

»AR1363621

Der Arbeitsdirektor

Jan-Paul Giertz

Der Rolle des Arbeitsdirektors kann man sich aus drei Perspektiven nähern: Als Element einer wirtschaftsdemokratischen Idee, als gesellschaftsrechtlicher Funktion und – mit Blick in die Zukunft – als Lösungsansatz für Herausforderungen an der Nahtstelle zwischen Wirtschaft und Gesellschaft.

In seinem ersten Grundsatzprogramm von 1949 forderte der DGB die „Mitbestimmung der organisierten Arbeitnehmer in allen personellen, wirtschaftlichen und sozialen Fragen der Wirtschaftsführung und Wirtschaftsgestaltung“. Eine Forderung, die im politischen Spektrum der Nachkriegszeit keineswegs als utopisch galt. So ließ sich im MontanMitbestG von 1951 sowohl ein vollparitätischer Aufsichtsrat als auch ein vom Vertrauen der Arbeitnehmer getragener Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied durchsetzen. Die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter besitzt demnach ein Vorschlags- und Vetorecht bei der Bestellung und Abberufung des Arbeitsdirektors, der neben dem unhinterfragbaren Kernbereich „Personal und Soziales“ in der wirtschaftlichen Gesamtverantwortung für das Unternehmen steht. So wird sichergestellt, dass bei allen unternehmensstrategischen Entscheidungen Arbeitnehmerbelange berücksichtigt werden.

Die Kohle- und Stahlindustrie hat seitdem einen massiven Transformationsprozess erlebt, der mit erheblichem Personalabbau und -umbau verbunden war. Montanarbeitsdirektoren konnten dafür, gemeinsam mit einer starken Mitbestimmung, sozial verantwortungsvolle und ökonomisch rationale Lösungen erarbeiten. Personalpolitisch innovative Ansätze, wie Sozialpläne und später Transfergesellschaften gehören heute zum zentralen Handwerkszeug für Strukturwandel in Unternehmen, Branchen und betroffenen Regionen.

Der montanmitbestimmte Arbeitsdirektor ist einzigartig geblieben. In § 13 MontanMitbestGerG, § 33 MitbestG oder § 38 SEBG existiert kein Vorschlags- und Vetorecht der Arbeitnehmerbank. Einige konstitutive Merkmale sind aber erhalten geblieben. So ist die Bestellung des Arbeitsdirektors als gleichberechtigtes Mitglied im Leitungsorgan weiterhin zwingend. Auch die Kernzuständigkeit bleibt Personal und Soziales und umfasst mindestens folgende Aspekte (ohne darauf beschränkt zu sein): Umsetzung der Unternehmensstrategie und der integrierten Personalstrategie, personalpolitische Grundsätze, Gleichstellungsfragen, Führungskultur (Zuständigkeit für Leitende Angestellte) und Organisationsentwicklung, effiziente Personalprozesse, Arbeitsschutz und Gesundheitswesen, berufliche Bildung sowie Sozial- und Altersfürsorge. Auch die Arbeitsgestaltung (z.B. „New Work/Digitalisierung“) gehört in das arbeitsdirektorale Aufgabenprofil. In der Praxis wird die Zuständigkeit häufig um Compliance, Recht oder operative Verantwortlichkeiten ergänzt.

Der Arbeitsdirektor ist Gesprächs- und Verhandlungspartner der Arbeitnehmervertreter und vermittelt in dieser Funktion zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteresse, wenngleich er als Vorstandsmitglied klar an das Unternehmensinteresse gebunden ist. Im Interesse des Unternehmens trägt er qua Personalpolitik zur strategischen Orientierung und Sinnstiftung in der Belegschaft bei, ebenso wie er – vice versa – die soziale Orientierung im Vorstand fördert.

Eine anspruchsvolle Stellenbeschreibung, die auch das Management von Interessengegensätzen umfasst. Ein Ansatz, der in der Stahlindustrie als wirtschaftliche Mitbestimmung erfolgreich erprobt wurde und heute, angesichts noch vielfältiger Interessenlagen in Wirtschaft und Gesellschaft, notwendiger denn je ist. Wenn wir von einer sukzessiven Erweiterung des Unternehmenszwecks um Nachhaltigkeit und Verantwortung ausgehen, ist der Umgang mit multiplen Zielkonflikten unter Beteiligung der Belegschaften eine zentrale Managementanforderung geworden.

Für diesen anspruchsvollen Job muss der Aufsichtsrat sicherstellen, dass der Arbeitsdirektor die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen im Personal- und Sozialwesen besitzt sowie über die Zeit verfügt, sein Amt auszufüllen. Ein sog. Titular-Arbeitsdirektor ohne Kompetenz und zeitliche Ressourcen ist aus Sicht vieler Experten entsprechend unzulässig, wenn auch bedauerlicherweise nicht unüblich. Unternehmen mit einem eigenständigen Personalvorstand sind inzwischen in der Minderheit und der Arbeitsdirektor allzu häufig lediglich Annex eines anderen Managementressorts bzw. (rechtswidrig) nicht benannt.

Glücklicherweise gibt es auch Beispiele für die Neu- oder Wiedereinführung einer Arbeitsdirektorenposition. Hier zeigt der jeweilige Aufsichtsrat nicht nur, dass er die Rechtslage kennt, sondern dass er eine solche Position für strategisch relevant hält. Angesichts der vielfältigen Herausforderungen wirtschaftlicher Transformation und ambitionierter Nachhaltigkeitsziele sollten Unternehmen „mehr Wirtschaftsdemokratie wagen“ und die Rolle des Arbeitsdirektors konsequent an das Vertrauen der Belegschaft binden sowie mit hinreichender Kompetenz und Machtfülle ausstatten. Im Interesse der Gesamtgesellschaft, der Belegschaften sowie nicht zuletzt im wohlverstandenen Unternehmensinteresse. ■

Autor:

Jan-Paul Giertz ist Referatsleiter Personalmanagement und Mitbestimmung im I.M.U. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung.