

Der Wirtschaftswandel und die deutschen Manager

Fumiki Ishizuka

Einleitung

1. Die Überprüfung des Begriffes “Führungskräfte” in der deutschen Wirtschaft
2. Die Interessenvertretung der deutschen Führungskräfte und deren Struktur
3. Die Anpassung der Führungskräfte-Gewerkschaft an der Veränderung der Beschäftigungsbedingungen der Führungskräfte in den chemischen Unternehmen

Fazit

Einleitung

Man hat den Eindruck, daß die Interessenvertretung der deutschen Leitenden Angestellten bzw. der Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft und deren Bedeutung in der gesamten deutschen Arbeitnehmerinteressenvertretung nicht als Hauptthema der deutschen Arbeitsbeziehungs-forschung betrachtet wird. Als Hauptgrund für diese “Ignorierung” kann man die folgenden weitverbreiteten Verständnisse nennen : Die deutschen Führungskräfte seien eine Ausnahme innerhalb der Arbeitnehmerschaft, weil sie ihre Arbeitsverhältnisse ausschließlich aufgrund individueller Arbeitsverträge mit den Arbeitgebern regeln und immer Distanz zur kollektiven Interessenvertretung halten, indem sie auf die Teilnahme an der

Mitbestimmung durch die Betriebsräte sowie die Tarifpolitik der DGB-Gewerkschaften verzichten. Darüber hinaus seien sie sich immer bewußt, daß sie nicht der Arbeitnehmerbank, sondern der Unternehmensleitung angehören. Auch die Tatsache, daß diese Arbeitnehmerschicht nur selten von DGB-Gewerkschaften organisiert wird und immer die leitungsnahen Funktionen in den Unternehmen ausüben, unterstützt obengenannte Annahme⁽¹⁾.

Trotzdem ist die Annahme, daß die Führungskräfte der deutschen Wirtschaft mit der Arbeitnehmerinteressenvertretung gar nichts zu tun haben, ist nicht nur für die Vergangenheit, sondern auch heutzutage falsch. Denn auch die deutschen Führungskräfte haben ihre eigenen vom DGB unabhängigen Interessenvertretungsorgane einschließlich Gewerkschaftsorganisation schon vor dem Zweiten Weltkrieg entwickelt. Einige der Gewerkschaftsorgane der deutschen Führungskräfte haben sogar schon seit der Zwischenkriegszeit mit Arbeitgeberverbänden ihre eigenen Tarifverträge durch reguläre Tarifverhandlung abgeschlossen. Darüber hinaus hat die Interessenvertretung der deutschen Führungskräfte im Laufe der deutschen Wirtschaftsentwicklung der Nachkriegszeit seine Einflußmöglichkeit in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen stetig verstärkt. So ist z.B. die gesetzliche Verankerung der Interessenorgane der Führungskräfte erreicht worden.

Die Arbeitnehmerinteressenvertretung der deutschen Führungskräfte hat ihre eigene Arbeitsbewegungsgeschichte, nicht nur die der "allgemeinen" Gewerkschaften⁽²⁾.

Wenn man alle obengenannten Tatsachen in Betracht zieht, fällt es sehr schwer, ohne Rücksicht auf die Interessenvertretung der deutschen Führungskräfte den vollen Umriß der Entwicklung der deutschen Arbeitnehmerinteressenvertretung präzise zu begreifen. Ohne die kollektive Interessenvertretung der Führungskräfte zu berücksichtigen, muß die Geschichte der organisierten Einflußnahme auf die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse unvollständig bleiben.

Um dies zu ändern, möchte ich die Interessenvertretung der deutschen Führungskräfte insbesondere in der Nachkriegszeit vorstellen. Ich versuche, deren Besonderheit im Vergleich zur gesamten deutschen Arbeitnehmerinteressenvertretung

zu beschreiben. Gleichzeitig möchte ich hier untersuchen, wie die Interessenvertretungsorgane der deutschen Führungskräfte auf die Veränderung der Wirtschafts- sowie Betriebsbedingungenveränderung reagiert haben, bzw. welche Anpassungspolitik sie in den 1990er Jahren betrieben haben. Denn in diesem Zeitraum wurde das gesamte deutsche Arbeitsbeziehungssystem unter dem Druck des niedrigen Wachstumstempos der Wirtschaft und der vermehrten Arbeitslosenzahl unter dem Namen “Tarifwandel” dazu gezwungen, sich an der Deregulierungstendenz des Arbeitsmarkts anzupassen, und auch die Interessenvertretung der deutschen Führungskräfte blieb von dieser Anforderung nicht verschont. Ich glaube, daß ich durch diese Arbeit die für die deutschen Führungskräfte eigenen Probleme, die von der veränderten Beschäftigungsumgebung in der 1980/90er Jahren verursacht werden, zum Teil klar machen kann.

Im 1. Kapitel wird der Begriff “Führungskräfte (der deutschen Wirtschaft)” erläutert, wobei es erklärt wird, daß dieser Begriff im Verlauf der Veränderungsprozesse der Unternehmensbürokratie in den deutschen Unternehmen einen neuen Inhalt bekommen hat. Im danach folgenden 2. Kapitel wird die Grundstruktur des Interessenvertretungssystems der deutschen Führungskräfte bzw. der Leitenden Angestellten dargestellt, wobei darauf geachtet wird, dessen historische Entwicklung und Charakteristika in den deutschen kollektiven Arbeitsbeziehungen in Betracht zu ziehen. Im letzten 3. Kapitel wird die Anpassungspolitik der Interessenvertretungsorgane der deutschen Führungskräfte an der Wirtschaftskrise und davon verursachte Charakterveränderung der Interessenvertretungsorgane eingegangen, wobei das Beispiel der Chemieindustrie untersucht wird.

1. Die Überprüfung des Begriffes “Führungskräfte” in der deutschen Wirtschaft

Mit dem Wort “Führungskräfte” bzw. “Manager” werden im gegenwärtigen Deutschland konkret die Angestellten gemeint, die die obere Hierarchie der Unternehmensorganisation bis unterhalb der Unternehmensleitung bilden und sich

mit der Arbeit in den Stab- oder Liniefunktionen beschäftigen, wobei höhere Führungskompetenzen oder besonders hochqualifizierte Fachkenntnisse benötigt werden. Diese Arbeitnehmerschicht dient als die “Reserve” für die obersten Funktionen bis unterhalb der Unternehmensleitung und stellt viel häufiger als die anderen Arbeitnehmerschichten die Kandidaten der zukünftigen Unternehmensleitung. Gleichzeitig haben diese Angestellten meistens die besonders hohen Qualifikation bzw. akademischen Karrieren so z.B. die akademischen Grade in der Hochschule hinter sich. Man kann also sagen, daß die Führungskräfte die wichtigste Rolle spielen in der Gestaltung der Unternehmensbürokratie in den deutschen Unternehmen, die die Reproduktion sowie die Fortsetzung der Unternehmensorganisation ermöglicht⁽³⁾.

In diesem Kapitel wird die Gestaltung des Begriffes “Führungskräfte” im Zusammenhang mit Entwicklungen oder Veränderungen der deutschen Unternehmensbürokratie in der Nachkriegszeit diskutiert, indem die bisherigen Definitionen bzw. Diskussionen über diese Arbeitnehmerschicht eingegangen werden.

(1) Die Bezeichnung der Führungskräfte als “Leitende Angestellte”

In der Vergangenheit, das heißt, bis Mitte der 1970er Jahre wird die Arbeitnehmergruppe “Führungskräfte” hauptsächlich mit dem Begriff “Leitende Angestellte” bezeichnet. Der “Leitende Angestellte” ist der Titel, der traditionell in den deutschen Industrieunternehmen die Ausübung leitungsnaher Funktionen attestiert. Im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) wurde ein Leitender Angestellter als solcher Arbeitnehmer definiert, dessen Arbeitnehmerinteressen wegen seiner leitungsnahen Funktion durch die Mitbestimmungsorgane Betriebsräte nicht vertreten werden, wobei gleichzeitig die Zugehörigkeit der Leitenden Angestellten gesetzlich verankert worden ist⁽⁴⁾. Traditionell haben die Angestellte, die als Leitende Angestellte anerkannt sind, das fast gleiche Imagebild der heutigen Führungskräfte geprägt.

Trotzdem hat die Erfassung der Führungskräfte durch den Begriff “Leitender Angestellter” allmählich an Bedeutung verloren wegen mehrerer Probleme in der betriebsalltäglichen Praxis. Eins von ihnen ist die Schwierigkeit herauszufinden, wer die im Gesetz geankerten Merkmale eines Leitenden Angestellten erfüllt. ; die eindeutigen gesetzlichen Maßstäbe bei solcher Anerkennung auszuüben ist fast unmöglich, weil jeder Betrieb bzw. jedes Unternehmen seine spezifische Organisationsstruktur hat, die die interpersonalen Beziehungen sowie die Struktur der Unternehmenshierarchie bedingt. Wer ein Leitender Angestellter ist, dessen Zugehörigkeiten im BetrVG definiert werden, hängt tatsächlich von der Organisationsstruktur jedes Betriebs ab, zu dem der betreffende Angestellte gehört.

Ein zweites Problem sind die häufigen Konflikte zwischen Mitgliedern der DGB-Gewerkschaften, die die Zahl der Leitenden Angestellten zu begrenzen versuchten, und den Arbeitnehmern, die die Anerkennung des Status als Leitender Angestellter verlangen. Denn durch diese Anerkennung wird die Interessenvertretungsmöglichkeit des betreffenden Arbeitnehmers durch Betriebsräte, an deren Einflußnahme in dem Betrieb die DGB-Gewerkschaften ein großes Interesse haben, abgelehnt.

Ein weiteres Problem liegt darin, daß die Erfassung der Führungskräfte durch den Begriff Leitende Angestellte in der Praxis deren Bedeutung verloren hat wegen der Veränderung der deutschen Unternehmensbürokratie ; das BetrVG definiert den Arbeitnehmer als Leitenden Angestellten, der selbständig die Einstellung sowie die Entlassung der Arbeitnehmer bestimmen kann. Heutzutage hat jedoch diese Definition fast keine Bedeutung, weil die Einstellungsbefugnis in den gegenwärtigen Unternehmen hauptsächlich von der unabhängigen Personalabteilung oder der Unternehmensleitung zentral ausgeübt wird.

Darüber hinaus wurde in den 1980/90er Jahren die Hierarchieabbau- sowie “Lean-Managements” -politik in Zusammenhang mit der gesamten Restrukturierungspolitik der deutschen Unternehmen sehr energisch betrieben. In diesem Prozess wurde viel Hierarchie in der Unternehmensorganisation beseitigt, so daß viele bisher den Leitenden Angestellten zugeteilten Funktionen oder Posten in der

Unternehmensorganisation verschwanden. Gleichzeitig ist die Verleihung des Titels Leitender Angestellter in dem betrieblichen Alltag viel seltener geworden wegen der Veränderung der Einstellungspraxis in den deutschen Unternehmen. Aus obengenannten Gründen werden heute die Arbeitnehmer ohne L.A.Titel viel häufiger als die mit L.A.Titel in den deutschen Unternehmen beobachtet, die sich tatsächlich mit den leitenden sowie führenden Funktionen beschäftigen.

Deshalb kommt heutzutage der Begriff Leitender Angestellter nur in dem Fall in Frage, daß man die Leitenden Angestellten aufgrund der Bestimmungen des BetrVG von anderen Arbeitnehmern unterscheiden muß so z.B. bei der Betriebsratswahl und Aufsichtsratswahl.

Heute kann man also sagen, daß die Leitenden Angestellten ein Teil der gesamten Führungskräfte bilden.

