



JAHR BUCH 2022

New Work im New Normal

IMPRESSUM

Herausgeber

Verband angestellter Akademiker und leitender
Angestellter der chemischen Industrie e. V. (VAA)
Mohrenstraße 11 – 17
50670 Köln

Redaktionsleitung

Klaus Bernhard Hofmann

Redaktion

Klaus Bernhard Hofmann, Timur Slapke,
Ursula Statz-Kriegel, Simone Leuschner

Gestaltung und Satz

Ina Brocksieper

Druck

Köllen Druck + Verlag GmbH

VAA-JAHRBUCH 2022

New Work im New Normal

INHALT

Vorwort von Dr. Birgit Schwab 1. Vorsitzende des VAA	8
Grußwort von Hendrik Wüst Ministerpräsident des Landes NRW	12
Geleitwort von Stephan Gilow Hauptgeschäftsführer des VAA	14
Einführung von Klaus Bernhard Hofmann Geschäftsführer Kommunikation des VAA	18
Dr. Josephine Hofmann Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation „Führung in der New Work“	26
Kolloquium mit der Dechema vom 11. Mai 2022 Was ist New Work im New Normal?	40
Dr. Klaus-Peter Stiller, BAVC New Work im New Normal aus Sicht eines Verbandes	44
Susanne Schaperdot, Kanzlei LNS PartG Agile Arbeit braucht starke Mitbestimmung	50
Dorie Clark im Interview „Wir sind auf dem Weg in ein Zeitalter der radikalen Eigenverantwortung“	58
Prof. Dr. Heike Bruch und Marvin Neu Universität St. Gallen Mit Hybrid Work die Zukunft der Arbeit gestalten	66

Dr. Thomas Elsner, Bayer Hybride Arbeitswelt in der Bayer AG	74
Jane Ortler, BASF Schwarzheide Bedeutung von New Work für das Unternehmen	78
Dr. Martina Seiler, Henkel Sprecherausschuss unterstützt Smart-Work-Konzept	84
Dr. Michaela Kröger, Merck Innovative Ways of Working@Merck	88
Sophie von Saldern, Covestro New Work im New Normal	94
Michael Messerschmidt, OQ Services und David Müller, OQ Chemicals Wachsende Bedeutung von New Work für unser Unternehmen	102
Axel Ditteney-Botzen, Covestro Die Klasse der Masse	106
Dr. Thea Precht, Röhm New Work bei Röhm – von der Idee zur Umsetzung und den Herausforderungen im Produktionsalltag	112
VAA-DECHEMA-Kolloquium 11. Mai 2022 Vorträge zum Download Vortrag Matthias Gutweiler, Kuraray Europe Vortrag Klaus-Peter Stiller, BAVC Vortrag Salvatore Ruggiero, Schott	118
DER VAA	120
Vorstellung des Verbandes	122



DR. BIRGIT SCHWAB
1. Vorsitzende des VAA

Foto: Cornelius Tometten – VAA

VORWORT

Der Wandel der Arbeitswelt, den wir im VAA mit dem Begriff „New Work im New Normal“ bezeichnen und dem der VAA in diesem Jahr seine besondere Aufmerksamkeit widmet, führt zu einem neuen Verständnis der Führungskraft als Veränderungsbegleiter und Kommunikator. Auch wenn sich Führung im Kern nicht ändert, weil Orientierungsgabe, Verantwortungsübernahme und Motivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundlegende und unveränderliche Bestandteile von Führung bleiben –, so ändern sich doch Führungsstile und Verständnis von Führung. Diese Änderungen in unserer Branche sind dabei von anderer Natur als zum Beispiel die in der Dienstleistungsbranche. Um nur ein Beispiel zu nennen: „Mobiles Arbeiten“ ist Beschäftigten in der Produktion nicht möglich. Von diesen Änderungen, die unter dem Begriff „New Work“ subsumiert werden, handelt unser diesjähriges VAA-Jahrbuch.

„Wir sind in einer Zwischenzeit“, schreibt Josephine Hofmann vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und sieht am Ende der Entwicklung eine Arbeitswelt, die hybrid und selbstorganisiert sein wird. Mit Zwischenzeit bezeichnet sie jenen Zeitraum zwischen Corona, Rollback ins Büro und der Post-Corona-Arbeitswelt, in dem wir uns aktuell befinden. Und dies schon seit einigen Jahren, denn das Verständnis unserer Arbeitswelt wandelt sich schon seit dem Beginn der Digitalisierung.

Wir haben uns sehr darüber gefreut, mit dem Fraunhofer IAO eine verbandsweite Befragung aller Mitglieder des VAA zum Thema „New Work im New Normal“ durchführen zu können. Josephine Hofmann stellt in unserem Jahrbuch die Erfahrungen der VAA-Mitgliedschaft bei der Ausübung von Führungsaufgaben sowie den Umsetzungsstand von New-Work-Aktivitäten und deren Wirkung in den Unternehmen dar. Viele weitere Autoren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verbandslandschaft haben sich bereit erklärt, zu diesem Thema in unserem Jahrbuch einen Beitrag zu leisten.

Schon seit einiger Zeit konnte man in verschiedenen Publikationen lesen, dass die klassische Berufskarriere ausgedient habe und die Sinnfrage in den Vordergrund gerückt sei. Grenzen zwischen Leben

und Arbeiten seien im Alltag auf produktive Weise verschwommen. In Zukunft gelte als Arbeit künftig die Summe aller Beschäftigungen in unterschiedlichen Lebensphasen. Bereits in den 1980er Jahren entwickelte der österreichisch-amerikanische Philosoph Frithjof Bergmann das Konzept der Neuen Arbeit, mit dem er nicht nur nach neuem Sinn in der Arbeit suchte, sondern auch mit der Arbeits- die Lebenswelt verändern wollte.

Doch klangen diese Worte zunächst noch zu sehr nach New Age und anderen Dingen. Erst die Coronapandemie riss die Arbeitswelt unsanft aus ihrer traditionellen Sicht auf die Arbeitswelt. Das Virus mutierte zum Beschleuniger einer Entwicklung, der sich niemand entziehen konnte und kann. Als der tägliche Weg zum Büro und ein gemeinschaftliches Arbeiten in gemeinsamen Büros durch die Pandemie unmöglich wurde und die physische Erreichbarkeit nicht mehr garantiert werden konnte, wurde allen klar, dass ein grundsätzlicher Wandel anstand.

Es gehe ums große Ganze, schrieben manche Autoren. „Die rationale Leistungsgesellschaft des Industriezeitalters mit Überstunden, Konkurrenzkampf und Präsenzzeiten hat sich als nicht zukunftsfähig erwiesen“, war zu lesen. Damit war einer Definition von New Work der Weg geebnet, die allerdings auch Widerspruch hervorrief. Man solle das Thema einfach etwas niedriger hängen. Arbeit müsse immer gemacht werden, das Ergebnis zähle und nicht die Rahmenbedingungen, in denen diese Ergebnisse erreicht würden. Aber selbst wenn man die Definition von New Work zurückführt auf die Schaffung eines menschenfreundlichen Arbeitsumfelds, in dem aus intrinsischen Motiven heraus gearbeitet, starke Leistungen vollbracht und die Übernahme unternehmerischer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Umwelt garantiert wird, so entsteht aus dieser Definition noch immer ein großer Auftrag gerade für Führungskräfte: Es geht um die konkrete Übersetzung zentraler Werte wie Selbstständigkeit, Handlungsfreiheit, Teilhabe, Demokratisierung und Transparenz in den Arbeitsalltag.

Der VAA hat daher entschieden, sich beim Thema New Work als zentraler Akteur zu positionieren. Wir haben Ansprechpartner in vielen VAA-Werkgruppen der Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie identifiziert und sind mit ihnen in Austausch getreten. Eine Reihe von ihnen hat Beiträge zu diesem Jahrbuch

geleistet; sie werden damit in ihren Unternehmen zum Treiber und Mittler der Veränderungen in ihrer Arbeitswelt.

Mit dem Fraunhofer IAO hat der VAA eng zusammengearbeitet. Wir haben nicht nur gemeinsam die bereits erwähnte Umfrage unter allen aktiven VAA-Mitgliedern durchgeführt, sondern auch gemeinsam mit der DECHEMA eine Auftaktveranstaltung in Frankfurt am Main organisiert, an der auch der BAVC, die GDCh und viele Unternehmensvertreter teilgenommen haben. Weitere Veranstaltungen und Publikationen werden folgen.

Schon immer hat sich der VAA mit der Arbeitswelt auseinandergesetzt. Seit seiner Gründung vor über einhundert Jahren ist es unserem Verband ein Anliegen, gute Führung zu leben und voranzutreiben. Für unsere Fach- und Führungskräfte bedeutet das damals wie heute, dass sie Orientierung geben, Verantwortung übernehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren müssen. Daran hat sich nichts geändert. Geändert haben sich allerdings Führungsstile und Führungsverhalten. Wie diese aussehen werden und wie sie New Work definieren und gestalten können, wie Produktivität, Entgrenzung, Arbeitszeitflexibilität und zukunftsfähige Mitarbeiterführung im digitalen Zeitalter nach der Pandemie aussehen werden, wird eines der Schwerpunktthemen des VAA in Zukunft sein.

Ich freue mich darauf und lade Sie schon heute ein, Ihre Ideen zum neuen Arbeiten einzubringen.

Birgit Schwab
1. Vorsitzende des VAA



HENDRIK WÜST, MdL
Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen

Foto: Ralph Sondermann – Land NRW

GRUSSWORT

Die Chemische Industrie ist eine Schlüsselindustrie in Nordrhein-Westfalen. Mit ihren Produkten ist sie Ausgangspunkt für viele Wertschöpfungsketten in unterschiedlichen Branchen. Vor allem aber: Ohne die chemische Industrie wird uns die Bewältigung der großen Herausforderungen unserer Zeit nicht gelingen.

Zu diesen Herausforderungen gehört der Schutz unseres Klimas. Klimaschutz ist ein Generationenprojekt. Mein Ziel ist, aus diesem Generationenprojekt ein Versöhnungsprojekt zu machen: Wir müssen Klimaschutz und Industrie miteinander versöhnen. Wir müssen zeigen, wie man beides schafft: Klima schützen und zugleich gute Arbeitsplätze, Wohlstand und soziale Sicherheit erhalten. Die Chemische Industrie als besonders energieintensive Branche befindet sich bereits mitten in der Transformation.

Schon einmal ist uns in unserem Land eine große Transformation der Industrie gelungen. Ich kann mich noch erinnern, wie schmutzig beispielsweise der Rhein war. Damals haben viele geglaubt: Beides geht nicht, starke Industrie und ein sauberer Fluss. Heute haben wir noch immer eine starke Industrie zu beiden Seiten des Rheins, aber der Strom ist dennoch wieder sauber geworden, artenreich wie seit Jahrzehnten nicht. Das haben wir nicht zuletzt dank der chemischen Industrie und ihrer Innovationskraft geschafft. Das zeigt, wir können beides schaffen: Gute Umwelt und starke Wirtschaft. Und ich bin sicher, wir können auch die nächste Transformation gestalten.

Erfolgreicher Klimaschutz gelingt, wenn wir gleichzeitig die sozialen Errungenschaften unseres Gemeinwesens garantieren: unseren Wohlstand und die soziale Sicherheit und Gerechtigkeit. Wir in Nordrhein-Westfalen wissen, dass jeder wirtschaftliche Wandel immer eine soziale und gesellschaftspolitische Dimension hat. Wir müssen den Menschen Sicherheit geben, damit die Transformation zur klimaneutralen Gesellschaft gelingt. Dabei kommt es vor allem auf Sie als Führungskräfte in der Industrie an. Ich zähle auf Sie!

Hendrik Wüst, MdL





STEPHAN GILOW
Hauptgeschäftsführer des VAA

Foto: Cornelius Tometten – VAA

GELEITWORT

Der Führungskräfteverband Chemie VAA beleuchtet jedes Jahr in seiner Schriftenreihe „VAA-Jahrbuch“ anhand von Analysen und Gastbeiträgen von Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft ein gesellschafts- und verbandsrelevantes Thema.

Das VAA-Jahrbuch trägt die Überschrift „New Work im New Normal“ und wird sich mit der Zukunft der Arbeitswelt beschäftigen, die, so ist es von der Wissenschaft zu hören, hybrid und selbstorganisiert sein wird. Die Pandemie hat uns einen Quantensprung in der Umsetzung örtlicher und zeitlicher Flexibilisierungsformen beschert und unseren Mitarbeitenden ein deutlich größeres Maß an Selbstverantwortlichkeit und Selbstorganisation vermittelt. Schon länger sehen wir, dass klassische Berufskarrieren zunehmend durch vielfältigere Erwerbsbiografien abgelöst werden, größere Anforderungen an die Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit unserer Wirtschaft gestellt werden. Unterschiedliche Lebensphasen verlangen nach stärker individualisierten Angeboten für die Arbeitsgestaltung und Sozialleistungen der Unternehmen.

Wie auch immer diese Arbeitswelt schlussendlich aussehen wird: Sicher ist, dass wir alle von den Veränderungen betroffen sein werden. Die Menschen spüren die grundlegende Veränderung der Arbeitswelt, kein Unternehmen kann sich dem Thema New Work entziehen. Durch digitale Arbeitsformen erschließen sich ungeahnte Potenziale – sei es in der Organisation selbst, bei der Digitalisierung oder bei der Optimierung von Prozessen.

Gerade weil auch Führung als solche sich verändert, will sich der VAA in seinem Jahrbuch 2022 mit den Veränderungen der neuen Arbeitswelt intensiv auseinandersetzen. Personal Skills sind wichtiger geworden, Erfahrungsaustausch und Kommunikation sind essenziell, die Vernetzung aller Akteure im Blick auf Best Practice und smarte Kommunikation sind stärker denn je ein Erfolgsfaktor für gelingendes Arbeiten. Prozesse und Umfeld erfordern noch mehr Flexibilität und neue Konzepte. Wie diese neue Arbeitswelt aussehen kann, damit beschäftigt sich die diesjährige Ausgabe des VAA Jahrbuchs. Sicher ist, dass der Wandel der Arbeitswelt, den wir im VAA

mit dem Begriff „New Work im New Normal“ bezeichnen, zu einem neuen Verständnis der Führungskraft als Veränderungsbegleiter und Kommunikationsknotenpunkt führt. In dieser aktuellen Debatte möchten auch wir als VAA unseren Beitrag leisten. Schließlich versteht sich der VAA als DIE Interessenvertretung der Führungskräfte der Chemie- und Pharma-Branche, die zu den größten Industriebranchen und zu den bedeutendsten Arbeitgebern in Deutschland zählt.

Auch 2022 gehören zum Adressatenkreises des VAA-Jahrbuches nicht nur die in unserem Verband organisierten Führungskräfte und Entscheider der chemisch-pharmazeutischen Industrie, sondern auch Ansprechpartner in vielen Institutionen und Organisationen in Wirtschaft und Politik.

Ich wünsche gute Lektüre und bin wie stets mit freundlichen Grüßen

Stephan Gilow
Hauptgeschäftsführer des VAA Führungskräfte Chemie







KLAUS BERNHARD HOFMANN
Geschäftsführer Kommunikation des VAA

Nach seiner Tätigkeit für die Europäische Kommission in Brüssel wechselte Klaus Bernhard Hofmann als Sprecher des Wirtschaftsministeriums in die thüringische Landeshauptstadt Erfurt. Ab 2000 war Hofmann Unternehmenssprecher und Leiter Corporate Public Relations/Public Affairs der Schott AG. Für Schott war er Mitglied im Vorstand des Bundesverbandes Solarwirtschaft (BSW) in Berlin. 2011 gehörte Hofmann als Mitglied zum Kompetenzteam von Julia Klöckner. Er schreibt außerdem für deutsche und französische Medien. Das Präsidiumsmitglied der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit ist seit 2014 beim VAA.

Foto: VAA

NEW WORK IM NEW NORMAL

Die Pandemie hat unseren privaten wie beruflichen Alltag stark verändert. Langfristig werden hybride Arbeitskonzepte mit einem selbstverständlichen Mix von Arbeitsanteilen in- und außerhalb des Unternehmens bestehen bleiben, schreibt Dr. Josephine Hofmann in ihrem brillanten Beitrag zu den Erkenntnissen und Schlussfolgerungen aus der Coronapandemie. Sehr viele Entscheidungstragende hätten verstanden, welche Flexibilitäts-, Vereinbarkeits-, Nachhaltigkeits- und auch Produktivitätspotenziale hierdurch nutzbar geworden sind.

Wir spüren es schon seit geraumer Zeit: Klassische Berufskarrieren werden zunehmend durch vielfältigere Erwerbsbiografien abgelöst. Größere Anforderung an die Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit unserer Wirtschaft werden gestellt. Unterschiedliche Lebensphasen verlangen nach stärker individualisierten Angeboten für die Arbeitsgestaltung und Sozialleistungen der Unternehmen.

ALLE SIND BETROFFEN

Wie auch immer diese Arbeitswelt schlussendlich aussehen wird: Sicher ist, dass wir alle von den Veränderungen betroffen sein werden. Niemand, kein Mensch und kein Unternehmen, kann sich dem Thema New Work entziehen. Dies zeigen die Beiträge in unserem VAA-Jahrbuch 2022 deutlich. Dass die Coronakrise darüber hinaus ein Digitalisierungsbeschleuniger geworden ist und die große Bedeutung der Digitalisierung und der hierfür erforderlichen Kompetenzen und Arbeitskultur aufgezeigt hat, auch davon gibt dieses Jahrbuch Zeugnis.

FRAGEN AN DIE AUTOREN DES JAHRBUCHS

Wir haben unsere Autoren gefragt, welche konkrete Bedeutung dieses Thema für sie persönlich und ihr Unternehmen oder ihre Organisation hat. Wir haben sie gebeten, darüber zu berichten, wie und was in ihrem Unternehmen oder in ihrer Organisation in Bezug auf New Work schon umgesetzt wurde und wie sie selbst diese Ansätze und diese Veränderungen bewerten. Wir haben besonders darum gebeten, Best-Practice-Beispiele zu nennen, mit denen in ihren Unternehmen oder ihren Organisationen schon auf die veränderten Bedingungen reagiert wurde.

Ganz wichtig war uns darüber hinaus auch die Antwort auf die Frage, wie New Work das persönliche Führungsverständnis der Autoren verändert hat und welche Konsequenzen gezogen wurden. Wie werden Führungskräfte ausgewählt, weitergebildet und bewertet? Einige Autoren sind ebenfalls auf die Frage eingegangen, welche Er-

wartungen an Politik und Gesellschaft sie haben, um den Übergang in eine stärker hybride und selbst Organisation selbst organisierte Arbeitswelt der Zukunft zu leisten.

GEMEINSAMES VAA- DECHEMA-KOLLOQUIUM

Nach dem Auftaktbeitrag von Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO haben wir unser Jahrbuch mit der Berichterstattung über das erste gemeinsame Kolloquium von VAA und DECHEMA aufgemacht. Dieses Kolloquium am 11. Mai 2022 bildete den Auftakt für eine verstärkte Kooperation zwischen den beiden Organisationen, die über die gemeinsame Beschäftigung mit dem Thema New Work hinausgeht.

Dafür gab und gibt es eine gute Grundlage: Da, wo sich der VAA als größter Berufsverband und Akademikergewerkschaft in Deutschland mit der Interessenvertretung und der Arbeitswelt von Fach- und Führungskräften in der Chemie- und Pharmaindustrie sowie den angrenzenden Branchen befasst, setzt die DECHEMA immer die Themen der Chemie in die Praxis der Unternehmen um. Wir wissen, dass die DECHEMA die Spezifika erfolgreichen Wirtschaftens in den Unternehmen kennt. So wie der VAA, wenn es um das konkrete Arbeitsleben in der chemischen Industrie geht, als Sozialpartner von BAVC und IG BCE ebenfalls etwas zu bieten hat. Da, wo die DECHEMA Technologien und Verfahren zur Entwicklung neuer Erkenntnisse für die Praxis einsetzt, ist der VAA mit seinen Führungskräften ganz nah am wirklichen Leben in den Unternehmen, und zwar über

seine Werksgruppen und Mandatsträger in Betriebsräten, Sprecherausschüssen und Aufsichtsräten.

Unser Bericht über das erste gemeinsame Kolloquium zeigt, dass wir prominente Vertreter aus Unternehmen, Verbänden, Organisationen und Wissenschaft für diese Veranstaltung gewinnen konnten.

UNSERE AUTOREN

Der Hauptgeschäftsführer des BAVC Dr. Klaus Peter Stiller beleuchtet in seinem Beitrag die Sicht der Arbeitgeber auf das Thema New Work, während Susanne Schaperdot, die als Rechtsanwältin und hauptamtlich Betriebsrätin in allen Fragen der betrieblichen, unternehmerischen und gesellschaftlichen Veränderungsprozesse berät, sich mit dem Thema Agiles Arbeiten als einem der Grundpfeiler von New Work beschäftigt.

Mit Dorie Clark haben wir neben Dr. Josephine Hofmann eine weitere Vertreterin der Wissenschaft im Buch. Ihr zufolge sind wir in ein Zeitalter der radikalen Eigenverantwortung getreten. Die Universität St. Gallen ist mit Professor Heike Bruch und Marvin Neu vertreten. Die Arbeitswelt befindet sich in einem epochalen Umbruch, schreiben sie und identifizieren hybrides Arbeiten als Kern der neuen Arbeitskultur.

Auch bei Dr. Thomas Elsner, dem langjährigen Vorsitzenden des Konzernsprecherausschusses der Bayer AG, geht es um hybrides Arbeiten. Jane Ortler von der BASF Schwarzheide, aktuell Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, verweist



Foto: www.fotogestoeber.de – iStock

in ihrem Interview auf die notwendige Stärkung der Resilienz bei Führungskräften und Mitarbeitenden in Zeiten des Umbruchs. Martina Seiler, Mitglied im Sprecherausschuss der Henkel AG, stellt das neue Smart-Work-Konzept bei Henkel vor. Es geht hier um einen ganzheitlichen ein Ansatz, der neue Arbeitsmodelle, die Digitalisierung des Arbeitsumfeldes, die Rolle des Büros in der Zukunft sowie die Gesundheit der Mitarbeiter umfasst.

Dr. Michaela Kröger vom VAA-Werksgruppenvorstand bei Merck unterstreicht die Bedeutung von Flexibilität und Vertrauen in der neuen Arbeitswelt. Sophie von Saldern von der Covestro AG betont die positiven Entwicklungen im Führungsverhalten, die die Digitalisierung mit sich gebracht hat. Ihr Kollege Axel Ditteney-Botzen schreibt über Co-Creation und Open Innovation durch Crowdfunding, aber auch über die Kehrseite der Medaille, die zu Planlosigkeit und Ausbeutung führen kann. Dr. Thea Precht von Röhm, Stellvertretende Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Röhm, beschreibt, wie sich ihre Werksgruppe in der Reihe „VAA

am Mittag“ mit dem Thema „New Work“ beschäftigt und es mit Fachleuten aus dem Unternehmen und dem VAA diskutiert.

DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Im Ergebnis findet man in den Beiträgen auch deutliche Hinweise auf die Rolle der Führungskräfte in der neuen New-Work-Arbeitswelt und auf die veränderte Rolle von Führung. Insgesamt kann man feststellen, dass ein modernes Führungsverständnis zunehmend um sich greift. Hervorzuheben ist die starke Mitarbeiterorientierung, die schon heute einen wesentlichen Teil modernen Führungsverständnisses ausmacht.

Mit Blick auf die Zukunft ist damit auch das am stärksten präferierte Führungsleitbild, nämlich das des Veränderungsbegleiters, nur folgerichtig. Hybride Arbeitsformen werden vielfach schon umgesetzt und erzielen ganz überwiegend positive Effekte. Sie erhöhen sowohl die Arbeitgeberattraktivität als auch Flexibilität und Krisenresilienz der Unternehmen.



Foto: Hispanolistic – iStock

Neue Form der Führungsorganisation werden allerdings noch zurückhaltend eingesetzt, geteilte Führung ist wie die Führung auf Zeit noch keine überwiegende Realität. Das Thema Nachhaltigkeit steht bei allen Führungskräften hoch im Kurs. Ein großer Teil der Unternehmen bietet schon jetzt nachhaltigkeitsorientierte Mobilitätskonzepte und praktiziert neue Dienstreisekonzepte.

Vertrauensorientierung und wertschätzende Führung sind die Topkompetenzen der Zukunft für Führungskräfte. Auch die Fähigkeit zur Veränderungsbegleitung der Mitarbeitenden ist überaus wichtig.

Alle Beiträge spiegeln den großen Wunsch nach direktem Austausch und übergreifender Kooperation mit anderen Führungskräften wider, und zwar sowohl in Bezug auf New-Work-Konzepte als auch

auf den Einblick in praktische Beispiele und konkrete Unterstützung durch spezifische Bildungsmodulare zu New Work im Rahmen der Führungskräfte trainings.

New Work ist ein Zukunftsthema, das den VAA und seine Fach- und Führungskräfte noch lange begleiten wird. Mit diesem VAA-Jahrbuch 2022 wollen wir einen Beitrag zur Diskussion leisten.



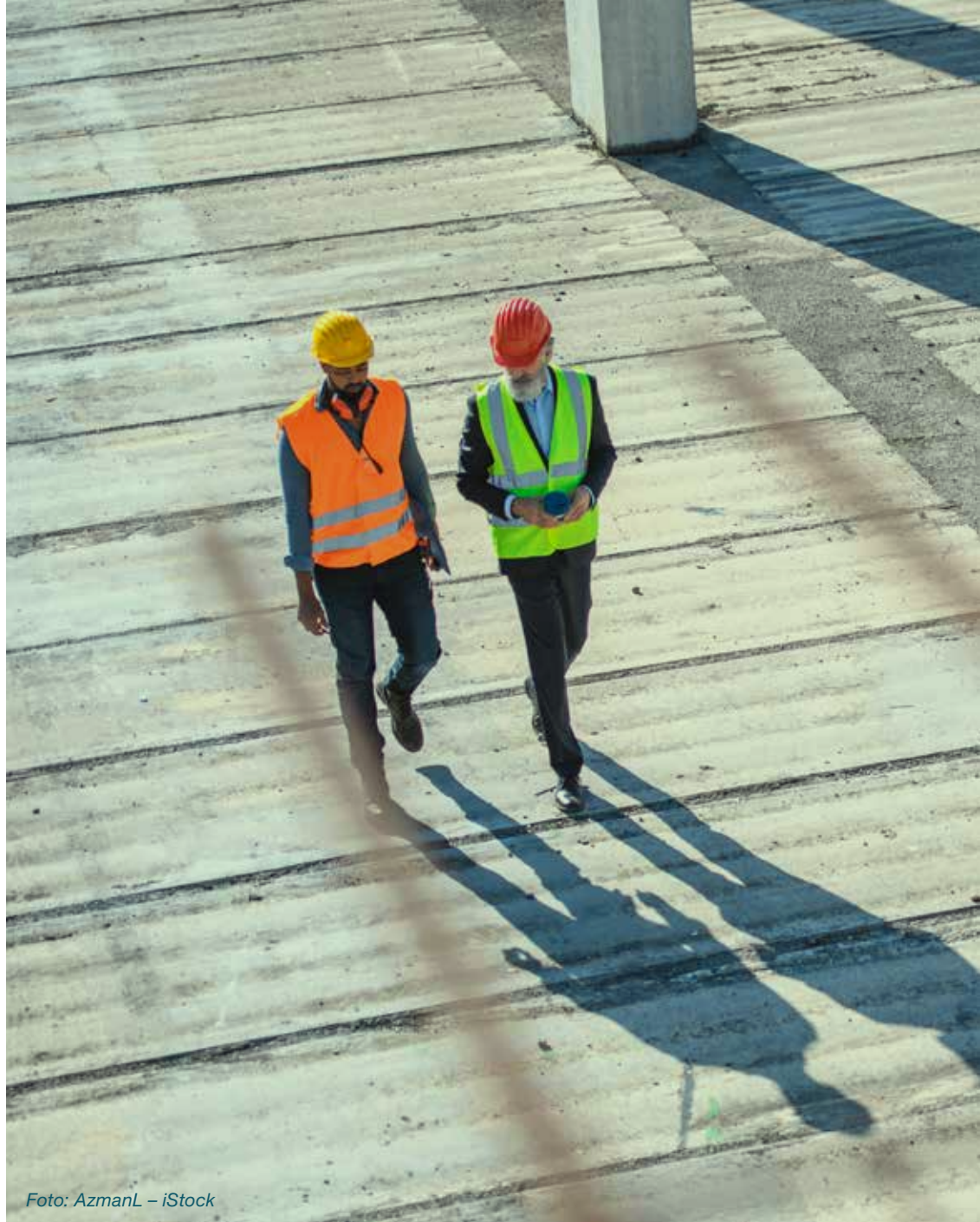


Foto: AzmanL – iStock





DR. JOSEPHINE HOFMANN

Leitung Zusammenarbeit und Führung

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Dr. Josephine Hofmann leitet seit 15 Jahren das Team Zusammenarbeit und Führung des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) und ist gleichzeitig stellvertretende Leiterin des Geschäftsfeldes Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung. Damit ist sie maßgeblich verantwortlich für die strategische Weiterentwicklung und die verantwortliche Akquisition und das Management von Projekten in den Themengebieten „Organisationsentwicklung“, „Flexible Arbeitskonzepte“, „Führungs- und Steuerungssysteme“ in der digitalen Transformation sowie die damit zusammenhängenden Aufgaben der Vermarktung, wissenschaftlichen Methodenentwicklung und Mitarbeiterentwicklung. Sie bloggt und publiziert regelmäßig zu Themen der Arbeitswelt und des New Normal

Josephine.Hofmann@iao.fraunhofer.de

Foto: IAO

FÜHRUNG IN DER NEW WORK. LEBENSREALITÄT UND HANDLUNGS- ANSÄTZE IN DER CHEMISCH- PHARMAZEUTISCHEN INDUSTRIE

Wie gestaltet sich gute Führung im New-Work-Zeitalter? Wie sieht die Lebensrealität der Fach- und Führungskräfte in der chemisch-pharmazeutischen Industrie aus und welche Handlungsansätze für die Zukunft sind zu empfehlen?

