

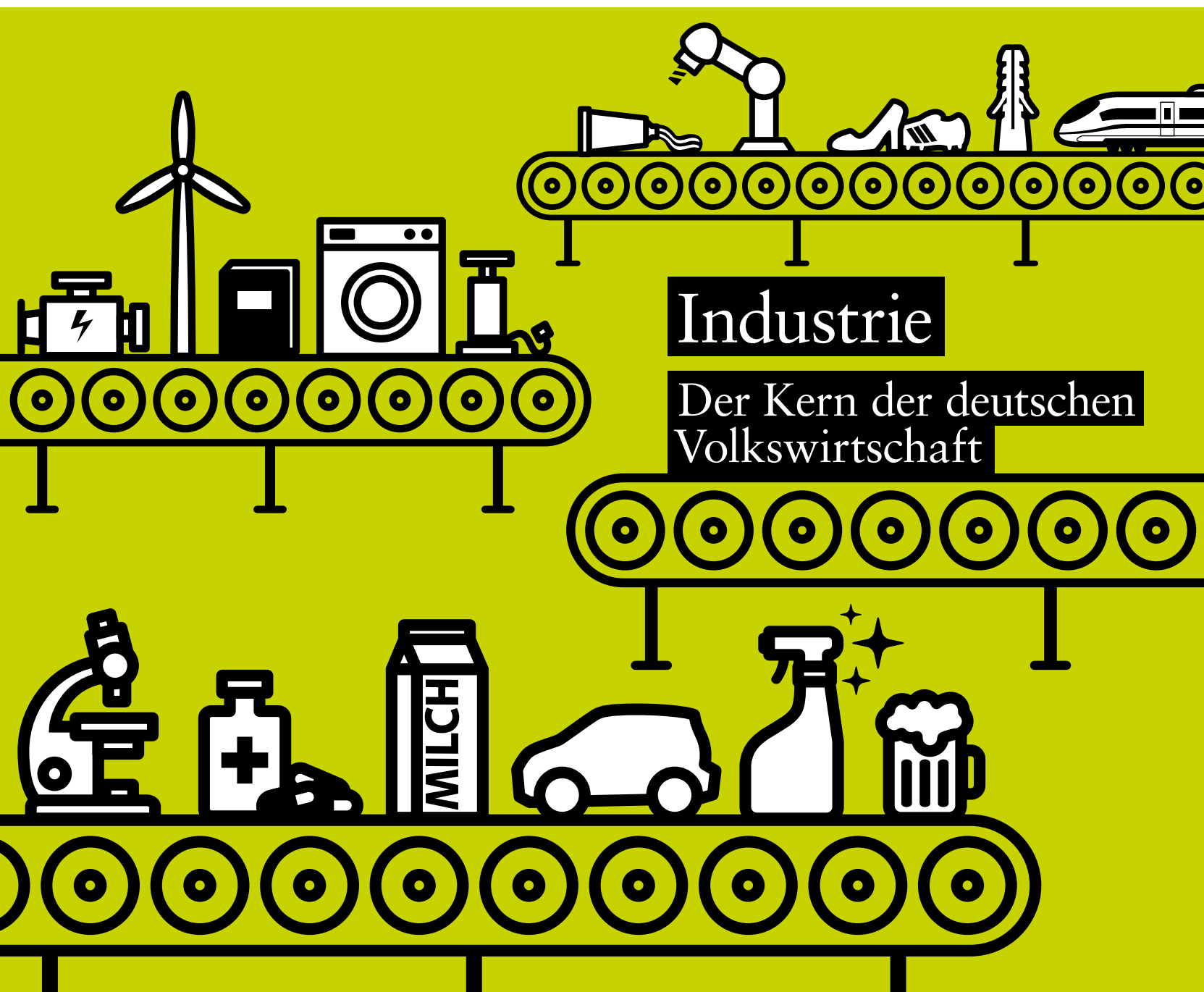
# Mitbestimmung

DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG · WWW.MAGAZIN-MITBESTIMMUNG.DE

SHARE ECONOMY · Die Idee des Teilens bleibt auf der Strecke

ARBEITSZEIT · ver.di-Tarifpolitiker Wiedemuth will 14 Tage weniger Arbeit für alle

BRIC-INVESTOREN · Ausländische Firmenkäufer sind besser als ihr Ruf



# Legendär. Seit 40 Jahren!



Meine Marilyn.



Meine Würze.



Mein Kittner.

»Jedes Betriebsratsmitglied hat ein Recht auf sein eigenes Exemplar in der neuesten Auflage.«  
(LAG Schleswig-Holstein v. 11.4.1995 – 1 TaBV 4/95, bestätigt durch BAG v. 24.1.1996 – 7 ABR 22/95)

EINFACH ONLINE BESTELLEN: 1. Einsteigen auf [www.mein-kittner.de](http://www.mein-kittner.de) 2. Daten eingeben 3. Absenden

## ODER COUPON AUSFÜLLEN UND ABSCHICKEN:

Expl.	Best.-Nr. 978-3-7663-	Autor / Kurztitel	Preis / €
	6416-6	Kittner Arbeits- und Sozialordnung 2015	28,-

### E-Mail-Service

☐ Ja, ich möchte den E-Mail-Service Ihres Verlages nutzen, um über interessante Angebote und Neuigkeiten auf dem Laufenden gehalten zu werden. Diesen Service kann ich jederzeit schriftlich bei der Bund-Verlag GmbH widerrufen.

Absender: ☐ Frau ☐ Herr

Name / Vorname:

Firma / Funktion:

Telefon:

E-Mail:

Straße / Nr.:

PLZ / Ort:

Datum / Unterschrift:

  
**BUND  
VERLAG**

Postfach  
60424 Frankfurt am Main  
Infotelefon:  
0 69 / 79 50 10-20  
Fax:  
0 69 / 79 50 10-11  
Internet:  
[www.bund-verlag.de](http://www.bund-verlag.de)  
E-Mail:  
[kontakt@bund-verlag.de](mailto:kontakt@bund-verlag.de)

SERVICE-FAX: 069 / 79 50 10-11

\*Wir geben Ihre Bestellung zur Ausführung an eine Buchhandlung unserer Wahl weiter.

# „Sichern wir die Zukunft der Industrie, so sichern wir die Zukunft Deutschlands.“

*Auf diese Formel bringt der IG-Metall-Vorsitzende Detlef Wetzel den erneuten Versuch von Gewerkschaften, Unternehmen und Staat, ein Bündnis „Zukunft der Industrie“ zu gründen (Seite 24). Deutschland kann – wie kaum ein anderes Land der Europäischen Union – auf die Wertschöpfung seiner Industrie setzen (Seite 10). Rechnet man den Bruttoproduktionswert, der direkt oder indirekt von der Industrie abhängt, zusammen, werden hier fast 60 Prozent des Bruttoinlandsproduktes erwirtschaftet.*

*Dass die Erfolge in der industriellen Produktion durch immer neue Effizienzprogramme gesichert werden müssen, darauf weist*

*im Interview mit dem Magazin der Geschäftsführer des VW-Konzernbetriebsrats Michael Riffel hin (Seite 16). Die voranschreitende Digitalisierung des Autos ist nicht nur für die Autohersteller, sondern auch für die Autozuliefererindustrie von größter Bedeutung (Seite 34). Es ist*

*absehbar, dass die klassische Hardware-Produktion immer mehr nach Osteuropa verlagert wird und die Zulieferer in Deutschland mehr und mehr auf Software setzen müssen. Und von diesen Ent-*

*wicklungen darf man sich nicht überrollen lassen, weil es ansonsten zu einer „chaotisch verlaufenden Abwärtsbewegung“ kommt, wie es der ver.di-Vize Frank Werneke für die Druckindustrie feststellt (Seite 29). „Es droht eine endlose Kette von Abwehrkämpfen“, so Werneke.*

*Es ist allgemein anerkannt, dass Mitbestimmung die Produktivität von Unternehmen steigert. Deshalb verwundert es umso mehr, welcher Mühen es bedarf, Betriebsräte in mittelständischen Unternehmen der Kunststoffbranche zu etablieren (Seite 20). Bleibt nur zu hoffen, dass die Erfolgsgeschichte des deutschen Produktionsregimes auch dort endlich verstanden wird.*

*Der Newsletter des Magazins, vor einem Jahr eingeführt, zählt nunmehr über 800 Abonnenten. Diese erfreuliche Entwicklung bestärkt uns, die digitale Weiterentwicklung des Magazins Mitbestimmung voranzutreiben.*

*Erkenntnisreiche Lektüre wünscht*



**WOLFGANG JÄGER**

wolfgang-jaeger@boeckler.de



Foto: Andreas Pohlmann



10



34

## TITEL INDUSTRIE

### 10 Riesen und Zwerge

Die deutsche Industrie im Fünf-Länder-Vergleich mit Großbritannien, Frankreich, Italien und Polen. Von Andreas Schulte

### 16 „Wir sind ein Garant für Stabilität“

Michael Riffel, Geschäftsführer des VW-Konzernbetriebsrats, über das Ende der Ära Piëch und die Zukunft des Weltkonzerns

### 20 Kampf auf der grünen Wiese

Die IG BCE erfährt hautnah, dass Betriebsratsgründungen im Mittelstand Knochenarbeit sind. Von Marc von Lüpke

### 24 Dritter Versuch

Ein neues korporatistisches Bündnis soll den Industriestandort Deutschland stärken. Von Joachim F. Tornau

### 26 Die fetten Jahre sind vorbei

Der Druckereibranche geht es schlecht. Die Gewerkschaft ver.di versucht trotzdem, Mindeststandards zu sichern. Von Andreas Molitor

## ARBEIT

### 31 Freundliche Übernahme

Eine Böckler-Studie über Investoren aus den BRIC-Ländern.  
Von Carmen Molitor

### 34 Hartes Geschäft

Verlagerungswelle bei den Autozulieferern? Von Michaela Namuth

### 38 Der Tendenzschutz bröckelt

ProSiebenSat.1 ist jetzt eine SE.  
Von Carmen Molitor

## RUBRIKEN

- 3 EDITORIAL
- 6 NACHRICHTEN
- 9 PRO & CONTRA
- 64 RÄTSELHAFTES FUNDSTÜCK
- 65 VORSCHAU, IMPRESSUM
- 66 MEIN ARBEITSPLATZ
- Willi Droste, BVB-Platzwart



40



48



58

## POLITIK

### 40 Weil Teilen so sympathisch ist?

Die Share Economy überrascht mit neuen Geschäftsmodellen – und neuen Monopolen. Von Wilhelm Pauli

### 45 „Wir wollen raus aus der Frontstellung“

ver.di-Tarifpolitiker Jörg Wiedemuth über seinen arbeitszeitpolitischen Vorstoß

## WISSEN

### 48 Alle wollen Fairness

Soziologen erkunden das gegenwärtige Arbeitnehmerbewusstsein – und haben gute Kunde für Gewerkschaften. Von Johannes Schulten



Foto: photodisc

## AUS DER STIFTUNG

### 50 Zur Sache

Wolfgang Schroeder über eine neue Mitbestimmungsdynamik

### 52 Böckler-Tagungen

Europäisches Gespräch  
Kommission „Arbeit der Zukunft“  
Besser geht's mit.bestimmt

### 55 Tipps & Termine

### 56 Böckler-Nachrichten

### 58 Der Afrika-Deutsche

Altstipendiat Theodor Michael hat ein wunderbares Buch über sein Leben geschrieben. Von Ingo Zander

## EXKLUSIV ONLINE

### Mensch gegen Maschine

Wie die Digitalisierung die Wirtschaft verändert, hängt von der Technik und den Arbeitnehmern ab. Ein Plädoyer des Bamberger Soziologen Olaf Struck für eine kluge Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine.

## MEDIEN

### 60 Buch & mehr

### 62 Website-Check

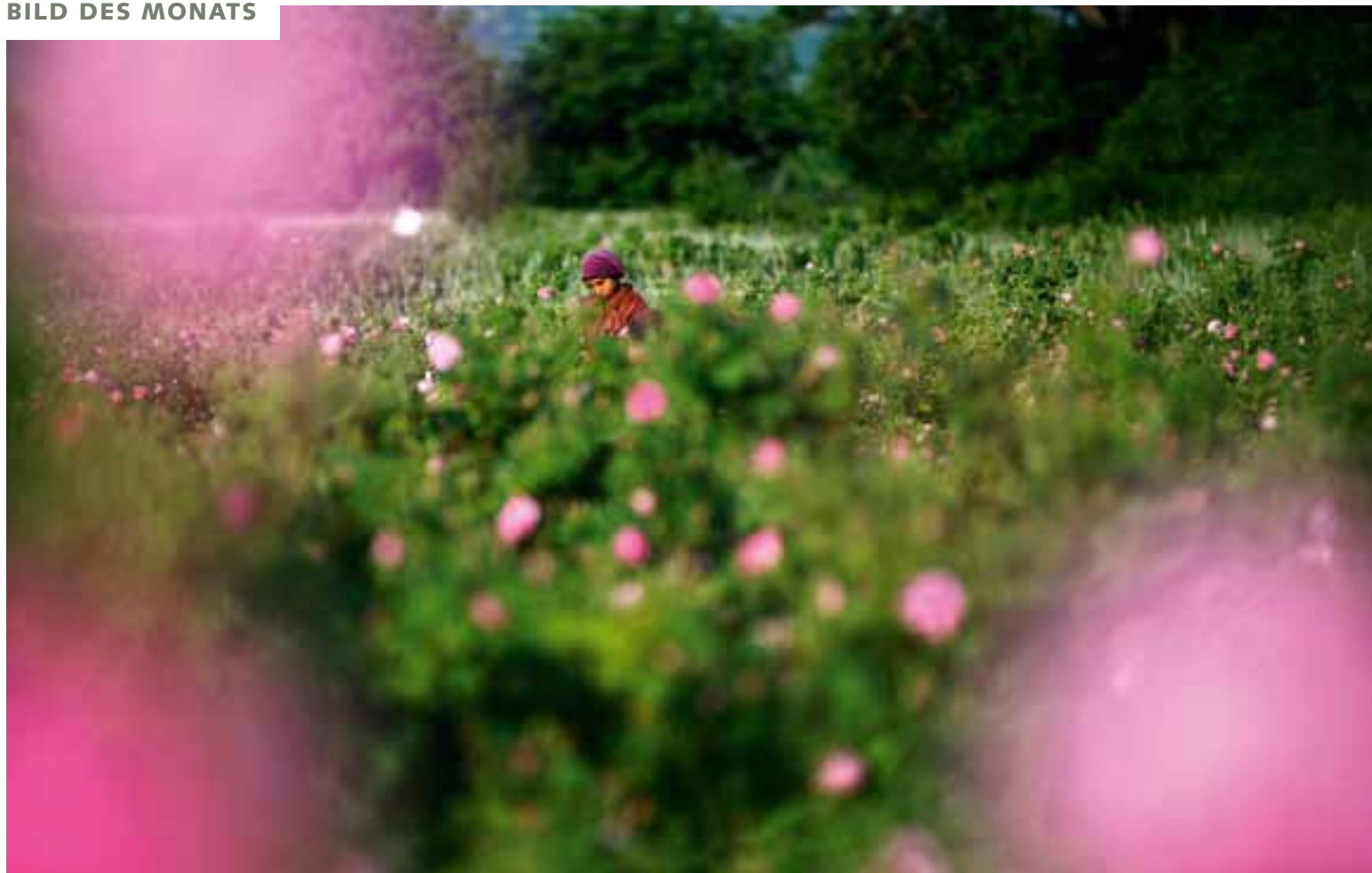


Foto: Stoyan Nenov/REUTERS

## Ernte im Morgengrauen

Der Tag ist kaum angebrochen, da wird auf den Feldern rund um das bulgarische Dorf Pevtsite schon gearbeitet. Von Mai bis Juni werden hier Rosenblüten von Hand geerntet. Aus 3000 Kilo Blütenblättern gewinnen die Betriebe per Wasserdampfdestillation einen Liter Rosenöl, der im Großhandel bis zu 5000 Euro wert ist. Gepflückt wird von der Nacht bis zum Vormittag, denn sobald die Sonne scheint, verflüch-

tigen sich die ätherischen Öle, auf die es die Eigentümer abgesehen haben. Eine versierte Arbeitskraft kann am Tag etwa 40 Kilo Blütenblätter ernten und erhält dafür einen Tageslohn von rund zehn Euro. Seit der Türkenherrschaft werden in Bulgarien Rosen angebaut. Ihr Öl, das man in Luxusparfüms und in orientalischen Lebensmitteln verwendet, gehört zu den teuersten und arbeitsintensivsten der Welt. ■

### URTEIL

## Mindestlohn auch bei Krankheit und an Feiertagen

Es sollte eine Selbstverständlichkeit sein, doch erst ein Urteil hat für Klarheit gesorgt: Arbeitgeber müssen ihren Beschäftigten den Branchenmindestlohn auch im Krankheitsfall und an Feiertagen zahlen. Dies hat das Bundesarbeitsgericht entschieden. Helga Nielebock, Abteilungsleiterin Recht im DGB-Bundesvorstand: „Wäre es anders ausgefallen, hätten sich viele Arbeitgeber darauf berufen können.“ Geklagt hatte eine pädagogische Mitarbeiterin, die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen betreute. Der Arbeitgeber argumentierte, ein Anspruch auf Mindestlohn bestehe nur für geleistete Arbeits-

stunden. Eine Entgeltfortzahlung bei Arbeitsunfähigkeit und Feiertagen in gleicher Höhe verweigerte er. So erhielt die Klägerin nach eigenen Berechnungen nur 10,66 Euro pro Stunde statt dem Branchenmindestlohn von 12,60 Euro. Tatsächlich sieht auch das Mindestlohngesetz hier keine ausdrückliche Regelung vor. Das Gericht stellte jedoch klar, dass das Entgeltfortzahlungsgesetz gelte. Und zwar auch dann, wenn eine Mindestlohnregelung keine Bestimmungen zur Lohnfortzahlung enthält. ■

10 AZR 191/14

## DREI ZAHLEN, DREI MELDUNGEN

## CROWDWORKING

## Bewertung per Mausklick

Die IG Metall verbucht mit ihrer jungen Internetseite faircrowdwork.org erste Erfolge. „Die Plattform hat dazu beigetragen, dass die Politik sich intensiver mit Crowdworking beschäftigt. Vertreter aller Parteien denken derzeit darüber nach, wie die Arbeitsbedingungen dieser jungen Branche verbessert werden können“, sagt Christiane Benner, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall. Auf faircrowdwork.org (siehe Website-Check Seite 62) können Crowdworker seit dem 1. Mai dieses Jahres zum Beispiel die Arbeitsqualität sowie die Bezahlung ihrer Auftraggeber öffentlich bewerten.

Rund 40 Mal ist dies bereits geschehen. „Wenn man bedenkt, dass die Plattform gerade erst gestartet ist, dann



Foto: Frank Rumpenhorst

Christiane Benner

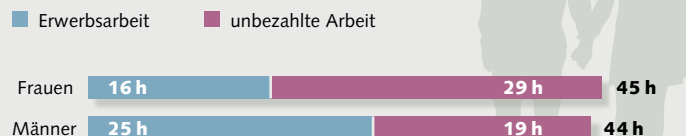
können wir mit der Nutzung zufrieden sein“, sagt Benner. Positiver Nebeneffekt: Arbeitgeber sehen in einer Positionierung mit guten Arbeitsbedingungen für ihre Auftragnehmer offensichtlich einen Wettbewerbsvorteil.

„Einige von ihnen sind auf uns zugekommen, um sich als fairer Arbeitgeber von uns zertifizieren zu lassen“, sagt Benner. Die rund eine Million Crowdworker in Deutschland sind meist Soloselbstständige, die sich ihre Aufträge über Ausschreibungsplattformen im Internet verschaffen. Die Arbeitsbedingungen sind daher fast ausschließlich durch die allgemeinen Geschäftsbedingungen der Arbeitgeber bestimmt. Faircrowdwork.org soll helfen, die Arbeit der Crowdworker fairer zu gestalten. ■

**45** Stunden und 38 Minuten arbeiten Frauen im Durchschnitt in der Woche – eine Stunde mehr als die Männer. Gezählt wird hier neben der bezahlten auch die unbezahlte Arbeit – etwa im Haushalt, bei der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen.

### FRAUENARBEIT IST ÖFTER UNBEZAHLT

Im Schnitt leisten in der Woche ...

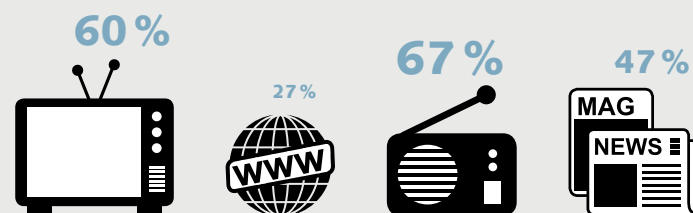


Quelle: Destatis/Mai 2015

**67%** der Deutschen vertrauen dem Radio, 60 Prozent dem Fernsehen. Während das Vertrauen in die Printmedien über dem EU-Durchschnitt (43 Prozent) liegt, vertrauen nur 27 Prozent dem Internet, deutlich weniger als der EU-Durchschnitt (36 Prozent).

### DAS RADIO GILT ALS BESONDERS ZUVERLÄSSIG

So viele Deutsche würden folgenden Medien eher vertrauen ...



Quelle: Eurobarometer, Dezember 2014

**86 000** neue Stellen werden nach einer IAB-Prognose 2015 allein im öffentlichen Dienst und in den Branchen Erziehung und Gesundheit geschaffen. Daneben schaffen die Industrie und Unternehmensdienstleister die meisten neuen Jobs.

### JOBMOTOR DIENSTLEISTUNG

Die prognostizierten zusätzlichen Arbeitsplätze verteilen sich auf ...



Quelle: IAB, April 2015

## Neues Werft-Abkommen

Die IG Metall Küste hat am 28. Mai einen Tarifvertrag mit der Flensburger Schiffbau-Gesellschaft (FSG) abgeschlossen, der Mitspracherechte bei Werkverträgen einschließt. Darin werden soziale Mindeststandards festgeschrieben. Der Betriebsrat bekommt mehr Mitsprache bei Einsatz und Kontrolle von Werkverträgen. Gewerkschaft und Unternehmen reagieren damit auf die schlechten Arbeits- und Lebensbedingungen von griechischen Werkvertragsbeschäftigten in Flensburg, die im März durch die IG Metall öffentlich gemacht wurden. Auch an ande-



Foto: Peter Bisping

FSG-Betriebsräte, IG-Metaller Michael Schmidt (2.v.r.)

ren Werften waren in der Vergangenheit immer wieder Fälle skandalöser Ausbeutung ausländischer Werkvertragsarbeiter bekannt geworden. Bisher ist es der IG Metall gelungen, ähnliche Vereinbarungen mit der Meyer Werft in Papenburg sowie der Neptun Werft in Rostock zu treffen. „Wir brauchen mehr von solchen tariflichen und betrieblichen Regelungen zu einem fairen Umgang mit Werkverträgen“, sagte Meinhard Geiken, Bezirksleiter der IG Metall Küste. ■

## Schutz nach Arbeitsunfällen erodiert

In den USA hat sich die Situation von Arbeitnehmern bei Arbeitsunfällen drastisch verschlechtert, wie investigative Reporter der Non-Profit-Organisation ProPublica berichten. Die Organisation wird von ehemaligen Journalisten der „New York Times“ und des „Wall Street Journal“ geführt. Sie dokumentierten, wie neue Gesetze in 33 Bundesstaaten die Versicherungsleistungen nach Arbeitsunfällen reduzieren, einschränken oder nach einiger Zeit ganz auslaufen lassen, selbst wenn der Arbeitnehmer noch arbeitsunfähig ist.

Immer stärker kontrollieren Arbeitgeber und Versicherer die medizinischen Empfehlungen der behandelnden Ärzte, in 37 Bundesstaaten haben Arbeitnehmer keine freie Arztwahl mehr und müssen arbeitgebernahe Ärzte konsultieren. „Die Einschnitte sind teilweise so drastisch, dass sie den verunfallten Arbeitnehmern den Absturz in die Armut garantieren“, schreibt ProPublica, „oft müssen Arbeitnehmer jahrelang mit den Versicherern um Operationen, Medikamente und Hilfeleistungen streiten, die ihnen Ärzte empfohlen haben.“

Schleichend kündigt die Wirtschaft damit eine gut 100 Jahre alte Vereinbarung auf, nach der die Arbeitgeber in die „Worker's Compensation“ einzahlen und die Arbeitnehmer im Gegenzug darauf verzichten, ihr Unternehmen bei Arbeitsunfällen zu verklagen. ■

[www.propublica.org](http://www.propublica.org)

## Betriebsrats-Basher verscheucht

Achtungserfolg einer jungen Gemeinschaft von Betriebsräten, Personalräten und Gewerkschaftern: Die „Initiative solidarischer ArbeiterInnen“, kurz ISA, hat mit ihren ersten Protestaktionen die mitbestimmungsfeindliche Anwaltskanzlei Schreiner + Partner aus dem Nürnberger Arvena Park Hotel vertrieben, wo diese regelmäßig Kurse wie „Effektive Strategien im Umgang mit schwierigen Betriebsräten“ oder „Die Kündigung ‚störender‘ Arbeitnehmer“ veranstaltet. Dagegen hatte sich ISA mit Transparenten vor dem Tagungshotel postiert und Passanten, Gäste und Personal über die Inhalte der Seminare informiert.

Jetzt hat das Hotel nach Gesprächen mit ISA mitgeteilt, der Kanzlei keine Räume mehr zur Verfügung zu stellen. Schreiner + Partner wird sich nach einer neuen Bleibe umsehen müssen. Im Großraum Nürnberg dürfte das schwierig werden. „Mit unserer nächsten Aktion klären wir weitere Hotels per E-Mail über das Wesen von Schreiner + Partner auf“, kündigt ISA-Sprecher Martin Heimler an. ISA hat sich Anfang 2015 in Nürnberg gegründet. Derzeit wichtigstes Thema der 25-köpfigen Gruppe: Aktionen gegen Union Busting. ■



Foto: ISA

Protestaktion vor Tagungshotel in Nürnberg

# Sollen Lokführer wieder verbeamtet werden?



**CHRISTIAN BÄUMLER** ist Erster Stellvertretender Vorsitzender der CDA, der Arbeitnehmerschaft in der CDU.

„Ja, denn der Bahnverkehr ist eine öffentliche Dienstleistung und ein unverzichtbarer Teil der Infrastruktur. Viele Menschen sind auf die Bahn angewiesen. Die Industrie hat einen erheblichen Teil ihrer Lager auf Schiene und Straße verlagert und damit ihre Produktivität erhöht.

Die Bahn befindet sich seit ihrer Reform Anfang der 90er Jahre in einem Zwischenstadium: Als Aktiengesellschaft ist sie privatrechtlich organisiert, gehört aber zu 100 Prozent der Bundesrepublik und damit den Bürgern. Während wir uns an die Privatisierung der Post und der Telefondienstleistungen weitgehend gewöhnt haben, gilt dies nicht für die Deutsche Bahn.

Teile der Wirtschaft und der Wirtschaftsflügel der CDU fordern wegen der Lokführerstreiks, das Streikrecht in Bereichen der Infrastruktur einzuschränken. Zwangsschlichtungen würden, so heißt es, Streiks verhindern. Unabhängig von verfassungsrechtlichen Bedenken würde dadurch die arbeitsrechtliche Position der Beschäftigten erheblich geschwächt werden. Eine Alternative ist die Umwandlung der Bahn in eine Bundesagentur für Mobilität und die Ausweitung des Beamtenstatus bei den Bahnbeschäftigten. Deren Position gegenüber der Bahn wäre dadurch gestärkt.“



Fotos: CDA, privat

**MATTHIAS GASTEL** ist Bundestagsabgeordneter und bahnpolitischer Sprecher der Fraktion von Bündnis 90/Die Grünen.

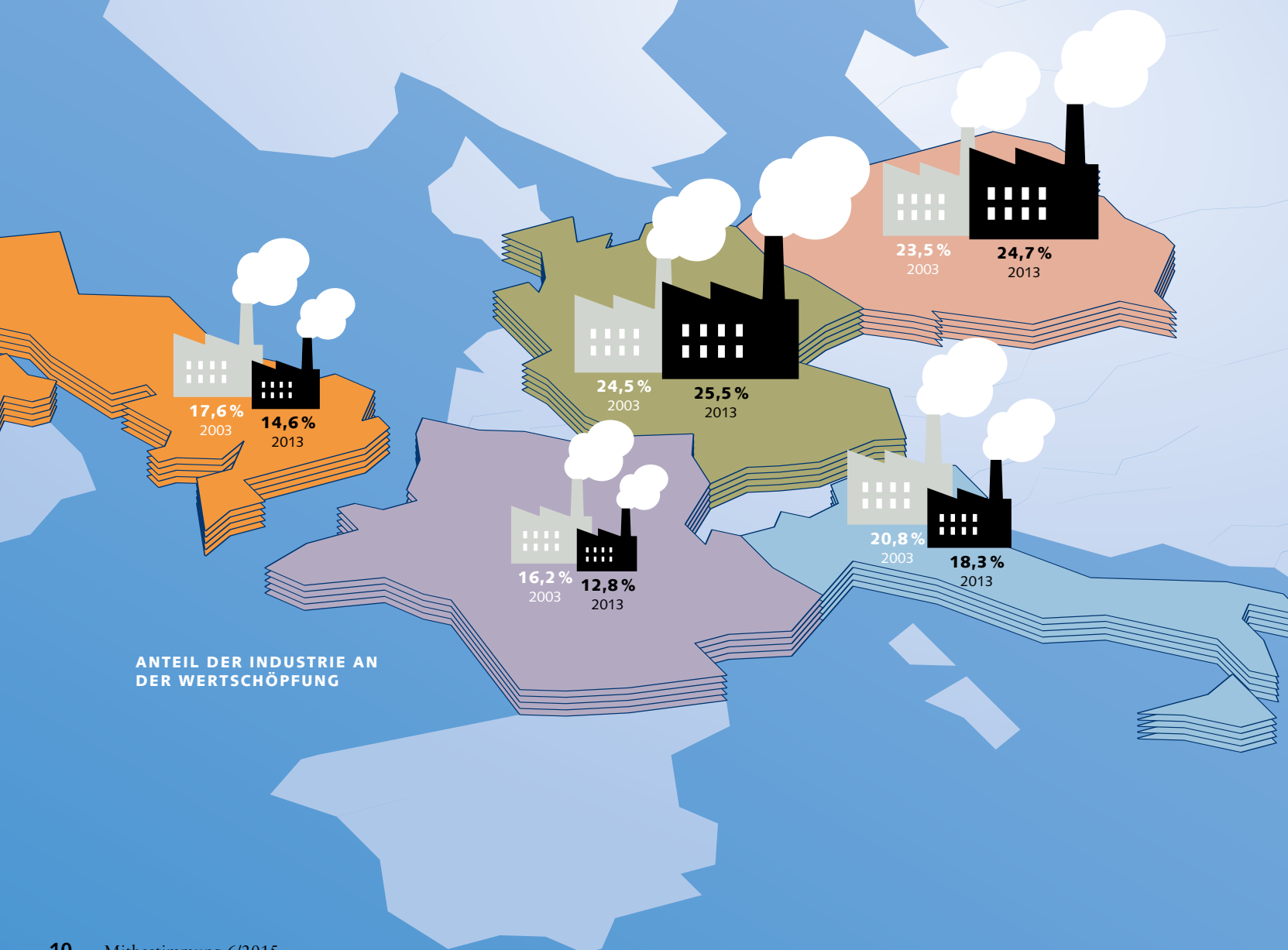
„Nein, auch wenn die GDL-Streiks die Fahrgäste bis an die Belastungsgrenze geführt haben und Unternehmen unverhältnismäßig hohe Verluste hinnehmen mussten. Es ist absurd, aufgrund von Streiks einer einzelnen Gewerkschaft die gesamte Bahnreform infrage zu stellen. Die Forderung nach einer Verbeamtung von 20 000 Lokführern ist populistisch und zu kurz gedacht. In diesem Konflikt darf auch die Verantwortung der Bundesregierung nicht vergessen werden. Hätte sie ihren Gesetzentwurf zur Erzwingung einer Tarifeinheit zurückgezogen, wären wir von der einen oder anderen Streikrunde sicherlich verschont worden.

