

MITBESTIMMUNG

DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG



Die Macht der Maschine

Wie Künstliche Intelligenz die Mitbestimmung herausfordert



Ende der Hierarchie

Ein Klinik-Betriebsrat erprobt New Work



Die letzte Meile

Für Paketboten sind Werkverträge die Hölle

DER NEWSLETTER VOM MAGAZIN



ERSCHEINT **6 X** IM JAHR

Das Magazin Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung

Reportagen und Berichte aus dem Alltag von Betriebs- und Aufsichtsräten, Beiträge aus Forschung und Gewerkschaften.

Jetzt abonnieren unter: <https://www.boeckler.de/de/116070.htm>

Foto: Jan Rathke



LIEBE LESER*INNEN,

Kurz vor Weihnachten sind wir von einer friedlichen Welt weit entfernt. Mit dem Terrorangriff der Hamas auf Israel erreichte der Konflikt im Nahen Osten einen neuen brutalen Höhepunkt. Wir trauern um die Ermordeten und fühlen mit den Entführten und ihren Angehörigen. Wir sind solidarisch mit allen Betroffenen und verzweifelt über das Leid. Denn die Leiden der Zivilbevölkerung im Gazastreifen und im Westjordanland gehen uns ebenso nahe. Es gibt keine Hierarchisierung der Empathie für die Opfer von Terror, Krieg und Gewalt.

In Deutschland zieht erneut politische Kälte auf. Der Raubbau am Sozialstaat wird wieder heraufbeschworen und jenen, die Hilfe vom Staat brauchen, soll sie verweigert werden. Umso wichtiger sind unsere gewerkschaftlichen Werte: Solidarität und Internationalität sind das Fundament für Frieden und Freiheit.

Angesichts der Schrecken des Krieges erscheinen andere Themen klein. Dennoch beschäftigen sie uns. Die Digitalisierung der Gesellschaft und der Arbeitswelt hat mit ChatGPT eine neue Stufe erreicht. Deshalb werfen wir zum Jahresende einen Blick darauf, was Künstliche Intelligenz für die Beschäftigten und die Mitbestimmung bedeutet. Wir danken von Herzen für die Unterstützung unserer Arbeit und wünschen allen friedliche Feiertage!

Eure/Ihre

Claudia Bogedan,
Geschäftsführerin

claudia-bogedan@boeckler.de

Mein Lesetipp

Mein Lesetipp ist: „Wir wollen uns gerne von der KI helfen lassen“ von Fabienne Melzer.

IN DIESER AUSGABE ...



TITELTHEMA: ANGST VOR KI?

- 10 „Wir wollen uns gerne von der KI helfen lassen“**
Die zwei Seiten der neuen Technik. Von Fabienne Melzer
- 14 Was bedeutet eigentlich ...?**
Zehn Begriffe, kurz erklärt. Von Kay Meiners
- 16 Die unsichtbare Macht**
Wie KI ganze Branchen verändert. Von Kay Meiners und Andreas Molitor
- 24 KI von der Idee an mitbestimmen**
So regulieren Betriebsräte KI. Von Maren Knödl
- 28 Noch wird mit Wasser gekocht**
Legal Tech kommt nur langsam vom Fleck. Von Joachim F. Tornau

ARBEIT UND MITBESTIMMUNG

- 30 Wo der Schichtplan Freizeit bringt**
Ineos Solvents ermöglicht Teilzeit in der Produktion. Von Andreas Schulte
- 32 Wenn das Schule macht**
Die Klinik Aschaffenburg-Alzenau erprobt New Work. Von Stefan Scheytt
- 34 Auf die Haltung kommt es an**
Der Tarif-Poker will gelernt sein. Von Joachim F. Tornau
- 36 Halb schwarz, halb grün**
Bernd Hagemeyer, Aufsichtsrat bei der STEAEG. Von Kevin Gallant
- 38 Praxistipp**
Mobile Arbeit. Von Fabienne Melzer



POLITIK UND GESELLSCHAFT

- 39 „Prinzip Gießkanne“**
Tom Krebs und Christina Schildmann über den Industriestrompreis
- 42 Auf den Schultern der Schwachen**
Warum ein Verbot von Werkverträgen den Paketboten hilft. Von Kay Meiners
- 45 Teilhabe geht alle an**
Der lange Weg zur barrierefreien Gesellschaft. Von Fabienne Melzer



IMMER IM HEFT ...

KOMPAKT

6 NACHRICHTEN

8 CHECK Die Zahlen hinter der Zahl

9 PRO & CONTRA Ein Thema, zwei Meinungen

AUS DER STIFTUNG

48 RADAR Böckler-Institute, Böckler-Projekte, Meldungen

50 WIR – DIE STIFTUNG Künstliche Intelligenz



52

CHRISTIAN PROAÑO kam einst aus Ecuador.
Jetzt ist er bekennender linker Ökonom.

54 EVENTS Termine, die sich lohnen

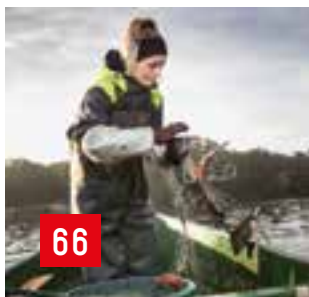
55 BÖCKLER-SEMINARE Schulungen für Aufsichtsräte

MEDIEN

56 BUCH Rezensionen, Tipps & Debatten

59 DAS POLITISCHE LIED Victor Jara: Luchín

60 DIGITAL Links, Apps & Blogs



66

RUBRIKEN

3 EDITORIAL

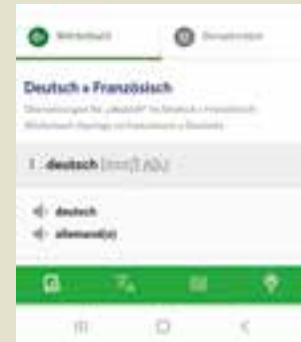
62 FUNDSTÜCK

64 LESERFORUM

65 IMPRESSUM/VORSCHAU

66 MEIN ARBEITSPLATZ

WAS
SONST NOCH
GESCHAH



Disput mit einer Maschine

Haben Sie schon mal mit einer Maschine diskutiert? Versuchen Sie es nicht! Es führt zu nichts. Ich gebe zu, ich hatte gemogelt, aber das ist kein Grund für diese elende Rechthaberei, die diese Maschine an den Tag legte. Wovon ich spreche? Von meiner Französisch-Lern-App. Für jede falsche Antwort verliere ich in dieser App ein Herz. Wenn alle Herzen verloren sind, kann ich die Lektion nicht zu Ende lernen und erst am nächsten Tag weiterüben.

Da ich schon fast alle Herzen verloren hatte und mir bei einer Antwort nicht sicher war, schlug ich die Antwort in einem Onlineübersetzer nach, kopierte sie und gab sie meiner App. Und was sagt die App? Falsch. Herz weg, Game over.

Da ich seit vielen Jahren immer wieder Französisch lerne, habe ich einen ganz guten passiven Wortschatz und weiß: Sowohl die Antwort des Onlineübersetzers als auch die der App kann man verwenden. Doch das konnte ich dieser dummen App einfach nicht beibiegen. Jetzt spiele ich nicht mehr mit. Gut eine Woche lang hat sie gequengelt: „Lern doch weiter.“ Ich ignoriere sie. Nee, das ist mir zu blöd.