1. BOOSTER CORONA

Die Pandemie hat unseren privaten wie beruflichen Alltag stark verändert. Langfristig werden hybride Arbeitskonzepte mit einem selbstverständlichen Mix von Arbeitsanteilen in und außerhalb des Unternehmens bestehen bleiben. Sehr viele Entscheidungstragende haben verstanden, welche Flexibilitäts-, Vereinbarkeits-, Nachhaltigkeits- und auch Produktivitätspotenziale hierdurch nutzbar sind. Hybride Arbeitsformen haben sich damit vom »Wohlfühlthema« für ausgewählte Mitarbeitende zu einem belastbaren Faktor betrieblicher Organisations- und Prozessplanung weiterentwickelt. Zudem hat die Krise wie ein Digitalisierungsbeschleuniger gewirkt und Mitarbeitende wie Führungskräfte sowie die Unternehmensleitungen von der vitalen Bedeutung der Digitalisierung und der hierfür erforderlichen Kompetenzen und Arbeitskultur überzeugt.

Auch vor diesem Hintergrund ist die weiter-

führende Frage naheliegend, inwieweit die erwartbaren Arbeitsformen in ihrem Mix aus Präsenz und Virtualität zu veränderten Anforderungen an die tägliche Führungsarbeit führen und welche Unterstützungsangebote für diesen Personenkreis daher sinnvoll wären. Vor diesem Hintergrund hat der VAA das Fraunhofer IAO mit einer verbandsweiten Befragung aller Mitglieder beauftragt. Sie wurde im März 2022 durchgeführt, mehr als 1000 Personen haben sich beteiligt. Die im folgenden dargestellten Ergebnisse bieten damit einen topaktuellen Überblick über die Erfahrungen dieser Personengruppe bei der Ausübung von Führungsaufgaben sowie den Umsetzungsstand von New Work-Aktivitäten und deren Wirkung in deren Unternehmen. Nicht zuletzt gibt sie auch Aufschluss über die Unterstützungsbedarfe dieser Personen und mögliche Ansatzpunkte für den VAA, hier wirksam zu werden. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Befragten.



Foto: Christopher Gower – unplash

Zum Verständnis der vorliegenden Ausführungen ist es mir wichtig zu betonen, dass die Diskussion um veränderte Formen und Rollenbilder der Führung in einem größeren Kontext der Veränderung unserer Arbeitswelt zu sehen und nicht allein pandemiebedingt sind. Schon im Kontext der seit einigen Jahren intensivierten Debatte um »New Work« wurden maßgebliche Trends in Bezug auf Hierarchieabbau, ein Mehr an Selbstorganisation, agile Arbeits- und Führungskonzepte und die daraus folgenden Veränderungen für Rollenbilder und Kompetenzen von Führungskräften diskutiert. Die Pandemie hat diese Veränderungen stark beschleunigt und mit einem Zuwachs an Erfahrungen bereichert, der vor dem März 2020 so kaum denkbar war. Der vielzitierte »Booster« und Brennglas-Effekt wirkt also auch hier. Dennoch: Corona ist ein maßgeblicher,

aber keinesfalls alleiniger Treiber dieser Veränderungen auf dem Weg zu einer immer digitaleren Wissens- und Arbeitsgesellschaft. Die Debatte um moderne Führungskonzepte in der New Work ist Resultat verschiedener Entwicklungsrichtungen, die bereits seit längerem in Gange sind: der Trend zur Wissensgesellschaft, veränderte Erwartungen junger Erwachsener an Beteiligung und Mitverantwortung in ihrem Arbeitsumfeld, eine rasante Digitalisierung, die Nachfrage nach agilen Prozessen und Strukturen und nicht zuletzt die wachsende Bedeutung von Sinnstiftung durch die Arbeit selbst. In Zeiten von Klimakrise und kriegsbedingter Energieverteuerung ist gerade Nachhaltigkeit ein immer wichtiger werdendes Thema. Hier ist die Branche schon recht gut unterwegs, wie die Ausführungen noch zeigen werden.

2. DIE ARBEITSWELT DER ZUKUNFT IST HYBRID

Unter hybriden Arbeitsformen verstehen wir dabei solche, die ortspräsen- te und orts- mobile Arbeit in grosser Selbstverständ- lichkeit mischen, und zwar in synchroner als auch in asynchroner Form. Das bedeutet: Der einzelne kann unter mehr oder weniger strikten Rahmenbedingungen wählen, wo er arbeitet und sich damit tage- oder stunden- weise zwischen Büro und anderen Arbeits- orten entscheiden (asynchrone Hybridität); umgekehrt bedeutet das auch, dass Situa- tionen, in den Personen an einem Ort mit solchen in virtueller Zusammenschaltung zu einem Zeitpunkt zusammenarbeiten (syn- chrone Hybridität), zunehmen werden. Nach der Pandemie können wir davon ausgehen, dass die Arbeitswelt der Zukunft hybrid ist. Diese Aussage gilt auch für die chemi- sche und pharmazeutische Industrie. Und dabei kann auf einer stark gewachsenen Nutzungsfrequenz und Medienkompetenz der Mitarbeitenden wie Führungskräfte im Umgang mit Kollaborationstechnologien aufgebaut werden. Kollaborationstech- nologien sind selbstverständlicher Alltag geworden, das belegen die Angaben der befragten Führungskräfte. Dennoch wird auch bestätigt, dass das direkte Gespräch nicht zu kurz kommen darf! Fast 90 % der Führungskräfte nutzen täglich selbst Col- laborations-Tools, um mit Mitarbeitenden und Kollegen zu kommunizieren. Dabei bemerken knapp 30 % der Befragten die Herausforderung, in der Vielzahl der Tools den Überblick zu behalten, und fast die Hälfte der Befragten thematisiert auch den damit erhöhten zeitlichen Aufwand, die not- wendige Kompetenz dazu zu gewinnen.

Über der Hälfte monieren auch den Verlust des direkten Gespräches durch die Distanz. Der Führungsalltag ist nicht einfacher ge- worden.

FÜHRUNGSKRÄFTE SUCHEN DEN ENGEN KONTAKT

Den Führungskräften ist es wichtig, trotz räumlicher Distanz in engem Kontakt zu den Mitarbeitenden zu sein. Doch dies ist herausfordernd in der Umsetzung und für rund 30 % der Befragten nicht immer mach- bar gewesen. Das Delegieren von Arbeit über Distanz ist im Vergleich dazu weniger herausfordernd. Aber für Mitarbeitenden- betreuung im engeren Sinne gibt es oft zu wenig Zeit, das zeigen die Zahlen. Das liegt auch an der immer noch starken ope- rativen Einbindung der Führungskräfte. Die Führungskräfte sind selbst noch zu einem hohen Anteil mit Projekt- und Sachaufgaben betraut, auch Meetings und übergeordnete Reporting-Aufgaben nehmen für insgesamt knapp 80 % einiges an Zeit in Anspruch. Dementsprechend bejahen nur knapp 17 % voll und ganz die Aussage, ausreichend Zeit für Mitarbeitendenbetreuung zu haben, für knapp 38 % trifft dies eher zu. Diese Be- lastungssituation gehört gerade auf den mittleren Führungsebenen leider zum All- tag und stellt ein strukturelles Problem dar. Letztlich geht es dabei um die Frage, wieviel Zeit für echte Führungsarbeit gegeben ist und wie groß die umgesetzten Führungs- spannen sind. Dieses Zeitproblem lässt sich auch in anderen Branchen auf breiter Front beobachten. Dies ist eine der wesent- lichsten Rahmenbedingungen gelingender Führung und benötigt letztlich mehr Zeit und damit Ressourcen für Führungsarbeit –

sei es durch verringerte Führungsspannen, sei es durch Umorganisation der den Führungskräfte zugeordneten Aufgaben.

KOMMUNIKATION, KOMMUNIKATION, KOMMUNIKATION – KERNZUTAT HEUTIGER FÜHRUNGSARBEIT

Mit Blick auf die Wirkungen der pandemiebedingten Arbeitssituation und die Frage nach der primären Charakterisierung der Führungsarbeit bestätigten die befragten Führungskräfte eine Zunahme der Bedeutung von Kommunikation (über alle Kanäle) im Führungsalltag. Gefragt nach den individuellen Anpassungen an die hybride Arbeitswelt benennen die Befragten insbesondere ihr Bemühen, die technischen Kommunikationsmedien nutzen zu können, deren breite Klaviatur zu beherrschen und expliziter und aktiver auf die Mitarbeitenden zuzugehen. Eine vertrauensorientierte Führung und wenig Kontrollfixierung waren dabei für die Mehrzahl der Befragten bereits vor der Pandemie Realität.

ORTS- UND ZEITFLEXIBILITÄT FÖRDERN VEREINBARKEIT, ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT – UND KRISENRESILIENZ

Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität sind die mit Abstand wichtigsten Effekte, die mit dem Angebot von orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen in Chemie- und Pharmazieindustrie erreicht werden. Dieser Kern-Nutzen vor allem von orts- und zeitflexibler Arbeit wird auch in anderen Branchen als klarer Effekt benannt. Relativ viel Zustimmung der

Befragten erhält auch die Aussage, dass diese Arbeitsformen die Krisenresilienz der Organisation stärken. Hier dürften die letzten gut zwei Jahre einen wesentlichen Erfahrungsraum geboten haben. In vielen Bereichen, so die Erfahrung, konnte aufgrund der Nutzung insbesondere ortsflexibler Arbeitsformen trotz Pandemiebedingungen dennoch gut weitergearbeitet werden, zumindest in den indirekten Bereichen. Etwas weniger, aber immer noch eine große Anzahl von Befragten bestätigt überdies, dass auch neue Serviceformen möglich werden. Insgesamt werden orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen sehr breite, positive Wirkungen zugeschrieben. Als negative Kehrseite werden Entgrenzungseffekte genannt, also das Verschwimmen von Privat- und Berufsleben, sowie der Verlust von Informalität in der Beziehung zwischen Kolleg*innen und / oder Führungskräften. Allerdings ist zu betonen, dass die Varianz, also die Spannweite in den Antworten, bei dieser Frage sehr gross ist. Das heisst übersetzt: man kann das gut bewältigen, offenbar gibt es hohes Gestaltungspotenzial, teilweise gelingt dies aber wohl nicht. Auch andere Studien des Fraunhofer IAO zeigen, dass insbesondere auf den langfristigen Gesundheitseffekten orts- und zeitflexibler Arbeitsformen in Zukunft ein klares Augenmerk gelegt werden sollte. Die Befragung zeigt auch, dass der Verlust von Kontrolle oder erschwerte Sichtbarkeit von Leistungen KEIN großes Thema für die Befragten ist. Das ist insofern sehr interessant, als die möglicherweise abnehmende Kontrollierbarkeit und Steuerungsfähigkeit der Mitarbeitenden in Zeiten vor der Pandemie ein häufig genanntes Argument gegen die Nutzung ortsflexibler Arbeitsformen war. Dieses hat sich

sehr breit NICHT bestätigt, auch in dieser Branche.

NACHHALTIGKEIT IST INSBESONDERE IM BEREICH DER NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG SCHON EIN ETABLIERTES THEMA

Die Branche zeigt besonders im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung großes Engagement: fast drei Viertel der Unternehmen praktizieren diese bereits, bei weiteren knapp 15 % ist das geplant. Doch es gibt nach Angabe der Befragten auch

konkrete Ansätze, nachhaltiges Verhalten zu fördern. Mit gut 57 % finden sich auch bereits alternative Mobilitätskonzepte in der Umsetzung, bei weiteren gut 16 % ist dies geplant. Etwas weniger häufig, aber schon mit gut 43 % Zustimmung finden sich weitere Beiträge zu mehr Nachhaltigkeit z. B. im Bereich neuer Dienstreisekonzepte. Insgesamt finden sich hier auch nur sehr wenige kritische Stimmen. Hier könnte eine mutmaßlich bestehende Vorreiterposition der Branche weiter aufgebaut werden!

**Nachhaltigkeitsberichterstattung schon sehr weit verbreitet
Umsetzung und Bewertung von New Work im Unternehmen**

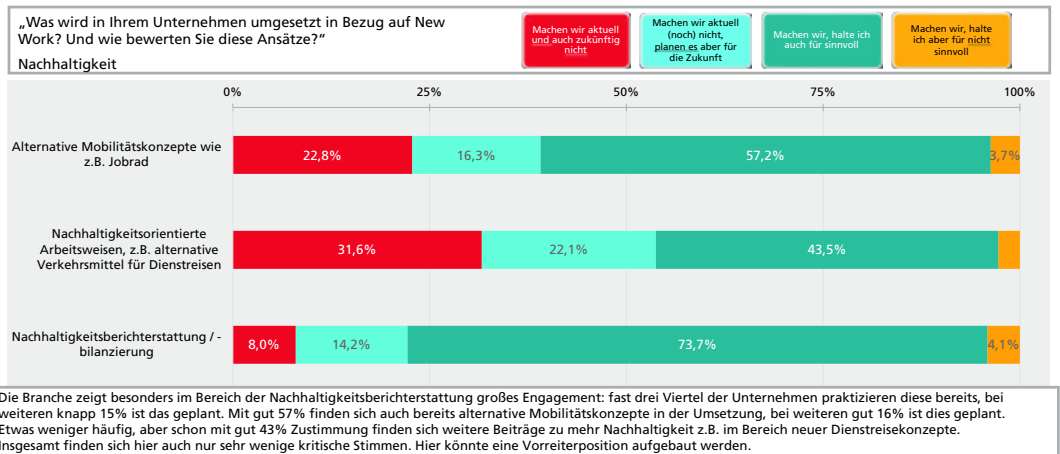


Abbildung 2: Nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten in den Unternehmen der Befragten

NACHHALTIGKEIT IST STARKES ARGUMENT FÜR ALTERNATIVE BÜROFORMEN!

Eine zunehmende Virtualisierung von Arbeit stellt ganz automatisch die Frage, welche

Ausstattung und welchen Umfang die verbleibenden Büroarbeitsplätze bzw. das gesamte Organisationsgebäude dann haben werden. Was auch schon vor der Pandemie bei vielen Arbeitgebern adressiert wurde, erhält nun mit Blick auf leerstehende Büro-

etagen und gleichzeitig stark anziehender Debatten um Energieeinsparung und Nachhaltigkeit nun noch deutlich dringlicher als Frage im Raum. Wie sieht es in dieser Branche aus? Aus Nachhaltigkeitsgründen sind alternative Büroformen ganz eindeutig die Alternative in Zeiten hybrider Arbeitsformen. Das zeigen die hohen Zustimmungswerte zu den Stichworten „Ressourceneinsparung“ und „Nachhaltigkeitsförderung“, die als Grund bzw. Effekt neuer Bürobewirtschaftungsformen abgefragt wurden.

Hier zeigt die Pandemie bereits deutliche Spuren. Die Veränderungen der Büroflächennutzung ist bei den Befragten schon recht weit fortgeschritten. Nonterritoriale, gescharte Konzepte werden bei gut 20 % heute bereits realisiert, bei knapp 40 % ist dies in Zukunft geplant; weitere gut 20 % sagen, dass dies nicht umgesetzt werden wird und fast genauso viele „erleiden“ dies offenbar eher. 20,1 % praktizieren diese Form der Büronutzung, halten sie aber nicht für sinnvoll. Hier steckt ein großer Gestaltungsauftrag. Die topaktuellen Diskussionen um Energieeinsparungen werden mutmaßlich ebenfalls zusätzliche Dynamik erzeugen. Deutlich differenzierter sind die Antworten im Bereich von Qualität und Funktionalität der Arbeitsplätze, die mit diesen Bürokonzepten verbunden sind. Hier scheinen (zumindest bisher) eher negative Erfahrungen zu überwiegen. Unser Institut hat über mehrere Jahrzehnte hinweg breite Erfahrung in der Konzeption, Umsetzung und Evaluierung moderner Officekonzepte sammeln können. Wir empfehlen bestmöglich vor architektonischen oder beschaffungsbezogenen Aktivitäten eine Beantwortung der Frage, welche Tätigkeiten wo von welchen Menschen geleistet

werden können; hierzu können auch Szenarien auf Basis von uns über viele Jahre verfeinerter Nutzertypologien genutzt werden. Dann folgen konkretisierende Planungen, ev. die Umsetzung von Pilotflächen und deren Evaluierung. Auch hier sind neben layout- und ausstattungsbezogenen Fragen ganz wesentlich begleitende Maßnahmen der Mitarbeiterintegration und des Change Managements wesentlich. Das zeigt: neue Bürokonzepte sind langfristig sinnvoll und nachhaltig, aber sie müssen unterschiedlichste Nutzungskonzepte anbieten.

NACHHALTIGKEIT NACH FLEXIBILITÄT ENTSCHEIDEND FÜR ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Schönwetterthema, sondern klarer Baustein der heute so wichtigen Arbeitgeberattraktivität. Dies bestätigen die Antworten der Befragten. Die Zustimmungswerte sind hier sehr hoch, und es gibt auch kaum gegensätzliche Meinungen. Auch die verhaltenssteuernde Wirkung von gelebter Nachhaltigkeitsorientierung wird stark herausgestellt. Das macht Mut, werden die Herausforderungen im Lichte der ganz aktuellen Entwicklung im Gefolge der Ukraine-Krise garantiert nicht kleiner.

FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS IM VAA GEPRÄGT VON STARKER MITARBEITENDENORIENTIERUNG

Die Führungskräfte zeichnen insgesamt ein sehr modernes Führungsverständnis von sich, das geprägt ist durch starke Mitarbeitendenorientierung, bei dem das Wohl der Mitarbeitenden an erster Stelle steht. Auch geben mehr als 44 % (voll und ganz) bzw.

53 % (trifft eher zu) der Befragten an, Mitarbeitende bei wichtigen Entscheidungen einzubinden. Klar ist: „Einbindung“ ist ein interpretationsfähiger Begriff. Er kann reichen von Information über Ideeneinbringung bis hin zur gemeinsamen Entscheidungsfindung. Doch klar ist auch, dass angesichts der Qualifikationsentwicklungen in der Belegschaft sowie mit Blick auf die nachwachsende Generation von Leistungsträgern alte Prinzipien von „oben wird gedacht, unten wird gemacht“ nicht zukunftsfähig sind. Dass diese Erkenntnis auch bei den Befragten vorherrscht, zeigt sich klar in den Befragungsergebnissen.

NEUE ORGANISATORISCHE MODELLE WIE GETEILTE FÜHRUNG IM KOMMEN

Es hat uns zusätzlich interessiert, inwieweit auch mit neuen organisatorischen Formen von Führung gearbeitet wird. Dazu gehören Konzepte wie „geteilte Führung“, also der Fall, dass sich (in der Regel zwei) Führungskräfte einen Verantwortungsbereich teilen, oder Modelle der „Führung auf Zeit“, die das ansonsten weit verbreitete Prinzip „einmal Führungskraft – immer Führungskraft“ in Frage stellt und den Wechsel von einer Führungsposition zurück in eine Fach- oder Expertenfunktion nicht als Abstieg, sondern als selbstverständlichen Entwicklungsweg umsetzt. Wie sieht es damit aus? Geteilte Führung ist für 20 % der Befragten Realität und sinnvoll, für weitere 11 % zwar realisiert, aber als nicht sinnvoll bewertet. Führung auf Zeit wird von gut 11 % als sinnvoll bewertet, von knapp 5 % als nicht sinnvoll eingestuft. Also: gute Ansätze, aber sehr ausbaufähig! Echt machtverändernde Organisationsformen wie demokratisch ge-

wählte Führungskräfte gibt es im niedrigsten einstelligen Prozentbereich. Insgesamt zeigt sich in der Befragung noch eine große Beharrung auf tradierten Führungsformen. Dies lässt sich übrigens in fast allen Bereichen der deutschen Wirtschaft konstatieren. Wirklich neue Modelle findet man am ehesten in Start-up-Strukturen. Hier bleiben viele Möglichkeiten ungenutzt. Denn wir dürfen nicht vergessen: Wir werden uns in Zukunft anstrengen müssen, gute Führungskräfte für diesen Job zu finden. Unterschiedliche Studien, auch des Fraunhofer IAO der letzten Jahre zeigen, dass klassische Führungskarrieren nicht mehr als selbstverständlich anzustrebendes Ziel anzusehen sind.

DIE NEUEN ANFORDERUNGEN BILDEN SICH AUCH IM FÜHRUNGSSYSTEM AB – EINE WICHTIGE VORAUSSETZUNG ZUR STÄRKUNG DES GEWÜNSCHTEN FÜHRUNGSHANDELN

Knapp drei Viertel der Befragten geben an, dass das von ihnen geforderte Führungsverhalten in Bezug auf Mitarbeitendenentwicklung und Gesundheitsfürsorge auch in der jeweils eigenen Bewertung relevant ist. Dennoch bleibt ein Viertel der Teilnehmenden, die angeben, dass es bei Ihnen keine konsequente Umsetzung dieser Anforderungen im Bewertungssystem für Führungskräfte gibt. Warum ist das wichtig? Wünschenswerte Veränderungen im Verhalten werden nur dann wirksam umgesetzt werden, wenn sie sich auch in so bestimmenden Rahmenbedingungen wie der Bonifizierung, der Auswahlkriterien und der Bewertung von Führungskräften widerspiegeln. Das wird für die Zukunft ein

wichtiges Gestaltungsgebiet werden, wenn Führungsarbeit nachhaltig verändert und wertgeschätzt werden soll. Hier ist also noch viel Luft nach oben.

DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS VERÄNDERUNGSBEGLEITER – TOP-LEITBILD DES ERFORDERLICHEN FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS IN EINER HYBRIDEN ARBEITSWELT

Eine wichtige Frage war die, welches Zukunftsbild die Befragten in Bezug auf die Funktion bzw. Kernaufgabe der Führungskräfte in der zukünftigen Arbeitswelt favorisieren. Die Befragten sehen zukünftige Führungsarbeit vor allem in der Interpretation des Veränderungsbegleiters der betreuten Personen. Das spiegelt die Volatilität unse-

rer Wettbewerbsumgebung, und die Erkenntnis, dass alle Mitarbeitenden in Zukunft deutlich anpassungsbereiter sein müssen, ohne dass in jedem Fall auch langfristige Planungen möglich wären, da die Entwicklungen sehr dynamisch sind. Führung ist damit potenzialorientiert, kann nur im engen Dialog, unter Wahrnehmung von Verhalten und Talenten erfolgen, und dies braucht kommunikatives Talent und auch viel Zeit. Es wird spannend werden, dies in den Implikationen mit den Verantwortungsträgern zu diskutieren.

**Die Führungskraft als Veränderungsbegleiter: TOP-Ranking
Zukünftiges Führungsverständnis in einer hybriden Arbeitswelt**

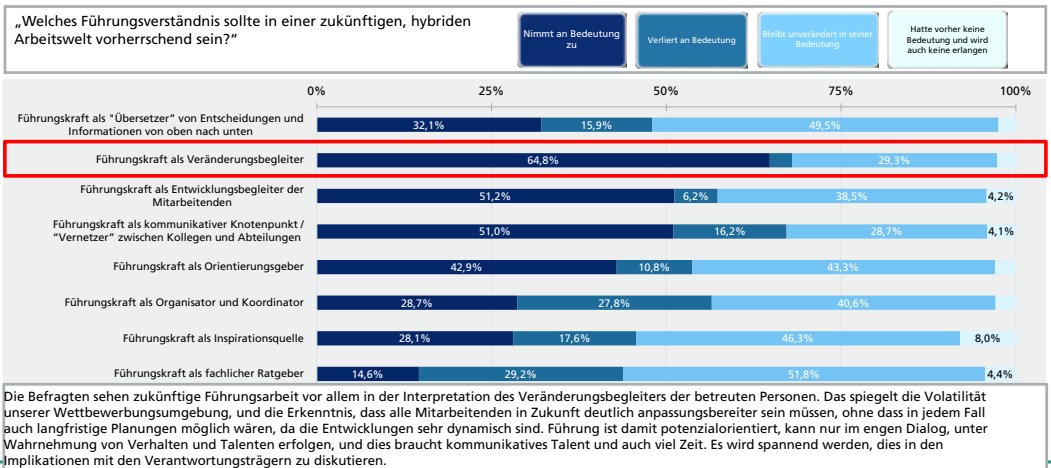


Abbildung 3: Das Führungsverständnis der Zukunft

Diese Ergebnisse zeigen sich auch in den Ergebnissen auf die Frage, in welchen eigenen Worten die Befragten ihr Zukunftsbild formulieren würden. „Coach*in“ ist hier der wichtigste Begriff, er ist im Verständnis dem

des Veränderungsbegleiters nicht unähnlich. Er zeichnet sich durch einen partnerschaftlichen, begleitenden Charakter aus und definiert sich nicht mehr durch eine hierarchische „Vorgesetzt“heit.



Abbildung 4: Das wesentliche Charakteristikum einer Führungskraft in den Worten der Befragten

Mit besonders großer Spannung haben wir die Angaben zur Frage nach den wesentlichsten Führungskräfte-Kompetenzen im »New Normal« erwartet. Hier hatten die Befragten die Möglichkeit, die für das neue Normal wichtigsten Kompetenzen für Führungskräfte in ein Gesamtranking zu überführen. Hier lohnt ein genauerer Blick sowohl in Bezug auf das gesamte Ranking im Ergebnis als auch auf die Varianz, also die Beantwortung der Frage, wie »homogen« diese Bewertungen waren. Die genannten Trends zur Kerncharakteristik spiegeln sich auch in den Ergebnissen zur Frage, welche Kompetenzen von Führungskräften in der neuen Arbeitswelt an Wichtigkeit gewinnen werden. Vertrauen schenken und erhalten sowie empathisch und wert-

schätzend führen stehen hier an Platz 1 und 2 der zu priorisierenden Nennungen, und das auch in grosser Einigkeit. Die hohe Wertung von Kommunikationsfähigkeit erklärt sich sicher bereits durch die anfangs beschriebenen Kernveränderungen der täglichen Führungsarbeit, in welcher Kommunikation und Interaktion auf allen Kanälen eine große Rolle spielen, auch um die verminderte räumliche Co-Präsenz und ihre Vorteile zu kompensieren. In der hybriden Arbeitswelt wird ebenso proaktive wie medienkompetente, wertschätzende Kommunikation und Ansprechbarkeit ein wesentlicher Schlüssel für gute Zusammenarbeit, Leistung und Bindung sein. Dennoch wird das Ausmaß direkter Begegnung und sozialer Einbindung und damit auch der

(impliziten und expliziten) Kontrolle geringer sein als vor der Corona-Pandemie, was die Bedeutung des Vertrauens so stark wachsen lässt. Vertrauen lässt sich zudem als ein Managementprinzip interpretieren, das bewusst auf das Gegenstück der minutiösen und aufwendigen Kontrolle verzichtet; eine Einstellungssache, aber eben auch eine Ressourcenabwägung. Es ist nur logisch, dass dann Kompetenzen wie fachliche

Begleitung oder Kontrolle nur sehr niedrig gerankt werden. Dennoch wird auch in Zukunft fachliche Kompetenz der Führungskräfte wichtig bleiben, sie ist nach unserer Überzeugung quasi die Basis. Aber ZUSÄTZLICH werden eben eine ganze Reihe von eher sozialen Fähigkeiten gefragt sein, um als Führungskraft erfolgreich zu sein. Hier sehen wir ebenfalls noch einen großen Entwicklungsbedarf.

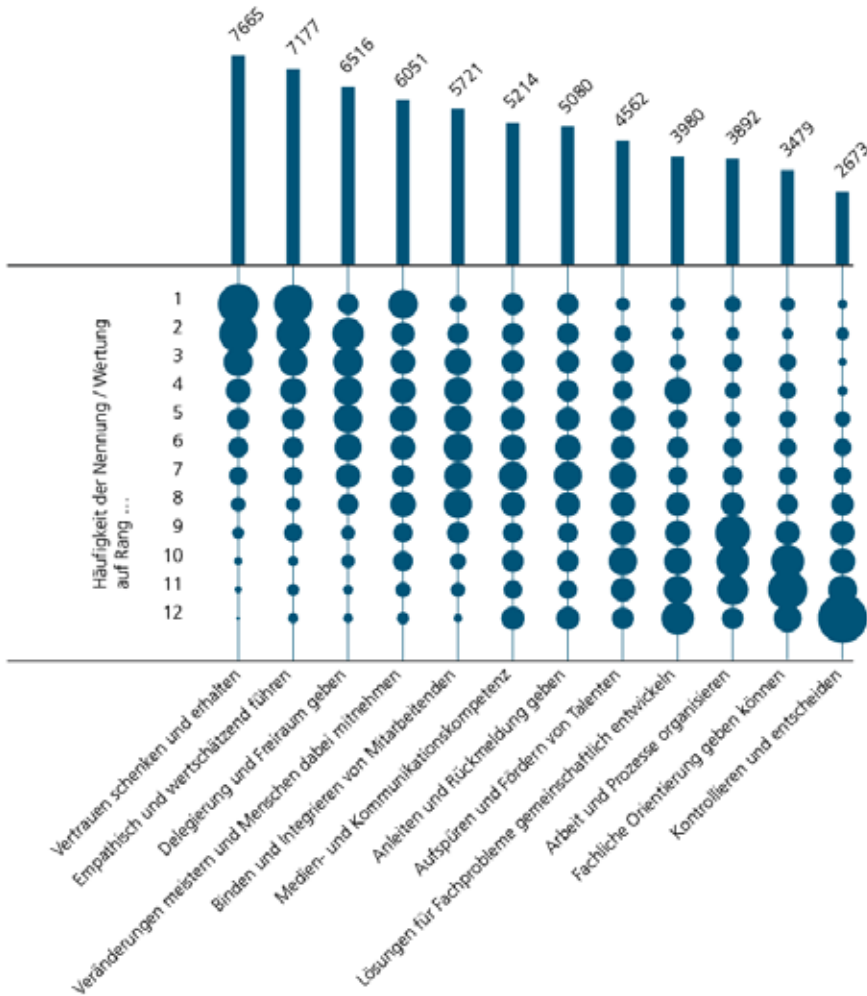


Abbildung 5: Die Kernkompetenzen der Führungskräfte in der neuen Arbeitswelt

PRAKTISCHE BEISPIELE UND KONSEQUENTE SCHULUNG SIND DIE TOP-UNTERSTÜTZUNGSWÜNSCHE DER FÜHRUNGSKRÄFTE MIT BLICK AUF NEW WORK-KONZEPTE

Sehr spannend war auch die Frage danach, welche Unterstützungswünsche die Befragten formulieren, um neue Arbeitsmodelle auch im eigenen Verantwortungsbereich gut realisieren zu können. Die

Befragten wünschen sich Orientierung, praktische Beispiele und eine konkrete Unterstützung durch spezifische Bildungsmodule, um New Work im jeweiligen Verantwortungsbereich wirksam umzusetzen. Auch die Unterstützung durch Business-Partner im HR ist breit gewünscht. Gut vertreten sind offenbar bereits Angebote im Bereich der Verbesserung der Medien- und Kommunikationskompetenz.

