

## BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 032 · Juli 2025 · Hans-Böckler-Stiftung

# BEDARFSGERECHT AUSBILDEN (2023, UPDATE 2025)

Portrait der strategischen Personalplanung Auszubildender bei der Evonik Industries AG

Carsten Wirth

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

### Darum geht es:

Wie lässt sich angesichts Digitalisierung, demografischen Wandels und neuer Anforderungen zu ökologischer Nachhaltigkeit eine strategische Personalplanung ausgehend vom Bereich Ausbildung initiieren? Die Evonik Industries AG zeigt, wie dies gelingt.

Um die Personalplanung für diese Personengruppe zu systematisieren, galt es, die Ausbildung über den Bedarf hinaus auf eine für das Unternehmen maßgeschneiderte, bedarfsgerechte Ausbildung umzustellen. Dies setzt akkurate planerische Aktivitäten voraus. Dabei knüpfen Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat an die gewachsene Mitbestimmungskultur bei Evonik an. In einem weiteren Schritt sollen diese Planungsprozesse auf akademisch Qualifizierte, Technikerinnen und Techniker sowie Meisterinnen und Meister ausgeweitet werden. Das Ziel: die strategische Personalplanung sukzessive zu komplettieren. Darüber hinaus beabsichtigen Management und Mitbestimmungsakteure, die strategische Personalplanung auch auf andere Handlungsfelder wie z. B. Personalentwicklung, Personaleinsatz und Karrierepolitik auszudehnen.

Wir portraituren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

### Kontakt

Ansprechpartnerinnen: Sandra Mierich, Sina Swaczyna  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)



Die Evonik Industries AG mit Sitz in Essen ging 2006/2007 aus dem „weißen Bereich“ – den Sparten Chemie, Energie und Immobilien – der RAG vormals Ruhrkohle AG hervor. Wichtigster Anteilseigner ist auch heute die RAG-Stiftung. Evonik konzentriert sich in vier Business Units bzw. Divisions auf die Produktion und den Vertrieb von Spezialchemikalien. Diese Einheiten werden von einer Dienstleistungstochter unterstützt. Mit weltweit rund 33.000 Beschäftigten (2021), davon knapp zwei Dritteln in Deutschland, erwirtschaftete Evonik einen Umsatz von rund 15 Milliarden Euro. Der bedeutsamste Produktionsstandort liegt mit aktuell ca. 7000 Beschäftigten im Chemiepark Marl (Nordrhein-Westfalen). An diesem Standort zählt der Gemeinschaftsbetriebsrat 33 Mitglieder. Dem Gesamtbetriebsrat des Unternehmens gehören 36 Mitglieder an.

## 1 Ziel und Strategie

### 1.1 Veränderungen in der Unternehmensumwelt der Evonik AG

Die Evonik Industries AG operiert in einem dynamischen Umfeld, das von zahlreichen externen Veränderungen gekennzeichnet ist. Vor dem Hintergrund der Pariser Klimaziele unternimmt Evonik vielfältige Maßnahmen, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu verringern. So substituierte sie den Energieträger Kohle durch Gas und musste nach dem Beginn des Ukraine-Kriegs in die Wasserstoffwirtschaft und damit in andere Technologien einsteigen. Der Energieträger Kohle wird seitdem als Brückentechnologie verwendet. Parallel dazu verändern sich die Arbeitsanforderungen durch die Digitalisierung der Produktionsprozesse.

Der für Evonik relevante Arbeitsmarkt für Auszubildende verändert sich seit den 2000er Jahren von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt. Dafür sind beispielsweise am Standort Marl neben dem allgemeinen demografischen Wandel auch Industrieansiedlungen im traditionellen Einzugsgebiet verantwortlich. Diese rekrutieren Personal ebenfalls in ihrer Nähe. Solche Herausforderungen bedingen eine Ausweitung und Verlagerung des Gebiets, aus dem Evonik Auszubildende primär einstellt. Die Firma bezieht für Rekrutierungsaktivitäten zunehmend die Emscher-Lippe-Region mit ein. Gleichzeitig verändert sich die soziodemografische Zusammensetzung der Auszubildenden, die etwa hinsichtlich ihrer Herkunft und Leistungsfähigkeit diverser werden. Ferner beteiligt sich Evonik mittels bezahlter Jahrespraktika an der Entwicklung noch nicht ganz ausbildungsreifer Jugendlicher und generiert auf diese Weise ein Rekrutierungspotenzial.

Die wachsenden Schwierigkeiten in der Rekrutierung von Auszubildenden gehen einher mit generell wachsenden Personalbedarfen. So werden durch branchenspezifische tarifvertragliche Regelungen zur Sicherung altersgerechter Arbeit weitere Personalbedarfe generiert. Der Tarifvertrag „Moderne Arbeitswelt“ und die tarifvertraglichen Regelungen zu Altersfreizeiten der IGBCE, die klassische Vorruhestandsmodelle ablösen

und zur altersgerechten Arbeit beitragen (sollen), erhöhen den Personalbedarf durch verringerte Arbeitszeiten. Leiharbeit und Onsite-Werkverträge stellen angesichts allgemeiner Knappheit am Arbeitsmarkt und insbesondere im Bereich qualifizierter Facharbeit keine Alternative zur Ausbildung und Beschäftigung von Fachkräften dar.

