

# PERSPEKTIVEN

*Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte*

DFK 



**100**  
JAHRE  
DFK  
**1918 – 2018**

100 Jahre Geschichte

Aktuelle Standpunkte

Neuer Name: DFK – Verband  
für Fach- und Führungskräfte

Diese Fliege kann  
**GLIEDMABEN**  
**ABTRENNEN.**



Schützen auch Sie sich vor den kleinen, aber gemeinen Überraschungen. Wie?

Am besten mit der **Unfall-Police INDIVIDUAL**.

Die persönlichste Unfall-Versicherung, die es je gab. **10 Mio. EUR** Versicherungssumme gibt es bereits ab 99,70 EUR jährlich.



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

**Sondertarif**  
Verband der Führungskräfte

Ihre Ansprechpartnerin:  
die Bayerische | Karin Danz  
Fachwirtin für Finanzberatung  
Geschäftsstellenleiterin

M 0172 / 2 77 32 55  
[k.danz@diebayerische-koeln.de](mailto:k.danz@diebayerische-koeln.de)



**die Bayerische**

Versichert nach dem Reinheitsgebot

## FÜHRUNG: GESTERN – HEUTE – MORGEN

# DFK: EIN STARKES TEAM WIRD 100

Bernhard von Rothkirch



Wenn ein Berufsverband sein 100-jähriges Jubiläum feiern kann, spricht viel dafür, dass seine Arbeit nachhaltig ist und er gebraucht wird. Dazu ist es erforderlich, sich den immer wieder wandelnden Anforderungen der Verbandsmitglieder ebenso zu stellen wie den Veränderungen im Arbeitsumfeld von Fach- und Führungskräften und in der Gesellschaft allgemein. Erfolgreiche Verbände zeichnet zudem aus, solche Veränderungen selbst vorwegzudenken. So haben wir uns von einer berufsständigen Organisation zu einem kompetenten, deutschlandweit agierenden Dienstleister für Fach- und Führungskräfte in allen berufsbezogenen Themenstellungen entwickelt. Fach- und Führungskräfte, die in Wirtschaft, Unternehmen oder Betrieb Verantwortung tragen und eine Scharnierfunktion zwischen Unternehmen und Mitarbeitern übernehmen, bieten wir eine kompetente Vertretung in ihren persönlichen beruflichen Belangen, damit sie sich auf ihre dienstliche Aufgabe konzentrieren können. Hier wollen wir die Besten sein. Dafür brennen wir.

Dr. Ulrich Goldschmidt



Unser Verband ist im Laufe der Jahre – auch durch Fusionen und Kooperationen mit anderen Verbänden – vom Zusammenschluss eines einzelnen Berufszweiges zum branchenübergreifenden Verband für 25.000 Mitglieder gewachsen. Der Grund dafür ist in unserem spannenden Leistungsportfolio zu finden.

In der Vergangenheit stand die starke Gemeinschaft im Vordergrund; Gemeinschaft, deren klassische Bedeutung in der Gesellschaft zunehmend an Bedeutung verliert. Das bekommen auch andere Verbände, Vereine, Parteien und Gewerkschaften zu spüren. Einen Teil der Bedeutung „Gemeinschaft“ finden wir im Netzwerk, im Networking wieder, für

viele ein Grund, sich für den DFK zu entscheiden. Ein starkes Netzwerk war, ist und bleibt der DFK. Allerdings bleiben wir dabei nicht stehen, sondern erweitern kontinuierlich unser Angebot.

Entscheidend für unseren Erfolg sind und bleiben nämlich die Attraktivität unserer Angebote und Dienstleistungen, die Kompetenz unserer MitarbeiterInnen und die Aktualität und Relevanz unserer Informationen. Der DFK ist dabei weit mehr als Netzwerk und Verbandsrechtsschutz. So stehen unseren Mitgliedern in unterschiedlichen Formaten Informationen und Seminare für das Berufsleben zur Verfügung. Seit Neuestem wird dies ergänzt durch spezielle Coaching-Möglichkeiten und Angebote zur Gesundheitsvorsorge. Und selbstverständlich kümmern wir uns auch um die Arbeitswelt der Zukunft, indem wir aktuellen Entwicklungen z. B. in eigenen Studien nachspüren und Empfehlungen zum Thema „Führung und Digitalisierung“ geben. Wir erheben die Meinung unserer Mitglieder und schaffen damit Argumente für die Diskussion mit Politik und Medien sowie in den Unternehmen.

Wir danken allen Mitgliedern, die ihre Erinnerungen mit und über den Verband mit uns geteilt haben. Viele finden Sie hier im Heft abgedruckt. Danke, dass wir und der DFK auf sie zählen dürfen und durften.

*Bernhard v. Rothkirch*

*Ulrich Goldschmidt*

### INHALT

<b>Editorial</b>	3
<b>Wie alles begann</b>	
Gemeinsam stark	4
<b>Geschichten des Verbandes</b>	
– Ass. d. Bergfachs Dietrich Buhrow	5
– Familie Thönnessen	9
– Dipl.-Kfm. Bernd Hannemann	11
<b>2018: Standpunkt Vergütung</b>	
Transparenz und Fairness schaffen Akzeptanz	12
<b>2018: Standpunkt Diversity</b>	
Vielfalt statt Einfalt – Wie „Diversity“ die moderne Führung bereichert	13
<b>Neuaufbau des VOB</b>	
Die Anfänge nach 1945	14
<b>Geschichten des Verbandes</b>	
– Prof. Dipl.-Ing. Heinz Altena	15
– Dipl.-Ing. Gerhard von Klinggräff	16
– Werner Wolf	18
– Manfred Göbels	21
<b>Herausforderungen im Wandel</b>	
Von den 60er-Jahren ins neue Jahrtausend	22
<b>Geschichten des Verbandes</b>	
– Dipl.-Ing. Manfred Gräser	26
– Dipl.-Ing. Wilhelm Hohoff	30
<b>2018: Standpunkt Mitbestimmung</b>	
Deutsche Mitbestimmungskultur sichern und weiterentwickeln	31
<b>2018: Standpunkt Führung</b>	
Ohne Führung geht es nicht	33
<b>2018: Standpunkt Soziale Sicherheit</b>	
Wofür wir stehen	34
<b>2018: Standpunkt Bildung</b>	
Reform des deutschen Bildungssystems benötigt	36
<b>Die Fachgruppe Stahl (früher VOE und VFE)</b>	38
<b>Gemeinsamkeit macht stark</b>	
Fusion auf Augenhöhe	40
<b>Geschichten des Verbandes</b>	
– Dipl.-Ing. Horst Rabe	41
<b>DFK statt DIE FÜHRUNGSKRÄFTE</b>	
Namensänderung 2018	42

## WIE ALLES BEGANN

# GEMEINSAM STARK

von Ralf T. Krüger, Geschäftsführer Kommunikation DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

*Die Geschichte des DFK als Verband für Fach- und Führungskräfte beginnt direkt nach dem Ersten Weltkrieg. Hier gründen sich die beiden „Ur-Verbände“ VELA (Vereinigung leitender Angestellter in Handel und Industrie) und VoB (Verband der oberen Bergbeamten), aus denen später VAF (Verband Angestellter Führungskräfte) und VfF (Verband der Führungskräfte) werden. Diese schlossen sich dann 2003 zum DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE) zusammen. Eine lange Geschichte, deren Beginn wir hier beleuchten.*



Ralf T. Krüger

### Kriegsende 1918

Der Herbst des Jahres 1918 verändert Deutschland und Europa für immer. Die Eingeweihten in der Militärführung wissen bereits seit dem späten Sommer, dass die militärische Lage im „Großen Krieg“, den wir heute als Ersten Weltkrieg kennen, für Deutschland aussichtslos ist. Der Mangel an Lebensmitteln, Rohstoffen und vielen anderen Dingen hat die Bevölkerung schon lange vorher erreicht. Die Menschen hungern. Die Oberste Heeresleitung fordert die Reichsregierung auf, jetzt auf dem Verhandlungswege zu erreichen, was schon unmöglich ist: einen möglichst vorteilhaften Frieden. Im Waffenstillstand von Compiègne muss die Politik Verantwortung für das übernehmen, was die Militärs verschuldet haben. Um sich auch im Nachgang von jeder Schuld freizuwaschen, bringen führende Generäle die „Dolchstoßlegende“ in Umlauf, die die Niederlage der „unbesiegten deutschen Armee“ auf Zivilisten (sprich die Politik) schiebt.

Arbeiter- und Soldatenräte erobern in der Folge des Kieler Matrosenaufstandes zu Beginn des November 1918 die Großstädte und wollen das Land in eine sozialistische Republik umwandeln. Die Ereignisse überschlagen sich. Mit der Abdankung des Kaisers geht Ende desselben Monats das Deutsche Reich zu Ende. Im Zuge der Novemberrevolution entsteht die Weimarer Republik, ein neues Kapitel deutscher Geschichte. Die Revolution ist ein politisches Erdbeben, dem viele andere Verwerfungen der alten Ordnung auf dem Fuß folgen.

### Stinnes-Legien-Abkommen

Praktisch jeden Tag erschüttern neue Nachrichten Deutschland und seine Wirtschaft. Die zurückkehrenden Soldaten und das Ende der Kriegsproduktion lassen die Arbeitslosenzahlen steigen. Diese Unübersichtlichkeit und Komplexität der wirtschaftlichen und politischen Situation zu beschreiben ist schwer. Das Elend ist groß und eine Besserung vielfach nicht in Sicht. Die Furcht vor Chaos und Anarchie macht sich breit, gerade bei den Unternehmern. Bereits während des Krieges hatte es Gespräche zwischen Unternehmen und großen Gewerkschaften gegeben, welche staatlicherseits durch das Hilfsdienstgesetz von 1916 als legitime Interessenvertreter der Arbeiter anerkannt wurden. Aus Furcht vor der Revolution (und der Angst vor der Sozialisierung von Betrieben) kommt es kurz nach deren Ausbruch am 9. November 1918 zum Stinnes-Legien-Abkommen, das unter anderem Kollektivvereinbarungen ebenso vorsieht wie Arbeitszeitbegrenzung und eine Vorform der Betriebsräte. Viel wichtiger ist aber die dadurch erfolgte Anerkennung der Gewerkschaften als Interessenvertreter durch die Arbeitgeber. Man verhandelt (vorher undenkbar) nun auf Augenhöhe! Insgesamt wird dieses Abkommen zum Vorläufer der modernen Sozialpartnerschaft. Viele der

Regelungen finden sich in späteren Gesetzen – auch der Bundesrepublik Deutschland – wieder.

### Gewerkschaften kontra Leitende Angestellte

Die Gewerkschaften erstarben also gleich zu Beginn der ersten deutschen Republik, die mit der Abschaffung des preußischen Drei-Klassen-Wahlrechtes tatsächlich ein allgemeines Wahlrecht (auch für Frauen!) kennt. Politische Kräfte, wie etwa die Kommunisten, können nun offen und ohne Verfolgung agieren. Die politische Landschaft ist im kompletten Wandel. Die wirtschaftlichen (Besitz-)Verhältnisse sind dagegen (im Sinne der Gewerkschaften und des linken politischen Lagers) nicht ganz so einfach zu verändern. Oder anders gesagt: Nicht die wirtschaftliche Entwicklung war reif für eine grundrechtliche Garantie der Selbstregulierung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen durch die Produktivkräfte, sondern die politische Situation (Friese 1999). Unterschiedliche Lager streben also danach, diese Fragen politisch zu lösen. Arbeitskämpfe sind die Folge, die ihren Namen zu Recht tragen, weil sie mitunter auch in Gewalt enden.

### Unteroffiziere des Kapitals

Karl Marx hatte im „Kapital“ die frühen Angestellten „Unteroffiziere des Kapitals“ genannt und auf die Seite der Besitzenden gestellt; also als diejenigen, die mit den „Ausbeutern“ gemeinsame Sache machten. Dieses Misstrauen – gerade von (linken) Gewerkschaften – „erben“ die Leitenden Angestellten. Zwar werben Gewerkschaften um Leitende Angestellte als Mitglieder, etwa indem sie mahnen, „die längst zerschnittenen Stücke des patriarchalischen Bandes endgültig fallen zu lassen“ (Grüll 1962), aber das Verhältnis bleibt schwierig. Die

„Sandwich-Position“ ist auch 1918 schon ein Merkmal der Leitenden. Sie müssen beispielsweise bei Arbeitsstreitigkeiten als Vorgesetzte den Gewerkschaften gegenüber treten, um die Interessen des Betriebes wahrzunehmen. So tritt eine soziale Trennungslinie deutlich hervor, die sich bis 1918 herausgebildet hatte.

Aber auch aus anderen Gründen ist in diesen Tagen der Zusammenschluss in den Gewerkschaften nicht für die Führungskräfte denkbar. Durch höhere Löhne und mitunter höhere Ausbildung haben sie einen eher mittelständischen Hintergrund mit entsprechenden Lebensgewohnheiten. Und wie so oft achtet man in ökonomischen (und politischen) Krisenzeiten auf den sozialen Abstand „nach unten“. Ein gewisses Bestreben, das Prestigegefälle zur Arbeiterschaft hin aufrecht zu halten, ist deutlich. Nicht zuletzt kommen diese Menschen auch aus der Klassengesellschaft des Kaiserreiches, die soziale Mobilität nach oben eher selten, nach unten jedoch häufig kannte. Auch heutzutage ist das Gefühl einer sozialen Sondergeltung in der vielstufigen Betriebsordnung ja vorhanden, auch wenn auf den Gruppenabstand in Haltung und Einordnung gegenüber der Arbeiterschaft schon lange nicht mehr so viel Wert gelegt wird. Aber: Viele merken in der schwierigen Zeit Ende 1918, wie notwendig es ist, Position zu beziehen und Verantwortung zu übernehmen.

### Gründung der VELA

Es ist, so wie später in der Verbandszeitschrift „Die Union“ stimmungsvoll beschrie-



Vermutlich 1. Vorstand der VELA in den 20er-Jahren.  
Zweite Reihe, vierter von links: Dr. Leo Müffelmann, der 1934 an den Folgen seiner KZ-Haft starb

ben wird, „einer jener trüben Novembertage 1918, an dem das Telefon des Werksleiters der Berliner Borsigwerke Sturm klingelte“ (Die Union 1952). Die Angestellten der Berliner Metallindustrie waren in den Streik getreten, um die Tarifforderungen ihrer Gewerkschaften durchzusetzen. Streikposten der Gewerkschaften hatten die Tore aller Großbetriebe der Berliner Metall- und Elektroindustrie besetzt und verwehrten allen, auch den Leitenden Angestellten, den Zutritt. Daraufhin versammeln sich die leitenden Kräfte mehrerer Betriebe zu einer Protestversammlung. Sie wehren sich

gegen den Versuch, in eine Kampfgemeinschaft für die von den Angestelltengewerkschaften geforderten Ziele zwangsweise miteinbezogen zu werden, also für Gehaltserhöhungen der Tarifangestellten mit zu streiken und in eine Solidarität für deren Forderungen gezwungen zu werden. Sicherlich auch eine wirtschaftliche Frage, da bei Nichterscheinen zur Arbeit auch kein Lohn zu erwarten ist.

Diese Protestversammlung ist die Geburtsstunde des ersten Verbandes leitender Angestellten, der VELA: „Vereinigung leitender

## GESCHICHTE(N) DES VERBANDES

ASS. D. BERGFACHS DIETRICH BUHROW

Dietrich Buhrow trat 1955 als Student in den VoB ein, nachdem der damalige Verbandsvorsitzende Rolshoven einen überzeugenden Vortrag über den VoB gehalten hatte. Grundsätzlich sollten alle Bergwerksmitarbeiter in eine Gewerkschaft eintreten. Jedoch waren die Gewerkschaften eher Bergmannsgewerkschaften und keine Interessenvertretung der AT-Angestellten (ab Fahrsteiger). Der VoB war ein wichtiges und ein festes Standbein im Ruhrgebiet und im Saarland, um eine angemessene Vertretung der AT-Angestellten zu sichern. Gerade in den 1970er-Jahren war der Steinkohlebergbau nicht mehr unangreifbar. Die Bedeutung

des VoB im technischen und sozialpolitischen Bereich war entsprechend groß. So entschied er sich für die Vertretung des Verbandes.

Die AT-Angestellten hatten eine enorme Verantwortung auf den Bergwerken. So war z. B. der Fahrsteiger für die Sicherheit verantwortlich. Falls es zu einem Zwischenfall kam, war die Bergbaubehörde als Aufsichtsbehörde zuständig. Sie untersuchte die Fälle und ermittelte mehr oder weniger als Hilfsbeamte der Staatsanwaltschaft. Der VoB vertrat in solchen Fällen seine AT-Mitglieder juristisch gegen die Aufsichtsbehörde. Buhrow erinnert

sich gut, wie der Verband einen Fall über einen tödlichen Unfall durch eine Schlagwetterexplosion im Bergwerk Sachsen für seine AT-Mitglieder gewonnen hat. Die Unterstützung des DFK-Vorläufers war also von enormer Bedeutung.

Auch der soziale Zusammenhalt kam im Verband nicht zu kurz: Gern erinnert er sich an die vierteljährlichen Treffen des damaligen Geschäftsführers des VoB mit seinen Mitgliedern in der Klosterklausen in Hamm. Dort berichtete jener von interessanten Fällen, was den für die Sicherheit verantwortlichen Mitgliedern aus den Bergwerken Information und Rückhalt gab. —

Angestellten in Handel und Industrie“. Am 18. Dezember 1918 erfolgt ihre offizielle Gründung. Erste Aktion ist die Kontaktaufnahme mit Arbeitgebern und Gewerkschaften mit dem Ergebnis, dass die Mitglieder der VELA nicht mehr als Streikbrecher behandelt werden, sondern durch den Ausweis der Organisation beweisen, dass sie organisierte Angestellte sind (keine Streikbrecher!) und damit das Fabriktor ungehindert der Streikposten passieren dürfen. Die Gruppenbildung der Leitenden Angestellten erfolgt also sichtbar auf sozialpolitischem Gebiet durch die Gründung eigenständiger Organisationen.

### Arbeitnehmerorganisation

Die VELA war – trotz der entsprechenden Vorwürfe – keine „gelbe Gewerkschaft“. Sie war und wollte keine Konkurrenz zu den „normalen“ Gewerkschaften sein. Die Mitglieder sahen – wie oben beschrieben – sich selbst als eine eigene soziale Gruppe. Auch aus diesem Gefühl heraus wollten sie nicht Mitglied in einer Arbeitnehmerorganisation sein, die den Arbeitergewerkschaften in Intention und Methode verwandt war. Auch wenn die VELA grundsätzlich das Mittel des Streiks kannte und billigte, war es für sie nur Ultima Ratio. Alle anderen Mittel waren zuvor auszuschöpfen. Vor allem aber lehnte sie

den Streik als Mittel der politischen Auseinandersetzung ab. Ihr war daran gelegen, den Firmenfrieden zu wahren und auf anderem Weg den Ausgleich zu suchen. Die Mitglieder der VELA fühlten sich – unternehmerisch denkend – verantwortlich für den Betrieb, in dem sie arbeiteten. Und für diese besondere Loyalität erwarteten sie auch eine besondere Behandlung. Es ging – einfach gesagt – um die Sicherung ihrer Sonderstellung, die sie zum Zusammenschluss motivierte.

Aus dem Gefühl der Zusammengehörigkeit hatte sich ein Gruppenbewusstsein gebildet, das nicht nur aus der Vergleichbarkeit der Aufgabenstellung im modernen Produktionsprozess entsprang, sondern auch aus einem gleichen oder ähnlichen sozialen Status (Grüll 1962). Die Leitenden strebten autonome Verbände an, die ihre – so verstanden sie es – von der Angestelltenschaft sehr unterschiedlichen Belange vertraten.

Die VELA wurde vom kaufmännischen höheren Management dominiert. Dabei war sie funktional definiert, d.h., die betriebliche Position der jeweiligen Person war bedeutender als ihr Bildungshintergrund. So ist 1918 akademische Bildung kein Aufnahmekriterium. In modernen Termini war die VELA (wie der Nachfolger DFK) also ein Verband für Fach- und Führungskräfte

und scheute sich auch nicht, gegen die „titel-süchtigen Akademiker“ in anderen Verbänden zu wettern (Müller-Benedict 2008). Auch kannten sie Frauen als Mitglieder: „Mitglied der Vereinigung kann jeder männliche oder weibliche Angestellte [...]werden“ (Hromadka 1979). Ganz im Gegensatz also zu anderen Organisationen der Zeit.

### Gründung des VoB

Das Gefühl, als Führungskraft in der herausgehobenen Position mitunter allein dazustehen und Angriffen ausgesetzt zu sein, gab es nicht nur in Handel und Industrie. Auch im Bergbau, ausgelöst durch den Auftrieb der Gewerkschaftsbewegung der Bergarbeiter seit dem Streikjahr 1905, war der Wunsch nach einer Organisation vorhanden. Diese Führungskräfte – Obere Beamte genannt – spürten recht schnell, welche unterschiedlichen politischen Positionen versuchten in den Bergwerken Fuß zu fassen. Die wirtschaftliche Bedeutung des Bergbaus war enorm, der Druck mitunter ebenso. Dazu kamen Auseinandersetzungen in der politisch aufgeladenen Situation über und unter Tage. Gerade leitende „Beamte“ waren Ziel von „Terrormaßnahmen“ (Müller 1966) durch Bergarbeiter und ihre Organisationen. (Siehe Kasten „Erinnerungen“).

Entwicklung des Mitgliederbestandes der VELA, ihr korporativ angeschlossener Verbände und des BUDACI von 1919-1931

	E1919 <sup>a)</sup>	E1920 <sup>a)</sup>	E1922	1923 <sup>c)</sup>	1924 <sup>c)</sup>	1925 <sup>c)</sup>	A1927 <sup>d)</sup>	A1928 <sup>d)</sup>	A1929 <sup>d)</sup>	1931 <sup>e)</sup>
Vereinig. d. leit. Angest. in Handel + Industrie (VELA)	5282	8800	14500 <sup>b)</sup>	.	19809	16800	.	23000	20616	24151
Vereinig. v. Oberbeamten im Bankgewerbe		3000	4200 <sup>c)</sup>	4800	4900	4300	.	4300	4100	.
Verband oberer Bergbeamten (VoB)	1300	1300	1815 <sup>c)</sup>	1901	2103	2184	2196	2215	2269	.
Verb. der auf Privatdienstvertrag angest. vereidigten Landmesser			70 <sup>b)</sup>	.	70	60	.	.	110	.
Bd. d. Leiter d. Gas-, Wasser- + Elektrizitätswerke, Straßen, Kleinbahnen						900	.	1000	.	.
Verb. d. akademisch gebildeten Landwirte (Davon Angestellte:)			2500 <sup>c)</sup>	3000	4086	4225	4900 (2100)	.	.	.
Reichsverb. d. Deutschen Vers.-generalagenten						1082	.	1300	.	.
Deutscher Direktoren-Verband						640	.	370	.	.
Bd. akad. gebild. Volkswirte i. Behördendienst									105	.
R.-verb. d. wirtschaftl. Sachverständigen der Reichsfinanzverwaltung									300	.
Bd. angest. Chem. + Ingen. (BUDACI) / ab 1926: Bd. angest. Akad. techn.-naturwissenschaftl. Berufe		8000	10000	.	10000	10000	10000	10000	.	.

Quelle: © Müller 1966

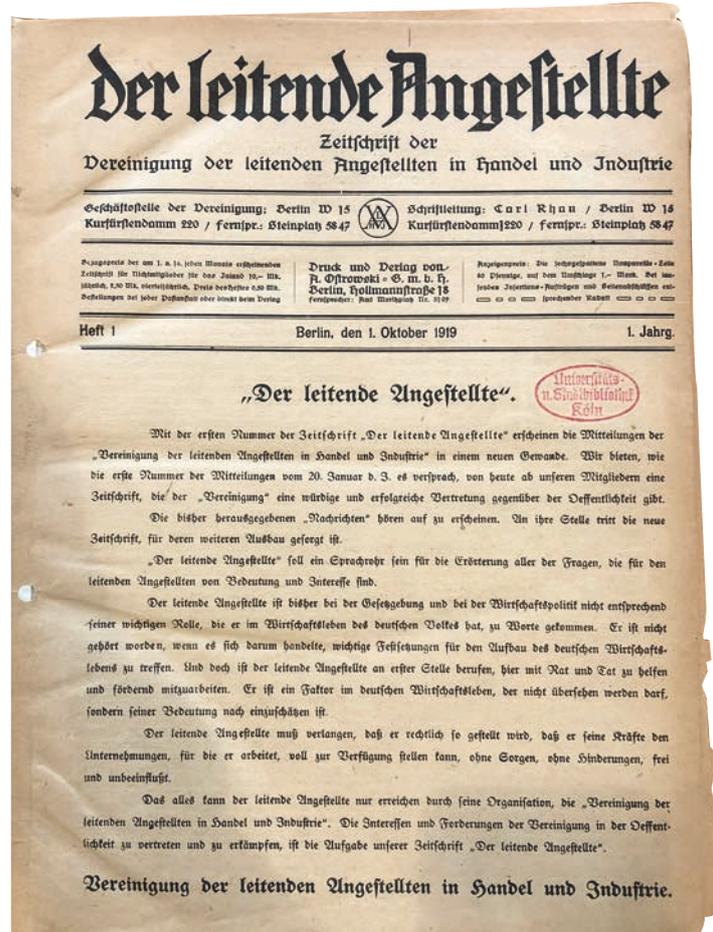
In dieser Situation schließen sich zunächst die Betriebsführer des Bochumer Reviers zusammen, und der Vorsitzende der Bochumer Betriebsführervereinigung, Peter Christian, beauftragt für den 30. März 1919 in die Bochumer Bürgergesellschaft eine Versammlung ein, die unter Teilnahme von rund 600 Oberbeamten zur Gründungsveranstaltung des „Verbandes oberer Bergbeamten“ (VoB) wird, dessen Vorsitz der spätere Ehrenvorsitzende Fritz Schleicher übernimmt. (Hromadka 1979)

Schon nach kurzer Zeit hatten sich 85% aller „Oberen Beamten“ des Industriegebiets an der Ruhr im VoB zusammengeschlossen und machten ihn de facto zur alleinigen Berufsvertretung. Schon 1928 eröffnete man die erste Geschäftsstelle im eigenen Haus in Bochum, Bergstraße 57. Von Beginn an hat der VoB einen starken Fokus auf das Gebiet der sozialen Selbsthilfe: Krankenunterstützungskasse, Sterbe-Kasse, Kollektiv-Unfallversicherung etc. Auch wenn der VoB republikweit aktiv wurde, war das Zentrum seiner Aktivität das Ruhrgebiet.

### Zusammenschlüsse

Das erste Stadium der Verbände war naturgemäß vom Ausbau der Organisation bestimmt (Müller 1966). Der VoB wuchs stetig, konnte aber in Größe und Einfluss nicht mit der VELA mithalten, die im Jahre ihrer (zwangsweisen) Auflösung in der Deutschen Arbeitsfront (Oktober 1934) 25.000 Mitglieder hatte (Kleine 1955). Die VELA begann von Berlin aus, in den deutschen Ländern Orts- und Betriebsgruppen zu gründen, in Kundgebungen und Schriften wurde für die VELA geworben (Müller 1966).

Die neu gewonnene Koalitionsfreiheit in der Weimarer Zeit brachte aber nicht nur einen Mitgliederzulauf, sondern auch Diskussionen über Zusammenschlüsse der Organisationen untereinander. So kommt es 1920 auch zum Anschluss des VoB an die VELA. Von einer Fusion kann allerdings nicht die Rede sein, weil der „kleine“ VoB die VELA nicht als Spitzenorganisation betrachtete (Der leitende Angestellte 1920). So wird auch das VELA-



„Der leitende Angestellte“ war das Magazin der VELA. Hier das erste Heft vom 1. Oktober 1919. Der Name wurde beibehalten, bis er 1933 durch Fusion zwangsweise verändert wurde. 1959 nahm die „Union der leitenden Angestellten“ (ULA) den Namen für ihr Magazin (1950 als „Die Union“ gegründet) wieder auf. VELA und VoB waren zwei der treibenden Kräfte bei der Gründung der ULA

Magazin „Der leitende Angestellte“ nur bis 1922 als Verbandsorgan übernommen. Von da an gab der VoB dann als eigene Zeitschrift die „Bergfreiheit“ heraus (Müller 1966). Beide Magazine sind Vorläufer der heutigen Verbandszeitschrift „Perspektiven“.

Die VELA war jedoch zu dieser Zeit sehr wohl eine Spitzenorganisation und hatte Einfluss. So versuchte sie den Vorläufer des VAA, Budaci (Bund angestellter Chemiker und Ingenieure), zu übernehmen und damit die Anerkennung als Angestellten-Dachverband zu erreichen. Zunächst war man beim Budaci gar nicht abgeneigt. Regelrecht brüskiert reagierte man auf die Avancen der VELA aber erst, als kundwurde, dass „akademische Grade nicht ohne weiteres zur Aufnahme-fähigkeit in der VELA ausreichen sollten“ (Sander 2012). Während bei der VELA eine Führungskraft auch eine Fachkraft sein konnte, musste es beim Budaci ein Akademiker sein. Ein interessanter Unterschied im Gesellschaftsbild, welches hier zutage tritt. Die VELA repräsentierte den „Markt“, die

(industrielle) Moderne. Damit stellte man sich explizit gegen den „Kastengeist“ der Handwerkerverbände auf der einen und der alten akademischen Berufe auf der anderen Seite. (Sander 2012)

### Die Arbeit der Verbände

Natürlich spielte die soziale Selbsthilfe der Verbände – gerade in der Zeit der Inflation – eine große Rolle. Aber auch die politische Auseinandersetzung um Rechte von Angestellten in einem neu entstandenen Staat war von großer Bedeutung. Dies nahm die Zielgruppe wahr, da die Organisationsquote der Angestellten höher war als die der Arbeiter. Während etwa jeder dritte Arbeiter gewerkschaftlich organisiert war, sind es etwa 37% der Angestellten (Speier 1977). Erfolgreicher als alle anderen Verbände der technischen Bergbauangestellten gelang dem VoB die Erfassung seines Rekrutierungspotenzials. Er konnte seine Mitgliederzahl im Laufe der Zwanzigerjahre stetig steigern, unter anderem auch

deshalb, weil der VoB seinen Mitgliedern ab 1924 ein Angebot zur sozialen Absicherung machte und ihnen beispielweise Vorsorge für den Todesfall in wirtschaftlich unsicheren Zeiten ermöglichte. Stolz verkündete der Vorsitzende auf dem Verbandstag 1930, der VoB zähle „97% aller derjenigen Herren“ zu seinen Mitgliedern, „die es satzungsgemäß werden können“ (Trischler 1986).

Wie man in den Magazinen der Organisationen erkennen kann, begannen die Verbände auch, sich der Frage des Leitenden Angestellten anzunehmen bzw. zu definieren, wer eben ein solcher ist. Abgrenzungskriterien mussten in der sozialpolitischen Debatte erst einmal verankert werden – von dem formalen Normensystem, dem Weimarer Sozialrecht, ganz zu schweigen (Sander 2012). Ein langer Prozess, der sich bis in die Bundesrepublik bis zur Diskussion um die Sprecher-ausschüsse fortsetzt. Diese Reflexion der eigenen sozialen Gruppe und Zugehörigkeit ist neu und drückt sich auch im erstarken Selbstverständnis aus.

