

# MITBESTIMMUNG

DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG



## Wissen 4.0

Titelthema: Vorsprung durch Qualifikation –  
wie sichern wir das Kapital der Arbeitnehmer?



## Streitfall

Wird die Unternehmensmitbestimmung vor dem EuGH bestehen?



## Beziehungskiste

Prägt die Konfliktpartnerschaft noch die industriellen Beziehungen?



## Das Wachstumsversprechen und die Tücken des digitalen Kapitalismus

»Philipp Staab legt mit seinem Essay eine unkonventionelle Lesart der Digitalisierung vor. Er begründet damit eine skeptische Perspektive zur Klärung der Frage, inwieweit die Digitalisierung als technologische Basis einer neuen Prosperitätsphase angesehen werden kann.«

Arbeitskreis »Digitalisierung«, Institut für Soziologie der Universität Jena

Gebunden | 136 Seiten | € 12,- | ISBN 978-3-86854-305-6 | Auch als E-Book erhältlich  
Leseprobe unter [www.hamburger-edition.de](http://www.hamburger-edition.de)

**Hamburger**  **Edition**  
Verlag des Hamburger Instituts für Sozialforschung

## Unsere Gewerkschaft NGG sucht im Rahmen ihrer Nachwuchsförderung zum 01.10.2017 mehrere Gewerkschaftssekretäre zur Ausbildung (w/m),

die zusammen mit anderen etwas für andere bewegen, mit reflektierten, eigenen  
Positionen auf andere zugehen und sich für die Werte der NGG einsetzen möchten.

### Auf folgende Aufgaben wirst Du bei uns systematisch vorbereitet:

- Praxiseinsätze auf den Arbeitsebenen zu allen relevanten Branchen der NGG
- Gewerkschaftliche Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit
- Beratung von Mitgliedern bei arbeits- und tarifrechtlichen Bestimmungen
- Organisation und Qualitätssicherung der Arbeitsabläufe in der Region
- Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen, Veranstaltungen und Konferenzen
- Zusammenarbeit mit Betriebsräten und Gremien
- Vorbereitung von und Mitwirkung bei Tarifverhandlungen
- Mitgliederwerbung und -bindung

### Du passt zu uns, wenn Du ...

- eine abgeschlossene Berufsausbildung und/oder eine Fachhochschul- bzw. Hochschul-ausbildung besitzt,
- mehrjährige Berufserfahrung > 3 Jahre und/oder Praktika vorweisen kannst,
- eine Zugehörigkeit zur Gewerkschaft NGG oder zu einer DGB-Gewerkschaft nachweist,
- über Erfahrungen in der betrieblichen Interessenvertretung (BR/VL/JAV und/oder Schwerbehinderten-Vertrauensmann/frau) verfügst,

### Haben wir Dein Interesse geweckt?

Wir freuen uns auf passende Bewerbungen **ausschließlich per Mail**, insbesondere von Frauen. Bitte sende uns Deine aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen **bis zum 17.02.2017** an: [hv.personal@ngg.net](mailto:hv.personal@ngg.net)

**Gewerkschaft  
Nahrung-Genuss-Gaststätten  
gez. Michaela Rosenberger  
gez. Ulrich Pohl**





Foto: Andreas Pohlmann

## LIEBE KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN,

Wir haben im Sommer das große Jubiläum der Mitbestimmung gefeiert, der Bundespräsident hat die Beteiligung der Arbeitnehmer als „wichtiges Kulturgut“ gewürdigt. Und jetzt dies: Der Europäische Gerichtshof muss 2017 entscheiden, ob die deutsche Mitbestimmung mit dem Europarecht vereinbar ist. Eigentlich eine Geschichte aus dem Tollhaus, wenn sie nicht so ernst wäre. Es sind die Mitbestimmungsgegner in Deutschland, die über die Europäische Kommission und den EuGH versuchen, die Mitbestimmung zu Fall zu bringen. Und die Kommission hat in ihrer Stellungnahme durchblicken lassen, dass sie sich tendenziell den Argumenten der Kläger anschließt. Das dürfen sich die Regierungen der EU-Länder nicht gefallen lassen. Wenn es der deutschen Mitbestimmung ans Leder geht, ist die Mitwirkung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene in vielen anderen EU-Staaten gefährdet. Europa hat nur als soziales Europa eine Perspektive.

In diesem Sinne: Frohe Weihnachten und guten Rutsch!

Wolfgang Jäger,  
Geschäftsführer und Herausgeber

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

### Mein Lesetipp

Im Interview mit dem Magazin haben der Politikwissenschaftler Martin Höpner und der Rechtswissenschaftler Manfred Weiss die Hintergründe der Mitbestimmungsklage beim EuGH gründlich ausgeleuchtet. Ein EuGH-Bashing hält Weiss für unangebracht, vielmehr kritisiert er den handwerklich miserablen Vorlagenbeschluss des Kammergerichts Berlin, der an den EuGH weitergereicht worden ist. Höpner und Weiss erwarten, dass der EuGH nicht gegen die deutsche Mitbestimmung entscheiden wird (Seite 38).

# IN DIESER AUSGABE ...



## TITELTHEMA: WISSEN 4.0

### **10 Kollege Roboter**

Wie erleben Betriebs- und Personalräte aus dem Dienstleistungsbereich die digitalen Veränderungen? Von Annette Jensen

### **15 Neue Kultur in den Ausbildungswerkstätten**

Industriegewerkschafter von IG Metall und IG BCE über das Lernen im Prozess der Arbeit. Von Joachim F. Tornau

### **18 „Das ist Hippiekultur plus Kapitalismus“**

SPIEGEL-Autor Thomas Schulz erklärt die Firmen im Silicon Valley.

### **22 Vorsprung durch Bildung**

Audi hat ein Konzept zum digitalen Lernen. Von Andreas Kraft

### **24 „Sorgen mache ich mir um die Mitbestimmung“**

Sabine Pfeiffer warnt im Interview, dass Experten für Software künftig die Arbeit gestalten und nicht die Arbeitnehmer.

## ARBEIT UND MITBESTIMMUNG

### **28 Immobilienkonzern verbreitet Angstkultur**

Deutsche Wohnen schüchtert Betriebsratsgründer ein. Von Gunnar Hinck

### **32 Europas Schmuddelecke**

Dumping in der deutschen Fleischindustrie macht Druck auf die Nachbarn. Von Guntram Doelfs

### **35 Beginn der Aufräumarbeiten**

Branchenreport über gute und schlechte Arbeit bei den Gebäude-reinigern. Von Andreas Schulte

## POLITIK UND GESELLSCHAFT

### **38 Gezielter Vorstoß**

Der EuGH entscheidet über die Unternehmensmitbestimmung. Wie abwegig die Klagegründe sind, diskutieren der Arbeitsrechtler Manfred Weiss und der Politikwissenschaftler Martin Höpner.

### **44 Gibt es sie noch, die Konfliktpartnerschaft?**

Debatte in der Zeitschrift Industrielle Beziehungen. Von Martin Behrens

### **47 Flucht einer kurdischen Gewerkschafterin**

Sakine Esen Yilmaz, Vorsitzende der kurdisch-türkischen Lehrer-gewerkschaft, hat Asyl beantragt. Von Jeannette Goddar



# IMMER IM HEFT ...

## KOMPAKT

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

## AUS DER STIFTUNG

- 50** **RADAR** Böckler-Tagungen, Böckler-Projekte, Meldungen
- 57** **WIR – DIE STIFTUNG** Hilfe bei Promotionskrisen



- 60** **EVENTS** Termine, die Sie sich merken sollten
- 61** **ZUR SACHE** Markus Schupp über den § 175 und die Rehabilitierung der Opfer
- 62** Böckler-Seminare für Aufsichtsräte 2017

## MEDIEN

- 64** **BUCH** Rezensionen, Tipps & Debatten
- 67** **DAS POLITISCHE LIED** Das Lied des linken Chile
- 68** **DIGITAL** Links, Apps & Blogs



## RUBRIKEN

- 3** **EDITORIAL**
- 70** **FUNDSTÜCK**
- 72** **LESERFORUM**
- 73** **IMPRESSUM/VORSCHAU**
- 74** **MEIN ARBEITSPLATZ**

WAS  
SONST NOCH  
GESCHAH



## Die App des Magazins kommt an

In nur drei Monaten haben über 1000 User die Magazin-App heruntergeladen. Unser Bericht über die Männer, die die Geldtransporte machen, wurde vielfach abgerufen und jener aus der Fleisch-industrie von der Organisation Campact auf ihrer Facebook-Seite, die 400 000 Fans hat, geteilt. Für so eine junge App nicht schlecht. „Optisch ansprechend, intuitiv zu nutzen, kostenlos“, das wird geschätzt. „Die professionellen Fotos kommen in der App gut rüber, Texte können auch offline gelesen und in den sozialen Medien geteilt werden“, loben die Journalisten vom DGB-einblick.

Auch Betriebsratsvorsitzender Ralf Herrmann zog auf dem BetriebsräteTag immer wieder sein Smartphone aus der Tasche und zeigte den BR-Kollegen stolz den Artikel über Evonik. Und als wir unserem Interviewpartner Manfred Weiss (Seite 38 im Heft) mitteilen, dass der Text ein paar Tage vorher in der App erscheinen wird, schreibt er zurück: „Übrigens: Wie komme ich an die App? Das ist für mich alles Hekuba.“ Auch ihm kann geholfen werden. Denn wer kein Smartphone hat oder kein Tablet, der klickt sich am heimischen PC rein.

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



**CORNELIA GIRNDT** ist  
leitende Redakteurin des  
Magazins *Mitbestimmung*.



Foto: imago/Eckhard Stengel

## Ökologisch und betriebsratsfrei

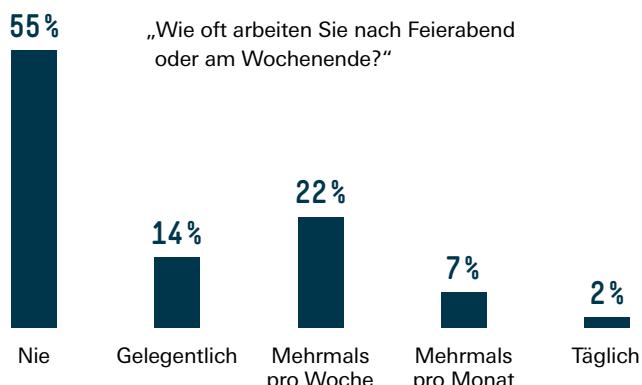
Die grellen Logos der Bio-Supermarktkette Alnatura weisen den Kunden in die Filiale in der Bremer Faulenstraße. Hier will man mit gutem Gewissen einkaufen. Gerade ist Alnatura mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet worden. Götz Rehn, der die Firma 1984 gründete, steht den Konzepten der Anthroposophie nahe. Nur mit Betriebsräten hat das 1984 gegründete Unternehmen Probleme.

In der Faulenstraße haben fünf Beschäftigte einen Beschluss des Arbeitsgerichts zur Einsetzung eines Wahlvorstands bewirkt. Eine Beschwerde von Alnatura wurde im November 2016 vom Landesarbeitsgericht Bremen abgewiesen. Die Firma kann noch beim Bundesarbeitsgericht Rechtsmittel einlegen.

In der zweiten Jahreshälfte hat Alnatura die Belegschaft der Filiale auf 20 Köpfe reduziert und fehlendes Personal durch Leiharbeiter ersetzt. Damit reduziert sich der Anspruch der Belegschaft auf nur noch eine Person im Betriebsrat. Wenn dieser gewählt werden kann, wäre der zweite bei Alnatura. Es müsste für das Unternehmen, das rund 2700 Mitarbeiter beschäftigt und öffentlich erklärt, die Betriebsverfassung zu achten, ein Gesamtbetriebsrat gebildet werden. ■

### EUROFOUND BEFRAGT 44 000 BERUFTÄTIGE

#### Nahezu jeder zweite Erwerbstätige arbeitet in seiner Freizeit



Quelle: Eurofound (2016), Sixth European Working Conditions Survey – Overview Report, Publications Office of the EU, Luxembourg. Umfrage unter 44 000 Erwerbstätigen (darunter auch Selbstständige) in den 28 EU-Staaten, den fünf EU-Bewerberländern sowie in Norwegen und der Schweiz

### LADENÖFFNUNG

#### Einzelhandel greift nach dem Sonntag

Über einen zweifelhaften Umweg versuchen Deutschlands Einzelhändler im Verbund mit Kommunen, die Ladenöffnungszeiten auszuweiten. Immer häufiger rufen sie verkaufsoffene Sonntage aus, die absehbar rechtswidrig sind. Ein offener Sonntag ist nur erlaubt, wenn dazu ein besonderer Anlass besteht, also begleitend etwa ein großer Markt stattfindet. „Häufig wollen die Kommunen aber sonntags shoppen lassen, nur weil in der Nähe ein paar Verkaufsstände geöffnet haben“, sagt ver.di-Sprecherin Eva Völpel. Die Gewerkschaft hat bereits mehr als 70 Klagen geführt – und damit zahlreiche offene Sonntage verhindert. „Viele Kommunen wundern sich über unser Vorgehen, dabei verlangen wir nur, dass sie sich an geltendes Recht halten“, sagt Eva Völpel. ■

## EINE FRAGE, FRAU SINGVOGEL



Foto: privat

## Sollen „Arbeitsbeziehungen“ ein Uni-Fach sein?

Viele Studierende wissen wenig oder nichts über Arbeitsbeziehungen, wenn sie die Hochschule verlassen. Tarifautonomie, Aufgaben von Betriebsräten, was regelt ein Arbeitsvertrag – für die meisten sind das weiße Flecken. Um das zu ändern, hat der ver.di-Arbeitskreis „Kompetenzen für die Arbeitswelt“ vor drei Jahren angefangen, ein Modul zu entwickeln, das akademischen Ansprüchen genügt. Inzwischen haben mehrere Hochschulen das Angebot mit Credit-Points-Vergabe aufgegriffen. In manchen Fällen, wie in Eberswalde, ist es integriert in einen Studiengang, anderswo, wie in Bremen, Braunschweig ist es Teil des überfachlichen Lehrangebots für alle Studierenden. Wir haben auch eine Plattform für dieses Modulangebot entwickelt, die jetzt online geht, und hoffen, dass weitere Hochschulen ihre Studierenden auf die Arbeitswelt vorbereiten.

Interessierte wenden sich an [renate.singvogel@verdi.de](mailto:renate.singvogel@verdi.de), die bei ver.di im Bereich Hochschupolitik aktiv ist.

# 40%

**der Azubis in Deutschland fühlen oder fühlten sich in ihrer Ausbildung bereits als „billige Arbeitskraft“.**

Azubis mit niedrigem Bildungsabschluss haben es im Betrieb schwerer. Von ihnen klagt sogar jeder Zweite über geringe Wertschätzung. Von den Azubis mit hohem Bildungsabschluss monieren dies hingegen nur 35 Prozent.

**Das hat die Gewerkschaft ver.di durch eine Befragung von 530 jungen Beschäftigten herausgefunden.**

### WISSEN SIE ...

**... dass Flüchtlinge in Deutschland besser ausgebildet sind als von vielen vermutet?** 58 Prozent der erwachsenen Geflüchteten haben in ihren Herkunftsländern zehn Jahre und länger in Schule, Ausbildung und Studium verbracht. Deutsche bringen es auf 88 Prozent. Fast jeder dritte Flüchtlings hat eine Hochschule oder eine berufliche Bildungseinrichtung besucht. Das belegt eine aktuelle Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Quelle: IAB

## MAN DIESEL &amp; TURBO

## Verlagerung nach Indien droht

Die IG Metall kämpft bei der VW-Tochter MAN Diesel & Turbo um den Standort Berlin-Tegel. Im Werk für Turbokompressoren sollen 300 der 500 Stellen wegfallen, weil das Management Teile der Produktion nach Indien verlagern will. In Berlin bliebe nur eine Komponentenfertigung. „Das wäre der Tod auf Raten“, sagt Klaus Abel, 1. Bevollmächtigter der örtlichen IG Metall. „Ein solches Werk hätte es wirtschaftlich schwer. Das Management könnte einen verkleinerten Standort in wenigen Jahren komplett dichtmachen.“ Ziel ist, ein eigenes Produkt zu fertigen und möglichst viele Stellen in Berlin zu halten. Derzeit ist das Werk ausgelastet. Ein erster Erfolg zeichnet sich nach Protesten der Belegschaft ab: „Das Management signalisiert auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten.“

## IGZA

## Für die Arbeitsforschung

Die wissenschaftlichen Wegbereiter guter Arbeit in globalen und digitalen Zeiten haben einen neuen Mitstreiter: das Institut für die Geschichte und Zukunft der Arbeit (IGZA). Träger ist die gleichnamige gemeinnützige Stiftung, die Horst Neumann, Sozialwissenschaftler und bis 2015 Arbeitsdirektor bei VW, ins Leben gerufen hat. Besonderes Augenmerk will das Institut auf die Erforschung von Wachstumsmechanismen legen, die auch künftig „die Produktivitätsbasis für die Lösung der Probleme der Arbeitsgesellschaft“ gewährleisten werden, ist sich Institutsgründer Neumann gewiss. Dem Kuratorium gehören Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles, der IG-Metall-Vorsitzende Jörg Hofmann sowie der Internetunternehmer Rainer Zugehör an.

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



Foto: Bettina Auerhofer

Institutsgründer Neumann (m.), Kuratoriumsmitglieder Nahles, Hofmann bei der Auftaktveranstaltung am 13. Oktober in Berlin

# Weihnachtsgeld: Nichts wirkt so stark wie ein Tarifvertrag

**LOHN** Rund 55 Prozent der Beschäftigten erhalten ein Weihnachtsgeld. Die besten Chancen hat, wer im Westen wohnt, ein Mann ist – und vor allem in einem Betrieb mit Tarifbindung arbeitet.

Von Kay Meiners, Redakteur des Magazins Mitbestimmung

Anteil der befragten Arbeitnehmer, die ein Weihnachtsgeld erhalten

55%  
Gesamt

57%  
Männer

51%  
Frauen

44%  
Ohne  
Tarifvertrag

71%  
Mit Tarifvertrag

45%  
Ost-  
deutschland

57%  
West-  
deutschland

53%  
Kein Gewerkschaftsmitglied

62%  
Gewerkschafts-  
mitglied

Grundsätzlich sehen die Tarifverträge in den meisten Wirtschaftszweigen ein Weihnachtsgeld vor. Ein relativ hohes Weihnachtsgeld erhalten etwa die Beschäftigten im Bankgewerbe, in der Süßwarenindustrie, in der Chemieindustrie, in der Druckindustrie sowie in der Textilindustrie (Westfalen) (95 bis 100 Prozent eines Monatseinkommens). Es folgen unter anderem die Versicherungen (80 Prozent), der Einzelhandel (West: vorwiegend 62,5 Prozent) sowie Metallindustrie (überwiegend 55 Prozent). Im öffentlichen Dienst (Gemeinden, West) beträgt das Weihnachtsgeld je nach Vergütungsgruppe zwischen 59 und 88 Prozent.

Quelle: WSI 2016/Reinhard Bispinck, [www.lohnspiegel.de](http://www.lohnspiegel.de)

PRO &amp; CONTRA EIN THEMA, ZWEI EXPERTEN

# Sollte Schwarzarbeit im Haushalt vom Staat toleriert werden?



Foto: Volker Weihbold



Foto: DGB

**JA.**

Durch Schwarzarbeit steigt der Wohlstand in Deutschland. Was durch haushaltsnahe Dienstleistungen, also durch Putzen, Bügeln oder Babysitten alljährlich schwarz erwirtschaftet wird, liegt stabil bei 50 Milliarden Euro im Jahr. Sicher: Dem Staat entgehen dadurch Steuereinnahmen. Aber diese Steuerverluste sind geringer als das Plus an Wohlstand und Einkommen. Und so bleibt unterm Strich ein Nettogewinn für die deutsche Volkswirtschaft. Zumal schwarz verdientes Geld in der Regel für den Lebensunterhalt benötigt wird und deshalb sofort wieder ausgegeben wird. Das belebt nicht nur die Wirtschaft, sondern verschafft dem Staat auch Einnahmen über die Mehrwertsteuer.

Hinzu kommt: Viele Frauen oder Alleinerziehende sind auf Haushaltshilfen angewiesen, um berufstätig sein zu können. Wenn sie aber jede Putzkraft und jeden Babysitter offiziell beschäftigen, wird das mit Steuern und Sozialabgaben so teuer, dass ein Gutteil ihres Verdiensts schon wieder weg ist. Bei solcher Schwarzarbeit in Privathaushalten ist der Übergang zur Nachbarschaftshilfe oder zur Hilfe unter Freunden ohnehin fließend. Das zu kriminalisieren – statt zu tolerieren –, halte ich nicht für sinnvoll. Der fehlende Sozialversicherungsschutz taugt dabei nur sehr bedingt als Gegenargument: Die meisten Schwarzarbeiter haben noch einen regulären Job, über den sie abgesichert sind. Außerdem sind auch legale Minijobber weder kranken- noch arbeitslosenversichert – und die freiwilligen Rentenbeiträge können sie sich oftmals nicht leisten. ■

**FRIEDRICH SCHNEIDER**, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Linz, forscht seit Jahren zur Schattenwirtschaft.

**NEIN.**

Eine Tolerierung wäre der falsche Weg. Die Arbeit von Haushaltshilfen erleichtert es vielen Menschen, Familie, Pflege und Beruf zu vereinbaren. Aber sie sollte nicht schwarz erledigt werden. Denn so wird nicht nur die Arbeit an sich entwertet. Diese Haushaltshilfen sind auch nicht sozialversichert und haben kaum berufliche Perspektiven.

Der Versuch des Gesetzgebers, durch Subventionierung von Minijobs steuerliche Anreize zu schaffen und so Schwarzarbeit einzudämmen, ist gescheitert und sollte zügig korrigiert werden. Auch im Haushalt ist „gute Arbeit“ möglich. Dafür sollten Arbeitsstellen in Privathaushalten so gebündelt werden können, dass die Arbeit die Existenz sichern kann. Außerdem sollte privaten Auftraggebern die Abrechnung dieser Arbeitsverhältnisse erleichtert werden.

Ganz ohne finanzielle Förderung wird es nicht gehen. Deshalb schlägt der DGB vor, die Sozialversicherungsbeiträge zu erstatten, wenn etwa zertifizierte Dienstleistungsagenturen die Arbeit leisten. Ansonsten könnte die Minijobzentrale die Abrechnung in einem vereinfachten Verfahren übernehmen – und der Staat erstattet die Rentenversicherungsbeiträge. So würden Anreize für legale Beschäftigung gesetzt und Hunderttausende sozialversicherte Arbeitsplätze mit Perspektive entstehen. Frankreich hat gezeigt, dass das funktioniert. Deutschland ist in der Pflicht, die Gleichstellung von Beschäftigten in Privathaushalten durchzusetzen. Das sieht das Abkommen 189 der ILO vor. ■

**ANNELIE BUNTEBACH** ist Mitglied des DGB-Bundesvorstands, zuständig unter anderem für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik.



Und Ihre Meinung? Was halten Sie davon, Schwarzarbeit im Haushalt zu tolerieren? Schreiben Sie an [redaktion@boeckler.de](mailto:redaktion@boeckler.de)



Schont den Rücken: Positiv sieht Günter Klanke, BR-Vorsitzender der Augusta Krankenanstalt Bochum, selbstfahrende Roboterwagen, die Essen und OP-Besteck transportieren.



# KOLLEGE ROBOTER

**DIGITALER WANDEL** Gibt es morgen unsere Jobs noch? Betriebs- und Personalräte erleben die digitalen Veränderungen mit zwiespältigen Gefühlen. Arbeitnehmervertreter aus Kliniken, Hafenbetrieben und Jobcentern berichteten davon auf dem Digitalisierungskongress von ver.di und HBS. Das Magazin Mitbestimmung hakte nach.

Von **Annette Jensen**, Journalistin in Berlin

## ◀ KRANKENHAUS /// WERDEN DEMNÄCHST PATIENTENDATEN GEHACKT?

In den Bochumer Augusta Krankenanstalten wirkt inzwischen ein Roboter namens da Vinci bei vielen Operationen mit. Die Maschine ermöglicht präzisere Schnitte, als ein Mensch sie ausführen könnte. Durch die minimalisierten Eingriffe heilen die Wunden schneller, und eine Verletzung von Nerven ist so gut wie ausgeschlossen. „Wir sind für Digitalisierung, wo sie angemessen ist – und beim OP-Roboter ist das sicher der Fall“, sagt Günter Klanke, Vorsitzender der Personalvertretung und des Betriebsrats, der für die privatisierten Servicebereiche des Krankenhauses zuständig ist. Wo es aber vor allem um die Einsparung menschlicher Arbeit geht, sieht Klanke die Digitalisierung kritisch, wie zum Beispiel bei einer möglichen Automatisierung bei der Sterilisation von Geräten. Als positiv bewertet Klanke dagegen den Einsatz von selbstfahrenden Wagen zum Transport von Essen und Sterilisationsgeräten für den OP. ►

► die vor ein paar Jahren in den Augusta Krankenanstalten eingeführt wurden. „Die Wagen schonen den Rücken – schließlich wiegen volle Wagen bis zu 450 Kilogramm.“

Wie in vielen Großkliniken wird auch in den Augusta Krankenanstalten in Bochum die Einführung der digitalen Krankenakte vorbereitet; Anfang kommenden Jahres soll es richtig losgehen. Im Sommer gab es einen Hackerangriff auf das gesamte Computersystem der Einrichtung, berichtet Klanke. Nicht auszudenken, was so etwas künftig für die Sicherheit der Patientendaten bedeuten würde. ■

## HAFEN /// KAMERAS ÜBERNEHMEN DIE CONTAINER-KONTROLLE

In deutschen Seehäfen werden mittelfristig 30 bis 40 Prozent der Arbeitsplätze durch Digitalisierung verloren gehen – das ist die düstere Prognose von Uwe Schmidt, Betriebsratsvorsitzender der Gesamthafenbetriebe Bremen und Bremerhaven. Schon jetzt halte die Digitalisierung schlechend Einzug. So werde der Einsatz hochauflösender Kameras erprobt, um Container zu checken und den Wareneingang zu kontrollieren. „Das sind Tätigkeiten, für die wir bisher oft ältere Kollegen eingesetzt haben“, so Schmidt. Weitere Arbeiten könnten wegfallen, wenn sich selbstfahrende Autos künftig selbst verladen. Bereits in den vergangenen Jahren habe sich die Arbeit immer stärker verdichtet, weil die Einzelschiffe immer größer werden. Was vormals drei Frachter anlandeten, bringt heute einer. Die Reeder aber erwarten, dass die Lösch- und Ladearbeiten pro Großschiff ähnlich schnell ablaufen wie früher.

Vor allem auf die Gesamthafenbetriebe sieht Schmidt schwere Zeiten zukommen. Sie sind zuständig für die Flexibilität der übrigen Unternehmen und helfen in Stoßzeiten.

„Es ist absehbar, dass wir bei zunehmender Automatisierung schlicht nicht mehr angefordert werden“, prognostiziert der Betriebsratsvorsitzende. Weil die neuen Techniken nicht im eigenen Betrieb installiert werden, greift die Mitbestimmung hier nicht.

Auch was die Weiterqualifizierung vieler Kollegen angeht, sieht Schmidt Grenzen.

„Wer 35 Jahre lang im Hafen gearbeitet hat, kann nicht zum IT-Spezialisten umgeschult werden.“ ■

## PUMPWERKE /// ENTLASTUNG VON STUPIDEN ROUTINEN

55 Kläranlagen und etwa 280 Pumpwerke betreiben Emschergenossenschaft und Lippeverband, zwei Körperschaften des öffentlichen Rechts. Geplant ist, die Steuerung und Überwachung der Anlagen stärker zu automatisieren und auch untereinander zu vernetzen. „Darin sehen wir durchaus Chancen,

dass Kolleginnen und Kollegen von Alltagsarbeiten entlastet werden“, berichtet die Zweite Stellvertretende Personalratsvorsitzende Katharina Siebert-Vatter. Hier sieht sie auch die Möglichkeit der Schaffung neuer, qualifizierter Arbeitsplätze. Zugleich verweist sie aber auch auf die Gefahren von Hackerangriffen, die dramatische Folgen für die Bevölkerung haben könnten. Es sei deshalb sehr wichtig, das System möglichst weitgehend nach außen hin abzuschotten. Bei intensiver Vernetzung der unterschiedlichen Standorte sei das eine große Herausforderung.

Das Durchschnittsalter der Belegschaft bei Emschergenossenschaft und Lippeverband liegt gegenwärtig bei 47 Jahren. Vor allem manchem älteren Kollegen dürfte die Umstellung auf die neuen Techniken nicht ganz leichtfallen, vermutet Personalrätin Siebert-Vatter. Deshalb überlegen Personalrat und Unternehmensführung gemeinsam, altersgemischte Teams zu bilden, bei denen dann die „Digital Natives“ ihre Computerkenntnisse und die Älteren ihre Erfahrung einbringen. ■

## FACHHOCHSCHULE /// WIR SIND MENSCHEN UND KEINE HOCHGESCHWINDIGKEITSPROZESSOREN

„Digitalisierung äußert sich bei uns vor allem in einer Beschleunigung auf allen Ebenen“, berichtet Karola Güth, Personalratsvorsitzende der Fachhochschule Erfurt. Die Erwartung, dass E-Mails mehr oder weniger sofort beantwortet werden, erhöht den Stress und verringert zugleich die Möglichkeit für persönliche Kontakte. Darüber hinaus sind in den vergangenen Jahren die Zyklen immer kürzer geworden, innerhalb derer neue Programme eingeführt oder bestehende aktualisiert werden. „Nach einer Aktuali-

sierung sind die Eingabemasken oft ganz anders als vorher. Dadurch ist es schwer, Routinen zu entwickeln, die einen auch entlasten könnten“, so Güth. Natürlich steige damit auch der Bedarf nach Schulungen und Weiterbildung – aber auch dafür sei die Zeit knapp.

Erschwerend kommt hinzu: In einigen Bereichen sehen sich die Verwaltungsangestellten der thüringischen Fachhochschule mit unterschiedlicher Software für die gleichen Aufgaben konfrontiert. So treffen Bewerbungen um Studienplätze momentan auf zwei Wegen ein. Die zugrunde liegenden Programme funktionieren unterschiedlich, obwohl letztlich dieselben Daten mit ihnen bearbeitet werden.

Durch den Stress sind die Mitarbeiter öfter krank, ablesbar an den Krankenständen der letzten Jahre. Gebraucht würden klare und entlastende Regeln für die Organisation der Arbeit, fordert Güth. Die Fixierung allein darauf, wie mit Digitalisierung die Arbeit vermeintlich noch effizienter gemacht werden könnte, sei jedenfalls falsch. „Wir sind schließlich Menschen und keine Hochgeschwindigkeitsprozessoren“, sagt sie. ■■■

## STADTREINIGUNG // DER DIGITALE TACHO REGISTRIERT JEDEN HALT

Die digitalen Tachos in den Fahrzeugen der Berliner Stadtreinigung (BSR) zeichnen exakt auf, welche Straßenecke ein Fahrzeug um 7.43 Uhr passiert hat und wo es zwei Minuten gestanden hat. So kann die BSR genau nachweisen, wann wie viel Streusalz zur Glättebekämpfung eingesetzt wurde. „Es gibt heute keine Lkws mehr ohne Datenaufzeichnung durch digitale Tachos“, berichtet Rolf Wiegand, Stellvertretender Vorsitzender des Gesamtpersonalrats. Wollte man die Nutzung der Geräte verhindern, müsste man sie ausbauen, was mit erheblichen Kosten verbunden wäre.

