

# Mitbestimmung

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



EVONIK · Personalvorstand Wessel über den Mehrwert von Mitbestimmung

EU-PARLAMENT · Der Experte zu TTIP – Bernd Lange im Interview

IG METALL · Warum Vertrauensleute ein gewerkschaftlicher Aktivposten sind

## Mitbestimmte Personalpolitik Was Arbeitsdirektoren anders machen

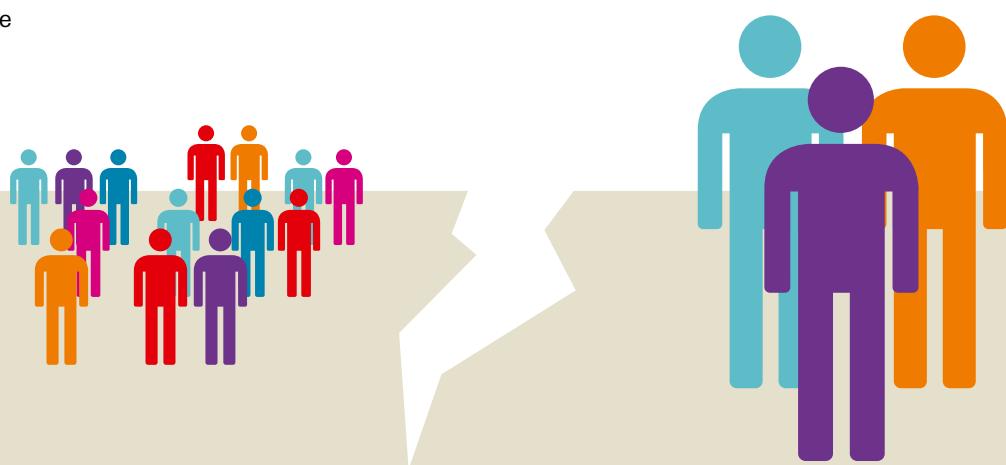


26.–27.11.2015, Berlin

# WSI-HERBSTFORUM 2015

**Soziale Ungleichheiten:  
Was tun gegen die Spaltung der Gesellschaft?**

Programm und Anmeldung unter  
[www.wsi-herbstforum.de](http://www.wsi-herbstforum.de)  
Telefon 0211 7778-118  
[eva-jacobs@boeckler.de](mailto:eva-jacobs@boeckler.de)



# „Große Unternehmen, die in Schieflage geraten sind, ...

*... haben sich bei uns schon informiert“, berichtet RAG-Arbeitsdirektor Peter Schrimpf. Und das nicht von ungefähr. Im deutschen Steinkohlenbergbau gelingt jeden Tag ein kollektiver Kraftakt, der seinesgleichen sucht. Über Jahrzehnte wurden Hunderttausende von Arbeitsplätzen sozialverträglich abgebaut. Kein Bergmann ist ins Bergfreie gefallen. Derzeit arbeiten Arbeitsdirektoren und Betriebsräte Hand in Hand, um ein Kunststück hinzukriegen: die letzten Zechen peu à peu zu schließen, während noch produziert wird (Seite 10). Die Instrumente montanmitbestimmter Personal-*

*arbeit haben Karriere gemacht: Der Sozialplan wurde 1956 im Bergbau erfunden und 1972 ins Betriebsverfassungsgesetz geschrieben (Seite 24).*

*Aber mitbestimmte Personalarbeit hat sich nicht nur in Krisenzeiten bewährt, sie schafft Mehrwert in wirtschaftlich erfolgreichen Unter-*

*nehmen, wie Arbeitsdirektor Thomas Wessel von Evonik aufzeigt. Der Dialog zwischen allen Unternehmensbereichen und die enge Abstimmung mit der Mitbestimmung auf betrieblicher und Unternehmensebene ist das Erfolgskonzept (Seite 19).*

Foto: Andreas Pohlmann



*Für die Mitbestimmung der Betriebsräte ist die Unterstützung der Arbeitsdirektoren von unschätzbarem Wert. Erst durch ihre Autorität gelingt es, das Werkvertragsunwesen in den Griff zu bekommen, wie die Beispiele aus der Stahlbranche zeigen (Seite 26).*

*Mitbestimmte Personalpolitik ist nicht nur ein Erfolgsrezept im Montanbereich, sie leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg, wenn Personalverantwortung in einem eigenen Ressort auf der Vorstandsebene wahrgenommen wird (Seiten 16, 29). Dass dies selbst in DAX-Unternehmen wie etwa bei adidas mit weltweit über 50 000 Beschäftigten nicht der Fall ist, kann nur verwundern.*

*Was Betriebsräte oft schon allein zuwege bringen, zeigen die Bewerbungen für den Deutschen Betriebsräte-Preis 2015, von denen wir einige Beispiele vorstellen. Wir sind gespannt auf den Deutschen BetriebsräteTag vom 27. bis 29. Oktober in Bonn.*

*Erkenntnisreiche Lektüre wünscht*

**WOLFGANG JÄGER**  
wolfgang.jaeger@boeckler.de



10



Deutscher  
Betriebsräte Tag

Beeindruckende Projekte beim  
Deutschen Betriebsräte Tag 2015

31

## TITEL MITBESTIMMTE PERSONALPOLITIK

### 10 Kollektiver Kraftakt

Wie bei der RAG der Ausstieg aus der Steinkohle gemanagt wird – logistisch anspruchsvoll und montanmitbestimmt. Von Carmen Molitor

### 16 „Meine Bürotür steht immer offen“

Arbeitsdirektorin Birgit Dilchert von Gesundheit Nordhessen über gute Arbeit und die Kunst des Interessenausgleiches. Von Joachim F. Tornau

### 19 „Das schafft Mehrwert“

Interview: Thomas Wessel, Arbeitsdirektor der Evonik Industries AG, über Vorteile einer Personalarbeit im Dialog mit den Akteuren der Mitbestimmung

### 22 So funktioniert mitbestimmte Personalpolitik

Böckler-Referent Jan-Paul Giertz beantwortet die wichtigsten Fragen

### 24 Das Copyright hat die Montanmitbestimmung

Die Urform der Mitbestimmung hat Instrumente hervorgebracht, die in Krisenzeiten für alle Unternehmen von Nutzen sind. Von Dirk Schäfer

### 26 Arbeitsdirektoren mit im Boot

In der Stahlbranche geht eine engagierte Personalarbeit erfolgreich gegen den Missbrauch von Werkverträgen vor. Von Andreas Schulte

### 29 Erst mal beim Stammpersonal anklopfen

Wie die Personaler der Wuppertaler Stadtwerke nach Alternativen zur Fremdvergabe suchen. Von Joachim F. Tornau

## ARBEIT

### 32 Gute Zeiten für Vertriebler

Work-Life-Balance bei Bayer Vital

### 34 Umschalten in den Kampfmodus

Beschäftigungssicherung beim Tortenhersteller Coppenrath & Wiese

### 36 Jetzt gibt es Wegegeld

BAG-Urteil bei Momentive umgesetzt

### 38 Gesundheit in Gefahr

Personalnot in der Steinwaldklinik  
Von Andreas Schulte, Johannes Schulten/Jörn Boewe, Andreas Kraft

## RUBRIKEN

3 EDITORIAL

6 NACHRICHTEN

9 PRO & CONTRA

64 RÄTSELHAFTES FUNDSTÜCK

65 VORSCHAU, IMPRESSUM

66 MEIN ARBEITSPLATZ

Alexander Amann, Herrenschneider



41

**POLITIK****41 Gewerkschaftlicher Aktivposten**

Vertrauensleute setzen eigene Themen im Betrieb, die IG Metall setzt verstärkt auf sie. Von Jörn Boewe/ Johannes Schulten

**44 „Es geht wirklich um tief greifende Fragen“**

Interview mit Bernd Lange, Sozialdemokrat und Berichterstatter zu TTIP im Europaparlament

**PORTRÄT****Vertrauensmanagerin**

Arbeitsdirektorin Birgit Dilchert musste anfangs um Akzeptanz kämpfen, weil sie aus ver.di kam. Heute ist die Personalchefin des kommunalen Klinikkonzerns Gesundheit Nordhessen weithin anerkannt.

Seite 16



48

**WISSEN****48 Wie die Mitbestimmung umgangen wird**

Über die Hälfte der GmbH über 550 Beschäftigte handelt gesetzeswidrig: Sie haben keinen Aufsichtsrat und auch keine Mitbestimmung. Von Guntram Doelfs



Foto: Peter Heller



58

**AUS DER STIFTUNG****50 Zur Sache**

Günter Schölzel über das Unrecht von Betriebsratsbehinderungen

**52 Böckler-Tagungen**

Bochumer Workshop  
Netzwerktreffen Medien

**54 Nachruf**

Trauer um Michael Geuenich.  
Von Frank von Auer

**55 Tipps & Termine****56 Böckler-Nachrichten****58 Die Forschungsmanagerin**

Altstipendiatin Ranjana Sarkar arbeitet am Zentrum für Luft- und Raumfahrt. Von Marike Schnarr

**MEDIEN****60 Buch & mehr****62 Website-Check**



Foto: Reindert Groot Fotografie en Mediaproducties

## Recht auf Homeoffice

Arbeitnehmer in den Niederlanden besitzen jetzt ein Recht auf Homeoffice. Ein Gesetz ist am 1. Juli in Kraft getreten. Demnach dürfen Angestellte von Betrieben mit mehr als neun Mitarbeitern zu Hause arbeiten, wenn keine betrieblichen Zwänge dagegensprechen, etwa Sicherheitsrisiken. Diese muss der Chef nachweisen. ver.di begrüßt den Vorstoß. „Die Regelung könnte beispielgebend für ein Recht auf Tele-

arbeit in Deutschland sein, vor allem auch im öffentlichen Dienst“, sagt Karl-Heinz Brandl von der ver.di-Bundesverwaltung. Auch Teile der Enquetekommission Internet und digitale Gesellschaft empfehlen ein „Recht auf selbstbestimmte Telearbeit“. In den Niederlanden arbeiten etwa 30 Prozent der Arbeitnehmer gelegentlich von zu Hause, für Deutschland geht das Statistische Bundesamt von acht Prozent aus. ■

RWE

## Energieriese verringert die Zahl der Aufsichtsräte

Der angeschlagene Energiekonzern RWE, der bereits im August einen tief greifenden Konzernumbau angekündigt hat, verschlankt seine Strukturen. Etliche Tochtergesellschaften werden zusammengelegt. Dadurch fallen 70 Prozent der Aufsichtsräte weg. Der Umbau soll 2017 beginnen. Arbeitnehmervertreter kritisieren das Vorgehen der Konzernleitung. „Mit weniger Aufsichtsräten fällt für die verbleibenden Gremien mehr Arbeit an. Das erschwert nicht nur die

Kontrolle eines Unternehmens, auch Arbeitnehmerinteressen könnten dann weniger Berücksichtigung finden“, sagt Martin Lemcke, Mitbestimmungsexperte bei ver.di. RWE, so seine Sorge, könnte den angekündigten Arbeitsplatzabbau schneller vorantreiben. RWE plant, den Personalstand in den nächsten drei Jahren von rund 60 000 auf 58 200 zu reduzieren. Der Konzern, einer leidet wegen der Energiewende unter einem Verfall seiner Gewinne. ■

## DREI ZAHLEN, DREI MELDUNGEN

UMFRAGE

## Werkverträge werden zum neuen Standard

Laut einer aktuellen Umfrage der IG Metall unter mehr als 4000 Betriebsratsvorsitzenden setzen 69 Prozent der Unternehmen auf Werkverträge. „Diese Verträge werden zum neuen Standard und untergraben die tariflichen Regeln“, sagt Christiane Benner, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall. In fast drei Viertel aller Fälle müssen die Beschäftigten der Werkvertragsfirmen zu schlechteren Bedingungen arbeiten als ihre fest angestellten Kollegen. Der Anteil der Unternehmen, in denen Werkverträge Stammarbeitsplätze ersetzen, ist seit 2012 von fünf auf 13 Prozent gestiegen.

Die IG Metall fordert daher eine gesetzliche Regelung, um Werkverträge gegenüber Arbeitnehmerüberlassungen und der Soloselbstständigkeit klar



Wer wird da erfasst? IG Metall fordert bessere Information

abzugrenzen. „Wir brauchen zudem bessere Informationspflichten und mehr Mitwirkungsrechte der Betriebsräte in den Einsatzbetrieben“, verlangt Jörg Hofmann, Zweiter Vorsitzender der IG Metall. Der Arbeitgeber solle verpflichtet werden, den Betriebsrat über eingesetzte Werkverträge und den beauftragten Betrieb zu informieren. Außerdem müsse klar sein, ob es dort einen Betriebsrat gibt und welche Tarifverträge dort gelten. Die IG Metall wird ihre Forderungen in den nächsten Wochen mit einer bundesweiten Kampagne untermauern. ■

**15 %** ist das durchschnittliche reale Vermögen der deutschen Haushalte inklusive Immobilienbesitz zwischen 2003 und 2013 gesunken, wenn man die Inflation berücksichtigt. Nominal blieben die Vermögenswerte fast konstant.

### SCHRUMPFENDES REALVERMÖGEN

Durchschnittliches Nettovermögen (in Preisen von 2010)

2003 **137.277 €** 2013 **116.840 €**

Quelle: DIW, August 2015



**2,6** Stunden pro Woche arbeiten deutsche Arbeitnehmer, die in Vollzeit beschäftigt sind, zu viel. So hoch ist die Differenz zwischen der tatsächlichen und der tarifvertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit. Im EU-Durchschnitt beträgt sie 1,4 Stunden.

### GROSSER UNTERSCHIED

Wochenarbeitszeit in Vollzeit (2013)



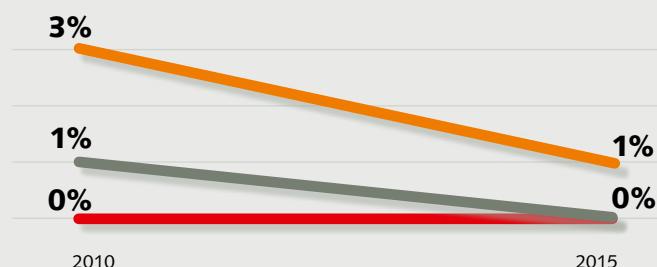
Quelle: Eurofund 2015

**100** Milliarden Euro Zinsen sparte der Bund seit 2010 wegen der niedrigen Zinsen für sichere Anleihen mit Top-Rating – teilweise eine Folge der Eurokrise, so das IWH Halle. Dieser Rechnung stehen jedoch erhebliche Einbußen der Sparer durch die Niedrigzinsen und Haftrungsrisiken für die Krisenländer gegenüber.

### TOP-KONDITIONEN

Der Zinssatz auf deutsche Staatsanleihen lag bei gerundet ...

langfristige Anleihen mittelfristige Anleihen kurzfristige Anleihen



Quelle: IWH, August 2015

## Pflegeheim blockiert Betriebsratswahl

Das kann man getrost einen ungebetenen Besuch nennen: Am Vorabend einer Sitzung zur Betriebsratswahl im Pflegeheim SozialCentrum Altmark (SCA) in Klötze klingelte es bei Sandra Märkens an der Tür. Verdutzt erhielt die Wahlvorstandsvorsitzende die fristlose Kündigung.



Foto: Karsten Schöne

Von heute auf morgen hatte sie keinen Job mehr. Märkens habe ihre Position als Vorsitzende ausgenutzt, „um gegen die Leitungskräfte zu arbeiten“, begründet SCA-Geschäftsführerin Bärbel Müller die Aktion. Auf Druck von ver.di musste das Altenheim die fristlose Kündigung mittlerweile zurücknehmen. Bärbel Müller strebt nun eine fristgerechte Kündigung an. ver.di indes prüft eine Klage wegen des Strafbestands der „Behinderung einer Betriebsratswahl“. Für Christine Stoffl, ver.di-Sekretärin im Bezirk Sachsen-Anhalt-Nord, ist SCA kein Einzelfall: „In der Altenpflege in Sachsen-Anhalt mehren sich die Behinderungen von Betriebsratswahlen. Das ist eine traurige Tendenz.“ Auch in Dessau und Schönebeck wurden Initiatoren von Betriebsratswahlen gekündigt. Die Branche leidet zudem unter einem Ost-West-Gefälle. Altenpfleger in Baden-Württemberg verdienen fast 1000 Euro mehr als in Sachsen-Anhalt. ■

Pflegeheim SozialCentrum Altmark

## Rücktritt für die Mitbestimmung

Betriebsräte der Mediengruppe M. DuMont Schauberg stemmen sich gegen die Zerschlagung der Mitbestimmung in ihrem Unternehmen, das gerne mit dem Slogan „Alles aus einer Hand“ wirbt. Die Vertreter der „Hamburger Morgenpost“ und des „Berliners Kuriers“ sind zurückgetreten und haben umgehend Neuwahlen eingeleitet. Dabei setzen sie bewusst auch Arbeitnehmer aus ausgegliederten Gesellschaften und freie Journalisten auf die Wählerlisten. Denn die Mediengruppe krempelt ihre Gesellschaftsstruktur um und gliedert Unternehmensbereiche in Tochtergesellschaften aus. Aber viele davon sind zu klein für eine eigene Vertretung. So will der Verlag die Mitbestimmung aushebeln. Mittlerweile haben die „Morgenpost“ und der „Berliner Kurier“ juristische Schritte gegen das Vorgehen der Betriebsräte eingeleitet. Doch selbst wenn beide Zeitungen die Neuwahlen erfolgreich anfechten sollten, bringt das dem Arbeitgeber zunächst wenig. Denn ein Gericht wird die Wahlen wohl nicht allzu schnell für ungültig erklären. Die Verfahren dürften erfahrungsgemäß mindestens ein Jahr lang dauern. „Die Betriebsräte spielen geschickt auf Zeit“, sagt ein ver.di-Medienexperte. ■

## Kreativer Einsatz für Jobs

In Eigeninitiative und mit viel Kreativität kämpfen die Beschäftigten von Bosch Rexroth in Elchingen um ihre Arbeitsplätze. Anfang August haben die IG Metall und der Betriebsrat jedem der 2500 Beschäftigten eine Postkarte zukommen lassen. Darauf skizzieren die Mitarbeiter nun Ideen für die Zukunft des Standorts. „Wir haben bereits nach sehr kurzer Zeit einige gehaltvolle und umfangreiche Vorschläge zum Erhalt von Arbeitsplätzen bekommen“, sagt Günter Frey, Erster Bevollmächtigter der IG Metall Neu-Ulm. Derzeit werden aber noch alle Beiträge gesammelt und von Anwälten und einer Wirtschaftsberatung bewertet. Die Beiträge fließen in ein Gesamtkonzept ein. Noch im September will der Betriebsrat es dem Arbeitgeber vorlegen.



Foto: David Ebener

„Wenn Bosch nicht darauf eingeht, werden wir mit einigen Aktionen die Stärke der IG Metall einsetzen. Wir sind nicht bereit, Arbeitsplätze kampflos aufzugeben“, sagt Frey. Bosch Rexroth will bis zum Jahr 2017 rund 450 Millionen Euro einsparen. Die IG Metall befürchtet dadurch den Verlust von Arbeitsplätzen in mindestens dreistelliger Höhe. ■

Das Bosch-Rexroth-Werk in Lohr am Main

# Ist der Achtstundentag in Zeiten digitalisierter Arbeit noch zeitgemäß?



**HANS-JÜRGEN URBAN**, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall, zuständig für Arbeitsgestaltung und Sozialpolitik



**ROLAND WOLF**, Abteilungsleiter Arbeits- und Tarifrecht bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDA

Fotos: IG Metall; BDA

**„Ja, die Digitalisierung** verbindet Standorte in aller Welt und sprengt die Grenzen von Zeit und Raum. Kommunizieren rund um die Uhr und rund um den Globus. Im Homeoffice E-Mails checken und mit Ingenieurskollegen in Indien ‚skypen‘, zwischendurch zur Kita und den Einkauf erledigen. Gerade qualifizierte Frauen wollen doch Familie und Karriere. Ist da der Achtstundentag nicht ein Relikt, das die Innovationskraft der Unternehmen und die Wünsche der Beschäftigten zugleich blockiert?

Falsch! Denn mit Frauenförderung oder Arbeitszeitsouveränität hat das wenig zu tun. Die beruflichen Anforderungen steigen, das Privatleben trägt die Anpassungslast. Und die Gesundheit leidet. Durch Stress und mangelnde Erholzeiten. Es ist kein Zufall, dass sich wesentliche Grenz- und Belastungswerte im Arbeitsschutz auf acht Stunden Arbeit beziehen. Danach sinkt die Produktivität und steigen Unfall- und Erkrankungsrisiken. Auch die Digitalisierung kann an der Biologie des Menschen nicht vorbei. Gesundheitsförderliche und selbstbestimmte Arbeit gibt es nur mit verbindlichen Schutz- und Gestaltungsrechten, die Frauen und Männern die Verfügung über ihre Arbeits- und Lebenszeit sichern. Nicht weniger, bessere Arbeitszeitregeln braucht die digitale Arbeitswelt.“

**„Nein, starre Arbeitszeiten** gehören schon heute in Betrieben und vielen Berufen der Vergangenheit an. Die Zahl der von dieser Dynamik erfassten Tätigkeiten wird durch die Digitalisierung noch zunehmen. Arbeitszeitkorridore und Arbeitszeitkonten in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen unterstützen das. Nicht umsonst gilt Deutschland als Meister der Arbeitszeitflexibilität. Aber eine Weiterentwicklung tariflicher und betrieblicher, aber eben auch gesetzlicher Regelungen ist notwendig.

Die Umstellung von einer täglichen auf eine wöchentliche gesetzliche Höchstarbeitszeit kann diese Entwicklung unterstützen. Arbeitnehmern, die aus familiären Gründen die Arbeit am Nachmittag für einen längeren Zeitraum unterbrechen müssen, sollte an anderen Tagen eine längere als die bisher zulässige Arbeitszeit ermöglicht werden. Das bedeutet nicht, dass sie an sieben Tagen rund um die Uhr zur Verfügung stehen müssen. Gestaltbare Arbeitszeiten eröffnen vielmehr Chancen für eine flexible Aufteilung nach den Bedürfnissen der Betriebe und der Arbeitnehmer, auch wenn diese nicht immer eins zu eins zur Deckung gebracht werden können. Wo man sie aber gemeinsam vereinbaren kann, sollte das weder durch gesetzliche noch durch tarifvertragliche Einschränkungen behindert werden.“ ■



**KUMPEL NACH DER SCHICHT,  
NORDSCHACHT DES STEINKOHLE-  
BERGWERKES ANTHRASIT IN  
IBBENBÜREN:** 33 Berufsjahre unter  
Tage, das sollte genügen.

# Kollektiver Kraftakt

**MONTANMITBESTIMMUNG** Der deutsche Steinkohlebergbau ist bald Geschichte: Arbeitsdirektoren, Betriebsräte und Manager der RAG Deutsche Steinkohle AG stemmen gemeinsam die Aufgabe: sozial das Personal zurückzufahren und dabei den reibungslosen Betrieb zu gewährleisten. Doch nicht alles geht reibungslos.

Von CARMEN MOLITOR, Journalistin in Köln

**D**as Ende naht. Mal wieder. Bergmann Gerd Melzer wird im Dezember die Schließung der Zeche Auguste Victoria (AV) in Marl miterleben; er wird dabei sein, wenn dort die letzte Steinkohle zutage gefördert wird. Manche seiner Kollegen müssen schlucken, wenn sie sich diesen Moment vorstellen. Melzer findet die Schließung schade, aber seine Wehmut hält sich in Grenzen: „Das ist meine sechste Zeche, ich bin schon fünf Mal verlegt worden“, erklärt der 53-jährige Lampenwart. Schließung nach Schließung machte er mit, zuletzt 2008 im Bergwerk Walsum in Duisburg. Seitdem pendelt der Dortmunder in das 50 Kilometer entfernte Marl. Er will so lange bei der RAG bleiben, bis er Anrecht auf das maximal fünfjährige Anpassungsgeld hat, das ihn gut abgefedert in den Vorruststand bringt. „Jetzt werde ich hier noch schließen und dann zu Prosper-Haniel wechseln“, sagt der Bergmann. 2018 beenden Prosper-Haniel in Bottrop und die RAG An- ►





**GBR-VORSITZENDER NORBERT MAUS (2.V.L.) MIT KOLLEGEN IN MARL: ZEKI BEKMEZCI, GERD MELZER, ERDOGAN CELIKCI (V.L.)** Einmaliger Sozialplan

► thrazit in Ibbenbüren die Epoche der deutschen Steinkohleförderung. „Dann habe ich 33 Berufsjahre voll, das sollte genügen“, findet Melzer. Der Lampenwart freut sich auf die Rente, will dann in Thailand, dem Heimatland seiner Frau, überwintern.

Abwehrschlacht gegen Massenentlassungen. Der deutsche Steinkohlebergbau hat viel Erfahrung mit Instrumenten zum sozialverträglichen Abbau von Arbeitsplätzen, darunter auch das Zechenhopping bis zur Rente. Sein Niedergang begann nicht erst 2007, als Bund und Länder beschlossen, ihre Subventionen für die Zechen zu streichen. Er dauert schon Jahrzehnte. „Allein von 1996 bis Ende 2014 reduzierte sich die Zahl der Beschäftigten im Bergbau um 70 000 auf knapp 10 000“, erinnert Ralf Bartels, Leiter der Abteilung Energiewende und Nachhaltigkeit bei der IG BCE. „40 880 dieser Beschäftigten gingen in den Vorruhestand, über 26 560 fanden über Qualifikationen, Umschulungen und ähnliche Instrumente eine andere Beschäftigung, 2210 wechselten innerhalb der RAG in andere Bereiche.“

Ralf Bartels war dabei, als die Leitplanken für den Weg zum Ende der Subventionierung der Steinkohle gezogen

wurden, das CDU und FDP vorantrieben. Ab 2006 nahm er als damaliger Ressortleiter Bergbau und Energiepolitik für die IG BCE an den Verhandlungen über das Steinkohlefinanzierungsgesetz mit dem Bund, der RAG und den Kohle-Ländern NRW und Saarland teil. Die Gewerkschaft und die RAG hielten den Ausstiegsplan für falsch, akzeptierten aber den Primat der Politik. Die IG BCE konzentrierte sich darauf, zu retten, was zu retten war. „Das war hart. Es standen sich verschiedene Modelle gegenüber: bis 2018 auszusteigen, was der frühestmögliche sozialverträgliche Zeitpunkt war. Oder schneller auszusteigen, was Massenentlassungen bedeutet hätte“, berichtet Bartels und ist stolz auf das Ergebnis: „Wir haben eine sozialverträgliche Ausgestaltung dieses Prozesses durchgesetzt.“ Den Löwenanteil der veranschlagten Kosten für den Ausstieg tragen Bund und Länder. Allein für die Anpassungsgelder zahlte die öffentliche Hand zwischen 2007 und 2014 rund 1,36 Milliarden Euro, bis 2018 werden weitere 660 Millionen hinzukommen. Für die Ewigkeitskosten wie Dauerbergschäden oder Abpumpen des Grundwassers kommt die RAG-Stiftung auf.

Auch eine Revisionsklausel, dass der Bundestag das Steinkohlefinanzierungsgesetz 2012 überprüfen sollte, erreichten Gewerkschaft und RAG. Sie wurde 2010 hinfällig, als die EU erwog, die Kohlesubventionen weit vor 2018 auslaufen zu lassen. „Es drohten wieder Massenentlassungen“, erklärt Ralf Bartels. Am Ende beschloss die EU, europaweit 2018 jede Subventionierung der Steinkohleförderung zu beenden. Das deutsche Ausstiegsszenario blieb



**KOHLENHALDEN DES BERGWERKS RAG ANTHRASIT IBBENBÜREN GMBH:** „Jetzt wird die Schließung ein für alle spürbarer Prozess.“

erhalten, und ein Tarifvertrag („TV Beendigung deutscher Steinkohlebergbau“) zurrte als einheitliches Gesamtkonzept 2012 die Bedingungen zur Gestaltung sozialverträglicher Personalmaßnahmen in der montanmitbestimmten RAG Deutsche Steinkohle AG fest.