Foto: Uli Baatz

FABIENNE MELZER ist
leitende Redakteurin
des Magazins
Mitbestimmung.



Gegen Hetze und Hass

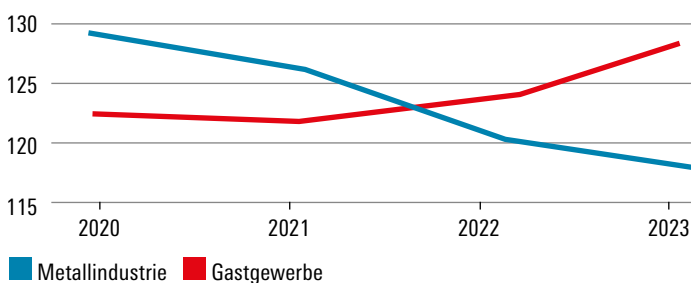
Sie gehörte zu den bewegendsten Momenten auf dem Gewerkschaftstag der IG Metall Ende Oktober in Frankfurt: die Rede von Etris Hashemi (dritter von rechts). Er überlebte den Mordanschlag in Hanau vor fast vier Jahren schwer verletzt, sein jüngerer Bruder starb bei dem Attentat. Die IG Metall-Jugend hatte Hashemi zum Gewerkschaftstag eingeladen. In seiner Rede erinnerte er nicht nur an die grausame Tat

und daran, wohin Hass und Hetze führen können, er sprach auch über die Solidarität, die er nach dem Anschlag erfahren hat, und über die Erinnerungskultur, die die Opfer in den Mittelpunkt stellt und die durch die Kampagne „Say their names“ bundesweit bekannt wurde. Mit der Einladung Hashemis, der auch IG Metall-Mitglied ist, setzte die IG Metall-Jugend ein Zeichen gegen Hetze und Rassismus.

LOHNENTWICKLUNG

Mehr Dynamik im Gastgewerbe

Entwicklung der realen Tariflöhne in der Metallindustrie und im Gastgewerbe, 2020 bis 2023 (Basisjahr 2000 = 100)



Quelle: WSI

LIEFERKETTENGESETZ

Handelsriesen und Autobauer im Visier

Bis Ende November sind beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) 38 Beschwerden wegen möglicher Verstöße gegen das Lieferkettengesetz eingegangen, davon viele im letzten Monat. So wirft Oxfam den Händlern Rewe und Edeka vor, beim Bananen-Import aus Ecuador und Costa Rica Sorgfaltspflichten zu verletzen, und das European Center for Constitutional and Human Rights hat Beschwerden gegen VW, Mercedes-Benz und BMW wegen möglicher Menschenrechtsverletzungen in der chinesischen Region Xinjiang eingereicht. BMW steht wegen einer Kobaltmine in Marokko in der Kritik, die das Umland mit Arsen vergiftet. ■

SCHOTT

In die tarifpolitische Gegenwart geholt

Schicke Gläser, Toaster im futuristischem Design – der Glashersteller Schott bietet eine unglaubliche Vielfalt moderner Produkte auf ganz unterschiedlichen Märkten. Seit September hat das Unternehmen nun auch bei den Arbeitszeiten einen Schritt in die Moderne gemacht. Mit der Gewerkschaft IGBCE vereinbarte es eine Verkürzung der Arbeitszeit um zweieinhalb Stunden von bisher 40 auf 37,5 Stunden pro Woche. Verhandlungsführer Markus Kraft kommentiert das Ergebnis: „Wir haben Schott nach langem Mühen endlich in die tarifpolitische Neuzeit geholt.“ Neben der Arbeitszeitverkürzung gehört zum Abschluss auch eine Erhöhung der Entgelte und Schichtzuschläge. Das Unternehmen beschäftigt in Mainz, Mitterteich, Landshut, Mülheim, Jena und Grünenplan rund 6500 Menschen. ■

DUMONT-VERLAG

Vom Hof gejagt

Wie wenig soziale Verantwortung für manche Arbeitgeber zählt, bekommen die Beschäftigten der Druckerei des Kölner DuMont-Verlags zu spüren. Die Geschäftsführung des traditionsreichen Medienhauses, das den Kölner Stadt-Anzeiger, die Kölnische Rundschau und das Boulevardblatt Express herausgibt, schockte die rund 200 Beschäftigten ohne jede Vorwarnung mit der Ankündigung, die Druckerei mit sofortiger Wirkung zu schließen. Der Zeitungsdruck wurde an eine nicht tarifgebundene Druckerei nach Koblenz ausgelagert. Verdi-Gewerkschaftssekretär Viktor Efa spricht von einem „klaren Rechtsbruch und einem Angriff auf die betriebliche Mitbestimmung“. Das Vorgehen des Arbeitgebers habe nicht nur die im Schnitt 57 Jahre alten Beschäftigten, „sondern viele Kölnerinnen und Kölner zutiefst empört und schockiert“. Der Belegschaft bleibt jetzt nur die Hoffnung auf einen Sozialplan. ■



Protest vor dem Kölner Verlagshaus

130

Milliarden Euro

verlieren Beschäftigte und der Fiskus jährlich durch Tarifflicht und Lohndumping – so Berechnungen des DGB auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamts. Mit einer flächendeckenden Tarifbindung hätten die Beschäftigten insgesamt rund 60 Milliarden Euro mehr pro Jahr im Portemonnaie. Den Sozialversicherungen in Deutschland entgehen zusätzlich rund 43 Milliarden Euro an Beiträgen. Bund, Länder und Kommunen nehmen etwa 27 Milliarden Euro weniger Einkommensteuer ein.

DGB-Berechnungen mit Daten der Verdiensterhebung des Statistischen Bundesamts, 2022

WISSEN SIE ...

dass 77 Prozent der tariflich Beschäftigten Weihnachtsgeld erhalten, aber nur 42 Prozent der Beschäftigten ohne Tarifvertrag? Das ergab eine Auswertung des Portals Lohnspiegel.de, das vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut der Hans-Böckler-Stiftung betreut wird. Die Höhe der Sonderzahlung reicht von 250 Euro in der Landwirtschaft bis 3836 Euro in der chemischen Industrie. In Westdeutschland bekommen 55 Prozent, in Ostdeutschland nur 43 Prozent der Beschäftigten Weihnachtsgeld.

Quelle: WSI-Tarifarchiv 2023

EINE FRAGE, FRAU LAUX


Foto: IG BAU/Tobias Seifert

Simmt es, dass Gebäudereiniger wegen des Bürgergeldes kündigen?