Der BSR-Personalrat hat deshalb ein Verwertungsverbot durch eine Dienstvereinbarung abgesichert: Der Arbeitgeber darf die Daten nicht zur Kontrolle der Beschäftigten nutzen. Außerdem überprüft die Arbeitnehmervertretung, wer Zugang zu den Daten hat. „So etwas funktioniert“ ►



Foto: Mark Rositzki

„Alles muss schneller gehen, oft schafft die EDV mehr Verwirrung, als dass sie hilft“, sagt Karola Güth, Personalratsvorsitzende der FH Erfurt.

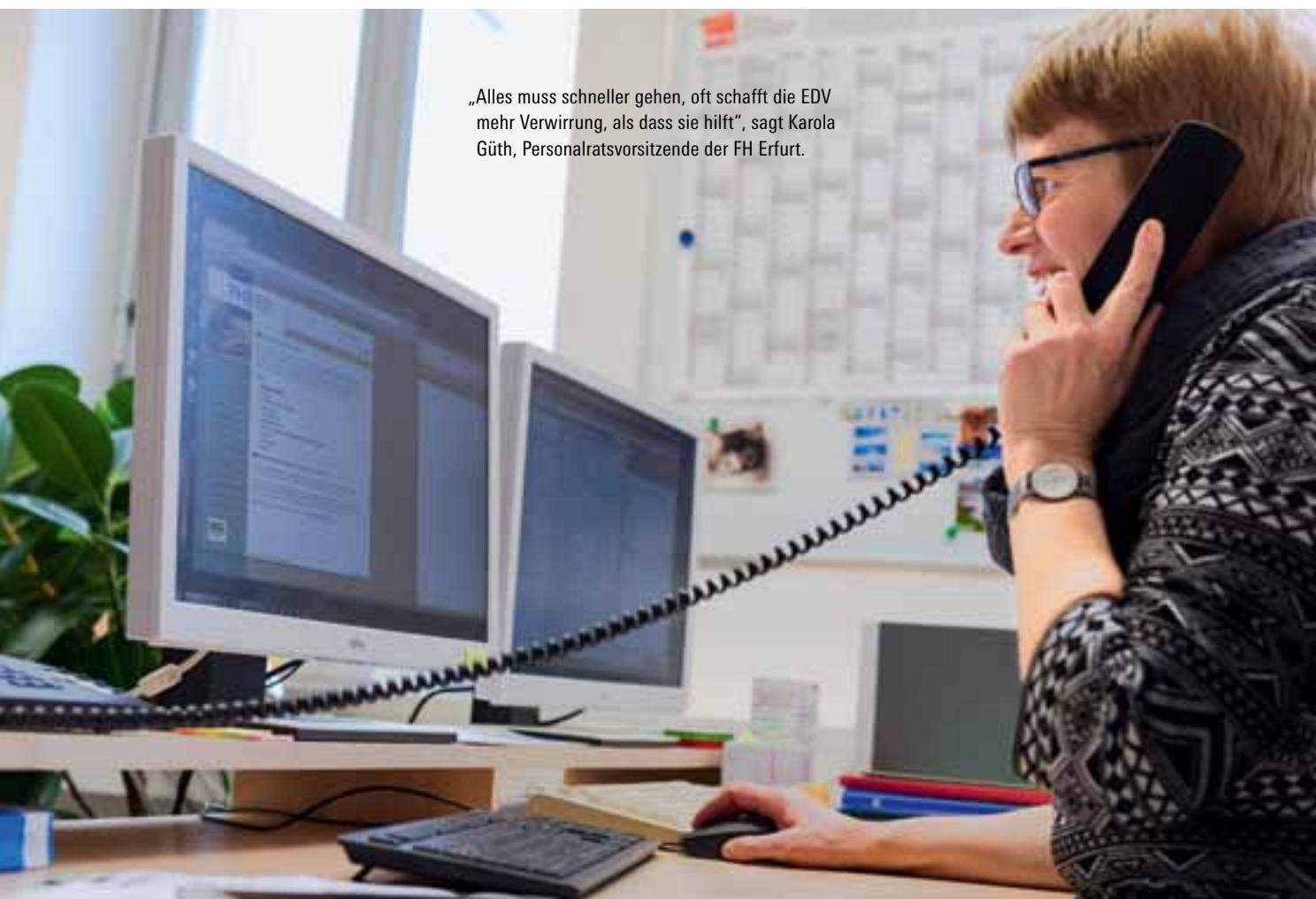


Foto: Eike Lütz

## Wir brauchen ein soziales Betriebssystem

Die Digitalisierung verändert Arbeitsprozesse grundlegend, bringt neue Geschäftsmodelle hervor und treibt die Globalisierung an. Auf dem Kongress „Arbeit und Gesellschaft 4.0: Mitbestimmen, mitgestalten!“, den ver.di und die Hans-Böckler-Stiftung am 17. und 18. Oktober in Berlin veranstalteten, sprachen rund 200 Teilnehmer über die Vielfalt der Veränderungen und über Risiken und Gestaltungschancen – nicht zuletzt für die Beschäftigten in den Dienstleistungsbranchen.

Die neuen Techniken eröffnen durchaus Möglichkeitsräume vor allem für gut Ausgebildete, stärker selbstbestimmt zu arbeiten. Sie bergen aber auch Gefahren von Selbstausbeutung. Zugleich sollen Algorithmen viele Routinearbeiten übernehmen. Das kann Beschäftigte

unterstützen und entlasten – oder ihren Arbeitsplatz kosten. Die größten Risiken tragen vermutlich jene Beschäftigten, die heute schon schlecht verdienen und keine großen Gestaltungsräume bei ihrer Arbeit haben.

Parallel entstehen aber auch ganz neue Tätigkeiten. Die aber sind längst nicht alle attraktiv. So säubern gegenwärtig weltweit rund 100 000 Menschen das Internet von pornografischen und gewalttamen Inhalten, was für viele mit starken psychischen Belastungen einhergeht. Die Digitalisierung bedarf eines Relaunches in Richtung „soziales Betriebssystem“, forderte ver.di-Vorsitzender Frank Bsirske. Entscheidend aus Gewerkschaftssicht ist vor allem, möglichst früh bei der Entwicklung der Algorithmen und technischer Neuerungen involviert zu sein.

► aber nur in gut organisierten, mitbestimmten Betrieben“, gibt Rolf Wiegand zu bedenken. Auch den Datenschutz für Verbraucher sieht er durch die zunehmende Digitalisierung an vielen Stellen in Gefahr. Intelligente Stromzähler, die die Energieflüsse in beide Richtungen in Echtzeit aufzeichnen und mit den aktuellen Strompreisen abgleichen, verraten viel über die Kunden: Wann verlassen sie das Haus, wann gehen sie ins Bett? Wer bekommt Zugang zu diesen Datensammlungen, und wer darf sie auswerten? Solche gesellschaftspolitischen Fragen müssten dringend diskutiert werden, fordert Rolf Wiegand. ■

gen in Flensburg, Heilbronn oder Erfurt für die Erledigung ihrer Arbeit mit den gleichen Softwareprogrammen arbeiten. Dass die Entscheidung jedoch völlig an ihnen vorbei getroffen wurde, stößt auf entschiedenen Widerstand. „Immer wieder wird die Mitbestimmung ausgehebelt. Dabei dient SGB II, § 50 Absatz 3 als Totschlagargument“, kritisiert Uwe Lehmensiek, Vorsitzender aller Jobcenter-Personalräte. Das Gesetz legt fest, dass es bei Einführung zentraler Technik durch die Bundesagentur für Arbeit keine Mitbestimmung vor Ort gibt – und das, obwohl die Einrichtungen ja auch in die Zuständigkeit der Länder und Kommunen fallen.

Lehmensiek fordert, dass das Gesetz geändert wird und Personalräte bei der Umsetzung und Anwendung neuer Techniken auf jeden Fall mitentscheiden. Schließlich ermöglicht die elektronische Aktenführung, festzustellen, wie viele unerledigte Dokumente jemand in seinem Eingangskorb liegen hat oder wie schnell er oder sie etwas abarbeitet. Damit solche Daten nicht zur unerlaubten Kontrolle der Beschäftigten genutzt werden, müssen Dienstvereinbarungen mit der jeweiligen Geschäftsführung getroffen werden – doch längst nicht alle Behördenchefs sind dafür offen. Auch beim Arbeitsschutz sieht Lehmensiek Handlungsbedarf. Vielleicht brauchen künftig einige Kollegen auch mehr Platz, wenn denn zwei Bildschirme auf ihrem Schreibtisch stehen, führt er als Beispiel an. ■

### JOBCENTER /// PERSONALRÄTE BEI EINFÜHRUNG ELEKTRONISCHER AKTEN ÜBERGANGEN

In den 303 Jobcentern der Arbeitsagentur wird nach und nach auf elektronische Aktenführung umgestellt – so hat es der Bund im Sinne seiner Digitalisierungsstrategie entschieden. Bis 2018 sollen die Programme überall laufen. Im Prinzip sind die Personalräte damit einverstanden, dass die Kolleginnen und Kolle-



Foto: Maik Rositzki



Mitarbeiterin des Maschinenbauers Trumpf bedient eine Stanz-Laser-Maschine.

# Neue Kultur in den Ausbildungswerkstätten

**AUS- UND WEITERBILDUNG** Nicht das Erfinden neuer „Industrie-4.0-Berufe“ ist das Gebot der Stunde, sagt die IG Metall, sondern Lernen im Prozess der Arbeit. Und die IG BCE sekundiert: Unsere Ausbildungsordnungen sind so technikoffen, dass man jetzt nicht alles neu machen muss.

Von **Joachim F. Tornau**, Journalist in Hamburg und Kassel

Wer mit Smartphone und Internet aufgewachsen ist, den kann das Schlagwort von der Digitalisierung nicht mehr schrecken. „Es ist ein großer Vorteil, dass Auszubildende und dual Studierende schon in ihrem Alltag ständig mit Computertechnologien umgehen“, sagt Yannick Schulze. „Deshalb

muss man ihnen im Grunde nur noch beibringen, wie sie das konkret für die Arbeit nutzen können.“ Schulze weiß, wovon er spricht – nicht nur, weil er selbst zur Generation der „Digital Natives“ gehört. Der 23-Jährige ist Vorsitzender der Gesamtjugend- und Auszubildenden-Vertretung (GJAV) beim Maschinenbauer Trumpf aus dem ►

► schwäbischen Ditzingen. Und die hat zusammen mit dem Betriebsrat getan, was beim Nachdenken über die Zukunft der Ausbildung meist zu kurz kommt: Sie hat die gefragt, um die es eigentlich geht.

### **„Wir sind eine digitale Generation!“**

Die JAVler diskutierten mit den Auszubildenden und Studierenden im Konzern, was sich unter den Vorzeichen von Industrie 4.0 in der Ausbildung verändern muss. Am Ende stand ein selbstbewusstes Fazit: „Wir sind eine digitale Generation mit eigenen Wünschen.“ Wünsche, bei denen es weniger um die Inhalte als um die Art und Weise des Lernens geht: in interdisziplinären Arbeitsgruppen beispielsweise, die eigenverantwortlich ein Ziel zu erreichen versuchen statt stumpf vorgegebene Schritte nachzumachen. Und mit einem Ausbilder, der nicht befiehlt, sondern berät.

„Um bei der rasanten technologischen Entwicklung nicht abgehängt zu werden, braucht man grundlegende Kompetenzen“, erklärt Schulze. „Man muss lernen, Probleme zu lösen und Prozesse zu verstehen.“ Beim Unternehmen, das seine komplette Produktion innerhalb der nächsten fünf Jahre digitalisieren will, stießen diese Forderungen auf weitgehend offene Ohren: Vieles, sagt der GJAV-Vorsitzende, soll umgesetzt werden.

In Deutschland ist Trumpf damit noch eine Ausnahme. Zwar gab es schon 2013 bei einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation gut 80 Prozent der befragten Unternehmen an, dass ihre Beschäftigten weiterqualifiziert werden müssten. Doch selbst bei der Erstausbildung neuer Fachkräfte spielt die digitale Transformation nach wie vor nur in einer Minderheit der Betriebe eine Rolle. Und bei der Weiterbildung sieht es noch schlechter aus.

Was auch daran liegen mag, dass niemand so genau weiß, was durch digitale Vernetzung, Automatisierung und intelligente Maschinen tatsächlich auf die Beschäftigten zukommen wird. Der Dortmunder Wirtschaftssoziologe Hartmut Hirsch-Kreinsen hat in einer Studie für die Hans-Böckler-Stiftung zwei radikal entgegengesetzte Szenarien skizziert. Möglich erscheine sowohl ein „Upgrading“ der Qualifizierungen, bei dem

der Wegfall von einfachen Tätigkeiten zu einer Höherqualifizierung der gesamten Belegschaft führt, als auch eine „Polarisierung“ – dann bleiben im Unternehmen nur mehr eine Handvoll Hochqualifizierter sowie ein Rest einfacher Jobs übrig, während die mittlere Ebene der Facharbeiter unter die Räder komme.

### **Der Ausbilder wird zum „Coach“**

Also bang abwarten, was da kommen mag? Nein, sagen die Gewerkschaften: Welches Szenario sich am Ende durchsetzt, sei kein Schicksal, sondern zu beeinflussen. „Die Entwicklung der Qualifikationsanforderungen hängt entscheidend davon ab, welche Arbeitsgestaltungs- und Technikkonzepte sich durchsetzen und wie dabei die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine gestaltet wird“, erklärt Hans-Jürgen Urban, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall. Ziel sei die „humane Digitalisierung“. Deshalb müssten sich Betriebsräte und Gewerkschaften als „Humanisierungsaktivisten“ mit eigenen Konzepten einmischen.

Und das heißt erst einmal, dafür zu sorgen, dass Industrie 4.0 nicht allein unter einem technologischen Blickwinkel diskutiert wird – und dass Veränderungen der Aus- und Weiterbildung sich nicht aufs bloße Anpassen an eine neue Tech-

Industrie 4.0 und Digitalisierung gehören nur in 35 Prozent der Unternehmen zu den Ausbildungsinhalten – so der „Azubi Recruiting Trend 2016“ von Uform-Testsysteme. Selbst in der Metall- und Elektroindustrie sind es bloß 43 Prozent. Noch stärker hapert es bei der Qualifikation der Ausbilder: Lediglich 17 Prozent sind schon jetzt für die neuen Inhalte geschult. Befragt wurden 1295 Ausbildungsverantwortliche in Deutschland.



GJAV-Vorsitzender Yannick Schulze, Michael Berger, Betriebsratsexperte für Aus- und Weiterbildung, Uwe Cichowicz, BR-Vorsitzender an den Trumpf-Standorten Ditzingen und Gerlingen (v.l.)

nik beschränken. „Facharbeit wird auch künftig ihren Platz haben“, zeigt sich Bernd Kaßebaum, Bildungsexperte der IG Metall, überzeugt. „Aber wir müssen die berufliche Handlungskompetenz der Beschäftigten stärken, damit sie langfristig arbeitsfähig bleiben.“

Neben dem „realen Erfahrungswissen aus der Produktion“, das Kaßebaum auch in Zukunft für unverzichtbar hält, braucht es deshalb verstärkt überfachliche Qualifikationen: die Fähigkeit, komplexe Arbeitsprozesse zu beherrschen, das Verstehen vernetzter Systeme, Selbstständigkeit, soziale Kompetenzen. Und nicht zuletzt: die Bereitschaft zur Zusammenarbeit über Standesgrenzen hinweg, zwischen verschiedenen Berufen, aber auch zwischen Facharbeitern und Ingenieuren.

Für die IG Metall ist Gebot der Stunde deshalb nicht das Erfinden neuer „Industrie-4.0-Berufe“, sondern eine neue Kultur in den Ausbildungswerkstätten: „Lernen im Prozess der Arbeit“ heißt das Schlagwort. Gelernt werden soll in Projekten und im Team, möglichst nah am realen Produktionsprozess, mit einem Ausbilder als „Coach“ und ohne Trennung zwischen Azubis und dual Studierenden. Ganz ähnlich also, wie es sich der berufliche Nachwuchs bei Trumpf in Ditzingen ausgemalt hat. Nicht ohne Grund ist der Werkzeugmaschinenhersteller eines von fünf Beispielen guter betrieblicher Praxis, die die Gewerkschaft in einer gerade erschienenen Broschüre zur „Berufsbildung 4.0“ ausführlich porträtiert.

### Recht auf Weiterbildung

„Das System der beruflichen Bildung ist recht gut aufgestellt“, bilanziert Kaßebaum. „Es kommt darauf an, wie die bestehenden Ausbildungsordnungen im Betrieb umgesetzt werden – und da ist bei den überfachlichen Kompetenzen noch viel zu tun.“ Auch bei der IG Bergbau-Chemie-Energie (BCE) glaubt man an die Zukunftsfähigkeit des Systems: „Die Ausbildungsordnungen in unseren Branchen sind so technikoffen gestaltet, dass die Betriebe damit auf Veränderungen durch die Digitalisierung reagieren können“, sagt Katrin Locker, bei der IG BCE für berufliche Bildung und Weiterbildung zuständig. „Wir müssen wegen Industrie 4.0 jetzt nicht alle 330 Ausbildungsordnungen neu gestalten.“

Problematischer – auch da sind sich die beiden Gewerkschaften einig – steht es um die Weiterbildung. „Das Thema“, meint IG-BCE-Vorstandsmitglied Ralf Sikorski, „wird in vielen Unternehmen immer noch stiefmütterlich behandelt, obwohl niemand bestreitet, dass es sich dabei um eine existentielle Zukunftsfrage handelt.“ Er rät zu einer Bestandsaufnahme als ersten Schritt. „Viele Betriebe wissen gar nicht, welche Kompetenzen ihre Mitarbeiter haben – technologische, aber auch soziale und persönliche.“

Den Beschäftigten sei Weiterbildung oftmals noch völlig fremd, gerade den An- und Ungelernnten, deren Qualifizierung jedoch am dringendsten angepasst werden müsste, sagt Sikorski. „Denn diese Arbeitsplätze sind am ehesten vom technischen Wandel betroffen.“ Geschaffen werden sollten Angebote zum Lernen am Arbeitsplatz, sei es ganz klassisch durch Kollegen oder, passend zum digitalen Zeitalter, mit Internetunterstützung oder Simulationen, wie sie heute etwa mit Virtual-Reality-Brillen möglich sind. Von „lernförderlicher Arbeit“ spricht IG-Metall-Experte Kaßebaum.

Gefordert ist die Etablierung einer „Weiterbildungskultur“ in den Unternehmen. Ein hohes Ziel, bei dem die Gewerkschaften an ihre Grenzen stoßen. Schon seit 2002 erlaubt der Demografie-Tarifvertrag in der chemischen Industrie, Arbeitszeit für individuelle Weiterbildungen anzusparen – vorausgesetzt, eine entsprechende Betriebsvereinbarung wird abgeschlossen. Im vergangenen Jahr erreichte die IG Metall mit der Bildungsteilzeit eine ähnliche tarifliche Regelung. Doch beides wird bislang erst wenig genutzt.

Die IG Metall sieht deshalb auch den Gesetzgeber in der Pflicht. „Beschäftigte brauchen für Weiterbildung bessere Strukturen“, erklärt IG-Metall-Vorstand Hans-Jürgen-Urban. „In einem Bundesgesetz muss deshalb der Rahmen für ein Recht auf Weiterbildung, für rechtlich garantiertere Lernzeiten, für eine sichere Finanzierung, mehr Beratung und Transparenz, für bessere Qualitätssicherung und Zertifizierung geschaffen werden.“ Aussichtslos erscheint das nicht: Zumindest hat Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles (SPD) schon mehrfach angekündigt, die Weiterbildung stärken zu wollen. ■

Bei der „**Plattform Industrie 4.0**“, die im April 2015 von den Bundesministerien für Wirtschaft und Forschung zusammen mit Industrie und IG Metall ins Leben gerufen wurde, widmete sich eine von der Gewerkschaft geleitete Arbeitsgruppe dem Thema „Arbeit, Aus- und Weiterbildung“. In ihren kürzlich vorgelegten Handlungsempfehlungen spiegeln sich viele Positionen der IG Metall wider: <http://bit.ly/2gBcBdu>

Broschüre der IG Metall: **Berufsbildung 4.0: Lernen im digitalen Wandel**. Fünf Betriebe zeigen ihre Praxis: <http://bit.ly/2gItIrc>

Hartmut Hirsch-Kreinsen/Peter Ittermann/Jonathan Niehaus: **Arbeiten in der Industrie 4.0**. Trendbestimmungen und arbeitspolitische Handlungsbestimmungen. Study der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 308. Düsseldorf 2015. 89 Seiten. <http://bit.ly/2g0MMju>



# „Das ist Hippiekultur plus Kapitalismus“

**INTERVIEW** Thomas Schulz, Autor des SPIEGELS und von „Was Google wirklich will“, erklärt die Firmen im Silicon Valley, die unsere Zukunft machen, die Plattformökonomie und die Rolle der deutschen Industrie.

Das Gespräch führte **Kay Meiners**.



**Herr Schulz, Sie sind SPIEGEL-Korrespondent im Silicon Valley und sprechen am 22. November auf der Engineering- und IT-Tagung, die die IG Metall und die Hans-Böckler-Stiftung bei Bosch veranstalten. Was ist das heiße Thema an der amerikanischen Westküste?**

Die Unternehmen reden davon, die Entwicklung künstlicher Intelligenz voranzutreiben. Das ist ein schillernder Begriff. Viele Leute assoziieren ihn mit einem bewusst denkenden Roboter. Aber das ist nicht gemeint. Es geht um kluge Software, die Kundenwünsche genau kennt. Und um Maschinen, die selbstständig lernen können.

#### **Mit welchen Folgen?**

Wir bedienen Maschinen nicht nur, sondern arbeiten mit ihnen zusammen. Und manchmal ersetzen sie uns auch. Kluge Software wird Routinearbeiten, die heute eine Sekretärin oder eine Kassiererin erledigt, besser beherrschen als ein Mensch. Diese Entwicklungen sind nicht ganz neu, aber sie beschleunigen sich derzeit enorm. Plattformen wie Amazon, Facebook oder Airbnb werden immer schlauer, ebenso wie die Maschinen in einer Werkhalle.

#### **Warum sind die großen Plattformen so mächtig geworden?**

Eine Plattform lebt vom Network-Effekt – also davon, dass möglichst viele Leute mitmachen. Sie wird von vornherein sehr groß gedacht. Wer so etwas plant, will Millionen Menschen auf der ganzen Welt erreichen.

#### **Eine Plattform funktioniert am besten, wenn sie ein Monopol hat?**

Das muss nicht sein. Aber eine starke Marktposition hilft. Ein soziales Netzwerk, in dem Sie viele Ihrer Freunde finden, ist effizienter, als wenn Sie die Freunde aus zehn Netzwerken zusammensuchen müssen.

#### **Woher kommt der missionarische Eifer der IT-Industrie, das „Think Big“?**

Die Amerikaner sagen: Wir haben die Frontier-Erfahrung durch die Eroberung des Westens. Wir sind auf den Mond geflogen. Und jetzt entwi-

ckeln wir die Internetökonomie. Unsere Plattformen ermöglichen auch Dritten, gute Geschäfte zu machen. Dazu kommt das traditionell links-liberale, progressive Denken der Westküste.

#### **Welche Faktoren prägen dieses Denken?**

An der Westküste, in Kalifornien, ist die Hippie-Bewegung entstanden. Eine Bewegung, die die Wohlstandsideale der Mittelschicht infrage stellte. Dieses Erbe, diese Alternativkultur, prägt noch heute die Firmenkulturen im Silicon Valley.

#### **Was haben freie Liebe, Drogen und die Friedensbewegung mit der Firmenkultur von Google zu tun?**

Die Erfahrung, dass man ausgetretene Pfade verlassen kann, Dinge ganz anders machen kann, lebt dort weiter. Ebenso gibt es einen ungebrochenen Fortschrittsoptimismus. Das ist ein Erbe der 60er Jahre. Das Internet bedeutet Wissen. Und Wissen bedeutet Fortschritt und Freiheit. Das Silicon Valley, das ist Hippiekultur plus Kapitalismus.

#### **Eine heiße Mischung, jedenfalls aus deutscher Sicht. Funktioniert das immer wie gewünscht?**

Es geht darum, die Welt besser zu machen und noch etwas dabei zu verdienen. Es funktioniert am Ende nicht immer. Aber diese Mischung sorgt für eine starke philosophische und politische Unterströmung bei der Art, wie man Geschäfte macht.

#### **Ich kenne viele Leute, die glauben, dass sie die Welt eher besser machen, wenn sie im Tante-Emma-Laden einkaufen als bei Amazon. Sie sehen in den großen Plattformen vor allem Jobkiller.**

Das ist mir zu schwarz-weiß gedacht. Man darf nicht nur die Zerstörung sehen, sondern muss auch die Chancen sehen. Es gehen immer alte Arbeitsplätze verloren, wenn eine neue Technik sich ausbreitet. Über die Arbeitsplatzbilanz streiten sich die Ökonomen unabhängig von ihrer politischen Ausrichtung. Niemand kennt die Antwort.

#### **Was beobachten Sie denn in Kalifornien, von wo Sie berichten?**

In Kalifornien sind im Großraum um San Francisco, der Bay Area, in der viele der neuen

**THOMAS SCHULZ**, geboren 1973, schreibt seit 2001 für den SPIEGEL und liefert dem wichtigsten deutschen Nachrichtenmagazin als Korrespondent regelmäßig Berichte über die Hightech-Unternehmen aus dem Silicon Valley. Über sein Buch „Was Google wirklich will“ schrieb die Frankfurter Allgemeine Zeitung: „Nach der Lektüre versteht der Leser Google und die Google-Strategie besser.“ Deutschland attestiert Schulz eine „Anti-Google-Hysterie“, der er mit differenzierter Berichterstattung begegnen will.

► Unternehmen ihre Zentralen haben, innerhalb von fünf Jahren rund 400 000 neue Arbeitsplätze entstanden.

**In den USA insgesamt sinkt die Erwerbsquote. Und die Jobs, die bei Plattformunternehmen wie eBay oder Amazon entstanden sind, fallen nicht durch sonderlich gute Arbeitsbedingungen auf. Es gibt ein dichtes Kontrollnetz, viele Kennzahlen, wenig Freiheiten, schwache Gewerkschaften.**

Das ist das amerikanische System. Aber das kann man nicht den neuen Unternehmen anlasten. Ganz ehrlich: Ich kenne keine Industrie, die mehr darüber nachdenkt, wie man Menschen bei der Arbeit zufriedener machen kann, als die Firmen im Silicon Valley. Alle haben wissenschaftliche Teams, die die Arbeitsbedingungen verbessern sollen.

**An wen kann man sich wenden, wenn man sich als Arbeitnehmer in der Google-Zentrale schlecht behandelt fühlt?**

Nicht an die Gewerkschaft. Die ist in der gesamten IT-Branche schwach oder gar nicht präsent. Probleme werden häufig durch unabhängige Mediatoren geklärt. Das ist natürlich ein ganz

anderer Weg, als wenn man sich an eine Interessenvertretung wendet.

**Die Internetökonomie hält ihre kreativen Köpfe bei Laune. Aber was ist mit den Leuten draußen, die mit deren Innovationen klarkommen müssen? Wer hilft dem Uber-Fahrer, der seinen Platz in der Warteliste nur verbessern kann, wenn er mehr von seinem Lohn an die Plattform abgibt als sein Konkurrent?**

Uber ist in gewisser Weise ein Sonderfall. Die Personen hinter der Firma und das Geschäftsmodell findet man auch im Silicon Valley nicht sehr sympathisch. Wenn es sehr starken öffentlichen Druck von Lobbyorganisationen gibt, kann das dazu führen, dass Geschäftsmodelle korrigiert werden.

**Wo sehen die führenden IT-Firmen der USA die gefährlichste Konkurrenz? Im eigenen Land, in Asien oder in Europa?**

Es gibt kein generelles Feindbild. Stattdessen wird der jeweilige Markt, das jeweilige Produkt genau analysiert. Wer an einem selbstfahrenden Auto arbeitet, der weiß, dass die deutsche Autoindustrie ein ernst zu nehmender Player ist. Und

Foto: Google, picture alliance/AP Photo



Auf der Entwicklerkonferenz im kalifornischen Mountain View zeigt Google die jüngste Version des selbstfahrenden Autos.

Die Arbeitsplätze in einer Google-Niederlassung in Korea sind voll mit Gegenständen, die Kreativität und gute Laune fördern sollen.

generell wird China sehr ernst genommen, weil der Markt riesig ist und dort sehr schnell neue Firmen entstehen.

**Sie haben in einem SPIEGEL-Artikel dazu aufgefordert, Deutschland solle den „US-Konzernen Paroli bieten mit einem eigenen Entwurf der digitalen Zukunft“. Wie kann das geschehen?**

Das war als ein Appell gemeint, das unternehmerische Denken zu stärken, das in Deutschland in den letzten Jahrzehnten stark abgenommen hat. Das muss sich wieder ändern, mit allem, was dazugehört: Abbau bürokratischer Hürden, Bereitstellung von Risikokapital, eine Fehlerkultur. Die traditionellen deutschen Unternehmen versuchen zwar, sich neue Technologien anzueignen. Aber es entstehen kaum neue Unternehmen.

**Sie warnen davor, die US-Konzerne könnten irgendwann einfach die halbe deutsche Industrie aufkaufen.**

Die Firmen, von denen wir reden, verfügen über riesige Geldreserven. Google hat vor einigen Jahren den Konzern Motorola erworben und nach nur zwei Jahren an Lenovo weitergereicht. Was Google wollte, waren bestimmte Patente. Der Rest hat das Unternehmen nicht interessiert.

**Ihr Kollege Sascha Lobo hat in seiner Kolumne Volkswagen und Google miteinander verglichen. Volkswagen ist in seinen Augen hierarchisch und langsam. Man träumt davon, das, was man hat, etwas besser zu machen, nicht von den großen Moonshots. Ist das typisch deutsch?**

Ja, aber es ändert sich. In den letzten Jahren habe ich mir tatsächlich große Sorgen gemacht. Ich habe in vielen Unternehmen eine sehr arrogante Haltung erlebt, Leute, die sagen: Was wir im Maschinenbau seit 100 Jahren machen, machen wir gut. Was interessiert uns der Digitalkram? Jetzt reisen viele Manager in die USA, um dort neue strategische Ansätze kennenzulernen. Die Deutschen sind ja nicht dumm.