## 1.2 Unternehmensinterne Veränderungen

Auch unternehmensintern kommt es zu weitreichenden Veränderungen. Die Anteilseigner machen anspruchsvolle Kapitalrenditevorgaben. Angesichts dessen und sich wandelnder Interpretationen, was das Kerngeschäft sei, befindet sich Evonik in einem kontinuierlichen Umstrukturierungsprozess mit dem Ziel, Kapitalmarkterfordernisse zu erfüllen. Die Steuerung bezieht sich vor dem Hintergrund der Börsennotierung dominant auf Quartalszahlen. In diesem kontinuierlichen Optimierungsprozess werden Unternehmensteile gekauft und integriert; andere hingegen mit der Folge personeller Überhänge verkauft. Die Stärke der Mitbestimmung, die sich auch in der Person und im Handeln des Arbeitsdirektors ausdrückt, sorgt in diesem Kontext dafür, dass niemandem gekündigt wird und in abgespaltenen Betriebsteilen Betriebsräte zur Mitbestimmungssicherung gegründet werden. Zudem wird eine Evonik-eigene „good home policy“ betrieben: Sie überträgt Evonik-Standards, wie z. B. die Tarifbindung an den Tarifvertrag der chemischen Industrie, mittels vertraglicher Vereinbarungen auf Erwerber im Chemiepark Marl bzw. auf Käufer von Evonik-Betriebsteilen an anderen Standorten.

## 1.3 Personalplanung Auszubildender: Von der Ausbildung über Bedarf zur bedarfsgerechten Ausbildung mit Übernahmegarantie

Die Praxis der Personalplanung Auszubildender vor 2016 zielte nicht zuletzt aufgrund gewerkschaftlicher Initiativen darauf ab, auch über den Bedarf von Evonik auszubilden. Damit verschaffte sich das Unternehmen Auswahl und leistete zudem einen Beitrag zur Ausbildung von Fachkräften für die Unternehmen im Chemiepark Marl und in der Region. Als ein die Region prägendes Unternehmen übernahm Evonik damit eine Leitfunktion. Im Jahr 2016 verankerten Management und Gesamtbetriebsrat in einer Gesamtbetriebsvereinbarung (vgl. Kapitel 3) eine Übernahmegarantie für leistungsfähige und leistungswillige Auszubildende (vgl. Kapitel 3.2). Dies bestätigt Thorsten Terwort, freigestellter Betriebsrat im Chemiepark Marl im Sachbereich Aus- und Weiterbildung, Sprecher des gleichnamigen Gesamtbetriebsratsausschusses sowie Mitglied des Gemeinschaftsbetriebsrats:



„Seit 2016 haben wir für alle leistungswilligen und leistungsfähigen Ausgebildeten die Übernahmegarantie.“ – Thorsten Terwort, Betriebsrat, Sachbereich Aus und Weiterbildung

Die Übernahmegarantie änderte eine zentrale Rahmenbedingung für die Personalplanung von Auszubildenden: Nun muss deren Anzahl so gesteuert werden, dass mit ihrer Übernahme der Bedarf an Fachkräften auch tatsächlich gedeckt ist.

Die betrieblichen Akteure verfolgen mit dieser Neuregelung eine Reihe von Zielen. Beispielsweise soll das Unternehmen gesichert mit einer ausreichenden Anzahl von kompetenten Absolventinnen und Absolventen dualer Ausbildungsgänge versorgt werden. Angesichts der Kapitalmarktanforderungen gilt es zudem, „wirtschaftlich auszubilden“ und gleichzeitig die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, um sich trotz verringerter Bewerberqualität und -quantität Zugang zu Potenzialtragenden zu verschaffen. Insbesondere aus Sicht des Betriebsrates möchte man den Auszubildenden eine Planbarkeit ihres Berufslebens ermöglichen. Seitens des Managements dominiert – nachdem das Unternehmen über Bedarf ausgebildet hatte – das Interesse, die Konflikte um die Übernahme von Auszubildenden mit dem Gesamtbetriebsrat und der Gesamtjugendvertretung zu begrenzen.

Um diese Ziele zu erreichen, entwickelten die Akteure einen systematischeren Personalplanungsprozess. Diese Strategie berücksichtigt zum Zeitpunkt seiner Einführung neben den Auszubildenden auch die dual Studierenden. In diesem strategischen Planungsprozess nehmen die Verantwortlichen eine Fünfjahresperspektive ein:



„Aber der Planungszeitraum ist halt etwa viereinhalb bis fünf Jahre im Vorfeld, weil Ausbildung dauert dreieinhalb Jahre beim Chemikanten [...] und dann haben wir kaum noch eine Chance, wirklich einzugreifen.“ – Thorsten Terwort, Betriebsrat, Sachbereich Aus- und Weiterbildung

## 1.4 Ablauf der bedarfsgerechten Personalplanung

Die strategische Personalplanung beginnt heute EDV-gestützt mit einer Brutto-Personalbedarfsplanung auf der Ebene der Divisionen. Dabei werden personalbedarfswirksame Effekte wie Wachstum, Struktureffekte und veränderte tarifliche Regelungen berücksichtigt. Diese Planung erfolgt mit einem Fünfjahreshorizont. Im nächsten Schritt werden die Fluktuation und die bekannten Altersabgänge einbezogen. Dabei wird abgeglichen, ob ein Matching zwischen dem Bedarf, den damit verknüpften Jobprofilen und den Ausbildungsberufen möglich ist. Im Ergebnis wird so für die unterschiedlichen Berufe ein rechnerischer Auszubildendenbedarf ermittelt, der weiter zwischen der jeweiligen Division und der Ausbildungsabteilung validiert wird. Dazu werden besondere Trends oder Effekte, die in den jeweiligen Divisionen auftreten, berücksichtigt und die Besonderheiten von Standorten betrachtet. Da eine Planung ohne Berücksichtigung vorhandener Ausbildungskapazitäten sinnlos wäre, erfolgt im nächsten Schritt eine Umsetzungsplanung durch die Abteilung Ausbildung. Zudem

