

# MITBESTIMMUNG

DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

„Du kannst nicht loslassen!“

Vorwurf des designierten Nachfolgers

„Ich weiß doch nicht, ob  
du schon so weit bist.“

Antwort des Noch-Vorsitzenden

## Rollenwechsel

Wie intelligente Nachfolgeplanung der Betriebsräte die Weichen stellt für erfolgreiche Mitbestimmung über die Wahlen 2018 hinaus



### Alarmglocken

Geplante Verteuerung des Emissionshandels beunruhigt Stahl-Betriebsräte



### Nagelprobe vor dem EuGH

Ist die deutsche Unternehmensmitbestimmung europarechtskonform?

# Magazin Mitbestimmung. Immer dabei!



## Starke Stimme für faire Arbeit

Mitbestimmung. Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung.  
Alle zwei Wochen digital, alle zwei Monate gedruckt.

Alle 14 Tage erscheint eine digitale Ausgabe des Magazins Mitbestimmung als Android-, iOS- oder Web-App – mit sechs Lesegeschichten rund um die Themen Mitbestimmung, Gewerkschaften, Arbeitnehmerfragen. Dazu bieten wir eine hochwertige Fotografie. Sie bedienen die App kinderleicht und teilen Artikel in sozialen Netzwerken. Gleich online lesen oder kostenlos im App Store und bei Google Play laden!



Foto: Andreas Pohlmann



## LIEBE KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN,

**D**ie Betriebsratswahlen 2018 stehen vor der Tür – aber müssen wir das Thema schon jetzt, Anfang 2017, aufgreifen? Das wird man sicher fragen dürfen. Nun, allein die Vorbereitung und Durchführung der Wahlen sind aufwendig, da empfiehlt es sich, rechtzeitig zu starten. Vor allem aber wird 2018 ein Drittel der jetzt amtierenden Betriebsräte altersbedingt ausscheiden, so viele wie noch nie. Da werden mit einem Mal Lücken gerissen, die die Mitbestimmung schwächen könnten. Umso besser will der Übergang vorbereitet sein, soll nicht das in Jahren aufgebaute Erfahrungswissen der Betriebsräte verloren gehen. Es gibt Mut machende Beispiele, wie der Wechsel in den Betriebsratsgremien und der Wissenstransfer gelingen können. Darüber berichten wir in dieser Ausgabe.

Aufschlussreiche Lektüre wünscht Ihnen

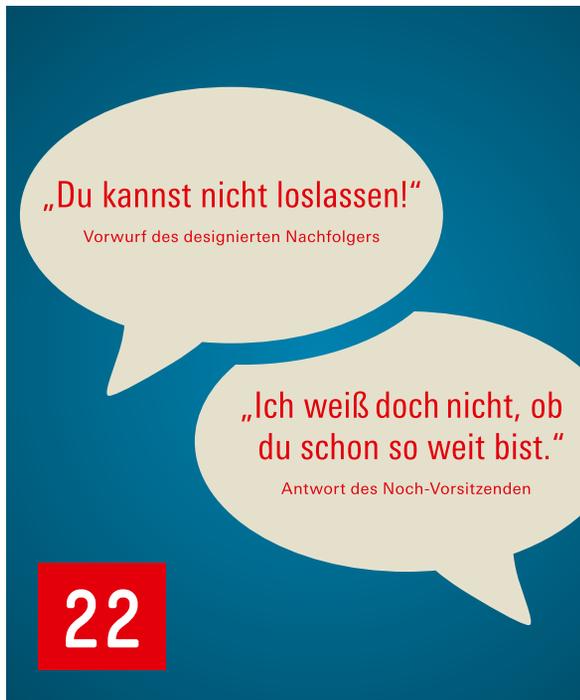
Wolfgang Jäger,  
Geschäftsführer und Herausgeber

@ [wolfgang-jaeger@boeckler.de](mailto:wolfgang-jaeger@boeckler.de)

### Mein Lesetipp

Der Arbeitspsychologe Erhard Tietel schreibt auf Seite 22 ff. über das „beachtliche emotionale Konfliktpotenzial“ bei Nachfolgeprozessen in Betriebsratsgremien. Er spricht sogar von einem „doppelten Generationswechsel“: Altersbedingt trete eine politisierte Generation „kampf- und aushandlungserprobter Betriebspolitiker“ ab. Ihr folgten „eher aus dem Angestelltenmilieu stammende, betriebsbezogene und pragmatisch orientierte Kollegen und Kolleginnen“. Bestätigen Ihre Erfahrungen diese Beobachtung?

# IN DIESER AUSGABE ...



## TITELTHEMA: GENERATIONSWECHSEL IM BETRIEBSRAT

### 10 **Durchdachter Stabwechsel**

So organisiert der Evonik-Betriebsrat den Generationswechsel.  
Von Joachim F. Tornau

### 15 **„Am besten funktionieren Tandem-Lösungen“**

Diplom-Pädagogin Britta Bertermann über ihren Werkzeugkasten zum erfolgreichen Wissensaustausch

### 16 **So kann es klappen**

Zwei junge Betriebsrätinnen berichten, wie sie im Gremium Fuß fassten.  
Von Gunnar Hinck

### 19 **Sechs Tipps gegen den Braindrain**

Das IG-Metall-Projekt will die Nachfolgeplanung erleichtern.  
Von Carmen Molitor

### 22 **Wenn die Rollen neu verteilt werden**

Wie man lernen kann, mit der untergründigen Dynamik von Nachfolgeprozessen bewusst umzugehen. Von Erhard Tietel

## ARBEIT UND MITBESTIMMUNG

### 26 **Alarmglocken am Hochofen**

Die deutsche Stahlindustrie fürchtet Wettbewerbsnachteile durch teure CO<sub>2</sub>-Zertifikate. Von Carmen Molitor

### 32 **„Wir brauchen faire Wettbewerbsbedingungen“**

Harald Schartau, Arbeitsdirektor der Georgsmarienhütte, nimmt die Politik in die Pflicht für die Bewältigung der Stahlkrise

### 35 **Nagelprobe für die Mitbestimmung**

Zur EuGH-Anhörung, ob die Unternehmensmitbestimmung europarechtskonform ist. Von Margarete Hasel

### 38 **Europäische Praktiker**

Seit 20 Jahren gibt es die Eurobetriebsratsrichtlinie. Eine Zwischenbilanz.  
Von Michaela Namuth

## POLITIK UND GESELLSCHAFT

### 42 **Auf Spurensuche in Genf**

Böckler-Stipendiaten besuchen die ILO. Von Stefan Scheytt

# IMMER IM HEFT ...

## KOMPAKT

- 6** **AGENDA** Nachrichten, die Sie kennen sollten
- 8** **CHECK** Die Zahlen hinter der Zahl
- 9** **PRO & CONTRA** Ein Thema, zwei Experten

## AUS DER STIFTUNG

- 47** **RADAR** Böckler-Tagungen, Böckler-Projekte, Meldungen
- 51** **WIR – DIE STIFTUNG** Expertin für Arm und Reich



- 54** **EVENTS** Termine, die Sie sich merken sollten
- 55** **ZUR SACHE** Christina Schildmann über die Arbeitszeitdebatte

## MEDIEN

- 56** **BUCH** Rezensionen, Tipps & Debatten
- 59** **DAS POLITISCHE LIED** Zwischen allen Stühlen
- 60** **DIGITAL** Links, Apps & Blogs



## RUBRIKEN

- 3** **EDITORIAL**
- 62** **FUNDSTÜCK**
- 64** **LESERFORUM**
- 65** **IMPRESSUM/VORSCHAU**
- 66** **MEIN ARBEITSPLATZ**

WAS  
SONST NOCH  
GESCHAH



## Aufgeräumt!

Die Titelseiten des Magazins im vergangenen Jahr haben Irritationen ausgelöst. Das haben uns aufmerksame Leser immer wieder mitgeteilt: Zu unübersichtlich, zu kleinteilig, kein Hingucker, lautete die Kritik. Vor allem vermissten sie einen klaren Hinweis auf das Titelthema.

Nun, im Wissen, dass das Gute der Feind des Besseren ist, haben wir – gemeinsam mit unseren Layoutern – einige Stellschraubchen neu justiert: Bildgröße und Proportionen auf dem Cover sind jetzt eindeutig gewichtet. Auf einen Blick, ja intuitiv, können Zuordnungen – auch zum Inhaltsverzeichnis – hergestellt werden. Die große „Kachel“ steht für das Titelthema der Ausgabe, wahlweise auch für einen Artikel aus der Titelstrecke.

Auch unser Layout-Berater, Blattmacher Helmut Ortner, der die Häutungen des Magazins seit Jahren begleitet und mit dem wir auch den jüngsten Relaunch erarbeitet haben, versteht das neue Cover als „evolutionäre Weiterentwicklung unter dem Motto ‚Aufgeräumt‘“. „Find ich gut“ mailt er. „Aber ein Kopf, besser Menschen, auf einer der Kacheln wäre noch besser.“ Recht hat er. Darum kümmern wir uns bei der nächsten Ausgabe. Versprochen – im April. ■

Foto: Karsten Schöne



**MARGARETE HASEL** ist leitende Redakteurin des Magazins Mitbestimmung.



Foto: picture alliances/NurPhoto

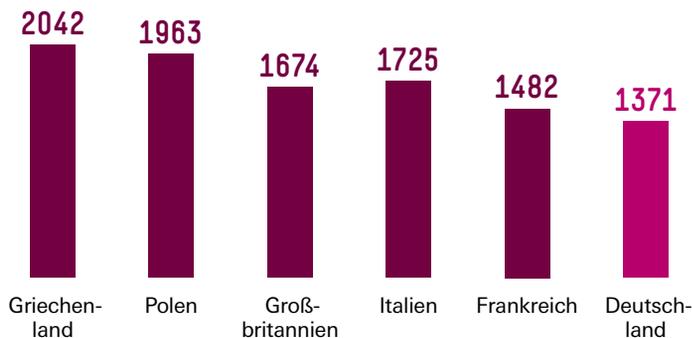
## Dollars auf die Hand

Die Afroamerikanerin Myra Young wird auf einer Demonstration gegen die Trump-Administration von Emotionen überwältigt, als Fremde ihr aus Solidarität Geldscheine übergeben. Hier, am 7. Februar in Philadelphia, hat Young gegen Senator Pat Toomey demonstriert,

weil dieser die Ernennung der Privatschul-Lobbyistin Betsy DeVos als Bildungsministerin durch die Trump-Administration unterstützt. Unter Tränen hatte die Aktivistin und alleinerziehende Mutter geschildert, wie schwer es ist, finanziell über die Runden zu kommen. ■

### WOHLSTANDSINDIKATOR ARBEITSZEIT

In keinem anderen EU-Land arbeiten die Menschen so wenige Stunden wie in Deutschland.



Quelle: OECD 2017

### ONLINEPETITION

## DGB unterstützt Whistleblower

Der DGB unterstützt eine Onlinepetition der Eurocadres zum Schutz von Whistleblowern. Die europäische Interessenvertretung für Fachkräfte und Manager will damit Druck auf die EU ausüben, um diesen Schutz EU-weit gesetzlich zu verankern. Doch bis jetzt haben sich erst knapp 5000 Unterzeichner gefunden. „Das ist weniger, als wir uns erhofft haben“, sagt Eurocadres-Präsident Martin Jefflen. 20 000 Einträge bis Oktober sind das Ziel. Zu den Unterstützern gehören zivilgesellschaftliche Organisationen wie auch die europäischen Dach- und Branchenverbände der Gewerkschaften. „Auch nationale Gewerkschaften können die Petition in ihre Webseiten einbinden“, so Jefflen. ■

[www.whistleblowerprotection.eu](http://www.whistleblowerprotection.eu)

SACHSEN

## Kampagne für Grenzgänger

Die grenzüberschreitende Arbeitsmarktpartnerschaft EURES-TriRegio stemmt sich gegen die Ausbeutung von tschechischen und polnischen Arbeitern im sächsischen Dreiländereck. Kündigung bei Krankheit, Bezahlung unterhalb des Mindestlohns, Nichteinhaltung von Sicherheitsvorschriften – das sind übliche Missstände, unter denen die Grenzgänger leiden. In manchem ostsächsischen Betrieb stellen sie bis zu 50 Prozent der Beschäftigten. Das Problem: „Viele Arbeiter kennen ihre Rechte nicht, Arbeitgeber nutzen das aus“, sagt Anna Bernstorf vom DGB Sachsen. EURES-TriRegio macht jetzt mit einer dreisprachigen Kampagne auf das Übel aufmerksam und informiert Grenzgänger bereits bei der Arbeitsvermittlung über ihre Rechte, „Die Nachfrage nach den Infos ist groß“, sagt Bernstorf. ■

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

PEL-TRANSFERGESELLSCHAFT

## Miese Quote

Für die Qualifizierung und Vermittlung der gut 2500 Opelner des stillgelegten Bochumer Werkes in neue Jobs standen im europäischen Globalisierungsfonds 6,9 Millionen Euro bereit. Doch nur 3,6 Millionen Euro wurden bis Ende 2016, zum Ablauf der zweijährigen Transfergesellschaft, abgerufen. Vom Projektträger TÜV Nord vermittelt wurden knapp 1000 Mitarbeiter. Die IG Metall hält Transfergesellschaften gleichwohl für ein gutes Instrument. „Wenn im Einzelfall etwas schief läuft, bedeutet das nicht die Abkehr von einem grundsätzlich erfolgreichen Prinzip“, sagt Knut Giesler, Bezirksleiter der IG Metall NRW. „Es wurde wohl nicht genügend Energie investiert“, vermutet Giesler und kündigt an: „Wir werden jetzt genau schauen, was warum nicht so gut gelaufen ist.“ ■



Foto: Horst Ossinger/dpa

Gelände des ehemaligen Opel-Werks in Bochum

WISSEN SIE ...

... dass es im Juni 2016 über eine Million Leiharbeiter in Deutschland gab? Ein neuer Rekord. Erstmals wurde damit die Millionenmarke knapp überschritten. Im Jahr zuvor waren noch 45 000 Menschen weniger in einem solchen Arbeitsverhältnis beschäftigt. Mehr als die Hälfte der Leiharbeiter erledigt Hilfsjobs. Fast 30 Prozent der Beschäftigungen dauern nicht einmal einen Monat lang. Das geht aus einer aktuellen Bilanz der Bundesagentur für Arbeit hervor. ■

## 2,3 MIO.

Fragebögen hat die IG Metall an die Beschäftigten in rund 8000 Betrieben ihres Organisationsbereichs verteilt.

Ziel der Mammutaktion: eine möglichst präzise Erfassung der Arbeitszeit-Realität wie der Wünsche der Beschäftigten. Die Befragung läuft bis Ende Februar.

Ende April werden erste Ergebnisse vorliegen, die auf einer großen arbeitszeitpolitischen Konferenz im Juni diskutiert werden sollen.

EINE FRAGE, GUSTAV HORN



Foto: Peter Hinsel

## Wie reagieren, wenn die USA Strafzölle einführen?

Wichtig ist, dass die EU und der Euroraum zusammenbleiben, um überhaupt über eine nennenswerte Verhandlungsmacht verfügen zu können. Als Zweites ist es erforderlich, dass die eigenen Interessen und mögliche, die USA schädigende Gegenmaßnahmen rasch deutlich gemacht werden. Die EU insgesamt und auch insbesondere Deutschland haben ein großes Interesse an einem wohlverstandenen Freihandel. Wohlverstanden heißt, dass dessen Früchte auch breiten Bevölkerungsschichten zugute kommen müssen. Verhängt der amerikanische Präsident Importzölle, sollte man vorab unmissverständlich deutlich machen, dass man mit gleicher Münze zurückzahlt. Ein solches handelspolitisches Gleichgewicht des Schreckens könnte verhindern, dass es überhaupt zu einem allseitig zu fürchtenden Handelskrieg kommt. ■

GUSTAV HORN, Direktor des IMK der Hans-Böckler-Stiftung

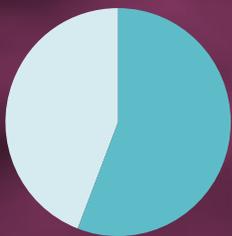
# Der Mindestlohn kommt bei Minijobbern nicht an

Foto: shutterstock

**EINKOMMEN** Zwar sind nur neun Prozent der Arbeitnehmer Minijobber. Aber jeder Dritte von ihnen müsste durch den Mindestlohn mehr verdienen als früher. Die Realität sieht anders aus.

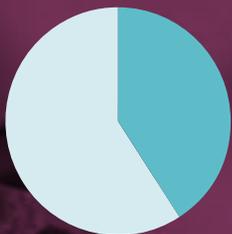
Von Kay Meiners, Redakteur des Magazins Mitbestimmung

## Minijobber mit Löhnen unter dem Mindestlohn



**59,1 %**

vor der Einführung des Gesetzes



**44 %**

im Juni 2015, sechs Monate nach der Einführung des Gesetzes

Die Grafik links zeigt, dass das Gesetz viele Minijobber bis Mitte 2015 nicht erreichte. Dieser Befund gilt vermutlich noch immer, wobei das genaue Ausmaß der Verstöße mangels jüngerer Daten nicht genau bekannt ist.

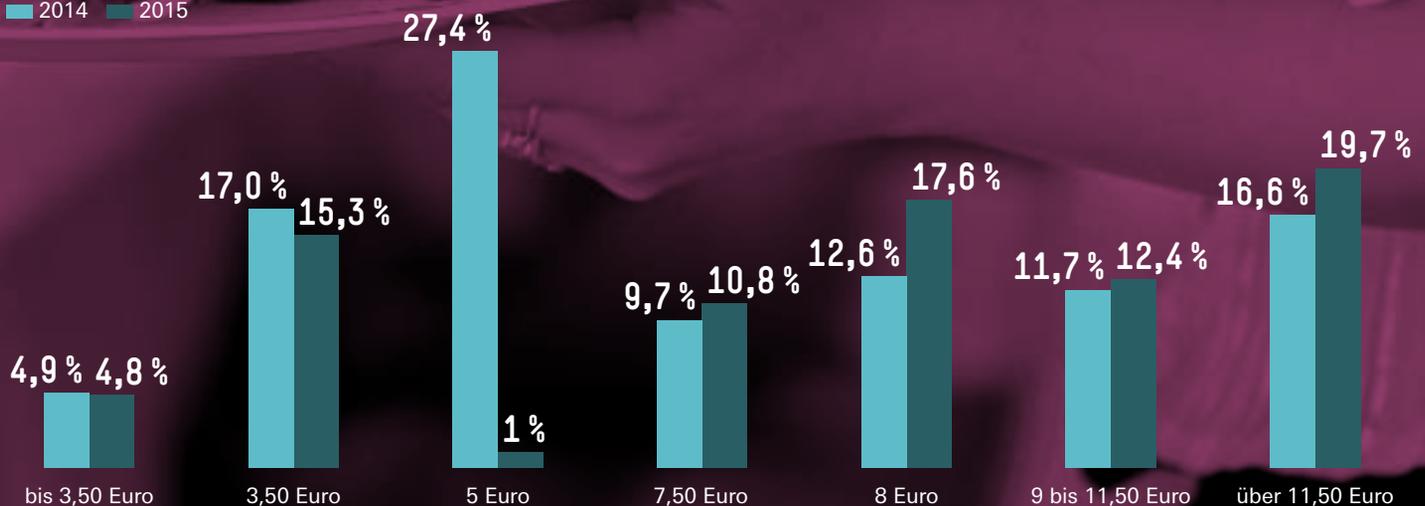
Die Wissenschaftler Hartmut Seifert und Thoralf Pusch kommen zu dem Ergebnis, die Einführung des Mindestlohngesetzes habe bei den Minijobbern Löhne unter dem gesetzlichen Mindestniveau „nicht verhindern können“. Sie fordern daher wirksame Kontrollen.

Die Grafik unten zeigt, dass die Bezahlung über dem Mindestlohn von 2014 auf 2015 nur moderat zugenommen hat. Mittlerweile wurde der Mindestlohn von 8,50 Euro auf 8,84 Euro erhöht.

Quelle: WSI, 2017 (Pusch/Seifert)

## Lohnstruktur von Minijobbern

■ 2014 ■ 2015



PRO &amp; CONTRA EIN THEMA, ZWEI EXPERTEN

# Brauchen wir eine gesetzliche Deckelung der Managergehälter?



## JA.

In der sozialen Marktwirtschaft müssen Löhne und Gehälter fair, gerecht und nachvollziehbar sein. Früher hatten Manager den 15- bis 20-fachen Verdienst eines durchschnittlichen Facharbeiters. Heute bekommen Vorstände das 50- bis 100-fache. Es ist zutiefst ungerecht, wenn für ein Jahr Vorstandszugehörigkeit zwölf Millionen Euro gezahlt werden oder eine Rente von knapp 3000 Euro – täglich. Noch skandalöser ist es, wenn Boni in Millionenhöhe gezahlt und zeitgleich Beschäftigte entlassen werden.

In der Praxis werden die freiwilligen Selbstverpflichtungen der Wirtschaft oft nur belächelt. Auch die Aufsichtsräte haben Maß und Mitte leider nicht wieder herstellen können. Deshalb muss der Gesetzgeber eingreifen: Das Grundgesetz lässt zwar nicht zu, Gehälter ganz allgemein in der Höhe zu begrenzen. Aber wir können dafür sorgen, dass die Eigentümer verpflichtet werden, ein festes Verhältnis der Spitzengehälter zum Durchschnittsgehalt festzulegen. Und die Allgemeinheit soll nicht länger Spitzengehälter, Boni und Pensionszusagen mitbezahlen müssen. Derzeit ist das so, weil sie als Betriebsausgaben steuerlich abgesetzt werden können. Wir sagen: maximal 500.000 Euro pro Jahr dürfen steuerlich geltend gemacht werden. Rentenzusagen sollen nicht länger abzugsfähig sein, wenn sie über den Höchstbeiträgen der gesetzlichen Rentenversicherung liegen. So wie bei jedem anderen Arbeitnehmer auch. Wenn die Unternehmen ihrer Führungsspitze mehr zahlen möchten, dann sollen sie das von ihrem versteuerten Gewinn nehmen. ■

**CARSTEN SCHNEIDER** ist stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion und zuständig für Haushalt und Finanzen.



## NEIN.

In der Schweiz gab es zwei Volksentscheide zur staatlichen Einschränkung der Managergehälter. Die sogenannte „Abzockerinitiative“ Anfang 2013 und die sogenannte „1:12-Initiative“ Ende 2013. Die „1:12-Initiative“ sah staatliche Eingriffe in die Tarifautonomie vor, sie wurde abgelehnt. Das finde ich gut: Es gehört zum Konzept der Freiheit, dass diese marktwirtschaftlichen Entscheidungen von den Beteiligten selbst getroffen werden können.

Die „Abzockerinitiative“ hingegen wurde angenommen und ist – bis auf den reißerischen Titel – FDP pur: Sie sieht vor, dass die Aktionäre die Gehälter des Topmanagements genehmigen müssen. Das ist eine gute Sache, denn nur so lässt sich verhindern, dass eine gut vernetzte Funktionärselite sich vor allem selbst bereichert. Stattdessen werden die Eigentümer ein Interesse haben, marktgerechte Entlohnungen zu bieten: Sind die Entlohnungen im Vergleich zu niedrig, werden auch Top-Jobs unattraktiv – Manager können ja zur Konkurrenz, auch ins Ausland wechseln; dies ist auch der Grund warum ein staatlicher Lohndeckel der Wirtschaft schadet. Wenn die Löhne jedoch zu hoch sind, so verschenken die Eigentümer ihr eigenes Geld.

Aus diesem Grund hatten sich die Aufsichtsratsmitglieder der niedersächsischen CDU/FDP-Regierung bei VW für eine Deckelung der Boni für Vorstandsmitglieder erfolgreich eingesetzt. Diese wurde inzwischen mit Zustimmung der Vertreter der grün-roten Landesregierung wieder aufgehoben. ■

**MICHAEL THEURER** ist Europaabgeordneter, FDP-Vorsitzender in Baden-Württemberg und Mitglied im FDP-Bundesvorstand.



Und Ihre Meinung? Was halten Sie davon, Managergehälter gesetzlich zu deckeln? Schreiben Sie an [redaktion@boeckler.de](mailto:redaktion@boeckler.de)



Noch-Evonik-GBR-Vorsitzender Ralf Hermann und Anke Strüber-Hummelt, stellvertretende BR-Vorsitzende in Marl und mögliche Nachfolgerin: Wer sich wann und wie frühzeitig zurückzieht, ist genau geplant.



# DURCH- DACHTER STAB- WECHSEL

**DEMOGRAFIE** Viele Betriebsräte in Deutschland sind überaltert. Wie man das ändern kann, zeigt ein ambitioniertes Projekt bei Evonik, das mit dem Deutschen Betriebsräte-Preis 2016 ausgezeichnet wurde.

Von Joachim F. Tornau, Journalist in Hamburg und Kassel

**N**icht immer ist es erfreulich, eine Mehrheit auf seiner Seite zu wissen. Ralf Hermann, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats (GBR) von Evonik in Essen, hat das vor knapp drei Jahren erfahren müssen. Die Betriebsratswahlen 2014 waren gerade vorbei, als das Gremium einen Blick in die Zukunft wagte. Und feststellte: Mehr als jeder Zweite der gerade Gewählten würde 2018 aus Altersgründen nicht noch einmal antreten können. Den Vorsitzenden eingeschlossen. Noch düsterer sah es bei den betrieblichen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat aus: Da waren es sechs von sechs, die ausscheiden. „Wir haben gemerkt“, sagt Hermann, „dass wir ein riesiges Problem mit dem demografischen Wandel haben.“ Damit steht Evonik alles andere als allein. ►

► Betriebsräte in Deutschland werden immer älter. Nach den Wahlen 2014 kletterte der Anteil der über 46-jährigen Mandatsträger von 54,5 auf 60,5 Prozent. Im Organisationsbereich der IG BCE, zu dem auch der Spezialchemiekonzern Evonik gehört, sind es mittlerweile sogar 65 Prozent.

Wie dringend der Generationswechsel organisiert werden muss, kann Klaus Weiß mit weiteren Zahlen belegen. „29 Prozent unserer Betriebsratsvorsitzenden sind älter als 55 Jahre“, berichtet der Mitbestimmungsexperte der IG BCE. „Bei den Freigestellten sind es 34 Prozent.“ Eine Statistik, die zusätzlich Brisanz gewinnt, weil dank tariflicher Vorruhestandsregelungen kaum jemand in der Chemieindustrie bis zum gesetzlichen Rentenalter arbeitet. Auch Ralf Hermann wird seinen Schreibtisch bei Evonik bereits kurz nach seinem 60. Geburtstag räumen. Dann beginnt die passive Phase seiner Altersteilzeit.

Durch die bevorstehende Welle von Altersabgängen aus den Arbeitnehmervertretungen

droht der Verlust von Kontinuität und langjährig erworbenem Erfahrungswissen. Wie darauf zu reagieren ist, treibt im Zuständigkeitsbereich der Chemiegewerkschaft nicht nur Evonik um. Auch bei der BASF SE zog sich der altgediente Betriebsratschef Robert Oswald, der 16 Jahre lang den Vorsitz des obersten Betriebsratsgremiums innehatte, vorzeitig zugunsten des 20 Jahre jüngeren Nachfolgers Sinischa Horvat zurück.