Als die Verhandlungen um das Steinkohlefinanzierungsgesetz abgeschlossen waren, gab es noch acht produzierende Zechen. Mit die längste Gnadenfrist erhielt die RAG Anthrazit Ibbenbüren GmbH. Jetzt beginnt auch hier der Countdown: Die Anthrazit produziert 2015 erstmals weniger als zwei Millionen Tonnen Steinkohle. „Sinkflug“ nennt Ibbenbürens Arbeitsdirektor Jörg Buhren-Ortmann das bei einem Gespräch mit ihm und Betriebsrat Uwe Wobben in seinem Büro im in die Jahre gekommenen Haus der Verwaltung gegenüber der Zeche: „Wir gehen jetzt runter auf 1,6 Millionen, dann auf 1,2 Millionen, auf eine Million, und 2018 produzieren wir noch 800 000 Tonnen“, erzählt er. Die Streckenvortriebe werden weniger, die Schichten auch, die Instandhaltung hat länger Zeit für ihre Arbeiten. „Bisher war die Schließung sehr theoretisch, jetzt ist sie ein für alle spürbarer Prozess“, sagt Buhren-Ortmann.

Die Beschäftigtenzahl sinkt in der Zeche schon länger. Als der Arbeitsdirektor 2011 seinen Posten antrat, hatte der Standort 2800 Mitarbeiter, seither verringert sich die Zahl jährlich um 250 bis 300. Buhren-Ortmann arbeitet

mit dem Betriebsrat eng in der Gretchenfrage zusammen, die alle schließenden Zechen lösen müssen: Wie kann man mit immer weniger Beschäftigten den Betrieb gefahr- und reibungslos aufrechterhalten? Wie sichert man Qualifikationen, die durch die Abgänge verloren gehen? Eine vorausschauende Planung, bei der Personalabteilung und

*„Sozialpartnerschaft wird hier gelebt! Wir haben ganz viel richtig gemacht. Vielleicht nicht alles, aber ganz viel.“*

NORBERT MAUS, GBR-VORSITZENDER DER RAG AG

Mitbestimmung Hand in Hand arbeiten, sei dabei elementar, erklärt der Arbeitsdirektor. „Was wir hier in den letzten Jahren gemeinsam geleistet haben, wie wir Mitarbeiter auf geänderte Aufgaben qualifiziert haben, das ist schon eine Herausforderung gewesen“, bilanziert er.

Als erste gemeinsame Herkulesaufgabe des Um- und Abbaus meisterten Arbeitsdirektor, Personalabteilung ►



**RAG ANTHRASIT IBBENBÜREN, ARBEITS-DIREKTOR JÖRG BUHREN-ORTMANN (R.U.) MIT DEM VIZE-BR-VORSITZENDEN UWE WOBBE; HISTORISCHER SCHAU-KASTEN (O.):** „Jetzt ist die Schließung ein spürbarer Prozess für alle.“



► und Betriebsrat zusammen die Aufnahme von 756 Kumpeln von der Saar, von denen das Gros 2011 und 2012 kam. In Ibbenbüren brauchte man für diese Kumpel freie Stellen, ältere Beschäftigte mussten ihren Platz räumen. „Die meisten Kollegen haben mitgemacht und erkannt, dass es nur sozialverträglich gehen kann, wenn die, die Anspruch auf Anpassungsgeld haben, den Platz freigeben“, sagt Buhren-Ortmann. Das ist bis heute ein zentraler Hebel für den Schrumpfungsprozess geblieben: Wer das Alter erreicht hat, um mit Anpassungsgeld in die Frühverrentung zu gehen, geht. Bergwerksbeschäftigte, die unter Tage arbeiten, müssen dafür mindestens 50 Jahre alt sein. Die, die über Tage arbeiten, mindestens 57 Jahre. Dann erhalten sie aus Bundesmitteln ein Überbrückungsgeld für längstens fünf Jahre, bis sie einen Anspruch auf Leistungen der knappschaftlichen Rentenversicherung haben.

Jedes Jahr bringen sich rund 70 Prozent der Belegschaft in einem von 6600 „Lean-Workshops“ als Experten der Arbeit vor Ort in die nötige Optimierung der Arbeitsprozesse. Um das spezielle Knowhow eines ausscheidenden Mitarbeiters an den Nachfolger zu vermitteln, greift man auch auf die „Wissensstafette“ zurück, ein Instrument, das der Gesamtbetriebsrat mit der RAG abgestimmt hat. „Die Personalabteilung erstellt ein Soll-Profil für die Stelle und gleicht es mit dem Wissen und den Defiziten des neuen Mitarbeiters ab“, erklärt Buhren-Ortmann.

Eine andere mitbestimmte Tradition ist die „Info-Kaskade“, bei der Betriebsrat, Geschäftsführung und der IG-BCE-Bezirksleiter unterschiedliche Mitarbeitergruppen nacheinander systematisch über Themen aufzuklären, über die alle Bescheid wissen sollten. Das kann von Auswirkungen des Auslaufprozesses bis hin zur Information über Entwicklungen in der Kommunalpolitik, die das Bergwerk betreffen, reichen. Der Betriebsrat befasst sich insbesondere im Ausschuss „Betriebliche Angelegenheiten“ mit den anstehenden Veränderungen. „Wir holen manchmal einen Fachvorgesetzten dazu und bitten ihn, uns eine neue Situation zu erklären“, berichtet Uwe Wobben, der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende.

In viele Planungsgruppen rund um die Schließung und die nötigen „Ewigkeitsarbeiten“ hat die Geschäftsführung den Betriebsrat fest eingebunden. „Die Montanmitbestimmung wird hier gelebt“, betont Wobben. Jörg Buhren-Ortmann nickt: „Der Betriebsrat kann hier nicht nur mitsprechen, sondern auch mitgestalten und mitverantworten“, sagt er. „Wenn beide Seiten einen Beschluss fassen und tragen, wird er von allen eins zu eins umgesetzt – und wenn es etwas zu meckern gibt, geht die Tür zu. Nichts dringt nach außen.“

**UNRUHE DURCH GERICHTSVERFAHREN** Nicht alle RAG-Beschäftigten sind mit allem zufrieden, was Gewerkschaft, Betriebsrat und Unternehmen zum Personalabbau vereinbart haben. Rund 120 Mitarbeiter aus mehreren Zechen klagten ab Oktober 2012 gegen eine Versetzung in ein Mitarbeiter-Entwicklungs-Center (MEC), die der Tarifvertrag für Beschäftigte, die nicht anpas-

sungsgeldberechtigt sind, forderte. „Das MEC war eine eigene Betriebseinheit mit dem Ziel, Mitarbeiter schnellstmöglich in andere Jobs zu vermitteln“, erklärt ihr Anwalt Daniel Kuhlmann. „Die Beschäftigten sollten sich auch zu schlechteren oder ungewissen Bedingungen in andere Arbeitsverhältnisse vermitteln lassen. Da haben einige gesagt: Das sehe ich nicht ein! Nur weil mein Arbeitskollege zwei Monate älter ist als ich, darf der bis 2018 bleiben und wird dann noch mit Anpassungsgeld versorgt. Und ich soll jetzt schon rausgedrängt werden, obwohl mein Arbeitsplatz erst in fünf Jahren wegfällt!“

Die unzufriedenen Kumpel bekamen in zweiter Instanz von den Landesarbeitsgerichten Düsseldorf und Hamm Recht. Die RAG ging in Revision, zog diese aber zurück, als das Bundesarbeitsgericht in diesem Jahr einen Hinweisbeschluss erließ, dass es der Rechtsauffassung der Vorinstanz folgt. Die Richter sahen in den Vereinbarungen rund um das MEC einen Eingriff in den Kündigungsschutz. Ein Arbeitnehmer könne nicht dazu verpflichtet werden, an seiner eigenen Kündigung mitzuwirken. „Deshalb ist der ganze Versetzungskomplex im Tarifvertrag unwirksam“, erklärt Kuhlmann. Wer geklagt hatte, konnte seinen Job zu den alten Konditionen wieder antreten. Den „TV Beendigung“ hoben die Vertragspartner kurz nach dem Rechtsstreit vorzeitig auf.

„Da wird von oben gesagt: So wird's gemacht – und Punkt!“, kritisiert der Fachanwalt für Arbeitsrecht, der weitere Verfahren gegen die RAG vorbereitet, die fehlende Transparenz. „Wenn eine bessere Kommunikation stattfinden würde, könnte man sich bei der RAG viele Probleme sparen.“

**„DAS BESTE, WAS ICH JE GESEHEN HABE“** – Die enge Verflechtung, die Anwalt Kuhlmann kritisiert, sehen die Akteure selbst als den Faktor, der den sozialverträglichen Abbau erst möglich machte. „Diejenigen, die dort geklagt haben, haben der Sache einen Bärenhund erwiesen“, betont Friedhelm Hundertmark, Bezirksleiter der IG BCE Ibbenbüren und Mitglied im Aufsichtsrat der RAG Anthrazit. „Sie gehen von der Fiktion aus, dass es andere Instrumente geben könnte, die besser sind als das, was wir vereinbart haben. Das hat am Ende möglicherweise den beratenden Anwälten geholfen, aber den Beschäftigten nicht.“ Trotz der Gerichtsurteile, die Hundertmark nicht kommentieren will, hält er den TV Beendigung „für das Beste, was ich sowohl in Deutschland als auch im befreundeten Ausland kenne, wenn es darum geht, Sozialverträglichkeit auf den Weg zu bringen. Mit diesem Vertrag fiel niemand ins Bergfreie, keiner musste zum Arbeitsamt gehen.“ Vertrag und MEC sind nun Makulatur, aber man werde weiter „niemanden im Regen stehen lassen, der Hilfe braucht“.

Auch Norbert Maus, Vorsitzender von RAG-Gesamtbetriebsrat und Betriebsrat von Auguste Victoria in Marl, ist nach wie vor stolz auf einen „aus

meiner Sicht einmaligen Sozialplan“. Das MEC habe große Erfolge verzeichnet und Mitarbeiter unter anderem in nahe Energieunternehmen, ins Handwerk oder andere lokale Betriebe vermittelt; man habe den Jobsuchenden nötige Weiterbildungen und Qualifizierungen angeboten:

*„Mit immer weniger Beschäftigten den Betrieb fahren? Da ist eine vorausschauende Personalplanung elementar.“*

JÖRG BUHREN-ORTMANN, ARBEITSDIREKTOR RAG IBBENBÜREN

„Von insgesamt 3000 nicht ruhestandsberechtigten Mitarbeitern im Jahr 2007 haben wir derzeit nur noch 700, der Rest ist vermittelt worden“, bilanziert Maus am Tisch seines Büros in Marl. „So etwas fällt nicht vom Himmel, das muss man sich gemeinsam erarbeiten. Sozialpartnerschaft wird hier gelebt! Wir haben ganz viel richtig gemacht. Vielleicht nicht alles, aber ganz viel.“

In Marl ist im Dezember Schicht im Schacht. Bis dahin bleibt viel zu tun, beispielsweise 570 Mitarbeiter zum Bergwerk Prosper-Haniel und in den Servicebereich zu verlegen. „Wir sind grade im Findungsprozess, wie wir das gestalten und wann der richtige Zeitpunkt ist.“ Ein gewisser Teil der Mannschaft bleibt weiter an Bord, um Aufräum- und Rückbauarbeiten zu leisten. Man wolle die Zeche quasi „besenrein“ verlassen, sagt der GBR-Vorsitzende. Endzeitstimmung herrsche nicht. „Wir werden uns mit Stolz, Würde und Anstand verabschieden.“

Für Abschiedsschmerz bleibt den Kumpeln noch keine Zeit. „Ich verdränge die Schließung bis zum letzten Augenblick“, gibt Erdogan Celikci in Marl freimütig zu. „Mein Job ist die Arbeitssicherheit unter Tage, da habe ich bis zum Schluss reichlich zu tun.“ Celikci ist seit seinem 16. Lebensjahr auf Zeche, sein Vater war Bergmann, sein Sohn ist es auch. Bei der Schließung seiner Heimatzeche, dem Bergwerk Ost in Hamm, hatte er Gänsehaut. Erdogan Celikci wechselt noch nach Bottrop. „Dann sehe ich meinem Ruhestand sehr positiv entgegen. Der war immer mein Licht im Tunnel.“ ■

# „Mein Büro steht immer offen“

**KLINIKEN** Eher unschön war der Start, heute ist die aus ver.di kommende Arbeitsdirektorin Birgit Dilchert hoch anerkannt für ihre fairen Interessen- ausgleiche beim kommunalen Klinikverbund Gesundheit Nordhessen.

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

**PERSONALVORSTAND BIRGIT DILCHERT UND MITARBEITER IM KLINIKUM KASSEL:** „Einen angemessenen Interessen- ausgleich herstellen“





**A**ls Birgit Dilchert ernannt werden sollte, schoss die örtliche Presse aus allen Rohren. Mangelnde Kompetenz wurde ihr vorgeworfen, von „Gewerkschaftsfilz“ war die Rede. Gar zum „Skandal des Jahres“ erklärte es das Lokalblatt, dass nicht ein einschlägig erfahrener Manager als Arbeitsdirektor in den Vorstand des kommunalen Klinikonzerns Gesundheit Nordhessen (GNH) einziehen sollte. Sondern, auf Vorschlag der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat: eine Gewerkschaftssekretärin.

„Nicht schön“, sagt die 58-Jährige in freundlicher Untertreibung, sei ihr Start damals gewesen. Heute, fast zwölf Jahre später, ist die Kritik von damals breiter Anerkennung gewichen. Zweimal bereits wurde der Vertrag der Arbeitsdirektorin vom Aufsichtsrat verlängert. „Könnte es eine schönere Bestätigung geben?“, fragt Dilchert und stellt selbstbewusst fest: „Dem Unternehmen hat die Schaffung des Zweivorstands gutgetan.“ Und zwar mit ihr als der einen Hälfte dieses Vorstands.

Seit Dilcherts Berufung im Januar 2004 wird die Gesundheitsholding, die zwei Jahre zuvor aus der Umwandlung des Kasseler Klinikums in eine Aktiengesellschaft entstanden war, von einer Doppelspitze geführt: von einem Vorstandsvorsitzenden (der in Dilcherts Amtszeit schon zweimal wechselte) und von ihr als Personalvorstand. Das, erklärt die diplomierte Sozialpädagogin, habe nicht nur den drängenden Fragen der Personalentwicklung und des Personalmanagements den nötigen hohen Stellenwert verschafft. Es sorge auch dafür, dass bei jeder Vorstandentscheidung zwei verschiedene Blickwinkel einfließen. Und welcher der ihre ist, daran lässt die ehemalige Vizegeschäftsführerin von ver.di in Nordhessen keinen Zweifel: „Als Arbeitsdirektorin liegt mein Fokus natürlich schwerpunktmäßig auf den Beschäftigten.“

Mit rund 4800 Arbeitnehmern ist der kommunale Krankenhausverbund, zu dem neben dem Kasseler Klinikum als dem Flaggenschiff noch drei Krankenhäuser im Umland, zwei Reha-Zentren, zwei Altenheime, ein ambulanter Pflegedienst und eine Krankenhaus-Servicegesellschaft gehören, einer der größten Arbeitgeber in Nordhessen. Die Interessen der Beschäftigten hatte Dilchert vor ihrer Ernennung zur Arbeitsdirektorin als stellvertretende Vorsitzende des GNH-Aufsichtsrats vertreten. Dass sie mit dem Wechsel in den Vorstand die Seiten gewechselt habe, hört sie ungern. Als „Bindeglied“ zwischen Vorstand und Betriebsräten sieht sie sich in einer „zunehmend wichtigeren Funktion, um einen angemessenen Interessenausgleich herstellen zu können“. Aber natürlich auch zwischen den Stühlen.

„Es geht darum, den Dreiklang aus Patientenorientierung, fairen Arbeitsbedingungen und Wirtschaftlichkeit in Balance zu bringen“, sagt Dilchert. Angesichts der bekanntmaßen prekären Krankenhausfinanzierung, die auch in Arbeitsverdichtung und Perso-

► nalmangel ihren spürbaren Ausdruck findet, nicht eben ein Kinderspiel. Dennoch: „Ich würde, was ich tue, nicht als Mangelverwaltung bezeichnen“, sagt sie. „Aber es ist eine Herausforderung, die manchmal der Quadratur des Kreises gleicht.“

**STOLZ AUF PROFESSIONALISIERUNG** Als sie ihren Job antrat, musste Dilchert fast bei null anfangen. Trotz der neuen privatrechtlichen Struktur des Klinikzentrums wurde das Personal wie eh und je verwaltet, Personalentwicklung galt als „Sonnenscheinthema“. „Es ist uns gelungen, das gesamte Personalmanagement professionell zu gestalten“, blickt Dilchert zurück. Neun strategische Handlungsfelder wurden definiert und so mit Leben gefüllt, dass sie ineinander greifen und aufeinander aufbauen sollen. So gibt es im Fortbildungsprogramm, das mehr als 200 Veranstaltungen im Jahr umfasst,

## Die Arbeitsdirektorin hält Kontakt zu den Beschäftigten, arbeitet von Zeit zu Zeit mal eine Schicht in der Pflege mit.

eine Reihe von Pflichtschulungen für Führungskräfte. Ob Oberarzt, Stationsleitung oder Abteilungsleiterin in der Verwaltung: Sie alle sollen Hilfestellung bekommen in Sachen Kommunikation, Gesundheitsprävention, Teambildung oder Zeitmanagement.

Das mit 380 Azubis in zehn Lehrberufen äußerst umfangreiche Ausbildungsprogramm wurde 2014 um eine Teilzeitausbildung in der Pflege ergänzt. Vier statt drei Jahre dauert sie, dafür ist die tägliche Arbeitszeit geringer, und es wird, soweit möglich, auf familiäre Verpflichtungen Rücksicht genommen – ein Projekt, das gleichzeitig dem Fachkräftemangel vorbeugen wie zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen soll.

Bei einer Belegschaft, die zu 80 Prozent aus Frauen besteht, müsste man der Frage der Vereinbarkeit besondere Aufmerksamkeit widmen, erklärt Dilchert. „Das sehen wir auch unter dem Aspekt der Arbeitgeber-Attraktivität.“ Ein innovatives Arbeitszeitmanagement soll deshalb ermöglichen, dass die Wünsche der Arbeitnehmer bei der Dienstplangestaltung berücksichtigt werden. „In einem 24-Stunden-Betrieb mit so vielen Beschäftigtengruppen, weit über 100 Arbeitszeitmodellen und einer Teilzeitquote von fast 50 Prozent ist das eine Riesenherausforderung“, sagt die Arbeitsdirektorin.

Aber die Bemühungen werden honoriert: Bei einem Ranking der „besten Arbeitgeber“ in Deutschland, das das Nachrichtenmagazin „Focus“ zu Jahresbeginn auf der Grundlage von Arbeitnehmerbefragungen veröffentlichte, landete die Gesundheit Nordhessen auf dem ersten Platz im Bereich „Gesundheit und Soziales“. Zur Zufriedenheit der Beschäftigten dürfte dabei auch das betriebliche

Gesundheitsmanagement beigetragen haben, mit dem das Unternehmen auf Arbeitsverdichtung und alternde Belegschaft reagieren will. Eine Betriebsvereinbarung zum demografischen Wandel regelt unter anderem, dass die Arbeitnehmer im Reha-Zentrum der GNH unter professioneller Anleitung Präventionssport treiben können – zu vergünstigten Konditionen und, wenn sie älter als 50 Jahre sind, zum Teil in der Arbeitszeit. „Das kommt total gut an“, berichtet Dilchert. Ein Drittel der Beschäftigten nehme mittlerweile an Maßnahmen des Gesundheitsmanagements teil.

„Das alles machen wir natürlich nicht aus Selbstlosigkeit, sondern aus der Überzeugung heraus, dass dies ein elementarer Beitrag für den Unternehmenserfolg ist“, sagt die Arbeitsdirektorin. „Wir sind angewiesen auf motivierte und qualifizierte Beschäftigte.“ Die, so wäre zu ergänzen, auch zu Zugeständnissen bereit sind. Rund

150 Millionen Euro wurden in den vergangenen Jahren in Neubauten des Kasseler Klinikums investiert. Um das abzusichern, wurde mit ver.di ein Zukunftssicherungstarifvertrag, abgekürzt „Zusi“, für das nicht-ärztliche Personal ausgehandelt. Seit 2007 verzichteten die Arbeitnehmer einschließlich der außertariflich Beschäftigten auf maximal sechs Prozent ihres Gehalts – erst einmal. Schrieb der Gesamtkonzern schwarze Zahlen, gab es einen Teil davon wieder zurück. Und wenn auch das jeweilige Einzelunternehmen im Plus lag, sogar fast die gesamte Summe. „Wir sind alle sehr stolz, dass es acht Jahre lang gelungen ist, den größten Teil der Vergütungsbestandteile zurückzuzahlen“, sagt Dilchert und spricht von einem „Erfolgsmodell“.

Als Gegenleistung wurden betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen. Selbst als die GNH im vergangenen Jahr ihre Kleinstklinik in Bad Karlshafen, der nördlichsten Stadt Hessens, schloss, konnte allen Beschäftigten damit ein Arbeitsplatz im Konzern angeboten werden. „Das ist, was ich mir unter einem fairen Interessenausgleich vorstelle“, sagt die Arbeitsdirektorin. Natürlich wäre ihr eigentlich eine Krankenhausfinanzierung lieber, die auskömmlich genug ist, um derlei Regelungen unnötig zu machen. Doch da das nicht absehbar ist, möchte der GNH-Vorstand, wenn der Zusi zum Jahresende ausläuft, einen Folgevertrag erreichen. Zwar sind die Neubauvorhaben im Klinikum Kassel abgeschlossen, aber dafür sind Umstrukturierungen bei den defizitären Tochtergesellschaften geplant.

Was die Arbeitnehmer/-innen davon halten, hört sich Birgit Dilchert gerne auch ganz ungefiltert an. Regelmäßig geht sie auf die Stationen, sucht das Gespräch, informiert sich über Abläufe, Sorgen und Probleme. Und von Zeit zu Zeit arbeitet sie auch mal eine Schicht in der Pflege mit. Unangekündigt, versteht sich. „Der Kontakt zu den Beschäftigten wie zu den Führungskräften ist mir sehr wichtig“, sagt sie. „Auch meine Bürotür steht immer offen.“ ■



# „Das schafft Mehrwert“

**INTERVIEW** Thomas Wessel, Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Evonik Industries AG, über mitbestimmte Traditionen, den Nutzen eines regen Austauschs mit Betriebsrat und Gewerkschaft und warum eine Arbeitgebermarke authentisch sein muss

Mit Thomas Wessel sprach **CORNELIA GIRNDT** in der Evonik-Zentrale in Essen.

“

*Herr Wessel, wenn jemand weiß, was mitbestimmte Personalarbeit ist, dann doch Sie.*

Ich komme aus der Montanmitbestimmung, das ist meine Tradition. Dort hat die Mitbestimmung der Arbeitnehmer einen hohen Stellenwert, ohne die könnte die Region den sozialverträglichen Ausstieg aus der Steinkohle nicht meistern. Wir sind bei Evonik Industries bestrebt, diese Erfahrungen in einer wert- und werteorientierten Personalpolitik weiterzuleben. Wir haben eine starke Mitbestimmungsorganisation, wir sind in einem regen institutionalisierten Austausch mit den Arbeitnehmervertretern der IG BCE im Aufsichtsrat, mit dem Gesamtbetriebsrat und den Standortbetriebsräten in den Gemeinschaftsbetrieben. Dort sprechen wir frühzeitig an, was die Arbeitnehmer betrifft, um einen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen zu erreichen. Von einem Arbeitsdirektor erfordert das ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz und Empathie, um zwischen Mitbestimmung und Unternehmensinteressen zu moderieren.

*Die Funktion des Arbeitsdirektors wird oft als schwieriger Spagat beschrieben.*

So schwierig ist das gar nicht. Zu meinen Aufgaben im Vorstand gehört es, die Personalstrategie entsprechend der Geschäftsstrategie auszurichten. Wir wollen wachsen, dabei investieren wir auch mal dreistellige Millionenbeträge in eine neue Produktionsanlage, in der dann mehrere Hundert Leute arbeiten. Wie etwa vor Kurzem in Singapur, aber auch in Deutschland, wo wir eine starke industrielle Basis haben. Fachkräfte Sicherung hat bei uns daher eine hohe wirtschaftliche Bedeutung. Deshalb tun wir einiges, um Evonik Industries als Arbeitgebermarke zu profilieren – auch im Wettbewerb mit anderen großen Chemiefirmen.

*Haben Sie deshalb eine Unternehmensberatung beauftragt, Evonik Industries als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren?*

Wir haben unser Employer Branding, also unsere Arbeitgebermarke, mit eigenen Mitarbeitern entwickelt. Wir haben ein internationales Projektteam gebildet aus den Bereichen Personal und Kommunikation, aus den operativen Einheiten, aus jüngeren und älteren Mitarbeitern und auch mit den Arbeitnehmervertretern. Gemeinsam haben wir unser Profil herausgearbeitet. Von Medienprofis haben wir uns dann bei Konzeption und visueller Darstellung unterstützen lassen. Unser Ziel dabei: authentisch sein und nicht in Hochglanzbroschüren etwas vorspiegeln, was wir nicht sind.

*Gibt es in der Anlage in Singapur auch Arbeitnehmervertretungen?*

Dort wurde gerade gewählt. Das ist für uns selbstverständlich. Wir wollen den Austausch mit den Arbeitnehmervertretungen auch an unseren Standorten in Ländern außerhalb Deutschlands führen.

*Beachtliche 89 Prozent aller Mitarbeiter von Evonik Industries verfügten im Jahr 2014 weltweit über eine Arbeitnehmervertretung. Wo nicht?*



#### ZUR PERSON

**THOMAS WESSEL**, 52, arbeitet seit vielen Jahren in jener Konzernzentrale in Essen, an der seit 2008 der purple-farbene Schriftzug von Evonik Industries leuchtet – einem Konzern der Spezialchemie, der Plexiglas oder Aminosäuren für Tiernahrung und vieles mehr produziert, weltweit 33 000 Mitarbeiter hat und aus der Degussa und der RAG hervorging.

Und dessen Arbeitsdirektor seit Ende 2011 Thomas Wessel ist, der aus Herten kommt, Fußballfan ist, der mit einer Lehre als Industriekaufmann begann, Betriebswirtschaft studierte und im Personalbereich die Karriereleiter erst in der RAG dann bei Evonik in steten Schritten hochgeklettert ist bis zum Spitzenjob im Vorstand. Was offenbar in der Familie liegt, denn auch der Vater war u.a. Personal- und Sozialdirektor auf Zeche Zollverein, und sein Bruder Ulrich ist jetzt gerade Arbeitsdirektor der RAG Montan Immobilien GmbH geworden. „Zufall“, sagt Wessel. Im Gespräch bezieht er sich vielfach auf „die Mitbestimmung“ und meint damit die Betriebsräte, die Sprecherausschüsse und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, dessen Vize derzeit Michael Vassiliadis heißt. Evonik Industries ging 2013 an die Börse, hat aber mit der RAG-Stiftung, die 68 Prozent hält, einen stabilen Ankeraktionär.

Es gibt Länder, in denen Mitbestimmung gesetzlich ausgeschlossen ist, wie in Saudi-Arabien. Auch in den USA haben wir nicht an allen unserer über 20 Produktionsstandorte Arbeitnehmervertretungen. Nicht, weil wir es verbieten, sondern es die Beschäftigten so wollen.

**Als Sie vor vier Jahren Arbeitsdirektor bei Evonik wurden, was hat Sie da am heftigsten herausgefordert?**

Bedingt durch die Vorgängergesellschaften der Degussa und der RAG haben wir für unsere rund 21 000 Mitarbeiter in Deutschland 1700 Regelwerke gehabt – wohlgemerkt nicht Tarifverträge, da galt im Wesentlichen der Flächentarifvertrag Chemie.