**Was lernen die deutschen Manager in den USA?**

Sie lernen, dass die neue Währung Schnelligkeit heißt. Schnelligkeit ist in der Welt der neuen Technik wichtiger als Perfektion. Das bedeutet,



**„Schnelligkeit ist die neue Währung. Sie ist heute wichtiger als Perfektion.“**

das geistige Eigentum schnell zu entwickeln, schnell zu schützen und schnell am Markt zu sein. Man muss große Würfe versuchen. Manchmal klappt es.

**Und die Gewerkschaften?**

Ich denke, dass sie stark und flexibel genug sind, den Umbau in ihrem Sinne mitzugestalten. Es entstehen so viele Fragen, die nur befriedigend gelöst werden, wenn die Gewerkschaften sich beteiligen. Die Neuerungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, sind keine Frage der Arbeitgeber alleine, sondern eine gesellschaftliche Aufgabe. Es muss gemeinsam entschieden werden, welchen Weg man gehen will und welchen nicht.

**Wird die Digitalisierung auch den armen, abhängten Ländern helfen? Oder bleibt alles, wie es ist, und die Kluft zwischen den Industriestaaten und den anderen Ländern wird eher größer?**

Es gibt keinen Automatismus in die eine oder andere Richtung. Historisch ist es immer so gewesen, dass der Fortschritt am Ende alle erreicht. Aber nicht mit der gleichen Geschwindigkeit und Intensität. Ich möchte die Hoffnung nicht aufgeben, dass das Internet Wissen und Freiheit auch in Regionen bringt, in denen das bisher nicht möglich war. ■

## 8. Engineering- und IT-Tagung

Am 22. November sprach Thomas Schulz auf der gemeinsamen Veranstaltung der Hans-Böckler-Stiftung und der IG Metall, „Agil, mobil, innovativ – wo bleibt der Raum für gute Arbeit?“, über das Thema „Silicon Valley und die Logik der Plattformökonomie“. Dazu auch unser Bericht auf Seite 53 in diesem Heft.

# Vorsprung durch Bildung

**WEITERBILDUNG** Audi hat als erster Autohersteller ein Konzept zum digitalen und mobilen Lernen. Ausgerüstet mit Tablets, können Azubis und Beschäftigte Wissen dann abrufen, wenn sie es gerade brauchen.

Von **Andreas Kraft**, Journalist in Bamberg

**P**eter Mosch ist bei Twitter ziemlich aktiv. Der Audi-Gesamtbetriebsratsvorsitzende macht dort vor allem zwei Sachen: Er teilt seine Leidenschaft für das Motorsportteam der Ingolstädter und spricht über die Zukunft der Automobilindustrie. Denn die steht vor einer Veränderung, deren Folgen kaum abzuschätzen sind. Maschinenbauer prognostizieren den produzierenden Betrieben eine Revolution. Nach Dampfmaschine, Fließband und Roboter stehe nun der vierte Schritt an: die vernetzte und intelligente Fabrik.

Bei Audi ist der Vorstand gedanklich schon ziemlich weit. Es gibt sogar Ideen, das Fließband abzuschaffen. In wenigen Jahren könnten Autos an Montageinseln gebaut werden, um dem Wunsch der Kunden nach immer individuelleren Fahrzeugen besser nachkommen zu können. Die Chassis steuern sich dann auf kleinen Wagen selbstständig durch die Produktionshalle und stellen sich an der Station an, an der gerade am wenigsten los ist. Die Chance dabei: Die Beschäftigten entkommen dem Takt des Bandes.

An den neuen Inseln arbeiten sie mit Robotern Hand in Hand und müssen den Datenstrom analysieren, um Fehler zu vermeiden. Damit liegt auch das Risiko auf der Hand: Was wird aus den Beschäftigten, die keine Roboter programmieren können oder von Datenanalyse keine Ahnung haben?

Für Peter Mosch ist klar: Die Beschäftigten müssen möglichst schnell für die neuen Anforderungen an ihre Berufe qualifiziert werden. „Mit Weiterbildung können wir Ar-

beitsmarktrisiken minimieren und zeitgleich Chancen für neue Beschäftigungsfelder erschließen“, sagt der GBR-Vorsitzende. „Mit ihr können wir selbst die Oberhand behalten, anstatt von Maschinen ausgehebelt zu werden.“

Er fordert deshalb eine flächendeckende Weiterbildungsoffensive von Staat und Unternehmen: „Wir müssen die Beschäftigten frühzeitig in Veränderungsprozesse einbinden, digitalen Know-how-Transfer vorantreiben, Vernetzung fördern, neue Qualifizierungsformate entwickeln, und wir müssen mutig sein. Nur so machen wir alle den Schritt ins digitale Zeitalter.“

## Lackiererei: 200 Menschen und 98 Roboter

Und die neue Zeit kommt näher: Wenn bei Audi in Ingolstadt ein Produktionsschritt überarbeitet wird, hält immer auch ein Stück neue Technik Einzug – wie bei der im Herbst eröffneten Lackiererei. Dort arbeiten jetzt rund 200 Menschen in drei Schichten zusammen mit 54 Lackierrobotern, 36 Handlings- und acht Reinigungsrobotern. Mit der Unterstützung der Roboter lassen sich Motorhaube und Kofferraumdeckel doch deutlich leichter heben. „Für uns zeigt das auch, dass sich technologischer Fortschritt und menschenfreundliche Arbeitsbedingungen nicht ausschließen“, sagt Mosch. Sicher auch ein Grund, warum der Betriebsrat den Bau der neuen Anlage immer unterstützt hat.

Die neue Lackiererei ist aber nicht nur ergonomisch, sondern auch ein Baustein der Smart Factory der Zukunft. Ein Roboter ver-



Foto: AUDI AG

„Mit Weiterbildung können wir selbst die Oberhand behalten, anstatt von Maschinen ausgehebelt zu werden“, sagt der GBR-Vorsitzende von Audi, Peter Mosch.



Roboter arbeiten in der Lackiererei von Audi. Dass man für die intelligente Fabrik auch intelligente Mitarbeiter braucht, weiß man in Ingolstadt.

misst die lackierten Autos an über 1000 Messpunkten. Zudem prüfen die Beschäftigten die Qualität des Lacks mithilfe von Tablets. Die Daten stehen dann nicht nur den Mitarbeitern der Lackiererei, sondern auch den übrigen Abteilungen zur Verfügung, sodass alle vernetzt mit den aktuellen Daten arbeiten können, um frühzeitig Fehler zu erkennen und zu beheben. Dass man für eine intelligente Fabrik auch intelligente Mitarbeiter braucht, sieht auch die Personalabteilung. Die Zahl der Ausbildungsplätze zum Mechatroniker wurde um 20 Prozent auf 160 erhöht – so viele Azubis hat kein anderer Ausbildungsbereif bei Audi.

#### Mit dem Tablet auf Fehlersuche

Teil der Ausbildung ist es, Roboter zu warten und zu programmieren. Ihre Computer und Tablets nutzen die Azubis auch, um für simulierte Fehler Lösungswege zu finden. Zudem hat Audi die Ausbildung zum Fachinformatiker erweitert. In der Smart Factory soll der zusammen mit den Mechatronikern die Datenflut managen und analysieren. Damit die Zusammenarbeit klappt, werden die Fachinformatiker als Elektrofachkräfte qualifiziert.

Worauf Audi besonders stolz ist: Als erster Autohersteller haben die Ingolstädter ein Konzept zum digitalen und mobilen Lernen eingeführt. Ausgerüstet mit Tablets, können Azubis und Beschäftigte in einer Weiterbildung Wissen genau dann abrufen, wenn sie es gerade brauchen. Zudem soll so die Verbindung von Theorie und Praxis erleichtert werden – das Tablet ist ja schnell zur Hand. Mithilfe der neuen Technik lassen sich zudem Lerntteams organisieren, deren Mitglieder an verschiedenen Standorten in unterschiedlichen Ländern arbeiten. Der Umgang mit den mobilen Geräten soll dabei auch die Medienkompetenz schulen.

Die Personalabteilung sagt, sie setze auf lebenslanges Lernen. Entsprechend können ältere Beschäftigte Module, die es in ihrer Ausbildung noch nicht gab, nachholen. Bei Audi tauschen sich die Beschäftigten daher regelmäßig mit ihren Vorgesetzten über die eigene Qualifikation aus. Letztlich entscheidet das Unternehmen, wer wann welche Weiterbildung machen kann.

Unterrichtet werden die Beschäftigten von rund 200 Lehrkräften an der firmeneigenen Audi-Akademie, einem schicken, neuen

Gebäude in der Ingolstädter Innenstadt, das 2015 eröffnet wurde. 1993 gegründet, hat sich die Schule zu einem führenden Anbieter von Weiterbildungen in Deutschland entwickelt. Zunehmend befassen sich die täglich rund 300 Seminarteilnehmer mit der Digitalisierung der Produktion.

Die steht auch weiter im Fokus des Betriebsrates. Als einer der Ersten hat der GBR von Audi 2013 ein Arbeitnehmerprojekt zur Digitalisierung ins Leben gerufen. Unter der Überschrift „Vision 2030“ befassen sich die Beschäftigten in Workshops und Diskussionsrunden mit Wissenschaftlern mit den anstehenden Veränderungen. Die Strategie des Betriebsrats: Sobald neue Technologien eingesetzt werden sollen, drängt er darauf, dass alle betroffenen Kollegen vom Unternehmen darüber informiert werden, was sich wie verändert soll und was das für die Beschäftigten konkret heißt.

Das alles schafft Möglichkeiten, „die Zukunft im Sinne der Arbeitnehmer zu gestalten“, sagt Mosch. „Dazu arbeiten wir sehr eng mit dem Unternehmen zusammen und achten darauf, dass der Mensch weiterhin die Maschine steuert und nicht umgekehrt.“ ■

# „Sorgen mache ich mir um die Mitbestimmung“

**INTERVIEW** Die Soziologin Sabine Pfeiffer warnt davor, dass künftig die Experten für Software und die Algorithmen die Arbeitsprozesse gestalten und nicht die Arbeitnehmer.

Das Gespräch führte **Annette Jensen**. – Fotos: **Maik Rositzki**

„

**Sabine Pfeiffer, erwarten Sie, dass die Digitalisierung unsere Arbeit grundlegend verändert – oder setzt sie bestehende Trends nur fort?**

Mobiles Arbeiten und Entgrenzung von Arbeit sind Phänomene, die in der Arbeitssoziologie seit 15 bis 20 Jahren beobachtet werden. Das Ganze bekommt jetzt einen neuen starken Schub, weil Geräte mobiler geworden sind und die Infrastruktur es ermöglicht, sich von außen in interne Unternehmensnetze einzuklinken. So kommt zur Flexibilität der Arbeitszeit zunehmend die Flexibilität des Arbeitsortes hinzu – was an manchen Stellen neue Freiheiten bringt, aber keineswegs eine Garantie ist für eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bedeutet.

**Wie beurteilen Sie die neuen Kontrollmöglichkeiten?**

Da sehe ich ganz neue Dimensionen. Bis jetzt hat der Betriebsrat bei Einführung einer neuen Technik darauf geachtet, ob personenbezogene Daten aufgezeichnet werden – und wenn ja, wie deren Nutzung technisch ausgeschlossen werden kann. So einfach wird es in Zukunft nicht mehr sein. Unter dem Stichwort Internet der Dinge fallen in der Produktion, im Einzelhandel oder in der Logistik große Mengen an Daten an, die den Informations- und Materialfluss koordinieren sollen.

Sie werden erst einmal nicht dazu generiert, um die dort arbeitenden Personen zu kontrollieren.

**Worin sehen Sie dann die Risiken?**

Im Verpackungsbereich wird es beispielsweise kleine Roboter geben, die nah an die Menschen im Arbeitsprozess heranrücken und deshalb mit viel Sensorik ausgestattet sein müssen. Das heißt aber auch, dass vieles automatisch aufgezeichnet wird über die Person, die zuarbeitet. Die Maschinen benötigen diese Daten, um zu funktionieren – und zugleich lassen die Daten Rückschlüsse über die Beschäftigten zu. Auch digitale körpernahe Werkzeuge werden sich ausbreiten. Etwa intelligente Arbeitshandschuhe, die dafür entwickelt wurden, komplexe Montagetätigkeiten zu unterstützen, und die signalisieren, wenn jemand in die falsche Schraubenkiste greift. Es ist aber ein Leichtes und kostet fast nichts, wenn man mit diesem Handschuh auch die Pulsfrequenz aufzeichnet.

**Warum kann ein Betriebsrat nicht wie bisher dafür sorgen, dass die Daten nicht zur Kontrolle der Beschäftigten missbraucht werden?**

Wenn es einen Betriebsrat gibt, kann er oder sie dafür sorgen, dass das ausgeschlossen ist. Aber es gibt nicht überall Betriebsräte, und es geht künftig auch nicht mehr nur um die Verhinderung ►



Sabine Pfeiffer: „Einfache Büroarbeiten werden durch Algorithmen ersetzt, damit fallen viele Jobs weg.“

► des Missbrauchs von personalisierten Daten. Da entstehen auch Metadaten. Wenn beispielsweise in einem Krankenhaus mit Dreischichtsystem solche Handschuhe zum Desinfizieren eingesetzt werden, lassen sich nach drei Monaten anhand der Pulsdaten und der Schichtzusammensetzung Muster erkennen. Da entstehen ganz neue Möglichkeiten für Arbeitgeber, aber auch für Dienstleistungsanbieter. Ich fürchte, dass wir auf Zeiten zusteuern, in denen sich so etwas betrieblich nur noch bedingt kontrollieren lässt.

#### Wo liegt dann der politische Hebel?

Die EU lässt zu, dass Daten verkauft und zu ganz anderen Zwecken benutzt werden können. Schon heute höre ich von vielen Betriebsräten, dass sie kaum noch hinterherkommen, weil bei jedem Update neue Funktionen und damit auch mögliche Hintertüren entstehen. Wenn man sich vorstellt, dass bald jede Lampe, jede Tür und jede Schublade Daten sendet und empfängt – und darauf steuern wir ja zu –, wie soll da ein Betriebsrat technisch und juristisch alles noch nachvollziehen können?

#### In welchen Branchen sehen Sie die größten Gefahren für die Arbeitsplätze?

In Deutschland ist die Industrieproduktion schon hochgradig automatisiert; beschäftigungsmäßig erwarte ich da keine großen Einbrüche. Wegfallen werden dagegen vor allem einfache Bürotätigkeiten, menschliche Tätigkeiten werden durch Algorithmen ersetzt. Zum Beispiel bei Haftpflichtfällen in Versicherungen: Die Abläufe sind heute schon hoch standardisiert, aber einige Daten müssen die Beschäftigten noch manuell eingeben, und an bestimmten Stellen haben sie auch noch Entscheidungsspielräume. Noch entscheiden Menschen, ob eine Versicherungsprämie ausgezahlt oder ob ein Gutachter eingeschaltet wird. In Zukunft werden Algorithmen solche Entscheidungen anbahnen oder sogar treffen. Das hat nichts mit künstlicher Intelligenz zu tun, sondern aus den Daten der Versicherungsfälle der vergangenen zehn Jahre wird das naheliegendste Vorgehen abgeleitet und dann autonom die Entscheidung gefällt.



**SABINE PFEIFFER**, 50, ist geladene Werkzeugmacherin und heute Professorin für Soziologie an der Universität Hohenheim. Sie beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit dem Zusammenhang Mensch, Arbeit, Technik, Organisation. Die ehemalige Böckler-Stipendiatin ist Vertrauensdozentin und war an mehreren Stiftungsprojekten beteiligt, so an „Betrieb lernen“ und „Arbeit 2.0 – neue Anforderungen an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen im Umgang mit Social Media“.

#### Müssen wir uns auf erhebliche Jobverluste einstellen?

Viele Arbeitsplätze werden von solchen Entwicklungen betroffen sein. Das heißt aber nicht zwangsläufig, dass alle Personen aus diesem Bereich in der Arbeitslosigkeit landen. Die Unternehmen werden einen hochkomplexen Organisationswandel erleben, und dabei entstehen mit Sicherheit auch neue Tätigkeitsfelder.

#### Wo sehen Sie die größten Gefahren für die Arbeitnehmerseite?

Am meisten Sorgen mache ich mir darüber, dass es in frühen Entwicklungsphasen keine Mitbestimmungsprozesse gibt, da aber werden die Weichen gestellt. Irgendwelche Softwareentwickler kreieren Algorithmen nach welchen Kriterien auch immer – und der Anbieter dieser Software wird sie nie preisgeben, weil sein Geschäft auf diesem Betriebsgeheimnis basiert. Wenn nun ein Unternehmen diese Technik einkauft, kann dessen Betriebsrat zwar dafür sorgen, dass bestimmte Funktionen nicht freigeschaltet werden – wenn es denn einen Betriebsrat gibt. Aber wie der Algorithmus funktioniert, weiß er nicht, geschweige denn, dass er daran etwas ändern kann.

Da sind Machtbeziehungen einprogrammiert – manchmal gezielt, manchmal als Nebeneffekt –, aber sie legen Prozesse und Nutzungsweisen fest. Wir bräuchten für so etwas eigentlich Transparenz und gesellschaftliche Mitbestimmung. Wenn das alles Open Source wäre, hätten wir diese Probleme nicht.

#### Wie wirken sich solche einprogrammierten Machtbeziehungen konkret aus?

Im Kreditgewerbe lässt sich das bereits klar sehen: Die Schufa ist ein privatwirtschaftliches Unternehmen, keine Behörde, und entscheidet auf Grundlage nur ihr bekannter Algorithmen darüber, wie kreditwürdig jemand ist. Allein die Tatsache, in welcher Straße ich wohne, kann von zentraler Bedeutung sein. Solche Strukturen werden sich ausweiten. Wir haben keine Modelle dafür, wie wir hier demokratische Mitsprache und betriebliche Mitbestimmung organisieren können.

“

„Vielleicht kann man gemeinsam mit den Nerds überlegen, wie man die ganze tolle Technik zur Gestaltung guter Arbeit einsetzen kann.“

**Abgesehen von mehr Flexi bei Arbeitszeit und -ort: Welche Chancen sehen Sie für Beschäftigte, und wie können Gewerkschaften die befördern?**

Bisher läuft die Debatte viel zu technikzentriert. Vielleicht sollte man sich stärker auf positive Visionen und Gestaltungsmöglichkeiten fokussieren. Bei neuen digitalen Geschäftsmodellen stehen immer die Konsumenten im Zentrum, und es gibt viele kreative Methoden, um herauszufinden, was sie gerne hätten. Warum nicht diese Methoden auch für die ganz normalen Beschäftigten in den Fabriken oder Pflegestationen nutzbar machen?

**Wie stellen Sie sich das konkret vor?**

Wir wissen aus medizinischen Daten, dass Menschen, die lange Schicht arbeiten, früher krank und multimorbid werden – und das nehmen wir leider in Kauf. Warum nicht mal den 23-jährigen gut verdienenden Nerd mit einer 50-jährigen Montagearbeiterin oder dem Pfleger zusammenbringen, der seit Jahren Schicht arbeitet und einen kaputten Rücken hat? Vielleicht könnten die gemeinsam in innovativen Prozessen überlegen, wie man die ganze tolle Technik zur Gestaltung guter Arbeit einsetzen kann. Um so einen Diskurs in Gang zu bringen, sind Gewerkschaften sehr wichtig. Derartige Ansätze könnten vielleicht sogar viele junge Menschen für Gewerkschaften begeistern, die bisher eher generativ sind, wenn jemand dafür sorgen will, dass sie ihr Smartphone mal

ausschalten. Klar ist aber auch: Solche partizipativeren Ansätze können Mitbestimmung ergänzen, nicht ersetzen.

**Ist unser System der betrieblichen und schulischen Berufsausbildung ein Auslaufmodell?**

Ganz im Gegenteil. In Deutschland werden die meisten hochkomplexen Produkte hergestellt. Für die dafür notwendigen Innovationsprozesse sind produktionstechnologisches Theoriewissen wie auch praktisches Erfahrungswissen unerlässlich. Deshalb wäre es falsch, Akademisierung und berufliche Bildung gegeneinander auszuspielen – beides wird gebraucht. Das staatlich geordnete, sozialpartnerschaftlich ausgehandelte System der Berufsausbildung ist nicht trotz, sondern wegen seiner dreigliedrigen Struktur hoch dynamisch und bedarfsoorientiert, wie auch internationale Studien belegen.

**Nennen Sie uns ein Beispiel?**

Nehmen Sie den Beruf des Produktionstechnologen. Die Ausbildungsordnung von 2009 liest sich wie die für eine Fachkraft für Industrie 4.0. Solche neuen Berufsbilder reagieren nicht nur auf technische Anforderungen, sondern auch auf die zunehmend wichtige Selbstorganisation von Arbeitsteams. Gebraucht wird dafür ein komplexes Bündel an informellen und habituellen Fähigkeiten – und Betriebe sind ein fruchtbare Umfeld, um genau solche Fähigkeiten zu entwickeln. ■

**ver.di-Digitalisierungskongress „Arbeit und Gesellschaft 4.0: Mitbestimmen, mitgestalten!“**  
 „Wie kann die Digitalisierung für gute Arbeit und gute Dienstleistungen genutzt werden?“ Das diskutierten Referenten aus Wissenschaft, Politik, Betrieben, Verwaltungen und der Netz-Community auf dem Kongress der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di am 17. und 18.10. 2016 in Berlin.  
 Link zur Dokumentation der Veranstaltung <http://bit.ly/digitalisierungskongress2016>

# IMMOBILIENKONZERN VERBREITET ANGSTKULTUR

**BETRIEBSRAT** Die Deutsche Wohnen, der zweitgrößte Immobilienkonzern Deutschlands, schüchtert Mitarbeiter ein, die einen Betriebsrat gründen wollen, und verhindert, dass sie im Aufsichtsrat Sitz und Stimme haben.

Von Gunnar Hinck, Journalist in Berlin

Die Aktionäre des Immobilienkonzerns Deutsche Wohnen können sich freuen. Der mit 150 000 Wohnungen zweitgrößte Vermieter in Deutschland hat im ersten Halbjahr 2016 wieder einen hohen Gewinn eingefahren: 620 Millionen Euro sind es diesmal. Der Kurs der im MDAX notierten Aktiengesellschaft hat sich seit 2014 mehr als verdoppelt.

Von daher ist die Deutsche Wohnen AG für Investoren eine gute Adresse. Für die Beschäftigten weniger. Ehemalige Mitarbeiter und ver.di berichten von einer „Angstkultur“ im Unternehmen und davon, wie Versuche, einen Betriebsrat zu gründen, vom Unternehmen verhindert würden.

## Tricks mit der Rechtsform

Mehr noch: Obwohl die im MDAX notierte Aktiengesellschaft mit knapp über 750 Mitarbeitern unter das Drittelpartizipationsgesetz fällt, fehlen im Aufsichtsrat Arbeitnehmervertreter völlig. Um dies zu erreichen, bedient sich das Unternehmen eines legalen Tricks: Die Mehrzahl der Beschäftigten ist auf drei formal eigenständige GmbHs, 100-prozentige Töchter, verteilt. Die eigentliche Deutsche Wohnen AG firmiert laut Geschäftsbericht als Holding, die nur 150 Mitarbeiter beschäftigt.

Das Drittelpartizipationsgesetz schreibt zwar vor, dass alle Arbeitnehmer dem Gesamtkonzern zuzurechnen sind. Allerdings nur, wenn es einen

“

**„Der Vorstand will alle Überbleibsel der kommunalen Unternehmen heraushaben. Ein Betriebsrat stellt Fragen und ist unbequem.“**

Ehemalige Führungskraft der GSW, die anonym bleiben will

Beherrschungsvertrag zwischen Konzerngesellschaft und Tochterunternehmen gibt – oder diese in das „herrschende Unternehmen eingegliedert sind“. Der Begriff „eingegliedert“ ist der Haken. „Eine faktische Steuerung über die Mehrheitsbeteiligung reicht dabei nicht aus, um als eingegliedert zu gelten. Leider nutzen viele Unternehmen diese Lücke und können so der Drittelpartizipationsgesetz legal entgehen“, sagt Martin Lemcke, bis vor Kurzem Bereichsleiter Mitbestimmung bei ver.di.

Ein Blick zurück ist nötig, um die Mitbestimmungsvermeidung des Wohnungriesen zu verstehen. Das Unternehmen ist durch die Privatisierungen auf dem deutschen Wohnungsmarkt entstanden. In den 90er Jahren verkauften viele Unternehmen ihre Werkwohnungen und mehrere Bundesländer ihre Wohnungsbestände. Die Deutsche Bank griff zu und kaufte 1998 die „Heimstätte“ des Landes Rheinland-Pfalz und die Werkwohnungen der Hoechst AG. Daraus formte sie die Deutsche Wohnen, die sie kurz danach an die Börse brachte. Das Unternehmen ist auf dem Reißbrett entstanden und ohne gewachsene Geschichte.

## Das waren soziale Wohngesellschaften mit Mitbestimmungskultur

Erst richtig groß wurde die Deutsche Wohnen durch den (damals umstrittenen) Kauf zweier

landeseigener Berliner Wohnungsbaugesellschaften, der Gehag GmbH im Jahr 2007 und der gemeinnützigen Siedlungs- und Wohnungsbau-Gesellschaft, GSW, sechs Jahre später. Die GSW war in Westberlin mit 70 000 Einheiten der größte Wohnungseigentümer. GSW und Gehag wurden in den 1920er Jahren gegründet und stehen für den vorbildlichen sozialen Wohnungsbau dieser Jahre. Architekten wie Bruno Taut bauten für sie Wohnanlagen wie die Hufeisensiedlung in Berlin-Neukölln im Stil der klassischen Moderne, die heute UNESCO-Welterbe-Status haben. GSW und Gehag hatten neben der Sozialverpflichtung als kommunale Unternehmen auch eine ausgeprägte Mitbestimmungskultur mit starken Be-

triebsräten. Die kapitalmarktgetriebene Deutsche Wohnen reduzierte die Belegschaften durch Abfindungen und Kündigungen; die verbliebenen Mitarbeiter wechselten in die neue Gesellschaft. Dadurch wurden die alten Arbeitnehmergremien der geschluckten Unternehmen entmachtet. Von der alten GSW haben nur noch drei Betriebsräte befristete Restmandate.

Eine ehemalige Führungskraft, die aus der GSW stammt und inzwischen per Abfindung ausgeschieden ist, berichtet von einem mitbestimmungsfeindlichen Klima in der Deutschen Wohnen. „Der Vorstand will alle Überbleibsel der zugekauften kommunalen Unternehmen heraushaben. Denn ein Betriebsrat stellt

Deutsche Wohnen ist Eigentümerin der Hufeisensiedlung Britz, heute UNESCO-Welterbe.



Die Weiße Stadt in Berlin: in den Zwanziger Jahren vorbildlicher sozialer Wohnungsbau

► Fragen und ist unbequem“, sagt sie. Das Unternehmen werde, so die ehemalige Führungskraft, vom Vorstandsvorsitzenden Michael Zahn „autoritär“ und „sehr hierarchisch“ geführt.

### Druck, Drohungen, Abfindungsangebote

Eine Gruppe von ehemaligen Mitarbeitern der GSW, die von der Deutschen Wohnen übernommen worden waren, hat 2015 versucht, in ihrer Tochtergesellschaft, der Deutsche Wohnen Kundenservice GmbH, einen Betriebsrat zu gründen. Es schien ein günstiger Moment zu sein: „Nach der Aufregung um die Fusion war Ruhe eingekehrt. Außerdem standen das Auslaufen der Arbeitsplatzgarantie und der Tarifbindung bevor. Dagegen wollten wir uns wehren“, sagt Tobias Krug (Name geändert). „Mein Abteilungsleiter riet mir, das nicht zu tun, weil wir sonst in Teufels Küche kämen.“

Er und seine Mitstreiter ließen sich nicht beirren und bereiteten die Wahl eines Wahlvorstandes vor. Ihre Namen wurden im Unternehmen

bekannt – was Folgen hatte: Ein Kollege mit befristetem Arbeitsvertrag erhielt laut Krug einen Anruf des Vorgesetzten, der ihm nahelegte, die Finger von dem Vorhaben zu lassen. Der Kollege folgte der Empfehlung, die eigentlich eine Drohung war. „Wenn man Angst um seinen Job hat, ist man natürlich leicht unter Druck zu setzen“, sagt Tobias Krug. Er selbst wurde wenig später vom Geschäftsführer zu einem Gespräch einbestellt: „Er fragte mich, ob ich glaube, dass ich noch an der richtigen Stelle arbeite, und bot mir eine Freistellung plus Abfindung an.“ Die Betriebsratspläne erwähnte der Geschäftsführer nicht, aber für Krug ist der zeitliche Zusammenhang offensichtlich. Tobias Krug nahm das Angebot schließlich an, seine Mitstreiter verließ der Mut. Ihr Projekt Betriebsrat war gescheitert.

### Immobilienbranche mit zunehmend weniger Gewerkschaftsbindung

Barbara Tulke ist bei ver.di Berlin-Brandenburg die zuständige Gewerkschaftssekretärin für die Immobilienbranche und kennt den Druck bei der Vorbereitung von Betriebsratswahlen: „In schwierigen Unternehmen, und dazu zählt die Deutsche Wohnen, muss man die Gewerkschaft einbeziehen.“ Gewerkschaften können damit beauftragt werden, die Wahl des Wahlvorstands zu organisieren. Dadurch werden die Initiatoren im Betrieb geschützt, weil sie zunächst anonym bleiben. Auch kann die Betriebsversammlung zur Wahl des Wahlvorstands von der Gewerkschaft geleitet werden.

Dazu kommt die Erosion bei den Gewerkschaftsmitgliedern. So lag der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der übernommenen GSW zuletzt noch bei rund 25 Prozent, womit eine Wechselwirkung in Gang gesetzt wurde. Eine Gewerkschaft wird bei Mitbestimmungsthemen nicht mehr automatisch zu Rate gezogen – und für den Gewerkschaftsbezirk steht das Unternehmen nicht mehr ganz oben auf der Prioritätenliste.

Barbara Tulke stellt auch einen Wandel in der Branche fest. „Junge Mitarbeiter haben oft keinen Bezug mehr zu Betriebsräten“, sagt sie. Dadurch fehle es an einer kritischen Masse an



Foto: Manfred Krause/dpa



Foto: Michael Hughes

“

**„Bei Betriebsratswahlen in Unternehmen wie Deutsche Wohnen muss man die Gewerkschaft einbeziehen.“**

**BARBARA TULKE**, ver.di-Gewerkschaftssekretärin für die Immobilienbranche

engagierten Mitarbeitern, für die eine Betriebsratsgründung selbstverständlich ist und die das auch gemeinsam und nachdrücklich vertreten. Einzelne Aktive könne ein Unternehmen leicht isolieren. Die Branchenkennerin von ver.di erklärt die Passivität der Belegschaften mit einer Mischung aus „purer Angst“ vor Arbeitsplatzverlust und einem Wandel der Arbeit in der Branche: „Auf Sachbearbeiterebene sind die Prozesse immer standardisierter geworden. Eigenständiges Arbeiten wird weniger als früher verlangt.“ Das habe Konsequenzen für das Selbstbild und die Kampfbereitschaft der Mitarbeiter.