### Intelligente Nachfolgeplanung

Besonders konsequent und strukturiert aber ging man die Herausforderungen der Zukunft bei dem Essener Chemieunternehmen an. In enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmen wurde ein Personalentwicklungsprogramm für den Gesamtbetriebsrat aufgelegt. „GBR 2020 – Intelligente Nachfolgeplanung“ lautet der programmatische Titel. „Ein herausragendes Projekt“, meint IG-BCE-Gewerkschafter Klaus Weiß. Beim Deutschen Betriebsräte-Preis im vergangenen Jahr

Detlef Lüke, Leiter des Adolf-Schmidt-Bildungszentrums der IG BCE in Haltern am See (r.) mit Teilnehmern des Evonik-Seminars „GBR 2020 – Intelligente Nachfolgeplanung“: „Die Problemlagen sind überall etwas anders, darauf muss das Seminarprogramm individuell zugeschnitten werden.“



Foto: Jürgen Seidel

”

## „In die Wahlen 2018 gehen wir schon mit neuer Spitze, vorher geben meine Stellvertreter und ich unsere Ämter ab.“

RALF HERMANN, Noch-Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats von Evonik

Der Deutsche **Betriebsräte-Preis** ist eine Initiative der Fachzeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“. Seit 2009 werden damit alljährlich Praxisbeispiele vorbildlicher Betriebsratsarbeit ausgezeichnet. Neben Gold, Silber und Bronze verlieh die Jury 2016 auf dem Deutschen Betriebsräte-Tag in Bonn vier Sonderauszeichnungen. 88 Bewerbungen waren eingegangen.

<http://bit.ly/DBRT-2016>  
[www.betriebsraetetag.de](http://www.betriebsraetetag.de)

Unter [www.dbrp.de](http://www.dbrp.de) können auch die Bewerbungsunterlagen für den Betriebsräte-Preis 2017 heruntergeladen werden. Teilnahmechluss ist der 30. April 2017.

wurde es mit dem Sonderpreis für innovative Betriebsratsarbeit ausgezeichnet.

Zusammen mit dem Leiter des Adolf-Schmidt-Bildungszentrums der IG BCE in Haltern am See erstellte der Gesamtbetriebsrat ein Schulungskonzept, um mögliche Nachfolger der ausscheidenden Mitglieder auf die GBR-Tätigkeit vorzubereiten. „An vielen Standorten gab es Kollegen, die schon länger in der Warteschleife waren“, sagt GBR-Vorsitzender Hermann. „Unsere Idee war, sie im Vorfeld zusammenzubringen – um ihnen Wissen zu vermitteln, aber auch, damit sie sich kennenlernen und zusammenarbeiten können.“ Networking also, um es Neudeutsch auszudrücken. Und Aufbau von Vertrauen.

Für Detlef Lüke, den Leiter des Bildungszentrums, ist das einer der entscheidenden Punkte. „Im Betriebsverfassungsgesetz gibt es den Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit“, erklärt er. „Wenn das zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat funktionieren soll, muss es erst einmal innerhalb des Gremiums klappen.“ So würden Reizthemen wie die sinnvolle Aufgabenverteilung zwischen dem GBR und den 23 Standort-Betriebsräten bei Evonik gleich zu Beginn angesprochen und offen diskutiert. Mit Erfolg, wie Lüke berichtet: „Wir haben Verabre-

dungen getroffen, die jetzt schon helfen, das Thema zu versachlichen.“

Aus sechs jeweils dreitägigen Modulen besteht die Fortbildung. Es geht um wirtschaftliche und juristische Fragen, aber auch um Verhandlungsführung, Teamarbeit oder Kommunikation. Und es geht um die persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmenden. „Die Entwicklung von Soft Skills nimmt ebenso viel Raum ein wie die harten Inhalte“, sagt Lüke. Die Seminare leitet er gemeinsam mit einem Psychologen, der auch für individuelles Coaching zur Verfügung steht.

Ein erster Durchgang mit 14 Teilnehmern wurde bereits abgeschlossen, ein zweiter mit 15 Kollegen läuft. Welcher Betriebsrat wie viele Mitglieder entsenden durfte, legte der GBR vorher fest – und stieß damit, wie Ralf Hermann erzählt, mancherorts eine überfällige Debatte an. „Der eine oder andere Standort“, sagt der 58-Jährige, „hatte sich mit der Nachfolgefrage noch gar nicht auseinandergesetzt.“

### Fließender Übergang in den Gremien

Jens Barnhusen ist einer von denen, die beim ersten Durchlauf dabei waren. „Im Vorfeld“, gibt der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des Evonik-Werks in der Essener Goldschmidtstraße zu, „war ich skeptisch, ob mich das wirklich weiterbringen wird.“ Doch seine Skepsis sei bereits am ersten Tag in Haltern gewichen. Vor allem wegen der Erfahrung des Team-Building. „Die Seminare sind ein geschützter Raum, in dem Kollegen von verschiedenen Standorten offen miteinander sprechen, sich mit ihren Stärken und Schwächen kennen und verstehen lernen“, sagt der 41-Jährige. „Hart ran, fair weiter, wie wir im Ruhrgebiet sagen.“ Das habe bei den Teilnehmern eine zentrale Erkenntnis befördert: „Der eigene Standort ist wichtig, aber auch das Wir.“

Und das, unterstreicht Anke Strüber-Hummel, ebenfalls Teilnehmerin der ersten Runde, sei keineswegs banal. Nach der Gründung von Evonik vor knapp zehn Jahren sei es lange nicht einfach gewesen, die Einzelbetriebsräte dazu zu bewegen, an einem Strang zu ziehen. „Ich komme vom größten Standort der Evonik“, sagt die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des Werks in Marl. „Wir haben 7000 Beschäftigte – da könnte man meinen, wir kriegen auch fast alle Mandate im Gesamtbetriebsrat.“ Doch ein solches Anspruchsdenken gebe es jetzt nicht mehr: ►



Foto: Evonik Industries/Karsten Bootmann

Die **Evonik Industries AG** mit Sitz in Essen ging 2007 aus dem „weißen Bereich“ der RAG (vormals Ruhrkohle AG) hervor. Ursprünglich als Mischkonzern angelegt, konzentriert sich Evonik mittlerweile auf die Produktion von Spezialchemikalien – für die Autoindustrie genauso wie für Farben, Futtermittel, Kosmetika oder Klebstoffe. Weltweit rund 33 500 Beschäftigte (davon knapp zwei Drittel in Deutschland) erwirtschafteten 2015 ein operatives Konzernergebnis von 2,47 Milliarden Euro.

Der **37-köpfige Gesamtbetriebsrat** bei Evonik wurde 2011 per Tarifvertrag eingerichtet. Er ist rechtsträgerübergreifend, vertritt also die Beschäftigten sämtlicher Tochtergesellschaften bis hin zum Catering. Daneben gibt es an den deutschen Standorten 23 Einzelbetriebsräte mit insgesamt 250 Mitgliedern.

► „Stattdessen geht es heute darum, wie wir uns als Team fachlich am besten aufstellen“, sagt Strüber-Hummelt. „Das ist ein Meilenstein.“

Die 55-Jährige soll im Gesamtbetriebsrat künftig eine führende Rolle übernehmen: Wer Ralf Hermann und seinen beiden Stellvertretern nachfolgen soll, wurde bereits in die Wege geleitet. Denn die gesamte bisherige GBR-Führung ist zu alt, um noch einmal zu kandidieren. Und sie will das Feld nicht erst auf den letzten Drücker frei machen. „Bei der GBR-Klausur im November 2017 werden meine Stellvertreter und ich unsere Ämter abgeben“, sagt Hermann. „In die nächsten Betriebsratswahlen gehen wir dann schon mit einer neuen Spitze.“

Genau zu planen, wer sich wann und wie frühzeitig zurückzieht, auch das ist elementarer Bestandteil des Evonik-Modells. So sind drei der sechs betrieblichen Aufsichtsratsmitglieder, die mit dem Ende ihrer Amtszeit im Mai 2018 gehen müssten, bereits jetzt von Jüngeren abgelöst worden. Auch hier ist Anke Strüber-Hummelt eine der Neuen. „Ich habe noch nie erlebt, dass so systematisch Arbeit abgegeben wird – sei es im Aufsichtsrat oder an den Standorten“, sagt sie. Auch wenn manchem der Rückzug sicher nicht leicht gefallen sei: „Loszulassen ist nicht selbstverständlich“, weiß Strüber-Hummelt. „Wir wissen das sehr zu schätzen.“

Um den fließenden Übergang in den Gremien zu erleichtern, wurden die Geschäftsordnungen von Gesamtbetriebsausschuss (GBA) und Gesamtwirtschaftsausschuss (GWA) so geändert, dass auch die designierten Nachfolger der derzeitigen Mitglieder teilnehmen dürfen. Genauso ist die künftige GBR-Führung schon heute bei Gesprächen mit dem Arbeitsdirektor des Konzerns oder bei wichtigen Verhandlungen dabei. Und an kleineren Standorten, wo allein der Betriebsratsvorsitzende freigestellt ist, kann es für eine sechsmonatige Übergangsphase eine zusätzliche Freistellung geben. Damit ein Nachfolger eingearbeitet ist, wenn er das Amt übernimmt.

### Langfristig und auf Augenhöhe

Natürlich ist all das nur möglich, wenn auch das Unternehmen mitspielt. Evonik tut das. Der Konzern unterstützt das Projekt GBR 2020 sowohl ideell als auch materiell. Er finanziert die Schulungen und zeigt darüber hinaus seine Wertschätzung, indem Vorstandsmitglieder mit den Teil-

nehmern diskutieren. „Bei Evonik zeichnet uns eine erfolgreich gelebte Kultur der Mitbestimmung aus“, erklärt Evonik-Personalvorstand und Arbeitsdirektor Thomas Wessel. „Ich schätze unsere Betriebsräte als versierte und kompetente Gesprächs- und Verhandlungspartner.“ Es liege im Interesse des Unternehmens, dass die nächste Generation von Betriebsräten auf diese wichtige Aufgabe vorbereitet werde: „Um zukunftsfähig zu bleiben“, sagt Wessel, „brauchen wir auf Arbeitnehmerseite auch langfristig verlässliche Partner auf Augenhöhe.“

Langfristig: Das Stichwort greift Ralf Hermann gerne auf. „Mit dem Projekt schaffen wir ein Fundament, das viele Jahre tragen kann“, sagt der Noch-Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats. „Die Altersstruktur im GBR wird sich dramatisch verändern.“ Dramatisch positiv diesmal. Und: Das soll noch nicht alles gewesen sein. Nach der Zentrale sollen nun auch die Einzelbetriebsräte die Chance zur intelligenten Nachfolgeplanung bekommen. Der Name des weiteren Programms, wenig überraschend: „Betriebsrat 2020“. Von den bisherigen Erfahrungen inspiriert, wenn auch zeitlich etwas abgespeckt sowie inhaltlich stärker auf die lokale Gremienarbeit und die fachliche wie politische Vernetzung ausgerichtet, wurde es bereits für die Evonik-Werke in Marl, Hanau und Worms ins Leben gerufen.

Und geht es nach Detlef Lücke, dem Leiter des IG-BCE-Bildungszentrums, dann müsste die Geschichte des Evonik-Projekts auch damit noch nicht ihren Schlusspunkt erreichen. „Ich habe die Hoffnung, dass sich auch andere Konzerne dafür interessieren“, sagt er. Zwar lasse sich das Modell nicht einfach als Blaupause übertragen. „Die Problemlagen, Konflikte, inhaltlichen Defizite und Mitbestimmungsstrukturen sind überall etwas anders“, erklärt Lücke. „Darauf muss das Programm individuell zugeschnitten werden, das braucht eine gründliche Vorbereitung.“ Grundsätzlich aber, davon ist der Gewerkschafter überzeugt, könne auch anderswo erreicht werden, was bei Evonik erreicht worden sei.

Die betrieblichen Erfinder des Programms bleiben derweil bescheiden. „Wir werden nicht als Wanderprediger übers Land ziehen und so tun, als hätten wir die Weisheit mit Löffeln gefressen“, sagt GBR-Chef Hermann. „Aber wenn wir gefragt werden, geben wir unsere Erfahrungen gerne weiter.“ ■



Foto: privat

# „Am besten funktionieren Tandem-Lösungen“

**INTERVIEW** Diplom-Pädagogin Britta Bertermann, TU Dortmund, hat untersucht, wie der Generationswechsel im Betriebsrat klappen könnte.

Die Fragen stellte **Andreas Schulte**.

Diplom-Pädagogin **BRITTA BERTERMANN**, 42, forscht am Institut für Gerontologie an der TU Dortmund über Wissensmanagement im Betriebsrat.

**„Bei den Betriebsratswahlen 2018 wird geschätzt ein Drittel der heute amtierenden Betriebsräte altersbedingt nicht mehr antreten. Sehen die Gremien den Handlungsbedarf?“**

Teilweise. Ob der Bedarf erkannt wird oder nicht, hängt weniger mit der Betriebsgröße oder der Branche zusammen, sondern mit dem Selbstverständnis und der strategischen Ausrichtung des Gremiums. Einige sind bereits dabei, den Wechsel aktiv zu gestalten. Bei anderen hingegen verstellt die Dichte der alltäglichen Arbeit den Blick für die Risiken des Generationswechsels, wie etwa Wissensverlust. Da wird nicht rechtzeitig realisiert, dass demnächst alle Freigestellten fast gleichzeitig in Rente gehen. Und schließlich gibt es auch Platzhirsche unter den älteren Betriebsratsmitgliedern, die ihr Wissen grundsätzlich nur ungern weitergeben.

**Braucht es mehr Aufklärung?**

Es gibt Gremien, die den Generationswechsel vorbildlich organisieren, wie der Gesamtbetriebsrat der Evonik Industries. Von ihnen können andere Betriebsräte lernen. Die gewerkschaftlichen Betriebsbetreuer und Bildungsanbieter machen den Generationswechsel zunehmend zu ihrem Thema – etwa in Seminaren.

**Wie kann ein Betriebsrat vorgehen, um den Wissensverlust im Gremium gering zu halten?**

Zunächst gilt es, sich der Entwicklung der Altersstruktur im Gremium und der damit verbundenen Risiken und Erfordernisse bewusst zu werden. Wenn klar ist, welche Funktionen frei werden und welche Qualifikationen ersetzt werden müssen, steht die Entscheidung an, ob man die Lücken aus den eige-

nen Reihen füllen kann oder Verstärkung von außen braucht. Dann ist es ratsam, Kandidaten schon vor ihrer Wahl in die Arbeit einzubinden.

**Die Praxis dürfte ohnehin der Schlüssel zum Erfolg für eine gelungene Nachfolge sein.**

Ganz entscheidend ist der persönliche Austausch zwischen dem scheidenden und dem neuen Mitglied. Man kann Erfahrungswissen nicht so einfach niederschreiben. Dann fehlt die Anwendungsebene. Am besten funktionieren Tandem-Lösungen. Dabei lösen Jung und Alt Aufgaben gemeinsam. Sie nehmen gemeinsam Termine wahr und gehen in Verhandlungen, und das möglichst frühzeitig. Alles in allem sollten Gremien in der Mitte einer Amtsperiode damit beginnen, sich für die Umbrüche bei den nächsten Wahlen zu wappnen.

**Gibt es auch Konflikte im Gremium?**

Auch das. Manche ältere Betriebsratsmitglieder halten ausschließlich ihre Arbeitsweise für die richtige. Da sind wechselseitige Wertschätzung und Offenheit nötig.

**Wie stehen Arbeitgeber zu Initiativen wie Tandems oder Mentorenprogrammen?**

Dazu haben wir keine belastbaren Daten. Wir erleben beides: Die einen wollen einen Betriebsrat auf Augenhöhe und stehen hinter allen Aktivitäten. Andere sträuben sich, indem sie etwa notwendige Schulungen nicht genehmigen oder keine zusätzlichen, zeitlich befristeten Freistellungen bewilligen. Diese braucht es aber für eine gelingende Einarbeitung, vor allem wenn ein noch nicht freigestelltes Mitglied als Nachfolger im Blick ist. ■

Britta Bertermann u.a.: **Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten – eine Handreichung für die Praxis.**

Dortmund 2016. Download unter <http://bit.ly/2l7CBiW>

Hier geht es zum Online-Werkzeugkasten Wissensaustausch: [www.mitbestimmung.de/wissensaustausch](http://www.mitbestimmung.de/wissensaustausch)

# So kann es klappen

**JUGEND** Nachwuchskräfte sehen sich oft mit Vorurteilen konfrontiert und hadern mit dem Senioritätsprinzip. Ausnahmen bestätigen die Regel.

Von **Gunnar Hinck**, Journalist in Berlin

**I**sabell Senffs Einstieg in die Betriebsratsarbeit verlief ungewöhnlich. Die heute 28-jährige Zustellerin bei der Deutschen Post AG in Halle wurde vor sieben Jahren zum Mitglied in der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) ihrer Niederlassung gewählt und schaffte es wenig später in das konzernweite Gremium, die Gesamt-JAV. Ein halbes Jahr vor den Betriebsratswahlen 2014 kam die Betriebsgruppenvorsitzende von ver.di auf sie zu: Zwei freigestellte Betriebsräte würden ausscheiden –

ob sie sich vorstellen könne, als Betriebsrätin zu kandidieren und auch in die Freistellung zu gehen? Isabell Senff konnte.

Heute gehört sie bei der Post zu den wenigen Betriebsratsmitgliedern unter 35 Jahren. Ganze 4,5 Prozent der rund 1400 Betriebsratsmitglieder des Unternehmens fallen unter diese Altersgrenze. Noch ungewöhnlicher ist, dass Isabell Senff gleich zur freigestellten Betriebsrätin gewählt wurde. Sie kann ihre Arbeitszeit also komplett der Betriebsratsarbeit widmen.

„Dass man sich als Jüngere erst einmal hinten anstellen soll, wurde mir mehr oder weniger direkt signalisiert.“

ISABELL SENFF

glied amtiert hat. „Dass man sich als Jüngere erst einmal hinten anstellen soll, wurde mir mehr oder weniger direkt signalisiert“, sagt Isabell Senff.

Ihr Weg zeigt: Ohne einen Mentor im Hintergrund hat man es als junger Mitarbeiter schwer, in einen Betriebsrat gewählt zu werden, wenn es Konkurrenz um die Plätze gibt. „Die Betriebsgruppenvorsitzende war von mir offenbar überzeugt“, sagt Isabell Senff. Durch ihre Zeit in der Auszubildendenvertretung hatte sie bereits Erfahrungen sammeln können. Dabei legte sie, so erzählt sie, Wert auf den direkten Kontakt: „Ich hatte unsere Azubis an den Berufsschulen abgeklappert und sie beim Unterricht in der Niederlassung besucht.“

Isabell Senff sieht ihre Betriebsratskarriere als Ausnahme von der Regel. Als Mitglied im ehrenamtlichen Vorstand der ver.di-Jugend ist sie gut vernetzt und kennt andere Beispiele: Sie berichtet von einem jungen Kollegen in einer anderen Post-Niederlassung, der 2014 als JAV-Mitglied für den Betriebsrat kandidieren wollte, bei dem Sitze frei wurden. Die JAV musste er aus Altersgründen verlassen. Er hatte aber keinen einflussreichen Unterstützer für sein Anliegen. Ihm wurde, sagt Isabell Senff, aus dem Betriebsrat heraus signalisiert, dass Ältere erst einmal Vorrang hätten. Er bekam nur einen schlechten Listenplatz, wurde nicht gewählt und arbeitet heute wieder in Vollzeit als Zusteller, nachdem er als Jugendvertreter teilweise freigestellt war. „Der Kollege hat bei der nächsten Betriebsratswahl womöglich keine Lust mehr, zu kandidieren. Wer in der JAV engagiert war, dann rausfliegt, kann nicht ein paar Jahre später auf Knopfdruck wieder aktiviert werden. So eine Niederlage macht ja etwas mit einem Menschen“, sagt Isabell Senff. Sie wünscht sich, dass Nachwuchs für Betriebsräte kontinuierlicher und frühzeitiger gewonnen wird – und dass nicht automatisch die Älteren bei Nachbesetzungen zum Zuge kommen. ■

Der „Trendreport Betriebsratswahlen 2014“ der Hans-Böckler-Stiftung zeigt, dass das Durchschnittsalter der Betriebsräte weiter gestiegen ist. Waren 2010 knapp 52 Prozent über 45 Jahre alt, waren es vier Jahre später schon 56 Prozent. Nur knapp acht Prozent sind unter 35 Jahre alt. Über 40 Prozent der Metall-Betriebsräte befinden sich bereits in ihrer dritten Amtszeit. Der Bericht hält fest, dass die mehrfachen Amtszeiten den hohen „Professionalisierungsgrad der Betriebsratsmitglieder“ widerspiegeln. „Ihre Interessenvertretungspolitik hat sich aus Sicht der Beschäftigten bewährt“, heißt es.

Richtig ist aber auch: Auch in Betriebsräten greifen die normalen Mechanismen von sozialen Gruppen. Die Amtsinhaber haben den Vorteil, dass sie schon drin sind. Sie müssen nur signalisieren, dass sie weitermachen wollen. Neulinge müssen die anderen erst davon überzeugen, hineingelassen zu werden, und können sich dann erst beweisen. „Senioritätsprinzip“ nennen die Soziologen den Startvorteil für die Etablierten.

Ralph Greifenstein/Leo Kißler/  
Hendrik Lange: **Trendreport  
Betriebsratswahlen.** Marburg/  
Meschede 2015

Offiziell bestimmen die Mitglieder des Gremiums, wer von ihnen freigestellt wird. Vorherige informelle Absprachen sind üblich. In der Niederlassung Halle, die 2300 Mitarbeiter beschäftigt, stellt ver.di 18 von 19 Betriebsräten, darunter alle sieben freigestellten. Damit hat die Betriebsgruppenvorsitzende von ver.di viel Einfluss.

Nicht alle im Betriebsrat fanden die Unterstützung für Isabell Senff gut. In der Regel kann ein Betriebsrat erst dann auf eine Freistellung hoffen, wenn er vorher länger als normales Mit-



„Man muss früher ansetzen. Wenn es erst mit Mitte, Ende 30 losgeht, ist es zu spät.“

BETTINA BEER

**B**ettina Beer, 25-jährige Industriemechanikerin bei der Maschinenfabrik Reinhausen in Regensburg, hatte keine Probleme, als ehemaliges JAV-Mitglied in den 17-köpfigen Betriebsrat gewählt zu werden – als nicht freigestelltes Mitglied: „Der Vorsitzende und die Stellvertreterin kamen auf mich zu, ich hätte aber auch ohne sie kandidiert.“ In ihrem Betrieb gilt die Personenwahl, Kandidaten müssen sich nicht vorher auf einer Wahlliste durchsetzen.

In ihrem Betrieb geht in den nächsten zehn Jahren die Hälfte der Betriebsräte in Rente. „Einige wenige Nachwuchskräfte werden aufgebaut. Das reicht aber nicht. Man muss mehr in die Breite gehen und früher ansetzen. Wenn es erst mit Mitte, Ende 30 losgeht, ist es zu spät“, sagt sie.

Ein Hauptproblem sieht Bettina Beer in der Zweiteilung von freigestellten und nicht freigestellten Betriebsräten: „Das sind schon zwei verschiedene Klassen.“ Jüngere würden niemals am

Stuhl eines Freigestellten sägen wollen und hätten in der Regel auch kein Interesse an einer Freistellung.

„Man will sich noch nicht festlegen und vielleicht beruflich noch eine andere Richtung einschlagen. Außerdem wird mit der Freistellung die Entgeltgruppe eingefroren, was für ältere Kollegen okay ist, für Jüngere aber nicht gerade attraktiv ist“, erzählt sie. So bleibe die Freistellung, die für ambitionierte Betriebsräte das Ziel ist, automatisch den Älteren vorbehalten.

Bettina Beer wünscht sich deshalb ein anderes Selbstverständnis unter Betriebsräten und Gewerkschaftern: „Eine Rückkehr aus der Freistellung wird immer noch als Versagen angesehen, so, als ob man es nicht gepackt hätte. Eine zeitlich begrenzte Freistellung für ein oder zwei Amtszeiten müsste viel mehr akzeptiert werden.“ In ihrer Firma, Maschinenbau Reinhausen, sind von den 17 Betriebsräten vier Mitglieder freigestellt. ■

# Sechs Tipps gegen den Braindrain

**NACHFOLGEPLANUNG** Ein Betriebsrat kann rechtzeitig Hebel in Bewegung setzen, um den Verlust erfahrener Mitglieder zu kompensieren. Das beweisen Pioniere. Die IG Metall entwickelt jetzt in ihrem Projekt PEPP Instrumente, wie das in vielen Gremien gelingen kann.

Von **Carmen Molitor**, Journalistin in Köln

Foto: Frank Schinski



Mathias Möreke (r.), stellv. BR-Vorsitzender bei VW Braunschweig, Mark Seeger, Vertrauenskörperleiter: Im Betriebsrat schon 2012 einen Organisationsentwicklungsprozess gestartet.

**M**athias Möreke ist das, was man ein Mitbestimmungsgestein nennt: Seit 25 Jahren gehört er zum Betriebsrat von VW in Braunschweig, wo 8500 Beschäftigte Fahrwerkskomponenten wie Achsen, Lenkungen oder neuerdings Batteriesysteme produzieren. Der Betriebsrat hat 35 Mitglieder, die fast alle Beschäftigtengruppen repräsentieren. Nur das wachsende Engineering ist nicht ausreichend vertreten. Bisher gibt es kaum Fluktuation. Wer in den Betriebsrat kommt, bleibt in der Regel dabei.

Das wird sich bald ändern. „In den nächsten Jahren werden mehr als die Hälfte der Betriebsräte altersbedingt ausscheiden. Spätestens 2022 haben wir einen großen Bruch“, sagt Mathias Möreke. Wenn man sich auf diesen Braindrain nicht vorbereite, werde es schwer, die hohe Qualität der Arbeit zu halten. Der Betriebsrat kann nicht mehr nur auf den Pool der 450 Vertrauensleute setzen, um genügend fähige Leute als Nachfolgekandidaten zu finden.

## TIPP 1: Nüchterne Bestandsaufnahme

Also bereiten sich die Braunschweiger auf den Einschnitt vor. Sie begannen 2012 einen Personal- und Organisationsentwicklungsprozess, den der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Möreke in einem Lenkungsteam begleitet. Die Interessenvertretung entwickelt sich damit auf ►

### So sichert die IG Metall die Qualität der Mitbestimmung

Das Projekt „Personalentwicklung und Personalplanung im Betriebsrat“ – kurz PEPP – entwickelt Instrumente, mit deren Hilfe Betriebsratsgremien Wissenstransfer, Nachfolgeplanung und Teamentwicklung systematisch gestalten können.

<http://bit.ly/2lmYjzO>

zwei Ebenen weiter: einmal durch die Analyse dessen, was die jetzigen Betriebsräte leisten müssen und welche Ansprüche sie an sich haben. Dafür entwickelte der Betriebsrat ein Kompetenzmodell, das die nötigen Fähigkeiten definiert. Wer will, kann anhand dieses Rasters ein Feedbackgespräch mit dem Lenkungsteam darüber führen, wie seine Arbeit wahrgenommen wird und welche Weiterbildungen man ihm rät. „Mehr als die Hälfte der Betriebsräte hat das in Anspruch genommen“, erzählt Möreke.

Die zweite Ebene ist eine Nachfolgeplanung, mit der potenzielle Betriebsratskandidaten ausgebildet und aufgebaut werden. Wichtigste Säule darin ist eine „Qualifizierungsreihe für gewerkschaftlichen Nachwuchs“, konzipiert vom Betriebsrat und der IG-Metall-Bildungsstätte Berlin. „Dafür muss man sich bewerben und in einem Motivationsschreiben zum Ausdruck bringen, warum man ein guter Kandidat für eine Interessenvertretung wäre“, erklärt Möreke. „Es kam super an! Wir hatten 50 Kandidaten auf die 20 Plätze.“

## TIPP 2:

**Schnell aktiv werden**

Werner Feldes vom Funktionsbereich Betriebspolitik der IG Metall lobt die systematische Herangehensweise der Braunschweiger. „Wenn alle Betriebsräte der Metall- und Elektroindustrie die Nachfolgeplanung so strukturiert angingen, würden wir den Generationenwechsel in den Gremien einfacher bewältigen“, sagt er. „Es herrscht in vielen Gremien, vor allem bei Mittelständlern, zwar eine extrem hohe Sensibilität für das Nachfolgemanagement. Deutlich weniger ausgeprägt ist aber das ‚Doing‘. Vor allem bei einem strukturierten Wissenstransfer gibt es noch großen Entwicklungsbedarf.“ Bis zur Betriebsratswahl 2022 gehen im Organisationsbereich der IG Metall 41 Prozent der aktiven Betriebsratsmitglieder in den Ruhestand. Darauf müssten die Betriebsräte sich sehr bald vorbereiten. Mit einem dreijährigen Projekt, das 2016 begann, will die Gewerkschaft Impulse geben, wie das gehen kann.

