Weiterbildung und Qualifikation werden noch stärker als bislang zum Schlüsselkonzept in der Personalentwicklung. Unternehmen wie Mitarbeiter sind gefordert, diese Veränderung so zu meistern, dass am Ende auch für die Arbeitnehmer Vorteile entstehen. All dies müssen wir in einem Um-



1. Vorsitzender des VAA
Foto: VAA

feld erreichen, in dem auch deutsche Unternehmen ihre Entscheidungsprozesse längst an globalen Erfordernissen ausrichten und wir als Arbeitnehmervertreter vor der Herausforderung stehen, in diesem Umfeld praxistaugliche Lösungswege für die Mitbestimmung zu finden und umzusetzen. Das wird uns umso eher gelingen, je besser wir die Interessen aller Arbeitnehmer gemeinsam mit den Sozialpartnern auch in Zukunft partnerschaftlich organisieren. Als Akademiker und Führungskräfte sind wir dabei besonders gefordert. Wir müssen in der sich stetig ändernden Arbeitswelt Neuerungen als Chancen begreifen und vorantreiben. Und wir müssen den entstehenden kleineren, sich selbst organisierenden interdisziplinären Arbeitsteams Handlungsfreiräume schaffen. Eine gelebte Vertrauenskultur ist dafür unentbehrlich. Der VAA wird diesen Prozess im Sinne seiner Mitglieder gestalten.

INHALT



- 5** Grußwort von Hubertus Heil,
Bundesminister für Arbeit und Soziales:
Digitalisierung, Globalisierung: Mitbestimmen!
- 7** Interview mit Gerhard Kronisch, VAA:
Bereit für Veränderungen
- 11** Interview mit Rainer Nachtrab und Martin Kubessa, VAA:
Globale Unternehmen, lokale Mitbestimmung
- 18** Gastbeitrag von Dr. Klaus-Peter Stiller,
Bundesarbeitgeberverband Chemie:
Die Chemie auf dem Weg in die digitale Arbeitswelt
- 24** Gastbeitrag von Prof. Wolfram Koch und Dr. Karin J. Schmitz,
Gesellschaft Deutscher Chemiker:
Berufe 4.0 in der chemischen Industrie
- 28** Gastbeitrag von Prof. Werner Plumpe,
Universität Frankfurt am Main:
Ist die Globalisierung am Ende?
- 37** Gastbeitrag von Prof. Claudia Schubert, Universität Hamburg:
Betriebliche Mitbestimmung in Unternehmen
und Konzernen mit Matrixstruktur
- 43** Gastbeitrag von Christof Balkenhol und Hans Peter Günter,
MatrixPartner:
Millionen im Minutentakt? M&A-Aktivitäten
aus Sicht der Mitbestimmung
- 49** Gastbeitrag von Gabriela Jaecker, CleverMatch:
Die Zukunft der Personalgewinnung ist digital
- 54** Beitrag von Christian Lange, VAA:
Beschäftigtendatenschutz: Betriebsräte und
Sprecherausschüsse bestimmen mit
- 59** Gastbeitrag von Wencke Jasper,
Vereinigung deutscher Führungskräfteverbände ULA:
Digitalisierung – neue Chancen für die Vereinbarkeit
von Familie und Beruf?
- 62** Gastbeitrag von Jean-Philippe Steeger, CEC European Managers:
Mitbestimmung im digitalen Zeitalter – eine Chance für Europa
- 65** Kurzvorstellung des VAA

GRUSSWORT



**HUBERTUS
HEIL**

Bundesminister
für Arbeit und Soziales
Foto: BMAS

Die chemische Industrie, deren Führungskräfte Ihr „Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der Chemischen Industrie e. V.“ (VAA) vertritt, gehört traditionell zum Kern der deutschen Volkswirtschaft. Mit rund 453.000 Beschäftigten in Deutschland steht die chemische Industrie nicht nur für Innovation und modernste Produkte, sondern auch für Arbeit und Wohlstand. Auch international ist die Branche ausgezeichnet aufgestellt: Mit den USA, Japan und China zählt Deutschland auf dem Weltmarkt für Chemikalien zu den wichtigsten Playern. Aber auch in anderer Hinsicht ist die chemische Industrie von Bedeutung: Jede und jeder von uns kommt tagtäglich mit ihren Produkten in Berührung. Sie sind aus unserem Alltag nicht wegzudenken.

Wirtschaftlicher Erfolg ist kein Selbstläufer. Alle Branchen sind gefordert, die Zukunft in den Blick zu nehmen und auf die großen Veränderungen unserer Zeit zu reagieren. Die Megatrends, die unsere Wirtschaft und Gesellschaft vor große Herausforderungen stellen, sind der demografische Wandel, die Globalisierung und die Digitalisierung. Ich freue mich deshalb sehr, dass das diesjährige Jahrbuch des VAA sich zwei dieser Trends widmet und gleich im Titel die Antwort mitlie-

fert, wie wir auf diese reagieren sollten: „Digitalisierung, Globalisierung: Mitbestimmen!“.

In der Tat werfen Digitalisierung und Globalisierung neue Fragen auf: Wie verändert die Digitalisierung unsere Arbeitswelt? Wie organisieren wir Mitbestimmung und Arbeitsschutz in einer globalisierten Arbeitswelt? Welche neuen Antworten brauchen wir für die Aushandlung von Kompromissen, die Unternehmen und Beschäftigten gleichermaßen nutzen? Ich bin der festen Überzeugung, dass diese Fragen auch in einer sich rasant verändernden Arbeitswelt am besten durch sozialpartnerschaftliche Vereinbarungen beantwortet werden können. Denn es geht darum, den Wandel so zu gestalten, dass aus technologischem Fortschritt sozialer Fortschritt für alle wird. Auch in einer digitalisierten und globalisierten Welt ist unser Modell der Sozialpartnerschaft kein Auslaufmodell, sondern kann die richtigen Antworten für die Zukunft liefern.

Gerade die Chemiebranche demonstriert seit langem, wie gelebte Sozialpartnerschaft und wirtschaftlicher Erfolg Hand in Hand gehen können. So reagiert die Chemiebranche als eine der ersten auf den demografischen Wandel. Bereits im Jahre 2008 schlossen die Chemie-Sozialpartner den ersten Flächentarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“. Arbeitgeber- und die Arbeitnehmerseite verständigten sich darin auf Maßnahmen zur alters- und gesundheitsgerechten Gestaltung des Arbeitsprozesses.

Ein meiner Ansicht nach brandaktuelles Thema im Hinblick auf den digitalen Wandel ist die Qualifizierung. Wir müssen dafür sorgen, dass diejenigen, die heute arbeiten, auch die Arbeit von morgen erledigen können: nicht nur, damit die Beschäftigten Schritt halten können, sondern auch, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, der sich schon heute deutlich abzeichnet. Qualifizierung betrifft alle Qualifikations- und Altersstufen, auch Führungskräfte sind gefordert, auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Mit einer Qualifizierungsoffensive wollen wir Qualifizierung erhalten, flexible Arbeitsformen besser absichern und Anreize für Unternehmen bieten, verstärkt in die Weiterbildung zu investieren. Ich kann nur dazu ermuntern, dass sich auch Sie, die Führungskräfte vor Ort, für das Thema Qualifizierung stark machen, im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens und der gesamten Branche, aber auch für Sie ganz persönlich. Denn wir können nur mit vereinten Kräften die Weichen so stellen, dass der Fortschritt zum Gewinn für Beschäftigte und Unternehmen wird.

BEREIT FÜR VERÄNDERUNGEN

Globalisierung und Digitalisierung gelten als die zentralen Einflussfaktoren für den aktuellen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft weltweit. Der VAA als Führungskräfteverband eines großen und exportorientierten Industriezweiges in einer der leistungsstärksten Volkswirtschaften der Welt gestaltet diesen Wandel im Sinne seiner Mitglieder mit. Aber von welchen Mechanismen und Bedingungen wird die digitalisierte und globalisierte Arbeitswelt beeinflusst? Und welche Rolle können Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter bei der Gestaltung dieser Arbeitswelt spielen? Darüber spricht VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch im Interview mit dem VAA-Jahrbuch.

VAA-JAHRBUCH: IM VERGANGENEN JAHR WAR „FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERTEN ARBEITSWELT“ DAS THEMA DES VAA-JAHRBUCHES, IN DIESEM JAHR GEHT ES UM DIGITALISIERUNG, GLOBALISIERUNG UND MITBESTIMMUNG. DIE THEMEN SIND ENG MITEINANDER VERWANDT, WO LIEGT DER BESONDERE SCHWERPUNKT IN DIESER AUSGABE?

Kronisch: Es stimmt, dass wir uns im letzten Jahr intensiv damit beschäftigt haben, wie sich Führung durch die Digitalisierung der Arbeitswelt verändert. Der VAA ist der größte Führungskräfteverband in Deutschland und deshalb war und ist uns dieser Aspekt besonders wichtig. Aber die Digitalisierung verändert natürlich auch die Bedingungen für die Führungskräfte in ihrer Rolle als Arbeitnehmer. In diesem Jahrbuch wollen wir uns näher mit der Frage beschäftigen, wie diese Veränderung aussieht und warum es wichtig ist, dass sich auch und gerade Führungs- und Führungsnachwuchskräfte daran beteiligen, diese Veränderungen mitzugestalten und mitzubestimmen. Denn der VAA ist nicht nur ein Führungskräfteverband, sondern auch eine Gewerkschaft.

VAA-JAHRBUCH: WIRD DIE DIGITALISIERUNG DENN IM ARBEITSBEREICH VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ÜBERHAUPT SO TIEFGREIFENDE ÄNDERUNGEN MIT SICH BRINGEN, DASS ES DA VIEL MITZUBESTIMMEN GIBT?

Kronisch: Ich habe kürzlich von Prof. Stefan Wrobel, dem Leiter des Fraunhofer-Instituts für Intelligente Analyse- und Informationssysteme in Bonn, einen sehr schönen Vergleich hinsichtlich der Frage gehört, welche Bereiche von der Digitalisierung betroffen sein werden: Das sei, als hätte man damals bei der Erfindung der Elektrizität gefragt, welche Bereiche von der Elektrizität betroffen sein werden. Dieser Vergleich ist sehr plakativ, aber er trifft aus meiner Sicht absolut zu. Die Anwendung von modernen Algorithmen, die hinter Konzepten

wie Neuronalen Netzen, Deep Learning oder Big Data stehen, ermöglicht es, auch komplexe Tätigkeiten durch Computer unterstützen oder sogar vollständig übernehmen zu lassen. In der Chemie- und Pharmaforschung nimmt beispielsweise der Anteil der Innovationen, die mithilfe computergestützter Verfahren generiert werden, stetig zu. Es wird in fast allen Lebens- und Arbeitsbereichen zu tiefgreifenden Veränderungen kommen. Arbeitsplätze werden sich verändern oder wegfallen, neue werden entstehen. Und deshalb ist es sehr wichtig, dass auch die Fach- und Führungskräfte sich an der Ausgestaltung dieses Wandels beteiligen.

VAA-JAHRBUCH: IN WELCHEM BEREICH ERWARTEN SIE DIE WESENTLICHSTEN ÄNDERUNGEN DER ARBEITSBEDINGUNGEN?

Kronisch: Es ist fast schon eine Binsenweisheit, aber durch die digitale Transformation werden Qualifikation und Bildung noch wichtiger werden. Der Begriff des lebenslangen Lernens existiert schon seit einiger Zeit, aber seine tatsächliche Bedeutung wird er nach meiner Einschätzung erst durch die digitalisierte Arbeitswelt erfahren. Es wird in Zukunft nicht mehr damit getan sein, ab und zu eine Weiterbildungsmaßnahme wahrzunehmen. Arbeitnehmer werden in den sich stetig verändernden Arbeitsbedingungen dieser Arbeitswelt ihre Beschäftigungsfähigkeit über ein langes Erwerbsleben nur erhalten können, wenn ihre Qualifikationen mit deren hohem Veränderungstempo Schritt halten. Es wird eine zentrale Aufgabe für den VAA und seine Mandatsträger in ihrer Rolle als Vertreter von Arbeitnehmerinteressen sein, einerseits Fach- und Führungskräfte an diese Notwendigkeit zu erinnern, andererseits aber auch die Unternehmen in die Pflicht zu nehmen, ihren Teil der Verantwortung für die Qualifikation der Mitarbeiter zu tragen.

VAA-JAHRBUCH: NEBEN DER DIGITALISIERUNG FÜHRT DAS JAHRBUCH AUCH DIE GLOBALISIERUNG IM TITEL. WIE WÜRDEN SIE DEN ZUSAMMENHANG DIESER BEIDEN ENTWICKLUNGEN VOR DEM HINTERGRUND DER MITBESTIMMUNG BESCHREIBEN?

Kronisch: Schon lange bevor die Digitalisierung als Megatrend in den Fokus gerückt ist, hat die Globalisierung die Arbeitswelt verändert. Durch die Liberalisierung des Welthandels, die gesunkenen Transportkosten und moderne Kommunikationstechnologien ist die Welt enger zusammengerückt. Die weltwirtschaftliche Arbeitsteilung ist sehr intensiv und gerade die chemische Industrie in Deutschland ist geprägt von großen Unternehmen, die global agieren. Die Digitalisierung verstärkt diese Entwicklung zusätzlich, weil sie weitere Grenzen zwischen Aufenthaltsort und Arbeitsort einreißt. Auf der anderen Seite steht die

deutsche Mitbestimmung, deren Geltungsbereich an der Landesgrenze endet. Die Spielräume verändern sich und Arbeitnehmervertreter sind gefordert, zeitgemäße Lösungen zur Interessenvertretung für ihre Kollegen zu finden. Dafür gibt es bereits Best-Practice-Beispiele. In einem großen, international operierenden Unternehmen der chemischen Industrie gelten zum Beispiel seit Kurzem die Sprecherausschussrichtlinien weltweit für alle Leitenden. Das Unternehmen hat erkannt, dass sich so einheitliche Arbeitsbedingungen gewährleisten lassen, die auf Akzeptanz stoßen, weil sie vom Sprecherausschuss ausgehandelt wurden. Das ist natürlich ein toller Erfolg bei der Vertretung der Interessen der leitenden Angestellten.

VAA-JAHRBUCH: KÖNNEN SIE EIN BEISPIEL FÜR DIE AUSWIRKUNGEN DER GLOBALISIERUNG AUF DIE ARBEIT DER ARBEITNEHMERVERTRETER NENNEN?

Kronisch: Besonders deutlich zeigt sich das oft bei internationalen Konzernen mit verschiedenen Standorten, die mit sogenannten Matrixorganisation die Arbeitsverhältnisse betriebs- und unternehmensübergreifend organisieren. Die betriebliche Mitbestimmung knüpft hingegen an den Begriff des Betriebes an. Die Organisations- und Entscheidungsstruktur in der Matrix und die Organisation der Betriebsverfassung decken sich also nicht. Das erschwert die Arbeit der Arbeitnehmervertreter, weil Unklarheiten über die Zuständigkeiten und den richtigen Ansprechpartner entstehen. Matrixorganisationen sind für die Unternehmen auch deshalb praktisch, weil sie die Integration von übernommenen Unternehmen erleichtern. Die Chemiebranche ist – wie andere Industriezweige auch – in den vergangenen Jahren von großen Übernahmen geprägt worden. Das ist ebenfalls Teil der Globalisierung und da die Digitalisierung die Halbwertszeit von Geschäftsmodellen verkürzt, wird sich auch dieser Trend fortsetzen und neue Herausforderungen für die Arbeitnehmervertreter mit sich bringen.

VAA-JAHRBUCH: INWIEFERN?

Kronisch: Betriebsräte, Sprecherausschüsse und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten müssen bei Übernahmen Mitgestaltungsmöglichkeiten systematisch ausloten und nutzen. Sie müssen einschätzen, ob und wie sich die Perspektiven für die Beschäftigten verändern, beispielsweise im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit, den Erhalt von Arbeitsplätzen oder die Tarifbindung. Die Aufsichtsratsmitglieder haben direkten Einfluss, Betriebsräte und Sprecherausschüsse können im Unternehmen, in der Politik und gegebenenfalls auch in der Öffentlichkeit für ihre Haltung werben.

VAA-JAHRBUCH: STEHEN SOLCHEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN VAA UND SEINE MANDATSTRÄGER AUCH CHANCEN IN DER NEUEN ARBEITSWELT GEGENÜBER?

Kronisch: Definitiv. Wenn wir es schaffen, den Wandel im Sinne unserer Mitglieder auszugestalten, werden sich die Arbeitsbedingungen für Fach- und Führungskräfte sogar verbessern. Gerade für hochqualifizierte Arbeitnehmer entstehen neue Perspektiven in der chemisch-pharmazeutischen Industrie. Und die Digitalisierung bietet natürlich auch Chancen in Form von neuen Arbeitsmodellen – Stichwort mobiles Arbeiten. Wenn es uns gelingt, eine Vertrauenskultur zu etablieren, in der Arbeitnehmer entlang klarer Regeln über ihre Arbeitszeit und ihren Arbeitsort stärker selbst entscheiden können, wird sich der Handlungsfreiraum und damit die Motivation der Beschäftigten erhöhen.

VAA-JAHRBUCH: WIE WÜRDEN SIE DAS ANFORDERUNGSPROFIL FÜR DEN VAA UND SEINE MITGLIEDER IN DER DIGITALISIERTEN UND GLOBALISIERTEN ARBEITSWELT UMSCHREIBEN?

Das lässt sich für mich mit zwei Begriffen zusammenfassen: Veränderungsbereitschaft und Zusammenarbeit. Sowohl der VAA als auch seine Mitglieder müssen bereit sein, die veränderten Rahmenbedingungen nicht nur zu akzeptieren, sondern aktiv anzunehmen und als Chance zu begreifen. Und wir müssen die Zusammenarbeit fördern. Nur wenn alle Arbeitnehmer an einem Strang ziehen, können wir die Veränderung der Arbeitswelt in unserem Sinne prägen.

Gerhard Kronisch ist seit 2002 Hauptgeschäftsführer des VAA. Er ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht.



Hauptgeschäftsführer des VAA
Foto: VAA

Globale Unternehmen, Lokale Mitbestimmung

Die chemische Industrie in Deutschland ist geprägt von großen Unternehmen, die global agieren. Die lokale Vertretung der Arbeitnehmerinteressen fußt hingegen auf Betriebsverfassungsgesetz und Sprecherausschussgesetz, deren legaler Geltungsbereich an der deutschen Landesgrenze endet. Wie lassen sich in diesem Spannungsfeld vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung die Interessen der Fach- und Führungskräfte in der deutschen Chemie wirksam vertreten? Die Redaktion des VAA-Jahrbuches sprach darüber mit Rainer Nachtrab, 1. Vorsitzender des VAA und Konzernsprecherausschussvorsitzender der BASF, und Martin Kubessa, Vorsitzender der VAA-Kommission Betriebsräte und Mitglied des Betriebsrates des Gemeinschaftsbetriebes in Marl sowie des Aufsichtsrates bei Evonik.

VAA-JAHRBUCH: WIE ERLEBEN SIE ALS ARBEITNEHMER- VERTRETER DEN EINFLUSS DER GLOBALISIERUNG AUF IHRE UNTERNEHMEN?

Nachtrab: Durch das Agieren der Unternehmen in globalen Geschäftseinheiten haben sich die Rahmenbedingungen für die Unternehmen dramatisch gewandelt. In der Vergangenheit spielte bei den großen deutschen Unternehmen die Musik vorwiegend regional oder national, weil man wesentlich weniger globale Business Units hatte. Heute fallen Entscheidungen nicht mehr unter nationalen und regionalen Gesichtspunkten, sondern global.

VAA-JAHRBUCH: WIE WIRKT SICH DAS AUF DIE ARBEIT VON BETRIEBSRÄTEN UND SPRECHERAUSSCHÜSSEN AUS?

Nachtrab: Die Normen der deutschen betrieblichen Mitbestimmung sind unverändert national geprägt. Während die deutschen Mitbestimmungsgesetze zum Zeitpunkt ihrer Entstehung davon ausgingen, dass betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Interessen weitgehend kongruent sind, stimmt diese Formel heute in der globalisierten Welt nicht mehr unbedingt. Gerade in einer globalisierten Wirtschaftswelt. Global agierende Unternehmen sind wachstumsgetrieben und verdienen ihr Geld nicht mehr nur hier in Deutschland. Die Mitbestimmung hat sich nicht in gleicher Weise weiterentwickelt und die lokalen betrieblichen Arbeitnehmervertreter stehen vor der Herausforderung, in diesem real veränderten Umfeld praxistaugliche pragmatische Lösungswege in der betrieblichen Mitbestimmung zu finden und umzusetzen. Denn die Führungskräfte eines Unternehmens sind global vernetzt und haben gemeinsame Interessen, gerade wenn sie aus dem Mutterkonzern ins Ausland delegiert worden sind. Sie haben ei-

nen überregionalen Vertretungsbedarf, den ein starker lokaler Sprecherausschuss mit seinem Netzwerk faktisch auch gut wahrnehmen kann. Anders als bei den Betriebsräten, die über die Europabetriebsräte zumindest auf europäischer Ebene einen rechtlichen Vertretungsanspruch haben, muss das Unternehmen uns als formal nur für Deutschland zuständigen Sprecherausschuss nicht als Vertreter aller Führungskräfte im Unternehmen anerkennen. Es hat aber durchaus ein Interesse, einen faktisch über die nationalen Grenzen hinweg gut vernetzten Sprecherausschuss als Sprachrohr aller Führungskräfte faktisch einzubeziehen.

Kubessa: Als Betriebsräte haben wir durch die Mitbestimmung stärkere rechtliche Möglichkeiten, stehen aber oft vor einem ähnlichen Problem. Zum Teil muss man sich quasi erst einmal seinen Ansprechpartner suchen, der auf der örtlichen Ebene auch wirklich etwas verändern oder mitentscheiden darf. Bei einem Geschäft, das international ist und dessen Leiter vielleicht im Ausland sitzt: Wer ist dann mein Verhandlungspartner, wenn ich auf der örtlichen Ebene einen Veränderungswunsch habe?

VAA-JAHRBUCH: HAT SICH DURCH DIESE ENTWICKLUNGEN AUCH DER SPIELRAUM FÜR VERHANDLUNGEN VERÄNDERT?

Nachtrab: Ja. Das Sprecherausschussgesetz räumt uns als Arbeitnehmervertreter für die Leitenden wesentliche Mitwirkungs- und Beratungsrechte ein, und zwar frühzeitig im Vorfeld von Entscheidungen. Das gibt uns die Möglichkeit, in einer Phase mitzugestalten, wo noch keine Pflöcke eingerammt sind, die nicht mehr versetzt werden können. Heute – in Zeiten globaler Geschäftstätigkeit – sind nicht mehr nur eine Legal Entity und eine lokale Arbeitnehmervertretung von Veränderungen betroffen, sondern mehrere Gesellschaften und mehrere Arbeitnehmervertretungen auch in anderen Ländern. Die alle unter einen Hut zu bringen, ist natürlich aufwendiger, gerade im Vorfeld von Entscheidungen, wo Dinge noch verrückbar sind. Das Unternehmen stimmt erst einmal die wichtigen Dinge mit den betroffenen Gesellschaften global ab, bevor es dann auf die lokalen Arbeitnehmervertreter zugeht. Oft sind zu diesem Zeitpunkt bereits Pflöcke eingerammt, die in Verhandlungen nur schwer zu verrücken sind.

Kubessa: In einer Konzernstruktur wird auf konzernweiter Ebene verhandelt, also zum Beispiel mit dem Gesamtbetriebsrat und dem Konzernsprecherausschuss. Werden bestehende Regelungen harmonisiert oder ersetzt, gilt es einen Kompromiss zu finden, der das „große Ganze“ beschreibt. Wenn die Verhandlungen abgeschlossen sind,

werden die übergreifenden Vereinbarungen auf die örtliche Ebene übersetzt. Da gibt es dann vielleicht noch kleine Stellschräubchen, wie man das ausleben will – der Gestaltungsspielraum ist da aber meist sehr begrenzt. Wesentliche Regelungen wie Entgeltsysteme werden im nächsten Schritt international eingeführt.

VAA-JAHRBUCH: WARUM DRÄNGEN DIE UNTERNEHMEN SO SEHR AUF EINE VEREINHEITLICHUNG DER NATIONALEN UND INTERNATIONALEN SYSTEME?

Kubessa: Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr will es einheitliche Regelungen, um die Vielfalt und damit die Kosten zu minimieren. Wenn es zum Beispiel konzernweit nur ein Entgeltsystem gibt, ist das administrativ einfach und effektiv. Ein Arbeitnehmer kann innerhalb des Konzerns den Standort oder eine Gesellschaft wechseln, ohne dass administrativ viel geändert werden muss. Habe ich bei A und bei B unterschiedliche Regelungen, müssen Überführungen vereinbart werden. Kommt der Mitarbeiter dann irgendwann zurück und hat eventuell auch noch eine Schleife über C gedreht, bringt er unterschiedlichste Vertragsaspekte in seinem Rucksack mit. Auf lokaler Ebene wird dadurch der administrative Aufwand stark erhöht. So entsteht der Drang zu konzernweiten, global einheitlichen Systemen.

VAA-JAHRBUCH: WIE KÖNNEN ARBEITNEHMERVERTRETER MIT DIESEN VERÄNDERTEN RAHMENBEDINGUNGEN UMGEHEN, DIE SICH JA VIELLEICHT AUCH NOCH WEITER ZUSPITZEN?

Kubessa: Je geringer der Anteil der deutschen Standorte in einem globalen Konzern wird, desto deutlicher werden auch globale Zwänge zunehmen. Auf der nationalen Ebene ist der Informationsaustausch zwischen den Standorten und den konzernweiten Arbeitnehmervertretungen essenziell. Geht es über die Grenzen hinweg, braucht man zum Beispiel auch den Europäischen Betriebsrat, um sich abzustimmen.