Praktische Beispiele, konsequente Schulung, Entgrenzungsprophylaxe Top-Unterstützungswünsche in Bezug auf New Work-Umsetzungen und -Projekte

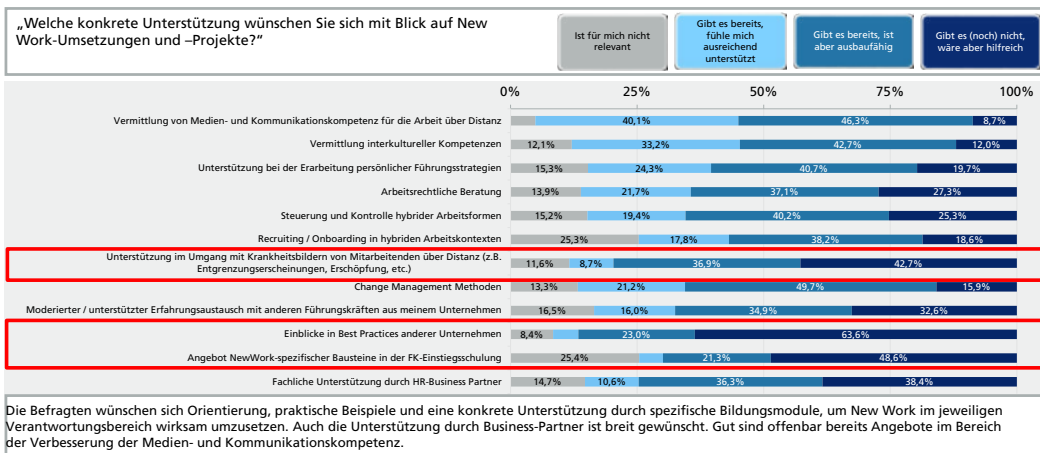


Abbildung 6: Konkrete Unterstützungswünsche mit Blick auf die Realisierung von New Work

BEST PRACTICES, FOREN, PLATTFORMEN: HIER KANN DER VAA VIEL MEHRWERT ERZEUGEN

Ganz offenbar suchen die Befragten vor allem den direkten Austausch mit Kollegen zum Thema, sehr gerne auch unternehmensübergreifend. Um neue Perspektiven zu gewinnen, Orientierung zu haben, Erfahrungen zu teilen. Ein wichtiger Punkt,

der in dem oft recht einsamen Führungsalltag häufig zu kurz kommt. Hier hat der VAA als Auftraggeber dieser Befragung ein direktes Mandat erhalten, sich zu engagieren. Es wird wesentlich und mehrwertschaffend, den Führungskräften hier viel Raum für Austausch, Diskussion, offene Gespräche auch über Misserfolge zu geben. Es wäre sehr wichtig, dass der VAA auch einen Beitrag dazu leistet, Führungskräfte aus ihrer

oft nicht unerheblichen „Einsamkeit“ in der Bewältigung ihrer spezifischen Führungsproblematiken herauszuholen und diese bei der erforderlichen Kulturentwicklung auf dem Weg zur New Work zu unterstützen.

gearbeitet, um die Führungskräfte in ihrer Wirksamkeit bestmöglich zu unterstützen.

FAZIT

Führung muss sich verändern, wenn sie auch in Zukunft ihre Aufgabe in zunehmend volatilen und dynamischen Zeiten bewältigen will. Die vorliegende Befragung zeigt die wesentlichen Entwicklungstrends, aber auch die Baustellen, die noch bestehen. Dieser Weiterentwicklungsbedarf umfasst Themen wie neue Organisationsformen der Führung (z. B. geteilte Führung) genauso wie die aktive Weiterentwicklung der vorherrschenden Rollenbilder für Führung und die dazu gehörigen Kompetenzen der Rolleninhaber. Die künftig erwartbare hybride Arbeitssituation mit einem selbstverständlichen Mix von ortspräsen-ter und virtueller Arbeit ist ein wesentlicher Faktor, der in Zukunft Führungsarbeit mit Veränderungen konfrontieren wird. Es werden erhebliche Anstrengungen nötig sein, die auch vor den übergreifenden Anreiz- und Führungssystemen nicht anhalten dürfen. Denn die Umsetzung all dieser Veränderungen erscheint wenig wahrscheinlich, wenn diese zwar benannt werden, dann aber für faktische Beförderungs- und Incentivierungsentscheidungen letztlich keine Rolle spielen. Wirksamkeit von Veränderungsimpulsen setzt Spürbarkeit sowie Aufmerksamkeit und explizite Würdigung voraus. Die Befragung hat dem VAA wichtige Ansatzpunkte weiterentwickelter Service- und Schulungsangebote heraus-





Führungskräfte
Chemie



DECHEMA

Gesellschaft für Chemische Technik
und Biotechnologie e.V.

KOLLOQUIUM MIT DER DECHEMA AM 11. MAI 2022

WAS IST NEW WORK IM NEW NORMAL?

Alle Menschen spüren die grundlegende Veränderung der Arbeitswelt, die zunehmend hybrid und selbstorganisiert wird. Die Dynamik der Entwicklung ist gewaltig: Produktivität, Entgrenzung, Arbeitszeitflexibilität und zukünftige Führung der Beschäftigten werden im digitalen Zeitalter nach der Pandemie anders aussehen. Am 11. Mai 2022 fand in Frankfurt am Main dazu ein erstes gemeinsames Kolloquium der DECHEMA und des VAA statt.



Katja Rejl, Vorsitzende der VAA Kommission Führung, führte kompetent durch das Programm und moderierte die Veranstaltung. Rejl ist seit März 2022 als Senior Manager bei Deloitte Consulting tätig. Zuvor hat sie viele Jahre als Führungskraft beim Darmstädter Chemie- und Pharmaunternehmen Merck gearbeitet, zuletzt als Head of Operations Strategy and Analytics.

Für Deutschlands größten Führungskräfteverband ist New Work ein wichtiges Thema, gerade weil auch Führung sich ändert. Seit über hundert Jahren geht es dem VAA darum, gute Führung zu leben und voranzutreiben. Noch immer heißt dies für die Führungskräfte, Orientierung zu geben, Verantwortung zu übernehmen und Mitarbeiter zu motivieren. Da, wo der sich der VAA als Akademikergewerkschaft mit der Interessenvertretung und Arbeitswelt der Chemie- und Pharmaführungskräfte befasst, setzt die Gesellschaft für Chemische Technik und Biotechnologie DECHEMA die Themen der Chemie in die Praxis um.

Auf dem New-Work-Kolloquium ist die neue Arbeitswelt aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet worden – von Beschäftigten über Führungskräfte und Unternehmen bis hin zur Wissenschaft. Mit von der Partie waren unter anderem DECHEMA-Hauptgeschäftsführer Dr. Andreas Förster, der 2. VAA-Vorsitzende Dr. Christoph Gürtler, der Hauptgeschäftsführer des Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) Dr. Klaus-Peter Stiller, der Präsident der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) Dr. Karsten



Auf dem Podium und im Publikum haben die Teilnehmer intensiv über die Arbeitswelt von heute und morgen diskutiert.

Danielmeier, Salvatore Ruggiero von der Schott AG und Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO als wichtige inhaltliche Impulsgeberin. Als Moderatorin hat die Vorsitzende der VAA-Kommission Führung Katja Rejl von der Unternehmensberatung Deloitte Akzente gesetzt.

Im Ergebnis wurde klar: Personal Skills sind wichtiger und Erfahrungsaustausch sowie Kommunikation essenziell geworden. Die Vernetzung aller Akteure im Blick auf Best Practice und smarte Kommunikation sind stärker denn je Erfolgsfaktoren für gute Arbeit. Prozesse und das Umfeld erfordern

noch mehr Flexibilität und neue Konzepte. Zahlreiche Beiträge in der Diskussion verwiesen darauf, dass die klassische Berufskarriere ausgedient habe und die Sinnfrage in den Vordergrund gerückt sei. Grenzen zwischen Leben und Arbeiten seien im Alltag auf produktive Weise verschwommen. In Zukunft gelte als Arbeit künftig die Summe aller Beschäftigungen in unterschiedlichen Lebensphasen.

Wenn man die Definition von New Work zurückführt auf die Schaffung eines menschenfreundlichen Arbeitsumfelds, in dem aus intrinsischen Motiven heraus gearbeitet wird, starke Leistungen voll-



Der 2. VAA-Vorsitzende Dr. Christoph Gürtler (links) und der DECHEMA-Hauptgeschäftsführer Dr. Andreas Förster.

bracht werden und die Übernahme unternehmerischer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Umwelt garantiert wird, so entsteht aus dieser Definition ein großer Auftrag gerade für Führungskräfte: Es geht um die konkrete Übersetzung zentraler Werte wie Selbstständigkeit, Handlungsfreiheit, Teilhabe, Demokratisierung und Transparenz in den Arbeitsalltag.

Das Kolloquium konnte auf den Ergebnissen einer Umfrage aufbauen, die das Fraunhofer IAO im Auftrag des VAA unter den VAA-Mitgliedern durchgeführt und diese der Öffentlichkeit zum ersten Mal vorgestellt hat. Die klaren Aussagen der Umfrage sind

eine hilfreiche Unterstützung für Fach- und Führungskräfte und können in der VAA-Geschäftsstelle per E-Mail an info@vaa.de anfordert werden. Weitere Ergebnisse der Umfrage gibt es in der nächsten Ausgabe des VAA Magazins im zweiten New-Work-Spezial.



DR. KLAUS-PETER STILLER
*Hauptgeschäftsführer und Mitglied des
Vorstandes des BAVC*

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

Foto: BAVC

NEW WORK IM NEW NORMAL AUS SICHT EINES VERBANDES

Hybrides Arbeiten ist kein Modetrend, sondern eine grundlegende Änderung unserer Arbeitswelt. Eine Mischung aus Arbeit im Büro und im Home-Office sowie eine Mischung von Meetings in Präsenz und online – das wird die Zukunft sein. Wichtig ist es, die Balance zwischen Online und Präsenz zu finden. Die wird nach Rolle und Funktion unterschiedlich sein müssen. Es ist Aufgabe der Führungskraft, dies für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich herauszufinden und umzusetzen. Wir werden auch zukünftig persönliche Treffen und Meetings brauchen. Speziell dann, wenn wir nach kreativen Lösungen suchen oder Konflikte beilegen müssen.

Eine Befragung unserer Beschäftigten hat ergeben, dass niemand eine Rückkehr zur „alten“ Arbeitswelt (Nine to Five in Office) wünscht oder sich auch nur vorstellen kann. Die Flexibilität in der Arbeitsgestaltung ist ein wichtiger Faktor geworden. Mit der Option, mobil arbeiten zu können, was in aller Regel Home-Office bedeutet, ist nahezu automatisch auch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit verbunden. Wenn die Aufgabenerledigung eben nicht mehr zwingend mit einer Anwesenheit im Büro verbunden ist, dann wird auch die Arbeitszeit flexibler gestaltbar.

Wir haben übrigens schon vor der Corona-Pandemie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens angeboten. Unsere IT ist so aufgestellt, dass mit einem Internetzugang von jedem Ort Zugriff auf alle erforderlichen Daten, Informationen und Dokumente besteht. Allerdings wurde von diesem Angebot eher wenig Gebrauch gemacht. Ehrlicherweise war es die Pandemie und keine Strategie, die die Flexi-

bilisierung des Arbeitsortes befördert hat.

Auch wenn wir hoffentlich die Pandemie irgendwann hinter uns lassen, die Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeit wird bleiben. Vor allem jüngere Beschäftigte erwarten das auch. Wir sollten nicht vergessen, dass wir uns im Wettbewerb um die besten Talente befinden. Alle Studien und Untersuchungen bestätigen immer wieder: Gehalt alleine wird nicht ausreichen, um in diesem Wettbewerb erfolgreich zu sein. Die Beschäftigten erwarten einen Sinn, in dem was sie tun (sollen), und sie wollen Freiheit und Flexibilität in der Gestaltung ihrer Work-Life-Balance. Unsere Aufgabe ist es, dies mit einer optimalen Erledigung unserer Aufgaben für unsere Mitglieder zu verknüpfen. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit müssen beide auf einem hohen Stand sein. Abgesehen davon ist es kaum vorstellbar, eine hohe Kundenzufriedenheit mit unzufriedenen Mitarbeitern zu generieren. Zwischen beiden Parametern gibt es ganz sicher eine Korrelation.

New Work und die Digitalisierung erfassen aber nicht nur die Art und Weise, in der unsere Beschäftigten ihre Aufgaben erledigen. Auch unsere Zusammenarbeit mit unseren Mitgliedern ist während der Corona-Pandemie weitgehend auf digitalen Plattformen und in virtuelle Meetings verlagert worden. Der Fortschritt der letzten beiden Jahre ist beträchtlich, das muss man – bei aller Kritik am Tempo der Digitalisierung in unserem Land – auch einmal positiv anmerken. Als im Frühjahr 2020 die Pandemie begann, haben wir Telefonkonferenzen in den frühen Morgenstunden oder in den Abendstunden terminiert. Im Laufe des Tages waren die Knotenpunkte überlastet, was zu häufigen Verbindungsabbrüchen führte. Inzwischen laufen Videokonferenzen technisch problemlos und auf verschiedenen Plattformen – auch Kollegen, die wie der Autor der älteren Generation angehören, gehen routiniert mit der neuen Kollaboration um. Die Frequenz unserer Meetings hat sich deutlich erhöht, denn die „Rüstzeiten“ haben sich durch den Wegfall der An- und Abreise stark verkürzt. Nachdem jetzt Präsenzsitzungen wieder möglich sind, stehen selbige auch wieder im Programm, allerdings ergänzt um virtuelle Meetings.

Wenn es um die Zusammenarbeit sowohl intern im Betrieb als auch extern geht, kommt an dieser Stelle regelmäßig das „Glaubensbekenntnis“: Virtuelle Gespräche und digitale Meetings können das persönliche Gespräch und den persönlichen Kontakt auf keinen Fall ersetzen.

Ich glaube das auch. Aber glauben ist nicht wissen! Für uns, die wir den absolut größten Teil unseres Arbeitslebens in einer analogen

Arbeitswelt (Nine to five vor Ort, viel Papier) verbracht haben, ist das sicher richtig. Unsere „Prägungsphase“ war eben analog.

Wie sieht es aber mit den kommenden Generationen, den sogenannten „Digital Natives“, aus? Werden sie, so wie wir, immer noch den persönlichen Auge-in-Auge Kontakt als das Non plus ultra der Kommunikation und als unerlässlich für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit ansehen? Um offen zu sein: Ich hoffe sehr, dass sie es tun werden. Was immer auch die Digitalisierung ermöglicht und in Zukunft noch weiter ermöglichen wird, wir sind und bleiben soziale Wesen, die persönliche Beziehungen brauchen – auch in der Arbeit als wesentlichen Teil unseres Lebens. Wir erleben es im Team immer wieder, dass uns in einem Brainstorming in Präsenz Ideen kommen, die uns vorher in virtuellen Meetings nicht gekommen sind. Auch länger schwelende Konflikte wurden in einem persönlichen Meeting der Beteiligten gelöst. Eigentlich überraschend, denn der Teilnehmerkreis war der gleiche. Die Dynamik und die Interaktion ist eben eine ganz andere als wenn jeder vor seinem Monitor sitzt. Die Chance für kreative Lösungen ist höher, nach meiner Einschätzung um ein vielfaches. Ich habe daher ein gewisses Verständnis für das bekannte Mail von Elon Musk an die Tesla Beschäftigten, allerdings nur für seine Sorge um einen Kreativitätsverlust durch isolierte Home-Office-Arbeit. Er schüttet mit seiner Mail und der darin enthaltenen Ankündigung (40 Stunden Office or leave) das Kind mit dem Bade aus. Wir müssen aber sicherstellen, dass die Balance zwischen Home-Office und Präsenz im Betrieb stimmt. Und die kann – je nach Funktion und Rolle – durchaus unterschiedlich sein, Trial and Error! Home-Of-



Foto: BartekSzewczyk – iStock

fice abschaffen ist keine Lösung, denn die Option dafür wird zum einen ein Faktor im Wettbewerb um die besten Talente sein und zum zweiten lässt eine Rückkehr zur 100 % Präsenzkultur einen deutlichen Motivationsknick bei unseren Beschäftigten befürchten.

Neben all' den geschäftlichen Gründen gebe ich gerne zu, dass für mich auch ein ganz persönlicher Aspekt für persönliche Treffen sehr wichtig ist: Es macht mehr Spaß, mit Kolleginnen und Kollegen live und persönlich zu diskutieren. Und ich meine wahrzunehmen, dass ich dieses Gefühl nicht exklusiv habe. Der Spruch „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“ gehört ins Museum und zwar in die entfernteste Abteilung! „Work“ ist ein Teil von „Life“ und mit der Aufhebung der räumlichen Trennung von Arbeit und Beruf durch

Home-Office verschwimmen die Grenzen.

Als vor zwei Jahren der Home-Office-Hype gestartet ist, begann annähernd zeitgleich die öffentliche Diskussion, wie denn die Führungskraft sicherstellen könne, dass die Mitarbeiter im Home-Office auch tatsächlich arbeiten. Da stellt sich zwingend die Frage: Wie wurde das denn im Büro sichergestellt? Durch ständige Kontrolle der Arbeitsleistung? Schaut die Führungskraft dem Beschäftigten über die Schulter? Ein Führungsverständnis, das aus der Zeit gefallen ist. Die jüngere Generation, um die wir uns bemühen müssen, werden wir damit nicht gewinnen und die Motivation der bereits bei uns Beschäftigten nicht erhalten. Wer nicht arbeiten will, der wird es im Büro ebenso wenig tun wie im Home-Office. Es

ist Aufgabe der Führung klar zu definieren, welche Ergebnisse und in welcher Qualität produziert werden müssen. Dann ist es auch kein Thema, wo der Mitarbeiter seine Aufgaben erledigt. Diese Aufgabe der Führung ist nicht neu, sie ist nicht einfach und sie ist jetzt wichtiger. Die reine Präsenz im Büro ist definitiv kein „Leistungsnachweis“ mehr. Sie war es realistisch nie, bei einer Organisation der Arbeit mit Home-Office-Option wird das jetzt noch deutlicher.

Wenn manche Führungskräfte dennoch auf einer Anwesenheit im Büro beharren, anstatt sich vertiefte Gedanken über eine Steuerung nach Output zu machen, dann setzen sie sich dem Verdacht aus, sich diese Mühe nicht machen zu wollen. Oder es beruhigt, dass man dem Beschäftigten zumindest den Tag verdorben hat, indem man ihn ins Büro zitiert. Auch wenn er dort keine wirkliche Arbeitsleistung erbringt: Er kann nicht so einfach wie im Home-Office private Dinge erledigen. Es sei denn, den privaten Angelegenheiten kann auch online nachgegangen werden.

Wie die meisten Organisationen prüfen auch wir, welche Auswirkungen das hybride Arbeiten (teils im Büro, teils im Home-Office) auf die Büroarbeitsplätze hat. Der Nutzungsgrad der Arbeitsplätze im Büro war nie besonders hoch (kürzere Arbeitszeiten, höhere Teilzeitquoten, Dienstreisen, Urlaub, Feiertage); mit der Zunahme von Home-Office werden Büroarbeitsplätze zum Teil nur wenige Stunden in der Woche genutzt. Effizient ist das nicht. Desk sharing ermöglicht es, die Zahl der Büroarbeitsplätze so zu reduzieren, dass unterm Strich weniger Büroarbeitsplätze als Mitarbeiter vorhanden

sind. Ein Thema ist das, wenn mit den reduzierten Büroarbeitsplätzen etwas Nutzvolles geschehen kann, z. B. Kostenreduzierung durch Abmietung oder sogar den Verkauf von Bürogebäuden und Anmietung von Coworking Spaces. Angesichts des Trends zu mobilem Arbeiten und Home-Office steht allerdings nicht zu erwarten, dass der Markt für Bürogebäude in den kommenden Jahren ein lebhafter sein wird. Auf der anderen Seite haben wir nach wie vor einen erheblichen Wohnungsmangel gerade in städtischen Lagen. Eine Umwandlung von bisherigen Bürogebäuden in Wohngebäude wäre zumindest eine Überlegung wert, auch wenn die Investitionen für die Umwidmung aufgrund einer anderen Struktur von Büro- und Wohngebäuden vielfach beträchtlich sind. Hier wäre ein strategisches Feld für die Politik offen. Ansonsten sollte die Gestaltung des New Work und des flexiblen Arbeitsortes tunlichst den Akteuren der Arbeitswelt überlassen werden. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie die sie repräsentierenden Sozialpartner finden bessere und passendere Lösungen. Ansprüche auf Home-Office etc. helfen da wirklich nicht.



Foto: PixelsEffect – iStock



SUSANNE SCHAPERDOT
Partnerin und Rechtsanwältin
Fachanwältin für Arbeitsrecht
Freie Dozentin und Fachautorin

Susanne Schaperdot ist Partnerin der Kanzlei LNS PartG Rechtsanwälte und Fachanwältin für Arbeitsrecht, Massenbergstraße 15-17 in Bochum und dort verantwortlich für die Beratung von Betriebs-, Gesamt- und Konzernbetriebsräten in allen Fragen der betrieblichen, unternehmerischen und gesellschaftsrechtlichen Veränderungsprozesse. Die Kanzlei ist ausschließlich auf Seiten der Interessensvertretungen und Betriebsräte tätig und ist mehrfach im Bereich „Arbeitsrecht“ als „besonders empfohlene Kanzlei“ in Deutschland ausgezeichnet. Susanne Schaperdot setzt erfolgreich als Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht die Interessen ihrer Mandanten in Verhandlungen, Betriebsvereinbarungen, Interessenausgleichen und Sozialplänen durch. Sie ist deutschlandweit tätig. Darüber hinaus ist sie seit über 20 Jahren freie Dozentin für das kollektive Arbeitsrecht für verschiedene Akademien und Institute sowie Fachautorin.

Kontakt: susanne.schaperdot@anwaelte-LNS.de
0234- 913 880 oder 0049 163 7950483

Foto: LNS

AGILE ARBEIT BRAUCHT STARKE MITBESTIMMUNG

Die Themen „New Work“ und „agile Arbeit“ ist auf dem Arbeitsmarkt so aktuell wie nie. Aber was ist „New Work“ und „agile Arbeit“, welche Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats werden ausgelöst und welche Rolle muss der moderne Betriebsrat einnehmen? Diese Fragen sollen im Laufe dieses Artikels beantwortet, zudem soll der Blick auf die zentrale Rolle des Betriebsrats innerhalb der Themen New Work und agile Arbeit gerichtet werden.

WAS IST „NEW WORK“?

„New Work“ beschreibt grundsätzlich die Veränderung der Arbeitswelt durch neue Technologien, Digitalisierung, Automatisierung sowie die Entwicklung Künstlicher Intelligenz.

Unter dem Begriff „New Work“ sind zunächst neuere Arbeitsmodelle zu verstehen, die zeitliche und räumliche Innovationen aufweisen zum klassischen, betrieblichen Arbeitsplatz mit seinem vorgegebenen Arbeitszeitkorridor, die geläufigsten Begriffe sind: Homeoffice (die Arbeit von einem häuslichen Arbeitsplatz), Co-Working Spaces (gemeinsam kreativ arbeiten), Jobsharing (Arbeitsplatzteilung statt Teilzeit), Vier-Tage-Woche (kürzere, intensivere Arbeitszeitintervalle für mehr Produktivität). Zumeist hat der Betriebsrat seine Mitbestimmungsrechte durch entsprechende Betriebsvereinbarungen zu den Themen Arbeitszeit, Homeoffice/mobile Telearbeit,

Softwareeinsatz oder Desk Sharing ausgeübt, zumal diese Änderungen sofort im Unternehmen sichtbar sind. Anders ist dies bei der Einführung von „agiler Arbeit“.

WAS IST „AGILE ARBEIT“?

„Agiles Arbeiten“ ist einer der Grundpfeiler von New Work. Dafür werden die bestehenden hierarchischen Strukturen in einem Unternehmen hin zu einer agilen Arbeitsorganisation für mehr Flexibilisierung und Innovationsförderung transformiert. Ziel dieser Transformation ist die Beschleunigung von internen Prozessen und die bedarfsorientierte Bündelung von Kompetenzen. Agiles Arbeiten zielt auf eine radikale Optimierung der Zusammenarbeit von (Arbeits-)Teams ab.

Um im Unternehmen wirklich agil arbeiten zu können, braucht es Methodik. Die bekanntesten Methoden agiler Arbeit sind Scrum, Kanban, Timeboxing und Design

Thinking, wobei diese Aufzählung nicht abschließend ist. Welche Methodik sich am besten für das eigene Unternehmen eignet, lässt sich nicht pauschal festlegen. Es bedarf stets einer individuellen Beurteilung, welche die Interessen des Unternehmens und die der Belegschaft in den Blick nimmt. Agiles Arbeiten hat eine Vielzahl von Chancen für das Unternehmen. Es fördert Innovation und Kreativität, bringt eine höhere Konzentration auf die Kundenbedürfnisse, implementiert zumeist eine bessere Fehlerkultur und ermöglicht schnellen und gründlichen Wandel.

WARUM MUSS DER MODERNE BETRIEBSRAT MITBESTIMMEN?

Die einzelnen agilen Methoden unterscheiden sich, haben aber eine entscheidende Gemeinsamkeit: Die Arbeit im Betrieb wird grundlegend verändert und zwar nicht „nur“ räumlich und zeitlich, sondern tatsächlich grundlegend. Es braucht eine kulturelle Unternehmensänderung. Agiles Arbeiten ist also nicht eine modernere Bezeichnung der Zusammenarbeit von motivierten, flexibleren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern eine grundlegende andere Arbeitsmethode und -organisation. Durch die Einführung agiler Arbeitsformen werden die klassischen, hierarchischen Strukturen im Unternehmen grundlegend aufgebrochen. Die Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche werden neu definiert. Auch die Planung der individuellen Karriere in der agilen Arbeitswelt wird grundlegend neu werden. Fehlen klassische Hierarchien, muss das Unternehmen den Mitarbeitenden andere Möglichkeiten für die persönliche

Entwicklung aufzeigen.

Agiles Arbeiten relativiert zudem den Wert von bislang einkommensrelevantem Spezialwissen und verändert gewohnte Teamzusammensetzungen. Es hat weiter auf die bisherigen und künftigen Erwerbsbiografien und Karrierewege unmittelbar Einfluss. Das Tarif- und Gehaltsgefüge, Zielvereinbarungen oder Prämien werden häufig durch eine abgrenzbare Aufgabe und Hierarchieplatzierung des Individuums definiert. Abteilungen waren zumeist aufgrund der ausgeübten Aufgabe im Unternehmen zusammengestellt, die von fachlichen und disziplinarischen Führungskräften geführt werden.

Agiles Arbeiten ändert all diese bekannten Parameter grundlegend.

WELCHE MITBESTIMMUNGSTHEMEN WERDEN TANGIERT?

Das Betriebsverfassungsrecht überträgt dem Betriebsrat eine Vielzahl von zwingenden, gesetzlichen Aufgaben, die er für alle Mitarbeitenden des Unternehmens ausüben muss. Seine gesetzliche Aufgabe ist die paritätische Einflussnahme, in der er die Interessen der Mitarbeitenden bei allen wichtigen Themen wahren und durchsetzen sollte.

Agiles Arbeiten tangiert zumeist die nachfolgenden Mitbestimmungsthemen:

Organisationsaufbau, Arbeitszeit, Beurteilungsgrundsätze, Auswahlrichtlinien, Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Arbeits-

und Gesundheitsschutz, Arbeitsentgelt, berufliche Bildung, Einsatz von KI etc. Bei der Einführung von agiler Arbeit muss der Betriebsrat seine umfangreichen, gesetzlichen und erzwingbaren Beteiligungsrechte zum Wohle der Mitarbeitenden und des Betriebs ausüben. Er besitzt dafür eine Vielzahl von starken Rechten, um den Veränderungsprozess zum Vorteil der Mitarbeitenden umzusetzen und Nachteile von der Belegschaft abzuwenden!

IST DIE EINFÜHRUNG AGILER ARBEIT UND DEREN METHODEN EINE BETRIEBSÄNDERUNG?

Eine Betriebsänderung ist eine vom Unternehmen herbeigeführte grundlegende Neuausrichtung oder Einschränkung betrieblicher Abläufe, gar bis hin zur Stilllegung des Betriebs oder wesentlicher Betriebsteile. Eine Betriebsänderung hat in der Regel erhebliche immaterielle oder wirtschaftliche Nachteile für die von ihr betroffenen Mitarbeitenden, angefangen von dem Bedeutungsverlust bislang wichtiger Qualifikationen durch die Einführung neuer Arbeitsmethoden bis hin zur Entlassung und damit zum Entzug der wirtschaftlichen Existenzgrundlage. In der Planungsphase der Betriebsänderung ist die Arbeitgeberseite verpflichtet, den https://www.hensche.de/Rechtsanwalt_Arbeitsrecht_Handbuch_Betriebsrat.html Betriebsrat umfassend zu unterrichten und die geplanten Änderungen mit ihm zu beraten, einen Interessenausgleich mit dem Betriebsrat zu versuchen und einen Sozialplan abzuschließen.