Manuela Damianakis, die Sprecherin des Unternehmens, sagt: „Wir sind ein nicht mitbestimmtes Unternehmen.“ Die Aufspaltung der AG in einzelne GmbHs sei eine freie unternehmerische Entscheidung. Was einen Betriebsrat angehe, scheine es kein Bedürfnis danach zu geben, so Damianakis. „Die Unternehmensleitung

würde es nicht hintertreiben, wenn es dieses Bedürfnis gäbe“, sagt sie.

Anstelle eines Betriebsrats existiert eine „Fokusgruppe“, ein 20-köpfiges Gremium von Arbeitnehmern, das mit dem Vorstand über Verbesserungswünsche auch in Tarifangelegenheiten reden könne, heißt es. Die Fokusgruppe wird allerdings nicht in einem ordentlichen Verfahren gewählt und hat keine gesetzlichen Mitbestimmungsrechte. Für Barbara Tulke ist so eine Veranstaltung ein „Alibi“, um den Anschein zu erwecken, man beteilige die Mitarbeiter. Doch „einen Betriebrat können derartige Gremien ohne verbindliche Rechte und Ansprüche nicht ersetzen“, sagt sie. ■

# Europas Schmuddelecke

**FLEISCHINDUSTRIE** Weil Deutschland beim Sozialdumping in der Fleischwirtschaft weiterhin den Spitzenplatz hält, fordern Gewerkschafter verbindliche EU-Standards. Es sind die Arbeiter aus europäischen Nachbarländern, die die Zeche zahlen. Einige berichteten auf einer NGG-Tagung.

Von **Guntram Doelfs**, Journalist in Berlin

**D**ie Verärgerung ist Stéphane Jamet ins Gesicht geschrieben. Als der Gewerkschaftssekretär des französischen Gewerkschaftsbundes Confédération française démocratique du travail (CFDT) ans Rednerpult tritt und über die Auswirkungen des Sozialdumpings in der deutschen Fleischindustrie auf die französischen Kollegen berichtet, fällt es ihm schwer, die Contenance zu wahren. „Das muss endlich aufhören! Die Wut in Frankreich über das, was hier passiert, ist groß“, erzählt er – und blickt grimmig in die Runde.

Als Gast einer internationalen Fleischkonferenz der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) im westfälischen Rheda-Wiedenbrück sollen er und weitere ausländische Kollegen an diesem verregneten Oktobertag erzählen, welche verheerenden Auswirkungen die Zustände in deutschen Schlachthöfen auch auf Arbeitnehmer in anderen europäischen Ländern haben.

## Osteuropäer zerlegen Schweine im Akkord

Seit Jahren beschäftigen die unsäglichen Arbeitsbedingungen in Deutschlands Fleischindustrie die Öffentlichkeit. Über osteuropäische Subunternehmer schleusen Unternehmen wie Tönnies, Danish Crown oder Vion vor allem osteuropäische Arbeitnehmer in die Schlachthöfe, ausgestattet mit windigen Werkverträgen ohne deutsche Sozialversicherung. Während immer mehr tarifliche Arbeitsplätze abgebaut werden, zerlegt eine wachsende Zahl von Rumänen, Bulgaren, Ungarn und anderen Ost- und Südosteuropäern Schweine und Rinder im Akkord. Der Konferenzort war dafür passend gewählt, denn nur einen



*Foto: Guntram Doelfs*

Jensen



*Foto: www.ngg.net*

Rosenberger



*Foto: Guntram Doelfs*

Bermani

Steinwurf entfernt betreibt Tönnies am Firmensitz im westfälischen Rheda-Wiedenbrück einen der größten Schlachthöfe Europas. Laut NGG zerlegen dort 4500 Mitarbeiter täglich 25 000 Schweine. Nur 1500 Mitarbeiter sind noch tariflich gebunden. Der Rest sind Werkvertragsarbeiter.

Bis 2014 waren in vielen Schlachtbetrieben reale Löhne weit unter fünf Euro pro Stunde für Werkvertragsarbeiter keine Seltenheit – bei Arbeitszeiten bis zu 14 Stunden und ohne Krankenversicherung. Der ohnehin geringe Lohn schrumpfte weiter, weil den Arbeitern übererte und überfüllte Unterkünfte gleich wieder vom Lohn abgezogen wurden. Seit zwei Jahren gibt es nun einige Verbesserungen. Zunächst gelang es der NGG, einen tariflichen Mindestlohn von 8,60 Euro zu vereinbaren, der zum 1. Dezember auf 8,75 Euro steigt. Ein Jahr später unterzeichneten am 21. September 2015 sechs Unternehmen eine freiwillige Selbstverpflichtung, wonach das Sozialdumping gebannt werden sollte. Die Verpflichtung haben bis Ende September 2016 nach Angaben des Verbandes der Ernährungswirtschaft (VdEW) inzwischen 18 Unternehmen unterschrieben, diese decken – je nach Bereich – 36 bis 65 Prozent der Branche ab.

Nach dieser Selbstverpflichtung versprachen die 18 Unternehmen, die Entsendung von Arbeitnehmern einzustellen und bis zum 30. Juni 2016 auch Subunternehmen dazu zu verpflichten, Arbeitnehmer nur nach deutschem Arbeits- und Sozialversicherungsrecht zu beschäftigen. Zudem wurden weitere Standards festgelegt, etwa Regeln für eine menschenwürdige Unterkunft.



Schweinekadaver durchlaufen die Stationen im Zerlegebereich eines Schlachthofes im Kreis Cloppenburg. Hier werden gerade die Gedärme entnommen.

Ende September legte der Verband ein Resümee dieser Selbstverpflichtung vor: Seit Juli würden alle unterzeichnenden Unternehmen Werkvertragsarbeitnehmer nur noch nach deutschem Recht sozialversicherungspflichtig beschäftigen. Das klingt zunächst gut – weswegen VdEW-Hauptgeschäftsführer Michael Andritzky auf der Fleischkonferenz auch erklärte: „Die Branche hat ihre Hausaufgaben gemacht.“ Die Vorwürfe der NGG seien auf Vorkommnisse der Vergangenheit bezogen, die aktuelle Situation sehe bis auf wenige „schwarze Schafe“ ganz anders aus.

#### Unanständige Tricks, um Mindestlöhne zu schmälern

Die Lagebeurteilung der NGG wie auch von europäischen Gewerkschaften ist eine andere. Zwar seien Mindestlohn und Selbstverpflichtung ein Fortschritt, aber diese „reichen nicht aus, es müssen weitere Schritte folgen“, forderte NGG-Vorsitzende Michaela Rosenberger. Aus gutem

Grund: Zum einen deckt die Selbstverpflichtung nur die Hälfte der Branche ab, zum anderen drücken Fleischproduzenten mit neuen Tricks die Löhne, wie Dominique John und Szabols Seps vom DGB-Projekt „Faire Mobilität“ erzählen. „Mitarbeiter von Schlachthöfen berichten uns häufig, dass ihnen die Arbeitsstunden nicht richtig abgerechnet werden“, sagt Seps. Oder es werde die Nutzung von Schlachtermessern in Rechnung gestellt. Auch die Zeit für das Anlegen der Arbeitskleidung werde häufig vom Lohn abgezogen, was derzeit die Gerichte beschäftigt. Völlig überzogene Mieten für Unterkünfte gibt es weiterhin. Neun Euro für ein Etagenbett pro Nacht im Mehrbettzimmer seien durchaus üblich. Die Lohndrückerei ist ausgefeilt bis ins Detail. Laut Seps erhöhen manche Firmen sogar für jene Tage die Miete, in denen Arbeiter sich „krankmelden und nicht arbeiten können“.

Ferner ist der prozentuale Anteil von Werkvertragsarbeitern, die eigentlich ja nur für ►



“

## „Viele französische Schlachthöfe haben wegen der Billigkonkurrenz aus Deutschland schließen müssen.“

STÉPHANE JAMET, Gewerkschaft CFDT

► gelegentliche Produktionsengpässe eingesetzt werden sollen, weiterhin hoch. „Quoten von 50 Prozent und mehr sind in der Branche weiterhin gang und gäbe“, sagt NGG-Vize Claus-Harald Güster und fordert, dass das „Krebsgeschwür“ Werkverträge beseitigt werden müsse. „Werkverträge sind zwar grundsätzlich legal, aber unanständig, wenn das gesamte Kerngeschäft darüber abgewickelt wird.“

### EU muss Mindeststandards einführen

Für Harald Wiedenhofer, Generalsekretär des europäischen Branchengewerkschaftsdachverbandes Effat, belegt Deutschland trotz der Verbesserungen der vergangenen zwei Jahre beim Sozialdumping weiter den Spitzenplatz. „Deutschland bleibt das Schmuddelkind Europas.“ Wiedenhofer fordert, auf europäischer Ebene „endlich verbindliche Mindeststandards gegen Sozialdumping“ einzuführen. Weil es diese bislang nicht gibt, zahlen viele Arbeiter in anderen europäischen Ländern dafür die Zeche.

In Frankreich liegt der gesetzliche Mindestlohn mit 9,67 Euro weit über dem deutschen, erzählt Stéphane Jamet. „Viele Schlachthöfe haben wegen der Billigkonkurrenz aus Deutschland schließen müssen.“ Während in Deutschland die tarifgebundenen Arbeiter in Schlachthöfen durchschnittlich zwölf bis 13 Euro erhalten, werden in Italien 23 Euro und in Dänemark 25 bis 27 Euro gezahlt. Weil es in Dänemark grundsätz-

lich nur tarifgebundene Arbeit in der Fleischindustrie gibt, sorgte die deutsche Billigkonkurrenz dort für einen massiven Jobabbau in der Branche.

„Von den 20 000 dänischen Arbeitsplätzen sind 10 000 verloren gegangen“, schildert Jim Jensen, Gewerkschaftssekretär und Vorstand der dänischen Lebensmittelgewerkschaft NNF. In Italien sorgte der deutsche Druck dafür, dass italienische Produzenten nun selbst mit skandalösen Methoden Arbeiter aus dem nordafrikanischen Maghreb beschäftigten. Trotzdem mussten viele Schlachthöfe schließen. Der hohe Margendruck aus dem Norden ließ auch das Akkordtempo in den Betrieben der Lombardei und der Emilia Romagna so stark steigen, „dass viele Arbeiter über 40 mit wachsenden gesundheitlichen Problemen kämpfen“, berichtet Marco Bermani, Sekretär der italienischen Gewerkschaft FLAI CGIL.

Von Entwarnung kann also keine Rede sein, weswegen die NGG den Druck auf die Arbeitgeber aufrechterhalten will. Für Claus-Harald Güster werden die im nächsten Jahr anstehenden Neuverhandlungen über den Branchenmindestlohn zeigen, wie ernsthaft die Arbeitgeber an wirklichen Veränderungen in der Branche interessiert sind. „Das wird der Lackmustest“.

Internationale Fleischkonferenz der NGG in Rheda-Wiedenbrück: <http://bit.ly/fleischkonferenz>

Beitrag im Magazin Mitbestimmung, Ausgabe 04/2014, „Werkvertragsnehmer mit im Boot“: <http://bit.ly/fleischindustrie>

# Beginn der Aufräumarbeiten

**GEBÄUDEREINIGUNG** Unternehmen in den Ballungsräumen finden nicht mehr genug Personal. Das könnte die Position der Arbeitnehmerseite stärken, meint die IG BAU. Betriebsräte stemmen sich zunehmend gegen unsaubere Machenschaften.

Text: Andreas Schulte – Fotos: Jürgen Seidel



Petra Vogel ist Betriebsrätin bei der Wi-Med Reinigung GmbH in Bochum.

**P**etra Vogel forderte unbefristete Arbeitsverträge für die Beschäftigten, und sie argumentierte dabei schlüssig: „Angestellte mit einer Zukunftsperspektive bleiben länger im Unternehmen, und sie liefern aus Loyalität zur Firma bessere und kundenorientiertere Arbeit.“ So sprach die Betriebsratsvorsitzende der Bochumer Gebäudereinigungsfirma Wi-Med bei ihrem Chef vor. Denn innerhalb der rund 200-köpfigen Belegschaft rumorte es. Ein Drittel davon war befristet beschäftigt. „An eine größere Anschaffung, eine erfolgreiche Wohnungssuche geschweige denn eine familiäre Zukunft ist unter solchen Bedingungen nicht zu denken“, weiß die 58-Jährige, die schon seit knapp 30 Jahren professionell schrubbt und putzt.

Doch der Arbeitgeber tat sich zunächst schwer, ihrer Argumentation zu folgen. „Reinigungsfirmen stellen grundsätzlich lieber befristet ein, weil sie so leichter auf Auftragsrückgänge reagieren und ihre Leute besser unter Druck setzen können. Wer nicht spurt, bekommt seinen Vertrag nicht verlängert“, sagt die Betriebsrätin. In Verhandlungen schaltete die Geschäftsleitung zunächst auf

stur. „Erst nach sechs Monaten erkannten sie auch für sich einen Vorteil“, sagt Vogel. „Die zu erwartende verbesserte Qualität der Arbeit stärkt die Position von Wi-Med im Wettbewerb.“ Schließlich willigten die Manager in die von Vogel verlangte Betriebsvereinbarung ein. Seither wird bei den Bochumern nicht mehr befristet eingestellt.

#### **Personalmangel in den Ballungsräumen**

Petra Vogels Verhandlungserfolg könnte in der prekären Gebäudereinigerbranche Schule machen. Denn egal ob im Streit für unbefristete Arbeitsverträge, für höhere Löhne oder gegen Leistungsverdichtung: „Dieser Wirtschaftszweig leidet zunehmend unter Personalmangel. Für Betriebsräte ist daher jetzt ein guter Zeitpunkt, Forderungen durchzusetzen und die Arbeitsbedingungen in der Branche zu verbessern“, sagt Daniel Kopp, Fachreferent für das Gebäudereiniger-Handwerk bei der IG BAU. Erste Arbeitnehmervertreter wollen die Gunst der Stunde nutzen.

An der Klinik Charité in Berlin beispielsweise kämpfen die Arbeitnehmer der Tochtergesellschaft CFM für höhere Löhne. Im Mutterhaus gilt der Tarifvertrag des öffentlichen Diensts, beim Facilitymanagement CFM hingegen nicht. 700 der 2200 Beschäftigten sind Gebäudereiniger. „Früher hat der Arbeitgeber die rechtlichen Möglichkeiten ausgeschöpft, sich bei Auseinandersetzungen von Mitarbeitern zu trennen, heute überlegt er sich das gut. Denn er hat Probleme, Stellen zu besetzen“, sagt der Betriebsratsvorsitzende Maik Sosnowsky.

Auch wenn Personalmangel vor Arbeitslosigkeit schützen kann: Den Arbeitgebern bleiben andere Druckmittel. Bei der Charité-Tochter CFM arbeiten gut 80 Prozent der Gebäudereiniger in Teilzeit. Viele übernehmen freiwillig Überstunden, weil sie anders finanziell nicht über die Runden kommen. „Arbeitgeber nutzen dies aus“, sagt Sosnowsky. „Wer sich querstellt, bekommt keine weiteren Stunden zugeteilt, oder er wird auf eine andere Station versetzt, wo die Arbeit besonders hart ist.“ Erst im Oktober haben CFM-Mitarbeiter für ihre Rechte gestreikt. Unter ihnen waren nur wenige Gebäudereiniger. Betriebsrat Maik Sosnowsky hat das nicht überrascht:



Keine Befristungen mehr: Mitarbeiterin der Wi-Med Reinigung in einem Bochumer Krankenhaus.

„Viele können nicht einmal den Mitgliedsbeitrag für die Gewerkschaft aufbringen.“

Kein Wunder. Denn mit dem Reinemachen wird niemand reich. Ein Grund: Teilzeitarbeit wie bei CFM ist ein typisches Merkmal dieser Branche. Zudem ist nach Gewerkschaftsangaben fast die Hälfte aller Beschäftigungsverhältnisse befristet. Typischerweise erfolgt ein Arbeitgeberwechsel nach zwei Jahren. Denn länger dürfen befristete Verträge laut Gesetz nicht laufen. „Die Arbeitgeber schöpfen diese Frist voll aus“, sagt Gewerkschafter Kopp. Längst nicht jeder findet einen neuen Job, denn nur 40 Prozent der Beschäftigten haben eine Berufsausbildung, die wenigsten eine im Gebäudereiniger-Handwerk.

#### Der Preis für den Mindestlohn ist „Turboputzen“

Immerhin erhalten die gut 600 000 Beschäftigten – davon 80 Prozent Frauen – einen Branchenmindestlohn, der deutlich über dem gesetzlichen liegt. Ab 2017 zahlen die rund 20 000 Firmen pro Stunde zehn Euro im Westen und 9,05 Euro in den neuen Ländern. Doch der Preis dafür ist hoch: „Mit jeder Tariferhöhung geht in vielen Firmen eine Leistungsverdichtung einher“, sagt Kopp. Für mehr Geld erwarten die Arbeitgeber also auch mehr geputzte Fläche.

Das sogenannte „Turboputzen“ nimmt mitunter bizarre Formen an. „Ich habe eine Controllerin erlebt, die gab uns für das Putzen eines Lichtschalters genau vier Sekunden Zeit“, erzählt Wi-Med-Betriebsrätin Petra Vogel. Aus Angst vor Repressalien wehren sich nur wenige gegen solche Vorgaben. Hinzu kommt: „Viele kennen ihre Rechte nicht einmal, und sie können nicht gut genug Deutsch, um sich erfolgreich mit ihren Vorgesetzten oder ihrem Chef auseinanderzusetzen“, weiß IG-BAU-Fachreferent Daniel Kopp.

Diesen Missstand hat auch Michaela Höhle erkannt. Die Betriebsratsvorsitzende beim Gebäudereiniger Tip Top Dienstleistungen in Wolfsburg engagiert sich im Projekt Mento, das vom DGB Bildungswerk unterstützt wird. Mento hilft dabei, Arbeitnehmer zu alphabetisieren, und bildet deshalb Angestellte zu Vertrauensleuten aus, an die sich

Menschen ohne Lese- und Schreibkenntnisse wenden können. Michaela Höhle fasste den Entschluss, eine solche Vertrauensleute-Weiterbildung zu besuchen – und bekam vom Arbeitgeber sofort grünes Licht. Obwohl ein Teil der Fortbildung in die Arbeitszeit fiel. „Ich habe sogar noch einen Firmenwagen bekommen, um damit zur Weiterbildungsstätte zu fahren“, erzählt Höhle. So eine Unterstützung vom Arbeitgeber ist aber eher die Ausnahme. Denn viele fürchten einen Imageschaden des eigenen Unternehmens, wenn bekannt wird, dass unter der Belegschaft auch Analphabeten sind. Daher ignorieren sie das Problem.

#### Durch Putzroboter könnten Stellen wegfallen

Die Vogel-Strauß-Methode praktiziert auch der Innungsverband „Die Gebäudedienstleister“. Geschäftsführer Johannes Bungart wischt Bedenken gegenüber Turboputzen und prekären Verhältnissen kurzerhand vom Tisch. „Leistungsverdichtung und eine besonders hohe Zahl befristeter Verträge lassen sich mit belastbaren Zahlen nicht belegen.“ Handlungsbedarf sieht er stattdessen an ganz anderer Stelle: „Die größte Herausforderung der Branche ist die zunehmende Digitalisierung.“ Die Befürchtung: Durch den verstärkten Einsatz von Robotertechnik könnten bald Arbeitsplätze wegfallen. Personalmangel indes herrsche derzeit in Ballungsgebieten. „Ob sich der Mitbestimmung dort neue Chancen eröffnen, hängt ganz individuell von den handelnden Personen ab.“

Personalmangel herrscht aber auch auf der Arbeitnehmerseite. „Um weitere Forderungen durchzusetzen, brauchen wir mehr Betriebsräte“, räumt Gewerkschafter Kopp ein. Die Kollegen zu organisieren ist allerdings schwierig. Viele arbeiten örtlich weit verstreut in unterschiedlichen Betrieben. Der Austausch untereinander und damit die Solidarität fehlen. Und wenn es doch mal einer versucht, im Gebäudereiniger-Handwerk einen Betriebsrat auf die Beine zu stellen, haben die Arbeitgeber oft leichtes Spiel. „Wir haben schon erlebt, dass engagierte Kollegen bei einer Lohnerhöhung von 50 Cent umkippen“, sagt Kopp. Wer kaum etwas verdiene, sei eben leichter zu kaufen. ■



**„Für Betriebsräte ist jetzt ein guter Zeitpunkt, Forderungen durchzusetzen und die Arbeitsbedingungen in der Branche zu verbessern.“**

**DANIEL KOPP, Fachreferent  
Gebäudereiniger-Handwerk,  
IG BAU**

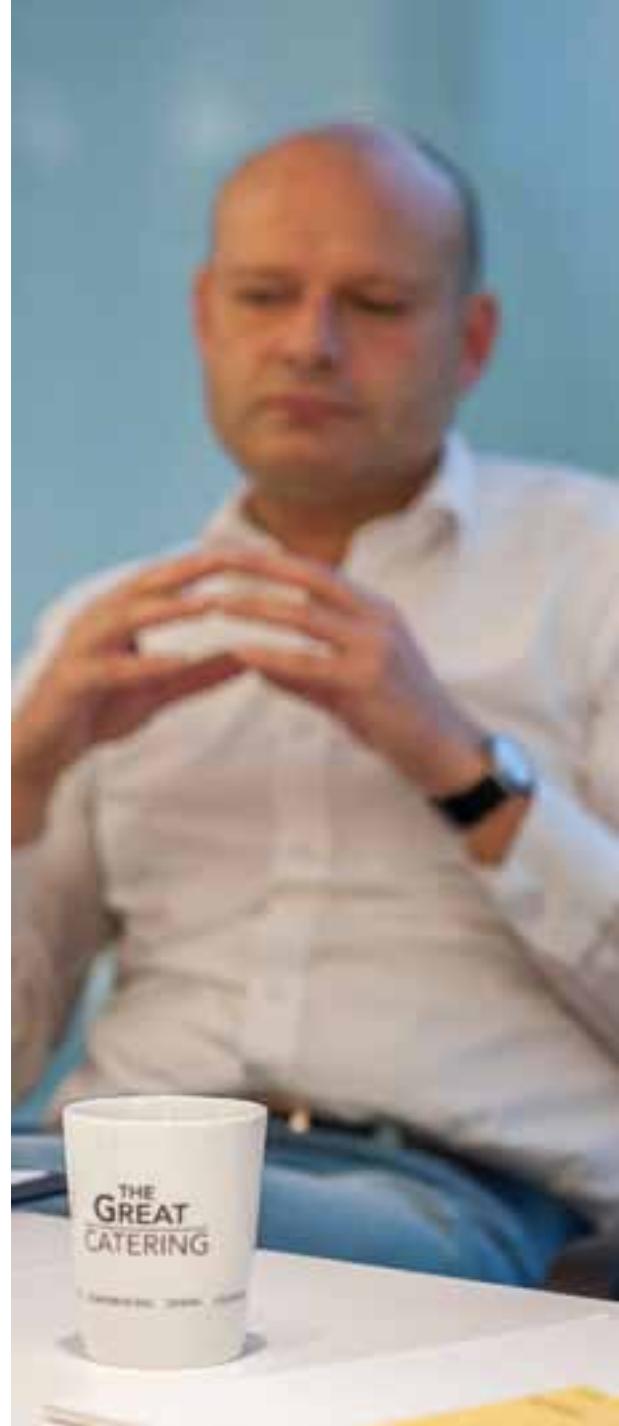
# GEZIELTER VORSTOSS

**INTERVIEW** Alle schauen gebannt auf den EuGH. Warum wird das höchste Gericht in Europa von erklärten Mitbestimmungsgegnern genutzt? Wie abwegig sind deren Argumente? Das diskutieren der Arbeitsrechtler Manfred Weiss und der Politikwissenschaftler Martin Höpner.

Das Interview führten **Cornelia Girndt** und **Margarete Hasel** in Düsseldorf. – Fotos: **Uli Baatz**

## Was bisher geschah

Der Europäische Gerichtshof, die höchste Instanz in Europa, soll 2017 darüber befinden, ob die deutsche Aufsichtsratsmitbestimmung europarechtskonform ist. Der Kläger, ein TUI-Kleinaktionär, behauptet, die gesetzlich verankerte Unternehmensmitbestimmung diskriminiere EU-Ausländer, weil die Belegschaften ausländischer Tochtergesellschaften nicht für den Aufsichtsrat der Konzernmutter wählen dürfen. Zur Überraschung aller hatte im Herbst 2015 das Berliner Kammergericht die Klage an den EuGH weitergereicht und will vom EuGH wissen, ob die deutsche Unternehmensmitbestimmung in transnationalen Unternehmen gegen das Diskriminierungsverbot und die Arbeitnehmerfreiheit verstößt. Dies hält das Kammergericht für möglich. Die EU-Kommission hat in ihrer Eingabe, die in diesem Sommer an die Öffentlichkeit gespielt wurde, diese Sicht aufgegriffen und verstärkt. Dort heißt es, die Mitbestimmungsregelung sei geeignet, „die Arbeitnehmerfreiheit zu behindern oder weniger attraktiv zu machen“. Dagegen haben DGB-Vorsitzender Reiner Hoffmann und BDA-Präsident Ingo Kramer Ende September in einem gemeinsamen Artikel im Handelsblatt die Argumente als absurd und „realitätsfremd“ zurückgewiesen und klargestellt: „Eine Weiterentwicklung der Mitbestimmung, das ist ureigenes Anliegen der Bundesrepublik Deutschland“.



**„ Martin Höpner, Sie sagen, der Fall TUI sei eine Kampfansage an die deutsche Mitbestimmung? Was ist für Sie so beunruhigend?**

**Höpner:** Beunruhigend sind die weitreichenden Folgen. Sollte das Urteil womöglich gegen die Mitbestimmung ausfallen, dann wird nicht gleich die Mitbestimmung verboten, sondern der EuGH würde sagen: Die Tatbestände der Diskriminierung und der Beschränkung der Freiheit müssen abgestellt werden. Die Frage ist dann: Lässt sich das Problem lösen, indem Wahlen zu



den Arbeitnehmerbänken in ausländischen Unternehmensteilen angeordnet werden? Hier hat der Rechtswissenschaftler Florian Rödl schwere Bedenken. Denn dem deutschen Gesetzgeber fehlen die Instrumente der Rechtsdurchsetzung.

#### Gäbe es dann für die Aufsichtsratsmitbestimmung keine Rechtssicherheit mehr?

**Höpner:** So ist es. Weil die Möglichkeit der Rechtsdurchsetzung an den deutschen Grenzen endet, kann der Gesetzgeber nicht auf ordnungsgemäße Wahlen im Ausland hinwirken. Am

Ende bliebe dann wohl nur die Entfernung der Arbeitnehmervertreter aus den Aufsichtsräten. Das wäre der größte anzunehmende Unfall.

#### Manfred Weiss, Sie sehen diese Klage vor dem EuGH und was damit auf die deutsche Aufsichtsratsmitbestimmung zukommt, gelassener. Warum?

**Weiss:** Sollte der EuGH so entscheiden, wie Herr Höpner befürchtet, sehe ich die Konsequenzen genauso. Ich verstehe das auch als eine Kampfansage, ich frage mich nur: Wer sind die Kämpfer? Und hier muss man nicht sofort nach Eu- ►

„Es ist nicht der erste Vorstoß. Und wieder sind akademische Vertreter vor allem des Gesellschaftsrechts involviert“, Manfred Weiss, rechts im Gespräch mit Martin Höpner.

►ropa gehen, sondern sich anschauen, was in Deutschland passiert. Es gibt gezielt Strategien, diese Frage der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten bei Gericht hochzukochen.

**Es gibt sie immer wieder, die Angriffe gegen die Unternehmensmitbestimmung. Wir erinnern uns an Anfang 2000, als die Arbeitgeber die gesetzliche Parität abschaffen wollten und gern mit europäischer Harmonisierung argumentierten.**

**Weiss:** Es ist nicht der erste Vorstoß. Und wieder sind akademische Vertreter vor allem des Gesellschaftsrechts involviert. Und nun gibt es diese Entscheidung des Kammergerichts Berlin, das diesen Fall an den EuGH weitergereicht hat. Dieser Vorlagebeschluss ist einer der schlechtesten, den ich in meinem Berufsleben gelesen habe. Hier hält es das Kammergericht für möglich, dass die Mitbestimmung ein Verstoß gegen die Freizügigkeit der Arbeitnehmer und gegen das Diskriminierungsverbot sei. Mit miserabler Begründung. Wen zitieren sie in dieser Entscheidung? Viele akademische Kollegen des Gesellschaftsrechts, für die die Mitbestimmung immer ein Fremdkörper war und die mehrheitlich hinter dieser Position stehen. Im Grunde ist das in Deutschland ein Konflikt zwischen Gesellschaftsrecht und Arbeitsrecht. Die meisten Arbeitsrechtler sehen das anders, wie die brillante Stellungnahme meines Kollegen Krause aus Göttingen zeigt.

**Musste das Kammergericht, weil es womöglich überfordert war mit der komplizierten Materie, das dem EuGH vorlegen?**

**Weiss:** Das war völlig unnötig. Die erstinstanzlichen Gerichte haben hervorragend entschieden. Sie erkannten, dass es abwegig ist, hier überhaupt an Europarecht zu denken. Aber das Kammergericht wollte das. Und da liegt der Hase im Pfeffer. Denn jetzt wird wieder eingeprügelt auf den Europäischen Gerichtshof. Was soll der denn machen? Er muss darüber entscheiden.

**Höpner:** Was wir hier am Beispiel der Mitbestimmung erleben, hat System und lässt sich in der Geschichte der europäischen Integration lange zurückverfolgen. Private Interessen erkennen im europäischen Recht einen Durchsetzungshebel zur Gewinnung von Konflikten, an



Foto: Horst Galuschka

denen sie sich national über Jahrzehnte die Zähne ausgebissen haben. Die Mitbestimmungsgegner hat es immer gegeben. Sie konnten sich nur nicht durchsetzen, solange sich niemand vorstellen konnte, man könne das europäische Recht zur Aushebelung der Mitbestimmung nutzen. Das hat sich nun geändert, weil die Kommission und der EuGH die Grundfreiheiten und das Diskriminierungsverbot immer extensiver auslegen. Das europäische Recht grätscht in einen alten Konflikt rein und mischt die Kräfteverhältnisse neu.

**Weiss:** Moment, der EuGH grätscht nicht rein, er wird gezwungen, zu grätschen.

**Höpner:** Ja, sicher. Die Kritik gilt der Kommission, die hier proaktiv vorgeht. Die Kommission hat niemand zu dieser Stellungnahme gezwungen, die die Europarechtskonformität der deutschen Mitbestimmung infrage stellt.

**Weiss:** Das Europarecht ist übrigens auch in anderen Ländern immer als Hebel benutzt worden, um bestimmte Dinge zu erreichen. Die britischen Gewerkschaften und meine dortigen Arbeitsrechtsgenossen haben erreicht, dass der Europäische Gerichtshof dafür sorgt, dass die Dinge in Großbritannien nicht so laufen, wie die Tories es gerne gehabt hätten. Oder nehmen wir die Arbeitsrechtlerin Ninon Colneric, die dem EuGH alle Fälle vorgelegt hat, die irgend etwas zu tun hatten mit direkter oder indirekter Diskriminierung von Frauen. Damit hat sie erreicht, dass der EuGH das Grundrecht auf Gleichstellung der Geschlechter sozusagen erfunden hat. Das waren progressive Kräfte, die hier den EuGH benutzt haben. Das darf man nicht vergessen.