Das Projekt „Personalentwicklung und Personalplanung im Betriebsrat“ (PEPP) stellt Betriebsräten Instrumente dafür bereit, wie sie

Wissenstransfer, Nachfolgeplanung und Teamentwicklung klug gestalten können. Es beteiligen sich bundesweit acht Betriebsratsgremien und ihre Betriebsbetreuer. Die Gremien stehen an verschiedenen Entwicklungsstufen und brauchen unterschiedliche Arten der Unterstützung beim Nachfolgemanagement. PEPP hilft ihnen dabei und nutzt dafür Synergien mit den IG-Metall-Bildungszentren.

## TIPP 3:

**Potenzielle Nachfolger aufbauen**

Die 20 Kolleginnen und Kollegen der Qualifizierungsreihe bei VW in Braunschweig absolvieren innerhalb von anderthalb Jahren fünf Module der IG-Metall-Bildungsstätte in Berlin. „Dazwischen begleiten wir die Reihe mit Projekttagen“, berichtet Vertrauenskörperleiter Mark Seeger, der mit Mathias Möreke im Lenkungsteam arbeitet. „Es geht darum, kleine eigene Projekte umzusetzen. Beispielsweise den Aufbau einer IG-Metall-Intranetpräsenz. Dabei ist die Netzpräsenz zwar wichtig, das Wichtigste aber ist der Prozess dahin.“ So sammeln die Kandidaten Erfahrungen und werden als aktive Gewerkschafter im Betrieb sichtbar. Die Qualifizierung läuft noch bis März. Danach werde man sehen, wie es mit Absolventinnen und Absolventen weitergeht. In jedem Fall können sie sich mit ihrem Wissen in die Interessenvertretung einbringen, sagt Seeger.

## TIPP 4:

**Jungen Kollegen früh Verantwortung übertragen**

Nach einem wie Simon Alsmeier hält so mancher Betriebsrat gerade Ausschau. Der 33-Jährige kam aus der Jugendvertretung in den Betriebsrat der GbR Schunk in Heuchelheim bei Gießen. Das Unternehmen hat sich unter anderem auf Produkte aus Kohlenstoff für die Automobil- und Solarindustrie spezialisiert. Von den weltweit über 8100 Beschäftigten arbeiten 1900 am Standort Heuchelheim. Der Betriebsrat besteht aus 17 Mitgliedern inklusive einer Schwerbehindertenvertreterin in Freistellung. Das Durchschnittsalter wird 2018 bei 51,5 Jahren liegen, die erfahrensten Kollegen sind in ihren 60ern. Wie bei VW hat man auch hier gute Ideen entwickelt, wie

man den Umbruch managen kann, sagt IG-Metall-Experte Werner Feldes. So gründete der Betriebsrat den Ausschuss „Wissenstransfer“, in dem sich die lang gedienten Freigestellten und junge Nachfolgekandidaten darüber Gedanken machen, wie sich die Erfahrung und Kompetenz des Betriebsrats sichern lässt. Simon Alsmeyer gehört dazu.

Alsmeyer weiß, wie es ist, als junger Betriebsrat in ein eingespieltes Team zu kommen. „Man muss sich Gehör verschaffen, und es ist ein längerer Prozess, bis man akzeptiert wird“, erzählt er. „Aber bei uns hatte keiner Angst um sein Plätzchen, man hat uns junge Leute unterstützt.“ Ihm selber hat es geholfen, dass er als Anfänger einen älteren Kollegen als „Paten“ hatte, mit dem er mitlaufen konnte. „So ein Tandem ist der beste Weg, Erfahrungswissen weiterzugeben“, findet Alsmeyer. Es gefiel ihm auch, dass man ihm rasch Verantwortung übertrug. Schon vor der Freistellung übernahm er die Zuständigkeit für Ausbildungsfragen. Auch zwei Wochen als Trainee im Betriebsratsbüro alles mitzumachen, was ein Freigestellter macht – vom Personalgespräch bis zu Verhandlungen mit der Geschäftsführung –, brachte ihn weiter und weckte sein Interesse, selbst in die Freistellung zu gehen. Was inzwischen geschehen ist.

## TIPP 5:

### Fachlaufbahnen ermöglichen

Wenn man PEPP-Projektsekretär Werner Feldes fragt, was er Betriebsräten in der Nachfolgefrage rät, muss er nicht lange überlegen: „Betriebsräte sollten couragiert damit anfangen, das Thema transparent zu machen, und es mit Vertrauensleuten, Jugend- und Auszubildendenvertretungen und in den Betriebsversammlungen ansprechen“, rät er. „Sie müssen die jüngere Generation verstärkt einbeziehen und gezielt auf Beschäftigte aus betriebsratsfernen Belegschaftsteilen zugehen.“ Ein erfolgversprechender Weg, um Außendienstmitarbeiter, Controller oder Entwickler zu gewinnen, sei es, Betriebsratsarbeit und Ursprungsqualifikation gezielter zu verweben. „Es ist attraktiv, wenn ein Betriebsrat auch Fachlaufbahnen anbieten kann, in denen man seine Fachlichkeit weiter pflegen kann“, sagt Feldes. Bei-

Foto: Jürgen Seidel



Spielerischer Stabwechsel im Betriebsrat der Schunk Group: Johannes Fahrig, Christina Schuppener, Simon Alsmeyer, Betriebsratsvorsitzender Pietro Coladangelo, Mario Theiß (v.l.)

spielsweise, wenn sich der Programmierer im Betriebsrat zum Digitalisierungsfachmann weiterentwickelt.

## TIPP 6:

### Regelmäßige Förder- und Entwicklungsgespräche

Gute Laufbahnplanung weckt ebenfalls Interesse, sich auf die Betriebsratsarbeit einzulassen. „Daran müssen wir noch arbeiten“, konstatiert Werner Feldes. „Betriebsrats- und Ausschussvorsitzende sollten mit den Kollegen Förder- und Entwicklungsgespräche führen wie Führungskräfte. Das ist in einem Kollegialorgan nicht ganz einfach, aber ein erfolgversprechender Weg.“ Vor allem aber sollten Betriebsräte ihre Arbeitsorganisation so umstellen, dass Wissenstransfer im Team automatisch stattfindet und keinen besonderen Anlass braucht – in Projektarbeit funktionieren das ganz gut. Eine von vielen Ideen, die das PEPP-Projekt für die Praxis liefern will. ■

# Wenn die Rollen neu verteilt werden

**SPURWECHSEL** Nachfolgeprozesse können in Betriebsratsgremien ein beachtliches emotionales Konfliktpotenzial entwickeln und eine untergründige Dynamik freisetzen. Ein Projekt der Hans-Böckler-Stiftung liefert psychologische Bausteine, wie alle Beteiligten bewusster damit umgehen können.

Von **Erhard Tietel**, Professor für Psychologie am Zentrum für Arbeit und Politik (ZAP) der Universität Bremen

**I**n den kommenden Jahren scheiden viele Mitglieder aus Spitzenpositionen der Mitbestimmung aus. Damit steht in Betriebsratsgremien – wie in den 70er und 80er Jahren – ein Generationenwechsel an. Damals strömte eine große Anzahl junger, links von (oder links in) der SPD stehender Gewerkschafter in die Betriebsräte, um die Autokraten an den Betriebsratsspitzen abzulösen und demokratischen Schwung in die Gremien zu bringen. Diese Betriebsräte, meist mit gewerblichem Hintergrund und tief in der gewerkschaftlichen Lebenswelt verwurzelt, danken nun ab. Und damit eine politische Generation, die im Geist gesellschaftskritischer Utopien sozialisiert wurde. Heute sind es eher aus dem

„Mach es so wie ich, dann ist alles gut!“

Angestelltenmilieu stammende, betriebsbezogene und pragmatisch orientierte Kollegen und Kolleginnen, die zentrale Betriebsratspositionen übernehmen. Der gegenwärtige Generationenwechsel ist also ein doppelter: Mit den personellen Wechseln an der Spitze vieler Gremien tritt auch eine Kohorte kampf- und aushandlungserprobter Betriebspolitiker ab. Dies alles findet statt in einer Zeit, in der sich die Anforderungen an Betriebsräte stark wandeln.

## Stabwechsel im Betriebsrat

Es gibt Vorsitzende, die froh sind, wenn sie die jahrelange Belastung an der Betriebsratsspitze abgeben können, und sich auf eine ruhige Zeit in der Familie freuen. Es gibt Vorsitzende, die gut abtreten können, weil sie aktive Pläne für die Zeit danach haben und die Altersteilzeit in Anspruch nehmen, um sich dem noch kraftvoll widmen zu können. Und last but not least gibt es Vorsitzende, die ihr Amt nach einer Reihe von Jahren wieder abgeben, um beruflich noch einmal neu durchzustarten. In all diesen Fällen ist der Stabwechsel ein eher undramatischer Akt.

Nicht selten jedoch erinnert der Wechsel an der Spitze von Betriebsräten eher an Hofübergaben in der Landwirtschaft: Der alte Bauer tritt ab, zieht sich aber nicht aufs Altenteil zurück, sondern mischt sich beharrlich weiter ein. Warum ist das so? Weil es nicht leicht ist, sein Lebenswerk anderen zu überlassen. Zur persönlichen Schwierigkeit, abzutreten, gesellt sich die Sorge, ob der Nachfolger den Hof in gewünschter Weise fortführen wird.

Doch auch der Nachfolger tut sich schwer, das Erbe aktiv anzutreten – obwohl er seit Jahren darauf gewartet hat. Zum einen, weil er seinem Vorgänger gegenüber nicht undankbar erscheinen will. Es ist weniger auf der Arbeits- als auf der Beziehungsebene schwierig, zu zeigen: Es geht auch ohne dich! Hinzu kommt, dass Nachfolger ihre bisherige Leitfigur auch in ihrem Kopf und ihrer Seele vom Thron stoßen müssen, um wirklich das Zepter in die Hand zu nehmen. Die Kunst des Abdankens und die Kunst des Übernehmens sind höchst voraussetzungsvoll.

Wie die Nachfolge in Betriebsräten gestaltet wird, hängt von der Kultur des Gremiums ab. Im Falle eines dominanten Vorsitzenden spielen ge-

mäß dem Motto „Platzhirsch sucht Nachfolger“ persönliche Vorlieben eine große Rolle. Oft gibt es bereits einen Kronprinzen, der inthronisiert werden soll. In professionell arbeitenden Betriebsräten ist die Kluft zwischen Gremium und Vorsitzendem nicht so groß und die Auswahl eines Nachfolgers ein gemeinsamer Prozess: Geklärt wird, wer die Erwartungen an einen Vorsitzenden am besten zu erfüllen verspricht und kommunikativ genug ist, seine Führungsfunktion in Abstimmung mit dem Gremium auszuüben.

Häufig tritt der bisherige Stellvertreter die Nachfolge an, was nicht immer sinnvoll ist, denn ein guter „Zweiter“ ist nicht unbedingt auch ein guter Frontmann oder eine gute Frontfrau. Es gibt Stellvertreter, denen das bewusst ist und die gerne bereit sind, auch dem oder der neuen Vorsitzenden den Rücken freizuhalten. Zu Konflikten kommt es, wenn der Stellvertreter davon ausgegangen war, die Nachfolge anzutreten, dem Gremium aber im Zuge der Klärung klar wird, dass er oder sie für den Vorsitz und die Neugestaltung der Arbeit wenig geeignet scheint.

### Generationenspannung im Gremium

Jeder Führungswechsel ist eine Art Generationswechsel. Eine gewisse Spannung ergibt sich schon daraus, dass der Mann oder die Frau an der Spitze seinen oder ihren Platz räumen und etwas aufgeben muss. Doch auch die Nachfolgenden gewinnen nicht nur: Sie rücken in eine neue Verantwortungsposition ein und müssen hierfür die Position geringerer Verantwortung aufgeben. Nun steht niemand mehr schützend vor ihnen.

Oft sehen sich designierte Nachfolger widersprüchlichen Erwartungen vonseiten des Noch-Vorsitzenden ausgesetzt: „Sei selbstständig und entschlossen“, lautet die offizielle Mitteilung, begleitet von der eher gefühlten Unterströmung: „Mach es so wie ich, dann ist alles gut!“ Die schon im Alltag komplexe Dynamik zwischen Vorsitzendem und Gremium spitzt sich im Fall der Amtsübergabe noch zu. Ein Betriebsratsvorsitzender formuliert dies im Nachhinein so: „Ich war schon beängstigend mächtig. Also das ist ja immer beides. Da ist diese Ambivalenz zwischen

„Du kannst nicht loslassen! –  
Ich würde ja übernehmen, aber das  
scheitert an dir!“

Vorwurf des designierten Nachfolgers

„Gott sei Dank ist da einer, der das alles im Griff hat‘ und ‚Hoffentlich haut er bald ab, dann kriege ich auch mal ein bisschen Luft‘. Du sitzt da wie so’n Pflöppchen auf der Flasche.“

Zu so einem Vorsitzenden kann man nur eine zwiespältige Haltung haben: Man schätzt ihn, seine Erfahrung und Tatkraft, zugleich opponiert man offen oder versteckt gegen seinen allumfassenden Einfluss. Man verdankt ihm viel, man findet hinter seinem breiten Rücken Schutz, bleibt jedoch als potenzieller Nachfolger ziemlich unsichtbar. Wenn er dann aber weg ist, steht man selbst in der ersten Reihe und muss Flagge zeigen.

Die Stabübergabe an der Betriebsratsspitze ist deshalb kompliziert, weil sie immer eine zweifache Ablösung bedeutet: die Ablösung des Vorsitzenden und die Ablösung vom Vorsitzenden. Meist wird nur über den ersten Aspekt gesprochen: Wen wollen wir als Nachfolger, und wie organisieren wir das? Durch eine psychologische Brille betrachtet, gerät der zweite Aspekt in den Fokus: Wie löst man sich auch innerlich von der Bindung an seinen Vorgänger, der ja oft Vorbild war, manchmal politischer Ziehvater und Förderer der eigenen Entwicklung?

### Ambivalenzen des abtretenden Vorsitzenden

Der Stabwechsel im Betriebsrat umfasst drei Aspekte: das Ausscheiden einer Schlüssel- ►

„Ich würde schon loslassen, weiß  
aber nicht, ob du schon so weit bist.“

Antwort des Noch-Vorsitzenden

„Es müssen mal andere ran.“

► person, die Klärung der Nachfolge und die Amtsübernahme. Alle drei erfordern den Umgang mit spezifischen Ambivalenzen.

Oft ist die emotionale Verfassung zum Ende des beruflichen Lebens weniger eindeutig, als das von außen aussieht. Manchmal spürt man, dass der Betreffende noch nicht so weit ist, abzugeben und abzutreten. Der Einsicht, dass es gut wäre, die Nachfolge rechtzeitig zu gestalten, steht entgegen, dass man noch sehr an seinen Positionen haftet. So unumgänglich es ist, dass man abgelöst wird, besteht die emotionale Aufgabe darin, sich auch selbst zu lösen.

Die Ambivalenz ausscheidender Vorsitzender ist von folgenden Aspekten geprägt: Einerseits haben sie eine hohe Identifikation mit ihrem Betrieb und der Belegschaft und spüren eine Verantwortung für die Zukunft – was das Gefühl bestärkt, nicht gut gehen zu können. Sie legen Wert darauf, ihr Haus gut bestellt zu übergeben. Sie sorgen sich darum, wie es nach ihrem Ausscheiden weitergeht und ob das Gremium es schaffen wird, sich auch ohne sie gut zu organisieren. Meist haben sie die Bereitschaft, hierfür ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre Netzwerke zur Verfügung zu stellen.

Andererseits können sie nicht gut loslassen. Hier spielen Unersetzbarkeitsfantasien eine Rolle sowie der Wunsch, das Gremium möge so weiterarbeiten und sich so positionieren wie mit ihnen. Sie treibt die Sorge um, ob die Nachfolgenden das Erbe hinreichend schätzen oder aber den mühsam erreichten Einfluss im Unternehmen verspielen. Daraus kann folgen, dass sie bis zum Schluss irgendwie doch versuchen, die Kontrolle zu behalten.

Mit der Verabschiedung verbunden ist die Frage: Was wird von mir bleiben? Manche versuchen, sich noch ein Denkmal zu setzen, mit dem sie in die Geschichte eingehen. Nicht zu unterschätzen ist der – meist unbewusste – Neid

auf die jüngere Generation, die ihr Leben noch vor sich hat. Der Abschied von allen Ämtern, Positionen und beruflichen Netzwerken wird von manchem Amtsträger als sozialer Tod erlebt und kann zu unverständlichen Aktionen führen.

### Ambivalenzen des Nachfolgers

Gelingende Nachfolge stellt sich nicht von alleine ein. Es genügt nicht, dass der Vorgänger den Staffelnstab anbietet, er muss auch ergriffen werden. Was aber, wenn der Nachfolger unsicher ist, ob er dem Amt wirklich schon gewachsen ist, oder er sich noch nicht richtig traut, die Führung zu übernehmen? Vielleicht beschäftigt ihn, wie sein Schritt an die Spitze vom Gremium, von der Geschäftsleitung und vor allem auch von der Belegschaft angenommen wird? Schließlich fragen sich Betriebsräte verstärkt, ob es wirklich eine gute Lebensentscheidung ist, den Beruf ganz aufzugeben und voll in die Freistellung zu gehen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich auch auf Seiten der Nachfolger spezifische Ambivalenzen identifizieren: Einerseits haben sie ein Gefühl der Dankbarkeit für die gute Zusammenarbeit und für die persönliche Förderung durch ihren Vorgänger. Sie haben weiterhin Interesse an Informationen und Beratung. Und sie unterstützen den Ablösungsprozess ihres Vorgängers, wenn sie ihm offen und ehrlich mitteilen können: Mach dir mal keine Sorgen, das geht hier schon alles gut weiter.

Andererseits kann es aber schon frühzeitig starke Autonomiewünsche gegenüber dem Vorsitzenden geben: Nimm dich mal nicht immer so wichtig, wir können das auch. Sie warten nur darauf, dass der Stuhl endlich frei wird, profilieren sich offen oder verdeckt gegen ihren Vorgänger und setzen einiges daran, sich von ihm abzusetzen.

### Ambivalenzen im Gremium

Das Gremium ist die Bühne, auf der das „Nachfolgespiel“ stattfindet. Ein Gremium kann eine noch so solidarische Gruppe sein, und doch haben die Einzelnen auch eigene Interessen. Man-

„Da ist diese Ambivalenz zwischen ‚Gott sei Dank ist da einer, der alles im Griff hat‘ und ‚Hoffentlich haut er bald ab, dann kriege ich auch mal ein bisschen Luft‘.“

Ehemaliger Vorsitzender

che kochen ihr eigenes Süsschen, bilden offene und heimliche Bündnisse oder intrigieren hinter der Bühne. Zeiten des Wahlkampfes und Übergänge auf Spitzenpositionen sind Momente, in denen der Zusammenhalt des Gremiums stark auf die Probe gestellt wird. Nachfolgen an der Spitze verändern das Gremium und aktivieren emotionale Turbulenzen. Sie krempeln Machtverhältnisse um und verändern die Rangordnung im Gremium: Die Karten werden neu gemischt, die Rollen neu verteilt. Nachfolgen greifen in die Beziehungsnetzwerke im Unternehmen sowie im gewerkschaftlichen und politischen Umfeld ein und verändern bestehende Loyalitäten.

Die Nachfolge spielt sich meist zwischen denen ab, die schon zum inneren Kern des Betriebsrats gehören. Zuweilen kommt es aber auch vor, dass ein nicht so etabliertes Mitglied seinen Hut in den Ring wirft: Es müssen mal andere ran – seien es Jüngere, Frauen oder Repräsentanten einer anderen Berufskultur. Kurzum: In Betriebsräten gibt es Rivalitäten und Neid zwischen den „Gremien-Geschwistern“. Aufstiege aus der eigenen Mitte können Eifersucht und offenen oder verborgenen Widerstand erzeugen: Warum der, und nicht ich?

### Stiftungsprojekt hilft beim „Spurwechsel“

Konflikte und emotionale Dynamiken in Betriebsratsgremien sind ein wenig erforschtes Thema – auch wenn man als Berater den Eindruck bekommen kann, dass ein großer Teil der Energie eines Gremiums genau dafür verwendet wird. Diesen Themen nicht auszuweichen, sondern sie bei der strategischen Nachfolgeplanung mit aufzugreifen ist ein erster Schritt, sie von der Hinterbühne, auf der sie unkontrolliert walten, in die Öffentlichkeit des gemeinsamen Austausches zu transferieren. Klausurtagungen zur Nachfolgeplanung nehmen zu – warum sollte man sich dort nicht ein wenig Zeit nehmen, darüber zu sprechen, was das baldige Ausscheiden des Vorsitzenden für das Gremium bedeutet, wie es den Einzelnen im Gremium damit geht und wo sie künftig ihren Platz im Gremium sehen. Natürlich gilt es auch zu klären, wie man sich gemeinsam neu aufzustellen gedenkt und was man zur Unterstützung des neuen Vorsitzenden tun kann.

Ein produktiver Nachfolgeprozess im Gremium setzt aber auch voraus, dass beide, der abdankende Vorsitzende und der designierte Nachfolger, ihre eigenen Ambivalenzen rechtzeitig bearbeiten, damit diese nicht unter der Hand den Prozess blockieren. Das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Spurwechsel“ hat ein Beratungssetting entwickelt, das bei Übergängen in Betriebsräten – nicht nur beim Ausscheiden – dazu verhelfen soll, sich beizeiten mit seinen Wünschen und Ängsten, Erwartungen und Bedenken, Hoffnungen und Zweifeln auseinanderzusetzen, um innerlich für den anstehenden Wechsel gewappnet zu sein. Sinnvoll ist, dass der Ausscheidende zunächst einmal für sich klärt, wie es ihm mit dem nahenden beruflichen Ende geht und was einem zufriedenen Abdanken noch im Wege steht: Auf welchen Fragen, Zweifeln und Vorbehalten sitze ich noch? Wie sieht es mit meinem Vertrauen in die Nachfolgenden aus? Was muss aus meiner Sicht noch geklärt werden?

Ist der Abdankende mit sich und der Situation einigermaßen im Reinen, kann er in seiner letzten Amtszeit für das Gremium eine Art von „sozialer Elternschaft“ entwickeln und eine fürsorgliche Haltung gegenüber den anstehenden Prozessen im Gremium einnehmen.

Auch der Nachfolger sollte – parallel zu den Klärungen im Gremium – für sich in einem Übergang coaching klären, ob er wirklich die Bereitschaft hat, das neue Amt anzunehmen, und was dem innerlich noch im Wege steht: Auf welchen Fragen, Ängsten und Vorbehalten sitze ich noch? Was ist aus meiner Sicht noch zu klären? Wie sehe ich meine Kompetenz, und welchen Qualifikationsbedarf habe ich hinsichtlich der Führung? Wie sieht es mit meinem Vertrauen in das Gremium aus?

Diese Selbstklärungen des Vorsitzenden und seines Nachfolgers sind nicht nur eine günstige Voraussetzung für die Gespräche zu zweit, sondern auch für den offenen Austausch im Gremium – und damit ein psychologischer Baustein beim Aufbau einer produktiven Nachfolgekultur. ■

„Warum der, und nicht ich?“

Erhard Tietel: **Wenn die Rolle ins Rollen kommt.** Neue Anforderungen an die Interessenvertretung. In: Detlef Wetzel (Hrsg.): *Beteiligen und Mitbestimmen.* Hamburg, VSA-Verlag 2015

Erhard Tietel/Simone Hocke: **Nach der Freistellung.** Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern. Baden-Baden, Nomos-Verlag 2015

Erhard Tietel: **Betriebsratsvorsitzende: Paradoxe Führungskräfte?** *Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) 4/2012*

Projekt „Spurwechsel“, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, geleitet von Simone Hocke vom Zentrum für Arbeit und Politik (ZAP) der Uni Bremen: [blogs.uni-bremen.de/spurwechsel](http://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel)



# ALARMGLOCKEN AM HOCHOFEN

**BRANCHENREPORT** Billigstahl aus China, heftige Absatz- und Gewinneinbrüche, explodierende Rohstoffkosten: Die deutsche Stahlindustrie hat harte Jahre hinter sich. Noch wurden die meisten Jobs gesichert. Doch was geschieht, wenn nun die CO<sub>2</sub>-Zertifikate teurer werden?

Von **Carmen Molitor**, Journalistin in Köln

**W**enn Vertrauenskörperleiter Klaus Wittig beschreiben soll, welche Stimmung unter den Kollegen bei ThyssenKrupp Steel Europe (TKSE) herrscht, muss er nicht lange nachdenken: „Wir hatten ja schon manche Probleme. Aber was jetzt hier läuft, habe ich so noch nie erlebt“, hat ihm ein Kollege gesagt, der seit 40 Jahren im Stahlwerk in Duisburg arbeitet. Klaus Wittig findet das symptomatisch: In der Belegschaft geht die ernste Sorge um Tausende Arbeitsplätze um.

## Drohende Fusionen

Grund sind die Verhandlungen zwischen ThyssenKrupp und dem indischen Stahlriesen Tata Steel über eine Fusion, die im Frühjahr 2016 bekannt wurden. Vor allem der schwedische

Großaktionär Cevian Capital AB mache Druck und wolle die Abspaltung der Stahlsparte schnell durchsetzen, um die Gewinne einzustreichen, sagt Klaus Wittig. Ob es zu der Stahlhochzeit kommen und wie sie TKSE verändern wird, erfahren Betriebsräte und Beschäftigte auch auf der ThyssenKrupp-Hauptversammlung Ende Januar nicht. Die Unruhe wächst.

Schon länger laufen die Geschäfte bei TKSE bescheiden. 2015 und 2016 verschärfte sich die Krise: Billigstahl aus China und zeitweise exorbitant hohe Preise für Rohstoffe sorgten für weniger Aufträge und geringere Margen. Sparpläne und Restrukturierungen begannen, Investitionen wurden verschoben. Auch Arbeitsplätze standen zur Disposition. Schon 2013 wollte der Konzern 1200 Jobs einsparen. Man einigte sich in ►

Schlackenverarbeitung bei ThyssenKrupp MillServices & Systems, Duisburg: Die Sorge um die Arbeitsplätze geht um.

► einem Beschäftigungssicherungsvertrag auf eine vorübergehende kollektive Arbeitszeitverkürzung, um die Jobs zu retten.

„Seit Januar 2015 arbeiten wir 31 Wochenstunden und bekommen 32 Stunden bezahlt“, erklärt Vertrauenskörperleiter Wittig. Bis Ende 2020 wird die Arbeitszeit schrittweise auf 35 Stunden steigen. So lange gilt der ausgehandelte Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen. Klaus Wittig hofft, dass die Vereinbarung auch im Falle einer Fusion hält. Ganz sicher ist er sich nicht: „Wenn sie das aufkündigen, würde unsere Montanmitbestimmung mit einer starken IG Metall für heftige Gegenwehr sorgen.“

Insgesamt hat TKSE rund 18 000 Beschäftigte, davon 13 000 am größten Standort in Duisburg und 5000 in sechs kleineren Standorten. Kommt es zur Fusion und damit zu Produktionszusammenlegung, wären zunächst die kleinen Standorte von der Schließung bedroht, vermutet Wittig. In der Folge sei eine Drosselung der Produktion auch am Hauptstandort Duisburg wahrscheinlich. Das werde man nicht kampfflos akzeptieren, so Wittig. Die Betriebsräte und die Gewerkschafter sehen durch die Partnerschaft mit Tata Steel viele Arbeitsplätze in Gefahr.