Die Bahnreform hat den Abwärtstrend im Schienenverkehr gestoppt und dem Nahverkehr auf der Schiene hohe Fahrgastzuwächse gebracht. Dieser Trend soll sich auch im Fern- und Güterverkehr einstellen. Die Bahnreform sollte deshalb konsequent weitergeführt werden. Im Wettbewerb zu anderen Verkehrsträgern ist die Schiene heute immer noch benachteiligt; hier muss von der Politik gegensteuert werden. Aber auch der Wettbewerb auf der Schiene muss vorangetrieben werden. Ein Zurück zur Bundesbahn mit verbeamteten Lokführern ist rückwärtsgewandt und verkennet die Erfolge der Bahnreform.“

# Riesen und Zwerge

**5-LÄNDERVERGLEICH** In vielen unserer Nachbarländer schrumpft die Industrie, was den Volkswirtschaften nicht gut bekommt. Deutschland und Polen sind viel stärker aufgestellt. Doch auch sie zahlen ihren Preis.

Von **ANDREAS SCHULTE**, Journalist in Köln



## Großbritannien: Der Staat redet viel, aber tut wenig

Es schien, als habe Premierminister David Cameron Lehren aus der Finanzkrise gezogen. Eine neue Balance zwischen dem Dienstleistungssektor, der Finanzbranche und dem verarbeitenden Gewerbe kündigte der Premierminister bei seinem Amtsantritt im Jahr 2010 an. Eine Reaktion auf die Krisenjahre, die Großbritannien besonders hart trafen, weil das Land sich zu sehr auf die Finanzbranche als Wirtschaftsmotor verlassen hatte. Cameron legte einen Wachstumsplan vor: Investitionshilfen für Unternehmen, mehr Fachkompetenz, die Stärkung ausgewählter Produktionszweige und flexiblere Arbeitsmärkte sollten es richten. Doch geschehen ist seither kaum etwas.

Zwar gab die Regierung ein Gutachten in Auftrag, das den Bedarf an Investitionen für strukturschwächere Regionen ermittelte. Die Studie empfahl Ausgaben von 49 Millionen Pfund. Doch nur ein Sechstel der Summe hat sie bewilligt. Bei den Gewerkschaften stößt der Sparkurs auf Ablehnung. Das Wachstum der Industrie sei abgewürgt worden, sagt Clare Santry, Sprecherin des britischen Gewerkschaftsbunds TUC. Gerade der Export lahmt. TUC fordert deshalb verstärkte Investitionen in die Qualifikation von Beschäftigten, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Dem Vereinigten Königreich werden nach Angaben von TUC im Jahr 2020 rund 400 000 Ingenieure fehlen. Der Gewerkschaftsbund fordert auch eine Verdopplung der Investitionen für Innovationsförderung. „Nur 40 Prozent der britischen Produktionsfirmen investieren in Forschung und Entwicklung“, sagt Santry. In Deutschland seien es 70 Prozent. Der Blick auf den

Kontinent freilich eint Cameron und TUC. Im vergangenen Februar kündigte der Premier für den Fall seiner Wiederwahl im Mai milliardenschwere Finanzhilfen für mittelständische Unternehmen an. Einiges davon dürfte in der Industrie landen. Immer wieder hatte Cameron in den vergangenen Jahren Deutschland als Vorbild genannt, wenn es um die Stärkung des produzierenden Gewerbes geht. Ob das Geld bei den Beschäftigten ankommt? Das wäre zu wünschen. Denn zwischen 2010 und 2014 sind die Reallöhne im verarbeitenden Gewerbe um 4,2 Prozent gesunken. Zudem kämpfen die Gewerkschaften gegen immer mehr „zero-hour contracts“. Durch sie können Arbeitgeber Beschäftigte ohne feste Arbeitszeiten anstellen. Binnen eines Jahres ist ihre Zahl um 19 Prozent auf nun knapp 700 000 angestiegen.

**FAZIT** Die Industrie wird sich ohne weitere Investitionen nicht von der Politik der vergangenen Jahrzehnte erholen. Wirtschaftsforscher des Instituts Cambridge Econometrics gehen davon aus, dass der Anteil des verarbeitenden Gewerbes weiter abnimmt. ■



**RUSHHOUR IN LONDON:** Die Stadt gehört den Angestellten, nicht den Arbeitern.

21,10 €

Arbeitskosten je geleisteter Arbeitsstunde in der Privatwirtschaft 2013

Anzahl Erwerbstätiger in der Industrie

3,5 Mio. 2,9 Mio.  
2003 2013

20,5 %

Jugendarbeitslosenquote 2013

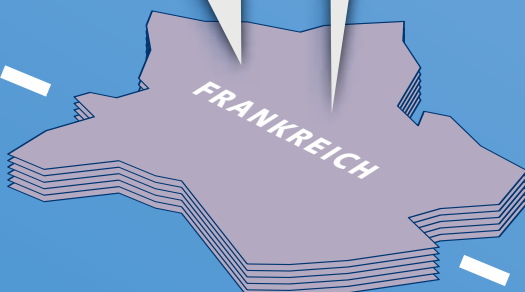
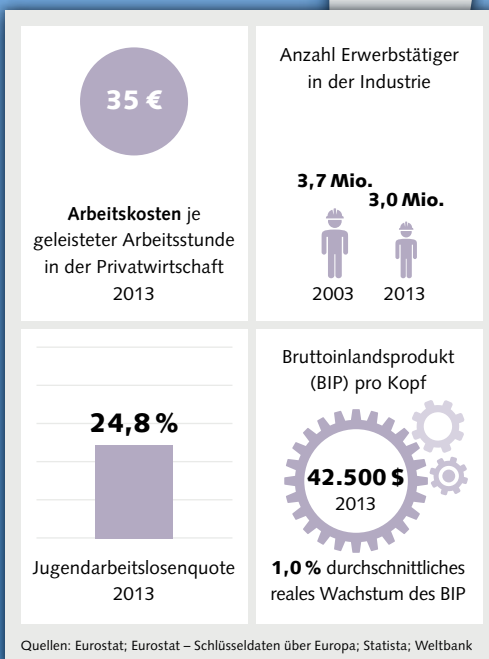
Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf

41.800 \$ 2013  
1,4 % durchschnittliches reales Wachstum des BIP

Quellen: Eurostat; Eurostat – Schlüsseldaten über Europa; Statista; Weltbank



**GEZEITENKRAFTWERK BEI ST. MALO:** Der Staat will Großprojekte initiieren, die Gewerkschaften wittern Wirtschaftsliberalismus.



## Frankreich: Der Niedergang ist unübersehbar

Es sollte ein Zeichen sein. Im vergangenen Jahr verkündete der damalige Wirtschaftsminister Arnaud Montebourg die Gründung eines französischen Staatskonzerns – die erste seit 20 Jahren. Mehrere Hundert Millionen Euro sollen zwar weiterhin in das Bergbauunternehmen CMF fließen, doch kurz darauf gab es eine Regierungsumbildung. Jetzt ist das Projekt erst einmal auf die lange Bank geschoben. Montebourg erinnerte mit der neuerlichen Bildung eines Staatskonzerns an ein bewährtes Konzept aus erfolgreichen Nachkriegsjahren. Mit massiven Eingriffen in die Unternehmenslandschaft schuf die Politik damals Großunternehmen und damit Arbeitsplätze. Doch jetzt ist alles anders. Die Industrie ist im Niedergang begriffen. Frankreich hat kürzlich die Wachstumsprognosen für die Jahre bis 2017 nach unten korrigiert.

Der Grund: „Nahezu die komplette Wirtschaft stagniert wegen der beschleunigten Talfahrt der Industrie“, sagt Chris Williamson, Chefvolkswirt beim Wirtschaftsinformationsdienst Markit. Nach Regierungsangaben hat Frankreich in den vergangenen zehn Jahren 750 000 Arbeitsplätze in der Industrie verloren. Präsident François Hollande will von oben gegensteuern. 2013 stellte er 34 Projekte vor, die der darbenenden Industrie neues Leben einhauchen sollen, darunter Systeme zur Datensicherheit, ein Hochgeschwindigkeitszug, ein Gezeitenkraftwerk, ein Zwei-Liter-Auto, intelligente Netze. Doch die schützende Hand des Staates, wie man sie in Frankreich von den alten Staatsunternehmen kennt, werden die Arbeitnehmer nicht spüren, sollten dadurch überhaupt neue Arbeitsplätze entstehen.

Der Staat wolle derartige Projekte nicht mehr lenken, sondern begleiten, deutete Hollande an. Sein Wirtschaftsminister Emmanuel Macron konkretisierte: „Im Rahmen von einvernehmlichen Abkommen könnten Regeln für Arbeitszeit, Löhne oder Gehälter gelockert werden.“ Mittlerweile steht auch ein lascherer Kündigungsschutz auf dem Tableau. Einige Gewerkschaften haben bereits gegen die „marktgetriebene Industriepolitik“ demonstriert. Gebracht hat es nichts. Der Gewerkschaftsbund CFTD bemängelt vor allem die fehlende Innovationskraft der Industrie und fordert die Einbindung aller Sozialpartner für einen „qualitativen Dialog in Frankreich und in Europa“. Die Wettbewerbsfähigkeit habe zu lange auf verhältnismäßig geringen Arbeitskosten beruht, sagt Sprecherin Isabelle Poret. Dabei liegen die Arbeitskosten in unserem 5-Länder-Vergleich an der Spitze. Da ist viel zu tun, denn Innovationen lassen sich nicht verordnen. Ein fruchtbarer Dialog zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Politik findet unterdessen kaum statt.

**FAZIT** Der massive Eingriff in die Wirtschaft hat Tradition. Der Staat hält zahlreiche Beteiligungen an Großunternehmen – anders als in den meisten europäischen Staaten. Jetzt kehrt der Staat sich halbherzig davon ab, ohne dass die private Wirtschaft die Lücke füllen kann.

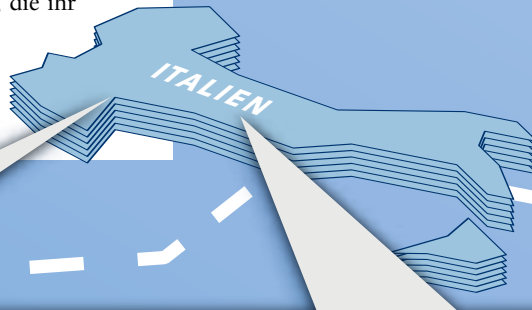
## Italien: Strukturreformen sind überfällig

Wenn es um Italiens Industriepolitik geht, waren sich Arbeitgeber und Gewerkschaften ausnahmsweise lange einig: „Sie existiert nicht, aber wir brauchen sie“, äußerten sich sowohl der Chef des Industrieverbands Confindustria, Giorgio Napolitano, wie auch Metallgewerkschaftsboss Maurizio Landini noch im vergangenen Jahr öffentlich. Während sich Unternehmen vornehmlich über die überbordende Bürokratie im Lande beklagten und eine Lockerung des vergleichsweise strikten Kündigungsschutzes wünschten, erwartete die Arbeitnehmerseite staatliche Hilfen für die vielen schwächelnden Betriebe. Denn von der Krise hat sich Italiens kleinunternehmerisch geprägte Industrie bis heute nicht erholt. Rund 20 Prozent liegt die Industrieproduktion noch immer unter der aus dem Jahr 2008. Auch 2014 sank sie noch um ein knappes Prozent.

Heute liegt die Arbeitslosenquote bei 12,4 Prozent, die Jugendarbeitslosigkeit bei über 40 Prozent. Viele Experten machen dafür vor allem einen rigiden Kündigungsschutz verantwortlich. Lange konnten Firmen mit über 15 Mitarbeitern ihren Beschäftigten aus wirtschaftlichen Gründen kaum kündigen. Die Folge: Angst vor Neueinstellungen und massenhaft Betriebe, die ihr Wachstum zügelten, um unter dieser Marke zu bleiben. Tatsächlich besitzen viele Industriebetriebe in Italien nicht die Größe für eine internationale Wettbewerbsfähigkeit. Daher konzentrieren sie sich auf den Binnenmarkt. Italiens Premier

Matteo Renzi drückte schließlich Ende 2014 gegen den massiven Widerstand der Gewerkschaften eine Arbeitsmarktreform durch. Unternehmen sollen dadurch leichter kündigen und einstellen. Außerdem führt Renzi ein Arbeitslosengeld und eine Jobvermittlung ein. Gewerkschaften, allen voran die Metaller von FIOM-CGIL, kritisieren die Parlamentsbeschlüsse bis heute scharf. Sie fordern, vor allem jene Unternehmen finanziell zu unterstützen, die in Innovationen investieren. Denn da hat Italien massiven Nachholbedarf: Der Anteil der Forschungsausgaben am Bruttoinlandsprodukt liegt bei nur 1,3 Prozent – nicht einmal die Hälfte dessen, was Deutschland dafür ausgibt.

**FAZIT** Die Lohnstückkosten sind seit der Jahrtausendwende um mehr als ein Drittel gestiegen, der Anteil der heimischen Industrie am Welthandel sinkt. Viele Betriebe sind kaum mehr wettbewerbsfähig. Ohne weitere Reformen wird die Industrie weiter an Boden verlieren. ■

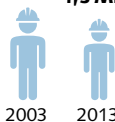


28 €

Arbeitskosten je geleisteter Arbeitsstunde in der Privatwirtschaft 2013

Anzahl Erwerbstätiger in der Industrie

4,9 Mio. 4,3 Mio.



40,0 %

Jugendarbeitslosenquote 2013

Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf



-0,2 % durchschnittliches reales Wachstum des BIP

Quellen: Eurostat; Eurostat – Schlüsseldaten über Europa; Statista; Weltbank



Foto: Giuseppe Gerbas/i/f

**WERKSSCHLISSUNG VON FIAT IN PALERMO (2011):** Der Anteil Italiens am Welthandel sinkt.

# Deutschland: Champion mit Schwächen

Zwischenzeitlich war die Industriepolitik in Deutschland nicht mehr als ein Museumsstück: ehemals bedeutend, aber bloß nicht anfassen. „Der Staat sollte sich so weit wie möglich aus Marktprozessen heraushalten“, schrieb das FDP-geführte Wirtschaftsministerium 2010. Eigentlich unverständlich. Denn nach dem Zweiten Weltkrieg und nach der Wiedervereinigung hatten staatliche Eingriffe maßgeblich dazu beigetragen, dass Deutschland die europaweit stärkste Industrie aufbauen konnte.

Tatsächlich hat sich das Land deutlich schneller als andere europäische Staaten von der Finanzkrise der Jahre nach 2008 erholt. Verantwortlich dafür: eine starke Exportorientierung und Gewerkschaften, die krisenbedingte Entlassungen verhinderten. So blieb vielen Firmen das für diesen Standort so wichtige Fachwissen erhalten. Denn anders als andere Länder zeichnet sich die hiesige Indus-

trie nicht nur durch einseitige Low- oder Hightech-Produktionen aus, sondern durch hochkomplexe Systemlösungen über lange Wertschöpfungsketten.

Darin liegt viel Potenzial. Doch Unternehmen haben zusehends Probleme, es auszuschöpfen. So ergab eine aktuelle Umfrage in der Chemiebranche, dass sich das Innovationsklima aus Sicht der Unternehmen seit 2009 verschlechtert. Auch die Qualität der Infrastruktur sehen Firmen und Industriegewerkschaften als zukünftig gefährdet an. Zudem beklagen Firmen hohe Energie- und Produktionskosten. Tatsächlich verlagern viele Arbeitgeber immer mehr Kapazitäten ins kostengünstigere Ausland. Deutschland ist exportabhängig – und je schwächer die Industrie in anderen Ländern wird, desto schwieriger könnte es werden, Verbündete für eine europäische Industriepolitik zu finden.

Schließlich konkurrieren neben Staaten wie China auch Länder wie die USA, die die weltweit wertvollsten Marken besitzen, mit Deutschland als Standort – befeuert durch eine starke Re-Industrialisierungspolitik. Diesen Trend hat nun auch die Bundesregierung aufgegriffen. Das „Bündnis für Industrie“ bedeutet einen neuerlichen Paradigmenwechsel: Der Staat, die Unternehmen und die Gewerkschaften wollen sich industriepolitisch abstimmen.

**FAZIT** Deutschland hat eine starke industrielle Basis, doch hat sich das Innovationsklima eingetrübt. Viele Firmen erhöhen ihre Produktionskapazitäten vor allem im Ausland. Damit Deutschland den Spitzenplatz behalten kann, sind ausreichende Investitionen in Forschung und Infrastruktur unabdingbar.

31,70 €

Arbeitskosten je geleisteter Arbeitsstunde in der Privatwirtschaft 2013

Anzahl Erwerbstätiger in der Industrie

8,1 Mio. 8,0 Mio.



Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf

7,9 %

Jugendarbeitslosenquote 2013



1,2 % durchschnittliches reales Wachstum des BIP

Quellen: Eurostat; Eurostat – Schlüsseldaten über Europa; Statista; Weltbank



**BASF-WASSERSTOFFANLAGE:** Deutschlands industrielle Basis ist stark.

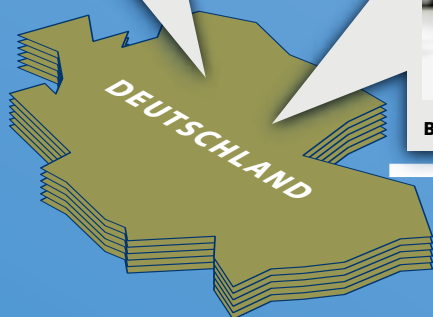




Foto: Peter Andrews/Reuters

**BERGARBEITER (IN ZOFIOKA):** Das Land setzt noch stark auf Kohle.

7,40 €

Arbeitskosten je  
geleisteter Arbeitsstunde  
in der Privatwirtschaft  
2013Anzahl Erwerbstätiger  
in der Industrie

unb. 4,9 Mio.

2003 2013

27,3 %

Jugendarbeitslosenquote  
2013Bruttoinlandsprodukt  
(BIP) pro Kopf13.700 \$  
20134,0 % durchschnittliches  
reales Wachstum des BIP

Quellen: Eurostat; Eurostat – Schlüsseldaten über Europa; Statista; Weltbank

## Polen: Gute Arbeit muss gesichert werden

Anders als in den meisten europäischen Ländern wächst die polnische Industrie und liegt – in Deutschland kaum bekannt – bei einem Anteil von etwa 23 Prozent des Bruttosozialprodukts. Fast jeder dritte Erwerbstätige arbeitet in diesem Wirtschaftszweig. Dabei ist seit dem Ende der 80er Jahre eine von der Regierung gelenkte Industriepolitik kaum zu erkennen – abgesehen von wenigen Positionspapieren und der Forderung an die EU über 700 Milliarden Euro für Investitionen in Osteuropa. Seit 1995 ruhen die Hoffnungen hauptsächlich auf den sogenannten Sonderwirtschaftszonen. Dort können sich auch ausländische Unternehmen steuerbegünstigt ansiedeln. Ein problematisches Modell in einer Wirtschaftsunion.

Tatsächlich sind so aber 250 000 Arbeitsplätze entstanden. Zu den größten Investoren zählen beispielsweise die Autobauer VW und Toyota. Die Autoindustrie zählt zu den wenigen Spitzentechnologien im Land. Den traditionell starken Branchen Maschinenbau, Lebensmittel- und Textilindustrie attestieren Experten hingegen Modernisierungsbedarf. Ersehnte Hightech-Arbeitsplätze erwartet die Regierung unter anderem ausgerechnet von einem altgedienten Wirtschaftszweig, der Kohleförderung. Die Hoffnung auf wirtschaftliche Effekte durch einen Technologievorsprung bei umweltschonender Kohleförderung fußt auf den führenden Forschungseinrichtungen im Land.

Für andere Hightech-Sektoren wie Elektronik, Biotechnologie und Luftfahrt verspricht der Staat bei Ansiedlungen Förderungen. Die Industrie wächst, doch die Qualität der Arbeit zieht vor allem bei weniger Qualifizierten nicht mit. Die regionalen Unterschiede sind groß. Schon im Jahr 2013 schickte der Ge-

werkschaftsbund Solidarnosz seine Mitglieder zum Protest gegen die zunehmende Verbreitung von Zeitarbeits- und Werkverträgen auf die Straße. Rund ein Drittel der polnischen Arbeitnehmer sind so beschäftigt, Tendenz auch in der Industrie steigend. Auch bei hoch Qualifizierten droht Ungemach. Das niedrige Lohnniveau und das Fehlen von Spitzentechnologien treibt sie zunehmend ins Ausland. Die Regierung muss jetzt gute Arbeit stärken.

**FAZIT** Die Attraktivität des Standorts fußt stark auf einem niedrigen Lohnniveau und auf dem unkomplizierten Zugang zu Rohstoffen. Eine Herausforderung besteht in der gezielten Förderung von Hochtechnologie. ■

Quellen: Die Länderanalysen beruhen auf: Frank Gerlach/Marc Schietinger/Astrid Zieger (Hrsg.): Starkes Europa – nur mit Produktion und Industrie. Industriepolitische Konzepte und Instrumente in zehn EU-Ländern. Reihe Standort Debatte. Marburg, Schöner Verlag 2015. 24,90 Euro. Während im Buch zehn Staaten in eigenen Beiträgen behandelt werden, ist die Zahl für den Beitrag auf fünf reduziert worden. Weitere Quellen sind: TUC, Office for National Statistics, IW Köln, IMK, Eurostat und das Statistische Bundesamt, OICA, Amt für Statistik Polen, Sedlak & Sedlak

# *„Wir sind ein Garant für Stabilität“*

**INTERVIEW** Michael Riffel, Geschäftsführer des VW-Konzernbetriebsrats, über das Ende der Ära Piëch im Aufsichtsrat, die Rolle der Arbeitnehmervertretung im Machtkampf bei VW und die Zukunft des Automobilkonzerns

Das Gespräch führten **MARGARETE HASEL** und **KAY MEINERS**.



**” Herr Riffel, der VW-Konzern hat turbulente Wochen hinter sich, seit Ferdinand Piëch, der frühere Aufsichtsratsvorsitzende, öffentlich erklärte, er stehe nicht mehr hinter Konzernchef Martin Winterkorn. Wie haben Sie diese Wochen erlebt?**

Das war für uns alle eine schwierige Zeit. Wir alle haben unter der Debatte gelitten. In einer solchen Zeit ist es wichtig, schnell Lösungen zu finden, um Unsicherheiten zu vermeiden. Wir haben mit Ferdinand Piëch lange und vertrauensvoll zusammengearbeitet, dort wo es Schnittmengen gab. Letztlich war uns aber wichtig, dass wir hier Stabilität behalten. Bernd Osterloh hat als Betriebsratsvorsitzender versucht, Brücken zu bauen. Letztlich war das dann nicht möglich.

**Wann war klar, dass die IG Metall nicht in die Kritik mit einstimmt und sich eher hinter Martin Winterkorn stellt?**

Wir haben schon im letzten Jahr erklärt, dass wir es gerne sähen, wenn die Amtszeit von Martin Winterkorn über das Jahr 2016 hinaus verlängert wird. Diese Position hat sich nicht verändert. Volkswagen war mit ihm sehr erfolgreich – deswegen sehen wir keinen Grund zur Kritik.

**Einige Kommentatoren sind der Ansicht, die Arbeitnehmervertretung sei gestärkt aus dem Machtkampf im Konzern hervorgegangen. Stimmt das?**

Ich teile diese Einschätzung aus der Presse nicht. Wir sind genauso stark wie vorher. Aber eines stimmt: Wir haben unter Beweis gestellt, dass wir ein Garant für Stabilität im Konzern sind und dass wir auch in einer solchen Situation vor allem die inhaltlichen Themen im Blick behalten.

**Herr Piëch und seine Ehefrau haben ein Machtvakuum hinterlassen, als sie ihre Mandate im Aufsichtsrat niederlegten. Jetzt sitzt mit Berthold Huber ein Gewerkschafter dem Aufsichtsrat vor. Und da soll sich nichts verändert haben?**

Jetzt muss ich mal zurückfragen: Wer führt das operative Geschäft? Das ist auch bei Volkswagen der Vorstand, nicht der Aufsichtsrat. Ferdinand Piëch ist seit 2002 nicht mehr Vorstandsvorsitzender. Im Alltag arbeiten wir bei VW aber ganz stark mit dem Vorstand und dem Management zusammen. Nur wenige, große Entscheidungen kommen überhaupt zur Entscheidung in den Aufsichtsrat.

**Martin Winterkorn hat angekündigt, jetzt die Führungsstrukturen verändern zu wollen. Wird das auch Auswirkungen auf die Mitbestimmung haben?**

Wir müssen lernen, alte Strukturen abzuschneiden. Mit den Führungsstrukturen im Konzern beschäftigen wir uns im Betriebsrat schon seit dem letzten Sommer. Wir sind diejenigen, die das Thema treiben, und haben uns auch selbst neu aufgestellt. Unterhalb von Bernd Osterloh haben wir unsere Zuständigkeiten für Marke und

Konzern getrennt. Denn das Unternehmen ist extrem gewachsen. Wir halten es für richtig, wenn die zwölf Marken und auch die Regionen mehr Freiheiten bekommen als in der Vergangenheit, um besser auf die Märkte und die Kundenwünsche reagieren zu können.

**Der Konzern steht wirtschaftlich gut da, aber es gibt strukturelle Risiken, die Herrn Piëch möglicherweise zu seiner Kritik bewogen haben.**

Welche Risiken sollen das sein?

**Problem Nummer eins: Auf dem US-Markt, dem wichtigsten der Welt, sieht es düster aus. Hier finden die Autos wenig Kunden – ausgerechnet in dem Land, in dem IT-Unternehmen wie Apple oder Google daran arbeiten, das Autofahren zu revolutionieren.**

Wir haben daran Kritik geübt. Bernd Osterloh hat diese auch deutlich öffentlich formuliert. Es stimmt, dass wir Nordamerika strategisch bearbeiten müssen. Doch das passiert auch. Aber in den USA



**DIGITALDISPLAY IM NEUEN PASSAT 7:** „Es macht unglaublich Spaß.“

haben wir bislang nur eine einzige Fabrik, in Chattanooga. Uns geht es um eine langfristige Strategie, wie wir in den USA einen ernsthaften Marktanteil erreichen. Und da ist der Vorstand mittlerweile auf einem guten Weg.

**Problem Nummer zwei: Der Konzern verkauft 40 Prozent seiner Fahrzeuge in China. Nach unabhängigen Schätzungen werden hier 60 Prozent des Nettoergebnisses von VW erwirtschaftet. Das ist eine ungeheure Abhängigkeit.**

Wir hatten vor China nie Angst, weil die Kapazitäten, die dort aufgebaut wurden, nur den chinesischen Markt versorgen. Das Engagement in China war absolut der richtige Weg. Wir sind jetzt 30 Jahre in China und werden deswegen nicht so stark wie andere ►

## ZUR PERSON



**MICHAEL RIFFEL**, geboren 1958 in Pforzheim, begann seine VW-Karriere 1975 als Werkzeugmacher. Sein Traum damals: „Ein eigener VW Käfer. Richtig cool war es, beim Autofahren zu rauchen.“ Im Jahr 1986 wurde Riffel Referent beim Gesamtbetriebsrat der Volkswagen AG und ist seit 2010 Geschäftsführer des VW-Gesamtbetriebsrates oder „Generalsekretär“ – eine Bezeichnung, die gewählt wurde, damit die ausländischen Kollegen sich seine Funktion besser vorstellen können. Er betreut in dieser Funktion alle inländischen VW-Werke. Davor war er zusätzlich als Geschäftsführer für den Konzern- und Weltkonzernbetriebsrat tätig, bis die Funktionen auf mehrere Personen verteilt wurden. Riffel gilt als enger Vertrauter von VW-Betriebsratschef Bernd Osterloh. Er ist stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender bei der Volkswagen Financial Services AG. Ende des Jahres geht er in den Ruhestand. Privat fährt er einen VW-Bus T6. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.

► als ausländischer Hersteller wahrgenommen. China ist für uns ein zweiter Heimatmarkt. Das ist ein großer Vorteil.