„Nein, auch wenn es eine Umfrage gibt, die das behauptet. Der Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks hat erklärt, in 28,4 Prozent der befragten Unternehmen hätten Beschäftigte mit Verweis auf das Bürgergeld gekündigt beziehungsweise eine Kündigung in Aussicht gestellt. Doch die Umfrage ist höchst unseriös. Die Fakten sehen anders aus: Die Leute kündigen eher, weil sie anderswo mehr verdienen oder keine Vollzeitstelle bekommen. Aufgrund der eingetrübten Konjunktur stieg die Zahl der Arbeitslosen von September 2022 bis 2023 über alle Berufsgruppen hinweg um 5,6 Prozent, in den Reinigungsberufen jedoch nur um 2,5 Prozent. ■

ULRIKE LAUX, im Vorstand der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) zuständig für die Gebäudereinigungsbranche

CHECK DIE ZAHLEN HINTER DER ZAHL

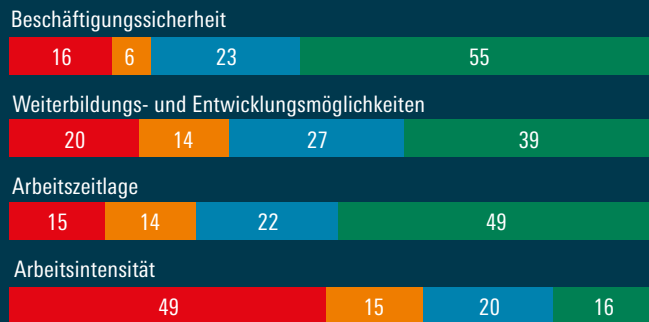
Vorsichtig optimistisch

JUGEND Junge Beschäftigte unter 35 Jahren schätzen ihre Lage etwas besser ein als vor einem Jahrzehnt. Und sie schätzen das Engagement der Betriebsräte, weil es den Anteil schlechter Arbeit reduziert.

Von **Andreas Molitor**

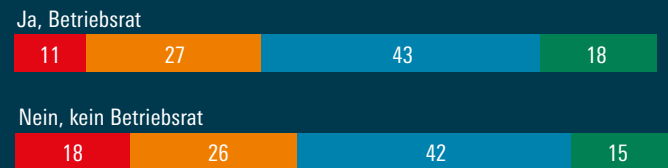
Überwiegend zufrieden

Qualität der Arbeit nach verschiedenen Kriterien, Durchschnitt der Jahre 2020 bis 2022 (Werte in Prozent)



Besser mit Betriebsrat

Beurteilung der Arbeit in der Privatwirtschaft mit und ohne Betriebsrat, Durchschnitt der Jahre 2020 bis 2022 (Werte in Prozent)



Zahlen ergeben keine 100 Prozent aufgrund von Rundung

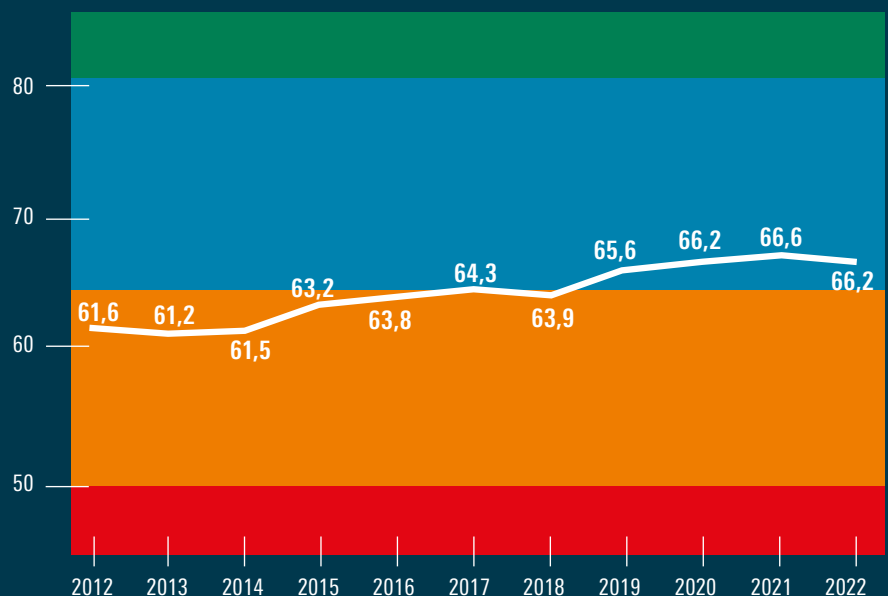


- Schlechte Arbeit (unter 50 Punkte)
- Unteres Mittelfeld (50 bis 64 Punkte)
- Oberes Mittelfeld (65 bis 79 Punkte)
- Gute Arbeit (ab 80 Punkte)



Der Trend geht nach oben

Der Kampf für bessere Arbeitsbedingungen lohnt sich: Innerhalb eines Jahrzehnts hat sich die Bewertung der Arbeitsbedingungen durch junge Beschäftigte auf einer Skala von 0 (extrem schlecht) bis 100 (extrem gut) um rund 5 Indexpunkte auf zuletzt 66,2, also auf einen Wert im oberen Mittelfeld, verbessert.



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit, Sonderauswertung Oktober 2023

PRO & CONTRA EIN THEMA, ZWEI MEINUNGEN

Müssen wir mehr Geld in den sozialen Wohnungsbau stecken?

Foto: Otto Gunkel

**JA.**

Die Bundesregierung sollte die Förderung des sozialen Wohnungsbaus massiv ausweiten. Der Mangel an bezahlbarem Wohnraum, insbesondere für einkommensschwache Haushalte, ist ein drängendes Problem. Es fehlen in den deutschen Großstädten fast zwei Millionen Sozialwohnungen. Der Bau von rund 25 000 Sozialwohnungen im vergangenen Jahr unterschreitet nicht nur die Anzahl der Wohnungen mit auslaufender Preisbindung, er ist auch weit entfernt von dem Ziel, jedes Jahr 100 000 öffentlich geförderte Wohnungen zu bauen, das die Bundesregierung im Koalitionsvertrag verankert hat.

Der Bestand an Sozialmietwohnungen hat sich von 2006 bis 2022 nahezu halbiert. Gleichzeitig halten die gerade in den letzten Monaten weiter stark gestiegenen Mietpreise sowie der durch die wachsende Bevölkerung, durch Zuwanderung und Urbanisierung verstärkte Mangel an bezahlbarem Wohnraum den Bedarf weiter hoch.

Mehr Investitionen in den sozialen Wohnungsbau tragen dazu bei, die Mietpreise zu stabilisieren und einkommensschwachen Haushalten den Zugang zu angemessenem Wohnraum zu ermöglichen. Dies wirkt sich positiv auf die soziale Gerechtigkeit aus und fördert soziale Integration und Chancengleichheit. Zudem entstehen durch Investitionen in den sozialen Wohnungsbau wirtschaftliche Impulse. ■

CAROLIN MARTIN ist Immobilienexpertin am Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung.

Foto: IW / Dennis Strassmeier

**NEIN.**

Angesichts der großen Anspannung im Wohnungsmarkt scheint es naheliegend, den Bau von Sozialwohnungen zu fördern, damit sowohl mehr als auch preisgünstiger Wohnraum entsteht. Das große Problem des sozialen Wohnungsbaus ist aber seine fehlende Effizienz. Um die Mieten zu subventionieren, müssen je erstellter Einheit erhebliche Mittel eingesetzt werden. Dabei stellt nicht nur der Bund Förderungen zur Verfügung, sondern auch die Länder und Kommunen über die Abgabe vergünstigten Baulands. Hiervon profitieren aber oft nicht die besonders bedürftigen Haushalte.

Nur 45 Prozent der Mieter und Mieterinnen von Sozialwohnungen sind tatsächlich armutsgefährdet, verfügen also über weniger als 60 Prozent des Median-Einkommens. Deutlich sinnvoller ist daher eine Unterstützung der Haushalte über das Wohngeld, da beim Wohngeld erstens ein Rechtsanspruch besteht und zweitens die Haushalte auch nur so lange gefördert werden, wie sie bedürftig sind. Nichtsdestotrotz gilt es, auch günstigere Neubauwohnungen zu ermöglichen.

