www.magazin-mitbestimmung.de | Nr. 3 | Juni 2017

MITBESTIMMUNG

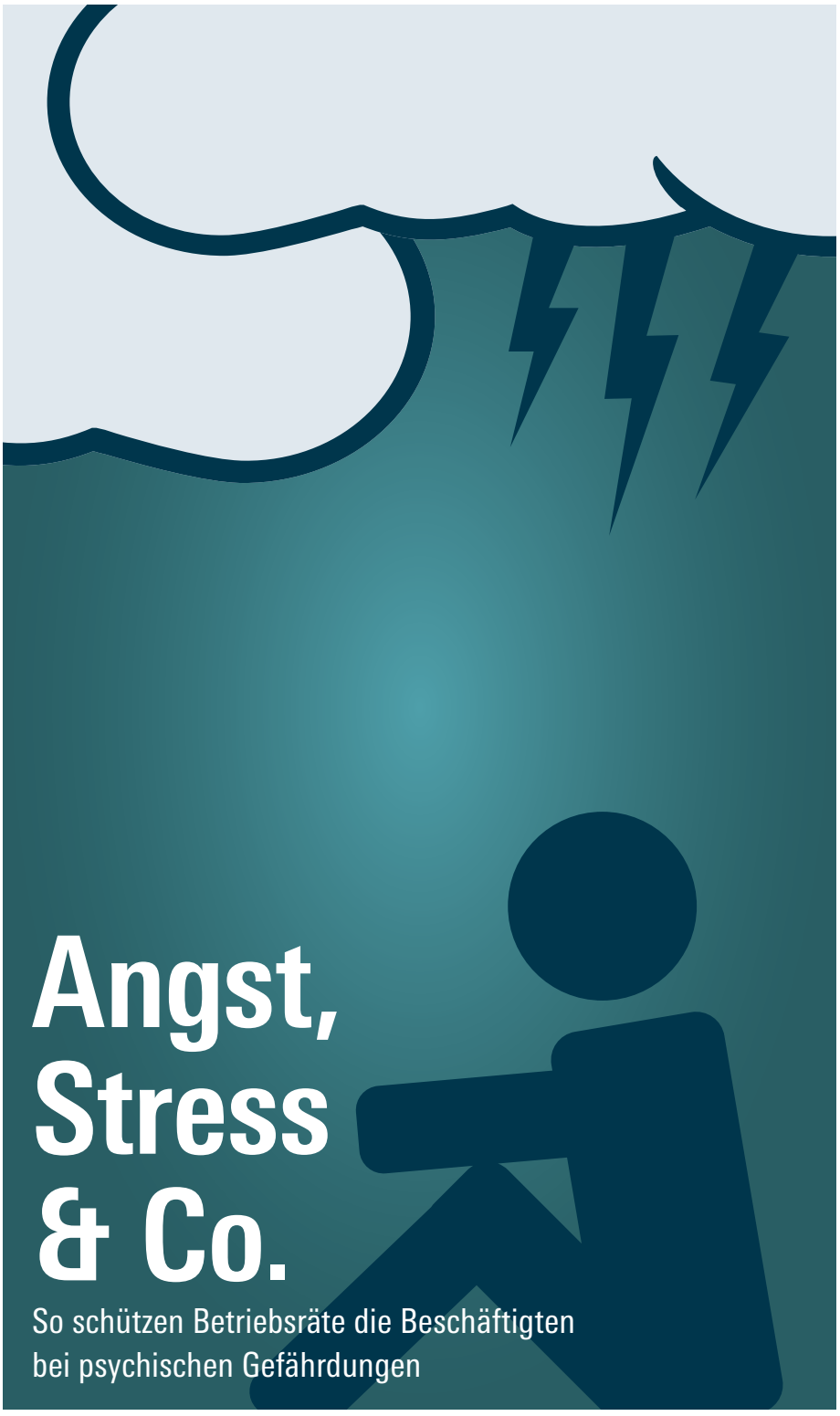
DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

Starker Mann

BASF-Betriebsrat Sinischa Horvat setzt auf Kontinuität

Bittere Tomaten

Wie die Mafia in Süditalien afrikanische Flüchtlinge ausbeutet



Angst, Stress & Co.

So schützen Betriebsräte die Beschäftigten bei psychischen Gefährdungen

Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Magazin Mitbestimmung. Jetzt auch als App!

Starke Stimme für faire Arbeit

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

Am 1. und 15. eines Monats erscheint eine digitale Ausgabe des Magazins Mitbestimmung.
Gleich online lesen oder kostenlos im App Store und bei Google Play laden:

Laden im App Store

JETZT BEI Google Play

Foto: Andreas Pohlmann

LIEBE KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN!

Dass psychische Erkrankungen von Beschäftigten zunehmen, ist allgemein bekannt. Welche Dimension dieses Problem mittlerweile besitzt, zeigt sich darin, dass 44 Prozent aller Frührentenzugänge durch psychische Erkrankungen bedingt sind. Höchste Zeit, im Interesse der Beschäftigten und der Unternehmen gegenzusteuern.

Der Gesetzgeber hat mit der Gefährdungsbeurteilung ein Instrument geschaffen, das verspricht, den Organisationsproblemen im Unternehmen auf den Grund zu gehen, die Auslöser für die Entstehung von psychischen Erkrankungen sein können. Hier können Betriebsräte sich einbringen und die Weichen in Richtung psychische Gesundheit im Unternehmen stellen. Wie dies gehen kann, zeigt die erste bundesweite Betriebsvereinbarung zur psychischen Gesundheit bei Bosch. Es wäre wünschenswert, dass dieses Beispiel Schule macht für mehr gute Arbeit.

Erkenntnisreiche Lektüre wünscht

Wolfgang Jäger,
Geschäftsführer und Herausgeber

wolfgang-jaeger@boeckler.de

Mein Lesetipp

Der Generationenwechsel im Betriebsrat, besonders bei Spitzenfunktionen, geht oft nicht reibungslos vonstatten. Wie man ihn erfolgreich hinbekommt, zeigt das Beispiel aus Ludwigshafen.

Sinischa Horvat ist der neue starke Mann der Mitbestimmung bei der BASF. Das Magazin hat ihn interviewt – auf Seite 28ff.

IN DIESER AUSGABE …

TITELTHEMA: PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN

10 Ein Frühwarnsystem
Was die Betriebsvereinbarung zur psychischen Gesundheit bei Bosch alles regelt. Von Andreas Kraft

15 Was die Gefährdungsanalyse erzählen kann
WSI-Wissenschaftlerin Elke Ahlers beantwortet häufig gestellte Fragen

18 Zahlen aus der Tabuzone
Psychische Erkrankungen, Krankheitstage, Stressursachen

20 „Hundemörder“
Die spezifischen Belastungen der Polizeiarbeit. Von Carmen Molitor

23 Wenn der Betrieb zum Arzt muss
Arbeitsmediziner wie Michael Suchodoll machen sichtbar, wie es um Führungs- und Kommunikationskultur der Unternehmen bestellt ist. Von Andreas Molitor

26 „Supergute Ideen“
Arbeitsmedizinerin Marianne Engelhardt-Schagen erklärt, wie sie Betriebsräte im Umgang mit Gefährdungsbeurteilungen schult

ARBEIT UND MITBESTIMMUNG

28 „Ich scheue keine Verantwortung“
Sinischa Horvat, der neue starke Mann der Mitbestimmung bei BASF, im Interview

33 Plötzlich Start-up
Der US-Elektroautopionier Tesla hat den Autozulieferer Grohmann übernommen. Von Andreas Kraft

POLITIK UND GESELLSCHAFT

36 Bittere Tomaten
Michaela Namuth hat Tomatenpflücker in einem Immigranten-Ghetto im Süden Italiens besucht, das von der Mafia kontrolliert wird

43 „Mitbestimmung ist Teil der deutschen Erfolgsgeschichte“
Interview mit US-Wirtschaftshistoriker Barry Eichengreen über Trumps Wahlerfolg und die Lehren für Europa

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

46 RADAR Böckler-Tagungen, Böckler-Projekte, Meldungen

51 WIR – DIE STIFTUNG Digitale Büchermacher

52 **Porträt**
Altstipendiat **ARNE SCHNEIDER** arbeitet im Auswärtigen Amt. Er möchte Diplomat werden.

54 EVENTS Termine, die Sie sich merken sollten

55 ZUR SACHE Norbert Kluge über die Vereinbarkeit der Mitbestimmung mit EU-Recht

MEDIEN

56 BUCH Rezensionen, Tipps & Debatten

59 DAS POLITISCHE LIED Soundtrack der Wendezeit

60 DIGITAL Links, Apps & Blogs

RUBRIKEN

3 EDITORIAL

62 FUNDSTÜCK

64 LESERFORUM

65 IMPRESSUM/VORSCHAU

66 MEIN ARBEITSPLATZ

WAS SONST NOCH GESCHAH

Foto: Uli Baatz

Weitergedacht

Am 24. Mai war es wieder so weit: Gemeinsam mit dem Herausgeber und den Kolleginnen und Kollegen, die die Stiftungsabteilungen im Redaktionsbeirat des Magazins vertreten, hat die Redaktion ihren Planungshorizont für das nächste Halbjahr erweitert. Die Verständigung auf die drei Themen, die die Titelstrecken der Printausgaben bis zum Jahresende füllen sollen, erfolgte in angeregter Debatte. Dass wir im August ein Wahlheft machen, war quasi gesetzt. Zumal die Stiftung die Ergebnisse ihrer Kommission „Zukunft der Arbeit" just in die heiße Phase des Wahlkampfs platziert – von diesen Ergebnissen wird auch unser Heft erzählen. Im Oktober fragen wir, wie gut die Industrie in Deutschland für die Zukunft gewappnet ist. Und im Dezember schauen wir über die Grenze zu unseren Anrainerstaaten und fragen: „Wie geht gute Nachbarschaft?" – jenseits von Euro-Pessimismus und Tendenzen zur Renationalisierung.

Auf die Idee, diese Beiratssitzung wenigstens mit der Handy-Kamera festzuhalten, kam natürlich keiner. Deswegen grüßen auf dem Foto (v.l.) Hasel, Girndt, Meiners, Grunewald und Bullik von der Redaktion.

Foto: Karsten Schöne

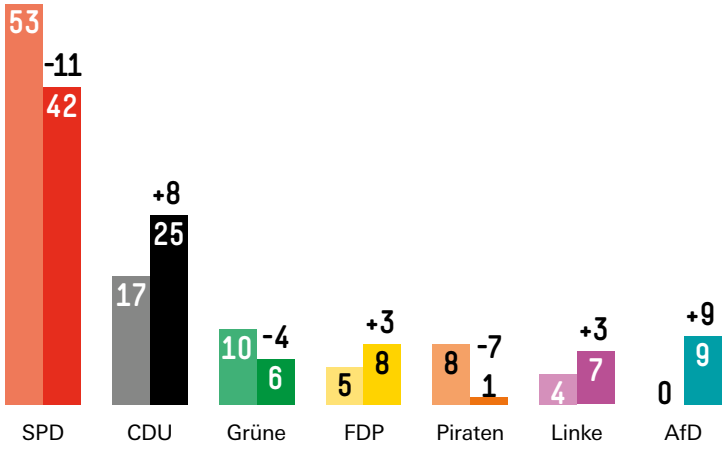
MARGARETE HASEL ist leitende Redakteurin des Magazins Mitbestimmung.

Tempel der verbotenen Bücher

Für die Kunstmesse documenta errichtet die argentinische Künstlerin Marta Minujín einen „Parthenon der Bücher“ nach dem Vorbild der Athener Akropolis. Er setzt ein Zeichen gegen das Verbot von Texten und die Verfolgung ihrer Verfasser. Bis zu 100 000 verbotene Bücher aus der ganzen Welt werden auf dem Kasseler Friedrichsplatz gezeigt. Hier wurden am 19. Mai 1933 rund 2000 Bücher von den Nazis verbrannt. Minujíns Arbeit geht zurück auf eine Installation aus dem Jahr 1983, die kurz nach dem Zusammenbruch der argentinischen Militärdiktatur genau jene Bücher zeigte, die zuvor verboten waren. Auch heute wird Zensur in vielen Teilen der Welt praktiziert. Besonders in Asien, dem Nahen Osten und Nordafrika wird der freie Zugang zu Informationen versperrt.

NRW-LANDTAGSWAHLERGEBNISSE 2012 UND 2017

So haben Gewerkschaftsmitglieder gewählt



Quelle: Der Landeswahlleiter/Forschungsgruppe Wahlen e.V., Mannheim/Einblick

INFRASTRUKTURGESELLSCHAFT

DGB begrüßt Einigung

DGB-Vorstandsmitglied Stefan Körzell hat sich positiv zur Einigung der Koalitionäre über die Ausgestaltung der Infrastrukturgesellschaft geäußert, die künftig deutsche Autobahnen betreiben soll. Damit ist die lange kontrovers diskutierte Privatisierung von Fernstraßen weitestgehend vom Tisch. Stattdessen wird das Eigentum beim Bund verbleiben. „Wir begrüßen das ausdrücklich“, sagt Körzell. „Renditemöglichkeiten für privates Kapital bei der öffentlichen Daseinsvorsorge lehnen wir ab.“ Vorteile sieht er auch für die im Straßenbau Beschäftigten von Bund und Ländern. Sie werden am bisherigen Arbeitsplatz zu tarifvertraglich ausgehandelten Konditionen weiterbeschäftigt. Der DGB hatte Einschnitte für die Beschäftigten befürchtet.

LINDE-AUFSICHTSRAT

Fusion gegen Arbeitnehmervotum

Scharfe Kritik von Betriebsrat und Gewerkschaften half nicht: Der Aufsichtsrat des Münchner Industriegase-Herstellers Linde AG hat Anfang Juni der Fusion mit dem US-amerikanischen Konzern Praxair gegen die Stimmen der Arbeitnehmerbank zugestimmt. Zu einem Patt – bei dem der Aufsichtsratsvorsitzende Wolfgang Reitzle sein doppeltes Stimmrecht hätte nutzen müssen – kam es aber nicht, weil ein Arbeitnehmervertreter sich der Stimme enthielt. Die künftige Holding Linde PLC wird ihren Hauptsitz in Dublin haben, die Steuern in London abführen und operativ aus Danbury/Conneticut geführt werden. „In der Holding haben wir keine Mitbestimmung", sagt der KBR-Vorsitzende und Aufsichtsrat Gernot Hahl. Statt eines mitbestimmten Aufsichtsrats werde ein Board of Directors mit je sechs Managern von Linde und Praxair unter dem Vorsitz von Praxair-Chef Steve Angel deren Geschicke lenken.

TÜRKISCHE GEWERKSCHAFTERIN

Positiver Asylbescheid

Foto: Dirk Hoppe

Die ehemalige Generalsekretärin der türkischen Lehrergewerkschaft Eğitim-Sen, Sakine Esen Yılmaz, hat in Deutschland Asyl erhalten. „Ich bin sehr glücklich", sagte sie dem Magazin Mitbestimmung, das im Dezember als erstes Medium über ihre Flucht berichtet hatte. Nur wenige Tage nach dem Erhalt des positiven Bescheides hielt die kurdischstämmige Lehrerin bei der Maikundgebung in Berlin eine engagierte Rede. Dabei dankte sie DGB und GEW für die Unterstützung und forderte zu weiterem Engagement auf. „Internationale Solidarität ist nicht nur ein Schlagwort. Nicht überall auf der Welt können Gewerkschafter an diesem Tag frei demonstrieren", so Yılmaz. Bis 2016 war sie Generalsekretärin der demokratischen türkischen Lehrergewerkschaft Eğitim-Sen. Insbesondere wegen ihres Einsatzes für den muttersprachlichen Unterricht von kurdischen Kindern wurde sie – bereits vor dem Putschversuch im Juli 2016 – zu insgesamt 22 Jahren Haft verurteilt. Sie lebt heute in Köln.

50.000

Euro könnte die Strafe für Unternehmer in der Fleischwirtschaft betragen, wenn sie gegen Dokumentationspflichten verstoßen.

Das schreibt das Gesetz zur Sicherung von Arbeitnehmerrechten in der Fleischwirtschaft vor. Der Bundestag hat es Anfang Juni verabschiedet. Konzerne müssen künftig für die Machenschaften ihrer Subunternehmer haften, Arbeitszeiten müssen minutiös aufgeschrieben werden. So sollen unerlaubte Lohnabzüge verhindert werden.

WISSEN SIE …

… dass die Zahl der atypischen Beschäftigungen schneller wächst als die von regulären Beschäftigungsverhältnissen?
2016 waren fast 40 Prozent aller Beschäftigungsverhältnisse Teilzeitstellen, Leiharbeit und Minijobs – Beamte und Selbstständige ausgenommen. Das ist der höchste Stand seit 13 Jahren. Immerhin: Die Zahl der oft besonders schlecht bezahlten und abgesicherten Minijobber im Haupterwerb hat um etwa 46 000 auf 5,14 Millionen abgenommen. Das hat eine WSI-Studie ergeben.

Quelle: WSI

EINE FRAGE, HEINZ-J. BONTRUP

Foto: Ullrich Zillmann

Was kritisiert die Memo-Gruppe an der neoliberalen Wirtschaftspolitik?

Sie ist im Kern einseitig, weil nur angebotsorientiert. Sie setzt erstens auf Kosten- und damit Lohnsenkungen bei maximalen Arbeitszeiten und zweitens auf niedrige Gewinnsteuern. Beides dient vermeintlich nur den Kapitaleignern. Eine Nachfragepolitik, die auf produktivitäts- und inflationsorientierten Lohnsteigerungen basiert, und ein keynesianisch handelnder Wohlfahrtsstaat werden dagegen vehement abgelehnt. Die neoliberale Politik will auch keine Beschränkung der mittlerweile unerträglich gewordenen Kapitalkonzentration und -macht in der Wirtschaft und deren Ausübung gegenüber der Politik. Und sie will keine Wirtschaftsdemokratie in den Unternehmen.

HEINZ-J. BONTRUP, Wirtschaftswissenschaftler und Vertrauensdozent der Stiftung, ist einer der Sprecher der Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik („Memo-Gruppe"). Das 40. Memorandum wurde Anfang Mai vorgestellt.

Foto: pixabay

Wer Urlaubsgeld bekommt, hat Glück – oder einen Tarifvertrag

LOHN Nur 43 Prozent aller Beschäftigten erhalten ein Urlaubsgeld. Bei tarifgebundenen Unternehmen sind es 60 Prozent.

Von **Kay Meiners**, Redakteur des Magazins Mitbestimmung

Nicht nur die Chancen auf ein Urlaubsgeld sind sehr unterschiedlich – sondern auch die Höhe. Das zeigt die aktuelle Auswertung des WSI-Tarifarchivs. Am wenigsten Geld für die Urlaubskasse bekommen Beschäftigte in der Landwirtschaft, im Steinkohlenbergbau und im Hotel- und Gaststättengewerbe. Die höchsten Zahlungen erhalten Arbeitnehmer unter anderem in der Holz- und Kunststoffverarbeitung, in der Druckindustrie, der Papier verarbeitenden Industrie sowie in der Metallindustrie. Im Bankgewerbe und in der Energiewirtschaft gibt es kein tarifliches Urlaubsgeld.

43%
Gesamt

39%
Frauen

51%
Männer

37%
ohne Tarifvertrag

60%
mit Tarifvertrag

49%
Westdeutschland

33%
Ostdeutschland

Höhe des tarifvertraglich vereinbarten Urlaubsgeldes in der mittleren Vergütungsgruppe: zwischen **156** und **2316** Euro

Quelle: WSI 2017/Thorsten Schulten; www.lohnspiegel.de

PRO & CONTRA EIN THEMA, ZWEI EXPERTEN

Ist die private Krankenversicherung noch zukunftsfähig?

Foto: MdB-Büro Nüßlein

JA.

Das Nebeneinander von gesetzlicher und privater Krankenversicherung ist ein konstitutives Element eines freiheitlichen Gesundheitswesens. Der Wettbewerb zwischen beiden Systemen muss schon im Interesse von Vielfalt und Wahlmöglichkeiten erhalten bleiben. Ähnlich wie in der gesetzlichen steigen aber auch in der privaten Krankenversicherung die Beiträge. Wir müssen im Interesse der neun Millionen Versicherten die private Krankenversicherung modernisieren und wetterfest machen.

Mit wenigen gesetzlichen Maßnahmen können wir einiges verbessern: Die Versicherer sollten die Möglichkeit bekommen, Verträge mit den Ärzten und Krankenhäusern zu verhandeln – auch, um Kosten senken zu können. Statt hoher Beitragssprünge sollte es kontinuierliche, kleine Beitragsanpassungen geben. Außerdem brauchen wir mehr Flexibilität bei der Wahl und beim Wechsel des Tarifs. Der Standardtarif muss für alle Versicherten geöffnet werden. Nötig ist auch mehr Transparenz.

Die Privaten müssen sich dem Wettbewerb stellen. Versicherte brauchen mehr Wahlmöglichkeiten beim Wechsel zwischen den Anbietern. Dabei sollten sie ihre Altersrückstellungen mitnehmen dürfen – bislang ist dies nur auf dem Niveau des Standardtarifs möglich. Mit diesen Maßnahmen wollen wir die Rechte der Versicherten stärken. Das wäre allemal besser als die Einführung einer sogenannten Bürgerversicherung. Diese würde nichts besser, aber vieles schlechter machen – wie man an Ländern mit Einheitssystemen sehen kann.

GEORG NÜSSLEIN ist stellvertretender CDU/CSU-Fraktionsvorsitzender im Bundestag und zuständig für Gesundheitspolitik.

Foto: Bund der Versicherten

NEIN.

Die Frage der Zukunftsfähigkeit hängt vor allem an der Vertrauensfrage: Sind die privaten Krankenversicherer gewillt, gegenüber den Versicherten mit offenen Karten zu spielen und wieder Vertrauen zu gewinnen? Bislang machen sie den gegenteiligen Eindruck. Die Verträge der privaten Krankenversicherung werden meist mit dem schlagkräftigen Argument verkauft: Bei uns ist es billiger als in der gesetzlichen Versicherung! In der Tat sind die Einstiegsprämien oft geringer als die Beiträge für die gesetzlichen Kassen. Dafür steigen sie aber später deutlich stärker an und überholen den gesetzlichen Konkurrenten. Im Alter kostet die Private dann zuweilen ein Vielfaches dessen, was in die Gesetzliche einzuzahlen wäre.

Der Vergleich zwischen beiden Systemen wäre einfacher, wenn die Privaten ihre Tarife realistischer kalkulieren würden. Würde etwa die Inflation der Gesundheitskosten von vornherein eingerechnet, wären die Beitragssteigerungen erheblich geringer. Die Einstiegsprämien wären dann deutlich höher, und der vermeintliche Preisvorteil gegenüber der gesetzlichen Krankenversicherung würde schrumpfen. Die Verlässlichkeit eines privaten Tarifs und das Vertrauen der Versicherten wäre aber größer.

Ob die Prämien realistisch sind, kann von außen nicht beurteilt werden. Solange die privaten Versicherer keine überprüfbaren Informationen liefern, vermuten wir, dass es um ihre Zukunftsfähigkeit nicht gut bestellt ist. Für uns als Bund der Versicherten sind das beunruhigende Signale.

AXEL KLEINLEIN ist Vorstandssprecher des Bundes der Versicherten e.V.

Und Ihre Meinung? Hat die private Krankenversicherung eine Zukunft? Schreiben Sie an **redaktion@boeckler.de**

BOSCH

EIN FRÜHWARNSYSTEM

MITBESTIMMUNG Bosch hat bundesweit die erste Betriebsvereinbarung zur psychischen Gesundheit abgeschlossen. Fast zwei Jahre später sind fast alle Führungskräfte entsprechend geschult, und im Unternehmen etabliert sich eine neue Kultur. Ein Besuch im Werk Nürnberg.

Von **Andreas Kraft**, Journalist in Bamberg – Fotos **Peter Roggenthin**

Boschwerk Nürnberg; Betriebsratsvorsitzender Ludwig Neusinger, Michaela Lang vom Sozialdienst und Werksarzt Frank Meissner (v.l.): „Auch die Führung steht hinter dem Programm."

Die Mittagspause beginnt. Im Garten der Kantine genießen die Beschäftigten im Sonnenschein ihr Mittagessen, zwei Mitarbeiter spielen ein paar Meter weiter Tischtennis. Der Betriebsratsvorsitzende Ludwig Neusinger zeigt auf die reservierten Parkplätze für die nächste Schicht. Sie werden extra freigehalten, damit die Kollegen aus der Fertigung auch pünktlich zu Schichtbeginn an ihrem Arbeitsplatz sind und sich nicht darüber ärgern müssen, dass sie keinen Platz für ihr Auto finden. Ein bisschen Stress weniger.

Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter

Im Sommer 2015 hat der Gesamtbetriebsrat der Robert Bosch GmbH die bundesweit erste Betriebsvereinbarung zur psychischen Gesundheit unterzeichnet. Zehn Monate wurde hart verhandelt, zum Teil zweimal die Woche. Am Ende steht nun ein Ergebnis, mit dem auch die Geschäftsführung zufrieden ist. Seit gut einem Jahr werden Nürnberger Führungskräfte darin geschult, bei ihren Beschäftigten und bei sich selbst die Warnzeichen, die psychischen Erkrankungen vorausgehen, rechtzeitig zu erkennen.

Bei einer der ersten Schulungen haben auch die Werksleiter teilgenommen. „Das war ein wichtiges Signal", sagt Neusinger. „Damit wurde klargestellt, dass auch die Führung hier vor Ort hinter dem Programm steht." Inzwischen haben sich bei Bosch Nürnberg neun von zehn Führungskräften in Sachen psychischer Gesundheit fit machen lassen. Auch in Zukunft werden jedes Jahr mindestens zwei Schulungen angeboten.