Entsprechend diesem Selbstverständnis wurde auch die sozialpolitische Debatte in der Weimarer Republik über die Frage der Entlohnung geführt. Auch wenn die Ausgliederung aus dem System der kollektiven Einkommensregelung durch das Tarifvertragswesen ihrem Bewusstsein entsprach, wurde auch hier [in der Bezahlung] auf den angemessenen Abstand zu den Tarifangestellten geachtet. Wie wichtig die Gehaltsfestsetzung im mit dem Unternehmer individuell ausgehandelten Arbeitsvertrag dabei blieb, zeigt der VoB: Als der Vorstand in seiner Sitzung vom 25. Juni 1919 beschloss, mit dem Zechenverband über eine der Geldentwertung entsprechende Einkommenserhöhung zu verhandeln, traten viele Mitglieder aus. In einer Anfrage an den Vorstand sprachen sie dem VoB die Kompetenz ab, Einkommensverhandlungen führen zu können (Trischler 1986). In der Diskussion mit den Arbeitgebern ging es für die beiden Verbände daher oft darum, dass die Leitenden Angestellten von den gefürchteten „Massentarifen“ tatsächlich weitgehend ausgenommen blieben (Sander 2012).

## Der Nationalsozialismus

Der in der Weimarer Republik entstandene „neue Mittelstand“ war auch im politischen Kontext eine Zielgruppe, die Interessen weckte. So begann bereits Ende der 20er die NSDAP intensiv um ihn zu werben, zumal man sich damit an keine „linke“ Klientel machte. Die NSDAP konnte mit ihrer Taktik, die mittelständischen Verbände von innen her zu unterwandern und deren Vorstände dadurch zu Zugeständnissen an ihre besonders aktiven nationalsozialistischen Mitglieder zu zwingen, viele Angestellte aus ihrem mittelständischen Milieu lösen und der Partei zuführen (Trischler 1986). Es ergab sich ein Druck, in dem die Verbände ihre politische Neutralität verteidigen oder gar rechtfertigen mussten. Aber der Nachgang der Revolution und die herrschenden politischen Verhältnisse machten die eher konservativen Leitenden Angestellten auch dafür anfällig, wie das Beispiel des VoB zeigt: Die aus der Ablehnung des alten und neuen politischen Systems resultierende Orientierungslosigkeit machte die antisozialistisch eingestellten Grubenbeamten für die Propaganda von Protestbewegungen anfällig, die sich weder mit dem Obrigkeitsstaat konservativer Herkunft noch mit der Republik identifizierten (Trischler 1986). So war die Infiltration der Verbände durch die NS-Ideologie und ihre Anhänger schleichend, aber vorhanden. Auch wenn sich einige noch öffentlich tapfer wehrten, wie man an einem Artikel aus dem VELA-Magazin von Anfang 1933 sehen kann: „Die VELA ist eine privatwirtschaftliche Interessenvertretung ihrer Mitglieder in sozialpolitischer Hinsicht. Sie war bisher unpolitisch und wird es auch bleiben. Dass eine Bewegung, wie sie der Nationalsozialismus verkörpert, nicht als Partei aufgefasst werden kann, ist wohl auch jetzt schon Allgemeingut geworden. Die guten Gedanken, die im Nationalsozialismus liegen, werden sich von selbst durchsetzen,



Die VELA hatte mit dem Segelschiff früh das, was man heute eine „Wort-Bild-Marke“ nennt. Hier wird von der 7. Hauptversammlung 1925 berichtet. Im Gegensatz zu Organisationen wie etwa VAA nahm die VELA auch Mitglieder auf, die ohne Studium in leitende Position gelangt waren. Und wie man am Bild erkennen an, waren auch bereits Frauen Mitglied des DFK-Vorläufers

### Quellen:

- Friese, Birgit: *Kollektive Koalitionsfreiheit und Betriebsverfassung*, 1999
- Grüll, Dr. Ferdinand, Kleine, Dr. Gisela: *Handbuch für Leitende Angestellte*, 1962
- Hromadka, Wolfgang: *Das Recht der Leitenden Angestellten*, 1979
- Kleine, Dr. Gisela: *Die Leitenden Angestellten in der gegenwärtigen Gesellschaft*, 1955
- Müller, Rolf: *Die Verbände der Leitenden Angestellten in der Bundesrepublik*, 1966
- Müller-Benedict, Volker: *Akademische Karrieren in Preußen und Deutschland 1850-1940*, 2008
- Sander, Tobias: *Die doppelte Defensive. Soziale Lage, Mentalitäten und Politik der Ingenieure in Deutschland 1890-1933*, 2. überarbeitete Auflage, 2012
- Speier, Hans: *Die Angestellten vor dem Nationalsozialismus. Ein Beitrag zum Verständnis der deutschen Sozialstruktur 1918-1933*, 1977
- Trischler, Helmut: *Steiger im deutschen Bergbau. Zur Sozialgeschichte der technischen Angestellten 1815-1945*, 1986

an eine politische Beeinflussung ist hier nicht gedacht“ (Der leitende Angestellte 1933). Dieser Aufsatz wurde von der „Bergfreiheit“ des VoB nachgedruckt und die beiden ersten Sätze obigen Zitats in Sperrdruck gesetzt, dabei zusätzlich mit der Fußnote versehen: „Das Gleiche gilt auch vom VoB. Die Schrift!“ (Müller 1966/Die Bergfreiheit 1933). In der Realität gab es aber bereits 1931 in beiden Organisationen eine große Zahl NS-Anhänger.

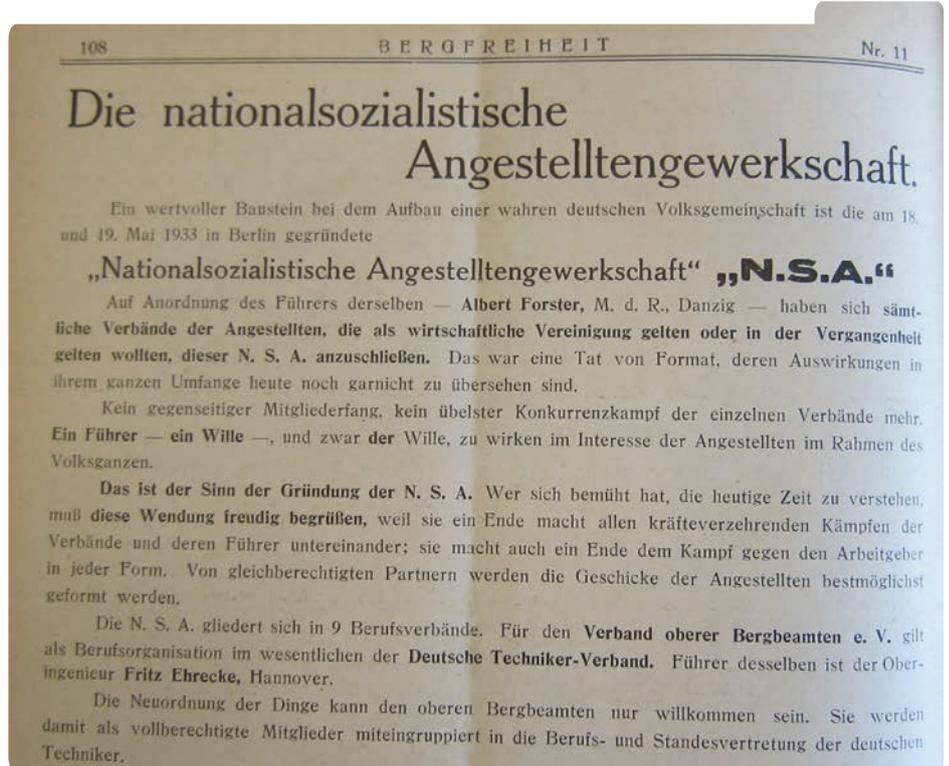
### Das vorläufige Ende des VoB

Die nationalsozialistische Ideologie hatte wenig übrig für den Leitenden Angestellten und seine Stellung im Betrieb. Das „Führerprinzip“ konnte und wollte sich innerhalb der „Betriebsgemeinschaft“ nicht mit Sonderrechten auseinandersetzen. Angestellte waren „Gefolgschaft“ und auf diese Weise dem jeweiligen „Führer“ einfach untergeordnet. (Dies wurde nach der Machtergreifung recht deutlich mit dem Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit vom 20.1.1934.) Dementsprechend machten im Frühjahr 1933 die neuen Machthaber

recht schnell klar, dass nicht gelenkte Organisationen in der neuen Struktur des Staates unerwünscht sind. So teilte der VoB den Delegierten auf dem Verbandstag am 27. Mai 1933 in Hamm mit, dass eine Eingliederung in die „Nationalsozialistische Angestelltenschaft“ (NSA) unausweichlich ist. Der Widerspruch aus den Reihen der Delegierten, so schreibt es die letzte Ausgabe der „Bergfreiheit“ vor dem Krieg, war rege. Da der VoB-Vorstand es sich nicht leisten konnte, diesbezügliche Illusionen klar beim Namen zu nennen, griff er zu einem Trick, um die Opponenten zu warnen, weiter öffentlich auf ihrem Standpunkt zu beharren, und verlas eine Zeitungsnotiz, die den „Führer der Deutschen Arbeitsfront“, Robert Ley, zitierte. Ley ließ darin zur Gleichschaltung grundsätzlich verlauten: „Wer das nicht freiwillig begreifen will, den werden wir mit brutaler Gewalt und rücksichtslos dazu zwingen.“ Die Diskussion hatte damit ein Ende. Der Verband wurde aufgelöst und sein Vermögen der Deutschen Arbeitsfront übereignet.

### Die VELA

Die NS-Kräfte in der VELA drängten nun in den Vordergrund und sorgten dafür, dass diejenigen, die sich mit dem „neuen Geist“ nicht anfreunden konnten oder wollten, ersetzt wurden. So schied etwa der Hauptgeschäftsführer Dr. Leo Müffelmann aus, der als internationalistisch orientierter Freimaurer schließlich an den Folgen seiner KZ-Haft starb. Nicht nur Müffelmann, auch viele andere waren überrascht, in welcher Geschwindigkeit sich der Umbau des Staates und die Gleichschaltung vollzogen.



*Das Ende der Verbände kam schneller, als viele gedacht und erwartet hätten. Der NS-Staat begann direkt nach der Machtübernahme mit der Umstrukturierung der Verbände bzw. deren zwangsweisen Unterordnung in die NS-Hierarchie*

Trotz ihrer nationalsozialistischen Gesinnung waren die neuen Vorstände der VELA doch nicht bereit, den Verband einfach aufzugeben. Schließlich verstanden sie sich immer noch als herausgehobene Gruppe. Durch einen korporativen Anschluss an den Bund Nationalsozialistischer Deutscher Juristen (BNSDJ) konnte dann auch die Eingliederung in die „Nationalsozialistische Angestelltenschaft“ (NSA) (die später der Deutschen

Arbeitsfront (DAF) angeschlossen wurde) verhindert werden. Die VELA bestand unter der Kontrolle des „Reichsverbandes der Wirtschaftsleiter“ als Institution fort (Müller-Benedict 2008). Letztendlich hatte diese Organisation aber wenig mit dem „Original“ zu tun. Die Verflechtung zur Partei setzte ein, und schließlich wurde die VELA dann auch im Oktober 1934 aufgelöst und in die DAF überführt. —

## GESCHICHTE(N) DES VERBANDES

### FAMILIE THÖNNESSEN

Familie Thönnessen ist eine Ingenieurfamilie, die mittlerweile in dritter Generation die Mitgliedschaft im Verband pflegt.

Anfang der 1970er-Jahre trat Hans Thönnessen dem VAF bei. Er war Ingenieur und technischer Leiter bei Harvester und Sohn von Franz Thönnessen, Chefkonstrukteur der Fa. Junker. Ein Schritt, den er nicht bereut hat, denn als es in den 1980er-Jahren zu Massenentlassungen im Unternehmen kam, unterstützte ihn der Verband erfolgreich.

Auf Empfehlung seines Vaters wurde Stephan Thönnessen, selbstständiger Ingenieur, Mitglied des Verbandes. Er schätzt die Beratung des Verbandes, vor allem das

durch Kontinuität entstandene Vertrauensverhältnis. So wurde er in all den Jahren zunächst von Rechtsanwalt Erasmi und heute von Rechtsanwalt Schmidt vertreten.

Mittlerweile ist auch die nächste Generation der Familie im Verband angekommen, nämlich Enkelin bzw. Tochter Esther Mäteling M.Sc., die zur Zeit im Ingenieurwesen promoviert. Somit sind die Mitglieder der Familie Thönnessen seit fast 50 Jahren im Verband vertreten und haben folglich den Verband nahezu die Hälfte der Zeit seines Bestehens begleitet. —

Franz Thönnessen – Die erste Generation Ingenieure



## ERINNERUNGEN AN DIE ZEIT DER VERBANDSGRÜNDUNG (AUS „DIE FÜHRUNGSKRAFT“ – VORLÄUFER DER „PERSPEKTIVEN“ – 1979)

*Betriebsinspektor Heinrich Isselhorst, der nach dem Zweiten Weltkrieg die Verbandsführung innehatte, beschrieb 1956 in seinen Reminiszenzen die ersten Jahre des VoB.*



Heinrich Isselhorst

„... nicht allein in Bochum, sondern an mehreren Stellen im Ruhrgebiet tauchte der Gedanke eines Zusammenschlusses der oberen Bergbeamten sporadisch auf. Ich selbst war damals 1918-19 Betriebsführer in Hamborn auf der Schachanlage Fr. Thyssen 2/5. Auch hier in Hamborn war der Gedanke lebendig. Die Oberbeamten vom Betriebsführer an aufwärts hatten keinerlei Rückendeckung gegenüber Angriffen der kommunistischen Betriebsräte. Auch die Werksleitungen gaben nur zu leicht dem Druck der Belegschaften nach, wenn diese die Absetzung eines Oberbeamten forderten. Es wurde allmählich den Oberbeamten klar, dass da nur der enge Zusammenschluss aller Oberbeamten Abhilfe schaffen konnte. Bald regte es sich in allen Bezirken des Ruhrgebietes, schnell wuchs der VoB zu einer ansehnlichen Stärke.

Der Erfolg wurde schnell sichtbar, weil die Absetzungen aufhörten und es dem VoB auch in vielen Fällen gelang, die Absetzungen von Oberbeamten rückgängig zu machen. In mehreren Fällen musste er sich aber damit begnügen, dass abgesetzte Beamte in andere Stellungen versetzt wurden oder irgendeine andere Entschädigung stattfand.

Wie gefährlich die Situation für die Oberbeamten in den Jahren 1918-24 war, mögen einige Erlebnisse beweisen, die ich selbst erlebt habe. 1918 folgte ein Streik nach dem anderen, bald wegen kürzerer Arbeitszeit, bald wegen höherer Löhne. Nicht alle Arbeiter machten den Streikschwindel mit, sie fuhren zum Teil doch an, was dann den Zorn der Streikenden wach rief. Ich entsinne mich eines Falles, als auch gestreikt wurde und ein kleiner Teil der Belegschaft auf

Schacht 2/5 angefahren war, dass ein Berichterstatter aus einer Belegschaftsversammlung atemlos gelaufen kam und berichtete, dass man beschlossen habe, von der Hängebank die Wagen in den Schacht zu werfen, um die arbeitenden Kameraden im Schacht einzusperren. Ich war allein mit dem Inspektionssekretär im Büro. Wir telefonierten in die Grube und ordneten an, dass alle Arbeiter schnellstens ausfahren sollten. Der Sekretär und ich stellten uns mit geladener Pistole auf die Hängebank, um gegebenenfalls das Äußerste mit der Waffe zu verhindern. Durch die Nachricht des Berichterstatters hatten wir soviel Zeit gewonnen, dass die meisten Arbeiter bereits die Grube verlassen hatten, als die Kohorte aus der Belegschaftsversammlung auf der Grube erschien. Sie fanden die willigen Arbeiter in der Kaus, wo es dann noch zu einer großen Schlägerei kam.

Hier im Westen des Reviers hatten die Kommunisten meist die Oberhand. Das zeigte sich drastisch im März 1920, während des sogenannten Kapp-Putsches. Mein Vorgänger auf Wehofen und Lohberg, der Betriebsdirektor Seboldt, wurde im März auf bestialische Weise von Rotarmisten ermordet. Man band ihm eine Handgranate um den Hals und zog ab, furchtbar verstümmelt fand man ihn. Die Inspektion Wehofen-Lohberg wurde dann geteilt. Ich bekam als Inspektor die Anlage Wehofen. Wenn ich die Ereignisse hier näher schildere, so soll es nur geschehen, um den jüngeren Kameraden die Notwendigkeit eines engeren Zusammenschlusses der oberen Beamten vor Augen zu führen. Ich übernahm also die Schachanlage Wehofen. Der Effekt auf dieser Anlage war in den turbulenten Jahren bis auf 0,56 t zurückgegangen. Ich vereinbarte mit meinem Betriebsführer, dass er sich aller politischen Maßnahmen enthalten sollte und sich lediglich dem Betrieb widmen sollte. Ich wollte dann die politische Seite, vor allem die Verhandlungen mit dem Betriebsrat führen. Hier musste der Hebel angesetzt werden.

An ein Paktieren war nicht zu denken, dazu war der Betriebsrat zu radikal. Im Frühjahr 1920 war neue Betriebsratswahl. Soweit mir die Zahlen noch geläufig sind, hatte ich rund 3.000 Mann Belegschaft. Von diesen waren rund 2.500 wahlberechtigt. Ungefähr 2.200 wählten kommunistisch, so dass ich einen Betriebsrat von 10 Kommunisten, einem Mehrheitssozialisten und einem Steiger bekam. Ich schwieg nun zunächst und ließ den Betriebsrat anlaufen, so dass er sich einen Übergriff nach dem anderen erlaubte. Alle Übergriffe wurden sorgfältig registriert, und als ich glaubte, dass das Maß voll sei, wurde der gesamte Betriebsrat von mir fristlos entlassen. Meine Direktion hatte große Bedenken, ob dieses Experiment gelingen würde. In einer Verhandlung vor einem Schlichtungsausschuss wurde die Entlassung dann aber als zu recht anerkannt.

Die Kommunisten wurden Schritt für Schritt zurückgedrängt. In gleichem Maße stieg auch der Effekt, der bis 1928 auf 1,65 t Gesamteffekt kam. Es gab in den Jahren 1920-24 noch mancherlei schwere Auseinandersetzungen, die zum größten Teil politischer Natur waren. So kam eines Tages, ich weiß nicht mehr, aus welchem Anlass, ein Kommunist zu mir und erklärte: „Es kommt mir auf einen mehr oder weniger nicht an, ihn umzubringen. Ich habe mit Max Hölz im Höllental in Thüringen gekämpft, und Ihnen haben wir eine ganz besondere Todesart zgedacht.“

Als ich ihn fragte, da sei ich doch neugierig, welche Todesart das sei, sagte er: „Wir pumpen Ihnen den Bauch voll Jauche!“ Ich zog dann die Pistole aus der Tasche und fragte ihn, ob er das Ding kenne; er sei hiermit entlassen und solle sich hüten, sich mir je näher als drei Schritte zu nähern, dann würde die Pistole sprechen. Er hat sich nicht wieder sehen lassen.

Ich könnte noch manche weitere Episoden hinzufügen, doch dies möge genügen.“ —

# GESCHICHTE(N) DES VERBANDES

Bernd Hannemann war Ressortleiter für Informationssysteme in einem Tochterunternehmen der Volkswagen-AG. Er trat 1981 dem VAF aufgrund des Rechtsschutzgedankens und eines bevorstehenden Unternehmenswechsels bei. Seit geraumer Zeit ist er ehrenamtlich im Verband aktiv, zunächst als Pensionärssprecher und aktuell als Vorsitzender der Regionalgruppe Süd. Er schätzt den Austausch mit Führungskräften aus anderen Branchen und die stets kompetenten Gesprächspartner. Der Verband ist in seinen Augen



Belegschaft der VELA ca. 1932. In der Mitte (sitzend, weiße Bluse) Käthe Schönberg. Ganz rechts Anwalt Werner Gustke. Auf dem zweiten Blick bemerkt man, dass die beiden sich in dem Moment ansehen, als der Fotograf das Bild auslöst

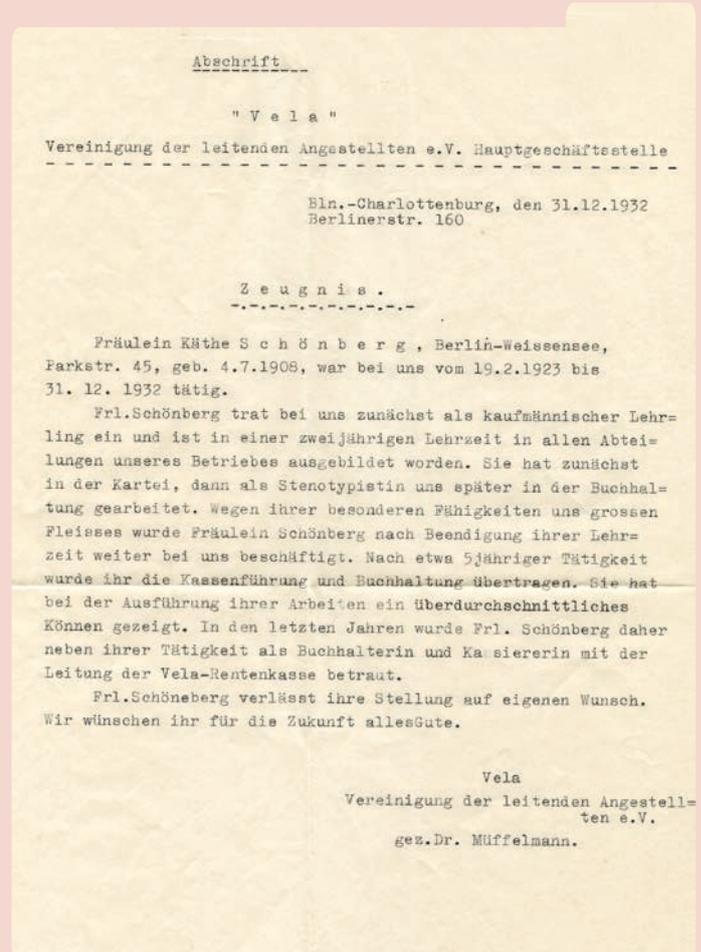


Haus der VELA ca. 1930

sehr wichtig, da er Fach- und Führungskräften Informationen und Rückhalt gibt, vor allem, wenn in der Hierarchie eines Unternehmens keiner präsent ist, mit dem man sich objektiv und sorglos abstimmen kann. Auch die Verbandsveranstaltungen, gleichgültig ob kulturell, politisch oder fachlich, sind für ihn eine Bereicherung des eigenen Umfelds.

Auch familiär sind Hannemann und seine Ehefrau mit der Verbandshistorie eng verbunden. Der Verband fungierte in seiner 100-jährigen Geschichte nämlich auch schon als „Ehestifter“.

Bernd Hannemanns Schwiegermutter, Käthe Schönberg (s. Zeugnis), war von 1923 bis 1932 zunächst als Lehrling und dann in der Buchhaltung beim Vorläuferverband des DFK, der VELA (Vereinigung der leitenden Angestellten in Handel und Industrie) in Berlin beschäftigt. Sein Schwiegervater, Werner Gustke, war als Anwalt bei der VELA tätig. Die beiden lernten sich im Verband kennen und heirateten 1933. —



VELA-Zeugnis von Frau Käthe Schönberg



VAF-Mitgliedsausweis

Quelle: © Bernd Hannemann

## 2018: STANDPUNKT VERGÜTUNG

# TRANSPARENZ UND FAIRNESS SCHAFFEN AKZEPTANZ

von Dr. Ulrich Goldschmidt, Vorstandsvorsitzender DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte



Dr. Ulrich Goldschmidt

Die Vergütung des Mitarbeiters gehört zum Kernbereich eines Arbeitsverhältnisses und stellt in der Regel einen besonders sensiblen Bereich dar. Vereinfacht gesagt, geht es um Leistung und Gegenleistung im arbeitsrechtlichen Austauschverhältnis. So einfach ist es in der Praxis aber regelmäßig nicht. Vielmehr bewegen sich Arbeitgeber hier auf einem nicht ganz ungefährlichen Terrain.

Mitarbeiter dürfen zu Recht beanspruchen, eine angemessene Vergütung für ihre Arbeitsleistung zu erhalten. Ein angemessenes Gehalt ist daher kein Motivations-, wohl aber ein Hygienefaktor im Anstellungsverhältnis.

### Festgehalt

Das Festgehalt muss einem Marktvergleich ebenso standhalten wie einem internen Vergleich mit den Gehältern vergleichbarer Arbeitnehmergruppen. In der Regel werden zur Systematisierung die einzelnen Funktionen dabei den einzelnen Gehaltsbändern zugewiesen. Dazu wird ein Grading-Verfahren zur Bestimmung der Wertigkeit der Funktion durchgeführt. Sowohl die Gehaltssystematik als auch das Grading-Verfahren sollten transparent und nachvollziehbar sein.

Des Weiteren gehört zu einem fairen und transparenten Festgehaltssystem, dass die Mitarbeiter nachvollziehen können, welche Spielregeln für die Entwicklung des Festgehalts gelten und was der einzelne Mitarbeiter dafür tun muss. Ähnliches gilt auch für die jährlich anstehenden allgemeinen Gehaltsüberprüfungen. Werden die Gehälter allgemein um einen bestimmten Prozentsatz angehoben, dürfen davon keine willkürlichen Ausnahmen gemacht werden. Die betriebsverfassungsrechtlichen Arbeitnehmervertretungen Betriebsrat und Sprecherausschuss der Leitenden Angestellten haben hier die Aufgabe, über die Fairness zu wachen.

### Variable Vergütung

Zu einem weitverbreiteten Mythos des Arbeitslebens gehört, dass man Mitarbeiter mit Bonizahlungen motivieren kann. Doch so einfach ist es nicht.

Im Gegenteil wirken Bonussysteme, die auf individuelle Zielvereinbarungen setzen, häufig sogar eher demotivierend. Die Kombination von Zielvereinbarung und Bonus beherbergt ein immenses Potenzial Unfrieden im Unternehmen zu stiften. Befragt man die Mitarbeiter, stellt sich immer wieder heraus, dass sich die meisten ungerecht behandelt fühlen. Immer ist es der eigene Vorgesetzte, der besonders schwierige Ziele bei den Zielverhandlungen fordert und bei der Zielerreichung dann auch noch besonders kritisch hinschaut, während es die Kollegen in der Nachbarabteilung natürlich viel einfacher haben. Die fehlende Messbarkeit von Zielen fördert den Verdacht, es gehe ohnehin nur willkürlich zu. Hier kommt schnell der berüchtigte „Nasenfaktor“ ins Spiel. Verschärft wird die Situation noch dadurch, wenn es sich genau genommen nicht um Ziel-Vereinbarungen, sondern um verdeckte Ziel-Diktate handelt, denen sich der Mitarbeiter aus Angst vor möglichen negativen Folgen nicht widersetzt.

Hochmotivierte Mitarbeiter empfinden es regelrecht als beleidigend, dass man glaubt, mit ihnen individuelle Ziele als Leistungskontrolle vereinbaren zu müssen. Diese Mitarbeiter würden ohne Bonus nicht anders arbeiten, verlieren in einem solchen Bonus-

system aber schnell die Lust an der Arbeit und letztlich auch an diesem Unternehmen.

Bei anderen wiederum lösen Bonusziele eine regelrechte Fixierung auf die Zielerfüllung aus. Dieses System verführt Mitarbeiter dazu, sich so lange vorrangig um die individuellen Bonusziele zu kümmern und an diesen zu arbeiten, bis sie sicher sein können, diese auch erreicht zu haben. Andere Aufgaben, und seien es Kernaufgaben in ihrer jeweiligen Funktion, gehen diese Mitarbeiter dann gern etwas weniger engagiert oder überhaupt nicht an. Führungskräften wird hier ein Eingreifen extrem schwer gemacht, kann sich der Mitarbeiter doch immer darauf berufen, dass es doch ausdrücklich so gewollt sei, dass er seine Ziele erreiche. Diese Korrumpierungseffekte lassen sich nur mit hohem Aufwand und ständiger Kontrolle bekämpfen. Genau das wird aber vom Mitarbeiter dann wieder als Misstrauen und Widersprüchlichkeit empfunden.

Im Extremfall lösen diese Korrumpierungseffekte sogar Compliance-Probleme aus. Ein Bonus, der auf Zielen fußt, die unter Einhaltung der Spielregeln nicht oder nur äußerst schwer zu erreichen sind, setzt gefährliche Anreize für den Mitarbeiter, aber auch für seine Führungskraft und das gesamte Unternehmen.

Aus gutem Grund setzen daher immer mehr Unternehmen bei den Bonuszahlungen auf die Erfüllung von Unternehmenszielen. Auch dabei müssen die Grundsätze von Fairness und Transparenz unbedingt beachtet werden, soll es nicht auch in diesem System zu negativen Folgen für die Motivation der Mitarbeiter kommen. Fairness und Transparenz richten sich dabei auf die Festlegung von erreichbaren Unternehmenszielen und auf die Feststellung, ob diese Ziele erreicht worden sind.

In Betracht kommen außerdem noch Sonderboni. Aus besonderem Anlass und bei herausragenden Leistungen sollte der Arbeitgeber zeitnah dem Mitarbeiter eine Prämie gewähren, dies aber immer mit einer ausführlichen Begründung und Würdigung der Leistung verbinden. Dieser Weg ist motivierend, weil wertschätzend.

## Benefits

Viele Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern inzwischen diverse Nebenleistungen ergänzend zum eigentlichen Gehalt an. Zweifellos ein guter Ansatz, aber gleichwohl liegt hier noch einiges im Argen. Die Chancen, die sich aus solchen Benefits ergeben können, werden noch gar nicht genügend ausgeschöpft. Das beginnt bei der Zusammenstellung der Angebote und geht über die Budgetierung bis hin zur Überprüfung, ob die Angebote noch passend sind oder einer Aktualisierung be-

dürfen. Das ist ein kontinuierlicher Prozess – Benefits brauchen ständige Begleitung, Hege und Pflege sowie eine gute Kommunikation. Aber der Aufwand lohnt sich, und zwar schon beim Recruiting und später bei der Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung.

Auch wenn längst nicht alle Benefits monetären Charakter haben und in Euro zu berechnen sind, wäre es grundsätzlich doch hilfreich, wenn der Gesetzgeber die steuerlichen Rahmenbedingungen weniger unübersichtlich gestalten würde.