wird in dieser Phase der Aufschlag für eine erwartbare Fluktuation in die quantitative Bedarfsplanung einkalkuliert. Die abschließende Diskussion zur Finalisierung der Ausbildungsplanung für das jeweilige Einstellungsjahr erfolgt zunächst zwischen HR-Management und Gesamtbetriebsrat und anschließend intern in dessen Ausbildungsausschuss. Die Planzahlen werden dann gegebenenfalls nach oben oder unten korrigiert. Bestehen keine Einwände mehr, nimmt der Gesamtbetriebsrat die Ausbildungsplanung final zur Kenntnis. Diese Zahlen können dann bedingt durch Sondereinflüsse nur noch nach oben korrigiert werden; eine Korrektur der Zahlen nach unten ist ausgeschlossen. Ersteres erfolgte in der Vergangenheit, wenn bestimmte Produkte eine unerwartet hohe Nachfrage und dadurch zusätzlichen Personalbedarf auslösten. Die Übernahmegarantie wird in einem abgestuften Verfahren umgesetzt. Zunächst wird geprüft, ob eine Übernahme am Ausbildungsstandort möglich ist. Ist sie das nicht, wird eine Übernahmemöglichkeit in der Region geprüft ehe deutschlandweit nach geeigneten Arbeitsplätzen gesucht wird. Dieser Schritt beginnt etwa ein Jahr vor dem Ende der Ausbildung.



„Dann wird geguckt: Wo haben wir denn tatsächlich freie Stellen? Wohin müssen wir die Auszubildenden schieben, damit wir sie am Ende auch sinnvoll übernehmen können? Das ist dann jeweils an den Standorten.“ – Thorsten Terwort, Betriebsrat, Sachbereich Aus- und Weiterbildung

## 1.5 Herausforderungen bedarfsgerechter Personalplanung

Mit der langfristigen Planung des Bedarfs an Auszubildenden sind mehrere Herausforderungen verknüpft: etwa der Fünfjahreszeitraum angesichts Geschäftsfeldern, die sich verändern und immer schneller Personalbedarfe schaffen oder verringern. Im positiven Fall entstehen zusätzliche Personalbedarfe, auf die reagiert wird, indem beispielsweise

- die Ausbildungszahlen aufgestockt werden,
- am externen Arbeitsmarkt rekrutiert wird,
- im internen Arbeitsmarkt nicht mehr benötigte Kompetenzen (z. B. Kohlekraftwerker/innen) in Zukunftsbereiche (z. B. Chemikantinnen/Chemikanten) umgeschult werden
- übergangsweise auf Leiharbeitskräfte zurückgegriffen wird, wenn ungeplante bzw. unplanbare Ereignisse wie z. B. Kriege eine Anpassung des Leistungsportfolios erfordern.

Beispielsweise wurden so lange wie nötig Leiharbeitskräfte von Unternehmen wie der Steag GmbH für den befristeten Weiterbetrieb von Kohlekraftwerken ausgeliehen. In diesem Fall machte sich Evonik eingespielte Beziehungen in der Region und in der dortigen Industrie zunutze. Nachdem Leiharbeit aufgrund der regionalen Arbeitsmarktlage nicht mehr möglich war, wurden mit unbefristeten Arbeitsverträgen Kraftwerksbeschäftigte angeworben. Sie mussten allerdings bereit sein, sich für die „Nachkohlezeit“ zu Chemikantinnen bzw. Chemikanten

umschulen zu lassen. Ergänzt wird dieses Paket kurzfristiger Maßnahmen durch Umsetzungen von Standorten mit Personalüberhängen. Insofern macht die strategische Personalplanung kurzfristige Reaktionen auf interne und/oder externe Veränderungen nicht obsolet; sie beschränkt sie aber auf ein Minimum und macht sie generell besser planbar. Sie knüpft dabei an die Regeln des (erweiterten) internen Arbeitsmarkts an, die Sicherheit durch Flexibilität und Flexibilität durch Sicherheit garantieren (vgl. Harbecke/Mühge 2022).

## 1.6 Nebeneffekte der bedarfsgerechten Personalplanung

Die strategische Personalplanung hat (un-)beabsichtigte Nebeneffekte. So gehen zunächst die Ausbildungsplatzzahlen und damit die Ausbildungskosten zurück. Evonik bildet somit nicht mehr für den regionalen Arbeitsmarkt aus. Da die Unternehmen im Chemiepark aber auf Fachkräfte angewiesen sind, bilden sie nun selbst aus.



„Und als Evonik auf seinen Bedarf runtergegangen ist, hat eine Vesolit und wie sie alle heißen, haben schlagartig ihre Ausbildungszahlen hochgefahren, weil die haben gemerkt: Ups, wir kriegen von denen nichts mehr, so dass sich die Gesamtzahl der Auszubildenden im Chemiepark überhaupt nicht verändert hat. Sie ist gleich geblieben. Jetzt haben die anderen Firmen mehr.“ – Thorsten Terwort, Betriebsrat, Sachbereich Aus- und Weiterbildung

Die Umstellung auf bedarfsgerechtes Ausbilden stärkt damit Evoniks Dienstleistung „Ausbildung für Dritte“ mittelbar: Im Chemiepark und in der Region ansässige Unternehmen bitten die Evonik Industries AG, sie beim Aufbau einer Ausbildung zu unterstützen bzw. die Ausbildung für sie durchzuführen. Dabei werden Ausbildungsverträge zwischen der oder dem Auszubildenden und dem Unternehmen im Chemiepark oder in der Region geschlossen; Evonik übernimmt die Ausbildung gegen Kostenübernahme. In der Folge bleibt die Zahl der Ausbildungsplätze auch in der Region konstant. Denn sie wird nur in anderen oder für andere Unternehmen durchgeführt.