Am Standort fertigen gut 2000 Beschäftigte zum Beispiel Pumpen zur Benzin-Direkteinspritzung, Komponenten für Automatikgetriebe oder Drosselvorrichtungen für die Luftzufuhr. Im Kern geht es bei den Produkten darum, den Benzinverbrauch zu senken. Dabei ist Nürnberg auch Leitwerk für die Fertigung im Ausland. Das bedeutet, dass dortige Fertigungen durch das Know-how der Nürnberger Mitarbeiter aufgebaut und koordiniert werden. Erst wenn die Linien in Nürnberg voll ausgelastet sind – also in drei Schichten an sechs Tagen die Woche laufen –, werden Investitionen im europäischen Ausland getätigt. Auch das hat Neusinger, der seit 18 Jahren Betriebsratsvorsitzender in Nürnberg ist, mit seinen Kollegen durchgesetzt.

Foto: Simon Dawson/Bloomberg

Dieselpumpen-Produktion im Werk Stuttgart: Schichtarbeit und Termindruck erhöhen die psychische Belastung.

Langsam verändert sich auch beim Thema psychische Gesundheit die Kultur im Betrieb. „Die Beschäftigten gehen heute viel offener mit dem Thema um", sagt Michaela Lang, die in Nürnberg für die Sozialberatung verantwortlich ist. Neulich habe ein Mitarbeiter seine Vorgesetzten und die Personalabteilung per E-Mail über seine Psychotherapie informiert. „Er hat offen über seine Erkrankung geschrieben. Das hätte ich vor zwei Jahren noch für unmöglich gehalten", berichtet die Diplom-Sozialpädagogin.

Zusammen mit dem Werksarzt Frank Meissner schult Lang auch die Mitarbeiter am Standort. Am Vormittag wird zunächst die Betriebsvereinbarung vorgestellt, bevor Meissner die verschiedenen Formen psychischer Erkrankungen und deren Symptome erläutert. Anschließend geht es um das Thema Stress und wie man feststellt, welche Punkte persönlich stressen. Dabei schlüpft Meissner auch mal in die Rolle eines Erkrankten, und die Teilnehmer hören in sich hinein und reflektieren ihren eigenen Umgang mit dem Thema Stress. Am Nachmittag geht es dann um die Gespräche mit den Mitarbeitern. In Rollenspielen üben die Teilnehmer ganz konkret die Gesprächsführung. Sie lernen, ihre Sorgen um die Gesundheit eines Beschäftigten im vertraulichen Gespräch auszudrücken, ohne den Mitarbeiter dabei unter Druck zu setzen.

Stressfaktor Digitalisierung

„Für das Gesundheitsmanagement sind psychische Belastungen ein sehr wichtiges Thema", sagt Meissner. „Gefahrstoffe werden kaum noch eingesetzt, die körperliche Beanspruchung wurde deutlich zurückgefahren." Doch das Tempo habe mit der Digitalisierung bei der Arbeit und im Privatleben deutlich angezogen.

Entsprechend haben psychische Erkrankungen in den vergangenen 20 Jahren in ganz Deutschland enorm zugenommen. Die Zahl der Krankentage hat sich bundesweit mehr als verdreifacht. Wer psychisch krank wird, fällt oft lange aus. Für die Unternehmen bedeutet das zum Teil hohe Kosten, für die Beschäftigten kann das ganze Leben aus den Fugen geraten. Doch noch immer wird das Thema gern verschwiegen. Offen über psychische Probleme zu sprechen ist

gerade am Arbeitsplatz immer noch meist ein Tabu. Dabei ist die Arbeit laut aktuellen Umfragen immer noch der größte Stressfaktor. Kommen dann noch private Belastungen hinzu, kann das Fass schnell überlaufen. Im Lebenslauf sind solche zusätzlichen Belastungen unausweichlich: die Geburt der eigenen Kinder, die Pflege naher Angehöriger, ein Todesfall oder eine Scheidung. Auch Umstrukturierungen und die Angst um den eigenen Arbeitsplatz können einen enormen Druck entfalten. Wer wann wie mit dem Stress fertig wird, lässt sich nicht abschätzen. Es kann schlicht jeden treffen.

Werksarzt Meissner schult Mitarbeiter in Nürnberg.

Warnsignale rechtzeitig erkennen

Deshalb setzen bei Bosch Geschäftsführung und Betriebsrat jetzt darauf, Warnzeichen rechtzeitig zu erkennen und den Beschäftigten zu helfen, bevor sie krank werden. „Die wichtigste Schnittstelle sind dabei die Führungskräfte", sagt Meissner. „Sie sehen ihre Kollegen jeden Tag. Ihnen fallen Veränderungen als Ersten auf." Etwa wenn sich ein Mitarbeiter immer mehr zurückzieht oder plötzlich Wutanfälle bekommt, auch wenn er früher ganz ausgeglichen war. Auch Konzentrationsschwierigkeiten, eine allzu penible Eigenkontrolle oder überlange Arbeitszeiten können erste Anzeichen sein. In einem ersten Gespräch zeigen die Führungskräfte, dass sie sich Sorgen um den Kollegen machen und bieten Hilfe an. Das können kleine Änderungen im Arbeitsablauf sein, die den Stress reduzieren, oder ein Gespräch mit der Sozialberatung oder dem Werksarzt.

Dort können den Beschäftigten konkrete Angebote gemacht werden. Etwa ein einwöchiges Anti-Stress-Seminar in einer speziellen Klinik oder ein Präventionsurlaub in Zusammenarbeit mit der Betriebskrankenkasse. Dort werden Entspannungstechniken vermittelt und es wird praktisch gezeigt, wie sich Stress abbauen lässt – etwa durch Sport. Die Beschäftigten besuchen diese Angebote in ihrer Freizeit, das Unternehmen übernimmt großteils die Kosten. Bei akuten Fällen hat Bosch zudem mit einer Klinik vereinbart, dass Mitarbeiter mit nur ein oder zwei Wochen Wartezeit zu einer Kurzinterventionswoche kommen können. Zudem hilft die Sozialberatung auch bei der Suche nach einem geeigneten Therapeuten, der schnell weiterhelfen kann. „Die Wartezeiten bei Psychotherapeuten liegen ja oft bei sechs Monaten", sagt Lange. „Wenn jemand depressiv ist, fehlt ihm in der Regel einfach die Energie für viele erfolglose Anrufe. Da können wir helfen."

Die Betriebsvereinbarung geht aber deutlich weiter. Sie will nicht nur den Mitarbeitern helfen, mit dem Stress besser fertig zu werden, sie will auch Veränderungen im Unternehmen anstoßen, um den Stress da, wo er krank macht, zu reduzieren. So können die Beschäftigten Vorschläge machen, wie sich die Fehlbelastungen reduzieren lassen. Zudem stellt die Vereinbarung klar, dass stark belastete Führungskräfte angemessen unterstützt werden. So soll verhindert werden, dass durch Überforderung ein Klima entsteht, das Beschäftigte zu sehr belastet. Daneben setzt die Vereinbarung auf die übrigen Bausteine des Gesundheitsmanagements bei Bosch: die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung, in die die ►

Foto: Dirk Baumbach

Betriebsratsvorsitzender Ludwig Neusinger auf dem Deutschen Betriebsrätetag 2016 in Bonn

psychischen Belastungen eingebunden sind, sowie die Verhältnis-Prävention, die auf ein Arbeitsumfeld setzt, das die Gesundheit der Beschäftigten erhält.

Auch hier berichten die Beteiligten von ersten Erfolgen. Bereits kleine Auffälligkeiten bei den Antworten der Beschäftigten in der Gefährdungsbeurteilung hätten dazu geführt, dass sich Führungskräfte bei der Sozialberatung meldeten. „Sie wollten direkt über Angebote zur Prävention sprechen", sagt Lang. „Da ist eine ganz neue Sensibilität für das Thema entstanden. Mir zeigt das, dass wir auf dem richtigen Weg sind."

Dazu gehören auch die veränderten Regeln für die Schichtübergabe. In der Gefährdungsbeurteilung hatte sich gezeigt, dass dabei das Fehlen von Informationen zu Stress führt. Also wurde der Geltungsbereich der entsprechenden Betriebsvereinbarung ausgeweitet, die bislang nur für die Produktion galt. Damit ist nun auch für Logistik, Service und Werkschutz klar geregelt, was bei der Übergabe der Schicht kommuniziert und wie viel Zeit dafür eingeplant werden muss.

Ausgezeichnet mit dem Betriebsräte-Preis 2016

Doch für den Betriebsrat war es ein langer Weg, das Thema aus der Tabuzone zu holen. „Vor über 15 Jahren haben wir das Thema schon auf unsere Tagesordnung gesetzt", sagt Betriebsratsvorsitzender Neusinger. Doch anfangs sei es sehr schwierig gewesen, mit der Geschäftsführung über das Thema zu sprechen. Schließlich kann Stress auch positiv sein und zur Produktivität beitragen. Davon sind die Automobilzulieferer sicher nicht ausgenommen.

Doch das beständige Bohren der Arbeitnehmervertreter führte schließlich zum Erfolg. „Als die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung gesetzlich verbindlich wurde, hatten wir einen Hebel", sagt Neusinger. „Wir haben gesagt: Wir regeln das Thema nur, wenn es parallel auch eine Betriebsvereinbarung zur psychischen Gesundheit gibt." Entsprechend wurden dann beide Themen verhandelt. Neusinger führte dabei die Verhandlungskommission der Arbeitnehmervertreter an. Im vergangenen Herbst durfte er deshalb nach Bonn reisen, um den „Sonderpreis für gute Arbeit" des Deutschen BetriebsräteTages 2016 entgegenzunehmen. „Im alten Plenarsaal des Bundestages reden zu dürfen, das war eine große Ehre und ganz schön aufregend", sagt Neusinger heute.

Doch der größte Lohn für all die Mühen sind die direkten Rückmeldungen von den Beschäftigten. Vor ein paar Monaten habe ein Mitarbeiter ganz aufgelöst in seinem Büro gesessen. Neusinger verwies ihn entsprechend der Vereinbarung weiter. Der Beschäftigte fand Hilfe und kam zwei Wochen später zurück, um sich zu bedanken. „Diese Vereinbarung steht nicht nur auf dem Papier, sie wird auch gelebt", sagt Neusinger.

Neben der eigentlichen Betriebsvereinbarung gibt es für die Führungskräfte einen umfangreichen Handlungsleitfaden. Auf 20 Seiten gibt er den Führungskräften einen klar strukturierten Prozess an die Hand. Darin ist nicht nur der genaue Ablauf der Gespräche geregelt, es gibt auch klare Hinweise, wie der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern sprechen soll. In der Einführung sind zudem zahlreiche Warnzeichen genannt, und der Leitfaden macht unmissverständlich deutlich: Eine psychische Erkrankung ist kein Makel, es kann jeden treffen.

Neusinger ist dieser Punkt besonders wichtig. Er wünscht sich, dass psychische Erkrankungen genauso behandelt werden wie physische Krankheiten: „Nur dann können wir den Menschen wirklich helfen."

Was die Gefährdungsanalyse erzählen kann

WISSENSCHAFT Elke Ahlers, die Leiterin des Referats „Qualität der Arbeit" im WSI der Hans-Böckler-Stiftung, hat Antworten auf häufig gestellte Fragen zum betrieblichen Umgang mit Stress und anderen psychischen Belastungsfaktoren.

Die Fragen formulierte **Andreas Bullik**.

Wie hat sich das Thema psychische Belastungen über die letzten Jahre entwickelt?

Betriebsräte beobachten einen Anstieg der psychischen Belastungen in den Belegschaften. Das zeigen die Betriebsrätebefragungen, die das WSI seit 15 Jahren durchführt, ganz klar. In vielen Betrieben hat dieser Anstieg mittlerweile zu Verhandlungen mit dem Arbeitgeber geführt. Mit wechselndem Erfolg.

Wie können die Betriebsräte das Thema auf die Tagesordnung setzen?

In der jüngsten WSI-Befragung nannten die Betriebsräte die „Begrenzung der Arbeitsintensität" und die „Anpassung der Personalbemessung an den tatsächlichen Arbeitsbedarf" als die wichtigsten zukünftigen Themen. Sie machen also in erster Linie die unzureichende Personalausstattung und die hohe Arbeitsintensität für die krank machenden Arbeitsbedingungen verantwortlich. Positiv ist gewiss, dass psychische Belastungen als Problem diskutiert werden und damit als Handlungsfeld Einzug in die Betriebe gefunden haben. Positiv ist, dass mehr und mehr Betriebe Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung anbieten. Mit mäßigem Erfolg.

Elke Ahlers beschäftigt sich wissenschaftlich mit dem Wandel der Arbeit und psychischen Arbeitsbelastungen.

Betriebsräte und Beschäftigte sind oft verunsichert: Geht es um psychische Belastungen oder psychische Erkrankungen?

Im Arbeitsschutz geht es um die krank machenden Faktoren am Arbeitsplatz, die Körper oder Psyche belasten können – also um die psychische Belastung. Es geht nicht um psychische Erkrankungen. Dies auseinanderzuhalten ist wichtig. Dabei ist klar, dass Arbeitsbelastungen wie permanenter Leistungsdruck oder wenig soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen auch zu psychischen Erkrankungen führen können. Genauso können psychischen Belastungen auch zu körperlichen Erkrankungen führen. Dauerhafter Stress kann das Immunsystem schwächen und anfälliger für Erkältungskrankheiten machen. Belastende Verhältnisse am Arbeitsplatz können sich auch auf Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems auswirken. Ärzte gehen heute davon aus, dass viele Rückenleiden einen psychischen Ursprung haben.

Welche Instrumente können helfen, die Probleme in den Griff zu bekommen?

Nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes gelten Gefährdungsbeurteilungen als gutes und geeignetes Mittel zur Reduktion von psychischen Belastungen. Dieses gesetzlich seit 2013 vorgeschriebene Instrumentarium wird jedoch nur von einem Bruchteil der Betriebe eingesetzt: Nur in knapp einem Viertel aller Betriebe sind in den Gefährdungsbeurteilungen auch psychische Belastungen erfragt worden – und das, obwohl die Arbeitgeber dazu verpflichtet sind. Diese Ziffer ist vor dem Hintergrund der akuten Probleme ein Trauerspiel.

Können Gefährdungsbeurteilungen effizienter werden?

Grundsätzlich sind psychische Belastungen im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz schwierig zu fassen, weil sie bei jedem unterschiedlich auftreten und unterschiedlich belastend wirken. Die Beschäftigten sehen oft selbst den Zusammenhang zwischen der belastenden Arbeitsorganisation und dem Einfluss auf ihre Gesundheit nicht. In unserer Leistungsgesellschaft ist Überlastung zusätzlich mit einem Tabu versehen. Den Betriebsräten fällt es deshalb oft schwer, Handlungsansätze zu finden: Es gibt zwar mittlerweile vielfältige Handlungshilfen und jede Menge theoretisches Wissen über psychosoziale Belastungsfaktoren. Doch die Fülle überfordert auch. Ein klarer Fall von Umsetzungsdilemma.

Was passiert, wenn der Arbeitgeber der gesetzlichen Verpflichtung nicht nachkommt?

Es bleibt für Unternehmen meist folgenlos, keine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen oder die Analyse der psychischen Arbeitsbelastungen einfach wegzulassen. Weil Arbeitsschutzbehörden personell eher unterbesetzt und oft hinsichtlich psychosozialer Risiken nicht hinreichend geschult sind, wird wenig kontrolliert. Erforderlich wären deutlich mehr Personal, aber auch Schulungen, um das Personal der Aufsichtsbehörden für die komplexen Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und psychosozialen Risiken zu sensibilisieren.

Leider hat der Arbeits- und Gesundheitsschutz für viele auch den Charakter einer eher bürokratischen Hürde und Zusatzaufgabe. Das betriebliche Gesundheitsmanagement müsste viel stärker in das eigentliche Management des Unternehmens eingebunden werden. Momentan hat es eher einen Bypass-Charakter, über den Gefährdungsbeurteilungen als zusätzliche, unternehmensfremde und damit überflüssige Aufgabe angesehen werden. Wichtig wäre es, über Gefährdungsbeurteilungen einen kontinuierlichen betrieblichen Prozess in Gang zu setzen, gesundheitliche Arbeitsbelastungen aufzudecken und sukzessive gemeinsam mit den Beschäftigten nach Lösungen zu suchen, um diese Belastungen zu reduzieren.

Welche Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung gibt es?

Die Unternehmen fokussieren bisher auf verhaltensorientierte Maßnahmen: Stressbewältigungskurse, Yoga oder Wirbelsäulengymnastik. Die mindestens genauso wichtigen verhältnisorientierten Maßnahmen – wie eine nötige Aufstockung des Personals oder Vermeidung von Störungen, die die Beschäftigten als belastend empfinden – werden dagegen kaum angegangen.

Wo kann angesetzt werden, damit krank machende Faktoren früher erkannt und ihnen entgegengewirkt werden kann?

Die Partizipationskultur im Betrieb ist wichtig: Die Beschäftigten sollen sich offensiv in Fragen der Arbeitsgestaltung einbringen. Dazu müsste zunächst für die Zusammenhänge zwischen der Arbeitsorganisation und der Leistungssteuerung sowie den erlebten Arbeitsbelastungen sensibilisiert werden. Dieser Schritt ist notwendig, um die Sachzwanglogik in Bezug auf die Arbeitsverdichtung und den hohen Termin- und Zeitdruck zu durchbrechen und die Arbeitsbedingungen als gestaltbar wahrzunehmen. Mit dieser Aufgabe dürfen Betriebsräte und Beschäftigte nicht alleingelassen werden: Es bedarf flankierender tariflicher und politischer Maßnahmen, um auch mit Blick auf die digitale Arbeitswelt humane arbeitsschutzrechtliche Rahmenkonditionen zu definieren.

Was sind die besonderen Belastungsfaktoren bei mobiler Arbeit?

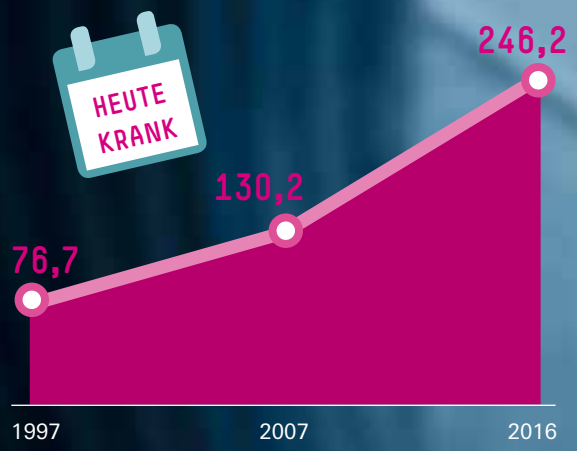
Grundsätzlich gilt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt wird deutlich gestiegene Anforderungen an Flexibilität mit sich bringen. Gerade im kundenorientierten Dienstleistungsbereich sind dabei Arbeitsort und Arbeitszeit immer schlechter zu definieren, und es wird für Beschäftigte schwieriger, Grenzen zu setzen. Damit kann es immer häufiger zu einer Überlagerung von Berufs- und Privatleben kommen – mit allen sozialen und gesundheitlichen Konsequenzen.

Zahlen aus der Tabuzone

INFOGRAFIK Worüber Betroffene oft schweigen: Wenn die Seele leidet, leidet sie meist lange. Psychische Erkrankungen führen daher oft zu vielen Krankheitstagen. Prävention kann enorm helfen, damit die Menschen gar nicht erst krank oder schnell wieder gesund werden – das lohnt sich auch für die Unternehmen.

Von **Andreas Kraft**

Wegen psychischer Erkrankungen kamen auf 100 DAK-Versicherte im Jahr so viele Arbeitsunfähigkeitstage:



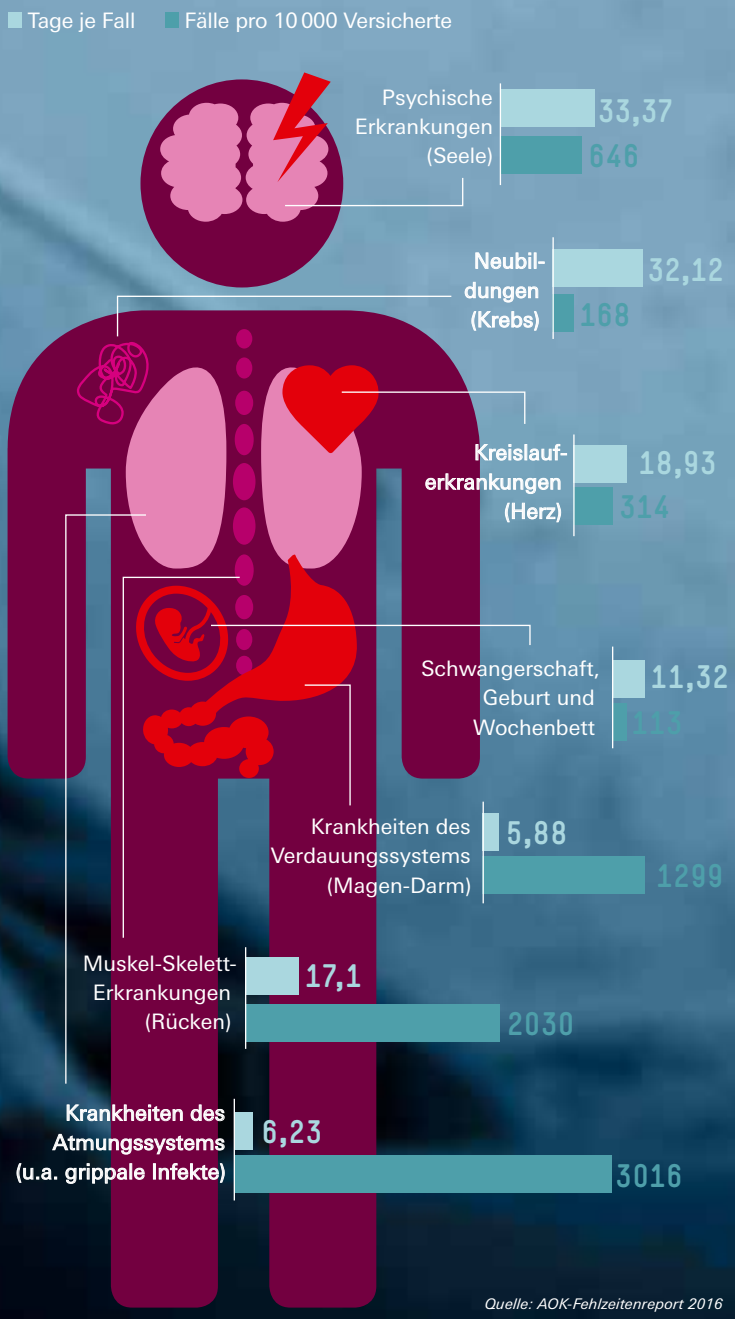
Quelle: DAK, 2017

Bei den psychischen Erkrankungen verteilen sich die Krankheitstage pro 100 DAK-Versicherte auf folgende Einzeldiagnosen:

* psychosomatische Beschwerden

Quelle: DAK, 2017

Psychische Erkrankungen verursachen die längsten Ausfallzeiten, Krankheiten des Atmungssystems die meisten Fälle.



Quelle: AOK-Fehlzeitenreport 2016

Chronischer Stress kann psychische Erkrankungen auslösen. Bei einer Studie der Techniker Krankenkasse (TK) zeigte sich auch dieser Zusammenhang in den Antworten der Befragten.

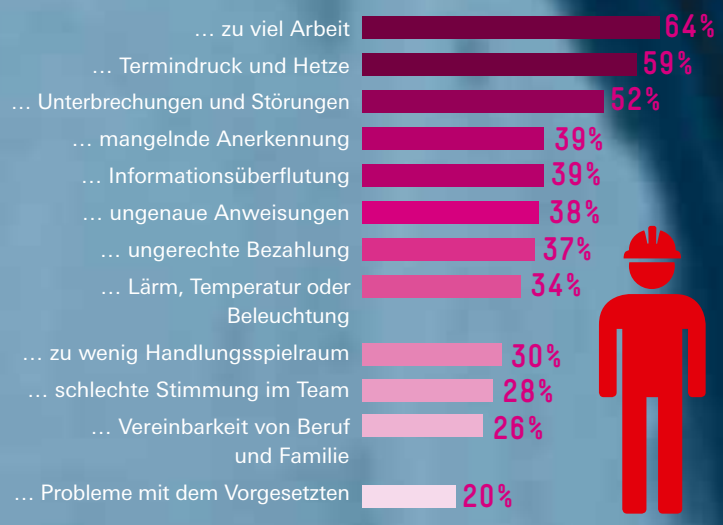
Von den Gesunden bezeichnet sich **JEDER FÜNFTE** als häufig gestresst.

Von den Befragten, die ihre Gesundheit als schlecht oder weniger gut bezeichnen, fühlt sich **JEDER DRITTE** häufig gestresst.

Von denen, die in den vergangenen drei Jahren psychisch erkrankt waren, ist **JEDER ZWEITE** häufig gestresst.

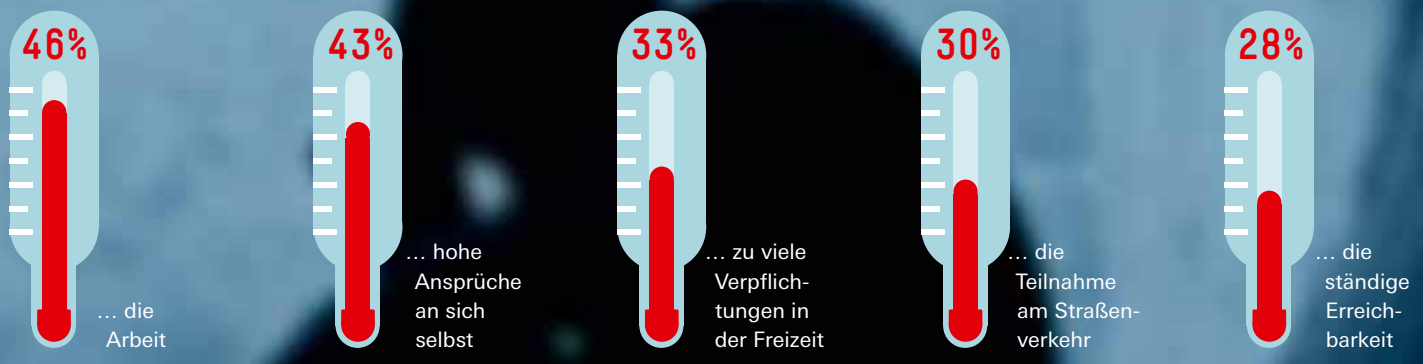
Quelle: TK, Oktober 2016

Als Ursache für Stress an der Arbeit nennen von den Beschäftigten …



Quelle: TK, Oktober 2016

Die Befragten nennen als Stressursache …

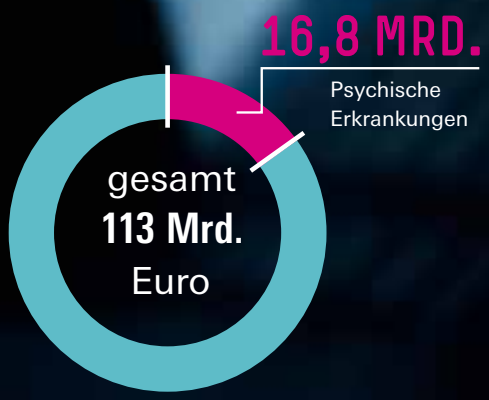


Quelle: TK, Oktober 2016

Psychische Erkrankungen präventiv zu bekämpfen hilft nicht nur den Beschäftigten, sondern auch den Unternehmen.

Das zeigt ein Blick auf zwei Kennzahlen. Zum einen sind das die Lohnkosten der krankgeschriebenen Beschäftigten (Produktionsausfälle), zum anderen der Ausfall an Produktivität, weil Beschäftigte fehlen (Ausfall an Bruttowertschöpfung). 2015 lagen sie bei:

Produktionsausfälle



Ausfall an Bruttowertschöpfung

Quelle: BAUA, 2017

Foto: shutterstock

„Hundemörder“

BRANCHENREPORT Der psychische Druck, den Polizisten aushalten müssen, ist enorm. Dazu tragen auch die sozialen Medien bei. Doch vorbeugende Maßnahmen gegen psychische Erkrankungen bleiben die Ausnahme.

Von **Carmen Molitor**, Journalistin in Köln

Als Polizeibeamte im Jahr 2014 in Rüsselsheim zwei Kampfhunde erschossen, weil sie Passanten gebissen hatten und nicht eingefangen werden konnten, war der Teufel los. Ein verwackeltes Handyvideo des Einsatzes, auf dem deutlich die Schüsse zu hören waren, kursierte im Netz. Zwar kam Monate später die Staatsanwaltschaft zu dem Ergebnis, dass die Situation anders nicht mehr beherrschbar gewesen war. Doch bis dahin hatte sich ein beispielloser Shitstorm über die Polizei und die Beamten ergossen.

Der Internetsender GASSI TV berichtete genauso wie überregionale Zeitungen über den

Erlaubt, aber nervig: Ein Bürger filmt Fahrzeuge der Polizei mit dem Smartphone (in Köln).

Foto: Karsten Schöne

Vorfall. Dies löste eine Flut von Hasskommentaren, Anzeigen und Protesten aus. Auf der Website www.petition24.com war die Rede von den „Hundemördern", ein Gast kommentierte: „Am Ende geht es um zwei Lebewesen, die ein schlagendes Herz, Gefühle und eine Seele haben oder hatten. Es ist eben nichts anderes, als einen Mensch zu töten." Für die Beamten, die an dem Einsatz beteiligt waren, war das eine erhebliche Belastung. Sie standen als schießwütige Hundekiller da. Da half es wenig, dass die Gewerkschaft der Polizei (GdP) erklärte: „Kein Polizist erschießt gerne ein Tier – im Gegenteil."

Dass Polizisten bei ihrer Arbeit von Bürgern gefilmt werden, gehört heute zum Alltag. Es ist längst ein neuer Stressfaktor geworden – neben Gewalt gegen Polizeibeamte, Personalmangel oder Arbeitsverdichtung. Björn Neureuter, Leiter der Polizeiinspektion Andernach und Vorsitzender des GdP-Bundesfachausschusses Schutzpolizei, sagt, die Auswirkungen spürten Beamte, die in den Filmen zu erkennen seien, bis ins Privatleben hinein. „So etwas kann krank machen", sagt der Gewerkschafter. „Man muss deshalb den Blickwinkel im Arbeitsschutz weiter fassen."

Neureuter fordert auch ein schnelleres und gezielteres Online-Krisenmanagement der Vorgesetzten: „Als Polizist schaut man in so einer Situation genau darauf, wie sich der Vorgesetzte, der Polizeipräsident und die Politik äußern", sagt er. Er fordert, die Polizei müsse auf Facebook, Twitter und Co. präsent sein, Stellung beziehen und ein gezieltes Monitoring einführen, damit sie überhaupt zeitnah erfahre, wenn sich ein Shitstorm zusammenbraut. Wichtig sei, dass man Filme und wüste Beschimpfungen im Netz nicht einfach ignoriert – wie es derzeit noch häufig geschehe.

Foto: Polizeiinspektion Andernach

Polizist Björn Neureuter: Gefragt ist ein Online-Krisenmanagement.

Wie es besser geht

Nicht nur an schnellen Interventionsmöglichkeiten in den digitalen Medien fehlt es der Polizei. Auch auf eine Prävention für psychische Erkrankungen und professionelle Gefährdungsbeurteilungen warten die Beamten bislang fast überall vergebens. Eine zuverlässige Beurteilung der psychischen Gefahren im Job, die das Arbeitsschutzgesetz fordert, gibt es nicht. Eine Dienstvereinbarung, wie es sie in Rheinland-Pfalz gibt, erscheint da als eine rühmliche Ausnahme. Hier hat Bernd Becker, Hauptpersonalrat Polizei im Mainzer Innenministerium und Mitglied der Bundeskommission für Arbeitsschutz der Gewerkschaft der Polizei (GdP), in zähen Verhandlungen ein verbindliches Gesundheitsmanagement bei der Polizei des Landes implementiert. Eine Pionierarbeit, die ihm 2010 den Deutschen Personalrätepreis in Bronze einbrachte.

Jahrelang hatte Becker für das Projekt kämpfen müssen – seit 2003. Das eingesetzte Verfahren, die „salutogenetische subjektive Arbeitsplatzanalyse", untersucht neben den Bedingungen im Betrieb auch die privaten Hintergründe und setzt beides in Verbindung. Im Jahr 2009 kam heraus, dass 36 Prozent der Befragten an Schlafstörungen litten und 45 Prozent über Abgeschlagenheit klagten. 27 Prozent klagten über Reizbarkeit. Jeder Fünfte fühlte sich nach belastenden Einsätzen nicht ausreichend betreut. Solche Erhebungen sind ein ers-

Youtube-Video des Einsatzes in Rüsselsheim am 23. September 2014: Man hört Schüsse, dann sind die Hunde tot.

Foto: GdP

„Die Gesundheitsbeauftragten kümmern sich um die Symptome. Die viel spannendere Frage ist aber, wie wir zu Arbeitsverhältnissen kommen, die möglichst wenige Leute krank machen."

BERND BECKER, Hauptpersonalrat Polizei im Mainzer Innenministerium

ter Schritt und sollten eigentlich überall Standard sein. Doch für ein belastbares Monitoring braucht man auch neue Qualifikationen. „Unsere Fachkräfte für Arbeitssicherheit kommen alle aus der technischen Ecke und können wunderbar beurteilen, ob es eine technische Gefährdung gibt", erklärt Becker. „Von denselben Menschen zu erwarten, dass sie abschätzen können, welche psychischen Belastungen im Polizeidienst bestehen – das kann nicht funktionieren." Auch die meisten Betriebsärzte seien für diese Beurteilung schlicht nicht ausgebildet." Hier hat Becker einiges verbessern können: „Wir haben heute ein landesweites Netz von Gesundheitsbeauftragten in den Behörden und Einrichtungen", sagt er. „Die kümmern sich um die Symptome. Die viel spannendere Frage ist aber, wie wir zu Arbeitsverhältnissen kommen, die möglichst wenige Leute krank machen."

Chronisch unterbesetzt

Der Druck kommt nicht nur von außen. Gewerkschafter Becker hält ihn sogar zum großen Teil für hausgemacht: „Der Druck wächst mit der Arbeitsverdichtung", erklärt er. „Je öfter die Kollegen belastenden Situationen ausgesetzt sind, desto höher wird auch der psychische Druck und umso seltener gibt es die Gelegenheit, sich zu erholen und das Erlebte zu verarbeiten." Auch die jährlichen Beurteilungsrunden hat Bernd Becker als andauernde Stressfaktoren ausgemacht. „Mit einem Beurteilungssystem, mit dem wir jedes Jahr mehr Frustrierte als Geförderte hinterlassen, läuft etwas schief", argumentiert er. „Die Behörde beurteilt 100 Prozent der Bewerber, um einen Bruchteil davon befördern zu können." Dazu kämen noch strenge Zielvorgaben: „Häufig kann man die geforderten Ziele gar nicht erreichen, weil schlicht die Zeit dafür fehlt."

Der Gewerkschafter fürchtet, dass bald überhaupt nur noch zählbare Leistungen wie Anzeigen oder Verwarnungen etwas wert sind: „Die Kollegin, die erfolgreich mit Familienstreitigkeiten umgehen kann, hat bei ihrer Beurteilung nichts davon. Ebenso wenig wie der erfahrene Kollege, der Ansprechpartner von allen jungen Kollegen in der Dienstgruppe ist, weil er für alles eine Lösung hat." Becker hat noch weitere Ziele: die Einrichtung eines „Institutes für Gesundheit und Arbeitssicherheit in der Polizei" und die Neuausrichtung der Wechselschichten nach Gesundheitsgesichtspunkten.

Einen kleinen, aber etwas bitteren Erfolg gibt es für ihn und seine Kollegen schon. Derzeit sind alle Zielvereinbarungsprozesse in Rheinland-Pfalz ausgesetzt, weil die Einsatzbelastung so hoch geworden ist. „Der Arbeitgeber spürt wohl, dass das nicht der richtige Weg ist", vermutet Becker.

Wenn der Betrieb zum Arzt muss

PORTRÄT Wenn Betriebsärzte wie Michael Suchodoll Unternehmen ausleuchten, wird sichtbar, wie es um Führungskultur und Kommunikationsfähigkeit bestellt ist. Der Gesetzgeber hat ihnen dafür die „Gefährdungsbeurteilung" an die Hand gegeben.

Von **Andreas Molitor**, Journalist in Berlin – Fotos **Jürgen Seidel**

Als Betriebsarzt hat Michael Suchodoll oft mit durchaus bodenständigen Leuten zu tun, die das direkte Wort schätzen. Auch selbst redet der Aachener Mediziner gern Klartext. Wenn er allerdings beschreibt, was sich jüngst in einem Unternehmen zugetragen hat, das er arbeitsmedizinisch betreut, ein großer Industriebetrieb in der Nähe von Düsseldorf mit fast 2000 Beschäftigten, ringt er um diplomatische Wortwahl. Der kürzlich berufene neue Geschäftsführer, berichtet er, hat das Unternehmen offenbar mit einer auf Angstmache basierenden Führungskultur infiziert. „Der brüllt auf dem Flur die Mitarbeiter zusammen", erzählt

Suchodoll, „und zwar absichtlich so laut, dass man es bis ins letzte Büro hört." Und was machen die Führungskräfte auf der nächsten Hierarchieebene? „Die fangen auch an zu brüllen. Irgendwann geht das runter bis zum Schichtführer, der auf einmal die Arbeiter in der Produktionshalle anschreit." Hinzu komme die ständige Unsicherheit über die Zukunft des Werkes. Seit Jahren steht immer wieder Personalabbau auf der Tagesordnung. „Die Leute gehen auf dem Zahnfleisch", urteilt Suchodoll, „sie sind verschlissen, sehen keine Perspektive, müssen ständig powern, ohne dass ihnen jemand Wertschätzung entgegenbringt."

Dem Betriebsarzt war klar, „dass man da mal dringend genauer reinschauen muss, bevor das völlig kippt". Per Fragebogen erhob er die psychische Belastung in einigen Bereichen der Produktion. Die Ergebnisse bewegten sich fast durchweg im tiefroten Bereich. Es bestand dringender Handlungsbedarf. „Aber anschließend ist da nichts passiert", erzählt Suchodoll immer noch fassungslos. Keine einzige Maßnahme sei eingeleitet worden. „Für die Geschäftsführung war die Befragung eine reine Alibiveranstaltung."

Prävention hat Vorrang

Der 54-jährige Facharzt für Arbeitsmedizin und Allgemeinmedizin betreut mit einem siebenköpfigen Ärzteteam rund 330 Unternehmen, vom Drei-Mann-Büro bis zur Niederlassung des Schokoladenfabrikanten Lindt mit 2700 Beschäftigten. Suchodoll ist ein Betriebsarzt, der die Arbeitgeber nicht nur auf das gesetzlich vorgeschriebene Pflichtprogramm einschwört. Beharrlich wirbt er für ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement mit maßgerecht geschnürten Präventionsprogrammen für alle Mitarbeiter, vom Topmanagement bis zum Mitarbeiter in Fabrikhalle, Büro und Labor. Dank solcher Vorsorgepakete konnte er schon etliche schwere Erkrankungen im Frühstadium erkennen. Suchodoll hat auch schon mal bei der Müllabfuhr hospitiert, weil er am eigenen Leib erfahren wollte, was so ein Knochenjob schon nach wenigen Tagen mit dem Körper anrichtet.

Seit nunmehr drei Jahren ist der Mediziner auch als eine Art psychologischer Belastungs-TÜV unterwegs. Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet mittlerweile jeden Arbeitgeber, die seelische Belastung in seinem Unternehmen evaluieren zu lassen. Die Zusammenhänge sind offensichtlich: Ist der Chef ein Despot, die Kommunikation gestört, schleppt die Firma sich von einer Restrukturierung zur nächsten, werden Konflikte ständig unter den Teppich gekehrt und ist das Arbeitspensum eigentlich nie zu bewältigen, mündet das häufig in Dauerstress und Burn-out; langfristig können auch schwerste seelische Erkrankungen wie Depressionen eine Folge sein.

Michael Suchodoll vergleicht die Gefährdungsbeurteilung, so der Fachbegriff für die per Fragebogen, Beobachtungsinterviews oder Workshops durchgeführte Erhebung, gern mit einer Herzkatheteruntersuchung, mit der man in den letzten Winkel des Organs schauen kann. Aus den Daten sehe man relativ genau, wie es in einem Unternehmen aussieht und wie es um Führungskultur und Kommunikationsfähigkeit bestellt ist. Seine Erfahrung aus mehr als 100 durchgeführten Gefährdungsanalysen aus den vergangenen drei Jahren: „Die Unternehmen, die offen sind und eine Befragung oder einen Workshop als Impuls für ihre Organisationsentwicklung begreifen, liegen fast durchgängig im grünen Bereich. Die Firmen dagegen, bei denen wir

Psychologinnen Regine Vieweg, Maria Rühl: Mit dem methodischen Handwerkszeug bestens vertraut

viel Rot vermuten, sperren sich oder machen eine Alibiveranstaltung draus."

Die Aufsichtsbehörde – in Aachen ist es die Bezirksregierung – drückt jetzt aufs Tempo. Sämtliche Unternehmen müssen sich dem Belastungscheck unterziehen. Suchodolls ohnehin florierender Praxis hat das einen zusätzlichen Boom beschert. Viele seiner Kollegen befassen sich nicht mit der psychischen Belastung im Betrieb; sie bleiben lieber beim Sehtest. Suchodoll hat mehrere Fortbildungsveranstaltungen absolviert und außerdem zwei Psychologinnen eingestellt, die mit dem für die Gefährdungsanalyse nötigen methodischen Handwerkszeug bestens vertraut sind.

> „Für eine Alibiveranstaltung sollte sich ein Betriebsarzt nicht missbrauchen lassen."
>
> **MICHAEL SUCHODOLL**, Arbeitsmediziner und Betriebsarzt in Aachen

Offenkundigen Zusammenhängen auf der Spur

Maria Rühl, eine der beiden Psychologinnen, erkennt aus den bisher betreuten Fällen eine Art Muster. In der Produktion, sagt sie, fänden sich tendenziell mehr kritische Werte als in den Büros oder in Forschung und Entwicklung. „Vor allem Geringqualifizierte, die kaum Jobalternativen haben, leiden unter fehlendem Entscheidungsspielraum, unter hoher Arbeitsintensität mit stetig schnellerer Taktung der Abläufe und geringer Wertschätzung."

Am nächsten Tag moderiert sie einen Workshop in einem Aachener Produktionsbetrieb. Die Ergebnisse einer vorangegangenen Onlinebefragung passen ins Bild: In der Produktion steht das Unternehmen in puncto Entscheidungsspielraum, Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitspensum hart an der Grenze von Gelb zu Rot. Maria Rühl will jetzt in einer Abteilung die kritischen Punkte detaillierter analysieren und herausfinden, welche konkreten Probleme am Arbeitsplatz sich beispielsweise hinter dem eher abstrakten Befund „Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten" verbergen.

Der gut dreistündige Workshop, bei dem die Produktionsmitarbeiter unter sich sind, also ohne Vorgesetzte, offenbart vor allem ein gravierendes Kommunikationsproblem. „Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen ist grottenschlecht", heißt es, „die Vorgesetzten sind nicht konfliktfähig und gehen in Deckung." „Wenn man etwas kritisiert, gilt man schnell als Störenfried." Es herrsche ein „unzufriedenes Grundrauschen", konstatieren die Mitarbeiter, darunter etliche Zeitarbeiter, ein „Klima der Angst". Frustration habe sich aber auch breitgemacht, weil das Unternehmen den Mitarbeitern in der Produktion keinerlei Chance auf Weiterbildung bietet. Einmal Arbeitsbiene, immer Arbeitsbiene.

Der Workshop verharrt allerdings nicht bei der Problembeschreibung. Die Psychologin lässt die Mitarbeiter Lösungsvorschläge für die diagnostizierte Misere erarbeiten; jeder bekommt drei rote Klebepunkte und kann sie nach seinen Präferenzen auf die an der Tafel angehefteten Maßnahmenvorschläge verteilen. Den größten Zuspruch finden regelmäßige Mitarbeitergespräche, Weiterbildungsangebote sowie Teambildungsevents. Bei der abschließenden Diskussionsrunde ist auch die Betriebsratsvorsitzende dabei. „Wir werden eure Lösungsvorschläge mit der Unternehmensleitung diskutieren", sagt sie – und erntet neben beifälligem Nicken auch einige sehr skeptische Blicke.

Problem erkannt, aber oft noch lange nicht gebannt

Der Umgang mit den erarbeiteten Maßnahmen – für Michael Suchodoll ist das ein heikles Thema, das ihn regelmäßig umtreibt. Da passiere oft zu wenig, meint er. Auch die Aufsichtsbehörde hake bislang viel zu selten nach und sei oft „schon mit einer Excel-Tabelle zufrieden".

Nur ein Beispiel fällt ihm ein, wo die Behörde intervenierte. „Da hat der Vorgesetzte am Schreibtisch selbst angekreuzt, ob seine Mitarbeiter Stress bei der Arbeit haben." Keiner hatte Probleme. Die Umsetzung scheitert vor ►

„Supergute Ideen“

INTERVIEW Die Berliner Arbeitsmedizinerin und Mediatorin Marianne Engelhardt-Schagen schult Betriebsräte zum Umgang mit Gefährdungsbeurteilungen. Sie ist Altstipendiatin der Stiftung.

Foto: Georg Thieme Verlag

Sie haben in den vergangenen Jahren Dutzende von Seminaren für Betriebsräte zum Thema psychische Belastung am Arbeitsplatz durchgeführt. Mit welchem Ziel?

Nach der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes vor vier Jahren war die Verunsicherung nicht nur bei den Arbeitgebern, sondern auch bei den Betriebsräten sehr groß. Viele dachten, die Mitarbeiter würden jetzt auf die Couch gebeten und therapiert. Andere befürchteten die Weitergabe von Daten aus den Befragungen an Vorgesetzte. Vielen war nicht klar, dass bei einer Gefährdungsbeurteilung nicht die psychischen Probleme des einzelnen Mitarbeiters im Fokus stehen, sondern die Analyse der Organisationsbedingungen. Das Arbeitsschutzgesetz sieht vor, dass das gesamte Unternehmen sich so verändern soll, dass psychische Belastungen vermieden oder minimiert werden. Das ist ein Prozess, der nicht mehr aufhört.

Was vermitteln Sie in Ihren Seminaren?

Ich erkläre, was physiologisch abläuft, was psychische Belastung überhaupt ist und warum sie auf Dauer beispielsweise zu Burn-out oder zu Depressionen führen kann. Es geht aber auch darum, die Dimension des Problems einmal vor Augen zu führen. Immerhin sind mittlerweile 44 Prozent aller Frührentenzugänge durch psychische Erkrankungen bedingt. Nicht zuletzt stelle ich die verschiedenen Methoden vor, die sich für eine Gefährdungsbeurteilung anbieten, also Fragebogen, Workshop und Beobachtungsinterview. Ich lasse die Teilnehmer auch selbst mal einen oder zwei Fragebögen ausfüllen, damit sie das Vorgehen nicht nur aus der Theorie kennen. Und ich warne dringend davor, einen eigenen Fragebogen zu stricken, sondern empfehle, auf gut evaluierte Verfahren zurückzugreifen.

„Im Fokus der Gefährdungsbeurteilung stehen die Organisationsbedingungen in den Unternehmen.“

Welche Erfahrungen haben Sie selbst bei Workshops gemacht?

Ich habe immer wieder erlebt, welches Engagement Mitarbeiter zeigen und was für supergute Ideen sie entwickeln, wenn man sie an der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen beteiligt. Das ist ein tolles Beispiel für Empowerment. Es zeigt den Mitarbeitern, dass ihre Ideen wichtig und gefragt sind. Ich verstehe Unternehmensleitungen nicht, die diesen Weg scheuen und versuchen, sich vor der Gefährdungsbeurteilung zu drücken. Es ist doch geradezu fahrlässig, eine solche Ressource nicht zu nutzen.

Die Fragen stellte **Andreas Molitor**.

Marianne Engelhardt-Schagen ist Fachärztin für Arbeitsmedizin/Umweltmedizin und Betriebsärztin an der Universität der Künste (UdK) in Berlin. Bis Ende 2016 hat sie regelmäßig für das DGB-Bildungswerk Bayern Seminare für Betriebsräte zum Thema angeboten und den Arbeitskreis beim BMAS geleitet, der die erste Broschüre zum Thema herausgegeben hat: „Psychische Gesundheit im Betrieb“. Ende 2016 ist die fünfte Auflage erschienen: **bit.ly/bmas-psych-gesundheit**

allem bei Maßnahmen, die ins Geld gehen. „Mehr Personal" ist ein nahezu chancenloser Klassiker. Und, nun ja, bei der Diagnose „Angst vor Jobverlust" sei die Maßnahme noch nie eine Jobgarantie gewesen, sagt Suchodoll. Aber, immerhin, der Personalchef einer von ihm evaluierten Bank beteuerte nach dem Belastungscheck: „Sobald wir wissen, welche Filialen geschlossen werden, werden wir das so früh wie möglich kommunizieren, damit jeder Mitarbeiter weiß, ob es ihn trifft oder nicht." Oft passiert erst etwas, wenn der Leidensdruck keinen Ausweg mehr lässt. In einem Fall, im öffentlichen Dienst, waren fast alle Ergebnisse grün, nur eine Abteilung steckte im Tiefroten. „Ach, das Problem schiebe ich seit Jahren vor mir her, aber jetzt haben Sie es mir ja noch mal bescheinigt", beichtete der Chef. Das Problem war die Abteilungsleiterin, die fachlich überfordert war, kein System in die Arbeitsabläufe bekam, ihre Mitarbeiter drangsalierte und immer wieder die Notbremse „Urlaubssperre" zog – was in einen Krankenstand von bis zu 17 Prozent mündete. Nach einem genauen Blick auf die Auswertung der Gefährdungsbeurteilung trennte man sich von der Abteilungsleiterin. Der Krankenstand hat sich seitdem halbiert.

Geringeren Widerstand erleben Suchodoll und sein Team bei kleinen Maßnahmen, die einfach und fast kostenneutral umsetzbar sind. „Manchmal hilft es ja schon, wenn sich der Vorgesetzte hin und wieder mal in der Produktionshalle blicken lässt und ansprechbar ist", sagt Maria Rühl. Schließlich zähle mangelnde Wertschätzung zu den Hauptursachen für psychische Belastung bei der Arbeit. „Wir kriegen nie ein Lob, werden immer nur angeraunzt, wenn etwas schiefläuft." Derartiges hört sie häufig. Natürlich gebe es Sachzwänge. Wenn beispielsweise ein Kunde am Samstagnachmittag einen Autokran haben will, müssen Mitarbeiter des Kranverleihs wohl oder übel antreten. „Aber der Abteilungsleiter oder der Vorarbeiter könnte sich montags drauf bei den Mitarbeitern ausdrücklich für den Wochenendeinsatz bedanken – und großzügigen Freizeitausgleich anbieten."