Kritisch ist zudem die völlig unzureichende steuerrechtliche Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Andere Länder sind Deutschland hier weit voraus. Deutsche Mitarbeiter werden hier bei den Möglichkeiten der Kapitalbeteiligung ohne Sachgrund schlechter behandelt als ihre Kollegen im Ausland. —

### Kontakt:

[goldschmidt@die-fuehrungskraefte.de](mailto:goldschmidt@die-fuehrungskraefte.de)

## 2018: STANDPUNKT DIVERSITY

# VIELFALT STATT EINFALT – WIE „DIVERSITY“ DIE MODERNE FÜHRUNG BEREICHERT

von Nils Schmidt, Vorstand DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte



Nils Schmidt

Lassen Sie uns die demografische Entwicklung doch einmal als Chance sehen, bei der Nachwuchsführungskräfte von den Erfahrungen ihrer älteren Kollegen profitieren und alteingesessene Führungskräfte neue Impulse, etwa durch den stattfindenden Wertewandel und die Globalisierung, von den jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern annehmen. Wenn diese Chancen, die so gut wie jedes Unternehmen bietet, auch genutzt werden, dann sind die entscheidenden Treiber für die zunehmende Bedeutung von Vielfalt in den Unternehmen vorhanden.

Die Welt ist klein geworden. Daher sind Unternehmen, die sowohl nur regional als auch global erfolgreich agieren wollen, auf das Wissen und die Fähigkeit jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters angewiesen. Dabei dürfen Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung, Geschlecht oder Behinderung nicht ausschlaggebend sein. Sie sollten eine Chance, aber niemals ein Hindernis darstellen.

Sehr zutreffend hat es der Verein Charta der Vielfalt ausgedrückt, indem er sagt, dass Vielfalt dort entsteht, wo sich Unterschiede unter einem gemeinsamen Ziel verbinden. Und diese Vielfalt, also „Diversity“, gilt es richtig umzusetzen, um in einem Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

### Wie lässt sich Diversität in der Praxis umsetzen oder erfolgreich einsetzen?

Eine offene Unternehmensstruktur ist unabdingbar, um das Potenzial, das sich aus der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergibt, zunächst zu erkennen und dann auszuschöpfen. Diversity darf nicht nur ein „cooler“ Slogan sein, mit dem das Unternehmen wirbt. Diversität muss verinnerlicht, wertgeschätzt werden, um die verschiedenen Meinungen, Ansichten, Erfahrungen, etc. überhaupt betrachten und dann entsprechend ein- und umsetzen zu können. Dazu bedarf es aber einer modernen und offenen Führungskraft, die das Potenzial des Teams, das zur Verfügung steht, erkennt und zielgenau

einsetzt. Einer Führungskraft, die mit der Zeit geht und keine Angst vor Veränderungen hat.

Dabei darf aber auf keinen Fall der Fehler gemacht werden, Diversity nur auf die geschlechtliche Vielfalt in einem Team zu reduzieren. Diese Umsetzung würde der Bedeutung des Begriffs nicht gerecht werden. So kann in bestimmten Fällen die Kombination aus jüngeren und älteren Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern eines Geschlechts in einem Führungsteam einem Team zu bevorzugen sein, das sich nur der Vielfalt wegen unbedingt aus verschiedenen Geschlechtern zusammensetzt.

### Ohne Grenzen denken

Wer die Vorteile von Vielfalt in Gesellschaft und Unternehmen nutzen will, muss breiter und ohne Grenzen denken. Vorurteile und damit einhergehend Diskriminierung wegen Herkunft, Religion, sexueller Orientierung, Schwerbehinderung etc. dürfen in den Köpfen von modernen Führungskräften keinen Platz haben.

Diese sensible Umsetzung von Diversität ist für unseren Verband ein selbstverständlicher Teil unserer Philosophie, die wir leben und sowohl für unsere Mitarbeiterinnen als auch für unsere Mitglieder umsetzen und für die wir uns stark machen. Wer sich nicht glaubhaft zu „Bereicherung durch Vielfalt“ bekennt, disqualifiziert sich automatisch für Führungsaufgaben. —

Kontakt: [schmidt@die-fuehrungskraefte.de](mailto:schmidt@die-fuehrungskraefte.de)

## NEUAUFBAU DES VOB

# DIE ANFÄNGE NACH 1945

von Jörg ten Eicken, Geschäftsführer DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

*Wie schwierig es war, den zwangsweise aufgelösten VoB im Jahr 1945 zu neuem Leben zu erwecken, mag eine Schilderung der damaligen Verhältnisse zeigen.*



Jörg ten Eicken

Die staatliche Organisation Deutschlands war zusammengebrochen. Die staatliche Gewalt lag in den Händen der Alliierten. Das heutige Nordrhein-Westfalen stand unter der Obrigkeit der englischen Militärregierung. Daneben gab es als zuständige Dienststelle die North German Coal Control. Sollten die Bestrebungen zu einer Wiederbegründung des Verbandes Erfolg haben, mussten die Vorstellungen dieser Stelle von einer Neuordnung innerhalb ihres Befehlsbereichs weitgehend berücksichtigt werden. Der Mitgliederstamm des alten VoB war durch das mehr als 12 Jahre anhaltende Fehlen eines gemeinsamen Verbandslebens zerstreut. Ausgehend vom gemeinsamen Beruf – mindestens soweit es die jüngeren Oberbeamten anging – musste daher ein völlig neuer Kreis angesprochen werden. Erschwerend wirkte sich aus, dass vielfach die Verkehrsverbindungen noch nicht wiederhergestellt waren. Private PKWs gab es nur wenige. Andere materielle Schwierigkeiten, wie z.B. die Papierknappheit, seien nur am Rande erwähnt. Auch psychologisch mussten manche Widerstände gebrochen werden. Der vor 1945 ausgeübte direkte oder indirekte Zwang zum Beitritt zu Organisationen verschiedenster Art mit dem damit verbundenen politischen Einschlag hatte dazu geführt, dass für einen Eintritt zu einem Verband überhaupt keine Aufgeschlos-

senheit bestand. Im Gegenteil, zumeist wurde jede irgendwie geartete Bindung von vorneherein abgelehnt. Umso höher ist der Einsatz zu werten, der damals von Männern mit Weitblick erbracht wurde.

Wie stark das Bedürfnis nach Wiederbegründung des VoB geworden war, mag man daran erkennen, dass an verschiedenen Orten zur gleichen Zeit unabhängig voneinander Bestrebungen einsetzten, den VoB in seinem alten Rahmen wieder erstehen zu lassen. Zu nennen sind drei Orte, an denen dieser Gedanke stärker hervortrat. In Herne sammelten sich die Oberbeamten um den auf Shamrock 1/11 tätigen Fahrsteiger Liedtke, der als altes VoB-Mitglied seit 1920 allseits bekannt war. In Duisburg-Hamborn regte sich Betriebsinspektor i.R. Isselhorst, ein früheres Vorstandsmitglied des VoB. In Essen ergriffen Betriebsinspektor Lütgendorf und Grubeninspektor Rössler – beide auf Zeche Zollverein – sowie Betriebsinspektor Meyhoff die Initiative. Auch an anderen Orten wurde der Wunsch nach einer Wiederbegründung laut. Von den zuvor genannten Stellen gingen jedoch die stärksten Impulse aus. Da auch die offiziellen Verhandlungen von dort geführt wurden, soll sich diese Darstellung auf die Initiativen beschränken. Als Grundlage dienen Berichte der Verbandszeitschrift, die erhalten geblieben sind. Es wird in dem gesteckten Rahmen trotz allem Bemühen um Vollständigkeit und Genauigkeit wahrscheinlich nicht möglich sein, alle Tatsachen aufzuführen und entsprechend zu würdigen. Das liegt vor allem an der Schwierigkeit, authentisches Material zu erlangen.

### Die Entwicklung in Herne

Aus einem Brief des Fahrsteigers Liedtke an den damaligen Betriebsinspektor Lütgendorf vom 30.8.1946 geht hervor, dass in Herne schon im Jahre 1945 die ersten Bestrebungen zu einer Wiederbegründung einsetzten. Ein Besuch bei der örtlichen Militärregierung am 24.10.1945 blieb jedoch ohne Erfolg. Dieser abschlägige Bescheid führte dazu, dass eine Wiederbegründung zunächst zurückgestellt wurde, an ein Einstellen der Pläne war

jedoch nicht gedacht. Der entscheidende Anstoß zu einem erneuten Vorgehen ging vor allem von einer Zusammenkunft am 16.8.1946 aus, an der neben Fahrsteiger Liedtke auch Grubeninspektor Lammermann – ebenfalls auf Shamrock 1/11 tätig – und Betriebsinspektor i.R. Isselhorst teilnahmen.

Das Ergebnis dieser Besprechung bestand darin, dass beschlossen wurde, am 30.8.1946 ein Rundschreiben an die Betriebsführer der einzelnen Anlagen zu versenden. Aus dem Inhalt des Rundschreibens ist der Vorschlag hervorzuheben, dass der Verband mit seinem früheren Namen und mit den einstmals festgelegten bewährten Leitgedanken wieder aufgenommen werden soll.

Daraus ging hervor, dass Heinrich Isselhorst noch im Besitz von Verbandsakten war, die er in den Jahren der Auflösung aufbewahrt hatte, und sogar schon Erkundigungen darüber angestellt hatte, wie eigentlich die Eigentumsverhältnisse des früheren Verbandshauses in Bochum rechtlich zu beurteilen seien.

### Die Vorgänge in Essen

Auch in Essen wurde schon Ende des Jahres 1945 im Kreise der Oberbeamten die Frage erörtert, ob und gegebenenfalls wie eine neue Interessenvertretung der Oberbeamten geschaffen werden könnte. Zu diesem Zweck wurden zunächst Verhandlungen mit der unmittelbar vorgesetzten Dienststelle, der North German Coal Control, aufgenommen. Über den Distrikt (Oberst Oliver) und die Versorgungszentrale (Oberregierungsrat Wieacker) wurde mit Oberst Simpson, dem Leiter der Arbeitsabteilung beim Hauptquartier der North German Coal Control, auf Villa Hügel verhandelt. Diese Verhandlungen hatten insofern ein positives Ergebnis, als eine wohlwollende Stellungnahme zu den Anliegen der Oberbeamten zu verzeichnen war. Es wurde sogar die Befürwortung eines entsprechenden Antrages bei der Militärregierung zugesichert. Nach vielen Vorarbeiten konnte am 25.4.1946 der von Betriebsinspektor Lütgendorf unterzeichnete Antrag eingereicht an die sachbe-

arbeitende Stelle, die Man Power Division, AG North Ahne Region, weitergeleitet wurde.

Zur Abgrenzung von den gleichzeitig in Gründung befindlichen Gewerkschaften und unter Hinweis auf die Tradition des aufgelösten VoB u.a. wurde hervorgehoben, dass die Gewerkschaft zwar auch die Vertretung der Angestellten erfassen wolle, dass in ihr jedoch die leitenden Angestellten des Bergbaus – beginnend beim Fahrsteiger – nicht aufgenommen werden, weil man sie seitens der Gewerkschaft als Arbeitgeber betrachte. Eine eigene Interessenvertretung für die Leitenden Angestellten im Bergbau sei deshalb geboten, weil ihrer Tätigkeit im Rahmen der Wahrnehmung der Werksinteressen gegenüber der Arbeiterschaft eine entscheidende Bedeutung zukomme.

Trotz mehrfacher Bemühungen war dem Antrag dann aber zunächst wenig Erfolg beschieden. Hierbei muss allerdings berücksichtigt werden, dass sich zu jener Zeit die Gewerkschaften und sämtliche Berufsverbände noch nicht konstituiert hatten. Schließlich konnte man am 22.7.46 ein Gespräch beim zuständigen Senior Labour Officer, Essen, S.R.M.O., Mr. Maxfield führen, der die neu geschaffene Zentralstelle für Gewerkschafts- und Verbandsfragen übernommen hatte.

Die erste Kontaktaufnahme zeigte bereits einige Schwierigkeiten; denn es wurde von Mr. Maxfield erklärt, es sei noch unbestimmt, ob überhaupt eine Genehmigung zur Gründung des Verbandes erteilt werden könne, da eine derartige Verbandsbildung den damaligen

Bestrebungen zur Gründung von Einheitsverbänden zuwiderlaufe.

Erst als die Zentralstelle der alliierten Militärverwaltung eingeschaltet und die Notwendigkeit des Verhandeln mit einzelnen Bezirken auf örtlicher Ebene entfallen war, besserte sich die Behandlung des Antrages zusehends, da die Zentralstelle für die Genehmigung der Verbandsbildung innerhalb des gesamten Ruhrgebietes und Aachener Reviers zuständig war. Außerdem war endlich eine Stelle gefunden, die sich für zuständig erklärt hatte. Als Reaktion auf die nach der Bemerkung von Mr. Maxfield angestrebten Veränderungen wurde der Antrag ergänzt und um die Genehmigung zur Gründung des VoB für das ganze Land NRW nach-

## GESCHICHTE(N) DES VERBANDES

PROF. DIPL.-ING. HEINZ ALTENA



Bei der Verleihung der Ehrenmitgliedschaft 2017: DFK-Präsident Bernhard von Rothkirch, Prof. Dipl.-Ing. Heinz Altena, Dipl.-Ing. Wolfgang Hansen, DFK-Vorstände Dr. Ulrich Goldschmidt und Michael Krekels (v.l.n.r.)

Prof. Dipl.-Ing. Heinz Altena trat 1961 dem VoB bei. Als AT-Angestellter in der Montan-Industrie hatte er sich die IG Bergbau angesehen, doch die Interessenvertretung kam ihm dort zu kurz. Also entschied er sich für den Verband. Der Umstand, dass der damalige Bergwerksdirektor seines Bergbauunternehmens, Herbert Ossenhühl, gleichzeitig Verbandsvorsitzender war, überzeugte ihn zusätzlich.

Nach einer Tätigkeit als Wirtschaftsingenieur auf den Zechen Jacobi in Oberhausen und Jacobi/Franz Haniel in Bottrop wechselte er in den bergtechnischen Fachbereich Grubenbewetterung und Klimatechnik, in dem er bis zum Ende seiner beruflichen Tätigkeit zunächst als Wetteringenieur des Verbundbergwerks Jacobi/Franz Haniel und schließlich als Abteilungsleiter für die damalige

Bergbau-AG Niederrhein tätig war. Hier bildete sich für ihn bald ein spezieller Arbeitsschwerpunkt heraus, die Lösung der Grubenklima-Problematik, die sich bei dem Vorstoß des Bergbaus in immer größere Teufen ergab. In einer Reihe von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, die vom Bundesminister für Forschung und Technologie damals im Rahmen des Großprojektes „Humanisierung des Arbeitslebens“ mit erheblichen finanziellen Mitteln bezuschusst wurden, konnte er als verantwortlicher Projektleiter Ergebnisse erzielen, die zur Verbesserung der untertägigen Arbeitsverhältnisse maßgeblich beitrugen. 1980 wurde Heinz Altena auf den a.o. Lehrstuhl für Grubenbewetterung der Technischen Universität Delft (Niederlande) als a.o. Professor berufen.

Aus seinem (Verbands-)Leben kann er zahlreiche Anekdoten erzählen. So etwa diese: Anfang der 1970er-Jahre war er Schachtgruppensprecher auf dem Verbundbergwerk Jacobi/Franz Haniel. Dort gab es im Betriebsrat einige Verbands-widersacher, die den VoB „Verband ohne Bedeutung“ taufte, um ihn so zu diskreditieren. Als Sprecher musste dem entgegen gewirkt werden, was nicht gerade freundschaftliche Reaktionen hervorrief. Nach Gründung der RAG versuchte die IG Bergbau mit einer polemischen Strategie, Mitglieder aus dem Kreis der Führungskräfte für sich zu gewinnen, indem sie die Unwahrheit verbreitete, die meisten AT-Angestellten seien ohnehin auch Gewerk-

schaftsmitglieder. Um diese Polemik als Unwahrheit zu enttarnen, entschloss sich der Verband zu einer Umfrage bei den Verbandsmitgliedern in den Schachtgruppen mit versiegelten Urnen. Diese Umfragen führten die jeweils zuständigen Schachtgruppensprecher durch, Heinz Altena für seine Schachtgruppe. Von diesem Vorgehen war der Betriebsrat des Bergwerks überhaupt nicht begeistert und verlangte Heinz Altenas fristlose Kündigung wegen Bruchs des Betriebsfriedens. Auch der zuständige Vorstand der Bergbau AG Niederrhein zeigte großen Unmut wegen des Verhaltens von Heinz Altena. Er wies zwar die Berechtigung des Kündigungsantrags zurück, hielt aber eine Maßregelung für nicht vermeidbar. Nach einer intensiven und von Altena beharrlich geführten Diskussion konnten die Geschehnisse aufgeklärt werden, der Vorstand nahm mit dem Ausdruck des Bedauerns die erhobenen Vorwürfe zurück und sagte abschließend: „Man bräuchte mehr Menschen wie Sie.“

Für Prof. Heinz Altena war bzw. ist das ehrenamtliche Engagement im Verband wichtig. So war er über 20 Jahre lang im Vorstand der Regionalgruppe Niederrhein vertreten und gründete einen Sprecherkreis, der sich regelmäßig mit dem Vorstand der damaligen Bergbau-AG Niederrhein traf. Auch den Ausstieg aus der ULA betrachtet er positiv, da dies die Eigenständigkeit des Verbandes fördert. Auf dem Verbandstag 2017 wurde Prof. Dipl.-Ing. Altena für seine Verdienste die Ehrenmitgliedschaft des DFK verliehen. —

gesucht und bei den Verhandlungen hervorgehoben, dass in England eine vergleichbare Organisation der Leitenden Angestellten des Bergbaus geschaffen worden sei.

Ebenso wichtig und schwierig wie die Verhandlungen mit der Besatzungsbehörde war die Werbetätigkeit, die an allen Orten entfaltet werden musste, um den Wunsch nach einer eigenen berufsständischen Vertretung der Oberbeamten Wirklichkeit werden zu lassen. Hier war es vor allem Betriebsinspektor Lütgendorf, der von Ort zu Ort, von Schachtanlage zu Schachtanlage fuhr, um die Oberbeamten für die Wiederbegründung eines VoB zu gewinnen. Es dürfte wohl kaum eine Schachtanlage im nördlichen und östlichen Bereich des Ruhrgebietes gegeben haben, die bei der Werbetätigkeit nicht erfasst worden wäre. Sie führte dazu, dass sich schon in der ersten Hälfte des Jahres 1947 Bezirksvereine in Duisburg-Hamborn, Herne, Essen, Recklinghausen und Dortmund bildeten und die Gründung des Bezirksvereins Aachen bald folgte. Als diese verschiedenen Gruppen voneinander erfuhren, stimmten sie in kollegialer Weise ihr Wirken untereinander ab. Damit war ein wichtiger Schritt vollzogen, denn von nun an gingen die gemeinsamen Bestrebungen über den örtlichen Bereich hinaus, wobei al-

len Beteiligten nur ein Ziel vor Augen schwebte: die Wiederbegründung des alten VoB.

### Die gemeinsame Weiterarbeit

Die Antwort der Zentralstelle auf den Antrag vom 25.4.1946 bestand zunächst darin, dass grundsätzlich die Genehmigung in Aussicht gestellt wurde. Es wurden bestimmte Richtlinien mitgeteilt, nach denen ein Zusammenschluss vorbereitet werden sollte. Diese Richtlinien erklären den Weg, den der VoB in seiner ersten Zeit begehen musste. Dabei wurde deutlich, dass zunächst formal die Rechtsform einer Gewerkschaft gewählt werden musste, um die Genehmigung zur Wiederbegründung des VoB zu erlangen.

Zunächst verlangte die Zentralstelle das Abhalten von Veranstaltungen für die Kreise der „Arbeiterschaft“, die für den zu gründenden Verband in Betracht kamen, die angemessen bekanntgegeben und zu veröffentlichen waren, damit alle Interessenten die Möglichkeit einer Teilnahme besitzen. Dort gewählte Delegierte sollten als ein „Zentralorganisationsausschuß“, die neue Organisation in ihren Anfangsstadien zu kontrollieren, nach bestimmten Richtlinien eine Satzung entwerfen und sie vorzulegen.

Den Auflagen der englischen Behörde entsprechend kam es zu den ersten Kundgebungen der Oberbeamten in Essen am 8.12.1946, in Hamborn am 14.12.1946 und in Herne am 5.1.1947. Diese Versammlungen gestalteten sich zu eindrucksvollen Willenskundgebungen, den alten VoB als berufsständische Vertretung der Oberbeamten wiedererstehen zu lassen.

### Die Veranstaltung im Städtischen Saalbau in Essen

Es gab kaum eine Schachtanlage aus dem Essener Raum, die nicht mindestens einen Delegierten entsandt hatte, so dass die Veranstalter ca. 260 Personen begrüßen konnten.

Das Hauptreferat hielt Betriebsinspektor Lütgendorf, der einen eingehenden Überblick über die Lage des deutschen Bergbaus und die schwierige Stellung der Oberbeamten gab. Er wies darauf hin, dass die Oberbeamten jetzt mit den gleichen Schwierigkeiten zu kämpfen hätten wie im Jahre 1919, als der VoB begründet worden war.

Die Veranstaltung endete mit dem einstimmig gefassten Beschluss, den VoB neu entstehen zu lassen. Dieser Vorsatz wurde

## GESCHICHTE(N) DES VERBANDES

DIPLOM.-ING. GERHARD VON KLINGGRÄFF



*In den Perspektiven 2012: Nach über 40-jähriger ehrenamtlicher Sprechertätigkeit wurde Gerhard von Klinggräff (links) von Dr. Peter Stephan aus dem Arbeitskreis verabschiedet*

Gerhard von Klinggräff ist seit 1965 Mitglied im Verband. Auch wenn ihm die Mitgliedschaft empfohlen wurde, sah er sie als Selbstverständlichkeit. Er war selbst 25 Jahre lang Schachtsprecher auf Zeche Niederberg und erhielt für sein ehrenamtliches Engagement für den Verband (u. a. Sprecher der Pensionäre) die goldene VDF-Nadel.

Der Sprecher wurde alle zwei Jahre auf den Jahreshauptversammlungen des Bezirks Niederrhein gewählt. Dabei gab es je einen Kandidaten der Walsumer Zeche und einen der Zeche Niederberg. Die überwiegend „patriotische“ Wahl wurde letztlich durch die Anwesenheit der Mitglieder der jeweiligen Zeche entschieden. Die dritte Zeche des Bezirks, Friedrich-Heinrich, nahm sich dabei aus und stellte keinen Kandidaten. Sie war später auch sehr gewerkschaftlich organisiert. Dies vergrößerte den Druck für die eigene Karriere, doch von Klinggräff ließ sich dadurch nicht von seinem Engagement vom VDF abbringen.

Auf einer der Jahreshauptversammlungen ging es um das Thema Entleitungen (Verlust des Status als Leitender Angestellter), die kurz vor Weihnachten bekanntgegeben wurden. Vor den über 250 Anwesenden, darunter auch der Vorstand der Zechen, sprach auch der damalige VDF-Geschäftsführer Behnke. Als von Klinggräff am Rednerpult stand,

„bedankte“ er sich direkt beim Vorstand für die Entleitungen als „besonderes Weihnachtsgeschenk“. Daraufhin wurden sämtliche Sprecher der Zechen zum Vorstandsvorsitzenden zitiert, wo sie allerdings standhaft geblieben sind und ihre ablehnende Meinung gegenüber den Entleitungen verteidigten.

Ein wenig später gab es einen Vortrag von Rechtsanwalt Behnke über das Sprecher-ausschussgesetz in der Hauptstelle des Verbandes in Essen, welchen Gerhard von Klinggräff besuchte. Plötzlich gab es einen Anruf vom WDR-Radio für ein spontanes Live-Interview über die Entleitungen. Behnke fragte: „Wann wollen Sie das Interview denn haben?“, worauf die knappe Antwort kam: „In 10 Minuten!“ Von Klinggräff und Behnke „rannten“ zusammen die Straße herunter zum damaligen WDR-Studio in Essen und gaben zusammen ein Interview. Der WDR bedankte sich herzlich, und VDF-Geschäftsführer Behnke lobte von Klinggräff für dessen Einsatz. —

schon kurz darauf dadurch in die Tat umgesetzt, dass auf den 3.4.1947 in den Theaterstuben in Essen eine Versammlung zu dem Zweck einberufen wurde, die Bezirksgruppe Essen des VoB wiederzubegründen. Wegen des Raummangels handelte es sich dabei nur um eine Versammlung von Delegierten, zu der Vertreter von sämtlichen Schachtanlagen im weiteren Umkreis von Essen entsandt worden waren.

Betriebsinspektor Lütgendorf leitete die Versammlung. Mit 500 Mitgliedsanträgen stand einer Gründung des Bezirksvereins nichts mehr im Wege.

Als Folge der von Essen ausgehenden Bemühungen kam es am 29.3.1947 zur Gründung der Bezirksgruppe Recklinghausen. Auch in Dortmund wurde kurz darauf eine Bezirksgruppe gegründet. Den Vorsitz übernahm Betriebsführer Herrig, Zeche Westhausen.

### Die Veranstaltung im Ratskeller Hamborn

Diese Versammlung stand unter der Leitung von Betriebsinspektor i.R. Isselhorst, der 139 Oberbeamte – unter ihnen Betriebsinspektor Lütgendorf und Grubeninspektor Rössler – begrüßen konnte. Betriebsinspektor Lütgendorf legte, wie in Essen, die Gründe dar, die für eine Wiederbegründung des VoB sprachen, und gab der Hoffnung Ausdruck, alle Oberbeamten möchten genauso zusammenstehen wie in der Zeit der Bombennächte. Großer Beifall wurde ihm zuteil.

Der Antrag, den VoB mit den gleichen Satzungsbestimmungen wie früher erneut ins Leben zu rufen, wurde durch Akklamation einstimmig angenommen. Zusätzlich wurde die Gründung des VoB Bezirksvereins Duisburg-Hamborn beschlossen und sofort zur Wahl eines Vorstandes geschritten.

### Die Veranstaltung im Hotel Schlenkhoff Herne

Auch die Versammlung in Herne am 5.1.1947, die unter der Leitung von Fahrsteiger Liedtke

stand, war ein voller Erfolg. Die Veranstaltung war von ca. 120 Oberbeamten besucht. Als Referent hatte sich wiederum Betriebsinspektor Lütgendorf zur Verfügung gestellt, dessen Referat mit großem Beifall aufgenommen wurde. Zum Abschluss wurde, wie in Essen und Hamborn, die Wiederbegründung des alten VoB einstimmig gefordert.

### Die Konstituierung des VoB

Die Veranstaltungen waren großartig verlaufen. Der Wille war deutlich erkennbar, eine eigene berufsständische Organisation zu gründen, und man hatte offensichtlich die Mil.-Regierung davon überzeugt, dass den

beamten zu gründen. Damit war der Weg zur offiziellen Gründungsversammlung frei, die am 24.4.1947 in den Theaterstuben in Essen stattfand.

In einem Rundschreiben wurden die bereits gebildeten Bezirksvereine Essen, Duisburg-Hamborn, Bochum-Herne, Dortmund und Recklinghausen eingeladen und über den organisatorischen Ablauf des Verbandstages informiert. Auf Anregung von Grubeninspektor Rössler übertrug die Versammlung Heinrich Isselhorst, dem einzigen damals noch lebenden geschäftsführenden Vorstandsmitglied des alten VoB, die Leitung des Verbandstages.

Der neu gewählte Versammlungsleiter dankte für das ausgesprochene Vertrauen und gab in kurzen Worten einen Rückblick und Ausblick über Zweck und Ziel des vor seiner Wiederbegründung stehenden VoB. Dann wurde einstimmig die Neugründung des VoB beschlossen.

Mit Rücksicht darauf, dass mit einer baldigen Rückgabe des alten Verbandshauses gerechnet wurde, beschloss man, die Eintragung des Verbandes zunächst im Vereinsregister des Amtsgerichts Bochum am 30.3.1948. Damit endete ein wichtiges Kapitel der Verbandsgeschichte. Für die Oberbeamten war jetzt wieder eine berufsständische Vertretung vorhanden. Die Oberbeamten des deutschen Bergbaus hatten sich selbst den Rückhalt gegeben, der ihnen die Möglichkeit geben sollte, in schwerer Zeit ihrem verantwortungsvollen Beruf mit dem notwendigen Schutz nachzugehen.

### Die Jahre des Wiederaufbaus

Mit der Neugründung des VoB war ein Anfang gemacht. Die kommenden Jahre standen ganz im Zeichen des Erstarkens des neuen Verbandes. In einer Zeit des „Kohlenklaus“, des Brennstoffmangels und der Versorgung der Menschen durch Lebensmittelmarken machten sich mutige Männer daran, den VoB wieder zu dem zu machen, was er einmal vor dem Krieg gewesen war. Erster Nachkriegsvorsitzender wurde Heinrich Isselhorst, der

**Die Organisation des Verbandes oberer Bergbeamten e.V.**

Der V.o.B. ist von der Militärregierung als Gewerkschaft für die ganze britische Zone genehmigt. Der Sitz des Verbandes ist bis auf weiteres Duisburg-Hamborn.

Der Vorstand setzt sich wie folgt zusammen:

1. Vorsitzender Grubeninspektor i. R. H. Isselhorst, Duisburg-Hamborn, Weseler Straße 14, Telefon 442 01, Nebenstelle 225,
2. Vorsitzender Fahrsteiger Theodor Wirsig, Dortmund-Lindenhorst, Körner Straße 2,
1. Schriftführer Bürovorsteher Hermann Gilles, Duisburg-Hamborn, Wilhelmstraße 56,
2. Schriftführer Bürovorsteher Ewald Kannapinn, Mülheim-Heißen, Frohnhauser Weg 16,

Schatzmeister Abteilungsleiter Karl Rose, Bottrop, Gerichtsstraße 4. Telefon: Bottrop 2851, Postscheckkonto Essen Nr. 69 221.

Diese 5 Herren bilden den engeren Vorstand. Der erweiterte Vorstand setzt sich aus den jeweiligen Bezirksvereinsvorsitzenden und für je angefangene 200 Mitglieder einem weiteren vom Bezirksverein genannten Mitglied zusammen. Hierzu treten noch ernannte Mitglieder.

Die Bezirksvereine haben ihren eigenen Vorstand und besitzen volle Freiheit, sich im Rahmen der Verbandssatzungen frei zu betätigen. Es bestehen zur Zeit folgende Bezirksvereine:

Aachen: 1. Vorsitzender Betriebsführer Math. Forst in Würselen Kr. Aachen, Bardenbergstraße 19,

Hamborn: 1. Vorsitzender Betriebsführer J. Olivier, Hamborn, Warbruckstraße 39; Bottrop: 1. Vorsitzender Betriebsführer Wilhelm Hackmann, Bottrop, Rheinstraße 39;

Essen: 1. Vorsitzender Betriebsinspektor Wilhelm Meyhoff, Essen-Stadtwald, Vittinghoffstraße 30;

Gelsenkirchen: 1. Vorsitzender Obering. Fritz Eggert, Essen-Katernberg, Haldenstraße 54;

Bochum: 1. Vorsitzender Obermarkscheider Hermann Thiel, Bochum-Gerthe, Heinrichstraße 55;

Herne: 1. Vorsitzender Fahrsteiger i. R. Franz Liedtke, Herne, Behrensstraße 2; Recklinghausen: 1. Vorsitzender Betriebsführer August Nocke, Marl-Hüls, Karlsruhberg-Straße 168;

Dortmund: 1. Vorsitzender Betriebsingenieur Franz Herrig, Dortmund-Bodelschwingh, Bodelschwinghstraße 133;

Zechebaumeister: 1. Vorsitzender Zechebaumeister Otto Kalweit, Bottrop, Prosperstraße 101.