*China will über die Joint Ventures mit Ausländern vor allem Know-how erwerben. Die Gefahr liegt doch auf der Hand.*

Welche Alternative hätte VW gehabt? Dann würde das Geschäft in China ohne VW gemacht. Aber dass die Abhängigkeit zugenommen hat, das ist völlig klar. Damit muss man umgehen. Und das funktioniert vor allem mit unseren chinesischen Joint-Venture-Partnern gut.

*Die chinesischen Mitarbeiter können keiner freien Gewerkschaft beitreten, nur einer Parteiorganisation, dem Allchinesischen Gewerkschaftsbund. Wie gehen Sie damit um?*

Wir haben früh begonnen, mit dem Allchinesischen Gewerkschaftsbund Kontakt aufzunehmen und die Vertreter der Arbeitnehmer einzubinden. Die Chinesen sind nicht Mitglied in unserem Weltkonzernbetriebsrat. Aber wir haben sie als Gäste eingebunden, damit sie die Diskussionen mitbekommen, die anderswo in der Welt geführt werden. Das war uns sehr wichtig. Unsere chinesischen Partner haben ein großes Interesse an der deutschen Mitbestimmung. Viele unserer Strukturen haben sie bereits übernommen.

*Problem Nummer drei: Die Rentabilität der Kernmarke VW gilt als zu niedrig. Langfristig könnte das Zehntausende Arbeitsplätze in Deutschland und Europa gefährden.*

Wir haben kein akutes Problem, keine Krise. Die Auftragsbücher in Europa sind voll. Aber man kann die Kuh nur melken, wenn sie Milch gibt – das ist unsere Devise, und deswegen ist das für uns ein Thema. Wir haben nie auf der Rationalisierungsbremse gestanden und Veränderungen immer mitgestaltet. Wenn etwas wirklich nicht mehr rentabel war, wie die Kabelstrangfertigung – und sie wurde geschlossen –, dann haben wir andere Beschäftigungsperspektiven für die Mitarbeiter gefunden. Heute arbeiten wir uns ganz intensiv auch in Kostenstrukturen ein. Dafür wären wir, flapsig gesagt, vor 20 Jahren noch ins Gewerkschaftsgefängnis gekommen.

*Warum ist die Produktion im Herzen des Konzerns so wenig rentabel?*

Wie gesagt: Belastungen aus Märkten wie Brasilien, Indien oder Russland treffen sehr stark die Kernmarke VW. Dann gehen wir für andere Marken in Vorleistung bei Forschung und Entwicklung. Und wir verkaufen über unseren Vertrieb auch Fahrzeuge anderer Marken, wo das Ergebnis dann bei den Marken landet. Wenn man das alles einbezieht, ist die Rendite der Kernmarke eigentlich höher, als sie ausgewiesen wird.

*Gerade läuft ein großes Sparprogramm. Trägt der Betriebsrat das mit?*

Ja, aber wir bei Volkswagen nennen es Effizienzprogramm. Martin Winterkorn hat von Anfang an gesagt: Wir reden nicht über Perso-



**VW-PRÄSENTATION IN SHANGHAI:** „Das Engagement in China war absolut der richtige Weg.“

nalabbau und nicht über den Tarif. Wir haben die Kollegen selbst aufgefordert, uns Vorschläge zu schicken, wo sie Effizienzpotenziale sehen. Sie haben rund 600 Vorschläge gemacht. Denn wir wissen, dass die Aufwendungen für die weitere CO<sub>2</sub>-Reduktion, das Verhalten unterschiedlicher Antriebe, die Batterietechnik und die Digitalisierung den Konzern Milliarden kosten werden.

*Die Arbeitnehmer sind so stark organisiert, dass hier ganz sicher nicht gespart wird. 5800 Euro Erfolgsprämie im vorigen Jahr für die Mitarbeiter in Deutschland können sich sehen lassen.*

Wir haben nie gesagt, dass wir beim Entgelt sparen wollen. Wir haben eine unbefristete Beschäftigungssicherung. Wer sich bei Volkswagen mit Ideen beteiligt, muss keine Sorge haben, dass er seinen Arbeitsplatz verliert oder weniger verdient. Es gibt eine dauerhafte Entgeltabsicherung.

*Das Produkt Auto verändert sich stark. Es wird zum rollenden Computer ...*

Schauen Sie sich den neuen Passat an, mit einem frei konfigurierbaren Bildschirm, wo früher nur ein paar Instrumente waren, und einem tollen Infotainment-Angebot. Es ist ungewohnt, wenn da vorne im Cockpit beim Einsteigen alles schwarz ist wie ein Tablet-Display. Aber es macht unglaublich Spaß. Das ist Zukunft, die man heute schon kaufen kann.

*Solche Produkte könnten Vorbote einer Zeit sein, wo die coolsten Autos von Google oder Apple gebaut werden.*

Warten wir erst mal, ob die ein Auto auf die Straße kriegen! Wenn ich sehe, was unsere Entwickler für einen Aufwand treiben, um ein

*„Wir haben nie auf der Rationalisierungsbremse gestanden und Veränderungen immer mitgestaltet.“*

paar Gramm CO<sub>2</sub> einzusparen, dann wird das für Google eine echte Herkulesaufgabe. Solche Firmen brauchen ein ganz anderes Geschäftsmodell. Aber was diese Firmen machen, muss man sich sehr genau ansehen, keine Frage. Es ist gefährlich, wenn man bestimmte technologische Trends verschläft. Dann baut man zwar immer noch Autos, aber, wenn es schlecht läuft, im Auftrag.

*Es wird Kämpfe um neue Geschäftsmodelle geben, darum, wer den Hut aufhat, und darum, wie der Gewinn aufgeteilt wird.*

Die Frage ist, ob Google jemals ein Auto bauen will oder nur eine digitale Infrastruktur fürs Autofahren. Volkswagen ist technologisch gut aufgestellt. Wir waren bei Innovationen vielleicht nicht immer die Ersten. Aber wenn wir etwas gemacht haben, haben wir es gut und richtig gemacht. ■

# Kampf auf der grünen Wiese

**MITBESTIMMUNG** Vor über einem Jahr startete die IG BCE ein Projekt, um Betriebsratsgründungen in der kunststoffverarbeitenden Industrie zu initiieren. Die Widerstände seitens der Arbeitgeber sind teilweise enorm.

Von **MARC VON LÜPKE**, Journalist in Hamburg

**LEIST-BETRIEBSGELÄNDE IN FAMBACH:** Es sind viele Betriebe ohne Mitbestimmungsstrukturen entstanden.

**D**aniel Heisch hat sich im letzten Jahr oft geärgert – zum Beispiel über die Leist Oberflächentechnik GmbH, ein Unternehmen mit rund 500 Arbeitsplätzen in Bad Hersfeld, im tschechischen Jičín und im thüringischen Fambach. Seit gut einem Jahr arbeitet Heisch in einem achtköpfigen Team der IG BCE daran, die Gründung von Betriebsräten in der kunststoffverarbeitenden Industrie zu fördern. Die IG BCE hat das neue Projekt als Teil der Offensive Mitbestimmung eingerichtet. Es ist ein Vorhaben, bei dem Zumutungen, harte Auseinandersetzungen und Gerichtsgänge nicht ausbleiben.

„Wir haben uns die Kunststoffbranche ausgesucht, weil es eine wachsende Industrie ist, in der Arbeitsplätze geschaffen werden“, erläutert Petra Adolph, die das beim geschäftsführenden Hauptvorstand der IG BCE angesiedelte Projekt leitet. Es sind innovative Firmen, ein Gewinn für die Region. Traditionell bietet die Kunststoffverarbeitung auch kleinen und mittleren Betrieben Chancen. Teilweise gibt es noch Arbeit für gering Qualifizierte. „Doch viele Betriebe sind auf der grünen Wiese entstanden, ohne Mitbestimmungsstrukturen“, sagt Adolph. Heisch und seine Kollegen sollen den mitbestimmungsfreien Raum verkleinern.

Auf rund 100 000 Beschäftigte taxiert die Gewerkschaft die Belegschaftszahlen in diesem Industriezweig. Auch die 1968 gegründete Firma Leist ist ein wichtiger Arbeitgeber in einer strukturschwachen Region, ein Spezialist für Korrosionsschutz, der unter anderem Schrauben für die Automobilindustrie beschichtet. Im Januar 2014 traf sich Daniel Heisch zum ersten Mal mit Mitarbeitern des Standortes Fambach. Was er erfuhr, alarmierte ihn. Es passt nicht gut zur Selbstdarstellung der Firma, die zu ihren Werten unter anderem „Zuverlässigkeit und Aufgeschlossenheit“ zählt.

Die Beschäftigten sorgten sich um ihre Gesundheit. Sie waren der Meinung, dass der Arbeitsschutz im Unternehmen vernachlässigt würde. Auch um das Betriebsklima stehe es schlimm, erfuhr der Gewerkschaftssekretär. Unklare Zuständigkeiten und ein willkürlicher Umgang mit der Belegschaft seien an der Tagesordnung. Daniel Heisch empfahl die Gründung eines Betriebsrates. Zugleich warnte er die Männer vor den Hindernissen, die ihnen ihr Arbeitgeber noch in den Weg legen könnte. Seine negative Prognose sollte sich später noch als optimistisch herausstellen.

„Die Leute wurden massiv eingeschüchtert“, berichtet Martin Reinhardt (Name geändert) über den ersten Versuch, am Standort einen Betriebsrat zu gründen. Zugleich erteilte die Betriebsleitung dem IG-BCE-Sekretär Heisch Zutrittsverbot. Für seine Treffen mit Leist-Mitarbeitern hatte er zuvor schon auf Hotels ausweichen müssen. Ein Mitglied der mittleren Führungsebene klebte sich einen überdimensionalen Aufkleber auf die Heckscheibe seines Autos:



**GEWERKSCHAFTER HEISCH, LEIST-MITARBEITER FUNKSTEIN:**  
Treffen im Hotel

*„Manchmal frage ich mich, wo eigentlich die Grenze liegt.“*

DANIEL HEISCH, IG BCE

„Betriebsrat – nein danke!“ In dieser Stimmung scheiterte die erste Veranstaltung zur Wahl eines Wahlvorstandes im vergangenen Oktober, wie Heisch berichtet.

Zuvor hatte die Firmenleitung massiven Druck ausgeübt. „Die Abteilungsleiter gingen rum und sagten: ‚Ihr nehmt nicht daran teil!‘“, erzählt der Leist-Mitarbeiter Richard Bell (Name geändert). Am Wahltag selbst kam es im Abstimmungsraum gar zu einem tätlichen Übergriff: Ein Mitarbeiter sei sogar am Oberarm gegriffen worden, schildert Reinhardt. In dem Betrieb habe außerdem eine Liste gehangen, in die sich Belegschaftsmitglieder eintragen sollten, die „kein Interesse“ an einer Teilnahme an der Wahlveranstaltung hätten, berichtet Heisch.

Entsprechend gering fiel die Anwesenheit aus. In dieser Atmosphäre brachen die Gewerkschaftsvertreter die Wahlversammlung ab. Leist-Mitarbeiter Bell steht wegen seines Engagements für einen Betriebsrat unter verschärfter Beobachtung, wie er berichtet: ►



**PRIVATAUTO MIT BETRIEBSRATS-FEINDLICHEM AUFKLEBER:** Manche Firmen versuchen alles, um eine Wahl zu verhindern.



► „Ich werde jeden Tag von Schichtbeginn bis Schichtende kontrolliert. Die warten regelrecht auf einen Fehltritt.“ Das zuständige Arbeitsgericht wies die von der Gewerkschaft angestrebte gerichtliche Einsetzung des Wahlvorstandes zurück. Stattdessen fand Anfang Februar eine erneute Wahlversammlung statt. Auch an diesem Termin griff der Arbeitgeber zu extremen Mitteln. Zehn Minuten vorher wurde dem Mitarbeiter Sven Funkstein, der sich auch im Fernsehen zu den Vorgängen in seinem Unternehmen geäußert hatte, außerordentlich gekündigt.

Mittlerweile haben sich die Parteien erneut vor Gericht getroffen. Die Firma Leist stellte einen Antrag auf Erlass einer einstweiligen Verfügung, um die Arbeit des gewählten Wahlvorstandes wegen angeblicher Formfehler einzustellen. Das Gericht ließ sich davon nicht überzeugen und wies den Antrag zurück. Die Fronten sind verhärtet. Mittlerweile hat die IG BCE Strafanzeige gegen den Inhaber des Unternehmens gestellt. Die Behinderung einer Betriebsratswahl stellt einen Straftatbestand dar. „Manchmal frage ich mich, wo eigentlich die Grenze liegt“, sagt Heisch.

In vier Regionen sprechen Heisch und seine Kollegen Arbeitnehmer und Arbeitgeber an, Neben Thüringen/Sachsen auch in Bayern, Baden-Württemberg und Westfalen. 80 neue Betriebsräte hatten die Verantwortlichen beim Start des auf zwei Jahre befristeten Projekts als Zielmarke gesetzt. Gut 30 sind bislang entstanden. Die Arbeit ist alles andere als leicht. „Zwar gibt es moderate Unternehmensleitungen, die sich erst einmal mit den neuen Betriebsräten zusammensetzen und sich informieren“, sagt Gewerkschafterin Adolph. „Aber wir haben auch Betriebe, die mit allen Mitteln versuchen, einen Betriebsrat zu verhindern.“

**AUF IN DEN TARIF** Andernorts ging die Gründung von Betriebsräten friedlicher vonstatten. Seit Mitte vergangenen Jahres ist Tayfun Özlem Vorsitzender des neu gewählten Betriebsrats der Firma Durotherm im baden-württembergischen Haiterbach. Ähnlich wie in Thüringen herrschte in dem Kunststoffbetrieb große Unzufriedenheit, wie Özlem berichtet: Die mittlere Führungsebene, sagt er, habe die Belegschaft zu Überstunden gedrängt. Özlem suchte schließlich mit einigen Kollegen um Unterstützung bei der IG BCE. „Von uns war keiner vorher Gewerkschaftsmitglied“, berichtet er. „Wir hatten Glück, dass Marvin und Daniela da waren.“ Das sind Daniela Lange und Marvin Bücher, ebenfalls aktiv im Kunststoffprojekt.

Die beiden informierten die Mitarbeiter von Durotherm über ihre rechtlichen Möglichkeiten, sich im Betrieb gegen Willkür zur Wehr zu setzen. Im Mai 2014 kam es dann zur Betriebsratswahl. Der Arbeitgeber hatte den Mitarbeitern im Vorfeld keine Schwierigkeiten gemacht. „Wir hatten Glück, dass unser Chef schon wusste, was auf ihn zukommen würde“, vermutet Özlem: In einem benachbarten Betrieb hatte sich die Geschäftsführung zwei Jahre gegen die Einrichtung eines Betriebsrats gewehrt – erfolglos.

Ebenso wie die Geschäftsleitung müssen sich nun auch die Mitglieder des Betriebsrates mit ihrer Rolle vertraut machen. „Wir haben so viele Rechte, von denen wir nie Gebrauch gemacht hatten“, meint Özlem. „Auch weil wir gar nichts darüber wussten.“ Gerade hat er das erste Schulungsmodul für Betriebsräte der IG BCE absolviert, sein Arbeitgeber hat ihn dafür freigestellt – bezahlt. Für die weitere Zukunft haben sich Tayfun Özlem und seine Kollegen bereits ein großes Ziel gesetzt. „Wir wollen jetzt einen Tarifvertrag“, erklärt der Betriebsrat. Aus diesem Grund wirbt Özlem mit den anderen



Fotos: privat; Durotherm; Marc von Lüpke

**LASER-BEARBEITUNGSZENTRUM BEI DUROTHERM; NEUER BETRIEBSRAT:** In Haiterbach ging die Gründung friedlicher vonstatten.

sechs Betriebsräten neue Mitglieder für die IG BCE, um die Verhandlungsmacht zu stärken.

**GUTE ARBEIT ALS ZIEL\_** Bis es einmal so weit ist, ist viel Einsatz notwendig. „Die Leute haben oft keine Ahnung, was Gewerkschaften sind und was sie leisten können“, beklagt Marvin Bücher, der vorher Jugendreferent bei der IG BCE war. Zusammen mit seiner Kollegin Daniela Lange spricht Bücher die Mitarbeiter gezielt an, um sie zu informieren. „Wir waren bei den Leuten vorm Werkstor“, meint Daniela Lange, die vorher selbst Betriebsrätin war. „Wir haben gefragt, welche Probleme es gibt und wie wir helfen können.“

Interessierte sollen erst einmal vertraute Kollegen ansprechen, um so eine Basis für die Wahl einer Arbeitnehmervertretung zu bilden. Wenn diese Grundlage geschaffen ist, schreiben Lange und Bücher die Unternehmensleitung an und setzen sie davon in Kenntnis, dass sie von den im Betrieb beschäftigten Gewerkschaftsmitgliedern zur Abhaltung von Betriebsratswahlen aufgefordert wurden. In Baden-Württemberg zeigen sich viele Unternehmen durchaus kooperativ. Trotzdem wissen auch die beiden hiesigen Projektssekretäre von unfairem Verhalten der Unternehmenseite zu berichten.

Projektssekretär Daniel Heisch sieht noch viel Arbeit für die IG BCE auf sich zukommen, um in der kunststoffverarbeitenden Industrie faire Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmer herzustellen: „Viele Unternehmen der Branche verdienen zwar gutes Geld, aber auf die falsche Art und Weise. Die Löhne sind gering, Überstunden werden nicht bezahlt.“ Gerade die hohe Zahl angelernter Arbeitskräfte stellt manchmal eine Verlockung für die Arbeitgeber da. Weil diese Beschäftigten schnell zu ersetzen sind, sperren sich viele Un-

ternehmen dagegen, ihren Belegschaften Mitbestimmungsrechte und höhere Löhne zuzugestehen.

**OFT GEHT ES NUR MIT GERICHT\_** Mit dem Projekt in der kunststoffverarbeitenden Industrie stößt die IG BCE in eine Welt vor, die so ganz anders ist als die von Großunternehmen geprägte chemische Industrie. „Eine Erkenntnis ist, dass in vielen Unternehmen Wahlvorstände gerichtlich eingesetzt werden müssen, weil eine betriebliche Einigung nicht möglich ist“, resümiert Petra Adolph. Ihr ist besonders der Schutz derjenigen Mitarbeiter wichtig, die sich in ihren Betrieben für einen Wahlvorstand oder den Betriebsrat engagieren. „Da wird heftig Druck ausgeübt.“

Um hier Entlastung zu schaffen, schmiedet die IG BCE erste Pläne. „Wir werden mit dem Gesetzgeber darüber reden, ob es nicht andere Formen geben kann, Wahlvorstände einzusetzen, um die Leute nicht diesem Martyrium und dem Druck auszusetzen“, erklärt die Projektleiterin. Aber das ist eine Langfristaufgabe: „Bis dahin brauchen alle Beteiligten ein dickes Fell.“ ■

#### MEHR INFORMATIONEN



Frerichs, Melanie/Lücking, Stefan: **BETRIEBSRÄTE GRÜNDEN.**

Erste Schritte, Erfahrungen, Gute Praxis; Eine Publikation im Rahmen der Offensive Mitbestimmung. Düsseldorf: 2015, 55 Seiten. Die Broschüre kann unter Angabe der Bestellnummer 30454 kostenlos bei der Firma Setzkasten GmbH per Fax 02 11/4 08 00 90-40 oder E-Mail [mail@setzkasten.de](mailto:mail@setzkasten.de) bestellt werden



**BDI-CHEF GRILLO, MINISTER GABRIEL, IG-METALLER WETZEL (V.L.) AM 3. MÄRZ IN BERLIN:** Konsensthemen im Vordergrund

# Dritter Versuch

**INDUSTRIE** Nach der „Konzentrierten Aktion“ und dem „Bündnis für Arbeit“ gibt es wieder ein korporatistisches Bündnis zwischen Gewerkschaften, Unternehmen und Staat – zum Thema Industrie.

Von **JOACHIM F. TORNAU**, Journalist in Hamburg und Kassel

Das neue Wirtschaftsbandnis ist prominent besetzt. Auf Arbeitgeberseite sind die Dachorganisationen BDI und BDA dabei, dazu sieben Branchenverbände. Die Arbeitnehmerseite vertreten die drei großen Industriegewerkschaften IG Metall, IG BCE und IG BAU sowie der DGB. Und das Gipfeltreffen komplett macht Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel (SPD). Im März hob der Vizekanzler mit den Chefs all dieser Organisationen das Bündnis „Zukunft der Industrie“ aus der Taufe.

Es geht um das, was in der Gründungserklärung des Bündnisses die „Megatrends“ der Gegenwart genannt wird. Um demografischen und gesellschaftlichen Wandel, um Globalisierung und Digitalisierung, um Energiewende und Investitionsstau. Und darum, wie darauf zu reagieren ist. Auf „konkrete Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für Politik, Unternehmen und Gewerkschaften“ wollen sich die 14 Bündnispartner verständigen. Einstimmig. Um dafür zu sorgen, dass die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie trotz aller Herausforderungen erhalten bleibt. Und dass „wieder mehr

und bessere Industriearbeitsplätze in Deutschland“ entstehen können. Ausgegangen war die Initiative vom IG-Metall-Vorsitzenden Detlef Wetzel.

Zusammen mit BDI-Präsident Ulrich Grillo und Wirtschaftsminister Gabriel hatte er im November 2014 zur Gründung des Bündnisses aufgerufen. „Es ist eine Schicksalsfrage“, sagte der Gewerkschafter. „Sichern wir die Zukunft der Industrie, so sichern wir die Zukunft Deutschlands.“ Allen Diskussionen über den Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft zum Trotz hängen noch immer knapp 60 Prozent des Produktionswerts der deutschen Wirtschaft direkt oder indirekt von der Industrie ab. Rund acht Millionen Beschäftigte arbeiten in 100 000 Betrieben, von familiengeführten Unternehmen bis zum internationalen Großkonzern. Und derart umfassend ist das Firmenspektrum, dass die Wertschöpfungskette vollständig im Inland bleiben könnte – einzigartig in der Welt.

**ANSPRUCHSVOLLE AGENDA** „Die Industrie spielt eine Schlüsselrolle für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands“, erklärt Wolfgang Schroeder, Leiter der Grundsatzabteilung der IG Metall. Aber auch für gute Arbeitsbedingungen, für Tarifbindung und Mitbestimmung sei sie entscheidend. „Wenn man irgendwo von guter Arbeit sprechen kann, dann in der Industrie“, sagt Schroeder. Doch obwohl Deutschland vom Ausland für seine Industrie bewundert werde, lägen die letzten Großinvestitionen schon lange zurück. Nicht zuletzt, weil es an der gesellschaftlichen Akzeptanz mangle.

Das zu verändern steht auf der Agenda des Bündnisses ganz oben. Warum treffen industrienähe Bauvorhaben in der Bevölkerung auf so viel Widerstand? Und wie könnte, etwa mit Beteiligungsverfahren oder Ausgleichsmechanismen, ein größeres Verständnis für die Belange der Industrie erreicht werden? Fünf Arbeitsgruppen, geleitet von jeweils einem Arbeitgeber- und einem Gewerkschaftsvertreter, wurden eingerichtet. Die erste widmet sich der Akzeptanzfrage. Die Arbeitsaufträge der anderen Gruppen: Was ist nötig, um höhere Investitionen in Wirtschaft und Infrastruktur zu erreichen – privat, staatlich oder als Public Private Partnership? Wie muss sich Aus- und Weiterbildung verändern, um trotz demografischem Wandel und rasantem technischem Fortschritt den Fachkräftebedarf auch künftig zu sichern? Welche Chancen und Risiken ergeben sich für Unternehmen wie Beschäftigte aus der digitalisierten und vernetzten Produktion unter dem Stichwort Industrie 4.0? Und schließlich, ganz allgemein: Welche wirtschafts-, sozial-, energie-, klima- und umweltpolitischen Rahmenbedingungen braucht die Industrie, um international wettbewerbsfähig zu bleiben?

Als Dach dient ein im Mai gegründeter eingetragener Verein. Er soll die Ideen bündeln, soll Studien in Auftrag geben und Diskussionen anstoßen. „Wir wollen kein Anhängsel des Ministeriums sein“, sagt Schroeder. „Wir brauchen eine Plattform, um in die Gesellschaft hineinzuwirken.“

Das Bündnis ist erst der dritte Versuch einer institutionalisierten Zusammenarbeit von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und

Bundesregierung. Mit der „Konzertierten Aktion“ der späten 1960er und 70er Jahre wollte der damalige sozialdemokratische Wirtschaftsminister Karl Schiller seine Vorstellungen einer keynesianischen Globalsteuerung der Wirtschaft umsetzen; das korporatistische Arrangement blieb aber mäßig erfolgreich. Ebenso scheiterte das 1998 von Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) geschaffene „Bündnis für Arbeit“: Weil sich die Gewerkschaften nicht auf den Sozialabbau einlassen wollten, der von Arbeitgebern und rot-grüner Koalition für den Standort Deutschland gefordert wurde, ließ Schröder das Bündnis 2003 platzen und setzte seine Arbeitsmarkt- und Sozialreformen mit der Agenda 2010 im Alleingang durch.

Trotz dieser Vorgeschichte glaubt IG-Metall-Chef Wetzel, dass es diesmal anders ausgehen kann. „Ich plädiere sehr dafür, dass kein Bündnispartner Themen einbringt, die die anderen in irgendeiner Weise überfordern“, sagte er. Für die „naturgemäßen Konfliktthemen“ gebe es andere, bessere Foren wie Tarifrunden oder parlamentarische Debatten. „Wir müssen uns auf die Themen konzentrieren, bei denen die Bündnispartner inhaltlich übereinstimmen“, forderte Wetzel.

**GEMEINSAME VERANTWORTUNG** Ob das alle Beteiligten so sehen, bleibt abzuwarten. Aus Industriekreisen jedenfalls ist zu hören, dass man kein „Kaffeekränzchen“ zu veranstalten gedenke. Denn wenn man nur über das rede, wo man sich ohnehin einig sei, lohne sich der Aufwand nicht. Welche Begehrlichkeiten das Bündnis bei manchem Wirtschaftsvertreter weckt, zeigt die Wunschliste, die Hubertus Bardt, Geschäftsführer des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft, kürzlich veröffentlichte: Nicht nur die Energiekosten, sondern auch Löhne, Abgaben und Steuern müssten gesenkt werden, verlangte Bardt. Die Mindestlohnregelungen geißelte er als bürokratisches Hindernis und forderte: „Auch weitere Restriktionen für Werkverträge oder Anti-Stress-Regelungen sollten den unternehmerischen Spielraum nicht zusätzlich beschränken.“

IG-Metall-Vordenker Wolfgang Schroeder sieht das gelassen. „In den Gesprächen wird der Spannungsbogen der Interessensgegensätze natürlich nicht ausgeschaltet sein“, sagt der Gewerkschafter. „Da muss man eben schauen, wie man sich einigen kann.“ Doch er ist optimistisch, dass der Versuch gelingt: „Dieses Bündnis hat einen ganz konkreten Auftrag“, erklärt Schroeder. „Die deutsche Industrie soll ihre wichtige Rolle auch im Zeitalter der Digitalisierung behalten.“ Und das, so meint er, sollte schließlich allen Beteiligten gleichermaßen am Herzen liegen. ■

#### MEHR INFORMATIONEN



Bericht auf der Webseite der IG Metall: <http://bit.ly/1K4HsUJ>

Bericht beim Bundeswirtschaftsministerium:  
<http://bit.ly/1LoE7kc>

A wide-angle photograph of a modern industrial printing plant. In the foreground, a curved conveyor belt with a metal mesh surface is visible. To the right, a large robotic arm with a gripper is positioned over the belt. In the background, several large blue industrial machines, likely part of the printing press, are visible. The ceiling is high with numerous fluorescent light fixtures. The overall scene depicts a complex, automated manufacturing environment.

# Die fetten Jahre sind vorbei

**DRUCKINDUSTRIE** Erst hat die Digitalisierung die Arbeit der Druckereien verändert, jetzt stellt sie ihr Geschäftsmodell infrage. Nur wer groß genug ist, überlebt – ramponiert, wie das Beispiel MVD in Potsdam zeigt.

Von **ANDREAS MOLITOR**, Journalist in Berlin



**MVD-VERPACKUNGSANLAGE:** Die Auflagen sinken, noch gibt es in der Druckerei Arbeit für 66 Leute.

In den Produktionshallen der Märkischen Verlags- und Druck-Gesellschaft mbh (MVD) in Potsdam gibt es keine Kellerasseln mehr. Gemeint sind allerdings nicht die lästigen krabbelnden Kriebeltierchen, die niemand gern in seiner Wohnung hat, sondern die Hilfskräfte, die früher die bis zu 1,60 Meter breiten und eine Tonne schweren Papierrollen, auf denen hier in Potsdam die „Märkische Allgemeine“ und eine Teilaufgabe der „Frankfurter Allgemeinen“ gedruckt werden, in Richtung der Druckmaschinen wuchteten. „Kellerasseln“, so nannten die Drucker, die zwischen den Maschinen auf dem Oberdeck Regie führten, mit einem Anflug von Geringschätzung ihre angelernten Helfer, die unter ihnen im Rollenkeller malochten.

Vor zwei Jahren wurden die 21 verbliebenen Helfer bei der MVD endgültig wegrationalisiert. Ihre Kündigung markierte das Ende einer mehrjährigen Debatte, ob sie angesichts einer weitgehend automatisierten Produktionstechnik in der Potsdamer Druckerei noch benötigt werden. Eine Diskussion, die in der Branche im Übrigen republikweit geführt wird. „Roboter und andere Formen der Automatisierung haben sich in den letzten Jahren deutlich zuungunsten der Zahl der Helferjobs ausgewirkt“, heißt es in der von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie „Strukturwandel in der Druckindustrie“ des Instituts für Medien- und Kompetenzforschung (immb) aus Essen.

Für die Drucker bedeutet der Wegfall der Helfer, dass sie den noch nicht automatisierten Teil deren Arbeit nun mit erledigen müssen. Zwar ließen sich die Druckmaschinen auch vollautomatisch mit Papierrollen füttern; die Technologie ist wenige Kilometer ►



**EHELEUTE UND BETRIEBS-  
RATSKOLLEGEN WAGNER IM  
PAPIERKELLER:** „Nach der  
Schicht sind die Drucker knülle.“

► entfernt in der Druckerei des Springer-Verlags in Berlin-Spandau zu bewundern. Eine solche Investition rechnet sich allerdings nur, wenn die Maschinen nahezu rund um die Uhr laufen – was in Potsdam bei Weitem nicht der Fall ist. Also müssen die Drucker nun selbst in den Papierkeller hinabsteigen. „Die rennen sich mittlerweile einen Wolf – zwischen Leitstand und Maschine und zwischen Maschine und Keller“, sagt Karin Wagner, die MVD-Betriebsratsvorsitzende.