Oberstes Gebot: Anonymität und Datenschutz

Die Betriebsräte, so vorhanden, erlebt Suchodoll nicht selten als Impulsgeber. „Wir hatten etliche Fälle, in denen der Betriebsrat den Arbeitgeber gedrängt hat, in Sachen psychische Belastung endlich was zu tun", erzählt er. „Die Arbeitnehmervertreter wollen wissen, welches die Schmerzpunkte im Betrieb sind." Und geben ihm mitunter wichtige Hinweise. In einem Unternehmen signalisierte eine Mitarbeiterbefragung beim Thema Mobbing keine Hinweise auf eine gravierende Belastung. Der entsprechende Auswertungsbalken war grün. Dann kam ein Betriebsrat auf Suchodoll zu. „Wir haben hier einen Kollegen, der mir gegenüber schon von Suizid gesprochen hat, weil er sich so massiv gemobbt fühlt", hieß es. Suchodoll schaute in die Rohdaten und stellte fest, dass die meisten Fragebögen zwar ein Mobbing verneinten, zwei Bögen aber ganz schlecht ausgefallen waren. Bei der großen Anzahl der Befragten waren sie statistisch nicht ins Gewicht gefallen.

Manchmal allerdings treten Betriebsräte bei der Gefährdungsbeurteilung auch kräftig auf die Bremse. Nach Suchodolls Erfahrung vor allem, weil sie Bedenken hinsichtlich der Anonymität und des Datenschutzes haben. Sie befürchten, dass Vorgesetzte erfahren, welcher Mitarbeiter sich im Workshop kritisch geäußert hat. Oder dass ihre Chefs anhand der Fragebögen einzelne Mitarbeiter mit psychischen Problemen identifizieren können – um sie bei der nächsten Personalabbaurunde ganz nach oben auf die Entlassungsliste zu setzen. Für Suchodoll ist Anonymität deshalb oberstes Gebot. „Nur wenn die gewährleistet ist, bekommt man ehrliche Antworten. Selbst ich kann aus den Fragebögen nicht erkennen, welcher Mitarbeiter sie ausgefüllt hat. Und was im Workshop gesagt wurde, bleibt selbstverständlich in diesem Raum."

Eine Frage der Glaubwürdigkeit

Dem Geschäftsführer jenes Unternehmens, das sich trotz eindeutiger Diagnose hartnäckig gegen jegliche Maßnahme sperrt, hat Suchodoll übrigens kürzlich erklärt, dass er sich einen anderen Betriebsarzt suchen muss. „Ich habe immer wieder auf ihn eingeredet", sagt er, „aber wenn jemand so völlig auf Blockade schaltet und die psychische Belastung nur erheben lässt, damit die Aufsichtsbehörde Ruhe gibt, will ich nicht als Feigenblatt herhalten. Für eine Alibiveranstaltung sollte sich ein Betriebsarzt nicht missbrauchen lassen."

Der **Betriebsarzt** ist eine in Deutschland durch das Arbeitssicherheitsgesetz vorgeschriebene Stelle im Unternehmen. Aufgabe der Betriebsärzte ist die Förderung und Erhaltung der Gesundheit sowie der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Großunternehmen unterhalten meist eigene betriebsärztliche Abteilungen. Die dort tätigen, beim Unternehmen fest angestellten Ärzte nennt man auch **Werksärzte**. Alle anderen Unternehmen sind verpflichtet, einen externen Arzt zu bestellen, der die betriebsärztliche Versorgung wahrnimmt.

Ein Betriebsarzt muss neben einem abgeschlossenen Medizinstudium eine fünfjährige Weiterbildung zum **Facharzt für Arbeitsmedizin (Arbeitsmediziner)** nachweisen können.

„ICH SCHEUE KEINE VERANTWORTUNG“

INTERVIEW Mit Sinischa Horvat übernimmt eine jüngere Generation alle wichtigen Mitbestimmungsfunktionen bei der BASF. Der weltgrößte Chemiekonzern verändert sich gerade stark – die Kultur der Beteiligung bleibt.

Mit Sinischa Horvat sprachen **Carmen Molitor** und **Cornelia Girndt** in Ludwigshafen – Fotos **Wolfgang Roloff**

Ein langfristig geplanter Wechsel vollzieht sich in den Spitzenämtern der Mitbestimmung der BASF SE in Ludwigshafen. Nachdem der allseits bekannte langjährige Betriebsratsvorsitzende Robert Oswald seinen Abschied angekündigt hatte, wurde vom Betriebsrat mit Unterstützung der IG BCE der Plan entworfen, Sinischa Horvat, 41, stufenweise als dessen Nachfolger in vier Spitzenämtern aufzubauen.

Es scheint, als ob bald, wie bei Ihrem Vorgänger Robert Oswald, die vier wichtigsten Mandate in Sachen Mitbestimmung wieder in einer Hand liegen: Sie sind Vorsitzender des Betriebsrats der BASF SE in Ludwigshafen, des Konzernbetriebsrats und stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats. Die Chancen stehen gut, dass Sie auch den Vorsitz im Eurobetriebsrat übernehmen. Wie sind Sie zum Kandidaten für die Nachfolge geworden?

Ich war neun Jahre freigestellter Betriebsrat und habe in dieser Zeit im Personal- und im Entgeltausschuss, im Wirtschafts- und im Betriebsausschuss mitgearbeitet. Und das nicht nur als einfaches Mitglied, sondern ich war immer maßgeblich dabei, wenn verhandelt wurde. Das hat die älteren Kollegen wohl überzeugt, dass man mir auch darüber hinaus etwas zutrauen kann. Sie haben mich gefragt, ob ich mir vorstellen kann, das Amt des Betriebsratsvorsitzenden mit allem Drum und Dran zu übernehmen.

Wann war das?

Das Gespräch hat vor etwa vier Jahren stattgefunden. Das hieß natürlich nicht, dass ich tatsächlich auch Betriebsratsvorsitzender werden würde. Es ging darum, den Übergang sukzessive bis zum Ausscheiden von Robert Oswald von langer Hand zu gestalten. Das ist uns sehr gut gelungen.

Wer hat sich das Konzept für diesen Übergangsprozess in Etappen über ein Jahr ausgedacht?

Was mich betrifft, haben da insbesondere die Kollegen aus dem Aufsichtsrat, Ralf Bastian, Wolfgang Daniel und Robert Oswald, auf diese langfristige Personalplanung hingewirkt. Aber es ging ja nicht nur um die Positionen, die ich in der Nachfolge von Oswald besetzt habe. Wir haben auch einen Generationswechsel auf wichtigen Positionen in allen führenden Ausschüssen erlebt. Für sie alle hatten wir Übergangsszenarien von ein bis drei Jahren gemacht.

Worin sehen Sie die Vorteile, wenn alle Spitzenmandate in einer Hand liegen?
In der Gewichtung, die ich als Betriebsratsvorsitzender des größten BASF-Standorts Ludwigshafen mitbringe. So lassen sich in den verschiedenen Gremien die Themen besser aussteuern und im Interesse der Arbeitnehmer auf allen Ebenen Einfluss nehmen.

„Wie Jobs schaffen in Zeiten der Digitalisierung? Darüber müssen wir uns Gedanken machen!“

Sie sind 20 Jahre jünger als Ihr Vorgänger. Werden Sie manche Dinge grundsätzlich anders machen?
Das ist überhaupt nicht mein Thema. Der Betriebsrat der BASF ist immer ein Gemeinschaftsprojekt gewesen. Genauso wie die Standortvereinbarungen, die wir immer wieder auf den Weg gebracht haben. So wird es auch in der Zukunft sein. Ich leiste meinen Beitrag dazu, indem ich das steuere. Vielleicht ist ein Grund, warum ich das Amt jetzt innehabe, dass ich keine Verantwortung scheue. Für mich ist maßgeblich gewesen: Ich will Verantwortung übernehmen. Das sage ich meinen Kolleginnen und Kollegen, das sage ich den 36 000 Mitarbeitern der BASF in Ludwigshafen, das sage ich auch bei unbequemen Vereinbarungen, die wir treffen mussten. Ich will mit den Mitteln der Mitbestimmung Rahmenbedingungen auf den Weg bringen, die die Arbeitsbedingungen verbessern oder mindestens erhalten.

Vor Kurzem hat die BASF erstmals 170 kaufmännische Azubis nicht übernommen. Ein Novum. Wie übernimmt man da Verantwortung?
Indem man mit dem Unternehmen regelt: Die jungen Menschen werden erst mal befristet übernommen. Und wir werden im Hintergrund alles dafür tun, damit eine Entfristung stattfindet.

In welcher Situation übernehmen Sie die Spitzenpositionen der BASF, die vielen als „Kraftzentrum der deutschen Mitbestimmung“ gilt? Der Konzern scheint nach einem vergleichsweise schwierigen Jahr 2016 inzwischen wieder gut dazustehen.
Ja, die Geschäftszahlen sind gut. Aber die Lage ist insgesamt geprägt durch massive Veränderungen in der Chemie. Gerade bei uns am Standort. Die BASF verändert ständig ihr Portfolio. Das hat eine hohe Dynamik angenommen. Menschen beklagen, dass ihnen das zu schnell geht und sie sich mehr Stabilität und Perspektiven wünschen. Als Betriebsrat haben wir diese Veränderungen in den letzten zwei, drei Jahre massiv mitbegleitet und eine diesmal hart erkämpfte Standortvereinbarung ausgehandelt.

Diese brachte Ihnen 2016 den Deutschen Betriebsräte-Preis in Gold ein und legt fest, dass es am Standort Ludwigshafen bis 2020 keine betriebsbedingten Kündigungen gibt. Außerdem sichert sie Investitionen von zehn Milliarden Euro – inklusive der Gelder für die Forschung.
Das ist eine wertvolle Vereinbarung, wie man jetzt sieht, denn dadurch herrscht wieder ein bisschen mehr Zuverlässigkeit hier am Standort. Wenn es Umstrukturierungen gibt, wissen die Beschäftigten: Ich falle nicht ins Bodenlose, für mich geht es morgen an einer anderen Arbeitsstelle innerhalb der BASF weiter.

Welchen Anteil hat die Digitalisierung an dem Veränderungsdruck? Kann sie zu einer Gefahr für Jobs bei der BASF werden?
Nur da, wo wir standardisierte Prozesse haben. Im kaufmännischen Bereich haben wir es massiv erlebt. Da hat die Digitalisierung in den letzten zwei Jahren ganz rasant Arbeitsplätze gekostet. Es fielen 170 Stellen weg, aber die betroffenen Mitarbeiter werden innerhalb der BASF SE auf anderen Arbeitsplätzen weiterbeschäftigt. Im Produktionsbereich, also in unseren klassischen Einheiten vor Ort, in den Anlagen und in den technischen Bereichen erleben wir das im Moment aber noch nicht. Auch nicht in der Forschung. Deswegen bin ich – im Gegensatz zu den

Kollegen in der Automobilindustrie – nicht so besorgt, was das Thema Roboter angeht. Die haben wir an den Anlagen überhaupt nicht. Allerdings werden wir, wenn Tablets und Smartphones stärker Einzug halten, auch in der Produktion riesige Veränderungen bekommen.

Das klingt nach einem großen Fortbildungsbedarf.
In unsere Ausbildung halten gerade Themen wie Augmented Reality und Smart Grid Einzug. Aber wir haben in Ludwigshafen ein Durchschnittsalter von 47 Jahren. Es gibt also einen erheblichen Anteil von älteren Mitarbeitern, die wir bei diesen Themen auch mitnehmen müssen – mit Changemanagement-Methoden, Weiterbildungen und Qualifizierungen. Dazu müssen wir neue Betriebsvereinbarungen machen. Vor drei Jahren hätten wir nicht gedacht, dass unsere Systeme sich so schnell wandeln. Dass auf einmal für Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich die Arbeitsgrundlage weg ist. Sie sind alle gesichert. Aber sie müssen alle komplett etwas Neues beginnen. Das wird wahrscheinlich eine schwierige Kiste für die Älteren.

Was können Betriebsrat und Mitbestimmung tun, um den digitalen Wandel gut zu gestalten?
Ich rate, alles direkt vor Ort eng zu begleiten und in jedem einzelnen Betrieb und Bereich eigene Vereinbarungen zu treffen. Eine Elfenbeinturmvereinbarung, die für alle irgendwo eine Gültigkeit hat, bringt uns nicht weiter. Wir haben in unserer Standortvereinbarung festgehalten, dass wir uns das ansehen. Digitalisierung ist ein Bestandteil des Projekts „Zukunftsbild Werk Ludwigshafen", das unser Werksleiter auf den Weg gebracht hat. Dort haben wir vereinbart, dass jegliche Neuerung mit uns, den Arbeitnehmervertretern, besprochen wird. Wir reden mit. Beispielsweise über Weiterbildung und über Entgeltbestandteile, falls sich die Aufgaben und Rollen der Mitarbeiter verändern. Oder wenn Arbeitsplätze wegfallen.

Ihre Hoffnung ist, dass durch die Digitalisierung bei BASF nur vergleichsweise wenige Jobs wegfallen?
Bei uns gehen dadurch vermutlich nicht viele Arbeitsplätze verloren. Aber ich möchte vom Unternehmen, dass es das Geld aus diesen Einspareffekten wieder in die Schaffung von

Spitzenmann mit Migrationshintergrund und Ambitionen

Schon als Jugendlicher war **SINISCHA HORVAT**, Jahrgang 1976, der Typ „Klassensprecher": einer, an den man sich vertrauensvoll wendet, wenn man Probleme hat, und von dem man weiß, dass er sich kümmern und Verantwortung übernehmen wird. „Das ist mir wohl in die Wiege gelegt", sagt er lächelnd. Horvats Vater war mit 18 Jahren als Gastarbeiter aus Kroatien nach Pirmasens gekommen und hatte hier Horvats spätere Mutter kennengelernt. Außer den jährlichen Urlauben in Jugoslawien verband den jungen Sinischa nur wenig mit der Heimat seines Vaters. Er wuchs behütet in dem verschlafenen Dorf Ludwigswinkel auf und zog, als er mit 17 die Ausbildung als Prozessleitelektroniker bei BASF begann, sofort nach Ludwigshafen. Für ihn damals ein Schritt in die „vermeintlich große Stadt", wie er heute schmunzelnd sagt. Horvat blieb der BASF seit seinem Ausbildungsbeginn 1993 treu. Er trat zeitgleich in die IG BCE ein und engagierte sich in der Jugend- und Auszubildendenvertretung, deren Vorsitzender er schon bald wurde. Das habe seinen Horizont erweitert und ihm neue Perspektiven eröffnet, berichtet der 41-Jährige. Er entschloss sich, berufsbegleitend ein BWL-Studium an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie in Mannheim zu absolvieren. Eine besonders fordernde Zeit: Da hat er seine Belastbarkeit mehr als unter Beweis gestellt. Parallel dazu engagierte er sich auch ehrenamtlich im Hauptvorstand der IG BCE. Seit 2007 ist Horvat freigestelltes Betriebsratsmitglied. Der Fan des 1. FC Köln entspannt sich gerne beim Fußballgucken oder im Fitnessstudio. Auch die Familie biete ihm den nötigen Ausgleich zur stressigen Betriebsratsarbeit, sagt Horvat. Er ist verheiratet und hat einen 13-jährigen Sohn.

neuen Arbeitsplätzen investiert. Das muss das Selbstverständnis werden. Ich werbe dafür, dass man sich mehr Gedanken darüber macht, wie man in Zeiten der Digitalisierung neue Jobs schafft.

Im Oktober 2016 geschah auf dem Werksgelände in Ludwigshafen der schwerste Chemie-Unfall seit 20 Jahren, bei dem vier Menschen, drei Werksfeuerwehrleute und ein Matrose einer Reederei, starben. Es wurden Stimmen laut, dass manche Anlagen schon längst hätten erneuert werden müssen. Aus Sicht des Betriebsrats eine berechtigte Kritik?
Nein. Wir hatten keinen massiven Investitionsstau. Wahrscheinlich ist der Unfall auf menschliches Versagen zurückzuführen. Die Staatsanwaltschaft ermittelt noch, aber mit alledem, was jetzt auf dem Tisch liegt, könnte das der Fall sein. Jedenfalls haben wir bei allen unseren Standortvereinbarungen seit Ende der 90er Jahre immer auch Investitionen vereinbart und lagen damit immer weit über den Abschreibungen. Das ist ein Indiz dafür, dass ein Unternehmen gesund aufgestellt ist, was seinen eigenen Wiederherstellungswert angeht. Trotzdem haben wir nach dem Unfall einen Prozess angeschoben, mit dem wir die Sicherheitsarbeit mit unseren Kontraktoren und Fremdfirmenarbeitern verbessern wollen.

Ein umfassendes Veränderungsprojekt, 2016 angeschoben vom Werksleiter, heißt „Zukunftsbild Werk Ludwigshafen". Dabei sollen 14 „Hebel" – von Arbeitssicherheit über Digitalisierung bis hin zu Gebäudemanagementstrategien – bewegt werden, um den Standort zukunftsfähig zu machen, unterlegt von Behauptungen, der Standort bringe nicht mehr das, was man von ihm erwarte. Inwiefern ist der Betriebsrat dabei mit im Boot?
Bevor das Unternehmen mit dem Modernisierungsprojekt begonnen hat, hat der Betriebsrat eine Grundsatzprozessvereinbarung auf den Weg gebracht, wie die Beteiligungsaspekte zu gewährleisten sind. Dafür wollten wir den Rahmen abstecken bei diesem so umfangreichen Projekt. Und damit haben wir ganz tolle Erfahrungen gemacht, denn so haben wir von Anfang an eine Riesentransparenz über das Projekt bekommen. Wir sind bei allem eingebunden.

Robert Oswald hat in einem Interview für das Magazin Mitbestimmung mit Blick auf sein Ausscheiden gesagt: Sein Wunsch sei, „dass das Bestand hat, was wir getan haben, um den Laden zusammen- und erfolgreich zu halten". Wird das zu schaffen sein?
Das wird und muss zu schaffen sein. Weil es das ist, was uns stark gemacht hat, um aus Ludwigshafen heraus in den inzwischen 152 Jahren BASF zu agieren. Das gibt uns Stabilität und Zukunftsperspektive. So können wir Dinge auf den Weg bringen und mit dem Management immer wieder neu darüber streiten.

Aber auch die BASF macht Outsourcing, nicht so rigide wie andere in der Branche, aber eben doch. Ausgegliedert wurde die Logistik und die BASF-Gastronomie, immer mit einem IG-BCE-Tarif, aber eben unter dem alten Niveau. Ging das nicht auch anders?
Wir haben das immerhin nicht komplett an Dritte vergeben: Sowohl die Logistik als auch die Gastronomie sind immer noch Töchter der BASF. Alle ehemaligen BASF-Mitarbeiter, die in der Gastronomie oder in der Logistik arbeiten, bleiben Mitarbeiter in der BASF SE.

Die sozialen Standards der altgedienten BASF-Mitarbeiter sind aber bessere als die der neu hinzukommenden Mitarbeiter in diesen Töchtern?
Genau. Das macht es schon wieder schwierig. Aber wir haben immerhin unsere eigenen Mitarbeiter gesichert. Das war auch so ein Stück weit ein Kompromiss.

Wie viel ist Konflikt, wie viel ist Dialog im Umgang mit dem Arbeitgeber? Es gibt ja jetzt mit Michael Heinz einen neuen Arbeitsdirektor …
Die Personaler sind alle sehr zugänglich im Moment. Als wir die jüngste Standortvereinbarung verhandelt haben, waren auf der Arbeitgeberseite viele Akteure frisch im Amt. Ihnen haben wir unser Vorgehen und unsere Kultur der Mitbestimmung erklären müssen. Für mich ist genau das das Wichtige, dass man sich zusammensetzt und sich gegenseitig die jeweiligen Perspektiven und Beweggründe erklärt. Robert Oswald hat immer gesagt: „Gute Kompromisse zeichnet aus, dass man einen Konsens findet und jeder am Ende mit erhobenem Haupt aus der Tür gehen kann – das gilt für beide Seiten." Das werden wir auch in der Zukunft hinbekommen, da bin ich zuversichtlich.

BASF, der größte Chemiekonzern der Welt, beschäftigt weltweit knapp **114 000 Mitarbeiter** und ist in mehr als **80 Ländern** vertreten.

Der Verbundstandort Ludwigshafen ist mit **110 Produktionsbetrieben** das größte zusammenhängende Chemieareal der Welt. Hier arbeiteten 2016 insgesamt **39 000 Mitarbeiter**, davon gehörten **35 000** zur BASF SE.

67 Prozent der Beschäftigten in Ludwigshafen sind **40 Jahre und älter**.

837 Auszubildende haben 2016 bei BASF in Deutschland eine Ausbildung begonnen. **Weltweit** hat BASF **3120 Azubis**.

Plötzlich Start-up

UNTERNEHMEN Der US-Elektroauto-Pionier Tesla hat den deutschen Zulieferer Grohmann übernommen. Die IG Metall will Gespräche – für sichere, gut bezahlte Jobs.

Von **Andreas Kraft**

Einen Jahresgewinn konnte Tesla noch nie ausweisen – in 13 Jahren nicht. Trotzdem beläuft sich der Börsenwert des Unternehmens auf mittlerweile 50 Milliarden Dollar. Tesla ist vor Ford und General Motors inzwischen der wertvollste Autobauer der USA. Und Firmenchef Elon Musk will noch weiter: In wenigen Jahren könne Tesla so viel wert sein wie Apple. Mit dem Computergiganten teilt Tesla nicht nur den Firmensitz in Palo Alto im kalifornischen Silicon Valley, sondern auch die Firmenkultur. Es geht in der offiziellen Sprache beider Unternehmen nicht darum, hohe Profite zu erzielen, sondern die Welt zu verändern. Angeblich.

Für Teslas Firmenhistorie dürften die kommenden Monate entscheidend werden. Im Juli soll die Produktion des neuen Modells 3 anlaufen – ein Elektroauto mit 345 Kilometern Reichweite und fünf Sitzplätzen.Tesla will damit erstmals in den Massenmarkt vorstoßen. Das neue Modell soll rund 35.000 US-Dollar kosten, weniger als jemals ein Tesla gekostet hat. Ende des Jahres sollen die ersten Wagen ausgeliefert werden. Nur wenn das Modell ein Erfolg wird, ►

Grohmann hat seinen Sitz und mehrere Standorte im Industriegebiet Dausfelder Höhe in Prüm in der Eifel.

Foto: Stefanie Silber/F.A.Z.-Foto

könnte das Unternehmen, das schon mehrfach kurz vor dem Konkurs stand, die rosige Zukunft haben, von der Firmenchef Elon Musk träumt.

Der Gründer ist gegangen

Die Beschäftigten beim 1963 gegründeten Maschinenbauer Grohmann in Prüm in der Eifel, der jetzt zum Tesla-Imperium gehört, plagen derweil ganz andere Sorgen. Im Herbst 2016 hat der amerikanische Elektroautobauer den „Hidden Champion" übernommen, der vor allem Maschinen zur Herstellung von Chips, Sensoren und Batterien produziert. Grohmann entwickelte sich, wie die IG Metall schreibt, „von einem Premium-Zulieferer der Automobilindustrie über Nacht zu einem Konkurrenten". Das Know-how der Grohmann-Beschäftigten soll nun allein Teslas ehrgeizigem Plan für eine hoch automatisierte Fertigung dienen. Dabei hatte Grohmann bisher auch andere wichtige Kunden: Daimler, BMW und VW. Doch deren Aufträge will Firmenchef Musk nun anscheinend nicht mehr erfüllen, es geht allein um die Tesla-Vision. Im Zuge dieser Auseinandersetzung ist Firmengründer Klaus Grohmann Ende März als Geschäftsführer aus dem Unternehmen ausgeschieden. Auch die Beschäftigten um den Betriebsratsvorsitzenden Uwe Herzig sehen die neue Strategie für den Mittelständler kritisch. Falls das Modell 3 nicht den erhofften Erfolg hat und Tesla – und damit auch Grohmann – in die Gewinnzone hievt, hat es sich das Unternehmen mit den bisherigen Großkunden verscherzt. Sie müssen sich schon jetzt andere Lieferanten suchen. Neue Chancen für das Unternehmen stehen also nicht geringen Risiken gegenüber. Die IG Metall fordert daher einen Tarifvertrag für Grohmann. Darin sollen nach dem Willen der Gewerkschaft nicht nur die Löhne an die Branche angepasst werden, es soll auch eine Beschäftigungsgarantie geben.

Die Gewerkschaft will Tarif statt Aktien

Tesla gibt sich kompromissbereit und hat bereits individuelle Lösungen, Gehaltserhöhungen und Aktienpakte für die Beschäftigten angeboten. Doch kommen diese Versprechen bei der IG Metall nicht allzu gut an. „Wir wollen eine klare tarifliche Lösung, die rechtssicher und nachhaltig ist", sagt Christian Z. Schmitz, der Erste Bevollmächtigte der IG Metall in Trier. „Eine Einmalzahlung ist schnell gezahlt, aber nur eine Tarif-

Tesla Model 3

Mitglieder der IG Metall demonstrieren vor dem Werk von Tesla Grohmann Automation in Prüm für einen Tarifvertrag.

Fotos: Hans-Peter Linden/Medienhaus Trierischer Volksfreund; Tesla/saudishift.com

„Wir wollen eine klare tarifliche Lösung, die rechtssicher und nachhaltig ist."

CHRISTIAN Z. SCHMITZ, Erster Bevollmächter der IG Metall in Trier

Foto: Rolf Lorig

bindung ermöglicht es, beständig an der Lohnentwicklung teilzuhaben." Der zuständige Gewerkschaftssekretär Patrick Georg ist derzeit fast täglich im Betrieb, um mit den Kollegen das weitere Vorgehen zu diskutieren.