Dies kann durch mehr Konzeptvergaben gelingen, bei denen Städte den Verkauf von Bauland unter anderem an Vorgaben hinsichtlich der Art des Wohnungsbaus koppeln, und durch eine mutige Reform der Baustandards, die einfachere und damit auch günstigere Neubauten wieder zulässt. ■

MICHAEL VOIGTLÄNDER leitet das Cluster „Internationale Wirtschaftspolitik, Finanz- und Immobilienmärkte“ am Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) in Köln.



Und Ihre Meinung? Was halten Sie davon? Schreiben Sie an redaktion@boeckler.de

„WIR WOLLEN UNS GERNE VON DER KI HELFFEN LASSEN“

REGULIERUNG In der Diskussion um den Chatbot ChatGPT übersehen die meisten Menschen, wo KI ihnen schon überall begegnet. Damit die Menschen die Technik beherrschen und nicht die Technik den Menschen, braucht es dringend klare Regeln.

Von Fabienne Melzer

Jahrelang wunderte sich Michael Bretschneider-Hagemes, Arbeitnehmervertreter in der Geschäftsstelle der Kommission für Arbeitsschutz und Normung, warum sich so wenige Menschen für Künstliche Intelligenz (KI) interessieren. Dann brachte das US-Unternehmen OpenAI vor gut einem Jahr ChatGPT auf den Markt, und plötzlich redete alle Welt von KI. Der Gewerkschafter nennt den medialen Hype um den Chatbot Fluch und Segen zugleich. „Ein Segen, weil KI endlich die Aufmerksamkeit bekommt, die das Thema verdient, und ein Fluch, weil sich die ganze Diskussion auf ein Produkt konzentriert.“

Denn die Welt der KI-Produkte ist mehr als ein Chatbot, der aus Datenfutter einen neuen Text kreiert. KI-Systeme ermitteln per Stimm- analyse, ob jemand schlecht gelaunt oder müde

ist. Hersteller bieten an, auf Basis von Social-Media-Daten Streiks vorherzusagen. Unter dem Stichwort People Analytics können Systeme die Leistungen von Beschäftigten vorherzusagen, und viele Menschen sitzen diesen Systemen am Arbeitsplatz längst gegenüber. Stefan Lücking, der in der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung zahlreiche Projekte zum Thema KI und Digitalisierung betreut, nennt ein Beispiel: „Microsoft 365 verfügt inzwischen über zahlreiche Tools, die Leistungsauswertung und -steuerung im Sinne von People Analytics ermöglichen.“

Der Kulturwissenschaftler Michael Seemann, der für die Hans-Böckler-Stiftung die Auswirkungen von generativer KI wie ChatGPT auf die Arbeitswelt untersucht hat, zweifelt nicht, dass Unternehmen diese Tools auch nutzen, solange es der rechtliche Rahmen ermöglicht. ►





KI-Wissen

Das Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung (I.M.U.) hat im Mitbestimmungsportal auf einer Seite Infos und Material zum Thema KI zusammengestellt. Hier erklären unter anderem Videos, was automatisiertes Personalmanagement bedeutet, und Porträts zeigen, wie Betriebsräte den Umgang mit KI regeln. Das gesamte Angebot unter <https://www.mitbestimmung.de/html/kunstliche-intelligenz-ki-18010.html>



► Seemann fällt es auch nicht schwer, sich Missbrauch auszumalen. „Firmen wie Amazon geben viel Geld dafür aus, herauszufinden, ob Beschäftigte sich organisieren“, sagt Seemann. „Das geht mittels automatisierter Kommunikationsüberwachung mit Large Language Models wie ChatGPT zukünftig noch besser.“ Fragen nach Missbrauch, Urheberrecht und dem riesigen Energiehunger der KI hält er in der Diskussion für unterbelichtet.

Die Europäische Union hatte das Problem früh erkannt und arbeitet seit etwa zwei Jahren an einer Verordnung, die den Umgang mit KI sicher machen soll. Der DGB begrüßte die Initiative der Kommission 2021. Doch der europäische Vorstoß rief schnell die Lobbyisten der Tech-Unternehmen auf den Plan. Oliver Suchy, Abteilungsleiter Grundsatz und Gute Arbeit beim DGB in Berlin, fürchtet, dass das Gesetz am Ende Schlupflöcher so groß wie Scheunentore haben könnte. „Ursprünglich ist die Arbeitswelt als Hochrisikobereich definiert worden, für den besondere Transparenzanforderungen gelten. Das sollte auch so bleiben, denn wir müssen wissen, was in der KI steckt“, sagt Suchy. „Hochproblematisch ist jedoch, dass diese Einstufung mit der Wahrscheinlichkeit erheblicher Risiken einzelner Anwendungen verknüpft werden soll.“ Das könne aber niemand vorhersagen und müsse im betrieblichen Kontext entschieden werden. Daher fordert der DGB Transparenzpflichten für KI in der Arbeitswelt und eine Öffnungsklausel für Regelungen auf nationaler Ebene. „Diese Öffnungsklausel muss für alle KI-Anwendungen in der Arbeitswelt gelten“, so Suchy. Zudem hätten arbeitsrechtliche Fragen in der Verordnung nichts zu suchen.

Kunst oder KI

Denn auch wenn die Unternehmen den Gewerkschaften gerne unterstellen, sie würden die Entwicklung abwürgen wollen, ist das Gegenteil der Fall.

Wo KI menschliche Arbeit unterstützt, begrüßt Matthias von Fintel, bei der Gewerkschaft Verdi unter anderem für Journalismus und Film zuständig, ihren Einsatz. „Wir wollen uns gerne von KI helfen lassen, wir wollen uns aber nicht von ihr bestimmen lassen“, sagt von Fintel. Aus diesem Grund fordert die Gewerkschaft für die

Schauspielerei ein Moratorium für den Einsatz von KI. Beschäftigte der Branche weltweit fürchten, zukünftig vollständig durch KI ersetzt zu werden. Synchronsprechen ist eine anerkannte künstlerische Leistung und könnte doch schon heute von KI übernommen werden. Während Sprecherinnen und Sprecher sich an die Lippenbewegung der Darsteller anpassen, passt die KI die Lippenbewegung an. Im nächsten Schritt könnte ein Schauspieler eine KI ein paar Tage trainieren, die anschließend seinen Job übernimmt. „Die Entwicklung betrifft alle Gewerke am Filmset“, sagt von Fintel. „Deshalb unterstützen so viele den Streik der Schauspielerinnen und Schauspieler in den USA.“ In Verlagen hat sich der Einsatz generativer KI schon länger etabliert. Nachrichten und Bilder, die von KI erzeugt wurden, müssen gekennzeichnet werden, findet daher von Fintel. „Und es muss Konsequenzen haben, wenn sie nicht gekennzeichnet sind.“

Mehr Fake News

Mit dem Einsatz generativer KI wächst die Gefahr von Fake-Informationen. „KI kann solche Prozesse automatisieren und unbegrenzt und viel gezielter verbreiten“, sagt Michael Seemann. Auch ohne Manipulationen sind die Ergebnisse der Large Language Models (LLM) mit Vorsicht zu genießen. Sofort nach Einführung wurde klar, dass ChatGPT nicht immer zuverlässig antwortet. Fast ein bisschen menschlich reagiert das System, wenn es keine passende Antwort hat: Es erfindet Fakten und Quellen. „ChatGPT hat kein Verständnis von Wahrheit“, sagt Seemann. „Das System wurde darauf trainiert, überzeugend klingend zu antworten.“ Den größten Teil der Arbeit muss also weiter der Mensch erledigen: prüfen, ob der Inhalt stimmt. Insofern könnten gesicherte Informationen in Zukunft wertvoller werden und die Gesellschaft spalten in jene, die sie sich leisten können, und jene, die es nicht können.