**WER BLEIBT, IST HOCH BELASTET.** Die Abschaffung der Helferkaste ist symptomatisch für die Situation bei der MVD. So wie überall im Unternehmen, in der Redaktion des Regionalzeitungs-Platzhirschs

*„Die Druckerei bietet noch Arbeit für 66 Leute. Zu Wendezeiten waren es einmal um die 300.“*

„Märkische Allgemeine“ und im Verlag wurden auch die Arbeitsabläufe in der Druckerei in den vergangenen Jahren immer mehr verdichtet und beschleunigt, mit dem Ziel, ein Maximum an Arbeitsleistung aus den Mitarbeitern herauszuquetschen. Aktuell bietet die Druckerei noch Arbeit für 66 Leute, zu Wendezeiten waren es einmal um die 300. „Die wichtigsten Mitarbeiter waren damals die Schlosser“, erinnert sich Gunar Wagner, Ehemann und Betriebsratskollege von Karin Wagner. „Die haben dafür gesorgt, dass auf

der Maschine aus dem Jahr 1962 jeden Tag eine Zeitung gedruckt werden konnte.“

Heute bekommt Wagner von der Geschäftsführung mitunter den drohenden Hinweis, dass man für die weitgehend automatisierten Anlagen doch eigentlich gar keine Drucker mehr benötige, sondern lediglich ein paar Mechatroniker. Bis es so weit ist, hält man die Drucker ordentlich auf Trab. „Wenn die ihre Schicht hinter sich haben, sind die knülle“, beschreibt Karin Wagner die Quintessenz aus vielen Gesprächen. Das Gros der Drucker hat die Altersgrenze von 50 bereits überschritten. Krankheitsbedingte Fehlzeiten häufen sich genauso wie die Anfragen im Betriebsratsbüro, ob es nicht vielleicht doch besser wäre, sich in die Altersteilzeit zu verabschieden.

Landauf, landab berichten Betriebsräte von ähnlichen, teils noch ärgeren Missständen, die typisch sind für eine Branche, die sich in der Beschleunigungsphase einer tief greifenden Strukturkrise befindet. Einerseits hat der Siegeszug der digitalen Technik den Druckfirmen in den vergangenen zwei Jahrzehnten ungeheure Produktivitätsgewinne beschert, andererseits leiden sie seit Jahren unter dem dramatischen Auflagenschwund von Zeitungen, Magazinen und Katalogen. Die Branche ächzt unter den enormen Überkapazitäten, die in den goldenen Jahren des Zeitungsgeschäfts aufgebaut wurden. In den 90er Jahren erreichten die Gazetten traumselige Auflagen, die Druckmaschinen rotierten im Dreischichtbetrieb. Jetzt tobt ein gnadenloser Wettbewerb, in dem die Unternehmen sich gegenseitig kannibalisieren.

Auch die Potsdamer Druckerei leidet unter dem schwindenden Zeitungsgeschäft. Noch im vorigen Jahr wurde eine neue Maschine aufgestellt, auf der inzwischen immer weniger Exemplare der ►

# „Sehr schwierige Gespräche“

Frank Werneke, stellvertretender Vorsitzender von ver.di, über den Niedergang der Druckindustrie und die Versuche seiner Gewerkschaft, trotzdem Mindeststandards zu sichern

**ENDE DER 70ER JAHRE VERSCHWAND NACH UND NACH DER BLEISATZ AUS DEN DRUCKEREIEN UND WURDE DURCH RECHNERGESTEUERTE SYSTEME ERSETZT. GLAUBTE MAN DA NOCH, DASS DER STRUKTURWANDEL FÜRS ERSTE BEWÄLTIGT WAR?** Es gab schon damals Leute, die voraussahen, dass dies erst der Anfang eines tief greifenden Umbruchs war. Heute, 30 Jahre später, ist die Digitalisierung der Branche weitgehend abgeschlossen. Die komplette Herstellung läuft jetzt auf Basis digitaler Daten. Print ist heute nur noch eine alternative Ausgabeform der Mediendaten.

**DIE DIGITALISIERUNG HAT ENORME RATIONALISIERUNGSPOTENZIALE FREIGESETZT. WAS UNTERSCHIEDET DIE DRUCKINDUSTRIE DABEI VON ANDEREN BRANCHEN?** Die Entwicklung in der Druckindustrie ist gekennzeichnet durch stagnierende, oft sinkende Auftragsvolumen. Es fehlt an Gestaltungskraft. Die Branche ist derzeit nicht in der Lage, auch nur in Ansätzen eine Strategie zu entwerfen, wie man mit dieser prekären Situation umgehen könnte.

**WAS PASSIERT STATTDESSEN?** Jedes Unternehmen versucht für sich allein, dieses Problem zu bewältigen. In ihrem verzweifelten Kampf ums Überleben haben sich die Unternehmen auf einen gnadenlosen und ruinösen Preiswettbewerb eingelassen.

**EIN WETTBEWERB, DESSEN LEIDTRAGENDE VERMUTLICH DIE BELEGESCHAFTEN SIND.** Natürlich. Allein in den letzten 15 Jahren ist die Beschäftigtenzahl in den Druckereien um mehr als ein Drittel gesunken. Die Arbeitgeber beschreiten alle Wege, die man sich nur vorstellen kann, um Lohnkosten zu senken. Die Druckindustrie hat sich zu einer Art Experimentierfeld entwickelt, wie sich Tarifverträge umgehen und unterlaufen lassen. Eine relativ geregelte Welt mit einem hohen Niveau an Tarifschutz zerbricht Stück für Stück – und zwar in einem chaotischen Prozess.

**IN DEN DISKUSSIONEN ÜBER INDUSTRIE 4.0 IST HÄUFIG DIE REDE VON DER „DIGITALEN DIVIDENDE“, DIE DURCH DEN PRODUKTIVITÄTSGEWINN ANFÄLLT. WO IST DIE DENN IM FALL DER DRUCKEREIEN GELANDET?** Die wurde überhaupt nie geschöpft beziehungsweise in diesem brutalen Preis- und Verdrängungswettbewerb vollständig vernichtet.

**WAS UNTERNIMMT VER.DI, UM DEN PROZESS DER ARBEITSPLATZ- UND BETRIEBSVERNICHTUNG ZUMINDEST ZU BREMSEN?**

Wir haben durch Arbeitszeitverkürzung vielerorts den Arbeitsplatzabbau zumindest abfedern können. In einigen Fällen sind wir bis an die Schwelle von 30 Stunden gegangen, teilweise ohne Lohnausgleich. Ganz wesentlich für uns ist es, dem gegenwärtigen Prozess der Abwertung von Arbeit Einhalt zu gebieten. Wir müssen wieder zu nicht unterschreitbaren, allgemeinverbindlichen Mindeststandards für Arbeitsbedingungen kommen. Dazu laufen derzeit Gespräche mit den Arbeitgebern.

**MIT WELCHEN AUSSICHTEN?** Die Gespräche gestalten sich sehr schwierig. Wenn eine Branche sich einmal in einer chaotisch verlaufenden Abwärtsbewegung befindet, wird es auch für eine Gewerkschaft ganz schwer, noch gestaltend Einfluss zu nehmen. Es droht eine endlose Kette von Abwehrkämpfen. ■

Die Fragen stellte **ANDREAS MOLITOR**.



Frank Werneke

Foto: Michael Hughes



**OFFSET-DRUCK BEI  
MVD:** Neuer Eigentümer  
ist die Madsack-Gruppe.

► „Märkischen Allgemeinen“ gedruckt, geschnitten und gefalzt werden. Die Auflage der Regionalzeitung für Potsdam und die westliche Hälfte Brandenburgs sank seit 1998 um 43 Prozent, Tendenz weiter fallend. Und während die Maschine gleich nebenan vor zehn Jahren noch 120 000 Exemplare der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ auswarf, ist man jetzt bei knapp der Hälfte angelangt. Weniger Arbeit für das Personal an den Maschinen bedeutet das nicht unbedingt. „Ob ein Drucker 60 000 oder 90 000 Zeitungen druckt, macht bei den heutigen, extrem schnell laufenden Maschinen kaum einen Unterschied“, erklärt Karin Wagner. „Es dauert nur halt ein paar Minuten länger.“

**DESILLUSIONIERTE BETRIEBSRÄTE** Im Rückblick sind die Potsdamer Betriebsräte fast ein wenig erschrocken, wie rasant Desillusionierung verlaufen kann. Als die MVD zum Jahresbeginn 2012 von der Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH – die das Unternehmen 1991 wiederum von der Treuhand erworben hatte – an die Mediengruppe Madsack aus Hannover verkauft wurde, war die Stimmung noch von vorsichtigem Optimismus geprägt. Auch die Arbeitnehmervertreter setzten einige Hoffnung in Madsack, ein Unternehmen, das mit seiner Fokussierung auf das Regionalzeitungsgeschäft binnen weniger Jahre zu einem der mächtigsten Medienkonzerne Deutschlands aufgestiegen war.

Karin Wagner kannte Betriebsratskollegen von Madsack noch aus den 90er Jahren. Damals galt das Verlagshaus als sozial vorbildlich, es zahlte nach Tarif und teilweise sogar darüber. Doch schon bald nach der Übernahme lernte die Potsdamer Belegschaft, dass sich hinter dem „Fitnessprogramm“ Madsack 2018, wie ver.di-Vize Frank Werneke es ausdrückt, ein „Programm zur Vernichtung von Arbeitsplätzen und zur Verschlechterung von Arbeitsbedingungen durch Tarifflicht“ verbarg. Die Geschäftsführung hat ein jährliches Einsparvolumen von 40 Millionen Euro vorgegeben; kein Geschäftsbereich bleibt verschont.

Die MVD-Belegschaft ließ man anfangs noch im Ungewissen darüber schweben, was Madsack 2018 für sie konkret bedeuten würde. „Solange wir mit den Planungen nicht fertig sind, halte ich die Schnauze“, rüpelte der Konzern-Personalchef auf der ersten Personalversammlung nach der Übernahme des Verlags Mitarbeiter an,

die wissen wollten, welche Pläne Madsack mit der MVD verfolgt. Als bald ließ die Konzernführung Taten folgen: Mitarbeiter wurden zu Dutzenden entlassen, ganze Abteilungen geschlossen, andere ausgegründet und in die Tariffreiheit entlassen, darunter sämtliche Lokalredaktionen. Und auch die Druckerei.

**DER TARIF ERODIERT** Systematische Tarifflicht gehört offenbar zum Kern der Madsack-Strategie. Durch die Ausgründung von mehr als 60 Bereichen ist es dem Konzern gelungen, dass heute mehr als die Hälfte seiner Beschäftigten ohne tarifvertraglichen Schutz dasteht. „Arbeitnehmer, die selbstbewusst ihre Forderungen vertreten können, sollen offenbar systematisch zu Bittstellern degradiert werden, denen man – wenn es gerade passt – ein Almosen hinwirft“, kommentiert der Konzernbetriebsrat das zielgerichtete Aushebeln und Umgehen des Tarifvertrags. Mit dem Sturz ins Tariffreie hat beispielsweise der MVD-Betriebsrat nun keinerlei Handhabe mehr, auf die personelle Besetzung der Druckmaschinen Einfluss zu nehmen. „Früher konnten wir mitbestimmen, mit wie vielen Fachkräften eine Maschine besetzt sein muss“, erklärt Karin Wagner. „Diese Maßnahmen zum Schutz der Kollegen wurden uns mit der Ausgründung genommen.“

Jede Druckerei kämpft für sich – und gegen alle anderen. Die Stärksten der Branche, darunter auch die Druckerei der MVD, verdienen wenigstens noch Geld oder können zumindest ihre Verluste in Grenzen halten. Vor allem kleinere, finanzschwache Betriebe dagegen sind nicht in der Lage, den technologischen Wandel zu bewältigen; ihnen fehlt das Geld für die Investition in Digitaltechnik. Sie verschwinden zusehends vom Markt. Jährlich geben zwischen 200 und 400 Druckereien auf. Und ein Ende ist nicht abzusehen. Die Betriebsräte der MVD sehen nach dem Wegfall der Helfer schon den nächsten Angriff der Arbeitgeber kommen. „Wir befürchten, dass sich zwei Kasten von Druckern ausbilden“, sagt Gunar Wagner. „Die einen steuern hauptsächlich die Maschinen, und die anderen übernehmen die früheren Helferjobs.“ Dann wäre es wohl nur eine Frage der Zeit, bis die Geschäftsführung auf eine neue Sparidee kommt: „Die werden dann sagen: Wenn eine Arbeitsbiene lediglich den Job einer Kellerassel erledigt, dann soll sie auch bezahlt werden wie eine Kellerassel.“

# Freundliche Übernahme

**BÖCKLER-STUDIE** Wenn Investoren aus China, Indien, Russland oder Brasilien alteingesessene Firmen übernehmen, sind die Mitarbeiter oft verunsichert. Dabei verfolgen die Investoren aus den BRIC-Ländern eher langfristige Ziele und respektieren auch die Mitbestimmung.

Von **CARMEN MOLITOR**, Journalistin in Köln

**A**ls vor gut drei Jahren bekannt wurde, dass der chinesische Konzern SANY den führenden deutschen Betonpumpenhersteller Putzmeister übernehmen würde, ging die Belegschaft spontan auf die Barrikaden und demonstrierte gegen den Verkauf. Viele befürchteten, dass SANY schnell Kapital und technisches Know-how des einverleibten Konkurrenten aussaugen und Teile der Produktion nach China verlagern könnte. Was würde aus den 800 Beschäftigten am Stammsitz in Aichtal bei Stuttgart und den weiteren 400 am Standort Gründau werden? Niemand

kannte die Absichten von SANY; Betriebsrat und Beschäftigte hatten von dem Deal aus der Zeitung erfahren. Die überrumpelte Belegschaft war äußerst besorgt über den chinesischen Investor.

Heute zeigt sich, dass SANY womöglich genau das ist: ein normaler Investor. Nach dem anfänglichen Kommunikationsdesaster bemühte sich das Unternehmen um einen guten Draht zu Betriebsrat und Gewerkschaft und um ►



Foto: Franziska Kaufmann/EPA

**ALT-UNTERNEHMER KARL SCHLECHT, SANY-CEO WENGEN LIANG BEIM PUTZMEISTER-VERKAUF:** Und was wird aus den Mitarbeitern?

► vertrauensbildende Maßnahmen. Mit der IG Metall handelte der neue Eigentümer den Schutz vor verkaufsbedingten Kündigungen und eine Standortgarantie bis 2020 aus und ließ sich tarifvertraglich verpflichten, Montage und Fertigung von Betonpumpen in Deutschland zu belassen.

**BRIC-INVESTMENTS UNTER DER LUPE** \_ Das Beispiel Putzmeister ist typisch für die Erfahrungen mit Investoren aus Brasilien, Russland, Indien oder China in Deutschland. Gängigen Ressentiments gegenüber Unternehmern aus den BRIC-Staaten zum Trotz verlaufen die meisten Investments im Alltag ohne gravierende Probleme, fand ein Team von Wissenschaftlern der Philipps-Universität Marburg, des Leibniz-Instituts für Länderkunde Leipzig und der Project Consult GmbH (PCG) heraus. Sie untersuchten in dem von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojekt BRICINVEST, wie sich BRIC-Investitionen auf Unternehmensstrategie und Mitbestimmung auswirken. Dafür interviewten sie 136 Unternehmen und führten zusätzlich 34 Tiefeninterviews, unter anderem mit Gewerkschaftsvertretern, Branchenexperten und Wirtschaftsfördereinrichtungen. Seit Ende April 2015 liegen ihre Ergebnisse und Handlungsempfehlungen vor.

„Die Ziele der Unternehmen, die hier investieren, sind oft langfristiger als angenommen. Es geht nicht darum, kurzfristig Wissen abzuziehen und Unternehmen auszusaugen“, betont Professor Martin Franz, der seit Kurzem an der Universität Osnabrück lehrt und einer der Projektleiter von BRICINVEST ist. Im Normalfall hätten BRIC-Investoren, die sich in deutsche Unternehmen einkaufen oder sie übernehmen, langfristige Ziele mit dem Standort Deutschland oder mit dem Standort Europa.

„Wenn man irgendwo etwas langfristig erreichen will, verhält man sich nicht wie der Elefant im Porzellanladen, sondern geht vorsichtig mit dem um, was da ist, versucht, vom Bestehenden zu lernen“, beschreibt der Wirtschaftsgeograf. Die Mehrzahl der BRIC-Investoren verhalte sich so. „Das führt dazu, dass es gar nicht so negativ läuft, wie oft angenommen.“

**ANGST VOR „IMPERATOREN AUF BEUTEZUG“** \_ Einen Grund für das Misstrauen gegenüber den BRIC-Investoren sehen die Wissenschaftler in einer medialen Berichterstattung, die oft nationale (russische Firmen als „Imperatoren“) oder gar rassistische Klischees („gelbe Spione“) bedient und sich auf spektakuläre Übernahmen fokussiert, obwohl der Löwenanteil der BRIC-Investitionen durch Neugründungen ins Land kommt. Dazu kommt, dass man in Deutschland über BRIC-Investoren meist weit weniger weiß und in Erfahrung bringen kann als etwa über ame-



Fotos: Uli Baatz; Dirk Hoppe/Netzhaut

**BRIC-INVEST-PROJEKTLER JÖRG WEINGARTEN, MARTIN FRANZ, SEBASTIAN HORN (V.L.):** „Ein Feinbild verloren“

**NOVELIS-GBR-VORSITZENDER INGO SCHMIDTKE:** Verhandlungen mit dem indischen Eigner



rikanische oder französische Firmen. Sie sind oft die sprichwörtlichen großen Unbekannten, und das löst Ängste aus.

In aller Regel planen BRIC-Investoren aber keinen rücksichtslosen „Beutezug“. Vielmehr haben sie ein Problem: Sie wollen mit ihren Produkten dauerhaft in den deutschen und europäischen Markt einsteigen, können aber die hier gefragte Qualität nicht liefern. Also kaufen sie lokales Know-how hinzu – inklusive der Fachkräfte, die die Produkte auf hohem Niveau fertigen können. Insgesamt 42 500 Beschäftigte arbeiten hierzulande in Unternehmen, deren Besitzer aus den BRIC-Staaten kommen. „Die gut qualifizierte Belegschaft ist ein ganz zentrales Investitionsargument“, betont Sebastian Henn von der Universität Jena, ebenfalls im Leitungsteam von BRICINVEST. Vergleichsweise hohe Lohnkosten seien nicht abschreckend, es ziehe die BRIC-Investoren bei Neugründungen nicht in erster Linie an (lohn-)günstige Standorte innerhalb Deutschlands. Qualität ist das entscheidende Argument. „Beim Kauf deutscher Unternehmen geht es um Wissen, es geht um die gut ausgebildete Belegschaft“, berichtet Martin Franz. Auch an den Netzwerken der eingesessenen Firmen zu Abnehmern und Zulieferern sind die Investoren interessiert. „Die sind schwer aufzubauen, wenn man als neuer Spieler in einen Markt kommt.“

**GENERELLE AKZEPTANZ DER MITBESTIMMUNG** Mit deutschen Arbeitnehmerrechten und Mitbestimmung kennen sich BRIC-Investoren mehrheitlich nicht aus, und sie erfahren häufig auch während der Übernahme kaum etwas darüber. Wenn ihnen klar wird, wie die rechtliche Lage ist, fänden sie sich jedoch schnell damit ab, beschreibt Martin Franz: „Es wird als etwas akzeptiert, das hier dazugehört.“ Dabei gebe es positive und negative Ausreißer. Während sich ein brasilianischer Unternehmer strikt weigerte, Mitbestimmung anzuerkennen, fanden die Forscher auch einen indischen Investor, der so begeistert von der Idee war, dass er sie in Indien propagieren will. Unerwartet stieß man auch auf Fälle, wo die Mitbestimmung durch den Investor besser lief. „Wir haben ein Feindbild verloren“, äußerte ein Betriebsrat in der Befragung. Mit dem früheren deutschen Besitzer hatten Gewerkschaft und Betriebsrat keine Basis gefunden, aber mit der ausländischen Leitung gebe es einen „Paradigmenwechsel um 180 Grad vom klassischen Feindbildmanager hin zum Miteinander“.

Um einer Verunsicherung der Belegschaft und Kommunikationsproblemen bei einer Übernahme wirksam entgegenzutreten, sollte das Management Betriebsräte besser einbinden, raten die Forscher. Das nutze allen Seiten. „Es gab Fälle, da haben Angestellte bei den ersten Gerüchten der Übernahme gekündigt, weil sie verunsichert waren“, berichtet Jörg Weingarten, der für die Project Consult GmbH (PCG) im BRICINVEST-Leitungsteam arbeitete. „Es ist immer vorteilhafter, wenn man mit den Betriebsräten frühzeitig kommuniziert, ein Wording findet und eine gemeinsame Vision für die Zukunft des Unternehmens hat.“

Rund ein Drittel der Investitionen erfolgten, als das Unternehmen in wirtschaftlicher Schieflage war. „Das Investment soll dann ja dazu führen, dass es positiv weitergeht“, so Weingarten. „Deshalb muss die Verunsicherung der Belegschaft abgebaut werden, damit man erkennt, dass man wieder an einem Strang zieht.“ Der Betriebsrat müsse seinerseits frühzeitig das geplante Investment hinterfragen und schnell den Kontakt zum Investor suchen, um nicht vor einer informationellen „Nebelwand“ zu stehen.

Im Alltag schlagen sich Investoren und Beschäftigte mit vielerlei kulturellen und sprachlichen Verständnisproblemen herum. „Manche konnten sich im Produktionsablauf nicht verständigen“, berichtet Sebastian Henn. „Es gab Unterschiede im Verhalten, Reaktionsweisen, die man nicht abschätzen konnte. Man konnte mit Mimik, Gestik oder bestimmten Formulierungen nicht umgehen, weil man deren Bedeutung nicht kannte“, sagt der Wissenschaftler. Mehr interkulturelle Bildung tue not.

**INTERKULTURELLES WISSEN FEHLT** In praktischen Fragen der Mitbestimmung, beim Umgang mit Gewerkschaften, bei den Strategien der Unternehmen, in den Betriebsabläufen und beim Arbeitsklima habe sich in den meisten deutschen Firmen durch die neuen Eigentümer aus Brasilien, Russland, Indien oder China nicht so sehr viel geändert, konstatiert BRICINVEST. „In den Unternehmen, die vorher in finanzieller Schieflage waren, ist das Klima entspannter geworden, weil es wieder eine Zukunftsperspektive gibt“, fasst Franz zusammen. In anderen Unternehmen waren die Beschäftigten zunächst teilweise verunsichert, nach anfänglicher Skepsis ist die Haltung zum neuen Eigentümer aber neutral bis sachlich. „Große Veränderungen wurden meist gar nicht festgestellt.“

Doch ein drängendes Problem identifizierten die Forscher: Die Unwissenheit der Investoren über die Rahmenbedingungen – inklusive der Arbeitnehmerrechte, des sozialen Modells und der Sozialpartnerschaft in Deutschland. „Es müsste Ziel von Gewerkschaften und Betriebsräten sein, möglichst früh Informationen an die Investoren über die Situation in Deutschland zu transportieren – oder transportieren zu lassen“, fordert Franz. Wenn neutrale oder staatliche Wirtschaftsförderungsstellen mehr darüber informierten, könnten viele Konflikte von vornherein vermieden werden, glaubt er. Eine Clearingstelle, die sich bundesweit der Fragen der BRIC-Investoren annehme, halten Franz und seine Kollegen für eine gute Idee. Man sollte die Investoren auch motivieren, die deutsche Öffentlichkeit besser über ihre Pläne zu informieren, ergänzt Sebastian Henn. Fazit: Mehr Information auf beiden Seiten ist für die Wissenschaftler der zentrale Schlüssel zum guten Miteinander bei BRIC-Investitionen: „Das Problem ist Unwissenheit“, fasst Martin Franz zusammen. „Da, wo das Wissen vorhanden ist, gibt es relativ wenig Konflikte.“ ■

#### MEHR INFORMATIONEN



Infos auf der Projektwebseite [www.bricinvest.de](http://www.bricinvest.de), wobei der Ergebnisbericht noch nicht vorliegt.

# Hartes Geschäft

**AUTOZULIEFERER** Neue Technologien, Abgasbeschränkungen und eine zweite Globalisierungsrunde stellen die Autozulieferer und ihre Belegschaften vor neue Herausforderungen. Eine Konferenz der Hans-Böckler-Stiftung in Leipzig will Mitte Juni Hersteller- und Zulieferer-Betriebsräte miteinander ins Gespräch bringen.

Von **MICHAELA NAMUTH**, Journalistin in Rom und München

**V**or einigen Tagen alarmierte eine Nachricht die internationale Autowelt – und die deutschen Autofahrer: Der japanische Autozulieferer Takata muss in den USA fast 34 Millionen Fahrzeuge mit möglicherweise defekten Airbags zurückrufen. Das Problem: Die Airbags könnten, vor allem bei hohen Temperaturen, explodieren und haben in den USA bereits mehr als 100 Verletzte und sechs Tote verursacht. Zu den betroffenen Automarken gehören Fiat Chrysler, Ford, General Motors, Honda, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Subaru, Toyota – aber auch der deutsche Premiumhersteller BMW. In Deutschland gab es bislang keine Rückrufaktion, Behörden und Hersteller argumentieren mit dem kühleren Klima. Takata produziert etwa jeden fünften Airbag weltweit und betreibt auch mehrere Werke in Deutschland. „Takata liefert an alle“, erklärt Branchenkenner Ferdinand Dudenhöffer.

**WERTSCHÖPFUNG IM WANDEL** Die Konzentration auf wenige Hersteller, deren Teile bzw. Module in allen Automarken stecken, ist der Trend in der globalen Zulieferindustrie. Diese Entwicklung bedroht vor allem die Existenz der kleinen und mittelgroßen Betriebe. Das bestätigte unlängst auch Heinz Junker, Chef des schwäbi-

schen Autozulieferers Mahle, in einem Interview mit der „Stuttgarter Zeitung“: „Marktanteile sind in unserem Geschäft wichtig. In der Regel reichen drei Anbieter auf dem Weltmarkt aus“, so der Manager. Dadurch steigen Konkurrenz- und Kostendruck. Qualität und Sicherheit bleiben oft auf der Strecke – sowohl beim Produkt als auch bei der Produktion. Die Beschäftigten von Mahle, mit rund zehn Milliarden Euro Umsatz der viertgrößte Autozulieferer der Republik, spüren diesen Druck seit Jahren. Die Betriebsräte der deutschen Standorte des Unternehmens, das rund um den Globus Motorenkomponenten und Filter fertigt, haben bereits in den vergangenen Jahren Zugeständnisse gemacht und auf übertarifliche Vertragsbestandteile verzichtet. „Jetzt geht es ans Eingemachte“, sagt Uwe Schwarte, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats.

Die Geschäftsführung will die Personalkosten in Deutschland senken und bis 2019 einige Hundert der rund 14 000 Arbeitsplätze abbauen. In einzelnen Werken soll es verlängerte Arbeitszeit ohne Entgeltausgleich geben. Angesichts dieser drastischen Forderungen haben die Betriebsräte und die IG Metall zunächst die Verhandlungen mit dem Management ausgesetzt. Inzwischen gibt es ein gemeinsames Eckpunktepapier, in dem die vereinbarte Beschäftigungssicherung um drei Monate verlängert wird. „Die drastischen Forderungen ►



Fotos: MAHLE GmbH



**MAHLE-KOLBENPRODUKTION IN BRASILIEN:** „Drei Anbieter auf dem Weltmarkt reichen aus.“

**MAHLE-HAUPTVERWALTUNG IN STUTTGART:** Neue Sparrunde



Fotos: KD Busch; Joachim E. Roettgers/GRAFFITI

**BETRIEBSRAT SCHWARTE; WISSENSCHAFTLER SCHWARZ-KOCHER:** „Die Globalisierung geht weiter.“

► der Geschäftsführung sind damit aber nicht vom Tisch“, erklärt Schwarte. Er und die anderen Belegschaftsvertreter im Mahle-Konzern wollen nicht nur auf Unternehmensentscheidungen reagieren, sondern eigene Themen vorgeben, bei denen es um die Zukunft der deutschen Standorte insgesamt geht.

Die Automobilindustrie steht vor einem epochalen Wandel. Die Themen der Zukunft sind Globalisierung, CO<sub>2</sub>-Reduzierung, Leichtbau, Elektromobilität und Digitalisierung. Der Zulieferer-Koloss Bosch kündigte bereits an, dass er in wenigen Jahren mehr Soft- als

die unaufhörlich Kostensenkungen und gleichzeitig Innovation fordern. Deshalb organisieren die Hans-Böckler-Stiftung und die IG Metall jetzt die Konferenz „Wertschöpfung im Wandel – die Rolle der Zulieferer in der Automobilindustrie“, die ein Forum für den Austausch zwischen Hersteller- und Zulieferer-Betriebsräten sein soll. Es geht um die neue Produktionsstrategie einer globalisierten Autoindustrie, die künftig weniger auf schwere Wagen und mehr auf digitalisierte Mobilität setzt und alle Zulieferer in Deutschland betrifft: eine Branche, die bislang wichtige Innovationen vorangetrieben und Arbeitsplätze garantiert hat. Die mehr als 800 000 Beschäftigten in den Zuliefererbetrieben stehen für rund 60 Prozent der Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung und für etwa 75 Prozent der Wertschöpfung der deutschen Automobilbranche.