So dramatisch wie bei ThyssenKrupp endete das Jahr 2016 für die anderen deutschen Stahlkonzerne zwar nicht. An Fusionen denkt öffentlich keiner der Mitbewerber. Aber alle erlebten eine Achterbahnfahrt, die zunächst so steil bergab führte, dass gar das Ende der europäischen Stahlindustrie prognostiziert wurde. Durch Dumping-Stahl aus China sank der Stahlpreis allein zwischen Januar und November 2015 um fast 40 Prozent. Kaum hatte die EU diese Talfahrt durch Anti-Dumping-Maßnahmen halbwegs gestoppt, explodierte der Weltmarktpreis für Kokskohle, weil China die Produktion stark drosselte.

Wie ein Damoklesschwert hängt über der Branche außerdem eine Reform des Emissions-

Europäischer Stahlaktionstag am 9. November 2016 in Brüssel: 15 000 Stahlarbeiter protestieren gegen Dumping-Importe und teure CO<sub>2</sub>-Zertifikate.



„Was sich im Markt in diesen Extremen abspielt, kann man nicht durch einzelne personalpolitische Maßnahmen kompensieren.“

KLAUS HERING, Betriebsratsvorsitzender ArcelorMittal in Bremen



handels, die für die Stahlbranche ab 2021 erhebliche Zusatzkosten mit sich bringen würde. Überall greifen Restrukturierungspläne, und Beschäftigte tragen mit verringerten Wochenarbeitszeiten oder eingedampften Jahressonderzahlungen zu Einsparungen bei. All das mobilisierte 2016 die Stahlwerker: An einem Protesttag der IG Metall nahmen bundesweit 45 000 von ihnen teil – gut die Hälfte der insgesamt 85 000 Beschäftigten im deutschen Stahlsektor, zu einer Demonstration in Brüssel kamen 15 000.

### Konfliktreicher Umbau

Auch bei der Salzgitter AG haben die schwierigen Marktbedingungen Spuren hinterlassen. „In der Grobblechsparte ging die Auslastung zurück,

und wir mussten über eine solidarische Arbeitszeitverkürzung schwierige Phasen überbrücken“, sagt Hans-Jürgen Urban, Vorstandsmitglied der IG Metall und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Salzgitter AG. In der Flachstahlsparte war das Problem zunächst der Preisverfall infolge von Billigexporten aus anderen Ländern und später die exorbitanten Preiserhöhungen bei den Vorprodukten wie Koks- und Erzen. Die Gewinnmargen schmolzen.

Die Salzgitter AG reagierte unter anderem damit, ihre Produktpaletten zu überprüfen. Sie plant, durch eine Veränderung im Produktportfolio in lukrativere Marktsegmente vorzudringen. Dafür muss der Konzern trotz Krise neue Investitionen bewilligen. „Wir befürworten diese Strategie“, sagt Hans-Jürgen Urban. „An ihr hat die Arbeitnehmervertretung in Betriebsrat und Aufsichtsrat intensiv mitgearbeitet.“

Kritisch sehen Betriebsräte und Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat dagegen die Restrukturierung, die der Konzern vor drei Jahren unter dem Schlagwort „Salzgitter 2015“ begann. „Der Betriebsrat hat sich einer Diskussion um sinnvolle Restrukturierungen und über die Erschließung von Effizienzpotenzialen durch Veränderung in Arbeitsabläufen und der Arbeitsorganisation nicht verweigert“, sagt Urban. „Er bestand aber darauf, dass erst geprüft wird, was sinnvoll und möglich ist, und man dann schaut, welche Arbeitsplatzeffekte das haben könnte.“ Der Vorstand habe den umgekehrten Ansatz: Für ihn standen laut Urban offensichtlich Kostenreduzierungen im Vordergrund, nicht zuletzt mit Blick auf die Arbeitskosten. Und er suchte nach Maßnahmen, um diese zu realisieren. Das sorgte immer wieder für Konflikte.

Es gebe einen gewissen Arbeitsplatzabbau, der durch nicht neu besetzte Stellen geschehe, so Aufsichtsrat Urban. Auch solidarische Instrumente der Krisenbewältigung, wie die kollektive Arbeitszeitverkürzung, griffen bei der Salzgitter AG gut. „Wir hoffen, dass wir auch über die schwierigen Phasen die Beschäftigung weitgehend halten, also einen größeren Abbau von Arbeitsplätzen verhindern können“, so Urban. Inzwischen erwarte man wieder bessere Geschäfte. Der Aufsichtsrat sieht deshalb „mit einem nicht überschwänglichen, aber doch vorhandenen Optimismus“ ins neue Jahr. ▶



Foto: Karsten Schöne

### So funktioniert der Handel mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten

Am Europäischen Emissionsrechtehandelsystem (ETS) nehmen in Deutschland Betreiber von rund 1800 Anlagen teil. Es funktioniert nach dem Prinzip „Beschränken und handeln“ (cap and trade): Die Höhe der zulässigen Treibhausgasemissionen wird beschränkt, die Emissionsberechtigungen können frei gehandelt werden.

Seit 2013 wird der überwiegende Teil der Zertifikate nicht mehr kostenlos vergeben, sondern versteigert. Für Sektoren wie die Stahlindustrie, die einem starken globalen Wettbewerb ausgesetzt sind, gibt es noch übergangsweise eine kostenlose Zuteilung.

Für die Handelsperiode ab 2021 will die EU das ETS neu justieren. So will man den Klimaschutzziele von Paris näher kommen. Stahlexperten monieren, die neuen Benchmarks seien für die Branche technisch nicht erreichbar, und befürchten erhebliche zusätzliche Kosten. Die Wirtschaftsvereinigung Stahl geht von einer Milliarde Euro pro Jahr aus.



Foto: Thomas Range



ArcelorMittal-Betriebsratsvorsitzender Klaus Hering: Sollten die teuren CO<sub>2</sub>-Zertifikate kommen, „ist das Thema Stahl in Europa erledigt“.

#### ► **Kündigungen verhindert**

Verhalten optimistisch gibt sich Roland Schmidt. Der Betriebsratsvorsitzende der Deutschen Edelstahlwerke (DEW) am Standort Siegen glaubt, dass die Weichen für das Unternehmen nach zwei harten Krisenjahren jetzt richtig gestellt wurden. Dabei ist die Lage ernst. Noch Anfang 2016 galt der Fortbestand der DEW, Tochter der schweizerischen Schmolz und Bickenbach AG, als „akut gefährdet“. Das Geschäftsjahr 2015 endete in tiefroten Zahlen. Neben Billigstahl hatten der DEW unterschiedlichste Probleme zu schaffen gemacht: Sinkende Ölpreise führten zu einem Zusammenbruch der Produktion von speziellen Stählen für die Öl- und Gasindustrie, geplante Geschäfte mit Offshore-Anlagen in Nord- und Ostsee kamen zum Erliegen, dann stoppte auch noch der Großkunde Airbus Übergangsweise seine Bestellungen. „Da reden wir über schmerzhaft Verluste in einer Größenordnung von 300 bis 400 Millionen Euro Umsatz im Jahr“, sagt Roland Schmidt.

Es sei an der Zeit gewesen, „ein paar Vorsichtsmaßnahmen einzubauen“, damit die DEW nicht irgendwann einmal in die Insolvenz rutsche, so der Betriebsratsvorsitzende. Mittel der

Wahl: ein Spar- und Investitionsprogramm mit über 600 Einzelmaßnahmen und ein Restrukturierungstarifvertrag, der bis Ende 2017 betriebsbedingte Kündigungen ausschließt. Den 3600 Beschäftigten geht es im Gegenzug ans Portemonnaie: Insgesamt 30 Millionen Euro bringen sie dadurch ein, dass sie 2016 und 2017 auf 75 Prozent ihrer Jahressonderzahlung verzichten. „Ich glaube an diese Maßnahmen“, betont Roland Schmidt.

#### **Schwieriger Job für Betriebsräte**

Wenn ein Stahlproduzent nötige Investitionen in den Hochofen eines Standorts verschiebt, läuten bei erfahrenen Betriebsräten die Alarmglocken. Bei Klaus Hering, Betriebsratsvorsitzender am ArcelorMittal-Standort in Bremen, war es Anfang 2016 so weit: „Da wurde bei uns aufgrund der schlechten Ergebnislage die Investition in den Großhochofen kurzfristig gekippt“, sagt er. Spätestens da war allen klar, dass die Zeiten härter werden. „Wir haben unter anderem eine vierprozentige Arbeitszeitkürzung vereinbart“, berichtet Hering. „Die Kollegen haben dadurch zehn zusätzliche freie Tage gehabt, aber auch vier Prozent weniger im Portemonnaie.“ Eine außer-



Fotos: Karsten Schöne; Alexander Paul Englert

DEW-Betriebsratsvorsitzender Roland Schmidt (l.); IG-Metall-Vorstand und Salzgitter-Aufsichtsrat Hans-Jürgen Urban: Sinnvolle Restrukturierungen mitgetragen

tarifliche Prämie wurde ebenfalls auf Eis gelegt, am Ende des Jahres aber doch ausgezahlt. „All das machte es möglich, dass die Hochofeninvestition im Mai doch noch genehmigt wurde“, sagt Hering. Er sieht das als guten Deal, aber weitere Zugeständnisse lehne er ab, sagt Hering. „Was sich im Markt in diesen Extremen abspielt, kann man nicht durch einzelne personalpolitische Maßnahmen kompensieren.“

Zwar hat sich die Situation auch bei Arcelor-Mittal wieder etwas beruhigt, aber nun stehe mit der geplanten Neuregelung der CO<sub>2</sub>-Zertifikate eine noch dunklere Wolke über der Stahlbranche – wenn ab 2021 deutlich weniger Zertifikate kostenlos abgegeben werden und die Preise am Markt, die derzeit um die sechs bis acht Euro pro Tonne liegen, stark anziehen. Mitbestimmungsakteure in allen Unternehmen treibt das Thema um. „Wir brauchen in Bremen ungefähr fünf Millionen Zertifikate im Jahr“, erklärt der Arcelor-Mittal-Betriebsratsvorsitzende Hering. „Wenn die demnächst 30 Euro pro Tonne kosten sollen, fehlt uns sehr viel Geld für Investitionen.“ Sollte es so weit kommen, sei das existenzgefährdend: „Dann ist das Thema Stahl in Europa erledigt.“ Bisher muss ArcelorMittal freilich noch über-

haupt keine Zertifikate hinzukaufen. Wenn es bei den Verhandlungen schlecht läuft für die Stahlproduzenten, könnten für ein Unternehmen dieser Größenordnung aber 30 bis 40 Millionen Euro Zusatzkosten drohen.

Angesichts solcher Szenarios sieht sich Betriebsrat Klaus Hering in einer ungewohnten Rolle: als Lobbyarbeiter. „Auch wir Arbeitnehmer müssen alle politischen Kräfte darüber orientieren, was für uns auf dem Spiel steht“, ist er überzeugt. Die Beschäftigten dabei mitzunehmen fordere ihn heraus: „Einer Belegschaft diese Drohsituation transparent zu machen und sie darüber aufzuklären, wie eng es ist, ohne sie zu verunsichern – das ist eine schwierige Aufgabe.“

Kein Wunder, dass Heiko Reese vom Stahlbüro der IG Metall in Düsseldorf ein kämpferisches Jahr prognostiziert. „Die beiden großen Themen sind die verstärkten Handelsschutzinstrumente in der EU und die Entscheidung zum Emissionsrechtehandel. Wir sind mittendrin im politischen Prozess und haben schon viele Verbesserungen erreicht“, sagt der Gewerkschafter. „Wenn sich das EU-Parlament im Februar mit dem Emissionsrechtehandel beschäftigt, werden wir sichtbar und hörbar werden.“ ■

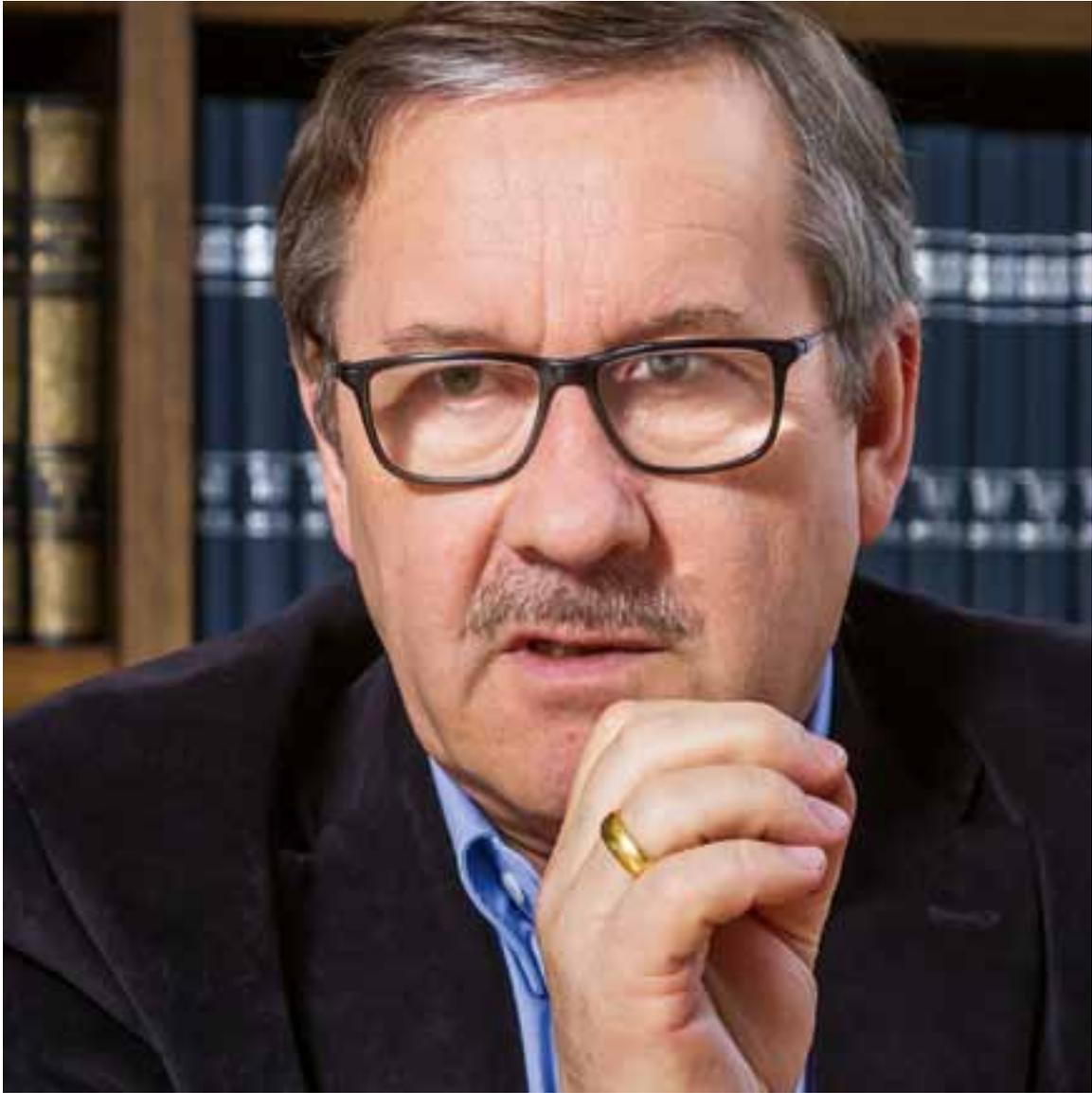


Foto: Dirk Hoppe

# „Wir brauchen faire Wettbewerbsbedingungen“

**INTERVIEW** Harald Schartau, Arbeitsdirektor der Georgsmarienhütte Holding GmbH und Sprecher der Arbeitsdirektoren Stahl, nimmt die Politik für die Bewältigung der Stahlkrise in die Pflicht.

Mit Harald Schartau sprachen **Margarete Hasel** und **Carmen Molitor**.



## Mit welchen Erwartungen für die deutsche Stahlbranche gehen Sie ins neue Jahr?

Ich schätze die Entwicklung vorsichtig optimistisch ein. Die Stahlindustrie hat sich abgewöhnt, in langen Zyklen zu denken. Die Ausschläge sind kürzer, und die Erfordernisse an die Unternehmen, sich kurzfristig anzupassen, haben enorm zugenommen. Diese Fähigkeit, sich auf unterschiedliche politische und wirtschaftliche Gegebenheiten einzustellen, ist eine große Stärke der deutschen Stahlindustrie.

### Trotzdem schwächt sie. Warum?

Unsere Achillesferse sind nationale oder europäische Regulierungen, die den Wettbewerb außerhalb Europas nicht treffen. Das wird zum Problem, wenn die Politik unterschätzt, wie sehr sich staatliche Eingriffe auf unsere Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Die internationale Konkurrenz bei den Werkstoffen oder in der Technik ist eine Herausforderung, die wir bewältigen müssen – und können. Bei den staatlichen Regulierungen geht das nicht.

### Sie meinen die geplanten umweltpolitischen Regulierungen, die Erhöhung der EEG-Umlage und die Verteuerung von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten für die Unternehmen?

Die Stahlindustrie will sich nicht aus Klimaschutz- oder Energieeinsparungszielen herausnehmen, ganz im Gegenteil. Energieeinsparung ist für uns ohnehin ein Kostenziel, und dass wir uns den Klimaschutzziele verpflichtet fühlen, ist vollkommen klar. Aber die Neuregulierung muss im Rahmen des technisch Machbaren bleiben und darf den Wettbewerb nicht aus den Augen lassen. Es geht uns darum, Wettbewerbsbedingungen zu bekommen, unter denen wir mit außereuropäischen Stahlproduzenten konkurrieren können. Unterstellungen, dass wir uns unter Hinweis auf Arbeitsplätze den umweltpolitischen Zielen entziehen wollten, sind dabei wenig hilfreich.

### Hat die Politik das verstanden?

Dank einer sehr guten Zusammenarbeit von Wirtschaftsvereinigung Stahl und IG Metall ist es gelungen, innerhalb der vergangenen zwei Jahre in jedem Bundesland, in dem es Stahlindustrie gibt, Landeskonferenzen zur Stahlpolitik zu veranstalten. Das muss man erst mal hinkrie-

gen! Überall setzte sich die jeweilige Landesregierung, meist mit dem Regierungschef an der Spitze, mit den regionalen Vertretern der Stahlindustrie zusammen und stärkte der Branche am Ende eindeutig den Rücken. Eine gewisse Sensibilität und positive Grundeinstellung gegenüber der Stahlindustrie in Deutschland sind also gegeben. Das gilt auch für die neue Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries.

### Und bei der EU?

Die EU-Kommission hat sich eine Reindustrialisierung auf einen Industriebestand von 20 Prozent vorgenommen. Das geht nicht ohne eine funktionsfähige Stahlindustrie in Europa. Wir hoffen, dass sie an ihren Zielen festhält. Das wäre für mich sehr beruhigend.

### Für welche Regeln setzen Sie sich bei den CO<sub>2</sub>-Zertifikaten ein?

Der Benchmark, von dem aus die Senkung der Zuteilung ausgehen wird, sollte fair ermittelt und für die Stahlindustrie erreichbar sein. Das ist bisher nicht so: Der Benchmark, den die EU angelegt hat, ist für uns nicht zu erreichen, obwohl wir einen sehr hohen umwelttechnischen Standard haben. Er sollte sich am technisch Machbaren orientieren. Es gibt beim Stahl technisch-physikalische Grenzen bei den Einsparungen. Wer die außen vor lässt, sollte lieber sagen, er möchte keine Stahlindustrie haben, als das hinter Einsparzielen zu verbergen. Wir brauchen politische Gestalter, die sich im Stahlbereich auskennen und die die Anstrengungen der Stahlindustrie ernst nehmen. Wir müssen Luft zum Atmen haben, um im Wettbewerb bestehen zu können. In der Stahlindustrie ist in Sachen CO<sub>2</sub> keine lineare Linie nach unten möglich. Das würde nur bedeuten: Schluss mit Stahl in Deutschland!

### Gibt es auf europäischer Ebene Bewegung?

Ja. Es gibt große Anstrengungen vonseiten der Betriebsräte, der Arbeitsdirektoren und der Unternehmen über EUROFER, den Wirtschaftsverband der europäischen Eisen- und Stahlindustrie. Aber auch vonseiten der IG Metall und von IndustriAll in Brüssel. Alle versuchen, die Probleme der Stahlindustrie immer wieder auf den Tisch zu bringen und in die Beratungen des Europaparlaments einfließen zu lassen. Da redet natürlich auch der Umweltbereich mit. ►

**HARALD SCHARTAU** (63) hat gute Vorsätze für das neue Jahr gefasst. Welche das sind, verrät der Arbeitsdirektor der Georgsmarienhütte Holding GmbH (GMH Holding) aber nicht. „Das habe ich mir abgewöhnt, weil mich sonst hinterher alle daran messen“, lacht er beim Gespräch im „Historischen Zimmer“ der Holding. Hier hängt unter anderem die Überweisung an der Wand, mit der Gesellschafter Jürgen Großmann das Unternehmen 1993 von der Klöckner-Werke AG gekauft hatte – für einen symbolischen Wert von zwei D-Mark. Schartau, ehemaliger NRW-Arbeits- und Wirtschaftsminister, ist Mitglied der kürzlich von fünf auf drei Personen verkleinerten Geschäftsführung der Holding. Als Sprecher der Arbeitsdirektoren Stahl äußert er sich zu den Hintergründen der Stahlkrise.



Foto: Dirk Hoppe



„Wir müssen Luft zum Atmen haben, um im Wettbewerb bestehen zu können.“

► **Von einer europäischen Regelung hat die Stahlbranche 2016 sehr profitiert: von den Anti-Dumping-Zöllen der EU gegen China.**

Ja. An sich lebt die deutsche Stahlindustrie vom internationalen Handel und hat kein Interesse an wiederauflebenden Grenzen oder an nationalen Konzepten. Deshalb gehört der Ruf nach Anti-Dumping-Zöllen für uns nicht grundsätzlich dazu. Er ist aber notwendig, wenn, staatlich unterstützt und zu Bedingungen, die wir in Deutschland nicht erfüllen können, Mengen zu Schleuderpreisen auf den internationalen Markt geworfen werden.

**Welche Rolle spielt die Montanmitbestimmung bei der Krisenbewältigung?**

Die Betriebsräte sind kompetente Partner im industriepolitischen Dialog. Sie wissen, dass die Zukunft der Arbeitsplätze von Investitionen und Wettbewerbsfähigkeit abhängt. Betriebsräte sind dabei, wenn es um die technische Ausrichtung, die Wettbewerbsausrichtung oder die industriepolitische Ausrichtung geht. Sie sind dabei, wenn intern um Strategien, Investitionen oder die Ausrichtung der Weiterbildung gerungen wird. Das ist der eigentliche Kern der Montanmitbestimmung. Unsere Branche profitiert davon enorm.

**Sehen das alle so?**

Ich kann aus eigener Erfahrung als Arbeitsdirektor nur sagen: Mitbestimmung ist kein Kuschelkurs. Mitbestimmung heißt auch, auf Biegen und Brechen um Positionen zu kämpfen. Dabei sind alle gut beraten, das intern im Unternehmen zu machen und nicht auf offener Bühne.

**Steht zu befürchten, dass mittelfristig weitere Stahlarbeitsplätze verloren gehen?**

Trotz Montanmitbestimmung können wir natürlich nicht ausschließen, dass Unternehmen, selbst nach vielen Anstrengungen, nicht mehr zu halten sind. Aber bevor in einer Krise der nackte Personalabbau angesagt ist, können die Unternehmen auf ein großes Instrumentarium zurückgreifen. So achten nicht nur die Arbeitsdirektoren, sondern das gesamte Management darauf, konjunkturelle Schwankungen ohne Stellenabbau zu bewältigen und trotzdem die Kosten zu reduzieren, zum Beispiel durch Arbeitszeitabsenkung. Allerdings verfügen auch wir über keine Wundermittel.

**Die Stahlbranche ist international aufgestellt. Seit dem Amtsantritt von Donald Trump zeichnet sich ab, dass protektionistische Maßnahmen und Schutzzölle ein Instrument der Wahl in der künftigen Handelswelt sein könnten. Was bedeutet das für die Branche?**

Es wird immer weniger heiß gegessen als gekocht. Grenzen hochziehen und Rückzug auf nationale Märkte, das würde zumindest der US-amerikanischen Wirtschaftspolitik vollkommen widersprechen. Ein Neuaufleben protektionistischer Ansätze, egal wo auf der Welt, bringt niemandem etwas. ■

# Nagelprobe für die Mitbestimmung

**EUGH-ANHÖRUNG** Ist die Unternehmensmitbestimmung, Kern des deutschen Modells der sozialen Marktwirtschaft, europarechtskonform? Darüber muss die höchste Rechtsinstanz Europas, der Europäische Gerichtshof (EuGH), entscheiden. In einer Anhörung am 24. Januar in Luxemburg hat sich die EU-Kommission politisch klar positioniert.

Von **Margarete Hasel**

**W**ir haben hier heute Zustimmung zu unserer Rechtsauffassung auf breiter Ebene erfahren: von den Sozialpartnern, seitens einer Reihe europäischer Staaten wie auch von der Kommission“, kommentierte Elke Eller, Personalvorstand und Arbeitsdirektorin der TUI Group. Und betonte: „TUI bekennt sich zur Mitbestimmung und der Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat.“ Zusammen mit Vertretern von Unternehmen und Betriebsrat war sie vier spannende Stunden lang der mündlichen Anhörung gefolgt, die die Große Kammer des EuGH angesetzt hatte, um zu überprüfen, ob die deutsche Mitbestimmung europarechtskonform ist.

Elke Ellers Unternehmen TUI ist Prozesspartei – „Erzberger vs. TUI, C-566/15“ ist die Rechtsache überschrieben. Denn der Kläger Konrad Erzberger, ein TUI-Kleinaktionär, sieht den TUI-Aufsichtsrat auf Arbeitnehmerseite falsch besetzt. Weil die Beschäftigten der ausländischen TUI-Töchter nicht den Aufsichtsrat der Konzernmutter wählen und für ihn kandidieren dürfen, verstoße die Mitbestimmung gegen das in Artikel 18 AEUV, dem „Vertrag über die Arbeitsweise der EU“, postulierte Diskriminierungsverbot. Außerdem, so der Kläger, werde nach Artikel 45 AEUV die Arbeitnehmerfreizügigkeit der TUI-Beschäftigten in Deutschland eingeschränkt, weil sie bei einem Arbeitsplatzwechsel ins Ausland ihr Wahlrecht verlieren – und zudem ihren Aufsichtsrats-

sitz, sofern sie zuvor eines der zehn Arbeitnehmermandate im 20-köpfigen Kontrollgremium innegehabt haben sollten. Sein Ziel: über den Missbrauch europäischen Rechts die Abschaffung des nationalen Rechts auf Mitbestimmung. Dafür hat er zunächst vor dem Landgericht Berlin geklagt und verloren. In zweiter Instanz hat das Berliner Kammergericht überraschend die Frage an den EuGH weitergeleitet, ob die Unternehmensmitbestimmung in transnationalen Konzernen gegen EU-Recht verstoße. Die Berliner Richter halten das für „vorstellbar“.