Zusätzliche Ausbildungsplätze schaffen die Mitbestimmungsakteure nach der Einführung der bedarfsgerechten Ausbildung in Projekten, die von der RAG-Stiftung materiell unterstützt werden. Sie verlagern dazu einen Teil der Ausbildung(-plätze) auf einen rechtlich selbstständigen und von Evonik unabhängigen Bildungsträger und umgehen so die Übernahmegarantie. Dadurch vergrößern die Akteure angesichts des Ausscheidens der Babyboomer aus dem Erwerbsleben die Zahl der qualifizierten Arbeitskräfte, auf die Unternehmen in der chemischen Industrie in der Region zugreifen können.

## 1.7 Strategische Personalplanung und das Netzwerk der Evonik AG

Zur strategischen Personalplanung der Ausbildung gehört nicht nur die Planung der Personalbedarfe und -beschaffung unter Berücksichtigung interner und externer Veränderungen in quantitativer Hinsicht; dazu gehört auch, den Wandel aus qualitativer Perspektive zu betrachten und zu gestalten. So werden beispielsweise Anforderungen an Nachhaltigkeit in neuen Ausbildungsmodulen in die Ausbildung integriert. Die dafür erforderlichen Module erstellt ein Dienstleister, der diese bereits für andere Unternehmen in der chemischen Industrie erfolgreich konzipiert und implementiert hat. Die Repräsentanten seitens Management und Betriebsrat im Bereich beruflicher Bildung sind gut vernetzt – dies ermöglicht es, neue Anforderungen schnell und reibungslos aufzugreifen. Zudem wird die Digitalisierung der Produktion durch entsprechende Module abgebildet, die als Wahlqualifikation Bestandteil des Berufsbildes sind. Sie können in Absprache zwischen Auszubildenden und Auszubildenden gewählt werden.

Der technologische Wandel in der chemischen Industrie in Richtung einer „grünen Wasserstoffwirtschaft“ soll ebenfalls proaktiv institutionell be- und verarbeitet werden.



„Zurzeit wird ja ganz groß über das Thema Wasserstoff diskutiert. Und da wird es meiner Einschätzung nach im Laufe der nächsten zehn Jahre irgendein Berufsbild geben – Wasserstofftechnologie oder so was, denn da verändern sich natürlich Prozesse.“ – Thorsten Terwort, Betriebsrat, Sachbereich Aus- und Weiterbildung

Zwar können auch Chemikantinnen und Chemikanten Wasserstoffanlagen betreiben; doch mit der stärkeren Verbreitung einer wasserstoffbasierten Produktion chemischer Produkte entsteht Bedarf nach einem neuen oder überarbeiteten Berufsbild. Dessen Entwicklung könnte – anknüpfend an die eingespielten Beziehungen in der Berufsbildung – durch das Neuordnungsverfahren eines bestehenden Berufes oder durch Entwicklung eines neuen Berufsbildes erfolgen und dazu beitragen, technologischen Wandel zu bewältigen.

## 1.8 Die Zukunft der strategischen Personalplanung

Die strategische Personalplanung soll zukünftig auf weitere Personengruppen wie z. B. Hochschulabsolventinnen und -absolventen ausgedehnt werden. Dies würde die im (HR-)Management vorherrschende Vakanz-Orientierung ablösen. Letztere führt aktuell noch dazu, dass Maßnahmen erst ergriffen werden, wenn konkrete Personalbedarfe festgestellt sind. Mit einer strategischen Personalplanung würde Evonik sich ein Stück weit auf noch entstehende Personalbedarfe proaktiv und langfristig vorbereiten. Dazu müsste eine beziehungsorientierte Praxis wie

z. B. Bewerberpools oder eigene Talente entwickelt werden, auf die man im Bedarfsfall zurückgreifen kann.



„Und da wird – bisher wenigstens – nicht vernünftig geplant, sondern da wird eine Stelle frei, die wird ausgeschrieben und dann wird versucht, jemand zu kriegen. Und ich bin gerade dran, mit dem Unternehmen da zumindest auch einen planerischen Ansatz reinzukriegen. Da laufen jetzt die Gespräche an.“ – Thorsten Terwort, Betriebsrat, Sachbereich Aus- und Weiterbildung

Gleichwohl soll in diesem Arbeitsmarktsegment nicht nur intern rekrutiert, sondern eine Mischung der Personalbeschaffung vom internen und externen Arbeitsmarkt praktiziert werden. Die Akteure im Betrieb erhoffen sich davon eine höhere Innovativität.

Eine Neuausrichtung der strategischen Personalentwicklung (im Netzwerk) für Akademikerinnen und Akademiker soll helfen, Bindungsprobleme zu verringern. Denn der Erfolg bereits bestehender Stipendienprogramme, die den Charakter einer Studienförderung hatten, tritt nicht mehr im gewünschten Maße ein. Die Absolventeninnen und Absolventen wechseln teilweise nach erfolgreichem Abschluss zu anderen Unternehmen. Deshalb soll aus dem internen Arbeitsmarkt heraus Personal in berufsbegleitenden Studiengängen auf fest hinterlegte Planstellen hin entwickelt und so Ausbildung, Personalentwicklung, Personaleinsatzplanung und Karrierepolitik miteinander verknüpft werden. Dafür kooperiert Evonik mit Anbietern dualer Studiengänge. Darüber hinaus sollen regional ansässige Hochschulen neue, auch auf Schichtpläne abgestimmte berufsbegleitende Studiengänge einrichten. Zu diesen Hochschulen bestehen in der Regel enge Beziehungen.