Zur Unterstützung des Vorstandes sind bisher zwei Ausschüsse ins Leben gerufen, deren Mitglieder vom Vorstand ernannt wurden. Ein Arbeitsausschuß, welcher allgemeine Fragen bearbeitet und ein Verwaltungsausschuß für alle sozialen Angelegenheiten einschl. der Sozialeinrichtungen des Verbandes. Den Vorsitz im Arbeitsausschuß führt der erste Vorsitzende, den Vorsitz im Verwaltungsausschuß der zweite Vorsitzende. Die Sozialeinrichtungen sind im Entstehen, und wir werden hierüber weiter in der Bergfreiheit berichten.

Bezgl. der Unfallversicherung ist bereits eine Verabredung mit dem Gerlingkonzern, Zweigstelle Essen, Defakahaas, getroffen worden, welche den Mitgliedern eine besonders günstige Gelegenheit für eine zusätzliche Unfallversicherung bietet. Wir empfehlen unseren Mitgliedern von dem Sonderangebot, welches in diesen Tagen vom Gerling-Konzern direkt an die Mitglieder herausgeht, regen Gebrauch zu machen.

Das ständig wachsende Aufgabengebiet des Verbandes machte die Einstellung eines Geschäftsführers erforderlich. Ab 15. Juli 1948 wurde hierfür der Verwaltungsrechtsrat Dr. jur. Herbert Kratz, Essen-Bredene, Zeunerstraße 30, Telefon 415 13, verpflichtet. Der Geschäftsführer unterstützt den Vorstand in seiner Arbeit und steht auch den Bezirksvorsitzenden sowie allen Verbandsmitgliedern für deren berufliche Fragen zur Verfügung.

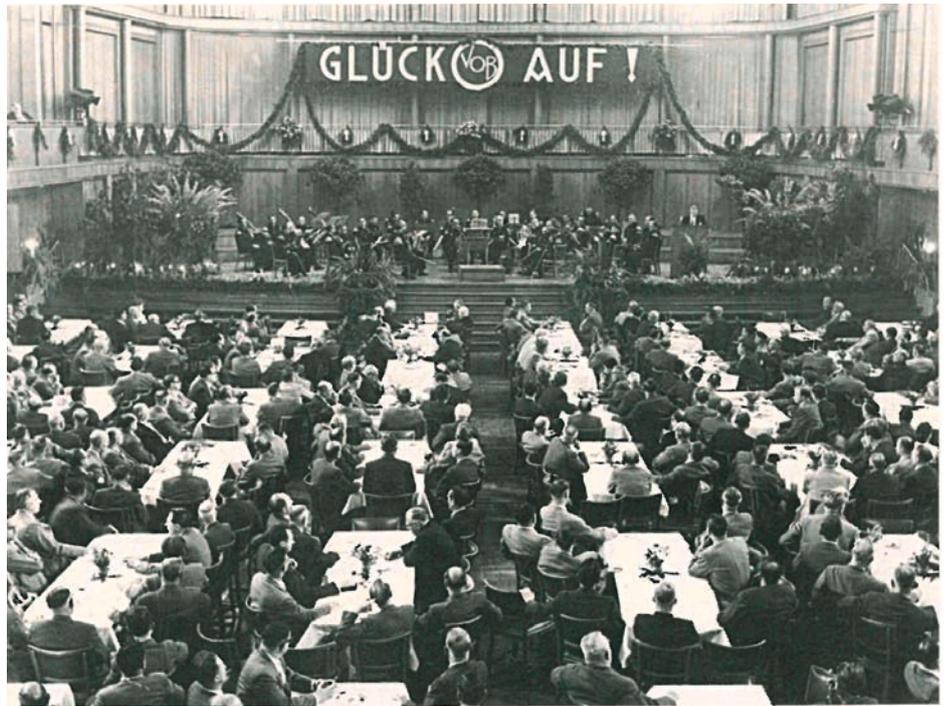
Mit dieser Bekanntmachung wurde der VoB 1948 (wieder) genehmigt

Oberbeamten der Weg zu einem eigenen Verband nicht verwehrt werden könne. Am 3.4.1947 erging daher endlich unter dem Aktenzeichen NW/MP/IR/29005/2 die Entscheidung auf den Antrag vom 24.8.1946, die die Ermächtigung enthielt, alle Maßnahmen zu treffen, die erforderlich seien, um eine berufsständige Organisation der Ober-

bereits vor dem Krieg im VoB aktiv gewesen war. Unterstützt wurde er dabei von Männern wie dem Fahrsteiger Theodor Wirsig, dem Bürovorsteher Hermann Gilles, Ewald Kannapinn sowie dem Abteilungsleiter Kari Rose, die gemeinsam mit Heinrich Isselhorst den ersten Nachkriegsvorstand bildeten. Erster Sitz des neuen VoB wurde zunächst die Privatschrift des ersten Vorsitzenden in Duisburg-Hamborn, da man damit rechnete, bald wieder das alte Verbandshaus in Bochum beziehen zu können.

Mit der Verbandsarbeit ging es steil nach oben. Im Oktober 1948 konnte bereits die erste Ausgabe der Verbandszeitschrift „Bergfreiheit“ wieder erscheinen. Im Leitartikel „Warum wieder VoB?“ heißt es: „Der VoB trägt weitgehend der einzigartigen Stellung der Oberen Bergbeamten Rechnung. Diese haben sich nie als reine Arbeitnehmer gefühlt, zumal sie zahlreiche Aufgaben eines Arbeitgebers erledigen. Sie haben die schwierige Aufgabe, Bindeglied zwischen beiden zu sein. Gerade diese – oft sehr undankbare – Stellung bedingt eine starke Interessenvertretung ...“ Worte, die für den DFK an Aktualität bis auf den heutigen Tag nichts eingebüßt haben.

Die Mitgliederzahl und das Aufgabengebiet des Verbandes wuchsen schnell und machten schon bald die Einstellung eines Hauptgeschäftsführers erforderlich. Am 15. Juli 1948, kurz nachdem die Währungsreform und der Umtausch von 40 DM für volle Läden gesorgt hatten, übernahm der Verwaltungsrechtsrat Dr. jur. Herbert Kratz dieses Amt. Er sollte fortan den Vorstand in seiner Arbeit



*Wie die Bergleute selbst war auch der VoB sehr traditionsbewusst. So gehörte das Aufspielen einer Bergmannskapelle zum Pflichtprogramm der Verbandstage. In den 50er- und 60er-Jahren gab es viele solcher Kapellen, in denen – ebenso wie in den Chören – viele Bergmänner Mitglied waren und in ihrer Freizeit spielten bzw. sangen. Vielleicht das bekannteste Bergmannslied ist „Glück auf, der Steiger kommt“, das u. a. bei den Heimspielen des FC Schalke 04 gespielt wird*

unterstützen und den Bezirksvorsitzenden sowie allen Verbandsmitgliedern für deren Rechtsfragen im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Tätigkeit zur Verfügung stehen.

Auf dem Verbandstag des Jahres 1949 in Recklinghausen konnte der erste Vorsitzende Heinrich Isselhorst stolz verkünden, dass die Mitgliederzahl nach Gründung weiterer Bezirksgruppen im Ruhrgebiet bereits wieder die des Jahres 1933 erreicht hatte.

Gleichzeitig wurde eine Entwicklung eingeleitet, die ein dauerhaftes und langfristiges Wachstum des Verbandes sicherte. War der „alte VoB“ nur im Ruhrgebiet und im Aachener Raum tätig, so beschloss man nun, die Aktivitäten des Verbandes auch über diesen Bereich hinaus auszudehnen. Damit trug man dem Wunsche anderer Bergbauführungskräfte, insbesondere aus Niedersachsen und Süddeutschland Rechnung, die um Aufnahme in den Verband gebeten hatten.

## GESCHICHTE(N) DES VERBANDES

WERNER WOLF



*Eine der zahlreichen Veranstaltungen: Dr. Dirk Schmidt und Werner Wolf dankten Sabine Leutheusser-Schnarrenberger*

Neben den hauptberuflichen Mitarbeitern des Verbandes engagieren sich zahlreiche Mitglieder ehrenamtlich unter anderem in den Regionalgruppen. Ohne die ehrenamtliche Hilfe wäre ein solch großer Verband organisatorisch, strukturell, aber auch in der Kommunikation mit seinen Mitgliedern nicht in der Lage, effektiv zu arbeiten. Eines dieser ehrenamtlichen Mitglieder ist Werner Wolf. Er ist seit 1974 Mitglied im Verband, da seine damaligen Vorgesetzten die Mitgliedschaft ihrer Mitarbeiter wollten. Doch den Beitritt hat er nie bereut – im Gegenteil.

Bereits seit 1989, also seit fast 30 Jahren, ist er im Vorstand der Regionalgruppe Süd

aktiv. Dabei hat er über 200 Veranstaltungen geleitet und organisiert.

Aufmerksame Leserinnen und Leser kennen ihn aus zahlreichen Berichten der RG Süd im Verbandsmagazin Perspektiven. Unter anderem hat er dabei Treffen der Sprecherausschüsse im Großraum München geleitet sowie Vorträge von hochrangigen Politikern organisiert, wie von Dr. Markus Söder, Sabine Leutheusser-Schnarrenberger, Dr. Günther Beckstein, Dieter Reiter, Abt. Dr. Johannes Ekkart und vielen mehr. Somit hat er es ermöglicht, dass der Verband seinen Zielen und Vorstellungen auch vor der Politik Nachdruck verleihen konnte. —

Angesichts des Wachstums des Verbandes in den ersten Nachkriegsjahren war es dann nur eine Frage der Zeit, bis die vor dem Krieg so erfolgreichen Sozialeinrichtungen neu geschaffen wurden. Unter Führung des Betriebsinspektors Otto Braß wurde 1949 eine Unterstützungskasse gebildet, die wertvolle finanzielle Hilfe bei Tod, aber auch in vielen Fällen unverschuldeter Not leistete. Später folgte dann ein Erholungswerk, welches vielen Verbandsmitgliedern Urlaubsplätze in Kaufmannserholungsheimen vermittelte. Noch im Rechenschaftsbericht des Hauptgeschäftsführers auf dem Verbandstag 1959 wurde die Vermittlung von 3.000 Tagplätzen erwähnt. Ein Sozialausschuss verwaltete die Unterstützungskasse und half den Verbandsmitgliedern in allen Angelegenheiten der Sozialversicherung. Der Sozialausschuss war seit seiner Gründung Gesprächspartner bei Knappschaft, Berufsgenossenschaft und Bochumer Verband, was ihm eine hohe Wertschätzung bei den Mitgliedern einbrachte. Diese Wertschätzung drückte sich nicht zuletzt dadurch aus, dass die vom Sozialausschuss verwaltete Unterstützungskasse ständig steigende Mitgliederzahlen verzeichnen konnte.

Nachdem auch die Sozialeinrichtungen neu geschaffen worden waren, war bereits zwei Jahre nach der Wiederbegründung des Verbandes ein Zustand erreicht, wie er 1933 beim Verbot durch die Nationalsozialisten bestanden hatte. Eine eindrucksvolle Leistung der Männer der ersten Stunde, die umso mehr Bewunderung verdient, als sie unter schwierigsten äußeren Umständen geleistet wurde.

## Die 50er-Jahre

Zu Beginn der 50er-Jahre waren die organisatorischen Voraussetzungen für die Neuorganisation des Verbandes geschaffen. Die Arbeit verlagerte sich auf die inhaltliche Auseinandersetzung mit grundlegenden Entscheidungen und Gesetzesvorhaben der jungen Bundesrepublik, welche den Bergbau als Industriezweig, aber auch die Besonderheiten der betriebsverfassungsrechtlichen Stellung der Führungskräfte betrafen. Hierzu gehört die Mitarbeit in der Deutschen Kohle-

Bergbau-Leitung (DKBL), einer Behörde, die von den Alliierten gegründet worden war, um schrittweise deutsche Stellen in die Lösung der Probleme des deutschen Kohlenbergbaus einzuschalten. Oberstes Ziel war es, die Leistungsfähigkeit des deutschen Stein- und Braunkohlenbergbaus wiederherzustellen. Fördersteigerung um jeden Preis hieß das Motto der Stunde, da die Förderung im Jahre 1947 nur etwa die Hälfte des Jahres 1938

an die neu entstehenden Gesellschaften war der Verband wegen der Sachkompetenz seiner Mitglieder beteiligt.

## Montanmitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetz

Wichtige Schwerpunkte der Verbandstätigkeiten bildete die Auseinandersetzung mit den Vorschlägen zum Montanmitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetz. Diese Gesetzesvorhaben waren Anlass einer breit angelegten Diskussion im Verband, die zu einer Klärung des Selbstverständnisses, aber auch zur Anerkennung der Leitenden Angestellten als einer besonderen Gruppe führten. Während die mit dem Montanmitbestimmungsgesetz aus dem Jahr 1951 verbundene Einführung der paritätischen Mitbestimmung und des Arbeitsdirektors gegen den Willen des Verbandes erfolgte, stimmte der Verband dem Betriebsverfassungsgesetz des Jahres 1952 ausdrücklich zu, da in enger Zusammenarbeit mit der ULA erreicht werden konnte, dass die Leitenden Angestellten frei von Mitbestimmungseinflüssen des Betriebsrates blieben. Damit war erreicht worden, dass der Gesetzgeber die besondere Stellung der Leitenden Angestellten in der Betriebsverfassung anerkannte, wenn auch eine eigenständige Interessenvertretung dem Sprecherausschussgesetz vorbehalten bleiben sollte.

Berücksichtigt man, dass noch die Genehmigung zur Wiederbegründung des VoB im Jahre 1947 einer TradeUnion, also einer Gewerkschaft, gegolten hatte, so hatten die Diskussionen zu den angesprochenen Gesetzesvorhaben nun bewirkt, dass sich die Verbandsmitglieder auch in der Betriebsverfassung der neuen Bundesrepublik Deutschland als eine dritte Kraft, als ein Mittler zwischen Unternehmern und Tarifangestellten verstanden.

Die Verwirklichung des sogenannten Schumann-Planes im Jahre 1951 regte den Verband dazu an, eine feste Zusammenarbeit mit europäischen Partnerverbänden zu suchen. Durch diesen Plan wurde ein einheitlicher Wirtschaftsraum für Kohle und Stahl geschaffen, der sechs europäische Vertragsstaaten umfasste. Ihm lag die Idee zugrunde, dass durch



Das Magazin des VoB, die „Bergfreiheit“ war 1922 gegründet worden. Nach dem Ende 1933 wurde sie 1948 ebenfalls wiederbegründet. Als Fachmagazin für Bergbau hatte sie offensichtlich – wie man hier an der ersten Ausgabe nach dem Krieg sehen kann – kein Problem Werbeanzeigen von entsprechenden Lieferfirmen zu bekommen

betrug. Eine Aufgabe, der angesichts der Tatsache, dass die Menschen vielfach in ihren Wohnungen frieren mussten und die Kohle Grundstock für den Wiederaufbau und einziges Exportgut Deutschlands war, eine überragende volkswirtschaftliche Bedeutung zukam. Angesichts der Bedeutung dieser Behörde war es ein besonderer Erfolg, dass dem VoB im Beirat der DKBL, dem Leitungsorgan dieser Behörde, ein Sitz zuerkannt wurde. Auch an der von den Alliierten angeordneten Entflechtung des Kohlenbergbaus und der damit verbundenen besonders schwierigen Probleme der Zuteilung der Vermögenswer-

die Zusammenlegung der Grundindustrien, ohne die jede Rüstung unmöglich war, dauerhaft Krieg in Europa vermieden werden könne. Dieser Vertrag, der allgemein als der erste Schritt zur Verwirklichung der europäischen Gemeinschaft angesehen wird, bedeutete gleichzeitig den Anstoß für die Bergbauführungskräfte, sich auf europäischer Ebene zu organisieren. Nachdem bereits im Dezember 1951 ein erstes Treffen in Paris stattgefunden hatte, wurde am 10. Februar 1952 in Luxemburg die FICM [Internationale Vereinigung der leitenden Angestellten im Bergbau] gegründet, der der VDF noch heute angehört. Gründungsmitglieder waren neben dem VDF unsere Partnerverbände aus Frankreich, den Niederlanden, Österreich und Belgien. Bis zum Jahre 1955 stießen die Verbände aus Großbritannien und Italien hinzu. In den ersten sieben Jahren seines Bestehens wurde dieser Verband von dem VDF-Mitglied Dr. Göhler geleitet, der ihm schnell Anerkennung verschaffte, was sich unter anderem durch die Aufnahme in den europäischen Dachverband CIC äußerte. Verschiedene Ausschüsse wurden gebildet und zahlreiche Aktivitäten entwickelt. So wurde etwa ein Lohn-, Gehalts- und Kaufkraftvergleich der Führungskräfte der einzelnen Länder durchgeführt und die Sozialversicherungssysteme unter Berücksichtigung der betrieblichen Altersversorgung verglichen. Zwischenzeitlich hatte ein Wechsel im Verbandsvorsitz stattgefunden.

Auf dem Verbandstag 1952 legte der erste Vorsitzende nach der Wiederbegründung des Verbandes, Grubeninspektor i.R. Heinrich Isselhorst, nach sehr erfolgreicher Aufbauarbeit den Verbandsvorsitz nieder. Die kommenden Jahre unter der Führung von Dr. Rolshoven sollten dann von einem bis dahin nicht gekannten Mitgliederwachstum getragen sein. So überstieg die Mitgliederzahl 1954 die Grenze von 5.000 und 1955 die Grenze von 6.000 Mitgliedern, obwohl die Führungskräfte aus dem Saarland wegen der bis Ende 1956 andauernden französischen Besatzung noch nicht Mitglied des Verbandes waren. Ein besonderer Meilenstein wurde das Jahr 1956. Das neue Verbandshaus in Essen an der Alfredstraße konnte bezogen werden, und die Bergbau-Führungskräfte des Saarlandes schlossen sich dem Verband an.

### Alfredstraße 77-79

Die Geschichte des neuen Verbandshauses wäre unvollständig, würde man an dieser Stelle nicht vom Schicksal des alten Verbandshauses in Bochum berichten. Gleich nach der Wiedergründung hatte man sich intensiv um die Rücküberweisung des alten Verbandshauses in Bochum bemüht, das von den Nationalsozialisten in das Vermögen der deutschen Arbeiterfront überführt worden war.

die Tatsache, dass die Aussichten des Begehrens angesichts der wachsenden Stärke des VoB negativ zu beurteilen waren, führten dazu, dass die IG Bergbau schließlich auf die Geltendmachung ihrer Ansprüche verzichtete. Am 21. April 1950 ordnete dann der von den Alliierten eingesetzte sogenannte Gewerkschaftsüberprüfungsausschuss die Eigentumsübergabe des Hauses an den Verband an. Allerdings gelang es nicht, das Haus für Verbandszwecke kurzfristig wieder nutzbar zu machen, da der zunächst von den Alliierten als Treuhänder eingesetzte Architekt die in dem Haus eingerichteten vier Wohnungen sowie Gewerberäume langfristig vermietet hatte und für die Zwecke der Verbandsgeschäftsführung in absehbarer Zeit nicht zur Verfügung stehen würde. Der Verbandstag des Jahres 1954 erteilte dann die Zustimmung zum Verkauf des Hauses unter der Auflage, dass der Kaufpreis für den Kauf eines neuen Grundstücks anzulegen sei. In Durchführung dieses Beschlusses wurde vom Vorstand zunächst das Trümmergrundstücke Alfredstr. 77 und 79 in Essen erworben und am 26. Oktober 1955 der Grundstein für das von dem Bottroper Architekten Kaliweit geplante Gebäude gelegt. Am 1. Oktober 1956 konnten die Geschäftsstelle des Verbandes und die Mieter des Gebäudes das neue Haus beziehen.



*Auch wenn die „Bergfreiheit“ zunächst nur in beschränktem Umfang erschien, war man offensichtlich stolz, dass sie „wieder da war“. Zum Geleit schrieb hier der erste Vorsitzende Horst Isselhorst (siehe auch S. 10 bzw. S. 18)*

Neben dem VoB meldete sich als übernahmehereiter Eigentumskandidat auch die Industriegewerkschaft Bergbau, die in ihrem Anliegen vom Deutschen Gewerkschaftsbund unterstützt wurde. Begründet wurde der Anspruch auf Überweisung des Hauses damit, dass sehr viele alte Verbandsmitglieder nunmehr Mitglieder der IG Bergbau seien und die IG Bergbau daher als Nachfolgeorganisation des alten Verbandes der oberen Bergbeamten angesehen werden müsse. Persönliche Gespräche der Verantwortlichen des Verbandes und

### Das Saarland kommt zurück

Wie sehr sich in den Ereignissen und in der Geschichte unseres Verbandes die große Politik widerspiegelt, zeigten zwei Begebenheiten anlässlich der in großem Rahmen gefeierten offiziellen Einweihung des Verbandshauses am 14. Dezember 1956. Zum einen wurde aus Anlass dieser Feier der Verband der oberen Bergbeamten des Saarlands offiziell in den VoB der Bundesrepublik aufgenommen, etwa zwei Wochen vor dem völkerrechtlichen Anschluss des Saargebietes an die Bundesrepublik.

Als sich Mitte der 50er-Jahre die Ablösung des „Saarstatut“ andeutete, das für das Saarland eine völkerrechtlich europäisierte Zone mit engem wirtschaftlichen Anschluss an Frankreich vorsah, hatte der damalige Verband der Ingenieure im Saarbergbau unter

der Führung seines Vorsitzenden Bergschuldirektor Dipl.-Ing. Konrath enge Kontakte zu unserem Verband gesucht. Auf der Generalversammlung des Jahres 1955 änderte er demonstrativ seinen Namen in VoB Saar, eine Entscheidung, die der Ablehnung des Saarstatuts durch die Bevölkerung des Saarlandes vorgriff. Das zweite Ereignis war die Aufnahme des 7.000. Verbandsmitgliedes, des Fahrsteigers Konrad Klein aus Saarbrücken.

Als dann auf dem Verbandstag des Jahres 1957 der Vorsitzende Dr. Rolshoven sein Amt an Bergwerksdirektor Ossenbühl übergab, konnte er nach fünfjähriger Amtszeit wahrlich auf eine erfolgreiche Tätigkeit zurückblicken, denn die Mitgliederzahl war von 2.400 auf

etwa 7.000 angestiegen und fünf Bezirksgruppen hatten sich neu gebildet. Weiterhin hatte sich der VoB Saar, der bis 1956 selbstständig gewesen war, dem Verband angeschlossen, und die Geschäftsstelle sowie die Redaktion der Verbandszeitschrift konnte aus drei angemieteten Räumen im Haus der Technik in Essen in das großzügig angelegte neue Verbandshaus umziehen.

Da etwa gleichzeitig mit dem Wechsel im Verbandsvorsitz in der Person von Rechtsanwalt Grotkamp ein neuer Hauptgeschäftsführer seinen Dienst antrat, war die Führung des Verbandes gegen Ende dieses für den Verband so erfolgreichen Jahrzehnts in neue Hände gelegt worden.

Nach dem Einzug in das neue Verbandshaus standen dann sozialversicherungsrechtliche Themen wiederum im Mittelpunkt der Verbandsaktivitäten. So beteiligte sich der Verband in Zusammenarbeit mit der ULA an den Diskussionen, die zur großen Rentenreform des Jahres 1957 und der damit verbundenen Einführung der dynamischen Rente führten. In unmittelbarem Zusammenhang mit den Fragen der Rentenreform standen sodann Beratungen zur Neufassung der Leistungsordnung des Bochumer Verbandes. An diesen Beratungen, die zur Verabschiedung einer neuen Leistungsordnung im Jahre 1959 führten, beteiligten sich die Gremien des Verbandes aktiv. —

## GESCHICHTE(N) DES VERBANDES

MANFRED GÖBELS



Quelle: © ULA

Manfred Göbels trat 1990 dem Verband bei. In den 1990er-Jahren war er sechs Jahre lang Vorsitzender des VAF, bevor er vor seiner Pensionierung von 2002 bis 2005 Präsident der ULA wurde. Zudem war er 12 Jahre Vorsitzender des Konzernsprecher Ausschusses und 14 Jahre Aufsichtsratsmitglied bei der Daimler AG.

Es waren turbulente Zeiten für Daimler, als er dem Verband beitrug. Der Konzern sollte nach einer Unternehmensprüfung den Organisationsapparat verkleinern und dazu massiv Führungskräfte abbauen. Als Vorsitzender des Konzernsprecher Ausschusses war er für die Vertretung der Leitenden Angestellten verantwortlich. Dabei ging es ihm besonders darum, den Stellenabbau möglichst sozialverträglich mit dem Vorstand umzusetzen. Wie sich herausstellte, lag die Hauptaufgabe dabei zunächst darin, dem in vielen Bereichen noch unbekanntem Sprecherausschuss einen Platz

in der Verhandlungshierarchie zu sichern. Unser Verband (VAF) betreute zu diesem Zeitpunkt bereits viele Sprecherausschüsse und Leitende Angestellte in anderen Unternehmen und konnte Herrn Göbels somit bestmöglich beraten. Durch die Erfahrung und den Gedankenaustausch mit anderen Sprecherausschüssen gelang es schließlich auch bei Daimler, den Sprecherausschuss in eine bedeutsame Verhandlungsposition zu bringen und die Umstrukturierung sozialverträglich umzusetzen.

In seiner Zeit als Vorsitzender des VAF waren und sind Göbels bis heute zwei Aspekte besonders wichtig, die er auch von den heutigen Führungskräfte-Verbänden in den Vordergrund gestellt haben will.

Einerseits ist dies die Leistungsbereitschaft. Es ist die außerordentliche Leistungsbereitschaft der Führungskräfte, mit der sie sich einbringen müssen. Im Rahmen einer allgemein akzeptierten Unternehmensstrategie sollen Führungskräfte auf der Grundlage einer praktizierten Führungskultur der Eigenverantwortlichkeit arbeiten. Dies führt zu Kreativität und Innovation, was für die Wirtschaft unerlässlich ist. Aus diesem Grund hat Göbels' Vorgänger als Präsident der ULA, Dr. Weber, den Aktionskreis Leistungsträger ins Leben gerufen, an dem sich auch der Marburger Bund und der Deutsche Hochschulverband beteiligten.

Andererseits ist es die soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Leitende Angestellte haben diese als Teil der Gesellschaft gegenüber ihren Mitarbeitern und der gesamten Gesellschaft. Auch die Un-

ternehmen haben eine große soziale Verantwortung. Sie sind integraler Bestandteil der Gesellschaft und ausdrücklich nicht ein von ihr unabhängig und losgelöstes ökonomisches Konstrukt mit dem alleinigen Zweck der Gewinnmaximierung. Der sogenannte „ökonomische Standpunkt“ ist deshalb kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck, mit dem das Unternehmen im Rahmen der Gesellschaft seiner Verpflichtung, nämlich des Eigentums aus dem Grundgesetz, entsprechen muss. Allgemein vorgetragene Sozialisierungsbestrebungen im Rahmen von Umverteilungsaktivitäten höhlen die Leistungsbereitschaft des Einzelnen aus und schaden der Wettbewerbsfähigkeit. Ein Unternehmen ist nur in der Lage, etwas zu verteilen, wenn es vorher etwas verdient hat.

Auf der Basis von Leistungsverpflichtung und sozialer Verantwortung bildete die ULA die Plattform für die Mitglieder des Aktionskreises Leistungsträger in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, ihre Interessen zu formulieren und ihnen Gehör zu verschaffen. Die Stimme von Führungskräfteverbänden ist umso einflussreicher, je mehr Mitglieder dahinterstehen und sich vertreten lassen. Die Kunst, dieses politische Gewicht auf die Waage zu legen, besteht sicherlich darin, einerseits die in dem Aktionskreis versammelten Verbände in ihrer Individualität und branchenspezifischen Interessenausprägung zu respektieren und unangetastet zu lassen, sie aber andererseits in ihrem gesellschaftlichen Grundinteresse zu bündeln und ihnen damit einen überzeugenden politischen Auftritt zu verschaffen. —

## HERAUSFORDERUNGEN IM WANDEL

# VON DEN 60ER-JAHREN INS NEUE JAHRTAUSEND

von Dr. Ulrich Goldschmidt, Vorstandsvorsitzender DFK und  
Ralf T. Krüger, DFK-Geschäftsführer Kommunikation

*Beide Verbände (VELA und VoB) waren natürlich rein westdeutsche Phänomene. In der DDR übernahm die Einheitsgewerkschaft offiziell die Vertretung aller Gruppen. So ist die Betrachtung der Geschichte des Verbandes bis 1989 stark an die Wirtschaftsordnung der westlichen Welt gebunden. Dies gilt ebenso für die sich ändernden gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen, auf die ein Berufsverband flexibel reagieren muss, verknüpft mit der notwendigen Konsequenz bei der Behandlung von Sachthemen. Auch daran muss sich ein Berufsverband messen lassen. So war es durchaus konsequent, dass der Verband oberer Bergbeamten e. V. (VoB) im Mai 1969 anlässlich seines 50jährigen Verbandsjubiläums seine Umwandlung in den Verband der Führungskräfte in Bergbau, Mineralölindustrie und Kraftwirtschaft (VDF) beschloss. Ein Schritt, den die VELA – allerdings viel später – zum VaF (Verband angestellter Führungskräfte) nachvollzog.*



Dr. Ulrich Goldschmidt

Viele der Begrifflichkeiten waren für Außenstehende mitunter nicht oder nur schwer nachvollziehbar geworden, so etwa der traditionsreiche Begriff „Oberbeamter“ im Bergbau. Er konnte die Stellung der Führungskräfte in den Unternehmen längst nicht mehr zutreffend charakterisieren und gab Anlass zu falschen Vorstellungen. Der Begriff „Oberbeamter“ stammt noch aus den Anfängen des Bergbaus, spiegelte das alte Preußische Bergrecht wider und war auf andere energiewirtschaftliche Industriebereiche nicht zu übertragen. Die Öffnung in andere Bereiche brachte dann auch die angestrebten weiteren Mitgliederzuwächse in den Verbänden. Das Wirtschaftswunder

der Nachkriegszeit ermöglichte auch im sozialen Bereich neue Möglichkeiten und Investitionen des Staates. Der Verband als Sicherungsverein hatte an Bedeutung verloren. Doch etwas anderes zeigte sich. Das Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer wurde mehr und mehr von rechtlichen Rahmenbedingungen definiert bzw. über Gesetze geklärt. So wurde etwa der gesetzliche Mindesturlaub in den 60ern festgeschrieben. Der Kündigungsschutz wurde konkretisiert und von der Rechtsprechung weiterentwickelt. Dies führte auch zu erhöhtem Bedarf an juristischem Beistand in der sehr konkreten und persönlichen Auseinandersetzung des Arbeitnehmers mit seinem Arbeitgeber. Die Verbände hatten dies frühzeitig erkannt und deshalb der Rechtsberatung und dem Rechtsschutz stets besondere Aufmerksamkeit zugewendet. Nicht zu Unrecht wird (mittlerweile) in der Ausgestaltung des Rechtsschutzes ein Gradmesser für die Durchschlagskraft einer Berufsorganisation gesehen. Die Verbandssatzung des VDF etwa sah vor, dass Rechtsberatung und Rechtsschutz in allen Streitfragen gewährt wurden, die das Dienstverhältnis, die soziale Versorgung oder das Standesinteresse berührten. Damit deckte der Verbandsrechtsschutz arbeitsrechtliche Streitigkeiten ebenso ab wie Sozialversicherungsangelegenheiten, steuerrechtliche Fragen sowie die Straf- und Bußgeldverfahren.