Nachtrab: Der Hinweis auf den Europäischen Betriebsrat ist wichtig. In aller Regel ist das allerdings nur ein Informationsgremium, das nicht wirklich entscheidet. Rein formal muss bei uns eine Information erstmal dort hinein, bevor eine nationale Arbeitnehmervertretung Kenntnis davon bekommt. Meines Erachtens ist es wichtig, auch über die nationalen Regeln des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus, vor allem vom Unternehmen als politisch legitimer Arbeitnehmervertreter akzeptiert zu sein. Eine Art mitgestaltendes, globales Sounding Board. Deutschland ist häufig noch der Gravitationsschwerpunkt der

global handelnden Unternehmen. Die Vorstände sitzen oft noch hier und auch viele Mitarbeiter. Damit ist es natürlich klug, die lokalen Arbeitnehmervertreter im Vorfeld von Entscheidungen mit einzubinden. Das gibt natürlich auch Gestaltungsmacht.

Kubessa: In meiner Wahrnehmung verlagern sich häufiger Diskussionen als noch vor wenigen Jahren in die Öffentlichkeit, sei es durch Onlinemedien oder neue Akteure wie Ratingagenturen, die entweder informell oder direkt mitreden können. Die Art der Auseinandersetzung ändert sich ein Stück weit.

VAA-JAHRBUCH: GIB ES AUCH SCHON ERSTE ANSÄTZE FÜR EINE WILLENSBILDUNG DER ARBEITNEHMERSEITE AUF ELEKTRONISCHEM WEG?

Kubessa: Da muss man aus meiner Sicht unterscheiden: Interne Meinungen einholen kann man auf diesem Weg, da gibt es innerhalb vieler Unternehmen Ansätze. Aber es verbietet sich für einzelne Arbeitnehmervertreter, persönliche Meinungen zurückzugeben. Denn dafür haben wir Gremienstrukturen, wo ganz klar vereinbart ist, dass erst innerhalb des Gremiums eine Entscheidung herbeigeführt wird, bevor etwas nach außen getragen wird. Ich glaube allerdings, dass sich das mit den neuen Generationen von Arbeitnehmern ein Stück weit verändern wird. Meinungsbildung wird sich durch Blogs und Chats beschleunigen und mit einer größeren Öffentlichkeit stattfinden. Und die nachrückenden Arbeitnehmergenerationen werden empfindlicher darauf reagieren. Genauso wie das mobile Arbeiten sich auswirken wird. Wenn durch die Digitalisierung mobiles Arbeiten deutlich zunimmt und ich zum Arbeiten die Wohnung nicht mehr verlasse, verringert sich auch die Bindung zum Arbeitgeber. So wie die Arbeitsleistung internationaler eingekauft werden kann, wird auch die Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer ansteigen. Mitarbeiterbindung wird einen anderen Stellenwert erfahren.

VAA-JAHRBUCH: ALSO EINE MACHTVERSCHIEBUNG IN RICHTUNG DER ARBEITNEHMER?

Kubessa: In gewisser Hinsicht. Aber das birgt auch die Gefahr, dass man sich nicht mehr dafür interessiert, was die kollektive Interessenvertretung tut. Das Kollektivrecht befriedigt das Gerechtigkeitsgefühl und Gerechtigkeitsbedürfnis, das in jedem Menschen steckt, indem es einheitliche Regelungen schafft, innerhalb derer man sich bewegen kann. Es darf nicht immer nur darum gehen, wer der Stärkste ist und am besten verhandeln kann.

VAA-JAHRBUCH: WIE WICHTIG IST IN DIESEM ZUSAMMENHANG DIE ZUSAMMENARBEIT VON BETRIEBSRAT UND SPRECHERAUS- SCHUSS?

Kubessa: Die war schon immer wichtig und wird auch weiterhin wichtig bleiben. Es ergibt absolut Sinn, Hand in Hand zu gehen, um eine Durchgängigkeit zu gewährleisten und keine Brüche entstehen zu lassen. Zumal ich deutlich wahrnehme, dass der Übergang zwischen Leitenden zu Nicht-Leitenden fließender geworden ist. Die Sonderregelungen und Besserstellungen von früher sind kaum noch spürbar.

Nachtrab: Das ist definitiv so. Meines Erachtens wird die Zusammenarbeit immer wichtiger, denn zusammen in Kooperation können Betriebsrat und Sprecherausschuss mehr erreichen, als wenn sie getrennt marschieren. Faktisch nähern sich die betrieblichen Personalführungssysteme ohnehin immer weiter an. Der außertarifliche Bereich wächst und der LA-Anteil schrumpft.

Gleichzeitig verändert sich die Rolle der Leitenden. Sie verlagert sich weg von den typischen disziplinarischen Zuständigkeiten hin zur Aufgabe, kleine Teams zur eigenverantwortlichen Erfüllung ihrer Aufgaben zu befähigen. Diese interdisziplinären Teams können gegebenenfalls auch zu Einheiten außerhalb des eigenen disziplinarischen Verantwortungsbereiches gehören. Der Leitende muss heute vor allem dafür sorgen, dass Wissen breit verfügbar ist, er muss Störgrößen eliminieren und den Mitarbeitern Freiräume schaffen. Insgesamt rücken alle Arbeitnehmergruppen näher zusammen. Deshalb brauchen wir eine Arbeitnehmerbank aus Betriebsräten und Sprecherausschüssen, die zusammen mit der Werksgruppe die VAA-Community vor Ort im Unternehmen bildet. Die Themen schlagen bei den einzelnen Arbeitnehmergruppen vielleicht mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf, aber vom Grundsatz her sind das die gleichen Dinge und deshalb kann man das auch nur gemeinsam angehen.

Kubessa: Man muss es gemeinsam angehen und im Idealfall lässt man sich nicht treiben, sondern beschäftigt sich, so wie es die Arbeitgeberseite macht, schon vorher mit einem Thema und geht auf den Arbeitgeber zu. Die Arbeitgeberseite hat es bei der Abstimmung natürlich einfacher. Wir haben viele gute Beispiele, wo wir am Ende wortgleiche Konzernsprecherausschuss- und Gesamtbetriebsratsvereinbarungen geschlossen haben. Weil gemeinsam Hand in Hand verhandelt wurde und es keine Extrawürste gab, sondern ein gutes System für alle.

VAA-JAHRBUCH: WIR HABEN JETZT VIEL ÜBER DIE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE MITBESTIMMUNG GESPROCHEN. WIE ZUKUNFTSFÄHIG IST DAS DEUTSCHE SYSTEM DER MITBESTIMMUNG?

Kubessa: Aus meiner Sicht absolut. Die deutsche Mitbestimmung führt zu einer ungeheuren Verlässlichkeit und ein Wirtschaftsmodell braucht Verlässlichkeit. Nur dann können auch Entscheidungen für die Zukunft vernünftig getroffen werden.

Nachtrab: Das sehe ich genauso. Es wird immer unterschiedliche Interessen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern geben. Unabhängig vom Zeitgeist. Um diese Interessenunterschiede auszugleichen, braucht man einen vernünftigen Kompromiss, einen tragfähigen Interessenausgleich. Und das ist der Geist der deutschen Mitbestimmung. Wir tragen den Interessenausgleich nicht kämpferisch und medienwirksam auf der Straße aus, sondern innerbetrieblich ruhig, die handelnden Personen wertschätzend, aber in der Sache durchaus hart, wenn es darauf ankommt. Dafür brauchen wir das deutsche Mitbestimmungsmodell. Die Welt wird sich auch in Zukunft weiterdrehen und neue Herausforderungen mit sich bringen. Aber im Kern brauchen wir immer einen Interessenausgleich, der umso besser gelingt, je früher wir im Vorfeld miteinander reden.



Rainer Nachtrab ist Konzernsprecherausschussvorsitzender der BASF und seit 2017 1. Vorsitzender des VAA.

1. Vorsitzender des VAA
Foto: VAA



Martin Kubessa ist Mitglied des Betriebsrates des Gemeinschaftsbetriebes in Marl sowie des Aufsichtsrates bei Evonik und Vorsitzender der VAA-Kommission Betriebsräte.

Vorsitzender der VAA-Kommission
Betriebsräte
Foto: VAA

DIE CHEMIE AUF DEM WEG IN DIE DIGITALE ARBEITSWELT

Digitalisierung und Automatisierung sind in der chemischen Industrie speziell in der Produktion weit fortgeschritten. Industrie 4.0 wird mit übergreifender Vernetzung, Sensorik, Robotik und Big Data Analysis weitere und tiefgreifende Veränderungen auch in der Arbeitswelt mit sich bringen. Wir müssen Arbeitsplätze, Funktionen und Regelungen in den Fokus nehmen, Veränderungen und Veränderungsbedarfe ermitteln und Maßnahmen zur erfolgreichen Transformation in die digitale Welt der Industrie 4.0 umsetzen.

Die Digitalisierung verändert unser Leben! Aber in welche Richtung? „Es wird immer einfacher“, sagt Lars Thomsen, einer der weltweit führenden Zukunftsforscher und Gründer des Schweizer Instituts „Future Matters“, im Interview auf chemie-arbeitgeber.de. Ein Beispiel aus dem Alltag für diese These des Zukunftsforschers: Einige werden sich noch an Autofahrten durch unbekannte Städte nach analogem Verfahren erinnern – den Stadtplan auf dem Beifahrersitz liegend, immer wieder einen Blick darauf riskierend, gleichzeitig den Verkehr beachtend und nach Straßennamen suchend. Heute lenken uns Navigationssysteme über digital gespeicherte Karten und Anbindung an das GPS. Das Navigationssystem errechnet auf Grundlage der Verkehrsdaten, die von einem Informationsdienst geliefert werden, die optimale Route.

Mittlerweile bieten auch Smartphones eine Navigation auf gleichem Komfortlevel: Über gespeicherte Karten und GPS lassen sich unbekannte Regionen auch zu Fuß und per Fahrrad mit digitaler Assistenz erkunden. Touristen, die mithilfe eines überdimensionalen Stadtplans versuchen, den Weg zu den Sehenswürdigkeiten herauszufinden, sieht man kaum noch.

DIE DIGITALISIERUNG IN DER CHEMIE

Wie in allen Lebens-, Wirtschafts- und Arbeitsbereichen ist auch in der chemischen Industrie die Digitalisierung weit fortgeschritten. Die Produktionsanlagen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie haben einen hohen Automatisierungsgrad. Die Entwicklung zu Industrie 4.0 wird dennoch weitergehende Veränderungen bringen.

VERNETZUNG, SENSORIK, BIG DATA

Die Vernetzung von Produktionsanlagen wird über Betriebs- und Standortgrenzen hinausgehen. Anlagen von Kunden, Lieferanten und Produzenten werden mit Produkten und Menschen kommunizieren (Internet der Dinge); reale und virtuelle Welt werden miteinander verbunden; lineare Systeme wandeln sich in Netzwerke. Aufträge werden über das Netzwerk genau zu der Anlage gesteuert, die Kapazitäten hat beziehungsweise am wenigsten ausgelastet ist.

Sensoren werden in Echtzeit große Mengen von Daten über Zustände von Bauteilen der Anlagen erheben und an Hochleistungsrechner weiterleiten. Im Wege der Big-Data-Analyse werden aus dieser Datenmenge Wartungsintervalle und -notwendigkeiten errechnet (predictive maintenance).

Modulare Produktionsanlagen erlauben eine individualisierte Produktion nach Kundenwunsch mit schneller Umstellung auch für kleine Losgrößen. Lange Lieferzeiten wird der Markt nicht mehr akzeptieren. Der Schnelle gewinnt, nicht der Große.

GESCHÄFTSMODELLE, WERTSCHÖPFUNGSKETTEN

Geschäftsmodelle werden sich verändern. Ein Beispiel: Das Produktangebot der Pflanzenschutzhersteller wird in Zukunft durch Dienstleistungen ergänzt, die dem Landwirt ein Precision Farming ermöglichen. Für landwirtschaftliche Nutzflächen werden Daten zu Boden, Pflanzen, Wassergehalt erhoben; Drohnen stellen fest, an welchen Stellen sich Unkrautnester befinden et cetera. Aus diesen Daten wird errechnet, wo welche Menge von Pflanzenschutz auszubringen ist. Damit kann der Einsatz von Pflanzenschutzmitteln zielgerichteter, ressourcenschonender und damit nachhaltiger erfolgen. Ein Rückgang des Umsatzes für das Produkt kann durch den Umsatz für die digitalen Services kompensiert werden.

Im Business-to-Customer-Geschäft (B2C) haben Plattformen wie Amazon und Alibaba den Markt erobert; in vielen Segmenten beherrschen sie ihn. Der direkte Kundenkontakt und die Kundendaten liegen nicht mehr bei Herstellern oder stationärem Handel, sondern bei den Plattformen. Viele (Digital-)Experten prognostizieren, dass auch im Business-to-Business-Geschäft (B2B) der Vertrieb über Plattformen erheblich zunehmen wird. Inhaber der Kundendaten und Hersteller des Kontaktes zum Kunden wird dann auch in diesem Markt der Plattformbetreiber, nicht der Produzent der Waren. Wer Betreiber der Plattform ist – das wird die Kernfrage sein!

DIGITALE TRANSFORMATION DER ARBEITSWELT

In der Arbeitswelt wird die digitale Transformation vieles, sogar sehr vieles verändern. Veränderungen bieten stets beides: Chance und Risiko. Ein erfolgreicher Change-Prozess verwirklicht die Chancen und beherrscht die Risiken. Letzteres bedingt übrigens, dass man Risiken als solche (an-)erkennt und analysiert. Risiken zu leugnen, verhindert die Entwicklung von Strategien zu ihrer Beherrschung.

AUTOMATISIERUNG

Die Digitalisierung wird die Automatisierung weiter vorantreiben, in der Produktion vor allem aber in Logistik, Administration und Vertrieb (siehe gerade eben: Plattformökonomie auch im B2B-Geschäft). Gerade im Bereich der Wissensarbeit werden durch Künstliche Intelligenz Tätigkeiten automatisiert werden können, die bisher von Menschen erledigt werden. Dies betrifft zum Beispiel administrative Tätigkeiten oder Analyseaufgaben, die auch in hochqualifizierten Funktionen anfallen – dies kann künftig die Maschine übernehmen. Damit wird Raum für kreative und innovative Aufgaben geschaffen.

Die weitgreifende Automatisierung ist aus verschiedenen Gründen kein Grund zur Panik. Wir wissen, dass ein anderer Megatrend, die demografische Entwicklung, einen Fachkräftemangel zur Folge hat. Eine mögliche Reduzierung des Fachkräftebedarfs durch Digitalisierung und Automatisierung kann dem durchaus positiv entgegenwirken. Diverse Studien, die Arbeitsplatzverluste in hohen zweistelligen Prozentsätzen prognostizieren, beruhen auf der Annahme, dass alles, was technisch machbar ist, auch umgesetzt wird. Das ist keineswegs zwingend. Sicherheitsaspekte und nicht zuletzt das Erfordernis der Wirtschaftlichkeit können einer Umsetzung entgegenstehen.

Die Erfahrung vergangener Umbrüche – wir sprechen von Industrie 4.0, es gab also schon drei Vorgänger – zeigt, dass immer Arbeitsplätze, Funktionen und Berufsbilder in Folge der Veränderungen weggefallen sind. Gleichzeitig sind jedoch neue Funktionen und neue Arbeitsplätze entstanden. Ungeachtet der technischen Entwicklung, trotz fortschrittlicher Automatisierung in der Industrie und stetig zunehmender Automatisierung in Handel und Dienstleistungen, gibt es heute bei uns mehr Arbeitsplätze und mehr Beschäftigte als je zuvor.

Auf eine automatische Wiederholung der bisherigen Geschichte dürfen wir aber nicht setzen – das wäre fatal! Die digitale Transformation der Arbeitswelt ist zu gestalten, nicht hinzunehmen. Wir müssen in einem kontinuierlichen Prozess ermitteln, wie sich Arbeitsplätze und Funktionen in Zukunft verändern werden und wie wir eine erfolgreiche

Transformation in die digitale Welt der Industrie 4.0 organisieren. Erfolgreich heißt: Wir sind als chemisch-pharmazeutische Industrie international wettbewerbsfähig und nehmen unsere Mitarbeiter mit in die digitale Zukunft. Als Chemie-Arbeitgeber wollen wir die unbedingt nötige Veränderungsbereitschaft fördern, gleichzeitig müssen wir diese Veränderungsbereitschaft von unseren Mitarbeitern und Führungskräften aber auch fordern. Es muss stets darum gehen, Mitarbeiter und Führungskräfte auf die Veränderungen ihrer Funktionen vorzubereiten und gemeinsam den Weg für eine erfolgreiche Bewältigung zu finden. Es kann und darf nie darum gehen, Jobs vor Veränderungen zu schützen („Heizer-auf-der-E-Lok-Syndrom“).

Qualifikation und Bildung sind die zentralen Treiber für den Erfolg des Transformationsprozesses. Lebenslanges Lernen ist notwendig, um die Beschäftigungsfähigkeit über ein langes Erwerbsleben zu erhalten. Das ist ein gemeinsames Interesse und folglich auch eine gemeinsame Verantwortung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Nebenbei bemerkt: Bei der Implementierung der nötigen Infrastruktur für die digitale Weiterbildung wäre auch eine Unterstützung durch die öffentliche Hand beziehungsweise die Bundesagentur diskussionswürdig.

Die Qualifikation muss zielgerichtet sein, sie muss das hervorbringen, was den künftigen Bedarf in der Industrie abdeckt. Die Chemie-Arbeitgeber beschäftigen sich bereits intensiv mit dem Thema Qualifikation für die digitale Arbeitswelt. In der „Toolbox Arbeiten 4.0“ der Chemie-Arbeitgeberverbände bildet das Thema Bildung und digitale Kompetenzen einen Schwerpunkt. In Zusammenarbeit mit Unternehmens- und Verbandsvertretern ist dort zum Beispiel eine neue Wahlqualifikation für den Ausbildungsberuf Chemikant entstanden: „Digitalisierung und vernetzte Produktion“. Für ausgelernte Chemikanten ist ein Weiterbildungsmodul zu eben diesem Thema entwickelt worden – lebenslanges Lernen! Unsere Toolbox enthält zudem einen Navigator für digitales Lernen. Die Digitalisierung erfasst nämlich ganz sicher auch den Bildungsbereich und ermöglicht über webbasierte Trainings Fort- und Weiterbildungen, die sehr viel besser auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten werden können (zeitlich, örtlich und auch inhaltlich individualisiertes Training). Aufrufbar ist die Toolbox Arbeiten 4.0 für die Mitgliedsunternehmen der Chemie-Arbeitgeberverbände über die Intranetseiten der Mitgliedsverbände des BAVC.

Eine allgemeine Bemerkung: Es ist besser, Menschen durch zielgerichtete Qualifikation die Möglichkeit zu geben, aktiv ihren Lebensunterhalt zu verdienen, anstatt mit einem bedingungslosen Grundeinkommen zu winken. Das erweckt den Eindruck, es werde geradezu zwangsläufig viele Menschen geben, die nicht mehr „mitkommen“ und denen man daher eine „Stillhalteprämie“ zahlen müsse, um ihnen wenigstens in wirtschaftlicher Hinsicht ein erträgliches Dasein zu ermöglichen. Ein falsches Signal!

FLEXIBILITÄT IN ZEIT UND ORT

Für die meisten Bürotätigkeiten hat sich die räumliche Bindung an den Betrieb bereits deutlich gelockert. Wesentliche Teile der Aufgaben können von jedem Ort aus bearbeitet werden, vorausgesetzt ein (schneller!) Internetzugang ist vorhanden. Mit der Vernetzung wird die Steuerung von Produktionsanlagen auch von außerhalb des Betriebes möglich sein. Ob dies unter Wirtschaftlichkeits- und Sicherheitsaspekten implementiert wird, ist dann zu überlegen und zu entscheiden. Mit der weitergehenden Entkopplung der Arbeit von einem bestimmten Ort las-

sen sich viele positive Aspekte verbinden. Entlastung des Straßenverkehrs, wenn nicht mehr jeder an jedem Arbeitstag in den Betrieb fahren muss. Die Ressource Umwelt wird geschont, die Ressource Zeit ebenso, wenn Wegezeiten reduziert werden. Mit der räumlichen „Entgrenzung“ der Arbeit werden die Optionen verbessert, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen.

Aber auch hier müssen wir aktiv sein, das heißt Gestaltungswillen haben und in die Tat umsetzen. Freies und selbstbestimmtes Arbeiten erfordert Kompetenzen, die wir fördern und entwickeln müssen. Nach wie vor werden Menschen zusammen an Aufgaben arbeiten mit dem Ziel, das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Künftig wird dies aber nicht mehr zwingend am selben Ort und zur selben Zeit in einem Betrieb sein müssen. Die Aufgabe wird vielmehr auf einer Plattform bearbeitet, zu der alle Berechtigten jederzeit Zugang haben und die gewissermaßen einen „virtuellen Betrieb“ verkörpert. In diesem „virtuellen Betrieb“ kann jederzeit und von jedem Ort – über Betriebs-, Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg – gearbeitet werden. Es liegt auf der Hand, dass für diese Art der Zusammenarbeit eine andere Art der Kommunikation nötig ist. Auch die Anforderungen an die Führungskräfte werden sich verändern (siehe mein Beitrag im VAA-Jahrbuch 2017). Selbstmanagement wird eine wesentliche Kompetenz, wenn die Arbeit räumlich und zeitlich für den Beschäftigten disponibler wird. Das Ergebnis der Arbeit wird in den Vordergrund treten, Anwesenheitszeiten im Betrieb verlieren an Bedeutung und das zu Recht!

FAZIT

Vor uns liegen spannende Zeiten, in der Gesellschaft ebenso wie in Wirtschaft und Arbeitswelt. Vieles wird leichter werden; Maschinen und Roboter werden uns unangenehme, schwere und monotone Tätigkeiten abnehmen können.

In der Arbeitswelt werden Kommunikation, Selbstmanagement und Eigenverantwortung einen noch höheren Stellenwert erlangen. Persönliche Kompetenzen werden in der Arbeitswelt der Zukunft wichtiger sein als die reine Umsetzung fachlichen Wissens. Veränderungsbereitschaft, Eigenverantwortung, Organisations- und Anpassungsfähigkeit sind die Kompetenzen, auf die es in der digitalen Arbeitswelt ankommt – neben den technischen Grundfertigkeiten, die für die Bedienung digitaler Geräte unerlässlich sind.

Wir sollten sowohl in der schulischen Bildung als auch in Aus- und Weiterbildung ein stärkeres Gewicht auf die Herausbildung der persönlichen Kompetenzen legen. Jack Ma, Gründer und früherer CEO von Alibaba, meint dazu: Wir sollten in der Bildung das vermitteln, was Menschen einzigartig gegenüber Maschinen macht – Werte, Überzeugungen, unabhängiges Denken und Teamwork. Die Vermittlung von Wissen bleibt aber auch in Zukunft unverzichtbar: Wissen ist die Basis für unabhängiges Denken und eine fundierte Meinungsbildung.



**DR. KLAUS-
PETER STILLER**

Dr. Klaus-Peter Stiller wurde 1958 in Münster geboren. Er studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Saarbrücken und Bonn. Nach verschiedenen Stationen in Unternehmen übernahm er 2011 die Funktion Geschäftsführer Tarifpolitik und Arbeitsrecht beim Bundesarbeitgeberverband Chemie. Seit Juni 2014 ist er Hauptgeschäftsführer und Mitglied des Vorstandes des BAVC.

Hauptgeschäftsführer und Mitglied des
Vorstandes des BAVC
Foto: BAVC

VAA-POSITIONEN

Digitalisierung

Wir nehmen die Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels an. Wir gestalten die neuen Perspektiven für die Arbeitsplätze in der chemischen Industrie mit. Wir suchen die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern, um die Arbeitnehmer bei der Digitalisierung mitzunehmen.

Mobiles Arbeiten

Es ist ein Kulturwandel hin zu einer zielführenden Balance von Präsenz und mobilem Arbeiten notwendig. Bei der Entscheidung, wer, wann und wo mobil arbeitet, helfen klare Regeln, eine funktionierende Vertrauenskultur zu schaffen. Ohne eine tragfähige Vertrauenskultur werden die Chancen vergeben.

Alle VAA-Positionen unter vaa.de/positionen

BERUFE 4.0 IN DER CHEMISCHEN INDUSTRIE

Mehr als 450.000 Menschen arbeiten heute in der chemischen Industrie, darunter viele Chemikerinnen und Chemiker. Ihre Arbeitsgebiete sind Forschung und Entwicklung, Verfahrenstechnik, Produktion, Anlagenbau, Marketing, Vertrieb und Anwendungstechnik, aber auch Patentwesen, Controlling, Einkauf, Kommunikation und weitere Gebiete. Auch in Universitäten, Instituten, Behörden, freien Laboren und Verbänden sind Chemikerinnen und Chemiker tätig. Egal, wo sie arbeiten, neue Entwicklungen – allen voran die Digitalisierung – werden dazu führen, dass sich ihre Berufsbilder gerade ändern oder in den kommenden Jahren ändern werden. Dies ist den meisten bewusst. Nur in welche Richtung es gehen wird und was das für den Einzelnen bedeutet, darüber herrscht überall große Unsicherheit. „Den Vollblutchemiker brauchen wir künftig nicht mehr“, hat ein führender Mitarbeiter eines großen Chemiekonzerns kürzlich gesagt. Ist das so? Und wenn ja, wen brauchen wir stattdessen?