Die Autokonzerne hatten sich in den Jahren nach der Finanzkrise mit Umstrukturierungen zurückgehalten. Einige große Zulieferer haben in dieser Zeit mehr

Gewinn gemacht als die Endhersteller. „Das hat sich in den letzten drei Jahren geändert“, erklärt Christian Brunkhorst, Branchenkoordinator Automobilindustrie beim Vorstand der IG Metall. Die deutschen Autobauer fahren vor allem im Premiumsegment Gewinne ein und setzen auf Innovationen wie leichte Elektromotoren und Autos, die man nicht mehr selbst fahren muss, sondern digital steuern kann. Dies bedeutet zum einen neue Standorte mit Hightech-Produktion, oft in Indien oder China. Für die Zulieferer bedeutet es eine radikale Umstellung der Produktion und neue Investitionen, bei denen die Kleineren nicht mithalten können. „Die enormen Veränderungen, die auf die Betriebe und ihre Beschäftigten zukommen, waren der ausschlaggebende Grund, eine Zuliefererkonferenz zu organisieren“, so Brunkhorst.

Zentrales Thema ist der Erhalt der hohen Innovationskraft der deutschen Autoindustrie und der Qualitätsarbeit, die daraus resul-

## Die globale Qualitätsproduktion bietet Betriebsräten Ansatzpunkte, aus der Defensiv- und Abwehrrolle rauszukommen. Denn hier ist die Mitwirkung deutscher Standorte und ihrer Beschäftigten gefragt.

Hardware produzieren wird. Unternehmen wie Mahle, die Komponenten für Verbrennungsmotoren fertigen, müssen ihre Produktion in den kommenden zehn bis 20 Jahren komplett umstellen. Die Fertigung von Mahle-Produkten ist zu großen Teilen schon längst nach Osteuropa verlagert worden. Jetzt werden sie zum Teil auch dort entwickelt. „Als Interessenvertreter müssen wir beginnen, über Standorte zu diskutieren. Wenn Deutschland seine Rolle als Innovator behalten will, muss auch die Kompetenz in der Produktion erhalten bleiben“, so Betriebsratschef Schwarte.

**HERSTELLER- UND ZULIEFERERBETRIEBSRÄTE IM DIALOG** Diese Debatte ist für ihn und für andere Belegschaftsvertreter von Zulieferunternehmen ein schwieriges, weil immer unübersichtlicheres Terrain. Sie sehen sich dabei nicht nur mit der eigenen Geschäftsleitung konfrontiert, sondern auch mit den Strategien der Hersteller,

tiert. „Das deutsche Modell basiert auf dem kontinuierlichen Austausch, aber auch auf der räumlichen Nähe zwischen Konzern, Zulieferer und Forschung. Diese Konstellation infrage zu stellen ist ein enormes Risiko für alle“, so Brunkhorst. Auch die Vertretung der Beschäftigten wird durch große Distanzen erschwert. Die Strategie der „Interessenvertretung entlang der Zuliefererkette“, das heißt vor allem der direkte Kontakt zwischen den Betriebsräten, endet oft bei den Direktzulieferern, die unmittelbar vor den Werkstoren angesiedelt sind. Auf Bezirksebene hingegen organisiert die IG Metall Arbeitskreise, an denen auch die Belegschaftsvertreter von kleinen Betrieben teilnehmen. Musterbeispiel für Arbeitnehmerrechte in der globalisierten Autoindustrie ist die „Charta der Arbeitsbeziehungen“ im VW-Konzern, deren Mindeststandards auch auf die Zulieferer ausgedehnt werden soll.

Bei Ford in Köln hat bislang auch ein anderes Modell funktioniert: Die Zulieferer produzieren direkt vor den Werkstoren im Produktionstakt Bauteile und Module für den Ford Fiesta. Der sogenannte Industriepark existiert seit 2001. Durch die räumliche Nähe haben sich die Fertigungsabläufe perfektioniert und die Produktqualität verbessert. Auch für die heute 1500 Beschäftigten hat sich viel verändert. „Am Anfang hatte ein Teil der Unternehmen noch nicht mal einen Betriebsrat, heute liegt der Organisationsgrad durchschnittlich bei fast 80 Prozent“, sagt Ali Cicek, der im Ford-Betriebsrat für den Industriepark zuständig ist. Allerdings gibt es auch immer wieder neue Werkverträge und Leiharbeiter. Cicek trifft sich alle 14 Tage mit den Belegschaftsvertretern der Zulieferer. „Die Betriebe werden bei der Kostenfrage gegeneinander ausgespielt. Durch die Treffen gelingt es uns, diesen Druck etwas abzufedern“, sagt er. Der Druck kommt allerdings auch von einer anderen Seite. Das Ford-Management hat angedroht, die Fiesta-Fertigung nach Rumänien zu verlagern. Dieser Plan ist vorerst zwar wieder vom Tisch, aber dafür fordert die Geschäftsleitung immer höhere Flexibilität von den Beschäftigten.

**GLOBALE QUALITÄTSPRODUKTION ALS CHANCE** „Die Globalisierung der Autoindustrie wird weitergehen. Sie hat heute neben der Kostenorientierung aber auch noch einen anderen Aspekt“, erklärt Martin Schwarz-Kocher vom Stuttgarter IMU-Institut. Er arbeitet derzeit an einem von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojekt zum Thema „Standortperspektiven in der Automobilzulieferindustrie“, an dem auch das Wissenschaftszentrum Berlin und die Betriebsratsberater von Sustain Consult beteiligt sind. Auf der Konferenz in Leipzig wird er Ergebnisse vorstellen. Die Studie soll den Belegschaftsvertretern gute Argumente für Standortverhandlungen an die Hand geben. Deshalb hat er die aktuellen Globalisierungstendenzen analysiert. Zum einen geht es weiterhin um die Kosten und die Verlagerung einfacher Teileproduktion nach Osteuropa, wo inzwischen aber auch komplexere Qualitätsprodukte gefertigt werden. Zum Zweiten geht es um die Erschließung neu-

er Märkte in Asien und Mittelamerika durch die Entwicklung und Fertigung von Produkten vor Ort. Hier steht nicht die Kostenfrage im Vordergrund, sondern neue Kompetenzen, die aufgebaut werden müssen, und eine neue, internationale Arbeitsteilung.

Schwarz-Kocher bezieht sich in diesem Zusammenhang auf eine Studie des Göttinger Sofi-Instituts, die den Begriff „globale Qualitätsproduktion“ geprägt hat. Bei dieser Wertschöpfungskette kommt einem Standort mit hoher Kompetenz und besonderem Produktionswissen eine andere Funktion zu als in einem herkömmlichen Verlagerungsszenarium. Deshalb sehen die Autoren in dieser Form der Globalisierung eine neue Chance für die Interessenvertreter: „Das verändert die Handlungssituation von Betriebsräten an deutschen Standorten beträchtlich. Anders als bei der Diskussion kostengetriebener Verlagerungsprojekte, die Betriebsräte leicht in die Defensiv- und Abwehrrolle setzt, bieten sich in diesem Fall Ansatzpunkte für eine offensive Position. Denn bei globaler Qualitätsproduktion ist die Mitwirkung deutscher Standorte und ihrer Beschäftigten gefragt.“

Für den Betriebsratsvorsitzenden Schwarte ist dies eine Zukunftsperspektive, die Sinn und Mut macht. Aber erst mal geht es ihm um die Sicherung der Beschäftigung in den Stammwerken von Mahle, die – wie viele andere Zulieferer – selbst neue Kompetenzen entwickeln müssen. „Wir müssen sofort beginnen, ein zweites Standbein neben dem Verbrennungsmotor aufzubauen, sonst sind wir bei der nächsten Globalisierungsrunde gar nicht mehr dabei“, sagt er. ■

#### MEHR INFORMATIONEN



Martin Schwarz-Kocher: **STANDORTPERSPEKTIVEN IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE IN DEUTSCHLAND UND MITTELEUROPA UNTER DEM DRUCK VERÄNDERTER WERTSCHÖPFUNGSKETTEN**. Arbeitspapier. VDA Berlin, 18.2.2015

Ulrich Voskamp/Volker Wittke: **DEUTSCHE STANDORTE IN GLOBALEN PRODUKTIONS- UND INNOVATIONSNETZWERKEN**. Göttingen 2011

Zuliefererkonferenz der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit der IG Metall: **WERTSCHÖPFUNG IM WANDEL – DIE ROLLE DER ZULIEFERER IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE**. 17.–18. Juni 2015, Leipzig.

# Der Tendenzschutz bröckelt

**MEDIEN** Mit der Umwandlung in eine Europäische Aktiengesellschaft bleibt der Aufsichtsrat des Medienkonzerns ProSiebenSat.1 wohl auf Dauer mitbestimmungsfrei. Für den SE-Betriebsrat hingegen konnten die Betriebsräte und ver.di gute Konditionen aushandeln.

Von **CARMEN MOLITOR**, Journalistin in Köln

**D**ass die Digitalisierung eine Zeitenwende für Medienunternehmen bedeutet, ist Ulrich Schaal schon lange klar. Der gelernte Journalist kennt sich aus in dem Metier, hat in Medienmanagement promoviert und war als „Leiter Digital“ zuständig für die digitalen Produkte von Sat.1. Als er vor einem Jahr in den Betriebsrat der ProSiebenSat.1 Media AG in Unterföhring gewählt wurde, war er der

Einzigste der 19 Gremienmitglieder aus dem Bereich Digitales. Eine Verstärkung, die der Betriebsrat gut brauchen konnte, denn die Digitalisierung verändert den Medienkonzern mit europaweit knapp 5000 Mitarbeitern – davon rund 4400 in Deutschland – zurzeit spürbar. Der Wachstumskurs gehe in zwei Richtungen, erklärt Schaal. „Schritt eins ist, durch neue, digitale Geschäftsmodelle unabhängiger von der klassischen TV-Werbung zu werden. Der zweite Schritt ist eine Internationalisierung dieser Geschäftsmodelle, indem man etwas, das in einem Land funktioniert hat, auch in einem anderen Land macht.



Foto: Werner Bachmeier

**PROSIEBENSAT.1-BETRIEBSRAT UND  
BVG-VORSITZENDER ULRICH SCHAAL:**  
„Wenigstens auf europäischer Ebene vollständig  
freie Informations- und Anhörungsrechte“

Warum sollte man ein Reiseportal, das in Deutschland gut läuft, nicht auch in Polen, Spanien oder Frankreich lancieren?“

In welche Richtung das Unternehmen sein Geschäftsfeld ausdehnt, wird entscheidend für die künftige Form der Mitbestimmung sein. Zurzeit genießt ProSiebenSat.1 als Medienunternehmen „zum Zwecke der Berichterstattung und freien Meinungsäußerung“ gesetzlichen Tendenzschutz – eine deutsche Besonderheit. Das bedeutet: Es gibt keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, die Rechte des Betriebsrats sind eingeschränkt. Doch warum sollte ein Medienkonzern, der womöglich bald überwiegend über Geschäfte wie Reiseportale sein Geld verdient, weiter Tendenzschutz genießen? „Wir sind der Ansicht, dass bei uns im Unternehmen die Voraussetzungen für den Tendenzschutz irgendwann nicht mehr klar nachweisbar sein werden“, sagt Ulrich Schaal. Aber bis der Schutz tatsächlich fällt, kann es dauern. Rechtsprechung aus vergleichbaren Fällen, auf die man sich bei einer Klage berufen könnte, gibt es kaum. Ende Mai nun hat die Hauptversammlung der ProSiebenSat.1 Media AG die Umwandlung des Konzerns in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) beschlossen. Für Insider liegt nah, dass das Management damit langfristig auch einer Ausweitung der Mitbestimmung entgegenwirken will.

Das Verhältnis zum Arbeitgeber sei gut, und im Alltag spüre der Betriebsrat durch den Tendenzschutz nur wenige Einschränkungen. „Aber es gibt schon ein paar elementare Ausnahmen“, schränkt Betriebsrat Schaal ein. Er vermisst insbesondere einen Wirtschaftsausschuss und den regelmäßigen Abgleich von Daten der einzelnen Unternehmen. „Wir sind ja nicht einfach nur Fernsehen, wir sind 30, 40 Teilunternehmen, die man sich einzeln angucken müsste.“ Um auf Augenhöhe verhandeln zu können, sei auch eine unternehmerische Mitbestimmung elementar: „Wir kriegen zwar alles, was wir für unsere Arbeit brauchen. Aber manchmal wäre es sehr schön, wenn wir den Tendenzschutz nicht hätten, weil wir dann mit einer anderen Haltung auftreten könnten“, betont Schaal. „Auch vom Arbeitgeber würden wir anders wahrgenommen, wenn wir im Aufsichtsrat präsent wären.“

**ERFOLGREICHE VERHANDLUNGSRUNDE** \_ Wie die Beteiligung der Beschäftigten in der neuen SE aussehen soll, legten von Mitte Januar bis Ende Februar 2015 Verhandlungen der Firmenleitung mit dem 15-köpfigen Besonderen Verhandlungsgremium (BVG) aus europäischen Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften fest. Neben Betriebsräten der europäischen Standorte gehörten auch zwei Vertreter von ver.di zum Gremium. Den dritten Gewerkschaftssitz nahm Melanie Frerichs ein, Referatsleiterin Mitbestimmung und Gute Arbeit in der Hans-Böckler-Stiftung. Vorsitzender war Ulrich Schaal. Zentrales Thema: die Rechte des SE-Betriebsrates.

„Wir wollten kein Frühstücksdirektorengremium aufbauen“, betont Schaal. „Dieser SE-Betriebsrat soll einer werden, in dem alle Länder so gut repräsentiert sind, dass eine gegenseitige Information und Anhörung und eine gegenseitige Beratschlagung mit dem Arbeitgeber möglich ist. Wir wollten einen arbeitsfähigen und dauerhaft wirksamen, echten Betriebsrat erreichen.“ Ein Hauptziel der Verhandlungen war deshalb, „den Tendenzschutz im Bereich Anhörungs- und Informationsrechte zu kippen“, berichtet Schaal. „Wir wollten wenigstens auf europäischer Ebene vollständig freie Informations- und Anhörungsrechte in allen vorgesehenen Angelegenheiten bekommen.“

Dieser Punkt war auch für Martin Lemcke wichtig, der für ver.di bereits bei einer Reihe von SE-Umwandlungen großer Konzerne in BVGs verhandelte.

Hätte man akzeptiert, dass die Tendenzschutzbestimmung gilt, „wäre zum Beispiel die ganz normale jährliche oder auch halbjährliche Unterrichtung der SE-Betriebsräte über die Entwicklung des Unternehmens, die Geschäftspolitik, die finanzielle Lage, die personelle Situation, über Investitionspolitik nicht erfolgt“, erklärt Lemcke. „Es ist das Beste an der Vereinbarung, dass das klipp und klar ausgeschlossen worden ist.“ Das sieht auch Schaal als größten Erfolg: „Der Versuch des Arbeitgebers war es anfangs, uns nur teilweise die Rechte, die uns qua Tendenzschutz fehlen, in die Vereinbarung reinzuschreiben“, sagt er. Stattdessen habe das BVG erreicht, dass die sehr abgeschwächte Form der Anhörungs- und Informationsrechte, die der § 39 des SE-Beteiligungsgesetzes für Tendenzbetriebe vorgibt, keine Anwendung findet. „Es gibt jetzt eine explizite Freistellung von diesen Einschränkungen“, freut sich Schaal. Mit der Forderung nach Mitbestimmung im Aufsichtsrat biss man dagegen auf Granit: „Das war nicht verhandlungsfähig.“

Besonders interessant war für Schaal die internationale Teamarbeit der Arbeitnehmervertreter. Trotz der Mehrheit von neun Vertretern aus Deutschland habe er versucht, alle Interessen fair einzubeziehen. „Es war eine sehr spannende Aufgabe, das nicht auf der Ebene des kleinsten gemeinsamen Nenners zusammenzufügen, sondern zu versuchen, das Beste aus den einzelnen Ländern zu vereinen und nach vorne zu bringen.“

**WERTVOLLE GEWERKSCHAFTSEXPERTISE** \_ Sich auf jeden Fall an die Experten der zuständigen Gewerkschaft oder der Hans-Böckler-Stiftung zu wenden, wenn bei der Umwandlung in eine SE die Arbeitnehmerbeteiligung verhandelt werden muss, rät Melanie Frerichs betroffenen Betriebsräten. Auch Ulrich Schaal, Betriebsrat in einem traditionell sehr gering organisierten Hause, fand die ungewohnte Zusammenarbeit mit einer Gewerkschaft „einfach großartig“. Von Expertise und Erfahrung der ver.di-Vertreter habe man „massiv profitiert“.

Zufrieden zeigt sich auch ver.di-Experte Martin Lemcke: „Wenn man den Rahmen zugrunde legt, den die europäische Richtlinie vorgibt, dann ist das eine gute Vereinbarung“, kommentiert er. Das europäische Recht gewähre keine echten Mitbestimmungsrechte, wie man sie von nationalen Betriebsräten kenne; es gehe nur um Unterrichtung und Anhörung. „Der SE-Betriebsrat ist so eine ähnliche Veranstaltung wie beim deutschen Betriebsrat der Wirtschaftsausschuss“, erklärt Lemcke. „Er ist wichtig, weil er die Gelegenheit bietet, die Kollegen aus anderen Ländern kennenzulernen und sich darüber auszutauschen, was läuft.“ Ulrich Schaal jedenfalls freut sich auf die europäische Vernetzung. ■



# Weil Teilen so sympathisch ist?

**DIGITALISIERUNG** Die Share Economy verspricht ein anderes Wirtschaften. Doch die Idee des Teilens bleibt oft auf der Strecke. Kleine Start-ups konkurrieren mit neuen Monopolisten, die schon prächtig verdienen.

Von **WILHELM PAULI**, Autor in Berlin

**W**ie selbstlos muss Teilen sein? Nehmen wir Sankt Martin, den Prototeiler. Er, ein Soldat, trifft am Stadttor von Amiens einen frierenden Armen, zerteilt ohne Zögern seinen weißen Überwurf und gibt dem Armen ein Teil. Wunderbar. Beispielhaft. Dennoch könnten wir bei tieferer Betrachtung auch sagen: Da hat sich das Teilen mal wirklich gelohnt. Gott kam mit Martin ins Geschäft, am Ende wurde er gar heilig. Eine Rendite, die sich sehen lassen kann.

Heute wird im Stile der globalisierten Zeit zunehmend übers Teilen diskutiert, gar Systemstürzendes von der Sharing Economy erhofft. Freilich: Nach einer Erhebung von Spiegel Online im Oktober 2014 konnten rund 85 Prozent unserer Landsleute mit dem Begriff „Share Economy“ nichts anfangen. Das mag damit zusammenhängen, dass was Sharing ist, wo Economy beginnt, etwa so leicht ►

**START-UP-GRÜNDER ARNOLD:**  
Leihen als Geschäftsmodell

► festzumachen ist wie der bekannte Pudding mit dem Nagel. Hat einer ordentlich was, denkt er gar nicht dran, jedenfalls in Deutschland nicht, sagen Untersuchungen, das den fremden Händen irgendwelcher Loser zu überlassen. Hat einer das, was alle haben, was gibt es da zu teilen? Hat der neue Nachbar keine Bohrmaschine, das klassische Beispiel niederen Sharings, leiht er sich nebenan eine für die Dübellöcher. Geteilt wird da wenig. Nur geliehen. Und der gute Nachbar wird auch keine Leihgebühren erheben. Wenn er Wert legt auf eine gute Nachbarschaft.

Aber könnte nicht aus der Verwandlung nachbarschaftlicher, zwischenmenschlicher Aktionen guten Willens und praktischen Verstandes ein listiges Start-up ein Geschäftsmodell machen? Andreas Arnold, 31, stellt gerade eine elektronisch gesteuerte Mehrfachbox, die „Leihbar“, in einem Berliner Kiez auf, der noch von nicht gänzlich baumarktgesättigten Studenten durchzogen wird. Die „Leihbar“ wird allerlei nützliche Dinge für den Studenten enthalten, die er gegen ein Stundengeld entleihen kann. Arnolds Vision: vier Boxen, handgebaut, in der Entwicklungsstufe, 100 bis 400, mit Sponsorengeldern finanziert

und angepasst an die verschiedenen Bedürfnisse der Wohnbevölkerung, über die Stadt verteilt. Dann Börse? Dann Verkauf?

Andere Dienste professionalisieren ihre einstige nette Mitfahrgelegenheit, mit ordentlichen Gebühren, versteht sich. Wozu gibt es denn das Netz? Wieder andere, Normalverbraucher, Normalbenutzer, haben gar nichts außer sich selbst. Nichts als ihre Privatheit, die sie verflüssigen könnten. Also der beinahe schon klassische und mehrfach verbrieft Fall: Studentin ist öfter bei Mami oder Freund in einer anderen Stadt, da ist die Bude leer. Da könnte eine Auswärtige einwohnen und die Miete anteilig zahlen. Eine gute Sache. Aber dann merkt die clevere Studentin, dass sie dieses Modell über die Kontakte, die sie hat, expandieren lassen kann und dass das auch Arbeit macht, die sie nicht selbst machen will. Sie schafft einen Arbeitsplatz für eine Putzkraft und verlangt unterdessen 70 Euro pro Nacht. „Die Grundidee war ja aus dem heraus, dass man andere Leute kennenlernt und privat ist“, erzählt Katharina im TV-Politmagazin Panorama Anfang des Jahres, „und jetzt hat sich das auf jeden Fall in Richtung Geld verschoben, weil man eben auch den kommerziellen Aspekt darin gefunden und gesehen hat.“ Ihr Vorbild ist der Onlineübernachtungsdienst AirBnB („Luftmatratze und Frühstück“), der in den USA und Europa netzgeschwind Übernachtungs- und Zugewinnstreben organisiert. Das Unternehmen ist derzeit 13 Milliarden Dollar wert.

Wann immer du dem Teilen hinterherschaut, siehst du eine bezahlte Dienstleistung davonestöckeln. Ist doch gut! Erleichtert mein Leben! Ressourcen



Foto: cambio-carsharing.de

**CARSHARING-STATION (IN OLDENBURG):** Ein Statement, aber nicht länger Statussymbol

Fotos: Stephan Pramme



**NETZEXPERTEN SASCHA LOBO, MICHAELA HAASE, NADINE MÜLLER:** Zeiten großer Unsicherheit, bis sich angemessene neue Arbeits- und Lebensformen entwickeln

Das eine Unternehmen besteht aus ein paar Holzboxen, das andere ist 13 Milliarden Dollar wert.

werden gespart, nachhaltig, versteht sich! Nur bei der eingesprungenen Putzkraft sieht es fragwürdig aus. Das bisschen Studentendreck wegmachen reicht nicht zum Leben. Aber sie kann ja noch Hunde ausführen, Privatpost austragen und nachts auf Anruf Pizzas ausliefern. Wird schon! Und weil sie nun keine Zeit mehr hat, sich um die Jobs zu kümmern, wäre es gut, wenn es einen großen Jobkümmerer und -verteiler gäbe. Gibt es schon! Zumindest in den USA. TaskRabbit heißt die Dienstleistungsplattform nicht ganz ironiefrei. In den vergangenen 20 Jahren sind Teilzeit, Befristung, Minijobs um 70 Prozent gestiegen, sagt gerade die Agentur für Arbeit. Und das ist erst der Anfang, betrachtet man die Wunder der Sharing Economy

**PLATTFORM-KAPITALISMUS** Sascha Lobo, der Blogger, Netzexperte und Festredner, der vor zehn Jahren mit dem Buch „Wir nennen es Arbeit“ in die Arena trat, steht heute dem Netztreiben etwas skeptischer gegenüber. Er wirft sich in die Debatten um die neue Ökonomie schon deswegen, „weil die meisten Menschen nicht wissen, dass Sharing ein reiner PR-Begriff ist, von Unternehmen geschaffen, um ihr Geschäftsmodell in gutem Licht erscheinen zu lassen“, sagt er. „Wenn wir das alle jetzt so benutzen, entwickelt sich das ziemlich unkritisch. Ich habe dafür einen anderen Begriff gefunden: Plattform-Kapitalismus.“

Lobo ist, das ist ihm wichtig, kein Sozialist. Eine soziale, einigermaßen geregelte Marktwirtschaft scheint ihm die menschlichen Bedürfnisse und Freiheiten lebbar zu garantieren. Wenn Politik und Gesellschaft ihre Rolle spielen. Auch will ihm eine moralische Grenzziehung zwischen dem, was gut und böse ist im Sharing-Topf, nicht recht gefallen. „Die Moral hat immer auch etwas Interessengeleitetes. Bei jedem.“ Kritisch verfolgt er, was die Netzökonomie

mit der Arbeit und den Märkten macht. Es ist doch klasse, wenn ein Arbeitnehmer über Wochen seine Behausung verlassen kann und ein anderer in der Zwischenzeit seine Miete zahlt. Anders sieht es aus, wenn der Monopolist Airbnb mit dem ausschließlichen und rücksichtslosen Drang zum Profit auf den Wohnungstauschmarkt tritt. In Berlin soll er inzwischen 14 000 Wohnungen als Ferienwohnungen anbieten und damit dem Wohnungsmarkt entziehen.

Bei den kleinen, selbst gestrickten Plattformen oder Start-ups sieht Sascha Lobo ein viel zu wenig diskutiertes Problem: Die jungen, die Mikro-Entrepreneure werden von Anfang an in aller Mobilitäts- und Kreativitätspropaganda auf das „Börsenversprechen“ geeicht. Da könnten, so seine Sorge, die ursprünglich vielleicht gedachten Ambitionen für ein neues soziales Leben untergehen.

**DIE MITWIRKUNGS-ÖKONOMIE** Die Privatdozentin Michaela Haase vom „Marketing Department“ der FU Berlin findet die Sharing Economy richtig erfrischend. Ihr reicht der Zuwachs an zeitgemäßen Beschäftigungsformen längst nicht. In ihrem Department erforscht und entwickelt man Strategien für das Business-to-Business-, hauptsächlich für das Business-to-Consumer-Marketing. Im liberalen Aufschwung muss der Muff und die Stagnation aus den Arbeitsverhältnissen geblasen werden. „Tei- ►

► len ist gut“, war ihre Position in einem Beitrag des „Tagesspiegels“ im Februar überschrieben. Und: „In der Sharing Economy nehmen die Beteiligten ihre Anliegen selbst in die Hand.“ Überhaupt enthüllt sich im Gespräch, dass der ganze ökonomische Prozess recht eigentlich ein Teilen ist. Ein besonders schönes, ins Sankt-Martinhafte spielendes Beispiel ist ihr die heimische Küche, „wo die Familienmitglieder Zugang zum gemeinsamen Kühlschrank haben – nicht anders als bei marktlichem Handeln“.

Jetzt würde man auf der Ebene des marktlichen Handelns glauben, dass mit dem Austausch von Vaters Geld gegen die Wurst der Handel, das Teilen sein Ende hat. Aber im Department wird weiter gedacht: Bringt der Vater gute, gesunde Ware nach Hause, entwickelt sich das Kind prächtig, wird später mal was aus ihm, und wir

*„Sharing ist ein reiner PR-Begriff, von Unternehmern geschaffen, um ihr Geschäftsmodell in gutem Licht erscheinen zu lassen.“*

haben ein exquisites Beispiel von Mehrwert plus Nachhaltigkeit. Wenn jetzt aber der Vater sauer ist und den Schrank verplombt? Dann haben wir ein Machtproblem. Und Macht, gar Machtmissbrauch muss eingehegt werden. In der großartigen „Pelzig hält sich“-Folge im März, in der der fränkische Kabarettist Pelzig sich im ZDF rücksichtslos über die Macht der Kapitalisten und ihrer Lobbyisten ausließ, war auch der Ökonom Max Otte geladen. Der hatte sich 2006 einen Namen gemacht, da er – so wird kolportiert – als einziger Ökonom den folgenden Finanzkrach warnend vorhergesagt hatte. Pelzig rief Otte zu seiner Erfahrung des Kräfteverhältnisses von Kapital zu Politik auf und ob denn noch Hoffnung sei. Otte antwortete: „91 Prozent Kapital“. Da fiel selbst Pelzig, der wohl gemeinverträgliche 50 : 50 erwartet hatte, die Bowle aus dem Gesicht.

Sascha Lobo sieht so schwarz nicht. Er erinnert an die technologischen Revolutionen von Dampf und Band und sagt, dass solche die Gesellschaft stets tiefgründig umwälzen. „Es wird Zeiten großer Unsicherheiten geben, bis sich neue, angemessene Lebens- und Arbeitsformen herausgebildet haben. Und in einer solchen Zeit stecken wir“, sagt er. Was heißt „herausgebildet haben“? Sie müssen von der Gesellschaft, von der Politik herausgekämpft werden. Ein

immerwährender Prozess. „In 20, 30 Jahren“, so möchte er wetten, „gibt es einen regulierten netzbetriebenen Umschlag von Dienstleistungen und Waren, wie wir ihn heute kaum erahnen können, und ordentliche Arbeitsbedingungen.“ Lobo setzt da durchaus Vertrauen in die Jugend.

In dieser Spannweite der unaufhaltsamen technologischen Revolution taumeln gegenwärtig alle und warten, wie es weitergeht: Ist das abflauende Interesse jüngerer Menschen am freiheitsstiftenden Prestigeobjekt Auto eine Modeerscheinung oder wirklich ein Umbruch? Haben die Carsharer ein bedeutendes Gewicht, oder gefährden sie nur den öffentlichen Nahverkehr in den Städten? Agenten und Propheten finden Fakten für alles.