## Politische Bewertung der Kommission lässt aufhorchen

Die Erleichterung, die TUI-Arbeitsdirektorin Eller nach der Anhörung anzumerken war, bezog sich insbesondere auf die Ausführungen des Vertreters der Kommission. „Die deutsche Mitbestimmung ist für die Kommission ein hohes Gut und ein wichtiges politisches Ziel“, stellte der fest. Die Kommission sei der Auffassung, „dass die bestehenden deutschen Vorschriften als mit dem EU-Recht vereinbar angesehen werden können“. Mögliche Beschränkungen der Freizügigkeit könnten damit gerechtfertigt werden. Das interpretierten auch die zahlreichen Prozessbeobachter aus den Mitbestimmungsabteilungen der deutschen Gewerkschaften allenthalben als veritable politische Bewertung. ►

► Schließlich hatte sich der Juristische Dienst der EU-Kommission in seiner schriftlichen Stellungnahme zum Verfahren, die im vorigen Sommer öffentlich wurde, noch auf die Seite des Klägers geschlagen. Er hielt die Mitbestimmungsregelungen für geeignet, „die Arbeitnehmerfreizügigkeit zu behindern oder weniger attraktiv zu machen“ und mit EU-Recht unvereinbar und erklärt, „dass ein Mitgliedstaat das aktive und passive Wahlrecht für die Vertreter der Arbeitnehmer in das Aufsichtsorgan eines Unternehmens nur solchen Arbeitnehmern einräumt, die in den Betrieben des Unternehmens oder in Konzernunternehmen im Inland beschäftigt sind“.

### Die Wucht der guten Argumente

Welcher Argumentation sich das Gericht anschließt, ist offen. Die Fragen, mit denen der Vorsitzende Richter, der belgische EuGH-Präsident Koen Lenaerts, wie auch der Berichterstatter, der Lette Egils Levits, den Kommissionsvertreter in der abschließenden Fragerunde in die Zange nahmen, könnten vermuten lassen, dass sie die Rechtsauffassung der Kommission von einem möglichen, aber vertretbaren Verstoß gegen die Freizügigkeit nicht notgedrungen teilen. Immer wieder insistierten sie auf einer Präzisierung, wo er den transnationalen Bezug erkenne, der erst einen Verstoß begründen könne.

Denn die Wucht der in der Anhörungsrunde zuvor mehrheitlich vorgetragenen Argumente zum Schutz eines nationalen Rechts wie der Mitbestimmung war beeindruckend. Sowohl der Stuttgarter Arbeitsrechtler Christian Arnold als TUI-Anwalt sowie – für den TUI-Betriebsrat und ver.di – Marlene Schmidt, Frankfurter Anwältin und Leiterin des Hugo Sinzheimer Instituts, erklärten der 15-köpfigen, europäisch zusammengesetzten Großen Kammer das Besondere der deutschen Mitbestimmung. Mitbestimmung sei aus gutem Grund unionsrechtlich nicht harmonisiert und ließe sich nicht europaweit ausdehnen, ohne in die Zuständigkeit anderer nationaler Gesetzgeber einzugreifen, führte Arnold aus.

Dahinter steht die Rechtsfigur des Territorialprinzips. Daraus leiteten in der Anhörung unisono auch die Vertreter der Regierungen Frankreichs, Luxemburgs, Österreichs und der Niederlande mit Beispielen aus ihrem Rechtskreis ab, dass es triftige Gründe gibt, den Spielraum des nationalen Gesetzgebers von europäischem Recht unberührt zu lassen. „Das deutsche Mitbestimmungsgesetz ist im Ausland schlicht nicht anwendbar“, erklärte der Österreicher unumwunden; undenkbar, dass ein österreichisches Arbeitsgericht verpflichtet werden könnte, deutsche Rechtsnormen durchzusetzen. Der Vertreter Frankreichs brach eine Lanze für die „europäische Vielfalt der po-

Europäischer Gerichtshof in Luxemburg; vor der Anhörung vor der Großen Kammer am 24. Januar 2017: Entscheidung im Herbst



Gezielter Vorstoß – Interview mit Martin Höpner und Manfred Weiss. In: Magazin Mitbestimmung 6/2016, S. 38 ff. Download unter [www.boeckler.de/pdf/p\\_mb\\_6\\_2016.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_mb_6_2016.pdf)

Oder die App-Version unter <http://bit.ly/2kIOS0h>

Informationsmappe der Stiftung mit Hintergrundinfos zum Verfahren und Hinweisen auf aktuelle Studien unter [www.boeckler.de/106575\\_106913.htm](http://www.boeckler.de/106575_106913.htm)

litischen Kulturen“ und plädierte dafür, „die Ermessensspielräume der nationalen Gesetzgeber zu wahren“ – wie dies etwa bei der Finanzierung der Sozialversicherungssysteme der Fall sei. „Das muss auch für die Repräsentanz von Arbeitnehmervertretern in Unternehmensgremien gelten.“

### Mehr als ein Gnadenerlass der Konzernspitze

Zentral war das Territorialprinzip auch für die Argumentation des Vertreters der Bundesregierung, Johannes Möller. „In 40 Jahren ist eine große Akzeptanz gewachsen“, betonte Möller unter Hinweis auf einen Gastbeitrag für das Handelsblatt im September, in dem DGB-Chef Reiner Hoffmann und BDA-Präsident Ingo Kramer „in seltener Einmütigkeit“, so Möller, den Stellenwert der Mitbestimmung für Gesellschaft und industrielle Beziehungen betont und die Argumente von Kläger Erzberger zerpfückt hatten. Auch erinnerte er daran, dass Bundespräsident Joachim Gauck beim Festakt zum 40. Jubiläum des Mitbestimmungsgesetzes im vorigen Sommer von einem „Kulturgut mit identitätsstiftender Wirkung“ gesprochen hatte.

Möller übernahm es auch, dem europäischen Richterkollegium die Komplexität der Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat nach deutschem Recht zu erläutern. Er sprach vom grundlegenden Akt der Einsetzung eines Wahlvorstands, von Wählerlisten, vom Sonderfall der leitenden Angestellten, und er betonte die gesetzlich garantierte Unabhängigkeit dieser Wahlen von der Unternehmensleitung als substanziellen Kern der deutschen Mitbestimmung und als unverzichtbare Voraussetzung, „dass Mitbestimmung ihren demokratischen Part spielen kann“.

Deshalb sei es nicht damit getan, „dass die Konzernmutter per Erlass gnädig ein Wahlrecht einräumt“, sagte er mit Blick auf die Praxis etwa in Dänemark. Dort sind – anders als in Deutschland – die Unternehmensleitungen für die Durchführung der Wahlen von Arbeitnehmervertretern in den Verwaltungsrat zuständig und verantwortlich; an den Gremienwahlen teilnehmen könnten auch Arbeitnehmer dänischer Unternehmen im Ausland – etwa die Beschäftigten in ausländischen Niederlassungen. Gedanken spielen, die in einer Übertragung des dänischen Systems auf Deutschland eine Lösung sehen, er-

teilte er eine klare Abfuhr: „Wir können nicht verpflichtet werden, ein völlig anderes Verständnis von Mitbestimmung zugrunde zu legen, nur weil es dann vermeintlich leichter wäre.“

Einzig Erzbergers Anwalt Caspar Behme – und an seiner Seite die Vertreterin der Europäischen Freihandelsassoziation EFTA aus Norwegen – sahen das anders. „Die grenzüberschreitende Ausrichtung der Mitbestimmungsregelungen ist rechtlich möglich“, postulierte Behme. Problemlos könne der deutsche Gesetzgeber das Wahlrecht ausdehnen, „ohne die Souveränität der Mitgliedstaaten zu beeinträchtigen“. Was er nicht sagte: Wenn das gelänge, hätte der Kläger Recht bekommen. Und die Mitbestimmung wäre in ihrer Substanz abgeschafft.

Doch auch EuGH-Generalanwalt Henrik Saugmandsgaard Øe aus Dänemark schien von Möllers Argumenten nicht recht überzeugt. Immer wieder löcherte er den Vertreter der deutschen Regierung in der Fragerunde, warum in Deutschland ein Problem sei, was in Dänemark offenkundig funktioniere. Oder in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE). Aber da hatte er wohl gerade nicht auf dem Schirm, dass um die Arbeitnehmerbeteiligung in der SE über 30 Jahre gestritten und verhandelt wurde, ehe der Kompromiss europäisches Gesetz werden konnte.

### Wie es weitergeht

Seinem Schlussantrag, den er für den 4. Mai ankündigte, räumen EuGH-kundige Prozessbeobachter großes Gewicht ein. Im Frühherbst dann könnte das EuGH-Urteil an das Berliner Kammergericht überstellt werden, mit dessen Beschluss das Verfahren im Oktober 2015 begann.

„Auch beim denkbar besten Ausgang des TUI-Verfahrens am EuGH müssen wir zu Hause und auf europäischer Bühne politisch am Ball bleiben“, kommentiert Mitbestimmungsexperte Norbert Kluge den aktuellen Stand des Verfahrens. „Nur wenn wir starke Modelle der Mitbestimmung wie in Deutschland, aber auch in Dänemark, Schweden, Norwegen oder Österreich haben, bekommen wir eine starke europagesetzliche Mindestregelung für die Stimme der Arbeitnehmer in Aufsichts- und Verwaltungsräten überall in Europa, wie sie der Europäische Gewerkschaftsbund schon seit zwei Jahren fordert“, mahnt er den europäischen Gesetzgeber. ■



# Europäische Praktiker

**EBR-RICHTLINIE** Arbeitnehmervertreter in multinationalen Konzernen müssen grenzüberschreitend zusammenarbeiten, um nicht gegeneinander ausgespielt zu werden. Vor 20 Jahren hat der EU-Gesetzgeber dafür den rechtlichen Rahmen geschaffen.

Von **Michaela Namuth**, Journalistin in Rom und MÜNCHEN

**R**omuald Jagodzinski denkt europäisch. „Das war schon in der Schule so“, behauptet er. Er spricht perfekt Deutsch – aber auch Englisch, Französisch und natürlich Polnisch, seine Muttersprache. Jagodzinski, 36, ist Senior Researcher am ETUI, dem Forschungsinstitut des Europäischen Gewerkschaftsbundes. Seit zehn Jahren trägt er dazu bei, dass die EBR-Datenbank, die seit Ende der 90er Jahre existiert, weiter wächst. Heute umfasst sie über 1900 Vereinbarungen mit Originaltexten und Novellierungen. Dazu bietet sie Erklärungen zur Gesetzeslage auf europäischer und nationaler Ebene sowie Formulare für neue Vereinbarungen.

## Herr über die EBR-Daten

Mit den Daten, Infos und Formularen sollen die Europa-Praktiker in Betriebsräten und Gewerkschaften ein wirksames Arbeitsinstrument in die Hand bekommen. Denn für Jagodzinski sind die Zahlen und Analysen keine trockene Statistik, sondern eine politische Strategie. „Der Europäische Betriebsrat war das erste und ist bis heute das wichtigste Instrument der Arbeitnehmer, um auf Europäisierung und Globalisierung zu reagieren“, sagt er.

Mithilfe der Studie „Facts and Figures“, in der er und sein Kollege Stan De Spiegelaere zusammenfassen, was sie in der Datenbank über Eurobetriebsräte festgehalten haben, ziehen sie eine Bilanz seit 1996. Damals wurden multinationale Konzerne erstmals von der 1994 verabschiedeten

Foto: Horst Wagner



Romuald Jagodzinski, Senior Researcher am Europäischen Gewerkschaftsinstitut ETUI: Über 1900 EBR-Vereinbarungen in der Datenbank.

EU-Richtlinie 94/45/EG verpflichtet, Arbeitnehmervertreter aus den verschiedenen Ländern, in denen sie operieren, über Managerentscheidungen zu informieren und sich darüber mit ihnen zu beraten. Seitdem wurden rund 1000 Eurobetriebsräte gegründet, in denen rund 20 000 Delegierte aktiv sind, die mehr als 17 Millionen Beschäftigte vertreten.

Allerdings fördern die Statistiken nicht nur Positives zutage. In vielen Firmen, die dazu berechtigt wären, gibt es keinen EBR – Schätzungen aus anderen Quellen sprechen von 1500 Unternehmen. 39 Prozent der EBR gründen auf freiwilligen Vereinbarungen, sogenannten Artikel-13-Vereinbarungen, die vor Inkrafttreten der Richtlinie verhandelt wurden und Bestandschutz genießen.

Nur drei Prozent haben in ihrer Vereinbarung festgelegt, dass das Gremium mit dem Management über transnationale Entscheidungen verhandeln kann. Dabei ist die Verhandlungskompetenz unter Einbeziehung der Gewerkschaften eine der zentralen Fragen, um die es seit Gründung der ersten EBR geht.

### Pionier der europäischen Interessenvertretung

Zu diesen ersten Aktivisten einer europaweiten Interessenvertretung gehörten die Betriebsräte von Ford Deutschland. „Wir hatten schon in den 70ern bilaterale Kontakte zu den Kollegen aus Frankreich, Belgien und Großbritannien“, erzählt Wilfried Kuckelkorn, der später Gesamtbetriebsratsvorsitzender, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender und Vorsitzender des Europäischen Betriebsrates von Ford Europa wurde.

Als er 1994 als SPD-Abgeordneter ins Europaparlament einzog, galt sein erster Bericht dem Thema Eurobetriebsrat. Sein eifrigster Mitstreiter sei der damalige Arbeitsminister Norbert Blüm gewesen, der letztendlich auch Bundeskanzler Helmut Kohl davon überzeugt hätte, sich für dieses neu zu schaffende Gremium einzusetzen.

„Ohne den Druck von deutscher Seite gäbe es die Richtlinie von 1996 gar nicht“, so Kuckelkorns Überzeugung. Sie gilt seitdem für Unternehmen, die mindestens 1000 Arbeitnehmer in den Mitgliedstaaten und jeweils mindestens 150 Arbeitnehmer in mindestens zwei Mitgliedstaaten be-



„Der Erfolg eines EBR steht und fällt mit dem Engagement Einzelner. Aber sie brauchen auch Fakten und Infos, mit denen sie verhandeln können.“

ROMUALD JAGODZINSKI, Senior Researcher am ETUI

schäftigen. Sie gilt auch für die in EU-Ländern befindlichen Niederlassungen internationaler Konzerne mit Hauptsitz außerhalb der EU.

Im Ford-Konzern hatten Kuckelkorn und seine Kollegen 1996 einen europäischen Betriebsrat durch eine freiwillige Vereinbarung durchgesetzt. „Der Widerstand der amerikanischen Manager war anfangs gewaltig“, erinnert sich Kuckelkorn. Der EBR erreichte wegweisende Vereinbarungen bei Restrukturierungen, wie bei der Abspaltung des Unternehmens Visteon, wo im Jahr 2000 zum ersten Mal ein EBR als Verhandlungspartner anerkannt wurde.

### Akteure mit langem Atem

Doch in Zeiten der Krise der Autoindustrie sind solche Vereinbarungen schwieriger geworden. „Verhandeln wäre eine tolle Sache, aber wir sind derzeit damit beschäftigt, den dauernden Versuchen des Managements entgegenzusteuern, alle Themen auf ein nationales Problem herunterzubrechen, um den EBR auszuschalten“, erklärt Georg Leutert, der seit 1999 als Sekretär die Arbeit im Ford-EBR koordiniert. ▶

Romuald Jagodzinski: **Europäische Betriebsräte feiern Jubiläum**. November 2016, im Mitbestimmungsportal <http://bit.ly/ebr-jubilaum> inklusive Grafiken <http://bit.ly/infografik-ebri>

Romuald Jagodzinski/Stan De Spiegelaere: **European Works Councils and SE Works Councils in 2015**. Facts and figures. ETUI Books 2015. 47 Seiten <http://bit.ly/etui-facts-2015>

EBR-Datenbank  
[www.ewcdb.eu](http://www.ewcdb.eu)  
[www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu)

EGB-Demo am 31.10.2000 in  
Brüssel: Lautstarke Forderung nach  
einer Revision der EBR-Richtlinie



Foto: ETUC

► 2012 mussten er und seine Kollegen eine schwere Niederlage einstecken: Der Konzern kündigte die Schließung mehrerer Niederlassungen in Europa an, darunter ein Werk im belgischen Gent, das eigentlich durch eine nationale Investitionssicherungsvereinbarung geschützt war.

„Wir konnten die Schließung nicht verhindern und hatten ein totales Ohnmachtsgefühl“, sagt Leutert heute. Damals haben die Arbeitnehmervertreter im EBR begonnen, eine eigene Datenbank über alle Ford-Niederlassungen in Euro-

pa anzulegen. Sie erstellen Tabellen über Löhne, Arbeitszeiten, Schichten und Überstunden. „Die Fakten sind Argumente gegen den Konzern, der versucht, uns gegenseitig durch den Standortwettbewerb auszuspüren“, erklärt Leutert.

Damit verfolgt er in Köln dieselbe Strategie wie Jagodzinski in Brüssel mit seiner europäischen Datenbank. „Der Erfolg eines EBR steht und fällt mit dem Engagement Einzelner. Aber sie brauchen Fakten und Infos, mit denen sie verhandeln können“, sagt der Forscher.

Oft wird Jagodzinski auf Gewerkschaftskonferenzen und Betriebsrädetreffen eingeladen, um den Praktikern die Zahlen zu erklären. Dadurch vernetzt er die Akteure. „Wir sind auf diese Unterstützung angewiesen“, erklärt Lucia Peveri. Sie und ihr Kollege Francesco Colasuonno vertreten den EBR des Bankenkolosses Unicredit und sind aus Mailand zum Europakongress der UNI Global Union angereist, des Zusammenschlusses von weltweit 900 Gewerkschaften aus multinationalen Konzernen der rasant wachsenden Servicebranche. Gekommen sind Arbeitnehmervertreterinnen und Eurobetriebsräte aus 119 Multis, unter anderem Supermarktketten, Banken, Versicherungen und Telekommunikationskonzerne.

„Jeder hat andere Probleme, aber wir haben begonnen, uns auszutauschen“, erklärt Lucia Peveri. Wie viele EBR-Aktivistin ist auch sie überzeugte Europäerin. Seit der Gründung des EBR

Foto: Jürgen Seidel



Wilfried Kuckelkorn, ehemaliger Ford-GBR- und EBR-Vorsitzender (l.) mit Nachfolger Martin Hennig (r.): „Ohne den Druck von deutscher Seite gäbe es die Richtlinie von 1996 nicht.“

bei Unicredit vor zehn Jahren hat sich im Konzern viel geändert. Damals waren Italien, Deutschland und Österreich noch die wichtigsten Märkte, heute wird das große Geschäft in Osteuropa gemacht. Der neue Konzernchef Jean Pierre Mustier hat im vergangenen Dezember einen neuen Strategieplan verkündet. Insgesamt sollen 14 000 Stellen von derzeit 101 000 gestrichen und fast 1000 Filialen geschlossen werden, davon die meisten in Italien.

„Die Branche ist von einer aggressiven Restrukturierung betroffen“, erklärt Francesco Colasuonno. Angesichts der rasanten Globalisierung der Finanzbranche ist der EBR für ihn ein existenzielles Instrument. „Es ist die einzige Möglichkeit, uns mit der Konzernspitze auf internationaler Ebene auszutauschen und sie mit unseren Forderungen zu konfrontieren“, sagt er.

In den vergangenen Jahren konnten er und seine EBR-Kollegen wichtige Forderungen durchsetzen. 2009 wurde in Wien die Unicredit-Gewerkschaftsallianz gegründet, bei der auch ver.di eine der treibenden Kräfte ist. Man hat gemeinsam erreicht, dass der Konzern mit dem EBR eine Erklärung über ein verantwortungsvolles Kreditgebaren unterzeichnete – zum Schutz der Kunden, aber auch der Beschäftigten.

Er und Lucia Peveri wollen jetzt eine stärkere Vernetzung auf internationaler Ebene erreichen. Deshalb sind sie zum Kongress nach Brüssel gekommen. Dort haben Kolleginnen und Kollegen aus anderen Unternehmen berichtet, dass einige Arbeitgeber versuchen, den EBR als Verhandlungsgremium unter Ausschluss der Gewerkschaften zu benutzen. Über diesen Trend ist Lucia Peveri besorgt. „Der Eurobetriebsrat ist immer noch eine zarte Pflanze. Er braucht die Gewerkschaften, sonst stirbt er“, sagt sie.

### Warten auf die Kommission

Das sieht Europaforscher Romuald Jagodzinski genauso. Er findet allerdings, dass die Gewerkschaften schon viel getan haben, und fordert vor allem eine rechtliche Stärkung des EBR. Die Rechtslage der Eurobetriebsräte ist auch nach der erneuerten Richtlinie von 2009 immer noch unsicher. „Das schwächt sie bei Konflikten“, kritisiert er. Seine Studie bemängelt, dass die Richtlinie in

einzelnen Ländern nur oberflächlich umgesetzt wurde und oft nicht funktioniert.

Während es in Deutschland, dem Land der Mitbestimmungskultur, klare und starke Rahmengesetze gebe, sei die Durchsetzung der EBR-Rechte beispielsweise in englischen und irischen Firmen äußerst schwierig. „Es gibt überall Probleme, die nach Willen der Richtlinie von nationalen Gerichten gelöst werden sollen, aber sie gibt den Eurobetriebsräten nicht die nötigen gesetzlichen Instrumente und finanziellen Ressourcen an die Hand, um eine Klage durchzusetzen“, so sein Fazit.

Zu diesem Problem hätte sich die EU-Kommission eigentlich im vergangenen Jahr äußern wollen. Sie hat eine Bewertung der aktuellen Richtlinie und ihrer jeweiligen nationalen Umsetzung angekündigt, auf die bislang noch gewartet wird. Jagodzinski und seine Kollegen vom ETUI waren mit ihren Studien schneller. Das war auch beabsichtigt. Denn angesichts der mehrheitlich neoliberal orientierten EU-Kommission und des aktuellen politischen Klimas erwarten sie kaum eine Stärkung der Arbeitnehmerrechte. Doch mit den Fakten ihrer Forschungen fühlen sie sich für die anstehende Auseinandersetzung bestens gewappnet. „Wir haben uns vorbereitet“, sagt er. Jetzt sind die Kommissäre am Zug. ■

Unicredit-Eurobetriebsräte Lucia Peveri und Francesco Colasuonno auf dem Europakongress der UNI Global Union in Brüssel: EBR brauchen gewerkschaftliche Unterstützung und Vernetzung.



Foto: Horst Wagner

# AUF SPURENSUCHE IN GENÈVE

**STUDIENFÖRDERUNG** Wo wird es greifbar – das „emanzipatorische Potenzial“ der ILO, der fast 100 Jahre alten Internationalen Arbeitsorganisation? Bericht über die Studienreise einer Stipendiatengruppe.

Von **Stefan Scheytt** – Fotos: **Cira Moro**

**I**m Keller der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) in Genf stößt der Berliner Jura-Doktorand Dmitri Geidel, 26, unvermittelt auf die Wahrheit, wie die Prawda sie einst verbreitete. Dmitri Geidels Zeigefinger gleitet über die angegilbten Seiten der Sowjet-Zeitung. Fließend entziffert er die Texte – Russisch ist seine zweite Muttersprache. Vom „Frühling der Völker“ ist da die Rede, Geidel findet Berichte über pompöse Empfänge für Kohlekumpel und Wahlergebnisse zu Arbeiterräten, er entdeckt die Namen Molotow und Stalin, dann auch Stresemann und Erzberger; Russisch murmelnd, überfliegt er einen Artikel über Versuche „bourgeoiser Kräfte“ in Deutschland, die Monarchie wieder einzuführen. Als er aufs Datum der Ausgabe schaut, wird ihm bewusst, dass sich auch

heute, am 7. November 2016, die Oktoberrevolution jährt – zum 99. Mal.

## **Was ist aus der Aufbruchsstimmung der ILO geworden?**

Genf, Anfang November 2016: Durchs Kellerarchiv der ILO-Bücherei streift eine zehnköpfige Gruppe von Böckler-Stipendiaten, angeführt von Jens Becker, Referatsleiter in der Promotionsförderung der Stiftung. Die Büchereiführung ist nur eine kurze Episode im dichten, viertägigen Programm der Stipendiaten. Sie wollen die ILO kennenlernen, diese außergewöhnliche Welt-Institution. Außergewöhnlich, weil sie die älteste Sonderorganisation der Vereinten Nationen ist, gegründet 1919 als Bestandteil des Friedensvertrags von Versailles, und mit nicht weniger be-



Böckler-Stipendiatengruppe im Foyer der ILO: engagierte Diskussionen über das heutige Gewicht dieser UN-Organisation

auftrag, als dem Weltfrieden auf die Beine zu helfen durch den Kampf für soziale Gerechtigkeit, gegen Not, Armut und menschenunwürdige Arbeitsbedingungen. Außergewöhnlich aber auch deshalb, weil die ILO als einzige UN-Organisation eine dreigliedrige Struktur hat, in der Arbeitnehmervertreter konstitutiv an allen Regelsetzungen mitwirken – gemeinsam mit Vertretern von Arbeitgebern und Regierungen.

Aber was ist geblieben von der Aufbruchsstimmung jener Zeit, die dem Doktoranden Dmitri Geidel fast 100 Jahre später so überraschend aus der vergilbten Prawda entgegentritt? „Worin liegt das emanzipatorische Potenzial der ILO heute?“, fragt der angehende Politik- und Wirtschaftswissenschaftler und Böckler-Stipendiat Dominik Pietron aus Leipzig bei einer der

vielen Diskussionen. Ist das Äußerste, was man von der ILO heute noch erwarten kann, dass sie wenigstens das Schlimmste verhindert, wie Stipendiatenbetreuer Jens Becker provokant formuliert?

Die Frage über das heutige Gewicht der ILO ist – ausgesprochen und unausgesprochen – an allen vier Tagen in Genf präsent, und die Antworten fallen sehr ambivalent aus, es ist ein fortwährendes Hin und Her. Gleich der erste Tag zeigt eine eher ernüchternde Realität. Auf der Besuchertribüne verfolgen die Stipendiaten die Sitzung des Verwaltungsrats, kurz nachdem das Gremium den ILO-Generaldirektor Guy Ryder, immerhin einen Gewerkschafter, in einer nicht-öffentlichen Wahl für weitere fünf Jahre im Amt bestätigte. ►



Außenansicht; Diskussion mit DGB-Vorstandmitglied und ILO-Delegierter Annelie Buntenbach: „ILO-Normen nur fürs ‚window dressing‘ braucht die Welt nicht.“



Sitzung des Verwaltungsrats: Soeben wurde der britische Gewerkschafter Guy Ryder für weitere fünf Jahre als ILO-Generaldirektor bestätigt.

► Zuvor hat die Gruppe erfahren, dass der Brite keinen Gegenkandidaten hatte und die Delegierten nur mit Ja oder Enthaltung stimmen konnten. Im dunkel vertäfelten, muffig-altmodisch wirkenden Saal aus den 1970er Jahren hören die Besucher ritualisierte Reden, deren Urheber man oft gar nicht ausfindig machen kann in dem großen Raum, und ob man sie versteht, hängt auch von der Tagesform der Dolmetscher ab.

Auch DGB-Vorstandsmitglied Annelie Bunttenbach sitzt dort unten bei den Delegierten. Als die Sitzung beendet ist, packt sie ihren roten

Dazu gehören auch Rückschritte. Annelie Bunttenbach berichtet den Stipendiaten von jenem Streit in der ILO, der 2012 ausbrach und die Organisation bis heute beschäftigt, manche sagen lähmt: Vor vier Jahren bestritt die Arbeitgeberseite plötzlich, dass aus der seit mehr als 60 Jahre gültigen ILO-Kernarbeitsnorm (Nr. 87) über die Vereinigungsfreiheit und den Schutz des Vereinigungsrechts ein Streikrecht abzuleiten sei. Das ist dort zwar nicht ausdrücklich formuliert, die Norm wurde aber jahrzehntelang so interpretiert, bis die Arbeitgeber – deren Wortführer angel-

”

„Die ILO ist für uns als Arbeiterbewegung und Gewerkschaften von sehr großer Bedeutung, nicht zuletzt für Länder, die nur schwache Gewerkschaften haben.“

ANNELIE BUNTENBACH, DGB-Vorstandsmitglied

Rucksack und trifft sich auf eine Stunde mit den Stipendiaten im ILO-Konferenzraum der Arbeitnehmervertreter.