Doch der digitale Graben hat sich längst geöffnet. Derya Gür-Seker, Professorin an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, beobachtet ein starkes Gefälle zwischen denen, die digitale Fähigkeiten besitzen, und denen, die sie nicht haben und die sie sich auch nicht aneignen können. Sie interessiert nicht nur die Technik, sondern auch die Frage: Wie können wir möglichst viele Menschen in die Lage versetzen, mit dieser Tech-

nik umzugehen, sie zielgenau einzusetzen und kritisch zu reflektieren? Könnte die Wissenschaftlerin frei wünschen, würde sie schon in der Kita mit digitaler Bildung beginnen. Realistischer sei aber die Grundschule, doch dafür müsse das Thema erst einmal ins Lehramtsstudium aufgenommen werden. „Momentan ist es eher ein Glücksfall, ob ich das Wissen vermittelt bekomme“, sagt Gür-Seker. Eine Zeit lang müsste das Wissen daher parallel in Schulen, Universitäten und am Arbeitsplatz vermittelt werden. Dabei sieht sie vor allem Gewerkschaften in der Rolle, die Beschäftigten auf den Umgang mit KI vorzubereiten. „Arbeitgeberinteressen decken sich nicht immer mit den Interessen der Beschäftigten, welches Wissen sie brauchen“, sagt die Expertin für digitale Kommunikation.

Den Beschäftigten ist durchaus klar, dass sie dieses Wissen brauchen. In der Studie von Michael Seemann gaben mehr als 60 Prozent an, dass sie für den Einsatz von Systemen wie ChatGPT eine Schulung benötigen. Angst davor, von der Technik ersetzt zu werden, hatten ältere Beschäftigte seltener als jüngere. Bei den unter 25-Jährigen fürchten immerhin gut 30 Prozent, dass ChatGPT ihren Arbeitsplatz gefährdet, bei den über 56-Jährigen nur etwa 15 Prozent.

Entwertung von Arbeit

Stefan Lücking von der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung sieht noch eine andere Gefahr: die der Entwertung von Arbeit. „Arbeiten, die bisher von ausgebildeten Fachleuten erledigt wurden, übernehmen zukünftig Ungelernte unter Anleitung von KI“, sagt Lücking. Bei Speditionen gibt es diese Entwicklung bereits. „Lkw sind heute rollende Rechenzentren“, sagt Lücking. Mithilfe der gesammelten Daten können sie die beste Route und die Verteilung der Ladung selbst bestimmen. „Der Fahrer braucht dann nur noch einen Lkw-Führerschein und kein Wissen mehr über die Strecke, kleinere Reparaturen oder die Ladung“, sagt Lücking. Während Beschäftigte hier den Einsatz von KI vor allem als Autonomieverlust erleben, kennt Lücking auch Beispiele, in denen sie ihn als Entlastung empfanden. „Das waren allerdings Betriebe mit guter Mitbestimmung“, sagt Lücking.

Auch deshalb setzt sich Michael Bretschneider-Hagemes dafür ein, dass Gewerkschaften bei

den Normen hinter der KI-Verordnung der EU mitreden. „Wir machen Eingaben bei den Konsultationen und bei den für uns wichtigsten Normungsgremien“, sagt der Arbeitnehmervertreter in der Kommission. Denn es gilt, gemeinsam mit anderen Vertretungen der Zivilgesellschaft gegen die geballte Kraft der KI-Lobbyisten anzutreten. Sie versuchen nicht nur, den Anforderungskatalog an KI-Systeme aufzuweichen, sondern auch die zugrunde liegende KI-Definition zu verwässern. „Im Entwurf war KI noch sehr breit definiert, jetzt soll sie sich – je nach Ausgang der Verhandlungen – im Kern auf Maschinelles Lernen beschränken. Damit fielen im ungünstigsten Fall viele Tools der Personalsteuerung durch People Analytics aus dem Geltungsbereich heraus“, sagt Bretschneider-Hagemes.

Er sieht aber durchaus mehrere Stellen, um den Hebel für die Beschäftigteninteressen anzusetzen. Wenn KI etwa die Gefühlslage von Beschäftigten in Dienstleistungsberufen misst und gegebenenfalls als Teil der Zielerreichung bewertet, könnte das ein Eingriff ins Persönlichkeitsrecht sein. Eine KI-Verordnung ist dennoch wichtig, auch damit Betriebsräte, ergänzend zum Betriebsverfassungsgesetz, etwas in der Hand haben, mit dem sie argumentieren können, wenn die KI nicht den Anforderungen genügt.

Menschen über- und unterschätzen sich

Dabei muss der Gesetzgeber mit der fortschreitenden Entwicklung mithalten. Wie schnell sich Künstliche Intelligenz entwickeln wird, lässt sich kaum vorhersagen. Kulturwissenschaftler Seemann attestiert den Menschen eine Neigung, die eigene Intelligenz zu über- und gleichzeitig zu unterschätzen. „Die Menschen sind immer wieder erstaunt, was die KI alles kann, um dann doch wieder festzustellen, was der Mensch besser kann“, sagt Seemann. So können die neuen Chatbots sehr empathisch antworten, aber sie scheitern daran, die Wörter in einem Satz zu zählen, und auch für intelligente Roboter ist es noch eine Herausforderung, eine Flasche Wasser aufzuschrauben. ■



Studie

Michael Seemann:
**Künstliche Intelligenz,
Large Language Models,
ChatGPT und die Arbeits-
welt der Zukunft.**

Working Paper der
HBS-Forschungsförderung,
Nr. 304, September 2023
[https://www.boeckler.de/de/
faust-detail.htm?sync_
id=HBS-008697](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008697)

Was bedeutet eigentlich ...?

TECHNIK Wir erklären die wichtigsten Begriffe rund um Künstliche Intelligenz

Von Kay Meiners – Illustration KI-generiert/midjourney.com

ALGORITHMUS

Ein Algorithmus ist ein definiertes Rechenverfahren. Wenn wir in der Schule lernen, schriftlich zu multiplizieren, lernen wir nicht jede Rechnung einzeln, sondern eine allgemeine Rechenregel – einen Algorithmus. Der Begriff geht auf Muhammad Ibn Musa Al-Chwarizmi (latinisiert: Algorismi) zurück, einen Mathematiker, der im 9. Jahrhundert in Bagdad lehrte. Er schrieb ein Rechenbuch, das dieses systematische Vorgehen lehrte.

AVATAR

Ein Avatar ist ein Bild oder eine Figur, die in virtuellen Umgebungen oder auf einem Bildschirm einen Menschen oder eine Kunstfigur verkörpert, etwa in Schulungsvideos oder im Kundenservice. Er kann als Schnittstelle zwischen komplexen KI-Anwendungen und Menschen eingesetzt werden. Das Wort stammt aus dem Sanskrit. „Avatara“ bezeichnet dort das Annehmen einer irdischen Gestalt durch eine Gottheit.