**WAS WIRD AUS DEN GESETZEN?** Nadine Müller vom ver.di-Bereich „Innovation und Gute Arbeit“ zitiert Lobos Begriff vom Plattform-Kapitalismus zustimmend. „Es ist halt nicht so einfach, wie Jeremy Rifkin und andere sich das vorstellen“, sagt sie. „Vorrangig haben sich aggressiv agierende Monopole der Szenerie bemächtigt, die sich einen Dreck um die Gesetze scheren. Über, dahinter Goldman Sachs.“ Über – das ist das Unternehmen, das unlicenzierte und unversicherte Autobesitzer gegen die Taxler mithilfe von Netz und Handy zu prekären Arbeitsbedingungen in den Kampf schickt. Nadine Müller: „Wir haben ja allerlei Gesetze um die Arbeitswelt gestellt. Aber mit der Digitalisierung und den daraus erwachsenden Geschäftsmodellen müssen wir über sie neu nachdenken.“

SASCHA LOBO

Und sie stellt die Fragen, deren Beantwortung überlebenswichtig ist: Was ist ein „Betrieb“ unter den Bedingungen der Plattformaufträge? Was taugt das alte Betriebsverfassungsgesetz? Was geschieht mit den Sozialversicherungen, nicht nur für die prekären Existenzen, sondern fürs gesamte System, wenn die zunehmen? Was ist mit den Steuern? Und wie könnte die Mitbestimmung aussehen? Ach, technologische Revolution macht viel Arbeit. ■

#### MEHR INFORMATIONEN



Jaron Lanier: **WEM GEHÖRT DIE ZUKUNFT?** Du bist nicht der Kunde der Internetkonzerne. Du bist ihr Produkt. Hamburg, Hoffmann und Campe 2014 (Friedenspreis des deutschen Buchhandels 2014)

Jeremy Rifkin: **DIE NULL-GRENZKOSTEN-GESELLSCHAFT.** Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus. Frankfurt, New York, Campus Verlag 2014

## ZUR PERSON

**JÖRG WIEDEMUTH** leitet die Tarifpolitische Grundsatzabteilung beim ver.di-Bundesvorstand. Er hat mit seiner Kollegin Sylvia Skrabs ein Konzept erarbeitet, das die arbeitszeitpolitische Debatte – auch im Hinblick auf den ver.di-Bundeskongress Ende September – neu akzentuieren soll.



Foto: Boewe/Schulten

# „Wir wollen raus aus der Frontstellung“

**INTERVIEW** Schluss mit der pauschalen 30-Stunden-Woche – die ver.di-Tarifpolitik macht einen neuen Aufschlag: zwei Wochen Verfügungszeit für alle, die jeder nach Belieben zeitsouverän nutzen kann. Wie soll das gehen?

Die Fragen stellten **JÖRN BOEWE** und **JOHANNES SCHULTEN**.

„In der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di wird seit Jahren erstmals wieder über Arbeitszeit diskutiert. Die Tarifpolitische Grundsatzabteilung hat jetzt ein Konzept für eine zukünftige ver.di-Arbeitszeitpolitik vorgelegt. Ihr plädiert darin für eine „kurze Vollzeit für alle“. Was verbirgt sich dahinter?

Eigentlich ist es ganz einfach: Aus Umfragen wissen wir, dass sehr viele Vollzeitbeschäftigte ihre Stunden reduzieren wollen. Allerdings können sie nicht genau beziffern, um wie viel genau sie weniger

arbeiten wollen. Mit der Forderung „Kurze Vollzeit für alle“ wollen wir ein Leitbild entwerfen. Es soll eine Orientierung geben – sowohl für diejenigen, die länger arbeiten, als sie es wünschen, aber auch für die Teilzeitbeschäftigten, die gerne länger arbeiten wollen, es aber nicht können.

*Das Konzept sieht eine sogenannte Verfügungszeit von freien 14 Tagen pro Jahr vor, auf die jeder und jede Beschäftigte Anspruch haben soll. Was ist das?* ►

► Sowohl Vollzeit- als auch Teilzeitbeschäftigte sollen über 14 Tage pro Jahr mit Entgeltanspruch nach ihren Bedürfnissen verfügen dürfen – sei es, um sich weiterzubilden, sei es, um Familienangehörige zu pflegen, oder sei es, um sich zu regenerieren und einfach mehr freie Zeit zu haben. Uns schweben dabei zwei Varianten vor: erstens die optionale Zeitverteilung. Das heißt, der einzelne Beschäftigte kann sagen, wie er seine Tage nutzen möchte. Die andere Möglichkeit wäre, tariflich oder auf Betriebsebene bestimmte Wahlmöglichkeiten festzuschreiben. Damit unterstützen wir die individuelle Zeitsouveränität der Beschäftigten.

*Im September steht der ver.di-Bundeskongress an. Wird es danach eine groß angelegte Kampagne geben, um die Ideen in die Betriebe zu tragen?*

Kampagne ist vielleicht ein zu großes Wort. In ver.di gibt es derzeit keine breit geführte arbeitszeitpolitische Debatte. Wir wollen Arbeitszeitverkürzung wieder stärker zum Thema machen mit einem offenen Konzept, das die Fachbereiche nach ihren Bedürfnissen anpassen können. Der ver.di-Bundesvorstand hat unser Konzept übrigens in mehreren Sitzungen diskutiert. Durchaus wohlwollend.

*Ihr habt euch gegen eine pauschale Verkürzung der Wochenarbeitszeit entschieden. Warum?*

Die Debatte um die 30-Stunden-Woche ist in unserer Gewerkschaft ideologisch sehr aufgeladen. Wir wollten aus dieser Frontstellung raus. Es hilft uns ja nicht, zum tausendsten Mal die Reduzierung der Arbeitszeit auf 30 Stunden mit vollem Lohn- und Personalausgleich zu fordern, wenn das für den öffentlichen Dienst oder das Bewachungsgewerbe nicht realistisch ist. Das ist ein allgemeines Glaubensbekenntnis geworden, aus dem aber nichts Konkretes folgt. Deshalb schlagen wir einen anderen Weg vor.

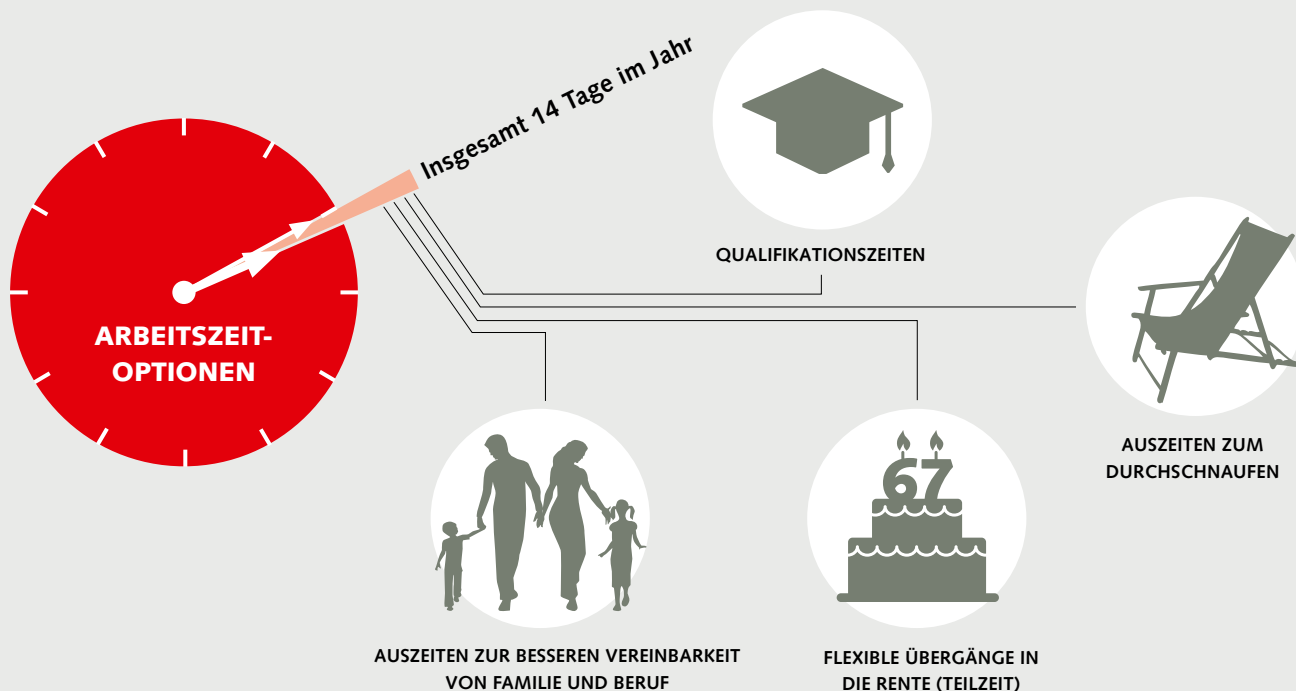
*Wäre die Forderung nach 14 freien Tagen mehr im Jahr überhaupt für alle attraktiv?*

Ja, denn das ist etwas Konkretes, das dennoch auf alle passt. ver.di hat eine sehr heterogene Mitgliedschaft. In den Supermärkten und Discountern etwa liegt die Teilzeitquote weit über 50 Prozent. Viele Leute würden gern länger arbeiten und mehr verdienen. Die Forderung nach einer Arbeitszeitverkürzung auf 30 oder 32 Stunden pro Woche wird sie kaum ansprechen. Für die sehr heterogene Arbeitszeitlandschaft in den ver.di-Branchen scheint uns daher ein gemeinsames Arbeitszeitverkürzungsvolumen gut geeignet.

*Aber wenn Teilzeitbeschäftigte verkürzen – etwa um zwei Stunden pro Woche –, würden sie dann doch noch weniger arbeiten ...*

Nein. Unser Konzept sieht vor, sie vorher mit ihrem Zeitkontingent

#### VER.DI-VORSCHLAG: VERFÜGUNGSZEIT-MODELL



nach oben zu setzen. 14 Tage entsprechen im Jahr zwei Stunden Arbeitszeit pro Woche. Das heißt, jeder Teilzeitbeschäftigte bekommt tarifvertraglich eine um zwei Stunden längere Wochenarbeitszeit zugesichert, hat aber den gleichen Anspruch auf Freistellung wie die Normalbeschäftigten auch. Die individuelle Jahresarbeitszeit bleibt damit praktisch gleich, doch der Lohn erhöht sich um den Betrag von zwei Wochenarbeitsstunden. Das gilt auch für alle weiteren tariflichen Ansprüche, die an die Arbeitszeit geknüpft sind, wie Weihnachts- oder Urlaubsgeld.

*Frei verfügbare Zeit von 14 Tagen im Jahr entspricht rund fünf Prozent Lohnplus. Wie soll das tarifpolitisch umgesetzt werden? Die Arbeitgeber können doch auch rechnen. Muss man da nicht realistisch sagen: Zeitwohlstand wird mit Verzicht auf Lohnzuwächse erkauf?*

Gerade das wollen wir vermeiden. Beschäftigte, die beispielsweise ihre Arbeit und ihre persönliche Lebensführung mit weniger Stress in Balance bringen können, die gesünder arbeiten oder die ab und zu mal einen zusätzlichen freien Tag genießen können, arbeiten konzentrierter, zufriedener und auch produktiver. Davon profitieren auch die Unternehmen. Alles andere ist Verhandlungssache.

*Nach den Arbeitszeitverkürzungen der 80er Jahre haben viele Beschäftigte über zunehmende Arbeitsverdichtung geklagt. Die Beschäftigten mussten vielfach die gleiche Arbeit oder auch mehr in weniger Zeit schaffen. Wie wollt ihr mit dem Problem umgehen?*

Wir haben einen sogenannten internen Entzerrungsfaktor in unser Konzept aufgenommen. Das wöchentliche Arbeitsvolumen der Teilzeitbeschäftigten erhöht sich in dem Maße, wie sich das der Vollzeitbeschäftigten verringert. Was darüber hinaus frei wird, könnte man natürlich durch die Übernahme von mehr Azubis oder den Abbau von Werkverträgen oder Leiharbeit zugunsten fester Stellen kompensieren. Aber es ist klar: Die Forderung nach vollem Personalausgleich durchzusetzen ist eine schwierige Sache, da müssen wir uns nichts vormachen. Mit dem Entzerrungsfaktor wollen wir zumindest ein wenig Druck rausnehmen.

*ver.di führt derzeit einige Abwehrschlachten. Warum, meint ihr, soll sich die Organisation mit einem so kontroversen Thema noch einen weiteren Klotz ans Bein binden?*

Weil es arbeits- und gesellschaftspolitische Herausforderungen gibt, an denen wir als Gewerkschaft nicht vorbeikommen. Dazu gehören die ständige Verdichtung der Arbeit – auch durch die Digitalisierung – mit ihren Folgen wie Burn-out und gesundheitlichem Verschleiß. Dieser Trend wird durch die Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre verschärft. Wir sehen zudem, wie sich in der jüngeren Generation das Leitbild Arbeit verändert. Viele wollen mehr Zeit für sich und ihre Familien und für ihre Kinder. Deshalb heißt unsere Botschaft auch: „Mehr Zeit für mich!“

*Und für Familie und Freunde?*

Ja. Die gesellschaftliche Debatte ist weit offener als noch vor zehn Jahren. Themen wie Familienzeit, die Frage der Weiterbildung oder die Pflege von Angehörigen werden intensiv diskutiert. Die gesellschaftliche Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen verändert sich. Der Moment ist günstig, dass auch Gewerkschaften hier einen Vorstoß machen.

*„Mehr Zeit für mich‘ heißt unsere Botschaft, denn bei den Jüngeren verändert sich das Leitbild Arbeit.“*

*Die IG Metall hat in der jüngsten Tarifrunde sogenannte anlassbezogene Formen der Arbeitszeitverkürzung gefordert. Es ging um Altersteilzeit und Bildungsteilzeit. Wo sind die Unterschiede zu ver.di?*

Auch wir haben lange über anlassbezogene Modelle der Arbeitszeitverkürzung nachgedacht. Doch das macht für uns als Multibranchengewerkschaft mit einer viel heterogeneren Mitgliedschaft keinen Sinn, weil die Vorteile dann nur bestimmte Gruppen bekämen. Beschäftigte im Verkehrsgewerbe können mit einer Weiterbildungsteilzeit wenig anfangen – sie haben jedoch ein starkes Interesse an weniger gesundheitsschädlicher Arbeitszeit und an einem Belastungsausgleich. Wir brauchen ein Konzept, das tragfähig ist für eine übergreifende Mobilisierung in ver.di. Denn ohne die sind Arbeitszeitverkürzungen wohl kaum durchsetzbar.

*Wenn die beiden größten Gewerkschaften Deutschlands bei diesem Thema stärker zusammenarbeiten, gäbe es doch ein enormes Druckpotenzial. Glaubst du, das wäre möglich?*

Das würden wir uns wünschen, denn wir haben bei der Verkürzung der Arbeitszeit im Prinzip gleiche Ziele. Eine Debatte, die von beiden großen Gewerkschaften wieder geführt würde, hätte dann auch Ausstrahlungswirkung auf den DGB, und man könnte daraus eine gesellschaftspolitische Kampagne machen. Aber das wäre Zukunftsmusik. ■

#### MEHR INFORMATIONEN



Eine Broschüre zum Konzept der Verfügungszeit wird im Juli erscheinen. Vorbestellungen per Mail bei [joerg.wiedemuth@verdi.de](mailto:joerg.wiedemuth@verdi.de)

# Alle wollen Fairness

**FORSCHUNG** Eine Soziologenkonferenz erteilt der These vom „Ende der Solidarität“ eine Absage. Beschäftigte haben ausgeprägte Vorstellungen, was gute Arbeit ist und sind durchaus mobilisierbar.

Von **JOHANNES SCHULTEN**, Journalist in Berlin

**B**ewegt sich etwas bei den Arbeitnehmern? „Ja, und zwar eine Menge.“ Kürzer und mit mehr Gewissheit als die Industriosoziologin Ingrid Artus aus Erlangen kann man eine Gegenwartsdiagnose kaum formulieren. Artus hat mit einem Team von Wissenschaftlern Betriebsratsgründungen in 54 Unternehmen aus elf Branchen in Ost und West untersucht. Ihr Ergebnis: Die konkreten Anlässe, warum Beschäftigte eine Interessenvertretung wählen, sind zwar unterschiedlich, doch der Großteil der Beschäftigten wird aktiv, weil sie ein „Gerechtigkeitsdefizit“ sehen. „Die Beschäftigten wünschen sich eine Kultur des fairen Gebens und Nehmens“, sagt Artus. Wird diese vom Arbeitgeber zu stark gestört, neigen sie zu Widerstand.

Kultur des fairen Gebens und Nehmens? Solidarisches Verhalten? Das hört sich nach soziologischen Zeitdiagnosen aus den 1970er Jahren an, aus Zeiten also, in denen es weder Leiharbeit, Werkverträge noch Blackberrys gab und Angestellte ihre Arbeit zwischen neun Uhr morgens und fünf Uhr nachmittags erledigten. Wer heute über das Verhältnis von Arbeitnehmern untereinander und zu ihren

Ist die Solidarität und damit auch die Existenzgrundlage für Gewerkschaften am Ende? Mitnichten, jedenfalls nicht, wenn man den Forschungsergebnissen Glauben schenkt, die auf der Tagung „Was bewegt die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? Arbeitsbewusstsein und Gesellschaftsbild revisited“ präsentiert wurden. Diese wandten sich durchgehend implizit oder explizit gegen derartige Individualisierungsszenarien – und zwar unabhängig davon, ob es sich um klassische Industriearbeiter, prekär Beschäftigte, freischaffende Künstler oder hochqualifizierte IT-Spezialisten handelt. Veranstalter wurde die Konferenz am 23. und 24. März vom Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) und dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF), unterstützt von der Hans-Böckler-Stiftung.

**KEINE EGOISTEN WEIT UND BREIT** „Wachsende Ungleichheit und Unsicherheit in der Erwerbsarbeit führen nicht zwangsläufig zu Ab- und Ausgrenzung“, sagt Harald Wolf, Sofi-Wissenschaftler und Mitautor der breit angelegten und ebenfalls von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsstudie „Brüchige Legitimationen – Neue Handlungsorientierungen“. Auf Arbeitnehmer jedenfalls, die ausschließlich als „Ich-Unternehmer“ oder „homo economicus“ handeln, sind Wolf und seine Kollegen bei ihren Untersuchungen – immerhin 210 Beschäftigteninterviews und 18 Gruppendiskussionen in 28 Betrieben – nicht gestoßen. Vielmehr haben die Beschäftigten sehr ausgeprägte Vorstellungen davon, was „gute Arbeit“ ist. Wolf spricht hier von einer „moralischen Ökonomie“. Damit meint er normative Ansprüche und Gerechtigkeitsvorstellungen, die als Handlungsgrundlage dienen.

Tatsächlich dürfte es vielen Beschäftigten an krisenhaften Erfahrungen in den letzten Jahren nicht gefehlt haben. Doch folgt daraus auch eine allgemeine politische Kritik, die über den einzelnen betrieblichen Konflikt hinausgeht, die womöglich gar auf grundsätzliche gesellschaftliche Fragen abzielt? Forscherin Artus ist skeptisch: „Konflikte haben kaum größere gesellschaftspolitische Implikationen. Es geht um den betrieblichen Nahbereich und um ein ‚fares

Den Typus des „Ich-Unternehmers“ und egoistischen Nutzenmaximierer konnten die Soziologen bei ihren Befragungen nicht finden.

Chefs liest, findet dagegen vor allem Einschätzungen, in denen vom „Ich-Unternehmer“ oder vom „individuellen Nutzenmaximierer“ die Rede ist – von Beschäftigten, die sich vor allem einem verpflichtet fühlen: ihrer Karriere. Und das nicht nur in der ganzen Bibliotheken füllenden Managementliteratur, sondern auch bei kritischen Geistern: „Der Neoliberalismus formt aus dem unterdrückten Arbeiter einen freien Unternehmer, einen Unternehmer seiner selbst. Jeder ist heute ein selbstausbeutender Arbeiter seines eigenen Unternehmers“, schrieb kürzlich der Berliner Philosoph Byung-Chul Han prominent in der Süddeutschen Zeitung. Die Folge: „Jeder ist Herr und Knecht in einer Person.“



Foto: Jan Woitas

**STREIK BEI AMAZON 2013:** Nicht mobilisierbare Beschäftigtengruppen gibt es nicht.

Miteinander“. Für Wolf kommt die soziologische Bewußtseinsforschung bei dieser Frage sogar an ihre Grenzen: „Was die Arbeitnehmer bewegt, können wir sagen, aber nicht, ob daraus gesellschaftspolitische Bewegung entsteht.“

Etwas mutiger die These des Osnabrücker Soziologen Hajo Holst: Arbeitnehmer stellen eine Beziehung zwischen ihrer Arbeitssituation und der Gesellschaft her. Damit sind sie auch immer „pragmatische Gesellschaftstheoretiker“. Bei etwa der Hälfte der von ihm befragten Beschäftigten eines westdeutschen Automobilherstellers überwiegen dabei sogar „gesellschaftskritische Einstellungen“. 70 Prozent der Beschäftigten stimmen etwa eher oder ganz der Aussage zu, dass die „Interessen der Arbeitnehmer immer weniger berücksichtigt werden“. Allerdings haben diese kritischen Einstellungen oft auch ein „exkludierendes Moment“. Kollegen, die im Betrieb nicht mitziehen, werden genauso kritisiert wie Leistungsbezieher. Für Gewerkschaften macht das die Sache nicht leichter: „Die verschiedenen Grundposition beinhalten unterschiedliche Ansatzpunkte und Hindernisse für eine interessenpolitische Aktivierung.“ Aber war das nicht immer schon so?

**STREIKBEREIT GEGEN MANAGER-UNVERNUNFT\_** Trotzdem: Die Tagung brachte interessante Einsichten für aktive Gewerkschafter:

Per se nicht mobilisierbare Beschäftigtengruppen gibt es nicht. Sogar hochqualifizierte IT-Angestellte, die lange Zeit als unorganisierbar galten, können streiken, wie die ISF-Soziologen Wolfgang Menz und Sarah Nies am Beispiel einer Standortschließung ausführten. Grund sei hier jedoch weniger die Verletzung von Gerechtigkeitsansprüchen, sondern das Gefühl, mit einer nicht rationalen Managemententscheidung konfrontiert zu sein. Aber auch in dieser Haltung, Managemententscheidungen als inkompetent und unvernünftig in Frage zu stellen, liege Potenzial für eine längerfristige Politisierung und gewerkschaftliche Organisierbarkeit.

Das Fazit: Beschäftigte wissen genau, was sie im Betrieb vermissen, wo die Konflikte sind und damit auch, was sie von der Gewerkschaft erwarten. Sprechen die Gewerkschaften diese Themen an, haben sie auch gute Chancen, die Leute zu mobilisieren. Was überhaupt nicht geht, ist dass Gewerkschaften den Beschäftigten von oben herab erzählen, was ihre Probleme sind. ■

#### MEHR INFORMATIONEN



Präsentationen aller Vorträge der Tagung finden sich unter:  
**[www.sofi-goettingen.de/index.php?id=1206](http://www.sofi-goettingen.de/index.php?id=1206)**



Wolfgang Schroeder ist Vertrauensdozent und leitet die Grundsatzabteilung der IG Metall.

## ZUR SACHE

# Wolfgang Schroeder über eine neue Mitbestimmungsdynamik

*„Wichtig ist, dass Beschäftigte stärker ihre Themen setzen und einbringen und dass die repräsentativen Gremien sie dazu ermutigen.“*

Das neue Organisationsmodell der Arbeit ist egalitärer und eigenverantwortlicher. Statt einer standardisierten Arbeitsteilung müssen Mitarbeiter mit komplexen, flexiblen und unvorhersehbaren Entscheidungssituationen verantwortlich, kooperativ und souverän umgehen – auch ohne Anweisung von oben. Deshalb fördern viele Unternehmen Beteiligungsmodelle, die den Beschäftigten mehr Autonomie hinsichtlich des Arbeitsablaufes und der Arbeitsgestaltung einräumen. Das sollte weiterentwickelt werden, wenn dadurch keine überfordernden, sondern attraktivere Arbeitsbedingungen entstehen. Zugleich geht es aber auch darum, dass Beteiligung ein Wert ist, der allen zugute kommt und nicht nur einigen und diesen wenigen auch nur, weil es gerade opportun ist.

Die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen haben sich bisher nur unzureichend in den Arenen der Mitbestimmung und Beteiligung niedergeschlagen. Gewürdigt wird das deutsche Modell der Mitbestimmung allgemein, wenn es um die Lösung großer Krisen geht wie zuletzt 2008/2009. Dagegen ist die Bereitschaft, bessere Beteiligungs- und Mitbestimmungsmodelle für die Beschäftigten zu ermöglichen, aufseiten der Arbeitgeber gar nicht vorhanden und aufseiten der Regierung nur schwach ausgeprägt.

Ein Gebot der Stunde ist es, individuelle Beteiligung und kollektive Mitbestimmung neu miteinander zu verzahnen – im Sinne ihrer wechselseitigen Ergänzung. Es wird die deutschen Gewerkschaften stärker machen, wenn eine neue Symbiose von kollektiver Mitbestimmung und individueller Beteiligung gelingt, wenn sie ihre be-

währten Strukturen der repräsentativen Demokratie durch Elemente direkter Beteiligung ergänzen.

Die treibende Kraft für eine neue Mitbestimmungskultur ist der verstärkte Flexibilisierungsbedarf von Unternehmen und Beschäftigten. Während die Unternehmen die betrieblichen Flexibilitätsanforderungen längst praktizieren, ist es an der Zeit, dass auch die Beschäftigten mehr Flexibilität und Zeitautonomie für sich erhalten, um ihre Work-Life-Integration zu verbessern. Oder beim Datenschutz, wo neben den kollektiven Schutzregeln auch die individuellen Rechte – wie bei den Whistleblowern – gestärkt werden müssten. Auch fordert eine dezentralisierte Tarifpolitik geradezu die Beteiligung der Mitglieder wie auch der Belegschaften heraus.

Es braucht mehr kollektive Mitbestimmung und mehr individuelle Beteiligung. Dazu gehört natürlich auch, dass schon existierende Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes besser genutzt werden. Also sollten auch Beschäftigte durch die Betriebsräte direkter beteiligt werden (etwa §§ 3 und 87 BetrVG). Wichtig ist dabei, dass Mitglieder und Beschäftigte stärker ihre Themen setzen, ihre Anliegen einbringen und dass die repräsentativen Gremien sie dazu ermutigen. Wobei die gewerkschaftliche Vertrauensleutearbeit dafür Brücken bauen könnte. In dieser Perspektive bestünde für die Vertrauensleute auch eine neue Chance, ihren eigenen Stellenwert in der innerbetrieblichen Akteursordnung stark zu verbessern.

Gewerkschaften, die sich als Beteiligungsgewerkschaften verstehen, vernetzen und aktivieren die Beschäftigten auf allen Ebenen.

## WIR – DIE HANS-BÖCKLER-STIFTUNG



Foto: Uli Baatz

Zentrale Voraussetzung dafür ist es, die Interessen der Mitglieder zu kennen, etwa durch Beschäftigtenbefragungen. In diesem Sinne werden Gewerkschaften durch direkte Ansprache und Moderation von Anliegen attraktiver.

Die Gewerkschaften gehen vom Leitbild der Demokratie in der Wirtschaft aus. Daher ist das gewerkschaftliche Konzept, das individuelle und kollektive Machtebenen neu verschränken will, nicht nur als Agenda für die Weiterentwicklung einer humanen und partizipativen Wirtschaftswelt zu verstehen. Es ist auch ein Beitrag zur Zukunft unserer Demokratie. Denn in dem Maße, wie der Status des Arbeitnehmers immer mehr Menschen erfasst, ist die Entwicklung in der Arbeitswelt immer wichtiger für die Akzeptanz unserer gesamten Demokratie. ■

## MEHR INFORMATIONEN



Am 7. Juli veranstaltet die IG Metall gemeinsam mit der FES unter dem Titel **„INDIVIDUELLE BETEILIGUNG UND KOLLEKTIVE MITBESTIMMUNG – ZWEI SEITEN EINER MEDAILLE?“** eine Tagung in Berlin. Mehr Infos über [lisa-marie.schmidt@fes.de](mailto:lisa-marie.schmidt@fes.de)

## Theorie-Experte

Sven Schreiber ist jemand, der Spaß an methodischen Fragen, Prognosen und neuen Modellen hat. An der Entwicklung des Rezessions-Indikators, der auf der Website der Hans-Böckler-Stiftung die Wahrscheinlichkeit einer wirtschaftlichen Stagnation anzeigt, hat er ebenso mitgewirkt wie an Vorhersagen wichtiger Kennzahlen wie der Industrieproduktion oder des Bruttoinlandsprodukts. Sein zweites Fachgebiet ist der Arbeitsmarkt. Anfang des Jahres hat er den IMK-Report „Erwerbstätigkeit in Deutschland im europäischen Vergleich“ publiziert. Seit 2008 ist Schreiber Referatsleiter am IMK, unterbrochen von Vertretungsprofessuren für Ökonometrie an der FU Berlin und für Wachstum und Konjunktur. „Anders als an der Uni“, sagt Schreiber, „geht es beim IMK um die schnelle Publikation, dafür bekommt man dann mehr öffentliche Resonanz.“ ■

## REFERAT MAKROÖKONOMISCHE GRUNDSATZFRAGEN AM IMK

Sven Schreiber, Telefon: 02 11/77 78-596, [sven-schreiber@boeckler.de](mailto:sven-schreiber@boeckler.de)



Fotos: Horst Wagner

**EX-EU-KOMMISSAR ANDOR, NOBELPREISTRÄGER KRUGMAN (V.L.):** Vorschläge für eine Kursänderung

# Ungleichheit polarisiert

**EUROPÄISCHES GESPRÄCH** Was kann Europa gegen die wachsende Ungleichheit tun? Redner wie Paul Krugman und László Andor gaben ihre Antworten beim Europäischen Gespräch in Brüssel.

Einig waren sich die über 500 Teilnehmer des Europäischen Gesprächs der Hans-Böckler-Stiftung zum Thema „Wohlstand in Europa“, dass der Wohlstand zunehmend ungleich verteilt ist, und zwar sowohl innerhalb der Gesellschaften als auch in der EU. Weitgehende Einigkeit bestand auch darüber, dass die Finanz- und Eurokrise in bisher ungekanntem Ausmaß Wohlstand vernichtet und Europa im Vergleich zu den USA und anderen Regionen um Jahre zurückgeworfen hat.

Die unter dem früheren EU-Kommissionspräsidenten José Manuel Barroso eingeleitete Sparpolitik („Austerität“) habe die EU in eine Krise geführt, die mit der Großen Depression der 30er Jahre in den USA vergleichbar sei, kritisierte Paul Krugman, Wirtschafts-Nobelpreisträger 2008, in seiner Key-Note. Das von Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble vertretene Konzept der „wachstumsfreundlichen Konsolidierung“ mache keinen Sinn, so Krugman weiter. Dies zeige das schwache Wachstum in der Eurozone.

Krugman kritisierte allerdings nicht nur die EU, sondern auch die USA. In beiden Regionen habe die wachsende Ungleichheit zu einer Polarisierung der politischen Debatte geführt. Die zunehmende Konzentration des Wohlstands in den Händen weniger führe zu einer Veränderung der Politik im Sinne der Besitzenden. Das obere eine Prozent der westlichen Gesellschaften werde nicht nur immer reicher, sondern auch immer mächtiger.