Zwischenzeitlich war dabei schon von Warnstreiks die Rede. Derzeit aber setzen beide Seiten auf Deeskalation, um Gespräche überhaupt möglich zu machen. Denn bisher gab es noch keine direkten Verhandlungen zwischen Tesla und der IG Metall, die einen eigenen Blog zum Thema Tesla angelegt hat. Möglicherweise liegt das auch daran, dass Musk die Gewerkschaften gern generell aus dem Unternehmen heraushalten möchte.

Würde er jetzt in Deutschland nachgeben, könnten die Kollegen in den USA Ähnliches fordern – das könnte seine Befürchtung sein. Dort, im Tahoe Reno Industrial Center im Bundesstaat Nevada, baut Tesla gerade die Giga-Factory, eine milliardenschwere Fabrik, in der künftig die Batterien für die Energiewende hergestellt werden sollen. Musk preist die Fabrik schon jetzt als das größte Gebäude der Welt. Dabei kann er damit nur prahlen, weil sie sich nur in der Fläche streckt, aber nicht in die Höhe.

Für Grohmann sind Musks Ankündigungen ähnlich großspurig. 1000 Ingenieure wolle er in den kommenden Jahren neu anstellen, verkündete er bei der Firmenübernahme im November, und damit die Zahl der Beschäftigten mehr als verdoppeln. Dabei sind laut der IG Metall schon jetzt gut 300 Stellen unbesetzt. Musk setzt auch bei der Motivation der Beschäftigten gern darauf, dass man bei Tesla ja die Welt verändern könne. Doch ohne Tarifverträge wird er die benötigten Arbeitskräfte wohl kaum nach Prüm locken können. Schließlich suchen auch die anderen Autobauer derzeit händeringend gut qualifizierte Ingenieure. Und Luxemburg, wo attraktive Löhne gezahlt werden, ist auch nicht weit von Prüm. Bis zur Grenze sind es gerade einmal 25 Kilometer.

Im Januar hat der SWR eine **Fernsehreportage zur Übernahme von Grohmann durch Tesla** veröffentlicht, in der auch der Betriebsratsvorsitzende Uwe Herzig befragt wird: **bit.ly/swr-grohmann-tesla**

20 bis 30 Euro bleiben den Tagelöhnern am Ende eines zwölfstündigen Arbeitstages.

BITTERE TOMATEN

LEBENSMITTEL Wir Deutschen lieben sie, die italienische Küche. Doch oft kommen Lebensmittel auf unseren Tisch, die nicht von Dolce Vita, sondern von knallharter Ausbeutung erzählen. Auch viele Tomaten haben eine dunkle Vergangenheit. Ihre Geschichte beginnt in einem Immigranten-Ghetto im Süden Italiens.

Von **Michaela Namuth**, Journalistin in Rom – Fotos **Gianfranco Gallucci**

Der Asphalt der Straße ist glühend heiß. Zwei junge Männer schieben ihre Fahrräder. Eine Frau trägt einen Wassereimer zum einzigen WC-Container. Links und rechts reihen sich Lagerhäuschen an Baracken aus Plastik und Pressholz. Dahinter türmen sich Müllhaufen. Hinter dem Müll erstrecken sich kilometerweit grüne Felder. Auf einem freien Platz verkauft jemand Turnschuhe, Batterien, einen Gaskocher. Wer hier im Ghetto von Borgo Mezzanone untergekommen ist, braucht alles zum Leben. Denn er hat alles verloren – meist auf der Flucht über das Mittelmeer.

Der Rand Europas

Auch Aliou, 24, ist vor ein paar Monaten in einem überfüllten Kutter auf der Insel Lampedusa gelandet. Jetzt sitzt er auf einer Plastikkiste vor seinem Ein-Raum-Wohnbunker und raucht. Drinnen hat er die Hitze nicht mehr ausgehalten. In der Behausung schlafen noch acht Männer, Senegalesen wie er. „Wir warten auf die Tomatenernte", erklärt Aliou in gebrochenem Italienisch. Denn hier, in den illegalen Baracken nahe der apulischen Stadt Foggia, beginnt die Produktionskette der italienischen Tomaten, die geschält in Dosen oder verpackt in Plastikkörbchen auch in deutschen Supermärkten landen.

Das Ghetto, eine Art Township am Rande Europas, ist ein Reservoir von Tagelöhnern zum Billigstpreis. Die Bewohner – Flüchtlinge und Immigranten, vor allem aus dem Senegal, aus Nigeria, Ghana, Marokko und Afghanistan – leben und arbeiten unter sklavenähnlichen Bedingungen. Sie werden morgens von einem sogenannten Caporale, einem Mittelsmann zwischen Arbeitern und Landwirtschaftsunternehmern, im Kleinbus abgeholt und auf die Felder gekarrt. Der Caporale kassiert für seine „Dienstleistungen" ordentlich ab. Er lässt sich die Fahrt, das Trinkwasser und die Arbeitsutensilien teuer bezahlen, und er verdient an jeder Kiste Tomaten, die sein Trupp erntet. Den Männern bleibt am Ende eines zwölfstündigen Arbeitstages in der Sommerhitze Süditaliens ein Verdienst von 20 bis 30 Euro.

Allein in der Provinz Foggia existieren sechs dieser Ghettos, in manchen hausen bis zu 3000 Menschen. In den letzten Monaten hat es vereinzelt Proteste gegen die Lebens- und Arbeitsbedingungen gegeben. Doch das System des

sogenannten Caporalato, das in der Regel von lokalen Mafiaorganisationen kontrolliert wird, hält sich hartnäckig. „Die Einwanderer sind illegal und somit total erpressbar", erklärt Maurizio Carmeno von der Gewerkschaft CGIL Foggia.

Die kriminellen Netzwerke in der italienischen Landwirtschaft setzen jährlich zwischen 14 und 17,5 Milliarden Euro um, so ein Bericht der Branchengewerkschaft FLAI-CGIL. 430 000 Menschen sind in das Caporalato eingebunden, rund 100 000 davon leben unter prekären Lebensbedingungen in illegalen Ghettos. Die Studie listet 80 Distrikte in Italien auf. Dabei geht es mitnichten nur um die Tomaten im tiefen Süden. Die Tagelöhner und Tagelöhnerinnen ernten auch Äpfel in Südtirol, Weintrauben im Chianti, Melonen in der Gegend von Mantua und Gemüse auf den Feldern bei Terracina-Fondi, zwischen Neapel und Rom.

Oft spezialisieren sich Gruppen nach Nationalität. Die Erdbeeren auf den Feldern um Caserta pflücken Frauen aus Osteuropa ebenso wie die Strauch- und Kirschtomaten in Sizilien. Für die Orangenernte im kalabresischen Rosarno hingegen werden fast ausschließlich Afrikaner angeheuert, die wie Aliou in Slums hausen. Obwohl die meisten jung sind und Hitze und Anstrengung aushalten, brechen jedes Jahr Menschen tot auf den Feldern zusammen.

Bei der Ernte arbeiten und sterben aber nicht nur Immigranten. Im Juli 2015 fiel die damals 49-jährige Italienerin Paola Clemente auf einem Rebenfeld im apulischen Andria einfach um. Ihr Herz hatte versagt. Sie verdiente 27 Euro am Tag. Der Fall ging durch die Presse, und fünf Caporali wanderten ins Gefängnis. „Die Medien stürzen sich nur auf das Thema, wenn es Tote gibt", ärgert sich Gewerkschafter Carmeno.

Im Treppenhaus vor seinem Büro warten junge Afrikaner geduldig in der Schlange. Das CGIL-Gewerkschaftshaus ist ein Anlaufpunkt für alle, die einen provisorischen Wohnsitz, juristische Unterstützung beim Asylantrag oder einfach nur Infos über ihre Rechtslage brauchen. Viele wenden ihre Gesichter ab. Sie wollen nicht gesehen und nicht fotografiert werden. Keiner von ihnen hat eine Aufenthaltserlaubnis. „Sie wissen noch nicht mal, wo sie einen Antrag stellen können", erklärt Carmeno.

Im Mikrokosmos der Misere

Er und sein Kollege Daniele Calamita erklären sich bereit, mit uns in das Ghetto von Borgo Mezzanone zu fahren. Die Mafia und ihre Caporali schirmen die illegalen Baracken ab, auch mit Gewalt. Wir fahren los, obwohl heute kein CGIL-Kontaktmann im Lager ist. Es geht vorbei an Weinreben, Getreidefeldern und Olivenhainen. In der roten Erde Apuliens gedeiht alles.

Der Ort liegt rund zehn Kilometer von Foggia entfernt. Wir machen halt auf dem Kirchplatz. Dort wartet Azmi Jarjawi von der Landwirtschaftsgewerkschaft FLAI-CGIL Bari. Er ist Jordanier mit palästinensischen Wurzeln. Für ihn ist Ausgrenzung das große Thema. „Es ist wichtig, dass wir hier draußen was machen. Die Leute auf dem Dorf fühlen sich genauso abgehängt vom Staat wie die im Ghetto", sagt er. Während der Ernte fährt die FLAI-CGIL mit Campern zu den Tagelöhnern auf die Felder. Im Ghetto ist die Kontaktaufnahme schwieriger.

Die Baracken liegen außerhalb des Ortes auf dem Gelände des verlassenen Militärflughafens. Wir fahren an verfallenen Bauernhöfen vorbei, vor denen dunkelhäutige Männer sitzen. Manchmal steht ein Transporter oder Minibus daneben. „Das heißt, dass hier ein Caporale wohnt", erklären unsere Begleiter. Die Caporali der unteren Hierarchie sind heute meistens keine Italiener mehr. Die mafiosen Organisationen beauftragen Afrikaner mit dem Transport der Arbeitstruppen und dem Verkauf von Lebensmitteln, Arbeitshandschuhen und Handys zu überteuerten Preisen.

Wir fahren auf der ehemaligen Flugpiste langsam in das Ghetto, halten vor einem Müllberg, steigen aus und bleiben neben dem Auto stehen. Der Müll gärt und stinkt in der Mittagshitze. Ein paar Männer sitzen auf Obstkisten vor einer Holzhütte, die ein handgeschriebenes Schild als „Bar Nigeria" ausweist. Es gibt auch ein Bordell und eine Diskothek, erzählen unsere Begleiter. Aber keiner weiß genau, wer die Menschen sind, die in diesem Mikrokosmos der Misere leben. Der Staat schaut zu. Wenn er aufräumen würde, müsste er sich um sie alle kümmern.

Die Männer vor der Bar beobachten uns misstrauisch. Dann kommt Aliou, der junge Senegalese, langsam auf uns zu. Er ist neugierig, fragt, wer wir sind. Die Tomatenernte ist wichtig,

Die Tomatenernte in der Provinz Foggia wird weitgehend von der Mafia kontrolliert.

Ghettobewohner Aliou schickt einen Großteil seines Verdienstes zur Familie in den Senegal.

Barracken säumen die Flugbahn des stillgelegten Militärflughafens in Borgo Mezzanone bei Foggia.

CGIL-Gewerkschaftshaus in Foggia: Anlaufstelle für Ratsuchende und Verzweifelte.

Foto: Tony Gentile/REUTERS

Außer den CGIL-Gewerkschaftern Azmi Jarjawi (l.), Maurizio Carmeno (r.) und Pastor Charles Ojieaga aus Nigeria kümmert sich nur die Mafia um die illegalen Migranten in Borgo Mezzanone.

Die Ghetto-Kirche war ein Lagerschuppen.

Auch die DGB-Gewerkschaften sind engagiert: Die NGG veranstaltete im Mai eine Konferenz zum Thema **Gute Arbeit. Gutes Essen**. Dabei stand auch die Frage nach einer internationalen Lebensmittelpolitik auf dem Programm. Eine Dokumentation wird vorbereitet.

sagt er, einen Teil des Geldes schickt er nach Hause. Morgens früh um vier kommt der Caporale. Die Arbeit auf dem Feld endet abends um sechs. Für eine Kiste Tomaten, die 300 Kilo wiegt, bekommt Aliou drei Euro fünfzig.

Auch die beiden Männer mit dem Fahrrad bleiben stehen. Einer erzählt auf Französisch, dass sein Asylantrag zweimal abgelehnt wurde. Er will mit einem Anwalt sprechen. Maurizio Carmeno gibt ihm seine Telefonnummer. Der Mann ist ebenfalls Senegalese und war bis vor Kurzem im offiziellen Auffanglager, ein paar Meter weiter auf der anderen Seite des Feldes, untergebracht. Im Centro di Accoglienza per Richiedenti Asilo, kurz CARA, leben vor allem Frauen und Kinder. Die Männer, deren Antrag abgelehnt wurde, fliegen raus und landen direkt auf der anderen Seite im illegalen Ghetto. Dieses nährt sich – wie die anderen Slums – vom immensen Immigrantenfluss. Ihn kann die Mafia missbrauchen, weil sich in Italien und Europa sonst niemand kümmert. Sogar einige der offiziellen Auffanglager, wie das größte Lager Europas im kalabresischen Isola di Capo Rizzuto mit aktuell rund 1500 Immigranten, sind offensichtlich in Mafia-Hand. Im Mai wurden dort 68 Personen verhaftet.

Sechs Cent für ein Kilo Tomaten

„Die Auflösung der Ghettos, wo sich die Caporali ihre Sklaventrupps zusammenstellen, wäre ein entscheidender Schlag gegen die Mafia", erklärt Daniele Calamita. Aber dann müssten die Institutionen reagieren: menschenwürdige Unterkünfte schaffen, beispielsweise in verlassenen Bauernhöfen, den Transport auf die Felder organisieren und Finanzmittel zur Verfügung stellen.

Das Caporalato erzeugt nicht nur Armut und moderne Sklaverei, sondern auch hohe Verluste an Steuereinnahmen und Arbeitsplätzen. Trotz fortschreitender Automatisierung ist die italienische Landwirtschaft auf eine große Zahl von Saison- und Wanderarbeitern angewiesen. 2013 betrug der offizielle Umsatz der Branche 43 Milliarden Euro. Das illegale Geschäftsvolumen, unter anderem Caporalato und Schwarzmarkt, wird aktuell in einem Bericht des Forschungsinstituts Eurispes auf 21,8 Milliarden Euro beziffert. Unter dem Druck dieser Daten hat die Regierung im

vergangenen Jahr ein wichtiges Gesetz erlassen, das erstmals auch die Landwirtschaftsunternehmer unter Strafe stellt, die sich der illegalen Arbeitsbeschaffung bedienen.

Die Crux des Problems ist aber nicht die italienische Justiz, sondern die Produktions- und Lieferkette, die längst über nationale Grenzen hinausgeht und von keinem Gesetz kontrolliert wird. „Wie ist es möglich, dass die Landwirte sechs bis acht Cent für ein Kilo Tomaten bekommen und der Verbraucher im Supermarkt dafür zwei Euro bezahlt? Wer verdient daran so viel?", fragt Gewerkschafter Calamita. Er hat ausgerechnet, dass die Tomatenanbauer 235 Millionen Euro Mehreinnahmen hätten, wenn die Handelsketten nur zwei Cent pro Kilo mehr bezahlen würden. „Damit könnte man menschenwürdige Unterkünfte und Arbeitsbedingungen schaffen, und das Caporalato würde sich von selbst erledigen", so Calamita.

Meist beginnt der Druck auf die Landwirte und somit auf die Feldarbeiter damit, dass die Zulieferer der Handelsketten die Preise schon vor der Ernte diktieren. Dies gilt vor allem für die Industrie der Tomatendosen, die die Discounterketten beliefern und in der Region Kampanien zum großen Teil von der Camorra kontrolliert werden. Auch zwischen den Supermarktketten tobt der Preiskrieg.

Immerhin haben Handelsriesen wie Coop in Italien und Rewe in Deutschland und Österreich erkannt, dass sich immer mehr Verbraucher für die Herkunft der Waren interessieren. Sie haben begonnen, Lieferketten zu kontrollieren und soziale Standards einzufordern – auch bei Tomaten. Bislang sind diese Kontrollen freiwillig. Es gibt kein europäisches Gesetz, das Transparenz einfordert. Die Tatsache, dass die Mafia in Mailand mehrere Lidl-Filialen führte, lässt erahnen, wie weit ihre Macht entlang der Handelsketten reicht.

Die freiwilligen Lieferkontrollen von Coop und Rewe seien ein wichtiger Schritt, findet Bernhard Franke, verantwortlich für den Bereich Handel bei ver.di Baden-Württemberg. „Konzerne wie Rewe wollen aus der Kritik herauskommen. Deshalb können sie sich reines Wortgeklingel nicht leisten", sagt er. Für ver.di ist das Thema seit vielen Jahren aktuell. Die Gewerkschaft engagiert sich in dem internationalen Projekt Ex-Chains, das den Austausch mit Arbeiterinnen der Nähfabriken in Bangladesch, China und anderen Ländern sucht.

„Diese Erfahrungen tragen die Betriebsräte in ihre Geschäfte hinein", so Franke. Zudem ist ver.di wie auch die NGG und weitere 24 Organisationen an dem Bündnis Supermarkt-Initiative beteiligt, das sich zum Ziel gesetzt hat, die Marktmacht der Handelsketten transparent zu machen. Dabei ging es zuletzt um Bananen und brasilianische Orangensaftkonzerne. Die Tomaten aus Italien waren bislang kein Thema.

> „Die Einwanderer sind illegal und somit total erpressbar."
>
> **MAURIZIO CARMENO**, CGIL Foggia

Gottes Segen. Und Informationen

Im Ghetto bereiten sich Aliou und die anderen auf die Ernte vor. Ein Mann fegt ein Lagerhäuschen aus, auf dem „Christ Church" geschrieben steht. Charles Ojieaga ist Pastor, aus Nigeria. „Hier gibt es keine Hoffnung, keine Medikamente und keine Ausweispapiere, nur Frustration. Deshalb hat mich Gott hierhergerufen", sagt er und lässt uns eintreten. Im Inneren stehen zwar mehr Mülltüten als Kirchenbänke herum, aber nebenan steht schon ein Betongerüst, das einmal die neue Kirche werden soll. Pastor Ojieaga möchte sein Haus auch für die Gewerkschafter öffnen, für eine wöchentliche Beratungsstelle, so sein Angebot an unsere Begleiter. Sie könnten kommen, um den Menschen das zu geben, was sie – fast – noch dringender bräuchten als den Segen Gottes: Informationen, um der Misere im Ghetto zu entrinnen.

In Apulien existieren Initiativen wie **Capo Free – Ghetto Off**, die Gewerkschaften, Produzenten, Verbraucher- und Hilfsorganisation an einen Tisch bringen. Es gibt auch private Unternehmen wie **Funky Tomatoe**, in denen junge Landwirte gemeinsam mit afrikanischen Einwanderern Tomaten anbauen und weiterverarbeiten. Ihre Produkte gehören zu den wenigen, die absolut „caporalato free" sind.

WSI
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut

Das WSI ist ein Institut der Hans-Böckler-Stiftung

REPORT

WSI-Betriebsrätebefragung

Wie sieht die Wirklichkeit in mitbestimmten Betrieben aus? Neueste Erkenntnisse dazu im WSI-Report.

Die WSI-Reports behandeln aktuelle Themen aus den Bereichen Arbeitsmarkt, Sozialpolitik, Verteilung und Tarifpolitik. Alle WSI-Reports finden sich hier: **http://bit.ly/wsi-reports**

„Mitbestimmung ist Teil der deutschen Erfolgsgeschichte“

INTERVIEW Der amerikanische Wirtschaftshistoriker Barry Eichengreen über die Folgen der globalen Finanzkrise, Trumps Wahlerfolg und die Lehren für Europa.

Das Gespräch führte **Eric Bonse** – Fotos **Horst Wagner**

Sie haben sich intensiv mit der Wirtschaftsgeschichte beschäftigt, insbesondere mit den großen Crashs 1929 und 2008. Kann sich die Geschichte wiederholen, stecken wir in einer neuen Großen Depression?
Nein, die Geschichte wiederholt sich nicht, jedenfalls nicht mechanisch. Aber es gibt Parallelen zwischen damals und heute: die Austeritätspolitik, den Goldstandard, der uns an den Euro erinnert, oder den Aufstieg der politischen Extreme. Dennoch sind dies nicht die 30er Jahre, die Dinge müssen sich im 21. Jahrhundert nicht genauso entwickeln wie damals.

Haben wir aus der Geschichte gelernt?
Ja, wir haben Lehren aus der Geschichte gezogen – im Guten wie im Schlechten. Zu den guten Lehren gehört, dass die Zentralbanken diesmal rechtzeitig auf die Krise reagiert haben. So wurde der ganz große Crash verhindert. Zu den schlechten Seiten zählt, dass das Finanzsystem heute anfälliger ist als damals. Die Schattenbanken, die Hedgefonds – all das wurde zu lange vernachlässigt. So konnte es 2008 zur Finanzkrise kommen.

Europa hat viel länger gebraucht, um sich von dieser Krise zu erholen. Stehen die Amerikaner heute besser da als die Europäer?
Nein. Sonst hätte es wohl kaum den Wahlsieg von Donald Trump gegeben. Wir Amerikaner haben trotz des höheren Wachstums massive Probleme – bei der sozialen Sicherung, im Gesundheitssystem, in den Bildungseinrichtungen. Die US-Regierung hilft den Menschen

nicht, sie lässt der Wirtschaft freien Lauf. Das nennen wir dann Fortschritt – oder schöpferische Zerstörung. Europa bremst diese schöpferische Zerstörung und hat deshalb ein schwächeres Wachstum, aber auch weniger Ungleichheit. Auch die politische Verarmung ist nicht so groß.

Wirklich? Bei den Wahlen in Österreich, den Niederlanden und Frankreich haben Populisten große Erfolge eingefahren. Und dann ist da der Brexit.
Der Brexit ist ein großes Problem für Großbritannien, nicht für Europa. Ich sehe auf die Briten einigen Ärger zukommen, nicht hingegen auf die Eurozone. Was die Wahlen betrifft: In Europa wird ständig irgendwo gewählt – im Herbst kommt Deutschland, nächstes Jahr ist Italien dran. Die damit verbundene Unsicherheit ist nichts Neues, sie bleibt uns erhalten. Dennoch sind von den letzten Wahlen auch gute Signale ausgegangen. Die politischen Institutionen in Frankreich haben sich bewährt, die Populisten haben nicht gesiegt.

„In den USA sehen Sie, was passiert, wenn die Verlierer gesellschaftlicher Entwicklungen die Geduld verlieren."

Gleichwohl erleben wir überall im Westen wachsenden Widerstand gegen die Globalisierung und einen Aufstieg der Populisten.
Richtig, es gibt diesen Trend. Er äußert sich in der wachsenden Unzufriedenheit mit den etablierten Parteien. Genährt wird sie durch die zunehmende wirtschaftliche Ungleichheit und Unsicherheit sowie durch den wohl weit verbreiteten Eindruck, dass Dinge, die schieflaufen, nicht beim Namen genannt werden. Doch diese Unzufriedenheit ist kein Schicksal. Ob sie in Europa überwunden werden kann, wird davon abhängen, wie die deutsche und die französische Regierung die Probleme angehen – und ob sie es schaffen, die Menschen zurückzugewinnen, die sich als Verlierer fühlen.

Haben wir dafür ausreichend Ressourcen? Es heißt oft, es sei kein Geld da, wir müssten im Wettbewerb mit China bestehen und könnten es uns nicht leisten, höhere Löhne zu zahlen oder den Sozialstaat auszubauen.
Wie viele Ressourcen wir einsetzen, hängt vom gesellschaftlichen Konsens und vom politischen Willen ab. Für ein bedingungsloses Grundeinkommen, wie es in der Schweiz zur Wahl gestellt wurde, mögen die Mittel vielleicht nicht reichen. Aber es ist bestimmt genug Geld da für Berufsbildung und Weiterbildung – also das, was man braucht, um die Arbeit produktiver und damit auch wettbewerbsfähig zu machen. Allerdings können wir die Probleme nicht über Nacht lösen. Es hat Jahrzehnte gedauert, bis das Problem der Ungleichheit entstand. Das wird sich nicht kurzfristig beseitigen lassen. Und hier liegt natürlich auch die Gefahr für die Politik. In den USA sehen Sie, was passiert, wenn die Verlierer gesellschaftlicher Entwicklungen die Geduld verlieren.

Wie beurteilen Sie die Wirtschaftspolitik von Präsident Trump? Hat er überhaupt eine?
Bisher hat er nur ein paar Stichworte – zum Handel oder zur Steuerpolitik. Aber eine wirtschaftspolitische Doktrin kann ich nicht erkennen. Es gibt wohl nur einen harten Kern: Was gut für das amerikanische Business ist, das ist gut für Amerika.

Er reitet harte Attacken gegen Deutschland.
Ja, aber Trump hat auch eine Lernkurve. Die deutschen Politiker können dem amerikanischen Präsidenten noch einiges beibringen. Kanzlerin Merkel hat damit ja schon begonnen. Außerdem kann die deutsche Wirtschaft mit der US-Wirtschaft sprechen – auf die hört Trump nämlich. Last but not least kann Deutschland seinen Handel diversifizieren und konstruktiv mit der Kritik umgehen – indem es in die Infrastruktur und in die Bildung investiert. Dies würde die Gefahr eines Handelskriegs verringern.