Nach vier Jahren sind wir nun immerhin bei 900 angekommen. Das ist nicht einfach anzugehen. Wenn ein Mitarbeiter kein Jubiläumsgeld für 25-jährige Betriebszugehörigkeit bekommt und keine Jubilarfeier und ein anderer erhält drei Monatseinkommen plus Feier, dann ist das in ein und demselben Konzern schwierig zu vermitteln – auch für die Betriebsräte. Wir haben daher gemeinsam agiert und argumentiert: Wir sind ein Unternehmen, wir sind auch über den Prozess der Harmonisierung weiter zusammengewachsen.

**Ein Projekt, das Ihnen als Arbeitsdirektor am Herzen liegt, ist strategische Personalplanung. Macht das nicht jedes Unternehmen?**

Sicher. Eine Personalplanung, zahlengetrieben und jobfamiliengetrieben, das ist in der Tat nicht die Weltneuerfindung. Was uns aber unterscheidet: Wir gehen in den Dialog mit den lokalen Managern und der Mitbestimmung. Welche neuen Geschäfte werden angestrebt? Welcher Personalbedarf ergibt sich daraus? Diese Planungen tragen wir an die Standorte. So erkennen wir frühzeitig Bedarfe und richten die Ausbildung und die Qualifizierung unserer Mitarbeiter darauf aus. Fachkräftesicherung also. Und das schafft hier bei Evonik Industries Mehrwert.

**Das hört sich an, als sei alles ganz einfach, ein Räderwerk, das ineinandergreift. Ist das so?**

Nein. Natürlich nicht. Es geht immer darum, die Interessen auszutarieren, zu moderieren. Wir wollen einen Ausgleich finden zwischen Geschäftsinteressen, die gerade in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten nicht immer kompatibel sind mit den Interessen von Arbeitnehmern. Ganz wichtig ist es, frühzeitig miteinander zu sprechen, nicht erst dann, wenn es eskaliert. Dafür ist dieser institutionalisierte Dialog mit regelmäßigen Fixpunkten enorm wichtig.

**Gibt es Interessenskonflikte, bei denen der institutionalisierte Dialog versagt hat?**

Konfliktstoff bietet etwa die Übernahme von Auszubildenden. Wir sind eines der wenigen Unternehmen bundesweit, die weit über Bedarf ausbilden, mit einer Quote von 9 Prozent, wobei wir uns verpflichtet haben, die Hälfte der Ausgebildeten mit einem unbefristeten Vertrag einzustellen. Und da müssen wir uns schon mal ganz

schön strecken, können also manchmal die Quote beim besten Willen nicht halten. Da bleibt die Kritik der Betriebsräte und der Jugend- und Auszubildendenvertretungen nicht aus, und da kann es dann anspruchsvoll werden mit der gemeinsamen Diskussion.

**Haben Sie auch deshalb den GenerationenPakt geschmiedet?**

Wir streben eine Vorteilssituation für alle Seiten an. Win-win also. Ältere können früher gehen, Jüngere bekommen Sicherheit für ihre berufliche Entwicklung, und für uns gibt es mehr Planungssicherheit. Wir sprechen derzeit die Mitarbeiter der Jahrgänge 1959 bis 61 an.

**„Was uns unterscheidet? Wir gehen frühzeitig und aktiv in den Dialog mit der Mitbestimmung.“**

Und weil wir dadurch fünf Jahre vorher wissen, wer gehen wird, können wir die Ausbildung – immerhin dreieinhalb Jahre plus Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis – damit zeitlich synchronisieren. Diese Initiative haben wir von Anfang an zusammen mit den Betriebsräten und der IG BCE gestartet.

**Altersteilzeit machen viele Industrieunternehmen. Was ist denn das Besondere bei Evonik?**

Bei der Altersteilzeit gibt es keine gesetzliche Förderung mehr. Daher haben wir auf die tariflichen Instrumente umgestellt. Wir nutzen Regelungen aus den Chemie-Tarifverträgen zusammen mit betrieblichen Regelungen. Unsere Mitarbeiter können Freizeit und Entgelt in ein Langzeitkonto einbringen – mit entsprechender Unternehmensförderung. So können sie zwei bis drei Jahre vor ihrem Rentenalter in die Freistellung gehen.

**Bei Evonik Industries sind bereits heute nur noch zwei Prozent der Beschäftigten über 60 Jahre. Geht da nicht viel Erfahrungswissen verloren?**

Natürlich geht mit jedem Mitarbeiter, der 25 Jahre in einer Produktionsanlage gearbeitet hat, Erfahrungswissen verloren. Das sind Fachkräfte, die durch die Anlage gehen, die Pumpen hören und wissen, wann die nächste Instandhaltung ansteht. So ein Wissen, das kann man nicht von heute auf morgen ersetzen. Deshalb brauchen wir auch einen fünfjährigen Planungsvorlauf.

**Was bringt das den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern?**

Für die älteren Mitarbeiter ergibt sich aus dem GenerationenPakt in Verbindung mit der „Nahles-Rente“ eine alternative Vorpensionierung mit guten Konditionen: Viele von ihnen arbeiten oft körperlich belastet oder in Schichtarbeit. Für die jüngeren ergeben sich Beschäftigungsmöglichkeiten in unbefristeten Verträgen und damit individuelle Sicherheit für die weitere Berufs- und Lebensplanung. ■

# So funktioniert mitbestimmte Personalpolitik

**BASICS** Fragen zur Rolle des Arbeitsdirektors an Jan-Paul Giertz, der das Referat für Betriebliches Personal- und Sozialwesen in der Hans-Böckler-Stiftung leitet.

## WAS IST EIN ARBEITSDIREKTOR?

Der Arbeitsdirektor ist der Personalvorstand im Unternehmen. Die Funktion kommt ursprünglich aus der gesetzlich verankerten Montanmitbestimmung und damit aus den Branchen Kohle und Stahl. Der Arbeitsdirektor ist dort Repräsentant der Arbeitnehmerseite in der Unternehmensführung, genauso wie auch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zur Unternehmensführung gehören.

Der Arbeitsdirektor ist somit Bindeglied zwischen den divergierenden Interessen von Kapital und Arbeit. Er/sie ist Brückenbauer zwischen Vorstand und Belegschaft – einerseits als Vertrauensmanager der Belegschaft, andererseits als gleichberechtigtes Mitglied im Vorstand des Unternehmens.

## WAS SIND DIE AUFGABEN EINES ARBEITSDIREKTORS?

Er gibt der Personalarbeit im Vorstand Gewicht. Dazu gehören Instrumente der Beschäftigungssicherung genauso wie strategische Personalplanung – auch in Mitverantwortung für die regionalen und kommunalen Arbeitsmärkte. Ein Arbeitsdirektor bezieht Betriebsräte, Belegschaft und die Gewerkschaften in die Personalarbeit ein. Letztlich trägt er als Vorstandsmitglied aktiv zum Unternehmenserfolg bei, indem er die Mitbestimmung stärkt und sie in die Lage versetzt, ihren Wertbeitrag zu leisten.

## GIBT ES MEHR ODER WENIGER GEWERKSCHAFTSNAHE ARBEITSDIREKTOREN?

Der Begriff „gewerkschaftsnah“ wird der Doppelrolle des Arbeitsdirektors kaum gerecht. Allerdings leitet sich hieraus die Machtbasis des Arbeitsdirektors im klassischen Sinne ab. Von den rund 750 Unternehmen, die einen Arbeitsdirektor im Vorstand bestellen, finden wir in 115 Unternehmen von Arbeitnehmervertretern vorgeschlagene (und vom Aufsichtsratsgremium gewählte) Arbeitsdirektoren. Zu diesem Kreis zählen über 50 Arbeitsdirektoren in Großkliniken, Stadtwerken, Häfen und Flughäfen. Daneben gibt es mehr als 40 Arbeitsdirektoren in großen Energieunternehmen, bei Netzbetreibern, Bergbauunternehmen und einigen Chemieunternehmen. In der Stahlindustrie zählen wir noch knapp 20 Arbeitsdirektoren, und in der Automobilindustrie hat die VW AG traditionell einen Arbeitsdirektor mit gewerkschaftlichen Bezügen.

## WAS IST DAS BESONDERE AN MITBESTIMMTER PERSONALPOLITIK?

Ein Arbeitsdirektor muss den doppelten Beweis führen: Er muss unternehmerisch wie auch sozial erfolgreich handeln. So hat es der langjährige Arbeitsdirektor und heutige Vorstandsvorsitzende der Saarstahl AG/Dillinger Hütte, Karlheinz Blessing, formuliert. Verstärkt werden heute Themen wie Nachhaltigkeit oder soziale Verantwortung in einen ökonomischen Verwertungszusammenhang gestellt und mit strategischer Personalarbeit verknüpft. Im Profil eines Arbeitsdirektors gehen personalpolitische Expertise, Managementkompetenz und Werteorientierung eine besondere Verbindung ein. Diese ist getragen von der begründeten Annahme, dass Mitbestimmung ein soziales Gestaltungsprinzip ist.

### WAS HABEN ARBEITSDIREKTOREN BEWEGT?

Aus der Werkstatt der Arbeitsdirektoren und ihrer Mitarbeiter sind die Beschäftigungs- und Transfersgesellschaften genauso hervorgegangen wie wegweisende Projekte zur Humanisierung der Arbeit. Auch kreative Arbeitszeitmodelle, die flexible Anpassung an Konjunktur und Auftragslage ermöglichen, wurden maßgeblich von Arbeitsdirektoren mitentwickelt. Beschäftigung zu sichern statt zu entlassen, im Sinne eines atmenden Unternehmens, das haben Arbeitsdirektoren wie Peter Hartz bei VW in den 1990ern realisiert. Auch in der jüngsten Wirtschaftskrise 2008 wurden diese Modelle – Kurzarbeit, Arbeitszeitkonten und auch Qualifizierung statt Massenentlassungen – erfolgreich aufgegriffen.

### WER ERNENNT EINEN ARBEITSDIREKTOR?

Beim klassischen Wahlverfahren werden Kandidat(inn)en von der Gewerkschaft vorgeschlagen und stellen sich der Wahl durch den Aufsichtsrat. In den Montanbetrieben kann ein Arbeitsdirektor nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden (Vetorecht). Eine dahin gehende Konsenskultur existiert auch in einigen Energie- und Chemiebetrieben und in Stadtwerken. Nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 ist der Arbeitnehmerinfluss schwächer: Hier hat die Kapitalseite im Zweifelsfall das Sagen.

### WELCHE KOOPERATIONSPARTNER HAT EIN ARBEITSDIREKTOR?

Ein klassischer Arbeitsdirektor stützt sich auf die Netzwerke und Machtressourcen von Betriebsräten und den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Mit ihnen werden personal- und unternehmenspolitische Belange abgestimmt und diskutiert. Fachliche Unterstützung bietet – etwa in der Stahlbranche – seit über 50 Jahren die Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl. Dies ist ein Netzwerk von 120 Personalfachleuten aus Unternehmen, die in Fachausschüssen mitbestimmte Personalpolitik weiterentwickeln. Aktuell stehen Themen wie Fremdfirmenmanagement, Schichtarbeit, Wissensmanagement und Digitalisierung auf der Agenda. Bei den weniger gewerkschaftsnahen Arbeitsdirektoren dominiert eine eher formalisierte Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern im Betrieb und eine eher fachliche Fokussierung des Arbeitsdirektors.

# Arbeitsdirektor

### HABEN ARBEITSDIREKTOREN UNTERNEHMEN UND UNTERNEHMENSKULTUREN MODERNISIERT?

Durchaus. Studien sprechen von einem „kooperativen Modernisierungspfad“. Der Arbeitsdirektor vermittelt zwischen den Interessen und Sorgen der Belegschaft und unternehmerischen Zielen und Zwängen. Mit ihrem Vertrauensbonus hin zur Belegschaft können Arbeitsdirektoren (auch schwierige) Modernisierungsprozesse besser moderieren und gestalten. Ihre Arbeit verschafft den Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch eine vertrauensvolle und damit kreativitätsfördernde Personalarbeit. Und das Beispiel der Stahlindustrie zeigt, wie eine autoritäre Kultur sich durch mitbestimmte Personalpolitik wandeln konnte – hin zu einer demokratischen Beteiligungskultur.

### MEHR INFORMATIONEN



Jan-Paul Giertz über Gute mitbestimmte Personalarbeit im Mitbestimmungsportal unter [www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



**30 000 JOBS GERETTET, VW VERLÄNGERT 28,8-STUNDEN-WOCHE:** Verhandlungsführer Ulrich Dase (l.) und Jürgen Peters 1995 in Hannover

# Das Copyright hat die Montanmitbestimmung

**VORBILD** Die Kultur der Montanmitbestimmung hat Instrumente hervorgebracht, die die Beschäftigten vor dem schützt, was alle Arbeitnehmer fürchten: Arbeitslosigkeit und der freie Fall ins soziale Aus.

Von **DIRK SCHÄFER**, Journalist in Dortmund

Am 1. Januar 2015 war es so weit: Die rund 2700 Beschäftigten des Andernacher Weißblechwerks von ThyssenKrupp Rasselstein reduzierten freiwillig ihre Arbeitszeit um 1,5 oder eine halbe Stunde – und retten damit die Arbeitsplätze ihrer Kollegen im Schwesterwerk Neuwied. „Auf Basis langjähriger Erfahrungen mit Teilzeitmodellen war die Belegschaft bereit, eine bis 2018 reichende Vereinbarung zur Reduzierung der Arbeitszeit auf teilweise nur noch 30,5 Wochenstunden

mitzutragen. Die solidarische Aktion der Gesamtbelegschaft schließt die Bereitschaft zu einem gedeckelten Entgeltverzicht ein“, erläutert Carsten Laakmann, Vorstand Personal und Soziales bei TK Rasselstein. Rund 400 Jobs standen in Neuwied auf dem Spiel. Das dort produzierte Feinblech wird von der Autoindustrie immer weniger nachgefragt, bereits 2013 beschloss man die Schließung. Mit einem Sozialplan, dessen Kern die tariflich verkürzte Arbeitszeit ist, wird es möglich, dass die meisten Beschäftigten nach einer Qualifizierung

im Stammwerk in Andernach Arbeit finden. Das Paket enthält darüber hinaus freiwillige Teilzeitarbeits- und Aufhebungsverträge, Altersteilzeitangebote, Hilfen für Befristete bei der Jobvermittlung sowie Insourcing von bisher extern erbrachten Dienstleistungen, darunter auch von Leiharbeit. Ziel: Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen.

Trotz der schwierigen Situation wurde die bisherige Ausbildungsquote beibehalten. „Andere Unternehmen hätten um das Werk Neuwied wohl einen Zaun gezogen und es abgewickelt“, verdeutlicht Arbeitsdirektor Laakmann den Unterschied zu einer Personalarbeit, die nicht von der Mitbestimmung geprägt ist. „Mit der frühzeitigen Einbeziehung der Betriebsräte und der IG Metall konnten wir im Konsens ein Maßnahmenpaket schnüren“, sagt Laakmann.

**NIEMAND SOLL INS BERGFREIE FALLEN** So wie bei Rasselstein haben Personaler in montanmitbestimmten Unternehmen im Verbund mit Betriebsräten immer wieder Instrumente ersonnen, die ihre Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten flexibler machen oder mit denen sich Personalanpassungen sozial abfedern ließen. „Das Zusammenwirken von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern auf gleicher Augenhöhe stabilisiert ein Unternehmen“, bilanziert Peter Schrimpf, seit elf Jahren Vorstand Belegschaft bei der RAG. „Die Montanmitbestimmung mit ihren Gremien hat viel Positives für den sozialen Frieden in den Unternehmen und in der Region bewirkt. Trotz schmerzhafter Anpassungen fiel kein Beschäftigter ins Bergfreie“, so Schrimpf.

In der Stahlbranche agieren die Referenten der Arbeitsdirektoren, die sich in der „Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter Stahl“ vernetzten, als Bindeglied zwischen Unternehmensführung und Betriebsräten und produzieren seit mehr als 50 Jahren Ideen für die soziale Personalarbeit. So etwa nach der Wende. „Insbesondere die Anpassungsprozesse in der ostdeutschen Stahlindustrie wurden über Kurzarbeit abgefедert. Für viele war dies jedoch wenig mehr als der Übergang in den Vorruhestand“, sagt Klaus-Peter Otto, einst Personaler bei der Dillinger Hütte und lange Jahre Sprecher der AG.

Dagegen kam in der massiven Wirtschaftskrise 2008 der Kurzarbeit eine stärker vorwärtsweisende Rolle zu. Als die IG Metall auf eine Ausweitung der Kurzarbeit drängte, um eine Entlassungswelle zu vermeiden, war das Ziel, die Unternehmen ad hoc finanziell zu stabilisieren und Facharbeiter zu halten. Der Erfolg war groß. Kurzarbeit (und Arbeitszeitkonten) gelten heute als ein Allround-Instrument des arbeitsmarktpolitischen Werkzeugkastens.

Das andere arbeitszeitpolitische Instrument, die tariflich vereinbarte Verkürzung der Arbeitszeit, hat ebenfalls einen Vorläufer. Erstmals im großen Stil eingesetzt wurde sie in der Automobilkrise Anfang der 1990er bei Volkswagen, als ganze 30 000 Arbeitsplätze zur Disposition standen. Um Massenentlassungen zu vermeiden, setzte der aus der Saarländer Montanindustrie stammende VW-Personalvorstand Peter Hartz auf dort entwickelte Instrumente der Krisenbewältigung. Am 25. November 1993 einigten sich Unter-

nehmen und IG Metall auf eine radikale Absenkung der Arbeitszeit – von damals 36 Stunden um satte 20 Prozent auf 28,8 Stunden. Im Gegenzug wurde eine Jobgarantie für alle VW-Beschäftigten vereinbart. Die Medien sprachen vom „Wunder von Wolfsburg“. Die Möglichkeit zur zeitlich befristeten Absenkung der Arbeitszeit wurde seitdem in zahlreiche Tarifverträge übernommen, zum Teil mit dem ausdrücklichen Ziel der Beschäftigungssicherung.

**ERSTER SOZIALPLAN KOMMT AUS DEN ZECHEN** Neuland betreten 1956 auch die Betriebsräte der Steinkohlenzeche Barsinghausen bei Hannover, die von Schließung bedroht war, was für 2100 Mitarbeiter das Aus bedeutet hätte. „Nach dem damaligen Betriebsverfassungsgesetz waren die Unternehmensleitungen lediglich dazu verpflichtet, mit dem Betriebsrat Verhandlungen über einen Nachteilsausgleich einzugehen oder auch gar nichts zu zahlen. In Barsinghausen handelten die Partner einen Maßnahmenkatalog aus,

*„Große Unternehmen, die in Schieflage geraten sind, haben sich bei uns schon informiert.“*

RAG-ARBEITSDIREKTOR PETER SCHRIMPFF

der als erster Sozialplan der Geschichte gilt“, erläutert heute der Historiker Werner Milert. In der „Vereinbarung über Sozialhilfen“ wurden Abfindungen festgezurrt, Übergangsregelungen für in Rente gehende Bergleute sowie ein Verlegungsgeld für jene, die zu anderen Zechen wechselten. „Aufgrund der starken Mitbestimmung in den Montanunternehmen nahmen diese Betriebe eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung von Sozialplänen ein“, sagt Werner Milert. In der Rezession wenig später übernahmen auch andere Branchen das Instrument. 1972 dann wurde der Sozialplan ins Betriebsverfassungsgesetz aufgenommen.

Die andere Seite des sozialverträglichen Stellenabbaus war, dass die Lasten zunehmend auf die Sozialkassen abgewälzt wurden. Personaler bei der Dillinger Hütte fanden 1987 einen neuen Weg: Über eine von den Stahlunternehmen mitfinanzierte Stiftung wurden ehemalige Stahlwerker umgeschult und in neue Jobs gebracht – die erste Beschäftigungsgesellschaft war geboren. Nach diesem Vorbild fingen später auch die Stahlfirmen im Ruhrgebiet den massiven Personalabbau auf.

Im Steinkohlenbergbau hat die RAG über 20 Jahre lang Zehntausende Kumpel zu Tochterunternehmen transferiert, umgeschult, in den Vorruhestand verabschiedet, fit gemacht für Jobs im Handwerk. Mit dem Ende der Steinkohle fällt 2018 eine Säule der Montanmitbestimmung. Die Errungenschaften jedoch werden weiter Bestand haben und auch als Blaupause für andere Unternehmen dienen, ist RAG-Arbeitsdirektor Peter Schrimpf überzeugt. „Große Unternehmen mit anderen Mitbestimmungsstrukturen, die in Schieflage geraten sind, haben sich bei uns schon informiert.“ ■

# Arbeitsdirektoren mit im Boot

**WERKVERTRÄGE** Engagierte und mitbestimmte Personalarbeit führt in der Stahlbranche zu Erfolgen im Kampf gegen den Missbrauch von Werkverträgen.

Von **ANDREAS SCHULTE**, Journalist in Köln

Auflagen und Verträge allein reichen nicht. Wir müssen bei Werkvertragsfirmen auch das Bewusstsein für faire Arbeit und soziale Standards schärfen“, sagt Nicola Hirsch. Doch mit Auflagen und Verträgen hat sie, die Arbeitsdirektorin bei ArcelorMittal Duisburg, zusammen mit den Betriebsräten und den IG-Metallern in den vergangenen drei Jahren einiges erreicht. Damals lagen die Unfallzahlen von Werkvertragsfirmen bei der ArcelorMittal Duisburg GmbH etwa dreimal so hoch wie die der Stammbelegschaft.

Mittlerweile sind die Arbeitssicherheitsstandards des Unternehmens Bestandteil eines jeden Werkvertrags. „Jeder Werkvertragsarbeiter bekommt eine Unterweisung. Erst dann kann der Arbeitnehmer der Fremdfirma seinen Einsatzort aufsuchen“, sagt Hirsch. Nach einer Gefährdungsanalyse werden entsprechende Arbeitsschutzmaßnahmen festgelegt. „Unsere Arbeitssicherheit kontrolliert die tatsächliche Anwendung.“ Bei Verstößen führt der Auftraggeber ArcelorMittal zunächst Gespräche mit den Firmen. „Bisher haben alle Werkvertragsfirmen daraufhin die beanstandeten Missstände beseitigt“, sagt Arbeitsdirektorin Nicola Hirsch. Andernfalls sieht der Eskalationsplan eine einjährige Sperre der Werkvertragsfirma vor. Aber die habe man noch nie aussprechen müssen.

„Außerdem schauen wir verstärkt darauf, dass alle Arbeitszeitgesetze auch wirklich eingehalten werden. Dazu kontrollieren ➤





Fotos: ArcelorMittal Duisburg; Karsten Schöne



**ARBEITSDIREKTOREN NICOLA HIRSCH, ARCELORMITTAL DUISBURG GMBH; THOMAS SCHLENZ, THYSSENKRUPP STEEL EUROPE AG:** Umgang mit Werkvertragsfirmen als Teil des Risikomanagements



**REINIGUNGSSARBEITEN SIND OFT AN WERKVERTRAGSFIRMEN**  
**AUSGELAGERT:** Verträge und Arbeitszeiten checken

► unsere Betriebsräte die Anwesenheitszeit der Werkvertragsarbeiter auf unserem Gelände“, sagt Hirsch. Der Erfolg: Mittlerweile haben sich die Unfallzahlen der Werkvertragsfirmen denen von ArcelorMittal fast angeglichen.

Vor allem die Bremer hatten 2012 die Initiative ergriffen. Jeder neunte Werkvertragsmitarbeiter auf dem Gelände der Bremer Stahlwerke von ArcelorMittal leistete Schichten von zehn Stunden und länger, wie Betriebsratsvorsitzender Klaus Hering herausfand. Genau das gefährdete die Arbeitssicherheit aller auf dem Gelände, die sich doch der Konzern ArcelorMittal auf die Fahne geschrieben habe, argumentierte Hering. Er initiierte eine Kampagne zur Arbeitssicherheit und unterfütterte seine Argumentation mit Daten. Das überzeugte auch den Personalvorstand, Mindestanforderungen an Fremdfirmen zu stellen. „Er hätte sich sonst in der eigenen Belegschaft unglaublich gemacht“, sagt Hering.

Mehr noch: Bei den Bremer Pionieren beim Upgrading von Werkvertragsarbeit gibt es seit Ende des vergangenen Jahres sogar eine Sozialcharta. Jetzt muss jede der 500 dortigen Werkvertragsfirmen ihren Mitarbeitern mehr zahlen als den gesetzlichen Mindestlohn, weitreichende Arbeitsschutzauflagen erfüllen und Arbeitszeiten einhalten. Wer nicht unterschreibt, erhält keinen Auftrag mehr. Die Hartnäckigkeit zahlt sich aus: „Gut 400 Firmen haben die Charta schon unterzeichnet“, erzählt Hering.

Großunternehmen der Stahlbranche gelten als Vorreiter im Kampf für bessere Bedingungen für Arbeitnehmer von Werkvertragsfirmen – auch weil die montanmitbestimmten Personalbereiche diesen Ball aufgenommen haben. „Wir erwarten von Arbeitsdirek-

toren, dass sie sich zuständig für die Werkvertragsbeschäftigen erklären, damit nicht Menschen wie Toilettenpapier eingekauft werden“, sagt Benjamin Pankow, bei der IG Metall Duisburg Sekretär für Werkverträge und Leiharbeit.

Nicht wenige Arbeitsdirektoren haben mittlerweile ihrerseits ein Mitspracherecht bei der Beauftragung von Fremdfirmen eingefordert. Denn Abschlüsse von Werkverträgen fallen üblicherweise in die Zuständigkeit von Einkaufsabteilungen. Die kaufen Leistungen von Werkvertragsfirmen zu einem Festpreis ein – genau wie Betriebsmittel. Dies hatte dazu geführt, dass Personalabteilungen lange kaum wussten, wie viele Werkvertragsarbeiter welche Arbeiten im eigenen Unternehmen übernahmen. Erschwerend kommt hinzu: Vielerorts arbeiten beide Abteilungen räumlich getrennt. Eine zentrale Personalabteilung ist für viele Standorte zuständig. Die unterhalten aber ihrerseits eigene Einkaufsabteilungen.

„Wichtig ist, ein gutes Zusammenspiel von Arbeitssicherheit, Einkauf und Personalabteilung herzustellen“, sagt Thomas Schlenz, Arbeitsdirektor von ThyssenKrupp Steel Europe (TKSE) in Duisburg. „Bei uns arbeiten diese Bereiche übergreifend und eng vernetzt miteinander. Anders wäre sichere und faire Arbeit nicht möglich.“ TKSE versteht den Umgang mit Werkvertragsfirmen als Teil des Risikomanagements. Das Argument: Die Stahlfirma beschäftigt viele Hundert Werkvertragsunternehmen. „Einige könnten gegen das Gesetz verstossen. Die müssen wissen, dass wir das nicht dulden“, sagt Schlenz. TKSE lässt im Falle eines Falles Taten folgen. „Wir haben bereits Firmen oder deren Mitarbeiter aufgrund von Verstößen von unseren Werkgeländen verwiesen.“ ▶



NETZWERK FÜR JOBVERGABE

## Erst mal beim Stammpersonal anklopfen

**Die Wuppertaler Stadtwerke suchen im Unternehmen kreativ nach Beschäftigung für überzählige Arbeitnehmer.**

Hier werden Dienstleistungen teuer outgesourct, dort mangelt es an Beschäftigung fürs eigene Personal – und das in derselben Unternehmensgruppe. Das passt nicht zusammen, befand Markus Schłomski, Arbeitsdirektor der Wuppertaler Stadtwerke (WSW). Ein auf seine Initiative geschaffenes Netzwerkmanagement kümmert sich deshalb seit 2014 darum, dass für temporär oder dauerhaft zu erledigende Jobs zuerst nach geeigneten Leuten in den eigenen Reihen gesucht wird, ehe es zur Fremdvergabe kommt. Hintergrund ist, dass durch Umstrukturierungen in dem kommunalen Konzern bereits jetzt rund 100 Arbeitnehmer ihre Aufgaben verloren haben, eine Zahl, die durch die Schließung eines Kraftwerks wohl noch wachsen wird. Gleichzeitig schließt ein Haustarifvertrag betriebsbedingte Kündigungen bis 2025 aus.