Aus dem letztgenannten Bereich stammten die spektakulärsten Rechtsschutzfälle des

VDF in den 60er-Jahren im Zusammenhang mit dramatischen Bergwerksunglücken. Sehr bedauerlich war in diesem Zusammenhang, dass es in der Öffentlichkeit und Medien immer wieder zu Vorverurteilungen und zu rufmordähnlichen Kampagnen kam. Hier war der VDF über den normalen Rechtsschutz hinaus gefordert, das Ansehen der Betroffenen in der Öffentlichkeit vor schwereren Schäden zu schützen.

Im Kontext der Sozialversicherungsangelegenheiten lohnt es sich, auf ein anderes – nur allzu bekanntes – Phänomen hinzuweisen. Auch in den 60er-Jahren wurden in Pensionärskreisen nicht selten Zweifel darüber geäußert, ob eine Mitgliedschaft als Pensionär im Verband überhaupt noch lohnend sei. Mit der Festsetzung der Leistung aus der Sozialversicherung und der Betriebsrentenleistung aus dem Bochumer Verband (im Bergbau und bergbaunahen Bereich) und aus dem Essener Verband (für die Stahlindustrie) sei der Einflussbereich der Verbände – vorher unbestritten groß – so minimal geworden, dass man die Mitgliedschaft nur noch aus Dankbarkeit oder Anhänglichkeit fortsetze. Diese Fehleinschätzung war schon damals leicht zu widerlegen. Ein Blick auf die jährliche Rechtsschutzstatistik belegte, dass es gerade die Pensionäre waren, die in Fragen der Sozialversicherung, des Steuerrechts sowie beim Bochumer und Essener Verband den Verbandsrechtsschutz in erheblichem Umfang benötigten und in Anspruch nahmen. Auch heute noch steht der DFK nicht



Die „Bergfreiheit“ änderte im Laufe der Jahrzehnte ihr Design. Hier findet sich im Kopf der deutliche Bezug zur Energiewirtschaft

nur bei Essener- und Bochumer Verband, sondern bei allen Betriebsrentensystemen den Mitgliedern zur Seite. Auch hat sich die Anzahl der juristischen Beratungen im Bereich des Sozialrechts für Pensionäre seit damals vervielfacht. Auch jenseits der „Aktiven“-Zeit bleibt der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** nicht nur Berater, sondern wichtige Stütze, um die Versorgung im Alter zu sichern bzw. um sie zu streiten. Davon losgelöst: Damals wie heute ist gegenüber den Pensionären immer wieder zu betonen, dass ein Berufsverband um so mehr erreichen kann, je stärker der Organisationsgrad auch der Pensionäre ist, denn nur dann kann er als legitimer Vertreter dieser Pensionäre mit der wünschenswerten Durchschlagskraft argumentieren.

### Absatzkrise der deutschen Steinkohle

Die Absatzkrise der deutschen Steinkohle in den 60ern traf viele im VdF. Den anhaltenden strukturellen Schwierigkeiten des (westdeutschen) Steinkohlenbergbaus war man mit einer Neuordnung der Unternehmensstruktur begegnet. Nach längeren

Verhandlungen wurde am 14. Juni 1968 zwischen den Vertretern der Eigentümerseite des Ruhrbergbaus, dem Vorstand der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie sowie den Wirtschafts- und Finanzministerien des Bundes und des Landes Nordrhein-Westfalen eine grundsätzliche Einigung über die Modalitäten für die Bildung der Ruhrkohle AG erzielt. Wie bei solch grundlegenden Strukturänderungen letztlich nicht anders zu erwarten, deckte die Beurteilung der geplanten Einheitsgesellschaft die gesamte Palette zwischen „Allheilmittel“ und „Teufelswerk“ ab. Die gesellschaftsrechtlichen Veränderungen im Ruhrbergbau forderten den Verband in besonderer Weise. Bei den Vorverhandlungen und Vorbesprechungen über das Vertragswerk zwischen der Ruhrkohle AG und den Altgesellschaften einerseits, dem Bundeswirtschaftsministerium und

den Gewerkschaften andererseits, konnte der Verband weitgehend Einfluss nehmen. Wenn im Vertragswerk verankert wurde, dass alle Leitenden Angestellten, die im Bergbaubereich tätig waren, von der Ruhrkohle AG übernommen werden mussten, dann darf dies als sichtbares Zeichen dieses Einflusses gewertet werden. Der Übergang von den Altgesellschaften zur Ruhrkohle AG brachte eine Vielzahl arbeits- und sozialrechtlicher Fragen, die im Rahmen des Verbandsrechtsschutzes abzuklären waren. Dazu gehörten z.B. die Übernahme der Pensionsanwartschaften, die Anrechnung der Vordienstjahre bei

der Altgesellschaft für die Neugesellschaft, Deputatkohlenansprüche für Pensionäre oder auch die Übernahme der Verpflichtung zur Pensionszahlung. Ein besonderes Problem ergab sich aus den unterschiedlichen Vergütungssystemen der Altgesellschaften. Themen also, die zwar nicht in Gänze, aber in ihrer Mehrheit topaktuell sind und vielen Führungskräften aus dem bekannt sind, was sich heute „Change Prozess“ nennt. Der DFK verfügt also auch hier über eine langjährige Erfahrung.

Ebenfalls in den 60er-Jahren begann die große Krise in der Stahlindustrie. Begleitet wurde diese bis weit in die 70er-Jahre hinein von schweren Arbeitskämpfen. Auf wochenlange Streiks reagierten die Arbeitgeber mit dem nicht unumstrittenen Arbeitskämpfungsmittel der Aussperrung. Viele werden sich noch an Mahnwachen und Mahnfeuer vor den Werkstoren der Stahlhütten erinnern. Die Fronten waren extrem verhärtet, und die außertariflichen Angestellten steckten mittendrin. Sie waren von tariflichen Arbeitskämpfen zwar nicht unmittelbar betroffen, wurden jedoch von Gewerkschaftsseite als Streikbrecher beschimpft, wenn sie gleichwohl den „Pütt“ betreten wollten. Manche Arbeitgeber nahmen ihre Führungskräfte quasi in Sippenhaft und verweigerten ihnen bei Streik und Aussperrung die Gehaltsfortzahlung, obwohl die Arbeitsleistung angeboten wurde und ihnen kein Streikgeld zustand. In dieser Situation musste von Verbandsseite vermittelt und mitunter auch gerichtliche Unterstützung hinzugezogen werden.



1969 wird dann aus dem VoB der „Verband der Führungskräfte in Bergbau, Mineralölindustrie und Kraftwirtschaft“ (VdF) und trägt damit der veränderten Situation Rechnung



Kurz nach der Namensänderung des Verbandes kam dann auch das Ende der „Bergfreiheit“. Aber nur dem Namen nach. Der Vorläufer der „Perspektiven“ geht als „Die Führungskraft“ weiter regelmäßig an die Mitglieder

## Die 70er-Jahre

Während in der unmittelbaren Nachkriegszeit Arbeitslosigkeit nahezu unbekannt ist, ändert sich das Anfang der 70er-Jahre. Die Absatzkrise der Steinkohle erscheint nun nur als Vorbote eines massiven Strukturwandels, den Deutschland – ebenso wie viele andere westliche Industrienationen – erlebt. Die Arbeitslosenzahlen steigen von rund 150.000 (1970) auf über eine Million (1975). In der Industrie kommen erste Computer zum Einsatz. Roboter zeigen den Weg in eine Technisierung, die manuelle (menschliche) Arbeitskraft oft überflüssig macht. Während Arbeitsplätze in Industrie und Landwirtschaft wegfallen, gibt es nun mehr Angestellte als Arbeiter. Bildungsstand und berufliche Qualifikation werden zu unabdingbaren Kriterien für das berufliche Fortkommen.

Eine Entwicklung, die nicht ohne Folgen bleibt. Denn eine höhere Arbeitslosigkeit bedeutet auch weniger Einnahmen in den Sozialsystemen. Hinzu kommt eine höhere Zahl von Rentnern durch die flexible Altersgrenze der 2. Rentenreform 1972. Als die Ölpreiskrise die Preise für Rohöl in die Höhe treibt, kommen alle Faktoren zu einer Rezession zusammen. Der Sozialstaat hat anscheinend seine Grenze erreicht. Der Begriff „Neue Soziale Frage“ taucht in der Diskussion auf. Es sind auch Diskussionen um die Frage der gerechten Verteilung.

## Mitbestimmung

Um eine andere Frage der Verteilung, nämlich der Machtverteilung in den Unternehmen und

Betrieben, ging es im Kampf um mehr Mitbestimmung. Die gesellschaftlichen Veränderungen und Einstellungen der 60er- und 70er-Jahre mahnten mehr Teilhabe der Arbeitnehmer an unternehmerischen Entscheidungen an. Die Arbeitnehmer sahen sich nicht mehr als reines Objekt unternehmerischen Handelns, sondern wollten bei Entscheidungen, die sie auch in ihrer wirtschaftlichen Existenz stark berührten, stärker mitreden. Das Betriebs-

verfassungsgesetz von 1952 erwies sich als nicht mehr zeitgemäß und mündete in das neue Betriebsverfassungsgesetz von 1972. Einer der großen Streitpunkte bei der Formulierung des BetrVG 1972 war die Definition des „Leitenden Angestellten“.

Die Gewerkschaften haben eine Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes als Ziel, in dem Leitende Angestellte einzubeziehen sind. Die Führungskräfte-Verbände hingegen wollten eine direkte Vertretung der Leitenden Angestellten durch gesetzliche Sprecherausschüsse. Der Gesetzgeber folgte zunächst keiner der beiden Seiten. Er definierte den Leitenden Angestellten im Gesetz neu, nahm ihn aber von der Vertretung durch die

Betriebsräte aus. Zu einem Sprecherausschussgesetz und damit einer eigenständigen betriebsverfassungsrechtlichen Vertretung der Leitenden konnte er sich aber noch nicht durchringen.

Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass die 70er- und auch 80er-Jahre von einer Vielzahl von Abgrenzungsstreitigkeiten vor den Arbeitsgerichten geprägt waren. Immer wieder musste vor den Gerichten darum gefochten werden, ob eine Führungskraft zugleich auch Leitender Angestellter und damit von der Vertretung durch den Betriebsrat ausgenommen war oder ob es sich um nicht leitende außertarifliche Angestellte handelte, die der Betriebsrat zu seiner Klientel rechnen durfte. Teilweise gaben auch Arbeitgeber dem Druck der Gewerkschaften nach und halfen diesen mit groß angelegten „Entleerungsaktionen“. Ideologische Grabenkämpfe, die aus heutiger Sicht nicht in allen Fällen nachvollziehbar sind. Spätestens seit den 90er-Jahren hat sich hier viel entspannt.

Oft reagierten die nun nicht mehr als Leitende Angestellte anerkannten Führungskräfte damit, dass sie daraufhin mit eigenen Kandidatenlisten bei den Betriebsratswahlen antraten und dort auch eine ganz Reihe von Betriebsratsmandaten eroberten. Das Motto lautete: „Wenn schon über uns mitbestimmt wird, dann aber nicht ohne uns!“

Ein mindestens ebenso großes Kampfgebiet entstand auf dem Gebiet der Unternehmensmitbestimmung und der Frage, ob und wie die Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten der Unternehmen zu berücksichtigen seien. Ein



Wie bei diesem Verbandstag des VdF 1974 war das Thema Mitbestimmung für Führungskräfte häufig Thema

Kampf, der bis vor das Bundesverfassungsgericht ausgetragen wurde. Erst das Bundesverfassungsgericht stellte abschließend klar, dass eine paritätische Mitbestimmung und Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat ihres Unternehmens mitnichten eine verfassungswidrige Enteignung darstellt.

Aber auch in diesem Zusammenhang spielte der Leitende Angestellte wieder eine spezielle Rolle. Erstmals stand zur Diskussion, dieser Arbeitnehmergruppe ein abgesichertes Mandat im Aufsichtsrat zuzugestehen. Be feuert durch einige ungeschickte politische Einlassungen, hegten die Gewerkschaften den Verdacht, dass der Leitende Angestellte zum Spionage-U-Boot der Kapitalseite auf der Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrates eingesetzt werden sollte. Eine Befürchtung, die sich später nicht bewahrheitete, aber im Vorfeld der Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes 1976 für erhebliche Diskussionen sorgte. Auch diese Diskussionen führten wieder verstärkt zu Abgrenzungstreitigkeiten, wollten die Gewerkschaften doch den Nachweis erbringen, dass die Gruppe der Leitenden schon zahlenmäßig irrelevant sei und deshalb ein eigener Sitz im Aufsichtsrat nicht zu rechtfertigen sei.

Heute gilt das Mitbestimmungsgesetz 1976 als gelungener Ausdruck gelebter deutscher Mitbestimmungskultur und als Standortvorteil. Der Weg dorthin war gleichwohl ein steiniger. Und einen Wermutstropfen hatten die Führungskräfteverbände aus der Montanindustrie zu schlucken. Sowohl für die Eisen- und Stahlindustrie als auch für den Bergbau galt weiterhin das Montanmitbestimmungsgesetz, dass eben keinen Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat dieser Unternehmen vorsieht. Für die betroffenen Verbände VFME („Verband der Führungskräfte in der Metall- und Elektroindustrie“ war 1975 von der VELA gegründet worden und fusionierte 1979 mit ihm zum VAF) im Stahlbereich und VDF in der Bergbaubranche führte diese Situation aber zu einer verstärkten Bildung von Werks- und Betriebsgruppen und damit zu einem starken Zusammenschluss aller Führungskräfte und zwar unabhängig von ihrem betriebsverfassungsrechtlichen Status.

### Meilenstein Mitbestimmungsgesetz

Für alle anderen Branchen trat am 1.7.1976 das Mitbestimmungsgesetz in Kraft. Das Mandat der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat war erreicht. Die Situation hatte sich grundsätzlich gewandelt. Während in

den Jahren des Wiederaufbaus die Leitenden Angestellten als Gruppe nicht existent waren und ihre Loyalität als selbstverständlich hingenommen und nicht in besonderer Weise honoriert wurde, haben die jahrelangen Kämpfe um die Mitbestimmung dazu geführt, dass die Leitenden Angestellten sich ihrer selbst bewusst geworden waren.

Das machte sich auch deutlich im Kampf um eine eigene betriebsverfassungsrechtliche Vertretung, den Sprecherausschuss,

bemerkbar. Zum ersten Mal in der Geschichte gingen die Führungskräfte für ihre Rechte auf die Straße und forderten nicht nur die Berücksichtigung im Aufsichtsrat, sondern auch einen eigenen Sprecherausschuss in der Betriebsverfassung. Mehr als 2.000 Führungskräfte hatten sich in Bonn versammelt und die Berücksichtigung der Leitenden Angestellten gefordert. Der Erfolg blieb nicht aus, auch wenn es noch ein langer Weg bis zur Verabschiedung des Sprecherausschussgesetzes sein sollte.

## VELA - Informationen

Herausgegeben von der VELA -  
Vereinigung leitender Angestellten e. V. in der Union der leitenden Angestellten  
5 Köln 1, Agrippastr. 13-15, Telefon: 0221/ 21 17 55  
September 1979

01. OKT. 1979

**Ab 1. Oktober 1979:**

### „VERBAND ANGESTELLTER FÜHRUNGSKRÄFTE – VELA/VFME – E. V.“ (VAF)

**VELA und VFME schließen sich zusammen**

Die Delegiertentagungen (Hauptversammlungen) von VELA, VEREINIGUNG LEITENDER ANGESTELLTEN und VFME, VERBAND DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE haben am 19. Mai 1979 den Zusammenschluss beider Verbände zum „VERBAND ANGESTELLTER FÜHRUNGSKRÄFTE-VELA/VFME-e.V.“ (VAF) beschlossen, um hierdurch eine breitere Basis für eine wirksamere Interessenspolitik zugunsten ihrer Mitglieder zu schaffen. Der neue Name dokumentiert auch nach aussen, dass der VAF sein verbandspolitisches Vertretungsmandat in gesellschaftspolitischen, sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten auf alle Führungskräfte im Anstellungsverhältnis bezieht, unabhängig davon, ob diese den betriebsverfassungsrechtlichen Status eines Leitenden Angestellten besitzen oder als aussertarifliche Führungskräfte im Rahmen der Betriebsverfassung dem Kreis der Angestellten zuzurechnen sind.

Als Mitgliedsverband der ULA fasst der VAF nunmehr alle Mitglieder der Metall- und Elektroindustrie unter einem Dach zusammen und ist darüber hinaus zuständig für die Wirtschaftsbereiche Handel, Kreditinstitute, Versicherungen und Dienstleistungsunternehmen sowie für weitere Industriebereiche, die nicht durch einen der branchenspezifischen Schwesterverbände abgedeckt sind. Zum Organisationsbereich des VAF gehören somit auch weiterhin alle Bereiche, die bislang von der VELA betreut wurden, wie z.B. die Textilindustrie oder die Branche Nahrung und Genuss.

Der VAF ist rechtlich identisch mit der VELA. Die Mitgliedschaften der VELA-Mitglieder werden also weder durch die Vereinigung von VELA und VFME noch durch die Namensänderung berührt.

Um den rechtlichen Fortbestand der VELA zu sichern und um eine Neugründung zu vermeiden, hat der VFME als kleinerer Verband seine Auflösung bei gleichzeitigem Übergang seiner Mitgliedschaften auf den VAF beschlossen. Dieser umfasst nun fast 5.000 Mitglieder.

Manch „altes“ VELA-Mitglied wird vielleicht ein wenig wehmütig vom bisherigen Namen seines Berufsverbandes Abschied nehmen. Unter diesem Namen wurde die VELA bereits 1949 – also vor 30 Jahren – neu gegründet, nachdem die Vorkriegs-VELA unter der Herrschaft der Nationalsozialisten zwangsweise aufgelöst worden war.

Als Leitende Angestellte verstand und versteht die VELA im Einvernehmen mit allen ULA-Verbänden denjenigen Kreis qualifizierter Mitarbeiter, der im wesentlichen eigenverantwortlich Führungsaufgaben wahrnimmt, d.h. solche Aufgaben, die eine Teilhabe an der Vorbereitung, dem Treffen, der Durchführung oder der Kontrolle wichtiger unternehmerischer Entscheidungen beinhalten. Der Begriff des Leitenden Angestellten in diesem Sinne ist viel älter als der betriebsverfassungsrechtliche Streit um die Frage, wer nach § 5 Abs. 3 BetrVG den Status des „Leitenden“ hat. Die seit dem im Jahr 1972 neugefassten Betriebsverfassungsgesetz begonnenen und mit Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 eskalierenden gerichtlichen Massenabgrenzungsverfahren – von gewerkschaftlich gesteuerten Betriebsräten eingeleitet –, eine unklare und widersprüchliche Rechtsprechung sowie eine oftmals gegenüber Gewerkschaftlichen Pressionen allzu nachgiebige Haltung vieler Unternehmensvorstände mit entsprechenden „Einleitungsaktionen“ haben allerdings zu einer Situation geführt, in der viel Leitende Angestellte heute nicht mehr wissen, ob sie sich persönlich noch mit

Die VELA hatte nach dem Krieg auf eine eigene Zeitschrift verzichtet und gab einfache „VELA-Informationen“ an die Mitglieder heraus. 1979 schließen sich dann VELA und der (vorher von ihr initiierte) „Verband der Führungskräfte der Metall- und Elektroindustrie“ (VFME) zum „Verband Angestellter Führungskräfte“ (VAF) zusammen. Sehr kurz und sehr nüchtern erfahren die Mitglieder vom Zusammenschluss

Auch die Verbände der Führungskräfte standen plötzlich im Fokus. Wurden sie früher von den Gewerkschaften eher als „Verbände ohne Bedeutung“ belächelt, merkte man nun, dass diese Organisationen nicht nur innerbetriebliche, sondern auch politische Bedeutung hatten. Daran hatten speziell die Gewerkschaften damals kein Interesse. Nach deren Verständnis konnten Arbeitnehmer nur durch Gewerkschaften vertreten werden, nicht aber durch sonstige Verbände und Organisationen. So wurde den Führungskräfteverbänden das Recht abgesprochen, als Arbeitnehmervertretung aufzutreten, weil ihnen vorgeblich die notwendige „geistige Unabhängigkeit“ fehle. Festgemacht wurde dies daran, dass in Stellungnahmen zu sozialpolitischen Themen ein Gleichklang zwischen den Arbeitgeberverbänden (BDA) und der damaligen Union der leitenden Angestellten (ULA), die die Führungskräfteverbände (unter Führung der VELA in den 50ern) für die gemeinsame politische Arbeit geschaffen hatte, auszumachen sei. Unabhängig davon, dass für diese Behauptung keinerlei Nachweise erbracht worden, lebte dieser Ansatz insbesondere von der Vorstellung des permanenten Gegnerbezuges zwischen Arbeitnehmer und Unternehmer. Schon damals ein eher fragwürdiger Ansatz, der gerade für das Verhältnis von Führungskräften zu ihren Unternehmen nicht recht passen wollte. Selbstverständlich gab es gleichgelagerte Ansichten, aber eben auch krass gegensätzliche Meinungen wie z. B. bei Fragen der Mitbestimmung und der Betriebsverfas-



Mit dem veränderten Namen bekam auch „Die Führungskraft“ ein deutlich anderes Gewand als die „Bergfreiheit“, wie man am ersten Heft des neuen (alten) Magazins sehen kann

sung. Wie es eben in einer pluralistischen Gesellschaftsordnung normal ist.

Ebenfalls an die Adresse der Führungskräfteverbände wurde der Vorwurf mangelnder materieller Unabhängigkeit erhoben. Hier sprach die alte Angst vor den „gelben Gewerkschaften“. Die auffallend niedrigen Verbandsbeiträge, so die Gewerkschaften, begründeten den Verdacht, dass diese Verbände von den Arbeitgebern ausgehalten würden. Auch

dies konnte letztlich nie belegt werden. Aber man darf daraus den Schluss ziehen, dass schon unsere Altvordenen klug mit den ihnen anvertrauten Mitgliedsbeiträgen gewirtschaftet haben.

Allgemein sind die 70er-Jahre eine Zeit großer politischer Diskussionen. Neue Bewegungen fordern Maßnahmen zum Schutz der Umwelt und lösen ein Umdenken aus. Zu Beginn jedoch wurden die Auseinandersetzung häufig genug auf die Formel „Wirtschaft oder Umwelt“ verkürzt und brachte Führungskräfte bei der persönlichen Positionierung in Gewissensnöte. Wie weit diese – nicht allzu ferne – Zeit von unserem Heute entfernt ist, zeigt ein anderes Beispiel: Bis 1977 schrieb das Bürgerliche Gesetzbuch vor, dass eine Frau erst nach Zustimmung ihres Ehemannes eine berufliche Tätigkeit aufnehmen durfte. Wie sehr diese Zeit von politischen Debatten bestimmt wurde, zeigte aber auch die APO (Außerparlamentarische Opposition) bis hin zum „Heißen Herbst“ der RAF (Rote Armee Fraktion), die in die

Geschichte der Bundesrepublik eingegangen sind. Eine neue Generation der nach dem Krieg Geborenen drängte in Ausbildung und Universitäten. Vieles, was sie dann in den Unternehmen vorfanden, wurde nicht mehr ohne Weiteres akzeptiert. Die 68er-Diskussionen und Entwicklungen in der Gesellschaft allgemein zogen vorsichtig, aber spürbar auch in die Unternehmen ein. Die Auseinandersetzung der jungen Generation mit ihren Eltern und deren Rolle führten auch zu gesellschaft-

## GESCHICHTE(N) DES VERBANDES

DIPLOM.-ING. MANFRED GRÄSER

Der Verband oberer Bergbeamter (VoB) war deutschlandweit aktiv. Dabei war auch das heutige Saarland von großer Bedeutung. Eines der langjährigsten Mitglieder aus dem Saarland ist Manfred Gräser. Er trat 1953 in den Verband ein und wurde nach seinem Studium in Aachen Abteilungsleiter der Energiewirtschaft und Betriebsführer.

Bei Gräsers Beitritt war der Verwaltungsapparat des heutigen Saarlandes noch

stark nach französischer Militärhierarchie aufgebaut, die einen beruflichen Aufstieg nahezu unmöglich machte. Dadurch brauchte man die Verbandsmitgliedschaft, um sich einerseits zu organisieren und darüber hinaus die Karriereleiter aufzusteigen. Es bestand im weitesten Sinne eine Abhängigkeit von den Verbänden, selbst für den Vorstand, da die Aufsichtsräte oft mit dem Vorstandsvorstand besetzt waren.

Nach Eingliederung des Saarlandes war es zudem der Wille der Politik von Adenauer, die Wirtschaft zu privatisieren und den Staat zu enteignen, jedoch nur unter starker Mitbestimmungsmöglichkeit durch Verbände. Dadurch waren Verbände stark politisch instrumentalisiert, was die für den Aufstieg faktisch nötige Mitgliedschaft weiterhin erforderte. Somit war es damals im Saarland Usus, in den VoB einzutreten. —

lichen Auseinandersetzungen, die mitunter zur Herausforderung für die Führungskräfte wurden. Der militärisch geprägte Führungsstil des „Befehl und Gehorsam“ wurde auf eine erste Probe gestellt, und neue Methoden des Managements hielten Einzug. Ebenso wurde die Rolle der Frauen in Wirtschaft und Gesellschaft langsam, aber sicher neu definiert. In soweit waren die 70er-Jahre eine echte Zäsur.

## Die 80er-Jahre

Mitbestimmung und Betriebsverfassung sollten die Führungskräfte auch in den 80ern weiter beschäftigen. Die Frage der Abgrenzung eines Leitenden Angestellten stand noch immer im Fokus. Nach dem BetrVG 1952 galten Leitende Angestellte zwar arbeitsrechtlich als Arbeitnehmer, jedoch nicht im Sinne der Betriebsverfassung. Da dieser Personenkreis mithin der Arbeitgeberseite zugeordnet war, war das Interesse der Gewerkschaften an dessen Vertretung nicht sonderlich ausgeprägt. Das änderte sich, als im Januar 1972 eine Neufassung des BetrVG in Kraft trat. Jetzt waren die Leitenden Angestellten auch betriebsverfassungsrechtlich Arbeitnehmer, allerdings ohne dass das BetrVG auf sie Anwendung fand. Hinzu kam, dass das neue BetrVG die Beteiligungsrechte der Betriebsräte verstärkt hatte. Die Gewerkschaften hatten daher bereits im Gesetzgebungsverfahren durchblicken lassen, sich nunmehr auch dem Personenkreis der Leitenden Angestellten zu widmen. Es war unschwer zu erkennen, was sich dahinter verbarg: die Dezimierung des Kreises der Leitenden Angestellten mit der Folge der Einbeziehung eines größeren Mitarbeiterkreises in die betriebsrätlichen Beteiligungsrechte. Kurzum: den Hebel für die gewerkschaftliche Arbeit zu erhöhen und den Vertretungsanspruch auf eine größere Gruppe auszuweiten. Auf Neudeutsch würde man es wohl „Leverage“ nennen.

## Sprechervertretungen

Als Highlight der Verbandsarbeit darf in den 80ern gewiss die Verabschiedung des Sprecherausschussgesetzes für die Leitenden Angestellten gelten. Der Kampf darum begann aber wesentlich früher und zeigt, dass man manchmal einen sehr langen Atem braucht, um Großes in der Verbandsarbeit zu erreichen.

Als am 1. Januar 1989 das Gesetz über Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten (SprAuG – Sprecherausschussgesetz, BGBl. I, 1988, 2312) in Kraft trat, hatten die leitenden Angestellten im Sinne des § 5 Abs. 3,

Abs. 4 BetrVG erstmals die Möglichkeit, ein eigenständiges betriebsverfassungsrechtliches Vertretungsorgan auf gesetzlicher Grundlage zu bilden. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Leitenden Angestellten darauf angewiesen, ihre Vertretung über so genannte freiwillige Sprecherausschüsse zu organisieren und mit dem Arbeitgeber auf vertraglicher Basis zu regeln. Zwischen 1971 und 1986 hatten sich nach einer Untersuchung der Union der leitenden Angestellten (ULA) 404 Sprecherausschüsse auf Betriebs- und Unternehmens-ebene gebildet. Daraus konnte jedoch keineswegs der Schluss auf eine etwa flächendeckende Verbreitung von Sprecherausschüssen gezogen werden. Die Realität sah vielmehr so aus, dass lediglich in rund einem Drittel der umsatzstärksten deutschen Unternehmen Sprecherausschüsse anzutreffen waren. Dabei verteilten sich die freiwilligen Sprecherausschüsse auf die folgenden Branchen:

– Metall- und Elektroindustrie	119
– Chemische Industrie	99
– Versicherungswirtschaft	79
– Eisen- und Stahlindustrie	23
– Banken	15
– Automobilindustrie	14
– Bauwirtschaft	13
– Mineralölindustrie	11
– Sonstige Wirtschaft	31

Bei diesen Zahlen darf allerdings nicht übersehen werden, dass bei der damaligen Erhebung Unternehmenssprecherausschüsse und betriebliche Sprecherausschüsse in gleicher Weise berücksichtigt wurden. Bei näherer Betrachtung fällt dann schnell auf, dass nur bei etwa 25% bis 30% der umsatzstärksten Unternehmen solche Sprechervertretungen existierten. Hinzu kommt, dass nicht alle dieser freiwilligen Sprecherausschüsse mit Sprecherausschüssen heutiger Prägung zu vergleichen sind. So war es gar nicht so selten, dass ein freiwilliger Sprecherausschuss sowohl leitende als auch nicht leitende Angestellte vertreten sollte.

Gleichwohl zeigte die Arbeit dieser Sprecherausschüsse die Notwendigkeit einer solchen Vertretung

auf. Deutlich wurde aber auch, dass es auf Dauer nicht ausreichen konnte, die Leitenden Angestellten auf die Möglichkeit einer vertraglichen Abrede mit dem Arbeitgeber zu verweisen, da die freiwilligen Sprecherausschüsse sowohl bei ihrer Entstehung als auch bei ihrer Arbeit stets vom good will der Arbeitgeber abhängig waren. Ein good will, der keineswegs bei allen Arbeitgebern vorhanden war. In anderen Fällen scheiterte die Bildung freiwilliger Sprecherausschüsse schlichtweg am Widerstand von Gewerkschaften und Betriebsräten, die in den neuen Sprecherausschüssen eine unerwünschte Konkurrenz auf dem betriebsverfassungsrechtlichen Spielfeld sahen. Mit der Aussage „Sprecherausschüsse stören die Mitbestimmung“ gelang es in zahlreichen Unternehmen diese zu verhindern, indem Gewerkschaften und Betriebsräte mit Erfolg Druck auf die Arbeitgeberseite aufbauten. Den freiwilligen Sprechervertretungen, die aufgrund von Vereinbarungen zwischen Leitenden Angestellten und Arbeitgebern entstanden, darf man jedoch zugutehalten, letztlich den Weg zum SprAuG geebnet zu haben.

Angestoßen wurde diese Thematik im Wesentlichen von den Führungskräfteverbänden, die über die ULA den Begriff „Sprecherausschuss“ erstmals in einem „Gesetzesentwurf über die Rechtsstellung des Leitenden Angestellten in der betrieblichen Ordnung“ aus dem Jahre 1968 publik machte. Wie nicht anders zu erwarten, löste der Vorschlag der ULA erhebliche Diskussionen aus. Während insbesondere die Gewerkschaften die Notwendigkeit und rechtliche Zulässigkeit einer eigenen Vertretung für die Leitenden Angestellten bestritten, konnte die ULA im Jahre 1970 mit



Am 6. Mai 1988 demonstrierten Führungskräfte in Bonn zum ersten Mal seit den frühen 70ern. Ein sehr ungewohntes Bild. Aber: Die Sprecherausschüsse waren wichtig genug, dafür buchstäblich auf die Straße zu gehen. So wurde u. a. Bundeskanzler Kohl an seine Zusage diesbezüglich erinnert

den Arbeitgebern eine Vereinbarung mit dem Inhalt treffen, dass im Rahmen einer Betriebsverfassungsrechtsnovelle auch die eigenständige Interessenvertretung der Leitenden Angestellten gesetzlich abgesichert werden sollte.

Im Betriebsverfassungsgesetz 1972 (BetrVG) hatte sich der Gesetzgeber noch bewusst einer Regelung dieser Frage enthalten. Das Thema sollte offengehalten werden. Der Bundestagsausschuss für Arbeit und Sozialordnung hat dazu in seinem schriftlichen Bericht dargelegt: „Insbesondere erscheint es der Ausschussmehrheit noch ungewiss, ob unter Berücksichtigung sowohl der Interessen der leitenden Angestellten als auch der übrigen Arbeitnehmer des Betriebes die Errichtung einer Sondervertretung für leitende Angestellte oder vielmehr die Integration in den Betriebsrat – gegebenenfalls unter Gewährung gewisser Sonderrechte – die sachgerechtere Lösung darstelle. Daher hielt es die Mehrheit des Ausschusses für verfehlt, die etwa noch offenen Fragen durch die gesetzliche Institutionalisierung von Sprecher Ausschüssen der leitenden Angestellten im gegenwärtigen Zeitpunkt zu präjudizieren.“

Die sich in der Folgezeit bildenden freiwilligen Sprecherausschüsse waren nicht nur Gegenstand einer fortgesetzten gesellschaftspolitischen Diskussion, sondern wurden auch vor den Arbeitsgerichten mit dem Vorwurf der Unzulässigkeit ihrer Existenz angegriffen. Das BAG bejahte in zwei Grundsatzentscheidungen am 19. Februar 1975 die Zulässigkeit von Sprecherausschüssen der Leitenden Angestellten. Die Kernaussage dieser Entscheidungen lautete: „Auch die Leitenden Angestellten sind Arbeitnehmer und haben ihre Arbeitnehmerinteressen, die insbesondere in Großunternehmen, aber auch in anderen Unternehmen, der Einzelne nicht immer ausreichend allein wahrnehmen kann. Die gegenteilige Auffassung würde ferner der grundgesetzlichen Ordnung widersprechen, weil dann ein Teil der Arbeitnehmerschaft entgegen dem dualistischen System unserer kollektiven Arbeitsrechtsordnung von der gemeinsamen Wahrnehmung seiner Interessen im Betrieb und Unternehmen schlechthin ausgeschlossen wäre. Das würde jedenfalls mit dem Sozialstaatsgebot nicht vereinbar sein. Man kann diesen Personenkreis nicht von jeder Repräsentationsmöglichkeit kollektiv – sowohl gesetzlicher als auch privatrechtlicher – Art im Betrieb und Unternehmen ausschließen“. (BAG 19.02.1975 BAGE 27,33,44; BAGE 27,46,56).

In diesen Entscheidungen hat das Bundesarbeitsgericht Grundgedanken festgehalten, die auch heute noch für das Verständnis des SprAuG tragend sind. Insbesondere hat das BAG hellstichtig erkannt, dass auch für Leitende Angestellte immer mehr Regelungen gelten, die kollektiver Natur sind und die Verhandlungsposition des Einzelnen eher schwach ausgeprägt oder überhaupt nicht mehr vorhanden ist. Dieser Ansatz der kollektiven Interessenvertretung zieht sich wie ein roter Faden durch das heutige SprAuG.



*Das Verbandshaus auf der Alfredstraße wurde in den 50er-Jahren vom VoB als Ersatz für das vor dem Krieg enteignete neu gebaut. 1982 wurde es in „Haus der Führungskräfte“ umbenannt*

Trotz dieser positiven rechtlichen Bewertung freiwilliger Sprecherausschüsse durch das BAG dauerte es bis zu einer gesetzlichen Absicherung von Sprecherausschüssen noch bis zum Jahre 1988. Auf Grund einer Koalitionsabsprache zwischen den Unionsparteien und der FDP wurde der „Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes, über Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten und zur Sicherung der Montanmitbestimmung“ am 2. Juni 1988 als Referentenentwurf vorgelegt und am 16. Juni 1988 als BT-Drucks. 11/2503 im Bundestag eingebracht. Der Deutsche Bundestag beschloss das Gesetz in dritter Lesung am 1. Dezember 1988. Nach Verabschiedung der Wahlordnung zum SprAuG vom 28. September 1989 konnten in der Zeit vom 1. März bis 31. Mai 1990 erstmals gesetzliche Sprecherausschüsse gewählt werden. Im Frühjahr 2018 fanden die Sprecherausschusswahlen inzwischen zum achten Mal statt.

## Sozialpolitik/Alterssicherung

Das Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung von 1974 hatte den versorgungsberechtigten Arbeitnehmern erhebliche Vorteile gebracht. Die zu diesem Gesetz folgende Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts führte jedoch zu erheblichen Belastungen der Arbeitgeber. Diese Umstände und die ungünstige Entwicklung in der Sozialversicherung haben es mit sich gebracht, dass die Unternehmen in immer größerem Umfang dazu übergingen, ihre Versorgungsleistungen von der Rentenversicherung abzukoppeln. Dies gilt für die großen betriebsrentenrechtlichen Konditionenkartelle Bochumer bzw. Essener Verband, aber eben auch für die Betriebsrentensysteme einer Vielzahl von Konzernen und Unternehmen.

Die Veränderungen in den Altersversorgungsrichtlinien stellten besondere Anforderungen an die Mitgliedschaftsberatung. In deren Folge ist die Altersversorgungsberatung zu einem Markenzeichen des DFK geworden. Umfangreiche Rechtsgutachten haben die Verbandsbemühungen unterstützt. Zunächst waren die Maßstäbe abzuklären, auf die zu achten ist, wenn Altersversorgungszusagen modifiziert werden. Später ging es um die von der Rechtsprechung zugelassene Anrechnung von Unfallrenten, die ein wechselvolles Hin und Her erlebte, für das Fragen der Rückwirkung abzuklären waren. Und als Dauerbrenner bleibt bis heute die richtige Anpassung der Betriebsrenten an Gehaltsentwicklungen und Preissteigerungsraten. Der DFK hat an der Entwicklung der Rechtsprechung auf diesem Gebiet mit Musterprozessen maßgebend mitgewirkt.

Die Arbeitslosigkeit wird in den 80ern zu einem Dauerproblem. Entsprechend die Folgen: Sozialversicherungsbeiträge werden weiterhin erhöht, flankiert von Einschnitten in das soziale System. 1977, 1982 und 1983 werden die Renten nach und nach nicht mehr nach dem Bruttoeinkommen, sondern nach dem Nettoeinkommen der Arbeitnehmer berechnet. Bei der Krankenversicherung werden Gebühren für Medikamente erhoben. Ein weiteres Phänomen macht sich aber in den 80ern bemerkbar, welches die Arbeitswelt heute besonders beschäftigt: der demografische Wandel. Die Zahl der Geburten sinkt, die Menschen leben länger. Weniger Menschen zahlen in die sozialen Sicherungssysteme ein, derweil länger bzw. Leistungen daraus abgerufen werden. Die Diskussion über den

Wandel – und den Umgang damit – beginnt Ende der 80er-Jahre und hat an Aktualität gewonnen. Somit stellen auch die 80er-Jahre wieder eine Zäsur mit neuen Aufgabenstellungen für die Verbandsarbeit dar.

### Politischer Wandel

Angefangen mit dem Solidarnosc-Streik in Polen, der Regierungszeit Gorbatschows, Glasnost und den daraus resultierenden Veränderungen wurde der Wandel in Osteuropa greifbarer und nachhaltiger. So kommt es ab 1989 zu den größten Veränderungen in Europa seit dem Zweiten Weltkrieg. Voraussehen konnte das niemand. Auf solche neuen Bedingungen schnell zu reagieren, zeichnet erfolgreiche Organisationen aus.

### Die 90er-Jahre

Wer diese Zeit in den Verbänden miterlebt hat, wird sich erinnern, wie im Wortsinne unmittelbar nach der Maueröffnung der Kontakt in die damalige DDR aufgebaut wurde. Es war erstaunlich, wie viele Kontakte von Verbandsmitgliedern geschaffen wurden. Damit wurde die Basis gelegt, um schnell eigene Verbandsstrukturen in den neuen östlichen Bundesländern aufzubauen. Wer daran mitwirken durfte, wird sich sein Leben lang dankbar daran erinnern, an diesem Stück Verbandsgeschichte eingebettet in einem Umbruch der Weltgeschichte mitgearbeitet zu haben.

Die Einheit Deutschlands brachte dabei auch für VAF und VDF, die Vorläufer des DFK, neue Herausforderungen. Die Schaffung angemessener Führungsstrukturen in ehemaligen Staatsbetrieben, Rechtsberatung, Rechtsvertretung, sozialrechtliche Unterstützung etc. Vertretungsbedarf ergab sich, soweit Gewerkschaften um Tarifierungen bemüht waren und um einem außertariflichen Rechtsbereich nach marktwirtschaftlichem Muster entgegenzuwirken. Verbandseingaben bei der Treuhandanstalt und den Arbeitgeberverbänden haben dazu beigetragen, dass die tariflichen Fehlentwicklungen erkannt

und gewerkschaftlicher Bevormundung der Führungsebene entgegengetreten wurde.

Für das schnelle Zusammenwachsen von Ost und West in den Verbänden war vor allem das gemeinsame Gefühl von und für Verantwortung entscheidend. Von den unterschiedlichen Führungserfahrungen wechselseitig zu lernen, war für alle bereichernd.



Die 90er-Jahre kamen für die „Führungskraft“ des VdF sehr nüchtern daher. Vor allem, wenn man sie mit dem „Leitenden Angestellten“ der ULA aus den 70ern vergleicht (siehe unten)

### Ideologische Entspannung

Positiv stehen die 90er Jahre für den Beginn der ideologischen Entspannung im Arbeitsleben. Die Leitenden Angestellten in den Aufsichtsräten werden von allen Seiten nicht nur akzeptiert, sondern mehr noch respektiert. Als Leitender Angestellter hat man im Aufsichtsrat nicht die leichteste Aufgabe. Um so größer ist die Anerkennung

für die dort geleistete Arbeit. Selbst kämpferische Gewerkschaften räumen heute ein, dass es auch für die Arbeitnehmerbank von Vorteil ist, auf das spezielle Know-how eines Leitenden zurückgreifen zu können. Ideologische Vorbehalte gehören weitgehend der Vergangenheit an. Heute stehen Gewerkschaften und DFK gemeinsam dafür ein, die Mitbestimmung zu erhalten und in Europa zu stärken.

Gleiches gilt im Übrigen auch für die Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten. Der ehemalige Kampftruf „Sprecherausschüsse stören die Mitbestimmung“ ist ungehört verhallt. Die Sprecherausschüsse sind aus der Betriebsverfassung nicht mehr wegzudenken.

Klar ist dabei aber auch bis heute, dass zur unverzichtbaren Klientel nicht nur die leitenden sondern auch alle nicht leitenden Fach- und Führungskräfte zählen. Auch für diese wurden spezielle Angebote z.B. in Schulungsangeboten entwickelt. In regelmäßigen Umfragen werden die Meinungen aller Mitglieder zu wichtigen Themen aus dem Arbeitsleben – aber auch aus der Politik – eingeholt, um ein umfassendes Bild für die Verbandsarbeit zu gewinnen.

### Das neue Jahrtausend

Schon in den 90er-Jahren, aber mehr noch im 21. Jahrhundert wurde deutlich, dass für die Verbandsarbeit nicht mehr allein der Blick durch die nationale Brille reicht. Immer mehr Regelungen, die die Arbeitnehmer und gerade auch die Führungskräfte betreffen, werden nicht mehr in Deutschland entwickelt, sondern von der Europäischen Kommission und dem EU-Parlament. Deshalb ist es auch für den DFK wichtig, ebenfalls auf dem europäischen Parkett mitzuspielen. Dazu ist der DFK als die Stimme der Führungskräfte in Deutschland bei der EU-Kommission als Interessenvertretung registriert und kann so an allen europäischen Konsultationsverfahren teilnehmen und die Meinung der Fach- und Führungskräfte einbringen.

# GESCHICHTE(N) DES VERBANDES



1952 Bergbaubeflissener im Emsland

Wilhelm Hohoff ist seit 1956 Mitglied im Verband. Seine Beweggründe lagen damals in der Absicherung durch den Verband. Aber auch sein Interesse an Informationen über technische Neuerungen durch die Verbandszeitschrift sowie der Austausch mit jüngeren Mitgliedern sind Gründe für seine über 60 Jahre lange Mitgliedschaft.

Die Mitgliedschaft von Wilhelm Hohoff steht symbolisch für den Wandel und die Öffnung des Verbandes im letzten halben Jahrhundert. So entwickelte sich der Verband von einem inländischen Bergbauverband zu einem innerhalb Europas vernetzten Verband für Fach- und Führungskräfte



Kontinentale Hauptbohrung in Windisch-Eschenbach

aus allen Branchen. Hohoff absolvierte ein Bergbaustudium an der TH Aachen. Jedoch wechselte er kurz nach Beginn seiner Referendariatszeit aufgrund der Kenntnis von den bevorstehenden schweren Zeiten im Bergbau in die Erdölindustrie. Als Ingenieur bei der Wintershall AG erlangte er in den USA Erfahrungen im Bereich der Offshore-Bohrungen. Nach der Rückkehr nach Deutschland wurde er im Auftrag der Wintershall AG weltweit mit seiner Expertise für die Erschließung neuer Offshore-Projekte eingesetzt. Er war in Persien, Oman, Trinidad, Pakistan und Nigeria. Somit lebte und erlebte er schon damals die einsetzende Globalisierung. Dabei wurde er oft von seiner Familie begleitet und unterstützt, ohne die er es nach eigenen Aussagen niemals geschafft hätte.

Nach der Berufung zum General Manager der Trans Ocean Drilling Company in London berichtete er der Kerr McGee Company mit Sitz in Oklahoma/USA. Die Operationen von vier Offshore-Anlagen liefen in der Nordsee und dem Arabischen Golf vor Dubai. Neubauten wurden in Hamburg und Singapur in Dienst gestellt. Nach 20 Jahren bei der Wintershall AG erfolgte ein weiterer Umzug von London nach Lingen durch die Entscheidung der Salzgitter AG, ihn zum technischen Geschäftsführer der DST/Deutsche Schachtbau- und Tiefbohrgesellschaft zu machen. Danach kam er in den Aufsichtsrat bei der Trans Ocean.

Die Zeitspanne von 1980 bis zu seiner Pensionierung 1996 war für die Erdöl-Erdgas Industrie durch starkes Wachstum bestimmt. In Ost- und Nordsee sowie in Norddeutschland konnten ergiebige Öl- und Gasfelder entwickelt werden. Auch in Indien, Oman, Thailand und Russland konnten Entwicklungsaufgaben übernommen werden. Dies wurde durch den Zusammenschluss der DST und der DEUTAG, deren Vorstandsmitglied Hohoff wurde, gefördert. Gemeinsam mit der ITAG Celle gelang es, die Kontinentale Hauptbohrung (KTB) in der Oberpfalz durchzuführen, welche in 1.466 Bohrtagen eine Tiefe von 9.101m erreichte – ein Glanzstück der deutschen Bohrindustrie. Die Bohranlage wurde von der UTB in Bad Bentheim geplant und gebaut und war für eine maximale Bohrtiefe von 12.000m geeignet.

Während der gesamten Zeit im Ausland blieb Hohoff Mitglied des Verbandes und



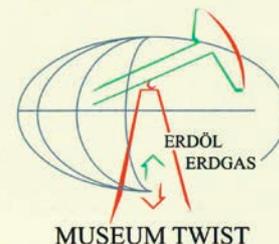
Auf dem Hubschrauberdeck der Bohrinself T0-4 im Schlepp auf der Elbe

konnte den DFK somit auch um internationale fachliche und technische Erfahrung bereichern. —

## ERDÖL-ERDGAS-MUSEUM TWIST



*Wir vertiefen und fördern ihr Wissen!  
Wij verdiepen en verbeieren u kennis!*



MUSEUM TWIST



Hohoff war von 2000 bis 2012 Vorsitzender des Fördervereins des Museums, ganzjährig für Groß und Klein geöffnet, inklusive Führungen

Nicht nur in der Politik, sondern generell ist es wichtig, mit hoher Schlagkraft auftreten zu können, wenn man ein attraktives Leistungsangebot für seine Mitglieder anbieten will. Die Kräfte zu bündeln und Synergien zu nutzen, ist daher ratsam. Insoweit war es eine ausgesprochen kluge Entscheidung, die Jahre 2004 und 2005 zu einer Verbändefusion von VAF und VDF zu nutzen. Schon die Verbandsnamen zeigten, dass beide Verbände in ihrer Ausrichtung und in ihrem Verständnis von Verbandsarbeit nicht gar so unterschiedlich sein konnten. So konnte eine Fusion auf Augenhöhe mit dem gemeinsamen Ziel vollzogen werden, die Angebote für die Mitglieder weiter zu verbessern und an Einfluss zu gewinnen. Der DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE war entstanden.

Nun geht es darum, wieder eine Zäsur und wieder einen Wandel im Arbeitsleben mitzugestalten. Industrie 4.0, Digitalisierung, Arbeit 4.0, aber eben auch Führung 4.0 sind hier die entscheidenden Stichworte. Dazu bringt sich unser Verband mit eigenen Vorschlägen in die politische Arbeit, aber auch in den Unternehmen ein.

Ein wichtiges Thema für den Verband ist dabei die Vielfalt in Fach- und Führungspositionen. Noch immer haben wir zu wenige Frauen speziell in Führungspositionen und verzichten dabei auf große Teile des intellektuellen Potenzials unserer Gesellschaft. In einem globalen Wettbewerbsumfeld können wir uns das nicht erlauben. Zur Vielfalt in Unter-

nehmen und Gesellschaft gehört aber auch die Gestaltung einer offenen Gesellschaft mit einer gelebten Willkommenskultur. Auch dies bereichert uns. Auch dafür stehen Führungskräfte und auch unser Verband. Führungskräfte haben nicht nur eine unternehmerische, sondern immer auch eine gesellschaftliche Verantwortung. Das muss auch ein Verband für Fach- und Führungskräfte in seiner Arbeit abbilden. Dazu sind wir auch der großen Historie unseres Verbandes verpflichtet.

Nun geht es darum, die neue Arbeitswelt mit neuen Führungskonzepten zu gestalten. Eine spannende Aufgabe. Auch nach 100 Jahren: DIE REISE GEHT WEITER! —

## 2018: STANDPUNKT MITBESTIMMUNG

# DEUTSCHE MITBESTIMMUNGSKULTUR SICHERN UND WEITERENTWICKELN

von Dr. Ulrich Goldschmidt, Vorstandsvorsitzender DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

Deutschlands Führungskräfte sind Fans der Mitbestimmung. Das wurde in den letzten Jahren immer wieder durch Studien des DFK belegt. Dabei geht es nicht zwingend darum, die einzelnen Gesetze zur Unternehmensmitbestimmung und aus dem Bereich der Betriebsverfassung zu zementieren, sondern mehr darum, die deutsche Mitbestimmungskultur auch vor dem Hintergrund europäischer Entwicklungen zu sichern und maßvoll den Veränderungen der Arbeitswelt anzupassen und damit fit für die Zukunft zu machen.

Zugegebenermaßen machen wir es uns in Deutschland nicht gerade leicht mit der Mitbestimmung. Neben der Betriebsverfassung mit Betriebsverfassungsgesetz und Sprecherausschussgesetz haben wir auch die Beteiligung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten, die so genannte Unternehmensmitbestimmung, gesetzlich geregelt. Und das in hohem Maße detailliert. Das Mitbestimmungsgesetz 1976 erfasst Konzerne und Unternehmen mit mehr als 2.000 Arbeitnehmern, während das so genannte Drittelbeteiligungsgesetz die Zusammensetzung des Aufsichtsrats in kleineren Unternehmen regelt. Allein für den

in seiner Bedeutung immer weiter schwindenden Montanbereich, also für Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie, haben wir sage und schreibe drei Gesetze aus der Taufe gehoben. Dass wir außerdem seit einigen Jahren Mitbestimmungsregelungen für die Europäische Aktiengesellschaft, die so genannte SE, haben, hat zur Übersichtlichkeit gewiss nicht beigetragen.

### Mitbestimmung als Erfolgsmodell

Und trotzdem ist die deutsche Mitbestimmung und speziell die Unternehmensmitbestimmung ein Erfolgsmodell. Als Krönung darf dabei das Mitbestimmungsgesetz 1976 gelten. Dabei musste nach anfänglichen ideologischen Grabenkämpfen sogar das Bundesverfassungsgericht bemüht werden, das im Jahre 1979 das Mitbestimmungsgesetz für verfassungsgemäß erklärte.

Letztlich ist es wie so oft im Leben: Was zunächst für unendliche Diskussionen gesorgt und wo man unüberwindliche Probleme gesehen hat, stellt sich in der Praxis als harmlos oder sogar als hilfreich heraus, und

rückblickend kann man nur den Kopf darüber schütteln, worüber und in welcher Intensität man damals gestritten hat.

Die Praktiker in den Unternehmen haben dagegen schnell erkannt, welche Vorteile die Mitbestimmung bringt, und haben deshalb die Streitigkeiten der Vergangenheit rasch begraben. Und trotzdem fanden sich immer wieder Stimmen, die versuchten, das deutsche Modell der Unternehmensmitbestimmung schlechtzureden. Bezeichnenderweise kam diese Kritik regelmäßig nicht von denjenigen, die in den Unternehmen mit der Mitbestimmung arbeiten, sondern von Außenstehenden wie Vertretern aus Industrie- und Arbeitgeberverbänden, Wissenschaftlern, Anwälten und hier und da auch von Journalisten. Komplett verstummt sind diese Kritiker noch nicht.

Bei nüchterner Betrachtung ist aber Folgendes zu beobachten. Das wirtschaftliche Umfeld in Deutschland ist seit vielen Jahren geprägt von durchgreifenden Unternehmens- und Konzernumstrukturierungen sowohl organisatorischer wie gesellschaftsrechtlicher Art, von Übernahmen, Abspaltungen und Fusionen. Im internationalen

Vergleich ist es schon bemerkenswert, wie lautlos und reibungslos diese Prozesse in Deutschland über die Bühne gegangen sind, was zu einem ganz wesentlichen Teil der Mitbestimmung zu danken ist. Dies gilt übrigens nicht nur für die paritätisch besetzten Aufsichtsräte, sondern ebenso für Betriebsräte und die Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten. Die Mitbestimmung ermöglicht es, die Arbeitnehmer an diesen Gestaltungsprozessen zu beteiligen. Damit wird letztlich auch einer alten Arbeitgeberforderung entsprochen, wonach die Mitarbeiter mitunternehmerisch denken und handeln sollen. Das funktioniert aber nur, wenn man die Mitarbeiter nicht nur als Arbeitskräfteinheiten und Produktivkapital und damit als reine Objekte unternehmerischen Handelns betrachtet und behandelt. Dagegen führen Transparenz und Partizipation zu Akzeptanz unternehmerischer Entscheidungen.

### Mitbestimmung als Standortvorteil

Die Mitbestimmung hat eine stark befriedende Wirkung und erzeugt damit unmittelbar wirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen. Spricht man hierüber mit Vorständen von deutschen Aktiengesellschaften, bestätigen diese ohne Weiteres, dass viele Veränderungsprozesse in ihrem Unternehmen nur deshalb so problemlos umgesetzt werden konnten, weil diese im Vorfeld mit der Mitbestimmungsseite, sprich mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, diskutiert und gemeinsam beschlossen wurden. Die oft kritisierte Konsensorientierung der deutschen Mitbestimmung steht also einer Lösungsorientierung nicht im Wege, sondern ermöglicht diese Lösungen häufig erst.

Damit hat die Mitbestimmung einen unmittelbaren wirtschaftlichen Wert für die Unternehmen. Und anders als immer wieder behauptet, wird dies auch im Ausland erkannt. Von dem bekannten US-Ökonomen Edward P. Lazear von der Stanford-University stammt die Aussage: „Das deutsche System der Mitbestimmung hat sich hervorragend bewährt und wird zur innerbetrieblichen Leis-

tungssteigerung. Wer dieses Prinzip infrage stellt, riskiert Produktivitätsverluste der deutschen Wirtschaft.“ Ein amerikanischer Geschäftsmann kommentierte dies neulich im Gespräch mit den Worten: „Wir Amerikaner mögen eure Mitbestimmung möglicherweise nicht bis ins letzte Detail verstehen, aber wir sehen die positiven Effekte der Mitbestimmung. Und darauf möchten wir nicht verzichten, wenn wir in Deutschland investieren.“



„Der Leitende Angestellte“ der ULA (und damit auch des VAF) war in den 70ern auf dem Titel sehr deutlich in der Darstellung

### Potenzial noch nicht ausgeschöpft

So gut die Unternehmensmitbestimmung hierzulande auch bereits funktioniert, bleibt doch noch Luft nach oben. Völlig zu Recht wird immer wieder eine Professionalisierung der Aufsichtsräte gefordert, und zwar auf der Anteilseignerseite ebenso wie auf der Arbeitnehmerbank.

Speziell für die Betriebsverfassung gilt, dass die Herausforderungen durch neue Formen der Arbeitsorganisation und der Digitalisierung der Arbeitswelt noch nicht

hinreichend in Betriebsverfassungsgesetz und Sprecherausschussgesetz abgebildet sind. Speziell die Sprecherausschüsse dürfen inzwischen als Ausdruck eines zunehmend partnerschaftlichen Umgangs zwischen Unternehmensleitung und Leitenden Angestellten gelten. Nach fast 30 Jahren gibt es aber auch Novellierungsbedarf. Teilweise hat das Gesetz nicht mehr mit den organisatorischen und gesellschaftsrechtlichen Entwicklungen in den Konzernen Schritt

gehalten. Möglichkeiten der Flexibilisierung, aber auch der Entbürokratisierung sind noch nicht umgesetzt. Das gilt insbesondere für die Wahlverfahren zu Betriebsräten, Sprecherausschüssen, aber auch Aufsichtsräten. Hier hat der DFK bereits Vorschläge zur Vereinfachung und Entschlackung gemacht. Auch an eine stärkere Digitalisierung in Form von Online-Wahlverfahren sollte gedacht werden. Die Wähler werden dies mit stärkerer Wahlbeteiligung danken, und komplizierte Wahlverfahren entfallen dann als eine mögliche Hürde bei der Errichtung von Betriebsräten und Sprecherausschüssen.

Schließlich muss in Teilbereichen der Sprecherausschuss auch in seinen rechtlichen Möglichkeiten gestärkt werden, damit er seine Rolle als effektive Interessenvertretung wahrnehmen kann. Auch dafür liegen konkrete Vorschläge vor.

### Mitbestimmung ist gelebte soziale Marktwirtschaft

In der Kombination von Transparenz, Kommunikation, Partizipation und Verantwortung ist Mitbestimmung gelebte soziale Marktwirtschaft. Dass es gelungen ist, aus den Gesetzen zur Mitbestimmung eine Mitbestimmungskultur zu entwickeln, ist ein Riesenerfolg für die deutsche Wirtschaft und den Menschen zu verdanken, die diese Kultur in den Unternehmen gelebt und praktiziert haben. Kein Wunder also, dass Deutschlands Führungskräfte die Mitbestimmung mögen. —

**Kontakt:**  
goldschmidt@die-fuehrungskraefte.de

## 2018: STANDPUNKT FÜHRUNG

# OHNE FÜHRUNG GEHT ES NICHT

von Dr. Ulrich Goldschmidt, Vorstandsvorsitzender DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

Alles hat seine Zeit – das gilt auch für bestimmte Führungsstile. Ein Benedikt von Nursia, der Erfinder der berühmten Benedikts-Regeln, hat seine Ordensbrüder natürlich anders geführt als Henry Ford seine Arbeiter in der Autoproduktion oder Steve Jobs bei Apple. Nicht nur die Zeiten, sondern auch die Anforderungen an Führung verändern sich kontinuierlich. Und so mancher Führungsstil, den wir heute kritisch und mit hochgezogener Augenbraue betrachten, passte einfach in die damalige Zeit und zu den speziellen Rahmenbedingungen.

Natürlich lässt sich darüber diskutieren, ob wir in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt mit fließenden, agilen Organisationsstrukturen und exzellent ausgebildeten Mitarbeitern überhaupt noch Führung – ob wir überhaupt noch Führungskräfte benötigen. Aber dieser Ansatz wäre doch arg verkürzt, würde man damit doch von den Mustern alt-hergebrachter Führung aus denken. Gleich ob wir von Digitalisierung, von Industrie 4.0 oder von Arbeit 4.0 sprechen. Nichts davon wird funktionieren, wenn wir nicht zugleich auf Führung 4.0 umstellen. Wir sollten also nicht nach dem „ob“, sondern nach dem „wie“ fragen. Wie muss Führung aussehen, damit sie einen eigenen Wertbeitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten kann und zugleich von den Mitarbeitern wertgeschätzt wird?

### Führung heißt dienen

Es geht also nicht darum, ob wir weniger oder gar überhaupt keine Führung brauchen, sondern dass wir Führung ein neues Gesicht geben müssen. In fließenden (agilen) Organisationen würde „heroische“ Führung alter Prägung ins Leere stoßen. Es ist Zeit für non-heroic Leadership, auch post-heroische Führung genannt. Damit dies gelingt, darf die Führungskraft dann aber nicht mehr als problemlösender Obersachbearbeiter und Oberspezialist missbraucht werden. Die Führungskraft der Zukunft hat im Idealfall die Rolle eines Fußballtrainers. Dieser geht auch nicht auf den Platz, um selbst das Tor zu schießen oder den Elfmeter zu parieren. Er macht aber seine Spieler und die Mannschaft jeden Tag ein wenig besser, damit diese Spiele und am Ende vielleicht sogar die Meisterschaft gewinnen. Die Führungskraft muss

dementsprechend die eigenen Mitarbeiter befähigen, eine optimale Leistung, individuell und im Team zu erbringen und dazu immer besser zu werden. Das ist der Weg zum unternehmerischen Erfolg, und für diesen und nur für diesen werden Führungskräfte bezahlt. Kernaufgabe von Führung ist es also, für diesen Erfolg die Bedingungen zu schaffen.