BIG DATA

Big Data bezeichnet Daten, die in großer Vielfalt, in großen Mengen und mit hoher Geschwindigkeit anfallen. Solche Datensätze sind so chaotisch und so umfangreich, dass Menschen oder auch eine herkömmliche Datenverarbeitung sie nicht mehr bewältigen können. Die Analyse von Big Data, deren Ziel es sein kann, spezielle Muster in den Daten zu finden, erfordert deswegen häufig den Einsatz von KI – und dazu große Mengen an Referenzdaten.

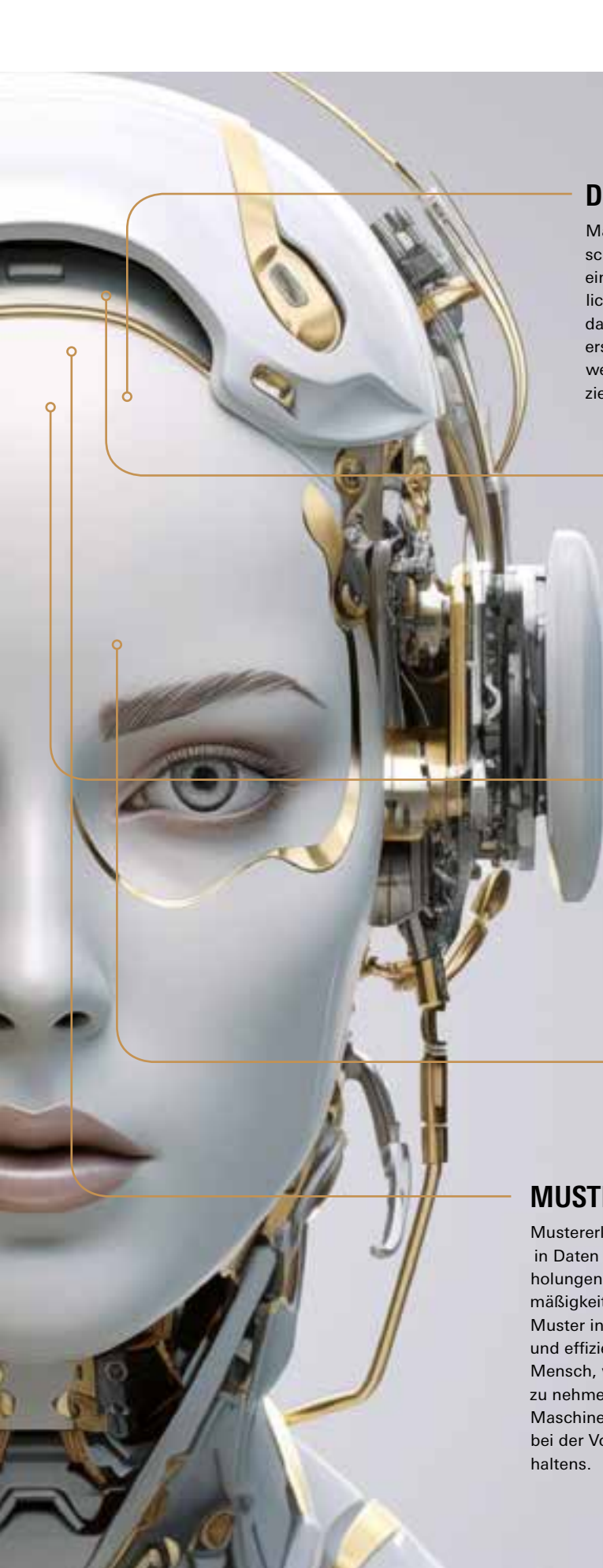
BILDGENERATOR

Ein Bildgenerator ist ein Programm, das aufgrund von maschinellem Lernen Bilder aus Textbeschreibungen erzeugt. Diese Bilder können etwa als Illustrationen benutzt werden, zum Beispiel die Roboterfrau in unserer Illustration. Generatoren nutzen Bilder aus dem Internet als Trainingsdaten und neuronale Netze, um Wörter als Input in Anordnungen von Pixeln als Output zu transferieren. Sie können völlig neue Konzepte abbilden.

CHATBOT

Ein Chatbot ist ein Dialogsystem, das das Chatten mit einem technischen System erlaubt. Chatbots waren ursprünglich enger mit klassischen Suchmaschinen verwandt als mit KI, doch da sie immer schneller auf immer umfangreichere Datenbestände zugreifen, könnten sie „intelligente“ Dialoge für den Nutzer bieten. Wenn der Chatbot nicht mehr weiter weiß, kann ein echter Mensch den Chat übernehmen.





DEEP LEARNING

Manche Aufgaben, wie das Lesen einer Handschrift, sind für den Menschen leicht, aber für den Computer schwer. Hier hilft Deep Learning, eine Sonderform des maschinellen Lernens. Verwendet werden künstliche, „tiefe“ neuronale Netze. Die erste Schicht verarbeitet eine Rohdateneingabe, wie beispielsweise die einzelnen Pixel eines Bildes. Diese erste Schicht leitet ihre Ausgaben an die nächste Schicht weiter, und so weiter. Die Hierarchie der Konzepte erlaubt es dem Computer, komplizierte Konzepte zu erlernen, indem er sie aus einfacheren zusammensetzt.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein Teilgebiet der Informatik, das menschliche kognitive Fähigkeiten imitiert. Diese Fähigkeit kann sowohl auf einfachen programmierten Abläufen basieren oder auf maschinellern Lernen. Sie erzeugt eine gewisse Autonomie bei der Interaktion. Gerade beim maschinellen Lernen wurden große Fortschritte gemacht. Das liegt an der Verfügbarkeit großer Datenmengen und hoher Rechenleistung. Maschinen oder Computer benötigen Daten in numerischer Form.

MASCHINELLES LERNEN

Beim maschinellen Lernen erwirbt ein Algorithmus durch Wiederholung die Fähigkeit, eine Aufgabe zu erfüllen. Er orientiert sich an einem vorgegebenen Gütekriterium. Anders als bei herkömmlichen Algorithmen wird kein Lösungsweg modelliert. Der Computer wird trainiert, indem der Mensch ihn mit Bildern von Hunden und Katzen „füttert“, damit er lernt, die beiden Konzepte zu unterscheiden. Durch Ausprobieren und Feedback können Roboter auch erlernen, wie sie bestimmte Objekte greifen oder transportieren müssen.

WAHRSCHEINLICHKEIT

Was für den Menschen normal ist, nämlich, dass die Sonne jeden Tag aufgeht, lernt eine Maschine auf folgende Weise: Am ersten Tag geht die Sonne entweder auf oder nicht: Die Wahrscheinlichkeit eines Sonnenaufgangs liegt bei 50 Prozent. Wenn die Sonne am ersten Tag aufgeht, ändert sich dadurch die Wahrscheinlichkeit für den zweiten Tag. Sie liegt dann bereits bei 66 Prozent. Nach einer Woche liegt sie bei 85,7 Prozent und am Ende des Jahres bei über 99 Prozent. Wichtig beim maschinellen Lernen ist, dass eine kleine Unsicherheit bei der Prognose immer bestehen bleibt.

MUSTERERKENNUNG

Mustererkennung ist die Fähigkeit, in Daten Regelmäßigkeiten, Wiederholungen, Ähnlichkeiten oder Gesetzmäßigkeiten zu erkennen. KI kann Muster in Daten wesentlich schneller und effizienter verarbeiten als der Mensch, wodurch sie zu einem ernst zu nehmenden Konkurrenten wird. Maschinen sind tendenziell genauer bei der Vorhersage zukünftigen Verhaltens.