Sozialdemokraten und Gewerkschaften müssten entschiedener als bisher gegensteuern, wenn sie nicht an den Rand gedrängt werden wollten, warnte der prominente US-Ökonom. Doch wie kann

der Trend zur wachsenden Ungleichheit gestoppt werden? Dazu gab es auf der Brüsseler Tagung kontroverse Debatten. Widerspruch erntete vor allem der frühere EU-Kommissar Andor, der seinen Vorschlag für eine europäische Arbeitslosenversicherung vorstellte.

Sie soll eine praktische Solidarität zwischen den EU-Ländern organisieren und die wirtschaftliche Entwicklung im Euroraum stabilisieren. Die Grundidee sei zwar richtig, hielt ihm der DGB-Vorsitzende Reiner Hoffmann entgegen. Allerdings seien die Sozialversicherungssysteme in der EU allzu unterschiedlich organisiert. Eine gemeinsame Kasse könnte das deutsche System unter Druck setzen und zu einer Senkung der Standards führen.

Mehrere Redner wie Maria Jepsen, Forschungsdirektorin beim ETUI in Brüssel, oder Gustav Horn, wissenschaftlicher Direktor des IMK in der Hans-Böckler-Stiftung, sprachen sich für einen anderen Kurs in der Wirtschafts- und Währungsunion aus. Statt wie bisher einseitig auf Austeritätspolitik und Strukturreformen zu setzen, müsse endlich wieder die Binnennachfrage gestützt werden, betonte Jepsen. Darin war sie sich einig mit Krugman, der sich ebenfalls für Lohnerhöhungen in Europa stark machte.

Weitere wichtige Elemente einer gerechteren Währungsunion wären soziale Mindeststandards, etwa bei der Arbeitslosenversicherung, sowie eine Fiskalunion mit Transfers zugunsten schwächerer Euroländer, fasste die US-Journalistin Melinda Crane als Moderatorin die Debatte zusammen. Doch dafür gibt es in der EU keine Mehrheit. Auch die Große Koalition in Berlin lehnt eine Fiskalunion ab. ■

Von **ERIC BONSE**, Journalist in Brüssel

## MEHR INFORMATIONEN



Dokumentation, Videos und Vorträge des Europäischen Gesprächs, 16.–17. April 2015 in Brüssel, unter: [www.boeckler.de/28733\\_53255.htm](http://www.boeckler.de/28733_53255.htm)

# Der Zukunft auf der Spur

**EXPERTENKOMMISSION** Auf Initiative der Hans-Böckler-Stiftung leuchtet eine hochrangig besetzte, interdisziplinäre Kommission die „Arbeit der Zukunft“ aus. Ende Mai hat sie ihre Arbeit aufgenommen.

Die Mitglieder der Expertenkommission „Arbeit der Zukunft“ teilen eine Überzeugung: „Arbeit wird weiter zentrale Wohlstandsquelle sein“, sagte Claudia Bogedan, Leiterin der Abteilung Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, bei der Vorstellung der Kommission in Berlin. „Aber damit am Wohlstand durch Arbeit möglichst viele partizipieren können, muss es gute Arbeit sein, und die Frage wird sein, wie gute Arbeit unter den Bedingungen der fortschreitenden Digitalisierung aussieht“, umriss sie einen der Schwerpunkte der Kommission. Die zeitliche und räumliche Entgrenzung – Arbeit braucht keinen festen Ort mehr und kann zu jeder Zeit stattfinden – sieht sie differenziert: „Es kann eine Befreiung von Zwängen bedeuten, gleichzeitig muss man den neuen Möglichkeiten klare Grenzen setzen, damit es nicht zulasten der Beschäftigten geht.“ In einem gemeinsamen Aufsatz für den kürzlich erschienenen Sammelband „Arbeit der Zukunft“ (Rezension in Magazin Mitbestimmung 4+5/2015) geht der DGB-Bundesvorstand auf diese Entgrenzung ein und schreibt von der „Gefahr, dass es zu einer zunehmenden Segmentierung beziehungsweise Polarisierung der Arbeitswelt zwischen ‚Entgrenzungsgewinnern‘ und ‚Entgrenzungsverlierern‘ kommt“.



Foto: Ute Demuth

**KOMMISSIONSVORSITZENDE JÜRGENS UND HOFFMANN, CLAUDIA BODEGAN, HBS (V.R.):** „In öffentliche Debatten einbringen“

Die 34-köpfige Expertenkommission wird vom DGB-Vorsitzenden Reiner Hoffmann und der Kasseler Soziologie-Professorin Kerstin Jürgens geleitet. Die Mitglieder stammen je zur Hälfte aus der Wissenschaft und aus der Praxis; darunter sind Unternehmensvorstände und Betriebsräte. Ein Drittel der Mitglieder ist Jahrgang 1970 und jünger, 13 Mitglieder sind Frauen.

Der Abschlussbericht wird 2017 veröffentlicht. „Bis dahin werden wir uns in öffentliche Debatten einbringen“, kündigte Kerstin Jürgens an. Für die Soziologin steht die Frage im Vordergrund, welche Auswirkungen technische Innovationen auf Arbeit, die Arbeitsorganisation und den sozialen Zusammenhalt haben: „Erleichtert oder erschwert technischer Fortschritt menschliche Arbeit?“ Weitere Schwerpunkte der Kommission werden das Verhältnis zwischen Arbeit und Leben, Gesundheitsschutz, Arbeitsqualität und Existenzsicherung sein.

Zunächst wird sich die Kommission mit dem Thema Arbeitslosigkeit befassen. „Es gibt viele Menschen wie Frührentner oder Minijobber, die nicht in der amtlichen Statistik auftauchen, aber gern mehr oder überhaupt arbeiten würden“, sagte Kerstin Jürgens. Außerdem wird es darum gehen, ob technische Innovation in der Summe mehr Arbeitsplätze schafft oder vernichtet – und ob es gut sein kann, wenn bestimmte Arten von Arbeit verloren gehen.

Reiner Hoffmann machte drei „Megatrends“ aus, die die Arbeit tief greifend verändert haben und weiter verändern werden: die Globalisierung, den technischen Wandel und den demografischen Wandel. „Damit sind Risiken verbunden, und wir sind uns dieser Risiken bewusst, man denke nur an den Niedriglohnsektor. Wir sind aber selbstbewusst genug, dass wir diese Veränderungen gestalten wollen“, sagte Hoffmann.

Für die praktische Gewerkschaftsarbeit erhofft sich der DGB-Vorsitzende von der Kommission Antworten darauf, ob die klassischen tarif- und betriebspolitischen Instrumente noch ausreichen, um den neuen Herausforderungen, gerade im Gesundheits- und Arbeitsschutz, noch angemessen begegnen zu können. „Man kann davon ausgehen, dass sich aus den Ergebnissen der Kommission neue Forderungen an den Gesetzgeber ergeben“, sagte Hoffmann. Handlungsbedarf sieht er auch bei der Sozialversicherung, die bislang überhaupt noch nicht vorbereitet sei auf den Wandel der Erwerbsbiografien. ■

Von **GUNNAR HINCK**, Journalist in Berlin

## MEHR INFORMATIONEN



Die Mitglieder der Expertenkommission unter: [www.boeckler.de/pdf/kommission\\_adz\\_kurzvorstellung.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/kommission_adz_kurzvorstellung.pdf)

# Auf dem Weg zum Betriebsrat 4.0

**FACHTAGUNG** Globalisierung, Digitalisierung, neue Belegschaftsstrukturen: Wie können Arbeitnehmervertretungen Schritt halten, um Arbeit weiterhin fair zu gestalten? Experten entwerfen ein Bild von den zukünftigen Herausforderungen der Mitbestimmung.

Einigkeit unter den knapp 100 Teilnehmern herrschte nicht nur beim Titel: „Besser geht’s mit.bestimmt“. So lautete das Motto einer zweitägigen Fachtagung der Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit der IG BCE Ende Mai in Düsseldorf. Weitgehend eine Meinung galt auch bei der Benennung der größten Herausforderungen für die Zukunft: Globalisierung, Digitalisierung, veränderte Belegschaften. Aber wie lassen sie sich meistern? Die Tagung lieferte Antworten.

Zum Beispiel beim Thema veränderte Belegschaften: Der Anteil gewerblicher Mitarbeiter in Betrieben nimmt ab. Unternehmen brauchen zunehmend Hochqualifizierte. Doch die zählen traditionell eher nicht zur Kernzielgruppe von Gewerkschaften und Betriebsratsarbeit. Wie man sie dennoch gewinnen kann, weiß Hasan Allak, Betriebsratsvorsitzender des Autozulieferers Continental Reifen.

Im Betrieb hatte er erkannt, dass sein Gremium angesichts einer Belegschaftsstruktur von zwei Dritteln Hochqualifizierten an Einfluss verloren hatte. „Wir haben dann unsere Kommunikationspolitik neu definiert“, sagte Allak. Er versah die Betriebsratsarbeit mit einem einheitlichen Erscheinungsbild – jung und frisch wie bei einer erfolgreichen Firma. Mit Workshops und durch Umfragen ermittelte er zudem die Bedürfnisse der Hochqualifizierten. Ein Ergebnis: Ihnen sind unter anderem Karrierefragen und eine persönliche Beratung wichtig. Allak gelang es dank der gezielten Ansprache, diese Gruppe für den Betriebsrat zu begeistern. Heute arbeiten bei Continental Reifen acht Hochqualifizierte in diesem Gremium.

Der Zuwachs an Hochqualifizierten wird aller Voraussicht nach durch Industrie 4.0 weiter befeuert werden. Dieser Trend zur Herstellung von individualisierten Waren führt zu mehr, aber kleineren Produktionsstandorten und damit zu ganz eigenen Problemen. „Unsere Manager sind immer seltener erreichbar“, sagte Sinischa Horvat, Betriebsrat bei BASF. Die derzeit übliche Struktur von Betriebsratsarbeit mit Ausschüssen reagiere zu langsam, um der Dezentralisierung zu folgen. Oliver Zühlke, Gesamtbetriebsratsvorsitzender bei Bayer, forderte neben neuen Strukturen auch ein neues Denken bei Betriebsräten: „An verschiedenen Niederlassungen von Großunternehmen wird zu regional gedacht. Dann stehen die Standorte in Konkurrenz.“

Was ist zu tun, um der Industrie 4.0 einen entsprechenden Betriebsrat 4.0 entgegenzusetzen? Die Experten haben noch kein Pa-

tentrezept. Mehrere von ihnen riefen allerdings dazu auf, sich von dieser Entwicklung nicht überrollen zu lassen. „Für uns gilt, was wir unseren Leuten auch immer zurufen: Weiterqualifizieren!“, forderte Reiner Hepke vom Medizingerätehersteller B. Braun Melsungen.

Verschärft wird die Problematik der Industrie 4.0 durch die fortschreitende Globalisierung. Der Mitbestimmung fehlen internationale Strukturen. Zudem beschneidet die europäische Gesetzgebung die Mitbestimmung zunehmend, etwa durch die Möglichkeit zur Wahl von Unternehmensformen, die nur wenige Arbeitnehmerrechte bieten. „Mitbestimmung wird auch in Brüssel entschieden. Wir müssen uns daher international vernetzen“, sagte Edeltraud Glänzer, stellvertretende Vorsitzende der IG BCE, in ihrer engagierten Schlussrede. Und darin waren sich am Ende wieder alle einig. ■

Von **ANDREAS SCHULTE**, Journalist in Köln



Fotos: Uli Baatz



**STELLVERTR. IG-BCE-VORSITZENDE GLÄNZER; BAYER-GBR-VORSITZENDER ZÜHLKE:** Aufforderung zur internationalen Vernetzung

## TIPPS &amp; TERMINE

**VORSTANDSVERGÜTUNG**

Das Seminar informiert Aufsichtsräte, wie sich – auch aufgrund gesetzlicher Veränderungen – die Struktur der Vorstandsvergütungen verändert hat, und stellt Vergütungsmodelle der 30 DAX-Unternehmen vor.

**VERANSTALTUNG**  
**AM 22. JUNI**  
**IN KÖLN**

Hans-Böckler-Stiftung  
Lasse Pütz  
Telefon: 02 11/77 78-311  
lasse-puetz@boeckler.de  
(Betreff: Seminar Vorstandsvergütung)

**BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG**

Die Fachtagung, zu der die Hans-Böckler-Stiftung und die Deutsche Bundesbank einladen, informiert über den Stand der betrieblichen Zusatzsicherung in Deutschland und Europa. Ebenso wird ein Blick auf die Entwicklung der Finanzmärkte geworfen.

**TAGUNG**  
**AM 26. JUNI**  
**IN FRANKFURT/MAIN**

Hans-Böckler-Stiftung  
Janine Bernecker  
Telefon: 02 11/77 78-105  
janine-bernecker@boeckler.de

**INDUSTRIE 4.0**

Die Konferenz für Arbeitsdirektoren aus dem Bereich der IG BCE beschäftigt sich mit Gestaltungsmöglichkeiten und betrieblichen Herausforderungen, wenn Maschinen zunehmend miteinander kommunizieren und Entscheidungen treffen.

**VERANSTALTUNG**  
**VOM 30. JUNI BIS 1. JULI**  
**IN BERLIN**

Hans-Böckler-Stiftung  
Stephanie Telaar  
Telefon: 02 11/77 78-633  
stephanie-telaar@boeckler.de

**PERSONALASPEKTE IM AUFSICHTSRAT**

Das Seminar für Arbeitnehmervertretungen in Aufsichtsräten setzt sich auseinander mit der Personalstrategie und den vielfältigen Wegen ihrer Beeinflussung bis zur Entwicklung eigener Vorschläge.

**VERANSTALTUNG**  
**VOM 19. BIS 20. AUGUST**  
**IN BAD MÜNDER**

Hans-Böckler-Stiftung  
Claudia Beer  
Telefon: 02 11/77 78-184  
claudia-beer@boeckler.de  
(Stichwort: Fachtagung  
Personalstrategie)

**WSI-GLEICHSTELLUNGSTAGUNG**

Genderungleichheiten in der Arbeit – Erwerbsarbeit, Fürsorgearbeit und Hausarbeit – und ihre Wandlungsprozesse, auch hinsichtlich geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung, werden analysiert.

**TAGUNG**  
**VOM 17. BIS**  
**18. SEPTEMBER**  
**IN BERLIN**

Hans-Böckler-Stiftung  
Stephanie Telaar  
Telefon: 02 11/77 78-633  
stephanie-telaar@boeckler.de



\* Weitere Veranstaltungstipps unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) und Fachtagungen für Aufsichtsräte unter [www.boeckler.de/29843.htm](http://www.boeckler.de/29843.htm)

## Das IMK ist zehn Jahre alt geworden



Foto: David Ausserhofer

Gustav Horn (l.) und Michael Hüther vom Institut der deutschen Wirtschaft

Sie stehen als Ökonomen oft in unterschiedlichen Lagern, doch als Wissenschaftler schätzen sie sich seit Langem: Gustav Horn, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung, und Michael Hüther (r.), Direktor des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Norbert Walter-Borjans, Finanzminister von Nordrhein-Westfalen und selbst gelernter Volkswirt, würde unter anderem die beiden gar zu gerne mit auf die berühmte einsame Insel nehmen, wenn er drei Personen mitnehmen dürfte. Wegen der „guten Gespräche“, wie Borjans am 1. Juni auf der Jubiläumsveranstaltung zum zehnjährigen Bestehen des IMK in der Berliner Landesvertretung von Nordrhein-Westfalen preisgab.

Borjans Schmeichelei, Hüthers aufgeräumte Stimmung und hochkarätig besetzte Diskussionsrunden machten deutlich, wie sehr sich das IMK in nur zehn Jahren von einem Außenseiter in der deut-

schen Ökonomenszene zu einer wichtigen Stimme in der wirtschaftspolitischen Debatte des Landes entwickelt hat. Das zeigte auch die Gästeliste mit rund 200 Teilnehmern, darunter zahlreiche Ökonomen wie Peter Bofinger, Bert Rürup, Marcel Fratzscher und Heiner Flassbeck.

Großes Lob kam auch von DGB-Chef Reiner Hoffmann. Das IMK sei heute eine gewichtige alternative Stimme zur neoliberalen Mainstream-Ökonomie und versorge die DGB-Gewerkschaften mit hervorragender wissenschaftlicher Expertise, die weithin anerkannt sei. Ein wesentlicher Punkt, wie Hoffmann betonte, denn an „Gefälligkeitsforschung“ seien die Gewerkschaften nicht interessiert.

Gustav Horn jedenfalls genoss den Tag – und streute zugleich genüsslich Salz in die Wunden der Kollegen: Viele Volkswirte hätte bis heute nichts aus Finanzmarkt- und Schuldenkrise gelernt. Es bleibt also viel Arbeit für das IMK. ■

## ALTSTIPENDIATEN

## MITBESTIMMUNGSFÖRDERUNG

## Journalistenpreis für Jan Schapira

Der Journalist und Altstipendiat Jan Schapira ist für seine multimediale Reportage „Mit der Straßenbahn durch die heilige Stadt“, die im März 2014 in der Onlineausgabe der Tageszeitung „Die Welt“ erschienen

ist, mit dem Ernst-Cramer-Reportage-Preis ausgezeichnet worden. Er wurde im Mai 2015 erstmalig für die besten Reportagen zum deutsch-israelischen Verhältnis verliehen. Ausgelobt hat den mit 5000 Euro – aus Mitteln des Auswärtigen Amtes – dotierten Preis der Verein „Internationale Journalisten-Programme“ (IJP).

In seiner Reportage porträtiert Schapira entlang der Jerusalemer Straßenbahnlinie 1 Viertel und Bewohner der Stadt. Anhand von fünf Stationen beschreibt er die sozialen, religiösen und politischen Fragen, die

das Zusammen- und Nebeneinanderherleben in Israels Hauptstadt prägen. „Ein Quartier liegt neben dem anderen, oft nur eine Straßenbahnstation entfernt, und trotzdem fühlt es sich an, als lebten die Menschen Lichtjahre voneinander entfernt“, schreibt Schapira.

Schapira studierte neueste Geschichte, jüdische Studien und Literaturwissenschaft und absolvierte dann ein Volontariat beim Axel-Springer-Verlag. ■

Reportage nachlesen unter: [www.welt.de/lesestueck/2014/jerusalem/](http://www.welt.de/lesestueck/2014/jerusalem/)

Foto: Steven Conway



Jan Schapira

## Neuer Personal-experte

Er bringt langjährige praktische Erfahrungen in der mitbestimmten Personalarbeit mit, war als Personalentwickler und Leiter Weiterbildung bei den Deutschen Edelstahlwerken selbst aktiv im Netzwerk der Engeren Mitarbeiter Stahl. Beste Voraussetzungen also für Jan-Paul Giertz, 43, um das Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen zu leiten. Giertz, gelernter Industriemechaniker, hat Sozialwissenschaften studiert, u.a.

bei Verbändeforscher Ulrich von Alemann, war als Berater bei der ISA-Consult und von 2006 an im arbeitsdirektorialen Bereich der Deutschen Edelstahlwerke in Witten tätig. Derzeit erkundet er, wer was macht in der Hans-Böckler-Stiftung, um „mit der Expertise der Stiftung Antworten auf praktische Herausforderungen der Personalarbeit – Stichwort Werkverträge und Industrie 4.0 – zu finden.“ Was den Vater zweier Kinder auch freut:

Da er schon seit Jahren in Düsseldorf wohnt, ist er ganz schnell an seinem neuen Arbeitsplatz – am liebsten mit dem Rennrad. ■



Foto: Uli Baatz

Jan-Paul Giertz

## DAVID-SCHMIDT-PREIS

## Erinnerung an einen engagierten Stipendiaten

Foto: privat



Die Hans-Böckler-Stiftung unterstützt den David-Schmidt-Preis für soziales und sozialpolitisches Engagement im kommenden Jahr mit einem Sonderpreis in Höhe von 400 Euro. Freunde des engagierten Sozialdemokraten, Kommunalpolitikers und Stipendiaten der Stiftung, der im vergangenen Jahr im Alter von nur 29 Jahren verstorben ist, haben diesen Preis ausgelobt. Als Stadtrat im sächsischen Radebeul hatte er sich in mehreren politischen und gesellschaftlichen Initiativen, unter anderem in der Flüchtlingshilfe und im Netzwerk für Demokratie und Courage, engagiert. Mit dem Preis ausgezeich-

net werden Aktionen, Engagements oder Ideen, die durch künstlerische Kreativität und politische Provokation auffallen. Der Hauptpreis ist mit 500 Euro dotiert und richtet sich an Vereine und Einzelpersonen. Zusätzlich wird im nächsten Jahr mit dem Sonderpreis der Stiftung eine Auszeichnung für vorbildliche Flüchtlingsarbeit vergeben. „Wir teilen den Grundgedanken des David-Schmidt-Preises, gesellschaftliches Engagement zu fördern, und wollen helfen, Davids Arbeit nach seinem Tod ein Stück weit fortzuführen“, sagt Susann Grieger, Referatsleiterin in der Studienförderung. ■

**T**heodor Wonja Michael ist ein Mensch aus einer anderen Welt: geboren 1925 in Berlin, ein begehrter Zeitzeuge. Was er erlebt hat, passt nicht in einen kurzen Artikel. Er hat es vor wenigen Jahren in einem wunderbaren Buch aufgeschrieben. Jetzt sitzt er auf einem Stuhl in einem Reihnhaus im Kölner Norden, das er seit Jahrzehnten bewohnt, neben sich eine Holzfigur, die er in den 60er Jahren von einer Afrikareise mitbrachte: der Kalao oder Nashornvogel, eine Totemfigur der Senufo und eines der fünf Tiere, die nach ihrem Glauben am Anfang der Schöpfung stehen.

Michaels eigenes Leben fängt damit an, dass sein Vater, ein Kolonialmigrant, sich aufmacht in das Land der Kolonisierer. Es ist ein schwieriges Leben, aber eines mit einem guten Ende. Gebrochen haben ihn die Schwierigkeiten nicht. „Alle Leben haben Höhen und Tiefen“, sagt Michael. Er spricht bedächtig, aber druckreif: „Es kommt darauf an, was man selber daraus

entlassen. Seinen Lebensunterhalt verdient er sich beim Zirkus und als Komparse in Kolonialfilmen der UFA, erhält eine kleine Rolle im legendären „Münchhausen“-Film, in dem Hans Albers die Hauptrolle spielt.

1943, mit 18 Jahren, wird er in einem Zwangsarbeiterlager interniert. „Ich habe mehrfach auf einer Brücke gestanden und überlegt, ob ich herunterspringen soll.“ Nach der Befreiung arbeitet er als Zivilangestellter bei den US-Besatzungstruppen, übernimmt wieder Rollen als Schauspieler. Anfang der 50er Jahre erlebt er mit seiner Ehefrau und zwei kleinen Kindern Jahre großer Armut. Dann bekommt er unerwartet eine Chance.

1953 ist er der Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger beigetreten, die damals mit der Gewerkschaft Kunst Mitglied des DGB war. „In der Zeitschrift der Genossenschaft las ich im Frühjahr 1958 eine Anzeige, die für die Aufnahme eines Studiums mit Unterstützung der Stiftung Mitbestimmung an der Akademie für Gemeinwirtschaft in Hamburg warb. Ein Abiturzeugnis wurde nicht verlangt.“ Voraussetzung für die Förderung durch die Stiftung Mitbestimmung, eine Vorgängerorganisation der Hans-Böckler-Stiftung, war eine mehrtätige Eignungsprüfung.

Michael besteht die Prüfung mit der Hälfte der ursprünglichen Bewerber und nimmt im Oktober 1958 das Studium mit vier Fächern auf: Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Soziologie und Rechtswissenschaft. Ein Hoffnungszeichen, dass Dinge sich zum Besseren wenden können. „Am fruchtbarsten war für mich die Soziologie, die von Ralf Dahrendorf vertreten wurde“, erinnert sich Michael. „Nie habe ich eine Aussage aus seiner ersten Vorlesung vergessen: Jede Gesellschaft befindet sich zu jedem Zeitpunkt in jeder möglichen Wandlung.“

Nach Abschluss seines Studiums im Jahre 1960 beantragt Michael bei der Stiftung ein einjähriges Ergänzungsstudium an der Universität Paris, wo Verwaltungsbeamte für die höhere Laufbahn in den französischen Kolonialgebieten ausgebildet werden. Jetzt geht es beruflich bergauf. Zunächst arbeitet er als Journalist und wird Chefredakteur der Zeitschrift „Afrika Bulletin“. „Afrika war in der deutschen Publizistik eine Terra incognita.“ 1971 wird er von Egon Bahr als Regierungsrat auf Probe im Bundesnachrichtendienst eingestellt.

Er sagt: „In Pullach bestaunten oder bewunderten die einen mein Gefieder, andere dagegen knurrten: ‚Der kann ja nicht mal richtig singen wie wir, der krächzt ja nur.‘“ Hass auf Deutschland hat er nie verspürt – „nur Wut auf mich selbst, als ich in den 50er Jahren meine Familie nicht ernähren konnte.“ ■

## Der Afrika-Deutsche

**PORTRÄT** Theodor Michael ist Sohn eines Kameruners und einer Deutschen. Als Kind musste er in Völkerschauen auftreten, wurde von den Nazis interniert. In der Bundesrepublik machte er Karriere.

Von **INGO ZANDER**, Journalist in Kerpen

macht.“ Wie schafft ein Mensch es, so freundlich, so gelassen auf sein Leben und die Menschen zu schauen?

Michaels Vater, Theophilus Wonja Michael, soll in England ausgebildet werden, doch er flieht, schlägt sich nach Deutschland durch. Er hilft beim Bau der U-Bahn, wird Komparse beim Stummfilm. Er lernt Martha kennen, eine Deutsche. Sie heiraten, bekommen vier Kinder, die ebenfalls Filmrollen bekommen. Doch es gibt düstere Wolken im Leben. Nachdem die Mutter bereits 1926 verstorben ist, wächst Michael bei Pflegeeltern auf, die ihn auf Völkerschauen zeigen. Er hasst es, begafft zu werden. Als 1934 auch sein Vater stirbt, gerät er in die rassistische Bürokratie des NS-Regimes. Sie trennt ihn von den Geschwistern, die er erst 30 Jahre später wiederfindet.

„Obwohl ich ein guter Schüler war, durfte ich wegen der Nürnberger Gesetze keine Ausbildung und keinen höheren Abschluss machen“, erinnert er sich. Er arbeitet als Portier im Berliner Hotel Excelsior nahe dem Anhalter Bahnhof, wird aber aufgrund einer Beschwerde eines Gastes über seine Hautfarbe

### MEHR INFORMATIONEN



Theodor Michael: **DEUTSCH SEIN UND SCHWARZ DAZU.** Erinnerungen eines Afro-Deutschen. München, dtv 2015. 224 Seiten, 14,90 Euro



**BUCHAUTOR MICHAEL IN SEINEM KÖLNER HAUS:** „Die einen bestaunen mein Gefieder, andere dagegen knurrten.“

# Schlechte Karten für Aufsteiger

**UNGLEICHHEIT** Über den Erfolg einer Wissenschaftskarriere entscheidet vor allem die soziale Herkunft. Zwei von der Stiftung geförderte Dissertationen widerlegen das Selbstbild deutscher Universitäten, wonach Leistung der entscheidende Karrierefaktor ist.

Von **MARTIN KALUZA**, Journalist in Berlin



Angela Graf: **DIE WISSENSCHAFTSELITE DEUTSCHLANDS.** Sozialprofil und Werdegänge zwischen 1945 und 2013. Frankfurt, New York, Campus Verlag 2015. 326 Seiten, 34,90 Euro



Christina Möller: **HERKUNFT ZÄHLT (FAST) IMMER.** Soziale Ungleichheit unter Universitätsprofessorinnen und -professoren. Weinheim und Basel, Verlag Beltz Juventa 2015. 352 Seiten, 34,95 Euro

Die Paderborner Soziologin Christina Möller untersuchte in ihrer Dissertation die soziale Herkunft von Professoren an den Universitäten in Nordrhein-Westfalen. Ein Drittel von ihnen entstammt einer hohen sozialen Herkunftsgruppe, ihre Eltern waren Angestellte, Beamte im höheren Dienst oder mittlere und größere Selbstständige, alle mit Hochschulabschluss. Nur elf Prozent stammen aus einem einfachen Angestellten- oder Arbeiterhaushalt. Das entspricht bei Weitem nicht der Verteilung in der Bevölkerung: In der Zeit, als die heutigen Professoren Kinder und Jugendliche waren, zählte die Hälfte der Erwerbstätigen zu den Arbeitern. Schlechte Chancen also für soziale Aufsteiger. Frauen und Migranten haben es besonders schwer und müssen eine höhere soziale Herkunft aufweisen als die Konkurrenz.

Auf gut dotierten C4-Professuren finden sich weniger Aufsteiger als bei den weniger beliebten außerplanmäßigen Professuren. Und bei den Disziplinen gilt: Je größer ihre Nähe zu gesellschaftlicher Macht, desto selektiver geht es zu. Besonders schwer haben es Aufsteiger in den Fächern Jura und Medizin. Deutlich stärker sind sie in Sozialwissenschaften, Psychologie, Erziehungs- oder Ernährungswissenschaften vertreten. Und ausgerechnet bei Juniorprofessuren haben soziale Aufsteiger besonders geringe Chancen – ein Rückschritt, wenn man bedenkt, dass sie langfristig die Habilitation als Qualifikation zur Professur ersetzen sollen.

Die Tür zur Professur war schon mal offener. Zur Zeit der Bildungsexpansion Ende der 60er Jahre war der Bedarf an Hochschullehrern so groß, dass es vermehrt auch Aufsteiger auf Lehrstühle schafften. Möller hat beobachtet, dass sich diese Tür in den letzten 20 Jahren wieder ein gutes Stück geschlossen hat.