„Wir versuchen, diese Menschen wieder in Arbeit zu bringen“, sagt Netzwerkmanager Thomas Ruhe. Das Problem: Die Wuppertaler Stadtwerke sind in mehrere Gesellschaften und Tochterunternehmen aufgesplittet – da ist schon der Informationsfluss die erste Hürde. Darum wurde eigens ein Instrument für das Intranet entwickelt, in das sich eintragen muss, wer eine Tätigkeit zu vergeben hat. „Das“, erklärt Ruhe, „kriegt jeder Abteilungsleiter automa-



Arbeitsdirektor Schłomski

tisch per Mail.“ Und kann sich melden, wenn es bei ihm mögliche Kandidaten für den Job gibt. So verteilten Ticketverkäufer der Verkehrstochter, deren Verkaufsschalter wegen Bauarbeiten geschlossen wurden, für die Energietochter Verbrauchsabrechnungen und lasen Zähler ab. Die Gerüstbauer, die jahrelang das Gerüst der weltberühmten Schwebebahn renoviert hatten, beteiligten sich nach dem vorläufigen Ende der Sanierung an der Demontage eines Umspannwerks. Und in den Buswerkstätten konnten zwei Arbeitsplätze dauerhaft gesichert werden, indem man für einen externen Kanalbetrieb die Wartung der Entsorgungsfahrzeuge übernahm. „Natürlich geschieht das alles in Abstimmung mit dem Betriebsrat, wir arbeiten Hand in Hand“, betont Ruhe und verweist auf einen paritätisch besetzten Ausschuss, der Mitbestimmung gewährleistet; für die Netzwerkarbeit wurde ein weiteres Betriebsratsmitglied freigestellt. Der Erfolg des Konzepts lässt sich in Zahlen messen: In diesem Jahr haben die Wuppertaler Stadtwerke dank ihres kreativen Umgangs mit dem Personalüberhang bereits 762.000 Euro eingespart. ■

Von **JOACHIM TORMAU**, Journalist in Kassel



#### **BETRIEBSRAT HERING, ARCELORMITTAL, IG-METALLER PANKOW**

**(V.L.):** „Wir erwarten von Arbeitsdirektoren, dass sie sich zuständig erklären.“

► Dies soll die Ausnahme bleiben. TKSE will daher so gut wie möglich kontrollieren. „Unsere geschulten Mitarbeiter kontrollieren vor Ort Vertragseinhaltungen. Das ist aufwendig. Aber nur so können wir Verbesserungen für alle Beschäftigten erzielen“, sagt Schlenz.

Ein Baustein der Kontrolle: der Ausschuss „Eigen/Fremd“, den TKSE bereits 2006 ins Leben rief. Das Gremium trifft sich mindestens vier Mal im Jahr. Es hat das Recht, Werkverträge einzusehen. So kann Eigen/Fremd kontrollieren, ob die beauftragte Tätigkeit tatsächlich mit der gelieferten Leistung übereinstimmt. Außerdem erörtert der Ausschuss, welche Leistungen von eigenen Mitarbeitern erledigt werden können und welche tatsächlich fremdvergeben werden müssen, weil Fachwissen fehlt. Vom Arbeitgeber erhält der Ausschuss dazu jederzeit genaue Auskunft über die Anzahl der Werkarbeiter und ihre Tätigkeiten. Denn TKSE hat sich verpflichtet, bei allen fremdvergebenen Arbeiten zu prüfen, ob die Stammbelegschaft diese erledigen kann.

**EIGEN VOR FREMD** \_ Dieser Grundsatz „Eigen vor fremd“ hat Einzug gefunden in den „Tarifvertrag über den Einsatz von Werkverträgen“. Damit erstritt die IG Metall 2014 erstmals Mindeststandards auch für Werkvertragsfirmen. Der Vertrag nimmt Stahlfirmen in die Pflicht: Er empfiehlt ihnen, nur Werkvertragsfirmen mit tariflichem Entgelt zu beschäftigen. Außerdem muss dem Betriebsrat begründet werden, warum eine Werkvertragsfirma bevorzugt wird, falls der Einsatz eigener Mitarbeiter den gleichen Erfolg verspricht. Stahlunternehmen müssen die Arbeitszeiten der Fremdarbeiter im Blick haben und dafür Sorge tragen, dass Werkarbeitsfirmen nicht Subunternehmer zu schlechteren Konditionen beauftragen.

Vieles davon ist bei großen Stahlunternehmen bereits üblich – wie bei ArcelorMittal in Duisburg. Federführend bei der Beauftragung ist dort zwar weiterhin der Einkauf, aber: „Wir als Personalabteilung beobachten dies“, sagt Arbeitsdirektorin Nicola Hirsch.

Auch über Betriebsgrenzen hinaus sorgen Arbeitsdirektoren für fairere Beschäftigungsverhältnisse. Der Fachausschuss „Rechtssicheres Fremdfirmenmanagement“ der Arbeitsgemeinschaft der En-

geren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl entwickelt derzeit einen Leitfaden für den Umgang mit Werkvertragsfirmen. Bis zu einem von allen getragenen Textentwurf ist es noch ein weiter Weg. Einig sind sich die 20 Mitglieder indes darin, dass Werkvertragsunternehmen die Einhaltung des Mindestlohns vertraglich garantieren müssen. Zudem sollen Vertragslaufzeit und das Auftragsvolumen die entscheidenden Kriterien sein, wenn es darum geht, ob eine Werkvertragsfirma einen Auftrag übernimmt oder die Stammbelegschaft die Arbeit erledigt.

Jetzt im September hat der Ausschuss erneut getagt. Und dabei erörtert, wie die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung, Mitbestimmungsorganen und Einkauf verbessert werden kann. Außerdem will er die Fremdvergabe einer Arbeit mit der Erledigung durch die Stammbelegschaft besser vergleichen können. In die Rechnung fließen dann auch sogenannte Transaktionskosten ein, also Beträge, die mit der Beauftragung einer Fremdfirma einhergehen, zum Beispiel für die Vertragsverhandlungen oder die Kontrolle der Arbeitsqualität.

Damit sagen die Personaler im Ausschuss der Engeren Mitarbeiter langen Ketten von Subunternehmern den Kampf an. Denn genau hier stoßen die Personalverantwortlichen üblicherweise an ihre Grenzen. Sie dürfen Verträge von Subunternehmern von Werkvertragsunternehmen nicht einsehen. „Dennoch wird es die Aufgabe von Unternehmen sein, Tarifstandards zu kontrollieren“, sagt Ausschussleiter Wolfgang Peters, zugleich Leiter Personal-Grundsatzfragen/Gesundheitsschutz der Deutschen Edelstahlwerke in Witten.

Kontrolle ist bitter nötig. Benjamin Pankow von der IG Metall in Duisburg kennt noch immer Fälle, in denen in einer Kette 14 Subunternehmer stehen und am Ende für einen Arbeiter ein Stundenlohn von 2,30 Euro bleibt. Schnelle Abhilfe sieht er nicht – trotz des Einsatzes der Arbeitnehmerseite. Eine gewerkschaftliche Erkenntnis: Je mehr faire Arbeitsbedingungen sie für Werkarbeiter-Arbeitnehmer erstreitet, desto findiger werden die Arbeitgeber, um dennoch möglichst günstig Werkvertragsarbeit einzukaufen.

Von den heute rund 80 000 Beschäftigten der Branche arbeiten laut Gewerkschaftsangaben rund 20 000 für Werkvertragsfirmen. Eine Entwicklung, die den Arbeitsdirektoren der Stahlfirmen einen beinharten Spagat abnötigt. „Sie haben als Vorstandsmitglieder die Arbeitnehmerinteressen, aber auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Blick“, sagt Pankow. Angesichts der anhaltenden Krise und des steigenden Kostendrucks in der Stahlbranche dürfte ihnen diese Turnübung in Zukunft kaum leichter fallen. ■

#### **MEHR INFORMATIONEN**



Hans-Böckler-Stiftung/IG-Metall-Zweigbüro (Hrsg.): **WERK-VERTRAGSARBEIT FAIR GESTALTEN**. Gute Praxis in der Stahlindustrie. Berichte, Interviews. 55 Seiten. Juni 2014. Kann unter Bestellnummer 30433 kostenlos per Mail bestellt werden: [mail@setzkasten.de](mailto:mail@setzkasten.de)



# Was Mitbestimmung bewegt

**PARLAMENT DER BETRIEBSRÄTE** Die Teams sind nominiert für den Betriebsräte-Preis 2015, der beim BetriebsräteTag vom 27. bis 29. Oktober in Bonn vergeben wird. Die Hans-Böckler-Stiftung ist Kooperationspartner. Wir präsentieren drei für den Preis nominierte Betriebsratsprojekte und einen Bewerber.



**BETRIEBSRAT BAYER VITAL:**

Endlich Teilzeit auch für Außendienstler



**BETRIEBSRATSTEAM DES TORTENHERSTELLERS COPPENRATH & WIESE:**  
Beschäftigung im Zuge des Unternehmensverkaufs gesichert

Fotos: Jürgen Seidel; Jörn Boeve; Peter Roggenthin



**BETRIEBSRÄTINNEN DER STEINWALDKLINIK ERBENDORF:** Kollektive  
Gefährdungsanzeige mit Ultimatum



**BETRIEBSRAT BEIM SILIKON-  
HERSTELLER MOMENTIVE:** Wegweisen-  
des BAG-Urteil umgesetzt



**IMMER MEHR BESCHÄFTIGTE IM AUSSENDIENST SIND**  
**FRAUEN:** Weniger Arbeitsstunden, mehr Zeit für die Familie

# Gute Zeiten für Vertriebler

**BAYER VITAL** Und es geht doch! Bei der Vertriebsgesellschaft der Bayer Vital GmbH können sich jetzt zwei Mitarbeiter eine Außendienststelle teilen, statt wegen Familienpflichten kündigen zu müssen. Das setzte der Betriebsrat durch.

Von **ANDREAS SCHULTE**, Journalist in Köln

**E**in Fulltime-Job im Außendienst und ein sechsjähriger Sohn, dem die Ganztagschule nicht bekam – diese Doppelbelastung laugte Andrea Müllejans aus, zumal sie ihr Kind alleine erzieht. „Ich habe es kaum geschafft, den Bedürfnissen meines Kindes und dem Beruf gleichermaßen gerecht zu werden“, sagt die Pharmareferentin von Bayer Vital.

2011 stand sie schon kurz davor, den Job aufzugeben, als ihr eine Initiative des Betriebsrates, flankiert von der Gewerkschaft IG BCE, aus der Bredouille half. Just zu diesem Zeitpunkt hatte die gewählte Arbeitnehmervertretung nach langen Verhandlungen mit dem Arbeitgeber eine neue Regelung durchsetzen können: „Teilzeit im Außendienst“. Die frische Betriebsvereinbarung gewährte erstmals in der Branche auch Außendienstmitarbeitern ein Recht auf Teilzeitarbeit. Andrea Müllejans nutzte die Gunst der Stunde. Sie stellte einen Antrag und reduzierte so ihre Stunden – und ihre Belastung.

Acht Jahre hat der Betriebsratsvorsitzende Michael Westmeier für das Recht auf Teilzeitarbeit im Außendienst gekämpft. Hoch oben von seinem Büro im fünften Stock aus überblickt er das Betriebsgelände der Bayer AG in Leverkusen. „Außendienstler klagten bei uns schon seit

2007 darüber, dass sie die Doppelaufgabe Familie und Beruf nicht mehr schaffen“, erzählt er. Einige mussten sogar kündigen.

**PERSONALER STELLEN SICH TAUB** Also suchte Westmeier nach einer generellen Lösung für eine Teilzeit im Außendienst. „Aber auf diesem Ohr waren die Personaler taub. Die sagten kategorisch: Das geht organisatorisch nicht.“ Der Arbeitgeber forderte zudem Kennzahlen, die den wirtschaftlichen Nutzen von Teilzeit im Außendienst belegen. „Die wollten zuerst nicht verstehen, dass es auch darum geht, die besten Fachkräfte zu sichern“, sagt Westmeier.

Der Betriebsrat machte Druck, organisierte eine Mitarbeiterbefragung, um die Betriebsöffentlichkeit hinter sich zu bringen. Das Ergebnis: Viele Mitarbeiter wollen eine Teilzeitregelung. „Wir haben das Thema dann in jeder Betriebsversammlung gespielt und so publik gemacht“, sagt Westmeier. Das Kalkül: Aus Sicht des Arbeitgebers durfte die schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie keine weiten Kreise ziehen. Denn die Bayer Vital GmbH samt ihrer Mutter, der Bayer Health Care AG, schlachtete das Schlagwort von der „Work-Life-Balance“ in der Außendarstellung schon damals kräftig aus. Aber im Betrieb selbst spürten die Mitarbeiter davon wenig. „Der Arbeitgeber drohte unglaublich zu werden“, sagt Westmeier. Das hat der Betriebsrat ausgenutzt: „Wir haben den Arbeitgeber dann immer wieder auf die Teilzeit angesprochen und generiert und generiert – immer noch eines der effektivsten Instrumente der Betriebsratsarbeit.“ Schließlich setzte sich die Arbeitgeberseite 2010 unter neuer Geschäftsleitung an den Verhandlungstisch. „Dann aber

endlich auch ergebnisoffen und konstruktiv“, sagt Westmeier. Knapp zehn Verhandlungsrunden benötigten Personaler, Außendienstler und Betriebsrat, um grundsätzliche Fragen zu klären: Wie kann Teilzeit im Außendienst organisiert sein? Welchen betrieblichen Mehrwert oder welche Umsatzeinbußen bringt sie? Wie kann die Kundenzufriedenheit gewährleistet werden? „Wir hatten zunächst fast vier Jahre gebraucht, um den Arbeitgeber an den Verhandlungstisch zu zerren“, sagt Westmeier. „Aber ab diesem Zeitpunkt kamen wir viel schneller ans Ziel, als wir bis dahin vermutet hatten.“

**LEIHARBEITER ALS JOB-SHARING-PARTNER** Schon ein Jahr später präsentierte der Betriebsrat die zunächst befristete Betriebsvereinbarung „Teilzeit im Außendienst“. Mit diesem Pilotprojekt war Bayer Vital das erste Unternehmen seiner Branche mit einem Rechtsanspruch auf zunächst drei Jahre Teilzeit im Außendienst. 20 Mitarbeiter nutzen ihn. Das Prinzip: Ein Vollzeitmitarbeiter reduziert seine Arbeitszeit um ein bis drei Tage. Die frei gewordenen Tage übernimmt ein sogenannter Job-Sharing-Partner im gleichen Vertriebsgebiet. Den sucht Bayer Vital entweder in den eigenen Reihen oder bei einer Leiharbeitsfirma. „Die Leiharbeit ist die Kröte, die wir schlucken mussten“, sagt Westmeier. Mit ihr verhindert der Arbeitgeber Überkapazitäten, wenn Teilzeitmitarbeiter zur Vollzeit zurückkehren. „Aber auch unsere Leiharbeiter sehen das Projekt positiv. Viele von ihnen hätten sonst gar keine Beschäftigung im Außendienst.“

Bei den Vorgesetzten der neuen Teilzeitarbeiter hat sich die anfängliche Skepsis gelegt. Ihre Mitarbeiter sind motiviert, die Umsätze haben sich kaum verändert. Im Kampf um die besten Kräfte hat Bayer Vital seine Position verbessert: Das Unternehmen wirbt nun mit dem Teilzeitmodell als besonders familienfreundliches Unternehmen.

Nach Ablauf der Vereinbarung gelangte das Papier 2014 auf den Prüfstand. „Klar wollten beide Seiten grundsätzlich weitermachen“, erzählt Westmeier. Seit 2015 gilt die Betriebsvereinbarung nun unbefristet – und wartet mit einigen Verbesserungen auf: Teilzeit ist nun nicht mehr nur drei, sondern fünf Jahre lang möglich. Aktuell arbeiten rund vier Prozent der 1700 Außendienstmitarbeiter in Teilzeit – Tendenz steigend.

„Für uns ist das ein Erfolgsmodell“, sagt Westmeier. Der Arbeitszeitpionier hat schon das nächste Ziel im Visier. Bislang ist nur eine 60-prozentige Teilzeit möglich. Westmeier will das auf 80 Prozent ausweiten. Dies käme einem Anspruch auf eine Viertagewoche gleich. ■





**BETRIEBSRÄTE STEFAN BERLEMANN,  
DORIS BRÜGGEMEYER, MANFRED  
HAGEN, HERMANN LANGELAGE (V.L.);  
TORTEN VON COWI:** Ein Riesenerfolg

# Umschalten in den Kampfmodus

**BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG** Ein Betriebsrat, der vertrauensvoll seinen Alltagsgeschäften nachging, stellt sich einer harten Auseinandersetzung. Er will in den Verkaufsverhandlungen um das Traditionskonzern Coppenrath & Wiese soziale Standards festschreiben und die Marke sichern.

Von **JÖRN BOEWE** und **JOHANNES SCHULTEN**, Journalisten aus Berlin

Ein, von Verkaufsabsichten der Gesellschafter wisse man nichts. Die Antwort, die der Betriebsrat und die Belegschaft der Traditionskonditorei Coppenrath & Wiese auf einer Betriebsversammlung im März 2014 von den Gesellschaftern bekommen hatten, klang eindeutig. Einen Grund, die Aussage anzuzweifeln, gab es eigentlich nicht. „Das Verhältnis zum Unternehmen war immer sehr gut und von gegenseitigem Vertrauen geprägt“, sagt die Vize-Betriebsrats-Vorsitzende Doris Brüggemeyer. Und ökonomisch stand „CoWi“, wie der Großkonditor bei seinen Mitarbeitern liebevoll genannt wird, ohnehin hervorra-

gend da. Doch ein Rest Skepsis blieb. Denn Anfang Mai 2014 spekulierte Rolf Coppenrath, eines der drei Kinder des 2013 verstorbenen Firmengründers Aloys Coppenrath, im Branchenblatt „Lebensmittelzeitung“ über einen möglichen Verkauf des Familienunternehmens.

„Hätten wir uns auf die Aussage der Gesellschafter verlassen“, sagt Brüggemeyer heute, „wer weiß, wie die Sache geendet wäre.“ Spekulieren ist nicht ihre Sache. Und auch nicht die ihrer drei Kollegen, die an diesen ersten Augusttagen im Betriebsratsbüro am Standort Mettingen sitzen – bei Kaffee und Gebäck aus eigener Herstellung. Die vier haben weiter nachgefragt und auf eigene Faust recherchiert. Ein Anruf beim Hausjuristen brachte Klarheit: „Dort reagierte man äußerst nervös“, sagt die 50-Jährige. „Da wussten wir: Wir müssen mit einem Verkauf rechnen.“

In den folgenden Monaten gelang es dem Betriebsrat, mit den Eigentümern eine Betriebsvereinbarung über eine Standort- und vierjährige Beschäftigungs- sicherung abzuschließen. Jeder potenzielle Käufer musste sich verpflichten, diese zu unterschreiben. Ein Riesenerfolg, der schlussendlich den 2300 Beschäftigten die Arbeitsplätze sicherte. Doch um das zu erreichen, musste der Betriebsrat, der bisher mehr oder weniger seinem Alltagsgeschäft nachgegangen war, auf ungewohnte Konfrontation mit „seinem“ Arbeitgeber gehen.

Ungewohnt, denn die 40-jährige Firmengeschichte war für die Beschäftigten vor allem von Vertrauen geprägt. „Was unser Unternehmen immer von anderen unterschieden hat, war, dass die Gründer den wirtschaftlichen Erfolg an die Mitarbeiter weitergegeben haben“, sagt Brüggemeyers Kollege Hermann Langelage. Die Gründer, das waren der Kaufmann Aloys Coppenrath und sein Vetter, der Konditor Josef Wiese. 1975 eröffneten sie in einer umgebauten Molkerei im westfälischen Westerkappeln mit 35 Mitarbeitern ihre erste „Konditorei“. Beide hatten eine innovative Idee: Ihre Backwaren sollten nicht nur ins umliegende Tecklenburger Land verkauft werden. Sie hatten es auf die Supermärkte in der ganzen Bundesrepublik abgesehen. Anstatt ihre Torten frisch zu vertreiben, wurden sie gleich nach der Herstellung schockgefrosten. Bis dahin war das technisch nicht möglich gewesen, denn normalerweise flockt Sahne beim Gefrieren. Wiese hatte jedoch ein spezielles Verfahren entwickelt, das das Ausflocken verhinderte.

Bereits ihre erste Kreation, die aus sechs Sahneteilchen bestehende „Wiener Platte“, verkaufte sich blendend. Seither ging es steil bergauf. In den folgenden Jahren wurde die Produktpalette um Kuchen, Torten und 1997 um Tiefkühlbrötchen erweitert, die Produktion stetig ausgeweitet, Exportmärkte wurden erschlossen. 2003 ließ CoWi im knapp acht Kilometer von Westerkappeln entfernten Mettingen eine neue Produktionshalle bauen mit inzwischen 1900 Beschäftigten. Weitere 300 arbeiten am Logistikstandort und Geschäftssitz in Osnabrück.

**SIE HATTEN EINE MENGE ZU VERLIEREN** „Die Gewissheit, dass CoWi verkauft wird, hat uns schockiert“, berichtet Betriebsrat Manfred Hagen. Kein Wunder, denn abgesehen von den Arbeitsplätzen hatten die Beschäftigten eine Menge zu verlieren. Da war der Haustarifvertrag, der immer ein Stück über dem Tarifvertrag des Bäckereihandwerks lag. Oder die betriebliche Altersvorsorge und die Qualifizierungsangebote für die Mitarbeiter. Auch die ansonsten in der Branche sehr verbreitete Leiharbeit war bei CoWi stark begrenzt. Nicht mehr als 65 Leiharbeiter dürfen laut Gesamtbetriebsvereinbarung im Unternehmen sein, bei der Bezahlung gilt Equal Pay.

Doch was tun? Die Eigentümer hatten sich bereits entschieden. Die Verhandlungen wurden geheim geführt, nicht einmal die Geschäftsführung war einbezogen. „Wir wussten weder, mit wem noch was da verhandelt wurde“, sagt Hagen. Also fingen sie an, selbst zu recherchieren. Über die möglichen Interessenten, die inzwischen in der Presse kursierten. Einer davon war der Lebensmittelmulti Dr. Oetker aus Bielefeld. Von der Presse weitgehend als „sichere Lösung“ bewertet, ließ der Name des Bielefelder Unternehmens bei den Betriebsratskollegen „die Alarmglocken an gehen“. „Wir wussten, dass Oetker keine Handelsmarken in seinem Konzern duldet. Für uns sind die Handelsmarken gerade im Englandgeschäft extrem wichtig. Nur so können wir die Traditionsmarke Coppenrath & Wiese stützen“, erzählt Brüggemeyer.

Noch größer wurden die Sorgen, als Gerüchte über das Interesse verschiedener Private-Equity-Fonds aufkamen.

Den Bekundungen der Eigentümer, die Interessen der Beschäftigten würden im Mittelpunkt der Verhandlungen stehen, wollten sie nicht so ohne Weiteres glauben. „Wir sind normale Leute, doch es ist doch klar, dass, wenn die Gesellschafter einmal verkauft haben, ihnen egal ist, was aus uns wird“, sagt Stefan Berlemann, Betriebsrat am Standort Osnabrück. Dazu passte, dass es auch auf einen gemeinsam mit der NGG erstellten Forderungskatalog mit acht Punkten zur Beschäftigungs- und Standortsicherung keinerlei Reaktion der Gesellschafter gab.

So entstand die Idee, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen. Die Überlegung war einfach: „Wenn wir uns auf die Neueigentümer nicht verlassen können, müssen wir vor dem Verkauf Fakten schaffen“, so Berlemann. CoWi ist eines der wenigen Unternehmen der Branche, das seine Logistik nicht ausgelagert hat. Personalabbau am Osnabrücker Standort war also mehr als wahrscheinlich. Jetzt ging es darum, die Gesellschafter mit ins Boot zu holen. Für die nächsten Treffen der Eigentümer im Juli rief der Betriebsrat gemeinsam mit der Gewerkschaft NGG kurzerhand zu einer Protestaktion vor dem Firmensitz in Osnabrück auf. 100 Mitarbeiter forderten mit Schildern und Plakaten eine Garantie für ihre Arbeitsplätze. So etwas hatte es bei CoWi bis dahin nie gegeben. Die lokale Presse staunte nicht schlecht.

Doch der entscheidende Schritt war die Ankündigung, während der Produktion eine Betriebsversammlung zu machen. Was für viele andere Betriebsräte normal ist, war für Berlemann und Kollegen völliges Neuland – schließlich bedeutete es einen Produktionsstopp von mehr als vier Stunden. „Damit haben wir klargemacht, dass wir die uns durch das Betriebsverfassungsgesetz garantierten Mittel nutzen können und wollen“, so Hagen. Und sie konnten auf der Versammlung einen Erfolg verkünden: Nur wenige Stunden vorher hatten die Alteigentümer der Betriebsvereinbarung zugestimmt. Die Erleichterung war riesig.

Nicht nur die Arbeitsplätze konnten gesichert werden. Die Betriebsvereinbarung verpflichtet die neuen Eigentümer auch, den Haustarifvertrag sowie die Regelung zur betrieblichen Altersvorsorge zu akzeptieren. Der Zuschlag ging schließlich doch an die Oetker-Gruppe. Diese garantiert nun, Coppenrath & Wiese als eigenständige Marke weiterzuführen. Die fürs Englandgeschäft wichtigen Handelsmarken konnten beibehalten werden.

Belegschaft und Betriebsrat blicken durchaus optimistisch in die Zukunft – weil sie wissen: Sie können etwas erreichen, wenn sie zusammenhalten. „Wir sind erst mal über den Berg“, sagt Brüggemeyer. ■

# Jetzt gibts Wegegeld

**BAG-URTEIL** Wie der Betriebsrat des Silikonherstellers Momentive durchgeboxt hat, dass die Mitarbeiter lange Wege- und Umkleidezeiten entlohnt bekommen. Ein Signal für die Branche.

Von **ANDREAS SCHULTE**, Journalist in Köln

Esucher des CHEMPARKS in Leverkusen können sich entspannt zurücklehnen. Sie werden vom Werksschutz an der Pforte abgeholt und mit dem Auto an ihr Ziel auf dem Gelände chauffiert. Ein Grund für den gastfreundlichen Service: Die Wege auf dem fünf Quadratkilometer großen Areal sind weit. Das wissen auch die Mitarbeiter der Momentive, des zweitgrößten Silikonherstellers weltweit. Immerhin zweimal 800 Meter pro Schicht legen 350 Beschäftigte des Silikonherstellers zwischen Waschkaue und Produktionsstätte zurück – freilich ohne Fahrdienst. Aber immerhin zahlt das Unternehmen mittlerweile für das Zurücklegen der Strecke und für die Zeit des Anziehens der Schutzkleidung. Dafür sorgt seit August 2014 eine Betriebsvereinbarung – die erste dieser Art in der chemischen Industrie in Deutschland.

Michael Flory, Betriebsratsvorsitzender der Momentive, hat sie gemeinsam mit seinem Team durchgesetzt. Seine Geschichte beginnt im Jahr 2012 mit einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG). Eine OP-Schwester hatte sich erfolgreich bis zu dieser höchstrichterlichen Instanz durchgeklagt und dort Recht bekommen. Sie war vom Arbeitgeber dazu verpflichtet worden, in der Umkleide im Tiefparterre des Spitals Berufskleidung anzuziehen. Der OP-

## BAG-URTEIL UMGESSETZT MIT HILFE

**DER IG BCE:** Die 800 Meter von der Waschkaue in die Produktion sind nicht mehr Privatsache.



Fotos: Jürgen Seidel



#### **BR-VORSITZENDER FLORY IM UMKLEIDEBEREICH VON MOMENTIVE:**

„Dann sind unsere Leute mit der Stoppuhr losgezogen.“

Bereich in einem der oberen Geschosse erforderte erneut eine spezielle Kleidung. Zahlen wollte der Arbeitgeber indes nicht für diese verordnete Kostümshow. Das sei unrecht, entschied das Gericht. Wege- und Umkleidezeiten zählten in diesem Fall sehr wohl zur Arbeitszeit. Denn Arbeit sei jede Tätigkeit, die der Befriedigung eines fremden Bedürfnisses dient. Wenn der Arbeitgeber also Dienstkleidung anordnet, muss er die Zeiten bezahlen, in der ein Mitarbeiter sie anlegt.