**Umgekehrt: Lag es im Ermessen des EuGH, die offenbar schlecht begründete Vorlage des Kammergerichts Berlin nicht anzunehmen?**

**Weiss:** Nein. Der EuGH muss auf die Fragen antworten. Deswegen wäre es nicht angemessen, jetzt auf den EuGH einzuprügeln.

**Noch mal zum rechtlichen Kern: Was halten Sie von den Argumenten, die Unternehmensmitbestimmung beeinträchtige die Arbeitnehmerfreiheit und diskriminiere ausländische Arbeitnehmer?**

**Weiss:** Beide Argumente sind unsinnig. Wie soll Mitbestimmung wegen der Nationalität diskri-

minieren? Jeder Arbeitnehmer, egal welcher Nationalität, der im deutschen Territorium in einem Unternehmen arbeitet, kann zum Aufsichtsrat wählen und gewählt werden. Da geht es um Gleichbehandlung im Gastland mit den dortigen Arbeitnehmern. Punkt. Und die ist gegeben.

**Das Modell der Europäischen Union basiert doch darauf, dass der nationale Gesetzgeber im Arbeitsrecht Kompetenzen hat und das unterschiedlich regelt, oder?**

**Weiss:** Natürlich. Würde man denn sagen, wenn jemand in ein anderes Land geht, dann sei die Arbeitnehmerfreizügigkeit betroffen, weil dort der Kündigungsschutz oder die Mindestlohnregelungen schlechter sind? Niemand ist noch auf eine solche Schnapsidee gekommen. Da bin ich für unseren TUI-Fall relativ optimistisch.

Und man darf doch schließlich auch nicht vergessen, dass der deutsche Gesetzgeber nur im deutschen Territorium Gesetze machen kann. Sonst sagen wir doch auch nicht, wir können jetzt die ganze Welt regieren.

**Trotzdem hat sich die EU-Kommission in ihrer Stellungnahme vom Sommer 2016 den Argumenten des Klägers gegenüber aufgeschlossen gezeigt. Hat Sie das überrascht?**

**Höpner:** Die Stellungnahme der Kommission, die eine politische sein will, ist inhaltlich hanebüchen. Insofern ist sie auch überraschend. Sie ist eine politische Kampfansage, die man nicht nur rechtlich, sondern auch politisch beantworten muss. Die Brisanz des Ganzen ergibt sich daraus, dass der Europäische Gerichtshof häufig den Eingaben der Kommission folgt. Die Wahrscheinlichkeit, vor dem EuGH zu verlieren, ist durch die Eingabe der Kommission also gestiegen.

**Weiss:** Nein, Herr Höpner, das stimmt so nicht. Statistisch ist das eher selten. Er folgt im Regelfall – und darauf müssen wir gespannt sein – dem Schlussantrag der Generalanwälte, die in Luxemburg am EuGH angesiedelt sind und deren Schlussanträge mit oft rund 100 Seiten um ein Vielfaches länger sind als dann die Entscheidungen – die sind meistens sehr kurz und begründungsarm.

**Höpner:** Einspruch! Michael Malecki hat in einer 2012 erschienenen Studie gezeigt, dass der



**„An Europarecht zu denken, ist so abwegig, wie das dem EuGH vorzulegen.“**

**MANFRED WEISS**, Arbeitsrechtler, Universität Frankfurt/Main

EuGH bei Vorabentscheidungsverfahren in ungefähr drei von vier Fällen den Eingaben der Kommission folgt.

**Welche Strategie würden Sie jetzt den Gewerkschaften und allen, die nicht wollen, dass die Mitbestimmung als Teil unserer sozialen Marktwirtschaft beschädigt wird, empfehlen?**

**Weiss:** Wir müssen Verbündete finden, die dafür sorgen, dass der Generalanwalt – der übrigens nicht aus dem Klägerland Deutschland kommen kann – gut informiert wird. Hier sind die Mitgliedstaaten gefordert. Der Arbeitsminister von Luxemburg hat bereits klar Unterstützung signalisiert, und das hat Österreich inzwischen auch getan. Die Bundesregierung auch. Und wir hoffen auf Frankreich und weitere Mitgliedstaaten.

Jetzt müssen die deutschen Gewerkschaften mobil machen und dafür sorgen, dass andere Regierungen sich ebenfalls als Unterstützer betätigen. Das wird viel eher Wirkung haben als die Stellungnahme dieser neoliberalen geprägten EU-Kommission. Von der ist ohnehin nicht viel zu erwarten. Auch wenn Herr Juncker immer schöne Reden hält.

**Höpner:** Ich gehe davon aus, dass auch der EuGH für Signale sensibel ist. Das Gericht schaut sich genau an, mit wie viel Widerstand bei seinen Entscheidungen zu rechnen ist. Aber entscheidend ist die Kommission, die ja angeblich ►

► eine soziale Säule Europas bringen will. Die ist für Druck empfänglich.

#### Wie soll das passieren?

**Höpner:** Wer jetzt sagt, dass sich das Ganze mit Gesetzesänderungen wieder einfangen ließe, sendet das falsche Signal an die europäischen Organe. Das wäre inhaltlich und strategisch ein Fehler. Man muss der Kommission verdeutlichen, dass sie mit den deutschen Gewerkschaften treueste Verbündete verliert, wenn sie ihre Stellungnahme in der mündlichen Verhandlung im Januar nicht förmlich zurücknimmt.

**Weiss:** Ich halte es für Traumtänzeri, dass die Kommission irgendetwas zurücknimmt, das wäre ein hochgradiger Gesichtsverlust. Die Kommission ist allerdings eine Institution, die in vielfacher Hinsicht, da haben Sie vollkommen recht, Herr Höpner, sich in geradezu beängstigender Weise in Position bringt. Vor über einem Jahr hat Herr Juncker eine neue Säule der sozialen Rechte angekündigt. Und wir Arbeitsrechtler haben geglaubt, damit wäre bindendes Recht gemeint. Und dann kam im März eine Stellungnahme der EU-Kommission, wo davon nichts mehr zu finden war. Das heißt, diese Kommission ist in sich offenbar fürchterlich gespalten. Und ich habe auch den Verdacht, dass die neoliberalen Hardliner in der Kommission immer noch und zunehmend das Sagen haben.

**Manfred Weiss, Sie sind ein Kenner der EuGH-Szene. Was ist jetzt wichtig vor der sogenannten Verhandlung und auch gegenüber dem Generalanwalt?**

**Weiss:** Wir müssen auf der argumentativen Seite bleiben. Und auf diejenigen einwirken, die im Verfahren beim EuGH eine Rolle spielen, das sind nun mal die Regierungen. Die Sozialpartner gehören leider nicht dazu, weil man im ursprünglichen Vertrag, der nur auf den Binnenmarkt programmiert war, gar nicht an die soziale Dimension gedacht hat. Die Einbeziehung der Sozialpartner wäre absolut notwendig. Was wir jetzt brauchen, gerade nach dem Brexit und nach Trump, ist ein Europa, das den Bürgern Europas wieder die Möglichkeit verschafft, sich mit diesem Europa zu identifizieren. Und das geht eben nur über die soziale Schiene.

**Höpner:** Ich teile die Ansicht von Herrn Weiss, dass ein sozialeres Europa möglich ist. Aber Ja zu sagen zu jedem Mehr an Europa, diese Strategie hat nicht das soziale Europa hervorgebracht, sondern den entfesselten Kapitalismus. Das soziale Europa befindet sich in einer Doppelblockade: Die EU blockiert in bestimmten Bereichen das Soziale auf mitgliedstaatlicher Ebene, und die Mitgliedstaaten blockieren ihrerseits soziale Fortschritte auf europäischer Ebene. Wir stehen vor der schwierigen Aufgabe, beide Blockaden zu lösen. Die EU muss in sozialer Hinsicht handlungsfähiger werden, und sie muss das Soziale auf Ebene ihrer Mitglieder besser schützen.

**Die EuGH-Urteile zur Niederlassungsfreiheit, wie Centros, Überseering, ebneten seit 1999 den Weg dafür, dass in Deutschland ansässige Unternehmen über ausländische Rechtsformen aus der Unternehmensmitbestimmung auswandern. Die Folgen sehen wir rund 15 Jahre später: Im Einzelhandel sind Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten nur noch die Ausnahme. Verwundert Sie das?**

**Höpner:** Die Unternehmensmitbestimmung ist, wo sie in Deutschland eingespielt ist, gut akzeptiert. Die Probleme treten dort auf, wo neue Unternehmen hinzukommen sollen. Die finden zunehmend Auswege. Das ist in der Tat die Folge einer extensiven Auslegung der Niederlassungsfreiheit, begonnen mit den genannten Urteilen. Nun kommt mit dem TUI-Fall der



**MARTIN HÖPNER**, 47, ist Politikwissenschaftler und leitet am Kölner Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung eine Forschungsgruppe zur politischen Ökonomie der europäischen Integration. Zudem ist er seit 2012 außerplanmäßiger Professor an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Seine Forschungsschwerpunkte sind die vergleichende politische Ökonomie, die europäische Integration und die Arbeitsbeziehungen.



**„Private Kläger erkennen im EU-Recht einen Hebel zur Durchsetzung ihrer Interessen.“**

**MARTIN HÖPNER**, Politikwissenschaftler am MPI in Köln



**MANFRED WEISS**, 76, ist Professor emeritus für Arbeits- und Zivilrecht an der Goethe-Universität Frankfurt. Er ist ein vielfach vernetzter und international tätiger Wissenschaftler. So hat er schon in den 1970er Jahren als Arbeitsrechtler die EU-Kommission beraten und war Mitglied der Expertengruppe bei der Erarbeitung der EBR-Richtlinie. Noch immer führt ihn seine Lehrtätigkeit durch ganz Europa und darüber hinaus.

nächste Schlag. Demnächst behauptet jemand, die Mitbestimmung behindere die Kapitalverkehrsfreiheit. Das läuft ab, wie wenn Flutwellen immer wieder gegen dieselbe Kaimauer prallen. Irgendwann wird sie porös. Der Gesetzgeber muss die deutsche Mitbestimmung unbedingt auch den ausländischen Rechtsformen auferlegen. Je länger wir abwarten, umso schwieriger wird so eine Reform.

**Was wären die Konsequenzen in der Europapolitik?**

**Höpner:** Der TUI-Fall ist besorgniserregend, aber er steht für mehr. Wir müssen eine Debatte darüber führen: Waren die Grundfreiheiten wirklich so gemeint, dass das nunmehr Bestimmungen sind, die in das Streikrecht und die Arbeitnehmermitbestimmung eingreifen? War das Wettbewerbsrecht dafür gedacht, das eben nicht nur kapitalgetriebene öffentlich-rechtliche Bankenwesen in Bedrängnis zu bringen? Das alles sind Angriffe auf die soziale Marktwirtschaft, und der EuGH geht dabei höchst aktivistisch vor. Hier haben wir zu viel Europa und zu wenig Schutz nationaler Rechtsbestände und der Demokratie.

**Wir hören sie, die Klagen über Demokratiedefizite in der EU. Und die Technokraten in Brüssel. Warum empfinden wir ein Gericht wie den EuGH als so weit weg von unserer Lebenswirklichkeit, weit weg von unseren Werten und Traditionen?**

**Weiss:** Wir dürfen die Dinge nicht immer nur durch die deutsche Brille sehen. Der EuGH muss Entscheidungen für alle Mitgliedsländer treffen. Das ist nicht leicht, wie mir der frühere EuGH-Präsident Vasilios Skouris kürzlich in einem Gespräch bestätigte. „Für den EuGH ist eine Folgenabschätzung sehr schwierig, denn wie sollen wir abschätzen können, welche Folgen eine Entscheidung in 28 Ländern hat, die national und kulturell so unterschiedlich sind?“, sagte er. Das leuchtet unmittelbar ein. Und deswegen ist natürlich der EuGH bei jeder – auch bei dieser Entscheidung über die Unternehmensmitbestimmung – in einer viel schwierigeren Situation als zum Beispiel ein nationales Verfassungsgericht.

**Höpner:** Man könnte auch sagen: Er ist in einer komfortablen Situation, weil er Widerstände stets als nationale Protektionismen abtun kann.

**Wenn jetzt Vernunft siegt und der EuGH die deutsche Mitbestimmung nicht infrage stellt, wie kommt man heran an das Legitimationsdefizit? Wenn in einem Unternehmen wie bei TUI drei Viertel der Belegschaft im Ausland beschäftigt sind?**

**Weiss:** Genau das haben wir schon auf dem Juristentag 2006 diskutiert. Weil es fragmentierte Legitimität bedeutet, wenn nur die deutschen Töchter zum Konzernaufsichtsrat wählen dürfen. Ein Vorschlag war damals eine Öffnungsklausel, die die Konzernmütter verpflichtet, den Töchtern im Ausland ein Angebot zu machen, die Vertreter im Konzernaufsichtsrat mitzuwählen. Das ist hoch kompliziert. Wo bleiben hier die Gewerkschaften? Kann man das erstreiken? Und wie viele deutsche Konzerne haben Töchter in Brasilien, China oder Südafrika? Und wenn wir schon ein Legitimationsproblem lösen wollen, dann müssen wir ihnen auch eine Chance geben, und nicht nur den Europäern. Das wird eine derartig heterogene Geschichte, und am Schluss, da hat Herr Höpner vollkommen recht, bleibt nicht viel mehr übrig für deutsche Gewerkschaftssitze in den Aufsichtsräten. Mir kommt es im Grunde darauf an, klarzumachen, dass man aus diesem Dilemma praktisch kaum mehr herauskommt, wenn der EuGH gegen die existierende Mitbestimmung entscheidet.

**Wie lauten Ihre Prognosen? Was wird passieren?**

**Höpner:** Weil diese Argumentation, die Mitbestimmung würde Grundfreiheiten einschränken, ziemlich absurd ist, halte ich es für wahrscheinlicher, dass der größte anzunehmende Unfall nicht eintritt.

**Weiss:** Sehe ich genauso. Dazu kommt: Generell ist in den letzten Jahren die Situation für den EuGH günstiger geworden, Entscheidungen sozial auszutarieren. Der Vertrag von Lissabon ist auf soziale Marktwirtschaft, nicht mehr nur auf Marktwirtschaft programmiert, und eine Querschnittsklausel erfordert bei allen Entscheidungen die besondere Berücksichtigung sozialer Belange. Schließlich gibt es mittlerweile die Charta der Grundrechte, wo zwar nicht von Mitbestimmung die Rede ist, wohl aber von Konsultation der Arbeitnehmer. Das alles ist Grund zu Optimismus. ■■■



# Gibt es sie noch, die Konfliktpartnerschaft?

**DEBATTE** Sind die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in eine routinierte Partnerschaft gemündet? Oder neigen sie in neuerer Zeit eher zum chronischen Konfliktfall? Darüber haben sich namhafte Industriesoziologen in der Zeitschrift Industrielle Beziehungen Gedanken gemacht. Die Beiträge sind jetzt online.

Von **Martin Behrens**. Der Soziologe ist Wissenschaftler am WSI der Hans-Böckler-Stiftung und Mitherausgeber der Zeitschrift Industrielle Beziehungen.

*Dunkel war's, der Mond schien balle,  
schneebedeckt die grüne Flur,  
als ein Wagen blitzeschnelle,  
langsam um die Ecke fuhr.*  
(Unbekannter Autor, vermutlich 19. Jahrhundert)

**S**cheinbar Unsagbares wird zuweilen in Gegensatzpaaren ausgedrückt, dem sogenannten Oxymoron. Wie in der ersten Strophe unseres Gedichts, vereint „Konfliktpartnerschaft“ zwei unversöhnliche sozialwissenschaftliche Tatbestände, Partnerschaft und Konflikt, in einem Begriff. Während die genaue Urheberschaft des Gedichtes ungeklärt ist, verbirgt der Begriff Konfliktpartnerschaft seine Her-

kunft nicht. Seine Geburt ist auf das Jahr 1991 datiert, das Erscheinungsjahr des Bandes „Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen“.

Herausgeber dieses Bandes, der bereits in der dritten Auflage vorliegt, ist Walther Müller-Jentsch, einer der Pioniere und bis heute profiliertester Vertreter des Forschungsfeldes „Industrielle Beziehungen in Deutschland“. Müller-Jentschs Begründung für seine Begriffsschöpfung trägt dem Umstand Rechnung, dass „die Interessenkonflikte zwischen Kapital und Arbeit heute schwerlich noch nach dem Interpretationsschema des Klassenkampfes zu begreifen sind, dass sie aber andererseits mit dem Begriff der Sozialpart-

## Debatte

Abschließend die Entgegnung von Walther Müller-Jentsch, „Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen“ in Heft 4/2016.

Alle Beiträge hat die Zeitschrift Industrielle Beziehungen kostenlos online gestellt, siehe Seiten-Spalten.

nerschaft bagatellisiert [...] werden.“ Wie er später hinzufügte, bezeichnet Konfliktpartnerschaft eine auf die Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen bezogene, „auf Dauer gestellte“ Kooperation zum wechselseitigen Vorteil. Eine solche Kooperation setzt konflikt-, strategie- und lernfähige, aber auch durchsetzungsmächtige Akteure voraus.

Anlässlich der Geburtstage des Begriffs (25) und seines Urhebers (80) initiierte die Zeitschrift *Industrielle Beziehungen* eine Kontroverse darüber, inwieweit Konfliktpartnerschaft auch heute noch wesentliche Elemente der deutschen Arbeitsbeziehungen zu charakterisieren vermag.

#### **Streeck: Klar und provokant**

Wolfgang Streeck, Soziologe und Direktor emeritus am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, bezieht eine ebenso klare wie provokative Position, wonach Konfliktpartnerschaft untrennbar mit den polit-ökonomischen Rahmenbedingungen des sogenannten „deutschen Modells“ verknüpft und letztlich mit diesem untergegangen sei. Als Resultat von Prozessen der Entkollektivierung, Privatisierung und Vermarktlichung der Arbeitsbedingungen wurde der Konfliktpartnerschaft der Boden entzogen. Streecks Fazit lautet: Aus einer Konfliktpartnerschaft mit den ökonomischen Eliten wurde heute wahlweise „Partnerschaft ohne Konflikt“ oder aber „Konflikt ohne Partnerschaft“.

Die Partnerschaft ohne Konflikt bezieht Streeck auf die früheren Bastionen der Gewerkschaften in Großbetrieben des verarbeitenden Gewerbes. Gebeutelt von erzwungener Flexibilisierung, Zunahme prekärer Beschäftigung und Kampf gegen die Verlagerung von Arbeitsplätzen, blieb den Gewerkschaften wenig anderes übrig, als die Rolle eines Juniorpartners „als Mitfahrer auf dem Rücksitz, fernab vom Steuerrad“. Dennoch sind Konflikte nicht gänzlich von der Bildfläche verschwunden. Sie finden sich als „Konflikt ohne Partnerschaft“ in privatisierten Bereichen des öffentlichen Dienstes, in denen Berufsgewerkschaften verstärkt die tarifpolitische Auseinandersetzung mit Arbeitgebern der früheren Staatsbetriebe suchen.

Streecks Auseinandersetzung mit dem Konfliktpartnerschaft-Konzept bildet die Grundlage für weitere Debattenbeiträge. So nimmt Klaus Dörre Streecks Kritik insofern positiv auf, als er

in Müller-Jentschs Vorstellung der „Entdramatisierung“ des industriellen Klassenkonflikts eine Neigung zur „Überharmonisierung der Kapital-Arbeitsbeziehungen“ sieht, welche neue Konfliktformationen aus dem Blick verliere, schreibt der Arbeits- und Wirtschaftssoziologe an der Universität Jena.

#### **Drei Welten der industriellen Beziehungen**

Dagegen lenkt Wolfgang Schroeder den Blick auf die Ausdifferenzierung der deutschen Arbeitsbeziehungen – entlang dreier Welten. Schroeder, Politikwissenschaftler an der Universität Kassel, definiert als „erste Welt“ die Kernbereiche der verarbeitenden Industrie und des exportorientierten Sektors mit ihren funktionsfähigen Tarifbeziehungen und Mitbestimmungsinstitutionen.

In der Mitte postuliert er eine „zweite Welt“, zu der er mittelgroße Betriebe und Teile des öffentlichen Dienstes zählt, in der die Kollektivakteure nur schwach verankert sind. Auf dieser Spielwiese formieren sich „pluralisierte Tariflandschaften“ innerhalb derer Berufsgewerkschaften bestehende Tarifverträge der Branchengewerkschaften zu überbieten trachten. Wie etwa bei der Deutschen Bahn. Die „dritte Welt“ Schroeders ist von kleinen und mittelgroßen Betrieben geprägt und hat ihren Schwerpunkt im privaten Dienstleistungssektor mit seinen schwach vertretenen, oft „regelungsunwilligen“ Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften.

Die Pointe dieser Drei-Welten besteht nun darin, dass sich in ihnen in unterschiedli-

#### **Kontroverse Konfliktpartnerschaft**

Martin Behrens: **Einführung in die Kontroverse Konfliktpartnerschaft.** IndBez 23(1)

Wolfgang Streeck: **Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland.** IndBez 23(1)

online

[www.hampp-verlag.de/hampp\\_e-journals\\_IndB.htm#116](http://www.hampp-verlag.de/hampp_e-journals_IndB.htm#116)

Jürgen Kädtler: **Konfliktpartnerschaft – zwischen Auslaufmodell und sozialer Innovation.** IndBez 23(3)

Klaus Dörre: **Die neue Konfliktformation. Klassen-Kämpfe in fragmentierten Arbeitsbeziehungen.** IndBez 23(3)

Britta Rehder: **Konflikt ohne Partnerschaft? Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungssektor.** IndBez 23(3)

Wolfgang Schroeder: **Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie.** IndBez 23(3)

online

[www.hampp-verlag.de/hampp\\_e-journals\\_IndB.htm#316](http://www.hampp-verlag.de/hampp_e-journals_IndB.htm#316)



**„Das ist auf Dauer gestellte Kooperation zum wechselseitigen Vorteil.“**

**MÜLLER-JENT SCH**, Uni Bochum zur Definition von Konfliktpartnerschaft

“

# „Konfliktpartnerschaft wird durch Arbeitskämpfe von Zeit zu Zeit neu justiert.“

JÜRGEN KÄDTLER, Direktor am Sofi der Uni Göttingen

Martin Behrens: **Kontroverse Konfliktpartnerschaft**. IndBez 23(4)  
Walther Müller-Jentsch: **Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen**. IndBez 23(3) online  
[www.hampp-verlag.de/  
hampp\\_e-journals\\_IndB.htm#416](http://www.hampp-verlag.de/hampp_e-journals_IndB.htm#416)

► chem Maße konfliktpartnerschaftliche Verhältnisse ausprägen. So sorge in der „ersten Welt“ eine funktionierende Konfliktpartnerschaft dafür, dass die von Globalisierung und Finanzmärkten getriebenen Herausforderungen auf dem Verhandlungswege bearbeitet werden. Das sieht er anders als Streeck. Dessen Vorstellung eines „Konflikts ohne Partnerschaft“ kann er nun wiederum durchaus etwas abgewinnen, denn sie beschreibt treffend die „dritte Welt“ der regulierungsunwilligen oder -unfähigen Akteure. In der „zweiten Welt“, so Schroeder, gibt es zwar konfliktpartnerschaftliche Beziehungen, diese seien aber „ruppig“ und weniger berechenbar.

Unklar bleibt, ob dies nun ein Durchgangsstadium zu einer funktionierenden Konfliktpartnerschaft ist (wie Walther Müller-Jentsch in seiner jetzt erschienenen Erwiderung für möglich hält) oder eher ein Zeichen des fortschreitenden Verfalls.

## Anerkennungskämpfe

Britta Rehder setzt hier an und stellt die Frage, mit welchen Schwierigkeiten konfliktpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen im Bereich der privaten Dienstleistungen konfrontiert sind. Leitthese der Politikwissenschaftlerin an der Ruhr-Universität Bochum ist hierbei, dass sich das Konfliktgeschehen im Dienstleistungsbereich entlang der stark dezentralisierten Tarifstrukturen formiert. Konflikte treten in diesen Bereichen bevorzugt in der Form von Anerkennungskämpfen in Erscheinung, die mit dem Ziel ausgefochten werden, Tarifakteure überhaupt erst zu etab-

lieren (wie zum Beispiel bei amazon). Im Kontext der privaten Dienstleistungen, so Britta Rehder, kommt es zu einer Renaissance der Bedeutung staatlicher Regulierung – Mindestlohn, Regeln zur Tarifeinheit –, aber auch atypische Streikmaßnahmen erlangen hier besondere Bedeutung.

Jürgen Kädtler, Direktor des SOFI an der Universität Göttingen, schließlich dynamisiert den Konfliktpartnerschafts-Begriff und führt ihn in den Betrieb zurück – an jenen Ort, an welchem Arbeitsbeziehungen letztlich auch manifest werden. Hierbei verwahrt er sich zunächst dagegen, den Verfall konfliktpartnerschaftlicher Beziehungen als notwendige Folge etwa der Globalisierung zu interpretieren. Epochale Veränderungen mischen zwar die Karten neu, indem sie neue Handlungsoptionen schaffen, Komplexitäten hervorrufen und darüber hinaus Wertschöpfungsketten störanfällig machen. Die konkreten industriellen Beziehungen ergeben sich aber erst als Produkt eines dynamischen Zusammenspiels zwischen sozialen Institutionen, politischen Interventionen und den Handlungsorientierungen der Akteure im Betrieb. In diesem Sinne – so Kädtler – muss Konfliktpartnerschaft nicht als auf Dauer gestellte Kooperation verstanden werden, sondern als „kooperatives Aushandlungssystem, das von Zeit zu Zeit durch exemplarische Arbeitskämpfe neu justiert wird und werden kann“. Für Jürgen Kädtler ist allerdings von zentraler Bedeutung, inwieweit diese Aushandlungssysteme in den Unternehmen auf handlungsfähige Unterstützer bauen können. Hier sieht er ein zentrales Einfallstor für die Erosion der „Verständigungsorientierung bei fortbestehender Konfliktfähigkeit und -bereitschaft“.

Bleibt die Frage: Lässt sich die widersprüchliche Einheit von Konflikt und Kooperation in den deutschen Arbeitsbeziehungen auch empirisch unterfüttern? Einen ersten Hinweis mögen aktuelle Befunde aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2015 liefern: Danach gaben zwar 55 Prozent der befragten Betriebsräte an, dass es in den zurückliegenden zwölf Monaten zu Konflikten mit dem Arbeitgeber kam. Gleichzeitig bewertet die überwiegende Mehrheit dieser Betriebsräte das Verhältnis zum Arbeitgeber als sehr gut, gut oder neutral. Diese Aussagen deuten zumindest an, dass der von Streeck identifizierte „Konflikt ohne Partnerschaft“ einen weiten Bogen um Betriebe mit Betriebsrat zu machen scheint.



# Flucht einer kurdischen Gewerkschafterin

**PORTRÄT** Sakine Esen Yilmaz, Generalsekretärin der Lehrergewerkschaft Egitim Sen, ist aus Erdogans Türkei geflohen. Die Mitbestimmung traf sie in einem Erstaufnahmelaager in Essen.

Text: Jeannette Goddar – Fotos: Dirk Hoppe

**E**s wird diesen Moment geben an einem nicht sehr fröhlichen Tag mit einer sehr zierlichen Frau in einer nicht sehr fröhlichen Lage, in dem Sakine Esen Yilmaz dann doch lächeln muss. Dann nämlich, als wir mit ihr auf eine vielleicht drei Meter breite Fußgängerbrücke über die Ruhr treten – und ihr erklären, das sei nun der Bosphorus von Essen.

Wenig später bleibt ihr, nach dem Üben einiger deutscher Wörter (Brücke, Fluss) doch wieder das Lachen im Hals stecken. Sakine Esen Yilmaz ist nicht freiwillig in Essen. Bis zum Frühsommer war sie Generalsekretärin der Lehrergewerkschaft Egitim Sen, einer der wenigen demokratisch verfassten Gewerkschaften in der Türkei. „Ich habe mir nie vorstellen können, die ►

“

# „Ich habe mir nie vorstellen können, die Türkei zu verlassen. Nicht als meine Heimat, und nicht als das Land, in dem ich politisch arbeite.“

---

► „Türkei zu verlassen“, erzählt sie an ihrem 30. Tag im Ruhrgebiet, „nicht als meine Heimat und nicht als das Land, in dem ich politisch arbeite.“

Mehr als zehn Jahre hat die 39-jährige Kурдин Schüler unterrichtet; zunächst in Adiyaman im Südosten, später in Izmir an der Westküste. Während der gesamten Zeit engagierte sie sich in der Lehrergewerkschaft, mit der die deutsche GEW seit Jahren eng kooperiert. Mit nur 37 Jahren wurde Yilmaz, die sich zuvor als Frauensekretärin vor allem für mehr Bildung für Mädchen eingesetzt hatte, zur Generalsekretärin gewählt. Wie entschlossen sie ihre Positionen vertritt, ist im Internet, etwa auf CNN Turk, festgehalten: Ob gegen Kinderarbeit oder für das Recht auf Bildung für syrische Flüchtlinge, gegen die Islamisierung des Schulsystems oder für das Recht auf muttersprachlichen Unterricht – mit fester Stimme, überzeugend im Auftreten, vertrat die kleine, resolute Frau die Interessen ihrer Kollegen.

## Es drohen 22 Jahre Haft

Unter Druck stand sie deswegen – wie viele Gewerkschafter – immer. Bereits 2009 kam sie nach einer Durchsuchung zahlreicher Gewerkschaftsbüros zusammen mit 35 Kollegen ins Gefängnis, nachdem sie das Recht auf muttersprachlichen Unterricht für die kurdische Bevölkerung gefordert hatten. Ein halbes Jahr wartete die damals 32-Jährige dort auf den Prozessbeginn. „Wir waren zu zwölf in einer Zelle für sechs Personen“, erinnert sie sich, „wir mussten reihum auf dem Boden schlafen und wurden psychisch gefoltert.“

Am Ende wurde sie entlassen, ohne dass die Anklage fallen gelassen wurde.

Drei Jahre später kam sie mit 72 Gewerkschaftsmitgliedern in Haft, dieses Mal für zehn Monate und unter dem Vorwurf der Unterstützung terroristischer Organisationen. Als sie freikam, saßen 30 Gewerkschafter aus neun Staaten der Europäischen Union in Ankara im Gerichtssaal – unter ihnen der damalige GEW-Vorsitzende Ulrich Thöne und der GEW-Referent für Internationales, Manfred Brinkmann.