(2) Die Bezeichnung der Führungskräfte als “Außertarifliche Angestellte”

Mit dem Begriff Außertarifliche Angestellte definiert man die Führungskräfte als die Arbeitnehmer, die mit den Arbeitgebern die außertariflichen Arbeitsverträge abschließen und ganz getrennt von den Bundestarifverträgen, die durch die Tarifverhandlung zwischen allgemeinen Industriegewerkschaften und Arbeitgeberverbänden abgeschlossen werden, ausschließlich aufgrund dieser Verträge deren Arbeitsbedingungen regeln. Außertarifliche Angestellte heißen die Arbeitnehmer, deren Arbeitsvergütung das höchste Vergütungsniveau der Tarifverträge überschreitet⁽⁵⁾. Wenn man mit diesem Begriff die Führungskräfte definiert, werden andere Arbeitnehmer als “Tarifarbeitnehmer” von dieser Arbeitnehmerschicht ausgegrenzt⁽⁶⁾. In deutschen Unternehmen wird es verbreitet beobachtet, daß die den leitenden Funktionen in der oberen Unternehmenshierarchie zugeteilten Arbeitnehmer mit den Arbeitgebern außertarifliche Verträge abschließen. Deshalb kann man sagen, daß die meisten Führungskräfte bzw. Arbeitnehmer die außertariflichen Angestellten sind, die die leitenden Positionen in der oberen Unternehmenshierarchie besetzen und als die Kandidaten der zukünftigen Unternehmensleitung angesehen werden. Aber auch

diese Definition ist alles anders als perfekt: Im Fall, daß die Firma, an der der betreffende Arbeitnehmer arbeitet, nicht Mitglied der BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) ist, gibt es dort eigentlich keine verbindlichen Tarifverträge und deshalb könnte dieser Arbeitnehmer unter dem höchsten Vergütungsniveau der Tarifverträge arbeiten, auch wenn er eine leitende Funktion in der oberen Unternehmenshierarchie ausübt.

(3) Die Veränderung der deutschen Unternehmensbürokratie und die Gestaltung des weichen Begriffs “Führungskräfte” als Sammelbegriff der Angestellten in der höheren Unternehmenshierarchie.

Wie wir gesehen haben, hat der Versuch, die Arbeitnehmer, die die führenden Positionen in der Unternehmensorganisation haben und gleichzeitig häufig als Kandidaten der Unternehmensleitung beobachtet werden, begrifflich genau zu erfassen, bisher keinen großen Erfolg gehabt, obwohl es für alle klar war, daß es tatsächlich eine solche Arbeitnehmerschicht in der Unternehmensorganisation gibt.

Nach der Ölkrise in den 1970er Jahren verstärkte sich die Orientierung der deutschen Unternehmen auf die Restrukturierung der Unternehmenstätigkeit wegen der Verschlechterung der Gewinnlage. Diese Restrukturierungspolitik der deutschen Unternehmen zielte besonders darauf, die Bürokratie innerhalb der Unternehmen gründlich zu reformieren. Dieses Ziel sollen tatsächlich durch den Hierarchieabbau der Unternehmensorganisation und die Durchsetzung der “lean” oder “flachen” Organisation erreicht werden. In diesem Prozeß wurden auch unzählige Neukonzepte über das Unternehmensmanagement eingeführt, und wurden nach den Arbeitnehmern begehrt, die die führende Rolle in den neuen Organisationen spielen und sich solche neuen Managementkonzepte verkörpern sind.

Die Arbeitnehmer, die in der neu etablierten Organisation mit einer solchen Rolle betraut worden waren, waren tatsächlich die schon bisher in den Betrieben tätigen Angestellten, die hauptsächlich aufgrund ihrer hohen Qualifikation mit führenden Funktionen betraut waren und in der Hierarchieabbauwelle der Betriebe überlebt

hatten. Aber die Kompetenz sowie die Qualifikation, die beim Management der neuen Organisation verlangt wurden, haben ganz anderen Charakter als die in den “alten” Organisationen : In der bisherigen deutschen Unternehmensorganisation seien der von Arbeitgebern verlangte Charakter oder Eigenschaft der Angestellten, die sich mit der führenden Tätigkeit beschäftigen, die “Führer” gewesen, die sich durch langjährige Tätigkeit und Beförderung in “einer” Stab- oder Liniefunktion erworbene Spezialkenntnisse in exzellenter Weise angeeignet sind und die ihm unterstellten “Arbeitnehmer” sehr gut “führen”. Im Gegensatz dazu ist in der neuen Organisation die Bedeutung der Spezialkenntnisse eher zurückgetreten. Stattdessen wird der “sozialen Kompetenz” bzw. der “weichen Kompetenz” der Angestellten größerer Wert beigemessen, gefragt sind z.B. die Kommunikationsfähigkeit, die Konfliktsschlichtungsfähigkeit, die Kompromissfähigkeit und vor allem die Flexibilität. Darüber hinaus wird erwartet, daß sich diese Angestellte nicht als “Führer”, sondern als Vorbilder ihrer Mitarbeiter in den Betrieben auftreten.

Den Hintergrund dieser Veränderung bildet die Einsicht, daß die bisherige Organisationsstruktur der deutschen Unternehmen, in der die mehrschichtige Hierarchie je nach der speziellen funktionellen Branchen stabil gebildet ist und die “Spezialisten” irgendeiner Abteilung die Unternehmen führen, gestört hat, das Unternehmensziel bis die unterste Unternehmenshierarchie hinein zu vermitteln. Aus diesem Grund wurde in der neuen Unternehmensorganisation die “flache” Organisationsstruktur sowie die “Leader” gewünscht, die das Unternehmensziel sowie die Unternehmenskultur verkörpern und sie anderen Mitarbeitern, sogar bis die unterste Hierarchieebene reibungslos mitteilen können.

Natürlich ist es schwer, ohne Vorbehalt festzustellen, dass die deutschen Unternehmen durch die Restrukturierungspolitik der 1980/90 Jahre die gewünschte Idealorganisation schaffen konnten. Aber diese Politik trug sicherlich dazu bei, die neuen und gemeinsamen Idealkonzepte über die Angestellten, die sich mit den leitenden sowie führenden Funktionen beschäftigen, den meisten deutschen Unternehmen mitzuteilen. Gleichzeitig trat ein Begriff mit einem neuen Inhalt auf,

das die obengenannten Angestellten darstellt ; die Führungskräfte⁽⁷⁾.

Der Begriff “Führungskräfte” ist keine “feste” Definition. Dieser Begriff beruht weder auf dem Statustitel in den deutschen Unternehmen noch auf den Definitionen der Mitbestimmungsgesetze. Darüber hinaus ist das Wort “Führungskräfte” kein neu geschaffenes Jargon, sondern das Wort, das traditionell in dem deutschsprachigen Raum das Personal benannt, das in jeder Organisation führende Funktionen ausübt. Das Wort Führungskräfte bekommt einen neuen Inhalt in dem Sinne, dass es heutzutage auch die Angestelltengruppe der privaten Wirtschaft darstellt, die die führende sowie im ggf. hochspezialisierte Funktion ausübt und im Verlauf der Restrukturierungsbewegung der deutschen Unternehmen aufgefördert worden war, neu gestalte Unternehmenskonzepte zu verkörpern.

Die Führungskräfte der Unternehmen sind ein Pauschalbegriff, d.h., sie sind keinesfalls die feste Definition für die Angestellte, die die bestimmten Funktionen ausüben und in irgendeinen Unternehmensrang eingestuft worden sind. Wer eigentlich zu den Führungskräften zählt, kann deshalb nur von Fall zu Fall festgestellt werden, aufgrund der Organisationsstruktur eines Betriebes und aufgrund der Anerkennung von direkten Vorgesetzten sowie Mitarbeitern.

Immerhin ist heutzutage das Wort Führungskräfte als Bezeichnung für die Angestellten in der Unternehmenspraxis und insbesondere der Betriebswirtschaftslehre verankert, die die obere Unternehmenshierarchie bis unterhalb der Unternehmensleitungsebene bilden und viel häufiger als andere Arbeitnehmer als die Kandidaten der zukünftigen Unternehmensleitung betrachtet werden⁽⁸⁾.

2. Die Interessenvertretung der deutschen Führungskräfte und deren Struktur

Wie es schon in der Einleitung erwähnt wurde, haben auch die deutschen Führungskräfte ihre eigene Interessenvertretung als Arbeitnehmer.

Im meisten Fall schließt diese Arbeitnehmerschicht mit Arbeitgebern individuelle Arbeitsverträge ab, die übertarifliche Arbeitsvergütungen regeln. Und es wird oft

gesagt, daß sie das schwächere “Arbeitnehmerbewußtsein” als andere Arbeitnehmergruppen haben. Aber in Hinsicht auf die Beschäftigungsverhältnisse gehören auch die Führungskräfte der Arbeitnehmerbank an und haben die allgemeinen und speziellen Interessen von Arbeitnehmern.

In diesem Kapitel wird die Interessenvertretung der deutschen Führungskräfte auf mehreren Ebenen dargestellt, wobei auch auf dessen historische Entwicklung geachtet wird.

(1) Die Führungskräfte der deutschen privaten Wirtschaft und deren eigene Gewerkschaftsorganisation

Der überwiegende Teil der deutschen Führungskräfte wird nicht von DGB-Gewerkschaften organisiert, die als Tarif- bzw. Sozialpartner anerkannt werden. Aber diese Tatsache ist kein Beweis dafür, daß diese Arbeitnehmerschicht gar nichts tun hat mit Tätigkeiten der Gewerkschaftsorganisationen: Ein Teil der deutschen Führungskräfte hat seine eigenen Gewerkschaftsorganisationen, die ULA (Union der Leitenden Angestellten: Dachverband) und deren Mitgliederorganisationen. Die ULA-Gewerkschaften organisieren fast ausschließlich die hochschulabsolvierten Führungskräfte, und im Jahre 2001 hat Dachorganisation ULA fünf Mitgliederorganisationen⁽⁹⁾. Ein großer Teil der ULA-Mitgliederorganisationen wurden vor dem Zweiten Weltkrieg gegründet. Die Entstehung dieser Organisationen hat viel zu tun mit Arbeiterbewegung der anderen Arbeitnehmerschichten, weil ihre Vorläuferorganisationen kurz nach dem Ende des Ersten Weltkriegs gegründet wurden, d.h. in der Zeit, in der fast alle Angestelltenschichten wegen der wirtschaftlichen sowie sozialen Notlage nach Gründung der Gewerkschaftsorganisation strebten. Auch die Gründung der ULA im Jahre 1951 hat viel zu tun mit Arbeitsbewegung von DGB-Gewerkschaften⁽¹⁰⁾.

Die ULA und der DGB haben eine ähnliche bzw. vergleichbare Organisationsstruktur. Andererseits weisen die Funktionen oder Rollen der in den beiden Dachverbänden organisierten Gewerkschaften große Unterschiede auf. Als Spitzenorganisation

haben sowohl die ULA auch der DGB die branchenbezogen organisierten Gewerkschaften. Nicht anders als DGB-Gewerkschaften organisieren die ULA-Gewerkschaften “von außen her” die Belegschaften der Betriebe oder der Unternehmen. Aber eigentlich sind die meisten ULA-Gewerkschaften, ausgenommen VAA, dazu nicht in der Lage, Tarifverträge mit den BDA-Arbeitgeberverbänden abzuschließen, was bei den DGB-Gewerkschaften eine wichtige Funktion ist⁽¹¹⁾. Die zentralen Aufgaben der ULA-Gewerkschaften können folgendermaßen dargestellt werden: die führungskräfteneigenen Beschäftigungs- sowie Interessenproblemen wahrzunehmen und sie durch die Öffentlichkeitsarbeit in der Öffentlichkeit und der Politik bekanntzumachen.