Eine Betriebsänderung liegt so auch vor, bei der grundlegende Änderung der Betriebsorganisation (§ 111 Satz 3 Nr.4 BetrVG), wenn die betrieblichen Abläufe und die Zuständigkeit der Mitarbeitenden, insbesondere die Leitungsverantwortung, so geändert wird, dass der Betriebsaufbau nicht mehr dem vorherigen Aufbau entspricht. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn die Leitungshierarchie geändert wird, d.h. wenn Leitungsebenen wegfallen oder neue hinzukommen. Eine Betriebsänderung liegt auch vor, wenn zwar die Aufbauorganisation unberührt bleibt, aber innerhalb bestehender Organisationseinheiten agile Arbeitsmethoden (z. B. Scrum) eingeführt werden. Nach einem BAG Urteil ist die Abschaffung hierarchischer Strukturen eine Änderung von Zuständigkeitsbereichen und somit stets eine Änderung der Betriebsorganisation gem. § 111 Satz 3 Nr. 4 BetrVG (BAG 18. März 2008 – 1 ABR 77/06; zum Wegfall einer oder mehrerer Hierarchieebenen vgl. auch BAG 26. Oktober 2004 – 1 AZR 493/03).

Liegt eine Betriebsänderung vor, so muss die Arbeitgeberseite mit dem Betriebsrat den Abschluss eines Interessenausgleichs ernsthaft versuchen und einen Sozialplan verbindlich vereinbaren. Inhalt des Interessenausgleichs ist zu einer die Beschreibung des Transformationsprozesses und sein zu implementierendes Ergebnis. Wohingegen der Sozialplan auf alle Themen eingeht, die einen wirtschaftlichen oder sonstigen Nachteil für die Belegschaft darstellen könnte. Dabei handelt es sich um alle nachfolgend noch näher beschriebenen Mitbestimmungsthemen.

WAS MUSS DER BETRIEBSRAT BEI DER EINFÜHRUNG VON AGILER ARBEIT MINDESTENS TUN?

Der Betriebsrat sollte seine Mitbestimmungsrechte schon im Planungsstadium wahrnehmen und frühzeitig den Veränderungsprozess mitgestalten. Agile Arbeit benötigt einen weitest gehenden Kulturwandel und das Implementieren einer Vertrauenskultur, dieses ist ohne einen echten partizipativen und paritätischen Veränderungsprozess eigentlich nicht möglich.

Der Arbeitgeberseite und dem Betriebsrat muss zudem klar sein: „Ohne die ausdrückliche Zustimmung des Betriebsrats zu allen Details, kann agile Arbeit nicht eingeführt werden.“

Der Betriebsrat hat also mindestens auf den Abschluss einer „Betriebsvereinbarung zur Einführung und Ausgestaltung von agiler Arbeit“ zu bestehen, die er notfalls sogar mithilfe einer außergerichtlichen Einigungsstelle unproblematisch erzwingen könnte. Ist agile Arbeit bereits im Unternehmen ohne ausreichende Beteiligung der Mitarbeitervertretung eingeführt worden, kann der Betriebsrat auch im Nachhinein noch auf den Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung zu diesem Thema bestehen, ebenfalls notfalls unter Hilfe der Einigungsstelle. Dabei ist im Übrigen nicht entscheidend, ob es sich vielleicht nur um eine kleine Abteilung oder um ein Pilotprojekt handelt.

Der Betriebsrat hat für diese Vereinbarung zwingende, gesetzliche Mitbestimmungs-

rechte, da der Kulturwechsel zur Agilität eine Vielzahl von Mitbestimmungsthemen tangiert, dazu gehören:

- § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG, Verhaltensvorgaben, die sich auf Ordnungsverhalten und Konfliktmechanismen beziehen,
- § 87 Abs. 1 Nr. 2, 3, 5 BetrVG, Regelungen zur Arbeitszeit, Mehrarbeit, „Vertrauensarbeitszeit“ und Urlaub etc.,
- § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, Möglichkeit der technischen Leistungsüberwachung,
- § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, Evaluation der Gefährdungsbeurteilungen etc.
- § 87 Abs. 1 Nr. 10, 11 BetrVG, Einführung oder Abänderung von Entlohnungsgrundsätzen und Leistungsentgelt

Mitbestimmungsrechte bestehen darüber hinaus bei besonderen Belastungen durch Änderungen der Arbeitsbedingungen §§ 90, 91 BetrVG, Auswahlkriterien für die Besetzung von neuen agilen Rollenprofilen § 95 Abs. 1 und 2 BetrVG. Kein Mitbestimmungsrecht im engeren Sinne aber ein Unterrichts-, Beratungs-, und Vorschlagsrecht besteht bei der Personalplanung und der Sicherung von Beschäftigung nach §§ 92, 92a BetrVG.

Auch bei Versetzungen im Sinne der §§ 99, 95 Abs. 3 BetrVG ist der Betriebsrat zu beteiligen.

WAS MUSS IN DER ÜBERGANGSPHASE BEACHTET WERDEN?

Die Einführung agiler Arbeit tangiert eine Reihe von Mitbestimmungstatbeständen im

Rahmen des Betriebsverfassungsrechtes. Für den Betriebsrat bedeutet dies, sich schon frühzeitig mit den Chancen und Risiken von agilem Arbeiten auseinandersetzen zu müssen.

Besonders die Übergangsphase muss betrachtet werden. Unklare Regeln der Zusammenarbeit, Aufgabenüberschneidung und die vielleicht noch unsichere Positionierung einzelner Akteure können den positiven Ansatz und die Chancen agiler Arbeit zunichtemachen. Die Vermeidung von Mehrarbeit und die Entwicklung von guten beruflichen Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzepten sind wesentlicher Erfolgsfaktor. Das Unternehmen muss mit allen Akteuren diese Fragen konstruktiv beantworten, insbesondere wie Leistung bewertet und altes Führungsdenken überwunden werden kann, ohne Mitarbeitende und Führungskräfte zu überfordern, abzuhängen oder zu frustrieren.

Alle betrieblichen Arbeitszeitregelungen müssen von den Betriebsparteien überprüft und in die agile Leistungskultur integriert werden. Agiles Arbeiten kreiert zudem neue Stellen und Rollen, z. B. Scrum Masters oder Product Owner, eine neue Personalentwicklung muss vom Unternehmen gefunden werden.

Gerade in der Übergangsphase erfolgt ein Kulturwandel für Mitarbeitende und Führungskräfte, was für alle Akteure des Betriebs eine echte Herausforderung darstellt.

WELCHE REAKTIONSMÖGLICHKEITEN HAT EIN BETRIEBSRAT?

Der Wechsel zur agilen Arbeit stellt auch Betriebsräte vor großen Aufgaben. Den daraus resultierenden Anforderungen kann der Betriebsrat sehr unterschiedlich begegnen und sollte seine Rolle in Abhängigkeit zur Vorgehensweise des Unternehmens, zudem gut geschult, planvoll und wissend sowie selbstbewusst angehen. Vielfach benötigt er fachliche und/oder juristische Unterstützung, die er frühzeitig- vielleicht erstmals im Rahmen eines größeren Pitches -finden und einbinden muss.

Die Rolle des Betriebsrats im Veränderungsprozess kann grob in 3 Richtungen unterschieden werden:

Der Betriebsrat kann als Co-Manager agieren, also auf die Kooperation mit der Geschäftsführung setzen, woraus häufig eine kooperative Mitgestaltung resultiert, die die Gefahr mit sich bringt, zum reinen Erfüllungsgehilfen der Geschäftsführung zu werden.

Positioniert sich der Betriebsrat als reaktive Gegenmacht, wird er seine vordringlichste Aufgabe darin sehen, Mitarbeitende zu schützen und zunächst zu versuchen, die Maßnahmen zu verhindern und generell die Einhaltung von Verfahrensregeln, die in Gesetzen, Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen formuliert sind, durchzusetzen. Damit kann die Gefahr verbunden sein, ausschließlich zum Kritiker zu werden und nicht die Dynamik sowie die vielschichtigen Bedürfnisse und Erwartungen der Belegschaft

für eine moderne Arbeitszukunft zu erfüllen. Der Betriebsrat kann aber auch als durchsetzungsstarker Mitgestalter agieren, der die gegensätzlichen Interessen zwischen Arbeitgeberseite und Belegschaft sowie Gemeinsamkeiten klar benennt und im Sinne der Belegschaft löst und versucht, einen direkten Beteiligungsweg der Mitarbeitenden durch zu setzen.

Der Betriebsrat sollte in Ansehung seiner bisherigen Erfahrungen entscheiden, wie er mit den Belegschaftsinteressen im Rahmen des Transformationsprozess hin zu agiler Arbeit umgehen wird.

Denn eins ist sicher: Die Vielzahl der Änderungen von Arbeitsbedingungen, der Paradigmenwechsel und der Kulturwandel hin zu agiler Arbeit braucht einen starken Betriebsrat!







DORIE CLARK
Professorin für Executive Education

Dorie Clark ist eine amerikanische Autorin und Professorin für Executive Education an der Fuqua School of Business der Duke University. Sie wurde 1978 in Pinehurst, North Carolina, geboren und verließ die High School im Alter von 14 Jahren, um das Programm für Hochbegabte am Mary Baldwin College (heute Universität) in Staunton, Virginia, zu besuchen.

Clark wechselte an das Smith College in Northampton, Massachusetts, wo sie 1997 ihren Abschluss mit magna cum laude (BA) in Philosophie machte.

Clark hält Gastvorträge und unterrichtet an Universitäten auf der ganzen Welt, darunter an der Harvard University in Cambridge, Massachusetts, an der IE Business School in Madrid und an der Moscow School of Management SKOLKOVO in Moskau und an der U.S. Library of Congress.

Foto: Wikipedia

„WIR SIND AUF DEM WEG IN EIN ZEITALTER DER RADIKALEN EIGENVERANTWORTUNG“

Dorie Clark hat schon Google und Microsoft beraten. Sie sagt: Wer in der Jobwelt der Zukunft bestehen will, muss sich ständig neu erfinden können.

Wenn Dorie Clark nicht gerade Konzerne wie Google, Microsoft, die Weltbank oder Morgan Stanley berät oder Vorträge in der Yale University und der Harvard Business School hält, dann geht sie einer anderen Leidenschaft nach: Seit sechs Jahren übt sich die New Yorkerin auch als Musical-Autorin.

Clark lebt damit selbst nach einem Credo, das ihr zu weltweiter Bekanntheit verhalf: Niemand sollte je stehen bleiben - und jeder sollte sich regelmäßig neu erfinden. Die Neuerfindung des eigenen Ichs ist für sie die Schlüsselfähigkeit, die es braucht, um in der Arbeitswelt der Zukunft zu bestehen.

Doch wie entwickelt man sich ständig weiter, ohne sich aufzureiben? Und warum muss das eigentlich sein? Das erklärt die 44-jährige Bestseller-Autorin im Interview.

Ukrainekrieg, Pandemie, Kündigungswellen: Hat es jemals eine Zeit mit mehr Umbrüchen gegeben, Frau Clark?

Klar, die Geschwindigkeit, in der Dinge sich heute ändern, ist größer geworden. Ich fände es aber ehrlich gesagt ein wenig narzisstisch zu behaupten, dass uns die Veränderungen in der Welt gerade härter trafen als alle früheren Generationen. Wir sollten uns in dieser Hinsicht nicht für so besonders halten. Mit Umbrüchen umzugehen, das war schon immer schwer – für jeden.

Und wie wappnen wir uns für die Veränderungen in der Arbeitswelt?

Ich glaube, die wichtigste Frage, die sich Berufstätige heute stellen müssen, lautet: Wie viel Lust habe ich, Verantwortung für mein Leben zu übernehmen? Wir sind auf dem Weg in ein Zeitalter der radikalen Eigenverantwortung. Wir können entscheiden, wer wir sein wollen. Nie war es einfacher, sich zu bilden, neue Dinge zu lernen, sich anderen Bedingungen anzupassen. Durch das Internet haben wir mehr Möglichkeiten, uns weiterzuentwickeln, als jemals zuvor.

Manchen mag diese Verantwortung auch als Last erscheinen.

Klar. Wenn ich in Unternehmen zu Talks eingeladen werde, fragen die Mitarbeiter mich oft: „Wie klettere ich am besten die Karriereleiter hoch?“ Denen muss ich dann sagen, dass das nicht mehr so läuft wie vor zehn oder zwanzig Jahren. Da fingen die Leute ihre Jobs noch mit der Erwartung an, dass sie mehr oder weniger von selbst aufsteigen würden, wenn sie ihre Arbeit nur einigermaßen gut machten. Wie in einem Fahrstuhl, der sie mit der Zeit automatisch nach oben beförderte.

Aber wissen Sie was? Der Fahrstuhl wurde abgeschaltet. Jetzt stehen die Menschen vor einem riesigen Treppenhaus, das Dutzende verschiedene Abzweigungen hat. Sie müssen sich ständig neu entscheiden, welche sie nehmen - und dann selbst hochgehen.

Was passiert mit denen, die unten stehen bleiben?

Auch das ist eine Entscheidung. Aber eine sehr defensive, die diese Menschen meiner Meinung nach nicht glücklich machen wird. Es gibt in der Berufswelt Leute, die sich sagen: „Wenn ich nur möglichst unauffällig bleibe und alles so mache wie immer, muss ich bei diesen ganzen Umbrüchen vielleicht nicht mitmachen.“ Wer so denkt, wird unglücklich.

Wieso? Vielleicht haben solche Menschen ja einfach kein Interesse, aus ihrer Komfortzone herauszukommen.

Nein, das haben sie sicher nicht. Aber diese Denkweise ist sehr passiv und führt irgendwann zu einem Gefühl der Machtlosigkeit. Und es gibt viele Studien, die zeigen: Der wichtigste Faktor für ein

erfülltes und zufriedenes Leben ist das Gefühl, die Zügel in der Hand zu halten. Autonom zu sein. Deswegen hoffe ich, dass sich die Mehrheit der Menschen dazu entscheidet, bei Veränderungen um sie herum nicht den Kopf in den Sand zu stecken.

Sie gelten als Koryphäe auf dem Gebiet der „Self-Reinvention“ - der Neuerfindung des eigenen Selbst. Klingt nach einem riesigen Projekt. Wie schafft man das?

Der Begriff wird leider oft falsch verstanden. Ich meine damit nicht, dass man sich regelmäßig in einen neuen Menschen verwandeln soll. Stellen Sie sich mal vor, wie anstrengend es wäre, wenn Sie sich ständig durch unbekanntes Terrain kämpfen müssten und niemals zur Ruhe kämen! Das wäre ja so, als wären Sie in einen reißenden Strom gefallen und müssten sich die ganze Zeit abstrampeln, um Ihren Kopf über Wasser zu halten. So möchte doch keiner leben.

Was meinen Sie dann mit „Self-Reinvention“?

Die kleinen Schritte. Die einfachsten Wege, um sich neu zu erfinden, sind subtile Veränderungen. Wer es clever angeht, überlegt sich: Was mache ich im Moment? Und wo will oder muss ich hin? Und zwischen diesen beiden Bereichen sucht er dann die Gemeinsamkeiten.

Können Sie das an einem Beispiel erklären?

Ich kannte hier in den USA mal jemanden, der für eine Non-Profit-Organisation alte Bahnstrecken in Fahrradwege umgewandelt hat, in sogenannte Rail-Trails. Der Mann liebte seinen Job. Irgendwann aber hätte er für seinen Arbeitgeber in einen anderen Bundesstaat ziehen müssen - und er wollte seine Heimat nicht verlassen.

Und dann?

Dann hat er sich gemeinsam mit seiner Frau einen lang gehegten Traum erfüllt und ein kleines Hotel eröffnet - direkt neben einem der Rail-Trails. Als Kunden warb er all seine Kontakte aus seinem früheren Job an. Die machen heute ihre Fahrradurlaube bei ihm. Was ihn so erfolgreich gemacht hat: Er hat seinen alten Job mit einer neuen Aufgabe kombiniert. Eine subtile Veränderung.

Vielen Menschen dürfte es dennoch schwerfallen, Gewohntes loszulassen - gerade dann, wenn sie in der Vergangenheit damit erfolgreich waren.

Das verstehe ich sogar. Ich kann mir vorstellen, dass es auch in Deutschland viele Menschen gibt, die an bestimmten Jobs, Projekten oder Zielen festhalten, weil sie sich sagen: „Ich habe mir vorgenommen, das durchzuziehen, und jetzt muss ich es auch tun.“ Nur ergibt das in vielen Fällen einfach keinen Sinn.

In welchen Fällen zum Beispiel?

Immer dann, wenn sich die äußeren Umstände ändern. Wenn ich erfolgreich einen Imbiss an einer Autobahn betreibe und die Autobahn wird stillgelegt - dann kann ich nicht einfach weitermachen wie bisher. Entweder muss ich meinen Imbiss verkaufen oder ihn neu erfinden oder ihn anderswo wiedereröffnen. Da hilft es auch nichts, zu jammern oder den Behörden Vorwürfe zu machen, die die Autobahn geschlossen haben. Ich muss mich eben mit den Tatsachen arrangieren.

Haben Sie einen Tipp, wie man das schafft?

Seien Sie die Art Mensch, die sich mehr für Fakten interessiert als für Ideologien. Ideologen beschäftigen sich nur damit, wie die Welt in ihren Augen sein sollte. Das führt zu irrationalen Verhalten, politischer Polarisierung, sogar zu Kriegen. Wer es schafft, sich stattdessen an Fakten zu orientieren, der wird merken: Wenn sich die Fakten ändern, dann ändert sich auch mein Mindset. Und das ist großartig! Denn dann bleibt man nicht in der Vergangenheit haften - und klammert sich nicht an unrealistische Vorstellungen davon, wie die Welt zu sein hat.

Frau Clark, vielen Dank für das Interview.

Mehr: Steigende Gehälter, Millionen freie Stellen: Welches Job-Mindset jetzt Erfolg bringt

Beil, Julia



Quelle: Handelsblatt.com vom 02.06.2022

Rubrik: Karriere New Work

Dokumentnummer: HB_28343270

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH





Foto: Dean Mitchell – iStock





Foto: Institut für Führung und Personalmanagement

PROF. DR. HEIKE BRUCH
Universität St. Gallen

Prof. Dr. Heike Bruch ist Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen und leitet dort das Institut für Führung und Personalmanagement. Sie gründete im Jahr 2006 die energy factory St. Gallen und berät Top-Führungskräfte in ganz Europa zu Leadership, New Work und kulturellem Wandel.



Foto: Institut für Führung und Personalmanagement

MARVIN NEU
Universität St. Gallen

Marvin Neu ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.

MIT HYBRID WORK DIE ZUKUNFT DER ARBEIT GESTALTEN

Die heutige Arbeitswelt befindet sich in einem epochalen Umbruch. Jetzt gilt es die Chance zu nutzen und hybrides Arbeiten als Kern der neuen Arbeitskultur zu etablieren. Basierend auf der Hybrid-Work Serie im Personalmagazin von Prof. Heike Bruch gibt dieser Beitrag Impulse für eine effektive, energetische und erfolgreiche Hybrid Work Transformation. Diese Erkenntnisse sind unter anderem gestützt auf der empirischen St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture von 2016 bis 2022 mit über 93.000 Befragten aus mehr als 500 Unternehmen aus dem DACH-Raum.

EPOCHALER UMBRUCH IN DER ARBEITSWELT

Die letzten beiden Jahre haben als Katalysator für Home-Office, digitalisierte Arbeit und Virtualisierung gewirkt. Diese Entwicklungen zeigen sich auch in unserer St. Galler Längsschnittstudie. Während im Jahr 2019 nur durchschnittlich knapp 5% der wöchentlichen Arbeitszeit im Homeoffice gearbeitet wurde, stieg dieser Anteil im Jahr 2020 sprunghaft auf 24% und im Jahr 2021 weiter auf 28%. Gleichzeitig erhöhte sich der Anteil der im Homeoffice arbeitenden Menschen signifikant. Im Jahr 2017 arbeiteten nur 23% der Mitarbeitenden vorübergehend im Homeoffice, gegenüber 26% im Jahr 2019. Beschleunigt durch die Pandemie stieg dieser Anteil deutlich an, zunächst auf 46% der Beschäftigten im Jahr 2020 und sogar 56% im Jahr 2021 (Bruch, 2022a). Viele der Befragten haben dabei positi-

ve Erfahrungen wie beispielsweise mehr Freiheiten, Selbstorganisation, Innovation und Speed in neuen Arbeitskontexten erlebt. Zugleich zeigen sich jedoch vielerorts Nebenwirkungen einer Überdosis an Homeoffice. So leiden beispielsweise zunehmend viele unter Isolation, Verlust von Team-Spirit, Erschöpfung bis hin zu einer gefühlten unternehmensweiten Müdigkeit. Schon heute haben sich zwei völlig unterschiedliche Szenarien herauskristallisiert: Das eine ist großartig und das andere höchst bedenklich (Bruch, 2022b).

Positivszenario: „Unternehmen als erfolgreiche Sinngemeinschaft mit Freiheit, Spass und Verantwortung“. Hybrides Arbeiten hat das Potential, zu einer viel produktiveren, attraktiveren und gesünderen Arbeitswelt beizutragen, sofern es Unternehmen gelingt, das Beste aus beiden Welten zu nutzen (Bruch, 2022b).

Negativszenario: „Unternehmen als ermüdete Zweckgemeinschaft“. Andererseits zeichnet sich in einigen Unternehmen schon jetzt ein Negativszenario ab, in dem das Schlechteste aus Präsenz- und virtueller Arbeit zum Tragen kommt. Mitarbeitende werden zu Einzelkämpfern in einer überhitzten Zweckgemeinschaft, in der Werte, Kreativität und Menschen zu kurz kommen (Bruch, 2022b).

Angesichts dieser ambivalenten Erfahrungen gilt es nun, die postpandemische Arbeitskultur gezielt zu gestalten. Dieser Weg wird weder kurz noch einfach, aber äusserst lohnend, wenn Führungskräfte und ihre Mitarbeitende das Thema Hybrid Work aktiv, mutig und mit dem klaren Commitment zur künftigen Arbeitswelt angehen (Bruch, 2022b).

HYBRID WORK-SETUP: RICHTUNG GEBEN UND IM TEAM ORCHESTRIEREN

Gut orchestrierte Hybrid Work Lösungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie vermeintliche Paradoxien überwinden, indem gleichermaßen Leistung und Wohlbefinden gefördert, Individualisierung mit einer starken gemeinsamen Kultur verbunden sowie Vielfalt und Flexibilität mit einfachen Spielregeln in Einklang gebracht wird. Unter dem Leitgedanken, ein richtungsweisendes, gut orchestriertes Hybrid-Work-Set-up im Unternehmen einzuführen, werden nun unterschiedliche praktische Gestaltungsinstrumente und Tools dargestellt (Bruch, 2022b).

SINNAUSRICHTUNG:

ARBEITSPHILOSOPHIE UND PURPOSE

Hybrid Work sollte nicht losgelöst optimiert, sondern stets auf einen Sinn ausgerichtet werden. Idealerweise sollte das Hybrid Work Setup einen Bezug zu Business- und Strategiethematen haben und in eine Arbeitsphilosophie eingebettet sein. Eine Arbeitsphilosophie beschreibt häufig Grundwerte, den Sinn und die allgemeine Richtung der Unternehmenskultur, der People-Themen und der Arbeit im Unternehmen. Die Arbeitsphilosophie sollte visionär und zukunftsorientiert sein und sich an den heutigen und zukünftigen Wünschen der Menschen orientieren. Einen ersten Zugang können aktuelle Trends und Befragungen über die Präferenzen verschiedener Gruppen liefern (Bruch, 2022b).

HYBRID-WORK-SPIELREGELN:

KORRIDOR FÜR DAS ARBEITSMODELL

Besonders hilfreich und Schlüsselfaktor eines orchestrierten Hybrid-Work-Setups sind Spielregeln. Diese Spielregeln sollten nicht als bürokratische oder einschränkende Regeln wahrgenommen werden, sondern Orientierung geben. Hybrid Work-Spielregeln betreffen zunächst den Umgang im Unternehmen mit dem primären Arbeitsort. Hier lassen sich vereinfacht drei Grundmodelle unterscheiden: „Office first“, „Remote first“ und das Mischmodell „60:40“ mit 60 Prozent vor Ort und 40 Prozent mobilem Arbeiten oder umgekehrt. Eine wichtige Rolle im Kontext von Hybrid Work spielen auch Spielregeln zu Kommunikationskanälen sowie der Rolle von Teams und Führungskräften (Bruch, 2022b).

HYBRID WORK IM TEAM AUSGESTALTEN

Wichtig ist, dass die konkrete Ausgestaltung des Hybrid Work Set-Ups im Team in einer aktiven Abstimmung mit Führungskräften geschieht. Teams können bei diesem Prozess zwar unterstützt werden, er sollte ihnen jedoch nicht abgenommen werden. Schliesslich ist jedes Hybrid Work-Setup nur so gut, wie es im Alltag funktioniert, zu den Bedürfnissen und Aufgaben der Beteiligten passt und als geeignete Lösung akzeptiert wird. Besonders hilfreich ist in diesem Zuge die Entwicklung einer gemeinsamen Teamcharta, bei der verschiedene Aspekte des Hybrid Work-Setups in einem oder mehreren Workshops entwickelt und festgehalten werden (Bruch, 2022b).

ERFOLGSFAKTOR LEADERSHIP: HYBRID LEADERSHIP IST UNBOSSSED, BEIDHÄNDIG UND EMOTIONAL

Inwiefern die vielfältigen Potenziale von Hybrid Work wie beispielsweise gesteigerte Produktivität, verbesserte Arbeitgeberattraktivität, erhöhte Arbeitszufriedenheit oder bessere Gesundheit ausgeschöpft werden, hängt besonders von der Führung ab. Zudem kann hybrides Arbeiten auch tiefgreifende Schäden verursachen, wie z. B. eine Reduktion an Innovationen, ein Verschwimmen der Lebensbereiche, Erschöpfung oder Isolation. Auch diesen Gefahren gilt es durch eine angemessene Form der Führung vorzubeugen. Die Kerninhalte moderner-, hybrider Führung lassen sich in die drei Dimensionen **Unbossing**, **beidhändige Führung** und **Emotionsarbeit** aufteilen (Bruch, 2022c).

In hybriden Settings sind klassische Kontroll- und Einflussmöglichkeiten grundlegend eingeschränkt. Somit muss Empowerment oder ein aktives **Unbossing** ein verbindlicher Bestandteil von Hybrid Leadership sein. Im Mittelpunkt steht die Vermeidung von „Command and Control“ und eine Stärkung von Autonomie und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Allerdings ist die Grenze zwischen Loslassen und Nicht-Führung (Laissez-faire) in hybriden Settings besonders schmal. Nicht-Führung gilt es zu vermeiden, denn Mitarbeitende, die in hybriden Settings wenig geführt werden, sind isolierter, erschöpfter und wenig engagiert (Bruch, 2022c).

In hybriden Settings erweisen sich zwei Führungsperspektiven als besonders relevant: Im Umgang mit Zielen und Aufgaben ist eine **beidhändige Führung** besonders zielführend, denn Hybrid Work beinhaltet die Gefahr, dass Innovationen vernachlässigt werden. Daher sollten Führungskräfte bewusst Effizienz und Innovationen fördern und die besonderen Vorteile hybrider Arbeit nutzen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Wahl des Arbeitsortes und die gezielte Nutzung von Kommunikationskanälen, die entsprechend zu effizienz- versus innovationsorientierten Aufgaben im Team angepasst werden sollten. Das Konzept der beidhändigen Führung unterstützt Führungskräfte, zwei unterschiedliche Aufgaben und Ziele situativ verschieden zu adressieren. Die eine Hand steht für Arbeiten im Umsetzungsmodus und betrifft Aufgaben mit einem Effizienz- und Präzisionsfokus, gleichzeitig steht die andere Hand für Arbeiten im Explorationsmodus und betrifft innovative Aufgaben. Während sich Effizienzaufgaben

eher für das Home-Office anbieten, sollten Explorationsaufgaben bewusst in Präsenz bearbeitet werden (Bruch, 2022c).

Auf der menschlichen Seite von Führung ist Hybrid Leadership vorrangig **Emotionsarbeit**. In den Vordergrund Hybrider Führung rücken drei emotionale Führungsaufgaben: Förderung von Wir-Gefühl, Inspiration und Empathie. Insbesondere wenn persönliche Treffen selten möglich sind, sollte der Zusammenhalt auch virtuell z. B. durch wöchentliche Check-Ins gefördert werden. Ausserdem gilt es, das emotionale Onboarding neuer Teammitglieder bewusst zu fokussieren und besonders zu Beginn persönliche Begegnungen und Erfahrungen vor Ort zu ermöglichen (Bruch, 2022c).

Eine weitere zentrale, emotionale Führungsaufgabe von Hybrid Leadership ist Inspiration und transformationale Führung. Dies umfasst, dass Führungskräfte vorbildhaft agieren und selbst emotionales Commitment zeigen, ihre Mitarbeitenden für die Zielerreichung begeistern und ihnen den Sinn der Aufgaben verdeutlichen. Gerade, wenn Mitarbeitende häufig allein oder virtuell in Teams arbeiten, ist es zentral, dass sie sich emotional verbunden fühlen und erkennen, wie sie zum Gesamterfolg beitragen. Letztendlich müssen Führungskräfte bei Hybrid Work bewusster Empathie zeigen und sicherstellen, dass diese von Mitarbeitenden auch gespürt wird (Bruch, 2022c).

KULTUR ZWISCHEN SINN-GEMEINSCHAFT UND CARING

Ein zweiter wesentlicher Erfolgsfaktor von Hybrid Work ist neben Hybrid Leadership die

Kultur. Hybrid Work hat das Potenzial Vielfalt, Freiheit und die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen zu fördern. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass die gemeinsame Identität verloren wird und innere Gräben im Unternehmen bis hin zu kollektiver Überforderung hervorgerufen werden. Diese ambivalenten Muster sind häufig in einer mehr oder weniger förderlichen Kultur begründet (Bruch, 2022d).