#### **Arbeitgeberseite bestreitet auf einmal Streikrecht**

Dort sagt Annelie Bunttenbach, was ist: dass die ILO „für uns als Arbeiterbewegung und Gewerkschaften von sehr großer Bedeutung ist, nicht zuletzt für Länder, die nur schwache Gewerkschaften haben“. Einerseits. Andererseits macht sie keinen Hehl daraus, dass die ILO auch ein Moloch sein kann, in dem wichtige Themen immer wieder auf die lange Bank geschoben, verschleppt, zerredet werden. „Die ILO ist kein Apparat, wo man mit den Fingern schnippt und das Licht angeht. Man denkt hier eher in Dekaden. Aber das sind die Prozesse, mit denen wir umgehen müssen.“

sächsische Anwälte waren – dies plötzlich völlig anders sahen.

Zum ersten Mal in der Geschichte der ILO wurde daraufhin keine Liste des „Naming und Shaming“ beschlossen, mit der Verstöße gegen Arbeitnehmerrechte öffentlichkeitswirksam angeprangert werden können. In dem bis heute unaufgelösten Konflikt droht eine der schärfsten Waffen der Organisation stumpf zu werden. Auch bei anderen Themen – etwa der Verantwortung globaler Konzerne entlang ihrer internationalen Lieferketten – steht für Annelie Bunttenbach im Zentrum, „dass es immer auch Mechanismen geben muss, die die Regierungen und Arbeitgeber dazu bringen, internationale Verpflichtungen auch praktisch umzusetzen. Wenn ILO-Normen nur fürs ‚Window Dressing‘ erhalten müssen, braucht die Welt sie nicht.“ Hinter der großen Glasfront im Konferenzraum sieht man ►

Informationen zu Stipendien der Hans-Böckler-Stiftung <http://bit.ly/hbs-stipendien>



## „Hier haben die Gewerkschaften das gleiche Gewicht wie die Arbeitgeber.“

FABIAN NÖTH, ILO-Praktikant aus Deutschland

► Kräne, Baumaterial, Container; große Teile des Gebäudes werden asbestsaniert, ein Thema, um das sich die ILO weltweit seit Jahrzehnten bemüht, um Arbeitsplätze sicherer zu machen. Auf der Baustelle Welt ist die ILO selbst eine.

Ein weiterer Tag für die Stipendiaten in der ILO: ein schmuckloser Konferenzraum im zehnten Stock, es schneit, der Blick aus den Fenstern sieht grauen Himmel und graue Verwaltungsgebäude. Die Stipendiaten halten Referate zu unterschiedlichen Themen – Kinderrechtskonvention, Organizing in Äthiopien, die ILO als „großer Bruder der Gewerkschaften“, Digitalisierung der Arbeit, Gewerkschaften in der chinesischen Automobilindustrie ... Und stets stehen ihnen ILO-Mitarbeiter zur Seite, die die Beiträge kritisch begleiten. Dmitri Geidel, der Jura-Doktorand aus Marzahn, greift in seinem Referat noch einmal das grundlegende Problem der ILO-Normen auf: die mangelnden Durchsetzungsmechanismen und die Tatsache, dass nur Staaten, aber nicht Bürger und Arbeitnehmer ILO-bewehrte Rechte einklagen können, weil ILO-Normen internationales Recht darstellen.

Der nachfolgende Referent, ein junger ILO-Mitarbeiter, widerspricht Geidels Analyse nicht, streicht aber die Wirkung des „Naming and Shaming“ heraus: „Auf der Liste zu stehen lässt trotzdem kein Land kalt“, die Gefahr des internationalen Prestigeverlusts und der Abschreckung von Investoren sei real. Auch der ILO-Praktikant Fabian Nöth aus Deutschland, auch er ein Böckler-



Website der International Labour Organization  
<http://bit.ly/ilo-website>

Stipendiat, sieht in der ILO trotz berechtigter Kritik eine Organisation von größtem Wert: „Hier haben die Gewerkschaften das gleiche Gewicht wie die Arbeitgeber. Im Verwaltungsrat kann man manchmal den Eindruck gewinnen, dass Arbeitgebervertreter fast dasselbe sagen wie Arbeitnehmervertreter, weil zuvor zäh verhandelt wurde. Es ist wie manchmal in den Unternehmen: Die Gewerkschaften treiben ein Thema voran, und hinterher wird es vom Management als eigene Idee verkauft. Hier ist deshalb der richtige Platz, um etwas zu verändern.“

An einem der Tage in Genf bei der ILO entwickelt Stipendiatin Anja Gaentzsch, die in Berlin über „Sozialpolitik und Ungleichheit“ promoviert, am Beispiel Perus die Bedeutung des ILO-Übereinkommens 102 über die „Mindestnormen der sozialen Sicherheit“. Das Übereinkommen stammt aus dem Jahr 1952 und wurde 2012 durch die ILO-Empfehlung 202 erneut bekräftigt. Frank Hoffer, Senior Research Officer beim Genfer ILO-Büro für Arbeitnehmerfragen (ACTRAV), ist an diesem Mittag Anja Gaentzschs Sparringspartner. Er verwickelt sie in einen anregenden Diskurs, hakt nach, ordnet ein, erklärt den anderen Stipendiaten die Zusammenhänge. An einer Stelle ihres Vortrags lacht er laut auf, niemand versteht es zunächst. Dann erzählen Frank Hoffer und Frank Zach, Referatsleiter beim DGB-Bundesvorstand, der die Stipendiatenrunde ergänzt, eine Geschichte, die wieder sehr einnehmend ist für den Moloch ILO.

Sie erzählen, wie das war, als 2012 in der Gruppe der Arbeitnehmervertreter die ILO-Empfehlung 202 vorab besprochen wurde. Einer Stipendiatin, die Frank Zach damals begleitete, missfiel eine Formulierung im Textentwurf für die Empfehlung – dort stand, dass es für Bürger eines Landes „kostengünstig“ sein solle, wegen zu geringer oder verweigerter Sozialleistungen vor Gericht zu gehen. Frank Zach trug den Vorschlag der Stipendiatin, das Wort „kostengünstig“ durch „unentgeltlich“ zu ersetzen, als Änderungsvorschlag in die Gremien, wo die Änderung trotz großer Aufregung ihren Weg bis ins oberste ILO-Gremium und in die offizielle ILO-Empfehlung machte. In der steht nun „unentgeltlich“ statt „kostengünstig“. Es ist nur ein anderes Wort auf Papier, aber fast alle guten Ideen beginnen so unscheinbar, bevor sie Wirkung entfalten. ■

## BÖCKLER-PROJEKTE

# Wo der Euro das Doppelte wert ist

**PREISE** Was kann ich wo für einen Euro kaufen? In welchem Land kann ich preiswert Urlaub machen? WSI-Wissenschaftler Eric Seils hat den Überblick.

Wer den Wert seines Geldes verdoppeln will, muss sich einfach nur in ein Flugzeug nach Sofia oder Tirana setzen. Soll es doch lieber Zürich sein, muss der Reisende in Kauf nehmen, dass sein Geld rund ein Drittel weniger wert ist als in Deutschland. Natürlich gilt das nicht für alle Waren. Aber es gilt für die durchschnittlichen Lebenshaltungskosten. Blitzschnell klickt sich Eric Seils durch die Datenbanken von Eurostat, dem Statistischen Amt der Europäischen Union. Ein paar Mausklicks später erscheint eine Tabelle, die Kaufkraftparitäten zwischen allen EU-Staaten auflistet. In jede einzelne Zahl sind die Preise von 2500 Gütern und Dienstleistungen eingeflossen.

Der einzige Weg, aktuellere Daten zu erzeugen, führt über die Internetportale der nationalen Statistikämter, wo man frische Inflationsraten abfragen kann. Mit ihrer Hilfe kann man dann die EU-Statistik mit den Kaufkraftparitäten aktualisieren. Seils und seine Kollegen haben ein 29-seitiges Dossier für den internen Gebrauch verfasst, das die Wege durch den Statistikdschungel jedes Staates beschreibt wie ein Reiseführer.

Die neuen Zahlen: Nimmt man Deutschland als Basisland mit einem Indexwert von 100,00, gibt es die niedrigsten Lebenshaltungskosten aktuell in Mazedonien (45,3), gefolgt von Bulgarien (46,1), Albanien (48,2) und Serbien (48,5). Die niedrigen Preise der Region lassen sich auch daran ablesen, dass man für ein Kilo Reis in Ungarn und Litauen nur etwa halb so viel zahlt wie bei einem deutschen Discounter. Besonders günstig sind auch arbeitsintensive Dienstleistungen. So kostet ein Männerhaarschnitt in Polen 4,10 Euro und in Ungarn 5,90 Euro. Im vergleichsweise wohlhabenden Slowenien belau-



Foto: Karsten Schöne

Eric Seils hat aktuelle Lebenshaltungskosten für die EU-Staaten berechnet.

fen sich die Kosten für einen solchen Haarschnitt auf etwa 15 Euro. Mit einem Indexwert von 158,5 ist die Schweiz auch weiterhin das teuerste Land in Europa. Hier muss man für Waren und Dienstleistungen knapp 60 Prozent mehr zahlen als in Deutschland. Auch in den nordischen Ländern, in Irland (121,4) und Luxemburg (119,2) sind die Preise für den privaten Verbrauch deutlich höher als hierzulande.

Bis vor Kurzem gehörte auch Großbritannien zur Gruppe der sehr teuren Staaten. Der geplante Brexit hat jedoch zu einem Wertverlust des Pfundes in Relation zum Euro geführt, sodass das Land aus deutscher Sicht etwas günstiger geworden ist. Frankreich (105,1) ist nur geringfügig teurer als Deutschland. Im Vergleich mit großen Volkswirtschaft-

ten wie den USA (109,4) oder Japan (117,8), aber auch mit den europäischen Spitzenreitern bei den Lebenshaltungskosten lebt es sich in Deutschland relativ günstig. Dies gilt besonders für Alkohol. Unter den westeuropäischen Ländern muss man nur in Spanien noch weniger zahlen. Preisvergleiche helfen den Wissenschaftlern, Inflationsraten und Lebenshaltungskosten im Blick zu haben. „Streng genommen hat jeder Mensch seine persönliche Inflationsrate“, sagt Seils. Je nachdem, was er kauft. Und wo. ■

Von Kay Meiners

Wie viel ist mein Geld in 39 Ländern wert? Ausführliche Tabellen als Special Feature im WSI-Verteilungsmonitor: [www.boeckler.de/wsi\\_106250.htm](http://www.boeckler.de/wsi_106250.htm)

# Transparente Kopfarbeit

**STUDIE** Digitale Fließbänder halten Einzug in Büros und erhöhen den Stress. Für Beschäftigte in IT- und Entwicklungsabteilungen bergen die neuen Techniken aber auch Chancen.

**D**er aktuelle Umbruch in der Arbeitsorganisation ist so bedeutsam wie die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert. Das beschreibt ein Wissenschaftlerteam unter Leitung des Soziologen Andreas Boes, der auch Mitglied der von der Hans-Böckler-Stiftung ins Leben gerufenen Kommission Arbeit der Zukunft ist. Die Zerstückelung der Tätigkeiten in Einzelschritte war die Voraussetzung für das Fließband – und diese tayloristische Arbeitsweise hält nun Einzug in Büros. Zugleich ermöglichen die digitalen Techniken aber auch neue Formen weitgehend hierarchiefreier Zusammenarbeit und Selbstorganisation.

Die Forscher haben in den Bereichen IT, Automobil, Maschinenbau und Elektrotechnik recherchiert. Dabei führten sie in sechs Vorreiterunternehmen Dutzende von Interviews mit Beschäftigten, Managern und Betriebsräten und versuchten, das Ausmaß des Trends durch Befragungen in 13 weiteren Firmen abzuschätzen.

In Verwaltungsabteilungen sind viele Arbeitsschritte inzwischen minutiös vorgegeben, Ticketsysteme schieben kontinuierlich Aufträge nach. Die Digitalisierung schafft Transparenz, welche Aufgaben bereits abgearbeitet wurden. Diese „Lean Production“ zielt darauf ab, die Arbeitsabläufe „verschwendungsfrei“ zu organisieren, und schränkt bisherige Freiräume ein. Die Beschäftigten fühlen sich durch die Neuerungen kontrolliert, gestresst und spüren häufig Rechtfertigungsdruck.

In Entwicklungs- und IT-Abteilungen kann Digitalisierung durch „agile“ Arbeitsmethoden dagegen beflügelnd wirken. Erfunden wurden diese von der freien Softwarebewegung: Eine Gruppe Gleichberechtigter treibt ein Projekt voran und unterstützt sich gegen-



Foto: picture alliance/obs/Paperworld Messe Frankfurt

Die Arbeit der Zukunft: mehr Transparenz und geteilte Verantwortung?

seitig mit Ideen und durch Fehlerkorrekturen. Dank Transparenz und geteilter Verantwortung lernen die Beteiligten voneinander, und die Resultate werden immer besser. Zugleich werden viele Teams aber auch in getaktete Wertschöpfungsketten des Gesamtunternehmens eingebunden. Hier bedeutet „Lean Production“ die Einführung von vierwöchigen Sprints, zu denen die Gruppen Ergebnisse vorlegen müssen. „Dreh- und Angelpunkt für die Arbeitsqualität ist die Frage, ob das Management den Schwerpunkt auf motivierendes Empowerment der Beschäftigten oder auf Kontrolle und Taktung setzt“, fasst Tobias Kämpf vom ISF München zusammen, der an der Studie mitgearbeitet hat.

„Die Rolle von Gewerkschaften und Betriebsräten ist hier zentral“, so Boes. „Nur sie

können das Vertrauen schaffen, das nötig ist, damit sich alle Beschäftigten angstfrei in den gemeinsamen Lernprozess begeben können, der ja agile Arbeiten im besten Fall bedeutet.“ ■

Von **Annette Jensen**, Journalistin in Berlin

Andreas Boes/Tobias Kämpf/Barbara Langes/Thomas Lühr: „Lean“ und „agil“ im Büro. Working Paper der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 23, abrufbar unter [bit.ly/lean-und-agil](http://bit.ly/lean-und-agil)

Wie kann der digitale Wandel im Interesse der Beschäftigten gestaltet werden? Damit beschäftigt sich auf Initiative der Hans-Böckler-Stiftung die Expertenkommission Arbeit der Zukunft: [arbeit-der-zukunft.de](http://arbeit-der-zukunft.de)

# PLATZ VIER

erzielt die Hans-Böckler-Stiftung bei den Top Ten im Twitter-Ranking ökonomischer Institute in Deutschland.

Quelle: Makronom/Januar 2014 (Maß: Klout Score/Einfluss in Sozialen Netzwerken)

IMK

## Neuer Kollege

Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler Sebastian Watzka, der seit 2009 als Assistenzprofessor an der Ludwig-Maximilians-Universität München tätig war, leitet ab 1. März das Referat Europäische Konjunkturanalyse und Wirtschaftspolitik in Europa am

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK). Sebastian Watzka, der 1979 in München geboren wurde und unter anderem in Florenz und Cambridge studiert hat, wird sich an den Konjunkturprognosen des IMK beteiligen. Seine Forschungsgebiete sind Geldpolitik, Finanzkrisen, Arbeitslosigkeit

und Konjunkturzyklen. Sebastian Watzka ist Nachfolger von Ansgar Rannenberg, der derzeit für die irische Zentralbank in Dublin arbeitet. ■



Foto: privat

NEUJAHRSEMPFANG

## Auftakt zum Wahljahr



Foto: Bettina Ausserhofer

Parteienvetreter im Gespräch mit Reiner Hoffmann und Michael Guggemos

Ein Hauch von Wahlkampf durchzog das Berliner eWerk Ende Januar. Die Vertreter des politischen Berlin, die der Einladung der Hans-Böckler-Stiftung gefolgt waren, beschäftigte natürlich die überraschende Ankündigung von Sigmar Gabriel wenige Stunden zuvor, nicht als Kanzlerkandidat anzutreten – damit sorgte er nicht nur für Gesprächsstoff, sondern auch für kleine Änderungen im Programm: Eigentlich sollte SPD-Generalsekretärin Katarina Barley neue Ideen ihrer Partei zur Mitbestimmung vorstellen. Sie war nun im Willy-Brandt-Haus, der Parteizentrale, unabkömmlich. Mit Katja Mast, der Sprecherin für Arbeit und Soziales der SPD-Bundestagsfraktion, hatte sie jedoch eine kompetente Vertretung in die Gesprächsrunde geschickt, in der es darum gehen sollte, was angesichts der nahenden Bundestagswahl auf der mitbestimmungspolitischen Agenda der Parteien steht.

Vor der Podiumsrunde, an der auch Michael Kellner von den Grünen, Klaus Ernst von der Fraktion der Linkspartei und Peter Weiß, der Vorsitzende der Arbeitnehmergruppe der Unionsfraktion, teilnahmen, präsentierte der DGB-Vorsitzende Reiner Hoffmann fünf Vorschläge zur Mitbestimmung im digitalen Kapitalismus – und verband sie mit der Mahnung, dass die Parteien den „mitbestimmungspolitischen Stillstand dieser Legislaturperiode“ beenden müssten. ■

[www.boeckler.de/veranstaltung\\_106858.htm](http://www.boeckler.de/veranstaltung_106858.htm)

”

„Der mitbestimmungspolitische Stillstand dieser Legislaturperiode muss enden.“

REINER HOFFMANN, DGB-Vorsitzender

EINE FRAGE, SARAH WINTER

## Wie kann die Integration Geflüchteter in den Hochschulen verbessert werden?



Foto: Uli Baatz

Es gibt da durchaus Optimierungspotenzial – etwa hinsichtlich der Sprachkurseangebote. Um studieren zu können, müssen Geflüchtete ein bestimmtes Sprachniveau haben – nur fehlt ein ausreichendes Angebot an Sprachkursen. Ein wichtiger Punkt ist auch die Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen. Vielen qualifizierten Geflüchteten wird keine qualifikationsadäquate Anschlussbeschäftigung angeboten. Im Gegenteil: Sie erhalten die Auflage, beispielsweise im Lager Kisten zu stapeln. Damit wird eine große Chance der Integration vertan und vor allem Talent vergeudet. Auch die Finanzierung des Studiums ist häufig ungeklärt. So entstehen oftmals Finanzierungslücken, die für Geflüchtete existenzbedrohlich sind. Nicht nur hier gehen viele Synergien verloren. Wie wir diese Probleme – und eine Reihe weiterer – besser in den Griff bekommen können, darüber wollen wir uns auf dem 9. Hochschulpolitischen Forum am 1. und 2. März in Berlin austauschen und laden dazu herzlich ein. ■

9. Hochschulpolitisches Forum: Willkommen im Hörsaal – Integration und Partizipation Geflüchteter. Livestream unter [bit.ly/hopof0-17](http://bit.ly/hopof0-17). Oder bei Twitter dem Hashtag [#hopof017](https://twitter.com/hopof017) folgen.

**SARAH WINTER** betreut in der Abteilung Studienförderung die Bockler-Aktion Bildung. Sie richtet sich an junge Menschen, die studieren möchten und Anspruch auf den BAföG-Höchstbetrag haben.

BÖCKLER IMPULS

## Runderneuert responsiv

Der Infodienst Bockler Impuls erscheint seit Ende Januar online im neuen Format – die Inhalte sind nun optimiert für die Ansicht auf mobilen Endgeräten, auf Grafiken und Daten kann schneller zugegriffen und die Artikel können in den sozialen Medien einfacher geteilt werden. Mithilfe einer durchdachten Navigation kann der Leser sich innerhalb des Auftritts intuitiv bewegen. Zusätzlich gestaltete die Redaktion den Newsletter neu. Referatsleiter Philipp Wolter über die Runderneuerung: „Mehr als die Hälfte der E-Mails wird heute auf mobilen Geräten geöffnet. Das betrifft natürlich auch unseren Newsletter. Im neuen, responsiven Design passen sich Artikel und Navigation dem jeweiligen Endgerät an. Damit sind wir auf der Höhe der Zeit.“ ■

Der Bockler Impuls erscheint 14-tägig mit aktuellen Analysen und Berichten rund um Arbeit, Wirtschaft und Soziales unter [www.boeckler.de/boecklerimpuls.htm](http://www.boeckler.de/boecklerimpuls.htm).

Der Newsletter kann hier bestellt werden: [www.boeckler.de/68111.htm](http://www.boeckler.de/68111.htm)

EUROPÄISCHES GESPRÄCH 2017

## Zu Gast: US-Ökonom Barry Eichengreen

Unter dem Motto „Europe: Rewrite the rules for shared prosperity“ findet am 27. und 28. April in Brüssel das Europäische Gespräch statt. Neben dem Präsidenten der Europäischen Kommission, Jean-Claude Juncker, wird unter anderem der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Barry Eichengreen zu Gast sein. Eichengreen ist Professor für Ökonomie und politische Wissenschaften an der University of California, Berkeley, und gilt als einer der renommiertesten Analytiker der Weltwirtschaft. Sein Hauptforschungsfeld sind die internationale Makroökonomie und die Geschichte des Finanzsystems. Ende der 90er Jahre beriet er den Internationalen Währungsfonds während der Asienkrise. Der Währungsspezialist mahnte schon früh an, dass sich durch den Euro ein höherer Umverteilungsbedarf zwischen starken und schwächeren Volkswirtschaften ergibt. ■



Foto: eml.berkeley.edu

Europäisches Gespräch 2017. Europe: Rewrite the rules for shared prosperity. Am 27. und 28. April in Brüssel. Auf der Veranstaltung soll darüber diskutiert werden, wie die Regeln in Europa für mehr Wohlstand für alle neu geschrieben werden können. Auf [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) wird es an beiden Tagen einen Livestream geben.

NACHRUF

## Trauer um Dietrich Einert



Foto: Uli Baatz

Wenige Tage vor seinem 70. Geburtstag ist Dietrich Einert, langjähriger Leiter des Referats Bewerberauswahl in der Abteilung Studienförderung, am 1. Februar gestorben – auf den Tag genau fünf Jahre, nachdem er in einer Mail mitgeteilt hatte: „Ab morgen bin ich Rentner.“

Wer Dietrich Einert jemals an einem Freitagnachmittag mit voll bepackter Aktentasche aus der Stiftung ins Wochenende ziehen sah, weiß, dass er diese Mail mit gemischten Gefühlen geschrieben hat: Frohgemut wirkte er da stets, da war nichts Last oder gar lästig – in der Tasche lagen ja Bewerbungsunterlagen von jungen Menschen, die ihre Chance für ein Studium mit einem Stipendium der Hans-Böckler-Stiftung nutzen wollten. Ihnen wollte er gerecht werden. Auch wenn's Arbeit am Wochenende bedeutete.

An die 30 000 Bewerbungsunterlagen habe er wohl in seinen 26 Stiftungsjahren gesichtet und für die Auswahlgremien aufbereitet, schätzte Dietrich Einert. Rund 8000 Bewerberinnen und Bewerber konnten im Anschluss ein Studium aufnehmen. „Besonders stolz bin ich auf die Böckler-Aktion Bildung, die wir 2007 auf den Weg gebracht haben“, resümierte der Diplompädagoge bei seiner Verabschiedung vor fünf Jahren. Diese Aktion richtet sich gezielt an Schülerinnen und Schüler, oft mit Migrationshintergrund, die vor einem Studium zurückschrecken, weil ihnen die finanziellen Mittel fehlen.

„Beruflich erfüllend war für ihn der Einsatz für die Stipendiaten der Stiftung“, schreibt seine Familie in der Traueranzeige. Danke, Dietrich. ■

WIR - DIE HANS-BÖCKLER-STIFTUNG



Foto: Uli Baatz

## Expertin für Arm und Reich

„Meine Themen haben gerade Konjunktur“, sagt Dorothee Spannagel. Mehrmals im Monat wird sie derzeit zu Vorträgen angefragt. Mal lädt die SPD ein, mal die gewerkschaftliche Kooperationsstelle an einer Hochschule. Spannagels Themen sind Armut und Reichtum sowie Verteilung. Zugleich ist sie Mitglied des wissenschaftlichen Gutachtergremiums zum 5. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, der in diesem Frühjahr vorgelegt werden soll. „So ein Bericht ist immer ein politischer Text, um den viel gerungen wird – aber die Vorstudien werden alle vorher publiziert und sind öffentlich zugänglich“, sagt die Forscherin. Für die Bundeszentrale für politische Bildung, die einen Sammelband zum Thema Inklusion plant, arbeitet sie gerade an einem Text über die Inklusion armer Menschen. ■

**WSI, Referat Verteilungsanalyse und Verteilungspolitik**

Dorothee Spannagel, Telefon: 02 11/77 78-205, dorothee-spannagel@boeckler.de

# Die Retterin

**TATJANA TEGEL** hat eine über 100 Jahre alte Molkerei vor dem Aus gerettet. Mit hochwertigen Milchprodukten will sie die Lebensqualität von Bauern, Mitarbeitern und Konsumenten verbessern.

Text: Marc von Lüpke – Fotos: Peter Frischmuth

**E**s klingt wie ein Krimi-Klischee. „Mein Gärtner war es!“, sagt Tatjana Tegel und lacht. Vor drei Jahren erzählte er ihr von einer köstlichen Biomilch. Und dass der im Jahr 1891 gegründete Betrieb, in der sie verarbeitet wurde, vor dem Aus stände. Tegel probierte die Milch. Bald entwickelte sie nicht mehr ausschließlich Datenbanken am heimischen Schreibtisch, sondern übernahm zusätzlich die Geschäftsführung der Meierei Horst in Schleswig-Holstein, einer Genossenschaft mit zehn Mitarbeitern und großen Problemen.

Fast alle Bauern hatten die Meierei verlassen, nur zwei Biolandwirte hielten die Treue. Und planten eine Revolution. Statt wie althergebracht, sollten nicht nur Bauern den Betrieb als Anteilseigner unterhalten, sondern auch Konsumenten. Zusätzlich setzten sie die Preise herauf, auch, um den Milchbauern ein existenzsicherndes Einkommen zahlen zu können. „Enkelsicher“ sollten die Höfe werden. „Es war ein Desaster“, erinnert sich Tegel. „Die Großhändler sind reihenweise abgesprungen.“ Also aufgeben? Für Tegel keine Option. Stattdessen fuhr sie mit Horster Erzeugnissen quer durchs Land, besuchte Messen, Händler und Küchenchefs, um sie von der Qualität zu überzeugen: Regionale Milchprodukte aus Horst sind ohne Gentechnik hergestellt, die Kühe stehen auf der Weide, statt in Ställen als Milchmaschinen dahinzudämmern. Milch aus Horst wird lediglich bei rund 74 Grad Celsius pasteurisiert. „Wir ver-

markten unsere Milch über die Qualität, nicht über den Preis“, bekräftigt Tegel.

Rückschauend hat sie sich für diese Tätigkeit bestens qualifiziert: Die heute 48-Jährige machte eine Lehre bei der Südzucker AG zur Industriekauffrau. Im Werk Rain, nicht weit von Donauwörth und ihrem Heimatdorf entfernt. Der Vater arbeitete bei dem Konzern bereits als Maurer. Wie er wurde die Tochter Mitglied der NGG.