Anders als die DGB-Gewerkschaften haben die ULA-Gewerkschaften nur sehr wenige Funktionen, die die Arbeitsbedingungen der in ihr organisierten Führungskräfte direkt beeinflussen können, weil anders als andere Arbeitnehmergruppen die Beschäftigungsverhältnisse der Führungskräfte heikle Punkte haben: Die Führungskräfte beschäftigen sich hauptsächlich mit “unternehmensleitungsnahe” führenden bzw. leitenden Funktionen in der oberen bzw. obersten Unternehmenshierarchie. Sie sind gleichzeitig die Kandidaten der zukünftigen Unternehmensleitung. Aufgrund dieses führungskräfteneigenen Charakteristikums werden sie immer dazu benötigt, die “vertrauensvolle” Mitarbeit mit der Unternehmensleitung zu erreichen, obwohl auch sie eigentlich die Notwendigkeit der Interessenvertretung im Betriebsalltag finden. Die Tatsache, daß die Führungskräfte die unternehmensleitungsnahe Arbeitnehmergruppen sind, macht es der Führungskräfteorganisation ULA schwer, das starke Einflußnahmenpotential auf die Arbeitsbedingungen zu haben, die die direkten Interessengegensätze zwischen Arbeitgebern und Führungskräften wahrscheinlich verursachen könnten.

Über die lange Zeit hinweg nach deren Gründung war die Hauptaufgabe der ULA die gesetzliche Verankerung des Sprecherausschusses für Leitende Angestellte (SpA) gewesen, für die die ULA durch die Öffentlichkeitsarbeit und die politische Lobbying die Notwendigkeit dieses Interessenorganes appelliert hatte. Die

gesetzliche Verankerung dieses Ausschusses war allerwichtigste Aufgabe der ULA gewesen, weil nach Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1952 keine Arbeitnehmerinteressen der Leitenden Angestellten, die tatsächlich eine wichtige Komponente der Führungskräfte sind, durch den Betriebsrat vertreten werden sollen⁽¹²⁾. Das heisst, die Leitenden Angestellten sollen in Betrieben keine Interessenschutzorgane haben.

Nach der gesetzlichen Verankerung des Sprecherausschusses verschob sich der Schwerpunkt der Interessenpolitik der ULA auf die Öffentlichkeitsarbeit. Deren Ziel war es, die beschäftigungsbezogenen Probleme der Führungskräfte bekanntzumachen, die von der negativen Wirkung der Umstrukturierungspolitik der deutschen Unternehmen direkt betroffen waren⁽¹³⁾.

Darüber hinaus hat Dienstleistungsangebot, wie die gesetzliche Beratung und im ggf. der außergerichtliche Beistand für die vom Beschäftigungsproblem betroffenen Führungskräfte, aufs Neue an Bedeutung zugenommen.

Die Hauptgegenstände der gesetzlichen Beratung sind so z.B. das Problem bei der Anrechnung der Abfindung sowie der betrieblichen Altersfürsorge, das von der Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses verursacht wird, und das Problem der Abschließung der Aufhebungsverträge, die mit dem Ziel mit Arbeitgebern abgeschlossen werden, ohne Entlassung das Beschäftigungsverhältnis zu beenden.

Im Hintergrund für die Verschiebung der Hauptaufgabe der ULA liegt die Tatsache, daß im Prozeß der Restrukturierungspolitik der deutschen Unternehmen, die oft von der Organisationsveränderung in die "lean" sowie "flache" Organisation begleitet wurde, mehr ältere Führungskräfte als bisher durch die Frühpensionierung oder die freiwillig abgeschlossenen Aufhebungsverträge ihre Arbeitsplätze verließen.

(2) Die kollektive Tarifverhandlung

Unter den Mitgliederorganisationen der ULA gibt es einen krassen Unterschied in Hinsicht auf die Funktionen und das Einflußnahmepotential. Im Abschnitt (1) wurde darüber schon erwähnt, daß der VAA, eine der Mitgliederorganisationen der

ULA, ausnahmesweise mit dem Arbeitgeberverband die Tarifverhandlungen führt und die Tarifverträge abschließt. Das heisst, der VAA ist neben der IG BCE (Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie), die für die Chemiebranche zuständige DGB-Gewerkschaft, als Sozialpartner der chemischen Industrie anerkannt⁽¹⁴⁾. In der chemischen Industrie gibt es also mindestens mehr als zwei Sozialpartner auf Seiten des Arbeitnehmers. Das “Eine tariffähige Gewerkschaft für eine Industrie” Prinzip gilt in dieser Branche nicht. Gleichzeitig ist der VAA die größte Mitgliederorganisation (ca. 27,000 Mitglieder: Bestand 2002) der ULA, deren Mitgliederzahl insgesamt ca. 50,000 beträgt. Der VAA hat auch den größten Anteil aller Sprecherausschüsse, die die Interessenvertretungsorgane für Leitende Angestellte auf der Betriebsebene sind, in seinem Organisationsbereich und hat die älteste und stärkste Tradition in der Tätigkeit der Werksgruppen, die sich auf der Betriebsebene mit der Organisierungstätigkeit der ULA-Gewerkschaften beschäftigen. Der VAA schließt seit den 1950 Jahren die Tarifverträge mit dem BAVC (Bundesarbeitgeberverband Chemie) ab. Dieser Tarifvertrag heißt “Akademiker Gehalts- und Manteltarifvertrag”, der hauptsächlich die Mindestjahresbezüge sowie andere Vergütungen wie die Arbeitszeit und den Urlaub der Angestellten mit abgeschlossener naturwissenschaftlicher oder technischer Hochschulbildung regelt⁽¹⁵⁾. Dieser Tarifvertrag gilt nur für die alten Bundesländer und für die Angestellten der Unternehmen, die dem BAVC angehören. Auf diese Weise werden in der chemischen Industrie auch die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte teilweise durch Tarifverhandlung kollektiv und überbetrieblich bestimmt. Das heisst, die Annahme, daß die deutschen Führungskräfte ihre Arbeitsbedingungen ganz getrennt von dem kollektiven Tarifvertrag individuell regeln, trifft für die chemische Industrie nicht völlig zu.

Aber zwischen dem Charakteristikum dieses “Akademiker Tarifvertrags” und dem von dem Tarifvertrag, der zwischen IG BCE und BAVC abgeschlossen wird, liegt ein großer Unterschied: Der allgemeine Tarifvertrag der chemischen Industrie regelt pauschal und präzise, zwar je nach Berufsjahre und Arbeitsbereich den

Mindeststandard der Arbeitsbedingungen aller Arbeitnehmer, die der chemischen Industrie angehören. Andererseits bestimmt der Akademiker- Tarifvertrag ganz getrennt von Berufsstand des Individuums nur die gemeinsame Mindestvergütung derjenigen Angestellten, die den naturwissenschaftlichen oder technischen Hochschulabschlußgrad haben, und zwar in sehr begrenztem Maße⁽¹⁶⁾.

Der Grund dafür, daß der Deckungsbereich des Akademiker- Tarifvertrages des VAA sehr begrenzt ist im Vergleich zum Tarifvertrag der DGB-Gewerkschaften, kann folgendermaßen erklärt werden: Der Unterschied der Durchsetzbarkeit bei der Verhandlung und der Organisationsstärke (so z.B. der Mitgliederzahl) zwischen VAA und IG BCE ist sehr groß. Darüber hinaus wäre es für die Führungskräftegewerkschaft VAA schwer, die Gegenstände der kollektiven Interessenvertretung zu erweitern, weil die Führungskräfte immer auf die vertrauensvolle Mitarbeit mit Arbeitgebern verpflichtet werden, und weil dagegen solche Erweiterung die Gegensätze zwischen Führungskräfte und Arbeitgebern leicht verstärken könnte.

(3) Die Organisationseinheit auf der Betriebsebene

Die ULA-Mitgliederorganisationen vertreten die Interessen der Führungskräfte von außen her, d.h., auf überbetrieblicher Ebene. Aber für die Werbung der neuen Mitglieder und die Dienstleistungen, die diese Gewerkschaftsorganisationen anbieten, sind die "Werkgruppen" zuständig, die auf der Betriebsebene als die Mitglieder der ULA-Gewerkschaften die Aktivität sowie die Organisationsarbeit dieser Organisation unterstützen. Diese Werksgruppe beruht auf keiner gesetzlichen Bestimmung, und deren Mitglieder sind eigentlich ehrenamtlich tätig. Sie wird in dem Organisierungsbereich vom VAA, d.h. in den chemischen Betrieben bzw. Unternehmen, am häufigsten beobachtet. Die Hauptaufgabe und die Bedeutung der Werksgruppe liegen darin, daß sie in den Betrieben die Führungskräfte bzw. Nachwuchskräfte über die Dienstleistungen, die die ULA-Gewerkschaften anbieten, informieren und dadurch die neuen Mitglieder anwerben. Sie funktioniert als das "Pipe" zwischen den ULA-Gewerkschaften und deren Mitgliedern in Betrieben, das

die Interessen und die Probleme jedes Mitglieds den ULA-Gewerkschaften mitteilt und umgekehrt die Betriebsstrategie dieser Gewerkschaften den Mitgliedern mitteilt. Diese Werksgruppen haben eine analoge Struktur und Funktion wie die “Vertrauenskörper” oder die “Vertrauensleute” der DGB-Gewerkschaften. Wie diese “Vertrauenskörper”, übernehmen die Werksgruppen die Aufgabe der Reproduktion der oberen Organen. Die Werksgruppe funktioniert als die unterste Organe der ULA-Gewerkschaften. Deshalb ist die Werksgruppentätigkeit die Voraussetzung dafür, daß die Mitglieder der ULA-Gewerkschaften zukünftig die Positionen in den höheren Interessenvertretungsorganen der Führungskräfte bekommen. So z.B., wird solche Tatsache oft beobachtet, daß die Werksgruppenvertreter der großen Betriebe häufig auch die Aufsichtsratsmandaten der Leitenden Angestellten übernehmen, die vom Mitbestimmungsgesetz von 1976 geregelt werden.

Aber andererseits wirkt die Tätigkeit der Werksgruppen eher schlecht im beruflichen Karrierenweg. Insbesondere in einigen mit Unternehmensleitung eng zusammenhängenden Stabfunktionen wie der Personalabteilung ist es sehr selten, daß die Werksgruppenangehörige die verantwortlichen sowie führenden Positionen bekommen können⁽¹⁷⁾. Die Mehrheit der Führungskräfte, die sich in der Werksgruppentätigkeit aktiv engagieren, stammen aus Forschung & Entwicklung sowie anderer Fachabteilung, die üblicherweise von dem schnellsten Karrierenweg zur Unternehmensleitung etwas entfernt ist.

Man könnte also sagen, daß die Entfaltung der Interessenvertretung der Führungskräfte auch auf der Betriebs- bzw. Werksgruppenebene wegen des unternehmensleitungsnahen Charakteristikums dieser Arbeitnehmerschichte eine Grenze auferlegt wird.

(4) Die gesetzliche Verankerung der Sprecherausschüsse für Leitende Angestellte und deren Bedeutung

Wie oft erwähnt wurde, können die Leitenden Angestellten, die eine wichtige Komponente der Führungskräfte sind, aufgrund des BetrVG ihre Interessen durch

Betriebsräte nicht vertreten lassen. Diese Tatsache führte dazu, daß eigene Interessenvertretungsorgane für die Leitenden Angestellten durch die Initiative der Leitenden Angestellten entstanden, deren Struktur mit der der Betriebsräte vergleichbar sind. Diese Organe wurden “Sprecherausschüsse für Leitende Angestellte (SpA)” genannt. Sie haben sich insbesondere in den chemischen Betrieben am auffälligsten entwickelt⁽¹⁸⁾.