Barry Eichengreen (r.) in Brüssel im Gespräch mit IMK-Direktor Gustav Horn

Am Rande des **Europäischen Gesprächs** in Brüssel sprachen wir mit dem amerikanischen Wirtschaftshistoriker Barry Eichengreen, der dort die Key-Note hielt zum Thema „Chancen und Hindernisse für Wohlstand für alle". Eichengreen ist Professor für Wirtschaft und Politikwissenschaften an der University of California, Berkeley, und gilt als renommierter Analytiker der Weltwirtschaft. Er war unter anderem für den Internationalen Währungsfonds in Washington tätig. Sein Buch über die großen Crashs 1929 und 2008 gilt als Standardwerk über die Wirtschaftskrisen, die die Welt erschüttert haben. Fotos, Videos und Vorträge vom Europäischen Gespräch 2017 unter **www.boeckler.de/veranstaltung_107366.htm**

Und was kann Europa tun? Brauchen wir neue Regeln, um neue Krisen zu verhindern und den Wohlstand gerechter zu verteilen?
Reformbedarf sehe ich vor allem für die Eurozone. Vier Reformen sind besonders dringend: Der Euro braucht erstens eine normale Zentralbank, die als „lender of last resort", als Kreditgeber der letzten Zuflucht, gegen Schocks vorgehen kann. Hier hat es schon Fortschritte gegeben. Zweitens muss die Bankenunion vollendet werden, auch hier gibt es einige Fortschritte. Die Verantwortung für die Budgetpolitik muss drittens wieder an die Nationalstaaten zurückgegeben werden. Das kann nicht in Brüssel geregelt werden. Man hat ja schon einiges ausprobiert, nichts hat funktioniert. Und viertens müssen, last but not least, die Schuldenberge abgebaut werden. Das kann, etwa in Griechenland, auch bedeuten, nicht tragfähige Schulden umzustrukturieren.

Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble würde Ihnen in vielen Punkten widersprechen. Glauben Sie, dass er seine Meinung nach der Bundestagswahl ändert?
Es bleibt abzuwarten, ob Deutschland einem solchen Reformpaket zustimmen wird, wie ich es gerade skizziert habe. Deutschland würde dabei auf jeden Fall zwei wichtige Dinge gewinnen: Erstens könnte es die Restzweifel am Überleben des Euro beseitigen – all der Lärm um Grexit und Frexit wäre vorbei. Und zweitens müsste sich Deutschland nicht länger in die griechische Budgetpolitik einmischen. Das könnte den deutschen Wählern und Politikern durchaus gefallen.

Beim Europäischen Gespräch in Brüssel haben Sie sich sehr positiv über die deutsche Gewerkschaftsbewegung und die Mitbestimmung geäußert. Aus dem Mund eines amerikanischen Wirtschaftsprofessors hört man das selten.
Mag sein. Aber ich denke, dass die Gewerkschaften ihren Anteil am deutschen Wirtschaftswunder haben. Deutschland ist überaus erfolgreich, und das liegt auch an der Mitbestimmung. Um die Früchte des Wachstums gerecht zu verteilen, brauchen Sie einige Voraussetzungen, und die Mitbestimmung gehört für mich dazu. Sie ist nicht ideal, wenn Sie nur die Profite maximieren wollen. Aber sie hilft, die Zusammenarbeit zwischen Arbeit und Kapital zu verstetigen.

Tarifsystem braucht politische Stützen

WSI-TARIFTAGUNG Bei der WSI-Tariftagung 2017 diskutierten Wissenschaftler und prominente Tarifpolitiker über Tariferosion, Verteilungsfragen und mehr. Eine der größten Baustellen ist der Niedriglohnsektor. Nur 25 Prozent der Beschäftigten im untersten Fünftel der Lohnskala sind tarifgebunden.

Drei Herausforderungen für die Tarifpolitik machte Anke Hassel, wissenschaftliche Direktorin des WSI, in ihrer Eröffnungsrede aus: den andauernden Sinkflug der Tarifbindung, die fortschreitende Flexibilisierung und die Fragmentierung von Wertschöpfungsketten. Nur noch 45 Prozent der Beschäftigten und nur 15 Prozent der Betriebe unterliegen heute noch Tarifverträgen. Aber auch wo „Tarifvertrag" draufsteht, ist längst nicht mehr klar, was eigentlich drin ist. Zahlreiche Öffnungsklauseln haben das System aufgeweicht: „Wenn es immer mehr Abweichungen gibt", fragte Hassel, „was ist dann eigentlich noch der Standard?" Und schließlich hätten Veränderungen in der Unternehmens- und Betriebsorganisation wie Outsourcing, Subunternehmertum, Werkverträge und Leiharbeit die Tarifbindung in den letzten Jahren nachhaltig unterminiert.

Fotos: Uli Baatz

Reinhard Bispinck, Andrea Kocsis, Thorsten Schulten, Stefan Körzell (v.l.): Wissenschaft trifft Praxis.

Über „Tarifpolitik als Verteilungskonflikt" sprach der scheidende Leiter des WSI-Tarifarchivs, Reinhard Bispinck: „Die Verteilungsfrage ist zurück auf der großen politischen Agenda." Das hätten selbst „Institutionen entdeckt, von denen man das noch vor kurzer Zeit nicht erwartet hätte", so das Weltwirtschaftsforum, die OECD oder der IWF. Skeptisch äußerte sich Bispinck in Bezug auf eine allzu euphorische Sicht auf die angeblich brummende deutsche „Lohnmaschine": Zwar steige die Lohnquote seit 2008 wieder an. „Betrachtet man die Entwicklung aber mittel- und langfristig – etwa seit den 1990er oder gar 70er Jahren – sieht das ganz anders aus." Tatsächlich bestehe immer noch jede Menge Nachholbedarf.

Eine der größten Baustellen bleibt laut Bispinck der mangelnde tarifliche Schutz im Niedriglohnsektor. Nur 25 Prozent der Beschäftigten im untersten Fünftel der Lohnskala sind tarifgebunden. Unklar sei, wo die Reise hingeht: Gelingt es, eine Tarifstruktur deutlich oberhalb des gesetzlichen Mindestlohns zu etablieren? Oder wird die Tarifentwicklung im Niedriglohnsektor im Wesentlichen nur den Empfehlungen der Mindestlohnkommission folgen?

Der Wohlstand der Bundesrepublik wachse, zugleich gehe die Verteilungsschere weiter auseinander, bestätigte Stefan Körzell vom DGB-Bundesvorstand. Das Ausufern des Niedriglohnsektors sei „in der Vergangenheit politisch forciert worden", gleichwohl habe es unter der Großen Koalition mehr oder weniger erfolgreiche Versuche des Gegensteuerns gegeben. Die Bilanz sei durchwachsen. Während etwa die Einführung des gesetzlichen

WSI-Tariftagung: Durchwachsene tarif politische Bilanz der großen Koalition.

Mindestlohns „ein Meilenstein“ gewesen sei, habe sich „die Reform der Allgemeinverbindlichkeitserklärung in der praktischen Umsetzung nicht als effektiv“ erwiesen. Zentrale Forderungen für die nächste Etappe seien ein Verbandsklagerecht für Gewerkschaften bei Tarifverstößen und eine umfassende und verbindliche Tariftreuepflicht bei öffentlichen Ausschreibungen.

Wissenschaftliche Anregungen für gewerkschaftliche Tarifpolitiker

Das Konzept, jeden wissenschaftlichen Vortrag durch einen Tarifpraktiker aus den Gewerkschaften kommentieren zu lassen, zog sich durch die gesamte Konferenz. Und machte deutlich, wie sehr das WSI und mit ihm kooperierende Institute für wirklichkeitsnahe und impulsgebende Wissenschaft stehen. Was die Tarifpolitik von der Industriesoziologie lernen kann – darüber sprach Reinhard Bahnmüller vom Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur der Uni Tübingen. Neben einer „Beschreibung der Verlaufsformen“ der Erosion des Tarifsystems habe diese in der Vergangenheit immer wieder auch auf „Chancen gewerkschaftlicher Erneuerung“ hingewiesen – ohne dabei immer Gehör zu finden. „Nervt weiter, das ist notwendig“, kommentierte der baden-württembergische IG-Metall-Bezirksleiter Roman Zitzelsberger. Die Industriesoziologie sei ein „unverzichtbarer Diskussionspartner“.

Die Beziehung von tariflicher und staatlicher Sozialpolitik war das Thema von Gerhard Bäcker vom IAQ Duisburg-Essen. In Zeiten der „Entstaatlichung sozialer Sicherung“, die de facto ein Rückbau sei, sei diese Beziehung von tariflicher und staatlicher Sozialpolitik notwendig ein Spannungsverhältnis. Deutlich werde dies etwa beim geplanten „Betriebsrentenstärkungsgesetz“: Waren Betriebsrenten früher als zusätzliches Element der Altersversorgung gedacht, sollen sie heute zunehmend das allgemein sinkende Niveau der gesetzlichen Altersrente kompensieren. Doch dies können sie gar nicht leisten, machte Bäcker klar: weil tarifliche Sozialpolitik weder flächendeckend sein könne und weil sie auch keinen gesellschaftlichen Solidarausgleich kennt.

Wenig verwunderlich ist, dass das Konfliktpotenzial fortschreitender sozialer Spaltung zu einer Zunahme von Arbeitskämpfen führt. Dabei seien heute eher kleine, kurze und wiederholte Streiks typisch, zeigte WSI-Arbeitskampfexperte Heiner Dribbusch auf. Oft seien die Streiks defensiv, zäh und von großen politischen Weichenstellungen ausgelöst, wie etwa von den Privatisierungen der öffentlichen Daseinsvorsorge im Gesundheitswesen. Forderungen nach Einschränkung des Streikrechts, wie sie vor allem von konservativer Seite immer wieder vorgebracht werden, erteilte die stellvertretende ver.di-Bundesvorsitzende Andrea Kocsis eine klare Absage. Es sei erstaunlich, „was in dieser Debatte plötzlich alles zur öffentlichen Daseinsvorsorge zählen soll“, so die ver.di-Vize.

Das Tarifsystem braucht politische Stützen, so das Fazit der abschließenden Podiumsdiskussion. Während die gegenwärtige Koalition etwa mit dem Mindestlohngesetz eine solche geschaffen habe, sei sie in anderen Bereichen gescheitert. So habe etwa die Linie der freiwilligen Selbstverpflichtungen zur Eindämmung des Werkvertragsmissbrauchs in der Fleischindustrie überhaupt nicht weitergeholfen, betonte Claus-Harald Güster, stellvertretender Vorsitzender der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten.

Ähnlich ambivalent sieht Reinhard Bispinck die tarifpolitische Bilanz der Großen Koalition. So kann die Politik durch Allgemeinverbindlicherklärungen oder Tariftreuevorschriften bei öffentlichen Vergaben das Tarifsystem durchaus stützen. Ungeeignet für eine Stärkung der Tarifbindung seien jedoch tarifdispositive Regelungen; mit diesen könnten Unternehmen gesetzliche Mindeststandards, etwa bei Leiharbeit oder bei der Arbeitszeit, per Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung unterlaufen.

Von **Jörn Boewe**, Journalist in Berlin

Dokumentation der WSI-Tariftagung 2017 mit Fotos und Vorträgen unter **www.boeckler.de/veranstaltung_107443.htm**

Mitbestimmung im digitalen Wandel

RE:PUBLICA Nach der Premiere 2016 war die Hans-Böckler-Stiftung auch dieses Jahr wieder auf der re:publica vertreten. Sowohl am eigenen Stand wie auch auf drei Sessions drehte sich alles um die Arbeit und die Mitbestimmung der Zukunft.

Aus dem beschaulichen Klassentreffen für Blogger ist längst Europas größte Internetkonferenz geworden, auf der sich Teilnehmer aus mehr als 40 Ländern über die Zukunft der digitalen Gesellschaft austauschen. Weil es wohl kaum einen passenderen Ort gibt, um mit der jungen digitalen Elite von morgen über die Folgen von Digitalisierung, Arbeit 4.0 und deren Auswirkungen für die Zukunft der Mitbestimmung zu diskutieren, zieht es seit 2016 auch die Hans-Böckler-Stiftung auf die Netzkonferenz. Auf der diesjährigen re:publica, die vom 8. bis 10. Mai im ehemaligen Postbahnhof in Berlin-Kreuzberg stattfand, war die Stiftung mit einem Informationsstand sowie mit gut besuchten eigenen Veranstaltungen aktiv.

Foto: HBS

Angeregte Gespräche am Böckler-Stand auf der re:publica in Berlin.

„Wir wollen hier mit jungen Menschen ins Gespräch über prekäre Arbeitsbedingungen in diesem Bereich kommen, etwa in Start-ups und beim Crowdworking, und ihnen zeigen, wie wichtig die Mitbestimmung ist, um diese Bedingungen zu verbessern", so Norbert Kluge, Leiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Stiftung. Dass die Arbeitsbedingungen auch bei den jungen Digitalen ein Thema sind, zeigte die Böckler-Veranstaltung über Arbeiten in der Cloud, bei der sich mehr als 200 Zuhörer in den Saal drängten. Auf dem Podium diskutierten der Wirtschaftsinformatiker Jan Marco Leimeister, der mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung jüngst eine Studie über „Arbeiten in der Wolke" vorgelegt hat sowie Mitglied der von der Stiftung ins Leben gerufenen Kommission Arbeit der Zukunft ist, Veronika Mirschel, Bereichsleiterin Selbstständige in der ver.di-Hauptverwaltung, und Streetspotr-Mitgründerin Dorothea Utzt über Nutzen und Risiken der Plattformökonomie. Leimeister räumte dabei mit dem Klischee auf, dass die digitale Transformation nur schlecht ausgebildete Mitarbeiter den Job kosten könnte. „Die Tätigkeiten in der Crowd werden immer komplexer", sagte Leimeister – und damit steige auch der Verdrängungswettbewerb.

Einem ganz anderen Aspekt widmete sich die ebenfalls sehr gut besuchte zweite Böckler-Veranstaltung, bei der es um die Chancen von Frauen bei der Digitalisierung der Arbeitswelt ging. Hier kam es zu kontroversen Diskussionen auf dem Podium und mit dem überwiegend weiblichen Publikum. Die These des Zukunftsforschers Ulrich Reinhardt, dass zukünftig auch trotz Digitalisierung die rollenspezifischen Berufsbilder erhalten bleiben werden, stieß auf erheblichen Widerspruch. Valentina Kerst, ebenfalls Mitglied der Kommission Arbeit der Zukunft und Geschäftsführerin einer strategischen Internetberatung, zeichnete ein deutlich positiveres Bild und sprach „von extremen Veränderungen" in den vergangenen fünf Jahren. Danach streben immer mehr Frauen auch in klassische Männerdomänen der Digitalwirtschaft, etwa bei der Softwareprogrammierung, oder sie gründen verstärkt Start-ups. 13 Prozent aller Start-up-Unternehmen seien inzwischen von Frauen gegründet, so Kerst. Viel wichtiger als diese Zahl sei aber, dass „Frauen viel seltener mit ihren Unternehmen scheitern und ihr Unternehmen viel nachhaltiger führen", so die Beraterin.

Von **Guntram Doelfs**, Journalist in Berlin

Alle Informationen (Videos, Fotos und zusätzliche Links zu den Sessions) unter **http://bit.ly/republica-2017**

8698

Facebook-Freunde hatte die Hans-Böckler-Stiftung zum Redaktionsschluss. Allein im Jahr 2016 ist die Zahl um 43 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen.

Quelle: Facebook

BÖCKLER SCHULE

Neue Unterrichtseinheit „Rente“

Rente ist ein wichtiges Thema, aber in der Schule nicht sehr beliebt. Eine neue Unterrichtseinheit von Böckler Schule für Schüler ab der 11. Klasse versucht, das Thema dennoch ansprechend aufzubereiten – mit starken Bildern und mit Erlebnisberichten von Menschen, die im Alter arbeiten müssen, mit Infografiken und politischen Vorschlägen, über die in der Klasse diskutiert werden soll. „Wir wollen die Schülerinnen und Schüler für die Gefahr der Altersarmut sensibilisieren“, sagt Anke Thiel, die für Böckler Schule zuständig ist.

www.boeckler.de/pdf/schule_ue_rente_2017.pdf

DVPW-JAHRESTAGUNG IN DER STIFTUNG

Wer wählt rechts?

Foto: Uli Baatz

Politikwissenschaftler Schäfer, Elsässer, Bieling (v.l.)

„Die gängige und eingängige Erzählung von den Modernisierungsverlierern zur Erklärung rechter Parteien kann für Deutschland nicht bestätigt werden“, resümierte der Bremer Politikprofessor Philip Manow zum Ende der Jahrestagung 2017, zu der sich die Sektion „Politische Ökonomie“ der Deutschen Vereinigung für Politikwissenschaften (DVPW) Ende März in der Stiftung getroffen hatte. In Kooperation mit dem WSI hatten sich die Politikwissenschaftler einem aktuell drängenden Thema, den Ursachen, Erscheinungsformen und Implikationen des Populismus, gestellt.

Doch mit einer anderen, überzeugenderen Erzählung, die auch den empirischen Befunden Rechnung trägt, wollten die Politökonomen (noch) nicht aufwarten. Präsentiert wurden Ergebnisse aus aktuellen Untersuchungen. So identifizierten Achim Goerres (Universität Duisburg-Essen) und Dennis Spies (Universität Köln) bei AfD-Sympathisanten größere Abstiegsängste als bei Wählern mit Sympathien für die etablierten Parteien. „Die soziale Schichtzugehörigkeit spielte dabei keine Rolle“, so Goerres. Hingegen registrierten Lea Elsässer und Armin Schäfer von der Universität Osnabrück eine deutliche „Repräsentationslücke im politischen System“, bezogen auf die Unterschichten.

„Die Erzählung von den Modernisierungsverlierern zur Erklärung rechter Parteien kann für Deutschland nicht bestätigt werden.“

PHILIP MANOW, Professor für Politikwissenschaft an der Uni Bremen

EINE FRAGE, NIKOLAUS KOWALL

Ist Kritik an der Globalisierung mittlerweile rechtspopulistisch?

Foto: FGW

Sozial oder ökologisch bewegte Kritiker haben über Jahre die fatalen Folgen einer politisch nicht regulierten Globalisierung betont. Doch selbst die Wirtschaftskrise von 2008 hat keinen politischen Richtungswechsel mit sich gebracht. Damit Dinge in Bewegung kamen, waren ein Brexit, ein Donald Trump sowie Rekordresultate für Rechtspopulisten in Europa nötig. Plötzlich interessiert sich sogar der IWF für die Schattenseiten des Freihandels und die Verlierer der Globalisierung. Um nicht in die Defensive zu geraten, versuchen ultraliberale Spin-Doktoren nun, alle Kritiker der neoliberalen Globalisierung als verkappte Gesinnungsgenossen des Rechtspopulismus darzustellen. Davon sollten sich sozial gesinnte Menschen keinesfalls irritieren lassen. Nur weil die Rechtspopulisten Bestandteile einer richtigen Analyse geklaut haben, wird dieselbe nicht falsch. Außerdem unterscheiden sich die Antworten, Stichworte Sozialunion, europäische Investitionsoffensive und Koordination der EU-Wirtschaftspolitik inklusive Eurobonds. Teile davon ließen sich mit Emmanuel Macron wohl verwirklichen, doch dessen größter Konterpart ist aktuell nicht der Rechtspopulismus, sondern die deutsche Presse.

NIKOLAUS KOWALL leitet die Geschäftsstelle des Forschungsinstituts für gesellschaftliche Weiterentwicklung (FGW) in Düsseldorf. Er referierte im April in der Stiftung zum Thema „Rechtspopulismus und soziale Frage“.

WSI

Reinhard Bispinck in Rente

Im Englischen nennt man sie pragmatisch „collective bargaining research“, im Deutschen hat die „Tarifvertragsforschung“ keinen richtigen Namen. Hat sie nicht? Doch: Sie heißt Reinhard Bispinck. 38 Jahre lang war er wissenschaftlich am WSI tätig, 28 Jahre lang leitete er das WSI-Tarifarchiv.

Das wurde unter seiner Leitung zu einer „Fundgrube für alle, egal ob sie nun Neoliberale sind oder was auch immer“, sagte Hagen Lesch vom IW Köln in einer der zahlreichen Dankesreden dieses Abends – ein Lob, umso geradliniger, als es aus dem politischen Lager von Bispincks Kontrahenten kommt. „Reinhards Besonnenheit, Beharrlichkeit und Humor fast britischen Standards“ hob Andy Watts vom IMK hervor, seine „besondere Beziehung zu Italien, Antonio Gramsci und dem PCI“ Salvo Leonardi von der CGIL.

Beeindruckender noch als seine wissenschaftlichen Verdienste ist nur die Wucht, mit der ihn seine Abteilung feiert. Wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter, Leute die vermutlich nicht alle Tage in der Hip-Hop-Szene unterwegs sind, verabschiedeten sich mit einem Rap, den sie eigens auf ihren Chef zugeschrieben und als Musikvideo festgehalten hatten. Und, nein, es war nicht peinlich, sondern witzig, originell und zu Tränen rührend.

Fotos: Uli Baatz; privat

WSI-Direktorin Hassel verabschiedet Reinhard Bispinck; in den frühen 80er Jahren

„Seine Mitarbeiter würden ihm blind in jede Schlacht folgen“, sagte WSI-Direktorin Anke Hassel. „Seine Stärke kam aus der vorbehaltlosen Solidarität mit den Kollegen“, seine prägendste Charaktereigenschaft sei „Loyalität gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten“. In vielen kontroversen Debatten am Institut habe am Ende „Reinhards Stimme entschieden, manchmal auch nur ein Kopfnicken oder ein Lächeln“, so Hassel. „Er ist nicht ersetzbar für uns und wird eine große Lücke hinterlassen.“

Von **Jörn Boewe**

Unter dem Titel **„Tarifpolitik als Gesellschaftspolitik“** erschien im VSA-Verlag eine Festschrift für Reinhard Bispinck. Herausgeber: Thorsten Schulten, u.a..

STUDIENFÖRDERUNG

Neues Promotionskolleg

„Gute Arbeit" ist ein Begriff, den bisher vor allem die Gewerkschaften und bestimmte Parteien für sich entdeckt hatten. In der Wissenschaft wurden, wie es auf der Website des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) heißt, nur „bestimmte Aspekte" des Begriffes untersucht, „häufig ohne den Versuch, die vorhandenen Ergebnisse zueinander in Verbindung zu setzen". Diese Lücke soll ein neues Promotionskolleg schließen, das die Hans-Böckler-Stiftung und das WZB gemeinsam tragen.

Unter dem Namen „Gute Arbeit. Ansätze zur Gestaltung der Arbeitswelt von morgen" promovieren hier sieben Frauen und ein Mann, womit die Kapazität von acht Plätzen erschöpft ist. Das Kolleg steht unter der Leitung von Jutta Allmendinger. Das Thema ist in fünf Unterthemen gegliedert, die sich mit digitaler Ökonomie, Migration, Lebensqualität, Einkommen und der Gestaltung von Arbeitsbedingungen befassen – immer mit dem Fokus auf „guter Arbeit". Diese fünf Unterthemen werden durch die unterschiedlichen Abteilungen am WZB unterstützt, sodass das Kolleg auch innerhalb des WZB eine Art Brückenfunktion einnimmt. Interdisziplinäre Forschung ist der Anspruch. Carina Sprungk, Juniorprofessorin für Politikwissenschaft mit dem Schwerpunkt europäische Integration, hat die wissenschaftliche Koordination des Kollegs übernommen und wird selbst zum Thema „‚Gute Arbeit' in der Wissenschaft: ein europäischer Vergleich" forschen.

www.wzb.eu/gute-arbeit

Foto: David Ausserhofer

Promotionskolleg „Gute Arbeit" am WZB

WIR – DIE HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

Foto: Uli Baatz

Digitale Büchermacher

Bis zu 70 Schriften erscheinen allein in der Abteilung Forschungsförderung pro Jahr. Publiziert werden die Ergebnisse der geförderten wissenschaftlichen Projekte – fast alle nicht mehr gedruckt, sondern nur digital. „So können wir schneller veröffentlichen", sagt Michael Kühlen, Leiter des Referats Publikationen in der Forschungsförderung. Ein weiterer Vorteil: Alle digitalen Veröffentlichungen sind kostenlos auf der Website herunterladbar.

„Unsere eigentliche Arbeit, wie professionelles Aufbereiten und Setzen der Inhalte, hat sich aber nicht geändert", bestätigt seine Kollegin Rosemarie Pulfrich. Gerade durch die Mischung aus handwerklicher und inhaltlicher Arbeit seien die Aufgaben immer wieder neu und spannend. Dass auch noch einige klassische Bücher erscheinen, freut beide. Für eine gedruckte Fassung entscheide man sich, wenn damit eine breitere Öffentlichkeit angesprochen werden könne.

Forschungsförderung, Referat Publikationen
Michael Kühlen, Telefon: 02 11/77 78-643, **michael-kuehlen@boeckler.de**
Rosemarie Pulfrich, Telefon: 02 11/77 78-119, **rosi-pulfrich@boeckler.de**

Experte für gute Beziehungen

ARNE SCHNEIDER arbeitet im Auswärtigen Amt in Berlin. Er möchte gern Diplomat werden. Neben einer guten Ausbildung braucht man die Fähigkeit, sensibel mit Worten umzugehen.

Von **Guntram Doelfs** – Foto **Stephan Pramme**

Viel Zeit zum Eingewöhnen bekam Arne Schneider nicht. Als der junge Politik- und Verwaltungswissenschaftler im Juli 2016 seinen Job im Auswärtigen Amt antrat, brannte in der Berliner Diplomatie gerade mal wieder die Luft. Während die Griechenland- und die Eurokrise noch immer am Köcheln waren, hatte im Herbst 2015 auch noch der Treck von Flüchtlingen auf dem Landweg nach Europa eingesetzt. Für so viele Brandherde brauchte das Amt dringend weiteres Personal. So kam der 27-Jährige an seiner ersten richtigen Arbeitsstelle nach dem Studienabschluss gleich zu einem Spitzenjob und durfte sofort loslegen. „Man hat mich gleich ins kalte Wasser geworfen. Das ist das Schöne hier: Es wird viel erwartet, aber es wird einem gleich viel zugetraut", erzählt er.