Die Fachgruppe Vereinigung für Chemie und Wirtschaft (VCW) der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) hat sich bereits an vielen Stellen mit den Veränderungen befasst, die in der chemischen Industrie aufgrund der zunehmenden Digitalisierung zu bemerken und künftig zu erwarten sind. Die Auswirkungen auf das Berufsbild des Chemikers gehören ebenfalls dazu. Initiiert von Dr. Wolfram Keller, Mitglied des VCW-Kernteam, wurde in Kooperation mit der Dechema, der Hochschule Fresenius, der VDI-Gesellschaft Verfahrenstechnik und Chemieingenieurwesen (GVC) sowie der Vereinigung ProcessNet und dem Verlag Wiley-VCH in der Zeit von Januar bis Juni 2018 eine groß angelegte Umfrage zu diesem Thema durchgeführt. Auch die ehemalige Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries, der hessische Minister für Wirtschaft Tarek Al-Wazir sowie der FDP-Bundes-

vorsitzende Christian Lindner unterstützten die in dieser Form und Größenordnung einmalige Initiative. In der Umfrage wurden Chemiker und Ingenieure in Hochschulen und der Industrie gefragt, welche Veränderungen sie in den kommenden fünf bis zehn Jahren erwarten, welche Rolle digitale Anwendungen und Aufgaben für Chemiker und Ingenieure künftig spielen, welche Anforderungen damit verknüpft sind und wie die Arbeitnehmer auf die veränderten Anforderungen vorbereitet werden.

Mehr als 1.000 Teilnehmer – darunter fast 750 Chemikerinnen und Chemiker, die meisten mit Promotion – haben sich an der Studie beteiligt, die interessante Ergebnisse ergeben hat. Zunächst keine Überraschung ist, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mehrheitlich erwarten, dass in ihrem künftigen Berufsalltag digitale Anwendungen wie Modellierung, Big Data, Text- und Data-Mining oder cloudbasierte Verfahren eine deutlich wichtigere Rolle spielen werden als heute. Dabei rechnen etwa 40 Prozent damit, dass künftig eher Generalisten als Spezialisten gefragt sind. Kaum weniger, nämlich 32 Prozent, erwarten das Gegenteil, also dass mehr Spezialisten gebraucht werden. Der Rest ist unentschieden. Auch dies ein Zeichen der Unsicherheit, mit der die Betroffenen die künftige Entwicklung einschätzen.

Eine große Mehrheit von mehr als 90 Prozent der Teilnehmer glaubt, dass die Anzahl ihrer Hauptaufgaben ebenso wie die ihrer Nebenaufgaben zunehmen wird und diese Arbeitsverdichtung nur durch digitale Anwendungen zu bewältigen ist. Wir müssen die Arbeit also neu organisieren, um sicherzustellen, dass jeder genau die Aufgaben bearbeitet, für die er am besten geeignet ist und die dafür nötigen (digitalen)

Werkzeuge beherrscht. Im Zuge der Digitalisierung werden neue Qualifikationen und Berufsbilder wie Data Scientist oder Value Chain Manager wichtiger werden, wobei diese Schwerpunkte sicher auch auf Basis eines beziehungsweise in Kombination mit einem Chemiestudium angeboten werden. Das heißt auch, dass „klassische“ Chemiker mehr delegieren müssen, sie können nicht mehr alles selbst machen. Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften wird künftig also sein, die Kontrolle über bestimmte Prozesse abzugeben und durch Vertrauen in die Fähigkeiten von Kollegen und Mitarbeitern zu ersetzen.

Da die Halbwertszeit von Wissen, insbesondere zur Nutzung digitaler Anwendungen, immer kürzer wird, werden Aus- und Weiterbildung in den kommenden Jahren noch wichtiger werden als heute. Zurzeit, auch dies ist ein Ergebnis unserer Umfrage, wenden Berufseinsteiger in der Chemie rund vier Prozent ihrer Arbeitszeit für Weiterbildung auf. Berufserfahrene etwa zwei bis 2,5 Prozent. Bis 2025, so rechnen beide Gruppen, wird sich der Prozentsatz ihrer Lernzeit signifikant vergrößert haben. Allerdings gehen die Teilnehmer weiterhin davon aus, dass ältere Arbeitnehmer weniger Weiterbildungen machen als jüngere. Die Gründe dafür haben die Organisatoren unserer Studie in zusätzlichen Interviews hinterfragt. Einige Vorgesetzte halten ihre erfahrenen und teuren Mitarbeiter für unverzichtbar im Tagesgeschäft und zweifeln manchmal auch an der „Rendite“ der Weiterbildung älterer Mitarbeiter. Aber auch die Arbeitnehmer selbst scheuen manchmal den Aufwand, sich nach vielen Berufsjahren in ein neues Gebiet einzuarbeiten. Beide Gruppen werden hier umdenken müssen. Arbeitgeber müssen akzeptieren, dass sie ihre Mitarbeiter das gesamte Berufsleben hindurch kontinuierlich fortbilden müssen, um stets auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Und auch gestandene Chemikerinnen und Chemiker mit großer Erfahrung und umfangreichem Netzwerk müssen mehr denn je bereit sein, immer wieder Neues zu ler-

nen, um ihre Employability zu erhalten und nicht irgendwann den Anschluss zu verlieren.

Bei der Frage, wer eigentlich dafür verantwortlich ist, dass Chemiker künftig das lernen, was sie in der digitalisierten Welt wissen müssen, gibt es unterschiedliche Ansichten der Teilnehmer, je nachdem, ob sie aus einem industriellen oder akademischen Kontext entstammen. Die Industrievertreter sind sich einig, dass sich die Anforderungen an Chemiker in den nächsten Jahren deutlich ändern werden und sich dies bereits im Chemiestudium wiederfinden muss, also erhebliche Anpassungen in den Lehrinhalten nötig sind. Die Hochschullehrer dagegen sehen Änderungen in den Curricula, zum Beispiel durch mehr wirtschaftsnahe Themen wie Digitalisierung, BWL und Soft Skills, häufig eher skeptisch, da dies notwendigerweise nur auf Kosten bestehender Inhalte umzusetzen ist. Sollte sich diese Auffassung durchsetzen, wächst das Risiko, dass unser akademischer Nachwuchs an den Hochschulen nicht mehr das optimale Rüstzeug erhält, um ihn auf einen modernen Arbeitsplatz in der Industrie oder einem anderen Berufszweig vorzubereiten. Diese Entwicklung ist durchaus bedenklich. Zwar bestehen die Hochschulen aus guten Gründen seit jeher zu Recht auf der Freiheit von Lehre und Forschung. Aber schon immer hat der größte Teil der Chemiker nach Studium und meistens auch Promotion (noch immer promovieren in der Chemie über 80 Prozent aller Masterabsolventen) seine beruflichen Aufgaben außerhalb von Hochschulen und Forschungsinstituten gefunden. Laut der aktuellen GDCh-Statistik treten weniger als fünf Prozent der Absolventen eine Stellung an der Hochschule oder einem Forschungsinstitut an. Die Universitäten haben daher eine Verantwortung den jungen Menschen gegenüber, deren Dienste sie für die Promotion zwar gern in Anspruch nehmen, die sie danach aber nur zu einem kleinen Teil beschäftigen können. Hier werden die Universitäten ein Stück weit umdenken müssen, die Fachhochschulen haben dies mehrheitlich schon getan.

Wer seine Absolventen nicht so ausbildet, dass sie auch für Tätigkeiten außerhalb der akademischen Forschung optimal aufgestellt sind, handelt nicht nur unfair gegenüber seinen Studierenden und Doktoranden. Er schadet sich auch selbst, denn es wird sich mittelfristig herumersprechen, welche Unis ihre Absolventen gut unterbringen und welche nicht. Dementsprechend werden sich Studierende, spätestens nach dem Bachelor-Studium, für einen Hochschulstandort entscheiden, der einen möglichst reibungslosen Einstieg in den Beruf ermöglicht. Allerdings sollte nicht verkannt werden, dass die neuen Anforderungen aus der digitalen Welt auch für den akademischen Forscheralltag immer wichtiger werden. Ein typisches Beispiel ist die steigende Bedeutung des richtigen Umgangs mit Forschungsdaten, so wie es sich in vielen Open-Science-Initiativen vermehrt darstellt. Eine entsprechende Ergänzung der Studiengänge wird daher auch seitens der Politik und Wissenschaftsorganisationen immer häufiger gefordert.

Was bedeutet dies alles für Organisationen wie die GDCh oder den VAA? Die GDCh als wissenschaftliche Gesellschaft ist ebenso wie der Führungskräfteverband VAA geprägt durch ihre vielen individuellen Mitglieder. Es sind die ehrenamtlichen Mitglieder, die unsere Organisationen mit Leben erfüllen, ohne ihr Engagement gäbe es weder GDCh noch VAA. Wenn sich das Rad immer schneller dreht, das Arbeitsleben höhere Anforderungen an die Mitarbeiter stellt, dann wird es allerdings auch für engagierte Mitglieder immer aufwendiger und schwieriger, neben dem Job und den Familienpflichten auch noch ehrenamtliche Arbeit zu bewältigen. Das stellt auch uns vor neue Herausforderungen. Wir müssen über neue Angebote nachdenken, die wir unseren Mitgliedern machen, die sich zwar für die Chemie und die GDCh engagieren wollen, sich aber nicht gleich auf mehrere Jahre an ein Ehrenamt binden wollen. Ein gutes Beispiel hierfür ist unser Mentoring-Programm. Erfahrene Mitglieder aus Industrie und Hochschule fun-

gieren als Mentoren für junge Berufseinsteiger und unterstützen mit überschaubarem zeitlichen Aufwand ihre Mentees. Wenn das Mentoring-Jahr endet, können sie sich entscheiden, ob sie auch in der nächsten Runde als Mentoren zur Verfügung stehen, ob sie nicht mehr mitwirken möchten oder vielleicht eine Pause machen und in ein paar Jahren wieder einsteigen möchten. Die GDCh baut im Moment einen Pool von potenziellen Mentoren auf, der sicherstellen wird, dass das Programm weiterlaufen kann, auch wenn einzelne Mentoren nicht mehr mitmachen wollen oder können.

Die Digitalisierung wird auch die GDCh als Organisation weiter verändern. Bereits jetzt sind viele Prozesse in unserer Geschäftsstelle davon geprägt und digitale Kompetenz ist ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Diese Entwicklungen werden uns weiter begleiten und es liegt an uns, dies als Chance zu verstehen und das Beste daraus zu machen. Als erstes sollten wir uns an eine neue Definition von „Vollblutchemikern“ gewöhnen. Wie wäre es damit: Vollblutchemiker sind auf Basis einer exzellenten chemischen Ausbildung in der Lage, komplexe Aufgaben zu lösen und zu koordinieren, sie sind bereit, lebenslang dazuzulernen, Neues zu probieren, ihr Wissen mit anderen zu teilen und sie setzen sich mit ganzem Herzblut für ihre Aufgaben ein. Und ja, dann werden wir auch künftig Vollblutchemiker und selbstverständlich auch Vollblutchemikerinnen brauchen.



Prof. Dr. Wolfram Koch ist seit 2002 Geschäftsführer der Gesellschaft Deutscher Chemiker e. V., der mit etwa 31.000 Mitgliedern größten chemiewissenschaftlichen Fachgesellschaft Kontinentaleuropas. Zuvor war er fünf Jahre als Wissenschaftler bei IBM in den USA und Deutschland beschäftigt und danach bis zu seinem Wechsel zur GDCh als Universitätsprofessor für Theoretische Organische Chemie an der TU Berlin tätig.

Geschäftsführer der Gesellschaft Deutscher Chemiker e. V.
Foto: GDCh



Dr. Karin J. Schmitz studierte Chemie und war nach ihrer Promotion zunächst als freie Wissenschaftsjournalistin tätig. Danach trat sie in die GDCh ein und baute dort die Abteilung Karriereservice auf, die sie viele Jahre leitete. Seit 2016 ist sie Leiterin der GDCh-Öffentlichkeitsarbeit.

Leiterin Öffentlichkeitsarbeit der Gesellschaft Deutscher Chemiker e. V.
Foto: GDCh

IST DIE GLOBALISIERUNG AM ENDE?

Die Weltwirtschaft ist heute, knapp 30 Jahre nach dem Fall der Mauer und dem Ende des Kalten Krieges, in einer merkwürdigen Situation. Einerseits sind die Bedingungen für eine intensive weltwirtschaftliche Arbeitsteilung überaus günstig. Die politischen Handelsbarrieren aus den Zeiten der Systemkonfrontation sind vorbei; der Kapitalismus ist global gesehen unbestritten und die Transportkosten haben einen historischen Tiefpunkt erreicht. Eigentlich scheint also alles in Ordnung zu sein. Aber die Stimmung ist eine andere. Statt einer Intensivierung der weltwirtschaftlichen Beziehungen weiter fröhlich das Wort zu reden, macht sich eine Art Katzenjammer breit. Die Globalisierungseuphorie ist verschwunden, ja erscheint fast in ihr Gegenteil verkehrt.

Das hat eine Vielzahl von Gründen, die bei der Tatsache beginnen, dass es bis heute, trotz des großen Verlangens nach ihnen, keine leistungsfähigen übernationalen Institutionen gibt, aber auch aus dem Umstand resultieren, dass keineswegs alle Teilnehmer und Betroffenen der globalen Wirtschaft zu ihren Profiteuren zählen. Und schließlich hat sich weltwirtschaftliche Architektur verschoben; die alten Strukturen verblassen und die neuen, die an ihre Stelle treten, deuten ein anderes Bild an.

All das hat zu einer unübersichtlichen Gemengelage geführt, zu einer Reorientierung an partikularen Interessen, zu einer Infragestellung vermeintlich gültiger Regeln und Ordnungen, schließlich zu einer Wiederkehr von Großkonflikten, die sich diesmal aber weniger ideologischen Gegensätzen als unterschiedlichen Machtinteressen verdanken. Damit verschiebt sich auch die uns gewohnte Semantik des guten Westens und seiner mehr oder weniger bösartigen oder unfähigen Gegner. Die als sicher geglaubte, ja unser gesamtes Nachkriegsbewusstsein konstituierende Einheit des Westens weist große Brüche auf, weltpolitisch entstehen neue Koalitionen, das Verhalten der Großmächte lässt sich kaum mehr humanitär camouflieren; die nackte Machtpolitik ist so offensichtlich zurück wie die Zukunft der Auseinandersetzungen unberechenbar. Der Teil Europas, der sich in der EU zusammengeschlossen hat, möchte zwar noch in der alten, vertrauten Semantik der Koalition der guten Mächte am alten Traum festhalten, doch verbirgt sich hinter der Botschaft immer weniger eine klare Aussage: Die EU ist heute institutionell und wirtschaftlich von jener viel be-

schworenen Einheitlichkeit weiter entfernt denn je, und die Konflikte in ihr, man denke nur an die Flüchtlingsfrage, nehmen laufend zu und drohen ihre bisherige Einheit zu zerstören. Und Donald Trump, das hat der letzte Gipfel der G7 gezeigt, wird ihr auch nicht helfen.

Die derzeitige Verunsicherung über die neomerkantilistische Wende der amerikanischen Wirtschafts- und Handelspolitik hat fundamentale Fragen nach der Zukunft der globalen Weltwirtschaft aufgeworfen. Was bedeutet es, wenn die größte Wirtschaftsnation der Welt den bisher wenig bezweifelten Nutzen der Globalisierung infrage stellt, ja bestreitet und ankündigt, sich in der Zukunft vermehrt auf sich selbst zurückzuziehen und den weltweiten Wirtschaftsaustausch vor allem daran zu messen, welche Vorteile er den USA bringt? Die Frage ist doch: Welche Lehren, oder vorsichtiger, welche Botschaften hält die Geschichte der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung bereit und wie lassen sich in diesem Rahmen die derzeit weltweit grassierenden neomerkantilistischen Momente beurteilen?

Die Antwort ist nicht einfach; sie fällt ambivalent aus. Einerseits ist es für keinen Teilnehmer realistisch vorstellbar, das erreichte Ausmaß weltwirtschaftlicher Kooperation wesentlich einzuschränken, ohne selbst erheblichen Schaden zu nehmen. Andererseits war das, was wir heute Globalisierung im Zeichen des Freihandels nennen, nie unumstritten, weil nicht alle weltwirtschaftlichen Akteure gleichermaßen davon Nutzen ziehen, sondern es Gewinner und Verlierer gibt, deren Stellung zur Weltwirtschaft eng mit deren Ergebnissen zusammenhängen. Die jeweilige institutionelle Fassung der Weltwirtschaft war daher stets umkämpft. Sicher ist nur eines: Ein dauerhafter Rückzug aus der Weltwirtschaft war zu keinem Zeitpunkt von Vorteil.

Die Geschichte der weltwirtschaftlichen Strukturen und Verknüpfungen reicht weit zurück. Im Grunde ist Wirtschaft von Anfang an eine „grenzenlose“ Veranstaltung gewesen, in der politische Barrieren stets künstliche Hindernisse darstellten, denn wirtschaftliche Arbeitsteilung folgt technischen und geografischen Gegebenheiten sehr viel mehr als willkürlich gezogenen politischen Grenzen. Im Gegenteil könnte man sogar mit einem gewissen Recht die Auffassung vertreten, dass sich politische Gebilde nur halten können, wenn sie zumindest in längerer Frist die Zwänge interregionaler und internationaler ökonomischer Arbeitsteilung respektierten. Diese politisch oder militärisch korrigieren zu wollen oder sich ganz aus der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung zurückzuziehen, war jedenfalls historisch gesehen nie ein Erfolgsrezept. Der Niedergang Chinas seit dem 17. Jahrhundert hat viel mit seiner selbstgewählten ökonomischen Isolation zu tun, und auch die Sowjetunion vermochte es weder in der Zwischenkriegszeit noch nach 1945, sich gegen die großen weltwirtschaftlichen Strukturen allein zu behaupten.

Der freiwillige oder erzwungene Ausstieg aus der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung hatte stets negative Effekte, sei es, weil die Isolation selbst teuer war, sei es, weil die technologisch günstigsten Lösungen nicht stets erreichbar waren und aufwendig substituiert werden mussten, sei es, weil der eigenen Wirtschaft die Konkurrenzmärkte fehlten, in denen sich zu behaupten ein zentraler Antrieb von Effizienzsteigerungen war und ist. Die Geschichte der Wirtschaft der DDR ist hierfür ein schlagendes Beispiel. Sie wurde nach 1950 aus ihren weltwirtschaftlichen Zusammenhängen herausgerissen und hatte sich im Export vor allem an den Importbedürfnissen ihrer sozialistischen Partner zu orientieren, eine technologisch überaus regressive Konstellation, deren ganzes Aus-

maß nach dem Fall der Mauer offensichtlich wurde. Kurz: Das (dauerhafte) Ausscheiden aus der Weltwirtschaft ist keine ernst zu nehmende Option; seine Kosten und ökonomischen Folgen sind zuletzt untragbar.

Gleichwohl ist die globale Wirtschaftsgeschichte keine Geschichte der unproblematischen und sich stets positiv vertiefenden internationalen Arbeitsteilung. Die großen globalen Ordnungen seit dem hohen Mittelalter waren stets nur von begrenzter Dauer, nicht, weil Vorteile und Nutzen einer derartigen Kooperation grundsätzlich infrage gestellt worden wären, sondern weil die jeweiligen Ordnungen nicht alle Akteure gleichermaßen begünstigten. Die Staaten waren sehr für vorteilhafte Austauschbeziehungen, wenn sie selbst daraus den größten Vorteil ziehen konnten. War das nicht der Fall, dann drohten Konflikte, die bis zum bitteren Ende ausgetragen wurden.

Die historisch gut bekannten Auseinandersetzungen um Struktur und Volumen der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung gingen zumeist weniger um die Frage, ob es so etwas wie grenzüberschreitenden Austausch geben sollte, als vielmehr um die Frage, wer davon in welcher Weise profitierte. Die eigentümliche Dialektik von ökonomischem Erfolg und politischer Stärke wurde spätestens zu dem Zeitpunkt offensichtlich, als die kleinen Niederlande im 16. und 17. Jahrhundert nicht zuletzt wegen ihrer wirtschaftlichen Stärke der spanischen Weltmacht erfolgreich die Stirn bieten konnten. Seither ist ökonomischer Erfolg als politische Ressource im Bewusstsein der Obrigkeiten fest verankert, ihn zu erreichen, durchzusetzen und gegen Konkurrenz dauerhaft zu behaupten, ein entscheidendes Motiv staatlichen Handelns. Und gerade hieraus ergibt sich auch das Auf und Ab in der Frage, wie weit eine offene Weltwirtschaft als hilfreich oder gefährlich angesehen wird. Unstrittig war und ist, dass wirtschaftlicher Erfolg, der mit einer starken Position in der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung korrespondiert, Vorteile bietet, sei es wegen der Zunahme finanzieller Handlungsmöglichkeiten, sei es wegen der mobilisierbaren militärischen Ressourcen oder der Bevölkerungsvermehrung und ihrer sozialen Absicherung, um nur einige Punkte zu nennen. Zumindest jene Staaten, die sich stark genug hierfür fühlten, waren daher frühzeitig Vertreter einer möglichst offenen Weltwirtschaft. Man kann diese Erfahrungen dahin generalisieren, dass die Vorteile globaler Arbeitsteilung unterschiedlich verteilt sind, diese Ungleichverteilung aber keineswegs stabil ist: Staaten, die glauben schlecht wegzukommen, suchen sich zu schützen, überlegene Staaten zielen auf die Durchsetzung von Freihandelsstrukturen. So finden sich im gesamten, vermeintlich freihändlerischen 19. Jahrhundert eben auch Gegenbewegungen gegen die englische Freihandelsdoktrin. Die USA gingen seit den 1820er Jahren

zu einer Hochschutzzollpolitik über, an der sie bis zum Zweiten Weltkrieg unbeirrt festhielten, ja ihr wirtschaftlicher Aufstieg wurde stets gegen mögliche externe Konkurrenz abgesichert. Die USA waren dabei auch bereit, ihren Handelspartnern zu schaden, wenn sie sich davon Vorteile versprachen. So erhöhten sie selbst in der Weltwirtschaftskrise 1930 ihre Zollsätze drastisch, und Franklin D. Roosevelt gab wenig später die internationale Währungsordnung, den Goldstandard, preis, um wirtschaftspolitisch größere Handlungsspielräume zu bekommen. Ohne Vorbild ist der Trumpsche Neomerkantilismus daher keineswegs. Erst nach 1945, als die USA die unstreitig dominante ökonomische Macht geworden waren und mit dem Bretton-Woods-Abkommen den Rahmen des internationalen Handels und des Währungssystems vorgeben konnten, wurden sie zu der Freihandelsgröße, die sie bis in jüngste Vergangenheit waren.

Die USA machen gegenwärtig die Erfahrung, welche die Briten schon vor 1914 machen mussten, nämlich Garant und Ankermacht einer Ordnung zu sein, deren Nutznießer sie selbst an erster Stelle nicht sind. Das erklärt sehr viel von Trumps Rhetorik und seiner Popularität in den USA gerade dort, wo die Verlierer der Globalisierung vermutet werden. Stand Nordamerika 1948 für knapp 30 Prozent des Weltexports, so waren es 2007 nur noch für weniger als 14 Prozent, während die asiatischen Staaten eine proportionale Aufwertung von etwa 14 auf 30 Prozent erleben. Die Staatenkonkurrenz war keineswegs der einzige Grund, der die globalen Strukturen verschob und verschiebt, ja vielleicht nicht einmal der wichtigste. Die weltwirtschaftliche Arbeitsteilung reflektierte und reflektiert vielmehr fundamentale ökonomische Daten, deren Verschiebung zu einem politischen Problem werden kann. Die Staatenkonkurrenz ist daher nicht nur Ursache, sondern vor allem auch Ausdruck des ökonomi-

schen Strukturwandels, der – zumeist vergeblich – aufgehalten, reguliert oder im eigenen Interesse intensiviert werden soll. Die jeweiligen Großordnungen sind so gesehen zugleich Förderer und Opfer von wirtschaftlichem Strukturwandel, der bis in die Gegenwart eine große Rolle spielte und heute noch spielt.

Das Auf und Ab im (institutionellen) Umgang mit den globalen wirtschaftlichen Strukturen hat mithin vor allem politische Ursachen, da die Stellung in der Weltwirtschaft über politische Handlungsmöglichkeiten entscheidet, die Weltwirtschaft mithin, obwohl selbst sehr viel mehr wirtschaftlich, technisch und geografisch bestimmt, entsprechend immer ein Politikum war und ist. Während unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten fast alles für eine Vertiefung der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung spricht, spätestens seit den außenhandelstheoretischen Überlegungen von David Ricardo ist das auch wissenschaftlich gut begründet, wiesen die politisch bedingten Pendelschläge häufig in die gegenteilige Richtung. Abschluss wie Öffnung der Weltwirtschaft hingen daher stets mit politischen Entscheidungen zusammen; gerade die großen Globalisierungswellen im 19. Jahrhundert und seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges waren immer auch Ausdruck spezifischer politischer Dominanzverhältnisse: Pax Britannica und Pax Americana. Mit der starken Intensivierung der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung seit den 1970er Jahren aber ist ein weiteres Moment hinzugetreten, das die Situation noch einmal grundlegend beeinflusst hat. Nimmt man die Steigerung des globalen Handelsvolumens und der entsprechenden Austauschbeziehungen, die durch die Liberalisierung des Welthandels sowie die dramatische Absenkung der Transportkosten möglich geworden sind, so ist die weltwirtschaftliche Arbeitsteilung mittlerweile derart intensiv, dass die jeweiligen Staatsgrenzen wirtschaftlich gesehen im Grunde

ihre Bedeutung verloren haben. Nur sind die Folgen dieser weltwirtschaftlichen Integration heute weitaus dramatischer als früher, denn die Bedeutung ganzer Regionen ist plötzlich zur Disposition gestellt.