„Und wenn wir dem sagen: Bau uns mal einen Bildungsgang Verfahrenstechnik für Chemikanten, der auf die Schichtgruppe vier abgestimmt ist, das ist eine Pflicht des Systems vom Chemiepark Marl, dann macht der Leiter der Hochschule das.“ – Thorsten Terwort, Betriebsrat, Sachbereich Aus- und Weiterbildung

Mittels seiner Netzwerkbeziehungen in der Region hat die Evonik Industries AG die Chance, sich – auch für Abiturienteninnen und Abiturienten – als attraktive Arbeitgeberin am Arbeitsmarkt zu positionieren und ein Viertel bis ein Drittel der Akademikerstellen mit Beschäftigten aus dem internen Arbeitsmarkt zu besetzen. Dies wäre dann bei der Planung der Ausbildungsstellen mitzubedenken. Analoge Planungen sind für Technikerinnen und Techniker sowie Meisterinnen und Meister bereits implementiert. Insofern betreibt Evonik schon heute ein Personalmanagement, das mit anderen Organisationen zusammenarbeitet.

## 2 Mitbestimmung

### 2.1 Mitbestimmung bei der Evonik AG: Sozialpartnerschaft als Pionierrolle

Die Mitbestimmung in der Evonik AG ähnelt den relativ weitreichenden Mitbestimmungspraktiken in montanmitbestimmten Unternehmen. Insofern respektiert das Management nicht nur die Mitbestimmung durch den Betriebsrat, sondern ist auch für Anregungen von Mitbestimmungsträgern offen. Es greift diese häufig auf und sucht gemeinsam mit dem (Gesamt-)Betriebsrat nach Lösungen für Herausforderungen. Dementsprechend tragen beide Seiten ihre Anliegen vor und machen sie so zum Verhandlungsgegenstand. Dabei agieren sie pragmatisch in einem Prozess des Gebens und Nehmens. Die Zusammenarbeit lässt sich zusammenfassend wie folgt beschreiben:



„Evonik nimmt schon eine Pionierrolle ein.“ – Nadine Bloemers, stellvertretende Landesbezirksleiterin der IGBCE Westfalen

Dabei verzichten Management und Mitbestimmungsakteure in der Regel darauf, Einigungsstellen oder Arbeitsgerichte anzurufen. Sie verhandeln ihre Interessen angesichts des ökonomisch Möglichen bzw. Vertretbaren. Die Mitbestimmungsakteure haben im Betrieb eine hohe Interaktionsfrequenz, da sie direkten Zugang zu Ansprechpersonen auf der jeweils anderen Seite haben. Auch bei Entgeltfragen wird – trotz teils erheblicher Steigerungen bei Prämienzahlungen für Auszubildende – konstruktiv verhandelt und nach Kompromissen gesucht. So werden beispielsweise die Erfolgsbeteiligungen für Auszubildende aufgestockt und mit einer tariflich abgesicherten Dynamik versehen. Zuweilen agiert die Mitbestimmung sogar als Trendsetter: Beispielsweise wurde mittels einer Sozialpartnervereinbarung zwischen der Evonik AG und der IGBCE ein digitales Zugangsrecht für die Gewerkschaft verankert. Die Akteure im Betrieb bzw. des Unternehmens akzeptieren die Grenzen der paritätischen Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Sie berücksichtigen dies in ihrem Handeln: Zwar werden die kapitalmarktgetriebenen permanenten Restrukturierungen argumentativ beeinflusst; es gelang jedoch noch nicht, derartige Maßnahmen zu verhindern. Stattdessen gelingt es aber mittels der good home policy (vgl. Punkt 1.2), die Evonik-Standards auf Erwerber im Chemiepark Marl bzw. auf Käufer von Evonik-Betriebsteilen an anderen Standorten zu erstrecken.

Diese Ergebnisse sind das Resümee professioneller (Gesamt-)Betriebsratsarbeit. Dazu gehört auch, dass das (Gesamt-)Betriebsratsgremium eine Nachfolgeplanung betreibt und jüngere Mitglieder an neue Aufgaben herangeführt werden. Auch die

(Gesamt-)Jugendvertretung wird in diesem Zusammenhang in die Entwicklungsplanung einbezogen.

Die Mitbestimmung trifft dabei auf einen für Arbeitnehmerbelange offenen Arbeitsdirektor, der – ganz im Sinne einer pragmatischen Mitbestimmung – bestrebt ist, Probleme in Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmerseite zu lösen.

## 2.2 Mitbestimmung in der Berufsbildung

Im Bereich beruflicher Bildung existieren keine relevanten Konflikte, die durch die Bezugnahme auf einzelnen Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes wie z. B. §§ 92, 96–98 BetrVG gelöst werden müssten.