Die gesetzliche Verankerung des SpA war über die lange Zeit hinweg die größte Aufgabe der ULA gewesen. Deshalb hatte die ULA von 1968 bis 1988 mindestens vier Gesetzentwürfe des SprAuG (Sprecherausschüssegesetz) durch ihre Schriftenreihen veröffentlicht⁽¹⁹⁾. Um diese Vergesetzlichung zu verwirklichen, hatte sich die ULA mit der Lobbyingsaktivität beschäftigt, nicht nur an der CDU/CSU, sondern vor allem an der FDP, die angeblich die Partei des “Mittelstandes” ist.

Die DGB-Gewerkschaften waren gegen die gesetzliche Verankerung des SpA gewesen, weil sie in Bezug auf die Interessenvertretungspolitik auf betrieblicher Ebene davon ausgehen, daß alle Arbeitnehmer eins seien, und deren Interessen auf betrieblicher Ebene allein durch die Betriebsräte vertreten werden sollen. Sie befürchteten, daß die gesetzliche Verankerung des SpA die Spaltung der Arbeitnehmerschaft verursachen und dadurch die Bedeutung der Betriebsräte schwächen würde. Auch die Arbeitgeberseite, so z.B. die BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände), war gegen den SpA gewesen, weil sie befürchtete, daß die Führungskräfte, die eigentlich Arbeitgebersnah sein sollten, durch diese gesetzliche Verankerung zu “Gegnern” der Arbeitgeber werden könnten⁽²⁰⁾. Aber die Wirklichkeit zeigte sich zugunsten der gesetzlichen Verankerung des SpA : Nach dem Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes 1976 wurde es den Leitenden Angestellten erlaubt, die Aufsichtsratsmitglieder aus ihrem Kreis zu wählen. Hinzu kommt es, daß die Zahl der “freiwilligen” Sprecherausschüsse stärker als zuvor in vielen Betrieben anstieg, weil nach der Einführung dieses Gesetzes auch die Notwendigkeit zugenommen hatte, die Interessen der Führungskräfte wahrzunehmen und den Mandatsträgern der Leitenden Angestellten in den Aufsichtsräten mitzuteilen,

wofür die Sprecherausschüsse als zuständig angesehen wurden. Die Sprecherausschüsse waren nicht mehr zu ignorieren. Im Jahre 1975 stellte das BAG (Bundesarbeitsgerichtshof) in einem Urteil fest, daß die Etablierung der freiwilligen Sprecherausschüsse nicht gesetzwidrig sei⁽²¹⁾. Schließlich wird 1988 das Gesetz über die Sprecherausschüsse für Leitende Angestellte (SprAuG) im Bundestag verabschiedet, in dem die Gesetzentwürfe der ULA fast in vollem Maße berücksichtigt worden sind.

Aufgrund dieses Gesetzes wurde 1994 die erste, und 1998 die zweite Sprecherausschuwahl geführt. Die präzise Darstellung über das SprAuG wird hier nicht beabsichtigt. Nur die wichtigen Punkte: Der Sprecherausschuß ist Interessenvertretungsorgan für die Leitenden Angestellten auf betrieblicher Ebene, dessen Struktur der des Betriebsrats ähnlich ist⁽²²⁾. Aber die Rolle sowie das dem Sprecherausschuß zugesprochene Recht sind etwas anders als die des Betriebsrates: Der Betriebsrat hat das “Mitbestimmungsrecht” in Betrieben bzw. Unternehmen. Dagegen wird dem Sprecherausschuß das “Mitwirkungsrecht” zugesprochen. Der entscheidende Unterschied zwischen diesen Rechten liegt darin, daß der Sprecherausschuß kein “Vetorecht” hat gegen die Entscheidungen der Unternehmensleitung: Der Sprecherausschuß hat das Informationsrecht und das Konsultationsrecht in bezug auf die Unternehmensentscheidung. Aber anders als der Betriebsrat muß er eigentlich allen Entscheidungen der Unternehmensleitung folgen, und ihm ist keine Rechte zugesagt, bei der Betriebsveränderung für die Leitenden Angestellten die Einführung des Sozialplans in Anspruch zu nehmen. Es ist auch für das SprAuG typisch, daß in den vielen Artikeln sowie Abschnitten das Prinzip der “Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Arbeitgebern” betont wird, und dadurch den Verzicht auf die direkten Gegensätze mit Arbeitgebern versucht wird. Man könnte also sagen, das Mitwirkungsrecht des Sprecherausschusses sei das “geschwächte” Mitbestimmungsrecht der Leitenden Angestellten.

Trotz dieser wenigen Einflußnahmenmöglichkeit ist das SprAuG für die Leitenden Angestellten von Bedeutung, weil die Veränderung der Arbeitsbedingungen der Leitenden Angestellten ohne Konsultation des Sprecherausschusses ungültig geworden

ist⁽²³⁾.

Im Vergleich zu dem Betriebsrat, der einen großen Teil der Arbeitnehmerinteressen in den deutschen Betrieben vertritt, ist die Bedeutung des Sprecherausschusses, die ein Teil der Führungskräfteninteressen vertritt, nicht so groß. Jedoch scheint es, daß der Sprecherausschuß schon als eine Komponente der deutschen Arbeitsbeziehungenssystem gesellschaftlich anerkannt worden ist: Eine 1996 geführte Umfrage, worin die Sprecherausschüssemitglieder gefragt wurden, ergibt, daß die Mehrheit der Mitglieder der Meinung ist, daß der Sprecherausschuß befriedigend funktioniert in Hinsicht auf das Informationsrecht und Konsultationsrecht über die Arbeitsbedingungen der Leitenden Angestellten. Aus dem Ergebnis dieser Umfrage kann kein Konkurrenzverhältnis zwischen Betriebsräten und Sprecherausschüssen erkannt werden, vor dem sich die DGB-Gewerkschaften bisher gefürchtet hatten⁽²⁴⁾.

Wie erwähnt, wurden schon zwei Sprecherausschuwahlen geführt, wobei die Tendenz beobachtet wird, daß die Zahl der neu gewählten Mitglieder, die den ULA-Gewerkschaften angehören, in der zweiten Wahl 1998 deutlich angestiegen war⁽²⁵⁾. Dafür ist die Vermutung überzeugend, daß die ULA-Gewerkschaften die Vorteile bei der Führung des Sprecherausschusses haben, weil sie sich schon lange und zwar vor der gesetzlichen Verankerung des SpA damit beschäftigt haben und mehr Erfahrungen als die anderen Arbeitnehmer-Interessengruppen in der Führung dieses Organes haben.

Wie wir in diesem Kapitel gesehen haben, haben die deutschen Führungskräfte ihre eigenen Interessenvertretungsorgane, die oft mit den der Arbeitnehmer vergleichbar sind, entwickelt, die von der Interessenpolitik der DGB-Gewerkschaften, so z.B. durch die Betriebsräte und deren Tarifpolitik, relativ stark beeinflusst werden. Das heisst, in bezug auf die Gewerkschaftsorganisation und der Betriebsorganisation haben die ULA-Gewerkschaften und DGB-Gewerkschaften die ähnliche Struktur. Der größte Unterschied liegt darin, daß die Interessenvertretung der Führungskräfte wegen ihres besonderen Arbeitnehmercharakters nur eine eng begrenzte Verhandlungsmacht hat.

Auch die Bedeutung der Interessenvertretung der deutschen Führungskräfte darf nicht überschätzt werden: Der Anteil der Führungskräfte in allen deutschen Belleschaften ist sowieso nicht groß. Auch bei der Mitgliederzahl gibt es krassen Unterschied; der DGB hat im Jahre 2001 acht Millionen Mitglieder, die ULA dagegen insgesamt nur 50,000 Mitglieder.

Wenn man dieser Tatsache Rechnung trägt, kann gesagt werden, daß die Bedeutung sowie der Einflußnahmepotential der Interessenvertretung der Führungskräfte sehr begrenzt sind im Vergleich zu der des Arbeitsbeziehungensystems, das hauptsächlich von den DGB-Gewerkschaften getragen wird.

Der wichtige Gesichtspunkt in der Forschung dieses Gegenstandes liegt nicht darin, dessen “Wichtigkeit” in den gesamten deutschen Arbeitsbeziehungen zu erläutern, sondern die Probleme, die für die Führungskräfte spezifisch sind, zu erfassen und dadurch eine Seite der gegenwärtigen Entwicklungsgeschichte der deutschen Unternehmen zu schildern.

3. Die Anpassung der Führungskräfte-Gewerkschaft an der veränderten Beschäftigungsbedingungen der Führungskräfte in den 1990er Jahren.

Wie schon in dem 1. sowie dem 2. Kapitel erwähnt, hat die Restrukturierungspolitik der deutschen Unternehmen, die mit der Schaffung der “lean” und flachen Unternehmensorganisationsstruktur verbunden war, die Beschäftigungsbedingungen der Führungskräfte in großem Maße verändert. Diese Tendenz setzt sich auch bis heutzutage fort. Insbesondere in den 1990er Jahren hat sich diese Tendenz beschleunigt wegen der Rezession nach den Boomjahren der Wiedervereinigung.

Die chemische Industrie wurde insbesondere stark von dieser Rezession betroffen, und infolgedessen wurde vor allem in den großen Unternehmen ein drastischer Personalabbau, angeblich überwiegend “sozialverträglich”, betrieben. Diese große Personalabbauwelle galt nicht nur für die allgemeinen Arbeitnehmer, sondern auch für die Führungskräfte. Auch für die neuen Absolventen der Chemiefächer ist es

nach der Rezession schwer geworden, eine Einstiegsposition in den chemischen Unternehmen zu bekommen.

In diesem Kapitel wird die Reaktion sowie die Anpassung der Interessenvertretung der Führungskräfte anlässlich der veränderten Beschäftigungsbedingungen der Führungskräfte, gezielt auf die der chemischen Industrie, untersucht. Dabei wird auch darauf geachtet, wie sich der Charakter der Interessenvertretung infolge dieser Reaktion verändert hat. Um die gegenwärtige Entwicklungsgeschichte der deutschen Arbeitsbeziehungen besser zu verstehen, wäre auch solche Arbeit wichtig, weil diese Reaktion bzw. Anpassung eng mit der Entwicklung der anderen deutschen Arbeitsbeziehungssysteme zusammenhängen und deshalb einen Teil der deutschen Arbeitsbewegungsgeschichte bilden. In den nachfolgenden Abschnitten wird hauptsächlich die Anpassungspolitik des VAA, der Führungskräftegewerkschaft der chemischen Industrie, und deren Folgen erläutert.

(1) Die “Chemiekrise” der 1990er Jahre und deren Einflüsse auf die Interessenvertretung der Führungskräfte

Am Anfang der 1990er Jahren erfuhren die deutschen chemischen Unternehmen eine große Verschlechterung der Gewinnlage sowie der Unternehmenstätigkeit und betrieben infolgedessen eine große Personalabbaupolitik: Im Jahre 1991 betrug die Beschäftigtenzahl der deutschen chemischen Industrie ca. 700 Tausend. Sie ist bis 1998 auf 480 Tausend gesunken. Die Hälfte des verschwundenen 220 Tausend entfällt auf die neuen Bundesländer. (Die Beschäftigtenzahl der chemischen Industrie dieses Gebiets war 1998 ca. 30.000, d.h., ein Zehntel von der in den 1980er Jahren.)

Nicht nur durch den direkten Personalabbau, sondern auch durch die Reform der Unternehmensstruktur versuchten die deutschen chemischen Unternehmen diese Krise zu bewältigen, deren konkreter Ausdruck die großen Fusionen und das Ausscheiden der Branchen und der Betriebe waren, die aufgrund der Konzentration auf die “Kerngeschäfte” als unbrauchbar beurteilt wurden. Das typische Beispiel

dafür ist die Hoechst A.G. (Ab 1999 Aventis S.A. Ab 2005 Sanofi-Aventis durch die Fusionierung). Die Hoechst A.G. verminderte ihre Mitarbeiterzahl zwischen 1993 und 1998 von 80,572 auf 29,989 nicht nur durch den direkten Personalabbau, sondern auch die Ausscheidungsmaßnahme der vielen Branchen aus dem Konzern. Das bedeutet die Verminderung der Beschäftigtenzahl von 63%, wobei 41% von der Ausscheidungsmaßnahme verursacht wurde⁽²⁶⁾.

Die Chemiekrise und die danachfolgenden negativen Wirkung beeinflussten auch die Zahl der Studenten der Chemiefächer, die die zukünftigen Nachwuchskräfte der chemischen Unternehmen sind. So lag z.B. die Zahl der Studienanfänger in Deutschland, die für das erste Semester im Fach Chemie immatrikuliert wurden, 1991 bei 6,000. Dagegen zählte sie 1995 nur 2,800. Während dieses Zeitraums gaben viele Studenten das Chemiestudium deswegen auf, weil es inzwischen für die deutschen chemischen Unternehmen schwieriger geworden war, den Hochschulabsolventen der chemischen Fächer die ausreichenden Arbeitsplätze anzubieten, und deswegen viele neu absolvierte junge Chemiker dazu gezwungen waren, außer dem Arbeitsleben zu bleiben⁽²⁷⁾.

Die verschlechterte Beschäftigungslage in den deutschen chemischen Unternehmen beeinflusste stark auch die Interessenvertretung der chemischen Führungskräfte, was in zwei Faktoren dargestellt wird: Die Mitgliederzahl des VAA und die Haltung der Arbeitgeberseite bei der Tarifverhandlung. Die Mitgliederzahl: Die Mitgliederzahl des VAA ist im Laufe der Wirtschaftsentwicklung in der Nachkriegszeit bis 1991 stetig angestiegen. Das Spitzenjahr für den VAA war 1992, wobei er den 1991 gegründeten VFCI (Verband der Führungskräfte der chemischen Industrie der DDR) absorbierte. Durch diese Fusion erwarb der VAA zusätzliche Mitgliederzahl von 2,836 (siehe die Tabelle 1. unten). Auch danach nahm die Mitgliederzahl bis 1994 zu. Jedoch nahm sie zwischen 1995 bis 1998 um 1,000 ab⁽²⁸⁾.

Als Hauptgrund der Mitgliedersabnahme nennt der VAA offiziell den weniger gewordenen Neuzugang und das vermehrte Austreten der "unaktiven" Mitglieder aus der Organisation. Während des Jahres 1997 traten 404 Mitglieder aus dem VAA aus,

Tabelle 1. Die Veränderung der Mitgliederzahl des VAA

Jahrgänge	Zunahme (insg.)	Mitgliederzahl
1991	654	24,422
1992	2836	27,258
1993	70	27,328
1994	492	27,820
1995	-466	27,354
1996	-246	27,108
1997	-106	27,002
1998	-256	26,804
1999	230	27,034
2000	130	27,164

Quelle : VAA-Nachrichten (jedes Jahresgangs). Bis 1997 der Bestand des ersten Tages des Jahres. Ab 1998 der Bestand des letzten Tages des Jahres.

wobei ein beträchtlicher Teil von ihnen als den Austrittsgrund neben der Pensionierung oder dem Ausscheiden aus dem Berufsleben die “Veränderung des Unternehmens” nannte, was hauptsächlich von der großen Branchenausscheidungspolitik der Hoechst A.G. in diesem Jahr verursacht worden war⁽²⁹⁾. Darüber hinaus muß darauf geachtet werden, daß der Austrittsgrund “Pensionierung” auch die Frühpensionierung einschließt, die heutzutage als die tatsächliche Ersatzmaßnahme für die Entlassung der Führungskräfte funktioniert. Im Zusammenhang mit der Entwicklung der Mitgliederzahl wird auch die Tatsache beobachtet, daß der VAA außer 1992 in der Organisierung der ostdeutschen Führungskräfte nicht erfolgreich ist. So z.B., wuchs 2000 die Mitgliederzahl des VAA um 130 zu, wobei 127 auf die alten Bundesländer entfällt und nur 3 auf die neuen Bundesländer. Ohnehin ist der Einfluß des VAA in den ostdeutschen chemischen Unternehmen eher bescheiden: Selbst der Akademiker Gehalts- und Manteltarifvertrag hat keine Gültigkeit in den neuen Bundesländern.

Haltung der Arbeitgeberseite in der Tarifverhandlung: Die Chemiekrise der 1990er

Jahre ändert auch die Atmosphäre der Arbeitgeberseite anlässlich der Abschlußverhandlung des Akademiker Tarifvertrags. Schon im Jahre 1992 erklärte der BAVC, daß er in der Zukunft nicht mehr bereit sei, sich an der Verhandlung des Akademiker Tarifvertrags zu beteiligen, der eine weitere Erhöhung der Arbeitskosten verursachen soll. Die Chemiekrise der 1990er Jahre brachte den BAVC dazu, die kollektive Regelung der Arbeitsbedingungen für Führungskräfte aufzukündigen.

(2) Die Reaktionen der Interessenvertretung der Führungskräfte auf die Wirkung der Chemiekrise in den 1990er Jahren und deren Folge

Die negative Wirkung der Chemiekrise zwang den VAA dazu, sich der neuen Situation anzupassen und sein Verhalten als Interessenvertretungsorgan der Führungskräfte zu verändern. In diesem Abschnitt wird diese Anpassungsbemühung des VAA und deren Folgen dargestellt.

① Die Anpassungsbemühung des VAA bezüglich des Akademiker Tarifvertrags

Wegen der obengenannten Ablehnungserklärung von BAVC im Jahre 1992 fiel es dem VAA schwer, eine Vereinbarung über den Akademiker Tarifvertrag 1993 mit dem BAVC zu erreichen. Schließlich erklärte der VAA das Scheitern der Tarifverhandlung und beantragte die Schlichtungsmaßnahme bei der Bundesschlichtungsstelle. Aufgrund dieser Schlichtung vereinbarten der VAA und BAVC, die Neuregel in den Akademiker Tarifvertrag einzuführen :

Seit der Zeit des RTV (Reichstarifvertrag für die akademisch gebildeten Angestellten) wird in dem Akademiker Gehaltstarifvertrag hauptsächlich die Mindestjahresbezüge der neu in den chemischen Unternehmen eingestellten Hochschulabsolvierten der chemischen sowie naturwissenschaftlichen Fächer bis 5. Einstellungsjahre stufenweise geregelt. Diese Regel wurde abgeschaffen. Stattdessen wird ab 1993 nur die Mindestjahresbezüge der neu eingestellten Hochschulabsolvierten der obengenannten Fächer geregelt : der VAA stimmte dem BAVC zu, daß über Gehaltserhöhungen der in chemischen Unternehmen eingestellten Akademiker jeweils mit den Arbeitgebern

verhandelt wird⁽³⁰⁾.

Diese Tatsache weist darauf hin, daß der VAA die Behauptung der Arbeitgeberseite akzeptiert hat, daß das Gehaltszuwachs aufgrund der wirtschaftlichen Situation jedes Betriebs flexibel bestimmt werden müsse und nur dadurch die Beschäftigungsbestände erhalten werden könnten.

Die Erweiterung des Geltungsbereichs des Akademiker Tarifvertrags in den neuen Bundesländern ist für den VAA eine wichtige Angelegenheit, weil der VAA ab 1992 auch die Interessen der Führungskräfte in den ostdeutschen chemischen Unternehmen vertreten muß. Deshalb versuchte der VAA 1992 die erste Tarifverhandlung mit dem ostdeutschen Chemiearbeitgeberverband AVCO (Arbeitgeberverband Chemie und verbandete Industrien Ost).

Dieser Versuch scheiterte wegen der Behauptung des AVCO, daß der Wiederaufbau der ostdeutschen chemischen Industrie die allerwichtigste Angelegenheit sei, und deshalb die Erweiterung des Akademiker Tarifvertrags nicht in Frage komme. Trotz aller Bemühung gab der VAA schließlich die Erweiterungspolitik des Akademiker Tarifvertrags auf, nachdem er 1993 den BAVC zur Wiederaufnahme der Tarifverhandlung vergebens aufgefordert hatte. Es wird vermutet, daß der VAA diese Politik aufgeben mußte in Hinsicht auf die Tatsache, daß während der 90er Jahren der Personalabbau der ostdeutschen chemischen Unternehmen im großen Umfang stattgefunden hatte, und deshalb die Beschäftigungssicherungspolitik dieses Gebiets an Bedeutung zugenommen hatte.

Ab 1993 trat die chemische Industrie Deutschlands in die Erholungsphase ein, und die Gewinnlage der wichtigen chemischen Unternehmen hat sich verbessert. Aber die Restrukturierungspolitik und der davonbedingte Personalabbau der chemischen Unternehmen setzte sich weiterhin fort, was den VAA dazu gezwungen hat, eine weitere Anpassungspolitik in Bezug auf den Akademiker Tarifvertrag zu versuchen⁽³¹⁾. Bei der Tarifverhandlung 1993 forderte der BAVC, daß die in dem Akademiker-Gehaltstarifvertrag geregelte Mindestjahresbezüge der Akademiker erst nach den 3. Einstellungsjahren Gültigkeit haben soll. Das führt zum Meinungskonflikt zwischen

VAA und IG BCE sowie DAG: Die IG BCE und die DAG erklärten das Scheitern der Verhandlung und beantragten das Schlichtungsverfahren. Aber der VAA setzte allein die Verhandlung mit BAVC fort. Schließlich vereinbarten die beiden Tarifparteien, daß die Mindestjahresbezüge der Akademiker erst nach 2. Einstellungsjahren Gültigkeit haben soll. Das heisst, die Gehaltshöhe der neu in den chemischen Unternehmen eingestellten Akademiker wird in dem ersten Einstellungsjahren durch die freie Vereinbarung mit den Arbeitgebern bestimmt.

Der VAA akzeptierte die Veränderungen der Kernregel des Akademiker Tarifvertrags, weil er durch diese Deregularisierungsmaßnahme mit Beschäftigungszunahme der neu absolvierten Chemiker sowie Naturwissenschaftler rechnete, die damals große Schwierigkeiten hatten, die Einstellungspositionen in den chemischen Unternehmen zu finden⁽³²⁾. Gleichzeitig galt diese Reaktion des VAA als der Versuch, den Akademiker Tarifvertrag an der heutigen betrieblichen Wirklichkeit anzupassen: Heutzutage stellen die meisten deutschen Unternehmen die neuen Hochschulabsolventen sehr selten vom ersten Einstellungsjahr an als Stammebelegschaft und zwar direkt in die Fachabteilung ein. Denn sie werden hauptsächlich zuerst im Rahmen des Trainee-Programmes eingestellt, dessen befristete Dauer eigentlich den Charakter der "Probezeit" hat, und werden erst nach einigen Jahren der Traineedauer unbefristet eingestellt.

Durch die weitere Regelveränderung des Akademiker Tarifvertrags 1993 akzeptierte der VAA die Tatsache, daß das erste Einstellungsjahr der Hochschulabsolventen heutzutage als die tatsächliche Probezeit funktioniert, und es deshalb vernünftiger wäre, daß die Arbeitsbedingungen der Akademiker während dieses Zeitraums aufgrund der freien Vereinbarung in den Betrieben flexibel gestaltet werden.

Auch im Jahre 1999 setzte sich die Flexibilisierung des Akademiker Tarifvertrags fort. Es wird beobachtet, daß in den Akademiker Tarifvertrag dieses Jahres die "Öffnungsklausel" eingeführt wurde, wobei die "Entgeltkorridor"-Regel auch in diesem Tarifvertrag Gültigkeit haben soll.