Eine erfolgreiche Hybrid Work Kultur zeichnet sich durch eine Balance zwischen zwei Schwerpunkten aus. Einerseits die **Sinn-gemeinschaft** mit einem ausgeprägten Wirgefühl, gestützt auf einer gemeinsamen Erfolgsambition, einem geteilten Purpose oder Sinnfokus und etablierten Werten wie Vertrauen. Ein starkes Wir-Gefühl entsteht maßgeblich durch eine hohe Identifikation mit ambitionierten, geteilten Zielen. Besonders zentral ist der Wert Vertrauen, denn virtuelle Arbeit, Empowerment und Freiheit sind ohne eine Vertrauensbasis nicht möglich. Zugleich zeigt sich häufig, dass Führungskräfte erst dann bereit sind, loszulassen, wenn diese Basis gegeben ist. In virtuellen Settings ist es daher umso wichtiger, darauf zu vertrauen, dass andere an den gleichen Zielen arbeiten, selbst wenn man sich selten sieht (Bruch, 2022d).

Andererseits gibt es einen kulturellen Kern, der sich um das Thema **Caring**, Gesundheit, Resilienz, Prävention von Überforderung oder Vermeidung der Beschleunigungsfalle dreht. Caring betrifft jeden Einzelnen im Unternehmen. Für die Kultur ist besonders entscheidend, wie Führungskräfte das Thema Caring behandeln. Für hybride Kulturen gilt es Gesundheit als Wert glaub-

würdig zu stärken und gemeinsam innerhalb von Teams geeignete Strategien zu entwickeln, um mögliche Stressoren und Belastungen frühzeitig zu erkennen und sie zu vermeiden. Auch die Beschleunigungsfälle, welche eine kollektive Überhitzung im Unternehmen beschreibt, gilt es zu vermeiden. Befindet sich das Unternehmen in einem solchen Zustand, empfindet ein Grossteil der Mitarbeitenden die Arbeit als zu viel, Prioritäten sind nicht klar oder es wird dauerhaft an der Belastungsgrenze gearbeitet. Hybrid Work hat das Potenzial, die Gefahr der Beschleunigungsfälle zu reduzieren. Allerdings ist hierfür der richtige Umgang mit Hybrid Work seitens der Unternehmen erforderlich (Bruch, 2022d).

HYBRID-WORK-TRANSFORMATION IN SIEBEN SCHRITTEN

Entscheidend für die Hybrid Work Transformation ist den Transformationsprozess richtig zu gestalten. Basierend auf den angeführten Leitideen skizzieren wir nachfolgend 7 Schritte einer energetisierenden Hybrid-Work-Transformation:

1. Re-connect: Zuhören, Abholen und Offenheit für den Change fördern: Als erstes gilt es Wege zu finden, um die Müdigkeit der Menschen zu überwinden und teilweise schwierige Erfahrungen aus der Pandemie zu verarbeiten. Zuhören, Raum und Zeit für einen offenen Austausch einzuräumen, sind jetzt die zentralen Punkte (Bruch, 2022e).

2. Top-Management und Hybrid Work Agents: Ein Netzwerk für die Transformation formieren: Ein sichtbares

Commitment des Top Managements ist für eine Hybrid Work Transformation unerlässlich. Die oberste Managementebene muss aktiv, sichtbar und zukunftsgerichtet Haltung und Aufbruch zeigen (Bruch, 2022e).

3. Hybrid-Work-Purpose und Spielregeln gemeinsam entwickeln: Es gilt die generelle Arbeitsphilosophie oder den Purpose im Umgang mit Hybrid Work zu konkretisieren, an die Zukunft zu orientieren und um konkrete Spielregeln zu ergänzen (Bruch, 2022e).

4. Experimente und Roll-in: Das Hybrid-Work-Set-up explorieren: Für viele ist die Umsetzung von Hybrid Work neu. Um die Potenziale von Hybrid Work auszunutzen, sollten Unternehmen gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden Zeit zum Experimentieren und Explorieren einräumen (Bruch, 2022e).

5. Leadership und Kollaboration entwickeln: Alle empowern: Eine erfolgreiche Hybrid-Work-Kultur können Unternehmen nur mit der ständigen Weiterentwicklung ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden erreichen. Dazu gilt es nicht nur die Mitarbeitenden über Purpose, Spielregeln oder den Umgang mit Hybrid Work zu schulen, sondern auch die Führungskräfte müssen ein Entwicklungsprogramm mit einigen Impulsen zu Hybrid Leadership erhalten (Bruch, 2022e).

6. Pulsmessung und Monitoring: Feedback-Kultur entwickeln: Wichtig für die Unterstützung der Kulturtransformation ist es, regelmässige Pulsbefragungen durchzuführen. Diese haben das Ziel, Führung und Zusammenarbeit zu unterstützen und

als zusätzliches Sensorium für den Zustand in den Teams zu fungieren (Bruch, 2022e).

7. Hybrid-Work-Kultur systematisch verankern: Um die die neuen Führungs- und Zusammenarbeitsmuster nachhaltig zu festigen und permanent weiterzuentwickeln, sollten diese fest im Unternehmen verankert werden. Dazu können Unternehmen ihren «Way of Leadership» festlegen und zentrale Werte wie Vertrauen, Zusammenhalt und Caring explizit vereinbaren. Entscheidend ist es, den Prozess partizipativ gemeinsam zu gestalten (Bruch, 2022e).

Die Hybrid-Work-Transformation ist der Beginn eines epochalen Umbruchs in der Arbeitswelt. Dieser darf nicht nebenbei verwaltet werden. Sondern vielmehr braucht es jetzt Leader, die sich der Transformation mit Energie und Fokus widmen und vorbildhaft vorangehen.

Quellen:

Bruch, H. (2022a). Hybrid Work - Empirische Bilanz und Perspektiven. *Personalmagazin online*, verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/verbreitung-hybrides-arbeiten-entwicklung-und-perspektiven_80_562568.html.

Bruch, H. (2022b). Die Hybrid-Work-Transformation jetzt gestalten. *Personalmagazin*, Heft 4, 16-23.

Bruch, H. (2022c). Hybrid Leadership: Unbossed, beidhändig, emotional. *Personalmagazin*, Heft 5, 38-43.

Bruch, H. (2022d). Hybrid-Work-Kultur: zwischen Sinngemeinschaft und Caring. *Personalmagazin*, Heft 6, 44-49.

Bruch, H. (2022e). Hybrid-Work-Transformation in sieben Schritten. *Personalmagazin*, Heft 7, 32-37.





DR. THOMAS ELSNER
*Chemieingenieur, Vorsitzender Konzern-
sprecherausschuss in der Bayer AG von 2016-2022*

Dr. Thomas Elsner hat sein gesamtes Berufsleben in verschiedenen Funktionen bei der Bayer AG verbracht. Lange Jahre war er Vorsitzender der VAA-Werksgruppe Leverkusen, die Anfang 2022 umstrukturiert wurde und mittlerweile als VAA-Werksgruppe Bayer Nordrhein firmiert. Von 2017 bis 2022 war Elsner Mitglied im Aufsichtsrat der Bayer AG auf dem Sitz des leitenden Angestellten. Der promovierte Chemieingenieur war außerdem viele Jahre Vorsitzender des Sprecherausschusses sowie des Konzernsprecherausschusses der leitenden Angestellten bei Bayer. Im Juli 2022 ist Thomas Elsner aus dem aktiven Berufsleben ausgeschieden. Er bleibt Ehrenvorsitzender des Bayer-Konzernsprecherausschusses und auch dem VAA als engagiertes Mitglied erhalten.

Foto: Bayer

HYBRIDE ARBEITSWELT IN DER BAYER AG

Während der Pandemie wurden wir bei der Bayer AG mit vielen Chancen, aber auch mit den Herausforderungen des mobilen Arbeitens konfrontiert.

Im Fokus der Überlegungen der Mitglieder der Sprecherausschüsse zur Gestaltung von „New Work im New Normal“ stand die in der Pandemie zwangsweise gewonnene Flexibilität der Arbeitsgestaltung auf die Zukunft zu übertragen und dabei alle wichtigen Aspekte wie Sicherheit, Datenschutz, Gesundheitsschutz und Rechts-/Versicherungskonformität ganzheitlich zu betrachten. Dabei wollten wir nicht die in der Ausnahmesituation der Pandemie etablierte Arbeitsweise mit teilweise vollständig ins Homeoffice verlagerte Arbeit fortschreiben. Vielmehr zielten wir auf ein langfristig beständiges Konzept zur künftigen Arbeit sowohl im Büro vor Ort als auch an anderen, möglichen Arbeitsorten ab. Deshalb haben wir mit der Unternehmensleitung eine Konzernsprecherausschussvereinbarung (KSpAV) zum Thema „Hybride Arbeitswelt“ abgeschlossen, bei der die Kombination zwischen mobilem Arbeiten und dem Arbeiten im Betrieb im Fokus steht.

„Wir haben in den zurückliegenden beiden Jahren gesehen, dass das Vertrauens-

verhältnis zwischen Beschäftigten und Führungskräften bei Bayer intakt ist – und das ist die wichtigste Voraussetzung für mehr Flexibilität. Ich bin deshalb zuversichtlich, dass uns bei Bayer der Übergang in eine hybride Arbeitswelt mit all ihren Vorteilen gut gelingen wird“, so Dr. Thomas Elsner für den Konzernsprecherausschuss der Bayer AG.

Die Vereinbarung „Hybride Arbeitswelt“ soll Leitplanken und Orientierung liefern, anstelle starrer Regeln und Vorgaben. Die Führungskräfte müssen die Balance zwischen mobilem Arbeiten und dem Arbeiten im Betrieb gemeinsam mit ihren Teams gestalten. Dabei ist die Führungskraft Vorbild und Hauptakteur in jeglicher Richtung, darf aber nicht allein gelassen werden. Zu ihrer Unterstützung stehen Manager Guides, HR-Partner und natürlich die Mitglieder der Sprecherausschüsse zur Verfügung.

Die nachstehenden Kernpunkte kennzeichnen unsere KSpAV „Hybride Arbeitswelt“.

- Mobiles Arbeiten ist für Leitende Angestellte (wie bisher auch) freiwillig und im Einvernehmen mit der Führungskraft möglich. Voll ausgestattete Arbeitsplätze stehen den Leitenden Angestellten weiterhin im Betrieb zur Verfügung.
- Eine Abstimmung zwischen Leitenden Angestellten und ihrer Führungskraft ist Voraussetzung dafür, den richtigen Mix aus mobilem Arbeiten und Arbeiten im Betrieb zu finden.
- Ein flexibler Wechsel zwischen betrieblichem und mobilem Arbeiten ist weitgehend formlos möglich. Das Arbeitsumfeld außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes muss zum mobilen Arbeiten geeignet sein. Leitende Angestellte tragen selbst aktiv dazu bei, sich einen geeigneten und gesunden mobilen Arbeitsplatz einzurichten und sich mit einer guten Balance zwischen Arbeit und Freizeit auseinanderzusetzen. Zum Erhalt der Gesundheit stellt Bayer geeignete Informationen zu Arbeits- und Gesundheitsschutz zur Verfügung und bietet vielfältige Angebote zur Gesundheitsprävention.
- Führungskräfte sollten mit ihrem Team die für die spezifischen Tätigkeiten erforderlichen Randbedingungen definieren, z. B. hinsichtlich Erreichbarkeiten.
- Die Leitenden Angestellten tragen dafür Sorge, dass sie jederzeit, gegebenenfalls auch kurzfristig am betrieblichen Arbeitsplatz erscheinen können.
- Bayer stellt für das mobile Arbeiten IT-Ausstattung zur Verfügung. Darüber hin-

aus wird es aber keine finanzielle Unterstützung zur Ausstattung eines mobilen Arbeitsplatzes für Leitende Angestellte geben.

Die Sprecherausschüsse werden die Umsetzung der Vereinbarung beobachten, bewerten und mit der Unternehmensleitung reflektieren.

Bei entsprechender Nutzung des mobilen Arbeitens wird sich das Arbeitsumfeld für viele in der Bayer AG ändern. Ein fest zugeordneter Arbeitsplatz wird nicht mehr für jeden die Regel sein, sondern man wird künftig Arbeitsplätze im Betrieb nach dem „Desk Sharing“-Konzept tageweise buchen können. Dabei wird die Anzahl der vorgehaltenen Büroarbeitsplätze geringer sein als die Gesamtzahl der Beschäftigten, wodurch zukünftig nicht mehr alle Beschäftigte zeitgleich an einem eingerichteten Arbeitsplatz arbeiten können. Die umgestalteten Büroflächen sollen aber zahlreiche neue Möglichkeiten für Austausch und Begegnung vor Ort bieten. Die Bedarfe der Teams müssen mit den Konzepten für die Bürogestaltung abgestimmt sein. Diese Konzepte sind mit dem jeweiligen Sprecherausschuss und dem Betriebsrat, der eine nahezu identische Regelung für den mitbestimmten Bereich vereinbart hat, abzustimmen.

„Bis vor zwei Jahren hätten wir uns nicht vorstellen können, dass wir so erfolgreich unsere Aufgaben mobil bzw. pandemiebedingt aus dem Homeoffice erfüllen können“, sagt Elke Bartl, Leiterin HR Deutschland in der Bayer AG. „Die Arbeitskultur bei Bayer ist geprägt von Interaktion und Kollabora-



Foto: Bayer

tion. Mit dem neuen Rahmen für die hybride Arbeitswelt möchten wir – wo immer möglich – unser künftiges Arbeitsumfeld aktiv gestalten, indem wir den persönlichen Austausch vor Ort als auch die räumliche und zeitliche Flexibilität der Beschäftigten gleichermaßen fördern und unterstützen. Mit den Vereinbarungen ist es uns zudem gelungen, die Anforderungen des Geschäfts und unserer Kunden mit den Wünschen und Bedürfnissen unserer Beschäftigten in Einklang zu bringen“, betont Bartl.



JANE ORTLER

**Ingenieurin für Labortechnik bei BASF Schwarzheide,
zurzeit Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende**

1964 geboren, Schulausbildung
seit 1983 VEB Synthesewerk Schwarzheide, Berufsausbildung als
Laborant, später Ing-Studium Labortechnik
1989 BASF Schwarzheide – Laborleiter, Referent, Expert
analytischer Service, Betriebsrat
Seit 2003 VAA-Mitglied, seit 2017 Vorsitzende der Werksgruppe

Foto: Steffen Rasche

WELCHE BEDEUTUNG HAT NEW WORK FÜR DAS UNTERNEHMEN?



We create chemistry

Die BASF Schwarzheide GmbH ist ein mittelgroßer Produktionsstandort und eine 100%ige Tochtergesellschaft der BASF SE. Mit ca. 2.100 Mitarbeitenden ist sie der größte Industrie-Arbeitgeber im Süden Brandenburgs. Zusammen mit Beschäftigten weiterer BASF-Gruppengesellschaften, Ansiedlern und Dienstleistern sind am Standort Schwarzheide mehr als 3.500 Menschen tätig. Geographisch liegt der Standort zwischen Berlin und Dresden an der A13. Mit zahlreichen, laufenden Investitionsprojekten ist der Standort auf Wachstum ausgerichtet.

Welche Bedeutung hat das Thema für Sie persönlich und Ihr Unternehmen?

Vor der Pandemie arbeiteten die meisten Mitarbeitenden vor Ort. Mobiles Arbeiten war zwar möglich, aber doch eher die Ausnahme. Die Collaboration-Labs in Dresden und Berlin, wo in Co-Working-Atmosphäre gearbeitet werden kann, wurden teilweise genutzt. Dabei sind etwa 30 % der Mitarbeitenden überwiegend mit administrativen Tätigkeiten beschäftigt, die für mobiles Arbeiten unmittelbar geeignet sind. Die Corona-Pandemie hat hier ein Umdenken bewirkt. Der Arbeitgeber musste neue Arbeitsmethoden anbieten, digitale Tools ausbauen, Soft- und Hardware entsprechend bereitstellen.

New Work bedeutet heute auch, die Arbeitgeber-Attraktivität zu erhöhen. Mit der Digitalisierung und der Tendenz zum mobilen Arbeiten musste auch an das „Wie“ und den Menschen gedacht werden. Die höhere Flexibilisierung stellt dabei einen zusätzlichen Benefit für die Mitarbeitenden und das Unternehmen dar. Bereits seit 2017 gab es eine Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten. Moderne Arbeitsmethoden waren hin und wieder auch schon vor der Pandemie ein Thema, insbesondere bei Arbeiten in einheitsübergreifenden Teams, bspw. an KVP- oder Sicherheitsthemen. Hieraus resultieren auch erste Ansätze des agilen Arbeitens. Durch Corona gewann der Prozess nochmal deutlich an Geschwindigkeit. So wurden auch für Mitarbeitende direkt in der Wertschöpfungskette (Produktion/Technik) Möglichkeiten für mobiles Arbeiten gefunden, bspw. im Laborbereich.

Was wird in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation in Bezug auf New Work schon umgesetzt und wie bewerten Sie diese Ansätze?

Es gibt zunehmend einheitsübergreifende Teams jenseits bestehender Organisationsstrukturen, die bereits moderne Werkzeuge des agilen Arbeitens nutzen, wie z. B. Cloudlösungen und agile Arbeitsmethoden. Backlog, Planner, webbasierte Anwendungen, Workflows, etc., haben Einzug gehalten, sodass auf allen Arbeitsebenen die Zusammenarbeit spürbar erleichtert wird. Unser Ziel ist es, uns zu einer High Performance Organisation zu entwickeln, auch unter Verwendung moderner agiler Arbeitsmethoden, um effizienter zum Ziel zu kommen.

Als Arbeitnehmervertretung sehen wir es besonders wichtig, dass die Mitarbeitenden ausreichend für die Anwendung der neuen Arbeitswerkzeuge qualifiziert werden und sich daraus eine Lernkultur entwickelt. Als Betriebsrat wollen wir lebenslanges Lernen großschreiben - und sind dabei im Spagat, alle Generationen mitzunehmen. Die Vorteile des mobilen Arbeitens nutzen wir weiterhin, wichtig sind die Abstimmungen in den Teams und Disziplin bei hybriden Teammeetings.

Mit welchen Best-Practice-Beispielen haben Sie schon auf die veränderten Bedingungen reagiert?

Die Betriebsvereinbarungen mobiles Arbeiten und flexible Arbeits-

zeitgestaltung stehen in direktem Zusammenhang und wurden bereits auf die neuen Gegebenheiten angepasst.

Es sind dadurch mehr Freiräume zur Gestaltung für die Mitarbeitenden und das Unternehmen entstanden. Die IT-Ausstattung und Softwaretools wurden erweitert, um mobiles Arbeiten zu erleichtern.

Wie hat New Work Ihr Führungsverständnis geändert? Und welche Konsequenzen hat dies auf die Art und Weise, wie Sie Führungskräfte auswählen, weiterbilden und bewerten?

Führungskräfte sind noch mehr gefordert, auf sich ständig und kurzfristig wechselnde Anforderungen zu reagieren. Nicht nur bei den Mitarbeitenden muss hier die Resilienz gestützt werden, sondern auch bei den Führungskräften. Mit den neuen Arbeitsweisen (New Work) geht ein anderes Mindset einher. Mitarbeitende wollen sich mehr einbringen und sind durch die veränderten Rollenbilder auch mehr in eine (fachliche) Führungsrolle versetzt. Damit tritt die fachliche Rolle der Führungskraft eher in den Hintergrund und sie übernimmt die Rolle eines Enablers/Ermöglichers, dessen Hauptaufgabe es ist, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden die Qualifikation und den Rahmen haben, um die fachlichen Herausforderungen bestmöglich zu leisten.

Durch verstärkte Flexibilisierung der Arbeit in Ort und Zeit kommt zudem der Aspekt des Teambuildings hinzu. Die Führungskraft wird hier zum Teamcoach, der stetig wachsam das Teamklima im Auge behält und nicht mehr nur das fachliche Vorankommen. Hier sind besonders soziale Kompetenzen gefragt, um in einer hybriden selbstorganisierten Arbeitswelt das „wir“ aufrecht zu erhalten und zu fördern. Gerade ein hoher Anteil von mobilem Arbeiten kann Anonymität entstehen lassen, was sich durch verringerte Bindung an den Arbeitgeber oder auch sinkende Identifikation mit dem Arbeitsplatz ausdrückt. Hier muss auch die Führungskraft durch geeignete Mittel und Methoden der Zusammenarbeit und des Miteinanders entgegenwirken.

Auswahl: Gerade im Rahmen von New Work ist es wichtig, nicht nur die fachlichen Aspekte bei der Auswahl einer Führungskraft zu betrachten. New Work adressiert eher das „wie“ der Zusammen-

arbeit und macht es daher unabdingbar, dass die Führungskraft in der Lage ist, auch hier entsprechend zu reagieren. Dabei geht es nicht darum, alle Wünsche und Vorlieben zu erfüllen, sondern gemeinsam mit dem Team den Spagat zwischen betrieblichen Erfordernissen und individuellen Bedürfnissen zu meistern.

Weiterbildung: Alle Mitarbeitenden lernen verstärkt voneinander. Das Ziel ist hier Hilfe zur Selbsthilfe mittels kurzer Formate, die Lernen flexibel ermöglichen und weiter verstetigen, gerade auch im Alltag einer Führungskraft

Bewertung: Feedback, Feedback, Feedback – kontinuierliches Feedback ist gewünscht und das nicht nur von Führungskräften an Mitarbeitende. Bereits bei Neueinsteigern ist es uns wichtig, zu vermitteln, dass konstruktives Feedback- und Fehlerkultur auch „hierarchieaufwärts“ gewünscht ist. Das Unternehmen unterstützt dies, in dem es ein institutionalisiertes Feedback global anbietet. Gleichzeitig werden unsere internen Prozesse wie z. B. der Prozess des Mitarbeitergesprächs darauf ausgelegt und somit auch unternehmensseitig Commitment gezeigt.

Welche Erwartungen an Politik und Gesellschaft haben Sie, um den Übergang in eine stärker hybride und selbstorganisierte Arbeitswelt der Zukunft zu erleichtern?

Hybride Arbeitsmöglichkeiten bieten die Möglichkeit, von überall aus zu arbeiten. Somit kann dies eine Chance sein, dass in strukturell schwachen Regionen weniger „Bevölkerungsabflüsse“ erfolgen. Dazu muss jedoch die Infrastruktur gerade in diesen Regionen passen. Eine leistungsstarke und breit zugängliche Infrastruktur, wie bspw. schnelles Internet über Glasfaser und WLAN im öffentlichen Raum, aber auch ein attraktives ÖPNV-Verkehrsnetz sind dafür notwendig.

Unsere VAA-Mitglieder erwarten einen Support für gleiche Möglichkeiten in allen Berufsbildern und damit eine Unterstützung des Images, dass flexibles Arbeiten funktioniert. Damit lässt sich auch aktiv werben. Das gelingt allerdings nur durch das Vorleben hybrider Arbeitsmodi bei gleichzeitiger Einhaltung Arbeitszeiten. Mobiles Arbeiten darf nicht zur Entgrenzung der Arbeit führen. Beispielsweise sollen Zeiten, die nicht mehr für den Arbeitsweg aufgewendet werden müssen, auch nicht auf die Arbeitszeit aufgeschlagen werden.

In unseren Augen wäre es auch sehr von Vorteil, wenn die sogenannte „Homeoffice-Pauschale“ für mobiles Arbeiten steuerlich auch weiterhin erhalten bleibt.



DR. MARTINA SEILER

Dipl.-Chemikerin, Senior Managerin R&D Henkel

Martina Seiler übernahm nach dem Chemiestudium und Promotion an der Universität Duisburg 1998 bei Henkel AG & Co KGaA verschiedene Leitungspositionen innerhalb der Produktentwicklung des Unternehmensbereiches Beauty Care.

Nach Aufgaben im Bereich der Haarcolorationen und weiteren verschiedenen Stationen, ist sie nun im Unternehmensbereich Laundry & Home care für die Forschung und Entwicklung von Flüssigwaschmitteln verantwortlich.

Sie ist aktives Mitglied im Führungskräfteverband VAA, seit 2008 Werksgruppenvorsitzende bei Henkel und Vorsitzende der Landesgruppe Nordrhein.

Martina Seiler ist seit 2006 Mitglied im Sprecherausschuss, zusätzlich ist sie Vertreterin der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat der Henkel AG & Co KGaA.

Foto: Henkel AG & Co KGaA

DER SPRECHERAUSSCHUSS UNTERSTÜTZT DAS SMART-WORK- KONZEPT VON HENKEL



Im vergangenen Jahr wurde das neue Smart Work-Konzept bei Henkel vorgestellt. Ein ganzheitlicher Ansatz, der neue Arbeitsmodelle, die Digitalisierung des Arbeitsumfeldes, die Rolle des Büros in der Zukunft sowie die Gesundheit der Mitarbeiter:innen umfasst.

Bei Smart Work geht es vor allem darum, wie in Zukunft zusammengearbeitet wird. Der Fokus liegt hier auf zeitlicher und räumlicher Flexibilität, die sowohl den Mitarbeiter:innen als auch dem Unternehmen Vorteile bringen sollen.

Insbesondere die Pandemie hat viele Aspekte für das Smart Work-Konzept beschleunigt und gezeigt, dass Mitarbeitende unabhängig von zeitlichen oder räumlichen Vorgaben als Team sehr gut und effizient zusammenarbeiten können. Der persönliche Kontakt und Austausch bleibt jedoch weiterhin unersetzlich. Das Büro wird auch in Zukunft eine entscheidende Rolle in der Unternehmenskultur spielen und ein Ort der Inspiration, Kollaboration und Kreativität bleiben.

Eine erfolgreiche Umsetzung beruht auf Vertrauen und ergebnisorientierter Füh-

rung. Damit wird die Unternehmens- und Führungskultur weiter entwickelt, und es wird Raum für neue Ideen gegeben.

Smart Work gilt für alle Mitarbeiter:innen, vom Tarifbereich bis hin zu den leitenden Angestellten. Wesentliche Voraussetzung ist, dass sich die individuellen Arbeitsplätze und die Aufgabenfelder eignen. Mitarbeitende, deren Tätigkeit eine Präsenz vor Ort verlangen, wie zum Beispiel in der Produktion, können nicht mobil arbeiten.

Im Smart Work-Konzept wurde in den Vereinbarungen ein Verhältnis von mindestens 60 Prozent Büroarbeit und bis zu 40 Prozent mobiles Arbeiten vereinbart. Mobiles Arbeiten ist für alle Mitarbeiter:innen freiwillig. Denn es gibt durchaus Kolleg:innen, die es bevorzugen im Büro zu arbeiten. Auch diesem Anspruch wird mit einer flexiblen Handhabung gerecht.



Foto: scyther5 – iStock

Martina Seiler, Mitglied des SPA und Vorsitzende der VAA Werksgruppe Henkel, sieht das von Henkel im vergangenen Jahr vorgestellte Smart Work-Konzept sehr positiv. „Smart Work ist ein neuer Ansatz für eine zukunftsgerichtete, moderne Arbeitswelt. Wir verbinden Arbeitsmodelle mit der Digitalisierung. So können neue Konzepte bei der Entwicklung der Mitarbeiter:innen zum Tragen kommen und wir berücksichtigen die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter:innen in ihrer jeweiligen Lebenssituation“, so Martina Seiler in einem Gespräch mit dem Pressesprecher des VAA, Klaus Hofmann.

„Bei allen digitalen Möglichkeiten, die zu einer Verbesserung der Effizienz führen, muss im besonderen Maße auf die Mitarbeiter:innen geschaut werden. Neben der Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes muss

auch die persönliche Gesundheit berücksichtigt werden. Wenn man mal mit einem Schnupfen besser von zu Hause arbeiten möchte, ist das zum Schutze der anderen Mitarbeiter:innen bestimmt die beste Lösung. Nicht aber, wenn man sich mit Fieber an den mobilen Arbeitsplatz setzt.“

Martina Seiler hebt die bisherigen Bemühungen der Personalabteilung hervor, es möglichst allen Mitarbeitenden, auch denen im Labor, möglich zu machen, Smart Work zu leben, wo immer es die Arbeit und betriebliche Situation zulässt.

„Zudem haben virtuelle Meetings auch Vorteile in puncto Nachhaltigkeit, da Mitarbeiter:innen weniger reisen und damit Emissionen eingespart werden.“





DR. MICHAELA KRÖGER
Due Diligence Lead Healthcare Merck

Dr. Michaela Kröger ist seit Jahren Führungskraft bei Merck. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in verschiedenen Leitungspositionen im Bereich Healthcare und engagiert sich seit geraumer Zeit im VAA Werksgruppenvorstand Merck.

Foto: Lichtbildatelier Eva Speith

INNOVATIVE WAYS OF WORKING@MERCK

Bereits Ende der 1970er Jahre wurde der Begriff „New Work“ (Neue Arbeit) vom österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Prof. Frithjof Bergmann eingeführt. Heute beschreibt dieser die neue Arbeitsweise der heutigen Gesellschaft im globalen und digitalen Zeitalter sowie den strukturellen Wandel in unserer Arbeitswelt.

Vor dem Hintergrund von Inflation, Klimakrise, Coronapandemie und Ukraine-Krieg aber auch die gestiegenen Anforderungen der Generation Y/Z an die Arbeitswelt wird es immer wichtiger, dass Beschäftigte aus intrinsischer Motivation Leistung erbringen und Unternehmen Verantwortung für Umwelt- und Gesellschaftsthemen übernehmen. Dabei wichtig ist ein Umfeld zu schaffen, in denen Teams örtlich und zeitlich voneinander getrennt unabhängig aber auch zusammen vernetzt arbeiten können. Vertrauen, Achtsamkeit, Fehlerkultur, Kommunikation, Transparenz, Vielfalt und Selbstorganisation sowie eine Strategie mit klaren Zielen waren noch nie so wichtig für eine gute globale Zusammenarbeit. Teams zu inspirieren und begeistern heißt ein innovatives, veränderungsbejahendes Verhalten bei den Beschäftigten zu erwecken und gute Führung zu leben. Grundlage ist eine intakte Unternehmenskultur, die durch innovative Personalentwicklung geprägt ist, und die Lernbereitschaft der Mitarbeiter zunehmend in den Vordergrund stellt. Diese **„New Work Culture“** geht mit einem kla-

ren Veränderungsprozess einher und wird begleitet von der fortschreitenden **„Digitalisierung“**.