Es war nicht das einzige Mal, dass führende GEWler sich auf die Gerichtsbänke setzten. Brinkmann: „Wenn aus dem Einsatz für Unterricht in der Muttersprache Anklagen wegen Unterstützung einer terroristischen Vereinigung konstruiert werden, können wir nicht untätig zusehen.“ Auch zeitigte die Anwesenheit internationaler Beobachter bisher mitunter Wirkung: „Freisprüche gab es zwar selten“, erklärt Brinkmann, „aber immerhin kamen inhaftierte Gewerkschafter manchmal auf freien Fuß, wenn wir dort waren.“ Konkret bedeutet das, dass die Angeklagten das Gefängnis unter der Auflage verlassen dürfen, sich regelmäßig bei der Polizei zu melden. Auch das Land verlassen dürfen sie nicht, solange der Prozess nicht offiziell abgeschlossen ist. Keine leichte Situation – und dennoch, sagt Sakine Esen Yilmaz, habe sie bis zum Schluss gehofft, dass bessere Zeiten kommen. Sie kamen nicht.

Im April erfuhr Yilmaz, dass eines der Urteile gegen sie nun rechtskräftig ist; drei Jahre und vier

Monate hätte sie in Haft gemusst. Das war zu der Zeit, als im ganzen Land Hunderte Unterzeichner der Petition „Akademiker für den Frieden“ angeklagt wurden, weil sie sich für ein Ende des Militäreinsatzes gegen die kurdische Bevölkerung im Südosten der Türkei einsetzten.

„Was wir nach dem Putschversuch erleben, ist nur eine weitere Eskalationsstufe einer regelrechten Jagd auf kritische Köpfe“, sagt Yilmaz. „Ich konnte nahezu sicher sein, dass ich für Jahre nicht mehr freikomme.“ Insgesamt, zählt sie die gesammelten Anklagen zusammen, hätten ihr 22 Jahre Haft gedroht. Die Generalsekretärin einer Gewerkschaft mit mehr als 120 000 Mitgliedern tauchte erst unter, dann floh sie.

Seit Mitte Oktober lebt sie in einem Zweibettzimmer der Erstaufnahmeeinrichtung in Essen-Fischlaken – fernab städtischer Infrastruktur, auf dem Gelände eines ehemaligen Milchproduktionsbetriebs, auf dem rund 800 Asylsuchende in sogenannten „Modulen“ leben und das ohne Voranmeldung nicht betreten werden darf.

In Deutschland empfangen wurde sie von Süleyman Ateş, Lehrer in Köln und Mitglied des Bundesausschusses für multikulturelle Angelegenheiten in der GEW (BAMA). Ateş stammt selbst aus der Türkei und musste das Land nach einem Militärputsch im Jahre 1971 verlassen. Nach einigen Jahren, in denen er sich nicht traute, seine Heimat zu betreten, ist er heute – als GEW-Aktiver wie privat – wieder regelmäßiger Gast. Nach dem Putschversuch war auch er aber nicht dort. „Und ich bin nicht sicher, dass es nicht auch für mich gefährlich werden könnte.“

### Säuberungen der türkischen Regierung

Sakine Esen Yilmaz kann nahezu täglich neue Horrormeldungen berichten. Via WhatsApp, Facebook und Co. ist sie in Kontakt mit denen, die geblieben sind – und erfährt nur Schlimmes: von bis zu 70 000 Lehrkräften, die seit dem Putschversuch suspendiert wurden, darunter mehr als 11 000 Eğitim-Sen-Aktivisten; von Fragebögen, die ausfüllen muss, wer eine der frei gewordenen Stellen besetzen will: „Welche Zeitungen und Kolumnisten lesen Sie?“, heißt es da, und: „Wie bewerten Sie die Gezi-Proteste im Jahr 2013?“

Mindestens Letztere ist dabei eine Frage, die mit der Nähe zur Gülen-Bewegung oder zur kurdischen PKK gar nichts zu tun hat, um die es der



### Nachtrag

Der Besuch der Mitbestimmung bei Sakine Esen Yilmaz fand im Oktober statt. Inzwischen hat sie die Erstaufnahmestelle verlassen und lebt in Köln. Über ihren Asylantrag ist nach wie vor nicht entschieden. Die GEW ist sehr aktiv und organisiert Gespräche mit politischen und gewerkschaftlichen Akteuren. Auch wird Yilmaz zwischen November und März 2017 bei vielen Veranstaltungen über die Lage in der Türkei informieren.

türkischen Regierung vorgeblich bei ihren Säuberungen geht. Die 39-Jährige erfährt von Heldenverehrungsliedern, die im Unterricht auf den türkischen Präsidenten gesungen werden müssen, von umgeschriebenen Curricula. Und von Angst im Lehrerzimmer: „Die Kollegen stehen unter ungeheurem Druck“, erzählt sie, „die Einschüchterungen werden immer schlimmer. Viele berichten mir, dass sich die Lehrer nicht einmal mehr trauen, pädagogische Themen anzusprechen.“

Wohin es führen kann, wenn man sich äußert, haben Reporter der ARD-Tagesschau eindrücklich festgehalten: Als sie zum Schuljahresbeginn einen Lehrer im südosttürkischen Diyarbakir fragten, wie es so ist, mit den wenigen verbliebenen Kollegen all die Kinder zu unterrichten, wurde der bei laufender Kamera von Zivilpolizisten abgeführt.

Bisher ist Sakine Esen Yilmaz die einzige türkische Gewerkschafterin, von der bekannt ist, dass sie in Deutschland Asyl sucht. Ihre erste Anhörung verlief gut; und sie hofft natürlich, dass sie nach sieben Jahren mit Ausreiseverbot und zwei Gefängnisauenthalten glaubwürdig auf politische Verfolgung plädiert. Deswegen lernt sie zurzeit fleißig Deutsch und schaut sich nach einer Bleibe in Köln um. Und sie hält Vorträge vor Gewerkschaftern, die simultan übersetzt werden: Gewerkschaftliche Kreis- und Landesverbände aus ganz Deutschland haben sie zu Informationsveranstaltungen über die Lage in der Türkei eingeladen. Und eines Tages kann sie vielleicht sogar in Deutschland als Lehrerin arbeiten – einen ersten Schritt dorthin bietet seit 2015 etwa die Universität Potsdam mit einem Programm für geflüchtete Lehrkräfte an.

Bis dahin ist es allerdings ein weiter Weg. Wie weit, das wird spätestens deutlich, als wir (im Oktober) Sakine Esen Yilmaz nach einem Mittagessen und dem Spaziergang an der Ruhr wieder dort absetzen, wo sie zurzeit zu Hause ist: an einer Pforte, an der sie sich ausweisen muss und vor der ihre Gäste sie verabschieden müssen. Und hinter der sie mit genau jenen Menschen zusammenlebt, die in der Türkei im Fokus ihrer Arbeit standen – syrischen Flüchtlingen, deren Kinder das gleiche Recht auf Bildung haben sollten wie türkische. Heute sind sie Mitbewohner von Sakine Esen Yilmaz: „Und ich“, sagt sie, „bin eine von ihnen. Ich bin ein Flüchtlings.“

# Muntere Debatten zum 70. WSI-Jubiläum

**STIFTUNG** Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut sei unverzichtbar in der deutschen Forschungslandschaft, die Nähe zu Gewerkschaften mehr Chance als Fessel, sagen prominente Gratulanten. Eindrücke vom WSI-Herbstforum.

Von **Guntram Doelfs** und **Cornelia Girndt** – Fotos **Stephan Pramme**

**S**pätestens seit der Jahrtausendwende kämpfen westliche Industrienationen mit einem rasanten Umbruch. Der Niedergang vieler Industrien infolge der Globalisierung, die wachsende soziale Ungleichheit, die Erosion der Sozialsysteme, die Flüchtlingskrisen und die Digitalisierung als vierte industrielle Revolution verunsichern viele Menschen. Gewissheiten lösen sich auf, neue Erkenntnisse und Lösungen sind gefragt. Doch wie könnten diese aussehen? Vor allem: Wie könnte eine arbeitnehmerorientierte Wissenschaft dazu beitragen, Probleme besser zu meistern und die Zukunftschancen vieler Menschen zu verbessern? Antworten suchte das diesjährige WSI-Herbstforum am 23. und 24. November in der Berliner „Kalkscheune“.

Zunächst einmal war den rund 340 Teilnehmern nach Feiern, denn das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut der Hans-Böckler-Stiftung hat in diesem Jahr sein 70. Jubiläum. Seit 1946 liefert das Institut – ursprünglich gegründet als Wirtschaftswissenschaftliches Institut (WWI) – den Gewerkschaften wissenschaftlichen Sachverstand, besonders zu jenen Aspekten der Arbeitswelt und sozialen Entwicklungen, die die

etablierte Wirtschaftsforschung gern ignoriert. „Es gibt weltweit kein anderes Institut wie das WSI, das im Auftrag der Gewerkschaften wissenschaftliche – ich betone wissenschaftlich und eben nicht als Thinktank – Forschung betreibt“, sagte Anke Hassel, die neue Direktorin des WSI, in ihrem Eingangsstatement. Dies unterscheidet das WSI und die Hans-Böckler-Stiftung von weiten Teilen der akademischen Forschung. „Unsere Arbeit wird auch an der Relevanz gemessen, die sie für die Praktiker in der Arbeitswelt hat, nicht nur an der wissenschaftlichen Qualität.“

Der Sozialhistoriker Jürgen Kocka vom Wissenschaftszentrum Berlin, der das WSI evaluiert hat, zitierte Donald Trumps Satz: „Schon der Geruch von Büchern macht mich müde.“ Angesichts solcher Verachtung von Intellektuellen sei die Nähe zu den Gewerkschaften für ein Institut wie das WSI mehr Chance als Fessel, sagte Jürgen Kocka. Zu Gast war auch Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles. Sie wünschte dem WSI, dass es nah dranbleibe an der Arbeitsrealität unseres Landes, und hält das Institut für unverzichtbar für die deutsche Forschungslandschaft. Konkret nannte sie zwei Projekte: Sie dankte den WSI-Forschern dafür, evidenzbasierte Unterstützung geleis-



„Das WSI gibt auf komplizierte Fragen keine einfachen Antworten, davon habe ich oft profitiert“, sagt Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles.

„Wir brauchen ergebnisoffene Forschung“, betont DGB-Vize Elke Hannack (r.), daneben WSI-Abteilungsleiter Reinhard Bispinck und Arbeitsrechtlerin und Ex-WSI-Direktorin Heide Pfarr.

„Die Nähe zu den Gewerkschaften ist für das WSI mehr Chance als Fessel“, meint der Sozialhistoriker und Festredner Jürgen Kocka.

Streitbar: Podium zur arbeitnehmerorientierten Wissenschaft mit den Professorinnen Jutta Allmendinger, Anke Hassel, Ute Klammer und Moderatorin Gudrun Linne (2.v.l.)





„Unsere Themen müssen in den Mainstream“, sagt WSI-Direktorin Anke Hassel in ihrem Eingangsstatement. Das WSI-Herbstforum zählte 340 Teilnehmer.

► tet zu haben für den allgemeinen Mindestlohn. Und setzt auf weitere Impulse für ein zweites Projekt: die Stärkung der Tarifbindung.

Lob für die wissenschaftliche Arbeit des WSI gab es von den Gewerkschaften. „Für uns sind die Studien des WSI Bestandteil unserer politischen Arbeit. Wir brauchen frühzeitig ergebnisoffene Forschung und valide Daten“, sagte DGB-Vize Elke Harnack. Sie erinnerte daran, dass es für wissenschaftliche Anerkennung die Ergebnisoffenheit und „die wissenschaftliche Objektivität braucht“.

Kostproben ihrer Wissenschaft gaben renommierte Forscher von Gerhard Bosch über Herbert Brücker bis Walther Müller-Jentsch, die in Panels intensiv über Flucht und Migration, Digitalisierung und Tarifpolitik, Mitbestimmung, Sozialpolitik und Europa diskutierten. Neue Ideen machten die Runde: So stellte Heide Pfarr, die frühere WSI-Direktorin, einen Entwurf für ein Wahlarbeitszeitgesetz vor, das eine Alternative zum männlich dominierten Arbeitsmodell möglich machen könnte.

Muntere Debatten handelte sich jenes Podium ein, das – mit drei Professorinnen besetzt – explizit „Rolle und Aufgaben einer arbeitnehmerorientierten Forschung“ klären sollte. Da war erst mal mehr Klärungsbedarf als Klärung. Einige Diskutanten wie die Pädagogikprofessorin Rita Meyer machten klar, dass ihnen der Begriff der arbeitnehmerorientierten Forschung ein zentrales Leitbild ist. Andere dagegen zeigten Skepsis. „Ich habe noch nie so viele kritische Nachfragen per Mail bekommen, was denn arbeitnehmerorientierte Wissenschaft sein soll“, wunderte sich

Das **70-jährige Bestehen des WSI** wurde auch im Internet gefeiert: Eine Veranstaltungsdokumentation findet sich unter [bit.ly/70Jahre-WSI-Veranstaltung](http://bit.ly/70Jahre-WSI-Veranstaltung), weiterhin gibt es eine umfangreiche Übersichtsseite mit einem Blick auf die Geschichte des Instituts unter [bit.ly/70Jahre-WSI-Doku](http://bit.ly/70Jahre-WSI-Doku) und ein Video, „Die WSI-Geschichte von 1946 bis heute“, unter [bit.ly/70Jahre-WSI](http://bit.ly/70Jahre-WSI).

Julia Allmendinger, Präsidentin des Berliner Wissenschaftszentrums. Auch WSI-Direktorin Anke Hassel zeigte sich skeptisch, ob der Bezug auf ein unterstelltes Arbeitnehmerinteresse weiterbringt, zumal sich die Arbeitnehmerinteressen sichtlich ausdifferenzieren (etwa vom Facharbeiter über die Teilzeitjobberin bis zur digitalen Boheme). Und sie stellte klar: „Wir wollen mit der Forschung nicht in die Kuschelecke, sondern müssen raus in die Welt.“ Oder wie sie es in ihrem Eingangsstatement gesagt hatte: „Unsere Themen und unsere Forschungsergebnisse müssen in den Mainstream der wissenschaftlichen Debatte.“

Dafür ist es höchste Zeit, wie auch eine Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung zeigt, die Julia Allmendinger vorstellte. Demnach gibt es einen massiven Rückgang an Lehrstühlen, die arbeitnehmerorientierte Fragen erforschen würden. Zudem gebe es eine dramatische Verschiebung hin zu Kurzzeitforschungsprojekten, was in der sozialwissenschaftlichen Forschung fatal sei, weil so kaum noch komplexe Transformationsprozesse wissenschaftlich genau beobachtet werden könnten.

In der abschließenden Podiumsrunde formulierte Vertreter aus Politik, Gewerkschaften und Gesellschaft ihre Erwartungen an eine kritische Sozialforschung. Die von IG-Metall-Vorstandsmitglied Hans-Jürgen Urban sind eine Ermunterung: „In den aktuellen politischen Diskursen kann mit einem normativen Interessenbezug ganz konkrete, anwendungsorientierte Wissenschaft gemacht werden“, sagte er. „Es ist die Aufgabe des WSI, zu entscheiden, welche Themen es aufgreifen möchte.“

# Mehr Flexibilität = mehr Arbeit

**ENGINEERING UND IT-TAGUNG** Futuristische Arbeitszeitmodelle waren die Renner auf der 8. Engineering- und IT-Tagung von Hans-Böckler-Stiftung und IG Metall mit 300 Teilnehmern, diesmal auf dem Forschungscampus von Bosch.

**I**m Eingang visualisiert eine Datengrafik, wie viele Megabyte pro Sekunde in das Bosch-Netzwerk und damit in sechs andere Zeitzonen unterwegs sind. Auf dem Campus der Robert Bosch GmbH werkeln an die 1500 Wissenschaftler und Entwickler in 400 Laboren – mit Blick auf Renningen bei Stuttgart. Kein schlechter Ort, um die Zukunft der Arbeit zu debattieren, mit Betriebsräten, Managementvertretern, der Wissenschaft. Aber auch mit Entwicklern vom Bosch-Campus, die offenherzig preisgeben, dass sie gern spät kommen und spät gehen, ob nun besser bezahlt oder nicht.

Führt mehr Zeitsouveränität zu mehr Arbeitszeit? Die zentrale Frage beantworteten zwei Gewerkschafterinnen auf dem Podium mit einem klaren Ja. „Warum auch nicht?“, sagt Bastian Unterberg, Geschäftsführer der Berliner Jovoto GmbH, einer Plattform mit 80 000 freien Mitarbeitern. In Phasen großer Betriebsamkeit sage man zu den Mitarbeitern: Sprecht bitte mit uns, wenn das für euch gerade so nicht geht.

Auch die Frage: „Wo bleibt die Mitbestimmung in der digitalisierten Arbeitswelt?“, ist aktueller denn je. Denn viele jüngere Arbeitnehmer finden die Strukturen in der Start-up-Szene durchaus attraktiv; auch in traditionellen Unternehmen haben sie andere Bedürfnisse als Generationen vor ihnen. Zudem adoptieren traditionelle Unternehmen Start-up-Methoden, arbeiten in Teams, die sich je nach Projekt zusammensetzen, gliedern Innovation Labs aus und ziehen auf Zeit externe Mitarbeiter hinzu. Christiane Benner, Zweite Vorsitzende der IG Metall, stellte eines sehr klar: „Eine 24/7-Kultur, wie es sie in den USA gibt, wo auch Sonntagsarbeit ganz nor-



Foto: Annette Hornischer

Warum auch nicht? Gespräche mit der Start-up-Szene: Jovoto-Geschäftsführer Bastian Unterberg, Siemens-Betriebsräatin Kerstin Sprengard und Christiane Benner, Zweite Vorsitzende der IG Metall

mal ist, wollen wir hier nicht.“ Aber um herauszubekommen, wie Beschäftigte arbeiten und wie sie gern arbeiten würden, kündigte Benner für 2017 eine große Befragung zum Thema Arbeitszeit an. IG-Metall-Mitglieder sollen ebenso beteiligt werden wie andere, Mitarbeiter im Engineering-Bereich und in agilen Teams ebenso wie in traditionellen Strukturen. Ziel sei, die Beschäftigten zu unterstützen, selbstbestimmt zu arbeiten. So sei in puncto Erreichbarkeit wichtig, dass Arbeitnehmer entscheiden könnten: Wann will ich das, und wann will ich das nicht?

„Das ist die Chance, aus Mitmachern Mitglieder zu machen“, sagt Benner. Denn man wolle wissen, warum manche Mitbestimmung statt für Demokratie für Nostalgie hiel-

ten. Dazu gehöre auch, zu vermitteln, dass Mitbestimmung „mehr heißt als kostenlose Getränke, Obst, Snacks und Chef duzen“.

Deutlich wurde bei der Tagung, wie flexibel Arbeitszeiten in mitbestimmten Unternehmen in neuen Branchen bereits sind: mit Gleitzeit- und Langzeitkonten, Vertrauensarbeitszeit und Homeoffice, Zusatzzeitbudgets und Zeitwertpapieren, der Möglichkeit von Sabbaticals und vorzeitigem Renteneintritt etwa. Und wie einig sich die Arbeitswissenschaft ist: Mehr Flexibilisierung führt immer auch zu mehr Arbeit. ■

Von Jeannette Goddar, Journalistin in Berlin

Tagungsdokumentation: [bit.ly/it-tagung8](http://bit.ly/it-tagung8)

# Arbeitsort muss Lernort sein

**WERKSTATTGESPRÄCH** „Wir erleben derzeit eine Revolution“, sagte der Sozialwissenschaftler Andreas Boes und befeuerte damit eine lebhafte Debatte unter den Experten der Kommission „Arbeit der Zukunft“.



Fotos: Anna Weise

Werkstattgespräch: Kerstin Jürgens, Podium mit Kommissionsmitgliedern Benner, Boes und weiteren Digital-Experten (v.l.), rechts Moderatorin Niejahr

**D**er Tagungsort passte: In einem hippen „Coworking-Space“ (neudeutsch für: Bürogemeinschaft) im ehemaligen Industrieviertel Berlin-Gesundbrunnen lud die Böckler-Kommission „Arbeit der Zukunft“ zu einer Diskussion über den digitalen Wandel.

Sind der Öffentlichkeit in Deutschland die Folgen der Digitalisierung klar? Der Münchener Sozialwissenschaftler Andreas Boes und Mitglied der Kommission bezweifelt dies.

Boes war mit einem Forschungsteam mehrmals im kalifornischen Silicon Valley zu Besuch, wo die Internetfirmen neue „globale Informationsräume“ schaffen, die die Logiken der klassischen Industrieproduktion verdrängen. „Wer hätte vor ein paar Jahren gedacht, dass Google den traditionellen Autoproduzenten Konkurrenz macht?“, sagte Boes. Es reiche nicht mehr aus, Fahrzeuge zu bauen, sondern man müsse als Automobilunternehmen „vernetzte Mobilität“ ermöglichen. „Wir erleben derzeit keinen klassischen, linearen Fortschritt, sondern eine Revolution, die die

Spielregeln radikal ändert“, betonte Andreas Boes. Christiane Benner, Zweite Vorsitzende der IG Metall und Kommissionsmitglied, teilt diese Sichtweise einer radikalen Zäsur nicht. Schon heute sei die Industrieproduktion ohne das Nutzen von „Data Aggregation“ nicht mehr vorstellbar. Allerdings erwartet sie von den hiesigen Ingenieuren, „mehr querzudenken“, die Dinge nicht immer „hundertprozentig zu machen“.

Sorgen bereiten ihr Beschäftigungsgruppen wie un- und angelernte Arbeiter, die die Geräte bedienen, die diese Daten gewinnen. „Die meisten werden es nicht schaffen, die Daten künftig auch zu interpretieren“, sagt sie. Wichtig ist für Christiane Benner, dass Schlagworte wie „lebenslanges Lernen“ keine Angst machen: „Dazu braucht es eine mentale Veränderung in den Betrieben. Ein Arbeitsort sollte wie selbstverständlich gleichzeitig ein Lernort sein.“ Das Problem dabei aber ist, dass es angesichts der Leistungsverdichtung derzeit wenig Raum für Weiterbildung gebe.

Einen skeptischen Blick auf neue Formen der Arbeitsorganisation im digitalen Zeitalter warf Andrea Kocsis, Stellvertretende Vorsitzende von ver.di. Ideen wie Vertrauensarbeitszeit und mobiles Arbeiten seien innovativ, allerdings würden diese Möglichkeiten in der Produktion und in Branchen wie der Logistik noch gar nicht angeboten: „Deshalb können die Beschäftigten das noch gar nicht gut finden.“

Während der Diskussionsrunden fielen häufig die Worte „einbinden“, „mitnehmen“, „beteiligen“ – ja, es wird darauf ankommen, die Digitalisierung nicht als reines Eliten-Projekt zu betrachten. Wir wollen „den Wandel gestalten, die Stärken der klassischen Arbeitswelt bewahren, lehnen aber Veränderungen durch die Digitalisierung nicht pauschal ab“, machte vor 160 Gästen Kommissionsvorsitzende Kerstin Jürgens, Soziologin der Uni Kassel, den Anspruch des Expertengremiums deutlich. ■

Von Gunnar Hinck, Journalist in Berlin

# 120

Bände der Publikationsreihe „Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung“ sind nicht nur gedruckt, sondern auch als E-Book verfügbar.

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung



## MAGAZIN

### Neues Design prämiert

Bei den diesjährigen Fox Awards, einem Branchenpreis für Magazinmacher, ist die Printausgabe des Magazins Mitbestimmung gleich doppelt ausgezeichnet worden. Die Agentur Signum communication in Mannheim, die das Heft produziert, erhielt Gold für das neue Heftkonzept und den Sonderpreis Fox Visuals in Silber für das Layout, den Einsatz von Typografie und die Bildsprache. Genauso überzeugend fand die Jury in der Kategorie „Stiftungen“ das Magazin „Albert“, das die Einstein Stiftung in Berlin herausgibt. Die Gewinner des Sonderpreises Fox Visuals werden vom CCI (Corporate Communication Institute) im Fachbereich Design der Fachhochschule Münster auf Basis von rund 50 Bewertungskriterien ausgewählt. ■

## NETZWERKTREFFEN

### Der Dschungel der Drittmittel



Foto: Uli Baatz

EU-Büroleiter im Bildungsministerium Schlochtermeier (l.) mit Altstipendiaten-Referentin Tönsjost und Forschungsreferent Adamczak

André Schlochtermeier bediente sich frei bei John F. Kennedy: „Frage, was du für das FRP tun kannst, nicht umgekehrt“, sagte der EU-Büroleiter des Bundesbildungsministeriums. FRP steht für das Forschungsrahmenprogramm „Horizonte 2020“ der EU, das binnen sechs Jahren 75 Milliarden Euro für Forschungsprojekte ausschüttet. Wie dabei Regeln und Ziele sind, erklärte Schlochtermeier beim sechsten Treffen des Altstipendiatennetzwerks Wissenschaft der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf. Für Nachwuchswissenschaftler, die zwischen Promotion und Professur stehen, sei das „hochgradig relevant“ – vorausgesetzt, man könne die Anforderungen des FRP etwa nach bahnbrechender Pionierforschung oder verwertbaren Ergebnissen passgenau erfüllen. Wie wichtig es ist, Ausschreibungen genau zu lesen, betonte auch Wolfgang Adamczak. Der langjährige Forschungsreferent der Uni Kassel schlug eine Bresche durch den Dschungel der Drittmittel in Deutschland. Er erklärte, wie man unter den Stiftungen und Förderinstitutionen den richtigen Geldgeber findet, was beim Antragstellen zu beachten ist, welche Fehler zu vermeiden sind – und besprach gleich Antragsvorhaben in einer AG. Die Botschaft des Workshops brachte Silke Tönsjost, Leiterin des Referats Alumni, auf die Formel: „Drittmittelakquise ist machbar – versucht es!“ ■

“

„Meine Devise bei der Antragstellung ist immer: Ehrlich, aber nicht bescheiden.“

WOLFGANG ADAMCZAK

## EINE FRAGE, HERR MALSY

### Wie kommt man als Böckler-Stipendiat nach Harvard?



Foto: privat

Ich habe das Internet nach Promotionsangeboten durchsucht und bin auf Veröffentlichungen meines jetzigen Laborleiters gestoßen. Dann habe ich per Mail Kontakt aufgenommen und meine Bewerbungsunterlagen eingereicht. Nach einem Gespräch über Skype bekam ich eine Zusage, im Labor arbeiten zu können. Meine Arbeit sucht Antworten auf ungeklärte Fragen zur Entstehung der altersbedingten Makuladegeneration, einer Netzhauterkrankung. In den USA und in Europa ist es die Krankheit, die am häufigsten zur Erblindung führt. Die Therapiemöglichkeiten sind noch stark limitiert. Ich befasse mich mit Zellrecycling, Gefäßwachstum und Entzündungsprozessen. Ziel ist die Darstellung neuer therapeutischer Ansätze. Mir gefällt die Arbeit im Labor. Es wird deutlich länger gearbeitet, als ich es aus Europa kenne. „Commitment“ und Ergebnisorientiertheit sind definitiv ansteckend. Harvard verfügt über eine hervorragende Infrastruktur, die das Lernen und Arbeiten extrem erleichtert. Ich finde rund um die Uhr Anleitung im Labor. Alle sind ansprechbar, und ich kann Seminare von Wissenschaftlern aus aller Welt besuchen, die hierher nach Harvard kommen. ■

**JAKOB MALSY** aus Leipzig promoviert derzeit mit einem Böckler-Stipendium in Medizin und forscht in einem Labor des Massachusetts General Hospital/Harvard – Cutaneus Biology Research Center der Harvard Medical School.

## KUNST-PROJEKT

### Stipendiaten stellen aus

Comics, Fotos und Collagen – die Ausstellung „Vielfältig. Mutig. Engagiert“ ist derzeit im Hans-Böckler-Haus in Düsseldorf zusehen. Der Titel charakterisiert die 17 Stipendiaten, die mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung ihren Weg finden oder Schwierigkeiten und Grenzen überwinden (und immer noch überwinden), die die soziale oder nationale Herkunft bereiten.

Die interdisziplinären Arbeiten stehen sinnbildlich für die Vielfalt der Stipendiatenschaft. Über 30 Prozent der Geförderten haben beispielsweise einen Migrationshintergrund. Die Bildergalerie reißt an, was der begleitende Ausstellungskatalog mit Fotos und ausführlichen Texten komplettiert: die Lebenswege, die Gedankenwelt und die Hoffnungen und Wünsche dieser Menschen, die nur eine kleine Auswahl der rund zweieinhalbtausend Stipendiaten der Hans-Böckler-Stiftung sind. ■



Foto: Meilise Eren

Hakima Imaankaf ist Teil ihrer Collage

## IMK

### FMM-Jubiläumstagung

„Auf dem Weg zu Pluralismus in der Makroökonomie?“ war das Motto der internationalen Fachtagung des Forschungsnetzwerks Makroökonomie und Makropolitik (FMM), die vom 20. bis zum 22. Oktober in Berlin stattfand. Mehr als 300 Teilnehmer feierten mit der Fachkonferenz das 20-jährige Bestehen des Forschungsnetzwerks. An den Abenden fanden jeweils Plenarsitzungen mit anschließender Diskussion statt. Der erste Abend stand unter dem Motto: „Makroökonomische Theorie – was haben wir gelernt?“. Hier referierten Michael Roos, Professor von der Ruhr-Universität Bochum, und Eckhard Hein von der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin über Komplexität und Verhaltensökonomik sowie Entwicklungen im Post-Keynesianismus seit Mitte der 1990er. Am zweiten Abend, „20 Jahre FMM – was haben wir beigetragen?“, trugen Maria Nikolaidi von der Universität Greenwich, Marc Lavoie von der Universität Ottawa und Antoine Godin von der Londoner Kingston-Universität ihre Gedanken zur Entwicklung von Modellen des Finanzzyklus und der funktionalen Einkommensverteilung vor. Der Abschlussabend stellte die Frage: „Plurale Makroökonomie – wo geht es hin?“ Sebastian Dullien von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Irene van Staveren von der Erasmus-Universität Rotterdam und Janina Urban vom Düsseldorfer Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung diskutierten über die Erfahrungen und Perspektiven der pluralistischen Lehre und der Forschung. ■

Zur Dokumentation: [www.boeckler.de/veranstaltung\\_imk\\_63460.htm](http://www.boeckler.de/veranstaltung_imk_63460.htm)

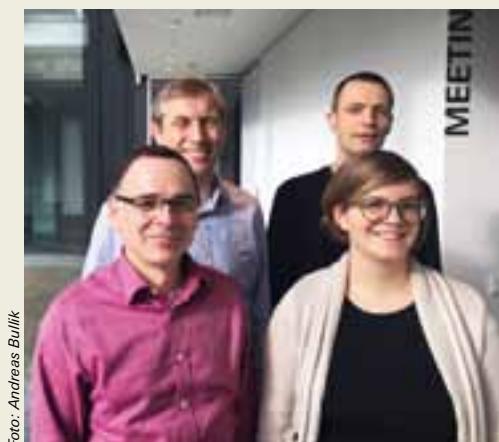
WSI

## Betriebliche Konflikte im internationalen Vergleich

Konflikte sind ein wesentlicher Bestandteil der betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Dies ist in anderen Teilen der Welt nicht anders als in Deutschland. Wie sich aber Institutionen und Routinen des Umgangs mit Auseinandersetzungen im Betrieb unterscheiden, war Thema eines zweitägigen Workshops, zu dem der Sozialwissenschaftler Martin Behrens vom WSI Anfang November Fachexperten aus Italien, den USA und Australien eingeladen hat.