Tatjana Tegel als Stipendiatin

Bald war sie Jugendvertreterin, dann Gesamtjugendvertreterin, interessierte sich für Arbeitnehmerrechte, Umweltschutz und vor allem Ernährung. „Viele Produkte machen doch nur noch satt. Mit Genuss hat das nichts mehr zu tun“, sagt Tegel.

Beruflich fühlte sich die Industriekauffrau irgendwann nicht mehr wohl. Sie wollte das praktische Wissen durch ein Studium ergänzen. Schwierig für eine junge Frau

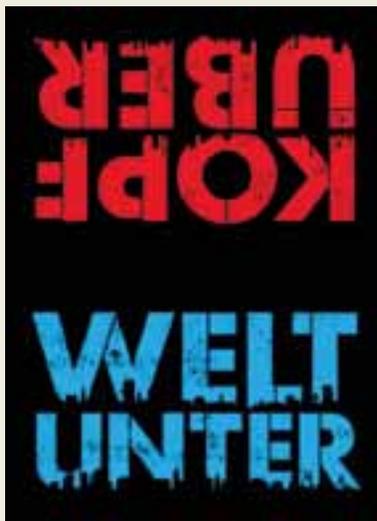
ohne Abitur. Diese Möglichkeit bot die Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik. Tegel war zudem die Erste aus ihrer Familie mit vier Kindern, die eine Universität besuchte. Unterstützt wurde sie durch die Hans-Böckler-Stiftung. „Das war eine große Hilfe“, so die ehemalige Stipendiatin. „Ich werde immer dafür dankbar sein.“ Nach einer Reise um die Welt mit knappem Budget studierte sie Sozialökonomie mit den Schwerpunkten Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik, dem Abschluss folgte eine Promotion. Anschließend arbeitete sie in und um Hamburg herum rund 20 Jahre lang als selbstständige Datenbankentwicklerin und IT-Beraterin. Ihre größte Herausforderung fand Tegel in Horst.

Das Privatleben muss dahinter zurückstecken: „Seit zwei Jahren legen wir hier einen Monsterrmarathon hin. Zum Erhalt unserer Meierei und der Produkte, die wie früher schmecken.“ Mit Erfolg. Immer mehr norddeutsche Supermärkte, Kantinen und Gastronomen beziehen Horster Milch. Die Joghurt- und Quarkproduktion wurde wieder aufgenommen, eine neue Meersalzbutte kreiert, eine Kräuterbutter folgt.

So rastlos Tegel bei der Kundengewinnung ist, so geduldig ist man in Horst bei der Herstellung. Joghurt, Quark und Butter werden in zeitintensiven Verfahren hergestellt, anders als bei vielen Konkurrenten. Der Unterschied lässt sich schmecken. Ob Tatjana Tegel in Horst richtig ist? „Absolut! Ich bin ein Genussmensch.“ ■



Tatjana Tegel vor dem historischen Gebäude der Meierei: Sie will durch Qualität überzeugen, nicht durch den niedrigen Preis.



## Ruhrfestspiele 2017: Licht am Horizont

„Kopfüber Weltunter“ lautet das Motto der Ruhrfestspiele und spielt damit auf das Chaos in der Welt und die schwindelerregend schnellen Veränderungen im täglichen Leben an.

Theater und Bühne wollen durch einen Perspektivwechsel dazu ermutigen, aus der Resignation wieder aufzutauchen: Sie spiegeln das Leben, werfen einen veränderten, mitunter auch komischen Blick auf die Wirklichkeit und lassen vage Hoffnung, eine kleine Zuversicht und vorsichtigen Optimismus aufblitzen.

Das Programm der Ruhrfestspiele setzt auf Loslösung, Befreiung, auch Utopie. Es lädt vom 1. Mai bis zum 18. Juni mit rund 80 Produktionen zum Nachdenken und Mitempfinden ein auf eine Reise von der Antike bis in die Gegenwart. Dabei sind wie immer herausragende Künstler und große Autoren. ■

Informationen und Reservierungen unter [www.ruhrfestspiele.de](http://www.ruhrfestspiele.de). Gewerkschaftsmitglieder bekommen Rabatt.

Foto: Frank Schinski



## Rundgang Hannover Messe für Aufsichtsräte

Aufsichtsräte haben in diesem Jahr wieder die Gelegenheit, mit der Hans-Böckler-Stiftung einen geführten Rundgang über die Hannover Messe zu machen. Die Führung steht unter dem Thema „Industrie 4.0“ und wird von Oliver Emons, Wirtschaftsreferent der Abteilung Mitbestimmungsförderung, organisiert. Für einen reibungslosen Ablauf wird um Voranmeldung gebeten.

**Am 26. April in Hannover**

Stephan Hommes, Hans-Böckler-Stiftung  
Telefon: 02 11/77 78-309

@ [stephan-hommes@boeckler.de](mailto:stephan-hommes@boeckler.de)

## Die Nullzinspolitik der EZB

Das IMK-Forum hinterfragt die Nullzinspolitik der EZB: Ist sie notwendig oder gar gefährlich? Erreicht die Geldpolitik ihre Ziele überhaupt auf diesem Weg? Bedarf sie der Unterstützung durch eine expansivere Fiskalpolitik?

**Veranstaltung am 30. März in Berlin**

Jennifer Büsen, Hans-Böckler-Stiftung  
Telefon: 02 11/77 78-111

@ [jennifer-buesen@boeckler.de](mailto:jennifer-buesen@boeckler.de)

## Forum zum Arbeits- und Sozialrecht

Aktuelle Fragen und zukünftige Reformbedarfe des Arbeits- und Sozialrechts stehen auf dem 11. Hans-Böckler-Forum zur Diskussion. Kooperationspartner sind das Hugo Sinzheimer Institut für Arbeitsrecht und der DGB. Die Bundesministerin für Arbeit und Soziales, Andrea Nahles, hält den Eingangsvortrag.

**Tagung vom 2. bis 3. März in Berlin**

Eva Jacobs, Hans-Böckler-Stiftung  
Telefon: 02 11/77 78-118

@ [eva-jacobs@boeckler.de](mailto:eva-jacobs@boeckler.de)

## Frauenwahlrecht und Demokratie

Die Begründungen für die Ausweitung des Frauenwahlrechts in Europa nach dem Ersten Weltkrieg sind sehr unterschiedlich und Gegenstand kontroverser Debatten gewesen. Die Veranstaltung stellt neue Erkenntnisse der international vergleichenden Forschung zur Diskussion.

**Veranstaltung am 8. März in Berlin**

Jennifer Büsen, Hans-Böckler-Stiftung  
Telefon: 02 11/77 78-111

@ [jennifer-buesen@boeckler.de](mailto:jennifer-buesen@boeckler.de)

## Politische Ökonomie des Populismus

Die Deutsche Vereinigung für Politikwissenschaft und das WSI laden ein, sich mit den Ursachen, Erscheinungsformen und Implikationen des Populismus in Europa und den damit verbundenen Herausforderungen für Demokratie und Wohlfahrtsstaaten auseinanderzusetzen.

**Veranstaltung vom 30. bis 31. März in Düsseldorf**

René Siepen, Hans-Böckler-Stiftung  
Telefon: 02 11/77 78-633

@ [rene-siepen@boeckler.de](mailto:rene-siepen@boeckler.de)

ZUR SACHE DARÜBER SOLLTEN WIR REDEN



Foto: Anna Weise

”

## „Arbeitszeiten sind 2017 das Gewerkschaftsthema Nummer eins“

CHRISTINA SCHILDMANN macht sich für ein Wahlarbeitszeitgesetz stark.

Die Arbeitszeitdebatte ist wieder da, und zwar mit Wucht. Aber es ist nicht die gleiche wie vor 30 Jahren. Damals ging es um eine Arbeitszeitverkürzung für alle, heute geht es um eine neue Vielfalt und um die Möglichkeit, selbst über die Arbeitszeiten zu bestimmen. Denn im Leben moderner Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer häufen sich die Zeitkonflikte: Wir brauchen Zeit für Kinderbetreuung, Zeit für die Pflege von Angehörigen, Zeit für Weiterbildung auf einem sich digitalisierenden Arbeitsmarkt und Zeit für Pausen, um bis zur Rente durchzuhalten. Der Alleinernährer, der 40 Stunden plus Überstunden die Woche abreißt und eine Frau zu Hause hat, die ihm den Rücken freihält, war gestern.

Ein Arbeitsmarkt, der in zwei Hälften zerfällt – in eine männliche Vollzeitwelt und eine weibliche Teilzeitwelt –, passt nicht ins 21. Jahrhundert. Zwar gehen immer mehr Unternehmen auf die neuen Arbeitszeitwünsche ein, doch es sind längst nicht alle; in seiner Struktur ist der Arbeitsmarkt noch zu starr. Ein Indiz ist die kleine Teilzeit bei Müttern: Ein Fünftel aller Frauen arbeitet unter 15 Stunden die Woche. Gleichzeitig bleibt Vollzeitarbeit die Norm; wer davon abweicht, wird mit Einbußen bei Stundenlohn und Karrierechance bestraft und als Störfall betrachtet.

Doch die doppelte Vollzeit plus Familie kann auf einem Arbeitsmarkt, der dem Einzelnen immer mehr abverlangt, auch nicht die Lösung sein, denn dieses Modell ist höchst Burnout-verdächtig. Ein Fortschritt ist: Inzwischen diskutieren auch Männer das Thema Vereinbarkeit; viele können sich vorstellen, kürzerzutreten. Es sind auch nicht nur die jungen Eltern, die die Debatte vorantreiben, sondern auch die Sandwichgeneration, die heute 40- bis 60-Jährigen, deren Eltern pflegebedürftig werden.

Und es gibt eine neue Generation auf dem Arbeitsmarkt, die völlig anders an das Thema Arbeit herangeht. Die Arbeitgeber müssen um die gut Qualifizierten der Generation Y und Z kämpfen, denn die wollen sich nicht wie ihre Eltern vom Arbeitsmarkt verausgaben lassen. Damit sich die Arbeitskultur aber wirklich tief greifend ändert, wird es darauf ankommen, dass die Durchsetzungsstarken nicht nur maßgeschneiderte Lösungen für sich heraushandeln, sondern für und mit dem Rest um kollektive Lösungen kämpfen. Die Gelegenheit ist günstig, denn sie haben die Gewerkschaften auf ihrer Seite – Arbeitszeiten sind 2017 das Gewerkschaftsthema Nummer eins.

Natürlich kann es nicht um absolute Arbeitszeitsouveränität gehen, die betrieblichen Belange sind auch zu berücksichtigen. Ein Wahlarbeitszeitgesetz, wie es der Deutsche

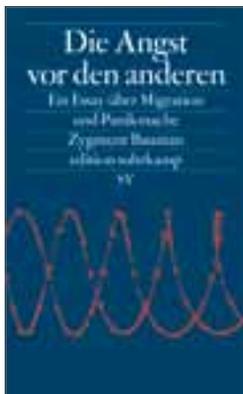
Juristinnenbund und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales vorschlagen, würde die Ansprüche von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gleichermaßen berücksichtigen. Es sieht vor, dass Unternehmen regelmäßig Arbeitszeitchecks machen, um so zu erfahren, wie viel jeder einzelne Arbeitnehmer eigentlich arbeiten möchte. Damit würden Arbeitszeiten in jedem Unternehmen zum Thema. Ein erster Schritt zur Wahlarbeitszeit ist ein Recht auf befristete Teilzeit. Ein Vorteil: Männer würden sich trauen, in Teilzeit zu gehen. Das Gesetz könnte wie eine Wippe funktionieren: Die Männer können runtergehen, damit die Frauen hochgehen können.

Die Arbeitswelt wird digitaler. Viele Jobs lassen sich auch außerhalb der Firma erledigen. Das ist eine echte Chance, dem Vollzeit-Anwesenheitskorsett zu entfliehen. Andererseits: Wenn die Arbeit ständig in das Private hereingrätscht, ist das die Kehrseite von Freiheit. Wir brauchen betriebliche Spielregeln für das mobile Arbeiten: Es muss ganz klar werden, wer wann erreichbar sein muss und wie viel arbeitet. ■

CHRISTINA SCHILDMANN leitet seit 2015 das wissenschaftliche Sekretariat der Expertenkommission Arbeit der Zukunft der Hans-Böckler-Stiftung.

## Die Boten einer weltweiten Krise

**MIGRATION** Der jüngst verstorbene Soziologe Zygmunt Bauman war einer der klugen zornigen alten Männer seiner Zunft. In seinem letzten Buch seziiert er die Flüchtlingskrise.



Es gibt nur wenige Autoren, die angesichts der verstörenden internationalen Lage in diesen Tagen den Blick für große Zusammenhänge nicht verlieren und versteckte Verbindungen klar und deutlich aufzeigen können. Der im Januar mit 91 Jahren verstorbene britisch-polnische Soziologe Zygmunt Bauman zählte ohne Zweifel zu ihnen, wie sein jüngstes Buch „Die Angst vor den anderen“ einmal

mehr eindrucksvoll beweist.

Denn der im vorigen Herbst erschienene „Essay über Migration und Panikmache“ ist viel mehr als eben das. Bauman nimmt die Flüchtlingskrise nur zum Anlass, die eigentlichen Krisen unserer Zeit abzuhandeln. Das Buch zeichnet ein so klares wie drastisches Bild der globalen Gegenwart, in der Flucht und Migration ebenso wie die Zunahme von Nationalismus und Fremdenfeindlichkeit nichts weiter als Symptome einer rasenden und einseitigen Globalisierung sind, die soziale, ökonomische und kulturelle Strukturen grundlegend und überall verändert. Die Stigmatisierung der Geflüchteten als Sicherheitsrisiko sei nur ein „Taschenspielertrick“ der Herrschenden, um die eigene Ratlosigkeit zu kaschieren und überfällige Kurswechsel weiter aufzuschieben.

Bauman scheint mit seinem letzten Werk ein weiteres Mal die nähere Zukunft vorwegzunehmen, wenn er lange vor der Wahl Donald Trumps von einer „Aufteilung der Welt“ in eine „saubere, gesunde und sichtbare Welt“ und einen „dunklen, kranken und unsichtbaren Rest“ schreibt, die zwangsläufig zu „gegenseigem Misstrauen, Entfremdung und einer Verschärfung der Lage“ führe. Als hellsichtig erscheint auch sein im Jahr 2000 erschienen Hauptwerk „Flüchtige Moderne“ („Liquid Modernity“), in dem er unter anderem vom Krieg als der „Fortsetzung des globalen Freihandels mit anderen Mitteln“ spricht und die zunehmende kapitalistische Durchdringung

aller Lebensbereiche beschreibt. Die Verflüssigung aller Zugehörigkeiten und Gewissheiten im fortgeschrittenen Kapitalismus war überhaupt sein Lebensthema, das er in vielfacher Variation neu aufgriff, von „Liquid Life“ über „Liquid Fear“ bis zu „Liquid Times“.

Dass ihn die Themen Flucht und Migration nie losließen, mag auch biografische Gründe gehabt haben. Denn der 1925 in Westpolen geborene Zygmunt Bauman musste selbst 1939 vor den Nazis nach Moskau und 1968 vor den antisemitischen Hetzkampagnen der polnischen Kommunisten nach Israel fliehen. 1971 erhielt er einen Ruf der Universität im britischen Leeds, wo er bis zu seinem Tod lebte.

Das Mindeste, was von seinen Werken bleiben dürfte, ist die historische Kontingenz, die immer mehrere Möglichkeiten zulässt. So beschrieb er den Holocaust nicht als Ausnahme, sondern als immanente, wenngleich schlimmste Möglichkeit der westlichen Moderne. Und so war bis zuletzt sein Blick auf die Flüchtlingskrise: „Die Menschheit befindet sich in der Krise – und es gibt keinen anderen Ausweg als die Solidarität zwischen den Menschen.“ Die Geflüchteten erscheinen mithin in der Tradition Hannah Arendts als „Avantgarde“ einer künftigen Weltgesellschaft, und Bauman lässt keinen Zweifel daran, worum es in seinen Augen geht: „Um gemeinsames Leben oder gemeinsamen Tod.“ ■

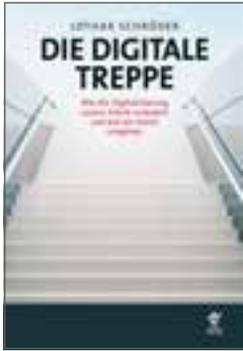
Von **Lukas Franke**, Berlin

Zygmunt Bauman: **Die Angst vor den anderen**. Ein Essay über Migration und Panikmache. Berlin, Suhrkamp Verlag 2016. 124 Seiten, 12 Euro

### Fazit

**NICHT: WIR SCHAFFEN DAS! SONDERN: WIR MÜSSEN DAS SCHAFFEN!**

## Digitalisierung für Arbeitnehmervertreter



Gleich zu Beginn seines Buches erinnert Lothar Schröder an die historische Tiefe der vierten industriellen Revolution, die in den aktuellen Diskussionen gern vergessen werde: Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt schon seit den 1970er Jahren. Computer sind, um den Titel des Buches aufzugreifen, auf einer Treppe emporgestiegen und haben auf diesem Weg immer komplexere Funktionen in Gesellschaft und Arbeitswelt übernommen.

Schröder zeichnet, sich auf ältere Arbeiten des Informatikers Wolfgang Coy berufend, diese schrittweise Eroberung neuer Funktionen nach. Zuerst waren Computer Rechenautomaten, später Arbeitsgeräte und Medien. Heute sind sie auch Plattformen und Propheten. Schröders Anliegen ist es, die neue Technik im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Dafür gibt er Gewerkschaftern und Betriebsräten vielerlei Ideen an die Hand.

Er empfiehlt, für eine Verkürzung der Arbeitszeit durch flexible freie Tage zu kämpfen, damit die einen ihre Arbeit noch bewältigen können und die anderen nicht in die Arbeitslosigkeit gedrängt werden. Möglich werde dies durch den enormen Produktivitätsschub, der mit der Digitalisierung einhergehe. Eine andere Idee ist eine geförderte Bildungsteilzeit, damit Beschäftigte sich fortbilden können, um den neuen Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht werden zu können.

Zudem rät er den Gewerkschaften, die neuen Medien – etwa soziale Netzwerke – noch intensiver zu nutzen und sich weiter an neuen Formen der Beteiligung zu versuchen. Auch die klassische Mitbestimmung braucht nach Schröder ein Update. Es sei höchste Zeit, sie an die neuen Bedingungen der Interessenvertretung anzupassen.

Auch hier macht er Vorschläge, so die verbindliche Einführung einer „Beschäftigungswarnung“, immer wenn Arbeitsplätze bedroht sind, und, analog zum VW-Gesetz, die Einführung einer notwendigen Zweidrittelmehrheit im Aufsichtsrat für Offshoring-Pläne des Managements. Schließlich habe die Digitalisierung die Verlagerung von Arbeitsplätzen enorm erleichtert.

Nicht alles in so einem Buch kann neu sein. Es enthält aber Ansätze, wie angesichts der disruptiven Kraft der Digitalisierung weitergedacht werden kann. Dabei ist dem Autor wichtig, einerseits die realen Gefahren für Beschäftigte – wie Jobverlust – nicht aus den Augen zu verlieren, aber andererseits an der Vision festzuhalten, dass Technik Arbeit auch besser machen kann. ■

Von **Andreas Kraft**, Bamberg

Lothar Schröder: **Die digitale Treppe**. Wie die Digitalisierung unsere Arbeit verändert und wie wir damit umgehen. Frankfurt, Bund-Verlag 2016. 208 Seiten, 29,90 Euro (9,80 Euro für ver.di-Mitglieder)

## DREI FRAGEN AN JUSTUS BENDER



Der Autor arbeitet in der politischen Nachrichtenredaktion der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.



### Was unterscheidet die AfD grundsätzlich von den anderen Parteien?

Sie ist nicht einfach die Neugründung einer rechtskonservativen Partei. Die AfD ist eine populistische Partei, die sich im Kampf gegen das „Establishment“, die „Altparteien“, die „Lügenpresse“ und den „Mainstream“ wähnt. Die Politik der Altparteien wird als „gegen das Volk gerichtet“ bezeichnet. Die AfD unterstellt, einen Alleinvertretungsanspruch zu haben, und suggeriert, andere Positionen seien illegitim.

### Wird sich diese Partei – ähnlich wie früher die Grünen – nach ersten Wahlerfolgen politisch normalisieren?

Bisher spricht wenig für eine Mäßigung. Anders als die Grünen hat die AfD in ihrer kurzen Geschichte gerade den umgekehrten Weg hinter sich gebracht. Aus einer eurokritischen Partei von bürgerlichen Volkswirtschaftlern wurde eine islamfeindliche und rechtspopulistische Partei. Versuche, dieses Abdriften zu verhindern, scheiterten meist.

### Wie sollen die etablierten Parteien mit der AfD umgehen?

Wenn sich die etablierten Parteien der AfD annähern, werden sie des Ideendiebstahls verdächtigt. Wenn sie der AfD widersprechen, werden sie als Volksverräter bezeichnet. Politische Gegner können aber überlegen, warum die Wähler das relativ durchsichtige Spiel der AfD belohnen. Sollte eine Motivation Rache für empfundene Ungerechtigkeiten sein, können die Parteien versuchen, diese Ungerechtigkeiten abstellen. Am Beispiel der Flüchtlingspolitik hieße das nicht, alle Flüchtlingen abzuschieben, sondern es hieße, eine absolute Gleichbehandlung zu gewährleisten. ■

Die Fragen stellte **Ingo Zander**.

## Wenn alles anders wird



Drei Jahrzehnte der Ökonomisierung und der Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen haben tiefe Spuren in Europa hinterlassen. Die Frage, wie die Beschäftigten diesen teilweise radikalen Umbau wahrnehmen und deuten, war Gegenstand eines Forschungsprojekts in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Ergebnisse dieser Forschungen liegen nun als Sammelband vor.

Die Wissenschaftler haben Beschäftigte aus dem Gesundheitswesen, Postwesen und kommunalen Diensten interviewt. Neben der bereits häufig beschriebenen Tendenz zur Verschlechterung der materiellen Arbeitsbedingungen geht es darin auch um Fragen der sozialen und beruflichen Identität sowie des Gemeinwohls. Es wird deutlich, wie sehr der Prozess der Ökonomisierung öffentlicher Dienstleistungen die berufliche Identität der langjährig Beschäftigten infrage stellt. Zwei Beispiele: Bedingt durch den Einzug betriebswirtschaftlichen Denkens in den Krankenhäusern hat sich der Status der Ärzte als zentrale Entscheidungsinstanz deutlich relativiert; das Sagen im Krankenhaus haben nunmehr vor allem die „Finanzer“. Bei den Postdienstleistungen stellt die nahezu vollständige Kommerzialisierung vielfach die in der Ausbildung erworbenen und für die Berufsidentität zentralen Werthaltungen von Beschäftigten zur Disposition, verlangen die Unternehmen doch jetzt, „sich am Gegenteil dessen auszurichten, was bisher gefordert war. An die Stelle (...) des Primats korrekter Abrechnung tritt im Schalterdienst die Forderung, möglichst viel Umsatz zu machen“.

Der Band zeigt anschaulich, wie die Ökonomisierung erlebt und subjektiv verarbeitet wird. Der Dreiländer-Vergleich bietet einen hohen Mehrwert. ■

Von Dirk Manten, Köln

Jörg Flecker/Franz Schultheis/Berthold Vogel (Hrsg.): **Im Dienste öffentlicher Güter**. Metamorphosen der Arbeit aus der Sicht der Beschäftigten. FORBA-Forschung, Bd. 7. Berlin, edition sigma 2014. 368 Seiten, 25,90 Euro

## NRW ist nicht Spitze



Ein Arbeitspapier, das die Innovationskraft Nordrhein-Westfalens zum Thema hat, bescheinigt dem bevölkerungsreichsten Bundesland erhebliche Schwächen – fast egal, welchen Indikator man wählt. So hatten im Jahr 2015 23,5 Prozent der Jugendlichen keinen Berufsabschluss – rund fünf Prozentpunkte über dem Bundesdurchschnitt. Die gute Position der Hochschulen beim Fundraising wird durch die Größe des Landes relativiert. Tatsächlich liegt es auf Platz sieben. Vergleicht man den Anteil des Forschungs- und Entwicklungspersonals an den

Beschäftigten mit dem Baden-Württembergs, so ist er in NRW nur halb so hoch. Auch arbeiten die meisten Entwickler im Musterlände im privaten Sektor, während dieses Segment in NRW kaum stärker ist als das öffentliche. Ein Land, um das man sich keine Sorgen machen muss, sieht anders aus. ■

Von Kay Meiners

Jürgen Nordhause-Jan/Judith Terstriep (Hrsg.): **Working Paper Forschungsförderung**. Innovationsreport Nordrhein-Westfalen, Nummer 026, Januar 2017. Download unter [www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_026\\_2017.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_026_2017.pdf)

## Sie wollen mehr Publikationen aus der Hans-Böckler-Stiftung?



Besuchen Sie [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) (Veröffentlichungen).

## QUERGELESEN

Von HELMUT ORTNER



Was haben Fitnessfanatiker mit Pegida-Anhängern gemein? Mehr als ihnen lieb sein dürfte – das meint Ernst-Dieter Lantermann. Seit Jahrzehnten befasst sich der Sozialpsychologe mit der Logik des Fanatismus. Und konstatiert: Wo Ungewissheit und Unsicherheit zum Grundsound des Alltags werden, sucht sich der Einzelne kleine Lebensbereiche, in denen er „seine“ Gewissheiten zurückgewinnt. Viele wenden sich Extremen zu. Die Angst vor Fremden ist nur ein, wenn auch besonders evidentes, Beispiel dafür. Andere flüchten sich in zeitgeistige Selbstoptimierungsprogramme, um ihr Selbstwertgefühl in

Balance zu halten. Denn: Wenn die Welt scheinbar in Schiefelage gerät, dann will jeder in seinem Nahbereich handlungsfähiges Subjekt bleiben. ■

Ernst-Dieter Lantermann: **Die radikalisierte Gesellschaft**. Von der Logik des Fanatismus. Blessing-Verlag 2016. 221 Seiten, 19,99 Euro

DAS POLITISCHE LIED

Foto: shutterstock



**Paul Simon: I know What I Know (1986)**

I know what I know  
 I'll sing what I said  
 We come and we go  
 That's the thing I keep  
 In the back of my head (...)

## ZWISCHEN ALLEN STÜHLEN

**D**er US-Musiker Paul Simon sucht Mitte der 1980er Jahre einen künstlerischen Befreiungsschlag. Sein Album „Hearts and Bones“ war ein Flop. Die Hitmaschine stockt. Die Zeiten, als er als Teil des Folkrock-Duos Simon & Garfunkel den kommerziellen Durchbruch schaffte, liegen fast zwei Jahrzehnte zurück. Seine Plattenfirma erwartet nichts mehr von ihm. Da hört Simon immer wieder eine Musikkassette: Der fröhliche Akkordeon-Jive der Boyoyo Boys aus Südafrika hält ihn gefangen – ein Zeichen!

Simon fliegt mit einem Toningenieur nach Johannesburg und spielt dort zwölf Tage lang mit südafrikanischen Musikern: mit Ray Phiri, dem Chor Ladysmith Black Mambazo, mit General MD Shirinda & the Gaza Sisters. Er lässt sich ihre Songs vorspielen, stimmt mit ein und strickt seine eigenen Songs um sie herum. Ein unkonventionelles Konzept, doch das Album „Graceland“, das aus diesen Sessions entsteht, soll Simons größter Hit werden.