DER MYWORK@MERCK ANSATZ

Bei Merck haben wir bereits sehr früh angefangen, über die Arbeitswelten von morgen nachzudenken und diese sukzessive zu implementieren. Bereits in den 80er Jahren wurde die feste Arbeitszeit durch sogenannte **„Gleitzeit“** ersetzt: Die Beschäftigten leisteten ihre Arbeitszeit nicht mehr in einem täglichen oder wöchentlichen Zeitraum, sondern innerhalb eines selbstgewählten Verteilungszeitraums von 12 Monaten. Voraussetzung für dieses Modell war eine neue Leistungs- und Vertrauenskultur, die auf mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmung mit flexiblen Gestaltungsräumen basierte. Daraus hat sich dann der sogenannte **„MyWork@Merck“** Ansatz entwickelt, der um das Jahr 2010 mit ersten Bereichen in die Testphase ging. Die Angestellten gewannen die sogenannte **„Privat-Work-Balance“**, indem sie ihren

Arbeitsort und ihre Arbeitszeit flexibler an Ihre Lebenssituation anpassen konnten. Sie gestalteten ihren Arbeitstag in eigener Verantwortung, ohne Zeiterfassung, und entschieden selbst, wo Sie arbeiten möchten: An ihrem Arbeitsplatz im Unternehmen oder zu Hause. Dieser kulturelle Wandel in eine neue Arbeitswelt mit viel Freiheit und Eigenverantwortung wurde in der Pilotphase von klaren Teamvereinbarungen mit den jeweiligen Vorgesetzten zur optimalen Zusammenarbeit und Leistung begleitet. Diese sollten dabei helfen, ein gemeinsames Verständnis von Freiräumen und Verantwortlichkeiten in den einzelnen Bereichen zu schaffen. Inhalte waren beispielsweise der Arbeitszeitrahmen, Präsenzpflichten und Vertretungsregelungen. Darüber hinaus gab es runde Tische mit Arbeitnehmern, Vorgesetzten, HR und dem Betriebsrat/Sprecherausschuß, um die Zusammenarbeit zu optimieren und fortwährend für die Teams anzupassen.

Der Pilot stellte die Weichen für das flexible Arbeiten von heute. Verschiedene Teams konkretisierten die Umsetzung mit ihren Führungskräften basierend auf klaren Rahmenbedingungen. Die Beschäftigten nutzten das Modell, schärfen es und schafften so als Vorreiter die Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von ‚MyWork@Merck‘ im Jahre 2012. Für alle AT-MitarbeiterInnen war die Teilnahme an diesem Arbeitszeitmodell verpflichtend. Im Tarif-Bereich wurde geprüft, ob der Job eine solche Arbeitsweise zulässt und nur bei doppelter Freiwilligkeit gab es eine Umsetzung. Dieser Prozess wurde stetig begleitet von einer neuen

Arbeitsumgebung mit innovativen Großraumbüros, die an die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst und heute mit maßgeschneiderten Meetingräumen, sogenannten Think Tanks, Telefonboxen und Kaffeeküchen ausgestattet sind.

MEHR FLEXIBILITÄT

Durch die zunehmende Digitalisierung konnten immer mehr Menschen völlig orts- und zeitunabhängig arbeiten. Dank ‚Arbeit 4.0‘ und der vermehrten Einführung von Notebooks, Smartphones sowie online Meetings, Cloud Computing und Vernetzung konnten immer mehr Menschen von überall rund um die Uhr zusammenarbeiten, was zu einem enormen Zuwachs an Flexibilität führte. Diese ist unter anderem die Basis, damit eine Belegschaft in einer globalisierten Wirtschaft an verschiedenen Standorten über verschiedene Zeitzonen hinweg reibungslos zusammenarbeiten können.

VERTRAUENSKULTUR

Die Weiterentwicklung der Leistungs- und Vertrauenskultur war auch die Grundlage dafür, dass Merck in einer globalen und immer komplexer werdenden Welt erfolgreich bleiben konnte und 2020 mit dem Ausbruch der Coronapandemie vornehmlich ins sogenannte ‚HomeOffice‘ übergehen konnte. Auch bei Stellen, die vorher als nicht MyWork@Merck fähig eingestuft waren, wurden Wege gefunden auch hier einen großen Teil der Arbeit von zu Hause zu erledigen. Um die einzelnen Teams optimal zu unterstützen, wurden Möglichkeiten und Vereinbarungen geschaffen,

um zwischen unternehmensinternen Arbeitsplatz und dem mobilen Arbeiten zu wechseln. Diese erlaubten die Vereinbarkeit von Arbeit, Kinderbetreuung sowie familiären Verpflichtungen und schützten zugleich die MitarbeiterInnen mit erhöhtem persönlichen Gesundheitsrisiko während der Krise. Dazu zählten auch die vermehrte Einführung des flexiblen Arbeitens in Laborbereichen und erste Ansätze zur Erweiterung in den Produktionsbereichen. Dabei wurde eine Atmosphäre geschaffen, die die teaminterne Zusammenarbeit in der jeweiligen Situation und die geänderten Arbeitsbedingungen ermöglichten. Corona war ein Katalysator für die neue Arbeitswelt und stellte Themen wie ‚**Virtuelle Teams und Führung**‘, ‚**Wohlergehen und Sicherheit der Beschäftigten**‘ sowie ‚**Selbstorganisation und Kommunikationsfähigkeit**‘ in den Vordergrund.

ACTIVITY BASED WORKING MODELL

Basierend auf der jahrelangen Weiterentwicklung der neuen Arbeitsform in möglichst vielen Bereichen wurden Erfahrungen gesammelt, die in dem neuen ‚**Activity Based Working**‘ Modell mündeten. In diesem Ansatz wird mit einem innovativen Bürokonzept eine Organisationsstruktur mit aktivitätsbezogenen Arbeitsplätzen zur Förderung der Leistungsfähigkeit und Kreativität geschaffen. Auch dieses Modell wurde schon in den 1970er und 1980er Jahren in den USA von den Architekten Phillip Stone and Robert Luchetti entwickelt und zeichnet sich dadurch aus, dass die Beschäftigten keinen festen Arbeitsplatz mehr haben und

starre Raumstrukturen aufgelöst werden. Die Bürogestaltung nach dem Activity Based Working Prinzip bietet den Teams die Möglichkeit, den für die jeweilige Aufgabe optimalen Ort flexibel zu wählen: in Großraumbüros an je nach Tätigkeit ausgerichteten Arbeitsplätzen oder zu Hause. Erste Teams wurden inzwischen erfolgreich in Pilotprojekte eingebunden.

Diese rasante Transformation der Arbeitswelt wurde und wird von der **VAA Werksgruppe Merck** begleitet. Die Gesundheit, das Wohlergehen, Sicherheit sowie die Entwicklungsmöglichkeiten und Balance zwischen Berufs- und Alltags-Verpflichtungen der Beschäftigten standen hierbei immer im Vordergrund. Trotz der offensichtlichen Gefahren der Mehrarbeit und sozialer Vereinsamung haben sich die Beschäftigten in mehreren Umfragen überwiegend deutlich positiv zu diesen Modellen geäußert. Laut der letzten Umfrage hat die Belegschaft bei Merck die Pandemie resilient und digital gemeistert. Damit ist Merck zum Vorreiter der agilen und flexiblen Arbeit in einer innovativen Arbeitsumgebung geworden. Und die Reise wird weiter gehen ...



Foto: piranka – iStock





SOPHIE VON SALDERN

Global Head of Human Resources der Covestro AG

Global Head of Human Resources der Covestro AG, einem weltweit führenden Anbieter hochwertiger Polymer-Werkstoffe. Geboren 1973 in Göttingen, begann sie 1985 eine professionelle Basketballkarriere und spielte bis 2004 für die deutsche Nationalmannschaft. Von Saldern ist Diplom-Ökonomin und hält einen Master in Arbeits- und Organisationspsychologie. Seit 2019 verantwortet sie die globalen Personaltätigkeiten der Covestro AG.

Foto: Michael Rennertz – Covestro

NEW WORK IM NEW NORMAL

Der gefühlte Dauerkrisenmodus, der die Welt in Atem hält, hat auf viele gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Fragestellungen Auswirkungen. Positiv betrachtet bringt er auch Handlungsdruck in schwerfällige Veränderungsprozesse und neue Gestaltungsspielräume für unser Arbeitsleben, unsere Zusammenarbeit und unsere Definition von Arbeiten und Leben in einer veränderten Realität.

New Normal hat in unserer Betrachtung als Personalerinnen und Personaler eine vielschichtige Bedeutung: Unsere Gegenwart ist für Arbeitnehmende herausfordernd. Die Welt ist in stetigem Wandel, der immer rascher von statten geht. Seit dem Ausbruch von Corona, durch den Ukraine-Krieg, die steigende Inflation und die politische Zerrissenheit in der Welt, verstärkt sich dieses Gefühl der Dauer-Krise zusätzlich. Auch die Wirtschaftswelt und Unternehmen sind in einer andauernden Transformation. Der Wandel ist eine stete Konstante in unserer Welt geworden. Aus der Arbeitgeberperspektive bedeutet das, die Arbeitnehmenden auf eine dauerhafte Transformationsreise einzustimmen und hierbei mitzunehmen. Mitarbeitende müssen ihre Aufgaben verstehen. Der Arbeitgeber muss sie bestmöglich hierauf vorbereiten.

In der Chemieindustrie mit hohem Anteil an Produktion sieht sich New Work vor anderen Herausforderungen als beispielsweise im Bereich Dienstleistung. Mit Ansätzen wie „mobilem Arbeiten“, die auch ein wesentlicher Teil der Flexibilisierung des Arbeits-

begriffes sind, können Mitarbeitende in der Verwaltung erreicht werden. Ein Großteil der Belegschaft jedoch nicht. Mitarbeitende in der Produktion und in den Laboren haben sehr viel restriktivere Rahmenbedingungen, sie müssen vor Ort sein und können nicht in dem Maß von der Flexibilisierung profitieren, die an Computerarbeitsplätzen möglich ist. In der Produktion arbeiten die Mitarbeitenden zudem im Schichtsystem. Das erschwert den Wunsch nach flexiblen Arbeitsmodellen auf beiden Seiten deutlich. Corona und das damit einhergehende Homeoffice haben auch hier für Diskussionen innerhalb der Belegschaft gesorgt und die Unterschiede zwischen den Möglichkeiten der Verwaltung und der Produktion nochmal deutlich vor Augen geführt.

DEMOGRAFISCHER WANDEL UND VERÄNDERUNGS- BEREITSCHAFT

Wir werfen hiermit einen intensiven Blick auf eine Facette der New Work Debatte, die in der gesellschaftlichen Diskussion wenig Raum einnimmt. Wir arbeiten bereits seit

mehreren Jahren – also schon vor Corona – an Möglichkeiten und Lösungen, um auch hier eine Flexibilisierung der Rahmenbedingungen zu ermöglichen. Durch ein Projekt, in dem sich unsere HR-Experten gemeinsam mit der Produktion und mit den Arbeitnehmervertretungen schwerpunktmäßig mit dem Thema „Demografie im Schichtbetrieb“ beschäftigen, sollen beispielsweise mehr Transparenz geschaffen und Lösungsvorschläge entwickelt werden. Denn der demografische Wandel wirkt sich auch bei Covestro im Schichtbetrieb aus: Neue Fachkräfte zu gewinnen wird schwieriger. Der Schichtbetrieb wird von vielen mit zunehmendem Alter als belastend empfunden und die Bedürfnisse jüngerer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen stärker abgebildet werden – seien es Teilzeitwünsche wegen Pflegeaufgaben, Familiengründung oder dem Wunsch nach einer veränderten Work-Life-Balance.

Wir müssen uns in einem stark konkurrierenden Arbeitnehmer-Markt als attraktiver Arbeitgeber positionieren, der mit neuen Ideen und Veränderungsbereitschaft zeigt, wie für alle Arbeitnehmer-Gruppen die Zukunft der Arbeit gestaltet werden kann.

Blicken wir auf die Flexibilisierung, die die Arbeit in der Verwaltung in den letzten Jahren erfahren hat, so hat die Corona-Pandemie zu einer Beschleunigung neuer Konzepte geführt. Das Büro als Ort für Kollaboration, Austausch und Inspiration, das Auflösen starrer Sitzplatz-Gefüge, über Abteilungen hinweg – bei Covestro waren diese Neuerungen bereits vor 2019 geplant und wurden im neuen Campus in Leverkusen realisiert. Die Einweihung fiel dann, wie bei

vielen Neuerungen, in den ersten Corona-Lockdown. Das mobile Arbeiten und die Digitalisierung von Arbeitsprozessen liefen rasch und ohne größere Herausforderungen an. Digitale Tools hatten schon früh bei Covestro Einzug gehalten. Sie ermöglichten das 100 prozentige Homeoffice, das bei vielen Arbeitgebern in Deutschland über Monate hinweg aus Sicherheitsgründen umgesetzt wurde. Auch die Studie des VAA zeigt, dass digitale Kollaborations-Tools von nahezu 94 Prozent der Führungskräfte genutzt werden. Die Flexibilisierung hat sich durch die veränderten Gegebenheiten stark beschleunigt und ist als Bestandteil nicht mehr aus unserem Büro-Alltag wegzudenken. Neu ist, und hier können wir den Blick über den Tellerrand der Branche hinweg schweifen lassen, die Gewissheit, dass diese Form von New Work funktioniert. Wo vor Corona Skepsis herrschte, Managerinnen und Manager zweifelten, wie gut es läuft, wenn auf einmal niemand mehr vor Ort sitzt, wuchs die Gewissheit: Es läuft. Betriebsvereinbarungen, die mobiles Arbeiten in einem Umfang von bis zu 80 Prozent vorsehen, sind aus der Kategorie „Blick in die Zukunft“ in die Kategorie „New Normal“ transformiert.

Für die Führungskräfte ergeben sich durch die anhaltenden Veränderungen neue Herausforderungen, ein neues Arbeiten. Vom Umsetzen digitaler, hybrider Gespräche und Meetings bis zu agilem, digitalem Projektmanagement. New Work erfordert eine veränderte Begleitung der Führungskräfte durch Personalerinnen und Personaler und führt zu neuen Anforderungen, die Führungskräfte an uns stellen. Das hybride und digitale Führen

von internationalen, nationalen oder regionalen Teams ist ein Teil von New Work, der neue Kompetenzen erfordert. So haben die Führungskräfte zum Beispiel durch Corona gelernt, auch persönliche und schwierige Themen digital zu besprechen und echten Kontakt aufzubauen.

Wie rüsten wir unsere Führungskräfte für diese Aufgaben? Wie können sie digitale Führung in ihren Führungsstil integrieren? Informationsveranstaltungen und Schulungen zu diesen Themenkomplexen sind in den letzten Jahren hierzu entwickelt worden und erfreuen sich großer Nachfrage. Themen sind unter anderem, wie digitale Kontaktfähigkeit und Kommunikation gestärkt werden können. Fragen, wie Bindungen zu den Teammitgliedern am besten aufgebaut werden, wenn vorerst mit digitaler Distanz geführt wird, sind genauso Bestandteil wie persönliche, schwierige oder herausfordernde Gesprächssituationen. Sie sind unabdingbar in der Führung, sie dürfen nicht auf die lange Bank geschoben werden. Corona hat hier als Katalysator gewirkt: Komplexere Gespräche, die früher stattfanden, wenn die Personen sich persönlich wieder sahen, mussten nun digital geführt werden. Für viele Führungskräfte hieß das, sich auf ein „erstes Mal“ einzulassen.

REIN DIGITALE TEILHABE FÜHRT ZU GLEICHBERECHTIGUNG

Die erzwungene Digitalisierung hat auch positive Entwicklungen im Führungsverhalten mit sich gebracht. Blickt man beispielsweise auf die digitale Teilhabe aller Teammitglieder in Meetings, die vor Corona

hybrid – also teils in Präsenz, teils digital dazugeschaltet – durchgeführt wurden, so waren die Teammitglieder vor Ort in einer leichteren Position. Anwesend im gleichen Raum, entwickelte sich oftmals in internationalen Teams eine Dynamik, die einen Präsenzvorteil für die Anwesenden bedeutete. Das hat sich durch die neue Art der kompletten digitalen Durchführung verändert. Es hat eine Form der digitalen Gleichberechtigung stattgefunden, die das Teamgefüge positiv beeinflusst. Der lokale Heimvorteil in globalen Teams wurde aufgelöst, alle in digitalen Meetings Anwesenden waren und sind wirklich gleichberechtigt. Der gefühlte Aufwand der Kommunikation war für die Führungskräfte nun der gleiche – das wichtige Tür-Und-Angel-Gespräch konnte nicht mehr stattfinden. Ob für Kolleginnen und Kollegen vor Ort oder an anderen Standorten wurden digitale Gesprächstermine eingestellt, die aufgehobenen Vorteile des „Vor-Ort-Seins“ führten zu einer veränderten Herangehensweise von Führungskraft und Teammitglied und ließen internationale Teams noch enger zusammenwachsen.

Der Transformationsprozess führt zu einem gestiegenen Maß an Kommunikationsanforderungen und dazu, dass wir unsere Führungskräfte verstärkt in der Kommunikation unterstützen. Ein einfaches Beispiel: Die Vielzahl von Kommunikationskanälen, die genutzt werden, bedeutet für die Führungskräfte Fluch und Segen gleichzeitig. So sorgt schriftliches „Chatten“ über Microsoft Teams durch die Spontanität des Antwortens oftmals für mehr Unmittelbarkeit und Offenheit. Durch das Nutzen von Chatfunktionen entsteht häufig ein einfacherer Zugang, da zwar

direkt mit einander „gesprochen“ wird, ohne dass es sich um einen echten Dialog handelt. Hier liegt auch ein Risiko – denn die damit einhergehende ständige Gleichzeitigkeit und die ständige Erreichbarkeit beider Seiten kann auch als belastend wahrgenommen werden.

Personalerinnen und Personaler wollen diesen steten Wandlungsprozess nicht nur unterstützen, sondern aktiv mitgestalten. Wesentlich ist hierfür der Dialog mit den Mitarbeitenden. Diesen gilt es, jetzt noch mehr denn je, zu führen.

So sind die Themen Gesundheit und Wohlbefinden in diesen herausfordernden Zeiten immer mehr in den Fokus gerückt, besonders durch die Corona-Pandemie. Unsicherheiten, Ängste, der plötzliche Umzug ins Homeoffice und die damit einhergehende Veränderung der Arbeitsrealität, die verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeitsplatz und Zuhause – zumindest für die Mitarbeitenden in der Verwaltung – führte oftmals zu einer steigenden mentalen Mehrbelastung. Jährliche Mitarbeiterbefragungen reichen hier als Mittel nicht mehr aus. Wenn sich die Gegebenheiten schnell verändern, dann muss es auch ein kontinuierliches Zuhören und schnellere Feedbackschleifen geben. Mitarbeiterbefragungen in einem dreimonatigen Turnus führen zu viel konkreteren und unmittelbareren Einblicken und geben den Führungskräften wertvolle Hinweise und auch Verbesserungsvorschläge. Das Team wiederum profitiert von schnellen Umsetzungszyklen.

Unsere arbeitende Gesellschaft wandelt sich, und so auch die Arbeitsformen,

Herausforderungen und Anforderungen. Gemeinsam können wir unser New Work gestalten – eine der spannendsten Aufgaben unserer Zeit.







Foto: Dmytro Varavin – iStock





Foto: privat

MICHAEL MESSERSCHMIDT
Vorsitzender des Sprecherausschusses seit 2022
Leiter Analytik OQ Services GmbH

Nach seinem berufsbegleitendem Studium der Verfahrenstechnik an der FH Darmstadt war Michael Messerschmidt beruflich als Laborleiter und Leiter Analytik, als REACH Koordinator und Commodity Manager bei der OXEA tätig. Ehrenamtlich engagierte sich Messerschmidt bei den Führungskräften der Chemie im VAA als Vorsitzender der Werksgruppe Ruhrchemie und als Mitglied der Landesgruppe Nordrhein sowie als ehrenamtlicher Arbeitsrichter.



Foto: privat

DAVID MÜLLER
Executive Vice President Human Resources, OQ Chemicals

David Müller ist seit November 2021 Executive Vice President Human Resources bei OQ Chemicals, einem weltweit führenden Hersteller von Oxo-Chemikalien mit Sitz in Monheim am Rhein. Bevor Müller im April 2021 zu OQ Chemicals wechselte, war er über 10 Jahre in verschiedenen HR-Funktionen im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Aluminiumindustrie tätig und besitzt einen Bachelor of Arts in Business Administration mit dem Schwerpunkt Human Resources.

WACHSENDE BEDEUTUNG VON NEW WORK FÜR UNSER UNTERNEHMEN

Das Thema „New Work“ nimmt einen immer größeren Stellenwert in unserem Unternehmen ein. New Work hat viele Facetten, so die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt. Die Pandemie hat gezeigt, dass bilaterale Kommunikation, Kundentermine, Workshops, Teamarbeit und ganze Projekte ohne sichtbare Produktivitätseinbußen digital stattfinden können. So konnten wir das Geschäftsjahr 2021 trotz Pandemie mit einem sehr guten Finanzergebnis abschließen.

Der Wunsch nach mehr Arbeitszeit-souveränität und nach flexibleren Möglichkeiten der Freizeitgestaltung ist gewachsen. Das merken wir bei unseren Mitarbeitenden in allen Bereichen, auch in der Produktion, wo die Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitszeiten limitiert sind. So haben fast 90 Prozent der berechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Produktion und Werkstätten von der tariflichen Möglichkeit Gebrauch gemacht, den Zukunftsbetrag, also eine jährlich wiederkehrende, zusätzliche Einmalzahlung, in Freizeit umzuwandeln. Auch nehmen die Anträge für die temporäre Absenkung von Arbeitszeiten (so genannte Brückenteilzeit) in diesen Bereichen zu. Work-Life-Balance ist nicht nur etwas, was im administrativen Bereich wichtig geworden ist. Wir müssen individuelle Lebensphasen von Mitarbeitenden angemessen berücksichtigen. Frisch gebackene Väter und Mütter werden andere Präferenzen haben als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Kinder aus dem Haus sind und die beruflich mitten im Leben stehen. Ganz anders sieht es bei Mitarbeitenden aus, die einen Pflegefall zu Hause haben oder bei älteren Mitarbeitenden im Schichtbetrieb.

Wir haben die gesteigerte Bedeutung dieses Themas in Teilen bereits vor der Pandemie erkannt und haben beim Thema „Mobiles Arbeiten“ eine Regelung für alle deutschen Standorte getroffen, die dort, wo es die Arbeitsaufgabe zulässt, Mitarbeitenden zukünftig möglich macht, bis zu zehn Arbeitstage im Monat mobil zu arbeiten. Zudem haben wir in der Produktion in Oberhausen ein 5-Schicht-System eingeführt, das aus arbeitsmedizinischen Gesichtspunkten deutlich gesünder ist als das vorher praktizierte 4-Schicht-Modell.

In unserem Unternehmen findet sich eine gute Mischung aus Mitarbeitenden mit langer und kurzer Unternehmenszugehörigkeit. Wir legen großen Wert auf eine eigenständige Ausbildung junger Menschen in unserem Haus wie auch auf eine Mischung zwischen externen und internen Kandidaten bei der Neubesetzung von (akademischen) Stellen, um die Diversität aufrecht zu erhalten.

Eine Organisation bewährt sich nur dann im Alltag, wenn sie in der Lage ist, sich innerbetrieblichen, aber auch gesellschaftlichen Veränderungen zu stellen, diese zu adaptieren und für sich vereinnahmen kann, so

zum Beispiel beim demografischen Wandel oder der Nachhaltigkeit in strategischen Entscheidungen. Diese Themen sind nur mit einer hoch motivierten, agilen und engagierten Belegschaft zu stemmen.

NEW WORK WIRD IM UNTERNEHMEN GELEBT

Neben den bereits erwähnten Beispielen „Mobiles Arbeiten“ und „5-Schicht-Modell“, gibt es bei OQ Chemicals eine Vielfalt von bereits umgesetzten Maßnahmen für New Work:

- Einführung von MS-Teams als Kommunikationsmittel/virtueller Meetingroom
- Flexibles Arbeitszeitmodell (Gleitzeit) in vielen nicht schichtgebundenen Tätigkeitsbereichen
- Unterstützung bei der Bewältigung verschiedener Betreuungssituationen:
 - Flexible Arbeitszeiten
 - Anpassung der Stundenzahl
 - Sozialberatung in Zusammenarbeit mit der AWO/Caritas
 - Teilzeioptionen für Eltern
- Die Einführung einer E-Learning-Software, für ortsunabhängiges Lernen, auch im Bereich der Produktion zur Vermittlung von Anlagenkenntnissen
- Gesundheitsförderung durch
 - Sportangebote über einen externen Anbieter mit Bezuschussung durch den Arbeitgeber
 - Kurse zu Gesundheitsthemen
- Betriebliche Altersversorgung mit Entgeltumwandlungsmöglichkeiten
- Langzeitkonten
- E-Library (breites Spektrum an E-Books und Audio Learnings)
- Careflex (die Pflegeversicherung der chemischen Industrie) wurde auch für die

außertariflichen und leitenden Angestellten ermöglicht.

- Angebot unterschiedlicher Verwendungszwecke für den Einsatz des Zukunftsbetrages im Tarifbereich (Freizeit, JobRad, Langzeitkonto)

Diese Maßnahmen sind bei OQ Chemicals bereits umgesetzt und werden von den Beschäftigten gut angenommen.

MOBILES ARBEITEN UND BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG SIND ELEMENTARER TEIL UNSERER UNTERNEHMENSKULTUR

Die sichtbarsten Auswirkungen hat sicher das Konzept mobiles Arbeiten in den Verwaltungsbereichen. Mit der Option bis zu zehn Tagen im Monat mobil arbeiten zu können, ist die ständige Präsenzplicht aufgehoben. Das geht einher mit der flächendeckenden Einführung der dazugehörigen Werkzeuge wie MS Teams und Office 365, die eine gemeinsame Nutzung von Daten ermöglicht.

Auch die betriebliche Gesundheitsförderung ist ein elementarer Teil unserer Unternehmenskultur. Neben zahlreichen Kursangeboten zu Themen wie Bewegung, Ernährung, Sucht/Prävention oder Entspannung, kombiniert das kürzlich eingeführte Angebot des JobRads zwei wichtige Themen: Neben dem sportlichen Aspekt leistet es auch einen Beitrag zur Nachhaltigkeit durch die Reduzierung von CO₂-Ausstoß.

VERTRAUEN UND EMPATHIE SIND ELEMENTARER BESTANDTEIL DER FÜHRUNGSKULTUR.

Führungskräfte sind deutlich mehr gefordert, ihre Teams zu managen, als das in der Vergangenheit der Fall war. Zum einen wird Empathie immer wichtiger, also die Fähigkeit, sich in die Situation anderer hineinzuversetzen und sie zu verstehen. Zum anderen müssen Teams in einer digitalen, global vernetzten Arbeitswelt anders geführt werden als Teams, die man täglich im Büro sieht. Es geht hier um das Vertrauen, das man Mitarbeitenden schenken muss. Damit wird auch Verantwortung übertragen. New Work ist keine Einbahnstraße, Mitarbeitende haben auch eine Bringschuld. Diesen Spagat müssen Führungskräfte hinbekommen. Sie werden künftig nicht mehr nur über ihre Fachkompetenzen definiert, sondern über die Fähigkeit, Teams zu formen, Individuen zu fördern und zu fordern. Und Rahmenbedingungen zur Weiterentwicklung der Fähigkeiten einer Organisation zu schaffen.

Aus unserer Sicht hat das eine Auswirkung auf die Auswahl von Führungskräften durch die Erweiterung der von Bewerbern erwarteten Fähigkeiten. In Teilen kommen die Führungskräfte über Aufstieg auch aus den eigenen Reihen, die mit diesen Anforderungen dann bereits vertraut sind


Wir als Unternehmen müssen wiederum die Unterstützung anbieten, die es braucht, damit sich unsere Führungskräfte genau in diese Richtung entwickeln.

UNTERNEHMEN BRAUCHEN MEHR FREIRAUM BEI DER ORGANISATION IHRER ARBEITSWELT

Unsere Erwartung an Politik, aber auch an die Tarifvertragsparteien, sind recht schnell

formuliert: Wir erwarten, dass Unternehmen mehr Spielräume gelassen werden, bei Themen der Arbeitsorganisation oder bei Themen der Arbeitszeitflexibilisierung ihre eigenen Lösungen entwickeln zu können. Jedes Unternehmen hat einen anderen kulturellen und strukturellen Kontext, den es zu berücksichtigen gilt, damit gewisse Maßnahmen fruchten. Diese Souveränität brauchen Unternehmen, um weiter wettbewerbsfähig zu bleiben. Vom Gesetzgeber auferlegte Pflichten für alle Arbeitgeber, beispielsweise Homeoffice-Regelungen in einem bestimmten Umfang anzubieten, sind nicht förderlich. Wenn Tarifvertragsparteien zusätzliche Freizeitgewährung vereinbaren, die auf einmal für alle gelten, dann brauchen Unternehmen Gestaltungsspielräume, wie z. B. Öffnungsklauseln, damit auf betrieblicher Ebene das passende Konstrukt erarbeitet werden kann.

Wir erwarten mehr Freiheit bei der Ausgestaltung der Arbeitszeitverteilung, so dass andere Modelle greifen können, die für beide Seiten mehr geregelte Freiheiten bieten. Das ist sicher gepaart mit der Erwartung von vielen und guten Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dabei geht es bei Familie nicht nur um Kita-Plätze und die Betreuung von Kleinkindern, sondern auch um die zunehmende Herausforderung der Pflege von Angehörigen.