Willkommen in der Zukunft! Für diesen Report haben wir teilweise KI-generierte Bilder verwendet. Die Fotos der Praxisbeispiele auf den folgenden Seiten sind echt. Mit einer Ausnahme: der neue Banking-Avatar der Commerzbank ist in der Entwicklung. Daher nutzen wir dort ein Symbolbild.

Die unsichtbare Macht

UNTERNEHMEN Künstliche Intelligenz (KI) hält Einzug in die Unternehmen. Sie hat das Potenzial, das Verhältnis von Mensch und Technik völlig zu verändern. Betriebsräte müssen für eine ungewisse Zukunft vorbereiten – und haben sich auf den Weg gemacht.

Von Kay Meiners und Andreas Molitor

Jene besonders schmerzhafteste Erkenntnis hat Dietmar Kuttner nicht vergessen: Vier Jahre ist es her, da bekam Kuttner, Mitglied des Gesamtbetriebsrats von Siemens, einen Bericht in die Hände, in dem stand, „dass wir schon 450 KI-Anwendungen bei Siemens am Laufen haben. Und ich kannte keine einzige.“ Und wie ist es heute? Gibt es immer noch weiße Flecken auf der KI-Landkarte des Betriebsrats? Da muss Kuttner lachen. „Wenn es damals 450 Anwendungen waren, von denen wir nichts wussten, kannst du heute mit Sicherheit noch eine Null dranhängen. Die Firmenseite legt uns nur einen Bruchteil dessen vor, was in Sachen KI im Unternehmen passiert.“

Mehr als ein halbes Jahrhundert, nachdem der Begriff Künstliche Intelligenz erstmals auftauchte, haben die Bestrebungen, Maschinen intelligent zu machen, die Entwicklungslabors verlassen. KI hat Einzug gehalten in Fabriken und Büros, in Autoschmieden und Chemieküchen, bei Maschinenbauern und in Zeitungsverlagen, bei Banken, Versicherungen und Logistikunter-

nehmen, in Entwicklungs-, Marketing- und Personalabteilungen. In Deutschland nutzt jedes achte Unternehmen mit mehr als zehn Beschäftigten Künstliche Intelligenz, das hat das Statistische Bundesamt ermittelt. Von den größeren Betrieben ab 250 Beschäftigten nutzt etwa jeder dritte die moderne Technik, von den kleineren Unternehmen nur jedes zehnte.

Autohersteller lassen ihre Produkte von KI-gefügten Robotern checken, Maschinenbauer verkaufen ihre High-End-Produkte mit integrierten KI-Tools, die rund um die Uhr sämtliche Daten auslesen und Wartungs- oder Reparaturbedarf melden. Auf der Markenwebseite von Persil beantwortet Henkel mit KI-Assistenz Kundenfragen zum Thema Fleckenentfernung. Beim Onlinehändler Otto führen KI-assistierte Suchmaschinen die Kunden schneller und zielgerichteter zum gesuchten Produkt, DHL lässt die Routen seiner Paketboten so optimieren, dass Zeit und Sprit gespart werden. Die Entwicklung verläuft rasend schnell. Allein bei Siemens, sagt Konzernbetriebsrat Dietmar Kuttner, „haben wir ►



E-Mails? Sichtet die KI!

„Sehr geehrte Damen und Herren, wir laden Sie herzlich ein zur Eröffnung unserer neuen Produktionsanlage am 21. Januar!“ Wenn bei der Deutschen Presse-Agentur (dpa) eine solche E-Mail eingeht, liest sie als Erstes nicht mehr ein Mensch, sondern ein Computer. Eine Software namens Tex – kurz für Termin-Extraktion – durchforstet solche Mails und verwandelt sie in Einträge in der Termin-datenbank, die erst in einem zweiten Schritt von der Redaktion veredelt werden. Die vom Menschen geprüfte Datenbank wird intern genutzt, aber auch verkauft: als dpa-Agenda. Mithilfe von KI musste die Software lernen, welche Informationen im Einladungstext an welcher Stelle verborgen sind. Auch an anderen Stellen im Haus wird KI eingesetzt. So hilft sie den Kunden bei der Bildersuche in der Datenbank – wenn der Kunde beispielsweise ein Foto des Bundeskanzlers sucht, auf dem der extrem übellaunig dreinschaut.



Avatar statt Bankschalter

Ava heißt das jüngste Kind der Commerzbank. Im Kundenkontakt soll der Avatar bald auf den Smartphones der mehr als zwei Millionen Kunden erscheinen. Sie können dem Avatar Fragen stellen und erhalten personalisierte Hinweise zu verschiedenen Bankdienstleistungen. Bei der Bank ist nach Auskunft von Verdi-Konzernbetreuer Stefan Wittmann eine ganze Palette weiterer KI-Anwendungen im Einsatz oder geplant: im Personalbereich zur Erledigung von Beschäftigtenanfragen, beim Banking ein Tool zur Ermittlung von Kredit- und Ertragsrisiken, zur Beratung bei Wertpapierprodukten oder zur Steuerung von Geldmengen und Transportwegen in der Bargeldversorgung von Filialen und Automaten.

► derzeit mehr als 100 ChatGPT-Projekte am Laufen.“ Im Wochenrhythmus, berichtet Dickon Purvis, einer der führenden Marketingmanager bei Covestro, „entstehen aktuell neue Anwendungsbereiche, die wir evaluieren wollen“. Da kommen vielerorts nicht mal die IT-Abteilungen der Unternehmen hinterher. „Oft kaufen die eine Software ein und wissen überhaupt nicht, dass da eine KI-Anwendung eingebaut ist“, sagt Dietmar Kuttner aus der Erfahrung bei Siemens.

Künstliche Intelligenz wird die Arbeitswelt dramatischer verändern als jeder Technologieschub zuvor. Die Unternehmen setzen enorme Hoffnungen in die neue Technik, träumen von gewaltigen Effizienz- und Tempogewinnen. Gleichzeitig überschlagen sich die Meldungen, wie viele Millionen Arbeitsplätze durch Künstliche Intelligenz weggefedt werden und wer sich alles Sorgen um seinen Job machen muss.

Die Angst vor einem Kontrollverlust oder dem Verlust von Arbeitsplätzen grassiert in vielen Branchen – nicht nur in der Industrie, sondern auch bei Zeitungen und Nachrichtenagenturen. Die Deutsche Presse-Agentur etwa erklärt: „Es wird Bereiche geben, in denen weniger Menschen gebraucht werden, aber genauso wird es welche geben, in denen anders ausgebildete Menschen benötigt werden, etwa Prompt- und Entwicklungsredakteure.“ Gleichzeitig werde die Fähigkeit, mit hohen journalistischen Ansprüchen zu arbeiten, noch wichtiger werden, „etwa in den Bereichen Faktenchecks oder bei der Bereitstellung von Trainingsdaten für KI-Anwendungen“.