Die Weltwarenproduktion hat zwischen 1960 und 2012 um knapp 460 Prozent zugenommen, der Warenexport im gleichen Zeitraum aber um 1.570 Prozent, also um mehr als das Dreifache der Güterherstellung selbst. Die Deindustrialisierung vieler Gegenden Westeuropas seit den 1970er Jahren hat insofern nichts damit zu tun, dass weniger Industrieprodukte konsumiert würden, im Gegenteil, deren preiswerte und qualitativ zufriedenstellende Herstellung erfolgt nur jetzt eben in Asien, das über den schlagenden Standortvorteil niedriger Lohnkosten verfügt, ein Faktor, der angesichts marginaler Transportkosten ausschlaggebende Bedeutung bekommen hat. Für die europäischen und amerikanischen Konsumenten von gewerblichen Gütern war und ist das ein eminentes Vorteil, da sie an den geringen Lohnkosten in Asien so unmittelbar teilhaben.

Die mit der Standortverlagerung verbundenen Verluste an Arbeitsplätzen wurden lange Zeit durch genau diese Vorteile der Globalisierung überdeckt, doch momentan, bei schwachen Produktionszuwächsen und jedenfalls bis vor kurzem stark wachsendem Welthandel, werden dessen Folgeprobleme zu ernsthaften Herausforderungen der für ihre Standorte ja weiterhin verantwortlichen Regierungen. Dass neomerkantillistische Stimmen insbesondere in den USA aufkommen, ist wenig verwunderlich, zumal es dort eine lange Tradition entsprechender Maßnahmen gibt. Dabei sind die entsprechenden Ankündigungen der Trump-Administration im eigenen Land höchst umstritten, denn die Tatsache, dass die weltwirtschaftliche Arbeitsteilung Nutznießer und Verlierer kennt, unterscheidet weniger zwischen den beteiligten Staaten als in diesen selbst. Während industrielle Arbeitsplätze verschwinden und ganze Regionen in einen Abwärtssog geraten können, sind die billigen Importe für viele Konsumenten ein Vorteil und gesamtwirtschaftlich zweifellos ein wichtiger Faktor. Der Umgang mit der ambivalenten Seite der Globalisierung ist daher keineswegs einfach.

So einfach, wie sich manche Programmatiker das vorstellen, ist die Sache jedenfalls nicht. Der gegenwärtige Status der Weltwirtschaft ist ja nichts Arbitrarisches, das sich einfach auch anders machen ließe. Dazu sind Volumen und Struktur der weltweiten Arbeitsteilung zu ausdifferenziert, dazu ist auch die Bedeutung der weltwirtschaftlichen Integration nicht nach Vor- und Nachteilen einfach zu separieren. Es kann gut sein, ja ist sogar wahrscheinlich, dass eine sich abschottende Volkswirtschaft einen größeren gesamtwirtschaftlichen Schaden erleidet, als hieraus an regionalen oder sozialen Vorteilen

resultiert. Zudem: Historisch gesehen waren (neo-)merkantilistische Maßnahmen immer nur dann hilfreich, wenn sie als zeitweiliger Schutz gegen eine überlegene ausländische Konkurrenz das Aufkommen der eigenen Wirtschaft ermöglichen sollten, um dann zu verbesserten Bedingungen in den Freihandel zurückkehren zu können. Solange es nicht gelingt, im Rahmen derartiger „Erziehungszölle“ die eigenen „produktiven Kräfte“ (Friedrich List) zu entfalten, ist die Bedeutung protektionistischer Maßnahmen in der Regel kontraproduktiv, da sie die eigenen Verbraucher straft, ohne den Herstellern wirklich zu helfen. Die Bedeutung (neo-)merkantilistischer Maßnahmen hat ja auch niemals wirklich lange angehalten. Großbritannien hat sich hiervon im ersten Drittel des 19. Jahrhunderts verabschiedet, als sich das Land dafür stark genug fühlte, und auch die USA brachen nach 1945 mit der eigenen protektionistischen Tradition ziemlich konsequent, als man sich von ihr keinen Nutzen mehr versprach. Die Vorteile des Freihandels wollten weder London noch Washington aufgeben, sie wollten nur für sich selbst eine vorteilhafte Position, die sie aber, und das ist der entscheidende Punkt, nur sehr eingeschränkt ihrem Protektionismus verdankten. Das Geheimnis des britischen Aufstiegs im 18. Jahrhundert und des amerikanischen Aufstiegs im 20. Jahrhundert lag ja nur bedingt in der politischen und militärischen Dominanz, die half, aber selbst Ausdruck einer überlegenen Produktivität der jeweiligen Volkswirtschaft war. Wenn die Wirtschaftsgeschichte eines lehrt, dann dieses, dass nämlich ökonomischer Erfolg weniger eine Frage der Gewalt als der Entfaltung der eigenen „produktiven Kräfte“ ist.

Das muss nicht heißen, die Globalisierung einfach geschehen zu lassen und auf jede politische Gestaltung zu verzichten. Mit Friedrich List gesprochen lägen aber eine Entfaltung der „produktiven Kräfte“ etwa durch Bildungsanstrengungen und ein Schutz der Globalisierungsverlierer durch sozialstaatliche Maßnahmen sehr viel näher, als die Bekämpfung einer globalen Arbeitsteilung, deren positive Effekte insgesamt unstrittig sind. Die deutsche Wirtschaftsgeschichte zeigt auch, dass das gut funktioniert. Die Hauptprotagonisten der hiesigen Schutzzollpolitik vor 1914 und in den 1920er Jahren waren stets die Branchen, die im ökonomischen Strukturwandel Probleme hatten, die sie auf Kosten der Allgemeinheit zu lösen suchten. Die Schwerindustrie, das Textilgewerbe und vor allem die Landwirtschaft forderten bereits seit den 1870er Jahren Schutzzölle, um die überlegene ausländische Konkurrenz nicht auf den deutschen Markt zu lassen, bürdeten mithin den deutschen Verbrauchern höhere Preise als nötig auf, schreckten selbst aber vor Dumpingexporten ins Ausland nicht zurück. Um diese Sonderinteressen durchzusetzen, betrieben diese Industriezweige zudem einen rüden Wirtschaftsnationalismus, der den „Schutz der nationalen Arbeit“ auf dem Banner,

aber doch nur das eigene Portemonnaie im Sinn hatte. Diese „alten“ Industrien wünschten Bestandsgarantien gegen den überlegenen Wettbewerb, die ihren Niedergang nicht aufhielten, aber den Strukturwandel verzögerten und das innenpolitische Klima vergifteten. Man kann es polemisch zuspitzen: Die Strukturprobleme des Ruhrgebietes sind bis in die Gegenwart so groß, weil das Revier politisch aufgepäppelt und danach mit Subventionen, vor allem also Zollschutz, auf einem Niveau gehalten wurde, das sich bei freien Weltmärkten nie hätte etablieren können. Umso härter waren die Folgen, als der Schutz dann entfiel und gigantische Industrieruinen zurückließ. Gleichwohl liegt hier ein Dilemma, denn demokratisch gewählte Regierungen sind vor allem ihren Wählern und weniger der Weltwirtschaft verantwortlich. Die Wähler, und hier insbesondere die Verlierer der globalen Konkurrenz, erwarten von „ihren“ Regierungen in Zeiten der Krisen oder des beschleunigten Wandels Antworten, was bedeutet, dass die Globalisierung gerade unter demokratischen Bedingungen die Anforderungen an den Nationalstaat sogar noch erhöht.

So sicher daher das Urteil über Protektionismus ausfällt, zumal über einen Protektionismus, der nicht von ernsthaften Maßnahmen zur Steigerung der produktiven Kräfte begleitet ist, so wenig ist damit freilich einer Art Globalisierungsideologie das Wort geredet, die zumal das demokratische Paradox von globaler Verflechtung und nationaler Handlungsfähigkeit negiert. Die Tatsache, dass offener Welthandel in der Summe positive Wohlfandeffekte erzeugt, macht die Einebnung aller politischen und kulturellen Unterschiede weder vorteilhaft noch wünschenswert. Nicht nur alle historische Erfahrung zeigt, dass ein Grund für Europas wirtschaftlichen Aufstieg in seiner Vielfalt lag, auch das Scheitern aller Vereinheitlichungsversuche, namentlich das teure Experiment „Euro“ oder das weitgehende Versagen des sogenannten Bologna-Prozesses, mit dem die europäischen Bildungsstrukturen gewaltsam vereinheitlicht werden sollten, weisen den Vereinheitlichungssehnsüchten ihre klaren Grenzen. Ein Mehr an Europa war zumindest bisher ein Weniger an Demokratie, man denke nur an die kaum kontrollierbaren Rettungsschirme und Sicherungsagenturen, von der Brüsseler Kommission selbst noch ganz abgesehen. Dahinter stecken aber nicht unbedingt fehlender oder gar bössartiger Mutwillen; dahinter steckt im Kern letztlich die Unmöglichkeit, historisch gewachsene Gestalten und Institutionen willkürlich zu ändern. Ändern oder Abschaffen kann man zweifellos; doch steht hier die Funktionsfähigkeit des Neuen infrage, nicht die Zerstörbarkeit des Alten. Und hier sind die historisch gewachsenen Nationalstaaten letztlich deshalb im Vorteil, weil sie Institutionen und in ihnen Regeln verkörpern, die sich historisch bewährt haben und

in ihrem jeweiligen Zuschnitt zugleich wandlungsfähig waren und sind. Im Kern des deutschen weltwirtschaftlichen Erfolges steckt auch, so sei hier beispielhaft hervorgehoben, die seit dem letzten Drittel des 19. Jahrhunderts etablierte spezifische Sozialpartnerschaft, die von Bismarcks Sozialgesetzgebung bis zur gegenwärtigen Unternehmensmitbestimmung eine Art Produktivitätsbündnis konstituiert hat, von dem vor allem die deutsche Industrie profitierte. Neben einer stabilitätsorientierten Geldpolitik, der *conditio sine qua non* jeden Produktivitätsbündnisses, ist die über die Unternehmensmitbestimmung dokumentierte gemeinsame Bindung von Kapital und Arbeit an das Unternehmenswohl zumindest historisch einer der Faktoren gewesen, der die Orientierung der Lohnentwicklung an den Produktivitätsfortschritten wesentlich erleichtert hat. Das ist ein zentraler Gesichtspunkt der hohen Konkurrenzfähigkeit der deutschen Industrie auf den Weltmärkten, von dem jeder kluge Beobachter zugleich weiß, dass dieser Punkt nicht ohne weiteres „internationalisierbar“ ist. So wenig sich das deutsche Modell europäisieren lässt, so sehr ist aber auch klar, dass es hierfür keinen leistungsfähigen europäischen Ersatz, zumindest nicht kurzfristig, geben kann, zu unterschiedlich sind die jeweiligen Bedingungen und historischen Prägungen. Insofern liegt die deutsche Fähigkeit, erfolgreich am globalen Wettbewerb teilnehmen zu können, gerade an durchaus erhaltenswerten nationalen Besonderheiten. Globalisierung und funktionierender Nationalstaat sind mithin keine Konkurrenten, sondern, zumindest solange es keine funktionsfähige Weltregierung gibt, sich gegenseitig ergänzende, ja ermöglichende Größen. Zerstört man das letztere, um das Erstere zu befeuern, wird man wohl überhaupt keinen Erfolg haben.

Unterschiedlichkeit und Offenheit, Abgrenzung und Kooperation sind insofern keine Gegensätze, sondern ermöglichen sich gegenseitig. Wäre Donald Trump an einer Entwicklung der Produktivität der US-Wirtschaft interessiert, die ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhte, so hätte die Weltwirtschaft insgesamt etwas davon. Aber ohne eine klare und vor allem realistische Perspektive für das eigene Land zu haben, zerstört Trump lediglich die historisch gewachsene und sich intensivierende Arbeitsteilung in dem Köhlerglauben des Merkantilismus, wenn ich anderen schade, nutze ich mir selbst. Ganz ähnlich betreiben derzeit in Europa viele Politiker eine Vereinheitlichung, die weder in der Sache begründet ist noch in ihrer angestrebten Struktur je funktionsfähig sein wird. Die deutsche Sozialpartnerschaft ist eine historische Tatsache; man kann sie deshalb nicht exportieren, sondern auf dem Altar europäischer Vereinheitlichung nur zerstören, ohne dass hierdurch ihr etwas funktional Gleichwertiges entstünde.

*Gastbeitrag von Prof. Werner Plumpe,
Universität Frankfurt am Main*



Prof. Werner Plumpe, 1954 in Bielefeld geboren, lehrt seit 1999 als ordentlicher Professor an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Neuzeit, die Unternehmens- und Industriegeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts und die Geschichte der industriellen Beziehungen. Er ist unter anderem Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte. 2014 wurde ihm der Ludwig-Erhard-Preis für Wirtschaftspublizistik verliehen.

Professor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Universität Frankfurt am Main
Foto: Universität Frankfurt am Main

BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG IN UNTERNEHMEN UND KONZERNEN MIT MATRIXSTRUKTUR

Große Unternehmen und Konzerne mit einer Mehrzahl von Standorten in verschiedenen Staaten verwenden oft die sogenannte Matrixorganisation. Trotz der damit verbundenen betriebs- und unternehmensübergreifenden Arbeitsorganisation knüpft die betriebliche Mitbestimmung organisatorisch zwingend am Betrieb an. Die Organisations- und Entscheidungsstruktur in der Matrix und die Organisation der Betriebsverfassung decken sich somit nicht. Das erschwert den Betriebsräten die Arbeitnehmervertretung, weil Unklarheiten über die Zuständigkeit, den richtigen Ansprechpartner und das Gewinnen von Informationen bestehen.

Die Veränderung der Arbeitsorganisation war in der Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung immer wieder eine Herausforderung für die Praxis der Arbeitnehmerrepräsentation. Das gilt auch für die sogenannte Matrixorganisation, die insbesondere von großen Unternehmen und Konzernen verwendet wird, die regelmäßig eine Mehrzahl von Standorten in verschiedenen Staaten haben.¹ Das operative Geschäft wird dabei unabhängig von der Abgrenzung der einzelnen Betriebe und Gesellschaften im Konzern organisiert. Prägend sind nicht die gesellschaftsrechtliche Struktur des Konzerns, sondern die Geschäftsbereiche des operativen Geschäfts. Daher ermöglicht die Matrixorganisation die einfache Integration erworbener Betriebe und Gesellschaften in die Arbeitsorganisation.

UNTERNEHMENSÜBERSCHREITENDE ARBEITSORGANISATION

Praktisch erfolgt die Umsetzung der Matrixorganisation durch eine Unterscheidung sogenannter Funktionseinheiten (functional units) von den Geschäftsbereichen (business units).² Während die Geschäftsbereiche nach Maßgabe des operativen Geschäfts gegliedert sind (zum Beispiel nach Produkten, Dienstleistungen, Absatzgebieten), übernehmen die Funktionseinheiten Querschnittsaufgaben im Unternehmen oder Konzern (zum Beispiel Finanzen, IT, Personal).³ Die Matrixorganisation hat eine relativ flache Hierarchie und ist sehr anpassungsfähig, erzeugt aber auch einen erhöhten Kommunikationsbedarf.⁴ Sie muss nicht das gesamte Unternehmen beziehungsweise den Konzern erfassen, sondern kann sich auf Teile

davon beschränken und mit einer hierarchischen Organisation kombiniert werden. Die rechtliche Umsetzung der Matrixorganisation im Arbeitsverhältnis erfolgt durch eine Aufteilung der Weisungsrechte des Arbeitgebers.⁵ Im Anstellungsunternehmen hat der Arbeitnehmer typischerweise seinen disziplinarischen Vorgesetzten (zuständig vor allem für die Beurteilung, die Ein- und Umgruppierungen, die Abmahnung oder Kündigung). Daneben gibt es in der Regel einen fachlichen Vorgesetzten, der Weisungen in Bezug auf die konkreten Arbeitsleistungen erteilt.⁶ Die Arbeitnehmer sind nicht notwendigerweise in einem Betrieb des Vertragsarbeitgebers tätig, sondern gegebenenfalls in einem Betrieb eines anderen Konzernunternehmens unter der Leitung des fachlichen Vorgesetzten.⁷ Diese Aufspaltung der Arbeitgeberposition hat Folgen für die Ausübung der Mitbestimmungsrechte.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG UND REFORMBEDARF

ABGRENZUNG DER BETRIEBSRATSFÄHIGEN EINHEITEN

Die Matrixorganisation ändert nichts daran, dass die betriebliche Mitbestimmung organisatorisch zwingend am Betrieb anknüpft. Maßgebend bleiben damit die organisatorischen Einheiten eines Rechtsträgers aus sachlichen und immateriellen Arbeitsmitteln, mit deren Hilfe die Betriebschaft für gewisse Dauer arbeitstechnische Zwecke verfolgt.⁸ Kennzeichnend für den Betrieb ist neben der räumlichen Einheit vor allem die einheitliche Leitung in sozialen und personellen Angelegenheiten.⁹ Geschäftsbereiche, die mehrere Unternehmen erfassen, sind daher keine Betriebe. Sie stellen auch keinen Gemeinschaftsbetrieb mehrerer Unternehmen dar. § 1 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) setzt eine Führungsvereinbarung¹⁰ und eine einheitliche Leitung hinsichtlich der sozialen und personellen Angelegenheiten¹¹ voraus, an der es gerade fehlt. Die Organisations- und Entscheidungsstruktur in der Matrix und die Organisation der Betriebsverfassung decken sich somit nicht. Das erschwert den Betriebsräten die Arbeitnehmervertretung, weil Unklarheiten über die Zuständigkeit, den richtigen Ansprechpartner und das Gewinnen von Informationen bestehen. Zudem hat die Matrixorganisation eine Tendenz zur Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen auf der Unternehmens- oder Konzernebene, was zur Bildung größerer Betriebseinheiten führen kann, die räumlich eine große Ausdehnung haben. Dem lässt sich für die Arbeitnehmerrepräsentation dadurch begegnen, dass betriebsratsfähige Betriebsteile nach § 4 BetrVG jeweils einen eigenen Betriebsrat wählen.

Darüber hinausgehende Anpassungen der Organisation der Betriebsverfassung an die Matrixorganisation erlaubt zwar § 3 BetrVG¹², die Regelung hat jedoch mindestens zwei wesentliche Defizite: Erstens macht

der weite Tarifvorbehalt es Betriebspartnern weitgehend unmöglich, selbst Regelungen zu schaffen. Zweitens ist ungeklärt, ob § 3 BetrVG nur die abweichende Gestaltung auf Betriebsebene erlaubt oder auch auf der Unternehmens- beziehungsweise Konzernebene. Letzteres ist für die Matrixorganisationen wesentlich, um keine ineffektiven Doppelstrukturen vorhalten zu müssen. Diese Defizite sollten behoben werden.¹³

Eine völlig neue Organisation der betrieblichen Mitbestimmung ist hingegen nicht erforderlich. Die bestehende formale Betriebsverfassung ist seit fast 100 Jahre bewährt und den Akteuren vertraut. Gerade die Schnelllebigkeit der Matrixorganisation lässt es gegebenenfalls ratsam erscheinen, bei der herkömmlichen Organisation zu bleiben, um permanente Anpassungsbedarfe zu vermeiden. Insbesondere Organisationsänderungen während der Amtszeit sind für eine effektive Interessenvertretung der Arbeitnehmer eher hinderlich.¹⁴

MITBESTIMMUNG IM VERHÄLTNIS ZUM PERSÖNLICHEN UND FACHLICHEN VORGESETZTEN

Die Einführung einer Matrixorganisation löst in vielen Fällen Beteiligungsrechte des Betriebsrats aus. Es erfolgt insbesondere eine Beteiligung in wirtschaftlichen Angelegenheiten nach § 106 BetrVG und §§ 111 S. 1, 3 Nr. 4, 112 BetrVG, wenn es zum Abbau von Leitungsebenen oder dem Wegfall von Abteilungen durch Zentralisierung kommt. Damit gehen in der Regel personelle Maßnahmen einher.¹⁵ Streitig ist das Zustimmungsverweigerungsrecht des Betriebsrats aus § 99 Abs. 1 BetrVG bei der Einstellung von Matrixmanagern, die mehrere Betriebe (aus der Distanz) fachlich leiten. Die Rechtsprechung ging in ihren bisherigen Entscheidungen davon aus, dass ein Beteiligungsrecht nach § 99 Abs. 1 BetrVG in allen Betrieben besteht, die dieser leitet.¹⁶ Der Schutzzweck der Norm greift jedoch nur ein, wenn er nicht nur ein Weisungsrecht ausübt, sondern auch Teil des Betriebskollektivs wird, das der Betriebsrat repräsentiert.¹⁷ Davon ist nur auszugehen, wenn die Betriebsleitung gegenüber dem Matrixmanager Weisungen erteilen kann, sodass er wie die anderen Arbeitnehmer an der Verfolgung des arbeitstechnischen Zwecks unter einheitlicher Leitung mitwirkt.¹⁸ Übernimmt er nur die Ausübung des fachlichen Weisungsrechts gegenüber den Arbeitnehmern des Betriebs, ist das keine Einstellung im Sinne von § 99 Abs. 1 BetrVG, sondern nur die punktuelle Wahrnehmung von Arbeitgeberbefugnissen durch einen Betriebsfremden.¹⁹

Charakteristische Probleme ergeben sich für die betriebliche Mitbestimmung in Matrixorganisationen daneben vor allem bei der Feststellung der Zuständigkeit des Betriebsrats, wenn der Arbeitnehmer nicht im Betrieb des Vertragsarbeitgebers eingesetzt wird. Die Wahrnehmung von

fachlichen Weisungsrechten durch Matrixmanager des Geschäftsbereichs, die nicht dem Betrieb angehören, berührt nicht ohne Weiteres die Zuständigkeit des Betriebsrats.²⁰ Solange der Arbeitnehmer im Betrieb des Vertragsarbeitgebers eingegliedert bleibt, ist allein der örtliche Betriebsrat zuständig.²¹ Das Handeln des fachlichen Vorgesetzten ist dem Arbeitgeber zuzurechnen. Bei der Beteiligung des Betriebsrats ist der Arbeitgeber nach § 2 Abs. 1 BetrVG verpflichtet, einen kompetenten Ansprechpartner zur Verfügung zu stellen. Das muss umso mehr gelten, wenn er Weisungsrechte delegiert.

Sofern der Arbeitnehmer jedoch im Betrieb eines anderen Konzernunternehmens eingesetzt wird, kommt es zu einer Aufspaltung der Arbeitgeberstellung.²² Anknüpfend an die Aufgabe der Zweikomponenten-Lehre durch den 7. Senat des Bundesarbeitsgerichts²³ sind solche Arbeitnehmer regelmäßig im Betrieb des Vertragsarbeitgebers und im Einsatzbetrieb betriebszugehörig,²⁴ zumal es an einer dem § 14 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) entsprechenden Regelung fehlt.

Selbst wenn sich die Rechtsprechung dem nicht anschließt, bedarf es zumindest einer entsprechenden Anwendung der Beteiligungsrechte im Einsatzbetrieb, soweit der eingesetzte Arbeitnehmer in gleicher Weise vom Handeln der Betriebsleitung betroffen ist wie die Vertragsarbeitnehmer. Der Betriebsrat im Einsatzbetrieb ist insofern für alle Angelegenheiten zuständig, die an der konkreten Erbringung der Arbeitsleistung vor Ort anknüpfen (zum Beispiel Dauer und Lage der Arbeitszeit, Urlaubsgewährung, technische Überwachung).²⁵ Der Betriebsrat beim Vertragsarbeitgeber ist indes für alle Entscheidungen des Arbeitgebers in Bezug auf den Arbeitsvertrag zuständig (zum Beispiel Ein- und Umgruppierung, Vergütungsgrundsätze, Kündigung des Arbeitnehmers). Das Beteiligungsrecht nach § 104 BetrVG wird hingegen dem Betriebsrat des Einsatzbetriebs zustehen, weil es am Verhalten im (Einsatz-)Betrieb anknüpft.

INFORMATIONSCHEUTE UND INFORMATIONSLÜCKEN

Die Matrixorganisation und die damit verbundene betriebs- und unternehmensübergreifende Arbeitsorganisation löst bei den Betriebsräten in der Regel einen erhöhten Informationsbedarf aus.²⁶ Die Informationspflichten treffen stets die Betriebsleitung, die nur ihr eigenes Wissen weitergeben muss und – von wenigen Ausnahmen abgesehen – keine Informationsbeschaffungspflicht hat.²⁷ Der Betriebsrat kann über dieses Defizit nicht dadurch hinwegkommen, dass er sachkundige Arbeitnehmer beizieht. § 80 Abs. 2 S. 3 BetrVG erlaubt dies nur in Bezug auf betriebsangehörige Arbeitnehmer.²⁸

Insbesondere in diesem Punkt greift das bestehende Betriebsverfassungsrecht zu kurz. Hierüber hilft auch § 2 Abs. 1 BetrVG nicht hinweg. Der Arbeitgeber hat gegebenenfalls keine durchsetzbaren Ansprüche gegen den fachlichen Vorgesetzten auf Informationsweitergabe. Sofern dieser für einen Betrieb im Ausland tätig ist, ist er an das BetrVG nicht gebunden. Insofern bedarf es vor allem eines Informationsbeschaffungsanspruchs zugunsten des Betriebsrats gegen die Betriebsleitung. Denkbar wäre auch ein direkter Informationsanspruch gegenüber Dritten²⁹, der bei Vorgesetzten im Ausland am Territorialitätsprinzip scheitert. Schließlich ist die Erweiterung des § 80 Abs. 2 S. 3 BetrVG auf betriebsfremde Arbeitnehmer zu erwägen, sofern sie an dem Sachverhalt, der dem Beteiligungsrecht zugrunde liegt, beteiligt sind.

HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR BETRIEBSRÄTE UND GEWERKSCHAFTEN

Nach dem derzeitigen Stand der Rechtslage können vor allem die Unternehmens- oder Konzernbetriebsräte und die Gewerkschaften anstreben, durch freiwillige Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge die Matrixorganisation, die Rollen der Akteure und die Zuständigkeit der Betriebsräte zu klären. Eine solche Transparenz der Arbeitsorganisation stärkt die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Betriebspartner. Grundsätzlich besteht zwar keine Kompetenz zu einer vom Gesetz abweichenden Ausgestaltung der Zuständigkeiten. Eine Beseitigung der Unsicherheiten ist für die Betriebspartner aber grundsätzlich vorteilhaft. Darüber hinaus können zusätzliche Informationsrechte für den Fall der Übertragung von Weisungsrechten und Änderungen der Organisation vereinbart werden. Gerade die Akzessorität der Betriebsverfassung zur Unternehmensorganisation, die der Arbeitgeber bestimmt, löst einen Informationsbedarf aus, den das bestehende Betriebsverfassungsrecht nicht befriedigt.

1 Schubert, *Betriebliche Mitbestimmung in Unternehmen und Konzernen mit Matrixorganisation*, 2017, S. 18.

2 Vgl. Jones/Bouncken, *Organisation: Theorie, Design und Wandel*, 5. Aufl. 2008, S. 388; Schreyögg, *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 5. Aufl. 2008, S. 150 f.

3 Vgl. Schubert (Fn. 1), S. 19.

4 Jones/Bouncken (Fn. 2), S. 388, 391; Vahs, *Organisation*, 8. Aufl. 2012, S. 181; s. auch Bauer/Herzberg, *NZA* 2011, 713, 714; Meyer, *NZA* 2013, 1326, 1329; Witschen, *RdA* 2016, 38, 40.

5 Kort, *NZA* 2013, 1318.

6 Witschen, *RdA* 2016, 38, 39.

7 Schubert (Fn. 1), S. 20 f.

8 St. Rspr., BAG 23.9.1982 AP BetrVG 1972 § 4 Nr. 3 (III.1); 31.5.2007 AP BetrVG 1972 § 111 Nr. 65 Rn. 18; 13.8.2008 NZA-RR 2009, 255 Rn. 18; 9.12.2009 AP BetrVG 1972 § 4 Nr. 19 Rn. 22; Fitting, *BetrVG*, 29. Aufl. 2018, § 1 Rn. 63; GK-BetrVG/Franzen, 11. Aufl. 2018, § 1 Rn. 28; Hueck/Nipperdey, *Lehrbuch des Arbeitsrechts*, Bd. I, 7. Aufl. 1963, S. 93; Richardi/Richardi, *BetrVG*, 16. Aufl. 2018, § 1 Rn. 16 ff.

9 Vgl. z. B. BAG 23.9.1982 AP BetrVG 1972 § 4 Nr. 3 (III.1); 7.8.1986 AP BetrVG 1972 § 1 Nr. 5 (II.2.a); 25.9.1986 AP BetrVG 1972 § 1 Nr. 7 (3); Fitting (Fn. 8), § 1 Rn. 68 ff.; GK-BetrVG/Franzen (Fn. 8) § 1 Rn. 36 ff.; Richardi/Richardi (Fn. 8) § 1 Rn. 22 ff.

10 BAG 24.1.1996 AP BetrVG 1972 § 1 Gemeinsamer Betrieb Nr. 8 (B.3.b.bb); 22.6.2005 AP BetrVG 1972 § 1 Gemeinsamer Betrieb Nr. 23 (B.II.2.a); 13.8.2008 NZA-RR 2009, 255 Rn. 19; GK-BetrVG/Franzen (Fn. 8) § 1 Rn. 49 m.w.N.; Kreutz, *FS Richardi*, 2007, S. 637, 645 ff.; a. A. Kohte, *RdA* 1992, 302 ff.; Zöllner, *FS Semler*, 1993, S. 995, 1011.

11 St. Rspr., BAG 23.9.1982 AP BetrVG 1972 § 4 Nr. 3 (III.2); 23.9.2010 AP BGB § 613a Nr. 389 Rn. 39; 10.11.2011 AP BGB § 613a Nr. 422 Rn. 27; GK-BetrVG/Franzen (Fn. 8) § 1 Rn. 46; Joost, *Betrieb und Unternehmen als Grundbegriffe im Arbeitsrecht*, 1988, S. 260 f.

12 S. ausführlich Schubert (Fn. 1), S. 58 ff.

13 S. hierzu Schubert (Fn. 1), S. 66 ff.

14 Vgl. Schubert (Fn. 1), S. 16.

15 S. ausführlich Schubert (Fn. 1), S. 105 ff.

16 LAG Baden-Württemberg 28.5.2014 BB 2014, 2298; LAG Berlin-Brandenburg 17.6.2015 – 17 TaBV 277/15 (juris); LAG Düsseldorf 10.2.2016 DB 2016, 1508; 20.12.2017 NZA-RR 2018, 298 Rn. 80 f.

17 BAG 5.12.2012 AP BetrVG 1972 § 5 Nr. 81 Rn. 18; LAG Baden-Württemberg 28.5.2014 BB 2014, 2298, 2301; s. auch LAG Berlin-Brandenburg 17.6.2015 – 17 TaBV 277/15 (juris); LAG Thüringen 20.10.2011 – 6 TaBV 8/10 Rn. 36 (juris).

18 LAG Niedersachsen 25.1.2016 – 12 TaBV 81/15, BeckRS 2016, 71186; s. auch z. B. BAG 13.5.2014, AP BetrVG 1972 § 99 Einstellungs Nr. 65 Rn. 18 ff.

19 Ebenso Ricken, *ZfA* 2016, 535, 545 f.; die Übertragung von Personalverantwortung erachten ebenfalls für nicht ausreichend Kort, *NZA* 2013, 1318, 1325; Lunk, *ArbRB* 2014, 334 f.

20 Schubert (Fn. 1), S. 87 f.

21 Dazu Christiansen, *Betriebszugehörigkeit: Die Zuordnung von Arbeitnehmern aus betriebsverfassungsrechtlicher Sicht*, 1997, S. 78 f.

22 Schubert (Fn. 1), S. 88.

23 BAG 5.12.2012 AP BetrVG 1972 § 5 Nr. 81 Rn. 18 ff.; 13.3.2013 AP BetrVG 1972 § 9 Nr. 15 Rn. 22 f.; dazu ErfK/Koch, 18. Aufl. 2018, § 5 BetrVG Rn. 2.

24 Vgl. GK-BetrVG/Kreutz (Fn. 8) § 7 Rn. 37; Krebber, *Unternehmensübergreifende Arbeitsabläufe im Arbeitsrecht*, 2005, S. 229; Rütters/Bakker, *ZfA* 1990, 245, 310 ff.

25 Vgl. zum Folgenden Schubert (Fn. 1), S. 120 ff.

26 Schubert (Fn. 1), S. 136.

27 Diller/Powietzka, *DB* 2001, 1034, 1034 f.; ErfK/Kania (Fn. 23) § 80 Rn. 19 f.; Richardi/Thüsing (Fn. 8), § 80 Rn. 56, 64; a. A. DKKW/Däubler, *BetrVG*, 16. Aufl. 2018, § 111 Rn. 160.

28 ErfK/Kania (Fn. 23) § 80 BetrVG Rn. 30a; GK-BetrVG/Weber (Fn. 8) § 80 Rn. 137; Oetker, *NZA* 2003, 1233, 1234 f.; a. A. (alle unternehmensangehörigen Arbeitnehmer) WPK/Preis, *BetrVG*, 4. Aufl. 2009, § 80 Rn. 42; Richardi/Thüsing (Fn. 8), § 80 Rn. 99.

29 So DKKW/Buschmann (Fn. 27) § 80 Rn. 102.

*Gastbeitrag von Prof. Claudia Schubert,
Universität Hamburg*



Prof. Dr. Claudia Schubert ist Professorin für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht und Gesellschaftsrecht an der Universität Hamburg und ist Mitglied im Verbandsausschuss des Arbeitsgerichtsverbandes.

Professorin für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht und Gesellschaftsrecht an der Universität Hamburg

Foto: privat

MILLIONEN IM MINUTENTAKT? M&A-AKTIVITÄTEN AUS SICHT DER MITBESTIMMUNG

In den vergangenen Jahren war weltweit sehr viel Bewegung zu beobachten beim Kauf, Verkauf und beim Zusammenschluss von Unternehmen. Das Transaktionsvolumen dieser als Mergers & Acquisitions (M&A) bezeichneten Aktivitäten belief sich im Zeitraum 2015 bis 2017 auf insgesamt mehr als elf Billionen US-Dollar. Täglich wurden in den letzten drei Jahren also Unternehmensverkäufe mit einem Wert von circa zehn Milliarden US-Dollar abgewickelt. M&A-Aktivitäten haben erhebliche Auswirkungen auf die Entwicklungsperspektive für die Unternehmen wie auch für die Beschäftigten in den betroffenen Unternehmen. Deshalb sollten sich Betriebsräte, Sprecherausschüsse und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten mit solchen Vorgängen gezielt auseinandersetzen und Mitgestaltungsmöglichkeiten systematisch ausloten.

Die Weltwirtschaft durchläuft seit der globalen Finanzkrise 2008 eine lang andauernde Aufschwungphase. In der Folge weisen viele Unternehmen derzeit intakte Bilanzen mit erheblichen Liquiditätsreserven aus. Durch die anhaltende Niedrigzinspolitik insbesondere der europäischen Zentralbank sind die Kapitalmärkte zusätzlich regelrecht mit billigem Geld „geflutet“ worden. Es fehlt also nicht an Finanzmitteln, um Unternehmenskäufe zu finanzieren. In der jüngeren Vergangenheit geraten gleichzeitig die Geschäftsmodelle vieler Konzerne unter Druck, unter anderem durch weltweite Trends wie fortschreitende Digitalisierung, zunehmende Dekarbonisierung und wachsende Elektromobilität.

DEUTSCHE KONZERNE ALS STRATEGISCHE INVESTOREN AKTIV

Vorstände stellen deshalb Geschäftsfelder auf den Prüfstand und versuchen auch durch M&A-Aktivitäten, die Wettbewerbsposition ihrer Unternehmen zu stärken. Auf diesem Feld sind deutsche Unternehmen in den letzten Jahren international sehr prominent in Erscheinung getreten: Linde fusioniert mit dem US-Konkurrenten Praxair, Bayer übernimmt den Saatguthersteller Monsanto, Siemens und der französische Alstom-Konzern bringen ihre Bahnaktivitäten rund um ICE und TGV in ein Gemeinschaftsunternehmen ein und der deutsche Pharmakonzern Boehringer Ingelheim organisiert ein Tauschgeschäft mit dem französischen Sanofi-Konzern: Boehringer gibt den Geschäftsbereich OTC-Medikamente ab und übernimmt im Gegenzug die Tierpharmakaktivitäten von Sanofi. Aber auch national

war viel M&A-Bewegung zu verzeichnen, zum Beispiel bei der Neuordnung der Energiewirtschaft mit den Protagonisten RWE und E.ON oder im Einzelhandel beim Verkauf der Supermarktkette Tengelmann.

Mitunter sind solche M&A-Aktivitäten aus Sicht der Mitbestimmung sehr umstritten: Die Arbeitnehmervertreter bei Thyssenkrupp haben zunächst massiven Widerstand gegen die Bündelung der Stahlaktivitäten in einem Gemeinschaftsunternehmen mit der indischen Tata Steel geleistet – aus Sorge vor einem massiven Personalabbau und einer erheblichen Schwächung der Mitbestimmung. Am Ende eines zähen Verhandlungsprozesses stimmten die Arbeitnehmervertreter im Juni 2018 der Ausgründung zu – gegen weitreichende Zugeständnisse zur Beschäftigungs- und Standortsicherung.

AUCH FINANZINVESTOREN MISCHEN KRÄFTIG MIT

Neben den Konzernen als strategischen Investoren treten auch Finanzinvestoren und Private-Equity-Gesellschaften auf dem Markt für Unternehmenskäufe in Aktion. So wechselten im Mai 2018 beim Heizkostenableser Techem in Eschborn die Eigentümer – vom australischen Investor Macquaire zu einem Konsortium unter Führung des Schweizer Finanzinvestors Partners Group. Nach Medienberichten zahlt der neue Eigentümer circa 4,6 Milliarden Euro für das mittelständische Unternehmen, das einen Jahresumsatz von etwa 800 Millionen Euro erzielt. Einen regelrechten Übernahmekrimi inszenierten im Jahr 2017 die Finanzinvestoren Bain Capital und Cinven beim börsennotierten Pharmahersteller Stada in Bad Vilbel.

Finanzinvestoren treten allerdings nicht nur als Käufer oder Verkäufer ganzer Unternehmen auf, sondern sie kaufen sich auch als Minderheitsaktionäre in börsennotierte Gesellschaften ein und üben dann teilweise erheblichen Einfluss auf die strategische Ausrichtung der Unternehmen aus. Prominentes Beispiel ist der schwedische Investor Cevian Capital, der sich unter anderem als Aktionär bei der Essener Thyssenkrupp AG eingekauft hat. Nach Medienberichten drängt der Investor gemeinsam mit dem Hedgefonds Elliott auf eine Zerschlagung des Mischkonzerns, weil damit Wertsteigerungen für die Aktionäre realisiert werden sollen. Der Streit über die Ausrichtung des Konzerns war offenbar ein wesentlicher Grund dafür, dass im Juli 2018 in kurzer Folge zunächst der Vorstandsvorsitzende und anschließend der Aufsichtsratsvorsitzende von ihren Ämtern zurücktraten. Finanzinvestoren befeuern regelmäßig eine Diskussion um die Aufspaltung von Konzernen. Aus ihre Sicht sind solche Aufspaltungen fast immer eine Erfolgsgeschichte, weil sie für Kurssteigerungen sorgen und den Aktionären zumindest kurzfristig Vermögenszuwächse verschaffen. Diese Diskussion trägt wesentlich dazu bei, dass in vielen Großunternehmen

derzeit Optionen zur Abspaltung von Konzernteilen realisiert oder mindestens geprüft werden. So hat Siemens im Frühjahr 2018 seine Medizintechniksparte Healthineers verselbständigt und dann an die Börse gebracht, der Automobilzulieferer Continental AG kündigte im Juli die Verselbständigung der Antriebssparte an und hat dabei einen späteren Börsengang fest im Blick.

UNTERSCHIEDLICHE KONZEPTE

Die unternehmerischen Konzepte und die Übernahmemodelle der Investorengruppen unterscheiden sich erheblich. Strategische Käufer wollen durch Zukäufe in der Regel Wettbewerber vom Markt drängen, ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio ergänzen, Größenvorteile realisieren und Marktführerschaft in einem Geschäftsfeld erreichen. Grundsätzlich verfolgt ein strategischer Investor eher langfristige Interessen beim Zukauf von Unternehmen. Damit erweitert sich auch der Planungshorizont für Arbeitnehmer und ihre Interessenvertreter. Allerdings stecken in der angestrebten Realisierung von Größenvorteilen aus Arbeitnehmersicht häufig erhebliche Risiken. Die Umsetzung der viel zitierten „Synergiepotenziale“ nach Fusionen bedeutet häufig Zusammenlegung von Verwaltungsfunktionen, intensivere Ausschöpfung vorhandener Produktionskapazitäten oder die Zusammenlegung von Vertriebs- und Servicefunktionen. In der Folge führt das oft auch zu Standortkonsolidierungen und zum Stellenabbau. So plant der Thyssenkrupp-Konzern im Gemeinschaftsunternehmen mit Tata Steel den Abbau von 4.000 Stellen. Finanzinvestoren handeln oft in eher kurzen Zeithorizonten und wollen ihre Beteiligung nach fünf bis sieben Jahren wieder veräußern. Innerhalb dieser Frist versuchen die Investoren, den Wert ihrer Beteiligung deutlich zu steigern. Im Kern verfolgen sie dabei drei Ansätze:

- Steigerung der Profitabilität im operativen Geschäft: Sowohl Maßnahmen zur Umsatzsteigerung als auch Maßnahmen zur Kostensenkung (Personalabbau inklusive) stehen hier regelmäßig auf der Agenda der Investoren.
- Bilanzielle Maßnahmen und Maßnahmen zur Veränderung der Finanzierungsstruktur: Hier werden zum Beispiel stille Reserven gehoben, nicht unmittelbar betriebsnotwendiges Vermögen wird veräußert und Eigenkapital wird durch Fremdkapital ersetzt. Damit wächst vielfach die Krisenanfälligkeit eines Unternehmens erheblich.
- In Konzernstrukturen suchen Finanzinvestoren oft nach Optionen zur Abspaltung von Konzernteilen, um über Verkauf oder Börsengang der abgespalteten Unternehmensteile Wertsteigerungen und Kapitalzuflüsse an die Aktionäre zu organisieren.

GUTE EIGENTÜMER – SCHLECHTE EIGENTÜMER?

Seit der ehemalige SPD-Vorsitzende Franz Müntefering vor vierzehn Jahren Finanzinvestoren als Heuschrecken bezeichnet hat, ist die Kritik an vielen Aktivitäten dieser Akteure nie verstummt. Zuletzt warnte im Juli 2018 der ehemalige Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel im Handelsblatt mit Blick auf Thyssenkrupp vor dem zerstörerischen Wirken solcher Investoren. Die Erfahrung aus der Begleitung von Arbeitnehmervertretern bei M&A-Prozessen macht allerdings deutlich, dass aus Sicht der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertreter nicht in jedem Fall Finanzinvestoren „schlechte“ Eigentümer und strategische Investoren „gute“ Eigentümer sind. Es kommt in jedem Einzelfall vielmehr auf die jeweils vorgelegten konkreten Konzepte der Investoren an. Nur auf dieser Grundlage kann eine fundierte Positionierung der Mitbestimmungsgremien erfolgen. Nicht der Name des Investors entscheidet über die Qualität der Zusammenarbeit, sondern das Geschäftsmodell des Käufers und seine Bereitschaft, Interessen der Belegschaft zu respektieren und ihre Forderungen in das eigene Konzept zu integrieren.

WO BLEIBT DIE MITBESTIMMUNG?

Grundsätzlich ist die Frage eines Eigentümerwechsels kein unmittelbarer Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung, sondern berührt im Kern die Unternehmensmitbestimmung. Auf der Ebene des Aufsichtsrates ist deshalb eine intensive Diskussion des „ob“ und „wie“ der Veräußerung eines Unternehmens (oder Unternehmensbereiches) erforderlich. Hier sind Arbeitnehmervertreter vor allem aufgerufen, die Perspektiven zu prüfen, die mit einem Eigentümerwechsel für das Unternehmen und seine Mitarbeiter verbunden sind (Verbesserung oder Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit, Erhalt von Arbeitsplätzen, Standortauswirkungen, Tarifbindung ...). Beim Herauslösen von Konzernteilen sollte dabei sowohl der Blickwinkel der Mitarbeiter im herauszulösenden Unternehmensteil als auch der verbleibenden Mitarbeiter im Konzern berücksichtigt werden. Auf der betrieblichen Ebene wird – abgesehen von Informationsrechten des Betriebsrates – der Eigentümerwechsel formal erst dann zum Handlungsfeld für die Mitbestimmung, wenn damit Betriebsänderungen, Betriebsaufspaltungen oder Betriebsübergänge verbunden sind.

BÜNDNISPARTNER SUCHEN

Aufgrund der erheblichen Auswirkungen auf die Unternehmensperspektive und damit auf die langfristige Beschäftigungsperspektive der Mitarbeiter ist es insbesondere bei einem anstehenden Verkaufsprozess jenseits der formalen Mitbestimmungsrechte wichtig, dass sich Betriebsrat und Sprecherausschuss frühzeitig und intensiv mit diesem Prozess auseinandersetzen. Um ihren Einfluss geltend zu machen, sollten sie gezielt auf allen Ebenen Bündnispartner suchen: im Unternehmen, im Aufsichtsrat, in der Politik und in der Öffentlichkeit. Die Erfahrung aus der Begleitung solcher M&A-Prozesse zeigt: Häufig (aber nicht immer) sind Arbeitgeber davon zu überzeugen, dass die Einbindung der Interessenvertreter über die engen Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) und des Sprecherausschussgesetzes (SprAuG) hinaus sinnvoll ist. Denn die Positionierung der Interessenvertreter zum M&A-Prozess hat er-

heblichen Einfluss auf die Meinungsbildung der betroffenen Mitarbeiter mit Blick auf Akzeptanz oder Ablehnung der neuen Eigentümer. Darüber hinaus schafft die Einbindung eine wichtige Voraussetzung für die nach dem Kauf anstehende Integration des gekauften Unternehmens in der sogenannten Post-Merger-Phase.

EINFLUSSNAHME SICHERN

Wer sich als Interessenvertreter inhaltlich mit dem Verkaufsprozess auseinandersetzen will, sollte eine sachlich fundierte Position sowohl zum Gesamtprozess als auch zu den in Diskussion stehenden Kaufinteressenten und deren Konzepten zur Weiterentwicklung des Unternehmens erarbeiten. Auf diesem Weg entsteht eine differenzierte Beurteilung des M&A-Prozesses. Damit leistet die Mitbestimmung einen wichtigen Beitrag für die betroffenen Mitarbeiter, um mit den in einem solchen Prozess entstehenden persönlichen Verunsicherungen umzugehen. Im guten Fall gelingt es den Interessenvertretern, im Zuge eines Unternehmensverkaufes konkrete und belastbare Vereinbarungen zur Absicherung für die Mitarbeiter zu erreichen. Solche Ergebnisse erreicht man allerdings kaum durch (Selbst-)Beschränkung auf formale Mitbestimmungsrechte, sondern vielmehr durch geschickte Bündnisse und gezielte Einflussnahme, die deutlich über BetrVG und SprAuG hinausgehen.



**DR. CHRISTOF
BALKENHOL**

Dr. Christof Balkenhol ist Geschäftsführer der MatrixPartner Beratungs GmbH (München/Düsseldorf). Er berät seit über 20 Jahren Arbeitnehmervertreter in strategischen, organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.

Geschäftsführer der MatrixPartner
Beratungs GmbH
Foto: MatrixPartner



**HANS-PETER
GÜNTER**

Hans-Peter Günter verantwortet bei MatrixPartner den Themenbereich „HR“. Hier verfügt er über langjährige Management- und Beratungserfahrung sowohl in Konzernunternehmen wie auch im Mittelstand.

Verantwortlicher für den Themenbereich „HR“
bei der MatrixPartner Beratungs GmbH
Foto: MatrixPartner

DIE ZUKUNFT DER PERSONALGEWINNUNG IST DIGITAL

Von jedem Device mit Internetzugang, zu jeder Zeit, einfach per Klick nach neuen, qualifizierten Mitarbeitern suchen und in Rekordzeit fündig werden – unabhängig davon, ob nach einem Azubi, einer Fachkraft, einem Digitalexperten oder einer Top-Führungskraft gesucht wird. Zudem noch massiv Zeit und Ressourcen einsparen, bei maximalem Sucherfolg. Eine Utopie? Nein, denn die Personalgewinnung der Zukunft ist digital und wird von Künstlicher Intelligenz unterstützt. Wer für Recruiting zuständig ist, muss die neuen Entwicklungen und Möglichkeiten auf jeden Fall im Blick behalten.

Onlinejobbörsen wie Monster, StepStone & Co. sind schon längst in den Unternehmen angekommen und auch Social Recruiting, die Personalgewinnung über Karrierenetze wie XING oder LinkedIn wird bereits praktiziert. Doch bisher sind es immer nur einzelne Strohfeuer, die von ambitionierten Personalern gezündet werden. In Zukunft wird es für jedes Unternehmen – von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bis zum Großkonzern – webbasierte und voll integrierte Recruitingplattformen geben, die sämtliche State-of-the-art-Features zur optimierten Personalgewinnung bieten.

Eine neue Generation von Recruitingplattformen wird die bisherigen – oft noch analogen – Arbeitsschritte der Personalabteilung in ein komplett digitales System überführen. Damit wird es möglich, die Identifizierung, Auswahl und den persönlichen Kontakt potenzieller Mitarbeiter „online“ und per Mausclick zu ermöglichen. Für das Sourcing erstellen Personalentscheider mit nur wenigen Schlagworten weboptimierte Stellenprofile in ihrem Recruitingportal und mit der Bestätigung steht das Stellenprofil sofort auf relevanten Onlinejobbörsen und Suchmaschinen wie Google bereit. Basierend auf dem Suchprofil empfehlen einige Systeme passende Such- und Auswahlstrategien und stellen passende Instrumente bereit. Datenbasierte, analysestarke Tools unterstützen dabei, die interessantesten Kandidaten aus dem Bewerberpool herauszufiltern. Dazu zählen zum Beispiel kurze Onlinefragebögen, Persönlichkeitstests, Sprachanalysen oder Videointerviews, um nur ein paar zu nennen.

Wie in fast allen Fällen der Digitalisierung sind internationale Tech-Riesen wie Google und Facebook auch beim E-Recruiting Vorreiter. Dabei locken sie nicht nur die talentiertesten Kandidaten über sämtliche verfügbaren digitalen Kanäle, sie steigen sogar selbst in die Recruitingbranche ein, so zum Beispiel Facebook Jobs. Auch bei den großen Unternehmen hierzulande sterben analoge Personalbeschaffungsprozesse allmählich aus und Elemente der Digitalisierung treten in allen Stufen der modernen Personalbeschaffung an deren Stelle. Bei Big Playern, Start-ups und dem technologiebegeisterten Mittelstand ist die Reise gen Digitalrecruiting bereits in vollem Gang.