Darunter Alexander Colvin, Professor für Conflict Resolution an der Cornell University und Mitherausgeber des Oxford Handbook für Konfliktmanagement. Dabei auch Lisa Dorigatti, Expertin für industrielle Beziehungen an der Universität Mailand, und Andreas H. Pekarek, der Human Resource Management und Arbeitsbeziehungen an der Universität Melbourne lehrt.

Die Analysen der Wissenschaftler belegen, dass sich derzeit die Kerninstitutionen der Regulierung von Konflikten mit hoher Geschwindig-



Konfliktforscher Behrens, Colvin, Pekarek, Dorigatti (v.l.)

keit verändern: Dies gilt gleichermaßen für das deutsche duale System aus Tarifbeziehungen und betrieblicher Mitbestimmung wie auch für Schlichtungsverfahren, wie sie beispielsweise in den USA und in Australien anzutreffen sind. ■

## WIR - DIE HANS-BÖCKLER-STIFTUNG



Foto: Uli Baatz

## Hilfe bei Promotionskrisen

Gudrun Löhrer weiß sehr gut, welche Probleme gerade die von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Promovierenden umtreiben können: „Ich war die Erste in meiner Familie, die überhaupt Abitur gemacht hat. Auf meinem Bildungsweg konnte ich von dort keine Unterstützung bekommen.“ Seit Februar 2015 ist sie Referatsleiterin der Promotionsförderung, tatkräftig unterstützt von Iris Henkel. Gudrun Löhrer ist begeistert von der vielfältigen und engagierten Stipendiatenschaft und freut sich, dass durch die umfangreiche ideelle Förderung, die etwa Praktika, Sprachkurse oder finanzierte Forschungsaufenthalte umfasst, Bildungsnachteile verringert werden können. Die persönliche Betreuung ist ein wichtiger Aspekt ihrer Arbeit, und bei den Zweifeln und Krisen, die im Promotionsprozess häufig auftauchen, stehen Gudrun Löhrer und Iris Henkel den Promovierenden mit Rat und Tat zur Seite. ■

### Studienförderung, Referat VI: Promotionsförderung

Gudrun Löhrer, Telefon: 02 11/77 78-220, [gudrun.loehrer@boeckler.de](mailto:gudrun.loehrer@boeckler.de)

Iris Henkel, Telefon: 02 11/77 78-221, [iris.henkel@boeckler.de](mailto:iris.henkel@boeckler.de)

# Der Denker

**HELmut Heit**, Philosoph und Böckler-Stipendiat, forschte auf vier Kontinenten. Jetzt ist er Professor in Schanghai.

Text: Andreas Schulte – Foto: Victor Marvillet

**W**irre Haare statt eines akkuraten Seitenscheitels. Ein weit geöffnetes Paisleyhemd statt Schlipps und Kragen. Dazu ein legerer Rucksack statt einer piefigen Büchertasche. Dieser unkonventionelle Look kommt in Schanghai gut an. Helmut Heit, Experte für die Philosophie Friedrich Nietzsches, wird in China wie ein Star gehandelt. Seit knapp einem Jahr lehrt und forscht der 46-Jährige an der renommierten Tongji-Universität. Ein Professor aus Europa ist gut fürs Prestige. Wann immer hoher Besuch an die Uni kommt, schieben sie den legeren, groß gewachsenen Blondin in die erste Reihe. „Ich bin ein Vorzeigeprofessor“, sagt Heit. Weder stört ihn dies, noch scheint er geschmeichelt. „Solange ich inhaltlich alle Freiheiten habe, bin ich hier gerne Professor.“

Vom beschaulichen Emsland, wo Heit 1970 geboren wird, bis in die 23-Millionen-Metropole Schanghai ist es ein weiter Weg. Er ist das jüngste von sieben Geschwistern. Der Vater verdient Geld als Verkaufsfahrer und ist CDU-Mitglied, die Mutter ist Krankenschwester. Heits Geschwister lassen sich allesamt in Betrieben ausbilden – als Klempner, Automechaniker, Tischler. Doch Helmut kann damit nichts anfangen. Er macht Abitur, dann Zivildienst.

Seine Eltern, sagt er, hätten ihn „irritiert unterstützt“, als sie merkten, dass da, für sie völlig überraschend, ein Intellektueller heranwuchs. Monetär halfen ihm das BAföG sowie Jobs in Kneipe und Altenheim durch

sein Curriculum der Philosophie und der politischen Wissenschaften in Hannover. „Beides trägt dazu bei, zu erklären, warum sich Gesellschaften in unterschiedliche Richtungen entwickeln“, erläutert er.

Beruflich liebäugelt er zunächst mit einer Laufbahn in den politischen Medien. Doch ein redaktioneller Job beim Fernsehen läutert ihn. „Zu viel Ellenbogenmentalität.“ Mithilfe der Hans-Böckler-Stiftung

pendium der Volkswagen-Stiftung – mit Erfolg. Sein Thema ist sein Trumpf: die Wissenschaftsphilosophie Nietzsches. Warum Nietzsche? „Ich musste mich mit einem Thema im akademischen Umfeld positionieren“, gibt er zu. „Dieses Feld war unbesetzt.“ 2014 läuft das Stipendium aus. Die dort begonnene umfassende Rekonstruktion von Nietzsches Wissenschaftsphilosophie beschäftigt ihn bis heute – auch weil nach einer Professurvertretung in Hannover sowie zwei Forschungsarbeiten in Princeton und im brasilianischen Pelotas der Ruf aus Schanghai ihn aus der Arbeit reißt. Auf drei Jahre ist die Stelle befristet. Gemeinsam mit seiner Frau fühlt er sich dort wohl. In China hat er eine Aufbruchsstimmung ausgemacht. Die lautet: Dieses Jahrhundert ist das unsrige. Das klingt zwar ein wenig furcheinflößend, aber es sei zumindest eine Haltung, sagt Heit.

„In Europa vermisste ich in der Politik die Idee, etwas entwickeln zu können. Der rein ökonomisch orientierten Europäischen Union fehlt es an einer Zielvorstellung.“ Mit seinem deutschen Wohnsitz Hannover verbindet ihn sein aufgebockter Wohnwagen. Der steht an einem Stichkanal der Leine. „Ein prima Platz, um hin und wieder ins Wasser zu springen, wenn wir auf Heimurlaub sind.“ Und dort liest er – aber wenig Intellektuelles. Fantasy-Romane haben es ihm angetan: Harry Potter etwa oder der Herr der Ringe. Ein Sujet, das gut zu seinem Look passt. ■



Helmut Heit als Stipendiat

studiert er im australischen Melbourne und forscht als Postdoktorand in San Diego.

Aber ihm gefällt die Gesellschaft dort nicht. Ihn stört die schonungslose Haltung zu den krassen sozialen Unterschieden. „Viele Amerikaner argumentieren, die Armen sollten sich einfach ein wenig mehr anstrengen, um gesellschaftlich aufzusteigen.“ Also lieber wieder Deutschland statt USA. In Berlin bewirbt er sich um ein Sti-



Helmut Heit an der  
Tonji-Universität

## EVENTS TERMINE, DIE SIE SICH MERKEN SOLLTEN



Foto: David Auerhofer

Neujahrsempfang der Hans-Böckler-Stiftung am 24. Januar 2017 im E-Werk in Berlin

## Mitbestimmung im Wahljahr 2017

Der Neujahrsempfang der Hans-Böckler-Stiftung steht im Zeichen des Wahljahres 2017. Am Abend des 24. Januar wird im Berliner E-Werk DGB-Vorsitzender Reiner Hoffmann den Aufschlag machen mit „fünf Vorschlägen zur Mitbestimmung im digitalen Kapitalismus“. Ihm werden die Generalsekretäre und Bundesgeschäftsführer der vier im Bundestag vertretenen Parteien antworten. Es geht darum, wie die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vertieft und erweitert werden können und wie der Gesetzgeber Mitbestimmungslücken schließen könnte.

Auch im nächsten Jahr werden mehr als 350 Teilnehmer erwartet. Geladen sind Vertreter von Parteien, Verbänden, aus Wirtschaft und Wissenschaft. ■

### Veranstaltung am 24. Januar 2017 in Berlin

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

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

## Lernort Betrieb

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen die Entwicklungsperspektiven betrieblichen Lernens sowohl in der dualen Berufsausbildung als auch im dualen Studium auf. Hans-Böckler-Stiftung und Deutscher Gewerkschaftsbund laden zu dieser Kooperationsveranstaltung ein.

### Tagung vom 2. bis 3. Februar in München

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

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



## Colloquium Arbeits- und Sozialrecht

Die Fachtagung, mitveranstaltet vom WSI, will dem wissenschaftlichen Nachwuchs Gelegenheit zu Austausch und rechtspolitischen Diskussionen geben. Das Grußwort wird die Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts Ingrid Schmid halten.

### Veranstaltung vom 9. bis 10. Februar in Erfurt

Nadine Absenger, Hans-Böckler-Stiftung  
Telefon: 02 11/77 78-237

@ [nadine-absenger@boeckler.de](mailto:nadine-absenger@boeckler.de)

## Arbeitsmarktpolitik

Die Vereinigung für sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF e.V.) stellt auf ihrer Jahrestagung die aktuellen und vielfältigen (An-)Forderungen an die Arbeitsmarktpolitik in den Mittelpunkt.

### Tagung vom 16. bis 17. Februar in Berlin

Christine Weigelt, SAMF  
Telefon: 02 03/379-2401

@ [christine.weigelt@uni-due.de](mailto:christine.weigelt@uni-due.de)

## Hochschulpolitisches Forum

Zur Diskussion steht die Integration und Partizipation Geflüchteter. Was können Hochschulen und was muss der Gesetzgeber tun, um diesen Studierwilligen bessere Rahmenbedingungen zu bieten? Wie können ihre Chancen verbessert werden, an einer deutschen Hochschule zu studieren?

### Tagung vom 1. bis 2. März in Berlin

Katharina Jakoby, Hans-Böckler-Stiftung  
Telefon: 02 11/77 78-124

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

ZUR SACHE DARÜBER SOLLTEN WIR REDEN



“

## „Endlich gibt es ein Bekenntnis, dass Recht Unrecht war.“

MARKUS SCHUPP über Homosexuellenverfolgung und die jetzt erfolgte Rehabilitierung der Opfer

**G**enerationen schwuler Männer wurden durch § 175 kriminalisiert, der die Sexualität unter Männern unter Strafe stellte. Er existierte seit 1872, wurde verschärft unter dem NS-Regime und dann in die Strafgesetzbücher der BRD und der DDR übernommen. Erst 1994, nach der Wiedervereinigung, wurde er auch in beiden Teilen Deutschlands abgeschafft.

Vor Kurzem nun, am 21. Oktober 2016, legte Bundesjustizminister Heiko Maas einen Gesetzentwurf vor zur Aufhebung der Urteile auf der Grundlage von § 175. Dieser Entwurf sieht die individuelle Entschädigung der noch lebenden Opfer und die kollektive Entschädigung betroffener Generationen schwuler Männer vor.

Konkretisiert wurde das jetzt im Bundeshaushalt 2017: Die Individualentschädigung liegt bei 4,5 Millionen Euro und geht an bis zu 4500 Personen. Als Kollektiventschädigung erhält die Bundesstiftung Magnus Hirschfeld jährlich 500.000 Euro, um Projekte zu fördern, die die Lebenssituation schwuler Senioren verbessern.

§ 175 wurde nach dem Ende des Nationalsozialismus weiterhin bruchlos angewendet, wie die Zahlen der Verurteilungen zeigen: Von 1945 bis 1969 – also innerhalb von 24 Jahren – wurden 68 000 Männer verurteilt und damit 15 000 mehr als in elf Jahren der

Naziherrschaft von 1933 bis 1944. Im Unterschied zur NS-Zeit, in der schätzungsweise 8000 bis 10 000 homosexuelle Männer, gekennzeichnet mit dem rosa Winkel, in Konzentrationslagern interniert und mehrheitlich durch den Einsatz in Arbeitslagern gezielt zu Tode geschunden wurden, mussten homosexuelle Männer nach 1945 nicht mehr um ihr Leben fürchten.

Angst mussten sie jedoch um ihren Arbeitsplatz, ihre Wohnung und um ihre bürgerliche Existenz haben, die alleine schon durch den Verdacht einer vorliegenden Homosexualität zerstört werden konnte. Nicht wenige von ihnen verloren ihre berufliche Stellung, etwa als Bedienstete im Staatsdienst, was neben den psychischen Belastungen auch erhebliche materielle Einbußen zur Folge hatte. Durch ihre Kriminalisierung wurden Generationen homosexueller Männer an der freien Entfaltung ihrer Persönlichkeit gehindert. Die Kontrolle durch staatliche Organe und Mitbürger führte zu einer stetigen Angst, verdächtigt oder erkannt zu werden.

Die Urteile, die nach 1945 gesprochen wurden und eine Freiheitsstrafe von bis zu fünf Jahren bedeuten konnten, sind bis heute wirksam. Zahlreiche Initiativen hatten in den vergangenen Jahrzehnten auf dieses Unrecht hingewiesen. Gleichzeitig wurden Eingaben an den Deutschen Bundestag adressiert. Re-

sultat: Im Jahr 2000 erfolgte eine Entschuldigung des Deutschen Bundestages, der Strafandrohungen gegenüber homosexuellen Männern als eine Verletzung ihrer Menschenwürde bezeichnete.

Trotzdem blieben die Urteile in Kraft. Erst ein neueres Rechtsgutachten der Antidiskriminierungsstelle des Bundes im Auftrag von Bundesjustizminister Maas scheint den Weg für die Rehabilitierung der Opfer zu bereiten, indem die Urteile auf der Grundlage von § 175 aufgehoben und die Opfer entschädigt werden sollen.

Damit soll möglich sein, was bisher unmöglich schien und vehement von Politik und Justiz abgelehnt wurde: ein Bekenntnis des deutschen Staates, dass über Jahrzehnte geltendes Recht Unrecht war. Unterstützung erfahren die Opfer auch durch den DGB, welcher sich im Oktober 2016 öffentlich für ihre Rehabilitierung und Entschädigung aussprach. ■

Kampagnen-Website: [offene-rechnung.org](http://offene-rechnung.org)

**MARKUS SCHUPP**, 48, tätig als Referatsleiter in der Hans-Böckler-Stiftung, ist Mitinitiator der bundesweiten Rehabilitationskampagne „Offene Rechnung“ und im Vorstand der Bundesinteressenvertretung schwuler Senioren e.V.

# BÖCKLER- FÜR AUFSICHTSRÄTE

## KERNTHEMEN:

### **Jahresabschluss: Welche Rechte und Pflichten habe ich als Aufsichtsrat?**

Die Behandlung des Jahres- und Konzernabschlusses in Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss

**Referent: Arno Prangenberg**, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Korthäuer und Partner, Essen

Tagungsleitung: Alexander Sekanina

**9. und 10. Februar 2017 in Düsseldorf**

### **Risikomanagement: Wie beugen Unternehmen bestandsgefährdenden Risiken vor?**

Aufbau und Instrumente von Risikomanagementsystemen und die Pflichten des Aufsichtsrates

**Referenten: Achim Sollanek**, Diplom-Ökonom, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater; **Dr. Sebastian Campagna**, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaft; **Alexander Sekanina**, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaft; **Dr. Sebastian Sick**, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaftsrecht

Tagungsleitung: Alexander Sekanina

**21. und 22. November 2017 in Düsseldorf**

### **Haftung: Welches Risiko übernehme ich?**

Wie Aufsichtsräte Konflikte mit dem Gesetz vermeiden können

**Referenten: Dr. Heribert Waider**, Rechtsanwalt, SHSG Rechtsanwälte, Düsseldorf; **Dr. Sebastian Sick**, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaftsrecht

Tagungsleitung: Dr. Sebastian Sick

**28. November 2017 in Düsseldorf**

### **Von Compliance zum Wertemanagement: Braucht Compliance Mitbestimmung?**

Die Rolle der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, wenn ein Compliance-Management-System erfolgreich sein soll

**Referenten: Prof. Dr. Stephan Grüninger**, Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) an der HTWG Konstanz;

**Meinhard Remberg**, Generalbevollmächtigter der SMS GmbH; **Jan-Paul Giertz**, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen; **Dr. Lasse Pütz**, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaftsrecht

Tagungsleitung: Dr. Lasse Pütz

**29. November 2017 in Düsseldorf**

### **Jahresabschluss: Wie analysiere ich ihn kritisch?**

Schritte zur eigenständigen Analyse und Klärung komplexer Bilanzierungsfragen

**Referenten: Dr. Sebastian Campagna**, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaft; **Alexander Sekanina**, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaft

Tagungsleitung: Dr. Sebastian Campagna; Alexander Sekanina

**7. und 8. Dezember 2017 in Düsseldorf**

### **SCHWERPUNKT 2017**

#### **#zukunftmitbestimmung**

### **Datenschutz und Digitalisierung: Was ist relevant für die Mitbestimmung im Aufsichtsrat?**

Ansatzpunkte für Aufsichtsräte beim Megathema 4.0

**Referenten: Prof. Dr. Peter Wedde**, d+a consulting, Eppstein/Ts.; betriebliche Praktiker und Experten

Tagungsleitung: Dr. Manuela Maschke

**14. und 15. Februar 2017 in Düsseldorf**

### **Szenarien: Welche „Zukünfte“ gibt es für die Mitbestimmung 2035?**

Bessere Entscheidungen treffen mithilfe von Szenarien

**Referenten: Sascha Meinert**, Institut für prospektive Analysen; **Dr. Norbert Kluge**, Hans-Böckler-Stiftung, Abteilungsleitung Mitbestimmungsförderung; **Michael Stollt**, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Mitbestimmungsportal

Tagungsleitung: Michael Stollt

**27. und 28. März 2017 in Düsseldorf**

### **Unternehmensstrategie: Wie kann der Aufsichtsrat Einfluss auf die Strategie nehmen?**

Grundlagen zur Entstehung von Strategien

**Referenten: Prof. Dr. Marc Eulerich**, Universität Duisburg-Essen; **Prof. Dr. Martin K. Welge**, Professor Welge & Company, Herdecke; **Dr. Sebastian Campagna**, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaft

Tagungsleitung: Dr. Sebastian Campagna

**12. und 13. September 2017 in Düsseldorf**

### **Personalstrategie: Wie gehen Unternehmen mit dem zentralen Wettbewerbsfaktor Personal um?**

Strategisches Personalmanagement als Gestaltungsfeld des Aufsichtsrates

**Referenten: Dr. Judith Beile**, Wilke, Maack und Partner, Hamburg;

**Prof. Dr. Wolfgang Elšík**, Wirtschaftsuniversität Wien, Personalvorstand; **Arbeitsdirektor/-in (N.N.)**; **Jan-Paul Giertz**, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Tagungsleitung: Jan-Paul Giertz

**20. und 21. September 2017 in Düsseldorf**

# SEMINARE

## 2017

### PLUSTHEMEN:

#### **Betriebliche Altersversorgung: Welche Entwicklungen und Risiken sind ein Thema für den Aufsichtsrat?**

Aktuelles Praxiswissen für Aufsichtsräte

**Referenten:** **Hans Riegel**, forba – Forschungs- und Beratungsstelle für betriebliche Arbeitnehmerfragen, Berlin; **Dr. Sebastian Campagna**, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaft

Tagungsleitung: Dr. Sebastian Campagna

**1. und 2. März 2017 in Düsseldorf**

#### **Das nachhaltige Unternehmen: Welche Handlungsmöglichkeiten hat der Aufsichtsrat?**

Messbarkeit und Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen

**Referenten:** **Dr. Judith Beile**, Wilke, Maak und Partner, Hamburg; **Dr. Katrin Vitos**, Wilke, Maack und Partner, Hamburg; **Marco Schlesiger**, Analytiker aus dem Netzwerk der Hans-Böckler-Stiftung

Tagungsleitung: Dr. Oliver Emons

**20. und 21. April 2017 in Düsseldorf**

#### **Makroökonomie: Wie beeinflusst die Konjunktur mein Unternehmen?**

Kritischer Umgang mit volkswirtschaftlichen Daten im Aufsichtsrat

**Referent:** **Andrew Watt**, Hans-Böckler-Stiftung, Abteilungsleitung Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung

Tagungsleitung: Alexander Sekanina

**26. und 27. April 2017 in Düsseldorf**

#### **Innovationen und Mitbestimmung: Wie können Innovationen beteiligungsorientiert entwickelt und umgesetzt werden?**

Worauf Aufsichtsräte achten müssen

**Referentin:** **Dr. Claudia Niederth**, Helex Institut, Bochum

Tagungsleitung: Dr. Oliver Emons

**22. und 23. Juni 2017 in Düsseldorf**

#### **Fusionen und Übernahmen: Wie managen Unternehmen M&A-Transaktionen?**

Aufgaben, Chancen und Risiken des Aufsichtsrats. Handlungsmöglichkeiten des Aufsichtsrats

**Referent:** **Prof. Dr. Marc Eulerich**, Universität Duisburg-Essen

Tagungsleitung: Dr. Oliver Emons

**9. und 10. November 2017 in Düsseldorf**

#### SEMINAR DES EUROPÄISCHEN GEWERKSCHAFTSINSTITUTS (ETUI):

#### **Aktuelle Herausforderungen für Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten: Der Umgang mit Vertraulichkeit und die Bedeutung des europäischen Gesellschaftsrechts.**

**Referenten:** **Dr. Robbert van het Kaar**, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, Universität von Amsterdam; **Wolfgang Greif**, GPA-djp, Wien, und Mitglied im Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA)

Tagungsleitung: Dr. Aline Hoffmann, ETUI, Europäisches Kompetenzzentrum für Mitbestimmung

**21. und 22. November 2017 in Brüssel**

### ANMELDUNG:

Die einzelnen Anmeldungen bitte an Katharina Jakoby,  
**Katharina-Jakoby@boeckler.de** mit dem Betreff „Böckler Seminar-Titel“ vornehmen.  
Ausführliche Informationen unter [www.boeckler.de/29843.htm](http://www.boeckler.de/29843.htm)

### KONTAKT:

Dr. Sebastian Sick, Tel.: 02 11/77 78-257  
Stefanie Ummelmann, Tel.: 02 11/77 78-310

Es fallen keine Gebühren und Übernachtungskosten an. Lediglich die Fahrtkosten sind von den Teilnehmern selbst zu tragen.

**Hans Böckler  
Stiftung** ■ ■ ■

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

# Feingeist und Europa-Visionär

**GEWERKSCHAFTEN** Nie war ein DGB-Vorsitzender bürgerlicher als Ludwig Rosenberg, der die Organisation von 1962 bis 1969 führte. Eine neue Biografie zeigt, wo er Erfolg hatte und wo er scheiterte.



Ludwig Rosenberg war lange in Vergessenheit geraten. Dem von Klaus Tenfelde promovierten Historiker Frank Ahland gelingt es, Leben und Wirken des fünften DGB-Vorsitzenden in die komplexe Geschichte des 20. Jahrhunderts einzubetten und dabei auch aktuelle Bezüge herzustellen.

Von Herkunft und Habitus bürgerlich geprägt, wuchs der 1903 in Berlin geborene Rosenberg

schrittweise in die deutsche und internationale Arbeiterbewegung hinein. Im Zuge seiner Ausbildung zum kaufmännischen Angestellten trat der Sohn eines jüdischen Tuchhändlers in das Reichsbanner, den militärischen Schutzbund der SPD, und in die eher liberale Gewerkschaft der Angestellten (GDA) ein. Der dichtende Feingeist wurde im rauen Berlin der späten 1920er Jahre zum Antifaschisten, der im umkämpften roten Wedding auch die körperliche Auseinandersetzung mit den Nazis suchte. Im Juni 1933 emigrierte er nach Großbritannien, seine Frau Margot Mützelburg kam wenig später nach. Als wichtig erwiesen sich hier seine Kontakte zu führenden Emigranten der deutschen Arbeiterbewegung im britischen Exil.

Über diesen Weg wurde später Hans Böckler auf ihn aufmerksam, der ihn 1946 bat, nach Deutschland zurückzukehren. 20 Jahre lang, davon sieben Jahre als Bundesvorsitzender, gehörte Rosenberg dem geschäftsführenden Bundesvorstand des DGB an. Er befasste sich vorwiegend mit wirtschaftspolitischen und internationalen Fragen. In der Biografie wird Rosenbergs Beitrag für die Integration der deutschen Gewerkschaften in die internationale Gewerkschaftsbewegung herausgearbeitet. Der Autor zeigt, mit welch diplomatischem Geschick Rosenberg rund um die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) oder um das Europäische Gewerkschaftssekretariat (EGS) versuchte, eine arbeitnehmer- und gleichzeitig gemeinschaftsorientierte Europapolitik voranzubringen.

Mit Jean Monnet, einem der Begründer der europäischen Einigungsidee, verband Rosenberg eine 20-jährige Zusammenarbeit und gegenseitige Wertschätzung. Sichtbar wird, dass der Europagedanke bei den gewerkschaftlichen Eliten der 1950er und 1960er eine große Strahlkraft besaß, jedoch wegen der Kräfteverhältnisse und einer nationalstaatsfixierten Öffentlichkeit an Grenzen stieß.

Die deutsche Verantwortung für die Vernichtung der europäischen Juden war ein wichtiger Referenzpunkt in Rosenbergs Bemühungen, die deutsch-israelischen Beziehungen zu intensivieren. 14 Familienmitglieder, darunter Rosenbergs Mutter, waren Opfer des NS-Terrors geworden.

In den Binnenstrukturen des DGB gelang es Rosenberg nicht, den Einfluss des DGB gegenüber den Einzelgewerkschaften zu vergrößern – im Gegenteil. Weder bei der angestrebten Erhöhung der Finanzen noch bei der Koordinierung der Politikfelder ließen die größeren Einzelgewerkschaften mit sich reden. Gegen Ende seiner Amtszeit überwogen in Politik und Gesellschaft skeptische Stimmen.

Mit Frank Ahlands quellengesättigter Biografie liegt eine gut lesbare Würdigung eines wichtigen Gewerkschafters und Intellektuellen vor. Ludwig Rosenberg bleibt uns auch mit dem gleichnamigen Promotionskolleg „Historische Bezüge zwischen Arbeiterbewegung und Judentum“, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird, in positiver Erinnerung.

Von Jens Becker, Düsseldorf

Frank Ahland: **Bürger und Gewerkschafter Ludwig Rosenberg 1903 bis 1977**. Essen, Klartext Verlag 2016. 514 Seiten, 39,95 Euro

## Fazit

**DAS BUCH ZEIGT, WIE ROSENBERG SICH FÜR DIE EINIGUNG EUROPAS UND DIE AUSSÖHNUNG MIT ISRAEL EINSETZE.**

## McMitbestimmung statt McKinsey



Wer an Unternehmensberater denkt, hat meist Firmen wie McKinsey oder Kienbaum vor Augen – Firmen, die streng nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten agieren. Doch gibt es auch andere Firmen, die im Umfeld von Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen tätig werden und ihre Dienste unter dem Label „arbeitsorientierte Beratung“ anbieten. Der Bedarf entsteht dadurch, dass die „Anforderungen an Betriebsräte und Mitbestimmungsträger (...) explosionsartig zugenommen“ haben, wie der Essener Berater Klaus Kost feststellt.

Da die Kapazitäten der Gewerkschaften nicht in gleichem Maße wachsen, steigt die Bedeutung externer Expertise. Unter dem Titel „Mitbestimmung braucht Beratung“ hat der Bundesverband Arbeitsorientierter Beratung (BAB) mit der Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung einen Sammelband zu „Stand und Perspektiven“ der „Anders-Beratung“ neu aufgelegt. Der Band soll der Verständigung über das inhaltliche Profil arbeitsorientierter Beratung und der Etablierung einer Kultur des Miteinander und der Rollenfindung zwischen den Beteiligten aus Gewerkschaften, Betrieben und der Beraterszene dienen. „Arbeitsorientierte Beratung hat systematisch die Interessen der Arbeitnehmer, den Beschäftigtennutzen in den Beratungsauftrag und -prozess einzubringen“, schreibt der Bremer Mitbestimmungsberater Peter Brückner-Bozetti in seinem Beitrag und formuliert damit eine Art Leitsatz, mit dessen Hilfe sich der Unterschied zu rein betriebswirtschaftlich orientierten Beratungsformen markieren lässt. Arbeit, so Brückner-Bozetti, wird im Rahmen dieses Ansatzes nicht nur als Kosten-, „sondern auch als Produktivfaktor verstanden“. Die breite Beteiligung der Arbeitnehmerschaft am Beratungsprozess steht im Zentrum arbeitsorientierter Beratung.

Hinsichtlich der schwierigen Frage der Arbeitsteilung zwischen Gewerkschaften, betrieblichen Mitbestimmungsträgern und Beratern lässt sich anhand der von Günter Schölzel dargestellten Praxis der Gewerkschaft IG BCE zeigen, dass mittels individueller Vereinbarungen und verbindlicher Kooperationsformen der gewerkschaftliche Einfluss auf das betriebliche Geschehen sichergestellt werden kann. Insgesamt liefert der Sammelband bedeutsame Beiträge zur notwendigen Justierung des Verhältnisses zwischen Mitbestimmung und Beratung. Einer weiteren Auflage dieses Buchs, dessen Text seit 2013 unverändert geblieben ist, wäre allerdings eine Aktualisierung zu wünschen.

Von **Dirk Manten**, Bielefeld

**BAB: Mitbestimmung braucht Beratung.** Stand und Perspektiven arbeitsorientierter Beratung. Marburg, Schüren Verlag 2015. 220 Seiten, 16,90 Euro

## DREI FRAGEN AN CHRISTOPH BARTMANN



Foto: Peter Hassiepen



Leiter des Goethe-Instituts in Warschau, der in „Die Rückkehr der Diener“ ein neues Bürgertum beschreibt, das wie selbstverständlich die Dienste von Hauspersonal in Anspruch nimmt.

**Putzen, waschen, liefern – die wohlhabende Mittelschicht lässt sich Dinge des Alltags immer häufiger von meist weniger gut ausgebildeten Kleinunternehmern abnehmen. Bekommen die neuen Diener hier eine Chance, die sie auf dem ersten Arbeitsmarkt nicht haben?**

Ja, für den einzelnen Dienstleister mag das kurzfristig Vorteile bringen. Aber letztlich werden die sozialen Unterschiede in unserer Gesellschaft durch diese persönlichen Services zementiert. Denn in diesen Jobs, wie beispielsweise Bote, Babysitter oder Hundeaufführer, fehlen die Aufstiegschancen. Für einen 20-Jährigen ist ein solches Arbeitsverhältnis noch o. k., aber alt werden will so niemand.

### Ist dies dem beauftragenden Bürgertum bewusst?

Die Akzeptanz dieser Beschäftigungsverhältnisse ist groß. Die wohlhabende Mittelschicht ordnet fast alles ihrem eigenen harten Arbeitsethos unter. Für die Freizeit leitet sie daraus so etwas wie ein Recht auf Faulheit ab. Das legitimiert dann den Einsatz dieser neuen Heinzelmännchen.