Flory erkannte die Parallele zwischen dem Fall der Krankenschwester und den rund 350 Chemikanten in der Produktion von Momentive in Leverkusen. Brille, Schuhe, Hose, Jacke, Helm – diese Kleidungsstücke verlangt der Arbeitgeber, damit in der Produktion alles sicher bleibt. Denn dort hantieren die Angestellten mit Lösungsmitteln und manchmal auch mit Säuren. „Das BAG-Urteil bedeutete für uns Rückenwind, um die Arbeitgeberseite an den Verhandlungstisch zu bekommen“, erzählt Flory.

**EIN SIGNAL FÜR DIE CHEMISCHE INDUSTRIE** Unterstützung fand er bei der Gewerkschaft. Die IG BCE befand, das BAG-Urteil sei auch in der chemischen Industrie anwendbar, da die Arbeitgeber dort das Tragen einer bestimmten Kleidung vorschreiben und das Umkleiden im Betrieb erfolgen muss. Also schlug der Betriebsrat dem Arbeitgeber das Projekt „Umkleide- und Wegezeiten sind Arbeitszeit“ vor.

In enger Abstimmung mit der IG BCE benannte Florys Betriebsratsteam Arbeitszeitexperten. Eine ihrer Aufgaben: Umkleide- und Wegezeiten erstmals

überhaupt zu erfassen. „Da sind dann unsere Leute und Vertreter der Personalabteilung gemeinsam mit der Stoppuhr losgezogen“, lacht Flory.

Das gemischte Team förderte eine beachtliche Erkenntnis zutage: Die Chemikanten verbringen pro Tag 40 Minuten auf Wegen außerhalb der Produktion und mit dem Umkleiden. Bis zu diesem Zeitpunkt betrug die Vergütung dafür: null Euro.

Mit diesem Ergebnis ging Florys Team, unterstützt von der IG BCE, in die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber – und stieß zunächst auf Widerstand. Die Vergütung der Zeiten würde zu hohe Kosten verursachen und die Wirtschaftlichkeit des Standorts infrage stellen, argumentierte die Geschäftsleitung. Sie forderte daher eine Kompensation. Entweder sollten die Mitarbeiter auf den im Unternehmen üblichen Bonus verzichten oder auf die Vergütung der Umkleide- und Wegezeiten. Der Arbeitgeber versuchte, beides gegeneinander auszuspielen. Das kam für die Arbeitnehmervertreter nicht infrage.

Die Verhandlungen drohten zu scheitern. „Der Arbeitgeber wird letztlich wohl abgewogen haben: Was ist günstiger: hier eine Kröte schlucken und ein Verhandlungsergebnis erzielen oder vor Gericht ziehen, um dort womöglich mit dem Hinweis auf das BAG-Urteil unterzugehen?“, erzählt Flory. Die Geschäftsleitung besann sich schließlich, feilschte fortan um Minuten und entschied sich endlich für die Kröte.

Das Verhandlungsergebnis wurde im August 2014 durch eine Betriebsvereinbarung besiegelt. Pro Tag werden nun 20 Minuten Wege- und Umkleidezeit als Arbeitszeit zur einen Hälfte vergütet und zur anderen Hälfte ausgeglichen. In der Praxis heißt das für jeden Mitarbeiter gut 50 Euro mehr Lohn pro Monat. Plus dreieinhalb Stunden weniger Arbeit im gleichen Zeitraum. Rückwirkend für 2014 schlügen zudem vier Tage weniger Arbeit zu Buche. Was das für die Belegschaft bedeutet? „Unsere Mitarbeiter sind zufrieden und fühlen sich wertgeschätzt“, sagt Flory.

So soll es bald auch in anderen Unternehmen sein. Denn die Umsetzung des BAG-Urteils könnte durch die Arbeit der Momentive-Betriebsräte einen Schub bekommen. Kollegen in Italien und Betriebsräte des Technologiekonzerns 3M haben sich bereits nach der Vereinbarung erkundigt. „Das zeigt uns, dass wir den richtigen Weg gegangen sind“, sagt der Betriebsratsvorsitzende. Sein Rat für Nachahmer: auf die Mitbestimmung setzen. „Bei uns haben Betriebsratsteam, die IG BCE und auch die Geschäftsleitung letztlich sehr gut zusammengearbeitet. Hier zeigt sich Sozialpartnerschaft in Reinkultur.“ ■

# Gesundheit in Gefahr

**PERSONALBEDARF** Weil die körperliche Belastung zu groß war, forderten die Krankenschwestern der Steinwaldklinik Erbendorf zusätzliche Stellen und verbindliche Dienstpläne – mithilfe einer kollektiven Gefährdungsanzeige.

Von **ANDREAS KRAFT**, Journalist in Bamberg

Wie ist das zu schaffen? In 75 Minuten mussten die Schwestern und Pflegerinnen der Steinwaldklinik Erbendorf früher bis zu zwölf Patienten wecken, waschen und anziehen. Und das in der Geriatrie, wo alte Menschen nach einer OP mit Reha wieder so fit gemacht werden sollen, dass sie sich zu Hause allein versorgen können. Viele können nicht laufen, bei einigen müssen noch Verbände gewechselt werden, andere sind dement.

„Es geht einfach nicht“, sagt Manuela Dietz. 17 Jahre hat sie als Krankenschwester gearbeitet, nach zwei Jahren in Erbendorf meldeten sich ihre Schulter und ihr Rücken. „Und das mit nicht mal 40 Jahren.“ Die Arbeitsbelastung war einfach viel zu hoch. Sie und ihre Kolleginnen racker-ten sich ab und schafften es am Ende doch nicht. „Die Mitarbeiter wurden hier regelrecht verschlissen“, ergänzt ihre ehemalige Kollegin, die neu gewählte Betriebsrats-



# valdklinik endorf



**ARBEITNEHMERVERTRETERINNEN MONIKA SELCH, MANUELA DIETZ (V.L.),  
GERIATRIESTATION:** „Die Mitarbeiter wurden regelrecht verschlissen.“

vorsitzende Monika Selch. Zu spüren bekamen das auch die Patienten. Um ihr Pensum zu bewältigen, hatten die Krankenschwestern keine andere Wahl: Sie mussten einen Teil der vorgesehenen Pflege einfach weglassen. Ihre eigentliche Aufgabe, die Patienten so anzuleiten, dass sie sich nach ein paar Wochen wieder selbst waschen können, fiel dabei vollkommen hinten runter. „Irgendwann schmierst du den Patienten nicht mal mehr ein Brot“, sagt Manuela Dietz, „du gibst ihnen einfach einen Pudding.“

Gleichzeitig wuchsen die Überstunden weiter an. Bei vielen Kolleginnen standen mehr als 200 Stunden plus im Arbeitszeitkonto – auch weil Kolleginnen immer wieder krank wurden. Zudem gab es nicht genug Mitarbeiterinnen, um alle Dienste zu besetzen. Die Folge: Ständig änderte die Pflegedienstleitung mit einem Post-it den Dienstplan. Ergebnis: An ihrem freien Tag mussten die Kolleginnen trotzdem arbeiten. „Wir wurden nicht mal gefragt“, ►



**SCHWESTERN SCHÜLERIN CHECKT DIENST-PLÄNE:** Freie Tage wurden einfach gestrichen, Kolleginnen mussten immer wieder einspringen.

► sagt Dietz. „Als wären wir Leibeigene.“ Noch immer sieht man ihr an, wie demütigend sie das fand.

Dietz, damals selbst Mitglied im Betriebsrat, und ihre Kolleginnen beschwerten sich. Nicht nur einmal. Doch es änderte sich nichts. Zusammen mit dem zuständigen Sekretär von ver.di, Robert Hinke, setzten sie sich im Sommer 2013 zusammen und überlegten, was sie tun könnten. Bei einem der Treffen kam ihnen dann die Idee: Sie würden eine Gefährdungsanzeige schreiben und der Geschäftsführung gleichzeitig ein Ultimatum stellen: Sollte die Personalnot Mitte September 2013 immer noch bestehen, würden sie an ihren freien Tagen nicht mehr einspringen. Zusammen formulierten sie ein entsprechendes Schreiben, das am Ende alle Schwestern und Pflegerinnen der drei Stationen unterschrieben.

Darin schilderten sie die enorme Arbeitsbelastung, die sowohl die Gesundheit der Mitarbeiterinnen als auch der Patienten gefährde, und forderten unter anderem die Schaffung von zehn neuen Stellen und andere Schichtbesetzungen. Doch die Klinikleitung schaltete auf stur. „Anscheinend haben sie gehofft, dass sie uns mit Druck dazu bekommen, dass wir einknicken“, sagt Dietz. Doch die Kolleginnen blieben standhaft. Drei Monate lang sprangen sie nicht mehr ein.

Auch wenn Manuela Dietz und Monika Selch viel lachen, wenn sie von dieser Zeit erzählen, spürt man im persönlichen Gespräch, wie nervenaufreibend die Zeit war. Immer wieder wurden sie und ihre Kolleginnen massiv angegangen und eingeschüchtert. Mehrfach drohte die Führung damit, das Haus zu schließen. Schuld seien der Betriebsrat und die Schwestern. Das Spiel mit der Angst hat viel Gewicht in der Region: Im Umkreis von 80 Kilometern sind die Kliniken Nordoberpfalz der einzige Ar-

beitgeber im Klinikgeschäft. 2006 bündelten die Landkreise Tirschenreuth und Neustadt an der Waldnaab sowie die Stadt Weiden ihre Krankenhäuser in einer gemeinsamen Klinik-AG. Wer hier seinen Arbeitsplatz verliert, hat kaum eine Möglichkeit, einen neuen zu finden.

Der Konflikt eskalierte. Die Betriebsräatinnen seien regelmäßig angeschrien worden. In Sitzungen habe sich der Pflegedirektor demonstrativ zur Wand gedreht, wenn er etwas zu den Vertretern des Betriebsrates sagte, anstatt sie anzuschauen. Immer wieder mussten die Mitarbeiterinnen und der Betriebsrat ihre Rechte vor Gericht durchsetzen. Zusammen mit ver.di suchten die Kolleginnen schließlich das Gespräch mit dem Aufsichtsrat der Klinik, in dem Politiker aus den Landkreisen und der Stadt Weiden sitzen. Auf Druck der Bürgermeister und Landräte bewegte sich die Klinikleitung schließlich und stimmte im Dezember einer Mediation zu. Am Ende stand eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit.

**AUCH MAL NEIN SAGEN** – Die Klinik schuf im folgenden Frühjahr 3,5 neue Vollzeitstellen, stockte den Frühdienst von drei auf vier Schwestern pro Station auf, engagierte Servicekräfte, um die Krankenschwestern zu entlasten, und verpflichtete sich, in den kommenden sechs Monaten 2500 Überstunden abzubauen. Aber anscheinend stand die Leitung nicht wirklich hinter dem Kompromiss. So seien Kolleginnen unter Druck gesetzt worden, sich ihre Überstunden ausbezahlen zu lassen anstatt sie, wie vereinbart, abzufeiern. Seitdem versucht der Betriebsrat, die verhärtete Front zu entspannen.

Auch wenn die Arbeitsbelastung nach wie vor hoch ist – der Einsatz hat sich gelohnt. „Der Zusammenhalt ist viel besser, und die Kolleginnen lassen sich auch nicht mehr so leicht einschüchtern“, sagt Dietz. Wenn sie ihre Freizeit geplant haben und dann gefragt werden, ob sie nicht einspringen können, trauen sie sich jetzt auch mal, Nein zu sagen. Doch müssen die streitbaren Arbeitnehmervertreter wachsam sein, dass die alten Zustände nicht wieder einreißen. Auch wenn Dietz inzwischen nicht mehr in der Steinwaldklinik arbeitet, können sich ihre Kolleginnen immer noch an die ehemalige Betriebsräatin wenden. Sie ist inzwischen Gewerkschaftssekretärin vor Ort bei ver.di – zuständig für Wohlfahrt, Kirchen, soziale Dienste und Gesundheit.

# Gewerkschaftlicher Aktivposten

**VERTRAUENSLEUTE** Sie setzen eigene Themen im Betrieb, und die IG Metall setzt verstärkt auf sie: Wie Vertrauensleute die Betriebspolitik der Gewerkschaften beleben – als zweite Säule neben den Betriebsräten.

Von **JÖRN BOEWE** und **JOHANNES SCHULTEN**, Journalisten in Berlin

JETZT IN EINEM BOOT, BETRIEBSRÄTE UND VERTRAUENSLEUTE VON SIEMENS KREFELD, MIT JENS KÖSTERMANN (V.):  
Neuer Betriebsrat schafft Wende





Fotos: Thomas George, Thomas Dasthuber

**VERTRAUENSMANN  
JAN ANDRÄ VON VW  
ZWICKAU (L.);  
THORSTEN DIETTER  
VON BOSCH:** „Wir  
können klarer sagen, was  
falsch läuft im Betrieb.“

**D**ie Klappe aufmachen, wenn etwas nicht passt – das macht für Jan Andrä gute Vertrauensleutearbeit aus. „Wir können klar sagen, was falsch läuft im Betrieb – selbst an den Punkten, wo es für den Betriebsrat schwieriger ist“, sagt der 33-Jährige. Andrä arbeitet seit 16 Jahren als Montagewerker bei VW Zwickau, genauso lange ist er in der IG Metall aktiv, zunächst als Jugendvertreter, später als Vertrauensmann. Seit 2010 leitet er als Vize den 16-köpfigen Vertrauensleutekörper.

*„Für eine erfolgreiche Interessenvertretung ist eine Zusammenarbeit von Betriebsräten und Vertrauensleuten unerlässlich.“*

JÖRG HOFMANN, 2. VORSITZENDER IG METALL

Was sind seine Aufgaben? „Wir sorgen für die Einhaltung der Betriebsvereinbarungen, unterstützen Kollegen, wenn sie Probleme mit ihren Vorgesetzten haben, arbeiten aber auch inhaltlich an Zukunftsthemen wie Fragen der Arbeitszeit“, sagt Andrä. Das Wichtigste jedoch sei, dass sich die Kollegen auf einen verlassen können. „Wenn wir Probleme öffentlich ansprechen, zeigen wir, dass niemandem etwas passiert, wenn man den Mund aufmacht.“ Und sie

kümmern sich nicht nur um betriebliche Belange. Regelmäßig sind die Zwickauer Vertrauensleute auch bei Streiks von Kollegen anderer Betriebe vor Ort, wie im Juni bei den Postbeschäftigen.

Das Engagement kommt an. Die IG Metall ist bei VW in Zwickau mit einem Organisationsgrad von 98 Prozent optimal aufgestellt. Noch wichtiger ist dabei der hohe Anteil an aktiven Metallern unter den rund 9000 Beschäftigten – an die 420 Vertrauensleute hat die Gewerkschaft hier und ist damit in so gut wie allen Teilen des Werkes vertreten, betont Andrä.

Die Institution der Vertrauensleute ist praktisch so alt wie die Gewerkschaftsbewegung selbst. Entstanden in der Metall- und Schwerindustrie im 19. Jahrhundert, waren „Werkstattvertrauensmänner“ häufig die einzige gewerkschaftliche Vertretung im Betrieb – es gab damals weder Betriebsräte, noch hatten Gewerkschaftsvertreter ein Zugangsrecht zu den Betrieben. Als „Bindesglied zwischen Verbandsmitgliedern und der örtlichen Verbandsleitung“, wie es in einer Broschüre des Deutschen Metallarbeiterverbandes von 1912 heißt, waren die Vertrauensleute zuständig für die „Information und Beratung

der Mitglieder“ und die „Benachrichtigung der Gewerkschaft über eintretende Differenzen der Werkstattkollegen mit dem Arbeitgeber“. Auch mit der Entstehung der Betriebsräte als allgemeine und gewerkschaftsunabhängige Vertretung der Beschäftigten ist die Kernaufgabe der Vertrauensleute im Wesentlichen gleich geblieben: Auch heute noch, nach anderthalb Jahrhunderten, sind sie die Repräsentanten und die aktive Basis der Gewerkschaft in den Betrieben. Das ist ausbaufähig. „Wir sehen momentan eine Stagnation, wenn auch auf hohem Niveau“, sagt Heike Madan, die beim IG-Metall-Vorstand



für Vertrauensleute und Betriebspolitik zuständig ist. Die Zahl der Vertrauensleute ist aktuell leicht rückläufig. Etwa 50 000 gibt es im Organisationsbereich der Gewerkschaft. Viele von ihnen sind gleichzeitig Betriebsräte. Besonders bei klein- und mittelständischen Betrieben ist das Potenzial noch nicht ausgeschöpft.

Deshalb sind die Betriebspolitiker der IG Metall kräftig dabei, existierende Gremien zu stärken und neue zu gründen. Etwa durch Patenschaften. Dabei begleiten erfahrene Vertrauensleute aus großen Unternehmen Kollegen aus kleinen und mittelständischen Betrieben, „die Erfahrenen stehen den noch Unerfahrenen mit Rat und Tat zur Seite“, sagt Heike Madan. Daneben wird die IG Metall „in den nächsten Jahren verstärkt Geld in die Hand nehmen und das Bildungsangebot für Vertrauensleute ausbauen“, sagt die Gewerkschafterin. Denn der Bedarf sei groß, zumal ab Januar 2016 deutschlandweit Vertrauensleute gewählt werden.

Von einer „Zeitenwende“ spricht Jörg Hofmann, der im Oktober für das Amt des Ersten Vorsitzenden der IG Metall kandidiert. Belegschaften werden immer heterogener, die Arbeitszeiten flexibler, und die Arbeitswelt digitalisiert sich. Für Hofmann ist daher klar: „Betriebsräte können das alles nicht allein leisten. Für eine erfolgreiche Vertretung der Beschäftigten ist eine Zusammenarbeit mit Vertrauensleuten unerlässlich.“

**IMPULSGEBER IM BETRIEB** Was Vertrauensleute und Betriebsräte gemeinsam stemmen können, kann man bei Siemens in Krefeld besichtigen. Eine Hausmacht war die IG Metall dort lange Zeit mit über 90 Prozent Organisationsgrad, bis der auf 38 Prozent sank. Was war der Grund? „Betriebsräte wollten die besseren Gewerkschafter sein, Vertrauensleute die besseren Betriebsräte – alles andere wurde nicht beachtet. Diese Zeiten sind zum Glück vorbei“, er-

zählt Vertrauenskörper-Leiter Jens Köstermann. Ein neu gewählter Betriebsrat schaffte die Wende, indem er beschloss, mit den Vertrauensleuten an einem Strang zu ziehen. Mit Erfolg: Als die Siemens-Geschäftsführung das Akkordlohnsystem abschaffen wollte, biss sie sich die Zähne aus – nach Jahren Auseinandersetzung und vielen gemeinsamen öffentlichen Aktionen wurde das Vorhaben aufgegeben. Die Belegschaft hat den Einsatz honoriert: Mehr Leute kommen zu den Betriebsversammlungen, und auch der Organisationsgrad ist wieder gewachsen, auf inzwischen 52 Prozent.

Auch deshalb ist für Jörg Hofmann die klassische Definition von Vertrauensleuten als „Ohr an der Belegschaft“ nicht mehr ausreichend: „Vertrauensleute sind heute wichtige Impulsgeber. Sie bringen Themen nach vorne und gestalten Arbeitsbedingungen aktiv.“ Dies habe aber auch Folgen für die IG Metall: „Wir müssen die Leute beteiligen und zu Betriebspolitikern machen.“

Bei Bosch in Reutlingen ist das schon passiert. Hier haben Vertrauensleute und Betriebsrat gemeinsam Arbeitszeiten an komplexe Produktionsabläufe angepasst, im Sinne von Work-Life-Balance. „Die Beschäftigten kamen im Test mit der kurzzyklischen Schichtfolge viel besser zurecht. Als wir die Belegschaft über das neue Schichtmodell abstimmen ließen, stimmten 82 Prozent dafür“, sagt Thorsten Dietter, Leiter des Vertrauenskörpers bei Bosch.

Gemeinsamkeit ist essenziell, genauso wie eine gewisse Eigenständigkeit, denn „Wasserträger vom Betriebsrat“ wollen sie nicht sein, betont der Zwickauer Vertrauensmann Jan Andrä. „Ohne einen starken Betriebsrat im Rücken“, ist sich Ändra sicher, „hätten wir viele Freiheiten nicht.“ Freiheiten, die auch dazu dienen, um in Arbeitszeitfragen in die Offensive zu gehen. Um Arbeitsplätze in der Region zu sichern.

Und das können sie als direkte gewerkschaftliche Vertretung im Unternehmen viel offensiver als der Betriebsrat, der verpflichtet ist, mit dem Arbeitgeber zum Wohl des Betriebes zusammenzuarbeiten. ■

#### MEHR INFORMATIONEN



FB Betriebs- und Branchenpolitik der IG Metall (Hrsg.):

**VERTRAUEN.** Eine Reise zu den Vertrauensleuten der IG Metall. März 2015. 90 Seiten. Die Broschüre kann im Ressort Vertrauensleute und Betriebspolitik beim IG Metall Vorstand bestellt werden

[vertrauensleute@igmetall.de](mailto:vertrauensleute@igmetall.de)

# „Es geht wirklich um tiefgreifende Fragen“

**INTERVIEW** Das geplante Freihandelsabkommen TTIP zwischen der EU und den USA ist zum politischen Dauerbrenner geworden. Im Zentrum der Auseinandersetzung agiert der Sozialdemokrat und EU-Abgeordnete Bernd Lange.

Die Fragen stellten **MARGARETE HASEL** und **STEFAN SCHEYTT**.

„Herr Lange, täglich gehen Waren und Dienstleistungen im Wert von zwei Milliarden Dollar zwischen den USA und Europa hin und her. Gibt es dennoch ein US-Produkt, das Sie schon lange mal kaufen wollten, aber nicht bekommen, weil es noch kein Freihandelsabkommen gibt?“

Nein, da fällt mir keines ein, und das ist auch nicht das Hauptmotiv für ein solches Abkommen.

**TTIP-Befürworter argumentieren aber genau damit: Durch den freieren Handel würde die Produktvielfalt zum Vorteil des Konsumenten steigen.**

Damit ist nicht in einem großen Umfang zu rechnen.

**Ein anderes Pro-Argument lautet, TTIP bringe Wachstum und Jobs. Was halten Sie davon?**

Auch nichts. Ich vertraue keinen Studien, die auf den Euro genau voraussagen, mit welchen Wohlfahrtsgewinnen jeder Privathaushalt durch TTIP rechnen kann und wie viele Jobs entstehen. Handelsverträge wirken langfristig.

**Sie erwarten keinen Boom?**

Nein. Das ist Ideologie. Wenn man wirklich Jobs in Europa schaffen

will, muss man eine andere makroökonomische Politik machen, da helfen keine Handelsverträge.

**Noch ein Argument der Befürworter: Durch einheitliche Standards – Beispiel gleiche Farben für Auto-Rückblinker – würden Kosten gespart und so die Preise gedrückt.**

Auch das ist Quatsch. Autos laufen in so vielen Modellen und Ausstattungsvarianten vom Band, kaum eines gleicht dem anderen. Aber für Klein- und Mittelbetriebe gibt es unnötige technische und bürokratische Barrieren und doppelte Zertifizierungsforderungen.

**Was bleibt denn dann noch übrig pro TTIP?**

Zunehmend ist die internationale Wirtschaft geprägt von globalen Wertschöpfungsketten, daran hängen 25 Prozent der Arbeitsplätze, und Produkte sind zunehmend „made in the world“. Mit TTIP hätten wir die Chance, faire Regeln und hohe Standards für die globalisierten Wertschöpfungsketten festzulegen. Das wäre ein Handelsabkommen neuer Art. Wir Sozialdemokraten würden das natürlich am liebsten global machen, im Rahmen der WTO. Bilaterale Verträge bergen, auch wenn sie WTO-konform sind, nun mal die Gefahr, dass sie die Interessen anderer Länder unterlaufen. Aber eine neue Doha-Runde ist zurzeit leider nicht in Sicht.



*Bei Freihandel denkt jeder an unsinnige Zölle, mit denen sich Länder vor lästigem Wettbewerb schützen. Zölle gibt es aber kaum noch zwischen den USA und der EU.*

Die sind in der Tat im Durchschnitt sehr gering, von einigen Ausreißern wie beim VW-Bus abgesehen. Das ist eindeutig Marktab-  
schottung. Darüber sollte man verhandeln, aber insgesamt kann TTIP da nicht mehr viel bringen.

#### **Worum geht es dann?**

Im ersten Verhandlungskorb liegen die Zölle, bei denen, wie gesagt, nicht mehr viel zu holen ist, sowie der Marktzugang. Da geht es vor allem um die öffentliche Beschaffung. In Europa sind bei Ausschreibungen bestimmte Sozialstandards einzuhalten, und wenn sich US-Unternehmen daran halten, können sie gerne mitbieten. In den USA verhindert dagegen der Buy-American-Act den Zugang für europäische Anbieter. Darüber sollte man also reden.

#### **Der zweite Korb ist schon schwieriger.**

So ist es. Im zweiten Korb geht es um die gegenseitige Anerkennung bestehender Standards – also um unterschiedliche Zertifizierungsanforderungen für Maschinen und Fabriken, um Crashtests, um technische Vorschriften für Schiffsrümpfe, Textilien, Druckluftpum-

pen, Medizinprodukte und vieles mehr. Es gibt da sicher vernünftige Lösungen für manche Produktbereiche, aber man muss sehr ins Detail gehen. Die Idee, man könne so ein Abkommen mal hoppla-hopp bis Ende 2015 verhandeln, wie es die Bundeskanzlerin behauptet, ist deshalb völlig illusorisch.

#### *Auf manchen Feldern scheinen die Standards sehr weit auseinanderzuliegen. Welche sind das?*

Das Musterbeispiel ist die gute europäische Chemikalienverordnung REACH von 2007, die dem Vorsorgeprinzip folgt. In Europa sind vor jeder Markteinführung umfangreiche Tests und Zulassungsverfahren vorgeschrieben, Chemikalien können sogar eingeschränkt und ganz verboten werden. Die Gesetze in den USA dagegen sind von 1976 und gleichen mehr einem großen Feldtest: Erlaubt ist fast alles, dafür drohen den Unternehmen im schlimmsten Fall hohe Schadenersatzklagen von Geschädigten. Am Anfang dachten manche Unternehmen – übrigens auf beiden Seiten des Atlantiks –, man könne die strengeren europäischen Standards durch TTIP wieder abschwächen. Aber eine gegenseitige Anerkennung ist bei so unterschiedlichen Ansätzen völlig undenkbar. Da kommen wir einfach nicht zusammen, und das muss auch nicht sein: Chemikalien wären dann eben kein Bestandteil von TTIP, jede Seite würde bei ihrem ►



#### ZUR PERSON

Der Sozialdemokrat **BERND LANGE**, 59, ist seit Mitte 2014 Vorsitzender des Handelsausschusses des Europaparlaments, dem er von 1994 bis 2004 angehörte und erneut seit 2009 wieder als Abgeordneter aus Niedersachsen. Der Ausschuss ist auch zuständig für die „Festlegung, Durchführung und Überwachung“ der Handelspolitik der Union, damit auch für das geplante Freihandelsabkommen TTIP zwischen der EU und den USA. Als einer, der seine Einkünfte im Internet offenlegt, hat ihn die Intransparenz der TTIP-Verhandlungen von Anfang an gestört. Für „völlig inakzeptabel“ hält er, dass nur 28 EU-Parlamentarier in extra Leseräumen Einblick in die wichtigsten Verhandlungsdokumente erhalten – und zuvor ihr Handy abgeben müssen. Der TTIP-Berichterstatter will erreichen, dass alle 751 Abgeordneten Zugang zu den Dokumenten erhalten. Lange stammt aus Friesland, studierte evangelische Theologie und politische Wissenschaften in Göttingen und war vor seiner politischen Karriere im Schuldienst.