„Aber, ich sag mal: Wir sind über das Stadium der Paragrafenreiterei im Betriebsverfassungsgesetz schon ganz lange ganz weit raus.“ – Thorsten Terwort, Betriebsrat,

Sachbereich Aus- und Weiterbildung

Der (Gesamt-)Betriebsrat wird mit allen Informationen versorgt, die er benötigt. Bei der Mitbestimmung in der Berufsbildung arbeiten die Akteure stabil und eng zusammen. Grund ist das gemeinsame Interesse von Ausbildungsabteilung und (Gesamt-)Betriebsrat an einer qualifizierten Ausbildung, die durch ein überzogenes Shareholder-Value-Denken gefährdet werden könnte. Beide Seiten treffen sich beispielsweise im Rahmen der Verbandsarbeit mit Bezug zur Berufsbildung. Insofern orientiert man sich in der kontinuierlichen Zusammenarbeit trotz zuweilen unterschiedlicher Auffassungen am Gemeinsamen: der Schaffung guter Arbeit.

Indem der Betriebsrat den Weg der bedarfsgerechten Ausbildung mitgeht, trägt er dazu bei, die Ausbildungskosten verursachungsgerechter zwischen den Unternehmen im Chemiapark und in der Region zu verteilen. Des Weiteren entstehen durch die Ausbildungslücken bei anderen Unternehmen neue Geschäfte für die Evonik AG, da sie entweder Ausbildungseinrichtungen konzipiert oder im Rahmen einer Verbundausbildung im Auftrag anderer Unternehmungen aktiv wird. Indem die Mitbestimmungsakteure eine Übernahmegarantie durchsetzen, stärken sie die Attraktivität des Arbeitgebers Evonik.

Vor diesem Hintergrund kann der (Gesamt-)Betriebsrat – nachdem das Management den Umstieg in eine bedarfsgerechte Planung der Ausbildungsplätze beschlossen hat – diese ausgestalten. Dazu gehört, die benötigte Anzahl von Auszubildenden für die jeweiligen Standorte und Berufe zu verhandeln. Im Zusammenspiel mit der Gewerkschaft IG BCE, dem Arbeitsdirektor und „befreundeten“ Organisationen stellt der (Gesamt-)Betriebsrat sicher, dass die Zahl der Ausbildungsplätze im Chemiapark und in der Region erhalten bleibt. Insofern trägt die Mitbestimmung in der Berufsbildung zum Erhalt des Industriestandorts bei.

## 3 Die Gesamtbetriebsvereinbarung

### 3.1 Entstehung

Die „Gesamtbetriebsvereinbarung Evonik Nr. 2015/11 ergänzt durch Ergänzungsvereinbarung vom 23.4.2019“ zur bedarfsgerechten Personalplanung von Auszubildenden entstand in einem mehrjährigen Prozess, in dem auch Erfahrungen mit neuen Praktiken verarbeitet wurden. Er ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Mitbestimmungsakteure auf die Managementinitiative einließen und diese ausgestalteten – nicht zuletzt weil die Übernahmegarantie als besonders wertvoll geschätzt wird und schon Anfang der 2010er Jahre eine Wende am Ausbildungsmarkt in Richtung Bewerbermarkt erkennbar war.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung entwickelte sich in mehreren Phasen: In einer Pilotphase von 2014 bis 2016 wurde weiterhin über Bedarf ausgebildet und das Planungstool getestet. In diesem Zeitraum fällt auch der Abschluss der Gesamtbetriebsvereinbarung (2015). Daran schlossen sich eine Auswertungsphase und dann eine Überarbeitungsphase an. In Letzterer wurden neue Rahmenbedingungen wie z. B. die tarifvertragliche Regelung von Altersfreizeiten berücksichtigt und die bestehende Gesamtbetriebsvereinbarung durch Protokollnotizen anlassbezogen ergänzt. Die Überarbeitungsphase mündete 2019 in eine Ergänzungsvereinbarung.

### 3.2 Inhalte

Zentraler Inhalt der Gesamtbetriebsvereinbarung ist die Festlegung des IT-gestützten Planungstools, auf das sich die betrieblichen Akteure nach einem Test problemlos verständigen können. Sie regelt des Weiteren den Ablauf des Personalplanungsprozesses zeitlich, inhaltlich und hinsichtlich der Zuständigkeiten. Ein Vorgehen, das den Empfehlungen von personalwirtschaftlichen Lehrbüchern entspricht.



„Und dann hat man ab 2015 mit diesem Tool geplant. Und da hat man gesagt: Okay, dann gucken wir uns das mal an, wie es läuft. Und haben dann festgestellt, dass wir bei einer Trefferquote zwischen 95 und 98 Prozent lagen.“ – Thorsten Terwort, Betriebsrat, Sachbereich Aus- und Weiterbildung

Ein weiterer zentraler Inhalt der Gesamtbetriebsvereinbarung ist die Übernahmegarantie für leistungsfähige und leistungswillige Auszubildende, was anhand theoretischer und praktischer Fähigkeiten sowie sozialer Kompetenzen gemessen wird. Die Übernahmegarantie ist in der Gesamtbetriebsvereinbarung Evonik Nr. 2015/11 geregelt. Sie besagt, dass ab dem Ausbildungsjahrgang 2016 die Ausgebildeten nur in unbefristete Arbeitsverhältnisse übernommen werden. Die Übernahme

erfolgt im erlernten oder einem artverwandten Qualifikationsbild. Dabei wird zunächst geprüft, ob am Ausbildungsstandort eine Übernahme im erlernten Beruf möglich ist. Gelingt dies nicht, wird zunächst in der Region nach geeigneten Arbeitsplätzen gesucht. Bestehen auch dort keine Möglichkeiten, prüft eine paritätisch besetzte Härtefallkommission die Optionen deutschlandweit.