Anders sieht die Entwicklung bei den KMU aus. Dort herrschen neben den traditionellen Prozessen der Kandidatensuche und -auswahl sehr vereinzelt und zum Teil „handgestrickte“ Digitallösungen. Nach dem „Post-&-Pray-Prinzip“ erfolgen Stellenausschreibungen wie gewohnt

in der Lokalzeitung, in Fachpublikationen sowie auf der eigenen Homepage oder auf bekannten Onlinejobbörsen. Hier und da wird die Suche nach neuen Mitarbeitern auch in den sozialen Netzwerken beworben, zum Beispiel auf der Facebook-Präsenz des Unternehmens. Allerdings gibt es inzwischen mehr als 2.000 Internetjobbörsen allein in Deutschland, und ohne gezielte Strategie schießen vereinzelte Social-Media-Aktivitäten oft nur ins Blaue.

Sind Bewerbungen für die offene Position eingetroffen, stehen das mühsame Sortieren der individuell extrem unterschiedlich strukturierten Bewerbungen und Lebensläufe, das aufwendige Herumschicken von Bewerbungen an die Entscheider, zähe Diskussionen über jeden einzelnen Kandidaten und umständliche Terminfindungen auf dem Programm – bevor überhaupt eine Vorauswahl geeigneter Kandidaten getroffen wird. Um im digitalen Zeitalter nicht nur überleben, sondern auch gedeihen zu können, müssen KMU effizienter und effektiver in ihren Recruitingbemühungen werden.

DIGITALISIERUNG BETRIFFT NICHT ALLE UNTERNEHMEN GLEICH

Doch was bedeutet eine Digitalisierung der Rekrutierungsprozesse? Was machen die Vorreiter anders und wo geht die Reise hin? Für HR bedeutet Digitalisierung, dass die einzelnen Phasen der Personalbeschaffung – Stellenprofil und Ausschreibung, Sourcing, Kandidatenansprache, Vorselektion et cetera – künftig größtenteils mithilfe von Softwarelösungen und digitalen Recruitingtools erledigt werden. In diesem Szenario bleibt lediglich die finale Kandidatenauswahl Menschenaufgabe.

Die Branchenführer werden schnell flexible und umfassende Recruitingsysteme implementieren. Großunternehmen werden komplexe Bewerbermanagementsysteme mit digitalen Recruitinglösungen kombinieren, um so den Recruitingprozess zu optimieren. Für KMU wird diese Anpassung holpriger und die Entwicklung eigener vollintegrierter Lösungen ist zu aufwendig. Es bleibt zu befürchten, dass KMU versuchen werden, nur häppchenweise digitale Elemente in die Strategie der Personalgewinnung einzubauen, indem sie beispielsweise ein Stellenprofil bei LinkedIn veröffentlichen oder Videobewerbungen einführen, automatisierten Prozessen zur Bewerberauswahl gegenüber jedoch skeptisch bleiben. Auf lange Sicht wird diese zaghafte Einbindung digitaler Tools aber nicht ausreichen, um im „Digital War for Talents“ zu bestehen. Denn eines ist klar: Das rasante Tempo der technologischen Entwicklung verlangsamt sich nicht. Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen werden sich stark verändern. Insbesondere KMU, die auf langfristigen Erfolg abzielen, müssen heute damit anfangen, eine umfassende und einheitliche Digitalisierung für ihre Rekrutierungsprozesse zu finden. Dabei sind einige branchenübergreifende Trends zu berücksichtigen.

FÜNF TRENDS BEI DER DIGITALISIERUNG DER PERSONALBESCHAFFUNG

TREND 1: DAS PERSONAL SOURCING WIRD MOBIL, SOZIAL UND PROAKTIV – UND ZUNEHMEND GLOBAL

Wenn der Personalbedarf steigt, der Bewerberpool jedoch schrumpft, müssen Unternehmen mit einem größeren, engmaschigeren Netz fischen. Innovative Digitalstrategien wie Active Sourcing bieten hier neue Möglichkeiten für die Beschaffung von Mitarbeitern. Darüber hinaus wird auch

den Bequemlichkeiten der Digital-Natives-Generation bei den Suchprozessen entsprochen: So macht beispielsweise die proaktive und zielgerichtete Direktansprache über Karrierenetzwerke wie XING oder LinkedIn die passenden Profile ausfindig und schickt diesen potenziellen Kandidaten automatisch geeignete Stellenangebote, auch wenn diese nicht aktiv nach einem neuen Job suchen. Active Sourcing macht potenzielle Bewerber auf Vakanzen aufmerksam oder spricht sie ihren Erfahrungen und Skills entsprechend direkt an. Somit bekommen mögliche Kandidaten nur relevante und personalisierte Vakanzen angezeigt. Auch auf Social-Media-Kanälen wie Facebook werden potenziellen Kandidaten personalisierte Stellenprofile angezeigt, deren Job Erfahrungen mit den angeforderten Skills des Unternehmens übereinstimmen. Bewerber können schon heute per Wischbewegung durch Profile blättern – ähnlich dem Erfolgsrezept gängiger Datingapps. Wenn die Chemie stimmt, erfolgt der Schnelleinstieg über „Easy-Apply-Funktionen“.

TREND 2: CHATBOTS UNTERSTÜTZEN TALENTFINDUNG UND KARRIEREBERATUNG

Schon heute zeigen große Unternehmen eine hohe Bereitschaft, ihre Recruitingprozesse durch künstliche Intelligenz gestützte Lösungen zu optimieren. Gleichzeitig weisen Studien auf die hohe Akzeptanz bei Job-suchenden hin, sich von einem Sprachroboter in Sachen Karrieremöglichkeiten begleiten zu lassen. Viele Unternehmen und Kandidaten sehen Chatbots als attraktive Lösung für die Beantwortung von Standardfragen rund um das Unternehmen, das ausgeschriebene Stellenprofil oder mögliche Karriereschritte in der Zukunft. Mit zunehmender Datenverknüpfung und Verbesserung der zugrunde liegenden künstlichen Intelligenz wird die Leistung und damit der Mehrwert von Chatbots weiter steigen.

TREND 3: SKILL-MATCHING PASSIERT AM LAUFENDEN BAND

Wer in sozialen und Karriere-Netzwerken unterwegs ist, wird ohnehin ständig mit Anzeigen konfrontiert, die mal mehr, mal weniger persönlich relevant sind. Umso besser, wenn dort stattdessen der Traumberuf direkt auf dem Silbertablett serviert wird. Aktivempfehlungen von passenden Stellenprofilen basieren auf den Fähigkeiten, Interessen, Berufserfahrungen und eventuell sogar den daraus abzuleitenden Persönlichkeitsmerkmalen des Profilbesitzers. Dieser Prozess kann auch umgekehrt verlaufen: So bekommen Unternehmen am laufendem Band Talentempfehlungen von einer Vielzahl von Quellen, die sie dann im nächsten Schritt ansprechen können. Laut Studien erwarten die Mehrheit der Unternehmen und Kandidaten, dass solche Matchingsysteme in Zukunft häufiger eingesetzt werden.

TREND 4: KÜNSTLICHE INTELLIGENZ KANN FUNDIERTE VORAUSWAHL TREFFEN, BIRGT ABER AUCH GEFAHREN

Von einem Roboter als Interviewpartner beim finalen Bewerbungsgespräch sind wir noch weit entfernt. Selbst wenn emotional intelligente Avatare tatsächlich so weit wären, dass sie Jobinterviews menschenähnlich führen können, ist der Mensch längst nicht bereit dafür, eine so wichtige Entscheidung an eine Maschine abzugeben. Aber Lebensläufe überprüfen, Fachkenntnisse abfragen und, wie im Fall der Chatbots, Antworten auf Bewerberfragen geben – die Auswahlstufen bis hin zum entscheidenden Interview könnten künftig durchaus von Algorithmen oder anderen intelligenten Applikationen übernommen werden.

Wenn die Fortschritte in der Rekrutierungstechnologie in diese Richtung weitergehen, werden bald die meisten Prozesse der Identifizierung und Auswahl von Kandidaten weitgehend automatisiert ablaufen können. Diese werden angetrieben durch immer intelligentere Software und selbstlernende Algorithmen, die sämtliche gesammelten Daten analysieren und als Wissensgrundlage benutzen, um noch präzisere Entscheidungen treffen zu können. Künstliche Intelligenz hat das Potenzial, den gesamten Recruitingprozess grundlegend zu verändern. Im besten Fall werden Maschinen die Auswahlprozesse so optimieren, dass Fehlbesetzungen nahezu ausgeschlossen werden.

Allerdings werden die Maschinen nur so effektiv und angemessen entscheiden können, wie ihre Programmierer den Code geschrieben haben. Umso wichtiger wird es, dass Menschen nicht nur die endgültige Recruitingentscheidung treffen, sondern dass sie auch in der Lage sind, die laufenden Prozesse zu prüfen und unter Umständen zu korrigieren.

TREND 5: NEBEN NUTZERFREUNDLICHKEIT WERDEN VERTRAUEN UND TRANSPARENZ AUSSCHLAGGEBEND

Für Unternehmen wird es wichtig, eine Recruitingplattform ihres Vertrauens zu finden, damit sie ethisch und rechtlich geschützt bleiben. Vertrauen wird auch im digitalen Recruiting künftig ein Schlüsselfaktor sein. Dazu gehören:

- Transparente und nachvollziehbare Algorithmen und KI-Entscheidungsprozesse, um diskriminierende Verhaltensmuster zu verhindern.
- Strenge Beachtung von Datenschutzregelungen und Übersicht über die Datenbanken, um neuen Datenschutzerfordernungen gerecht zu werden und Vertrauen zu schaffen.

So wie es aussieht, werden die einzelnen Schritte der Personalbeschaffung von morgen nur im Grundriss der Personalbeschaffung der Ver-

gangenheit ähneln. Vor allem werden sich Umfang, Effektivität und Genauigkeit dieser Prozesse schnell verbessern – solange die Menschen dahinter die Risiken erkennen und diesen nachgehen. Erfolgsentscheidend für Unternehmen aller Größen wird es in Zukunft sein, wie diese mit der Digitalisierung umgehen. Eine besondere Herausforderung für KMU wird es sein, eine einheitliche und im besten Fall intuitiv bedienbare Digitallösung für ihre Personalbeschaffung zu finden – eine Art modulare Lösung, die alle Schritte und Aspekte des modernen Recruitings individuell auf die Anforderungen des Arbeitgebers und der ausgeschriebenen Stelle berücksichtigt.

ECHTE DIGITALE ALLROUNDER SIND IM KOMMEN

Digitale Universallösungen für Recruiting werden sich in Zukunft ähnlich auf die Personalbeschaffung auswirken wie Microsoft Office im Büroablauf – vollintegrierte Recruitingplattformen, durch die Nutzer auf fast spielerische Art geführt und unterstützt werden. Lösungen, die es mit wenigen Klicks ermöglichen, die Reichweite und Zielgenauigkeit der Recruitingaktivitäten zu verbessern, die Suchstrategie enger am jeweiligen Jobprofil auszurichten, die Ansprache individueller, persönlicher und gewinnbringender zu gestalten. Für die Auswahl potenzieller Mitarbeiter kommen einfach bedienbare und hochintelligente Lösungen wie zeitversetzte Videointerviews oder Online Assessments zum Einsatz, die mit geringem HR-Aufwand eine fundierte Vorauswahl treffen, international und zeitzoneunabhängig nutzbar sind sowie Reisekosten einsparen. Nur so wird der Begriff „Digitales Recruiting“ tatsächlich mit der Realität übereinstimmen.



Gabriela Jaecker, Gründerin und Geschäftsführerin der CleverMatch GmbH – einem HR-Softwareunternehmen für digitale Recruitinglösungen. CleverMatch ist ein Technologieanbieter neuen Typs, die mit innovativen Features neue Wege der professionellen Mitarbeitergewinnung für Unternehmen und Personalberatungen bietet. Ähnlich wie Fintechs oder Insurtechs will CleverMatch als HR-Tech eine neue Ära für die gesamte Branche einleiten.

Gabriela Jaecker, Gründerin und Geschäftsführerin der CleverMatch GmbH

Foto: privat

BESCHÄFTIGTENDATENSCHUTZ: BETRIEBSRÄTE UND SPRECHER- AUSSCHÜSSE BESTIMMEN MIT

Beim Thema Datenschutz denken viele Menschen zuerst an den Schutz ihrer Daten gegenüber Unternehmen wie Google oder Facebook. Ein wichtiger Bereich des Datenschutzrechts wird dabei mitunter übersehen, obwohl er in der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt immer wichtiger wird: der Beschäftigtendatenschutz, also der Schutz der Arbeitnehmerdaten gegenüber dem Arbeitgeber. Die Rechtslage in diesem Bereich wird durch die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zunehmend konkretisiert. Zudem muss seit dem 25. Mai 2018 die Europäische Datenschutzgrundverordnung angewandt werden. Christian Lange, VAA-Jurist und Datenschutzbeauftragter des Verbandes, erläutert die aktuelle Rechtslage und die Mitbestimmungsregelungen beim Beschäftigtendatenschutz.

Mit dem Inkrafttreten der neuen Datenschutzgrundverordnung gelten einheitliche Datenschutzregelungen in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und das neue Bundesdatenschutzgesetz in Deutschland. Für große Aufregung sorgt vor allem, dass zukünftig Datenverstöße massiv sanktioniert werden können: Während bislang Bußgelder von maximal 300.000 Euro pro Fall verhängt werden konnten, was in der Praxis meistens auf Beträge zwischen 5.000 und 10.000 Euro hinauslief, kann der Höchstbetrag nun bis zu vier Prozent des weltweit erzielten Vorjahresumsatzes betragen oder bis zu 20 Millionen Euro pro Fall – je nachdem, welche Summe höher liegt. Dementsprechend könnten die tatsächlich zu zahlenden Bußgelder drastisch ansteigen. Neben der Erhöhung von Bußgeldern gibt es auch inhaltlich einige Ergänzungen im Vergleich zum bisherigen Bundesdatenschutzgesetz, die einerseits das Recht der Betroffenen stärken und andererseits der Anpassung an das Internetzeitalter dienen. In diesem Zusammenhang wird das Recht, Informationen leichter wieder löschen zu lassen („Recht auf Vergessenwerden“), gestärkt. Wenn die Betroffenen nicht möchten, dass ihre Daten weiterverarbeitet werden, und es keine legitimen Gründe für deren Speicherung gibt, müssen die Daten gelöscht werden. Zugleich müssen bei einer Veröffentlichung der Daten andere Stellen, welche die Daten verarbeiten, von dem Löschwunsch beziehungsweise der Löschverpflichtung informiert werden. Neben den Daten und Datenkopien müssen auch Links auf die Daten gelöscht werden.

WAS ÄNDERT SICH FÜR ARBEITNEHMER?

Das neue europäische Datenschutzrecht wird durch das ebenfalls neu gefasste Bundesdatenschutzgesetz ergänzt. Regelungen zum Beschäftigtendatenschutz findet man im § 26 Bundesdatenschutzgesetz.

Während entscheidende Regelungen im Beschäftigtendatenschutz nahezu unverändert blieben, ergeben sich aus der Gesetzesbegründung wichtige Passagen, mit welchem Maßstab der Datenschutz zugunsten von Arbeitnehmern in der Praxis umzusetzen ist. Hervorzuheben ist die Absicht des Gesetzgebers, dass im Beschäftigtendatenschutzrecht „die Interessen des Arbeitgebers an der Datenverarbeitung und das Persönlichkeitsrecht des Beschäftigten zu einem schonenden Ausgleich zu bringen sind, der beide Interessen möglichst weitgehend berücksichtigt.“

Dieser Maßstab deckt sich mit der bisherigen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts. Das oberste deutsche Arbeitsgericht stellt bei datenschutzrelevanten Maßnahmen des Arbeitgebers den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz in den Vordergrund. Dies zeigt sich im Hinblick auf Kontrollen von Arbeitnehmern beispielsweise darin, dass stichprobenartige oder anlassbezogene Kontrollen weniger belastend für Arbeitnehmer angesehen werden als flächendeckende beziehungsweise anlassunabhängige Kontrollen. Ebenso spielt die Transparenz eine große Rolle. Wenn ein Arbeitgeber die Hintergründe einer Kontrolle offen kommuniziert und nicht heimlich vorgeht, gelten weniger strengere Maßstäbe. Diese Beispiele veranschaulichen, wie der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz in der Praxis anzuwenden ist.

Die Frage, wann ein Arbeitgeber bei Verdacht von Straftaten zum Beispiel durch Videotechnik überwacht werden kann oder ein Zugriff auf seinen Dienstrechner erfolgt, orientiert sich ebenfalls an strengen Maßstäben. Arbeitgeber müssen nachweisen können, dass es keine weniger einschneidenden Maßnahmen zur Aufdeckung einer Straftat gibt und dass das schutzwürdige Interesse des Arbeitnehmers nicht überwiegt. Art und Ausmaß dürfen im Hinblick auf den Anlass nicht unverhältnismäßig sein.

Anschaulich wird dies durch einen erst vor Kurzem durch das Bundesarbeitsgericht entschiedenen Fall: Ein Arbeitgeber hatte bei den Rechnern von sämtlichen Arbeitnehmern eine Software installiert, die alle Tastatureingaben protokollierte und regelmäßig Screenshots fertigte. Hierdurch kam heraus, dass ein Arbeitnehmer während der Arbeitszeit für eigene Zwecke ein Computerspiel programmierte und

PRAXISBEISPIEL

Private Handynummer – Tabu für den Arbeitgeber?

Im Zeitalter von Smartphone und Notebook gehört die ständige Erreichbarkeit für die meisten Führungskräfte mittlerweile zum Arbeitsalltag. Auch wenn viele von ihnen ein Diensthandy nutzen, fragen einige Arbeitgeber für etwaige Notfälle zusätzlich die private Handynummer ab. Das Landesarbeitsgericht Thüringen hatte sich nun mit der Frage zu beschäftigen, ob ein Arbeitnehmer zur Herausgabe der privaten Handynummer verpflichtet ist.

Das Landratsamt Greiz als Arbeitgeber wollte die Bereitschaftszeiten effektiver organisieren und wies seine Arbeitnehmer an, ihre privaten Handynummern mitzuteilen. Die Arbeitnehmer sollten auch außerhalb der Dienstzeiten für die Rettungsleitstelle per Handy erreichbar sein. Diese Bereitschaften beschränkten sich nach der Intention des Arbeitgebers nur auf Notfälle. Zwei Arbeitnehmer gaben daraufhin ihre privaten Festnetznummern an, verweigerten jedoch die Mitteilung ihrer Handynummern. Diese Weigerung sanktionierte der Arbeitgeber jeweils mit einer Abmahnung. Gegen diese Abmahnungen setzten sich die beiden Arbeitnehmer sowohl in der ersten Instanz als auch in der zweiten Instanz vor dem Landesarbeitsgericht Thüringen erfolgreich zur Wehr. Nach Auffassung der Thüringer Richter ermöglicht die Herausgabe der privaten Handynummer dem Arbeitgeber, den Arbeitnehmer fast immer und überall zu erreichen. Der Arbeitnehmer könne in seiner Freizeit selbst darüber bestimmen, für wen er erreichbar sein wolle (Urteil vom 16. Mai 2018, Aktenzeichen: 6 Sa 442/17 und 6 Sa 444/17). Bei einer ständigen Erreichbarkeit könne man nicht mehr wirklich zur Ruhe kommen. Das sei ein erheblicher Eingriff in die Persönlichkeitsrechte, der nur unter ganz besonderen Umständen gegen seinen Willen hinnehmbar sei. Es könne auch auf anderem Weg sichergestellt werden, dass Arbeitnehmer im Notfall erreichbar seien, begründete das Gericht seine Entscheidung. Nur unter besonderen Bedingungen und in engen Grenzen habe ein Arbeitgeber das Recht auf Kenntnis der privaten Handynummer eines Angestellten. Das gelte beispielsweise dann, wenn sich die Arbeitspflichten des Mitarbeiters nicht anders sinnvoll organisieren ließen, was der Arbeitgeber in dem vorliegenden Fall nicht darlegen konnte. Folgerichtig waren die erteilten Abmahnungen aus der Personalakte zu entfernen. Die Revision vor dem Bundesarbeitsgericht wurde nicht zugelassen. Das Urteil des LAG Thüringen stellt klar, dass dem Recht des Arbeitgebers auf Kenntnis der privaten Handynummer seiner Mitarbeiter enge Grenzen gesetzt sind. Wer seine private Handynummer gegenüber dem Arbeitgeber nicht preisgeben will, ist im Regelfall auch nicht dazu verpflichtet.

in erheblichem Umfang E-Mail-Verkehr für das Logistikunternehmen seines Vaters abwickelte. Aufgrund dieser massiven Pflichtverletzung kündigte der Arbeitgeber das Beschäftigungsverhältnis fristlos. Das Bundesarbeitsgericht sah durch die umfassende Überwachung der Arbeitnehmer ohne konkrete Verdachtsituation einen Eingriff in das Persönlichkeitsrecht und hat aus diesem Grund die Datenauswertungen des Arbeitgebers nicht für eine fristlose Kündigung zugelassen, im Ergebnis somit die fristlose Kündigung als unwirksam angesehen.

DATENSCHUTZ UND MITBESTIMMUNG

In mitbestimmten Betrieben regeln Betriebs- und Sprecherausschussvereinbarungen vielfach die Rechte und Pflichten der Beschäftigten. Hierbei kann sich schnell ein Bezug zum Datenschutz der Beschäftigten ergeben. Ein klassisches Beispiel ist eine kollektive Regelung zur E-Mail- und Internetnutzung. Wie im bisherigen Recht können datenschutzrelevante Regelungen im Beschäftigungsverhältnis durch Betriebsvereinbarungen geregelt werden. Im neuen § 26 BDSG heißt es, dass sich durch Gesetze, Tarifverträge sowie Betriebs- oder Dienstvereinbarungen die Erlaubnis zur Datenverarbeitung im Beschäftigungsverhältnis ergeben kann. Sprecherausschussvereinbarungen, wenn auch nicht explizit erwähnt, fallen dem Sinn und Zweck nach unter diese Regelung. Es ist kein Grund ersichtlich, warum diese anders zu behandeln wären als Betriebsvereinbarungen.

Für IT-bezogene Regelungen besteht in den vielen Konstellationen ohnehin ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates. So heißt es in § 87 des Betriebsverfassungsgesetzes, dass der Betriebsrat bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, mitzubestimmen hat.

Weitere Vorschriften im Betriebsverfassungsgesetz sowie im Sprecherausschussgesetz unterstreichen das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates beziehungsweise das Mitwirkungsrecht des Sprecherausschusses im Bereich des Datenschutzes. Sowohl dem Betriebsrat als auch dem Sprecherausschuss wird auferlegt, den Schutz von Persönlichkeitsrechten der Arbeitnehmer zu fördern und zu wahren. Beschäftigtendatenschutz wiederum ist Teil des Persönlichkeitsrechtes von Arbeitnehmern, so dass sich allein hierdurch der Zusammenhang zwischen Datenschutz und Mitbestimmung ergibt.

In der Rechtsliteratur wird der Betriebsrat als „mitgestaltende Kontrollinstanz“ im Bereich des Beschäftigtendatenschutzes bezeich-

net. Da der Sprecherausschuss nach dem Wortlaut des § 27 Sprecherausschussgesetz darüber zu wachen hat, dass alle leitenden Angestellten des Betriebes nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, kann man diese Bezeichnung durchaus auch auf den Sprecherausschuss beziehen.

Vernünftig gestaltete Kollektivvereinbarungen können eine Win-win-Situation für Arbeitnehmer und Arbeitgeber erzeugen. Der Betriebsrat oder Sprecherausschuss gestaltet zugunsten der jeweiligen Arbeitnehmer im Bereich der Persönlichkeitsrechte, der Arbeitgeber verschafft sich durch kollektive Regelungen im Bereich des Datenschutzes Rechtssicherheit. Ohne Kollektivvereinbarungen steht der Arbeitgeber für eine zulässige Datenverarbeitung vielfach vor der Alternative, sich von den Arbeitnehmern die Einwilligung zur Datenverarbeitung einzuholen. Hierbei ist allerdings neben dem damit verbundenen organisatorischen Aufwand zu beachten, dass die Erteilung einer Einwilligung durch den Arbeitnehmer freiwillig zu erfolgen hat und jederzeit die Möglichkeit besteht, dass einzelne Arbeitnehmer die Einwilligung widerrufen. Kollektive Vereinbarungen schaffen hingegen für alle Beteiligten klare Regelungen und ermöglichen eine Gestaltung unter Berücksichtigung der jeweiligen Besonderheiten in einem Unternehmen.

Als Fazit ist festzuhalten, dass klare und praxisorientierte Regelungen in kollektiven Vereinbarungen sowohl den Arbeitnehmern als auch den Arbeitgebern nützen. Mitbestimmung wird somit zu einem enormen Vorteil im Bereich des Beschäftigtendatenschutzes.



Christian Lange ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht. Er ist Geschäftsführer in der Kölner VAA-Geschäftsstelle und Datenschutzbeauftragter des Verbandes.

Geschäftsführer und Datenschutzbeauftragter
des VAA
Foto: VAA

DIGITALISIERUNG – NEUE CHANCEN FÜR DIE VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF?

Im Laufe der fortschreitenden Digitalisierung wird sich auch unsere Arbeitswelt ändern. Strukturen und Prozesse werden aufgrund der neuen Möglichkeiten hinterfragt und neu aufgesetzt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten neue Möglichkeiten und müssen sich an die Anforderungen in der heutigen Arbeitswelt anpassen. Die zunehmende Digitalisierung im Arbeitsalltag bietet aus Sicht der Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA auch neue Chancen für die Gleichstellung von Mann und Frau.