Eine gute Schulbildung, eine sichere Betreuung auch in diesem Lebensabschnitt ist unabdingbar. Die Stärkung vom MINT-Fächern ist insbesondere für den Bereich der Industrie ebenfalls zu erwähnen, nicht nur im Hinblick auf potenzielle Studierende, sondern auch im Hinblick auf Facharbeitskräfte oder kaufmännische Angestellte. 



AXEL DITTENEY-BOTZEN

Supply Chain & Logistics Leverkusen, Covestro AG

Axel Ditteney-Botzen schreibt seit 2021 als freier Mitarbeiter des VAA Beiträge für das VAA Magazin zu unterschiedlichen Themen. Hauptberuflich ist er seit über 30 Jahren bei Covestro bzw. Bayer und Bayer MaterialScience beschäftigt, aktuell im Bereich Supply Chain & Logistics in Leverkusen. Als Projektmanager befasst er sich dort derzeit unter anderem mit der Digitalisierung von Kundenbelieferungsprozessen. Vorher war er knapp zehn Jahre in der internen Unternehmenskommunikation beschäftigt und hat in dieser Zeit auch in der VAA-Redaktion hospitiert; Mitglied im VAA ist er seit 2003. Axel Ditteney-Botzen wurde 1969 geboren, ist verheiratet, Vater von drei Kindern und lebt in Düsseldorf.

Foto: privat

DIE KLASSE DER MASSE

New Work“ – nicht erst seit Beginn der Coronapandemie ändert sich die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, massiv. Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und ganzen Tätigkeiten, ja Berufen, macht viele Veränderungen möglich und nötig. Das wirkt sich aus auf Beschäftigte, Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt – auch auf die Mitglieder im VAA. Deshalb hat das VAA Magazin 2022 in einer mehrteiligen Serie die verschiedenen Entwicklungen sowie die Chancen und Risiken von New Work näher beleuchtet. Einer der Themenschwerpunkte: Crowdfunding.

Im Hauptberuf bin ich Projektmanager im Supply-Chain-Management von Co-vestro, auf meiner elektronischen Visitenkarte – der E-Mail-Signatur, denn die aus Papier brauche ich nicht mehr – heißt mein Arbeitsgebiet „Digital Solutions Manager“. Im Unternehmen bin ich seit fast 31 Jahren und mit meinem Werdegang zufrieden. Was die Stationen und Entwicklungen, aber auch was die Bezahlung betrifft. Trotzdem schreibe ich in meiner oft knappen Freizeit nebenberuflich zusätzlich noch Artikel fürs VAA Magazin. Immer mehr Menschen in Deutschland machen das, übernehmen Auftragsarbeiten ohne feste vertragliche Bindung und oft nebenbei, so wie es zeitlich passt und Spaß macht. „Crowdfunding“ oder „Crowdsourcing“ heißt das.

Der Begriff wurde im Jahr 2006 durch den amerikanischen Journalisten Jeff Howe geprägt. Meist suchen Unternehmen auf Onlineplattformen in der dort versammelten „Crowd“ nach den passenden Partnern für ihre Aufgaben und vergeben Aufträge an sie. Die Plattformen erhalten in der Regel

eine Provision für diesen Service. In meinem Fall war das allerdings einfacher: Eine Hospitanz in der Redaktion des VAA Magazins vor ein paar Jahren wurde für mich zur „Visitenkarte“; das Engagement kam dann ganz traditionell und analog zu Stande.

Im VAA sind auch Mitglieder, die bei ihren Arbeitgebern in Teilzeit beschäftigt oder vielleicht hin und wieder nicht ausgelastet sind – und, so wie ich, Freude daran haben, nebenbei noch, ganz selbstbestimmt, was anderes zu machen. Mindestens sie sollten jetzt noch nicht umblättern, sondern weiterlesen. Genauso die unter Ihnen, die das Potenzial von Crowdfunding für eine erfolgreichere Produktinnovation nutzen könnten.

Crowdworker übernehmen beispielsweise den Auftrag, für Marktstudien Fotos von Werbeplakaten zu machen oder Preise im Geschäft oder auf Onlineshoppingportalen zu vergleichen, so wie ich, Texte zu schreiben oder Interviews niederzuschreiben, für Unternehmen Umfragen zu beantworten – ich habe ja eh seit jeher bezweifelt, dass

dies zum Beispiel die Marketingfachleute oder Einkaufsleiter immer selbst machen, bei der Flut an Umfragen und Abfragen – oder Apps, Software oder Websites testen. Viele Unternehmen wissen diese Bereitschaft und Flexibilität inzwischen für sich zu nutzen.

Größere Projekte können von den Anbietern in viele kleine Teilaufgaben, „Gigs“ genannt, zerlegt werden. Der Begriff Gig stammt aus der Musikbranche: So werden kurze bezahlte Auftritte einer Band genannt. In der „Gig Economy“ sind damit befristete Aufträge gemeint. Die „Künstler“ können sich ihre Gigs aussuchen und im besten Fall die Konditionen und ihren Lohn verhandeln. Auch langfristige Kooperationen zwischen Unternehmen und Crowd- oder Clickworkern – letztere arbeiten ausschließlich vom PC aus und nicht in the field – sind möglich und üblich.

Eine Erhebung im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) hat ergeben, dass 2018 in Deutschland rund drei Millionen Personen als Crowdworker tätig waren. Während der Coronakrise soll die Nachfrage nach Crowdsourcing-aufträgen um etwa 40 Prozent gestiegen sein. Ein häufiger Grund ist der Jobverlust als Folge der weltweiten Auswirkungen der Pandemie auf Volkswirtschaften und Unternehmen. Crowd- oder Clickworker sind oft jung, alleinstehend, männlich und gut ausgebildet. Ein Drittel von ihnen arbeitete mehr als 30 Stunden pro Woche. Der „Crowdworking-Monitor“ (CWM), ein Verbundprojekt der Hochschule Rhein-Waal und des Onlineerhebungsinstituts Civey, zeigt zudem an, dass 40 Prozent der befragten aktiven Crowdworker Verdienste

über 1.000 Euro pro Woche erzielen.

Hört sich erst einmal lukrativ an, oder? Allerdings: Crowdworker müssen ihre Tätigkeit grundsätzlich anmelden und werden dann als Selbstständige behandelt, müssen ihr Einkommen also ordnungsgemäß versteuern, sich privat krankenversichern und sollten für schlechte Zeiten und das Rentenalter vorsorgen. Und: Wer seinen Haupterwerb mit Crowdworking bestreiten möchte, muss bestimmte, aufgabenspezifische Erfahrungen und Kenntnisse mitbringen, um an die begehrten „Makrojobs“ zu kommen. Mit „Mikrojobs“ hingegen wird man sich, das haben meine Recherchen ergeben, kaum „über Wasser halten“ können. Denn die werden pauschal pro angenommenen Auftrag und, wenn man die Arbeit nicht im Akkord erledigen kann, im Schnitt auch unter Mindestlohniveau bezahlt. Also eher etwas als Nebenerwerb zum „Lückenfüllen im Auftragsbuch“ oder um sich beim Start in die freiberufliche Tätigkeit einen Namen zu machen und Kontakte zu knüpfen.

Foto: PeopleImages – iStock



CO-CREATION UND OPEN INNOVATION DURCH CROWDWORKING

Die „Klasse der Masse“ ermöglicht nicht nur die Abgabe „billiger“ Marktforschungs- oder Schreibarbeiten an Crowd- und Clickworker. Unternehmen können auch die vielfältigen Erfahrungen und die kreativen Potenziale ihrer freien Zuarbeiterinnen und Zuarbeiter „anzapfen“. Innerhalb der eigenen Mauern ist die Innovationsfähigkeit begrenzt – vor allem wenn die Unternehmensorganisation und die Arbeitsumgebung sie nicht fördern. Auf diese Aspekte wird das VAA Magazin im zweiten New-Work-Spezial im August 2022 eingehen. So viel sei gesagt: Es gibt durchaus berechtigte Zweifel, dass ausgerechnet eine starre Linienorganisation und die Arbeit am angestammten, eigenen Schreibtisch Innovation im Unternehmen fördern ...

Open-Innovation-Projekte dagegen schaffen Aufmerksamkeit von potenziellen Kunden. Dabei beträgt die Aufmerksamkeitspanne nicht nur wenige Sekunden wie bei traditioneller Werbung. Die involvierten Crowdworker beschäftigen sich intensiv mit der Marke, einem Produkt, einer Dienstleistung oder einem Geschäftsmodell. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies einen positiven Effekt auf künftige Kaufentscheidungen hat, ist vermutlich groß. Und: Gelingt es einem Unternehmen, im Rahmen seines Crowdsourcing-Projekts, mit seiner Innovation zu begeistern, können aus Teilnehmern schnell Markenbotschafter werden.

Kundenbewertungen auf Plattformen wie Amazon, Ebay oder Tripadvisor einzustellen,



Foto: akinbostanci – iStock

zählt im weitesten Sinne ebenfalls zu Crowdworking. Für die Händler oder Anbieter kann „Crowdrating“ die eigene Sichtbarkeit und Reichweite verbessern. Hierbei geht es jedoch nicht darum, falsche Bewertungen zu kaufen, sondern über die schiere Menge der Bewertungen das Angebot attraktiv und ausgewogen zu bewerben und eine Kaufentscheidung zu triggern.

KEHRSEITE DER MEDAILLE: PLANLOSIGKEIT UND AUSBEUTUNG

Bevor Innovationsprojekte „crowdgesourct“ werden können, muss beim Auftraggeber Klarheit über Ziele und Erwartungen bestehen. Keine noch so qualifizierte Crowd kann gute Arbeit abliefern, wenn das Unternehmen unklare oder unvollständige Aufgaben stellt. Nach Erledigung muss die Qualität der abgelieferten Arbeit überprüft werden, damit die Ergebnisse bei der Erreichung der Ziele helfen. Die Heraus-

forderung besteht somit darin, die Crowdworker trotz eines sorgfältigen Qualitätsmanagements nicht in ihrer Freiheit und Kreativität zu beschneiden.

Um die Gefahr von Widerstand aus den eigenen Entwicklungsbereichen zu minimieren, sollten diese so stark wie möglich in Open-Innovation-Projekte eingebunden werden. Schließlich sind die eigenen Technologien und Geschäftsmodelle, das Know-how insgesamt, traditionell vertraulich und höchst schützenswert. Daher ist die Angst groß, durch eine Öffnung zu Kunden, Lieferanten oder Konkurrenten Wettbewerbsnachteile zu erleiden. Blockaden mit der Begründung „Not invented here!“ bergen ein erhebliches Risiko des Scheiterns. Es braucht also einigen Mut, Veränderungsmanagement und klare Regeln, um mit ausgewählten Innovationsprojekten „nach draußen“ zu gehen. Professionelles Projektmanagement und die Konzentration auf „echte“ Innovationsprojekte sind ein „Muss“, um Imageschäden zu vermeiden.

ARBEITNEHMERSCHUTZ AUCH IN DER CROWD?

Gewerkschaften warnen, dass durch Crowdsourcing arbeitsrechtliche Standards und Schutzmechanismen für Arbeitnehmer umgangen werden können. Das Risiko der unfairen Behandlung in der Gig Economy sollte nicht heruntergespielt werden. Global agierende Plattformen bewegen sich in rechtlichen Grauzonen. Denn welche Arbeitnehmerschutzregeln gelten beispielsweise für ein deutsches Unternehmen, das Aufträge an Crowdworker aus unterschiedlichen Ländern vergibt? Das Risiko der

Ausbeutung und auch Selbstausbeutung steigt, wenn Arbeitnehmer sich preislich gegenseitig unterbieten, um Aufträge zu ergattern und Crowdworking nicht nur eine Nebentätigkeit, sondern Existenzgrundlage ist. Es gibt also einiges zu bedenken – für die Unternehmer als auch die Crowdworker.



Foto: filadendron – iStock





DR. THEA PRECHT
Betriebsassistentin, Röhm

Thea Precht hat im Bereich Metallorganik an der University of Cambridge promoviert. Im Rahmen des International Production and Technology Programs begann sie 2019 bei Röhm. Das dreijährige Entwicklungsprogramm sieht eigentlich vor, dass die Teilnehmenden nach eineinhalb Jahren in Deutschland an einen Produktionsstandort im Ausland wechseln. Die für Precht in 2021 geplante Entsendung nach Shanghai fiel der Pandemie zum Opfer, stattdessen erfolgte der Wechsel an den Standort Worms, wo sie als Betriebsassistentin in der Schwefelsäureanlage arbeitet. Darüberhinaus hat Precht als Projektmanagerin die unternehmensweite Einführung des neuen elektronischen Schichtbuchs bei Röhm geleitet. Thea Precht ist stellvertretende Vorsitzende der VAA Werksgruppe Röhm.

Foto: Niels Stähler – Röhm GmbH

NEW WORK BEI RÖHM – VON DER IDEE ZUR UMSETZUNG UND DEN HERAUSFORDERUNGEN IM PRODUKTIONSALLTAG

Spätestens mit Beginn der Pandemie war es keine Frage mehr, ob wir uns mit neuen Arbeitsformen beschäftigen, sondern wie wir sie umsetzen.

Mehr als zwei Jahre später ist bei Röhm aus „Learning by doing“ ein fortlaufender, strukturierter Veränderungsprozess geworden. New Work ist in vielen Bereichen ein nicht mehr wegzudenkender Bestandteil unserer Arbeitswelt und für viele Arbeitnehmende ein wichtiger Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers geworden. Um neue Talente anzusprechen und langfristig im Unternehmen zu halten sind neue Konzepte zur Gestaltung der Arbeitswelt unumgänglich. Aber nicht nur für zukünftige Mitarbeitende sind die verschiedenen Aspekte von New Work entscheidend: Befragungen bei unseren Mitarbeitenden haben gezeigt, dass die meisten beispielsweise –die Flexibilität, die mobiles Arbeiten mit sich bringt, sehr zu schätzen wissen und sich keine Rückkehr zum „old work“ wünschen.

Röhm hat dieses Feedback angenommen und es sich zur Aufgabe gemacht, New Work im Unternehmen zu etablieren und auszubauen. Eng begleitet durch die Mitbestimmung wurden mit einer Gesamtbetriebsvereinbarung zu New Work schon früh ein wichtiger Grundstein gelegt, der die Belange der Mitarbeitenden und die

des Unternehmens berücksichtigt und die grundsätzlichen Regeln z.B. für mobiles Arbeiten und flexible Arbeitsplätze festgelegt.

Das Desk Sharing ist vor kurzem in den Büros von Röhm in Darmstadt eingeführt worden. Mitarbeitende können dabei frei entscheiden, ob sie daran teilnehmen möchten oder ob sie einen festen Arbeitsplatz bevorzugen. Das neue System soll auch den Austausch zwischen den Abteilungen fördern und dazu ermuntern sich mal in einer anderen Gruppe an einen Schreibtisch zu setzen. Trotzdem können Abteilungen auch bestimmte „Home Zones“ definieren, wenn es ihnen wichtig ist, dass die Mitarbeitenden, die da sind, auch räumlich zusammensitzen. Darüber hinaus wurden zusätzlich zu den klassischen Besprechungsräumen mit Think Tanks, WorkCafés und interaktiven Besprechungsräumen in verschiedensten Größen Möglichkeiten geschaffen, die dazu einladen, neue Meeting Formate zu nutzen, um kreativ und auf Augenhöhe diskutieren zu können.

Dass New Work in der Hauptverwaltung

so sichtbar gelebt wird, ist auch für Mitarbeitende an den Produktionsstandorten interessant, denn es wirft die Frage auf: Wie kann New Work in der Produktion funktionieren? Desksharing und flexibles Arbeiten wird hier nicht erst seit der Pandemie praktiziert, sondern schlicht und ergreifend aus dem Grunde das an den meisten Produktionsstandorten Büroraum extrem knapp ist und in den Betriebsgebäuden nicht einfach neue Arbeits- oder Besprechungsräume geschaffen werden können. Auch die Einsparung an physischen Arbeitsplätzen durch Home Office ist im Produktionsbereich nicht so ausgeprägt. Home Office wird insgesamt weniger und oft unregelmäßig genutzt. Betriebsleitende, Instandhaltung, Produktionspersonal, all diese Menschen braucht man vor Ort.

Um sicher zu stellen, dass trotzdem alle Beteiligten in der Produktion jederzeit Zugriff auf die relevanten Informationen haben, wurde bei Röhm über die letzten 18 Monate flächendeckend ein neues elektronisches Schichtbuch eingeführt. Es ist eine webbasierte Software die auch im Home Office oder unterwegs von Firmen-Laptops oder Mobiltelefonen geöffnet werden kann. Alle arbeiten mit den gleichen Daten und haben Zugriff auf dieselben Informationen. Für übergeordnete Abteilungen, z.B. im Bereich USGQ ist es auch möglich, die Informationen von mehreren Betrieben abzurufen. In dem Tool werden Schichtübergaben dokumentiert, Ereignisse, Aufgaben und Anweisungen erfasst und über Schnittstellen Informationen mit anderen Systemen ausgetauscht. Kontextdaten, die von den Mitarbeitenden im Schichtbuch erfasst werden und die das wertvolle Wissen der Menschen

enthalten, können mit Messdaten z.B. aus dem Prozessinformationsmanagementsystem verknüpft werden. New Work und Digitalisierung gehen bei vielen Herausforderungen Hand in Hand.

Wichtig ist, dass wir bei allen Initiativen zur Arbeitswelt der Zukunft die Mitarbeitenden auf Schicht nicht vergessen. Für diese Menschen ist Home Office keine Option und auch Desksharing nicht besonders relevant. Pressender sind Fragen zum demographischen Wandel, zur nachhaltigen Gestaltung der Arbeit oder zu Vielfalt und Inklusion. Wie stellen wir uns die Schichtarbeit der Zukunft vor? Wie kann der vollkontinuierliche Betrieb einer Produktionsanlage gelingen und wie können wir trotzdem den Anforderungen der Mitarbeitenden auf Grund beispielsweise von Gesundheit, Alter oder privater Situation gerecht werden? Wie kann die Arbeit in einer Produktionsanlage durch digitale Technologien erleichtert werden, ohne dass wir die Mitarbeitenden mit zu vielen Veränderungen auf einmal überfordern? Wie können wir diese Arbeitsplätze attraktiv für junge Menschen machen, um sicher zu gehen, dass wir auch in Zukunft die notwendigen Fachkräfte haben? All diesen Herausforderungen muss sich die chemische Industrie stellen, um in Zukunft bestehen zu können.

New Work beeinflusst auch die Art und Weise wie wir als VAA Werksgruppe Röhm arbeiten. Nach der Ausgliederung aus dem Evonik Konzern haben wir uns bewusst entschieden, dass je eine kleine Werksgruppe pro Standort nicht nachhaltig arbeiten kann, stattdessen haben wir eine alle Standorte übergreifende Werksgruppe mit

einem Werksgruppenvorstand, der sich aus nahezu allen Standorten zusammensetzt. Dadurch und aufgrund der Pandemie fand ein Großteil unserer Arbeit im letzten Jahr online statt. Über Videotelefonie, Cloudanwendungen und gemeinsam genutzten Plattformen haben wir in sehr kurzer Zeit eine effektive Zusammenarbeit etabliert. Die Sichtbarkeit und Bekanntheit unserer Werksgruppe konnten wir durch regelmäßige online Veranstaltungen deutlich steigern. So wird in unserer Reihe „VAA am Mittag“ zum Beispiel ein bestimmtes Thema, wie New Work, ausgewählt und mit Fachleuten, z.B. aus dem Unternehmen und vom VAA diskutiert. Nichtmitglieder waren dabei auch immer ausdrücklich mit eingeladen, um zu zeigen, dass der VAA ein offenes Ohr für die Themen aller Fach- und Führungskräfte hat, aber darauf angewiesen ist, möglichst viele aktive Mitglieder zu haben. Erste Neuaufnahmen seit dem letzten Jahr scheinen zu bestätigen, dass unser Konzept aufgeht. Jetzt beschäftigen wir uns mit der Frage, wie wir die gelernten Erkenntnisse in Hybrid- oder Offlineveranstaltungen übertragen können.

Im Unternehmen, im Verband und auch im Privaten kommen wir an dem Thema New Work nicht mehr vorbei. Die chemische Industrie ist vielleicht nicht der Vorreiter bei solchen Entwicklungen. Wir sind (in der Regel) keine hippen Start Ups, aber New Work ist auch mehr als Obstkörbe und Beambags im Besprechungsraum. Ein Blick in die Geschichte zeigt, dass wir, als Industrie, uns stets erfolgreich an sich verändernde Bedingungen angepasst haben und es auch weiter tun werden. Ich freue mich zu sehen, wie New Work sich in der Zukunft

entwickelt. Welche Konzepte werden sich etablieren, die uns jetzt noch so utopisch vorkommen, wie vor 10 Jahren der Gedanke, dass Menschen durchgehend von zuhause aus arbeiten.



Foto: Ijubaphoto – iStock



VORTRÄGE ZUM DOWNLOAD





Einfach den QR-Code mit der Kamera des Smartphones oder Tablets scannen und den gewünschten Vortrag herunterladen und lesen.

***VAA-DECHEMA-Kolloquium
New Work im New Normal. Erkenntnisse und
Schlussfolgerungen aus der Coronapandemie
11. Mai 2022***

New Work_DECHEMA-Kolloquium_Arbeitswelt bei Schott_Salvatore Ruggiero.pdf
New Work_DECHEMA-Kolloquium_Corporate Transformation_Matthias Gutweiler_Kuraray.pdf
New Work_DECHEMA-Kolloquium_Vortrag BAVC_Klaus-Peter Stiller.pdf



Foto: RyanKing999 – iStock



DER VAA

I. DER VERBAND

Die Führungskräfte Chemie sind zusammengefasst im Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e.V. (VAA). Als Berufsverband und Berufsgewerkschaft vertritt der VAA die Interessen von rund 30.000 hochqualifizierten Fach- und Führungskräften – außertarifliche und leitende Angestellte – aller Berufsgruppen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie und den angrenzenden Branchen.

Mit seinen Mitgliedern in den Betrieben verfügt der VAA über ein dichtes Netzwerk. Durch ihr Engagement im Verband ergeben sich für die Mitglieder wichtige Kontakte. Berufsanfänger finden einen einfacheren Einstieg ins Unternehmen, weil sie von der Erfahrung anderer Mitglieder und den Verbindungen vor Ort profitieren.

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



„Wie groß und schwerwiegend die Folgen des Krieges in der Ukraine für unsere Branche auch sein werden: Wir werden auch in Zukunft an den Zielen festhalten, die für uns und unsere Mitglieder wichtig sind“, erklärte die 1. VAA-Vorsitzende Dr. Birgit Schwab auf der Delegiertentagung des VAA am 29. April 2022. „So bleiben Zukunftsthemen wie der Klimaschutz und der Umstieg auf eine erneuerbare Energieversorgung trotz Krieg und Krise aktuelle und große Herausforderungen.“ Die Diplom-Biologin ist Leiterin Quality Wacker Biosolutions und Vorsitzende des Sprecherausschusses Werk Burghausen. Als 1. VAA-Vorsitzende setzt sich Schwab dafür ein, dass Chancen weiterhin für alle ermöglicht werden.



Im VAA sind Fach- und Führungskräfte der chemisch-pharmazeutischen Industrie organisiert. Zahlreiche VAA-Mitglieder tragen in verantwortungsvollen Positionen zur langfristigen Zukunfts- und Beschäftigungssicherung in ihren Unternehmen und zum Aufbau einer guten Unternehmenskultur bei. Oberstes Organ des VAA ist die jährlich stattfindende Delegiertentagung. Aufgrund der COVID-19-Pandemie haben die VAA-Delegierten ihre Tagung 2022 wie schon im Vorjahr im digitalen Format durchgeführt. Als Tagungsleiter hat VAA-Vorstandsmitglied Dr. Martin Wolf von B. Braun Melsungen durch die Veranstaltung geführt. Fotos: VAA

Der VAA nimmt Einfluss. Seine Aufgabe ist die Durchsetzung der Anliegen von Fach- und Führungskräften in der Wirtschafts-, Sozial-, Energie- und Umweltpolitik. Dabei steht der VAA für wirtschafts-, forschungs- und innovationsfreundliche Rahmenbedingungen sowie die Stärkung der Beschäftigungssicherheit und die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern.

Der Verband setzt sich dafür ein, dass beim Umstieg auf eine regenerative Energiebasis die Versorgungssicherheit zu international wettbewerbsfähigen Preisen gewährleistet wird. Des Weiteren fordert der VAA, den Wissenschaftsstandort Deutschland durch den Ausbau und die Förderung moderner Zukunftstechnologien weiter zu festigen. Auf nationaler und europäischer Ebene verfolgt und begleitet der Verband außerdem die rechtlichen und sozialpolitischen Entwicklungen in der betrieblichen Altersversorgung.

In seiner politischen Arbeit wird der VAA durch die ULA unterstützt,

den politischen Dachverband aller Führungskräfte in Deutschland. Als Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände vertritt die ULA die gesellschaftspolitischen, sozialen und wirtschaftlichen Interessen von rund 70.000 Führungskräften gegenüber der Politik – sowohl in Berlin als auch in Brüssel.

Auf europäischer Ebene sind VAA und ULA durch die europäische Dachorganisation der Führungskräfte CEC European Managers vertreten. Die CEC repräsentiert rund eine Million Führungskräfte und ist von der Europäischen Kommission als repräsentative Führungskräfteorganisation anerkannt. In dieser Funktion ist die CEC ständiger Ansprechpartner im Europäischen Sozialen Dialog. Darüber hinaus ist der VAA Gründungsmitglied des Europäischen Führungskräfteverbandes Chemie FECCIA, der auf europäischer Ebene die Aktivitäten der Führungskräfte in der Chemie koordiniert und innerhalb der CEC zur Geltung bringt.

STRUKTUR

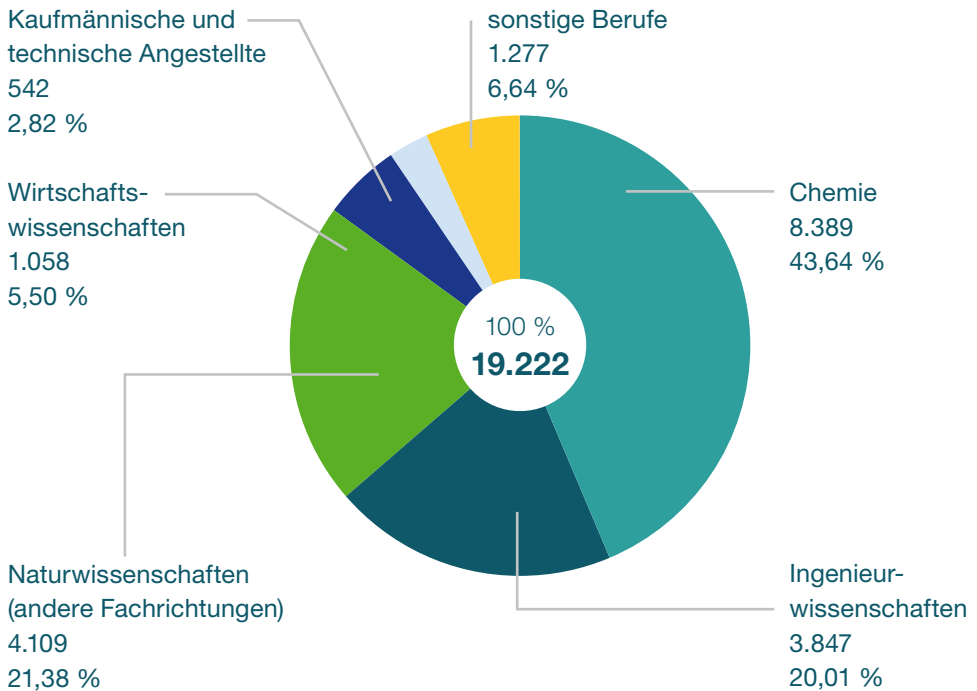
Mehr als zwei Drittel der VAA-Mitglieder sind in Werksgruppen organisiert. Werksgruppen sind in Unternehmen und an Chemiestandorten aktiv. Dabei können sie auch unternehmensübergreifend organisiert sein. Bundesweit gibt es über 160 Werksgruppen. Sie gestalten die Arbeit des Verbandes vor Ort. VAA-Mitglieder in kleineren Unternehmen, in denen es keine Werksgruppe gibt, werden als Einzelmitglieder geführt und unmittelbar von der VAA-Geschäftsstelle Köln oder dem VAA-Büro Berlin betreut. Regional sind die Mitglieder in acht Landesgruppen zusammengeschlossen.

MITGLIEDER

Zum Jahresbeginn 2022 hat der VAA 28.152 Mitglieder in seinen Reihen gezählt. Durch die Auswirkungen der Coronapandemie ist die Zahl der neu eingetretenen Mitglieder minimal zurückgegangen. Die persönliche Ansprache durch Kollegen, der wichtigste Weg in den VAA, war 2021 und 2020 deutlich erschwert. Denn viele Führungskräfte haben über weite Teile des Jahres im Homeoffice gearbeitet. 2021 ist jedoch abermals die Zahl der Austritte aus dem Verband gesunken. Die Pandemie hat erhebliche Unsicherheit ausgelöst – und in solchen Zeiten wissen die Mitglieder die Informationen und die zusätzliche Sicherheit durch den Juristischen Service des VAA zu schätzen.

Die ehrenamtlichen und hauptamtlichen VAA-Vertreter haben die Sichtbarkeit des Verbandes in den Werksgruppen trotz der Corona-einschränkungen durch zahlreiche Onlineveranstaltungen aufrechterhalten und teilweise sogar ausgebaut. Ungeachtet der Coroneffekte ist der Anteil der jungen Mitglieder weiter gestiegen: Der VAA hat nun über 3.000 studentische Mitglieder. Davon sind die meisten Doppelmitglied im VAA und in der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh). Nach wie vor stehen mehr als zwei Drittel der VAA-Mitglieder im Berufsleben. Leicht zugelegt hat außerdem der Frauenanteil im VAA – von 22 auf 23 Prozent. Es gibt immer noch großen Nachholbedarf, aber nicht zuletzt die Struktur des 2021 gewählten siebenköpfigen VAA-Vorstandes mit nunmehr drei weiblichen Mitgliedern hat ein zusätzliches Signal gesetzt.