► Regelwerk bleiben. Auch andere Standards wie Höchstgrenzen von Pestiziden in Blumen oder von Weichmachern in Babyspielzeug lassen sich vernünftigerweise nicht verhandeln. Da schmilzt der Korb deutlich zusammen, und das muss man auch klar benennen.

**Benennen Sie auch klar, dass die Arbeitnehmerrechte in den USA und der EU – vor allem jene in Deutschland – nicht vereinbar sind?**  
Absolut. Arbeitnehmerrechte sind für mich – neben der Schiedsge-

richtsbarkeit – der Knackpunkt bei TTIP, weil sie eine hohe Relevanz für den Alltag von Millionen Menschen haben. Da stehen Unternehmen im Wettbewerb, die in Europa oft tariflich verabredete Löhne und Beteiligungsrechte haben, und auf der anderen Seite Firmen, vor allem im Süden der USA, wo Gewerkschaften durch die sogenannten Right-to-Work-Gesetze völlig ausgehebelt werden. Wettbewerb muss aber über Qualität ausgetragen werden, nicht über Sozialdumping.

**Die USA haben – als einziges Land weltweit neben dem Sultanat Brunei – nur zwei der acht ILO-Kernarbeitsnormen ratifiziert. Glauben Sie im Ernst, die USA werden das jetzt wegen TTIP nachholen?**

Schauen wir mal. Es gibt ein bisschen Bewegung auf der US-Seite, aber auch ich bin da sehr skeptisch. Die EU-Kommission hat jetzt ein Papier vorgelegt, das in seinen Erwartungen an die USA weit über die Formulierungen im ursprünglichen Verhandlungsmandat hinausgeht. Ich erwarte sehr intensive Auseinandersetzungen zu diesem Thema.

**Die ILO-Kernnormen – für Sie eine „rote Linie“?**

Na klar. Die Umsetzung der Arbeitnehmerrechte in den USA auf kollektive Aktivitäten und Organisationsformen muss kommen. Und wenn nicht, dann eben nicht – wir müssen die Möglichkeit des Scheiterns immer mitdenken. Im Europaparlament gibt es auf der linken und auf der ganz rechten Seite sehr viele, die prinzipiell gegen TTIP sind. Und links von der Mitte gibt es die Sozialdemokraten, ohne deren Zustimmung es kein Handelsabkommen geben kann.

**Auch im dritten Verhandlungskorb liegen Themen mit einiger Sprengkraft. Wie ist da der Stand?**

Dieser Korb betrifft die den Handel begleitenden Regeln. Dazu gehört zum einen die Frage, wie man – jenseits der möglichen gegenseitigen Anerkennung bestehender Standards – zukünftige Standards gemeinsam entwickeln will. Diese regulatorische Kooperation könnte zum Beispiel sinnvoll sein, wenn man bei der nächsten Anpassung der Abgasnormen für Autos nicht die jeweiligen EU- und US-Standards getrennt forschreibt, sondern eben gemeinsam. Würden also etwa das Kraftfahrt-Bundesamt und das Umweltbundesamt mit ihren US-Kollegen gemeinsam für bessere Luftqualität sorgen, wäre das sicher zu begrüßen, auch als Signal für globale Standards. Was aber nicht sein kann: dass ein System etabliert wird, wo quasi diejenigen, die zu regulieren sind, mit am Tisch sitzen und ihre eigenen Regeln erarbeiten. Darüber muss selbstverständlich der Gesetzgeber entscheiden. In der Resolution des EU-Parlaments im Juli haben wir sehr deutlich gesagt, dass es kein Unterlaufen von Gesetzgebungsprozessen geben darf, auf keiner Ebene.

**Bleiben als großes Streithema die privaten Schiedsgerichte. Inzwischen hat Wirtschaftsminister Gabriel alternativ einen TTIP-Gerichtshof ins Spiel gebracht. Tragen Sie seine Idee mit?**

# Was ist TTIP?

Über die Transatlantic Trade and Investment Partnership, kurz TTIP, zwischen der EU und den USA wird seit Juli 2013 verhandelt. Das Verhandlungsmandat erhielt die EU-Kommission vom Rat der EU-Handelsminister – für Deutschland ist das der Wirtschaftsminister. Jedoch erst im Herbst 2014, mehr als ein Jahr nach Verhandlungsbeginn und nachdem es „geleakt“ worden war, wurde das Mandat auf Druck der Öffentlichkeit ins Netz gestellt. Auf europäischer Seite werden die Verhandlungen von der Generaldirektion Handel geführt, deren Chefin Handelskommissarin Cecilia Malmström ist. Mehrere Dutzend Mitarbeiter der EU verhandeln mit den Vertretern des US-Handelsbeauftragten Michael Froman in mehr als 20 Arbeitsgruppen über Zölle und gegenseitigen Marktzugang, über Ursprungsregeln

für Lebensmittel, Kosmetika, Medizinprodukte, Energie und Rohstoffe, Urheberrecht, Textilien, Fahrzeuge, Dienstleistungen und mehr. Verhandelt wird im Wechsel in Brüssel und den USA, im Juli 2015 fand die zehnte Runde statt.

Sollten sich EU und USA auf einen Vertragstext einigen, muss zunächst der Europäische Rat zustimmen, also die Regierungen der 28 EU-Länder. Danach wird der Vertrag dem Europaparlament vorgelegt, die Abgeordneten können ihn aber nur in Gänze gutheissen oder ablehnen. Noch offen ist, ob auch der Bundestag abstimmen wird. Wichtig zu wissen: Der Europäische Rat kann darüber befinden, ob einzelne Regelungen des Vertrags auch vor Abschluss des langwierigen Ratifizierungsverfahrens gelten.

Außergerichtliche private Schiedsstellen sind für mich in einem modernen Handelsabkommen zwischen zwei westlichen Partnern mit entwickelten nationalen Rechtssystemen völlig inakzeptabel. Ausländische Investoren würden mit besonderen Klagerechten ausgestattet, während inländische Firmen diese Gerichte eben nicht anrufen können. Was zwischen Investoren und den Ländern, in denen sie operieren, strittig ist, können die nationalen Gerichte klären. Nichtsdestotrotz gab es die Diskussion, ob es nicht zusätzlicher Instrumente bedarf, besonders im Hinblick auf das schon viel weiter fortgeschrittene Freihandelsabkommen zwischen der EU und Kanada, CETA. Deshalb haben wir mit sechs sozialdemokratischen Handelsministern sehr intensiv diskutiert und dieses Konzept eines Investitionsgerichtshofs entwickelt – mit der klaren Prämisse, dass das öffentliche Richter sein müssten in einem öffentlichen Verfahren und dass ausländische und inländische Investoren gleich behandelt werden müssen. Diese Position hat das EU-Parlament in seiner Resolution Anfang Juli übernommen. Das ist ein klares Signal an die EU-Kommission.

**Beim ersten Anlauf zu dieser Resolution im Juni spielten sich tumultartige Szenen im EU-Parlament ab. Auf den Straßen gibt es Demonstrationen gegen TTIP und CETA, eine europäische Bürgerinitiative hat mehr als zwei Millionen Unterschriften gesammelt. Manche Kritiker sprechen von einer „Gefahr für die Demokratie“. Kommt Ihnen das manchmal hysterisch vor, wie Sigmar Gabriel das mal nannte?**

Bei der Intransparenz muss man sich nicht wundern, wenn die Menschen nervös werden. Zumal im zweiten und dritten Verhandlungskorb Themen liegen, die völlig neu sind. Es geht eben nicht mehr nur um Zölle, sondern um wirklich tief greifende Fragen vom Datenschutz über die Daseinsfürsorge bis zu Umwelt- und Arbeitnehmern.

*„Ohne Zustimmung der Sozialdemokraten im Europaparlament wird es kein Handelsabkommen geben können.“*

merstandards. Handel beeinflusst die Lebensbedingungen von Millionen von Menschen, und wir wollen, dass es ihnen dadurch besser geht und sie nicht entmündigt werden.

## Kommt TTIP?

Es könnte noch dauern, bis das spruchreif wird. Wir haben im Juli mit der Resolution im Parlament eine europäische Position für Handelsverträge formuliert. Die EU-Kommission muss dieses Signal jetzt reflektieren. In der letzten Legislaturperiode haben wir einige Handelsabkommen angenommen und zwei abgelehnt – das mit Marokko, weil es die Interessen der Menschen in der West-Sahara nicht berücksichtigte, und das Acta-Abkommen zum internationalen Urheberrechtsschutz, weil es viele Webfehler hatte. Wenn die Kommission kein zweites Acta erleben will, muss sie die Forderungen des Parlaments berücksichtigen.

# Wie die Mitbestimmung umgangen wird

**STUDIE** Mehr als jedes zweite als GmbH verfasste Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ignoriert die Drittelpartizipation von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat, so eine Studie der Universität Jena.

Von **GUNTRAM DOELFS**, Journalist in Berlin

Walter Bayer mochte anfangs das Ergebnis seiner Studie selbst kaum glauben. „Das hat mich schon überrascht“, sagt der Unternehmensrechtler vom Institut für Rechtstatsachenforschung der Universität Jena. Gemeinsam mit seinem Mitarbeiter Thomas Hoffmann hat der Professor die Mitbestimmungsverhältnisse in jenen deutschen Unternehmen unter die Lupe genommen, die aufgrund ihrer Mitarbeiterzahl von mehr als 500 Beschäftigten eigentlich der Drittelpartizipation von Arbeitnehmern unterliegen. Der Jurist rechnete damit, dass um die 20 Prozent der untersuchten Unternehmen aktuell keine Mitbestimmung umsetzen würden. Doch das Ergebnis der

Studie „Gesetzeswidrige Mitbestimmungslücken bei der GmbH“, die im September im Fachblatt „GmbH-Rundschau“ erschien, fiel weitaus krasser aus: 56 Prozent aller Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten haben danach keinen Aufsichtsrat – und kennen damit auch keine Mitbestimmung. Darunter sind auch prominente Unternehmen wie die Media-Saturn Deutschland oder das Reiseunternehmen Alltours.

Der Jenaer Wissenschaftler, der nicht als gewerkschaftsnah gilt und diese Studie auch nicht für die Hans-Böckler-Stiftung erstellt hat, hält dieses Verhalten vieler GmbH-Vorstände für schlicht gesetzeswidrig und „rechtspolitisch bedenklich, denn die Geschäftsführer der GmbHs müssten die Rechtslage eigentlich kennen“, sagt Bayer. Dabei wollte er ursprünglich gar nicht die Mitbestimmung direkt unter die Lupe nehmen, sondern herausbekommen, wie viele Unternehmen die neue Frauenquote umsetzen müssen, die unter das ent-



**AUCH MEDIA-SATURN IST UNTER DEN GMBHS, DIE ENTGEGEN DEM GESETZ KEINEN AUFSICHTSRAT BILDEN UND KEINE MITBESTIMMUNG HABEN; STUDIENLEITER WALTER BAYER:** „Die Unternehmen machen das straflos“



Fotos: privat; Sascha Schuermann/dapd

sprechende, jüngst beschlossene Gesetz fallen. Arbeitsministerin Andrea Nahles (SPD) spricht immer von rund 3500 Unternehmen – Bayer wollte über den Umweg der mitbestimmten Aufsichtsräte eine Datengrundlage für die Frauenquote erarbeiten.

In der Mitbestimmungsforschung gibt es zwar seit einigen Jahren Studien zum Stand der Arbeitnehmerbeteiligung, die aber in der Fachwelt umstritten waren, da die Analysen keine Primärquellen verwendeten und auf die Hoppenstedt-Datenbank zurückgriffen, ohne ihre Daten mit aktuellen Handelsregisterdaten und Jahresabschlüssen abzulegen. Die beiden Jenaer Wissenschaftler gingen deshalb in ihrer Studie einen anderen Weg. Angaben aus der Unternehmensdatenbank Amadeus, die europaweit Finanzinformationen von Unternehmen speichert, „lieferten uns grobe Hinweise, welche Einzelabschlüsse von Unternehmen aus dem Jahr 2013 veröffentlicht vorlagen“, so Co-Autor Thomas Hoffmann. Diese filterten die beiden Forscher nach speziellen Vorgaben aus: So untersuchten die Autoren nur GmbHs mit rund 1000 Mitarbeitern, um genügend Abstand zur 500er-Schwelle zu bekommen. Unternehmen ab 501 Mitarbeitern unterliegen der Drittelpartizipation von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat, der ab dieser Beschäftigtenzahl rechtlich zwingend gebildet werden muss. Für größere Firmen mit mehr als 2000 Beschäftigten gilt hingegen die Mitbestimmung nach dem 1976er-Gesetz mit paritätischer Anzahl von Arbeitnehmern und Anteilseignern.

**ES FEHLEN SCHLICHT SANKTIONEN** Allerdings sind die exakten Zahlen für die Mitbestimmungsschwelle häufig schwer zu ermitteln, da etwa leitende Angestellte nicht mitgezählt werden dürfen, Teilzeit- und Aushilfskräfte werden dagegen voll mitgezählt. Rausgerechnet haben die Forscher auch Unternehmen, die dem sogenannten Tendenzschutz unterliegen – dazu zählen karitative Unternehmen oder Verlage als Teil der politischen Meinungsbildung.

Übrig blieben insgesamt 444 Unternehmen, von denen nur 197 (oder 44 Prozent) einen Aufsichtsrat mit Arbeitnehmerbeteiligung kannten. Besonders häufig wird die Mitbestimmung im Bereich Handel und Dienstleistungen ignoriert, wo mehr als zwei Drittel der Unternehmen keinen Aufsichtsrat haben. In der Industrie ist das Problem zwar weniger ausgeprägt, aber mit 37 Prozent dennoch immer noch hoch.

Einer der wesentlichen Gründe, warum in mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen die Drittelpartizipation nicht umgesetzt wird, dürfte die Straflosigkeit sein. Für Bayer müsste das Gesetz hier „präziser formuliert sein und Bußgelder vorsehen“. Co-Autor Thomas Hoffmann meint, dass Bußgelder wenig bewirken ohne eine scharfe Sanktionierung der Mitbestimmungs-umgehung, „je mehr rechtlich zulässige Vermeidungsmöglichkeiten es gibt, desto stärker wird auch die Mitbestimmung ignoriert“, meint er.

Die Gewerkschaften weisen schon länger auf die Missstände hin. Für DGB-Chef Reiner Hoffmann ist klar, dass „die Politik für eine lückenlose Anwendung der Mitbestimmungsgesetze bei GmbHs sorgen muss. Wir brauchen wirksame Sanktionen, die greifen, wenn eine Geschäftsführung die Mitbestimmungsgesetze ignoriert“, sagt Hoffmann. Ihn hätten Bayers Zahlen alarmiert. Auch wenn die Drittelpartizipation die schwächste Ausprägung der Unternehmensmitbestimmung darstelle, „kann nicht angehen, dass die Wahrnehmung gesetzlich

verbriefter Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer/-innen vom Gutdünken der Geschäftsführung abhängt“, so der DGB-Chef. Die Politik ist umso mehr gefordert, da bei der Drittelpartizipation im Gegensatz zur 76er-Mitbestimmung die Gewerkschaften kein Vorschlagsrecht für Aufsichtsratsmitglieder haben und somit formaljuristisch „außen vor“ bleiben. Bei einem Verstoß gegen die Drittelpartizipation können Betriebsräte zwar in einem Statusverfahren vor Gericht die Pflicht zur Mitbestimmung feststellen lassen, doch das Verfahren ist teuer und aufwendig. Für den Juristen Bayer ist dies schlicht „unzulänglich“,

*„Dieses Ergebnis hat mich schon überrascht, denn die Geschäftsführer der GmbHs müssten die Rechtslage eigentlich kennen.“*

WALTER BAYER, UNTERNEHMENSRECHTLER UNI JENA

besonders angesichts der hohen Zahl von Unternehmen, die die Drittelpartizipation ignorieren.

DGB-Chef Reiner Hoffmann will noch einen weiteren Webfehler im Drittelpartizipationsgesetz beseitigt haben. Im Mitbestimmungsgesetz werden für den Schwellenwert – bezogen auf eine Muttergesellschaft – auch Arbeitnehmer von Tochtergesellschaften mitgezählt. Diese sogenannte Konzernzurechnung gilt im Drittelpartizipationsgesetz jedoch nicht, wenn kein Beherrschungsvertrag besteht. Dies führt laut Hoffmann dazu, dass Unternehmen überhaupt keine Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat haben, obwohl ein Konzern knapp unter 2000 Beschäftigte hat.

Verschärft werde diese Problematik zusätzlich durch die Europäische Aktiengesellschaft (SE), weil sich ein Unternehmen kurz vor dem Erreichen des Schwellenwertes von 2000 Beschäftigten einfach in eine SE umwandeln könne, womit der mitbestimmungsfreie Zustand auf Dauer festgeschrieben wird. „Deshalb muss das Drittelpartizipationsgesetz in dieser Frage konkretisiert werden: Die Beschäftigten der Tochtergesellschaft müssen mitgezählt werden, wenn über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat der Muttergesellschaft entschieden wird“, fordert Hoffmann. ■

#### MEHR INFORMATIONEN



Walter Bayer, Thomas Hoffmann: **GESETZESWIDRIGE MITBESTIMMUNGSLÜCKEN BEI DER GMBH** in: GmbH-Rundschau, 17/2015.

Sebastian Sick: **MITBESTIMMUNGSFEINDLICHES KLIMA**, Report der Abteilung Mitbestimmungsförderung, Nr. 13, Download: [bit.do/impuls0010](http://bit.do/impuls0010)



Foto: privat  
Günter Schölzel ist Abteilungsleiter  
Mitbestimmung beim IG-BCE-  
Hauptvorstand in Hannover.

## ZUR SACHE

# Günter Schölzel über das Unrecht von Betriebsratsbehinderungen

*„Wenn eine renommierte Anwaltskanzlei mit dem Slogan ‚In Zukunft ohne Betriebsrat‘ wirbt, wird offen zum Rechtsbruch aufgerufen.“*

Die Behinderung von Betriebsräten ist alles andere als ein Kavaliersdelikt, sei es bereits während ihrer Wahl oder in der laufenden Amtsperiode. Weil das Thema dazu verführt, zu skandalisieren, möchte ich vorab klarmachen: Der weit überwiegende Teil von Betriebsräten und Unternehmensführungen arbeitet sozialpartnerschaftlich und lösungsorientiert zusammen. Das belegen der hohe Organisationsgrad der Betriebsräte, die gute Wahlbeteiligung und die erfolgreichen Betriebsratsprojekte.

Dennoch stellen wir eine steigende Anzahl von direkter oder indirekter Behinderung der betriebsrätlichen Arbeit oder ihrer Wahl fest. Dabei schreibt das Betriebsverfassungsgesetz zwingend vor, dass in Betrieben mit mindestens fünf ständig wahlberechtigten Arbeitnehmern „Betriebsräte gewählt werden“. § 1 BetrVG lässt da keine Spielräume zu. Und nach § 2 BetrVG sind Arbeitgeber und Betriebsrat zur vertrauensvollen Zusammenarbeit verpflichtet.

Trotzdem werben immer mehr Anwaltskanzleien mit Seminaren „In Zukunft ohne Betriebsrat“, die sich im Übrigen eines regen Zuspruchs erfreuen. Alle Gewerkschaften im DGB stellen fest, dass die Auseinandersetzungen härter werden. Krasse Fälle von medial bekannt gewordenen Betriebsratsschikanen wie bei den Firmen Borregaard in Karlsruhe oder Leist im Raum Erfurt sind dabei nur die Spitze des Eisberges. Vielfach wird nicht publik und nicht erfasst, inwieweit Betriebsräte mit Kündigungen, Abmahnungen und einer Flut von persönlichen Angriffen bombardiert werden. Gerade mittelständische Unternehmen vertreten nach wie vor ihren „Herr-im-Haus-Standpunkt“ und geben Unsummen für Anwälte, Detektive oder Gerichtsverfahren aus, um Betriebsräte loszuwerden, wie An-

fang Juli auch das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ berichtete. Dabei regelt § 119 BetrVG klar, dass solche Behinderungen gesetzlich verboten sind. Danach wird nicht unerheblich bestraft, wer die Wahl oder die Tätigkeit eines Betriebsverfassungsgremiums behindert oder beeinflusst oder seine Mitglieder benachteiligt oder begünstigt. Diese Strafvorschrift aus dem Betriebsverfassungsgesetz ist leider für viele Staatsanwaltschaften unbekanntes Terrain, vermutlich weil in der Vergangenheit nur selten entsprechende Anträge an die Staatsanwaltschaften gegangen sind. Das darf Staatsanwaltschaften aber nicht daran hindern, im Fall einer begründeten Antragstellung Ermittlungstätigkeiten aufzunehmen. Nach der Erfahrung wohl aller Einzelgewerkschaften des DGB werden solche Verfahren aber in den meisten Fällen eingestellt.

Dass die Staatsanwaltschaften in der Materie der Strafvorschriften in arbeitsrechtlichen Zusammenhängen nicht versiert sind, dürfte schlicht daran liegen, dass hinreichende Erfahrungen fehlen. Die Arbeitsgerichtsbarkeit hätte die Erfahrungen. Wäre es daher nicht besser, die Arbeitsgerichtsbarkeit mit solchen Vorschriften zu trauen? Hier taucht allerdings das Problem auf, dass die Staatsanwaltschaften als Strafverfolgungsbehörden ausschließlich für Freiheitsstrafen zuständig sind. Waren dann besonders ausgebildete Staatsanwaltschaften eine Lösung? Dieser Weg ist denkbar. Er setzt allerdings voraus, dass die Besonderheiten des Betriebsverfassungsrechts und entsprechende Rechtsverstöße von den Staatsanwaltschaften tatsächlich als Rechtsverstoß erkannt werden.

Zwingender und notwendiger wäre aber auch, dass der Gesetzgeber die klare Vorschrift zur Bildung von Betriebsräten und zur

vertrauensvollen Zusammenarbeit mit wirksamen Sanktionen verbindet. Etwa gegenüber einer renommierten Anwaltskanzlei, die mit dem Slogan „In Zukunft ohne Betriebsrat“ wirbt. Hier wird offen zum Rechtsbruch aufgerufen, hier wird beraten, wie man gegen gelten des Recht verstößt. Denkbar wäre, dass der Gesetzgeber im Zusammenhang mit dem Schutz der Betriebsratswahl empfindliche Bußgelder für Behinderungen der Betriebsratswahl etwa in einem § 20a BetrVG festlegt.

Die Androhung einer Freiheitsstrafe für besonders schwerwiegende Fälle von Straftaten gegen (kandidierende und gewählte) Arbeitnehmervertreter und Institutionen der Betriebsverfassung sollte aber im Bereich der Staatsanwaltschaft bleiben. Hier kommt es tatsächlich darauf an, in Justiz und Gesellschaft Aufmerksamkeit dafür zu wecken, dass das System der Mitbestimmung und der Arbeitnehmervertretung ins Wanken gerät und seine Erfolge gefährdet sind. Sofern nicht gewährleistet werden kann, dass massive Verstöße einzelner Unternehmen und ihrer Anwälte gegen die klaren Bestimmungen des Betriebsverfassungsrechts auch verfolgt und geahndet werden. ■

## WIR – DIE HANS-BÖCKLER-STIFTUNG



Foto: Karsten Schöne

## Arbeitsmarkt-Analyst

Mit den Mitteln der Ökonometrie haucht Toralf Pusch den für Laien schwer verständlichen Datensätzen, die er von der Bundesagentur für Arbeit oder deren Forschungsinstitut IAB bezieht, Leben ein und entlockt ihnen Aussagen von gesellschaftlicher Brisanz. Er untersucht, ob Verkürzungen der Arbeitszeit in der Vergangenheit die Beschäftigung erhöht haben oder in welchem Ausmaß ältere Arbeitnehmer, die besonders geschützt werden sollen, von betriebsbedingten Kündigungen betroffen sind. „Diese Arbeit verlangt fundiertes Methodenwissen und die Bereitschaft, sich in immer neue Zusammenhänge einzuarbeiten.“ Auch die „Datenbank Atypische Beschäftigung“ des WSI, die einen schnellen Überblick zur Entwicklung von Teilzeitbeschäftigung, Leiharbeit und geringfügiger Beschäftigung für alle Stadt- und Landkreise zur Verfügung stellt, wird von Pusch betreut. ■

### REFERAT ARBEITSMARKTANALYSE AM WSI

Toralf Pusch, Telefon: 02 11/77 78-630, [toralf-pusch@boeckler.de](mailto:toralf-pusch@boeckler.de)



Fotos: Rolf Schulten

MATTHIAS BLUM VOM VCI, BR-VORSITZENDE ALOIS SORING, THEO RENNKAMP, HAYO RAICH (V.L.): „Auslandsstandorte schaffen Auslastung.“

## Weltweite Kräfteverschiebung

**WORKSHOP** Die Globalisierung kann heimische Standorte stärken, je nachdem, ob die Zentrale in Deutschland ansässig ist oder nicht.

Deutsche Industrieunternehmen investieren heute die Hälfte des Geldes im Ausland. Und die traditionellen Industrienationen erwirtschaften noch 70 Prozent des BIP, vor 20 Jahren waren es 86,4 Prozent. Dennoch „haben die etablierten Industrieländer und vor allem Deutschland von der globalen Kräfteverschiebung profitiert“, machte Thorsten Lang vom Institut der Deutschen Wirtschaft beim diesjährigen „Bochumer Workshop“ von Hans-Böckler-Stiftung, IG Metall und IG BCE deutlich.

Dabei gibt es strukturelle Unterschiede in den Branchen. Die Produktionsprozesse in der Chemieindustrie sind stark integriert, und von daher plädierte Matthias Blum vom Verband der Chemischen Industrie (VCI) dafür, die gesamte Verarbeitungsschiene vom Cracker bis zur Feinchemie weiterhin in Deutschland zu halten – auch wenn sich nicht alles rechnet. Eine integrierte Produktion sei stabiler und weniger krisenanfällig. Im Automobilbau dagegen dominieren die Hersteller des Endprodukts die Lieferkette – und üben enormen Druck auf die Zulieferer aus. In den 1990er Jahren wurde bereits die arbeitsintensive Herstellung der Kabelbäume nach Ungarn, Polen und Tschechien verlagert, heute führt Rumänien die Liste der Kabelbaum-Lieferanten an, so Martin Krzywdzinski vom WZB. Standortsicherungsvereinbarungen und Kampagnen wie „Besser statt billiger“ seien sicher sinnvoll, doch die Arbeitskosten in Osteuropa würden auf Jahrzehnte niedriger bleiben als in Deutschland.

In den Berichten der Betriebsräte wurden große Unterschiede deutlich, je nachdem, ob die Konzernzentrale in Deutschland oder

im Ausland liegt, und je nachdem, wo geforscht und entwickelt wird. Hayo Raich von der Dürr AG erzählte eine Erfolgsgeschichte: Das Unternehmen, das Lackierstraßen für die Automobilindustrie herstellt, hat einen Weltmarktanteil von 65 Prozent. Neben der Zentrale in Deutschland gibt es „Brückenköpfe“ in Mexiko und China. „Ohne die Auslandsstandorte hätten wir hier bei uns nicht genügend Auslastung für 2000 Leute“, sagte Raich. Raich war schon mehrfach zusammen mit der Geschäftsführung an den ausländischen Standorten und hat beispielsweise dafür gesorgt, dass ein Betriebskindergarten in Shanghai eingerichtet wurde. Auch bei Bayer CropSciences stärkt die Globalisierung die deutschen Standorte: So finanzieren australische Farmer ein 40-köpfiges Forscherteam, das in Frankfurt neue Pflanzenschutzmittel entwickelt.