Bisher wird die Digitalisierung der Arbeitswelt häufig allgemein betrachtet. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales startet in diesem Herbst einen Zukunftsdialog „Neue Arbeit – neue Sicherheit“ mit den Themenschwerpunkten Sozialstaat, soziale Sicherheit, Qualifizierung und eben Digitalisierung. Im Zukunftsdialog können Bürgerinnen und Bürger ihre Anliegen zur Zukunft der Arbeit hinsichtlich der Schwerpunktthemen einbringen. Ziel ist ein gemeinsamer Austausch mit Expertinnen und Experten der Wirtschaft und Wissenschaft. Auch der kürzlich von der Bundesregierung einberufene „Digitalrat“ wird sich mit dem Thema Digitalisierung beschäftigen. Bezüglich der Einsetzung des Gremiums hatten sich die Regierungsparteien bereits im Koalitionsvertrag verständigt. Die Mitglieder des Digitalrats sollen die Bundesregierung mit ihrer Fachexpertise unterstützen, Projekte auf den Weg zu bringen.

Bezogen auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt sich die Frage, ob der digitale Wandel für Eltern in dieser Hinsicht neue Chancen bedeutet. Generell lässt die Digitalisierung flexiblere Arbeitsmodelle wie beispielsweise mobiles Arbeiten, Homeoffice und selbstbestimmte Arbeitszeiten zu. Gerade flexible Arbeitsmodelle können dabei helfen, die Ressourcen der jeweiligen Organisation besser zu nutzen und die Work-Life-Balance von Beschäftigten zu verbessern. Christina Klenner und Yvonne Lott identifizieren in einer Studie für die gewerkschaftsnahe Hans-Böckler-Stiftung drei Wege, wie flexible Arbeitsformen zur Gleichstellung beitragen können: Erstens können sie dazu beitragen, die Schere zwischen

den Arbeitszeiten von Frauen und Männern („Gender Time Gap“) zu schließen. Zweitens kann eine Flexibilisierung die Vereinbarkeit von beruflichen und außerberuflichen – darunter familiären – Tätigkeiten verbessern. Außerdem fördert die Digitalisierung eine zunehmende Normalität flexiblen Arbeitens und trägt zur Abkehr der Präsenzkultur bei.¹

Selbstbestimmtes mobiles Arbeiten oder Homeoffice stellen für Eltern einen guten Weg für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf dar. Gerade bei der Aufteilung der sogenannten häuslichen Arbeit zwischen Mann und Frau kann Flexibilität von Nutzen sein. Früher waren nur klassische Arbeitsmodelle mit einer klaren Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben möglich. Mittlerweile entstehen neue Gestaltungsräume, die eine größere Unabhängigkeit vom Arbeitsort sowie eine höhere Zeitsouveränität ermöglichen. Eltern können am Nachmittag ihre Kinder von der Kita oder Schule abholen und danach wieder im Homeoffice weiterarbeiten. Wegezeiten entfallen und können anders genutzt werden. Bei der Nutzung von mobilen Arbeitsformen sparen Arbeitnehmer 4,4 Stunden im Durchschnitt pro Woche.²

Dennoch gibt es trotz der vielen Vorteile auch Nachteile. Nicht jede Arbeitstätigkeit kann fernab vom Arbeitsplatz mobil oder im Homeoffice erledigt werden. Die technischen Voraussetzungen und ein passender Rahmen müssen vorab geklärt werden. Zusätzlich darf keine Entgrenzung der Arbeitszeit stattfinden. Übersteigerte Erwartungen an ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit der Beschäftigten kann wiederum den Vorteil der flexiblen Arbeitsmodelle ins Negative umdrehen. Beschäftigte fühlen sich dann nicht wertgeschätzt oder sogar kontrolliert. Natürlich muss auch umgekehrt gesagt werden, dass ein Arbeiten im Homeoffice kein Ersatz für eine fehlende Kinderbetreuung oder die Pflege von Angehörigen ist. Wenn jedoch Unternehmen eine gute praktische Planung bezüglich flexibler Arbeitsmodelle zugrunde legen, können Risiken vermieden und sogar die Mitarbeitermotivation erhöht werden.³ Ein großes Hindernis für mehr Angebote zum mobilen Arbeiten oder Homeoffice ist die in vielen Organisationen immer noch vorherrschende Präsenzkultur. Dem fortschreitenden Wandel der Digitalisierung muss deswegen auch ein kultureller Wandel in den Unternehmen folgen. Denn Befragungen zeigen, dass sich die Attraktivität eines Arbeitgebers erhöht, wenn ein Angebot an digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen besteht.⁴ Die Nutzung dieser Angebote sollte also vom Arbeitgeber auch gewollt und dementsprechend ausgestaltet werden.

Wenn man einen Blick in die skandinavischen Nachbarländer wirft, ist die Nutzung von Homeoffice dort sehr viel stärker verbreitet. Deutschland liegt hier im Vergleich noch weit zurück.⁵ In den Niederlanden sieht die Situation wiederum anders aus. Seit Anfang 2016 haben Angestell-

te, die in einem Unternehmen mit mehr als zehn Personen arbeiten, einen Rechtsanspruch auf einen Tag Arbeit im Homeoffice pro Woche. Der Arbeitgeber muss auf Wunsch des Beschäftigten prüfen, ob die Möglichkeit zum flexiblen Arbeiten umsetzbar ist beziehungsweise warum diese Möglichkeit nicht angeboten werden kann.⁶

Die Digitalisierung beinhaltet sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte und deren Familien große Potenziale, weil sie generell mehr Zeitsouveränität für Männer und Frauen ermöglicht. Gerade Frauen kommt dies bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Pflege von Angehörigen zugute. Durch die Kombination zeit- und ortsflexiblen Arbeitens kann die Digitalisierung zu einem Motor für die Gleichstellung werden. Es liegt an Unternehmen und Politik, diese Chance auch zu nutzen.

1 Christina Klenner und Yvonne Lott, *Wie kann flexibles Arbeiten für die Verbesserung der Work-Life Balance genutzt werden?*, in: *Genderaspekte der Digitalisierung der Arbeitswelt*, Hans-Böckler-Stiftung, Nummer 311, März 2018

2 BMFSFJ: *Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf*, 2016

3 BMFSFJ: *Digitale Vereinbarkeit*, 2017

4 BMFSFJ: *Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf*, 2016

5 BMFSFJ: *Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf*, 2016

6 https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/32889_initiatiefvoorstel_voortman



Wencke Jasper hat in Göttingen und Berlin Betriebswirtschaftslehre studiert. Bei der Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA ist sie Referentin für die Themenbereiche Digitalisierung und Diversity.

Referentin für die Themenbereiche Digitalisierung und Diversity bei der ULA

Foto: ULA

MITBESTIMMUNG IM DIGITALEN ZEITALTER – EINE CHANCE FÜR EUROPA

Angesichts wachsender sozialer und politischer Ungleichheiten steht Europa vor gewaltigen Herausforderungen. EU-Institutionen, Mitgliedstaaten, Sozialpartner und zivilgesellschaftliche Akteure tragen eine gemeinsame Verantwortung dafür, die digitale Revolution nachhaltig zu gestalten. Hierfür sind Mitbestimmung, Sozialpartnerschaft und inklusive Führung wichtiger denn je. Sie wirken der zunehmenden Spaltung der Gesellschaft entgegen, bündeln Wissen und Erfahrungen zur Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle und können einen positiven sozialpolitischen Beitrag leisten. Länder mit einem starken Sozialdialog sind besser durch die Krise gekommen als andere, indem sie sich den Gegebenheiten flexibel angepasst haben.

Da die Mitbestimmung im digitalen Bereich oft noch in den Kinderschuhen steckt, erforscht CEC European Managers als Projektpartner die Rolle europäischer Betriebsräte bei der Digitalisierung von multinationalen Unternehmen und deren Potential als Vorbild. In einem anderen Projekt mit dem Think Tank CEPS geht die CEC der Frage nach, wie „traditionelle“ Sozialpartner und neue Akteure auf die Sharing Economy reagieren.

Trotz der viel beschworenen und belegten Vorteile der Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung verlieren sie immer öfter an Relevanz. Neue Selbstständige in der Sharing Economy, alte, konfrontative Strukturen des industriellen Zeitalters und ein wachsendes Geflecht an sozial- und beschäftigungspolitischen Regelungen auf verschiedenen Ebenen: Das erfolgreiche europäische Sozialmodell steht unter Druck. Wie kann Europa die Chancen der Digitalisierung in diesen Strukturen nutzen, um bessere Arbeitsbedingungen zu gewährleisten, nachhaltiges Wachstum zu schaffen und Innovation zu fördern?

Zunächst muss der Diversität der heutigen und zukünftigen Arbeitsverhältnisse besser Rechnung getragen werden. Die Bedürfnisse von le-

gal Selbstständigen, aber wirtschaftlich Abhängigen werden unzureichend berücksichtigt – genau wie bei anderen „Outsidern“. Der Sozialdialog muss inklusiver und kooperativer werden: Manager, Selbstständige und andere Formen der Beschäftigung sollten in sozial- und wirtschaftspolitischen Fragen mitreden dürfen und ihren Beitrag leisten können. Um dieses Bewusstsein zu wecken, sind Führungskräfte als Brückenbauer und Netzwerker jenseits traditioneller Strukturen industrieller Beziehungen besonders gefragt. Mehr als andere erwerben Führungskräfte verschiedene berufliche Erfahrungen und eignen sich daher besonders dafür, neues Wissen und neue Praktiken zu verbreiten.

Politisch geht es darum, das Netz der sozialen Sicherung nachhaltig auszubauen, Rechte von Arbeitnehmern zu schützen, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und so zu wirtschaften, dass unsere (natürlichen) Lebensgrundlagen erhalten bleiben. Der Internationale Währungsfonds IWF und die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD haben festgestellt: Es ist die wachsende soziale Schere, die neben dem Klimawandel eines der größten Risiken für unseren gesamtgesellschaftlichen Wohlstand darstellt. Aus diesem

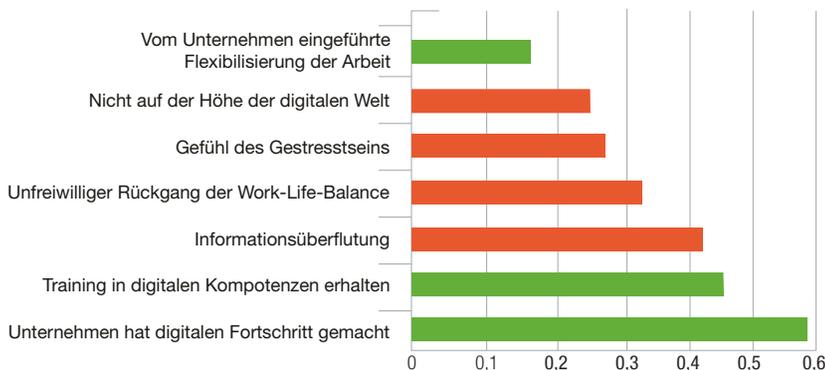
Grund hält die CEC Standardarbeitsverhältnisse weiterhin für unabdingbar für die Systeme der sozialen Sicherung, die diese Effekte abmildern. Zunehmende Flexibilität und entsprechende Arbeitsmodelle müssen mit Grundsicherung, Work-Life-Balance und qualifizierter Führung einhergehen.

Gute Führung muss zunehmend die Multidimensionalität der Arbeitswelt berücksichtigen: vom legal-politischen Kontext über die Bedürfnisse der Mitarbeiter zum Potenzial für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Führungskräfte vernetzen Ideen, Menschen und Prozesse. Für die CEC beinhaltet das Konzept von Leadership sowohl klassische individuelle Führungsqualitäten als auch die Mitbestimmung von Mitarbeitern und die Einbettung in weitere Netzwerke der Unternehmen oder Organisationen. Mithilfe dieser integrierten Definition von Leadership soll ein Beitrag für mehr ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit auf Organisations- und gesamtgesellschaftlicher Ebene geleistet werden.

ABBILDUNG 1: IMPLEMENTATION DIGITALER TECHNOLOGIEN



ABBILDUNG 2: ARBEITSBEDINGUNGEN IN DER DIGITALEN ÄRA



Auf dieser Basis hat die CEC im Rahmen des European Managers Panel eine europaweite Umfrage zum Management im digitalen Zeitalter durchgeführt. Wie sich leider gezeigt hat, wird die digitale Transformation oft nicht dazu genutzt, sich strategisch (neu) zu positionieren und gemeinsam mit Mitarbeitern, Kunden und externen Partner die technologische Entwicklung des Unternehmens zu gestalten (Abbildung 1). Letztere kann nicht isoliert betrachtet werden, da Wertschöpfung und Innovation nur durch menschliche Kreativität, Kooperation und weitsichtige Führung angeregt werden kann.

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl an individuellen Führungsqualitäten, Arbeitsbedingungen und strategischer Ausrichtung gearbeitet werden sollte. Immerhin gaben mehr als die Hälfte der Befragten an, dass ihr Unternehmen Fortbildungen zur Digitalisierung angeboten hat (Abbildung 1). Was die digitalen Arbeitsbedingungen (Abbildung 2) angeht, sind vor allem Stress und Informationsüberflutung ernst zu nehmende Probleme, denen nur wenige Unternehmen mit Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance begegnen, etwa durch flexible Arbeitsmodelle.

Mitbestimmung auf Unternehmensebene sowie ein inklusiverer und diverser Sozialdialog können dazu beitragen, innovative Lösungen zur Gestaltung der digitalen Revolution zu finden. Führungskräfte müssen dafür allerdings ihren individuellen und kollektiven Gestaltungsspielraum erkennen – trotz oder gerade aufgrund der Einführung von IT-Management-Systemen, die Entscheidungsprozesse zum Teil automatisieren. Die Verantwortung in Zeiten der Digitalisierung verschwindet nicht – sie wird komplexer und erfordert daher gemeinsam erarbeitete Lösungen, die sich an den jeweiligen Kontext anpassen. Am Ende jedoch muss die individuelle Verantwortung und Entscheidung stehen – kein Roboter kann uns ethische Fragestellungen abnehmen.

Jean-Philippe Steeger ist Fachreferent und Verantwortlicher für Kommunikation bei CEC European Managers, dem Europäischen Dachverband der Führungskräfte, der rund eine Million Fach- und Führungskräfte aus 16 EU-Staaten vertritt.



**JEAN-PHILIPPE
STEEGER**

Verantwortlicher für Kommunikation bei der
CEC European Managers
Foto: CEC

VERBAND



DER VERBAND

Die Führungskräfte Chemie sind zusammengefasst im Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e.V. (VAA). Als Berufsverband und Berufsgewerkschaft vertritt der VAA die Interessen von rund 30.000 hochqualifizierten Fach- und Führungskräften – außertarifliche und leitende Angestellte – aller Berufsgruppen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie und den angrenzenden Branchen. Mit seinen Mitgliedern in den Betrieben verfügt der VAA über ein dichtes Netzwerk. Durch ihr Engagement im Verband ergeben sich für die Mitglieder wichtige Kontakte. Berufsanfänger finden einen einfacheren Einstieg ins Unternehmen, weil sie von der Erfahrung anderer Mitglieder und den Verbindungen vor Ort profitieren.

Als größter deutscher Führungskräfteverband bekennt sich der VAA zu einer Wertekultur, in der die Fähigkeiten und Talente jedes Einzelnen optimal zur Geltung gebracht werden. Diversity und Inklusion bedeuten für den Verband, dass der Umgang miteinander von Respekt, Rücksichtnahme, Vertrauen und Offenheit geprägt ist. Daher setzt sich der VAA in den Unternehmen für ein Arbeitsumfeld ein, das eine diskriminierungsfreie Persönlichkeitsentfaltung ermöglicht. Gerade in Zeiten der Globalisierung und des demografischen Wandels bleibt der Wirtschaftsstandort Deutschland nur wettbewerbsfähig, wenn die Chancen personeller Vielfalt erkannt und die Mitarbeiterpotenziale bestmöglich gefördert werden.

Der VAA nimmt politisch Einfluss. Seine Aufgabe ist die Durchsetzung der Anliegen von Fach- und Führungskräften in der Wirtschafts-, Sozial-, Energie- und Umweltpolitik. Dabei steht der VAA für wirtschafts-, forschungs- und innovationsfreundliche Rahmenbedingungen sowie die Stärkung der Beschäftigungssicherheit und die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern. Der Verband setzt sich dafür ein, dass beim Umstieg auf eine regenerative Energiebasis die Versorgungssicherheit zu international wettbewerbsfähigen Preisen gewährleistet wird. Des Weiteren fordert der VAA, den Wissenschaftsstandort Deutschland durch den Ausbau und die Förderung moderner Zukunftstechnologien weiter zu festigen. Auf nationaler und europäischer Ebene verfolgt und begleitet der Verband außerdem die rechtlichen und sozialpolitischen Entwicklungen in der betrieblichen Altersversorgung.

In seiner politischen Arbeit wird der VAA durch die ULA unterstützt, den politischen Dachverband aller Führungskräfte in Deutschland. Als Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände vertritt die ULA die gesellschaftspolitischen, sozialen und wirtschaftlichen Interessen von über 60.000 Führungskräften gegenüber der Politik – sowohl in Berlin als auch in Brüssel. Auf europäischer Ebene sind VAA und ULA durch die europäische Dachorganisation der Führungskräfte CEC European Managers vertreten. Die CEC repräsentiert rund 1,5 Millionen Führungskräfte und ist von der Europäischen Kommission als repräsentative Führungskräfteorganisation anerkannt. In dieser Funktion ist die CEC ständiger Ansprechpartner im Europäischen Sozialen Dialog. Darüber hinaus ist der VAA Gründungsmitglied des Europäischen Führungskräfteverbandes Chemie FECCIA, der auf europäischer Ebene die Aktivitäten der Führungskräfte in der Chemie koordiniert und innerhalb der CEC zur Geltung bringt.



Rund 200 Mandatsträger und Mitglieder aus den Werks- und Landesgruppen des Verbandes haben an der VAA-Delegiertentagung am 5. Mai 2018 in Wiesbaden teilgenommen. Dabei haben sie die Leitlinien der künftigen Verbandsstrategien festgelegt und Beschlüsse zu wichtigen politischen Themen gefasst. Beispielsweise haben die Delegierten des VAA die Regierungen in Bund und Ländern aufgefordert, die Infrastruktur der Bildungseinrichtungen durch höhere Investitionen zu unterstützen. Foto: Maria Schulz – VAA



Für den 1. Vorsitzenden des VAA Rainer Nachtrab bietet die Mitbestimmung Gestaltungsmöglichkeiten durch Interessenausgleich: „Mitbestimmung sorgt auch für Führungskräfte für eine höhere Identifikation mit ihren Unternehmen. Deswegen ist es wichtig, dass der VAA sein Engagement innerhalb der Mitbestimmung in Deutschland und in Europa intensiviert.“ VAA-Mitglieder tragen in verantwortungsvollen Positionen zur langfristigen Zukunfts- und Beschäftigungssicherung in ihren Unternehmen und zum Aufbau einer guten Unternehmenskultur bei. Foto: Maria Schulz – VAA

STRUKTUR

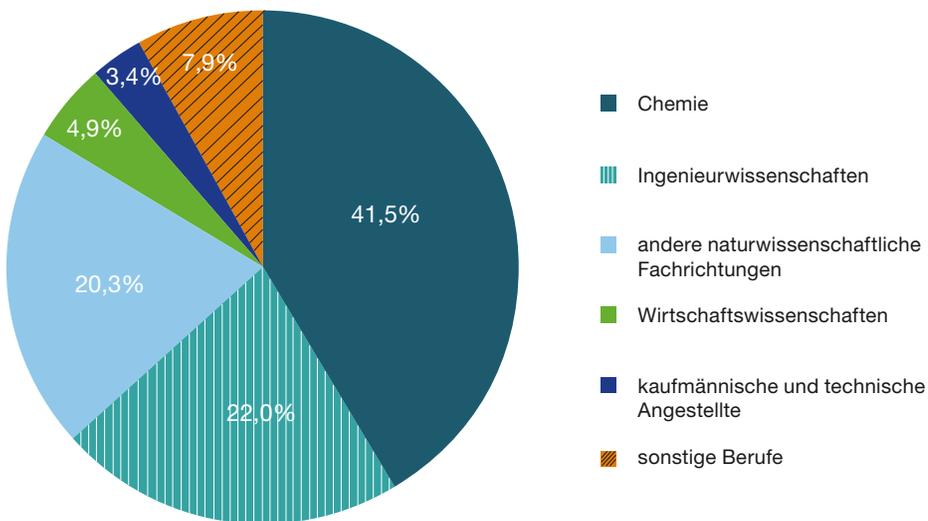
Die Mehrzahl der VAA-Mitglieder ist in Werksgruppen organisiert. Werksgruppen sind in Unternehmen und an Chemiestandorten aktiv. Dabei können sie auch unternehmensübergreifend organisiert sein. Bundesweit gibt es rund 170 Werksgruppen. Sie gestalten die Arbeit des Verbandes vor Ort. VAA-Mitglieder in kleineren Unternehmen, in denen es keine Werksgruppe gibt, werden als Einzelmitglieder geführt und unmittelbar von der Geschäftsstelle Köln oder dem Büro Berlin betreut. Regional sind die Mitglieder in acht Landesgruppen zusammengeschlossen.

MITGLIEDER

Zum Jahresbeginn 2018 hat der VAA 28.594 Mitglieder in seinen Reihen gezählt. Den größten Zuwachs unter den verschiedenen Mitgliedergruppen hat der Verband mit 736 Zugängen bei den unter 30-jährigen Mitgliedern verzeichnet. Die Zahl der studentischen Mitglieder betrug 3.451. Dabei profitierten 3.128 junge Akademiker von der zusätzlichen Mitgliedschaft in der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh).

Der Frauenanteil im VAA ist im Jahr 2017 auf 20,6 Prozent gestiegen. Insgesamt hat der Verband nun 5.880 weibliche Mitglieder. Bei den unter 40-Jährigen kommen Frauen auf 37 Prozent.

Der Anteil der im Berufsleben stehenden VAA-Mitglieder hat um einen Prozentpunkt von 66 auf 67 Prozent zugelegt. Pensionäre stellen im VAA knapp 20 Prozent der Mitglieder. Nach wie vor liegt das Durchschnittsalter der VAA-Mitglieder bei knapp 51 Jahren. Der Anteil der in Werksgruppen organisierten Mitglieder liegt bei 68 Prozent.



VERBANDSORGANE

Oberstes Entscheidungsorgan des VAA ist die Delegiertentagung. Hier legen die Vertreter aus den Werks- und Landesgruppen die Grundlinien der Verbandspolitik fest und wählen den siebenköpfigen, ehrenamtlich besetzten Vorstand. Dieser wird durch den Beirat und die Kommissionen unterstützt. Die Verbandsgeschäfte führen hauptamtliche Mitarbeiter in der Geschäftsstelle in Köln und im VAA-Büro Berlin.

VORSTAND



**RAINER
NACHTRAB**

1. Vorsitzender, Director Engineering BASF SE,
VAA-Werksgruppe BASF Ludwigshafen



**DR. DANIELE
BRUNS**

2. Vorsitzende, Vice President Fire Protection, Security & Health Merck KGaA,
VAA-Werksgruppe Merck



**RUTH
KESSLER**

Schatzmeisterin, Manager Project Procurement Project Excellence bei der
Bayer AG, VAA-Werksgruppe Leverkusen



**DR. FRÉDÉRIC
DONIÉ**

Freigestellter Betriebsrat der Roche Diagnostics GmbH, Werk Penzberg, VAA-
Werksgruppe Roche Diagnostics Penzberg



**DR. CHRISTOPH
GÜRTLER**

Leiter Neue Katalytische Verfahren Covestro Deutschland AG,
VAA-Werksgruppe Leverkusen



**DR. ROLAND
LEROUX**

Corporate Data Privacy Officer der Schott AG, VAA-Werksgruppe Schott,
Präsident der ULA, Präsident der FECCIA



**DR. THOMAS
SAUER**

Vice President Custom Manufacturing Agro Evonik Performance Materials
GmbH, VAA-Werksgruppe Industriepark Wolfgang

BEIRAT

Der Beirat unterstützt den Vorstand bei der Führung des Verbandes. Jede der acht VAA-Landesgruppen (Bayern, Hessen, Mitte/Ost, Niedersachsen, Nord, Nordrhein, Südwest und Westfalen) entsendet je ein Mitglied des Landesgruppenvorstands in den Beirat.

KOMMISSIONEN

Zusätzlich wird der Vorstand durch Kommissionen zu verschiedenen Fachgebieten beraten. Den Kommissionen gehören vom Vorstand benannte Experten aus den Reihen der VAA-Mitglieder an.

AUFSICHTSRÄTE

Die Kommission analysiert die Entwicklung der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland und Europa. Sie unterstützt VAA-Mitglieder in ihrer Aufsichtsratsstätigkeit.

BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

Die Kommission verfolgt die rechtlichen und sozialpolitischen Entwicklungen in der betrieblichen Altersversorgung auf nationaler und europäischer Ebene. Sie führt Vergleichsstudien zu den Versorgungssystemen der Unternehmen durch.

BETRIEBSRÄTE

Die Kommission besteht aus amtierenden Betriebsräten und unterstützt VAA-Mitglieder bei ihrer Betriebsratsstätigkeit. Sie erarbeitet Rechts- und Sachinformationen, insbesondere zu den Folgen von Betriebsänderungen und Unternehmensumstrukturierungen, zu Sozialplänen sowie zu Entgeltsystemen und Arbeitszeitfragen. Die Kommission ist intensiv in die Vorbereitung und Durchführung der Betriebsräteschulungen und Betriebsrätekonferenzen eingebunden.