Im Referat EU-Außenbeziehungen ist Schneider nun im Unterreferat Migration tätig und beackert geografisch den Bereich Westbalkan, Serbien und Griechenland. Er kümmert sich um Fragen, wie die Ankunft von Flüchtlingen in Griechenland gemanagt und deren Umverteilung in Europa geregelt werden soll. Auch die Reform des gemeinsamen europäischen Asylsystems zählt zu seinem Aufgabenbereich. Das klingt imposant, doch wie sieht seine Arbeit konkret aus? „Zu meinem Brot-und-Butter-Geschäft zählt unter anderem die Erstellung von Gesprächsunterlagen und Sachstandsberichten für Bundesminister, den Bundespräsidenten oder auch die Kanzlerin", schildert Schneider. Ebenso beantwortet er für das Amt Anfragen von Bürgern oder Kleine Anfragen von Bundestagsabgeordneten zum Thema Flucht und Migration.

Wie fühlt es sich für den gebürtigen Frankfurter an, so nah am Puls der aktuellen Außenpolitik zu sein? „Es ist eine ziemlich ehrenvolle und abwechslungsreiche Aufgabe. Zugleich lernt man schnell, Respekt und Demut vor dieser Tätigkeit zu haben, denn man muss sehr sensibel mit dem Wort umgehen", sagt der Referent. Am Anfang war seine Lernkurve steil. Etwa bei der Frage, wem man was wie sagt. Aufpassen, Worte mit Bedacht wählen oder besser schweigen – alles Kerntugenden für seine Arbeit.

Foto: privat

Schneider als Praktikant im französischen Parlament (2014)

Ohne eine exzellente Ausbildung hätte Schneider es wahrscheinlich nicht hierher geschafft. Seine Qualifizierungslaufbahn liest sich beeindruckend: Masterabschluss in europäischer Politik- und Verwaltungswissenschaft am College of Europe im belgischen Brügge, der Kaderschmiede der Europäischen Union. Während des Studiums und kurz danach Auslandsaufenthalte in Quebec, Wien sowie ein Jahr in Paris, darunter ein halbes Jahr am Institut d'Études Politiques de Paris. Komplettiert wird die Liste durch zahlreiche Praktika.

Möglich machte dies vor allem die Unterstützung durch die Hans-Böckler-Stiftung, wofür Schneider bis heute dankbar ist. Als er anfing, zu studieren, hätte er nie geglaubt, eine Chance auf ein Stipendium bei der Stiftung zu haben. „Ich hatte da einen Elitebegriff im Kopf – und fühlte mich selbst eigentlich nicht dazugehörig", so der Sohn eines Industriekaufmanns. Die Hans-Böckler-Stiftung habe ihm diese Angst aber schnell genommen.

Schneiders Stelle ist zunächst bis 2018 befristet. Er möchte aber unbedingt im Auswärtigen Amt bleiben und ein richtiger Diplomat werden. Derzeit ist der angestellte Referent das nicht, denn Diplomaten durchlaufen als Beamte eine eigenständige Ausbildung. Als Diplomat müsste er regelmäßig im Ausland arbeiten und nach wenigen Jahren weiterziehen. Familienfreundlich ist das nicht, die Scheidungsquote unter Mitarbeitern des Auswärtigen Amtes ist sehr hoch. Abhalten wird das Arne Schneider aber nicht. Dazu macht ihm der Job zu viel Spaß.

Arne Schneider im „Weltsaal": Der geschichtsträchtige Raum ist der größte Festsaal des Auswärtigen Amtes.

Foto: Ute Demuth

Die Kommissionvorsitzenden Jürgens (r.) und Hoffmann

Abschlussforum „Arbeit der Zukunft“

Die Arbeitswelt wandelt sich dramatisch und wird sich in den kommenden Jahrzehnten weiter fundamental verändern. Die von der Hans-Böckler-Stiftung 2015 initiierte 32-köpfige interdisziplinäre Kommission Arbeit der Zukunft hat unter der Leitung des DGB-Vorsitzenden Reiner Hoffmann und der Kasseler Soziologin Kerstin Jürgens in den vergangenen zwei Jahren die auslösenden Faktoren dieser Veränderungen untersucht, ihre Auswirkungen analysiert, Herausforderungen identifiziert und Denkanstöße formuliert. Nun stellt sie ihren Abschlussbericht vor und lädt ein, in verschiedenen Themenrunden mit renommierten Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft, Politik und Gewerkschaften darüber zu diskutieren.

Veranstaltung vom 27. bis 28. Juni in Berlin

Sarah Roeger, Hans-Böckler-Stiftung
Telefon: 02 11/77 78-105
@ sarah-roeger@boeckler.de

Konferenz für Aufsichtsräte

Zukunft und Gerechtigkeit sind die Themenschwerpunkte der Aufsichtsräte-Konferenz. Ziel ist, die Sicherung und den Ausbau der Arbeitnehmermitbestimmungsrechte im nächsten Regierungsprogramm festzuschreiben. Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles wird über die Bedeutung von Mitbestimmung für sozialen Zusammenhalt und Demokratie sprechen. Die Position der Parteien im Bundestag erläutert der Politikwissenschaftler Karl-Rudolf Korte.

Veranstaltung vom 29. bis 30. Juni in Berlin

Eva Jacobs, Hans-Böckler-Stiftung
Telefon: 02 11/77 78-118
@ eva-jacobs@boeckler.de

Arbeitszeit auf dem Prüfstand

Aus wissenschaftlicher und politischer Perspektive diskutieren Referenten und Plenum die Eckpunkte für eine arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitgestaltung im Kontext Arbeit 4.0. Im Mittelpunkt stehen die sozialen und gesundheitlichen Auswirkungen von Arbeitszeit und die bereits bestehenden Möglichkeiten gesetzlicher und tariflicher Regulierungen.

Veranstaltung am 12. Juli in Düsseldorf

Jennifer Büsen, Hans-Böckler-Stiftung
Telefon: 02 11/77 78-111
@ jennifer-buesen@boeckler.de

Journalistische Sommerschule

Stipendiaten, die ihre Zukunft im Journalismus sehen, wird diese mehrtätige Textwerkstatt angeboten. Am letzten Tag ist die Teilnahme am Treffen des Altstipendiaten-Netzwerkes Medien geplant, auf dem die Publizistin Mely Kiyak über Hate Speech-Reden spricht.

Veranstaltung vom 4. bis 9. September in Düsseldorf

Nadine Raupach, Hans-Böckler-Stiftung
Telefon: 0211/77 78 276
@ nadine-raupach@boeckler.de

Fachgespräch Arbeitsrecht

Die Veranstaltung „Gut aufgestellt ins Wahljahr“ wird sich auf zwei Themen konzentrieren: auf die arbeits- und sozialrechtlichen Inhalte der Wahlprogramme der Parteien sowie auf die aktuelle Rechtsprechung, um betriebliche Interessenvertreter für die Betriebsratswahlen 2018 fit zu machen.

Veranstaltung am 7. September in Düsseldorf

Katharina Jakoby, Hans-Böckler-Stiftung
Telefon: 0211/77 78 124
@ katharina-jakoby@boeckler.de

Mitbestimmung für Europa

Die Hans-Böckler-Stiftung veranstaltet in Kooperation mit der Arbeitskammer des Saarlandes ein Zukunftssymposium, um einen – positiven – Blick auf das soziale Europa der Zukunft zu richten. Welche Bausteine gibt es? Was kann die Arbeitnehmerschaft individuell und kollektiv für Europa tun?

Veranstaltung vom 13. bis 15. September in Friedrichsthal/Saarland

Michael Stollt, Hans-Böckler-Stiftung
Telefon: 02 11/77 78-640
@ michael-stollt@boeckler.de

ZUR SACHE DARÜBER SOLLTEN WIR REDEN

Foto: Uli Baatz

„Ein durchsichtiger Versuch, die Unternehmensverfassung auszuhebeln"

NORBERT KLUGE über die Vereinbarkeit der deutschen Aufsichtsratsmitbestimmung mit EU-Recht

Generalanwalt Henrik Saugmandsgaard Øe begründete am 4. Mai seinen Schlussantrag. Demnach ist das 76er-Mitbestimmungsgesetz und damit das Recht der Arbeitnehmer in Deutschland, im Aufsichtsrat mitbestimmen zu können, mit EU-Recht vereinbar. Der Generalanwalt sieht keine Diskriminierung ausländischer Arbeitnehmer und auch keine Einschränkung der Freizügigkeit. Sein Schlussantrag bereitet die Entscheidung der EuGH-Richter vor. Folgen sie diesem Plädoyer, wird der 4. Mai als ein guter Tag für die Arbeitnehmer in Deutschland und der EU in die Geschichte eingehen. Dann können Arbeitnehmer in allen Aufsichtsräten mit ausländischen Tochterfirmen aufatmen. Sie können sicher sein, dass ihnen die Legitimation als gewählte Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat nicht abgesprochen wird.

Hintergrund dieses europarechtlichen Verfahrens ist die Klage eines Aktionärs der TUI AG. Der sieht durch das deutsche Mitbestimmungsgesetz im EU-Ausland tätige Konzernbeschäftigte diskriminiert, weil sie nicht an Wahlen zum Aufsichtsrat der TUI AG teilnehmen können – weder aktiv noch passiv. Hier geht es also um ein Diskriminierungsverbot. Weiterhin sieht er die Freizügigkeit der Arbeitnehmer eingeschränkt, behauptet, sie könnten sich gehindert fühlen, in ein anderes EU-Land umzuziehen, weil sie dadurch ihr Mitbestimmungsrecht verlieren würden, das nur in Deutschland gilt.

Hier sehen wir einen durchsichtigen Versuch, mit juristischer Spitzfindigkeit die deutsche Unternehmensverfassung großer mitbestimmter Unternehmen auszuhebeln. Es war der Vertreter des Großherzogtums Luxemburg, der in der öffentlichen Anhörung zum TUI-Fall Ende Januar beim EuGH deutlich machte, dass es dem Kleinaktionär und Antragsteller um die Abschaffung der Mitbestimmung geht und nicht um die Europäisierung. Bemerkenswert ist auch, dass dieses Verfahren am EuGH nicht nur die deutsche Bundesregierung interessiert. Vielmehr nutzten viele Regierungen, wie die von Frankreich, den Niederlanden, Österreich und Luxemburg, die Gelegenheit, den beteiligten EuGH-Richtern klarzumachen: Es gibt durchaus auf nationaler Ebene Sachverhalte von allgemeinem öffentlichen Interesse, die eine Einschränkung europäischer Grundfreiheiten begründen könnten. Darauf hat der Generalanwalt in seinen Begründungen erkennbar Bezug genommen.

Und er geht weiter, indem er feststellt: Die Mitbestimmung würde sogar eine Einschränkung der europäischen Arbeitnehmerfreizügigkeit rechtfertigen. Weil sie „ein wesentlicher Bestandteil des deutschen Arbeitsmarktes und – allgemeiner – der deutschen Sozialordnung ist". Hier könnte der EuGH Rechtsgeschichte in Europa schreiben. Man darf gespannt sein, ob die Richter diesem Pfad des Generalanwalts folgen.

Nun ist damit aber die generelle Bedrohung der Mitbestimmung in Deutschland nicht vom Tisch. Der Auftrag an die nächste Bundesregierung lautet: gesetzliche Schlupflöcher schließen. Keinem Unternehmen mit operativer Basis in Deutschland soll es möglich sein, die europäische Niederlassungsfreiheit zu nutzen, um durch einen Rechtsformwechsel aus der Mitbestimmung auszusteigen. Und kein Arbeitnehmer darf seine nationalen Mitbestimmungsrechte verlieren, wenn der Sitz des Unternehmens in ein anderes EU-Land mit weniger oder keinen Mitbestimmungsrechten verlegt wird. Das europäische Gesellschaftsrecht muss so fortentwickelt werden, dass es obligatorisch und systematisch Mitbestimmungsrechte vorsieht.

NORBERT KLUGE leitet die Abteilung Mitbestimmungsförderung in der Hans-Böckler-Stiftung. Ein Interview mit Kluge zu diesem Thema finden Sie unter **http://bit.ly/2s3eEJ4**

Starkes Strategiebuch

WISSEN Hans-Erich Müllers Buch zur Unternehmensführung erklärt Managementmethoden und Konzernstrategien im Zeitalter der digitalen Transformation.

Als Hans-Erich Müller im Jahr 2010 die erste Auflage seiner „Unternehmensführung: Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele" veröffentlicht hatte, war das iPhone drei Jahre auf dem Markt. Karstadt hoffte nach der Insolvenz des Arcandor-Konzerns auf einen zweiten Frühling unter dem neuen Eigentümer Nikolas Berggruen. Der Modehändler Zalando steckte noch in den Kinderschuhen. Amazon erwirtschaftete in Deutschland bereits fünf Milliarden Euro Umsatz.

Heute ist Zalando ein börsennotiertes Unternehmen mit 3,6 Milliarden Euro Umsatz und über 10 000 Mitarbeitern. Amazon hat seinen Umsatz in Deutschland auf über 15 Milliarden Euro mehr als verdreifacht. Karstadt und Kaufhof haben neue Eigentümer und suchen dringend nach Strategien, die den Warenhäusern das Überleben sichern.

Digitale Technologien verändern nicht nur den Handel. Sie verändern alle Arbeits- und Lebensverhältnisse so grundlegend, dass inzwischen von einer digitalen Revolution die Rede ist. Hans-Erich Müller – er ist Professor für Unternehmensführung und Organisation – gelingt es in der jüngst veröffentlichten dritten Auflage seines Buches, diese erheblichen Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Unternehmen in seine Überlegungen zur strategischen Ausrichtung, zur Gestaltung der Organisation und zu den Management- und Führungssystemen zu integrieren.

Er hält an einer klaren Struktur fest und setzt sich mit gängigen Managementtheorien, etwa von Michael Porter, Knut Bleicher und Henry Mintzberg, auseinander. Er bleibt seiner Grundüberzeugung treu und wirbt für einen integrierten Managementansatz. Statt radikaler Vereinfachung setzt er auf die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und die daraus erwachsenden Spannungen und Widersprüche nicht zu ignorieren. Die Stärke dieses Ansatzes wird gerade im Zeitalter der sogenannten „digitalen Transformation" deutlich: Es geht nicht um Innovation versus Effizienz, um systematische Planung versus agile Methoden, Selbststeuerung versus Hierarchie. Die Kunst der Führung besteht vielmehr im „Und": gegensätzliche Perspektiven einnehmen zu können und situationsangemessene Antworten zu finden.

Müller bleibt nicht akademisch, sondern ist immer anschaulich durch viele Praxisbeispiele. So wird anhand der Unternehmen BASF und Hoechst die strategische Option „Konzentration auf ein Kerngeschäft" an klassischen Beispielen illustriert. Die strategische Alternative „Diversifizierung und Konglomerat" wird sehr aktuell am Holdingkonzept von Alphabet/Google erläutert.

Der Autor hat einen klaren Blick auf die wachsende Bedeutung von Konzepten, die die Mitarbeiter in die Gestaltung beschleunigter Veränderungsprozesse einbeziehen. Dazu liefert er konkrete Anschauungsbeispiele zur gezielten Einflussnahme und Intervention der Arbeitnehmervertreter bei der Umsetzung von strategischen Entscheidungen. Auch deshalb lohnt sich die Lektüre gerade für Betriebs- und Aufsichtsräte.

Das Buch gibt klare Orientierung durch einen aktuellen, theoretisch fundierten und gleichzeitig praxistauglichen Überblick zum Thema Unternehmensführung. Der Autor versagt sich dabei der verbreiteten Neigung zur Übertreibung. Sehr hilfreich in turbulenten Zeiten.

Von **Christof Balkenhol,** München

Hans-Erich Müller: **Unternehmensführung.** Strategie – Management – Praxis. Oldenbourg, De Gruyter 2017 (3. Aufl.). 412 Seiten, 29,95 Euro

Fazit

DAS BUCH IST AKTUELL, THEORETISCH FUNDIERT UND PRAXISTAUGLICH.

Konfliktträchtiger Arbeitsalltag

Arbeitskonflikte sind, so die These dieses Buches, heute individualisierter und alltäglicher als noch in den 80er Jahren. Im Fordismus seien die Konflikte um Arbeit in der Regel kanalisiert, institutionalisiert und von „normierten Konfliktarenen absorbiert" worden, während sich heute „die Streitgegenstände von Arbeitskonflikten immer weiter zurück in den Alltag zu verlagern" scheinen. Der Autor spricht von „überbordenden Konfliktpotenzialen", deren häufiges Hintergrundmotiv der „Verschleiß von Arbeits- und Lebenskraft" durch Rationalisierungsmaßnahmen und Flexibilitätsanforderungen sei. Die Konflikte manifestieren sich in Form von Kritik und Widersetzung. Kritik kann als Widerspruch, Protesthaltung, auch als persönlicher Streit in Arbeitszusammenhängen auftreten. Widersetzung äußert sich in Leistungszurückhaltung, in krankheitsbedingten Fehlzeiten, freilich auch – wie in einem der drei untersuchten Betriebe – in Initiativen zur Betriebsratsgründung.

Für sein von der Hans-Böckler-Stiftung gefördertes Forschungsprojekt an der Uni Kassel lieferten dem Autor Experteninterviews in drei Betrieben das empirische Material. Befragt wurden 28 arbeitspolitische Akteure (Geschäfts- und Personalleiter, Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter sowie Verantwortliche des betrieblichen Gesundheitswesens) und 73 in der Produktion Beschäftigte. Gefragt wurden Erstere zu Belastungen, denen die Beschäftigten ausgesetzt sind, sowie nach Initiativen, die deren Arbeits- und Lebenskraft erhalten sollen. Die Gruppe der Beschäftigten wurde nach ihren Belastungs- und Frustrationserfahrungen und ihrem Konflikthandeln gefragt. Doch davon gewinnt der Leser leider nur ein schemenhaftes Bild.

Trotz des reichhaltigen Materials ist eine bedauernswerte Lücke zu beklagen: Die Konfliktformen werden zwar identifiziert und benannt, es fehlen jedoch Schilderungen von konkreten Konfliktverläufen. Wenn es sich schon um „verborgene" Konflikte handelt, dürfte dem Leser eine anschauliche Rekonstruktion der „massiven Alltagskonflikte" nicht vorenthalten bleiben. Die 390-seitige Studie besteht zur Hälfte aus theoretischen Erörterungen und zur anderen Hälfte aus der Auswertung der empirischen Untersuchung. Der „kopflastige" theoretische Teil ist wohl darauf zurückzuführen, dass es sich um eine soziologische Doktorarbeit handelt. Folgt ein Autor den universitären Anforderungen, geht dies häufig zulasten der Lesbarkeit. Den Konflikt zwischen beiden Ansprüchen hat leider der Leser auszubaden.

Von **Walther Müller-Jentsch**, Düsseldorf

Mathias Heiden: **Arbeitskonflikte.** Verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität. Berlin, edition sigma 2014. 391 Seiten

DREI FRAGEN AN JÖRG MEYER

Der Journalist hat mit Gewerkschafterinnen über Arbeit und Feminismus gesprochen.

Zwölf Interviews zu Feminismus und Arbeit, geführt von einem Mann. Warum?

Gegenfrage: Warum nicht? Bei mir hat ein Pressetermin zur Lohngerechtigkeitsinitiative der NGG mit der Vorsitzenden Michaela Rosenberger die Idee ausgelöst. Ich hatte mit zahlreichen Gewerkschaftsredakteuren gerechnet. Die kamen aber nicht. Wer kam, waren ihre Kolleginnen für Gender-Themen. Alles gestandene Journalistinnen, dennoch dachte ich: Denken die Jungs, Lohngerechtigkeit ist ein Frauenthema – und deswegen unwichtig?

Alle Gesprächspartnerinnen haben eine feministische Perspektive. Wie ist diese entstanden?

Die meisten führte die Realität an ihren Arbeitsplätzen dorthin, häufig in den 70er Jahren. Sie erlebten, wie Kolleginnen weniger verdienten oder nach der Geburt eines Kindes nicht auf ihre alte Stelle oder in die Vollzeit zurückkehren konnten. Das brachte sie oft dazu, weitere Frauen anzusprechen – um so gemeinsam etwas zu erreichen. Ohne diese Strategie wären die Gewerkschaften nicht da, wo sie heute sind. Denn dort sind Frauen inzwischen ja auch auf den Führungsebenen durchaus gut vertreten.

Was hat Sie in den Gesprächen am meisten überrascht?

Statt überrascht würde ich sagen: erschüttert. Es hat mich erschüttert, wie wenig sich bei der unterschiedlichen Entlohnung nach Geschlecht und der Bewertung von angeblichen Frauen- und Männerberufen getan hat. Monika Brandl von ver.di bringt das so auf den Punkt: „Es kommt immer mal wieder in einem anderen Kleidchen daher, das Problem aber bleibt das gleiche.

Die Fragen stellte **Jeannette Goddar**.

Oskar Negts Ostpreußen

Vom „Überlebensglück" handelt der erste Teil der Autobiografie Oskar Negts, in deren Mittelpunkt seine Geschichte als Flüchtling und Vertriebener steht. Der Sozialwissenschaftler, der 1930 im ostpreußischen Kapkeim als Sohn einer Bauernfamilie geboren wurde, wählt dazu eine für das Genre ungewöhnliche Methode, die über die Verknüpfung von Einzelereignissen hinaus in einer dichten Erzählung mündet. Negt verbindet Beschreibungen des Erlebten und der Zeit- und Gesellschaftsverhältnisse mit sozialphilosophischen Reflexionen. Diese Reflexionen kreisen, wie könnte es bei einem an Kant, Freud, Marx und Adorno geschulten Soziologen anders sein, um die Begriffe Aufklärung, Bindung und Emanzipation. Er schildert, wie wichtig das Umfeld und die Familie sind, damit ein Kind jenes Vertrauen entwickeln kann, das es braucht, um sich zu orientieren und das weitere Leben zu meistern.

Nicht der Krieg, sondern die durch den Krieg notwendige Flucht wurde für Negt zum Wendepunkt: „Es war der 25. Januar 1945. An diesem Tag endete meine Kindheit." Nur mit Mühe und dank hilfsbereiter Menschen gelang es ihm und zwei Schwestern, Königsberg zu erreichen und die „Totenstadt", in der die eisige Kälte es nicht mehr zuließ, die Leichen zu begraben, Richtung Dänemark zu verlassen. Das mehrjährige Fluchttrauma, das sein Leben auseinanderriss, verknüpft Negt mit dem Flüchtlingselend, „das heute andere Menschen betrifft, aber ähnliche Hilflosigkeit ausdrückt wie damals, als Hunderttausende sich in Häfen zusammendrängten, um über die Ostsee zu fliehen". Darin liegt die Originalität von Negts lesenswertem Buch. Gespannt erwarten wir die Fortsetzung der Autobiografie, die Oskar Negt plant. Denn sie verspricht nach diesem persönlichen Einstieg auch Aufschluss über die politische Geschichte der Bundesrepublik.

Von **Jens Becker**, Düsseldorf

Oskar Negt: **Überlebensglück.** Eine autobiografische Spurensuche. Göttingen, Steidl Verlag 2016. 320 Seiten, 24 Euro

Workers' Voice

Die Arbeitnehmerbeteiligung in den 100 größten börsennotierten Unternehmen in der EU untersuchen WSI-Direktorin Anke Hassel und Nicole Helmerich von der Hertie School of Governance in Berlin in diesem Report in englischer Sprache. In den 100 Unternehmen arbeiten rund 17 Millionen Arbeitnehmer – überwiegend in Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Die Autorinnen zeigen, dass sich verschiedene Formen der Beteiligung gegenseitig bedingen und ergänzen. Außerdem scheinen Arbeitnehmervertreter im Führungsorgan und Tarifbindung die Grundsätze der Unternehmensführung zu verbessern. Die Unternehmen mit starker Arbeitnehmerbeteiligung haben im Schnitt eine höhere Marktkapitalisierung und höhere Umsätze – dies rührt wohl auch daher, dass die deutschen Unternehmen im Sample besonders groß sind.

Anke Hassel/Nicole Helmerich: **Workers' voice in the 100 largest European companies.** Reihe: MBF Report, Nr. 31, Düsseldorf 2017, 9 Seiten. Kostenloser Download unter **www.boeckler.de**, Veröffentlichungen, MBF Report

---

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

Besuchen Sie **www.boeckler.de** (Veröffentlichungen).

QUERGELESEN

Von **HELMUT ORTNER**

Schon Friedrich Nietzsche war der Ansicht, es kennzeichne die Deutschen, dass bei ihnen die Frage „Was ist deutsch?" niemals aussterbe. Im Zentralorgan deutscher Leitkultur, der Bild am Sonntag, hat Innenminister Thomas de Maizière in einem Zehn-Punkte-Katalog Antworten versucht: Wir sagen unseren Namen. Wir geben uns zur Begrüßung die Hand und vor allem: „Wir sind nicht Burka." Politsatire? Rechtspopulismus light? Sicherlich beides. Wer erfahren möchte, wie wir Deutschen zu dem wurden, was wir sind, bekommt umfassende Antworten in Dieter Borchmeyers neuem Buch „Was ist Deutsch?" Der Begriff des Deutschseins – so der emeritierte Heidelberger Germanist – unterliegt dem permanenten Wandel und bringt ständig neue Identitäten hervor.

Dieter Borchmeyer: **Was ist deutsch?** Die Suche einer Nation nach sich selbst. Berlin, Rowohlt 2017. 1055 Seiten, 39,95 Euro

DAS POLITISCHE LIED

Foto: shutterstock

Pankow: „Langeweile“ (1988)

Dasselbe Land zu lange geseh'n
Dieselbe Sprache zu lange gehört
Zu lange gewartet, zu lange gehofft
Zu lange die alten Männer verehrt.
Ich bin rumgerannt, zu viel rumgerannt
Zu viel rumgerannt
Und ist doch nichts passiert (…)

SOUNDTRACK DER WENDEZEIT

Den alten Krimi zu oft gelesen/Rohe Spaghetti zu viel gekaut/Zu lange geschlafen, zu oft gebadet/Und vor allem zu viel Fernsehen geschaut“. So beginnt der Song „Langeweile“, eine Folkrocknummer mit Klavier, Banjo und Slidegitarre, 1988 von der Berliner Rockband Pankow veröffentlicht. Der Song baut sich langsam auf: „Zu viele Frauen nur angesehen/Zu viel nur mit mir rumgespielt/Zu viel gesoffen, zu viel geredet/Zu viele Nächte, wo nichts passiert“.