Dagegen erleben die rund 9000 Beschäftigten des frankokanadischen Konzerns Bombardier in Deutschland einen Arbeitgeber, der die auch hausgemachte Krise durch Werksschließungen und Fremdvergaben lösen will. Betriebsrat Roland Schuster arbeitet mit Hochdruck an einem Gegenvorschlag, die Chance, dem rigorosen Sparplan auf Ebene des Europäischen Betriebsrates zu begegnen, sieht er aber nicht: Das Gremium sei nach britischem Recht formiert und müsse lediglich informiert werden.

Auch beim finnischen Konzern UPM, dem der deutsche Standort Nordland Papier gehört, ist Outsourcing Alltag, berichtete Alois Soring. Allerdings müssen die Beschäftigten in Deutschland nicht die Verlagerung ihrer Produktionsstätte befürchten: Europa ist der größte Abnehmer von Zeitungs- und Magazinpapieren.

Fazit: Länderübergreifende Zusammenarbeit ist die beste Strategie – und nützt allen. Dabei sei, so die Betriebsräte, ein Vorgehen entlang der konzerneigenen globalen Wertschöpfungskette am sinnvollsten. ■

Von ANNETTE JENSEN und UTA VON SCHRENK, Journalistinnen in Berlin

# Niggemeier als Stargast

**MEDIEN** Wie vertrauenswürdig sind die Medien? Der Tenor auf der Journalistischen Sommerschule und dem Netzwerktreffen der Altstipendiaten war von Neugier und Skepsis geprägt.

Steckt der Journalismus nicht nur in einer wirtschaftlich schwierigen Situation, sondern auch in einer Vertrauenskrise? Auf dem Netzwerktreffen Medien der Altstipendiaten der Hans-Böckler-Stiftung hielt der Journalist Stefan Niggemeier, Gründer der Website bildblog.de, dazu vor Altstipendiaten und Teilnehmern der Journalistischen Sommerschule einen Vortrag „Krisen in den Medien und Medien in der Krise“. Bewegungen wie Pegida, die von einer Lügenpresse sprechen, machten es den Redaktionen leicht, jede Kritik an ihnen als abstrus abzutun, meinte Niggemeier: „Aber nicht alle, die den Medien misstrauen, sind Verschwörungstheoretiker. Ein großer Teil von ihnen sind einfach kritische Leser, die nicht alles glauben, was geschrieben wird. Und das ist doch eigentlich gut!“

Niggemeier geht mit den Medien selbst hart ins Gericht. Zwar ist er weit entfernt davon, jenen Medienkritikern zu glauben, die jeden Fehler als Beleg für die These ansehen, die deutschen Medien seien zentral gesteuert. Doch er ist sich sicher, dass die Schwächen des deutschen Journalismus, die als Medienkrise thematisiert werden, Verschwörungstheorien begünstigen. Das, so Niggemeier, liege nicht zuletzt daran, dass viele Berichterstatter sich als „self-embedded journalists“ sehen, als Journalisten, die ohne Not ihre Unabhängigkeit aufgeben und als Anwalt einer Sache auftreten. Den Lesern präsentierten sie dann nur noch eine bestimmte Sicht, etwa auf die Griechenland- oder die Ukrainekrise. „Viele Leser haben in

der Griechenlandkrise zur ‚New York Times‘ gegriffen, um alternative Sichtweisen kennenzulernen“, sagte Niggemeier. „Aber es wäre doch schön, wenn mein Lieblingsmedium zu Hause in Deutschland auch diese Sichtweise liefern würde.“

Um das Vertrauen der Leser zu gewinnen, müssten sich die Medien wieder auf ihr Handwerk besinnen, also gründliche Recherche und Gegenrecherche, Genauigkeit in der Darstellung. Außerdem forderte Niggemeier von den Medien, transparenter zu arbeiten und den Dialog mit den Lesern ernster zu betreiben. Dazu gehöre etwa, Fehlerkorrekturen zu veröffentlichen und zu erwähnen, wenn Autoren oder Redakteure etwa mit einer Organisation, über die sie schreiben, selbst in Verbindung stehen.

Das Treffen des Altstipendiatennetzwerks Medien war gleichzeitig der Abschluss der Journalistischen Sommerschule. In dem einwöchigen Seminar hatten die Stipendiaten Gelegenheit, sich in journalistischer Praxis zu üben und dazu Studios des WDR und der Deutschen Welle zu besuchen. Erfahrene Journalisten, darunter einige Altstipendiaten, gewährten ihnen Einblick in die Produktion von Nachrichten und die Arbeitswelt von fest angestellten wie freien Journalisten. Christina Elmer, Leiterin des Teams für Datenjournalismus beim „Spiegel“, erklärte, wie Journalisten durch Recherche in öffentlich zugänglichen Daten Geschichten finden und sie in journalistischen Formaten aufbereiten. Altstipendiat Eric Bonse berichtete den Seminarteilnehmern von seiner Tätigkeit als Korrespondent in Brüssel. Bettina Lendzian, ebenfalls Ehemalige der Hans-Böckler-Stiftung, hielt einen Vortrag über Arbeitsbedingungen für Rundfunkjournalisten und ließ die Teilnehmer in einem Workshop aus Tickermeldungen Nachrichten schreiben und einspielen. ■

Von **MARTIN KALUZA**, Journalist in Berlin



**KRITIKER NIGGEMEIER; BESUCH DES WDR-STUDIOS:** Unser Journalismus begünstigt Verschwörungstheorien.



Fotos: Ulrich Baatz; Martin Kaluza

# Trauer um Michael Geuenich

**NACHRUF** Im Alter von 80 Jahren ist Michael Geuenich, ehemaliges Mitglied im DGB-Bundesvorstand und Ex-Vorstandsvorsitzender der Hans-Böckler-Stiftung, in Köln verstorben.

Mit Michael Geuenich hatte die Hans-Böckler-Stiftung eine gute Zeit – auch dank seiner glücklichen Hand bei Personalentscheidungen. Unter seiner Ägide wurde das WSI des DGB als Forschungsabteilung in die Stiftung aufgenommen. 1990 war er Vorstandsvorsitzender geworden, 1995 ließ sich der neue DGB-Vorsitzende Dieter Schulte überzeugen, dieses Amt selbst zu übernehmen. Michael Geuenich blieb der Hans-Böckler-Stiftung verbunden als Kuratoriumsvorsitzender. Nun erreicht uns die Nachricht von seinem Tode am 27. Juli 2015. Wir trauern um einen verdienten Gewerkschafter und alle, die ihn kannten, um einen liebenswerten Menschen.

Was kann man aus einem so reichen Leben in Erinnerung rufen? Michael Geuenich wurde am 23. April 1935 in Morschen bei Düren geboren. Seine Mutter stammte aus bäuerlichen Verhältnissen, sie war immun geblieben gegen die Naziparolen und hatte ihren Sohn stärker geprägt als sein Vater, ein Bahnbeamter. Mit freundlicher Ironie betonte der IG-Metaller Geuenich gern, dass er, im Unterschied zum Vater, einer „richtigen“ Gewerkschaft angehört habe. In der Volksschule musste der Linkshänder die Sütterlinschrift einüben, was er zeitlebens für seine schwer leserlichen Elaborate verantwortlich machte. Bücher gab es nicht viele zu Hause, aber den Grafen von Monte Christo, den hatte er auf dem Dachboden seines

Großvaters gefunden. Geuenich wollte Handwerker werden, was sein Vater in der Erwartung billigte, dass er als Schlosser zumindest zum Lokomotivführer aufsteigen könne. Geuenich wurde Dreher. Immer wieder kokettierte er damit, dass er kein Intellektueller sei.

Mit seiner Lehre begann sein gewerkschaftliches Engagement: Eintritt in die IG Metall, Jugendvertreter, Vertrauensmann, 1958 Wahl in den Betriebsrat. Es ging um den Lohnersatz bei Schulungen und den umstrittenen Abbau von Überstunden: „Viele Kollegen wollten lieber das Geld.“ 1964 wurde Gewerkschaftsarbeit sein Beruf: Sekretär in der Verwaltungsstelle Köln der IG Metall, ihr Bevollmächtigter in Neuss, Landesbezirksvorsitzender des DGB seit Juli 1982 und schließlich, von 1985 bis 1998, Mitglied des Geschäftsführenden Bundesvorstandes des DGB.

Er übernahm das Wirtschaftsressort. Nach der Wiedervereinigung mahnte er bei der Treuhand Investitionen statt Privatisierung für den Erhalt von Arbeitsplätzen an. Er befürchtete, dass ihre Politik der Deregulierung Betriebsverfassung und Mitbestimmung zerbröseln könnte. Zu seinem Ressort gehörte auch Europa. Im Wirtschafts- und Sozialausschuss der EU warb er bei den europäischen Gewerkschaften um Kompromisse, bei den deutschen um Interesse, das „nicht sehr verbreitet war“. Dort war er auch Jacques Delors begegnet, dem er 1990 den Hans-Böckler-Preis überreichte. So fanden sich zwei überzeugte Europäer, die verbindliche Sozialbeziehungen für den tragenden Grund der Demokratie hielten. Ein eigenes Büro der Stiftung in Brüssel war da nur konsequent. 1959 war Michael Geuenich mit der Überzeugung in die SPD eingetreten, dass man gesellschaftliche Verhältnisse „nicht allein auf der gewerkschaftlichen Ebene verändern kann“, sondern Parlamente und Regierungen gewinnen müsse. Als jüngster Kandidat wurde er 1961 in den Kreistag gewählt und 1970 als Direktkandidat von Köln-Mitte in den Landtag. „Ganz stolz“ machten ihn „die Reform des Personalvertretungsgesetzes“ und „die Durchsetzung des Bildungsurlaubes“. Er verstand sich als „Gewerkschafter in der SPD“. Michael Geuenich bewahrte auch in hohen Ämtern seine Bodenhaftung, seinen Humor und seine in vielen Wahlen bestätigte Liebenswürdigkeit.

„Ich kann vielleicht den einen oder anderen überzeugt haben“, war sein bescheidenes Fazit eines erfüllten Lebens. ■

Von **FRANK VON AUER**, Sprecher der Geschäftsführung der Hans-Böckler-Stiftung von 1983 bis 1997

Foto: Reinhold Sippel



**MICHAEL GEUENICH (L.) MIT DGB-VORSITZENDEM HEINZ-WERNER MEYER:** Humorvoll und liebenswürdig

## TIPPS & TERMINE

### ENTWICKLUNGEN IN DER TARIFPOLITIK

Die Tarifpolitische Tagung des WSI will Verlauf und Ergebnisse der diesjährigen Tarifrunden analysieren und greift die Themen Bildungs-, Arbeits- und Altersteilzeit auf.

#### TAGUNG

**VOM 7. BIS 8. OKTOBER  
IN DÜSSELDORF**

Hans-Böckler-Stiftung

Katharina Jakoby

Telefon: 02 11/77 78-124

[katharina-jakoby@boeckler.de](mailto:katharina-jakoby@boeckler.de)

### 25 JAHRE DEUTSCHE EINHEIT

Unter dem Titel „Einheit und Transformation – Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess“ wird die Rolle der Gewerkschaften im Prozess der Einheit beleuchtet.

#### TAGUNG VOM

**12. BIS 13. NOVEMBER  
IN BERLIN**

Hans-Böckler-Stiftung

Stephanie Telaar

Telefon: 02 11/77 78-633

[stephanie-telaar@boeckler.de](mailto:stephanie-telaar@boeckler.de)

### NETZWERK WISSENSCHAFT

Altstipendiatinnen und -stipendiaten erfahren, welche Schritte auf dem Weg zur Professur zu gehen sind und wie eine erfolgreiche Bewerbung auf eine solche Position aussehen kann.

#### TAGUNG VOM

**13. BIS 14. NOVEMBER  
IN DÜSSELDORF**

Hans-Böckler-Stiftung

Sarah Röger

Telefon: 02 11/77 78-105

[sarah-roeger@boeckler.de](mailto:sarah-roeger@boeckler.de)

### 7. ENGINEERING- UND IT-TAGUNG

Wo bleibt der Mensch im digitalen Unternehmen? Hier sehen Hans-Böckler-Stiftung und IG Metall die „Baustelle Zukunft“. Wo liegen Chancen des digitalen Umbruchs, wo die Risiken?

#### TAGUNG VOM

**18. BIS 20. NOVEMBER  
IN MÜNCHEN**

Hans-Böckler-Stiftung

Katharina Jakoby

Telefon: 02 11/77 78-124

[katharina-jakoby@boeckler.de](mailto:katharina-jakoby@boeckler.de)

### SCHÖNEBERGER FORUM 2015

Hans-Böckler-Stiftung und Deutscher Gewerkschaftsbund laden ein, über zeitgemäße Standards im Personalvertretungsrecht zu diskutieren. Ziel ist Demokratie in der Dienststelle.

#### VERANSTALTUNG VOM

**25. BIS 26. NOVEMBER  
IN BERLIN**

Deutscher Gewerkschaftsbund

Denise Rössig

Telefon: 030/2 40 60-266

[www.schöneberger-forum.de](http://www.schöneberger-forum.de)

### WSI-HERBSTFORUM 2015

Was kann getan werden, um der sozialen Ungleichheit in Deutschland entgegenzuwirken? Das WSI will eine Bestandsaufnahme leisten und Vorschläge entwickeln.

#### VERANSTALTUNG VOM

**26. BIS 27. NOVEMBER  
IN BERLIN**

Hans-Böckler-Stiftung

Eva Jacobs

Telefon: 02 11/77 78-118

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

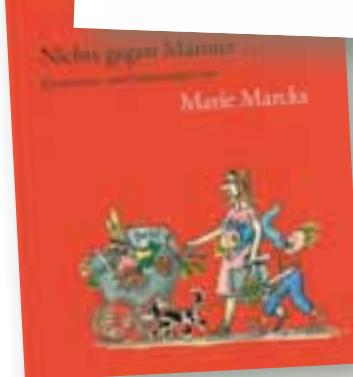


\* Weitere Veranstaltungstipps unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) und Fachtagungen für Aufsichtsräte unter [www.boeckler.de/29843.htm](http://www.boeckler.de/29843.htm)

## Kulturell wertvoll



„Nichts gegen Männer ...“ heißt ein Katalog des Museums Wilhelm Busch – Deutsches Museum für Karikatur und Zeichenkunst, der an das Werk der Karikaturistin Marie Marcks erinnert. Marcks starb im Dezember 2014 mit 92 Jahren. Im Katalog groß abgebildet ist auch ein Entwurf samt Vorzeichnung, den sie 1993 als Titelillustration für die Juli-Nummer des Magazins Mitbestimmung zum Thema Frauen in Ost- und Westdeutschland anfertigte. „Erstürmung einer Männerfestung“ heißt die Arbeit, die illustriert, wie Frauen sich einen Platz in der männlich dominierten Arbeitswelt erobern. Die Zeichnung war eine Auftragsarbeit, angeregt durch die Redakteurinnen Cornelia Girndt und Margarete Hasel, die Marcks aus Heidelberg kannten. Die Karikaturistin, die linksliberale und feministische Positionen vertrat, löste den Auftrag aus der Redaktion mit Bravour. Dabei durfte ihr Humor auch ins politisch Unkorrekte tendieren. Die Männer, die in der Festung eingeschlossen sind, melden: „Frauen-Heeresgruppe West und Ost rücken vereint vor!“ ■



Fotos: Jochen Lüke/dpa, Marie Marcks

Titelbildentwurf der Karikaturistin Marie Marcks für das Magazin Mitbestimmung zum Thema Frauen in Ost- und Westdeutschland, Ausgabe 7/1993. Marcks arbeitete auch für die „SZ“, den „Stern“, „Spiegel“ und die „Titanic“.

## Neue Unternehmensdatenbank

In der Abteilung Mitbestimmungsförderung werden Informationen, die derzeit in vielen Referaten und einzelnen Datenbanken getrennt vorhanden sind, künftig in einer Unternehmensdatenbank gebündelt. Dadurch entstehen Unternehmensprofile, die Abschlussanalysen, juristische Gutachten, Betriebsvereinbarungen, Branchenwissen und andere Wissensbestände zusammenführen. Dafür verantwortlich ist ein neues Referat „Fakten für die Mitbestim-

mung“, dessen Einrichtung mit drei Stellen im Juni vom Vorstand der Stiftung beschlossen wurde. „Wir bündeln das Wissen zuerst für die paritätisch mitbestimmten Unternehmen. Später sollen drittelpartige und solche Unternehmen aufgenommen werden, die die Mitbestimmung umgehen“, sagt Referatsleiterin Marion Weckes. Die Unternehmensprofile werden ab 2016 produziert und sollen die Beratung von Arbeitnehmervertretern effizienter machen. ■

## KOOPERATION

## Blick nach Amerika

Gewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten in einem schwieriger werdenden Umfeld waren das Leitthema eines „Transatlantischen Dialogs“ (TSD), den das Europäische Gewerkschaftsinstitut in Brüssel, das Worker Institute der New Yorker Cornell University und die Hans-Böckler-Stiftung in diesem Jahr zum 13. Mal organisiert haben. Drei Tage lang trafen sich in Düsseldorf Vertreter der Wissenschaft wie Lowell Turner, der Direktor des Worker Institute, Vertreter der Gewerkschaften und der sozialen Bewegungen zum Meinungsaustausch.

Wie kann es gelingen, gewerkschaftliche Strukturen unter denkbar ungünstigen Bedingungen zu etablieren? Wieder einmal ging es um das VW-Werk Chattanooga, wo die Bemühungen der amerikanischen Automobilarbeitergewerkschaft UAW, Fuß zu fassen, zunächst scheiterten, bis es mit Unterstüt-



Behrens (WSI) und Turner (Cornell)

zung der IG Metall gelang, einen amerikanischen Betriebsrat zu gründen. Thema waren auch Strategien gegen Niedriglohnbeschäftigung und wachsende soziale Ungleichheit. ■

## STIPENDIATEN

## Erfolg vor Gericht

Daran, dass das Bundesverfassungsgericht am 29. September das allgemeine Demonstrationsverbot im sächsischen Heidenau kippte, hat der Jurastudent und Böckler-Stipendiat Michael Fengler aus Bonn einen entscheidenden Anteil. Nachdem die Verwaltung angesichts der Auseinandersetzung um das dortige Flüchtlingsheim ein Demonstrationsverbot verkündet hatte, ging Fengler den Weg über die Verwaltungsgerichte und erreichte schließlich, dass von dem Verbot ein geplantes „Willkommensfest“ ausgenommen wurde. Fengler reichte das nicht: Er wandte sich mit einem Eilantrag ans Bundesverfassungsgericht. Im Rahmen einer Folgenabwägung gab es Fengler recht: „Dafür, dass (...) jede Durchführung von Versammlungen in Heidenau für das ganze Wochenende zu einem nicht beherrschbaren Notstand führt, ist (...) nichts erkennbar.“ ■



Michael Fengler

## KULTURSPONSORING

## Kunsthalle als Partner

Die Hans-Böckler-Stiftung fördert seit diesem Jahr die Ausstellungen der Kunsthalle Düsseldorf mit einem Betrag von jährlich 25.000 Euro. Die Kunsthalle ist ein Haus für Wechselausstellungen ohne eigene Sammlung, das sich vor allem der Vermittlung zeitgenössischer Kunst verschrieben hat und dabei immer wieder auch gesellschaftliche Diskurse aufgreift. So wird die Kunsthalle im Winter 2015/16 in einer Retrospektive den 1966 in Peking geborenen Künstler Song Dong vorstellen, der in seinen Arbeiten den rasanten gesellschaftlichen Wandel in China, die Auswirkungen der Politik auf das private und gesellschaftliche Leben und den geringen Einfluss des Individuums auf das große Ganze thematisiert. Die Stiftung wird mit der permanenten Zusammenarbeit wieder als Akteur im kulturellen Raum der Stadt sichtbar, sie profitiert auch durch die Möglichkeit, Räume der Kunsthalle für Veranstaltungen nutzen und ihren Zielgruppen spezielle Führungen anbieten zu können. ■



Foto: Achim Kukulies

Kunsthalle Düsseldorf mitten in der Altstadt

Die Website des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Bonn-Oberkassel präsentiert sich genau so, wie man es erwartet: Videoanimationen von Flügen über die Marsoberfläche, Bilder eines futuristischen Flugzeugs, das mit Solarzellen betrieben wird, und Veranstaltungshinweise zu Raumfahrtkongressen. Erst, wenn man sich näher mit dem DLR befasst, versteht man, warum hier jede Menge Leute arbeiten, die unmittelbar gar nichts mit Luft- oder Raumfahrt zu tun haben.

Denn als Mitglied der Helmholtz-Gemeinschaft, der größten Forschungsorganisation in Deutschland, ist das DLR viel breiter aufgestellt. Die Einrichtung, die in den letzten Jahren stark ge-

Unterstützt wird die Forschung zu europäischen Themen wie der Finanzkrise, Jugendarbeitslosigkeit oder zum kulturellen Erbe. Jederzeit muss Sarkar einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen in verschiedensten Wissenschaftsgebieten haben, und oft muss sie sich in sehr kurzer Zeit in komplexe Themen einarbeiten. Das klingt anstrengend, aber Sarkar empfindet es als Bereicherung: „Ich bin sehr neugierig und finde es spannend, immer wieder in neue Themen einzutauchen“, sagt sie.

Für die Archivierung und Aufbereitung wissenschaftlicher Daten wird heute modernste Digitaltechnik eingesetzt. In einer besonderen Arbeitsgruppe für Forschungsinfrastrukturen trifft Sarkar sich mit Experten und Vertretern anderer EU-Staaten, um gemeinsame Standards für die Forschung zu entwickeln. Das Ziel ist, interdisziplinäre Forschung zu vereinfachen und immer größere Datenmengen in kürzerer Zeit zu bearbeiten und miteinander zu kombinieren.

Das technische Interesse, das man dazu braucht, hat Sarkar zweifellos. Es brachte sie Ende der 90er Jahre dazu, mit einer vergleichenden Arbeit über die Deregulierung der Telekommunikation in Deutschland und den USA zu promovieren. Dafür erhielt sie ein Stipendium der Hans-Böckler-Stiftung. Der rege Austausch innerhalb ihrer Promovenden-Gruppe ist ihr in guter Erinnerung geblieben. „Die Leute kamen aus ganz unterschiedlichen Fachrichtungen. Dieses interdisziplinäre Element war sehr bereichernd für mich.“ Viele ihrer Interessen, so scheint es, hat Sarkar von ihrem indischen Vater übernommen. Der arbeitete als Fahrzeugbauingenieur und war gleichzeitig in der IG Metall.

Von ihrem zweiten bis zu ihrem sechsten Lebensjahr hat Sarkar selbst mit ihrer Familie in Indien gelebt. Bis heute erinnert sie sich an die köstlichen, selbst gemachten Süßigkeiten. Dann musste Sarkar nach Deutschland umziehen, ihre letzten drei Schuljahre verbrachte sie in Frankreich. Durch ihre Zusammenarbeit mit dem französischen Forschungsministerium und mit indischen Forschungseinrichtungen steht sie bis heute mit beiden Ländern in regelmäßiger Kontakt.

Das Leben in den verschiedenen Ländern und die Arbeit in internationalen Zusammenhängen haben Sarkar schon seit der Kindheit aufgeschlossen gegenüber anderen Kulturen gemacht. Viele Jahre war sie stellvertretende Vorsitzende des Integrationsrats von Bad Honnef und möchte sich jetzt in der Flüchtlingsarbeit engagieren. Das interdisziplinäre Arbeiten schätzt sie auch an ihrer Tätigkeit beim DLR, ebenso wie die Zusammenarbeit mit den verschiedensten Menschen aus unterschiedlichen Nationen. „Dieses Flair macht mir Spaß. Eine gewisse Weltoffenheit muss man dafür sicher mitbringen.“ ■

## Die Forschungsmanagerin

**PORTRÄT** Ranjana Sarkar managt Forschungsprojekte am Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt. Ihr Interesse für Technik hat sie von ihrem indischen Vater.

Von **MARIKE SCHNARR**, Köln

wachsen ist, befasst sich auch mit Fragen der Sicherheit vor Naturkatastrophen, der Energie- oder Fahrzeugtechnik und übernimmt wichtige Querschnittsaufgaben im deutschen Wissenschaftsbetrieb. So kommt es, dass hier mit Ranjana Sarkar, 51, auch eine promovierte Politologin arbeitet, die versichert, mit Raumfahrt nicht das Geringste zu tun zu haben. Jedenfalls derzeit. „Aber ausgeschlossen ist auch das nicht.“

Sarkars Aufgabe ist das Wissens- und Forschungsmanagement. Sie arbeitet seit 2001 hier. Damals hatte das DLR in Bonn nur rund 250 Mitarbeiter, heute sind es schon 900. In der Nationalen Kontaktstelle für Sozial-, Wirtschafts- und Geisteswissenschaften, einer Einrichtung des Bundesforschungsministeriums, berät Sarkar auf der einen Seite das Ministerium und die EU-Kommission bei der Entwicklung und Ausschreibung von Förderprogrammen. Auf der anderen Seite ist sie auch Ansprechpartnerin für Forschungsinstitute, Universitäten und Unternehmen, die sich für solche Förderprogramme bewerben wollen.



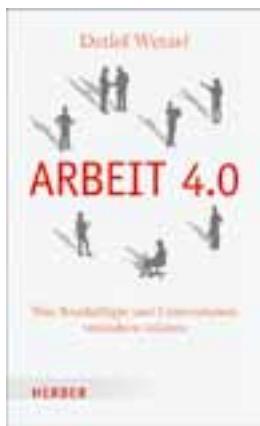
**RANJANA SARKAR IM DLR:**

„Das interdisziplinäre Element während der Promotionsförderung war sehr bereichernd für mich.“

# Wetzels Zukunftsreise

**DIGITALISIERUNG** In diesem Buch wird nicht der Vorsitzende der IG Metall nach neuen Trends in der Arbeitswelt gefragt – er fragt selbst nach. Bei Wissenschaftlern, Betriebsräten und Beschäftigten. Das klappt manchmal gut, manchmal nicht so gut.

Von **GUNTRAM DOELFS**, Journalist in Berlin



Detlef Wetzels: **ARBEIT 4.0**. Was Beschäftigte und Unternehmen verändern müssen. Freiburg im Breisgau, Herder 2015. 200 Seiten, 18,99 Euro

Die digitale Revolution ist überall. Über die möglichen Folgen dieser vierten industriellen Revolution gehen die Einschätzungen jedoch weit auseinander. IG-Metall-Chef Detlef Wetzels hat sich deshalb für das Buch „Arbeit 4.0. Was Beschäftigte und Unternehmen verändern müssen“ auf eine „Zukunftsreise“ durch die deutsche Wirtschaft begeben. Er versucht zu ergründen, was Unternehmen, Arbeitnehmer und Gewerkschaften erwarten. Neben der Frage, wie möglichst viele Arbeitsplätze in diesem Transformationsprozess erhalten bleiben können, interessierte den Gewerkschaftschef besonders die Frage, was man tun könne, dass diese technische Revolution „nicht nur genug Arbeit, sondern vor allem genug gute Arbeit bereithält“, wie er im Vorwort schreibt.

Wetzels befragt Wissenschaftler, Betriebsräte und Beschäftigte. In sieben Kapiteln durchleuchtet er wichtige Aspekte des Umbruchprozesses – von der wissenschaftlichen Sicht auf Industrie 4.0 und den möglichen sozialen Auswirkungen über Ausbildungs- und Weiterbildungsfragen bis hin zu Themen wie entgrenzte Arbeit, neue Arbeitszeitformen oder die gesundheitlichen Auswirkungen. Als durchgängiges Stilmittel nutzt Wetzels lange Interviews, denen Einführungen vorangestellt werden. Diese Vorgehensweise hat ihre Stärken, aber eben leider auch ihre Schwächen, denn der Erkenntnisgewinn für den Leser hängt von der Güte der Antworten wie auch vom gezielten Nachfassen des Fragestellers ab. Umso mehr, als das Buch auf einen wissenschaftlichen Apparat verzichtet und dem Leser keine weitergehende Literatur anbietet.