Politisch hat sich Simon damit zwischen alle Stühle gesetzt. Der African National Congress (ANC), der damals gegen das Apartheidsregime in Südafrika kämpft, verfolgt

einen strengen, von der UN angeregten Kulturboycott. Naiv ist Simon nicht. Als er für die Aufnahmen nach Johannesburg fliegt, heißt der Präsident Pieter Willem Botha. Das Apartheidsregime ist noch nie so unnachgiebig gewesen wie zu diesem Zeitpunkt. Den Texten des Albums merkt man die Spannungen nicht an. „Ich hatte darüber nachgedacht, politische Songs über die Situation zu schreiben, aber ich kann das ehrlich gesagt nicht so gut“, sagt Simon später einmal.

„Als ich mit General Shirinda den Song aufnahm, der zu ‚I Know What I Know‘ werden sollte, fragte ich ihn, worum es in dem Stück geht. Und er sagte: ‚Erinnerst du dich an die 60er Jahre, als die Mädchen in wirklich kurzen Röcken herumliefen? War das nicht super?‘ Darum ging es. Die Songs waren nicht politisch. Sie waren Popmusik.“

Paul Simon schreibt ein Album mit Popsongs, erzählt Geschichten aus dem New Yorker Intellektuellenmilieu. Die Musiker, mit denen Simon arbeitet, sehen die Zusammenarbeit als Chance. „Unsere Musik stand immer in der Ecke, sie wurde immer als Dritte-Welt-Musik gesehen. Wenn sie jetzt Teil des Main-

stream werden konnte, kommt die Chance so schnell nicht wieder“, erinnert sich später der Produzent Kolozi Lebona.

Und so hat „Graceland“ sehr wohl eine politische Botschaft: Simon weigert sich, das Stereotyp eines leidenden, von Bürgerkrieg und Hungersnöten geplagten Afrika zu zeigen. Er zelebriert die Schönheit seiner Musik, geht mit seinen Musikern schließlich auf Welttournee. Das widerspricht dem Boycott noch expliziter als die Aufnahmesessions. Immer wieder muss er sich auf Pressekonferenzen rechtfertigen. Als die Band in London auftreten soll, erhält Gitarrist Ray Phiri einen Anruf. Exilmitglieder des ANC wollen ihn zur Rede stellen. „Erklärt es mir wie einem Siebenjährigen“, sagt Phiri ihnen, „Was habe ich falsch gemacht? Ich bin hier das Opfer. Ich lebe in Südafrika. Wie könnt ihr das Opfer jetzt ein zweites Mal zum Opfer machen?“

Von **Martin Kaluza**, Berlin

▶ Das Lied hören/ansehen:  
[bit.ly/simon-in-afrika](http://bit.ly/simon-in-afrika)

## Ich möchte lieber nicht!



hausbartleby.org

**D**as Portal „Haus Bartleby“ gehört einem gleichnamigen Berliner Verein, der sich auch „Zentrum für Karriereverweigerung“ nennt. Einer Initiative von Mittdreißigern, die ihre Arbeit gekündigt haben, um sich mit Fragen wie diesen zu beschäftigen: Für wen arbeiten wir? Warum gibt es Eigentum? Warum bezahlen wir Miete in Häusern, die längst abbezahlt sind? Namensgeber der Webseite ist der Lebensverweigerer Bartleby („Ich möchte lieber nicht“) aus einer Erzählung von Herman Melville. Der Verein betreibt ein „Kapitalismustribunal“, in dem „Anklagepunkte“ online eingereicht und anschließend öffentlich verhandelt werden. Auch ein Buch ist daraus hervorgegangen. Die Website bündelt die Aktivitäten des Vereins. Die neben dem Tribunal ergiebigste Rubrik ist die „Kinemathek“, in der Gespräche mit Philosophen, Sozialwissenschaftlern und einem ehemaligen Arbeitsvermittler abrufbar sind. Erkennbar ist das Bemühen, soziale Phänomene in ihre Bestandteile zu zerlegen – was für ein Onlineformat ungewöhnlich ist. Die Seite bietet keine schnellen

Lösungen an, sondern will den Finger in gesellschaftliche Wunden legen. Die Navigation funktioniert problemlos. Die opulente Optik mit ästhetischen Hintergrundfotos von Stadtlandschaften und Wäldern drängt allerdings das ernste Anliegen der Betreiber an die Seite. Der Web-Auftritt könnte ein häufigeres Update vertragen: Aktuelle Veranstaltungen des Zentrums sind nicht dokumentiert.

Widerspruchsfrei ist das Portal nicht. Die Gründerin, die Journalistin Alix Faßmann, hat – wie sie in ihrem Buch „Arbeit ist nicht unser Leben“ schreibt – ihre Arbeit gekündigt, um anschließend ihre Mietwohnung gewinnbringend unterzuvermieten. Da profitiert jemand von den Gesetzen des Kapitalismus, die er anklagt. ■

Von **Gunnar Hinck**

### Fazit

**KRITISCH, OPULENT, ABER  
NICHT WIDERSPRUCHSFREI**

**APPS**

**Sleep Bug**

Die App bietet Stressgeplagten Ablenkung. Wer Einschlafprobleme hat oder bei der Arbeit die Geräusche der Außenwelt von sich fern halten will, kann hier Klangkulissen abrufen – vom Strand, vom Lagerfeuer oder einem Wasserfall. Diese können mit Zusatzgeräuschen kombiniert werden. Per Timer kann der Klangeinsatz zeitlich begrenzt werden. Freunde der Soundkategorien „Horror“ und „Flughafen“ müssen die kostenpflichtige Variante wählen. ■



**Kostenlos** für iOS, Android und Windows, Vollversion 2 €

**DGB NRW Bildungswerk**

In der App sind alle Bildungsangebote der DGB-Gewerkschaften in NRW abrufbar. Großteils ist sie identisch mit dem Web-Auftritt. Darüber hinaus bietet sie eine nützliche News-Rubrik zu gewerkschaftlichen Themen. Die Suchfunktion nach den Seminaren klappt einwandfrei. Dabei wird die Zahl der aktuell freien Plätze angezeigt, Ansprechpartner können direkt kontaktiert werden. Nicht alle Seiten werden korrekt dargestellt, was die Lesbarkeit erschwert. ■



**Kostenlos** für iOS, Android und Windows

**BLOG-TIPP**

**Spiegel Online durchleuchtet**

Diesen Blog betreibt der Informatiker David Kriesel, der damit eine clevere Idee umsetzt. Er wertet seit 2014 alle verfügbaren Metadaten von Spiegel Online aus und wandelt sie in Grafiken um. So weist er nach, dass die AfD in der Berichterstattung gemessen an ihrer Größe stark überrepräsentiert ist. Über die Linkspartei wird selten, aber sprunghaft berichtet. Über Wirtschaft schreiben die „Spon“-Redakteure weniger als über Sport oder Vermischtes. Kriesel analysiert hierfür die Keywords (Schlagwörter), mit denen jeder Onlinetext hinterlegt ist. Der Blogger hat zudem eine politische Botschaft: Er will darauf aufmerksam machen, wie sensibel öffentliche Informationen sein können. So kann er anhand der Veröffentlichungslücken darstellen, wann die Redakteure Urlaub machen – und welche Redakteure zeitgleich in Urlaub fahren. ■



[www.dkriesel.com/spiegelmining](http://www.dkriesel.com/spiegelmining)

**NACHGEFRAGT**



Foto: Claudia Brammer

**NINA LÖSCHE** leitet im Bundesarbeitsministerium das Referat Öffentlichkeitsarbeit und Internet.

**ICH KLINKE AUF ...**

... **spiegel.de**, **nytimes.com** und **zeit.de** für Nachrichten, **Facebook** für alles andere.

**ABONNIERT HABE ICH ...**

... den **„Checkpoint“** vom Tagesspiegel für Berliner Ansichten und **„Horizont vor 9“** für Infos rund um Medien und Werbung.

**ICH LESE GERADE ...**

... **„Raumpatrouille“** von Matthias Brandt mit kurzen Geschichten und **„Der lange Weg zur Freiheit“**, die Autobiografie von Nelson Mandela.

**ABSCHALTEN KANN ICH ...**

... beim **Joggen** und einem entspannten Nachmittag mit meiner **Familie**.

**INTERESSANTER KOPF**

**Volker Bohne**

Der Betriebsratsvorsitzende von Kaiser's Tengelmann Berlin war im monatelangen Tauziehen um das Unternehmen das Gesicht der Beschäftigten schlechthin. Unermüdlich erklärte er Journalisten die dramatische Lage, gab Interviews und saß in Fernseh-Talkrunden. Volker Bohne schaffte es, durch kontinuierliche Medienpräsenz der Öffentlichkeit klarzumachen, dass es beim Streit zwischen Edeka und Rewe nicht nur um eine kartellrechtliche Frage, sondern allein in Berlin um 5500 Arbeitsplätze ging. Volker Bohne ist diejenige Figur, die bei der Insolvenz von Schlecker vielleicht gefehlt hat: ein öffentlich präsender Betriebsratsvorsitzender und eine zentrale Stimme für die Medien, die für die Interessen der Arbeitnehmer spricht. Der 61-jährige gelernte Mechaniker ist ein authentischer Typ, wie ihn die Medienöffentlichkeit liebt. Er spricht direkt und schnörkellos, trägt schulterlanges Haar, Ohringe und Lederjacke. Wie nah ihm der Übernahmestreit ging, verbarg er nicht. Auch das mag dazu beigetragen haben, dass er Gehör fand. ■



Foto: Stefanie Herbst/BILD



[www.youtube.com/watch?v=pl0fVJDfHmk](http://www.youtube.com/watch?v=pl0fVJDfHmk)

**RÄTSEL** In den 40er Jahren werden die ersten elektronischen Rechenmaschinen gebaut. Ein Jahrzehnt später beschließt der Versandhändler Quelle, die Bestellungen mithilfe eines Computers zu verarbeiten.

Von Marc von Lüpke



**E**in technisches Wunderwerk nimmt Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard am 6. Dezember 1957 in Augenschein: das „Elektronengehirn“ des Großversenders Quelle. Zeuge der Zeremonie ist Firmeninhaber Gustav Schickedanz (direkt hinter Erhard). Bei der Rechenanlage handelt es sich um einen Sieben-Bit-Rechner mit einem Arbeitsspeicher von 200 Wörtern, gebaut von der Standard Elektrik AG. Um die stetig wachsende Zahl an Bestellungen zu bewältigen, kann das Elektronengehirn, das nicht mehr mit Röhren, sondern mit Halbleitern arbeitet, bis zu 100 000 Pakete pro Tag auf die Reise schicken.

Die Bestellungen werden an Terminals manuell eingegeben – der Computer druckt dann maschinenlesbare Warenscheine und steuert die Transportbänder, sodass Bestellungen aus mehreren Warenposten im Lager schnell und effizient zusammengefasst werden. Software gibt es nicht. Das System arbeitet mit fest verdrahteten Programmen, die per Tastendruck eingeschaltet werden. Um Preise zu aktualisieren, muss man in die Hardware eingreifen. Quelle beweist, dass Computer nicht nur als Rechensysteme nützlich sind, sondern auch in der Prozesssteuerung.

Eine erste Bewährungsprobe besteht das „Informatik-System Quelle“ beim Weihnachtsgeschäft 1957, als die Bestellungen mit 400 Arbeitskräften abgewickelt werden können statt wie bisher mit 1200. Quelle ist nicht die einzige Firma, die die Großrechner einsetzt. Beim Versicherungskonzern Allianz ist ein Rechner des US-Herstellers IBM in Betrieb. Auch der Autohersteller Opel, der Chemiekonzern Bayer oder die Deutsche Bundesbahn setzen auf die neue Technik.

Der Fortschritt breitet sich langsam aus. Nicht einmal 100 solcher Rechenanlagen sind Ende der 1950er Jahre in Deutschland im Einsatz, in den USA sind es bereits über 2000. Der Siegeszug der Elektronengehirne ist zudem umstritten. „Sie lenken und beaufsichtigen industrielle Arbeitsvorgänge, ersetzen die Menschen, vertreiben sie aus den Büros und von den Arbeitsplätzen an den Fließbändern“, skizziert der Spiegel bereits 1956 die digitale Zukunft. Was der Computer für die Menschen im Büro bedeutet, untersuchen deshalb seit Anfang der 1970er Jahre Forscher des Wissenschaftszentrums Berlin am Beispiel der Rentenversicherungskasse. Sie stellen neben Erleichterungen auch negative Effekte fest. Zeitersparnisse werden durch immer komplexere Vorgänge konterkariert. Bisweilen fühlen sich Mitarbeiter zu bloßen Gehilfen der Computer degradiert, teilweise geht die Identifikation mit der eigenen Arbeit verloren. Der Erfolgsgeschichte der Computer tun diese Probleme jedoch keinen Abbruch. ■

## Rätselfragen

Wie hieß der 1941 von Konrad Zuse gebaute, erste funktions-tüchtige Computer der Welt?

Mit welchem Kaufhauskonzern fusionierte das Versandhaus Quelle 1999?

Wie hieß der Computer, der den Schachgroßmeister Garri Kasparow 1996 erstmals in einem Spiel besiegen konnte?

Alle richtigen Einsendungen, die **bis zum 24. März 2017** bei uns eingehen, nehmen an einer Auslosung teil.

## Preise

1. Preis: Gutschein der Büchergilde Gutenberg, Wert 100 Euro
- 2.–4. Preis: Gutschein der Büchergilde Gutenberg, Wert 50 Euro

## Schicken Sie uns die Lösung

Redaktion Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
E-Mail: [redaktion@boeckler.de](mailto:redaktion@boeckler.de)  
Fax: 0211/7778-225

## Auflösung der Rätselfragen 6/2016

Haus Doorn  
Zirkus Busch  
1950

Den 1. Preis hat Emma Schmidt aus Berlin gewonnen. Je einen 50-Euro-Gutschein erhalten Frank Hiebert aus Saarbrücken, Ulrich Bennewitz aus Maintal und Andrea Gebauer aus Sontheim.

Foto: ullsteinbild





## BRIEFE, E-MAILS UND MEINUNGEN

DEUTSCHE WOHNEN, 6/2016

### Renditeorientiert

**Heinz-Rudolf Meißner**, Vorstandsmitglied der Freunde und Förderer der Hufeisensiedlung Berlin-Britz e.V., schreibt uns:

Ich lebe seit 2004 in der Hufeisensiedlung als Eigentümer eines Reihenhauses. Die Deutsche Wohnen ist für ihre Renditeorientierung bekannt. Dass sie die Gründung eines Betriebsrates hintertreibt, passt in ihre Philosophie, auch wenn sie sich mit der Übernahme der GEHAG, einer Wohnungsbaugesellschaft mit gewerkschaftlichen Wurzeln ein Erbe eingehandelt hat, mit dem sie sich schwer tut.

Zur Ergänzung des Artikels sei darauf verwiesen, dass die Deutsche Wohnen nur Eigentümerin der Mitgeschossbauten der Hufeisensiedlung sowie – so mein letzter Wissensstand – von noch 44 Reihenhäusern im Bereich rund um das Hufeisengebäude ist. Die restlichen der insgesamt 679 Reihenhäuser befinden sich in

Einzeleigentum. Es bleibt die Hoffnung, dass es einzelnen Beschäftigten und (Noch-)Gewerkschaftsmitgliedern zusammen mit der Gewerkschaft ver.di gelingt, diese mitbestimmungsfreie Zone zu knacken. ■

RICHTIGE ANREDE VON  
BETRIEBSRÄTEN, LESERFORUM  
6/2016

### Bitte die korrekte Bezeichnung

**Irmtraud Busch** aus Butzbach, bis 2015 im Aufsichtsrat der Deutschen Börse AG, schreibt: Den Leserbrief eines namentlich nicht genannten Lesers zur Bezeichnung „Betriebsratschef“ kann ich nur voll und ganz unterstreichen. Ich war auch etliche Jahre Betriebsratsvorsitzende, habe mich immer wieder geärgert, dass statt „Vorsitzende“ das kürzere Wort „Chefin“ benutzt wurde. Auch wenn ich in vorgelegten Texten konsequent die

„Chefin“ durch die „Vorsitzende“ ersetzt habe, wurde das in fast allen Fällen ignoriert. Nun mögen Journalisten einer normalen Tageszeitung nicht mit dem Betriebsverfassungsgesetz vertraut sein und solche Feinheiten nicht kennen. Bei Ihnen ist das anders. Insofern bitte ich um die korrekte Bezeichnung. ■

PRO & CONTRA SCHWARZARBEIT  
IM HAUSHALT, 6/2016

### Schwarzarbeit nicht tolerieren

**Brigitte Schaller** aus Wolfsegg schreibt uns:

Schwarzarbeit im Haushalt sollte grundsätzlich nicht toleriert werden. Auch Pflegedienste, Gardendienste und Schneeräumdienste arbeiten auf Rechnung. ■

WEBRESONANZ

**Niklas Wirmingshaus** schreibt auf [www.gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de) über die TUI-Klage vor dem EuGH und erinnert an einen früheren Magazin-Artikel über den Kläger Konrad Erzbeger: „Warum nimmt man sich überhaupt so eines Themas an, eines (vermeintlichen) Missstands, von dem man selbst gar nicht betroffen ist, und finanziert das Ganze dann auch noch aus eigener Tasche? (...) Vielleicht stimmt ja am ehesten, was das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung schon Ende 2015 mutmaßte: Der Mann wolle ‚einfach bloß Rechtsgeschichte schreiben‘. Das Magazin heißt übrigens Mitbestimmung.“

Der Verein für den interkulturellen Austausch zwischen

Europa und Lateinamerika, **Interbrigadas e. V.**, schreibt auf seiner Facebook-Seite: „Viele kennen das Lied oder haben die Sprechchöre auf Demonstrationen gehört: ‚El pueblo unido, jamás será vencido!‘ Das Magazin Mitbestimmung widmet einem der berühmtesten und vielleicht auch schönsten Lieder der sozialistischen Bewegung einen Artikel.“

Münsters SPD-Vorsitzender und Bundestagskandidat **Robert von Olberg** teilt den Artikel „Bin ich arm, Durchschnitt oder schon reich?“ auf Facebook und schreibt dazu: „Einmal arm, immer arm – einmal reich, immer reich“ [...] Chancengleichheit, Umverteilung und die Bekämpfung der wachsenden Ungleichheit müssen auch in den Wahlprogrammen der SPD zur Landtags- und Bundestagswahl im Mittelpunkt stehen.“

**Deniz Çorakortalama** bezieht sich in einem Facebook-Kommentar auf die „Berliner Typen“-Porträts von Wilhelm Pauli: „Sie weisen in einem Porträt auf die vielen Solo-Selbstständigen und deren Schwierigkeiten hin und bringen in diesen Zusammenhang ‚Probleme für eine gewerkschaftliche Politik‘. Zwar sehen sie sich nicht so sehr als deren Ansprechpartner, trotzdem bin ich überzeugt, dass viele Solo-Selbstständige Gewerkschaften sehr freundlich gegenüberstehen, ich denke die Schnittmenge derer und zu Interessen von Arbeitnehmern ist relativ hoch.“ ■

### Und Ihre Meinung?

Sie haben sich so richtig geärgert über einen Beitrag oder fanden eine Reportage ganz toll? Schreiben Sie uns!



[redaktion@boeckler.de](mailto:redaktion@boeckler.de)

## IMPRESSUM

**Herausgeber:** Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB, Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

**Verantwortlicher Geschäftsführer:**

Wolfgang Jäger

**Redaktion:**

Andreas Bullik, Telefon: 0211/7778-196

Cornelia Girndt, Telefon: 0211/7778-149

Margarete Hasel (verantwortlich), Telefon: 0211/7778-192

Kay Meiners, Telefon: 0211/7778-139

**Konzeption des Titelthemas:** Girndt/Hasel

**Co-Redaktion dieser Ausgabe:** Bullik/Meiners

**Redaktionsassistent:** Astrid Grunewald

**Telefon:** 0211/7778-147

**E-Mail:** redaktion@boeckler.de

**Mitglieder des Redaktionsbeirats:** Jens Becker, Veronika Dehnen,

Oliver Emons, Wolfgang Jäger, Rainer Jung, Birgit Kraemer,

Sabine Nemitz, Sebastian Sick

**Projektmanagement/Layout/Produktion/Artdirection:**

SIGNUM communication GmbH, Mannheim,

Nicole Ellmann, Roger Münzenmayer, Rina Roki

**Titelfotos:** Karsten Schöne; Gerichtshof der Europäischen Union

**Druck:** Offset Company, Wuppertal

**Verlag:** Bund-Verlag GmbH, Postfach, 60424 Frankfurt/Main

**Anzeigen:** Bund-Verlag GmbH, Peter Beuther

(verantwortlich) Thorsten Kauf

**Telefon:** 069/795010-602

**E-Mail:** thorsten.kauf@bund-verlag.de

**Abonnentenservice und Bestellungen:**

Bund-Verlag GmbH

**Telefon:** 069/795010-96

**E-Mail:** abodienste@bund-verlag.de

**Preise:** Jahresabonnement 50 Euro inkl. Porto,

Einzelpreis 9,00 Euro. Der Bezugspreis ist durch den

Fördererbeitrag abgegolten.

Abbestellungen mit einer Frist von sechs Wochen zum

Jahresende

Nachdruck nur mit Genehmigung der Redaktion. Dies gilt auch

für die Aufnahme in elektronische Datenbanken und Newsletter.

**ISSN 0723 5984**



## IN DER NÄCHSTEN AUSGABE ...

Nr. 2 | April 2017

# Die Rente armutsfest machen

Mit seinem Kampagnenmotto „Kurswechsel: Die gesetzliche Rente stärken“ hat sich der DGB im Bundestagswahljahr klar positioniert. Für den Dachverband der Gewerkschaften ist die gesetzliche Rente „die beste Altersvorsorge, die wir haben“, wie DGB-Vorsitzender Reiner Hoffmann erklärte: „Unsere zentrale Forderung (...) für den Kurswechsel in der Rentenpolitik ist eine Stabilisierung des gesetzlichen Rentenniveaus. Wir fordern außerdem, dass das Rentenniveau langfristig deutlich erhöht werden muss. Und wir wollen die betriebliche Altersversorgung stärken und ausweiten.“

Der DGB warnt, dass Millionen junger Menschen ab 2040 die Altersarmut drohe, wenn das Niveau der gesetzlichen Rente weiter sinke. Um deren Niveau zu stabilisieren, fordert er, alle versicherungsfremden Leistungen aus Steuermitteln zu erstatten, allen voran die rund sieben Milliarden Euro jährlich für die Mütterrente. Auch soll der Beitragssatz schneller als bisher vorgesehen auf 22 Prozent angehoben werden.

Das Titelthema im Wahljahr 2017 wird entlang von Studien aus WSI, IMK und der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung die Debatte mit wissenschaftlicher Expertise unterfüttern. Wie könnte eine Mindestrente aussehen? Wie kann der Konflikt moderiert werden zwischen dem Ziel, die gesetzliche Rente zu stärken, die betriebliche Säule attraktiver zu machen und Raum für private Vorsorge zu lassen? In welchem Verhältnis also sollen tarifliche, private und gesetzliche Vorsorge stehen? Mit Antworten auf diese Fragen wollen wir dazu beitragen, gerechte und finanzierbare Lösungen zu finden.

## FEEDBACK

Gibt es in Ihrem Betrieb etwas, über das wir einmal berichten sollten? Etwas, das richtig gut läuft, oder etwas, über das Sie sich ärgern? Vermissen Sie ein Thema im Magazin?

Dann schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.



02 11/77 78-147

redaktion@boeckler.de

www.magazin-mitbestimmung.de



## NIKOSIA, PUFFERZONE DER UN

**EMINE ÇETINSEL**, 25 Jahre, lebt im türkisch kontrollierten Teil Zyperns und identifiziert für das Committee on Missing Persons in Cyprus (CMP) menschliche Überreste.

Text und Foto: **Peter Roggenthin**

„ Wenn ich morgens zu meiner Arbeitsstätte ins anthropologische Labor in Nicosia fahre, muss ich meinen Ausweis an einem Kontrollpunkt vorzeigen. Erst dann darf ich in die von der UN kontrollierte Pufferzone zwischen beiden Teilen der Insel fahren, in der ein klimatisiertes Containerdorf steht. Hier steht auch unser Laboratorium. Seit über vier Jahren arbeite ich als Forensikerin für das CMP. Zypern ist seit 42 Jahren eine geteilte Insel. Die Green Line, die beide Teile trennt, erstreckt sich über 180 Kilometer. Die Geschichte der Insel im 20. Jahrhundert hat viele Opfer gekostet. Bei Massentötungen in den Jahren 1963 und 1975 verschwanden Tausende Menschen spurlos. Seit Jahren suchen speziell ausgebildete Experten wie ich nach den Überresten vermisster Menschen. Oft bekommen wir Hinweise aus der Bevölkerung. Dorfbewohner erzählen von alten Brunnen in der Nähe und Gruben an Wegrändern.

Dann rücken wir mit Baggern und Schaufeln aus. Meine Aufgabe ist es, menschliche

Überreste, die in beiden Teilen Zyperns gefunden werden, vermissten Personen zuzuordnen. Unser Team besteht aus türkischen und griechischen Experten. Wir leisten einen Beitrag zur Versöhnung der geteilten Insel. Meine Arbeit trägt dazu bei, den Angehörigen Gewissheit zu geben.

Es ist wie ein Puzzlespiel. Auch in meiner Familie wurde eine Person vermisst. Mein Großvater verschwand 1963. Das war lange, bevor ich geboren wurde. Der Zufall wollte es, dass ich eines Tages die Knochen eines Menschen auf dem Tisch hatte, welche vom Zeitpunkt des Verschwindens und den Merkmalen der Körperstatur auf meinen Großvater deuteten. Eine Genanalyse drei Monate später brachte Gewissheit: Die Überreste meines Großvaters, den ich nie kennengelernt hatte, lagen vor mir.

Ich möchte weiter als Forensikerin arbeiten. Mein Anliegen ist es, zu helfen, wo Menschen plötzlich verschwunden sind: mithilfe, Wunden heilen und Gewissheit über den Verbleib geliebter Menschen geben. ■

## SAVE THE DATE

1. und 2. März 2017, Berlin

# 9. HOCHSCHULPOLITISCHES FORUM

Willkommen im Hörsaal – Integration und Partizipation Geflüchteter

[#hopofo17](#)

Es soll der Frage nachgegangen werden, was die Hochschulen tun können, um noch besser die Integration von Geflüchteten voranzubringen. Wo muss der Gesetzgeber aktiv werden, um die Rahmenbedingungen für die Hochschulen und für die Studierwilligen zu verbessern? Welche erfolgreichen Initiativen gibt es bereits, und können sie Vorbildfunktion übernehmen?

Die Veranstaltung wird per Livestream übertragen.

Kontakt:  
Katharina Jakoby, Hans-Böckler-Stiftung,  
Telefon 02 11/77 78-124  
katharina-jakoby@boeckler.de

Veranstaltet von der Hans-Böckler-Stiftung und vom DGB



# Betriebsräte und Gewerkschafter, auf zur Sommerakademie 2017!

Fünf Tage Dialog zwischen den Ländern des Nordens und des Südens.  
Über Globalisierung, Institutionen der Weltwirtschaft und die Zusammen-  
arbeit von Aktiven aus Betrieben und NGOs.



**MAKING  
GLOBALIZATION  
29 MAY TO 3 JUNE 2017 FAIR**

**13.  
INTERNATIONAL  
KASSEL SUMMER  
SCHOOL**

**GLOBALISIERUNG FAIR GESTALTEN.**  
Vom 29. Mai bis 3. Juni 2017 in Hofgeismar

Noch Fragen?

Veranstaltungs-Website <http://bit.ly/2j9QAzD>

Anmeldung und Information: Harald Kröck, [hkroeck@gmx.de](mailto:hkroeck@gmx.de)

Anmeldeschluss: 5. Mai (exklusiv für Leser dieses Magazins)

Veranstaltungssprache ist Englisch.

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

**U N I K A S S E L  
V E R S I T Ä T**

**FRIEDRICH  
EBERT**   
**STIFTUNG**