Wie diese obengenannten Tatsachen zeigen, blieben auch der VAA und dessen

Akademiker Tarifvertrag nicht unberührt von dem “Tarifwandel” der 1990er Jahren, der die DGB-Gewerkschaften und deren Tarifverträge heimgesucht und sie zu der Flexibilisierung der Tarifpolitik gezwungen hat.

Kurz zusammenfassend kann die auf der tarifpolitischen Ebene gezeigte Reaktion des VAA auf die Chemiekrise folgendermaßen bezeichnet werden : Sie war der Versuch vom VAA, durch die Flexibilisierung des Akademiker Tarifvertrags zu der Sicherung der Beschäftigung beizutragen und an der Wirklichkeit der Beschäftigungsalltage der Akademiker anzupassen, was mit dem “Concession Bargaining” des VAA begleitet wurde.

② Die Organisationsverstärkungspolitik des Führungskräfteverbands

Die Tatsache, daß wegen der negativen Wirkungen der Chemiekrise in den 1990er Jahren viele Führungskräfte in der chemischen Industrie ihre Arbeitsplätze verlassen mußten, und der VAA die kontinuierlichen Mitgliederverluste von 1995 bis 1998 hinnehmen mußte, wurde vom VAA als große Bedrohung an seiner Funktion als Spitzeninteressenvertretungsorganisation der Führungskräfte in der chemischen Industrie wahrgenommen. In diesem Teil wird von der Organisationsverstärkungspolitik des VAA anlässlich dieser Krise gehandelt.

Anlässlich der Mitgliederverluste seit 1995 war der VAA davon überzeugt, daß die Verstärkung seiner Organisation in Hinsicht auf die Existenz der Organisation die größte Priorität hat, und dafür der Zuwachs der Mitgliederzahl unbedingt zu erreichen ist. Mitte 1997 wurde eine Projekt-Gruppe gebildet, die bis 2000 einen absoluten Mitgliederzuwachs erreichen sollte⁽³³⁾.

Während der Chemiekrise war die Neueinstellung der Akademiker in den chemischen Unternehmen sehr gering geworden, was zum zukünftigen Mangel der VAA-Nachwuchskräfte führen könnte. Deswegen aktivierte der VAA die Organisierungstätigkeit, die auf das Neuerwerben der Neueingestellten in den Betrieben und der Studenten in den Universitäten gerichtet war. So z.B. bildete der VAA einen Arbeitskreis, der sich hauptsächlich um die speziellen

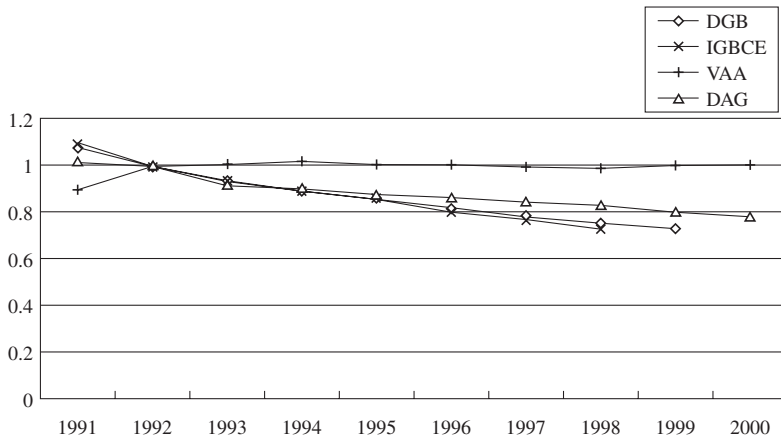
Beschäftigungsprobleme der neu in die chemischen Unternehmen eingestellten jungen Hochschulabsolventen kümmern sollte. Charakteristisch für diesen Arbeitskreis ist es, daß er sich auf die Beratung über die Karriereaussicht in den chemischen Unternehmen sowie die Ausgrenzungsprobleme der Akademiker als Arbeitnehmer spezialisiert. Das zeigt, daß die Karriereaussicht der Akademiker in den chemischen Unternehmen seit der Chemiekrise unsichtbarer als bisher geworden ist, und wegen der Hierarchieabbaupolitik der chemischen Unternehmen die Dauer oder Wartezeit der vielen chemischen Nachwuchskräfte länger geworden ist, bis sie zu den leitenden bzw. führenden Position befördert werden⁽³⁴⁾.

Um die zukünftigen VAA-Nachwachskräfte frühzeitig zu erwerben, begann der VAA in den 1990er Jahren eine Begünstigungspolitik für die Studierenden sowie die studentischen Mitglieder. So z.B. wurde der Beitrag der studentischen Mitglieder gestrichen. Darüber hinaus beteiligte sich der VAA Ende 1993 an einem Post-doc-Stipendiumsprogramm für stellungslose Chemieabsolventen, das vom Fonds der chemischen Industrie initiiert worden war, wobei in den Jahren 1994 bis 1996 20 Stipendiaten hauptsächlich vom VAA finanziert wurden.

Auch auf der Ebene der unteren Organisationen wurde die Strukturverstärkungspolitik versucht. Der VAA hat die "Landesgruppen" als seine Unterorganisationen, die die schon erwähnten Werksgruppen der Betriebsebene auf der Landesebene bündeln. Aber zwischen den Landesgruppen der alten Bundesländer und den der neuen Bundesländer gab es einen großen Unterschied bezüglich der Organisationsstärke, was die Interessenvertretung in Ostdeutschland erschwerte.

Deshalb wurden 1999 Fusionen in einigen Landesgruppen durchgesetzt: zwischen der Landesgruppe Mecklenburg-Vorpommern und der von Hamburg-Schleswig-Holstein, und zwischen den Landesgruppen aller neuen Bundesländer (ausgenommen Mecklenburg-Vorpommern) und der von Berlin West. Wie diese Fusionen zeigen, arbeiten seither alle VAA-Landesgruppen der neuen Bundesländer unter der Leitung der westdeutschen Landesgruppen. Das eigentliche Ziel dieser Fusionen liegt darin, die Erfahrungen sowie die Know-Hows der westdeutschen VAA-Landesgruppen über

Tabelle 2. Veränderung der Mitgliederzahlen der wichtigen Gewerkschaften in der chemischen Industrie (1992=1)



Quelle : VAA-Nachrichten(jedes Jahresgang), IG CPK-Geschäftsbericht (verschiedene Jahresgänge), IGBCE, Statistiken zum Geschäftsbericht 1997-2000, 2001, Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch (verschiedene Jahresgänge). Eigene Rechnungen.

die Organisationsführung sowie die Interessenvertretungspolitik den ostdeutschen Kollegen mitzuteilen und dadurch die ostdeutschen VAA-Unterorganisationen zu verstärken.

Diese Organisationsverstärkungspolitik vom VAA hat einen Erfolg gehabt : Denn seit 1999 nimmt die Mitgliederzahl wieder zu (siehe Tabelle 1.). Für diese positive Entwicklungstendenz der Mitgliederzahl müsste man auch die Tatsache in Rechnung ziehen, daß die deutsche Wirtschaft 1998 schon in die Erholungsphase eingetreten war. Dennoch blieb die Gefahr von Mitgliederverlusten weiterhin hoch, weil sich die Personalabbau-tendenz in den wichtigen chemischen Unternehmen auch nach 1998 fortsetzte. Man kann sich also vorstellen, daß sich beim Mitgliederszuwachs nach 1998 auch die Organisationsverstärkungspolitik vom VAA positiv auswirkte.

Der Erfolg dieser Politik tritt besonders hervor, wenn man die Mitgliederentwicklung des VAA mit der der anderen Gewerkschaften vergleicht ; Die Tabelle 2. zeigt, daß die Mitgliederzahl des VAA während der 1990er Jahren fast unverändert blieb, obwohl die der Industriegewerkschaften (IGBCE, DGB) und der DAG (Deutsche

Angestellten Gewerkschaft) inzwischen kontinuierlich gesunken sind.

Die traditionellen Schwerpunkte der Interessenvertretungspolitik des VAA sind die gesetzliche Verankerung des SpA und der Abschluß des Akademiker Tarifvertrags, d.h., die gesetzliche Sicherung der Interessenvertretung der Leitenden Angestellten auf betrieblicher Ebene und die Sicherung der Mindestjahresbezüge der Akademiker. Anders gesagt, hatte der VAA bisher von den Forderungen nach sonstigen Arbeitsbedingungen der Führungskräfte, vor allem in der Sache der Beschäftigung, eher zurückhaltend gewesen. Aber nach der Einführung des SprAuG 1988 und vor allem wegen der veränderten Rahmenbedingungen der Beschäftigung der Führungskräfte hat sich die Neigung der Interessenvertretungspolitik vom VAA etwas verändert.

Diese Veränderung kann auf der VAA-Spitzenebene sowie der Werksgruppenebene beobachtet werden ; VAA-Spitzenebene : Auf dem Delegiertentag des VAA, die jährliche Spitzentagung aller Landes- sowie Werksgruppen, wurde die offizielle Erklärung abgegeben, sich der Personalabbaupolitik der chemischen Unternehmen widerzusetzen, die von dem einseitig gezwungenen “Shareholder-Value” verursacht wird, und wurde die “Forderung nach mehr Sozialverantwortlichkeit der Arbeitgeber in der Beschäftigung” beschlossen⁽³⁵⁾.

Im Hintergrund dieser Reaktion des VAA steht die Tatsache, daß sich die Tendenz des Personalabbaus insbesondere in den großen chemischen Unternehmen fortsetzte, obwohl sich die Gewinnlage sowie die wirtschaftliche Situation der deutschen chemischen Industrie schon seit langem verbessert hatten.

Die Tendenzveränderung der Interessenvertretungspolitik des VAA auf dieser Ebene ist deutlich : Die Kritik an der Beschäftigungspolitik der chemischen Unternehmen wird dabei mit der Behauptung verbunden, daß die chemischen Unternehmen nicht nur die Gewinnerzielung, sondern auch die Beschäftigungserweiterung durch die aktiven Investitionen insbesondere im Bereich der Forschung und Entwicklung erreichen müssen, solange sich die Gewinnlage der Unternehmen verbessert.

Auch im Delegiertentag 2000 wurde die Haltung des ostdeutschen chemischen

Arbeitgeberverbands kritisiert mit der Behauptung, daß die Arbeitgeberseite der ostdeutschen chemischen Unternehmen nicht nur die Osterweiterung des Akademiker Tarifvertrags ablehnt, sondern auch den krassen Gehaltsunterschied der Führungskräfte zwischen Ostdeutschland und Westdeutschland zu “unrecht” rechtfertigt mit den Hinweis auf den “Besonderen Standort der Ost-Chemie”. Gleichzeitig wurde dabei kritisiert, daß sich die ostdeutschen chemischen Unternehmen auch in der Wiederbelebungsphase der deutschen Wirtschaft fast nicht um die Neueinstellung der Jungakademiker bemühen, obwohl sie andererseits den Personalabbau der älteren Führungskräfte fortsetzen⁽³⁶⁾.

Auf Werksgruppenebene: Auf der Werksgruppen- bzw. Betriebsebene wurde die Werbungsaktivität verstärkt, in der die negativen Wirkungen der Organisationsveränderung der Unternehmen auf die Arbeits- sowie Beschäftigungsbedingungen der Führungskräfte und die Kritik daran betont werden. Darüber hinaus begann seit 1996 der Erfahrungsaustausch in der Vertreterstagung der Werksgruppen über die Wirklichkeit der Restrukturierungspolitik⁽³⁷⁾.