EINKOMMEN

Die Kommission analysiert Gehalts- und Bonussysteme der Branche. Sie führt jährlich die Einkommensumfrage unter den VAA-Mitgliedern durch und befasst sich mit neuen Formen der Entlohnung.

FÜHRUNG

Die Kommission Führung beschäftigt sich mit Management- und Führungsfragen. Dabei arbeitet sie Hilfestellungen und Konzepte zur Umsetzung von guter Führung in der Praxis aus und analysiert aktuelle wissenschaftliche Debatten in der Führungstheorie.

HOCHSCHULARBEIT

Die Kommission bereitet die Vorstellung des VAA an den Hochschulen vor und berät studentische Mitglieder und Interessenten bezüglich ihrer zukünftigen beruflichen Tätigkeit. Dabei koordiniert sie die Aktivitäten des speziell für junge Akademiker aufgelegten VAA-Bewerbenetzwerks. Des Weiteren diskutiert die Kommission Fragen der Reform des Chemiestudiums sowie der Arbeitsmarktsituation für Absolventen der Chemie und anderer Studiengänge im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik).

SPRECHERAUSSCHÜSSE

Die Kommission unterstützt die Sprecherausschüsse in ihrer täglichen Sprecherausschussarbeit. Sie ermöglicht einen intensiven Erfahrungsaustausch und vergleicht insbesondere die Gehalts- und Bonussysteme.

TARIFKOMMISSION

Die Kommission besteht aus dem Vorstand und den Werksgruppenvorsitzenden der acht größten Werksgruppen und tauscht sich im Vorfeld von Tarifverhandlungen über die Entwicklungen in den Unternehmen der chemischen Industrie aus.

60PLUS

Die Kommission betreut die Pensionäre im VAA und koordiniert die Aktivitäten der regionalen Pensionärsbetreuer vor Ort. Sie verfolgt pensionärsrelevante Themen wie beispielsweise den Übergang in den Ruhestand und ist federführend bei der Vorbereitung der VAA-Informationen für Pensionäre.

ARBEITSGRUPPEN

Für aktuelle Fragen rund um die Interessenvertretung der Führungskräfte in der chemisch-pharmazeutischen Industrie setzt der VAA regelmäßig Arbeitskreise und Arbeitsgruppen ein. Derzeit bestehen VAA-Arbeitsgruppen zur Begleitung des Pharmadialogs zwischen Wirtschaft und Politik, zur Stärkung der Tariffähigkeit und zur Unterstützung von VAA-Mitgliedern, die wegen ihrer sexuellen oder Geschlechteridentität Benachteiligung im beruflichen Umfeld erfahren.

GESCHÄFTSSTELLE



Erste Anlaufstelle für alle Anliegen der Mitglieder ist die Geschäftsführung des VAA. Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht Gerhard Kronisch ist Hauptgeschäftsführer des VAA. Sitz der Geschäftsstelle ist Köln.

Im Assistenzbereich bilden Jeanette Beine, Sandra Blumenkamp, Lucie Dickes, Regina Hermanns, Gabriele Hochsattel, Nadja Rasmussen und Pia Rau das Team der VAA-Geschäftsstelle.

BÜRO BERLIN



Die Mitglieder in den neuen Bundesländern sowie in Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein werden vom VAA-Büro Berlin betreut. Leiter des Berliner Büros ist Rechtsanwalt Stefan Ladeburg.

Im Assistenzbereich bilden Mareike Brose, Janett Creydt und Sarah Köppe das Team des Berliner Büros.

INTERESSENVERTRETUNG

TARIFSIITUATION

Der VAA tarift die Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete naturwissenschaftlich und technische Angestellte in der chemischen Industrie im zweiten Beschäftigungsjahr. Der entsprechende Tarifvertrag wurde am 5. August 2016 in Köln abgeschlossen. Für das Jahr 2017 betragen die tariflichen Mindestjahresbezüge im zweiten Beschäftigungsjahr demnach

- 64.200 Euro für Angestellte mit Diplom- und Masterabschluss,
- 74.825 Euro für Angestellte mit Promotion.

Der Abschluss für das Jahr 2018 wird in den Tarifverhandlungen festgelegt, die in diesem Jahr erst im Herbst zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und dem VAA stattfinden werden.

MITBESTIMMUNG

SPRECHERAUSSCHÜSSE

Die Sprecherausschussarbeit des Verbandes war in der ersten Jahreshälfte 2018 durch die Vorbereitung und Durchführung der Wahlen zu den Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten im Frühjahr 2018 geprägt. Hier konnte der VAA wieder hervorragende Ergebnisse erzielen. So stellt der VAA in 90 Prozent der Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie die Vorsitzenden beziehungsweise die Stellvertretenden Vorsitzenden der Sprecherausschüsse. Konkret sind rund 450 Mitglieder aus den Sprecherausschüssen im Verband organisiert. Damit sind rund 85 Prozent aller Sprecherausschussmitglieder in der chemischen Industrie Mitglied im VAA.

BETRIEBSRÄTE

In der ersten Jahreshälfte 2018 haben die Betriebsratswahlen in den Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie stattgefunden. Der VAA konnte insgesamt 253 Mandate in 120 Betrieben erringen. Der Anteil weiblicher Betriebsratsmitglieder beträgt rund 30 Prozent.

AUFSICHSRÄTE

Zu Beginn des Jahres 2018 hatten VAA-Mitglieder in 43 mitbestimmten Unternehmen insgesamt 60 Aufsichtsratsmandate inne, davon 38 Sitze der leitenden Angestellten, acht Arbeitnehmersitze und 14 Gewerkschaftssitze. Hinzu kommen zwei Arbeitnehmersitze in einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE) sowie vier weitere Aufsichtsratsmandate in Aufsichtsräten nach dem Drittelbeteiligungsgesetz.

DIVERSITY

DIVERSITY MANAGEMENT

Für den VAA gehört Diversity zu den entscheidenden Eckpfeilern für eine moderne und zukunftsorientierte Verbandsarbeit. In den Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie und der angrenzenden Branchen setzt sich der VAA für ein Arbeitsumfeld ein, das eine diskriminierungsfreie Persönlichkeitsentfaltung ermöglicht – unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderung, Familienstand, Elternschaft, sexueller Identität, Rasse, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung.

Das Diversity Management ist fest in alle haupt- und ehrenamtlichen Strukturen und Abläufe des VAA integriert. Diversity Manager des VAA ist VAA-Geschäftsführer Dr. Torsten Glinke. Zur Aufgabe des Diversity Managers gehören unter anderem die Förderung und der Ausbau des Austauschs zwischen Haupt- und Ehrenamt einerseits sowie den Unternehmen und Sozialpartnern andererseits.

FÜHRUNG UND VIELFALT

In der 2017 etablierten VAA-Kommission Führung sind die Führungsaspekte des Themas Diversity institutionell verankert worden. Außerdem wurde ein Arbeitskreis ins Leben gerufen, um VAA-Mitglieder zu unterstützen, die wegen ihrer sexuellen oder Geschlechteridentität Benachteiligung im beruflichen Umfeld erfahren.

Des Weiteren hat der VAA zur besseren Ansprache bestehender und potenzieller Mitglieder aus dem Ausland sein englischsprachiges Angebot erweitert und den englischsprachigen Internetauftritt ausgebaut.



VAA CONNECT

Bei der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern besteht in der chemisch-pharmazeutischen Industrie nach wie vor ein großer Nachholbedarf, wie nicht zuletzt die VAA-Chancengleichheitsumfrage 2015/2016 belegt. Für eine bessere Vernetzung von Frauen im Verband und zwischen den einzelnen Unternehmen sorgt seit 2016 das Netzwerk „VAA connect“.



Regelmäßig führt VAA connect hervorragend besuchte Veranstaltungen in verschiedenen Unternehmen durch und lädt dazu exzellente Referenten zu relevanten Themen aus Beruf, Familie und Karriere ein. Denn VAA connect verbindet Netzwerke und bietet auf seinen Veranstaltungen und auf dem sogenannten Markt der Netzwerke Gelegenheit, Kontakte herzustellen und sich auszutauschen.

Die erste VAA-connect-Veranstaltung des Jahres 2018 hat Ende Mai bei Beiersdorf in Hamburg stattgefunden. Dort haben mehr als 200 Gäste über Aufstiegschancen für weibliche Führungskräfte in der chemisch-pharmazeutischen Industrie in Deutschland diskutiert. Im November 2018 gibt es eine weitere Veranstaltung bei Merck in Darmstadt zum Thema „Arbeitsmodelle der Zukunft“.

In der VAA-Geschäftsstelle sind die VAA-Juristinnen Ilga Möllenbrink und Pauline Rust für die Weiterentwicklung des Netzwerks verantwortlich. Mittelfristig soll VAA connect zum führenden Frauennetzwerk in der chemisch-pharmazeutischen Industrie ausgebaut werden, um Frauen durch neue Kontakte und Wissenstransfer in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen.

UMFRAGEN

Ein äußerst effizientes Mittel der Verbandspolitik sind wissenschaftlich begleitete Mitgliederumfragen. Sie bieten statistisch valide Informationen über die hoch spezialisierte, aktiv das Wirtschaftsleben prägende Gruppe der Führungskräfte. Daher finden die VAA-Umfrageergebnisse regelmäßig Beachtung – sowohl in den überregionalen Medien als auch in den Personalabteilungen der Unternehmen.

EINKOMMENSUMFRAGE

Seit 1963 wird die VAA-Einkommensumfrage unter allen im Berufsleben stehenden VAA-Mitgliedern durchgeführt. Sie bietet ein differenziertes Bild zu den einzelnen Einkommensbestandteilen von Führungskräften sowie zu Karriereentwicklungen und verschiedenen sozio-ökonomischen Aspekten. Mit der ständig wachsenden Zahl ausgewerteter Fragebögen und der seit 2012 möglichen Längsschnittbetrachtung liefert die Umfrage jährlich neue Erkenntnisse und präzise Aussagen sowie einen exklusiven Überblick über die Gehaltsentwicklungen in der Branche. Wissenschaftlich begleitet wird die Einkommensumfrage von der RWTH Aachen University unter Leitung von Prof. Christian Grund.

BEFINDLICHKEITSUMFRAGE

Mit dieser Umfrage ermittelt der VAA seit 2002 jährlich die Stimmung von über 10.000, nach einem speziellen statistischen Schlüssel ausgewählten Führungskräften in 24 größeren Chemie- und Pharmaunternehmen mit insgesamt etwa 250.000 Beschäftigten. Diese unabhängige Umfrage hat sich als zuverlässiges Stimmungsbarometer in den Kalendern der Personalverantwortlichen fest etabliert und wird auch auf Vorstandsebene diskutiert. Die Ergebnisse bieten ein wertvolles Instrument, um die Arbeitsbedingungen von außertariflichen und leitenden Angestellten konkret zu beeinflussen.

Spitzenreiter des Umfragerankings 2018 ist der Leverkusener Kunststoffproduzent Covestro, gefolgt von Beiersdorf, Schott, Wacker und Bayer. Auf Grundlage der Ergebnisse der Befindlichkeitsumfrage sowie der regelmäßig abgefragten Schwerpunktthemen verleiht der VAA im Herbst eines jeden Jahres den Deutschen Chemie-Preis Köln für vorbildliche und gute Personalarbeit an ein Unternehmen der Branche.

CHANCENGLEICHHEITSUMFRAGE

Bereits seit 1990 führt der Verband die Umfrage zur Chancengleichheit weiblicher und männlicher Führungskräfte durch. Aufgrund des langen Betrachtungszeitraums und der hohen Teilnehmerzahl bietet die Studie eine einzigartige Grundlage für die langfristige Betrachtung der Entwicklung in den Unternehmen der Branche. Die im Fünfjahresrhythmus stattfindende Umfrage ermittelt den Umsetzungsstand der Chancengleichheit in den Betrieben sowie verschiedener Einflussfaktoren auf die Karrieren von Frauen und Männern in Führungspositionen.

Die letzte Chancengleichheitsumfrage wurde im September 2015 durchgeführt. Unter dem Titel „Chancengleichheit 2015/2016“ ist die Auswertung der Umfrage im Frühjahr 2016 als Broschüre veröffentlicht worden. Die Ergebnisse zeigen, dass Kinder auf den Verlauf von Karrieren von Frauen einen wesentlich größeren Einfluss haben, als dies bei Männern der Fall ist. Die traditionelle Rollenverteilung ist also noch weit verbreitet. Familie und Karriere sind für weibliche Führungskräfte nach wie vor schwer vereinbar.

STUDENTENUMFRAGE

Alle fünf Jahre führt der VAA eine Umfrage zur Sozial- und Studiensituation seiner studentischen Mitglieder durch. Die VAA-Studentenumfrage ermöglicht präzise Aussagen zu den Bedingungen von Studenten insbesondere der chemisch-technischen Fachrichtungen. Mit den Erkenntnissen aus der Studentenumfrage kann der VAA seine studentischen Mitglieder noch besser unterstützen, Aufmerksamkeit für ihre Belange wecken und zu optimalen Berufsperspektiven beitragen. Aufgrund der hohen Beteiligung ist die Studie äußerst aussagekräftig.

Ende 2014 hat der VAA seine studentischen Mitglieder zum letzten Mal befragt. Die Umfrageergebnisse zeigen: Viele Studenten haben sich aus Wissensdurst und fachlichem Interesse für ein Chemiestudium entschieden – und wollen es mit einer Promotion beenden.

POSITIONEN

Als Verband der Fach- und Führungskräfte und einzige Gewerkschaft der außertariflichen und leitenden Angestellten der Chemie- und Pharmaindustrie gestaltet der VAA die Zukunft des Standortes Deutschland aktiv mit. Durch seine Interessenvertretung steigert der Verband die Mitbestimmung und die Leistungsbereitschaft der hochqualifizierten Arbeitnehmer und Leistungsträger. Damit trägt der VAA zur Stärkung der Basis für international konkurrenzfähige Unternehmen in Deutschland und Europa bei.

Mit seinen klar formulierten Positionen zum Entgelt, zur Arbeitszeit, zum Mobilien Arbeiten, zur Digitalisierung und zum Lebensphasenorientierten Arbeiten fördert und fordert der VAA Transparenz und Wissensaustausch, setzt sich für vorausschauende, zeitgemäße Vereinbarungen und Regelungen ein und macht sich für langfristig sichere, attraktive Arbeitsplätze stark.

ENTGELT

Fach- und Führungskräfte sind Schlüsselakteure und tragen eine große Verantwortung. Das Entgelt steht für Erfolg, Sicherheit, Anerkennung, Bestätigung, Lebensqualität, Zufriedenheit und Selbständigkeit. Deshalb muss Leistung sichtbar gemacht, wertgeschätzt und angemessen entlohnt werden. Ein faires und motivierendes Entgeltsystem ist für die Unternehmen in Zeiten des Wettbewerbs um die besten Köpfe zukunftsichernd.

ARBEITSZEIT

Arbeitszeit ist zur Schlüsselfrage geworden. Die mit dem technischen Fortschritt einhergehende Flexibilität eröffnet Potenziale. Echte Zeitsouveränität unter Berücksichtigung betrieblicher und persönlicher Belange ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Wandel. In einer Vertrauenskultur entscheidet der Arbeitnehmer mit, wann, wo und wie lange er arbeitet.

MOBILES ARBEITEN

Es findet ein notwendiger Kulturwandel hin zu einer zielführenden Balance von Präsenz und mobilem Arbeiten statt. Bei der Entscheidung, wer, wann und wo mobil arbeitet, helfen klare Regeln, eine funktionierende Vertrauenskultur zu schaffen. Ohne eine tragfähige Vertrauenskultur werden Chancen vergebend.

DIGITALISIERUNG

Wir nehmen die Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels an. Wir gestalten die neuen Perspektiven für die Arbeitsplätze in der chemischen Industrie mit. Wir suchen die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern, um die Arbeitnehmer bei der Digitalisierung mitzunehmen.

LEBENSPHASENORIENTIERTES ARBEITEN

Wir fordern höhere Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung ein, um der mit dem demografischen Wandel einhergehenden Veränderung der Lebensentwürfe gerecht zu werden. Familie und Karriere, Pflege von nahen Angehörigen, Weiterbildung, Diversity und ehrenamtliches Engagement sind entscheidende Faktoren, die in Einklang zu bringen sind.

JURISTISCHER SERVICE

Der VAA hat einen auf außertarifliche und leitende Angestellte spezialisierten Juristischen Service und bietet seinen Mitgliedern Rechtsberatung und Rechtsschutz weit über den sonst üblichen Rahmen hinaus. So erhalten Verbandsmitglieder jederzeit und umgehend Auskunft per Telefon oder E-Mail. Bei der Beratung von Führungskräften verfügen die VAA-Juristen über umfangreiche Erfahrungen: Sie kennen die Unternehmen, Strukturen und Besonderheiten der chemisch-pharmazeutischen Industrie genau und wissen, was möglich ist.

Die Verbandsjuristen prüfen Verträge, verhandeln mit Arbeitgebern und führen Prozesse. Nicht nur bei gerichtlichen Verfahren, sondern auch bei den häufig unterschätzten kleineren Konflikten stehen die VAA-Juristen den Mitgliedern beratend zur Seite. So gelingt es oft, unnötige Gerichtsverfahren zu vermeiden. Und: Der Juristische Service sichert den Mitgliedern gute Konditionen.

Von den VAA-Mitgliedern wird die effiziente und kostenfreie Beratung der VAA-Juristen hoch geschätzt und rege genutzt. Dies hat auch die letztjährige Umfrage zur Mitgliederzufriedenheit ergeben. Danach wird der Rechtsschutz von den VAA-Mitgliedern als wichtigste Dienstleistung des VAA betrachtet und mit einer Durchschnittsnote von 1,7 sehr gut bewertet.

2017 ist die Zahl der Rechtsberatungen erneut gestiegen: Insgesamt haben die Verbandsjuristen 275 Beistandsfälle bearbeitet und 140 davon erledigt. Damit sind die außergerichtlichen Vertretungen gemeint, zum Beispiel in bilateralen Verhandlungen mit dem Arbeitgeber. Die Zahl der Rechtsschutzfälle, also der Vertretungen vor Gericht, belief sich 2017 auf insgesamt 223. Davon wurden 90 Fälle erledigt. Vom Umfang her waren es aber vor allem die unzähligen persönlichen und telefonischen Beratungen, die den Arbeitsalltag der VAA-Juristen maßgeblich bestimmt haben.

Wie in den letzten Jahren nahmen auch 2017 viele Absolventen und Berufsanfänger die Expertise der VAA-Juristen bei der Beurteilung von Erstanstellungsverträgen in Anspruch.

MITGLIEDERVERWALTUNG

Es sind die Mitglieder, die einen Verband mit Leben füllen. Daher macht es der VAA seinen Mitgliedern so leicht wie möglich: Die Mitgliederverwaltung gibt Auskunft über alle Fragen und Anliegen zum Verbandsbeitritt, zur Werbung von Neumitgliedern, zum Mitgliedsstatus, zur Beitragsabrechnung, zum Versand von Informationen und zu vielen weiteren Punkten.



Leiterin der Geschäftsstelle Köln und Mitgliederverwaltung



Buchhaltung und Mitgliederverwaltung



Rechnungswesen und Mitgliederverwaltung



Mitgliederverwaltung

MARKETING

Um die Präsenz, Sichtbarkeit und Werbewirksamkeit des VAA in den Betrieben zu erhöhen, unterstützt der VAA seine Mitglieder durch einen Ausbau seines umfangreichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramms zu einem schlagkräftigen Full-Service-Angebot.

Über das Führungskräfte Institut (FKI) hält der Verband ein besonders breites Spektrum an Seminaren für seine Mitglieder bereit. Auch unterstützt der VAA seine Werksgruppen bei der Organisation von Veranstaltungen, der Akquise von Referenten und der Gestaltung von Werbemitteln.



Leiter Marketing,
FKI-Geschäftsführer

PRESSE- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes gehört die Positionierung und journalistische Begleitung verbandsrelevanter Themen in der internen und externen Kommunikation. Das Team ist verantwortlich für die redaktionelle Betreuung der Verbandspublikationen, die Pressearbeit des Verbandes, die Veranstaltungsorganisation sowie für Analyse und Statistik. Des Weiteren spielt die Auswertung und öffentlichkeitswirksame Aufbereitung der VAA-Umfragen eine wichtige Rolle in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.



**KLAUS
BERNHARD
HOFMANN**

Leiter Public Affairs,
Geschäftsführer
Kommunikation



**CHRISTOPH
JANIK**

Redaktionsleiter
VAA Newsletter,
Analyse & Statistik



**TIMUR
SLAPKE**

Redaktionsleiter
VAA Magazin, App,
Online & Social Media



**ELENA
ZOLOTOTRUBOVA**

Referentin für
Presse- und Öffentlich-
keitsarbeit, Veranstal-
tungsmanagement



**URSULA
STATZ-KRIEDEL**

Redaktionsassisstanz

VAA MAGAZIN

Das „VAA Magazin“ richtet sich an Verbandsmitglieder sowie Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden. Mit Reportagen über Unternehmen, neue Technologien und Berichten über das Neueste aus Wissenschaft, Branche, Politik und Verband gibt es maßgeschneiderte Informationen aus der Hand kompetenter Journalisten in einem optisch ansprechenden und modernen Magazingewand. Das „VAA Magazin“ erscheint alle zwei Monate mit einer Auflage von 28.000 Exemplaren und ist außerdem als E-Paper erhältlich.



VAA NEWSLETTER

Der monatliche „VAA Newsletter“ greift aktuelle Ereignisse auf und kommentiert diese. Außerdem informiert er insbesondere über verbandspolitische Entwicklungen, stellt arbeitsrechtliche Urteile mit besonderer Relevanz für Führungskräfte vor und hat weitere Schwerpunkte in den Themenfeldern Finanzen und Steuern. Der „VAA Newsletter“ erreicht über 12.000 Abonnenten.

WEBSITE

Der Internetauftritt des VAA informiert stets aktuell über unterschiedliche Themen, Aktivitäten und Positionen des Verbandes. Interaktive Social-Media-Elemente des Verbandes sind so integriert, dass die Besucher direkt auf die VAA-Angebote in den sozialen Medien aufmerksam gemacht werden. Mit eigenen Seiten und Profilen ist der VAA auch auf den wichtigsten Social-Media-Plattformen wie Facebook, Instagram, Twitter und YouTube vertreten. Außerdem hat der VAA Ende 2017 einen Videoblog unter dem Titel „Alles, was recht ist“ aufgelegt. Darin erklärt VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch, seines Zeichens Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, verschiedene arbeitsrechtliche Themen auf kurze und verständliche Weise. Sowohl auf dem VAA-YouTube-Kanal als auch auf der VAA-Website sind die zwei- bis dreiminütigen Videos eingestellt.

MEINVAA

Die speziell konzipierte Onlineplattform „MeinVAA“ bietet allen VAA-Mitgliedern individuelle, auf sie zugeschnittene Informationen und Angebote. Jedes Mitglied kann sich online direkt in die Verbandsarbeit einklinken. Über Umfragen und Diskussionsforen werden die Mitglieder in die Verbandsarbeit einbezogen und an der Meinungsbildung beteiligt.



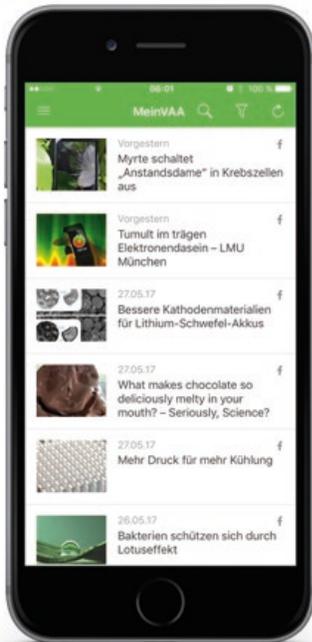
BROSCHÜREN

Verschiedene VAA-Informationen und VAA-Broschüren machen arbeits- und sozialrechtliche Fragen auch für juristische Laien verständlich. Die Texte sind klar gegliedert und werden regelmäßig aktualisiert. Prägnante Übersichten erleichtern das Verständnis. Die Themen reichen von der betrieblichen Altersversorgung, dem Arbeitnehmererfinderrecht über das Kündigungsrecht bis zur betrieblichen Mitbestimmung und zum Arbeitszeugnis.

APP

Der VAA ist mit einer eigenen App bei Google Play und im App Store vertreten. Alle Neuigkeiten rund um den VAA gibt es dort gebündelt in einer einzigen App – ob Nachrichten aus den verschiedenen Social-Media-Profilen des VAA, Pressemitteilungen, aktuelle Urteilsmeldungen oder zielgruppenspezifische Informationen für VAA-Mitglieder. Dabei bietet die App relevante Informationen für alle, die an Nachrichten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Bildung sowie der Chemie- und Pharmabranche interessiert sind – auch für Nicht-Mitglieder. Bei den Delegiertentagungen und Jahreskonferenzen des VAA ermöglicht die App zudem die Teilnahme an Abstimmungen.

In den Stores ist die VAA-App unter der Bezeichnung „VAA-NewsApp“ zu finden.



IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Verband angestellter Akademiker und
leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V.

REDAKTIONSLEITUNG

Christoph Janik

REDAKTION

Klaus Hofmann, Timur Slapke, Elena Zolototrubova, Ursula Statz-Kriegel
Mohrenstraße 11 – 17

50670 Köln

Tel. +49 221 160010 · Fax +49 221 160016

info@vaa.de · www.vaa.de

GESTALTUNG

Dülberg & Brendel GmbH · PR-Kommunikation

Am Wehrhahn 18

40211 Düsseldorf

Tel. +49 211 640080 · Fax +49 211 6400823

hallo@duelberg.com · www.duelberg.com

DRUCK UND AUFLAGE

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Auflage: 1.000