Die notwendigen Rahmenbedingungen für den Erfolg zu schaffen, wird aber nur gelingen, wenn man Führung als Dienstleistung an den Mitarbeitern versteht. Führung ist kein anspruchsbegründendes Sonderrecht – Führung heißt Dienen.

Das erfordert ein neues Selbstverständnis auch der Führungskräfte selbst, die sich zurückzunehmen und operative Führung an Teams und Mitarbeiter abgeben müssen. Das kann aber nur in Vertrauenskulturen funktionieren. Noch immer arbeiten aber viele Unternehmen in starren Hierarchien nach der Methode „Befehl, Gehorsam und Kontrolle“. Diese Methode ist aber Ausprägung einer Misstrauenskultur, von der wir uns dringend verabschieden müssen. Die Organisationsformen in einer Arbeitswelt 4.0 werden es überhaupt nicht mehr zulassen, einem Mitarbeiter ständig über die Schulter zu schauen und zu kontrollieren, ob, wann und wie er arbeitet. Die stärkere Verbreitung digitaler Arbeitsorganisationen oder von Homeoffice-Arbeitsplätzen und der Abschied von der Präsenzkultur ist nur eine der vielfältigen Erscheinungsformen neuer Arbeit. Gerade an diesem Beispiel lässt sich aber sehr schön deutlich machen, dass

wir Führung wieder auf ihren eigentlichen Kern zurückführen müssen, um die Zukunft zu gewinnen. Dazu gehört vor allem, den Menschen wieder in den Mittelpunkt zu stellen. Das beginnt mit der Auswahl der richtigen Mitarbeiter und setzt sich fort bei der optimalen Zusammenstellung von Teams.

Ist das geglückt, besteht Führungsverantwortung darin, für Mitarbeiter und Teams die Bedingungen zu schaffen, unter denen sie die besten Leistungen erbringen können. Ständige Kontrolle stört hier nur. Führungskräfte, die sich als Dienstleister für ihre Mitarbeiter verstehen, werden schnell erkennen, wenn die Rahmenbedingungen nicht mehr optimal sind, deshalb die Leistungen nachlassen und nachgebessert werden muss.

Führung soll idealerweise das Arbeitsleben nicht schwerer, sondern leichter machen. Dazu müssen wir in einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur weniger top down in Hierarchien und stattdessen mehr in Netzwerken denken. Anstelle des Dreiklangs „Befehl, Gehorsam und Kontrolle“ tritt ein Vielklang z. B. aus motivationserhaltendem Leadership, Integrität, Respekt, Wertschätzung, Netzwerk und Vertrauen. Mit Sicherheit ist dieser Katalog nicht vollständig. Führung wird viel mehr Instrumente und Tonlagen beinhalten als bisher. Führung als Dienstleistung wird daher durchaus anspruchsvoller, aber eben auch reizvoller werden. Denn so kann es gelingen, werthaltige Führung positiv zu besetzen und auch Anreize zu schaffen, Führungsaufgaben mit Freude zu übernehmen.



Egal in welchem Jahrhundert, scheinen einige Probleme der Verbandsarbeit gleich zu bleiben, wie diese Anzeige der VELA aus den 20ern zeigt

## Aber: Wir brauchen auch eine Attraktivitätsoffensive für Führung!

Aktuelle Studien zeigen, dass in den jüngeren Generationen die Lust an Führung deutlich zurückgegangen ist. Führung wird mehr als Last denn als Lust wahrgenommen. Gelingt es uns nicht, Führung attraktiver zu machen, werden wir eines mit Sicherheit erleben: Führungskräfte – eine bedrohte Art, die künftig auf freier Wildbahn immer seltener anzutreffen sein wird.

Um die neue Rolle als dienende Führungskraft erfolgreich wahrnehmen zu können, brauchen Führungskräfte die Unterstützung durch ihre Unternehmen. Dazu müssen Füh-

rungskräfte auf Führung als Dienstleistung vorbereitet werden. Außerdem müssen Führungskräfte auch die nötigen Freiräume erhalten, um im Wortsinne führen zu können. Vielfach ist es Führungskräften überhaupt nicht möglich, die operative Führung an Mitarbeiter und Teams abzugeben. Mitunter ist dies sogar ausdrücklich unerwünscht. Insofern ist es nicht überraschend, dass nach einer Studie des DFK nur 4% der Führungskräfte mindestens 80% ihrer Arbeitszeit für Führung aufwenden. Der Großteil der in dieser Studie befragten Führungskräfte wendet deutlich weniger als die Hälfte der Arbeitszeit zu Führungsaufgaben auf. Als Klassiker, der

diese Situation treffend beschreibt, darf inzwischen das Zitat gelten: „Ich würde ja gern führen. Aber ich muss ja auch noch arbeiten.“

### Fazit

Die gute Nachricht: Das alles ist nicht schwer und weit davon entfernt, eine Raketenwissenschaft zu sein. Es ist sogar relativ einfach, wenn wir den Menschen in den Mittelpunkt von Führung und unternehmerischem Handeln stellen. Dann wird Führung auch allen im Unternehmen Spaß machen. —

### Kontakt:

[goldschmidt@die-fuehrungskraefte.de](mailto:goldschmidt@die-fuehrungskraefte.de)

## 2018: STANDPUNKT SOZIALE SICHERHEIT

# WOFÜR WIR STEHEN

## von Michael Krekels, stellvertr. Vorstandsvorsitzender DFK und Jörg ten Eicken, Geschäftsführer DFK

Der DFK setzt sich dafür ein, dass die Sozialversicherungssysteme und hier insbesondere gesetzliche und betriebliche Versorgungssysteme zukunftssicher und verlässlich bleiben, und vertritt Positionen, die dies aus seiner Sicht sicherstellen können und sollen.

Zur Formulierung der sozialpolitischen Ziele des Verbandes ist der ständige „Arbeitskreis soziale Sicherung“ tätig, der sich aus ehrenamtlichen Mitgliedern zusammensetzt und durch Fachleute unterschiedlicher Sozialpartner themenbezogen ergänzt wird und folgende Schwerpunkte setzt:

### 1. Gesetzliche Rentenversicherung

Im Mittelpunkt der sozialen Sicherheit steht für den DFK die weitgehende Sicherung des Lebensstandards im Ruhestand, denn **Versorgung spiegelt Lebensleistung**.

Für die große Mehrheit von Fach- und Führungskräften und ihren Angehörigen ist deshalb die Vorsorge über gesetzliche Renten – gegebenenfalls neben betrieblichen Versorgungsbezügen – nach wie vor eine wesentliche Einkommensquelle. Sei es nun, dass sie vorzeitig erwerbsgemindert werden, die Altersgrenze erreicht haben oder der Ehegatte verstorben ist. Daher muss die Lebensstandardsicherung so weit wie möglich erhalten bleiben. Deshalb muss sich das System der gesetzlichen Rentenversicherung immer wieder an neuen Herausforderungen orientieren.

Der DFK setzt sich daher im Interesse seiner Mitglieder ausdrücklich dafür ein,

– dass die lohn- und beitragsbezogene Rente bestehen bleibt, denn das Prinzip „Gegenleistung für Vorleistung“ ist zum einen einseitig und zum anderen auch gerecht, und

– dass das Nettorentenniveau stabilisiert wird und Rentner nicht stärker belastet werden als die Beitragszahler im Erwerbsleben, so dass die Belastungen aus der demografischen Entwicklung solidarisch zwischen Beitragszahlern und Leistungsempfängern gleichermaßen geteilt werden.

### – Der DFK steht ein für die Abschaffung von Hinzuverdienstgrenzen

Vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel einerseits und der erfreulichen Entwicklung der Lebenserwartung andererseits begrüßt der DFK die Möglichkeit, dass Versicherte seit 2018 auch nach Rentenbeginn zusätzliche Entgeltpunkte erwerben können, die sich in der gesetzlichen Rentenversicherung rentensteigernd auswirken, so dass es sich für Betroffene lohnt, länger zu arbeiten. Zu kritisieren ist aber, dass ein Teil des Hinzuverdienstes oberhalb der Geringfügigkeitsgrenze bei Inanspruchnahme einer vorgezogenen Altersrente immer noch angerechnet wird.

**Der DFK fordert** daher eine weitere Flexibilisierung dergestalt, dass Arbeitnehmer schrittweise aus dem Berufsleben durch höhere Hinzuverdienstmöglichkeiten bei Bezug einer vorzeitigen Altersrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung ausscheiden können. Dadurch können Arbeitnehmer



Michael Krekels

leichter entscheiden, ob sie bereits vor Erreichen der Regelaltersgrenze mit Abzügen in Rente gehen und es ihnen überlassen bleibt, ob (und gegebenenfalls in welchem Umfang) sie durch (Weiter-) Arbeit hinzuverdienen.

Das setzt voraus, dass das bisherige System der teilweisen Anrechnung von Hinzuverdienst oberhalb der Geringfügigkeitsgrenze durch die Möglichkeit des Bezuges vorzeitiger Vollrenten ersetzt wird, so dass jeder Versicherte nach seinen Möglich- und Fähigkeiten neben dem Bezug einer Vollrente unbegrenzt hinzuverdienen kann.

Der heute rentenschädliche Hinzuverdienst beim Bezug einer vorzeitigen Altersrente nimmt betroffenen Versicherten Einkommenschancen und entzieht dem Arbeitsmarkt frühzeitig die Erfahrung dringend benötigter Fach- und Führungskräfte.

### – Der DFK fordert die Ermöglichung eines Rentenbeginns ab dem 60. Lebensjahr

Soweit die Anzahl der erworbenen Entgeltpunkte auf einem individuellen Versicherungskonto einen Rentenzahlbetrag oberhalb der gesetzlichen Grundsicherung erreicht hat, ist es daher

gerechtfertigt, für Versicherte den Bezug einer Vollrente aus gesetzlicher Rentenversicherung unter Inkaufnahme von versicherungsmathematischen Abschlägen bereits wieder mit Beginn des Monats nach Vollendung des 60. Lebensjahres zu ermöglichen.

**– Der DFK ist für einheitliche Zu- und Abschläge bei vorzeitigem oder späterem Rentenbeginn**

An die Stelle des durch die Versichertengemeinschaft privilegierten und mitfinanzierten Abschlags von derzeit lediglich 0,3%/Monat der vorzeitigen Inanspruchnahme einer Altersrente träte so ein versicherungsmathematisch gebotener Abschlag von 0,5%/Monat des vorzeitigen Beginns der Altersrente.

Bereits heute beträgt der Zuschlag für einen Rentenbeginn nach Vollendung der Regelaltersgrenze gemäß § 77 Absatz 3 Satz 3 Ziffer 3 SGB VI 0,5%/Monat, der angesichts der erfreulichen Zunahme der durchschnittlichen Lebenserwartung der Versicherten und der damit verbundenen Entwicklung der voraussichtlichen Bezugsdauern gerechtfertigt ist. Daher gibt es keinen Grund dafür, dass es bei einem vorzeitigen Bezug der Altersrente bei einem Abschlag von lediglich 0,3%/Monat für die Zeit vor Erreichen der Regelaltersgrenze bleiben sollte.

Nur gleiche versicherungsmathematische Zu- und Abschläge garantieren Kostenneutralität für die gesetzliche Rentenversicherung und fördern die Möglichkeit einer gerechteren Ausgestaltung des Generationswechsels innerhalb der Versichertengemeinschaft!

**– Der DFK fordert die Beibehaltung der Äquivalenz von Beiträgen und Leistungen**

Zwischenzeitlich ist auch das „Rentenpaket“ aus der Verabredung im Koalitionsvertrag zur Absicherung des Rentenniveaus bis 2025 auf 48% des Durchschnittseinkommens bei gleichzeitiger Obergrenze für den Beitragssatz auf 20% beschlossen worden. Da die zur Erfüllung vorgenannter Grenzen erforderliche Finanzierung im Umlageverfahren wesentlich von der konjunkturabhängigen Zahl der beitragspflichtigen Beschäftigten abhängen wird, ist zu befürchten, dass neben dem Fehlen einer längerfristigen und über das Ende der nächsten Legislaturperiode hinausgehenden Regelung auch schon in der Zeit bis 2025 unkalkulierbare Risiken für den Bundeshaushalt entstehen können, aus dem Fehlbeträge ggf. über eine Erhöhung des Bundeszuschusses zur Erfüllung der Versprechungen aus dem aktuellen „Rentenpaket“ auszugleichen sein werden.

**Der DFK fordert** im Rahmen der Diskussion über langfristige Entscheidungen über die

Höhe des Rentenniveaus die Beibehaltung der vollen Äquivalenz von individueller Beitragsentrichtung und Rentenleistungen und erteilt möglichen Vorstößen nach Abschmelzung des Rentenniveaus oberhalb von Sockelbeträgen – beispielsweise durch degressive Übernahme von Anpassungen des aktuellen Rentenwertes – eine Absage.

**– Der DFK steht für die Angleichung der Ostrenten ein**

Erklärtes Ziel der Bundesregierung ist die Renteneinheit zwischen „Ost“ und „West“ bis zum Jahr 2025. Voraussetzung für die Umsetzung wird sein, dass dann eine einheitliche Lohnsumme anstelle der bisherigen unterschiedlichen Lohnsummenentwicklung als Grundlage der Ermittlung der bislang unterschiedlichen aktuellen Rentenwerte für die westlichen und die östlichen Länder gilt.

**Der DFK verbindet** damit die Erwartung, dass die Angleichung für die westlichen Bundesländer nicht mit einer Aussetzung von Anpassungen verbunden sein wird.

**2. Betriebliche Altersversorgung**

In den meisten Fällen erwarten Mitglieder des DFK neben den gesetzlichen Rentenbezügen auch Einkünfte aus der betrieblichen Altersversorgung. Individuell können noch Einnahmen aus privaten Versicherungen und Vermögenserträgen etc. hinzukommen.

**– Der DFK fordert die weitere Stärkung von arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanzierten Betriebsrenten**

**Der DFK begrüßt**, dass im Rahmen der Vorbeugung gegen drohende Altersarmut von breiten Teilen der Bevölkerung das 2018 in Kraft getretene „Betriebsrentenförderungsgesetz“ die Verbreitung betrieblicher Altersversorgung insbesondere auch für Geringverdiener und für Arbeitgeber in kleinen Unternehmen gefördert werden soll, kritisiert aber, dass Arbeitgeber bereits jetzt immer öfter lediglich die Beträge für die Altersversorgung festschreiben, nicht aber die Höhe der späteren Leistungen.

Vor dem Hintergrund einer drohenden finanziellen Schieflage von Pensionskassen und angesichts der erfreulichen Entwicklung der Lebenserwartung und der damit verbundenen Bezugsdauer von Versorgungsleistungen

fordert der DFK eine weitere politische Diskussion über die Ausweitung politischer Rahmenbedingungen, da der anhaltende Niedrigzins nicht nur die Systeme der betrieblichen Altersversorgung weiter belasten, sondern auch einen großen Teil der verpflichteten Unternehmen an die Grenze der Belastbarkeit bringen wird. Aus Sicht des DFK als Arbeitnehmerorganisation ist dabei zwar einerseits die Handlungsfähigkeit der Unternehmen zu gewährleisten, aber andererseits auch der Versorgungszweck von Betriebsrenten zu sichern.

**Der DFK fordert** daher eine Stärkung sowohl von arbeitgeberseitig finanzierten Betriebsrenten als auch von arbeitnehmerseitig mitfinanzierten Versorgungskonzepten durch Gehaltsumwandlung.

**– Der DFK steht ein für Zielrentenmodelle auf betrieblicher Ebene**

Angesichts künftiger Finanzierungsrisiken betrieblicher Versorgungszusagen sollen dabei zunehmend auch sogenannte Zielrentensysteme Bedeutung erlangen, die eine angestrebte Rentenhöhe definieren, aber nicht garantieren. Sie sollten nach Auffassung des DFK schon innerhalb des jetzt bestehenden Regulierungsrahmens nach Möglichkeit so ausgehandelt werden können, dass die Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern an möglichst gut plan- und kalkulierbaren Versorgungsinhalten ausgewogen berücksichtigt werden.

**Der DFK fordert** in diesem Zusammenhang, dass angestrebte Zielrentenmodelle auf betrieblicher und nicht nur auf tarifvertraglicher Ebene umgesetzt werden, damit den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens Rechnung getragen und auch außertarifliche Angestellte über Betriebsvereinbarungen einbezogen werden.

**– Der DFK fordert ein Beitragsprivileg auf betriebliches Versorgungseinkommen**

Der DFK fordert daher, dass angesichts der oftmals spärlichen Rendite bei den üblichen zertifizierten Angeboten Arbeitnehmern über



Adresswechsel – hier im „Leitenden Angestellten“ der 20er – sind ebenfalls ein Dauerbrenner

das generelle Angebot zum Abschluss einer betrieblichen Altersversorgung hinaus weitere Anreize geboten werden, z. B. eine Beitragsreduzierung auf betriebliches Versorgungseinkommen in der Kranken- und Pflegeversicherung auf den Stand vor Inkrafttreten der aktuellen Rechtslage, sowie insbesondere für Alterseinkünfte aus rein privater Vorsorge oder privater Fortführung von betrieblicher Altersvorsorge auf spätere Anrechnung auf Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung oder auf andere staatliche Leistungen im Rahmen der Grundsicherung verzichtet wird.

### 3. Betriebliches Gesundheitsmanagement

— Der DFK fordert die Unternehmen und die Politik auf, betriebliches Gesundheitsmanagement als Aufgabe der Unternehmensführung zu integrieren

Betriebliches Gesundheitsmanagement muss als Ausdruck von Führungsverantwortung und als Investition im eigenwirtschaftlichen

Interesse der Unternehmen gefördert werden. Vorhandene positive Ansätze dürfen nicht durch steuerrechtliche Maßnahmen konterkariert werden.

Führungskräfte und Mitarbeiter stehen zunehmend, aufgrund sich verändernder Arbeitsbedingungen in ihrem Arbeitsalltag, vor neuen Herausforderungen. Insbesondere Phänomene wie die Digitalisierung und der demografische Wandel tragen zu diesen Herausforderungen bei.

Themen, denen Unternehmen auch zukünftig begegnen werden, sind u. a. die Beschleunigung der Arbeitsprozesse, Effizienzdruck und die steigende Komplexität von Arbeitsprozessen. Mit diesen und weiteren Veränderungen geht gleichzeitig die Zunahme psychischer Belastungen sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften einher. Studien bestätigen bereits den Zusammenhang zwischen veränderten Arbeitsbedingungen und den Anstieg von psychischen Belastungen und Arbeitsunfähigkeitstagen.

Möchten Unternehmen auch zukünftig ge-

sund und leistungsfähig bleiben, ist es unumgänglich, sich mit dem Thema betriebliches Gesundheitsmanagement und seinen zentralen Aspekten Gesundheit und Leistungsfähigkeit auseinanderzusetzen. Betriebliches Gesundheitsmanagement muss als Ausdruck von Führungsverantwortung und als Investition im eigenwirtschaftlichen Interesse der Unternehmen gefördert werden.

Mit der Etablierung eines BGM können Unternehmen zufriedener, gesünder und leistungsfähige Mitarbeiter und Führungskräfte gewinnen und an sich binden. Der DFK fordert deshalb, die strategische Implementierung von BGM in die Unternehmensführung politisch zu fördern.

### 4. Gesetzliche Krankenversicherung

Ebenso wie die Pflege- ist die Krankenversicherung ein weiterer wichtiger Baustein der sozialen Sicherung.

— Der DFK unterstützt die Beteiligung am kassenindividuellen Zusatzbeitrag durch die Arbeitgeber

## 2018: STANDPUNKT BILDUNG

# REFORM DES DEUTSCHEN BILDUNGSSYSTEMS BENÖTIGT

von Diana Nier, DFK-Ressortleiterin für Nationale Politik & Public Affairs, und Sebastian Müller, DFK-Ressortleiter Europapolitik und Public Affairs

Im Hinblick auf die Anforderungen von Digitalisierung, Globalisierung und Arbeiten 4.0 ist unser Bildungswesen eher auf dem Stand 2.0 und damit dringend reformbedürftig.

Eine aktuelle Bestandsaufnahme ergibt, dass wir uns in Deutschland im Bildungsbereich durch veraltete Strukturen und ineffiziente Systeme selbst blockieren. Der in vielen Bereichen hilfreiche Föderalismus ist im Bildungssystem eher schädlich. Gleiches gilt für Schulsysteme, die nicht nur von Bundesland zu Bundesland, sondern teilweise von Kommune zu Kommune unterschiedlich sind.

**Wir brauchen mehr Durchlässigkeit der Schulformen und mehr Einheitlichkeit in den Schulstrukturen! Außerdem muss das Föderalismusprinzip im Bildungsbereich überprüft werden, denn es schadet vielfach!**

Ein zukunftsgerichtetes Bildungssystem muss Chancen optimieren und zumindest gleiche Startbedingungen schaffen. Dies gilt schon für die frühkindliche Bildung, aber

auch für das Aufbrechen von klassischen Geschlechterrollen, zum Beispiel um die so genannten MINT-Berufe zu stärken. Ausgeprägte Begabungen müssen frühzeitig erkannt und gefördert werden.

**Wir müssen die Bildungschancen verbessern und gleiche Startbedingungen schaffen! Es bedarf frühkindlicher Bildung und auch frühkindlicher Förderung von Talenten!**

Eine Schlüsselrolle kommt hier Lehrerinnen und Lehrern zu. Nicht nur die Schüler, sondern auch die Lehrer selbst benötigen eine professionelle Begleitung und Betreuung in ihrem Berufsleben. Erschreckend ist es zudem, dass immer mehr Schulen keinen Schulleiter mehr finden, weil diese Funktion an Attraktivität eingebüßt hat. Eine adäquate Vergütung und Anerkennung für diese zentrale Managementaufgabe an Schulen ist unverzichtbar.

**Die Lehrerausbildung sowie die Lehrerrekutierung müssen verbessert werden! Um die**

**steigenden Anforderungen zu bewältigen, ist eine effektive Betreuung des Lehrpersonals in fachlicher wie persönlicher Hinsicht erforderlich!**

Auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Forschung, Praxis und Lehre kann weiter optimiert werden. Lehrpläne und Studienabschlüsse sollten noch stärker am Praxisbedarf ausgerichtet werden. Mit zielgerichteten Investitionen kann die Verbreitung anstellungsvertraglicher Befristungen im Wissenschaftsbetrieb reduziert werden.

**Durch bessere Bezahlung und Personalentwicklung sowie eine deutliche Reduzierung von Befristungen, etwa nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz, binden wir gute Lehrkräfte und Koryphäen in den Hochschulen und in der Ausbildung!**

Vielfach sorgt aber bereits eine veraltete Infrastruktur in Schulen, Berufsschulen und Hochschulen dafür, dass zukunftsgerichtetes Lernen unmöglich ist. Nicht ausreichende

Die im Koalitionsvertrag der Bundesregierung verabredete Wiederherstellung der Parität der Beitragslast von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zum 1. 1. 2019 ist zwischenzeitlich verabschiedet worden. Mit Beginn des kommenden Jahres werden somit Arbeitgeber die Hälfte des bislang von den Versicherten allein zu finanzierenden Zusatzbeitrages zu tragen haben. Für Mitglieder einer Krankenkasse mit einem voraussichtlich auch 2019 unveränderten durchschnittlichen Zusatzbeitrag von 1,0% bedeutet dies eine Entlastung um 0,5%, der allerdings durch die ebenfalls beschlossene Anhebung des Beitrages zur Pflegeversicherung um 0,5 für diejenigen Versicherten ohne einen hälftigen Zuschuss zur Pflegeversicherung praktisch nivelliert wird.

Der DFK begrüßt, dass die Regelung auch für Versicherte im Ruhestand gilt. Für sie tragen die Rentenversicherungsträger die Hälfte des Zusatzbeitrages (§§ 228, 249a n. F.SGB V).

— Der DFK begrüßt das Beitragsprivileg bei privater Vorsorge über eine Pensionskasse

Nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichtes vom 28. 9. 2010 – 1 BvR 1660/08 zur Beitragsfreistellung bei privater Fortführung einer Direktversicherung war zusätzlich erforderlich, dass die institutionelle Zuständigkeit – dort die Eigenschaft als Versicherungsnehmer – vom Arbeitgeber auf den Versicherten übergegangen ist. Der DFK begrüßt, dass es darauf nach den Beschlüssen des Bundesverfassungsgerichtes vom 17. 6. 2018 – 1 BvR 100/15 und 1 BvR 249/15 in Zukunft – jedenfalls bei privater Vorsorge über eine Pensionskasse – nicht mehr ankommen wird.

### 5. Gesetzliche Pflegeversicherung

Zwischenzeitlich ist die Zahl der Berechtigten, die Anspruch auf Leistungen aus der gesetzlichen Pflegeversicherung haben, auf über drei Millionen gestiegen und wird im Laufe der kommenden Dekade vier Millionen erreichen. Bereits heute gibt es nicht genug Personal, um den Bedarf zu decken.

Eine zur Verbesserung der Pflege offenbar unumgängliche Beitragsanhebung zum 1.1.2019 um 0,5% ist zwischenzeitlich beschlossen,

nicht zuletzt auch um die Ausstattung von Pflegeeinrichtungen zu verbessern, die Attraktivität des Berufsbildes „Altenpfleger/-in“ zu steigern und es hinsichtlich Qualifikation und Bezahlung der Krankenpflege anzugleichen.

— Der DFK fordert, dass im Rahmen der Beitragsanhebungen Verwaltungsaufwand und Dokumentationspflichten entbürokratisiert werden und dafür künftig mehr Zeit für Betreuung und Zuwendung für Pflegebedürftige bleiben wird.

**Fazit:** Der DFK setzt sich für den Erhalt und die Stabilisierung der sozialen Sicherungssysteme ein. Er steht aber auch dafür, dass es über diese Systeme hinaus in der eigenen Verantwortung des Einzelnen liegt, Vorsorge zu treffen. Diese Vorsorge muss der Staat unterstützen und schützen. Dazu gehören u.a. Betriebsrenten und ähnliche Vorsorgemodelle, die auch im europäischen Rahmen funktionsfähig und portabel sein müssen. Hier sehen wir die Politik in der Pflicht. —

**Kontakt:** [krekels@die-fuehrungskraefte.de](mailto:krekels@die-fuehrungskraefte.de)



Diana Nier

der Internetausbau, fehlende Steckdosen oder aber das Fehlen digitaler Lehrmittel sind hier nur beispielhaft zu nennen.

Der Koalitionsvertrag sieht u. a. eine Investitionsoffensive des Bundes für Investitionen in die Bildungsinfrastruktur, Ganztags- und Betreuungsangebote, Digitalisierung und berufliche Schulen vor. Wir fordern hier eine schnelle und effektive Umsetzung.

**Für zukunftsgerichtetes Lernen und digitale Bildung brauchen wir die dazu gehörende technische Ausstattung und ein schlüssiges Bildungskonzept!**

Die duale Ausbildung, einst Aushängeschild Deutschlands, wurde in den letzten Jahren

geradezu stiefmütterlich behandelt. Dies ist unverständlich, da es sich dabei um einen starken Wettbewerbsvorteil des Standortes Deutschland handelt. Die duale Ausbildung ist ein wesentlicher Baustein bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels. Hier sollten Politik und Wirtschaft zusammenarbeiten, damit die duale Ausbildung wieder an Bedeutung und Wertigkeit gewinnt und uns andere Länder nicht ein- und überholen! Bildung hört nicht mit einem Abschluss oder Zertifikat auf. Employability und lebenslanges Lernen werden wegen der immer geringer werdenden Halbwertszeit des Wissens hier eine zentrale Bedeutung bekommen.

**Aus Sicht des DFK sollten viel mehr Unternehmen und Betriebe zusammen mit Betriebsrat und Sprecherausschuss ein gemeinsames Qualifizierungskonzept entwickeln. Ebenso ist der Gesetzgeber aber auch gefordert, die Rahmenbedingungen für eine digitale Arbeitswelt und dementsprechende Qualifizierung mit zu gestalten.**

Wir brauchen eine stärkere Fokussierung der Aus- und Weiterbildung auf diejenigen Kompetenzen, die zukünftig noch stärker erforderlich sind (v.a. Fähigkeiten zur Entwicklung, Pflege und Betrieb digitaler Systeme), sowie auf die nicht automatisierbaren, eher erfahrungsbasierten Berufe (auch im Bereich wissenschaftlicher Arbeit).



Sebastian Müller

**Nur eine bessere Vernetzung zwischen den EU-Staaten kann die Mobilität erhöhen und die Arbeitslosigkeit senken. Es braucht eine noch bessere Koordination der europäischen Beschäftigungspolitik.**

Eine weitere wichtige Säule für ein erfolgreiches Bildungssystem ist die Mobilität der Jugendlichen. Damit die Auszubildenden stärker von Erfahrungen in anderen europäischen Ländern profitieren und sich auf den internationalen Arbeitsmarkt vorbereiten können, sollten deshalb z.B. die EU-Mobilitätsprogramme (wie Erasmus+) noch stärker auf Auszubildende ausgerichtet werden. —

**Kontakt:** [nier@die-fuehrungskraefte.de](mailto:nier@die-fuehrungskraefte.de)

# DIE FACHGRUPPE STAHL (FRÜHER VOE UND VFE)

## von Rechtsanwalt Ludwig Stepper

Im Frühjahr 1950 gründeten außertarifliche Führungskräfte der Eisen- und Stahlindustrie den VOE (Verband oberer Angestellter der Eisen- und Stahlindustrie), dem zunächst 600 Mitglieder angehörten. Dies war letztlich der Beginn einer Selbsthilfeaktion der damals so bezeichneten oberen Angestellten, die sich angesichts ihrer äußerst schwierigen wirtschaftlichen und sozialen Lage und ihrer unsicheren betrieblichen Stellung gegen eine von unterschiedlichen Seiten kommende Bevormundung und Benachteiligung zu wehren versuchten. Die Gewerkschaften vertraten den Tarifbereich, die Arbeitgeber schlossen sich in ihren Verbänden zusammen. Zwischen diesen beiden Blöcken wollten die Führungskräfte nicht zerrieben werden. Ihr Ziel war es, über den VOE die Interessen der in Führungspositionen stehenden Angestellten mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln in Betrieb, Wirtschaft und Gesellschaft zu vertreten.



Ludwig Stepper

### VOE im Wachstum

Den Beteiligten war bewusst, dass sie im Rahmen ihrer berufsständischen Zielsetzungen in absehbarer Zeit nur geringe Erfolge erwarten durften. Gleichwohl zeichnete sich im Bereich der Gesetzgebung eine zunehmende Akzeptanz des VOE und seiner Schwesterorganisationen in den Wirtschaftsbereichen der Chemie, des Bergbaus und des Handels ab. Für den VOE hieß dies, dass seine Mitgliederzahl zwar nur mäßig, aber doch kontinuierlich auf 2.900 Mitglieder im Jahr 1965 anwuchs.