### Wie lässt sich die Situation der neuen Diener verbessern?

Die müssten sich zuerst einmal selbst organisieren. Ihre oft fehlende Ausbildung, die sprachlichen Probleme von Migranten und die Zersplitterung ihrer Branche machen dies aber schwierig. Auch Gewerkschaften haben kaum Zugriff. Dennoch würde ich mir von ihnen und von der Politik wünschen, dass sie diese Problematik entschiedener aufgreifen.

Die Fragen stellte **Andreas Schulte**.

## Sehr geehrter AfD-Wähler, ...



Ein Empörungs-Orkan fegt seit geraumer Zeit durchs Land: gegen Flüchtlings-Flut und Staatsversagen, gegen die korrupte politische Klasse und die vereinigte Lügenpresse. Die Besorgten und Empörten, die Gesättigten und Saturierten schlagen Alarm.

Ihr Befund: Alles geht irgendwie den Bach runter. Traut sich denn niemand mehr auf die Stammtischkante zu schlagen? Doch – die AfD. Zur Praxis ihrer Politik gehören drei Populismus-Klassiker: Polarisieren, moralisieren und Feinde identifizieren. Schlichte Gewissheiten in einer Welt voller Ungewissheiten. Komplexität war gestern. Einfache Formeln für schwierige Zeiten.

Simpel ist gut, simpel bringt Beifall. Und so wählen Menschen, die gerne die heimische Scholle, das Erbe ihrer Vorfahren und ihr christliches Abendland verteidigen wollen und denen unsere Demokratie irgendwie zu langweilig ist, gerne diese Partei. Deren national gesinnte Abgeordnete sitzen mittlerweile in Landesparlamenten und lauern jetzt auf ihren Siegeszug bei der kommenden Bundestagswahl. Ihr Slogan: „Deutschland muss Deutschland bleiben.“ Der deutsche Michel wählt deutsch.

Stephan Hebel, seit vielen Jahren Leitartikler, Kommentator und politischer Autor, hat einen Brandbrief an alle jene verfasst, die sich mit dem Gedanken tragen, die AfD zu wählen. Und für alle, die Argumente suchen, um das zu verhindern. In seinem schmalen Buch bekommen sie reichlich Argumentationshilfe. Hebels Appell an die Enttäuschten und Wütenden: Vergeudet euren Protest nicht! Glaubt nicht den simplen Versprechungen von einer heilen deutschen Welt! Er wirbt für politische Klarheit statt populistischer Phrasen. Ein Aufklärungsbuch zur rechten Zeit. ■

Von Helmut Ortner, Frankfurt am Main

Stephan Hebel: **Sehr geehrter AfD-Wähler, wählen Sie sich nicht unglücklich!** Frankfurt, Westend 2016. 62 Seiten, 8 Euro

## Wie es zur Rente mit 67 kam



Jetzt, wo die Gewerkschaften das Thema Rente in den bevorstehenden Bundestagswahlkampf tragen wollen, lohnt sich ein Blick in die jüngere Vergangenheit. In der Reihe „Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung“ ist ein fast 300 Seiten starkes Werk erschienen, das die Alterung der Erwerbstätigen im Zeitraum von 1990 bis 2012 beschreibt. Aus Sicht der Autoren ist dies „vielleicht der gravierendste Wandel in der Sozialstruktur der Gegenwart“. Das Buch beschreibt die rentenpolitischen Pakete der Zeit, die Abkehr von der Frühverrentung und die steigende Alterserwerbsbeteiligung. Es bietet eine fundierte Empirie, die aus dem Altersübergangs-Monitor stammt – einem Forschungsprojekt, das die Stiftung von 2003 bis 2014 förderte. Die ungewöhnlich lange Laufzeit macht die Studie interessant. ■

Von Kay Meiners

Martin Brussig/Matthias Knuth/Sarah Mücken: **Von der Frühverrentung bis zur Rente mit 67. Der Wandel des Altersübergangs von 1990 bis 2012. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung.** Bielefeld, transcript Verlag 2016. 330 Seiten, 29,99 Euro

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



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

## QUERGELESEN

Von HELMUT ORTNER



Die Zeitung ist ein Zugang zur Welt, ist ein Stück Heimat und ihr Gegenteil. Sie ist Alltag und übersteht diesen Alltag zugleich. Doch der Zeitung geht es nicht gut. Das Totenglöckchen läutet allorten. Michael Angele, stellvertretender Chefredakteur der Wochenzeitung „Der Freitag“, lässt mit wehmutsvollem Blick Revue passieren, was alles verschwinden wird in einer Medienwelt, die im Sekundentakt rotiert. Zurück bleibt ein treues Publikum. Die „letzten Zeitungsleser“ sind entschleunigte Menschen, die weder Kosten noch Mühen noch Zeit scheuen, sich die digitale Welt in gedruckter Form erklären zu lassen. Angeles Buch ist eine Hommage an ein verschwindendes Medium und sein Publikum. Scharfsinnig und liebenswert. Großartig! ■

Michael Angele: **Der letzte Zeitungsleser.** Berlin, Galiani 2016. 160 Seiten, 16 Euro

## DAS POLITISCHE LIED



## Quilapayún: „El pueblo unido“ (1973)

Y el pueblo unido  
Jamás será vencido  
Y el pueblo unido  
Jamás será vencido (...)

## DAS LIED DES LINKEN CHILE

Als sich im Sommer 1965 drei junge Musiker aus Chile zu einem Folk-Terzett zusammenschließen, entscheiden sie sich für ein Wort aus der Sprache der Mapuche-Indianer als Bandname: Quilapayún. Es bedeutet: drei Bärte. Schwarze Ponchos und dunkle Bärte werden ihr Markenzeichen. Damals entsteht eine neue Musik, die lokale Traditionen mit dezidiert sozialkritischen und politischen Texten verbindet. Nueva Canción, neues Lied, heißt die Richtung.

Mit dem Wahlsieg von Salvador Allende, einem Sozialisten, gelangt die Musik zu einer neuen Blüte. Die Gruppe, die für Allendes Partei, die Unidad Popular, einsteht, wird zu einem Botschafter des neuen Chile. Nur wenige Monate vor dem gewaltsamen Sturz des Präsidenten durch das Militär unter Führung von Augusto Pinochet wird live ein neues Lied eingespielt: „El pueblo unido“ (das vereinte Volk). Es ist ein pathetisches Lied, unterlegt mit kräftigen Trommelschlägen, dessen Refrain lautet: „El Pueblo unido, jamás será vencido.“ Das vereinte Volk wird niemals besiegt werden. Die Melodie, ein Marsch, stammt von dem Komponisten Sergio Ortega

Alvarad, der Text von Quilapayún. Kaum jemand ahnt, dass das Lied bald zum Symbol für den verzweifelten Widerstand gegen die Diktatur in Chile wird, der Zehntausende Demokraten, Linke und Gewerkschafter zum Opfer fallen sollen.

Wenige Tage vor dem blutigen Putsch, der am 11. September stattfindet, singt Quilapayún das Lied auf einer Massendemonstration für die Regierung Allende. Am Tag des Putsches selbst ist die Gruppe auf einer Europatournee in Frankreich, sie kann nicht zurückkehren. Ihre Mitglieder leben bis 1988 im Exil. Sie ziehen von Solidaritätsveranstaltung zu Solidaritätsveranstaltung. Das Konzert in Hannover am 19. Mai 1974 ist das bekannteste dieser unermüdlichen Tournee dank der Live-EP „Solidarität mit Chile“. Nach dem Ende der Diktatur in Chile spaltet sich die Gruppe in zwei Fraktionen: eine, die nach Chile zurückkehrt, und eine, die in Frankreich bleibt. Beide erheben den Anspruch, die „wahren“ Quilapayún-Mitglieder zu sein.

Immer wieder wurden und werden Musiker und Politiker von „El pueblo unido“ inspiriert. Der US-Pianist Frederic Rzewski

widmete dem Lied 1975 ein einstündiges Klavierkonzert unter dem Titel „The People United will never be defeated“.

Der deutsche Liedermacher Hannes Wader verfasste 1977 eine deutsche Version, die den Refrain auf Spanisch beibehielt. Und der italienische Jazzpianist Giovanni Mirabassi kreierte im Jahr 2000 eine melancholische Improvisation. Ob Proteste auf den Philippinen, die islamische Revolution 1979 im Iran, die Bewegung der Orangen in der Ukraine, immer wieder erklangen mehr oder weniger freie Übersetzungen des Liedtextes. Aktuell benutzt die spanische Protestpartei Podemos das Lied. Selbst der Ruf der tunesischen Jugend bei der Bewegung 2011, die zum Sturz von Diktator Ben Ali führte: „Das Volk will das Ende des Regimes“, erklang im gleichen Rhythmus wie einst in Chile: „El pueblo unido jamás será vencido.“

Von Reiner Wandler, Korrespondent in Madrid

▶ Das Lied hören/ansehen:  
[bit.ly/chile-el-pueblo-unido](http://bit.ly/chile-el-pueblo-unido)

## Kampagne



[www.rente-muss-reichen.de](http://www.rente-muss-reichen.de)

**D**er Webauftritt ist zentraler Baustein der neuen Rentenkampagne des DGB. Die Kernaussagen sind: Eine gute Rente für alle ist möglich – das bedeutet aber schneller steigende Beiträge, während versicherungsfremde Leistungen wie die Mütterrente aus Steuermitteln finanziert werden müssen. Die Website ist nüchtern aufgebaut, lediglich die Startseite hat einen hohen Bild- und Videoanteil. Mehr Animationen und eine moderne Navigation wären wünschenswert, um gerade junge Leute für das Thema zu interessieren. Die einzelnen Menüpunkte können nur durch Anklicken aufgeklappt werden.

Das inzwischen gängige Aufklappen durch einfaches Berühren mit dem Mauszeiger oder dem Finger würde das Stöbern auf den Seiten erleichtern. Die zentralen Argumente der DGB-Kampagne liegen etwas versteckt hinter dem Menüpunkt „Gute Rente geht“. Die Kurzporträts und Statements von verschiedenen Beitragszahlern, die sich um ihre Rente sorgen, könnten etwas ausführlicher sein. Sehr schön: Die Rubrik „Meldungen“ wird mehrmals wöchentlich aktualisiert.

Hier erfährt der Nutzer gebündelt, was es an aktuellen Nachrichten zum Thema Rente gibt.

Kampagnen-Materialien können problemlos abgerufen werden, kurz-knackige Fakt-Grafiken in den sozialen Medien geteilt werden. Leider ist die Kampagnen-Broschüre mit den zentralen, gut nachvollziehbaren Argumenten des DGB nur als PDF abrufbar. Erfahrungsgemäß zögern viele Nutzer, größere Datenmengen herunterzuladen. Eine Kurzversion direkt auf der Seite wäre zugänglicher. Schön wäre ein zusätzliches Debattenforum, in dem Konzepte aus dem Ausland vorgestellt werden und in dem Besucher mitdiskutieren können.

Von Gunnar Hinck

### Fazit

**EIN AUSBAUFÄHIGES PORTAL  
FÜR EIN WICHTIGES ANLIEGEN**

## APPS

**Info App der IG-Metall**

Die App ist die zentrale Info-Plattform der IG Metall. Hier hat der Nutzer Zugriff auf Adressen der Gewerkschaft, den Newsletter, den Mitgliederzugang und das „Extranet“, den internen Bereich für Mandatsträger. Zur Hand sind Tariftabellen, der Leistungskatalog für Mitglieder und Argumente, warum sich eine Mitgliedschaft lohnt. Alle Elemente sind einfach zu bedienen, auch der persönliche Schichtkalender. Eine vorbildliche App für alle Gewerkschaften!



**Kostenlos** für iOS und Android

**Einfach erfasst – BMAS-App**

Durch die App können Arbeitszeiten problemlos dokumentiert werden, was gerade im Niedriglohnsektor sinnvoll ist. Tagesprotokolle können an den Arbeitgeber gemailt werden. Wer vergisst, die Pausen zu berücksichtigen, kann die gesetzlich vorgeschriebenen Pausenzeiten automatisch abziehen. Die relativ schlichte App des Bundesarbeitsministeriums wurde von Pixelpark, einem großen Internetdienstleister, entwickelt. Warum nicht durch eine kleinere Firma?



**Kostenlos** für iOS, Android und Windows

## BLOG-TIPP

**Blick aus Österreich**

Der Blog wird betrieben von der Arbeiterkammer in Österreich – und ist ein echtes Highlight. Praktisch jeden Tag wird der Onlineableger der Kammer-Zeitschrift „Arbeit & Wirtschaft“ mit einem neuen Beitrag bestückt. Dies ist nicht selbstverständlich, weil viele Blogs engagiert starten und dann langsam einschlafen. Die Texte sind Kurzfassungen von Aufsätzen aus der eigenen und aus anderen Zeitschriften, aber auch eigenständige Beiträge mit großer Themenvielfalt, die fast ausnahmslos auch für deutsche Leser interessant sind. Im Blog findet sich aktuell z.B. ein österreichischer Blick auf die deutsche Schuldenbremse, eine überraschend skeptische Analyse der Mitarbeiterbeteiligung, ein Beitrag über ökonomische Bildung in Schulen aus gewerkschaftlicher Sicht. Den Blog kann man abonnieren; die Suchfunktion funktioniert einwandfrei.



<http://blog.arbeit-wirtschaft.at/>

## NACHGEFRAGT



ICH KLIKE AUF ...

... zeit.de, für technologische News auf wired.de und auf editionf.com, ein Business-Webmagazin für Frauen.

ICH LESE GERADE ...

... „Augustus“ von John Williams. Es geht um das Leben von Octavius, als er nach der Ermordung von Cäsar dessen politisches Erbe übernimmt.



ABONNIERT HABE ICH ...

... den Newsletter von D64 (<http://ticker.d-64.org>) – ein perfekter Start in einen netzpolitischen Tag.

ABSCHALTEN KANN ICH ...

... bei einem guten Kaffee, Podcasts und einem Besuch im Museum.

## INTERESSANTER KOPF

**Richard Trumka**

Foto: [www.aflcio.org](http://www.aflcio.org)

Der Vorsitzende des größten amerikanischen Gewerkschaftsverbandes AFL-CIO bot Donald Trump gleich am Tag nach der Wahl per Twitter seine Zusammenarbeit an. Zu lange, schrieb Richard Trumka, hätten die „politischen Eliten“ der USA eine unsoziale Politik betrieben; der Wahlausgang sei Ausdruck des Protests dagegen. Bis zum Vortag allerdings hatte Trumka mit Hillary Clinton eine Kandidatin unterstützt, die das Symbol schlechthin für diese politische Elite ist. Während des Vorwahlkampfes hatte er eine Parteinahme für Bernie Sanders, der von zahlreichen regionalen Einzelgewerkschaften enthusiastisch unterstützt wurde, vermieden. Mehr noch, er untersagte den Gewerkschaftsmitgliedern, sich für einen Kandidaten auszusprechen – das zielte gegen Sanders. Der befremdliche Schlingerkurs kommt nicht von ungefähr: Bernie Sanders störte die etablierten Beziehungen zwischen Demokraten und Gewerkschaften. Doch nach der Wahl musste Richard Trumka feststellen, dass Donald Trump unter Gewerkschaftsmitgliedern nur knapp hinter Hillary Clinton lag.



<https://twitter.com/richardtrumka>

**RÄTSEL** Es ist Weihnachten 1918. Die Revolution ist noch jung. Doch die bewaffneten Matrosen, die die neue Regierung aus SPD und USPD nach Berlin beordert hat, sind schon zum Problem geworden.

Von Marc von Lüpke



**D**ie Soldaten, die am Tag vor dem Heiligen Abend des Jahres 1918 den Hof des Berliner Schlosses besetzt halten, sind keine regulären Truppen. Es sind Revolutionäre, die auf eigene Rechnung kämpfen. Sie sind politisch unberechenbar und selbst immer in Gefahr, vereinnahmt, benutzt oder übervorteilt zu werden. Der Schlossherr, Kaiser Wilhelm II., ist schon lange im Exil in den Niederlanden. Vertrieben von einer Revolution, die die Matrosen seiner Hochseeflotte begonnen hatten. Eine letzte Schlacht wollten die Admiräle Ende Oktober 1918 gegen die Briten austragen, obwohl der Krieg für Deutschland längst verloren war. Die kriegsmüden Matrosen löschen das Feuer in den Kesseln und hissten die rote Fahne.

Immer mehr Städte hat die Revolution erfasst. Am 7. November wurde in München die Republik ausgerufen, am 9. November protestierten Hunderttausende Arbeiter für Frieden, Abdankung des Kaisers und eine politische Neuordnung in den Straßen Berlins. Um 14 Uhr des gleichen Tages hat der SPD-Politiker Philipp Scheidemann von einem Balkon des Reichstags die Republik ausgerufen, und zwei Stunden nach ihm der Linkspolitiker Karl Liebknecht, wiederum von einem Balkon des Berliner Schlosses, die „freie sozialistische Republik Deutschland“ beschworen.

Die SPD unter Friedrich Ebert will unter allen Umständen einen Bürgerkrieg wie in Russland verhindern. Bereits am 10. November haben die SPD und die von ihr abgespaltene USPD, der auch Polizeipräsident Eichhorn angehört, eine neue Regierung gebildet – den Rat der Volksbeauftragten. Zugleich sichert sich Ebert die Loyalität des Militärs gegen Radikale. Doch die Volksmarinedivision, die die Regierung eigentlich stützen soll, erweist sich als unberechenbar. Während sie zunächst die Sozialdemokratie unterstützt und zwischenzeitlich sogar als Truppe für eine Konterrevolution im Gespräch ist, tendiert sie bald deutlich weiter nach links.

Als am 23. Dezember das Foto entsteht, haben die Revolutionäre die Weisung erhalten, das Schloss zu verlassen. Doch sie weigern sich, meutern, weil der Sold nicht bezahlt worden ist. Im Schloss kommt es zu Diebstählen. So muss Ebert am Weihnachtsfest reguläre Truppen rufen. Diese aber können das Schloss nicht erstürmen, da die Volksmarinedivision von bewaffneten Arbeitern unterstützt wird. Im Januar 1919 wird Berlin von einem Aufstand revolutionärer Arbeiter erschüttert. Die demokratisch gewählte Nationalversammlung tritt zu ihrer ersten Sitzung am 6. Februar 1919 deshalb nicht in der Hauptstadt zusammen. Die Wahl fällt auf das abgelegene Weimar. So erhält die erste deutsche Demokratie ihren Namen. ■



## Rätselfragen

Wie heißt der Exilwohnsitz von Kaiser Wilhelm II. in den Niederlanden?

In welchem Gebäude in Berlin kamen am 10. November 1918 rund 3000 Arbeiter- und Soldatenräte zusammen, um den Rat der Volksbeauftragten zu bestätigen?

In welchem Jahr ließ die SED das in Ostberlin gelegene und im Krieg nur wenig beschädigte Berliner Schloss sprengen?

Alle richtigen Einsendungen, die **bis zum 27. Januar 2017** bei uns eingehen, nehmen an einer Auslosung teil.

## Preise

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

## Schicken Sie uns die Lösung

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

## Auflösung der Rätselfragen 5/2016

Welser  
2002  
Simón Bolívar

Den 1. Preis hat Jana Hoffmann aus Hattingen gewonnen. Je einen 50-Euro-Gutschein erhalten Walter Haas aus Lachendorf, Steffen Kutschner aus Bönnigheim und Lisa Vollmer aus Berlin.



# BRIEFE, E-MAILS UND MEINUNGEN

## ZUM NEUEN TITELCOVER

### Stinklangweilig!

**Ditmar Gatzmaga**, ehemaliger Leiter der Öffentlichkeitsarbeit der Hans-Böckler-Stiftung, heute tätig in der NRW-Landesvertretung in Berlin, findet den neuen, dreigeteilten Fototitel nicht so gut (Nr. 5-2016).

Die Titelseite ist stinklangweilig! Weder grafisch noch textlich animiert sie mich dazu, das Magazin aufzuschlagen: Das hochformatige Foto illustriert zwar, was mit „Angst vor dem Abstieg“ getextet ist. Aber es erzeugt doch eher Aversion als Interesse! Für den Unkundigen ist nicht erkennbar, dass es sich um das Schwerpunktthema handelt. Insgesamt könnte man denken, dass grad mal drei Artikel beworben werden. Bei einem davon lautet die Schlagzeile „Erinnerungen“ – das finde ich beliebig. Wo doch das Interessante in der Unterzeile steckt: 1900 Gewerkschaftern wurde in Wuppertal der Prozess gemacht? Das

wusste ich nicht! Über meine Heimatstadt!

Schlagzeile „Endlich Pause“: gar nicht übel. Aber verdienen tatsächlich zwei Beiträge von zusammen zehn Seiten auf der Titelseite mehr Platz als das Schwerpunktthema? Die Hauptkritik lautet also: Es gelingt hier nicht, mit einem sichtbaren Schwerpunkt Interesse zu wecken! Das sollte verbessert werden. Ansonsten gefällt mir das Layout gut. ■

## POTENZIALE DER MAGAZIN-APP

### Mehr Verlinken

**Roland Schneider**, Ex-DGB-Mitarbeiter und bis vor Kurzem bei der OECD in Paris, findet die Magazin-App gut, regt aber mehr Vernetzung unter den Lesern an.

„Die Kombination von Onlineaktivitäten mit Offlineaktivitäten könnte eine neue Form der Arbei-

termacht schaffen“, meinte vor ein paar Jahren US-Arbeitsmarktforscher Richard Freeman. Seitdem sind die Gewerkschaften digital vorangekommen, das belegen ihre Webseiten, ihre Präsenz in sozialen Netzwerken und neuerdings auch die App des Magazins Mitbestimmung. Das ist erfreulich. Aber noch haben die Gewerkschaften die Potenziale digitaler Technologien keineswegs ausgeschöpft; vielfach sind lediglich Printerzeugnisse durch elektronische Medien ersetzt oder ergänzt worden. Gut finde ich, dass die App der Mitbestimmung darüber hinausgeht und Berichte nicht bloß schneller bereitstellt, sondern über Links zugleich den Zugriff auf Hintergrundinfos und Videos ermöglicht. Mehr noch sollte die App ergänzt werden um Onlinekommunikation ihrer Nutzer untereinander zum Beispiel in Foren oder Weblogs. ■

## FRAGE AN DIE LESER

### „Betriebsratschef“?

Einem Leser, der namentlich nicht genannt sein wollte, hat es nicht gefallen, dass wir Brigitte Bauhoff als „Roche-Betriebsratschefin“ titulierten (Nr. 5-2016).

Ich war selbst Betriebsratsmitglied und bin verwundert, dass eine Redaktion, die sich im Betriebsverfassungsgesetz auskennt, Betriebsratsvorsitzende als „Betriebsratschef“ bezeichnet. Ist es nicht so, dass ein Betriebsratsvorsitzender „Gleicher unter Gleichen“ ist und als „Sprachrohr“ gegenüber dem Arbeitgeber die Beschlüsse des BR-Gremiums vertreibt? Denn so steht es im Gesetz. Er wird aus der Mitte gewählt, es wird kein Chef gewählt.

Dass sich manche Betriebsratsvorsitzende aufspielen, als seien sie Chefs, ist schlimm genug. Mit der Verwendung dieses Begriffs fördern Sie meiner Ansicht nach diese vom Betriebsverfassungsgesetz ausdrücklich nicht erwünschte Situation. ■

## WEBRESONANZ, 5-2016

Das Recherchezentrum CORRECTIV nahm den Artikel „Deutsche Fleischindustrie – das Schmuddelkind Europas“ in ihren Spotlight-Newsletter auf. Der wird Samstags verschickt und enthält eine „Auswahl der besten Recherchen und Beiträge der Woche“. Die gemeinnützige Nichtregierungsorganisation Campact teilte denselben Artikel auf der eigenen Facebook-Seite, die 400 000 Fans besitzt: „Megaställe sichern Arbeitsplätze? Von wegen. In der deutschen Fleischindustrie sind Lohndumping und prekäre Arbeitsbedingungen die Regel.“ Der Post wurde 1500-mal geteilt, 2100 Personen reagierten mit dem „Gefällt mir“-Button, und es gab 93 Kommentare dazu.

Der Artikel über die kurdische Gewerkschafterin von Eğitim Sen, Sakine Esen Yilmaz, wurde von einer Vielzahl gewerkschaftlicher Facebook-Seiten aufgegriffen – von der GEW über die DGB-Jugend bis zur IG BAU. ■

## Und Ihre Meinung?

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



redaktion@boeckler.de

**IMPRESSUM**

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

**Verantwortlicher Geschäftsführer:**  
Wolfgang Jäger

**Redaktion:**

Andreas Bullik, Telefon: 0211/7778-196  
Cornelia Girndt (verantwortlich), Telefon: 0211/7778-149  
Margarete Hasel, Telefon: 0211/7778-192  
Kay Meiners, Telefon: 0211/7778-139

**Konzeption des Titelthemas:** Girndt/Hasel  
**Co-Redaktion dieser Ausgabe:** Bullik/Girndt/Meiners  
**Redaktionsassistenz:** Astrid Grunewald  
**Telefon:** 0211/7778-147  
**E-Mail:** redaktion@boeckler.de

**Mitglieder des Redaktionsbeirats:** Jens Becker, Oliver Emons, Wolfgang Jäger, Rainer Jung, Birgit Kraemer, Sabine Nemitz, Ana Radic, Sebastian Sick

**Projektmanagement/Layout/Produktion/Artdirection:**  
SIGNUM communication GmbH, Mannheim,  
Nicole Ellmann, Roger Münzenmayer, Rina Roki

**Titelfotos:** AUDI AG, Uli Baatz

**Druck:** Offset Company, Wuppertal  
**Verlag:** Bund-Verlag GmbH, Postfach, 60424 Frankfurt/Main

**Anzeigen:** Bund-Verlag GmbH, Peter Beuther  
(verantwortlich) Thorsten Kauf  
**Telefon:** 069/795010-602  
**E-Mail:** thorsten.kauf@bund-verlag.de

**Abonentenservice und Bestellungen:**  
Bund-Verlag GmbH  
**Telefon:** 069/795010-96  
**E-Mail:** abodienste@bund-verlag.de

**Preise:** Jahresabonnement 50 Euro inkl. Porto,  
Einzelpreis 9,00 Euro. Der Bezugspreis ist durch den  
Fördererbeitrag abgegolten.

Abbestellungen mit einer Frist von sechs Wochen zum  
Jahresende

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

**ISSN 0723 5984**

**IN DER NÄCHSTEN AUSGABE ...**

**Nr. 1 | Februar 2017**

# Generationswechsel im Betriebsrat

Noch nie sind so viele erfahrene Betriebsratsmitglieder auf einen Schlag ausgeschieden: Ein Drittel der amtierenden Betriebsräten und Betriebsräte wird bei den Wahlen im Frühjahr 2018 nicht mehr antreten – altersbedingt.

Da werden mit einem Mal Lücken gerissen, die die Mitbestimmung schwächen könnten. Aber auch die Chancen sind groß: die Gremien zu verjüngen, sie weiblicher zu machen und stärker Belegschaftsgruppen zu integrieren, die bisher nicht wirklich repräsentiert waren. Jetzt geht es darum, rechtzeitig auf die Suche nach geeigneten Kandidaten zu gehen und den Wissenstransfer systematisch zu organisieren.

Mit gutem Beispiel ging das Spezialchemieunternehmen Evonik voran. Als den Kollegen das demografische Problem im Betriebsrat klar wurde, haben sie eine gezielte Nachfolgeplanung entwickelt für den Gesamtbetriebsrat und Schulungen zusammen mit dem IG-BCE-Bildungszentrum in Haltern organisiert. Und es wurde die Geschäftsordnung so geändert, dass die neuen Kandidaten schon einmal an den GBR-Sitzungen teilnehmen können.

So ein Generationswechsel hat auch eine psychologische Dimension, es geht um die „Kunst des Abdankens“. 37 Vertreter aus 23 Standorten haben es bei Evonik vorzeitig geschafft. Ermöglicht wurde dies durch aktive Personalentwicklung, persönliche Begleitung und Wissenstransfer.

**FEEDBACK**

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

Dann schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.



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



## MADRID, AVENIDA GENERAL PERÓN 38

„Mein Kiosk steht an einer sehr belebten Straße. Ich habe einige gute Stammkunden, aber wenig Laufkundschaft. Nur wenn Real Madrid spielt, dann verkaufe ich gut. Das Stadion des Vereins ist gleich um die Ecke. Die Fans glauben, dass auch sie Glück haben, wenn ihr Verein gewinnt. Die Menschen sind sehr abergläubisch. Seit elf Jahren mache ich diese Arbeit, die ich eigentlich nie machen wollte. Ich habe Journalismus studiert und einen Master als Radiojournalistin absolviert. Aber eine Arbeit als Journalistin habe ich nie gefunden. Ich habe einen Festvertrag und gehöre damit zu einer aussterbenden Spezies. Denn Unternehmen, die einen arbeitslosen Behinderten einstellen, werden vom Staat nur am Anfang bezuschusst.“

Auch die Blindenorganisation ONCE macht davon Gebrauch. Sie vergibt immer mehr zeitlich befristete Verträge, die sie dann nicht verlängert, um eine andere Person einzustellen und erneut Zuschüsse zu kassieren. Wir haben durch die Krise viele Kunden ver-

loren. Wer gerade so über die Runden kommt, spart an Überflüssigem. Lose gehören dazu. Hinzu kommt die neue Geschäftspolitik der ONCE. Wer Mitglied wurde, hatte das Recht, Lotterielose zu verkaufen, auch wenn er keinen Vertrag hatte. Vor drei Jahren wurde das geändert. Jetzt dürfen auch nicht behinderte Personen Lose verkaufen. Die ONCE nutzt das, um neue Lotterien ins Leben zu rufen. Diese werden in Supermärkten, an Tankstellen, auf der Post oder online angeboten. Die Folge: Wir erreichen die Verkaufsziele, die uns gesteckt werden, nicht. Es drohen Abmahnungen und die Entlassung.“

Einmal habe ich einen großen Gewinn verkauft. Ich hatte ein Blatt mit zehn Losen. Acht davon habe ich verkauft. Jedes gewann 35.000 Euro. Die zwei Lose, die übrig geblieben waren, habe ich leider annulliert, statt sie selbst zu kaufen. 70.000 Euro wären das gewesen. Die Kunden sagen häufig: „Wenn ich gewinne, komm ich vorbei, um mich zu bedanken.“ Von den acht, die damals gewonnen haben, kam nur einer. ■

**LAURA HERNANZ ARRANZ**, 40, ist blind. Sie verkauft im Zentrum Madrids Lose der ONCE-Lotterie. Aufkleber am Kiosk zeugen von ihrem gewerkschaftlichen Engagement.

Text und Foto: **Reiner Wandler**

# Magazin Mitbestimmung. Immer dabei!



## Starke Stimme für faire Arbeit

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

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



**etui.**

**SAVE THE DATE**

27.-28. April 2017 in Brüssel

Hans Böckler  
Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

# EUROPÄISCHES GESPRÄCH 2017

Europe: Rewrite the rules for shared prosperity

Mit Jean-Claude Juncker, dem Präsidenten der Europäischen Kommission, soll darüber diskutiert werden, wie die Regeln in Europa für mehr Wohlstand für alle neu geschrieben werden können.

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

Veranstaltet von der Hans-Böckler-Stiftung und vom ETUI