In einigen Kapiteln geht das Konzept dennoch auf, etwa im Kapitel „Industrie 4.0 gestalten“. Dort beleuchten die Wissenschaftler Reiner Anderl und Joachim Metternich von der Lernfabrik der TU Darmstadt nicht nur das definitorische Durcheinander beim Schlagwort Industrie 4.0, sondern

beschreiben, wie sich aus technischer Sicht Produktionsprozesse und Wertschöpfungsketten verändern. Sie warten mit einigen überraschenden Thesen auf. Etwa damit, dass durch die Digitalisierung nicht weniger, sondern mehr Arbeitsplätze entstehen werden, weil mit ihr eine Individualisierung der Produktion einhergehen werde und Unternehmen die Produktion wieder zurück nach Deutschland holen würden. Generell neigen die beiden Wissenschaftler zur optimistischen Sicht. Wetzels kontrastiert diese Sicht durch ein Interview mit der Arbeitssoziologin Sabine Pfeiffer von der Uni Hohenheim, die eingehend die Risiken beleuchtet und einen gesellschaftlichen Diskurs anmahnt, bevor die technische Entwicklung Fakten schafft.

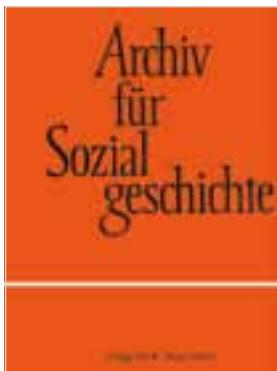
In anderen Kapiteln klappt es nicht so gut, weil sie doch zu nah der aktuellen Arbeitswirklichkeit verhaftet sind. Etwa das Thema Ausbildung. Das von Wetzels porträtierte Beispiel des Förderjahrs bei Porsche, wo ausbildungsschwache Jugendliche gezielt an eine Berufsausbildung herangeführt werden, mag für sich interessant sein, allerdings ist es nicht unbedingt beispielhaft für digitale Zukunftsentwicklungen bei Industrie 4.0. Dass Unternehmen diese Klientel wie auch viele Hauptschüler bei der Azubi-Auswahl so ignorant behandeln, ist bereits heute ein Skandal – den sich Unternehmen in Zukunft nur noch weniger erlauben können.

Insgesamt ist die „Zukunftsreise“ von Detlef Wetzels dennoch ein guter Einstieg in die komplexen Veränderungsprozesse, die uns erwarten. Wetzels Absicht mit dem Buch war, zunächst einmal zuzuhören und zu lernen, welche Antworten auf den Umbruchprozess es heute schon gibt. Gar nicht wenige, wie das Buch zeigt – das von einer bemerkenswerten positiven Grundhaltung durchzogen wird. Die Message lautet: Die Gewerkschaften sollten sich der digitalen Revolution nicht in den Weg stellen, sondern sie aktiv mitgestalten. ■

## DREI FRAGEN AN ...

# Ein altes Übel

Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): **DIMENSIONEN SOZIALER UNGLEICHHEIT**. Neue Perspektiven auf West- und Mitteleuropa im 19. und 20. Jahrhundert. Archiv für Sozialgeschichte, 54. Band. Bonn, J.H.W. Dietz Nachf. Verlag 2014. 477 Seiten, 58 Euro



Der aktuelle Band der jährlich erscheinenden historischen Fachzeitschrift „Archiv für Sozialgeschichte“ enthält einen interessanten Themenschwerpunkt: Beiträge zur sozialen Ungleichheit im 19. und 20. Jahrhundert. In der Einleitung machen die beiden Herausgeber, die Professoren Friedrich Lenger und Dietmar Süß, eine grobe Zweiteilung der Debatte in der deutschsprachigen Literatur aus –

nämlich soziale Ungleichheit entweder als zu beseitigendes Übel oder als Teil einer funktionalen Ordnung zu verstehen. Die Herausgeber und Autoren nehmen in der Folge erkennbar die erste Variante des Diskurses zum eigenen Ausgangspunkt.

Eva Maria Gajek, Mitarbeiterin an der Justus-Liebig-Universität Gießen, stellt mit der Geschichte des „Jahrbuchs des Vermögens und der Millionäre in Preußen“ von 1911 ein frühes Beispiel für kontroverse gesellschaftliche Debatten über Reichtum vor. Dietmar Süß widmet sich der Geschichte des Mindestlohns seit dem 18. Jahrhundert. Sehr umfangreich ist der Beitrag von Wilfried Rudloff, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Akademie der Wissenschaften und der Literatur in Mainz, zur Entwicklung der sozialen Ungleichheit in der bundesdeutschen Bildungspolitik zwischen 1950 und 1980. Dabei zeichnet er den Verlauf der bildungspolitischen Debatten in diesem Zeitraum nach. Weitere Beiträge widmen sich unter anderem der Situation der Hausgehilfinnen von 1918 bis in die 1960er Jahre, der Gesundheitspolitik im Großbritannien der Ära Thatcher und den Debatten um die „Neue Armut“ in Frankreich Anfang der 80er Jahre.

Abschließend macht sich Christoph Weischer, Professor für Methoden und Sozialstrukturanalyse an der Universität Münster, unter der Überschrift „Soziale Ungleichheiten 3.0“ an die Einordnung der Entwicklung in Deutschland seit den 1970er Jahren. Insgesamt geht er davon aus, dass klassische Ungleichheitsmomente an Bedeutung verlieren, während andere, zum Beispiel die Bildungsungleichheit, zunehmen. Dieser Befund, so der Autor, solle jedoch nicht zu der Einschätzung verleiten, dass sich Ungleichheit von selber regele, da deren Entwicklungsstand immer ein Ergebnis der Regulierung der gesellschaftlichen Produktions- und Reproduktionsprozesse und der Auseinandersetzungen darum sei.

Von THILO SCHOLLE, Berlin

Foto: www.koerber-stiftung.de



... **SABINE DONAUER**, Historikerin, deren preisgekrönte Dissertation am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung über die Geschichte der Arbeitsgefühle nun als Buch vorliegt

## ALLE WOLLEN SPASS BEI DER ARBEIT – SIE SAGEN: DAS IST

**EINE RHETORISCHE FIGUR!** Ich freue mich, wenn Menschen sich wohl fühlen. Dennoch ersetzen heute gute Gefühle Arbeitnehmerrechte. Vor 100 Jahren galt: Menschen sind zufrieden, wenn sie für einen möglichst kurzen Arbeitstag gut entlohnt werden, um sich danach ihrer Verwirklichung zu widmen. Heute redet, bei sinkenden Reallöhnen, alle Welt von Identifikation mit dem Beruf. Dahinter steckt Strategie.

**WELCHE STRATEGIE KÖNNTE DAS DENN SEIN?** In den 1920er-Jahren begriffen Unternehmen, dass Menschen mehr arbeiten, wenn sie sich mit der Arbeit identifizieren. Arbeiter wurden Mitarbeiter. Plötzlich wurden sie mit Namen angesprochen. In den 1950ern wurde der Ausbau der Mitbestimmung quasi durch Therapeutisierung abgewehrt: Die Gewerkschaften forderten Beteiligung an Gewinn und Produktionsplanung, die Arbeitgeber gründeten AGs für soziale Betriebsgestaltung, das Motto: Humanisierung statt Demokratisierung. Und seit den 70ern haben Motivationspsychologen das Sagen, die in den Unternehmen verkünden: Auf Geld kommt es nicht so an.

**ABER GLAUBEN DAS AUCH DIE ARBEITNEHMER?** Zunehmend. Es wird auch auf allen Kanälen gesendet. Keine Jobausschreibung ohne das Catchword Entwicklungspotenzial, selbst Schulbücher beschreiben Selbstverwirklichung als das Wichtigste im Beruf. Und nicht etwa stabile Beschäftigung mit sozialer Absicherung.

Die Fragen stellte JEANNETTE GODDAR.



WIR TESTEN ...

## www.dgb.de/mitbestimmung

Mit der Offensive Mitbestimmung wollen der DGB und die Hans-Böckler-Stiftung die Mitbestimmung stärken – angesichts neuer Arbeitsformen und zunehmender Versuche von Unternehmen, Mitbestimmung zu umgehen. Das zentrale Portal der Initiative ist auf der DGB-Website und auch über Suchmaschinen leicht zu finden.

Den Kern bietet eine blogartige Hauptspalte mit Nachrichten, Kampagnen und Hintergrundgeschichten. Videos stellen Betriebsratsmitglieder vor, die erklären, warum sie sich engagieren – ein anschaulicher Einstieg ins Thema. Aktuelle Tweets laufen in einem integrierten Fenster auf der Seite ein. Dazu sammelt das Portal Videos sowie Links zu gewerkschaftlichen Angeboten und Angeboten der Hans-Böckler-Stiftung, die man sonst in dieser Zusammensetzung nicht findet.

Neben vielen anderen Links findet sich ein DGB-Dossier zu Betriebsratswahlen. Etwas verwirrend für Besucher des Portals ist, dass es innerhalb der Hauptnavigation der DGB-Website angelegt wurde, sodass man sich am oberen und unteren Rand ziemlich leicht verlieren kann. Die Seite ist im Juli online gegangen und wird nach und nach mit weiteren Inhalten bestückt, sagen die Macher.

**Fazit:** Ein sehr nützliches Portal zu unserem Kernthema!

Von **GUNNAR HINCK**, Journalist in Berlin

# Mehrwert der Netze

Oliver Emons: **INNOVATIONS- UND SPEZIALISIERUNGSDYNAMIK IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE**. Eine Vergleichsanalyse von europäischen Kooperations- und Innovationsnetzwerken. Schriften der Hans-Böckler-Stiftung. Baden-Baden, Nomos Verlag 2015. 239 Seiten, 65 Euro



Um im globalen Wettbewerb innovativ zu sein und Spezialisierungsgewinne zu erzielen, setzen Unternehmen zunehmend auf regionale Produktionscluster und Wissensressourcen – ein Kurs, der durch die Technik- und Innovationspolitik der EU unterstützt wird. Die Debatte um diese Politik bildet den Kern der wirtschaftswissenschaftlichen Dissertation von Oliver Emons, der in der Hans-Böckler-Stiftung ein Wirtschaftsreferat leitet. Exemplarisch hat er sich mit der Autobranche beschäftigt, einer Leitbranche mit starkem politischem Einfluss.

Im Mittelpunkt von Emons' Arbeit stehen Autoregionen in den sechs EU-Ländern Deutschland, Schweden, Großbritannien, Österreich, Ungarn und den Niederlanden. Sie weisen einen unterschiedlichen Grad an Spezialisierung auf. Der Autor beschreibt die Cluster mit den Methoden der sozialen Netzwerkanalyse, die vor allem in den Sozialwissenschaften angewandt wird. Damit will er den Wissenstransfer in den Regionen aufdecken. Zusätzlich hat er EU-Patentdatenbanken ausgewertet.

Emons schließt sich, was die Erfolgsfaktoren von Clustern angeht, früheren Analysen an, nach denen der Informationsaustausch zwischen den Akteuren genauso entscheidend für den Erfolg sind wie das Vorhandensein zentraler Akteure (oft Erstausrüster, die direkt an die Autokonzerne liefern). Ebenso entscheidende Erfolgsfaktoren sind Vertrauen durch langjährige Beziehungen, die Bereitstellung öffentlicher Infrastruktur und Steuererleichterungen für Forschungs- und Entwicklungsausgaben, wie auch die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte, das Vorhandensein von Forschungseinrichtungen sowie gezielte strategische Maßnahmen, etwa die Verbesserung der Clusterreputation durch Marketing.

Ein wesentliches Ergebnis der Arbeit von Oliver Emons ist, dass der Wissenstransfer (Knowledge Spillover) im Cluster gemessen und sichtbar gemacht werden kann. Die Arbeit bietet somit methodische Ansatzpunkte dafür, nicht nur Regionen miteinander zu vergleichen, sondern auch Entwicklungen im Zeitverlauf oder die Wirkungen politischer Fördermaßnahmen besser einschätzen und Beispiele guter Praxis identifizieren und bewerten zu können.

Von **MANFRED WANNÖFFEL**, Wissenschaftler in Bochum

## BUCHTIPPS

# VWL ohne Mathe

Hermann Adam: **BAUSTEINE DER WIRTSCHAFT**. Eine Einführung. Wiesbaden, Springer VS 2015. 557 Seiten, 29,99 Euro



„Man soll die Dinge so einfach machen wie möglich – aber nicht einfacher.“ Das Lehrbuch „Bausteine der Wirtschaft“ von Hermann Adam hält sich an Albert Einsteins Rezept und ist damit seit Jahrzehnten erfolgreich. Der Band, der im Unterschied zu üblichen Lehrbüchern auf eine mathematisierte Wirtschaftstheorie verzichtet, ist in der 16. Auflage erschienen.

Als 1973 die Erstauflage erschien, war Adam Referent am

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI). Das Magazin „Capital“ nannte ihn einen „listigen Lehrer“. Es ist die List ökonomischer Vernunft und die Souveränität politischen Verstandes, derer sich der Autor bedient. Er hat sein Fach, die Volkswirtschaft, mit Haut und Haaren verschlungen und es geschafft, dabei weder zum Fachidioten zu werden noch dem Fachjargon zu verfallen. In sechs Kapiteln, darunter „Hauptprobleme der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik und ihre Ursachen“ sowie „Strategien und Instrumente der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik“ als den beiden Hauptstücken, werden Finanz-, Steuer-, Sozial-, Verteilungs-, Umweltfragen durchleuchtet.

Nebenbei stellt Adam scheinbar Selbstverständliches infrage wie den aus dem Privateigentum an Produktionsmitteln abgeleiteten Verteilungsmechanismus. Warum geht der „unverteilte Gewinn“ nach Steuern, Sozialabgaben und Ausschüttung der Dividenden an die Kapitaleigner? „Dafür gibt es keine ökonomisch zwingende Notwendigkeit! Grundsätzlich denkbar wäre es auch, dass die unverteilten Gewinne denjenigen zuerkannt werden, die im Produktionsprozess ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen. Denn das Kapital wurde ja bereits durch Zins- und Dividendenzahlungen ‚entlohnt‘.“

Die Ursprungsidee des seit vielen Jahren bewährten Standardwerkes hat im Laufe der Jahre Früchte getragen, den Lesern winkt reiche Ernte: Volks- und Weltwirtschaft – ohne Theorieakrobatik, doch mit Überblick für Zusammenhänge, ohne tagespolitische Aufgeregtheit, dafür mit direktem Gegenwartsbezug, ohne den Purismus eines Lexikons, aber mit präzisen Bestimmungen der wichtigen Begriffe und einem umfangreichen Register, das zum Nachschlagen aus aktuellem Anlass einlädt. So macht es Spaß, sich mit den Grundlagen der Volkswirtschaft zu beschäftigen. ■

Von **HANS-JÜRGEN ARLT**, Publizist in Berlin



**Risiko Familie** Welche Politik kann soziale Risiken mildern, denen viele Familien, besonders Alleinerziehende ausgesetzt sind? Der Vergleich von fünf Ländern zeigt, dass Deutschland Risikofamilien nicht ausreichend unterstützt.

**FAMILIEN AM RANDE DER ERWERBSGESELLSCHAFT**. Erwerbsrisiken und soziale Sicherung familiärer Risikogruppen im europäischen Vergleich. Von Thomas Bahle, Bernhard Ebbinghaus, Claudia Göbel. Reihe Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Band 177. Baden-Baden, edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft 2015. 252 Seiten, 18,90 Euro



**Aufsichtsrat** Viele Unternehmen drückt eine große Schuldenlast. Anhand einer Fallstudie werden in diesem Band Optionen zur Entschuldung und Umschuldung erörtert.

**FINANZWIRTSCHAFTLICHE UNTERNEHMENSANALYSE IM AUFSICHTSRAT**. Auswirkungen der Finanzierungspolitik auf den strategischen Handlungsspielraum von Unternehmen am Beispiel der Schaeffler AG an der Continental AG. Von Markus Sendel-Müller und Caroline Köck. Reihe Unternehmensmitbestimmung. Arbeitspapier 310. Düsseldorf 2015. 114 Seiten, 24 Euro. Kostenloser Download unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



**Menschenrechte** Aus interdisziplinärer Perspektive setzt sich der Band mit Bedeutung und Wirksamkeit sozialer Menschenrechte, insbesondere mit dem Menschenrecht der Arbeit auseinander. Er resümiert die Ergebnisse einer Tagung vom Juni 2014.

**SOZIALE MENSCHENRECHTE UND ARBEIT**. Multidisziplinäre Perspektiven. Von Minou Banafshe und Hans-Wolfgang Platzer (Hrsg.) Reihe Schriften zur europäischen Arbeits- und Sozialpolitik, Band 15. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft 2015. 205 Seiten, 39 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.



Foto: ullsteinbild

**RÄTSELFRAGEN**

- Welches Land nutzt heute das ehemalige Gebäude des FDGB-Bundesvorstands an der Berliner Jannowitzbrücke als Botschaft?
- Unter welchem neuen Namen ließ der FDGB das 1985 im Westen erworbene Traumschiff „Astor“ fahren?
- Welchen FDGB-Chef verurteilte das Berliner Landgericht nach der Wende wegen Untreue, weil er auf Kosten seiner Organisation Urlaub gemacht hatte?

Alle richtigen Einsendungen, die bis zum 19. Oktober 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 7+8/2015**

Bismarck – Bund Katholischer Unternehmer – Erich Ollenhauer  
Den 1. Preis hat Herbert Grimm aus Dortmund gewonnen. Je einen 30-Euro-Gutschein erhalten Rolf Hüper aus Ronnenberg, Charlotte Job aus Schwerin und Carolin Lehberger aus Saarbrücken.

**Zeit, zu gehen**, heißt es 1990 für den Freien Deutschen Gewerkschaftsbund (FDGB). Erst 1988 ist in Ostberlin seine Zentrale neu errichtet worden. Keine zwei Jahre danach verliert der Neubau seine Bestimmung; ein Monteur entfernt im Frühjahr 1990 in luftiger Höhe das alte Logo von der Fassade. Der Händedruck, ein Symbol der Arbeiterverbrüderung aus dem 19. Jahrhundert, kann sich nicht mehr von der Assoziation „SED“ befreien, in deren Emblem er die zwangswise Vereinigung von SPD und KPD symbolisiert. Die bis zum Fall der Mauer nahezu allmächtige Organisation ist zum taumelnden Riesen mutiert, sie ist schlicht bedeutungslos.

Noch 1986 hatte der FDGB als Herrschaftsinstrument der SED über neun Millionen Mitglieder geboten. Er schickte die DDR-Bürger mit eigenem Reisedienst in den Urlaub, fungierte als Träger der Sozialversicherung der Arbeiter und Angestellten und entsandte Abgeordnete in

die Volkskammer. Bald nach der Wende proben allerdings auch die im FDGB vereinten Einzelgewerkschaften den Aufstand. Die Gewerkschaft Gesundheits- und Sozialwesen entzieht der Dachorganisation die Kontrolle über ihre Mitgliedsbeiträge. Vor allem wollen sich die Gewerkschaftsvorsitzenden von der Dachorganisation keine Vorschriften mehr machen lassen. Die mit bizarren Forderungen gegen ihren Untergang kämpft. 50 Prozent Lohnerhöhung verlangt der FDGB-Vorstand nach Einführung der Währungsunion.

Dabei müssen sich einzelne Branchengewerkschaften selbst gegen den Untergang stemmen. Rund 100 000 Menschen haben allein die IG Transport seit der Wende verlassen, rund 40 Prozent. Viele Verbände planen den Zusammenschluss mit ihrem westlichen Gegenstück. Ein dreiköpfiger Sprecherrat soll statt des FDGB mit dem westdeutschen DGB verhandeln. Den FDGB braucht niemand mehr. Am 14. September 1990 kommen die Delegierten zum Auflösungskongress im Haus des FDGB-Bundesvorstandes an der Berliner Jannowitzbrücke zusammen. Mit überwältigender Mehrheit beschließen sie die Auflösung der einstigen Massenorganisation zum Monatsende. ■

Von **MARC VON LÜPKE**

## IMPRESSUM

TITELTHEMA 10+11/2015

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

**VERANTWORTLICHER GESCHÄFTSFÜHRER:** Wolfgang Jäger

**REDAKTION:**

Cornelia Girndt (verantwortlich), Telefon: 02 11/77 78-149

Margarete Hasel, Telefon: 02 11/77 78-192

Kay Meiners, Telefon: 02 11/77 78-139

**KONZEPTION DES TITELTHEMAS:** Cornelia Girndt

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

**REDAKTIONSSASSISTENZ:** 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

**TITELBILD:**

iStockphoto; TonyPrice/iStockphoto; Composing

**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:** abodienst@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**



Jugend bestimmt mit

## Generation U30

Erste Liebe, erster Job – und der erste Erfolg im Betrieb: Wir wollen wissen, wie sich Gewerkschaft „unter 30“ anfühlt. Was erhoffen sich junge Menschen von Gewerkschaften, wie denken sie, was wollen sie ändern? Was tut die Jugend- und Auszubildendenvertretung gegen Cybermobbing oder für hohe Übernahmequoten von Azubis? Nehmen Betriebsräte junge Kollegen ernst, oder kümmern sie sich vornehmlich um die Älteren?

Für die Gewerkschaften ist der Kampf um die jüngere Generation eine Existenzfrage. Wir sprechen mit den Verantwortlichen über Strategien ihrer Jugendarbeit. Welche Werte wollen sie vermitteln? In welchem Maße hängt die Zukunft der Gewerkschaften an sozialen Medien? Wie wichtig sind internationale Begegnungen oder die Ansprache am Wohnort oder im Betrieb?

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.



## Berlin, Reichenberger Straße 117

„Ich habe mal Philosophie studiert. Heute bin ich in sechster Generation Schneider. Meine Mutter ist Damenschneiderin, mein Großvater hatte ein Bekleidungsgeschäft. Von ihm stammt noch meine alte Nähmaschine, die nur geradeaus näht. Mit der arbeite ich manchmal noch. Nun bin ich Herrenschneider, und das ist etwas anderes als Philosophie. Das ist Handwerk. Heute kann ich jeden Abend auf mein Tagwerk blicken. Und das ist befriedigender. Zu mir kommen keine Jüngelchen, zu mir kommen Kerle. Mal abgesehen von einem nackten Mann ist ein Mann im Anzug das Männlichste, was es an Mann so gibt. Ich stelle mit so einem Maßanzug die besten und wertvollsten Eigenschaften eines Mannes dar. Meine Anzüge betonen seinen Charakter. Wenn Männer in einem echten Maßanzug einen Raum betreten, dann fühlen sie sich sicher, dann sind sie sie selbst.“

Zu mir kommen vielfach Künstler, Musiker, die einen Anzug für die Bühne brauchen, wenige sind Businessmänner oder Banker. Meine Kunden kommen aus ganz Deutschland, aus Europa und sogar aus New York. Bevor ich bei einem Kunden Maß nehme, muss ich ihn erst mal kennenlernen und er mich. Da braucht es etwas Vertrauen, um sich zu entspannen. Wenn jemand stocksteif dasteht, wird auch der Anzug steif. Das ist kein Job, das ist ein Beruf mit 60 Stunden pro Woche – und mehr.

Inzwischen nehme ich mir zwei freie Tage im Monat. Ich arbeite im Schnitt etwa 100 Stunden an einem Zweiteiler. Der kostet dann rund 2800 Euro. Wer einen Anzug bei mir bestellt, kommt dreimal zur Anprobe. Da kann ich jedes Mal noch Kleinigkeiten ändern und neu gestalten. Schneiderei ist in erster Linie Bügeln, Zuschneiden und Nachmessen. Ich arbeite nur mit Wollstoffen, die kann ich in Form bügeln. Bei so einem Anzug muss alles sitzen, da arbeite ich auch das Hohlkreuz aus, den Po oder den Brustkorb. Ich nähe höchstens zehn Prozent aller Nähte mit einer meiner alten Maschinen. 90 Prozent meiner Anzüge sind handvernäht. Fünf Jahre habe ich gebraucht, um meinen Stil herauszuarbeiten. Jetzt gibt es den Amann-Stil, den meine Anzüge tragen.“ ■

**ALEXANDER AMANN**, 36, ist exklusiver Herrenschneider in Berlin-Kreuzberg. Seit fünf Jahren schneidert er in seiner Werkstatt Maßanzüge, Mäntel, Westen und bei Bedarf auch Smokings oder Fräcke.

Text: **KARIN FLOTHMANN**  
Foto: **ROLF SCHULTEN**

# Der Irrwitz geht weiter



Reinhard Alff / Wolfgang Däubler

## Klar wie Kloßbrühe

Irrwitzige Geschichten aus dem Alltag eines Betriebsrats

2015. 110 Seiten, gebunden  
€ 14,90

ISBN 978-3-7663-6436-4

Entgrenzung der Arbeit, Gefährdungsbeurteilung, GPS-Überwachung und Crowdworking sind nur einige der vielen Herausforderungen, mit denen der Betriebsrat der Firma A+B Technik konfrontiert wird.

Wird es Hubert und seinen Kollegen gelingen, die Konflikte mit dem cholerischen und hyperdynamischen Junior-Chef zu einem guten Ende zu führen? Lassen Sie sich überraschen und profitieren Sie ganz nebenbei von wertvollen Tipps, die sich im Betriebsalltag direkt umsetzen lassen!

Dass beinharte Rechtsinformation auch witzig sein kann, hat das Autorenduo Alff / Däubler bereits zweimal eindrucksvoll bewiesen. Auch der neue Comic »Klar wie Kloßbrühe« verbindet nützliches Wissen für Betriebsräte mit unterhaltsamem Lesevergnügen.

### Aus dem Inhalt:

**Hase und Igel 4.0** – Der Anschlusstarifvertrag  
**Anruf in der Nacht** – Überstunden bis zur Erschöpfung  
**Dazu gelernt** – Gefahr durch Gefährdungsbeurteilung?  
**Crowdwork bei A+B** – Kurt gibt's nicht umsonst  
**Zu spät gekommen** – Lieferverzug trotz Leiharbeit



## EINFACH ONLINE BESTELLEN ODER COUPON AUSFÜLLEN UND ABSCHICKEN:

**1. Einstiegen auf [www.bund-verlag.de/6436](http://www.bund-verlag.de/6436)**

Expl. Best.-Nr. 978-3-7663-	Autor / Kurztitel	Preis / €
6436-4	Reinhard Alff / Wolfgang Däubler <b>Klar wie Kloßbrühe</b>	14,90
6283-4	Reinhard Alff / Wolfgang Däubler <b>Alles in Butter + Mit einer Prise Zucker</b>	19,90

### 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.

**2. Daten eingeben** **3. Absenden**

Absender:  Frau  Herr

Name / Vorname:

Firma / Funktion:

Telefon:

E-Mail:

Straße / Nr.:

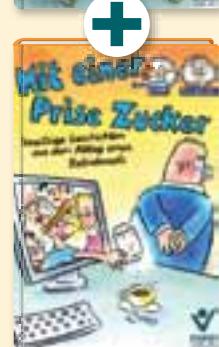
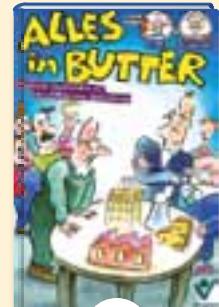
PLZ / Ort:

Datum / Unterschrift:

**SERVICE-FAX: 069 / 79 50 10-11**

MIT 09 15 167

Supergünstig im  
Kombi-Paket:



»Alles in Butter« +  
»Mit einer Prise Zucker«  
€ 19,90

ISBN 978-3-7663-6283-4



**BUND  
VERLAG**

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/6436

Postvertriebsstück  
D 8507  
Entgelt bezahlt

**Sie studiert!  
Wir zahlen.**



→ **Wir fördern junge Frauen und Männer, deren Eltern kein Studium finanzieren können. Sie bekommen von uns ein Stipendium, das sie nicht zurückzahlen müssen. Das ist unser Beitrag für mehr Chancengleichheit in der Bildung.** ↗ Infos: [www.boeckler.de/stipendium](http://www.boeckler.de/stipendium)