Vor der Chemiekrise hatte der VAA selten direkt die Beschäftigungspolitik der Arbeitgeberseite kritisiert. Bis dahin hatte er akzeptiert, daß alle Angelegenheiten der Beschäftigung ausschließlich in die Kompetenz der Arbeitgeberseite fallen. Es wird vermutet, daß die obendargestellte Veränderung der Interessenvertretungspolitik des VAA ihre Ursache darin hatte, daß nicht nur der VAA, sondern auch viele Führungskräfte der chemischen Unternehmen die negativen Wirkungen der Chemiekrise sehr schwerwiegend wahrgenommen hatten. Auch der Ausgleich der Arbeitsbedingungsunterschiede der Führungskräfte zwischen Ostdeutschland und Westdeutschland wurde eine der wichtigsten Aufgaben des VAA, um das Vertrauen der ostdeutschen Mitglieder zu erwerben.

Aus diesen Gründen neigte sich der VAA dazu, die Einflußnahme auf die direkten Beschäftigungsprobleme der Führungskräfte sowie der Akademiker zu verstärken, um die Legitimität als Interessenvertretungsorganisation der chemischen Führungskräfte zu erhalten.

Fazit

Durch die Überprüfung in dieser Arbeit wurde die Tatsache klar, daß die deutschen Führungskräfte ihre eigene Interessenvertretung entwickelt haben, die sich nicht nur mit der kollektiven Tarifpolitik auf der Branschenebene, sondern auch der konkreten Arbeitsgestaltung auf der Betriebsebene beschäftigen. Man kann also sagen, daß die deutschen Führungskräfte weder “arbeitnehmerferne” noch “kollektive-Interessenvertretungsferne” Belegschaftenschichten sind. Auch wäre es falsch zu beurteilen, daß sie nur die arbeitgebersnahen “privilegierte” Belegschaften sind.

Eher stellt man fest, daß die Führungskräfte nach dem Zweiten Weltkrieg ihre Neigung zur kollektiven Interessenvertretung und Arbeitsbeziehung immer verstärkt haben aus der Notwendigkeit, daß sie immer gegen die negativen Einflüsse des Wirtschaftswandels sowie der Umstrukturierungspolitik der Unternehmen konfrontieren mussten.

Insbesondere haben diese Arbeitnehmerschichten in der chemischen Industrie die effektive Anpassungspolitik an der Umstrukturierung betrieben in den 1990er Jahren, um ihre eigenen Arbeitsbedingungen selber zu schützen und die negativen Effekte der Umstrukturierung abzumildern. Dabei hatten ihre Interessenorgane die wichtige Rolle gespielt und die Vertrauen der Kollegen auf sich gezogen. Wenn man diese Tatsachen in Betracht zieht, versteht man, daß die Interessenvertretung der deutschen Führungskräfte ein nicht zu ignorierender Teil des deutschen gesamten Arbeitsbeziehungssystems gestaltet, und auch teilweise die Betriebspolitik der Arbeitgeber beeinflussen.

Natürlich wurden die hier dargestellten Bilder schlußfolgert hauptsächlich aus der Überprüfung der Materien bis zu den 1990er Jahren. Deshalb ist es unentbehrlich, die danachfolgende Entwicklung bezüglich der Arbeitsbedingungen sowie der Interessenvertretung der Führungskräfte weiterhin zu verfolgen, um diese Arbeitnehmergruppe in Zusammenhang mit dem Wirtschaftswandel richtig zu befassen.

Anmerkung

- (1) Üblicherweise versteht man unter die Nennung “die deutschen Gewerkschaften” die Mitgliedergewerkschaften des DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund: Dachorganisation der deutschen Industriegewerkschaften). Die DGB-Gewerkschaften sind als Sozialpartner bzw. Tarifpartner anerkannt und schließen mit den Arbeitgeberverbänden, die dem BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) gehören, die Bundestarifverträge ab.
- (2) Die Literaturen über die Arbeitsbewegungsgeschichte der Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft werden nur selten gefunden im Vergleich zu den der anderen Arbeitnehmerschichten. Von der Entstehungs- sowie Entwicklungsgeschichte des VAA (Verband angestellter Akademiker und Leitender Angestellter der Chemischen Industrie), eine der Mitgliederorganisationen der ULA, handelt so. z.B. VAA, *1919 bis 1949. 75 Jahre VAA*, Köln 1994.
- (3) In diesem Sinne sind die Führungskräfte in den deutschen Unternehmen mit den “hochschulabsolvierten Angestellten” der japanischen Privatswirtschaft vergleichbar. Unter den japanischen “hochschulabsolvierten Angestellten” versteht man auch die hochschulabsolvierten “Nachwuchskräfte” (im deutschen Sinne). In der Nachkriegszeit werden die Mitglieder der Unternehmensleitung der deutschen Großunternehmen ausgewählt aufgrund des Prinzips, der nicht auf der unternehmensinternen Beförderung beruht: Der Aufsichtsrat, der das Spitzenaufsichtsorgan der deutschen Unternehmen ist, für die Nennung der Vorstandsmitglieder zuständig. Dieser Prinzip schließt nicht unbedingt die Möglichkeit der allgemeinen Mitarbeiter aus, tatsächlich durch die interne Beförderung zum Vorstandsmitglieder zu werden.
- (4) In dem § 5 Abs. 3 des BetrVG wird die Anerkennungsgrundlage des Leitenden Angestellten folgendermaßen geregelt (Wortlaut); Leitender Angestellter ist, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb, ① zur selbständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt ist, oder ② Generalvollmacht oder Prokura hat und die Prokura auch im Verhältnis zum Arbeitgeber nicht unbedeutend ist, oder ③ regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebs von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt.
Aber im Verlauf der gesellschaftlichen Veränderung in der Nachkriegszeit verloren diese Anerkennungsgrundlagen ihre Bedeutung. Hiemit war seit der Erneuerung des BetrVG 1972 die weitere Verfeinerung dieser Grundlagen gewünscht.
- (5) So z.B. erläutert Franke, D. in seinem Band, *Der Außertarifliche Angestellte*, München 1991 die gesetzliche Definition der Außertariflichen Angestellten. Auch die Bundestarifverträge definieren die außertariflichen Angestellten als solche Arbeitnehmer, so z.B. die Arbeitnehmer, deren Jahresbezüge im Lohn-sowie Gehaltstarifvertrag regelten höchsten Jahrsbezüge mindestens um 15% überschreitet.
- (6) Zu den typischen “Fringe-Benefits”, die die außertariflichen Angestellte von Arbeitgebern erhalten, können die folgenden Vergütung gezählt werden; die Verleihung des Unternehmensautos, die Verfügbarkeit über die betriebseigene Ferienwohnung während des Urlaubs, das Angebot der Firmenwohnung und heutzutage die Verleihung des Lap-Tops. Früher funktionierten diese Vergütungen als die Statussymbole dieser

Belegschaftsgruppe.

- (7) Wenn man die Unternehmensleitung als das “Top-Management” betrachtet, so bedeuten die Führungskräfte tatsächlich das sogenannte “Middle-Manager”. Die Synonyme der Führungskräfte in den anderen europäischen Sprachen könnten folgendermaßen dargestellt werden ; cadres (Französisch), quadri (Italienisch), quadros (Spanisch und Portugiesisch), managerial-white-colour (Englisch). Aber man muß darauf aufmerksam sein, daß die Deckungsbereiche dieser Begriffe eher selten miteinander überstimmen. In der heutigen Betriebswirtschaftslehre wird das Wort “Führung” tatsächlich in der Bedeutung von “Management” gesprochen. Aber die Führungskräfte der deutschen Unternehmen nur als “Management” zu bezeichnen ist nicht immer richtig, weil der Begriff “Management” die weiteren Belegschaften einschließlich Unternehmensleitung bedecken kann. In Meiner Sicht hat die Verbreitung des Begriffes “Führungskräfte” in den deutschen Unternehmen zu tun mit dem Auftreten des Begriffes “Mitarbeiter”, der statt der Nennung “Arbeiter” und “Angestellter” sowie “Arbeitnehmer” heutzutage dominant geworden ist.
- (8) Siehe S.10, Lompe, K., *Reform der Mitbestimmung. Mehr Demokratie oder Spaltung der Arbeitnehmerschaft? Das Beispiel der institutionellen Vertretung leitender Angestellter durch Gesetz*, Regensburg 1988. In der hier dargestellten Diskussion über die Klassifikation der leitenden Angestellten behauptete Borgwardt, der ehemalige Vertreter der ULA, daß es vor 1971 tatsächlich keinen Begriff “Führungskräfte” in Betrieben gegeben habe, und wies er dabei auch darauf hin, daß der frühere Arbeitnehmerkreis der Leitenden Angestellten zu dieser Zeit hauptsächlich unter der Nennung “Führungskräfte” verstanden wurde. Auch *ibid.*, 67-73 zeigt einen ähnlichen Beispielsfall ; Mitte 1970er Jahre versuchten die Leitenden Angestellten des VW, im Betrieb ein Interessenvertretungsorgan nur für die leitenden Angestellten zu etablieren und fanden, daß es schon schwer geworden war, genau den Arbeitnehmerkreis der Leitenden Angestellten zu identifizieren, was führte dazu, daß das endlich etablierte Interessenvertretungsorgan die Arbeitnehmerinteressen der “Führungskräfte” vertrat.
- (9) Die ULA hat fünf Mitgliederorganisationen (Bestand von 2001); VAA (Verband angestellter Akademiker und Leitender Angestellter der Chemischen Industrie), VDF (Verband der Führungskräfte in Bergbau, Energiewirtschaft und zugehörigem Umweltschutz), VDL-Bundesverband Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt, VAF (Verband Angestellter Führungskräfte) und VGA (Bundesverband der Assekuranzführungskräfte). Die ULA hat im Jahre 2001 ca. 50,000 Mitglieder und organisiert angeblich ungefähr 10% aller Leitenden Angestellten in der deutschen Wirtschaft.
- (10) So z.B. wurden die VAA-Vorläuferorganisation Budaci (Bund angestellter Chemiker und Ingenieure) 1919, sowie die VAF-Vorläuferorganisation Vela (Vereinigung der leitenden Angestellten in Handel und Industrie) 1918 gegründet. Der Dachverband ULA wurde 1951 von VAA und VAF (damals hieß es noch Vela) gegründet. Im Hintergrund dieser Bewegung lag die folgende Vorgeschichte ; Nach dem zweiten Weltkrieg nahm die Budaci-Nachfolgerorganisation VAA ihre Tätigkeit als eine Abteilung der IGCPK (ab 1997 IGBCE) wieder auf. Aber der VAA traten aus der IGCPK aus wegen seiner Widerstandsaktion gegen die Generalstreikpolitik der IGCPK von 1948. Danach versuchte der VAA, die unabhängige Dachorganisation der Akademiker sowie der Leitenden Angestellten zu etablieren und getrennt von den Interessen der DGB-Gewerkschaften ihre eigenen Interessen zu vertreten.