Die Darmstädter Soziologin Angela Graf richtet in ihrer Dissertation den Blick noch ein Stockwerk

höher als Möller – auf die deutsche Wissenschaftselite insgesamt: Sie untersuchte den Werdegang von über 400 Leibniz- und Nobelpreisträgern sowie Präsidenten der Forschungsgesellschaften und des Wissenschaftsrates zwischen 1945 und 2013. Unter ihnen sind Arbeiterkinder sogar nur mit 2,4 Prozent vertreten. Auffällig häufig hingegen stammt die Elite aus dem Großbürgertum und Professorenfamilien.

Möller und Graf erklären ihre Befunde jeweils in Anlehnung an den französischen Soziologen Pierre Bourdieu mit Unterschieden im Habitus. Ein wichtiger Karrierefaktor ist demnach das „soziale Gespür“, das man braucht, um sich in höheren Bildungskreisen sicher zu bewegen. Das Bildungsbürgertum bleibt gern unter sich und erkennt soziale Aufsteiger routiniert.

Die Elitenforschung hat Muster dieser Art bereits für Karrieren in Justiz, Medizin und Wirtschaft nachgewiesen. Doch die Erkenntnis, dass die soziale Herkunft auch über die Berufung von Professoren entscheidet, will so gar nicht ins Selbstbild deutscher Universitäten passen. Die Unis sitzen, so Möller, dem „meritokratischen Mythos“ auf – dem Glauben, dass wissenschaftliche Karrieren auf den Leistungen der Kandidaten gründen. „Dabei wird verkannt, dass das Leistungsvermögen auch von der Herkunft abhängt“, so Möller.

Gerade Nachkommen aus Professorenfamilien, erklärt Graf, bringen bereits gute Kenntnisse der akademischen Welt mit, sind unabhängiger von Personen und Institutionen und können aufgrund der Absicherung auch risikoreichere Strategien verfolgen. Eine höhere soziale Herkunft ist demnach nicht nur ein Karrierefaktor, sie ermöglicht auch mehr Selbstverwirklichung. ■

# Klasse statt Volk

Rudolf Tschirbs: **DAS PHANTOM DER VOLKSGEMEINSCHAFT**. Böckler Forschungsmonitoring 10. Düsseldorf 2015



Eine neuere Forschungsrichtung erklärt die Unterstützung des Nationalsozialismus mit der These der „Volksgemeinschaft“: Durch Übernahme dieses Begriffs seien affektive Bindungskräfte freigesetzt und Folgebereitschaft für Pogrome, Massenmord und Krieg erzeugt worden. Dem tritt der Bochumer Historiker Rudolf Tschirbs engagiert entgegen: Hier werde ein Propagandabegriff zu einem historischen Analysebegriff erhoben.

Tschirbs möchte demgegenüber einer klassentheoretischen Deutung Gehör verschaffen. Nach der Zerstörung von Arbeitsrecht, Mitbestimmung, Gewerkschaften und Tarifvertragswesen, so Tschirbs, sei der Klassenkonflikt in den Untergrund alltäglichen Unmuts über die Lebens- und Arbeitsbedingungen getrieben worden: Absentismus, Arbeitsbummelei, Disziplinwidrigkeiten. Für die Masse sei nicht die Volksgemeinschaft, sondern der „millionenfache“ kleine Widerstand im Alltag handlungsbestimmend gewesen. Dafür führt der Autor zahlreiche Belege aus der Sekundärliteratur an, die sich – in Ermangelung authentischer Zeugnisse aus der Lebenswelt der Beherrschten – allerdings ebenfalls auf Dokumente aus dem Elitenzirkel, nämlich interne Lageberichte der Organisationen des Naziregimes, stützen. Vor den historischen Quellen habe die „Großerzählung“ einer durch das „Konstrukt der Volksgemeinschaft“ zu einer Tätergemeinschaft verschmolzenen Bevölkerung ebenso wenig Bestand wie die behauptete Transformation der Volksgemeinschaft in die nivellierte Konsum- und Massengesellschaft der Nachkriegszeit.

Dem setzt Tschirbs die Großerzählung einer durch Terror der Herrschenden unterdrückten Klassengesellschaft mit vielfältigem Alltagswiderstand und allenfalls „erzwungener Komplizenschaft“ entgegen. Manche namhafte Forscher, so den Neuhistoriker Hans Mommsen, sieht Tschirbs auf seiner Seite, anderen, wie dem Sozialhistoriker Hans-Ulrich Wehler, wirft er unwissenschaftliches Vorgehen vor oder ignoriert sie, etwa den amerikanischen Historiker Daniel Goldhagen oder Götz Aly. Die für die historische Erinnerung wichtige Frage, ob die NS-Zeit durch eine Volksgemeinschaft eher von Unterstützern oder eher durch eine Gesellschaft massenhaften Widerstands gekennzeichnet war, ist einer kritischen Diskussion durchaus wert.

Von **WINFRIED HEIDEMANN**, Bochum

## DREI FRAGEN AN ...



... **THOMAS SATTELBERGER**, bis 2012 Personalvorstand bei der Telekom, hat seine Autobiografie geschrieben.

**BRAVER MINISTRANT IN DER SCHWÄBISCHEN PROVINZ, AKTIVIST IN EINER K-GRUPPE, PERSONALCHEF BEI DER TELEKOM – WAREN DAS KEHRTWENDUNGEN ODER ENTWICKLUNGSSCHÜBE?** Ich halte es da mit dem französischen Künstler Francis Picabia, der sagte: „Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann.“ Meine Biografie ist eine Mischung aus beidem: mein Weg vom Ministranten zum antiautoritären Schüler – ein wahrer Entwicklungsschub. Mein Bruch mit der K-Gruppe – eine echte Kehrtwendung. Der Konflikt mit Jürgen Schrempp bei Daimler – wieder ein Entwicklungsschub.

**2010 BESCHLOSS DER TELEKOM-VORSTAND AUF IHRE INITIATIVE HIN EINSTIMMIG, BIS ENDE 2015 30 PROZENT DER FÜHRUNGSJOBS MIT FRAUEN ZU BESETZEN. WIE SETZTEN SIE SICH GEGEN DEN WIDERSTAND DER MÄNNER DURCH?** Es war einfacher als gedacht. Ich hatte den Vorstand über Monate darauf eingestimmt. Außerdem hatte ich die volle Unterstützung des Vorsitzenden René Obermann, und vor der Beschlussfassung gab es eine Konferenz mit Hunderten Führungsfrauen, die sich für diesen Weg aussprachen.

**SIE SCHREIBEN: „AUCH WENN ES UNGLAUBLICH ANMUTEN MAG, ABER ERST IM ZARTEN ALTER VON 65 IST MIR AUFGEANGEN, DASS JA AUCH ICH EIN NICHT-AKADEMIKERKIND BIN.“ WIE KAM ES ZU DIESEM SPÄTEN AHA-ERLEBNIS?** Ich hatte ein längeres Gespräch mit einer Kollegin von der Initiative arbeiterkind.de. Plötzlich fiel es mir wie Schuppen von den Augen. Bis dahin habe ich es verdrängt, weil meine Eltern alles getan hatten, mir den Zugang zu bürgerlichen Kreisen zu sichern.

Die Fragen stellte **INGO ZANDER**.



WIR TESTEN ...

[www.faircrowdwork.org](http://www.faircrowdwork.org)

Mit der neu eingerichteten Seite hat die IG Metall ein Forum für Crowdworke geschaffen. Hier können Solo-Selbstständige, die sich in einem digitalen Menschenschwarm („Crowd“) im Internet um sogenannte Mikrojobs bewerben, ihre Auftraggeber bewerten und sich über rechtliche Fragen in einem bislang unregulierten Markt informieren.

Die IG Metall leistet damit Pionierarbeit – eine vergleichbare Plattform gibt es hierzulande bislang nicht. Die Seite besteht aus zwei klar voneinander getrennten Ebenen, „Debatte“ und „Watch“, was gut für die Übersichtlichkeit ist. Unter „Debatte“ sind Fakten und Hintergründe abrufbar, außerdem Links zu Studien und Positionspapieren. Unter „Watch“ können die Nutzer die Crowdworke-Anbieter per Punktzahl und nach mehreren Kriterien – unter anderem Bezahlung und Arbeitsqualität – bewerten. Sehr nützlich sind die Kurzanalysen der Firmen und ein „Expertencheck“, der die allgemeinen Geschäftsbedingungen prüft.

Die Kommentarfunktion ist leider etwas versteckt, dabei werden auf Bewertungsportalen gerade die individuellen Erlebnisberichte gern gelesen. Nutzer können sich problemlos und ohne nähere Angabe von persönlichen Daten registrieren. Damit steigt allerdings auch das Risiko, dass die Seite durch gesteuerte Beiträge missbraucht wird, um die Ratings zu verbessern.

**Fazit: Eine professionell gemachte Seite, die zum richtigen Zeitpunkt online gegangen ist.**

Von **GUNNAR HINCK**, Journalist in Berlin

## Deutschland nach Pisa

Klaus Klemm/Jutta Roitsch (Hrsg.): **HAUPTSACHE BILDUNG**. Wissenschaft, Politik, Medien und Gewerkschaften nach PISA. Münster, Waxmann Verlag 2015



Die erste PISA-Studie habe 2001 „ein bildungspolitisches Jahrzehnt eingeleitet, das in der jüngeren deutschen Bildungsgeschichte seinesgleichen sucht“, so beginnt begeistert die Einleitung zu 14 Beiträgen von Bildungsforschern, Gewerkschaftern, Journalisten und Politikern in der Festschrift für den Bildungsjournalisten Karl-Heinz Reith.

Ja, es hat sich, ausgelöst durch den „PISA-Schock“, etwas bewegt in Deutschland. Das zeigen mehrere Beiträge: Ausbau von frühkindlicher Bildung und Ganztagschulen, gebührenfreies Studium, Anstieg der Gymnasialbeteiligung vor allem von Kindern aus unteren und mittleren Gesellschaftsschichten und damit größere soziale Gerechtigkeit. Betont wird im Rückblick auf das Jahrzehnt die unverzichtbare Übersetzungsarbeit eines verantwortungsvollen Bildungsjournalismus, der die von der Forschung gelieferten Daten in öffentliche bildungspolitische Debatten eingeführt und Reformimpulse angestoßen hat.

Solchen Beiträgen zu einer Erfolgsgeschichte stehen andere zu einem Stillstand der Bildungspolitik gegenüber: Sie kritisieren die nach wie vor hohe soziale Selektivität des Bildungssystems, befassen sich – wie GEW-Vorstand Marianne Demmer – mit den wirkungsmächtigen „konservativen Mythen“ der Bildungspolitik und den Gegnern der Gesamtschule oder thematisieren eine „wachsende Kluft zwischen Ausbildung und Beruf“ und eine „große Zahl von Enttäuschten“ infolge der Bildungsexpansion. Abhilfe sollen, so der ehemalige GEW-Vorstand Gerd Köhler, eine „demokratisch mitbestimmende Bildungsplanung“, eine „vorausschauende Struktur-, Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik“ und die „Durchsetzung neuer Arbeitsplätze“ schaffen.

An solchem Planungsoptimismus mag man ebenso Zweifel haben wie an der Hoffnung, mehr Bildungsgerechtigkeit durch mehr Kompetenzen des Bundes gegenüber den Ländern zu erreichen. Der Aufmerksamkeit wert ist aber die Forderung des emeritierten Bildungsforschers Klaus Klemm nach einem „Nationalen Bildungsrat“, wie es ihn in den 1970er Jahren gab. Schade nur, dass die Vorarbeiten des unabhängigen „Sachverständigenrats Bildung“ der Hans-Böckler-Stiftung aus den 90er Jahren dazu nicht thematisiert werden.

Von **WINFRIED HEIDEMANN**, Bochum

# Geistige Revision

Rainer Hank: **LINKS, WO DAS HERZ SCHLÄGT.** Inventur einer politischen Idee. München, Knaus Verlag 2015. 256 Seiten, 15,99 Euro



Der Titel des Buches von Rainer Hank, Leiter der Wirtschaftsredaktion der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“, erinnert an ein Werk von Oskar Lafontaine, doch darf man daraus keine inhaltliche Nähe ableiten. Hank hat sich anders radikalisiert: „Links bin ich schon eine geraume Zeit nicht mehr. Irgendwann bin ich zum Liberalen geworden.“

Es gibt schrille Auftritte von Hank: Auf YouTube sieht man, wie er in Anne Wills Fernseh-Wohn-

zimmer das 19. Jahrhundert als das beste aller Jahrhunderte anpreist, zum Entsetzen von SPD-Rambo Ralf Stegner und Autorin Julia Friedrichs („Wir Erben“). In seinem autobiografischen Buch behandelt er die Frage, wie Überzeugungen zustande kommen und wann sie sich ändern. Er schildert, wie ihn selbst einst die Sprache des 68er-Philosophen Herbert Marcuses anrührte, wie eng damals auch in seinem Leben Erotik und Politik miteinander verwoben waren – um dann zu fragen: Warum weigerten sich so viele Linke, sich mit den Verbrechen des Kommunismus auseinanderzusetzen?

Hank belässt es nicht bei Kritik, er konvertiert. Prägend ist die Arbeit in der Wirtschaftsredaktion der „FAZ“. Zum „Erweckungserlebnis“ wird die Begegnung mit dem Ökonomen Herbert Giersch, der als Keynesianer begann, aber zum Angebotstheoretiker wurde. „Mein Herz rebellierte“, schreibt Hank. Aber der Verstand fand „klammheimlich Gefallen“. Auch an solchen Ideen: „Arbeiter müssen frei sein, mit den Arbeitgebern Verträge zu schließen, ungegänzt von Gesetzgeber oder Gewerkschaften.“ Solche Sätze zeigen: Blinde Flecken im Denken gibt es nicht nur bei der Linken, der er so neidvoll wie anerkennend vorwirft, erfolgreich ein Monopol auf die Idee sozialer Gerechtigkeit zu beanspruchen. Ist da jemand kaltherzig geworden?

Hank sähe das nicht so. Er besteht darauf, dass es beiden Lagern um die Freiheit geht: „Die staatskritische, antiautoritäre, anarchistische Seite des Liberalismus ist im Land der national- oder neoliberalen FDP, einer Ansammlung von Apothekern, Notaren und steuerbefreiten Hoteliers mit Haarimplantat, nie groß aufgefallen. Wäre sie aufgefallen, wäre auch die Nähe des Liberalismus zu dem ungestümen Freiheitspathos aufgefallen, welches den linken Aufbruch der siebziger und achtziger Jahre auszeichnet.“

Von **KAY MEINERS**, Redakteur des Magazins Mitbestimmung

## BUCHTIPPS



**Betriebsratsarbeit** Ein Betriebsrat muss häufig schriftlich Stellungnahmen abgeben. Sie sollten juristisch wasserdicht sein. Der Band versammelt zu allen wichtigen Themen rund 130 Vorlagen mit Erläuterungen. Auch online.

**MUSTERSCHREIBEN FÜR DEN BETRIEBSRAT.** Betriebsratsarbeit auf den Punkt gebracht. Von Klaus Eberhard, Volker Engelbert und Thomas Haedge. Reihe Der erfolgreiche Betriebsrat. 15., überarbeitete Auflage. Frankfurt, Bund-Verlag 2015. 377 Seiten, 39,90 Euro



**Mindestlohn** Mit dem Mindestlohngesetz wurde 2014 rechtspolitisches Neuland betreten. Bereits im Vorfeld entstanden im Auftrag der Stiftung zwei Gutachten, die aus unterschiedlichen Perspektiven die Verfassungsmäßigkeit sowie völker- und europarechtliche Einordnungen untersuchen.

**VERFASSUNGSMÄSSIGKEIT DES MINDESTLOHNS.** Von Andreas Fischer-Lescano, Ulrich Preis und Daniel Ulber. Reihe Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 79. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft 2015. 219 Seiten, 49 Euro



**Sozialpartnerschaft** Im Mittelpunkt des Bandes, der auf Vorträgen eines ver.di-Expertenworkshops im November 2014 beruht, stehen die Kompetenzen und Aufgaben, das Selbstverständnis und die Arbeitsweise der sozialen Selbstverwaltung am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit sowie die Möglichkeiten, diese zu stärken.

**ZUKUNFT DER SELBSTVERWALTUNG.** Responsivität und Reformbedarf. Von Stephan Rixen und Eva M. Welskop-Deffaa (Hrsg.). Wiesbaden, Springer VS 2015. 153 Seiten, 19,99 Euro

Veröffentlichungen mit **Bestellnummer** sind nicht im Buchhandel erhältlich, sondern über **SETZKASTEN GMBH**, Düsseldorf, Telefon: 02 11/4 08 00 90-0, Fax: 02 11/4 08 00 90-40, [mail@setzkasten.de](mailto:mail@setzkasten.de), oder über [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de). Hier sind auch alle Arbeitspapiere der Hans-Böckler-Stiftung kostenlos herunterzuladen.



**Im Juni ist Fahrradwetter** – nur, was taugen die Drahtesel, die in den deutschen Geschäften verkauft werden? Für eine solide Antwort gibt es die „Stiftung Warentest“. Die hydraulische Presse im Hintergrund macht dem Kinderfahrrad ordentlich zu schaffen, während ein prominenter Gast die Prüfinstitution in Augenschein nimmt. Bundeskanzler Helmut Schmidt lässt sich im Juni 1975 bei einem Besuch über die Arbeit der Stiftung informieren und inszeniert sich als Anwalt der Verbraucher. Der Belastung zeigt sich kaum einer der getesteten Drahtesel gewachsen. Nur ein Exemplar hält den Anforderungen stand. Seit über einem Jahrzehnt fühlen die Berliner Warenprüfer zu diesem Zeitpunkt Produkten auf den Zahn – und entlarven so manches davon als „mangelhaft“ oder gar als gefährlich.

Am 2. Dezember 1964 hat der Deutsche Bundestag der Einrichtung der Stiftung Warentest einstimmig zugestimmt. Zum Verdruss der Industrie, die sich lange Zeit gegen eine unabhängige Testinstitution gewehrt hat. Als treibende Kraft steht der frühere Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard hinter der Gründung. Seiner Meinung nach solle sich der mündige Verbraucher nicht „wie ein Lamm, das zur Schlachtbank geführt wird“, verhalten müssen. Seit 1966 können sich die Deutschen im Magazin „test“ im Dschungel der immer weniger überschaubaren Produktfülle Orientierung verschaffen.

Gleich die erste Ausgabe versetzt die Hersteller der geprüften Stabmixer in helle Aufregung: „Alle Testgeräte haben Mängel“. Bald beschäftigt die Stiftung Warentest neben unabhängigen Prüfinstituten vor allem Juristen. Manches Unternehmen klagt gegen die Testurteile. Schadensersatz mussten die Warentester allerdings nie leisten – auch nicht gegen ihren jüngsten Prozessgegner, Ritter Sport. Nicht nur Alltagsdingen wie Schokolade, E-Bikes oder Software widmete sich die Stiftung Warentest im Laufe ihrer Geschichte, sondern auch eher skurrilen Prüfgebieten, darunter Horoskopen, Ehevermittlungen oder Popkonzerten. ■

Von **MARC VON LÜPKE**

#### RÄTSELFRAGEN

- In welchem Jahr wurden die bis heute gültigen, sechststufigen Schulnoten deutschlandweit eingeführt?
- Auf welchem biblischen Buch beruht die Redewendung, wie ein „Lamm zur Schlachtbank“ geführt zu werden?
- 2002 musste die Stiftung Warentest die Septemberausgabe ihrer Zeitschrift „Finanztest“ aus dem Handel zurückziehen. Bei welchem Produkt zur Altersvorsorge hatten sich die Warentester verrechnet?

Alle richtigen Einsendungen, die bis zum 15. Juli 2015 bei uns eingehen, nehmen an einer Auslosung teil.

#### PREISE

1. Preis: Gutschein der Büchergilde Gutenberg, Wert 50 Euro, 2.–4. Preis: Gutschein der Büchergilde Gutenberg, Wert 30 Euro

#### SCHICKEN SIE UNS DIE LÖSUNG

Redaktion Mitbestimmung,  
Hans-Böckler-Straße 39,  
40476 Düsseldorf,  
E-Mail: [redaktion@boeckler.de](mailto:redaktion@boeckler.de)  
Fax: **02 11/77 78-225**

#### AUFLÖSUNG DER RÄTSELFRAGEN 4+5/2015

1948 – USA – Ludwig Erhard  
Den 1. Preis hat Michael Eberhard aus Berlin gewonnen. Je einen 30-Euro-Gutschein erhalten Marcel Leberecht aus Berlin, Brigitte Markmann aus Berlin und Bernhard E. Ochs aus Frankfurt.

## IMPRESSUM

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

**VERANTWORTLICHER GESCHÄFTSFÜHRER:** Wolfgang Jäger

**REDAKTION:**

Cornelia Girndt, Telefon: 02 11/77 78-149  
Margarete Hasel (verantwortlich), Telefon: 02 11/77 78-192  
Kay Meiners, Telefon: 02 11/77 78-139

**KONZEPTION DES TITELTHEMAS:** Kay Meiners

**CO-REDAKTION DIESER AUSGABE:** Girndt/Hasel

**REDAKTIONSASSISTENZ:** Astrid Grunewald

**TELEFON:** 02 11/77 78-147

**FAX:** 02 11/77 78-225

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

**MITGLIEDER DES REDAKTIONSBEIRATS:** Jens Becker, Veronika Dehnen,  
Wolfgang Jäger, Rainer Jung, Birgit Kraemer, Michael Kühlen, Manuela  
Maschke, Sabine Nemitz, Sebastian Sick

**PROJEKTMANAGEMENT/LAYOUT/PRODUKTION/ARTDIRECTION:**

SIGNUM communication Werbeagentur GmbH, Mannheim,  
Nicole Ellmann, Roger Münzenmayer, Rina Roki

**TITELGESTALTUNG:**

SIGNUM communication Werbeagentur GmbH, Mannheim, Rina Roki

**DRUCK:** Offset Company, Wuppertal

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

**ANZEIGEN:** Bund-Verlag GmbH, Peter Beuther (verantwortlich)  
Thorsten Kauf

**TELEFON:** 069/79 50 10-602

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

**ABONNENTENSERVICE UND BESTELLUNGEN:**

Bund-Verlag GmbH

**TELEFON:** 069/79 50 10-96

**FAX:** 069/79 50 10-12

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

**PREISE:** Jahresabonnement 50 Euro inkl. Porto, Einzelpreis 7 Euro.  
Der Bezugspreis ist durch den Fördererbeitrag abgegolten.

Abbestellungen mit einer Frist von sechs Wochen zum Jahresende

Für Spenden und sonstige Förderbeiträge an die Stiftung:

SEB AG Düsseldorf

IBAN: DE81 30010111 1021125000, BIC: ESSEDE5F300

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck nur mit Genehmigung der Redaktion. Dies gilt auch  
für die Aufnahme in elektronische Datenbanken und Newsletter.

**ISSN 0723 5984**



TITELTHEMA 7+8/2015

## Werkverträge

Eldorado  
der Ausbeutung

Anfangs gedacht, um unkompliziert und zeitlich begrenzt Spezialisten und Subunternehmen zu beauftragen, verwandelten sich Werkverträge zum Mittel der Wahl, um Arbeit unschlagbar billig erledigen zu lassen. Der Preiskampf der Werkvertragsnehmer geht mit einer Art von Manchester-Kapitalismus einher, der überwunden schien.

Arbeitsrechte gelten in diesem Schattenreich nicht mehr. Auch wenn Werkvertragsnehmer in Unternehmen Schulter an Schulter mit tariflich entlohnerten Stammbeschäftigten arbeiten, genießen sie oft keinen angemessenen Arbeits-, Gesundheits- und Kündigungsschutz.

Die Missstände werfen Fragen auf: Was können kooperative Arbeitgeber tun, die ihrerseits ein Interesse haben, Werkverträge auf ihrem Firmengelände einzudämmen? Welche Strategien verfolgen die Gewerkschaften? Und: Was können Betriebsräte tun? Wie können sie über ihre Mitbestimmung mit dem Problem heute umgehen, welche Erwartungen haben sie an den Gesetzgeber? Im Koalitionsvertrag ist die Eindämmung des Missbrauchs von Werkverträgen als Ziel genannt. Arbeitsministerin Andrea Nahles hat für diesen Sommer einen entsprechenden Gesetzesentwurf angekündigt.

## DER DRAHT ZUR REDAKTION

 **02 11/77 78-147**  
redaktion@boeckler.de

Gibt es in Ihrem Betrieb etwas, über das wir unbedingt 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.



**WILLI DROSTE**, 64, ist leitender Platzwart in Deutschlands größtem Fußballstadion, dem Dortmunder Signal Iduna Park. Mit 14 Mitarbeitern kümmert er sich auch um die Trainingsplätze von Borussia Dortmund sowie die Außen- und Parkanlagen des Vereins.

Text: **ANJA SCHEVE**

Foto: **INA FASSBENDER**

**Dortmund, Strobelallee 50** „Dieser Platz kostet mich jeden Tag Nerven. War gestern noch alles in Ordnung, tauchen heute plötzlich gelbe Stellen auf. Das können Larvennester sein, Schneeschimmel oder Schwarzalgen. Dabei zählt jede Stunde, wie auf der Intensivstation. Dann hänge ich mich erst mal ans Telefon und tausche Infos und Fotos mit meinen Bundesliga-Kollegen aus, ob aus München, Gelsenkirchen oder Augsburg. Dieser Austausch ist das A und O. Arbeitsbeginn ist meist morgens um neun Uhr. Der erste Blick gilt immer dem Platz und dem Wetter. Danach bespreche ich mit meinen Mitarbeitern, was ansteht: Muss der Rasen gemäht oder gedüngt werden? Wie sehen die Außenanlagen aus? Sind alle Geräte in Ordnung? Wie viele Stunden müssen die neun Lichtelemente, die das Wachstum fördern, eingesetzt werden? Wann ist das nächste Spiel?

Acht Mitarbeiter müssen dann da sein, um in der Pause die Spielschäden auszubessern. Mein Auto ist mein fahrendes Büro. Wenn ich zum Trainingsgelände fahre, koordiniere und organisiere ich alles drum herum – von Reparaturen bis zum Einsatz der Mitarbeiter. Mit der Natur zu arbeiten ist kein Job von neun bis 17 Uhr. Feierabend ist dann, wenn die Arbeit erledigt ist, auch am Wochenende. Aber das kenne ich ja als gelernter Bauer. Wie ich zum BVB kam? Ich war zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle. Durch Zufall habe ich bei meinem alten Verein, bei dem ich Trainer und zuständig für den Platz war, einen Verantwortlichen des BVB getroffen. Ich habe als Mädchen für alles angefangen. Damals sah der Platz aus wie ein Acker, unsere finanzielle Lage war schwierig.

Also habe ich experimentiert – ohne gutes Equipment und mit wenig Dünger, dafür war kein Geld da. Das war vielleicht unser Glück, denn der Rasen wurde stabiler und schiefer. Heute haben wir einen Top-Rasen. Alle zwei bis drei Jahre wird er ausgetauscht. Das kostet 100.000 Euro, aber darauf wird ja schließlich auch jede Menge Geld verdient. Daher muss der Trainer seine Mannschaft fit halten und ich mein Grün. Die Messlatte liegt sehr hoch, aber der Job bringt viel Interessantes mit sich.“ ■

# Neues zum gesetzlichen Mindestlohn



Thomas Lakies  
**Mindestlohn-gesetz**  
 Basiskommentar zum MiLoG  
 2., aktualisierte Auflage  
 2015. 384 Seiten, kartoniert  
 € 29,90  
**ISBN 978-3-7663-6444-9**

Seit 2015 gilt in Deutschland ein flächendeckender gesetzlicher Mindestlohn in Höhe von 8,50 Euro pro Stunde – mit Ausnahmen und Übergangsregelungen. Der Basiskommentar stellt die neue Rechtslage praxisgerecht dar.

## Die Schwerpunkte:

- Die neuen Verordnungen zum Mindestlohn-gesetz
- Für wen gilt der gesetzliche Mindestlohn?  
Welche Personengruppen sind ausgenommen?
- Wie sind die Abweichungsmöglichkeiten durch Tarifverträge ausgestaltet?
- Wie wird der Mindestlohn kontrolliert und durchgesetzt?
- Wie erfolgt die Anpassung des Mindestlohns in der Zukunft?
- Wie setzt sich die »Mindestlohnkommission« zusammen?
- Wie werden die Empfehlungen dieser Kommission in geltendes Recht umgesetzt?
- Weitere Regelungen zur Garantie angemessener Löhne  
(Tariftreuegesetze der Bundesländer, Branchenmindestlöhne nach dem Arbeitnehmer-Entsendegesetz, Ausweitung der Allgemeinverbindlicherklärung nach § 5 Tarifvertragsgesetz)

Beachten Sie auch:



Bertram Zwanziger  
 Silke Altmann  
 Heike Schnependahl  
**Kündigungsschutzgesetz**  
 Basiskommentar zu KSchG,  
 §§ 622, 623 und 626 BGB,  
 §§ 102, 103 BetrVG  
 4., aktualisierte Auflage  
 2015. 416 Seiten, kartoniert  
 € 34,90  
**ISBN 978-37663-6347-3**



Postfach  
 60424 Frankfurt am Main  
 Infotelefon:  
 069 / 79 50 10-20  
 Fax:  
 069 / 79 50 10-11  
 E-Mail:  
 kontakt@bund-verlag.de  
 www.bund-verlag.de/6444

Zu beziehen über den gut sortierten Fachbuchhandel oder direkt beim Verlag unter: kontakt@bund-verlag.de

# Der Weg zur »Guten Arbeit«

Wirtschaft und Arbeitsleben verändern sich rasant: Technologische Umbrüche folgen immer schneller aufeinander, Dienstleistungen werden in globalem Maßstab erbracht, prekäre Beschäftigungsformen und psychische Belastungen nehmen zu. Neue Lebensentwürfe stellen den »klassischen Arbeitstag« infrage. Konflikte brechen auf: um den Wert der Arbeit, um gerechte Bezahlung, um die Entgrenzung von Arbeit und Leben. Dieses Buch analysiert aktuelle Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene und nennt Handlungsfelder und Lösungsansätze für Politik, Gewerkschaften und Arbeitgeber.

**»Ein großer Wurf: Nüchtern, informativ und analytisch. Der gut lesbare Band hat das Zeug zum Standardwerk.«** Gesine Schwan

2015 · 520 Seiten · Gebunden · ISBN 978-3-593-50451-3 · € 29,90 €  
Auch als E-Book erhältlich