Als die dritte Strophe beginnt, setzt endlich die volle Band ein. Der Text, der im Privaten begonnen hatte, wird nun politisch: „Dasselbe Land zu lange geseh'n/Dieselbe Sprache zu lange gehört/Zu lange gewartet, zu lange gehofft/Zu lange die alten Männer verehrt“. Das Musikpublikum der DDR ist geübt darin, leise angedeutete Kritik zwischen den Zeilen herauszulesen. „Zu lange die alten Männer verehrt“ – das ist ungewohnt explizit.

Die Band hatte seit ihrer Gründung immer wieder ungeschönte Texte geschrieben. 1981 hatten die Musiker eine Art Rockoper über den jungen Lehrling Paul Panke komponiert, der so gar nicht in das sozialistische Ideal passte. Miesepetrig fügt er sich in seinen öden Arbeitsalltag, ordnet sich nur ungern den spießigen Chefs unter. Die Musik: ungekünstelt und direkt. Pankow gelten als die Rolling Stones der DDR. Sänger André Herzberg, heute als Schriftsteller bekannt, ist damals ein Rockstar. Erst 1989 wird das Bühnenstück über den Lehrling auf dem DDR-Label Amiga als Schallplatte veröffentlicht. Doch Pankow hat auch Fürsprecher unter den Kulturfunktionären. Die Band kann „Paul Panke“ über 200 Mal live aufführen.

Der Song „Langeweile“ wird im Westen als Sensation aufgenommen. Als Pankow den Song in der von Radio Bremen produzierten Talkshow „3 nach 9“ spielt – die Band reist im Rahmen des Kulturaustauschs öfter in die Bundesrepublik –, liest der Moderator noch einmal bedeutungsschwanger die heikle Textzeile vor. Und bohrt nach: „Jetzt wollen wir doch mal konkret werden: Welche alten Männer haben wir zu lange verehrt?“

Die Antwort legt er Sänger Herzberg gleich in den Mund: „Die im Politbüro vielleicht?“ Herzberg ist die Vereinnahmung durch den Moderator unangenehm. „Möglicherweise hängt man seinen alten Idealen zu lange nach“, erklärt er sich. „Ich hab's geschrieben, es ist meine Haltung.“ Die Band bekommt trotzdem Ärger. Die Stimmung in der DDR-Führung ist aufgekratzt, der Kampf zwischen Freunden der Perestroika und Hardlinern in vollem Gange. Auf der 7. ZK-Tagung im Dezember 1988 empört sich einer der Redner über die Band Pankow und den Song, mit dem sie sich „gegen die Männer unserer Partei produzieren“. Die Folge: „Langeweile“ wird nicht mehr im DDR-Radio gespielt. Zumindest für ein paar Monate.

Mit dem Fall der Mauer bekommt der Song eine neue Bedeutung. Hatte er in den letzten Monaten der DDR ein Unbehagen mit dem Stillstand auf den Punkt gebracht, so wird er nun zum Soundtrack der Wendezeit: In den Monaten nach dem Mauerfall steht er für eine rauschhafte Aufbruchstimmung. Die „alten Männer“ sind entmachtet, die DDR löst sich auf. Es kommt Bewegung in die Bude. Was auch immer die Zukunft jetzt bringt – langweilig wird sie erst einmal nicht.

Von **Martin Kaluza**, Berlin

Das Lied hören/ansehen:
bit.ly/pankow-langeweile

Geld her!

www.reichtum-umverteilen.de

Vor drei Jahren bildete sich das Netzwerk „Umfairteilen", das nur für eine kurze Zeit aktiv war. Zum Wahljahr hat sich jetzt das Bündnis „Reichtum umverteilen" gegründet. Hinter der Initiative stehen unter anderem die Gewerkschaften ver.di, GEW und NGG sowie die Sozialverbände VdK und SoVD – und damit großenteils dieselben Organisationen wie beim Vorgängerbündnis. Drei DGB-Gewerkschaften sind dabei, die Industriegewerkschaften IG Metall und IG BCE machen nicht mit.

Um den Reichtum im Land umzuverteilen, fordert das Bündnis eine höhere Erbschaftsteuer und eine Neuauflage der Vermögensteuer. In einfacher Sprache klingt das dann so: „Sehr reiche Menschen und reiche Firmen sollen mehr Steuern zahlen (...) Mit den Steuergeldern wird zum Beispiel der Bau von neuen Schulen und Straßen bezahlt." Auch für bezahlbaren Wohnraum setzt sich die Kampagne ein. Den Initiatoren geht es erkennbar weniger um neue Ideen, sondern um Sichtbarkeit im Wahljahr. Allerdings fehlt es den Vorschlägen an konkreten Zahlen – gerade die wären beim Thema Steuern und Verteilung aber wichtig, um zu beurteilen, ob man die Forderungen auch unterstützen will.

Unter der Rubrik „Hintergrund" sind diverse Studien und Analysen zum Thema Reichtumsverteilung zusammengetragen, sie stammen von politisch so unterschiedlichen Organisationen wie dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB), der Rosa-Luxemburg-Stiftung und dem DIW.

Die Homepage ist übersichtlich und klar aufgebaut. Der Nutzer findet sich mühelos zurecht. Wer mag, kann den Aufruf online unterzeichnen. Eine gute Idee: Termine zu Konferenzen und Podiumsdiskussionen können angemeldet und in den Kalender eingestellt werden.

Von **Gunnar Hinck. Berlin**

Fazit

TYPISCHE KAMPAGNENSEITE

APPS

Einigkeit

Seit Kurzem ist die traditionsreiche Mitgliederzeitschrift der NGG auch per App auf dem Smartphone zu lesen. Durch die Seitenübersicht bekommt man einen schnellen Überblick, das Blättern im Heft ist leichtgängig. Fotos und Grafiken können separat angesehen werden, die Suchfunktion klappt. Noch ist die App ein reines E-Paper des Print-Hefts. Zusätzliche Angebote wie aktuelle Informationen oder Videos würden die App weiter aufwerten.

Kostenlos für Android und iOS

Resi

„Nordkorea hat wieder eine Kurzstreckenrakete abgefeuert." „Hast du noch was für mich zu erzählen?" „Facebook wehrt sich gegen das Gesetz von Heiko Maas gegen Hate Speech im Internet." Die App bietet Nachrichten im Chat-Format. Im lockeren Dialog mit „Resi" kann man sich durch tägliche Neuigkeiten lesen. Der Schmunzel- und Unterhaltungsfaktor ist hoch, Tiefschürfendes eher selten. Klischee-Minuspunkt: Muss „News-Assistentin" Resi eine Frau sein?

Kostenlos für Android und iOS

BLOG-TIPP

Mama arbeitet

Die Zahl der Blogs berufstätiger Mütter ist unüberschaubar. Sie beschreiben die Doppelbelastung von Beruf und Familie, viele sind in alten Rollenklischees gefangen, etwa wenn die Bloggerinnen mehr über die besten Tipps für Kindergeburtstage als über sich und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Mutterseins schreiben. Der Blog der Konstanzerin Christine Finke ist anders: Seit ein paar Jahren schreibt die dreifache alleinerziehende Mutter über die alltäglichen Belastungen und Ungerechtigkeiten. Über Job-Absagen, über Erschöpfung, über Geldnot, über den Kampf mit Ämtern. Christine Funke scheut sich nicht, über Fragen zu schreiben, die anderen peinlich wären: Soll ich meinen Kindern ein heißes Bad erlauben, oder ist das zu teuer? Der Blog scheint einen Nerv getroffen zu haben: Regelmäßig werden die Einträge mehr als 50 Mal kommentiert.

www.mama-arbeitet.de/

NACHGEFRAGT

Foto: Stefan Ostermeier

THOMAS RAMGE schreibt als Technologie-Korrespondent für das Wirtschaftsmagazin brand eins. Er hat mehrere Sachbücher u. a. zur Digitalisierung veröffentlicht.

ICH KLICKE AUF …

… **economist.com, faz.net, guardian.com, nytimes.com, business-insider.com, politico.com** und **spiegel.de.**

ABONNIERT HABE ICH …

… die **Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung** und das Berliner Stadtmagazin **tip**, außerdem bekomme ich als Autorenabo **brand eins** und **The Economist**.

ICH LESE GERADE …

… **Simple Rules** von Donald Sull und Kathleen Eisenhardt zum Thema Entscheidungsfindung.

ABSCHALTEN KANN ICH …

… am besten beim Sport: **Basketball**, **Tennis** und **Laufen**.

INTERESSANTER KOPF

Peter Hartz

Foto: Becker&Bredel/dpa

Er ist wieder da: Der Namensgeber der Hartz-Gesetze stellte im Mai sein Konzept zur Weiterentwicklung der Agenda 2010 vor. So sollen ehemalige Langzeitarbeitslose, sogenannte A-Trainer, aktuelle Arbeitslose unterstützen und beraten. In den Medienberichten fehlte nicht der Hinweis, dass Peter Hartz inzwischen als Einzelkämpfer, sozusagen als Ich-AG, unterwegs ist. Selbst von den Befürwortern der Agenda 2010 war keine Unterstützung zu hören. Und Katja Kipping von der Linkspartei bekundete streng, dass Hartz „seine Fehler von damals" hätte eingestehen müssen, und empfahl ihm für ein paar Monate ein Leben auf Hartz IV. Die Missachtung trifft den Falschen. Peter Hartz war lediglich der Technokrat und Experte, der dem damaligen Kanzler Gerhard Schröder die gewünschten Konzepte lieferte. Die gesellschaftspolitische Dimension der Agenda-Reformen blieb dem damaligen VW-Personalvorstand fremd – gleichzeitig hat er aber, anders als manche Politiker, nie abwertend von „sozialen Hängematten" und „faulen Arbeitslosen" gesprochen.

www.youtube.com/watch?v=E8Au7-N0zOI

RÄTSEL Schon die Römer setzten Ermüdungsreden ein, um Gegner zu erschöpfen oder Gesetze zu verzögern. In Deutschland sind sie abgeschafft. In den USA gibt es das endlose Quasseln zuweilen noch.

Von **Marc von Lüpke**

Foto: William J. Smith/AP Photo

Senator Strom Thurmond (rechts) ist erschöpft, seine Ehefrau strahlt. Er hat 24 Stunden und 18 Minuten im US-Senat gesprochen – am Stück. Mit der Marathonrede, die am Abend des 28. August 1957 beginnt, will der demokratische Politiker aus South Carolina, überzeugter Anhänger der Rassentrennung, den Civil Rights Act von Dwight D. Eisenhower verhindern. Es ist ein Gesetz, das die Bürgerrechte der Afroamerikaner stärken und ihnen die Wahrnehmung des Wahlrechts erleichtern soll.

Thurmond liest die Wahlgesetze aller damals existierenden 48 Bundesstaaten vor, um zu beweisen, dass der Civil Rights Act überflüssig sei. Aus der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung zitiert der Senator ebenso wie aus Büchern und aus Rezepten seiner Großmutter. Vergeblich. Denn nach der Zermürbungsrede verabschiedet der Senat das Bürgerrechtsgesetz unbeeindruckt. Thurmonds Ansichten sind nicht mehrheitsfähig. Allerdings wird er für seine Ausdauer berühmt. Später wechselt er zu den Republikanern.

„Filibuster", abgeleitet vom französischen „flibustier" für Pirat, wird diese Taktik genannt, die sich aus der Ermüdungsrede der römischen Rhetorik entwickelt hat. Lediglich eine Mehrheit von drei Fünfteln aller Senatorenstimmen, also heute 60, kann einen Filibuster beenden. In bestimmten Fällen genügt eine einfache Mehrheit. Filibuster ereignen sich immer wieder in der US-Geschichte. 1964 redet der Senator Robert Byrd 14 Stunden gegen ein weiteres Bürgerrechtsgesetz an, 1992 spricht Alfonse D'Amato 15 Stunden lang: Er will die Streichung von Subventionen für eine Schreibmaschinenfabrik in seinem Bundesstaat New York verhindern.

In Deutschland hält 1902 der SPD-Abgeordnete Otto Antrick eine vergleichsweise endlose Rede. Rund acht Stunden spricht er, um eine Abstimmung über die Erhöhung der Getreidezölle zu verzögern. Der Grund: Die Einteilung der Wahlkreise bei den Reichstagswahlen benachteiligt die SPD massiv, während die Konservativen profitieren. Aus Protest setzt Antrick zur zermürbenden Dauerrede an. Allerdings ohne Erfolg. Heute beschränkt der Bundestag die Redezeit jedes Abgeordneten, ein Filibuster ist nicht möglich. Im US-Senat und in mehreren Bundesstaaten dagegen existiert er bis heute.

Rätselfragen

Welches Alter erreichte Strom Thurmond, als er im Jahr 2003 verstarb?

In welcher Stadt im US-Bundesstaat Arkansas mussten Soldaten 1957 nach Aufhebung der Rassentrennung gegen massive Proteste von Weißen afroamerikanischen Schülern den sicheren Weg in die Schulräume ermöglichen?

In welchem Jahr wurde die SPD stärkste Fraktion im Reichstag?

Alle richtigen Einsendungen, die **bis zum 21. Juli 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
Fax: 0211/7778-225

Auflösung der Rätselfragen 2/2017

Eyjafjallajökull
Dorsch
Althing

Den 1. Preis hat Ramon Zeller aus Berlin gewonnen. Je einen 50-Euro-Gutschein erhalten Senem Sarcan aus Duisburg, Tobias Schröder aus Berlin und Natalie Becker aus Dietzenbach.

BRIEFE, E-MAILS UND MEINUNGEN

TITELTHEMA BETRIEBSRATS-NACHFOLGE, FEBRUAR, 1/2017

Wow, weiter so!

Arne Großmann aus Stuttgart schreibt zur Titelgrafik:

Ich halte gerade die neue Ausgabe des Magazins in den Händen! Tolle, perfekte, fast noch nie andernorts gesehene Titelgrafik mit Sprechblasen, die die Konflikte zwischen den Generationen im Betriebsrat symbolisieren. Wow! Die Gestaltung macht mir richtig Appetit, das Heft sofort und im Ganzen zu lesen! Weiter so – ich freue mich schon auf die nächste Ausgabe.

TITELTHEMA RENTE, APRIL, 2/2017

Ungerechtfertigtes Gejammere

Helmut Heit aus Bochum schreibt zum Titelthema:

Das Renten-Heft habe ich mit viel Interesse gelesen. Die Arbeitgeber argumentieren immer, dass höhere Rentenbeiträge Jobs kosten würden. Dabei haben sich solche Horrorszenarien schon beim Mindestlohn als falsch herausgestellt. Während ein prozentual höherer Rentenbeitrag den Arbeitnehmer voll trifft, muss der Arbeitgeber die höheren Beiträge nur im Rahmen des Personalkostenanteils aufbringen. Das ist zu schaffen. Es rechtfertigt das Gejammere der Arbeitgeber um drohende Jobverluste nicht.

WEBRESONANZ

Thomas Gutsche schreibt auf Google Plus zum Artikel „Warum Deutschland die Sozialcharta blockiert“ (bit.ly/gplus-sozialcharta): „In der Tat: Wer andere Staaten wegen Menschrechtsverstößen kritisiert und diese auf die Einhaltung von Menschenrechten und Grundrechten verweist, sollte europäische Vereinbarungen auch vorbildlich im eigenen Rechtskreis umsetzen“ (bit.ly/deutschland-sozialcharta).

Über das Interview mit Tanja Smolenski, „Wie positioniert sich die IG Metall vor dem Wahlkampf?“ (bit.ly/smolenski-interview), wurde auf Facebook diskutiert: **Björn Schüt** äußert sich skeptisch und ist der Meinung, dass die IG Metall zwar ihre Positionen im Wahlkampf klarmachen, aber keine Partei direkt unterstützen sollte. **Daniel Retsok** meint, dass das Interview wohl kaum für die Mitglieder sprechen würde. Woraufhin **Luitpold Rampeltshammer** schreibt: „‚Die Mitglieder‘ sind eine Chimäre …“ (bit.ly/fb-smolenski).

Die politische Gruppierung und Initiative **„Equal Pay plus 10%“** teilt auf ihrer Facebook-Seite den Beitrag „Mindestrente – ein Ablenkungsmanöver?“ (bit.ly/mindestrente) und merkt dazu an: „Wir brauchen endlich die lebensfähige Grundrente, und die Lasten des Sozialstaates müssen paritätisch auf alle Schultern des Staates verteilt werden; eine Grundrente in lebensfähiger Höhe, in anderen europäischen Ländern ist das längst üblich!“ (bit.ly/fb-equal-pay).

Der Artikel „Was tun gegen den Hass?“ (bit.ly/hass-tagung) von **Joachim F. Tornau** und die darin zu lesende Aussage von **Samuel Salzborn**, dass man zwar über Rassismus reden sollte, aber nicht mit Rassisten, führte auf Facebook zu vielen Reaktionen: Es gab Zustimmung – aber auch Kritik an dieser Einstellung: „Diskurs statt Ausgrenzung oder belehrendes Diktat“ oder „Leute, die nicht diskutieren können, sind arme Menschen!“ (bit.ly/fb-salzborn-rassismus).

Auch ein Artikel im Renten-Themenheft, „Das Sparkonto der Kleinrentner“ (bit.ly/kleinrentner), rief einige Reaktionen hervor: **Susanne Weber** schreibt, dass es „mich gruselt, wenn ich an meine Rentnerinnen-Zeit denke“. **Maren Hahlbeck** kommentiert: „Seit man 18 ist, zahlt man ein, aber in Deutschland bekommt man als Frau kaum was raus – 900 Euro. Die Mindestrente in den Niederlanden liegt bei ca. 1200. Die Abgaben auf diese ‚Mickerrenten‘ sind auch zu hoch, Steuerfreibeträge mittlerweile viel zu niedrig.“ Und **Jeanette Leitmeyer**: „Wer ein niedriges Gehalt bekommt, hat nichts für private Vorsorge übrig, diese Leute trifft es doppelt, wenn der Staat die Verantwortung abschiebt. Die Reicheren können ihre Rente ohne Probleme aufstocken, bei den anderen geht es ums Überleben, und die hätten es nötiger …“ (bit.ly/fb-kleinrentner).

Thomas Nagel äußert sich zum Interview mit der Soziologin Sabine Pfeiffer und ihrer Aussage, „dass Softwareentwickler und Algorithmen die Arbeitsprozesse gestalten und nicht die Arbeitnehmer“ (bit.ly/pfeiffer-digitalisierung): „Als Softwareentwickler (und Betriebsrat eines IT-Unternehmens) kann ich da nur sagen: Es sind eher die Auftraggeber, die das verursachen und auch die Vorgaben machen“ (bit.ly/fb-sabine-pfeiffer).

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: 0211/77 78-196
Cornelia Girndt, Telefon: 0211/77 78-149
Margarete Hasel (verantwortlich), Telefon: 0211/77 78-192
Kay Meiners, Telefon: 0211/77 78-139

Konzeption des Titelthemas: Bullik/Girndt
Co-Redaktion dieser Ausgabe: Hasel/Meiners
Redaktionsassistenz: Astrid Grunewald
Telefon: 0211/77 78-147
E-Mail: redaktion@boeckler.de

Mitglieder des Redaktionsbeirats: Jens Becker, Veronika Dehnen, Oliver Emons, Wolfgang Jäger, Rainer Jung, Birgit Kraemer, Sabine Nemitz, Sebastian Sick

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

Titelfotos: Gianfranco Gallucci, Wolfgang Roloff

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

Anzeigen: Bund-Verlag GmbH, Peter Beuther
(verantwortlich) Thorsten Kauf
Telefon: 069/79 50 10-602
E-Mail: thorsten.kauf@bund-verlag.de

Abonnentenservice und Bestellungen:
Bund-Verlag GmbH
Telefon: 069/79 50 10-96
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

STOP CLIMATE CHANGE Klimafreundlich
printed by OFFSET COMPANY SCC-13
FSC www.fsc.org MIX Papier aus verantwortungsvollen Quellen

IN DER NÄCHSTEN AUSGABE …

Nr. 4 | August 2017

Bundestagswahl 2017 Die Zukunft der Arbeit

Wir wollen die Denkanstöße der Böckler-Kommission „Arbeit der Zukunft“ in den Mittelpunkt unseres Heftes zur Bundestagswahl stellen. Die Kommission hat in den vergangenen zwei Jahren die Megatrends der Arbeit – Globalisierung, technischer sowie demografischer Wandel – untersucht und wird ihre Ergebnisse Ende Juni präsentieren. Im Kern kreist ihre Analyse um die Umbrüche, die die Digitalisierung in Arbeitswelt und Gesellschaft auslöst, und wie die Auswirkungen auf die Arbeit, die Arbeitsorganisation und den sozialen Zusammenhalt in einem demokratischen Gemeinwesen gestaltet werden können. Die Vorschläge skizzieren Umrisse einer neuen digitalen sozialen Marktwirtschaft. Als Handlungsfeld von herausragender Bedeutung identifizieren die Autoren die Arbeitszeitpolitik. Nicht minder wichtig: die soziale Absicherung der neuen Arbeitsverhältnisse. Die Botschaft ist gleichermaßen an die Sozialpartner wie an den Staat gerichtet.

Bevor am 24. September ein neuer Bundestag gewählt wird, wird das Magazin außerdem die Parteiprogramme auf ihre mitbestimmungspolitische Substanz abklopfen und die Forderungen vorstellen, die der DGB im nächsten Koalitionsvertrag wiederfinden möchte, damit in der nächsten Legislaturperiode der „mitbestimmungspolitische Stillstand“ (DGB-Vorsitzender Reiner Hoffmann) überwunden wird. Darüber hinaus stellen wir Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter vor, die sich entschlossen haben, selbst für ein Bundestagsmandat zu kandidieren.

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

NÜRNBERG HBF, RE 4786 NACH BAMBERG

ANDY REISCHL, 40, arbeitet als Servicekraft in Nahverkehrszügen der Deutschen Bahn. Beschäftigt ist er beim Verpflegungsdienstleister Leinert Catering Gesellschaft, einem Subunternehmer.

Text und Foto: **Peter Roggenthin**

Ich versorge in Regionalzügen die Fahrgäste mit heißen und kalten Getränken und Snacks. Dabei gehe ich auf die Menschen zu und spreche sie an. Neben den Pendlern, die immer den gleichen Zug benutzen, habe ich verstärkt Gruppen von Junggesellen, die mit dem Zug ins Grüne fahren, um ihren „Abschied" zu feiern. Das sind gute Kunden. Ebenso lukrativ sind Fahrten zu Kirchweihen oder wenn viele Fußballfans im Zug sind. Dann geht natürlich Bier besonders gut, und da bleibt auch finanziell genug für mich hängen. Ich bin gelernter Speditionskaufmann, arbeite aber schon seit zwölf Jahren als Servicekraft.

Seit Juni 2005 fahre ich mit den Zügen durch Bayern, und es macht immer noch Spaß. Einmal, vor ein paar Jahren, als wir von Buchlohe nach München fuhren, war im Zug der ehemalige Bundesfinanzminister Theo Weigl. Er bestellte ein stilles Wasser und hat mir dann viel Trinkgeld gegeben. Ja, das Trinkgeld ist schon sehr wichtig. Meine Kollegen und ich bekommen ein Grundgehalt, und wenn der Verkauf gut ist, auch noch eine Provision. Oft ist der Chef auch mit auf dem Zug. Wenn jemand krank ist und ausfällt, springt er ein.

Heute bin ich um 9.40 Uhr zum Zug gegangen und werde so vier- bis fünfmal von meiner Heimatstation Nürnberg nach Bamberg fahren. Vorher muss ich meinen Wagen mit Waren bestücken und nachher wieder für den nächsten Tag. Einmal, 2007, bin ich nach Portugal an die Algave geflogen, ansonsten fahre ich gerne mit dem Zug in den Urlaub. Das ist mir lieber. Ich habe schon schöne Städtereisen nach Berlin oder Köln gemacht.

Richtig Ärger bei der Arbeit gab es noch nie. Problematisch ist, wenn die Gänge verstopft sind. Oft sind es auch die Fahrräder. Da ist einfach kein Durchkommen mehr. Dann sage ich zu den Leuten, sie sollen auf meinen Wagen aufpassen, und ich gehe so durch und bediene die Menschen. Manchmal sind die Leute auch unfreundlich zu mir. Ich biete ihnen meine Sachen an, und sie antworten einfach nichts.

Hans Böckler Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

REPORT

Mitbestimmungsförderung

Der MBF-Report liefert kompakt und präzise Daten, Fakten und Handlungsempfehlungen rund um das Thema Mitbestimmung.

Alle MBF-Reports finden sich hier:
bit.ly/mbf-report

Hans **Böckler**
Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Postvertriebsstück
D 8507
Entgelt bezahlt

DENKANSTÖSSE

MEHR UNTER
WWW.ARBEIT-DER-ZUKUNFT.DE

Abschlussbericht der Böckler-Kommission „Arbeit der Zukunft“

Wie die Gesellschaft den rasanten Wandel der Arbeitswelt so meistern kann, dass Arbeit in der digitalen Ökonomie mehr als bloße Existenzsicherung garantiert, nämlich soziale Teilhabe und Perspektiven für die Zukunft.

Kerstin Jürgens/Reiner Hoffmann/Christina Schildmann: **Arbeit transformieren!** Bielefeld, transcript Verlag, Juli 2017, 256 Seiten, 24,99 Euro