- (11) Außer VAA gab es bisher eine ULA-Mitgliederorganisation, die als Sozialpartner anerkannt war und mit dem Arbeitgeberverband Tarifverträge abschloß; VFE (Verband der Führungskräfte der Eisen- und Stahlerzeugung und Verarbeitung). Der VFE wurde wegen der Organisationsverschwächung in den 1990er Jahren in VAF absorbiert.
- (12) Aber theoretisch können die Arbeitnehmerinteressen der nicht als Leitenden Angestellten anerkannten Führungskräfte durch die Betriebsräte vertreten werden. Aus diesen Grund bestehen in den chemischen Betrieben auch vor der Einführung des SpA zwei Betriebsrätengruppen; IGBCE (vor 1997 IGCPK)-Betriebsräte, deren Mitglieder der IGBCE angehören, und VAA-Betriebsräte, deren Mitglieder dem VAA angehören.
- (13) Von der Vorgeschichte der Vergesetzlichung des SprAuG handelt so z.B. Keller, B., *Einführung in die Arbeitspolitik: Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive*, München 1997, 104-114.
- (14) Der VAA ist die Gewerkschaft im Sinne des § 2 vom Tarifvertragsgesetz (TVG) 1969. Der VAA-Vorläufersorganisation Budaci hatte von 1920 bis 1933 mit dem damaligen Chemie-Arbeitgeberverband den Reichstarifvertrag für die chemischen Akademiker (RTV) abgeschlossen. 1954 wurde VAA gerichtlich als die Nachfolgerorganisation des Budaci anerkannt. Hiermit wurde es auch dem VAA erlaubt, weiterhin die Tarifverträge für Akademiker abzuschließen.
- (15) Die Inhalte des Akademiker Tarifvertrags sind in: VAA, VAA-Broschüren Nr.2 *Manteltarifvertrag für akademisch gebildete Angestellte in der Chemischen Industrie*, sowie Nr.4 *Gehaltstarifvertrag über Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Angestellte der Chemischen Industrie* (jedes Jahresgangs), Köln zu sehen.
- (16) Der Akademiker Gehalts- und Manteltarifvertrag gilt nicht für die Leitenden Angestellten. (Akademiker Mantelvertrag, § 1. sowie Akademiker Gehaltstarifvertrag, § 1.) Aber in der Praxis hat diese Tatsache kein Problem, weil die Leitenden Angestellten üblicherweise mit Arbeitgebern die außertariflichen Arbeitsverträge abschließen und die Arbeitsvergütung erhalten sollen, die das in Tarifverträgen geregelte höchste Vergütungsniveau überschreitet.
- (17) Es wird gesagt, daß es in den deutschen Unternehmen eine ungesprochene Regel gibt, die die Koalitionsfreiheit der Vorstandsmitglieder aus allen Interessenorganisationen regelt. Auch auf der Direktorenebene wird die persönliche Teilnahme an der Interessenorganisationstätigkeit viel seltner.
- (18) Die ersten "freiwilligen" Sprecherausschüsse entstanden in einigen Werksstätten von Hüls (CWH: jetzige DEGUSSA). Dabei verlangte der VAA dessen Werksgruppen in Hüls davon, mit der Unternehmensleitung über die Etablierung dieser Ausschüsse zu vereinbaren. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten schon die Vorläufersorgane des freiwilligen Sprecherausschusses in den Betrieben entstanden, die "Fünf-Köpfige-Ausschüsse" oder "Sieben-Köpfige-Ausschüsse" hießen. In diesem Zusammenhang; Vgl. VAA, *op.cit.*, 38.
- (19) Die gesetzlichen SprAuG-Entwürfe der ULA sind in: ULA-Schriftenreihe, Heft 5 (1972), 11 (1979), 19 (1984) und 24 (1988), Bonn zu sehen
- (20) Aber der BDA war nicht immer gegen die gesetzliche Verankerung des SpA gewesen; Kurz vor der Veränderung des BetrVG im Jahre 1972 verlangte der BDA die gesetzliche Verankerung des von den Betriebsräten unabhängigen SpA. Vermutlich hatte der BDA damals Angst davor, daß die im neuen BetrVG vorgesehene Erweiterung des Mitbestimmungsrechts von Betriebsräten auch auf die Angelegenheit der Leitenden

- Angestellten beeinflussen wird. In diesem Zusammenhang, Vgl. BDA, BDA-Broschüre vom 15.02.1971, § § 110-bis 112.
- (21) Vgl. BAGE, AP Nr.9 und 10 zu § 5, BetrVG 1972.
- (22) So z.B. handelt Kaiser, D., *Sprecherausschüsse für leitende Angestellte*, Heidelberg 1995, vom Umriß dieses Gesetzes.
- (23) Vor der gesetzlichen Verankerung des SpA hatten die Leitenden Angestellten auf der Betriebsebene eigentlich keine Interessenvertretungswege durch die Betriebsräte auch anlässlich der Entscheidungen der Unternehmensleitung, die die Beschäftigungsbedingungen der Leitenden Angestellten verändern sollen. Auch die Gültigkeit des Kündigungsschutzgesetzes ist für die Leitenden Angestellten begrenzt. In dieser Hinsicht war den Leitenden Angestellten die gesetzliche Verankerung des Informationsrechts für SpA von großer Bedeutung.
- (24) Vgl. Luczak, S., *Sprecherausschüsse für Leitende Angestellte im Rahmen der Unternehmensverfassung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung aus organisatorischer Sicht*, Frankfurt am Main 1996, 213-232 (Anhang).
- (25) Vgl. IWD, *Großes Interesse an Manager Vertretung* (Mit Tabelle "Sprecherausschüßwahlen '98". In : IWD-Informationsdienst, Ausgabe Nr.48, Jg.24, 26.11.1998.
- (26) Vgl. Hoechst A.G., *Die Mitarbeiter im Hoechst Konzern*, Frankfurt am Main 1998, 7. Während des Zeitraums zwischen 1993 und 1995 spitzte sich die Personalabbauswelle der Hoechst A.G. zu. Die Mitarbeiterzahl der gesamten Hoechst-Gruppe sank zwischen 1993 und 1998 um 43% von 170,161 auf 96,967.
- (27) Vgl. Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit, *Chemikerinnen und Chemiker*. In : Arbeitsmarkt-Information. Fachvermittlung für besonders qualifizierte Fach- und Führungskräfte, Frankfurt am Main 1998, Tabelle 1-10.
- (28) VFCI wurde am 26.05.1990 in Halle gegründet. Die Gründungsmitglieder zählte ca. 1.000. VFCI wurde aufgrund der Einstimmigkeit in dem gemeinsamen Delegiertentag vom 27.04.1991 vom VAA übernommen.
- (29) Die Ausgliederungspolitik der Hoechst A.G. beeinflöß auch die Zahl der VAA-Werksgruppen Angehörigen. 1994 zählte die Zahl der Werksgruppenangehörigen im früheren Hoechst-Stammwerk Frankfurt a.M. 2,843. D.h., die dortige Werksgruppe war die zweite größte VAA-Werksgruppe gewesen nach Werksgruppe in der BASF-Hauptgeschäftsstelle Ludwigshafen. Aber im Jahr 2000 zählt sie nur 989 (Rang 4.).
- (30) Auch bei dem RTV war die Regelung der Mindestjahresbezüge der Akademiker bis 5. Einstellungsjahre ein zentraler Verhandlungsgegenstand gewesen.
- (31) So z. B. hat sich die Gesamtkapitalrendite der BASF-Gruppe seit 1993 bis 1998 von 3.9 bis 12.6% ununterbrochen erhöht, degegen ist ihre Mitarbeiterzahl kontinuierlich gesunken.
- (32) VAA-Nachrichten, 3. Januar 1998 zeigt, daß bei der Tarifverhandlung 1997 der VAA und der BAVC sich über die Regeländerung des Akademiker Tarifvertrags vereinbart haben in der Hoffnung, daß man damit die Beschäftigungszuwachs in den chemischen Unternehmen rechnen könne. Hier wird auch über die tatsächliche Wirkung dieser Regeländerung berichtet ; 1997 wurden 1,909 neu hochschulabsolvierte Chemiker und Naturwissenschaftler in die chemischen Unternehmen eingestellt, was die Zunahme von 9.5% gegenüber dem Vorjahr bedeutete. Aber bei der Beurteilung dieser Wirkung muß man auch die Tatsache in Rechnung tragen, daß die Geschäftsaussicht der deutschen

- Unternehmen inzwischen optimistischer geworden war, weil die gesamte Wirtschaftslage Deutschlands schon 1997 in die Wiederbelebungsphase eintrat.
- (33) Vgl. VAA-Nachrichten, Jahresbericht 1997.
- (34) In dem VAA-Delegiertentag von 2001 betonte der damalige VAA-Vorsitzende Dr. J. Betz die Tatsache, daß es früher für die Akademiker in den chemischen Unternehmen selbstverständlich gewesen sei, daß sie einige Jahre später nach dem außertariflichen Zustand auch den Status "Leitender Angestellter" erwerben, aber es heutzutage tatsächlich so viele Akademiker gäbe, die ohne diesen Status ihre Berufsleben beenden. In diesem Zusammenhang : Vgl. VAA-Nachrichten, Nr.3. April 2001.
- (35) Vgl. VAA-Nachrichten, 29. Mai 1998.
- (36) Vgl. VAA-Nachrichten, 3. Juni 2000. Hier wird es auch behauptet, daß sich das Arbeitsvergütungsniveau der ostdeutschen chemischen Führungskräfte nur in wenigem Maße dem der westdeutschen Kollegen angenähert hat, obwohl sich dieses Niveau der ostdeutschen tariflichen Arbeitnehmer schon Annäherung von 85% erreicht hat. Diese Behauptung beruht auf einer vom VAA geführte Umfrage. Es ergibt sich auch, daß der Ost-West-Unterschied bezüglich der Einstiegsgehälter für Akademiker in der chemischen Industrie fast verschwunden hat, aber dagegen dieser Gehaltsunterschied nach 20. Einstellungsjahren sehr auffallend geworden ist ; In Westdeutschland beträgt er durchschnittlich auf 140,000 bis 220,000 DM, in Ostdeutschland 70,000 bis 120,000 DM (fast die Hälfte von Westen).
- (37) In diesem Zusammenhang betrieben die VAA-Werksgruppen eine Reihe von Umfragen sowie Berichten seit den 1990er Jahren. Sie zeigen teilweise, wie die Restrukturierungspolitik der deutschen chemischen Unternehmen auf die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte dort gewirkt hat. Diese Politik tendierte sich dazu, durch den Abbau der "mittleren" Unternehmenshierarchie die Effektivität der Organisation zu erreichen, was zur Folge führte, daß sich die Aufgabe und Verantwortung, die jede Führungskraft übernehmen muß, vermehrten. Auch die Zahl der zu führenden direkten Untergeordneten hat zugenommen.
- Insbesondere beim Zusammenschluß der Hoechst A.G. (mit Rhone-Poulenc) in Aventis S.A. wurden so viele Führungskräfte dazu gezwungen, den Geschäftsort zu wechseln und die Aufgabe in ausländischen Geschäftsstellen zu übernehmen. Eine im Jahre 2000 von VAA-Werksgruppen geführte Umfrage ergibt sich, daß fast 70% der befragten chemischen Führungskräfte über das verschlechterte Betriebsklima klagte und 96% der Befragten zustimmte, daß sie heutzutage länger als bisher arbeiten müssen. Sogar 1/4 berichtete, daß sie unmittelbar durch die Zunahme der Belastung in Betrieben etwaige Krankheiten bekommen haben (Siehe ULA-Nachrichten, Nr.7/8 Augst 2000).

Anhang

1. Mitgliederorganisationen der ULA (Union der Leitenden Angestellten : Bestand 2001)
- VAA (Verband angestellter Akademiker und Leitender Angestellter der Chemischen Industrie)
 - VAF (Verband Angestellter Führungskräfte).
 - VDF (Verband der Führungskräfte in Bergbau, Energiewirtschaft und zugehörigem Umweltschutz)
 - VDL-Bundesverband Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt.
 - VGA (Bundesverband der Assekuranzführungskräfte.

2. Die Struktur der Interessenvertretungsorgane (ULA und DGB)

	Die ULA	Der DGB
Auf überbetrieblicher Ebene	Die ULA-Gewerkschaften	Die DGB-Gewerkschaften
Im Betrieb tätige Mitglieder	Werksgruppen	Vertrauenskörper, Vertrauensleute
Interessenvertretungs- Organe auf Betriebsebene	Sprecherausschüsse für Leitende Angestellte und ULA-Betriebsräte	DGB-Betriebsräte
Tarifverträge	Akademiker Tarifvertrag	Bundestarifverträge