Zu dieser Zeit zeichnete sich die erste Strukturkrise der Stahlindustrie ab, der von den Unternehmen mit der Gründung eines Verkaufskartells begegnet wurde. Damit einhergehende Einsparungsmaßnahmen sollten nach Willen der 31 beteiligten Unternehmen vor allem die Führungskräfte treffen. Ihnen

wurden im Gegensatz zum Tarifbereich Gehaltsanpassungen versagt. Dies führte innerhalb von fünf Jahren nahezu zu einer Verdoppelung der Mitgliederzahl des VOE. 1970 belief sie sich auf 5.700. Bis 1975 stieg sie auf 7.700 an. Mit dieser Entwicklung und den Auseinandersetzungen über Gehaltsanpassungen gingen immer dringendere Forderungen des VOE gegenüber den Unternehmen einher, die darin gipfelten, einen Manteltarifvertrag für Führungskräfte abzuschließen. Dies führte Anfang der 70er-Jahre zur Gründung des „Düsseldorfer Verbandes“, eines Konditionenkartells, der Stahlunternehmen mit der Aufgabe, gemeinsame Richtlinien für die Anstellungsverträge der außertariflichen Führungskräfte zu entwickeln. Ein beständiger Dialog zwischen dem VOE und dem Düsseldorfer Verband mit dem Ergebnis der Ausweitung und Verbesserung der Vertragsrichtlinien und daraus resultierend der individuellen Anstellungsverträge war die Folge. Zwei weitere wichtige Ergebnisse waren zu verzeichnen. Der Düsseldorfer Verband wurde von den Arbeitgebern zum Ansprechpartner ernannt, um Forderungen oder Fragen an den Essener Verband zu behandeln. Außerdem kam man überein, ihn als Clearingstelle einzurichten, um individuelle Problemfälle im Wege von Vergleichslösungen zu klären. Diese Aufgabe stellte sich als besonderer langjährig anhaltender Erfolg heraus. Prozesse zwischen einem Mitglied des VOE und einem Mitgliedsunternehmen des Düsseldorfer Verbandes mussten praktisch nur zur Fristwahrung anhängig gemacht werden. Materiellrechtlich wurden durchweg sehr positive Vergleiche außergerichtlich zugunsten der einzelnen Führungskraft erreicht.

Ein Highlight für den VOE war in diesem Zeitraum das sogenannte Gewerkschaftsverfahren.

1972 wurde in einem Rechtsstreit vor dem LAG Hamm die Prozessführungsbefugnis des VOE-Vertreters vom Gegner, einem IG-Metall-Bevollmächtigten, mit der Begründung bestritten, dass der VOE keine Gewerkschaft sei. Diese prozessuale Nebenfrage führte zu dem Rechtsstreit, ob dem VOE der Gewerkschaftscharakter zuzusprechen ist. Das BAG entschied gegen die IG-Metall und zugunsten des VOE, obwohl dieser noch keinen Tarifvertrag abgeschlossen hatte. Das Gericht sah jedoch die Entstehung und die Arbeit des Düsseldorfer Verbandes als hinreichenden Nachweis, um die Mächtigkeit des VOE zu bejahen.

### Stahlkrise

Diese etwas rechtstheoretisch erscheinende Frage wurde durch die zweite Strukturkrise der Stahlindustrie überlagert, die 1975 einsetzte und nahezu die gesamte Welt erfasste. In Deutschland waren vor allem das Ruhrgebiet und das Saarland betroffen. Rationalisierungsmaßnahmen und Personaleinsparungen kosteten eine sechsstellige Zahl von Arbeitsplätzen. Hiervon waren auch die Führungskräfte betroffen. Eine besondere Härte stellten dabei die Unternehmensinsolvenzen dar. Betroffen waren u.a. die Maxhütte in der Oberpfalz, die Arbed-Saarstahl GmbH und die Klöckner-Werke AG.

Prozesse waren im Rahmen dieser Insolvenzen unumgänglich. Sie betrafen allerdings im Wesentlichen Fragen der betrieblichen Altersversorgung. Die für die Stahlindustrie typischen Essener Verbandszusagen mussten im arbeits- und insolvenzrechtlichen Kontext geklärt und interpretiert werden, wobei die Gerichte das Leistungsrecht des Essener Verbandes und auch das Betriebsrentenge-

setz selbst oftmals als juristisches Neuland ansahen. Die Prozesse um den Essener Verband waren dementsprechend immer zeitaufwendig und für Überraschungen gut, die leider nicht immer positiv für die Führungskräfte waren. Positiv waren die Entscheidungen für die Pensionäre, für Sozialplanbezieher dagegen nur dann, wenn sie als technische Rentner angesehen werden konnten.

In diese unruhige Zeit fiel auch die Namensänderung mit Wirkung ab 1983. Der VÖE wurde in VFE (Verband der Führungskräfte der Eisen- und Stahlerzeugung und -verarbeitung) umbenannt.

Die Stahlkrise ging auch am VFE nicht vorbei. Er verlor Mitglieder, wenn auch nicht in dem Maße wie die Eisen- und Stahlindustrie. Er konnte also mit gutem Gewissen die Aussage treffen, dass sich trotz Krise sein Organisationsgrad gebessert habe. Er war jedoch ehrlich genug, sich einzugestehen, dass der Organisationsgrad nicht alles ist. Ein Verband kann nur dann auf Dauer erfolgreich sein, wenn er tatsächlich über eine hinreichend große Mitgliederzahl verfügt. Diese Überlegung führte zu Gesprächen mit dem Verband angestellter Führungskräfte (VAF), die 1993 mit der Fusion beider Verbände endeten. Der VFE wurde mit dem VAF verschmolzen und mit der Fachgruppe Stahl als Organisationseinheit innerhalb des VAF fortgeführt.

Diese an sich für den Verband schon lebhaften Jahre wurden noch durch zwei Aspekte angereichert.

Zum einen: Der Verband hatte die innerbetrieblichen Interessen seiner Mitglieder tradiert durch Werks- und Konzerngruppen wahrgenommen. Diese über die Jahre hinweg sehr erfolgreiche Konstruktion wurde mit dem Inkrafttreten des Sprecherausschussgesetzes in eine problematische Situation gebracht. Die Konzerngruppe konnte außertarifliche und Leitende Angestellte vertreten, der Sprecherausschuss dagegen nur die Leitenden Angestellten. Andererseits bewegt sich Sprecherausschuss auf einer festen gesetzlichen Grundlage, die Konzerngruppe dagegen „nur“ auf der Basis allgemeiner Rechtsgrundsätze. Dies führte – wenn auch in einem langsamen Prozess – dazu, dass auch in der Stahl-

industrie die Sprecherausschüsse vermehrt gebildet wurden und die Aufgaben der Konzerngruppen übernommen haben.

Zum anderen: Mit dem Fortschreiten der Stahlkrise seit Mitte der 70er- bis zum Anfang der 90er-Jahre ging durch den fortschreitenden Konzentrationsprozess die Zahl der stahlerzeugenden Unternehmen kontinuierlich zurück. Probleme der Führungskräfte wurden daher mit einer sich immer verstärkenden Tendenz mit den einzelnen Unternehmen erörtert. Der Düsseldorfer Verband als Arbeitgeber-Einrichtung wurde damit im Laufe der Zeit funktionslos. Zwar hatte man ihm – wie erwähnt – auch die Aufgabe übertragen, zentraler Ansprechpartner für Fragen des Essener Verbandes zu sein. Dies wurde jedoch im Laufe der Zeit ebenfalls hinfällig, da direkte Kontakte zum Essener Verband der Ersatz waren.

### Dauerthema Altersversorgung

Das Stichwort „Essener Verband“ kennzeichnet eine Daueraufgabe, die vom ursprünglichen VÖE/VFE und hernach der Fachgruppe Stahl wahrzunehmen war und ist. Die Bedeutung dieser Aufgabe hat im Laufe der Zeit

immerweiter zugenommen. In den ersten Jahren standen Fragen einer einzigen Leistungsordnung (der heutigen Leistungsordnung „A“) und Anpassungsfragen zur Debatte. Dabei sind die Anpassungsfragen naturgemäß bis heute ein Dauerbrenner. Sie gewannen jedoch (kurz nach der Fusion des VAF mit dem VDF zum DFK) eine herausragende Bedeutung, als der Essener Verband die Entscheidung traf, einen biometrischen Faktor einführen zu wollen. Er war der Auffassung, dass die zunehmende Langlebigkeit sich nicht allein zulasten der Arbeitgeber auswirken dürfe. Auch die Rentner sollten einen Teil dieser Last tragen. Der Essener Verband wurde in mehrjährigen Diskussionen darauf hingewiesen, dass eine derartige Regelung nicht die Zustimmung der Fachgruppe Stahl finden könne und gerichtliche Auseinandersetzungen im Falle ihrer Realisierung unausweichlich seien. Der Essener Verband schätzte das Risiko einer Prozessniederlage für sich jedoch als nur sehr gering ein. Umso überraschter war er, als das Bundesarbeitsgericht gegen ihn entschied. In der Quintessenz bedeutete dies, dass die eingefrorenen Gespräche zwischen den Verbänden wiederauflebten und zu einem inzwischen kontinuierlichen Dialog führten, der sich neben dem Thema „Anpassung“ mit einer angewachsenen Zahl von Leistungsordnungen befasst.

Die Fachgruppe Stahl hat sich damit als ein Nachfolger des VÖE/VFE erwiesen, der sich – bezogen auf die Stahlindustrie – erfolgreich um die Fragen der Altersversorgung, der Anstellungsverträge und der sonstigen materiellen Arbeitsbedingungen der Führungskräfte bemüht. Weitere Aufgaben von VÖE/VFE, wie zum Beispiel die Betreuung der Sprecherausschüsse und zunehmend der Konzern- und Werksgruppen, die Durchführung von Gehaltsumfragen oder zum Beispiel auch die Service-Angebote wurden dagegen vom DFK direkt übernommen. Insoweit lässt sich guten Gewissens die Behauptung aufstellen, dass die Fusionen zunächst mit dem VAF und vor allem später im Jahre 2003 mit dem VDF zum DFK – DIE FÜHRUNGSKRÄFTE gelungene Maßnahmen waren, um die Interessen der Führungskräfte in der Stahlindustrie zu wahren und fortzuführen. Dem DFK und der Fachgruppe ist unter diesem Blickwinkel für die Zukunft alles Gute und viel Erfolg zu wünschen. —



Der VÖE trat konsequenterweise auch mit Listen zur Betriebsratswahl an

GEMEINSAMKEIT MACHT STARK

**FUSION AUF AUGENHÖHE**

**von Alfred Würzinger und Bernhard v. Rothkirch**

*Mit der Fusion von VAF und VDF haben sich im November 2003 zwei Verbände zusammengetan, die bis dahin jeder für sich als souveräne und starke Verbände die Interessen von ca. je 9.000 Fach- und Führungskräften unterschiedlicher Branchen vertreten haben. Während die Mitglieder des VDF vorwiegend aus Unternehmen des Bergbaus sowie der Energie- und Versorgungswirtschaft stammten und auch in Unternehmens-, Betriebs- oder Schachtgruppen organisiert waren, setzte sich die Mitgliedschaft des VAF überwiegend aus Einzelmitgliedern der Branchen Stahl, Metall, Elektro, Bauwirtschaft, Handel, Banken und Versicherungen zusammen. Mit der Fusion von VAF und VDF entstand damit der größte Verband, der mit Ausnahme der Chemie, Fach- und Führungskräften aller Branchen der deutschen Wirtschaft eine kompetente Interessenvertretung anbot.*

Die Idee zur Fusion entstand im Jahr 2002. In Gesprächen im kleinsten Kreis<sup>1</sup> hatten die Spitzen beider Verbände verabredet zu prüfen, ob und wie eine engere Zusammenarbeit beider Verbände möglich sei. Als Hebel der gemeinsamen Wertschöpfung wurden vor allem die

- Bündelung und Optimierung von Kompetenz und Service in der Mitgliederbetreuung
- Verbesserung der finanziellen Grundlagen der Verbandsarbeit
- Stärkung der politischen Einflussnahme
- Nutzung von Größenvorteilen in der Mitgliederwerbung und
- Stärkung der Verbandsstrukturen gesehen.

In einer Projektstruktur mit Entscheidungsgremium, bestehend aus VDF-Präsidium und engerem VAF-Vorstand, einem Leitungsgremium der Hauptgeschäftsführer<sup>2</sup> und Projektgruppen wurden u. a. folgende Themenblöcke bearbeitet:

- Satzung und Verbandsorganisation
- Finanzen und Haushaltsstrukturen
- Zeitschrift und Kommunikation
- Mitgliederbetreuung und Leistungsspektrum

Rückblickend lag damals das Erfolgsrezept auf der Hand, um aus 1 + 1 deutlich mehr als 2 zu machen. Doch es galt auch Chancen und Risiken zu betrachten und abzuwägen. Zu den Chancen zählten und zählen

- das identische Klientel beider Verbände: Fach- und Führungskräfte



*Die bergmännische Tradition: VDF-Vorsitzender Alfred Würzinger überreicht dem VAF-Vorsitzenden Hans-Peter Basel anlässlich des Vereinigungsverbandstages eine Grubenlampe als Zeichen der von nun an gemeinsam getragenen Verantwortung*

- das größere Gewicht der Verbände gegenüber Politik und Medien sowie im Dachverband ULA
- der branchenübergreifende Auftritt vor dem Hintergrund einer sich auflösenden klaren Branchenzuordnung von Unternehmen
- die Synergien in den Gebieten Werbung, Organisation und Mitgliederbetreuung
- der deutlich verstärkte regionale Auftritt neben der Zentrale Köln in den Regionen Stuttgart, München und Berlin

Als wesentliche Herausforderung galt es, die unterschiedlichen Kulturen und Traditionen

der Verbände so zusammenzuführen, dass die Mitglieder den Zusammenschluss auf Augenhöhe erleben und sich auch mit „ihrem“ neuen Verband identifizieren.

Auf getrennten Verbandstagen im Mai 2003, eingeleitet mit einem Grußwort des jeweils anderen Verbandes, wurden der Stand der Fusionsgespräche und der geplante Verschmelzungsvertrag erläutert, diskutiert und ein positives Meinungsbild bei den Delegierten beider Verbände geschaffen.

In den Zeitschriften der Verbände wurde hierüber berichtet und durch ein Editorial des jeweils anderen Hauptgeschäftsführers „eingerahmt“.

Auf dem gemeinsamen „Vereinigungsverbandstag“ in Oberhausen am 23. November 2003 wurden die notwendigen Beschlüsse gefasst. Dazu zählten:

- Der neue Verband nimmt seine Arbeit zum 1.1.2004 unter dem Namen „DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK“ auf.
- Der VDF Vorstandsrat bleibt als Repräsentant der regionalen Gliederung grundsätzlich erhalten und soll hälftig von beiden Verbänden besetzt werden. Delegierte erweitern den Vorstandsrat zum Verbandstag. Der Gedanke der gemeinsamen Verantwortung und hälftigen Besetzung findet auch in den Vorständen der Regionalgruppen Anwendung.
- Bis Ende 2005 wird der Verband Übergangsweise in Doppelbesetzung geführt mit den Vorsitzenden Peter Basel (VAF) und Alfred Würzinger (VDF) sowie den Hauptgeschäftsführern Dr. Jahnert (VAF) und Dr. Goldschmidt (VDF). Letztere gehören beide dem Vorstand an. In 2005 wählt ein Verbandstag einen neuen Vorstand und einen Hauptgeschäftsführer. Diese sollten noch namentlich genannt werden, um die Kontinuität in der Verbandsentwicklung zu unterstreichen.

VDF-Vorsitzender Alfred Würzinger überreicht dem VAF-Vorsitzenden Hans-Peter Basel anlässlich des Vereinigungsverbandstages eine Grubenlampe als Zeichen der von nun an gemeinsam getragenen Verantwortung.

Zudem wurden auch die Kernpunkte der inhaltlichen Arbeit des neuen Verbandes als „Oberhausener Thesen“ verabschiedet:

- Führungskräfte haben eine gesellschaftspolitische Verantwortung
- Keine Mitbestimmung ohne Führungskräfte
- Verpflichtung des Management auf ethische Standards
- Keine Sonderbelastung des Standortes Deutschland
- Generationenvertrag für die Unternehmen
- Weiterentwicklung der betrieblichen Altersversorgung
- Keine einseitige Belastung von Leistungsträgern bei Steuern und Abgaben
- Bekenntnis zur Erforderlichkeit von Eliten
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist auch Leistungsträgern zu ermöglichen



Ulrich Goldschmidt, Hauptgeschäftsführer des VDF (links), und Dr. Wolf-Rüdiger Janert, Hauptgeschäftsführer des VAF

Der Blick zurück zeigt: Der Zusammenschluss von zwei Verbänden mit einer jeweils mehr als 80-jährigen Geschichte, eigenen Überlieferungen und Verfassungstraditionen ist kein einfaches Vorhaben, zumal wenn beide Verbände hinsichtlich Mitgliederzahl und finanzieller Ausstattung nahezu gleichwertig sind. Wenn aber beide Seiten mit ihren Repräsentanten und Mitgliedern bereit sind, zugunsten des gemeinsamen Zieles auch über den einen oder anderen Schatten zu springen, kann aus 1 + 1 etwas Neues entstehen, das deutlich größer ist als 2. —

1 Verbandsvorsitzende Alfred Würzinger (VDF) und Manfred Goebels (VAF), ab 2003: Basel (VAF)

2 Hauptgeschäftsführer Dr. Eberhard Behne (VDF), ab 2003: Dr. Ulrich Goldschmidt (VDF) und Dr. Jahnert (VAF)

## GESCHICHTE(N) DES VERBANDES

DIPL.-ING. HORST RABE

### von ihm selbst erzählt

Vor vielen Jahrzehnten bin ich zu Anfang meiner Tätigkeit als außertariflicher Angestellter im Kruppschen Bergbau dem Verband beigetreten. Mir war damals nicht bewusst, für welche Situationen in meinem zukünftigen Berufsleben diese Mitgliedschaft sinnvoll, hilfreich oder schützend sein könnte. Das sollte mir erst einige Jahre später deutlich werden.

In den 1960er-Jahren war ich Leiter des Grubenbetriebes unter und über Tage der jungen, noch im Aufbau stehenden Schachanlage Rossenray am Niederrhein. In die gute Entwicklung des Betriebes ereignete sich im Jahr 1966 bei der Vorbereitung eines neuen Abbaubetriebes im Flöz Präsident eine Schlagwetter-

explosion, bei der 16 Bergleute starben. Viele Bergleute von Rossenray denken noch heute ständig an dieses Unglück. Auch mich lässt dieses Ereignis nicht mehr los.

Gleich danach begann die rechtliche Aufarbeitung. Ein Bußgeldbescheid des Bergamtes Moers von Mai 1966 wurde von der zuständigen Staatsanwaltschaft überprüft und führte zur Anklage gegen den Wettersteiger und mich. Das Verfahren wurde erst am 21. Januar 1970 – also nach vier Jahren – durch ein freisprechendes Urteil beendet. In diesen Jahren hatte ich von Beginn an die volle Unterstützung und Vertretung durch die Rechtsabteilung des Verbandes der Führungskräfte. Hier war besonders der Verbandsanwalt Wolfgang Kästner für

mich auch durch intensive fachliche Vorbereitung tätig und hat mich auf dieses Verfahren vorbereitet. In diesen Jahren spürte ich schon die positive Auswirkung auf mich als verantwortlichen Leiter des Betriebes, aber auch als jungen Familienvater. Herrn Rechtsanwalt Kästner und damit auch dem Verband der Führungskräfte danke ich heute noch für diese entscheidende Hilfe in dem Verfahren.

So war mein Entschluss im Jahr 1958 auf Empfehlung des damaligen Leiters der Rechtsabteilung der Bergwerke Essen-Rossenray AG, dem Verband oberer Bergbeamten e.V. beizutreten, nicht nur richtig, sondern auch existenzsichernd für meinen Beruf und damit auch für meine junge Familie. Diesen Verband werde ich freiwillig nicht verlassen. —

## DFK STATT DIE FÜHRUNGSKRÄFTE NAMENSÄNDERUNG 2018

*Der Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK hat auf seinem Verbandstag im November 2018 beschlossen, seinen Namen in **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** zu ändern. Das ist zum 100. Geburtstag ein guter Schritt mit Augenmaß.*

Seit Beginn seines Bestehens im Jahr 1918 hat der Verband auch immer wieder mit der Frage gerungen, was eine „Führungskraft“ denn eigentlich ist. Und hat im Laufe seines Bestehens diverse – auch rechtlich relevante – Antworten darauf gefunden.

Die Aktualität des Themas dauert aber an. Besteht die Realität von Fach- ODER Führungskraft in modernen Unternehmen überhaupt so noch? Dort, wo Teams auf Augenhöhe miteinander arbeiten, zählen Kenntnisse und Fertigkeiten der Personen meist mehr als die Stellung im Unternehmen. Wo die Frage lautet: „Was ist Dein Beitrag?“, und nicht: „Was ist Dein Titel?“, hat Führung bereits eine andere Gestalt. Oft übernehmen diejenigen mit der größten Detailkenntnis in einem Pro-

Lebensmodellen bestehen („Ich will gar nicht Chef sein ...“). Kurzum: Selbst jene, die Führungskraft sind und sich als solche verstehen, wollen mit dem Wort gar nicht mehr belegt werden.

Solchen Entwicklungen muss man Rechnung tragen. Dort, wo in der beruflichen Praxis diese „Titel“ verschwimmen, haben sie bereits an Bedeutung verloren. Wichtig ist aber für den DFK, deutlich zu machen, dass sie auch an der Seite derjenigen stehen, die sich als Fachkraft wahrnehmen. Damit wird auch im Namen des Verbandes die steigende Bedeutung der Fachkarrieren in neuen Produktionskontexten, Matrixorganisationen und Unternehmen mit ultraflachen Hierarchien honoriert. Ein überfälliger Schritt.

# DFK

## FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

jekt die Führung. Um sie im nächsten Projekt gleich wieder jemand anders zu überlassen. Ob man hier Fachkraft oder Führungskraft ist, bleibt dann nur eine Frage der eigenen Definition und des Selbstverständnisses.

### Fachkräfte? Fachkräfte!

Hinzu kommt: Menschen und Gesellschaft ändern sich. Damit auch das, was Worte und vor allem Bezeichnungen ausdrücken und bedeuten. Man betrachte den Verfall des Begriffes „Manager“ innerhalb weniger Jahre. Er hat es vom Lob fast zum Schimpfwort gebracht. Ebenso waren Diskussionen, ob man Führungskraft sein will, früher unbekannt. Heute trifft man immer wieder auf junge Leute, denen man den Begriff zunächst erklären muss. Manchmal wird er auch missverstanden, weil andere Vorstellungen von

### Führungskraft? Führungskraft!

Damit kein Missverständnis entsteht: Führungskraft wird und muss es immer geben. Es geht auch nicht darum – wie manch gestandene Führungskraft jetzt argwöhnen mag –, einem Trend hinterherzulaufen. Moden kommen und gehen. Aber die Veränderungen der Wirtschaft sind real. Digitalisierung wirft Produktion über den Haufen und lässt Firmen verschwinden. Viele, die am Puls dieser Entwicklung sind, die dort Führung übernehmen, verstehen sich als Fachkraft. Auf sie muss man zugehen. Auch, weil sie eigentlich Führungskräfte sind. Hieran ließ sich anknüpfen und mit dem Namen neue Umschreibungen finden, die besser die von vielen Mitgliedern erfahrene Realität treffen: **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte.**

### Titel:

100 Jahre DFK 1918 – 2018

### Herausgeber:

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE e.V.

Internet: [www.die-fuehrungskraefte.de](http://www.die-fuehrungskraefte.de)

### Geschäftsstellen:

#### Essen

Alfredstraße 77–79

45130 Essen

Tel.: (0201) 95 97 10

Fax: (0201) 95 97 129

e-Mail: [essen@die-fuehrungskraefte.de](mailto:essen@die-fuehrungskraefte.de)

#### Berlin

Pariser Platz 6, 10117 Berlin

e-Mail: [berlin@die-fuehrungskraefte.de](mailto:berlin@die-fuehrungskraefte.de)

#### Hamburg

Große Bleichen 21

20354 Hamburg

e-Mail: [hamburg@die-fuehrungskraefte.de](mailto:hamburg@die-fuehrungskraefte.de)

#### Frankfurt

Zeil 79, 60313 Frankfurt

e-Mail: [frankfurt@die-fuehrungskraefte.de](mailto:frankfurt@die-fuehrungskraefte.de)

#### Stuttgart

Curierstraße 2, 70563 Stuttgart

e-Mail: [stuttgart@die-fuehrungskraefte.de](mailto:stuttgart@die-fuehrungskraefte.de)

#### München

Fürstenstraße 5

80333 München

Tel.: (089) 27 37 39 40

Fax: (089) 27 37 39 42

e-Mail: [muenchen@die-fuehrungskraefte.de](mailto:muenchen@die-fuehrungskraefte.de)

### Gesamtherstellung:

Köllen Druck+Verlag, Bonn+Berlin,

Postfach 41 03 54, 53025 Bonn,

Ernst-Robert-Curtius-Straße 14,

53117 Bonn, Tel.: (0228) 98 98 20,

Fax: (0228) 9 89 82 22,

Daten: [verlag@koellen.de](mailto:verlag@koellen.de)

### Redaktion:

Ralf T. Krüger

Die Gespräche zu den Erinnerungen führte

Tim Hasse. Herzlichen Dank für die Unter-

stützung.

### Bezugspreis:

Im Mitgliedsbeitrag DIE FÜHRUNGSKRÄFTE e.V.

enthalten. Die Redaktion behält sich das

Recht vor, Artikel redaktionell zu bearbeiten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit

schriftlicher Genehmigung. Namentlich

gekennzeichnete Beiträge geben die

Meinung der Verfasser wieder.

Alle Bilder sind aus Publikationen des DFK

bzw. seiner Vorgänger entnommen.

# MITGLIEDER ZU WERBEN LOHNT SICH.\*



Denn: Sie kennen die Vorteile der Mitgliedschaft beim Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE. Sprechen Sie doch mit Ihren Kolleginnen, Kollegen, Freunden, Familienmitglieder und Bekannten und empfehlen Sie uns.

Das Leistungsspektrum der Mitgliedschaft, wie etwa der juristische Service in allen Berufsbelangen, bietet viele gute Gründe, Teil des attraktiven Netzwerks zu werden. Wir freuen uns darauf, das von Ihnen geworbene Mitglied begrüßen zu können.

Bitte reservieren Sie für den Werber die Prämie  Gutschein Jochen Schweizer  Weinpräsent  
 SOS-Kinderdorf-Spende  50 % Jahresbeitrag  
 Internet-Prämie Nr. \_\_\_\_\_

(Alle Prämien sehen Sie unter [www.die-fuehrungskraefte.de/dfk/mitglieder-werben-mitglieder](http://www.die-fuehrungskraefte.de/dfk/mitglieder-werben-mitglieder))

## Prämien-Aktion Mitglieder werben Mitglieder

Ich trete bei, auf Empfehlung von:

Name/Vorname \_\_\_\_\_ Mitgliedsnummer/Verband \_\_\_\_\_

Straße/Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

### Persönliche Angaben

Name \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_ Titel \_\_\_\_\_

Straße/Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_ Geburtsdatum \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ e-Mail \_\_\_\_\_

### Dienstliche Angaben

Arbeitgeber/Branche \_\_\_\_\_ Dienststellung/Abteilung \_\_\_\_\_

Straße/Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ e-Mail \_\_\_\_\_

Organvertreter einer juristischen Person  ja  nein

Mir ist bekannt, dass meine Angaben gespeichert werden. Meine Daten werden vertraulich behandelt. Ich bin widerruflich damit einverstanden, dass der Verband meine Angaben zu verbandsinternen Zwecken wie Gratulationen oder Ehrungen verwendet.

### Bankverbindung

Kreditinstitut \_\_\_\_\_ BIC \_\_\_\_\_ IBAN \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

### DIE FÜHRUNGSKRÄFTE e.V.

Alfredstraße 77–79, 45130 Essen, Telefon: 0201/95 97 10, Telefax: 0201/95 97 129, e-Mail: [essen@die-fuehrungskraefte.de](mailto:essen@die-fuehrungskraefte.de)

Einzugsermächtigung: Der Jahresbeitrag beträgt bei ordentlicher Mitgliedschaft 220 € (Details siehe [www.die-fuehrungskraefte.de](http://www.die-fuehrungskraefte.de)). Hiermit ermächtige ich den Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE, jederzeit widerruflich den Jahresbeitrag per Lastschrift von meinem angegebenen Konto abzubuchen. \* Der Mitgliedsbeitrag ist steuerlich absetzbar.

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

[www.die-fuehrungskraefte.de](http://www.die-fuehrungskraefte.de)

\* Die Werbung studentischer Mitglieder ist wie bisher von dieser Prämien-Aktion ausgeschlossen.

# KONITZER & TAFEL

MANAGEMENTBERATUNG FÜR DIE BERUFLICHE NEUORIENTIERUNG  
VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND SPEZIALISTEN

Zukunft.  
Netzwerk.  
Menschen.



**Im Mittelpunkt stehen Sie als unser Mandant und Ihre professionelle Einzigartigkeit.**

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass jede Führungskraft unterschiedlich in Bezug auf Herkunft, Ausbildung, berufliche Stationen, Kompetenzen, Ziele und Persönlichkeit ist. Diese Besonderheiten respektieren wir und entwickeln daraus ein maßgeschneidertes Konzept zur beruflichen Neuorientierung.

Wir nehmen uns Zeit und bieten Ihnen eine hohe Verfügbarkeit für Ihr Anliegen. Eine Beratung von der Stange gibt es daher bei uns nicht.

## Unsere Schwerpunkte

RE-INTEGRATION VON EXPATRIATES

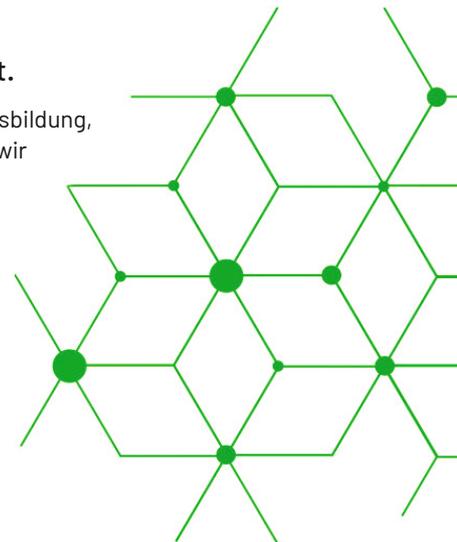
STANDORTANALYSEN UND CAREER COUNSELING

ENTWICKELN EINER WORK-LIFE-BALANCE

MANAGEMENT- UND FÜHRUNGS-COACHING

INTEGRATIONSCOACHING BEI DER ÜBERNAHME NEUER AUFGABEN

BERUFLICHE NEUORIENTIERUNG



„Seit einigen Jahren arbeiten wir mit DIE FÜHRUNGSKRÄFTE zusammen und haben in ihnen einen vertrauensvollen Partner gewonnen. Wir wünschen alles Gute bei der weiteren Entwicklung, bedanken uns für die Empfehlungen und empfehlen die Mitgliedschaft gerne weiterhin.“

Jörn-Friedrich Konitzer & Tobias Tafel

[www.konitzer-tafel.de](http://www.konitzer-tafel.de)