### 3.3 Herausforderungen

Die Einführung der strategischen Personalplanung im Bereich Auszubildender führte zu spezifischen Herausforderungen. Beispielsweise waren die Beschäftigten insbesondere anfangs kommunikativ und argumentativ einzubinden, um ihnen den Rückgang der unternehmenseigenen Ausbildungszahlen verständlich zu machen.



„Also das war gerade in der Anfangsphase. Da gab es immer heftige Diskussionen bei der Vorstellung der Ausbildungszahlen: Das kann doch nicht sein! Wir haben hier sonst 25 Laboranten ausgebildet, jetzt nur noch 12. Das kann nicht passen, das sind zu wenig! Das ging so lange, bis dann auch die Kollegen aller Standorte wirklich mal Vertrauen zu dem System gefasst haben. Also gesagt haben: Ja, passt.“ – Thorsten Terwort, Betriebsrat, Sachbereich Aus- und Weiterbildung

Die Auszubildenden sahen dies zunächst als Indiz für den Rückgang des Personalbedarfs und damit möglicherweise auch für einen generellen Beschäftigungsabbau. Dies ging einher mit Kritik der Belegschaft an zu geringen Auszubildendenzahlen. Allerdings gelingt es Evonik, insbesondere am zentralen Standort in Marl, die Arbeitsplätze in der Ausbildung beispielsweise durch die Ausbildung im Auftrag Dritter abzusichern.

### 3.4 Was lernen wir am Beispiel der strategischen Personalplanung Auszubildender?

Durch die strategische Personalplanung Auszubildender inspiriert die Evonik AG Mitbestimmungsakteure zur Weiterentwicklung ihrer eigenen Praxis. Aus dem Beispiel lassen sich insbesondere fünf Lehren ziehen:

- 1) Auch in einem turbulenten Umfeld und unter Kapitalmarktanforderungen ist eine präzise Personalplanung möglich. Sie verschafft allen Akteuren Orientierung und gewährleistet zumindest eine relative Sicherheit.
- 2) Damit geht eine erhöhte Arbeitgeberattraktivität einher. Denn durch die Übernahmegarantie setzt die Evonik AG einen Anreiz, der bei Bewerberinnen und Bewerbern auf großen Zuspruch stößt.



„Man konnte sehen, nachdem die Übernahmegarantie dann ausgesprochen war und sie sich herumgesprachen hatte, dass wir 30 Prozent mehr Bewerbungen erhalten haben.“ – Thorsten Terwort, Betriebsrat, Sachbereich Aus- und Weiterbildung

- 3) Zudem reduziert die so gesteuerte Ausbildung im internen Arbeitsmarkt die Abhängigkeit von einer Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt. Dieser ist mittlerweile in allen für Evonik wichtigen Berufsgruppen von ausgeprägter Knappheit geprägt. Zudem ist zu vermuten, dass die Anwerbung Externer nur zu höheren Kosten möglich ist. Aus diesem Grund wird die Ausbildung mittlerweile auch auf den Werkschutz ausgedehnt, für den es keine ausreichende Bewerberzahl mehr gibt.
- 4) Darüber hinaus sorgt die strategische Personalplanung für eine genaue Abstimmung von Personalbedarf und Personalkapazitäten. Sie trägt also zur Wirtschaftlichkeit bei.



„Also ich bin auch so ein ganz klein bisschen stolz darauf, weil wir das einzige Unternehmen in der chemischen Industrie sind, das ich kenne, dass so eine exakte Personalplanung hat. Das gibt es sonst nirgendwo.“ – Thorsten Terwort, Betriebsrat, Sachbereich Aus- und Weiterbildung

- 5) Und last not least: Mit dieser Praxis strategischer Personalplanung gelingt es möglicherweise, künftig das erfolgreiche Verfahren auszudehnen: auf andere Personengruppen (Techniker/innen, Meister/innen, Akademiker/innen) sowie auf weitere Handlungsfelder des Personalmanagements (z. B. Personalentwicklung, Personaleinsatz, Karrierepolitik). Eine strategische Personalplanung kann also als Hebel für weiterreichende Mitbestimmungspraktiken dienen.

## 4 Ausblick und Update 2025

Die strategische Personalplanung im Ausbildungsbereich der Evonik Industries AG ist darauf ausgerichtet, proaktiv auf die Chancen und Risiken im sich wandelnden Unternehmensumfeld einzugehen. Nur in Ausnahmefällen erfordert der strategische Planungsprozess eine nachträgliche Anpassung. Dank dieser erfolgreichen Umsetzung verschafft sich Evonik einen Wettbewerbsvorteil, der gleichzeitig die Qualität der Beschäftigung von Auszubildenden erhöht. Diese Form der strategischen Personalplanung kann den Ausgangspunkt für einen umfassenderen Planungsprozess bilden, der sukzessive weitere Beschäftigtengruppen sowie zusätzliche Handlungsfelder wie z. B. Personalentwicklung, Personaleinsatz, Karrierepolitik einbezieht. Insofern kann die strategische Personalplanung für Auszubildende als Grundlage dienen für eine

übergreifende strategische Personalplanung. Dabei geht es nicht mehr nur um internes Personalmanagement, sondern – durch die Einbindung anderer Organisationen in der Branche und/oder der Region – um ein Personalmanagement über (Unternehmens-)Grenzen hinweg. Die damit verbundenen Möglichkeiten und Grenzen eröffnen Perspektiven für eine schrittweise Weiterentwicklung.