Berufsgruppen der im Berufsleben stehenden VAA-Mitglieder:



VERBANDSORGANE

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

VORSTAND

Seit der Delegiertentagung 2021 sind im Vorstand vertreten:



**DR. BIRGIT
SCHWAB**

*1. Vorsitzende
Diplom-Biologin, Leiterin Quality Wacker
Biosolutions bei der Wacker Chemie AG,
Mitglied im Aufsichtsrat der Wacker Chemie
AG, Vorsitzende des Sprecherausschusses
Werk Burghausen, Vorsitzende der VAA-
Werksgruppe Wacker Burghausen*



**DR. CHRISTOPH
GÜRTLER**

*2. Vorsitzender
Diplom-Chemiker, Leiter Neue Katalytische
Verfahren bei der Covestro Deutschland
AG, Mitglied des Sprecherausschusses der
Covestro Deutschland AG, VAA-Werksgruppe
Covestro*



**RUTH
KESSLER**

*Schatzmeisterin
Diplom-Ingenieurin, Head of Risk
Management CapEx Projects bei der
Bayer AG, Stellvertretende Vorsitzende
des Sprecherausschusses der
Bayer AG LEV/MON, Vorsitzende des
Arbeitskreises Kommunikation im
Konzernsprecherausschuss der Bayer AG,
Vorstandsmitglied der VAA-Werksgruppe
Bayer Nordrhein*



**DR. MONIKA
BRINK**

Dr. Monika Brink, Diplom-Chemikerin, AT-Mitarbeiterin bei Boehringer Ingelheim, Mitglied des Betriebsrats im Gemeinschaftsbetrieb 2 bei Boehringer Ingelheim, Vorsitzende der VAA-Werksgruppe Boehringer Ingelheim Ingelheim



**DR. ROLAND
FORNIKA**

Diplom-Chemiker, Technology Management Bulk & Application Monomers bei der Röhm GmbH, Vorsitzender des Sprecherausschusses für die Standorte Darmstadt, Weiterstadt, Wörth, Hanau, Wesseling und des Gesamtsprecherausschusses der Röhm GmbH, Mitglied im Aufsichtsrat der Röhm GmbH, Vorstandsmitglied der VAA-Werksgruppe Röhm



**DR. THOMAS
SAUER**

Diplom-Chemiker, Vice President bei der Evonik Industries AG, Vorsitzender des Gesamtsprecherausschusses der Evonik Industries AG, Vorsitzender des Sprecherausschusses des Gemeinschaftsbetriebs Hanau-Wolfgang, Mitglied im Aufsichtsrat der Evonik Industries AG, Vizepräsident der ULA und der FECCIA, VAA-Werksgruppe Industriepark Wolfgang



**DR. MARTIN
WOLF**

Diplom-Trophologe, freigestelltes Betriebsratsmitglied bei der B. Braun Melsungen AG, Vorsitzender der VAA-Werksgruppe B. Braun Melsungen

Fotos: VAA

BEIRAT

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

KOMMISSIONEN

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

AUFSICHTSRÄTE

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

BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

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

BETRIEBSRÄTE

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

EINKOMMEN

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

FÜHRUNG

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

HOCHSCHULARBEIT

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

SPRECHERAUSSCHÜSSE

Die Kommission unterstützt VAA-Mitglieder in Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten in ihrer täglichen Sprecherausschussarbeit. In ihr sind ausschließlich Verbandsmitglieder tätig, die selbst Sprecherausschussmitglieder sind.

TARIFKOMMISSION

Die Kommission besteht aus den Werksgruppenvorsitzenden der acht größten VAA-Werksgruppen und tauscht sich über neue Entwicklungen und Regelungen in den Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie aus.

60PLUS

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



ARBEITSGRUPPEN

Für drängende aktuelle Fragen rund um die Interessenvertretung der Führungskräfte in der chemisch-pharmazeutischen Industrie und den angrenzenden Branchen setzt der VAA regelmäßig Arbeitsgruppen ein.

GESCHÄFTSSTELLE



Foto: VAA

Hauptgeschäftsführer des VAA

Erste Anlaufstelle für alle Anliegen der Mitglieder ist die Geschäftsführung des VAA. Hauptgeschäftsführer des VAA ist Rechtsanwalt Stephan Gilow. Sitz der Geschäftsstelle ist Köln.



**ILGA
MÖLLENBRINK**



**HINNERK
WOLFF**



**DR. TORSTEN
GLINKE**



**CHRISTIAN
LANGE**



**CHRISTOF
BÖHMER**



**PAULINE
RUST**

Fotos: VAA

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

BÜRO BERLIN



**STEFAN
LADEBURG**



**THOMAS
SPILKE**



**CATHARINA
EINBACHER**

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

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

II. INTERESSENVERTRETUNG

TARIFSITUATION

Der VAA tarift die Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete naturwissenschaftlich und technische Angestellte in der chemischen Industrie im zweiten Beschäftigungsjahr. Der entsprechende Tarifvertrag mit dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) wurde am 9. Dezember 2019 in Köln abgeschlossen.

Für das Jahr 2019 betragen die tariflichen Mindestjahresbezüge im zweiten Beschäftigungsjahr demnach 66.750 Euro für diplomierte Angestellte und Angestellte mit Masterabschluss und 77.775 Euro für Angestellte mit Promotion, für 2020 betragen sie 67.600 Euro respektive 78.750 Euro.

Für das Jahr 2021 betragen die Mindestjahresbezüge 68.550 Euro respektive 79.875 Euro.

In der Tarifrunde 2022 haben die Tarifvertragsparteien der chemischen Industrie die Verhandlungen vorläufig ausgesetzt. Grund dafür ist die Unsicherheit durch den Krieg in der Ukraine und seine Folgen für die Wirtschaft. Im Oktober 2022 werden zunächst die Tarifverhandlungen zwischen dem BAVC und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) wieder aufgenommen. Direkt im Anschluss daran werden BAVC und VAA die Verhandlungen über den Tarifvertrag über Mindestjahresbezüge für Akademiker aufnehmen.

MITBESTIMMUNG

SPRECHERAUSSCHÜSSE

In den Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten kann der VAA einen hohen Organisationsgrad vorweisen: Rund 85 Prozent aller Sprecherausschussmitglieder sind zugleich Mitglied im VAA. In über 90 Prozent der Chemie- und Pharmaunternehmen stellt der VAA zudem die Vorsitzenden beziehungsweise die Stellvertretenden Vorsitzenden der Sprecherausschüsse. Konkret sind etwa 400 Mitglieder aus den Sprecherausschüssen zugleich im Verband organisiert.

BETRIEBSRÄTE

Im Frühjahr 2022 haben die alle vier Jahre durchgeführten Betriebsratswahlen in den Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie stattgefunden. Zahlreiche Kandidatinnen und Kandidaten des VAA haben wieder erfolgreich abgeschnitten und konnten das Gesamtergebnis für den VAA im Vergleich zur vorherigen Wahlrunde 2018 erneut steigern. Im Herbst 2022 hatten VAA-Mitglieder in 111 Betrieben insgesamt 257 Mandate inne. Davon betrug der Anteil weiblicher Betriebsratsmitglieder 32 Prozent.

AUFSICHTSRÄTE

Mitte des Jahres 2022 hatten VAA-Mitglieder in 40 mitbestimmten Unternehmen 61 Aufsichtsratsmandate inne, und zwar

- 32 Sitze der leitenden Angestellten
- 12 Arbeitnehmersitze
- 17 Gewerkschaftssitze

Hinzu kommen zwei Sitze in einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE) sowie fünf weitere Aufsichtsratsmandate in Aufsichtsräten nach dem Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG).

DIVERSITY

DIVERSITY MANAGEMENT

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

Das Diversity Management ist fest in alle haupt- und ehrenamtlichen Strukturen und Abläufe des VAA integriert. Diversity Manager des VAA ist VAA-Geschäftsführer Dr. Torsten Glinke. Zur Aufgabe des

Diversity Managers gehören unter anderem die Förderung und der Ausbau des Austausches zwischen Haupt- und Ehrenamt einerseits sowie den Unternehmen und Sozialpartnern andererseits.

FÜHRUNG UND VIELFALT

Die Führungsaspekte von Diversity und Inklusion sind in der VAA-Kommission Führung institutionell verankert worden. Außerdem wurde ein Arbeitskreis ins Leben gerufen, um VAA-Mitglieder zu unterstützen, die wegen ihrer sexuellen Identität oder Geschlechtsidentität Benachteiligung im beruflichen Umfeld erfahren.

VAA CONNECT

Bei der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern besteht in der chemisch-pharmazeutischen Industrie nach wie vor großer Nachholbedarf, wie unter anderem die VAA-Chancengleichheitsumfrage belegt. Um eine bessere Vernetzung von Frauen im Verband und zwischen den einzelnen Unternehmen kümmert sich seit 2016 das Netzwerk „VAA connect“.



Regelmäßig führt VAA connect Veranstaltungen in verschiedenen Unternehmen durch und lädt dazu Referenten zu relevanten Themen aus Beruf, Familie und Karriere ein. VAA connect bietet auf seinen Veranstaltungen und auf dem „Markt der Netzwerke“ die Gelegenheit, Kontakte herzustellen und sich auszutauschen. VAA connect verbindet damit bestehende und neue Netzwerke.

2021 hat es mehrere VAA-connect-Veranstaltungen im Onlineformat für die weiblichen Führungs- und Führungsnachwuchskräfte im VAA gegeben. Die erste Präsenzveranstaltung seit Beginn der Coronapandemie hat im Frühjahr 2022 bei Boehringer Ingelheim in Ingelheim stattgefunden.

In der VAA-Geschäftsstelle sind die VAA-Juristinnen Ilga Möllenbrink und Pauline Rust für die Weiterentwicklung des Netzwerks



Am 16. Mai 2022 in Ingelheim hat die erste VAA-connect-Präsenzveranstaltung seit Beginn der Coronapandemie stattgefunden. Gastgeber war das Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim. Das Motto der gemäß Hygienekonzept mit 70 Teilnehmerinnen und Teilnehmern voll besetzten Veranstaltung lautete „Karriere ohne Grenzen – Mut zu neuen Wegen!“ Foto: Frank Daum – Boehringer

verantwortlich. Mittelfristig soll VAA connect zum führenden Frauennetzwerk in der chemisch-pharmazeutischen Industrie ausgebaut werden, um Frauen durch neue Kontakte und Wissenstransfer in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen.

UMFRAGEN

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

EINKOMMENSUMFRAGE

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



**STIMMT IHR
GEHALT?**

EINKOMMENSUMFRAGE 2021

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE

BEFINDLICHKEITSUMFRAGE

Mit dieser Umfrage ermittelt der VAA seit 2002 jährlich die Stimmung von über 10.000, nach einem speziellen statistischen Schlüssel ausgewählten Führungskräften in über 20 mittelgroßen und großen Chemie- und Pharmaunternehmen mit insgesamt etwa 250.000 Beschäftigten. Diese unabhängige Umfrage hat sich als zuverlässiges Stimmungsbarometer in den Kalendern der Personalverantwortlichen fest etabliert und wird in vielen Unternehmen auf Vorstandsebene diskutiert. Die Ergebnisse bieten ein wertvolles Instrument, um die Arbeitsbedingungen von außertariflichen und leitenden Angestellten konkret zu beeinflussen.

Spitzenreiter des Umfragerankings 2022 ist erneut der Mainzer Glaskonzern Schott, gefolgt von Covestro und Boehringer Ingelheim. Auf Grundlage der Ergebnisse der Befindlichkeitsumfrage sowie der darin regelmäßig abgefragten Schwerpunktthemen verleiht der VAA in regelmäßigen Abständen den Deutschen Chemie-Preis Köln für vorbildliche und gute Personalarbeit an ein Unternehmen der Branche. Aktueller Preisträger des zuletzt 2021 verliehenen Preises ist die Schott AG. Die nächste Preisverleihung findet 2024 statt.

CHANCENGLEICHHEITSUMFRAGE

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

Die aktuelle Auflage der Chancengleichheitsumfrage ist Mitte 2020 durchgeführt und im November 2020 veröffentlicht worden. Für die Umfrage wurden alle im Berufsleben stehenden VAA-Mitglieder angeschrieben. Von rund 2.200 Personen, die an der Umfrage teilgenommen haben, waren 67 Prozent Männer und 33 Prozent Frauen. Die Ergebnisse zeigen, dass Kinder auf den Verlauf von Karrieren von Frauen immer noch einen größeren Einfluss haben, als dies

bei Männern der Fall ist. Auch wenn sich die Benachteiligung der Frauen in den letzten fünf Jahren leicht verringert hat: Familie und Karriere sind für weibliche Führungskräfte nach wie vor schwerer vereinbar als für Männer. Frauen erreichen auch seltener höhere Karrierestufen als Männer.

UMFRAGE ZUM STUDIUM

Alle sechs bis sieben Jahre führt der VAA eine Umfrage zur Sozial- und Studiensituation seiner studentischen Mitglieder durch. Die VAA-Umfrage zum Studium ermöglicht präzise Aussagen zu den Studienbedingungen insbesondere der chemisch-technischen Fachrichtungen. Mit den Erkenntnissen aus der Umfrage kann der VAA seine studentischen Mitglieder noch besser unterstützen, Aufmerksamkeit für ihre Belange wecken und zu optimalen Berufsperspektiven beitragen. Aufgrund der traditionell hohen Beteiligung ist die Studie aussagekräftig.

Zuletzt hat der VAA seine studentischen Mitglieder Ende 2014 befragt. Die bisherigen Umfrageergebnisse zeigen: Viele studentische Mitglieder haben sich aus Wissensdurst und fachlichem Interesse für ein Chemiestudium entschieden – und wollen es mit einer Promotion beenden. Die ursprünglich für 2021 angesetzte nächste Umfragerunde ist aufgrund der Coronapandemie um ein Jahr verschoben worden und soll im Herbst 2022 zum dritten Mal durchgeführt werden.

POSITIONEN

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

Mit seinen Positionen zur Arbeitszeit, zur Digitalisierung, zu Diversity, zum Entgelt, zum lebensphasenorientierten und zum

mobilen Arbeiten sowie zu guter Führung fördert und fordert der VAA Transparenz und Wissensaustausch, setzt sich für vorausschauende, zeitgemäße Vereinbarungen und Regelungen ein und macht sich für langfristig sichere, attraktive Arbeitsplätze stark.

ARBEITSZEIT

Gute Arbeitszeitmodelle schaffen einen Ausgleich zwischen den Interessen der Unternehmen und der Beschäftigten. Das ist sowohl durch Arbeitszeitsouveränität als auch durch Zeiterfassung möglich. Der Schutz der Beschäftigten vor Überlastung muss – auch im Interesse der Unternehmen – unabhängig vom Arbeitszeitmodell gewährleistet sein. Entscheidend sind die Ausgestaltung der Modelle und die Führungskultur, weil nur so den Bedürfnissen der verschiedenen Arbeitnehmergruppen Rechnung getragen werden kann. Je weisungsfreier Beschäftigte arbeiten, desto freier sollten sie über ihre Arbeitszeit verfügen können. Hier sind Unternehmen und Führungskräfte gemeinsam gefordert.

DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung von Prozessen verändert die Zusammenarbeit von Menschen. Persönliche Kontakte, die zur Problemlösung essenziell sind, werden dadurch häufig zu stark reduziert. Erfolgreiche Digitalisierung erfordert deshalb eine Führungskultur, welche die persönliche Zusammenarbeit von Menschen fördert. Unternehmen, Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich in die Lage versetzen, die Potenziale der Digitalisierung zu nutzen. Dafür ist eine zeitgemäße Infrastruktur notwendig. Digitalisierung kann nur zum Erfolgsfaktor werden, wenn Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Prozesse einbezogen werden. Zielsetzung und Umsetzung müssen klar definiert sein und von allen verstanden und gelebt werden.

DIVERSITY

In den Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie setzt sich der VAA für ein Arbeitsumfeld ein, das eine diskriminierungsfreie Persönlichkeitsentfaltung ermöglicht. Der VAA macht sich stark für eine bessere Vereinbarkeit sowohl von Beruf und Familie als auch von Familie und Karriere. Hier können gerade

Führungskräfte als Vorbild dienen und Verantwortung übernehmen.

ENTGELT

Fach- und Führungskräfte sind Schlüsselakteure und tragen eine große Verantwortung. Das Entgelt steht für Erfolg, Sicherheit, Anerkennung, Bestätigung, Lebensqualität, Zufriedenheit und Selbständigkeit. Deshalb muss Leistung sichtbar gemacht, wertgeschätzt und angemessen entlohnt werden.

LEBENSPHASENORIENTIERTES ARBEITEN

Angesichts einer alternden Gesellschaft, zunehmender Lebensarbeitszeit sowie der Notwendigkeit einer besseren Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere sind lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle zwingend erforderlich. Die vorhandenen gesetzlichen Möglichkeiten bieten dafür eine gute Grundlage, die genutzt werden müssen. Die in der chemisch-pharmazeutischen Industrie vorhandenen tariflichen Regelungen müssen konsequent auf den außertariflichen Bereich ausgedehnt und weiterentwickelt werden. Davon profitieren Arbeitnehmer und Unternehmen.

MOBILES ARBEITEN

Mobiles Arbeiten bedingt gegenseitiges Vertrauen. Klare Regeln und Transparenz, wer, wann und wo mobil arbeitet, fördern eine funktionierende Vertrauenskultur. Der Schutz der Beschäftigten vor Überlastung und gesundheitlichen Beeinträchtigungen muss unabhängig vom Arbeitsort gewährleistet sein. Hier sind Unternehmen, Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam gefordert.

GUTE FÜHRUNG

Gute Führung ist essenziell für unternehmerischen Erfolg sowie Voraussetzung für gesunde, motivierte und teamfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie zeichnet sich durch klare Vorgaben, aber auch einen respektvollen und wertschätzenden Umgang aus. Moderne Führung erfordert berechenbares Handeln und eine Vertrauenskultur, die auf allen Ebenen konsequent gelebt wird. Unternehmen und Führungskräfte sind hier gemeinsam gefordert.

III. JURISTISCHER SERVICE

Der Juristische Service zählt zu den Kerndienstleistungen des Verbandes. Er bietet weit mehr als eine normale Rechtsschutzversicherung. Denn die VAA-Juristen prüfen Verträge, verhandeln mit Arbeitgebern, greifen frühzeitig ein, bevor ein Streit eskaliert. Von den VAA-Mitgliedern wird die effiziente und kostenfreie Beratung der VAA-Juristen hochgeschätzt und rege genutzt.

Da die auf die besonderen Belange von außertariflichen und leitenden Angestellten spezialisierten Rechtsanwälte die Besonderheiten der Branche kennen, können in vielen Fällen schon im Vorfeld erfolgreiche Resultate erzielt werden – ohne langwierige Prozesse. Außerdem nehmen viele Absolventen und Berufsanfänger die Expertise der VAA-Juristen in Anspruch, beispielsweise um Beurteilungen von Erstanstellungsverträgen einzuholen.



Foto: Cornelius Tometten – VAA

IV. MITGLIEDERVERWALTUNG

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



**SANDRA
BRÜLLS**

Leiterin der Verwaltung



**LINA TRUCIOS
DE BUHL**

*Buchhaltung und
Mitgliederverwaltung*



**NICOLE
BOES**

*Buchhaltung und
Mitgliederverwaltung*



**URSULA
HEIDUSCH**

Mitgliederverwaltung

VI. MARKETING

Um die Präsenz und Wirksamkeit der VAA-Community in den Betrieben zu erhöhen, unterstützt der Verband seine Mitglieder durch einen kontinuierlichen Ausbau seines umfangreichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramms zu einem schlagkräftigen Full-Service-Angebot. Über das Führungskräfte Institut (FKI) hält der Verband ein besonders breites Spektrum an Seminaren – sowohl im Online- als auch im Präsenzformat – für seine Mitglieder bereit. Auch bietet der VAA seinen Werksgruppen tatkräftige Unterstützung bei der Organisation von Veranstaltungen, Akquise von Referenten und Gestaltung von Werbemitteln an.



**ILHAN
AKKUS**

*Kaufmännischer Geschäftsführer,
Leiter Marketing, FKI-Geschäftsführer*



**SANDRA
BLOMENKAMP**

*Assistenz
Geschäftsführung*



**NADJA
RASMUSSEN**

*Assistenz
Geschäftsführung*

V. PRESSE- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

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



**KLAUS BERNHARD
HOFMANN**

*Geschäftsführer Kommunikation,
Pressesprecher, Chefredakteur
Jahrbuch*



**CHRISTOPH
JANIK**

*Chefredakteur VAA Newsletter,
Analyse & Statistik, MeinVAA,
Digitalisierung*



**TIMUR
SLAPKE**

*Chefredakteur VAA Magazin,
Online & Social Media,
VAA-App*



**INA
BROCKSIEPER**

*Kreativdirektorin,
Grafikdesign & Layout*



**URSULA
STATZ-KRIEGEL**

*Redaktionsassistentz, Layout,
Veranstaltungsmanagement*

VERBANDSPUBLIKATIONEN

VAA MAGAZIN

Das „VAA Magazin“ richtet sich an Verbandsmitglieder sowie Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden. Mit Reportagen über Unternehmen, neue Technologien und Berichten über das Neueste aus Wissenschaft, Branche, Politik und Verband gibt es maßgeschneiderte Informationen aus der Hand kompetenter Journalisten in einem optisch ansprechenden und modernen Magazingewand. Das VAA Magazin erscheint alle zwei Monate mit einer Auflage von 26.000 Exemplaren. Neben der auf Recyclingpapier gedruckten Ausgabe gibt es das VAA Magazin außerdem in einer PDF-Version, als interaktives E-Paper und seit 2022 auch als reines Webmagazin.



VAA NEWSLETTER

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

WEBSITE

Der Internetauftritt des VAA informiert über die neuesten Aktivitäten des Verbandes und bietet außerdem Informationen rund ums Arbeitsrecht und um die Mitbestimmung. Durch interaktive Social-Media-Elemente werden Besucher außerdem auf die VAA-Angebote in den sozialen Medien aufmerksam gemacht. Seit 2022 voll in die VAA-Website integriert ist auch die Onlineausgabe des VAA Magazins.

SOCIAL MEDIA

Mit eigenen Seiten und Profilen ist der VAA auch auf den wichtigsten Social-Media-Plattformen bei Facebook, Instagram, Twitter und YouTube sowie bei den Businessnetzwerken Xing und LinkedIn vertreten. Außerdem betreibt der VAA einen Videoblog unter dem Titel „Alles, was recht ist“. Darin erklären VAA-Juristen in ihrer Funktion als Rechtsanwälte und Fachanwälte für Arbeitsrecht verschiedene arbeitsrechtliche Themen auf kurze und verständliche Weise. Sowohl auf dem VAA-YouTube-Kanal als auch auf der VAA-Website sind die zwei- bis vierminütigen Videos eingestellt.



VAA auf LinkedIn



VAA auf XING



VAA Campus



VAA auf YouTube



VAA auf Twitter



VAA Campus

MEINVAA

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

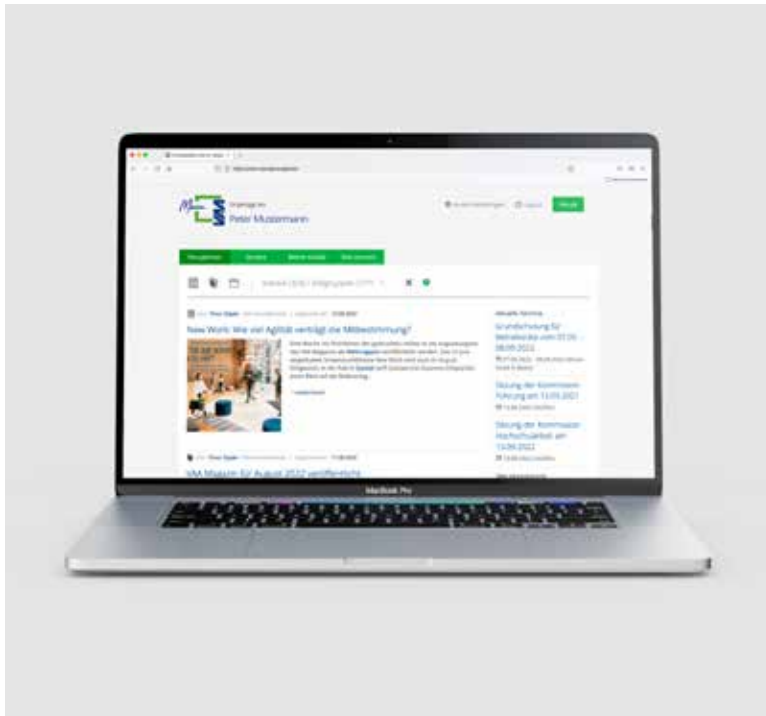
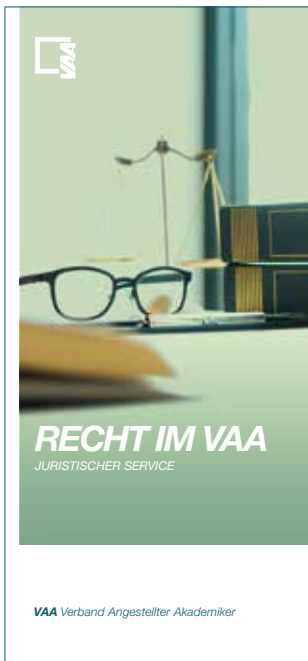


Foto: mockups-design.com, VAA

BROSCHÜREN

Zahlreiche VAA-Broschüren und VAA-Informationen befassen sich mit wichtigen arbeits- und sozialrechtlichen Fragen. Die Texte sind klar gegliedert und werden regelmäßig aktualisiert. Prägnante Übersichten erleichtern das Verständnis. Die Themen reichen von der betrieblichen Altersversorgung, dem Arbeitnehmererfinderrecht über das Kündigungsrecht bis zur betrieblichen Mitbestimmung und zum Arbeitszeugnis.



VAA-APP

Der VAA ist mit einer eigenen App bei Google Play („VAA-App“) und im App Store („VAA-NewsApp“) vertreten. Alle Neuigkeiten rund um den VAA gibt es dort gebündelt in einer einzigen App – ob Nachrichten des VAA-Profiles auf Twitter, VAA-Pressemitteilungen, aktuelle Meldungen aus dem Arbeitsrecht oder zielgruppenspezifische Informationen für VAA-Mitglieder. Dabei bietet die App relevante Informationen für alle, die an Nachrichten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Bildung sowie der Chemie- und Pharmabranche interessiert sind – auch für Nicht-Mitglieder.

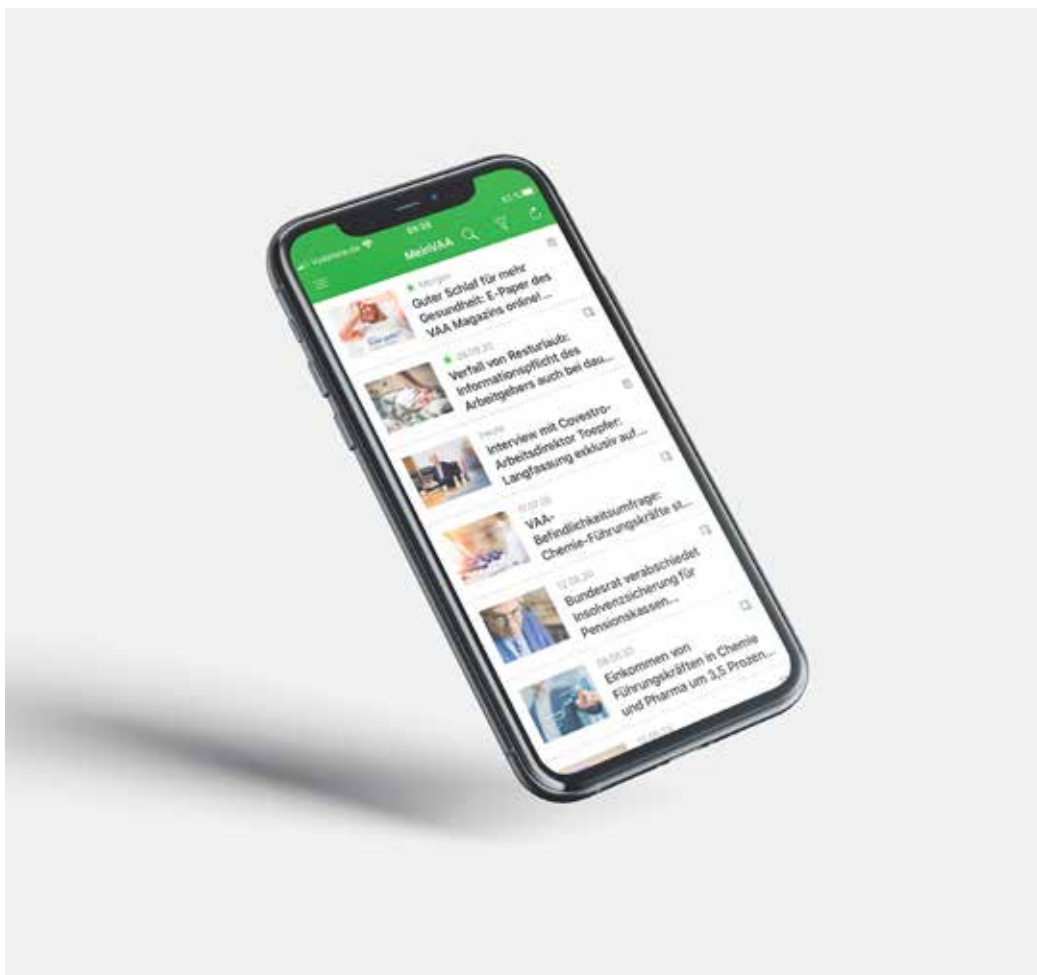


Foto: mockups-design.com, VAA