Wie gezeigt, verringert strategische Personalplanung (Personal-)Risiken sowie den Nachsteuerungsbedarf. Trotzdem bleibt sie auf ein weitgehend planbares Umfeld angewiesen. Seit der Erstellung des vorliegenden Porträts der strategischen Personalplanung bei Evonik haben sich die Rahmenbedingungen in der chemischen Industrie jedoch grundlegend geändert. Dazu gehören im Jahr 2025 steigende Energie- und Rohstoffpreise infolge des russischen Angriffskrieges gegen die Ukraine, eine schwache Konjunktur mit sinkender Nachfrage und immer neue Störungen des Absatzes durch die US-amerikanische Handelspolitik. Auf diese Entwicklungen reagiert auch Evonik: Konzernweit werden 3.000 Stellen abgebaut, davon rund 1.000 am Standort Marl. Zudem werden Dienstleistungsbereiche in eine Tochtergesellschaft ausgegliedert und dadurch Werke in sogenannte „Chemieparks“ umgewandelt (vgl. Helfen/Nicklich/Sydow 2016). Darüber hinaus verkauft Evonik ein Werk in Herne/Witten. Dies wiederum verstärkt den Personalabbau in der Forschungsabteilung in Marl.

Diese strukturellen Veränderungen wirken sich auch auf die Übernahme der Auszubildenden aus. An den von Umstrukturierungen bzw. von Verkäufen betroffenen Standorten Marl, Herne/Witten und Hanau wird die bisherige Übernahmegarantie ausgesetzt und die entsprechende Gesamtbetriebsvereinbarung angepasst. Dort erfolgt ab Sommer 2025 vorerst keine allgemeine Übernahme mehr, sondern – im Gegensatz zu den anderen Standorten – nur noch eine am konkreten Bedarf orientierte Auswahl. Diese Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen verfolgt zwei Ziele: Zum einen besteht die klare Absicht, nach einer wirtschaftlichen Stabilisierung an diesen Standorten zur garantierten Übernahme nach der Ausbildung zurückzukehren. Zum anderen unterstützt Evonik betroffene Ausgebildete bei ihrem Einstieg in den externen Arbeitsmarkt durch Bewerbungstrainings sowie – wo möglich – durch Vermittlung an Partnerunternehmen mit Personalbedarf. Bestandteil dieser sozialpartnerschaftlichen Lösung ist zudem eine finanzielle Kompensation: Ausgebildete, die nach erfolgreichem Ausbildungsabschluss im Sommer 2025 nicht übernommen werden können, erhalten wahlweise eine Einmalzahlung in Höhe von 20.000 Euro; oder sie nehmen ein auf drei Monate befristetes Anschlussarbeitsverhältnis bei Evonik an, gefolgt von einer Kompensation in Höhe von 10.000 Euro.

Angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage setzt Evonik die Übernahmezusage für den Ausbildungsjahrgang 2026 deutschlandweit an allen Standorten aus. Die betrieblichen Mitbestimmungsakteure setzen sich weiterhin für die Übernahme qualifizierter Ausgebildeter ein. In Abstimmung mit der IG BCE wird eine struktur- und industriepolitische Strategie verfolgt, um zur wirtschaftlichen Erholung beizutragen. Gleichzeitig sind auch Bund und Länder gefordert, durch aktive Wirtschaftspolitik wieder verlässliche

Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine Rückkehr zur Übernahmegarantie ermöglichen.



### Zum Weiterlesen

Harbecke, T./Mühge, G. (2022): Beschäftigungssicherung durch strategische Qualifizierung. Eine explorative Untersuchung mit Empfehlungen für die betriebliche Praxis. Mitbestimmungspraxis Nr. 47. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [Beschäftigungssicherung durch strategische Qualifizierung - Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung \(I.M.U.\) in der Hans-Böckler-Stiftung](#)

Helfen, M./Nicklich, M./Sydow, J. (2016): Interorganisationale Netzwerke und tarifpolitische Fragmentierung: Hebt Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung die Tarifeinheit aus den Angeln? In: Industrielle Beziehungen, 23 (3), S. 280-308. [https://www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/sydow/media/pdf/IndBez\\_3\\_16\\_Helfen-et.al.pdf](https://www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/sydow/media/pdf/IndBez_3_16_Helfen-et.al.pdf)

Oechsler, W. A./Paul, C. (2019): Personal und Arbeit. 11. Auflage. München/Wien: Oldenbourg.

Wirth, C. (2010): Reflexive Arbeitskräftewirtschaft. Strukturation, Projektnetzwerke und TV-Content-Produktion. München/Mering: Hampp.

Wirth, C. (2021): Personalmanagement und Mitbestimmung – Eine Einführung. In: Allespach, M./Rudel, M. (Hrsg.): Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften. Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre. Frankfurt: Bund-Verlag, S. 83–242. [https://www.uni-frankfurt.de/107239092/Mitbestimmung\\_\\_Ein\\_Thema\\_f%C3%BCr\\_die\\_Wirtschaftswissenschaften](https://www.uni-frankfurt.de/107239092/Mitbestimmung__Ein_Thema_f%C3%BCr_die_Wirtschaftswissenschaften)



### **Kontakt**

Thorsten Terwort, Gemeinschaftsbetriebsrat Evonik Industries AG  
E-Mail: [thorsten.terwort\[at\]evonik.com](mailto:thorsten.terwort[at]evonik.com)

Nadine Bloemers, stellvertretende Landesbezirksleiterin der IGBCE Westfalen  
E-Mail: [Nadine.Bloemers\[at\]igbce.de](mailto:Nadine.Bloemers[at]igbce.de)



### **Ihr seid die Experten – schickt uns Eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!**

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

### **Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!**

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



### **Mitbestimmungsportal**

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien „Mitbestimmung 2035“.

### **Jetzt kostenlos anmelden auf:**

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