Auf der einen Seite stehen die Verfechter eines grenzenlosen Machbarkeitsoptimismus, auf der anderen die Schwarzmalerei mit Jobkiller-Szenarien. Für die Betriebsräte ist es da schwer, das richtige Maß zu finden. Den Beschäftigungseffekt von KI-Anwendungen kennen selbst fachkundige Betriebsräte nicht. „Ich kann bis heute keine Aussage dazu treffen, welche Arbeitsinhalte oder wie viele Arbeitsplätze bei Siemens durch Künstliche Intelligenz wegfallen“, sagt Dietmar Kuttner. „Es gibt dazu keinerlei belastbare Zahlen. Aber das wird kommen.“

Die Betriebsräte sollen – so der Anspruch – jedes neue KI-Projekt prüfen, hinterfragen und bewerten, rote Linien ziehen und gegebenenfalls Einspruch anmelden. „Indem wir unseren Be-



Es wird Bereiche geben, in denen weniger Menschen gebraucht werden, aber genauso wird es welche geben, in denen anders ausgebildete Menschen benötigt werden.“

MITTEILUNG, Deutsche Presse-Agentur (dpa)

schäftigten sagen: Das ist von uns geprüft, das ist in Ordnung, wollen wir ihnen auch die Ängste nehmen“, umreißt Siemens-Betriebsrat Kuttner das Ziel. Verhindern könne man die breite Einführung von KI letztlich ohnehin nicht, resümiert Norbert Steinert, der Vorsitzende des Eurobetriebsrats bei der Heidelberg Materials AG, vormals Heidelberg Cement. „Also muss man sie mitgestalten.“

Keine leichte Aufgabe. Viele Betriebsräte taten sich schon mit Digitalisierungsprojekten und vernetzten Maschinen schwer, jetzt kommt noch obendrauf die KI. „Vielfach können die Betriebsräte nicht mitreden, weil ihnen einfach das Fachwissen fehlt“, urteilt Siemens-Betriebsrat Kuttner. „Auf Veranstaltungen zum Thema KI treffe ich immer die gleichen Menschen aus den gleichen Großunternehmen, fast nie einen Betriebsrat eines Mittelständlers.“ Die Erwartungshaltung vieler Arbeitgeber beschreibt ein Betriebsrat so: „Wir sind so nett und zeigen euch alles – dann seid ihr doch bitte so nett und winkt alles schnell durch.“ „Was wären das für Betriebsräte, wenn sie alles bejubeln würden, was der Arbeitgeber will?“, hält Johanna Wenckebach, die Wis- ►

► wissenschaftliche Direktorin des Hugo Sinzheimer Instituts (HSI) der Hans-Böckler-Stiftung, dagegen. „Sie hätten ihre Aufgabe verfehlt.“ Die Arbeitgeber wollten KI einsetzen, „um die Produktivität zu steigern und letztlich mehr Geld zu verdienen“. Das sei legitim – „aber sie fragen nicht in erster Linie, was der Einsatz dieser Technologie für die Beschäftigten bedeutet“.

Dystopische Szenarien von Fabriken kursieren, in denen ein artifizielles Superhirn das Kommando führt und die Menschen anweist, was sie zu tun haben – eine Schreckensvision, die die Arbeitgeber weit von sich weisen. „Eine menschenleere Produktion wird es bei uns nicht geben“, stellt beispielsweise Audi klar. Der Mensch bleibe zu jeder Zeit „als Know-how- und Entscheidungsträger im Mittelpunkt“. Johanna Wenckebach betrachtet die vollmundigen Beteuerungen der Arbeitgeber mit Skepsis. Derzeit sei „allenfalls in Ansätzen klar, was die Technik eigentlich kann und wie ihr Einsatz die Arbeit verändert“, erklärt die Juristin.

Die Antworten auf viele Fragen rund um KI, sagt Wenckebach, ergäben sich nicht von allein, „sie müssen ausgehandelt werden. Und da spielt die Mitbestimmung eine entscheidende Rolle.“ Und sie sagt, KI berge die Gefahr, „das ohnehin bestehende Machtgefälle zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten noch zu verschärfen.“ So seien etwa KI-Tools zur Leistungskontrolle „letztlich ein Machtinstrument. Hier ist es ganz klar Aufgabe der Mitbestimmung, derartige Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten einzugrenzen und rote Linien zu ziehen.“

Für die Betriebsräte ist es allerdings schwer, alles im Sinne der Beschäftigten zu regeln. Ihre Instrumente sind Checklisten, KI-Arbeitsgruppen und Betriebsvereinbarungen. Oder Ampelsysteme, die die KI-Projekte nach Brisanz klassifizieren sollen. Doch mitunter setzen sich Arbeitgeber über die Bedenken des Betriebsrats einfach hinweg. „Wegen des Verdachts auf versteckte Leistungs- und Verhaltenskontrolle haben wir eine Software nicht durchgewunken“, berichtet ein Betriebsrat eines großen Konsumgüterherstellers, „aber eingeführt hat der Arbeitgeber sie trotzdem.“

Dass es auch besser geht, zeigt ein Beispiel aus dem Bankensektor. Bei der Commerzbank wird gerade in diesen Wochen eine KI-Vereinba-



Makellose Karosserie

Im Regensburger Werk von BMW arbeiten einige Roboter neuerdings nicht mehr wie gewohnt nach Schema F, sondern maßgeschneidert – dank KI. Bei der abschließenden Oberflächenbearbeitung der fertigen Fahrzeuge sind winzige Einschlüsse und Unebenheiten, die nach der Lackierung auftreten können, das Problem. Bei jedem Fahrzeug treten sie an einer anderen Stelle auf. Mithilfe der KI wird jede Karosserie unmittelbar nach der Lackierung gescannt und schließlich automatisiert entschieden, an welchen Stellen eine Nachbearbeitung per Schleif- und Polierroboter tatsächlich erforderlich ist – und wo nicht. Resultat sind stabilere Abläufe, Zeitersparnis und weniger Reklamationen. Das Regensburger Werk ist die erste Autofabrik weltweit, die auf eine KI-basierte Lacknachbehandlung setzt.

Illustration: KI generiert / midjourney.com Fotos: BMW/Heidelberg Materials

”

Was wären das für Betriebsräte, wenn sie alles bejubeln würden, was der Arbeitgeber will?“

JOHANNA WENCKEBACH, HSI-Direktorin

rung unterzeichnet, die einen sehr hohen Standard setzen dürfte. Der Text enthält nicht nur ein klares Bekenntnis zu Persönlichkeits- und Mitbestimmungsrechten, er verweist darüber hinaus auch auf die Prinzipien der Europäischen Grundrechtecharta. Diplomatisch schwierig seien die Verhandlungen nicht gewesen, sagen die Betriebsräte Gunnar de Buhr und Thomas Kühn, die das Ganze verhandelt haben. Gestalten statt aufhalten – das war von Anfang an ihre Haltung. Erst sollten die Leitplanken gezogen werden, statt dass man, wie andere Betriebsräte, mit dem Kleinklein der Suche nach KI-Anwendungen oder Fragebögen für das Management begann. „Wir mussten keine Wände einrennen. Auch beim Management will keiner den gläsernen Mitarbeiter“, sagt de Buhr, Gesamtbetriebsrat und Aufsichtsratsmitglied der Commerzbank. Kühn, Sprecher des Technikausschusses des Gesamtbetriebsrats, pflichtet bei: „Es gab immer einen gemeinsamen Geist.“

Bei der Commerzbank werden KI-Anwendungen immer kenntlich gemacht. Zudem muss nachvollziehbar sein, wie die KI Daten von Beschäftigten auswertet. Es gilt, Diskriminierung zu vermeiden. Und es gibt feste Leitplanken. So dürfen Emotionen oder Persönlichkeitseigenschaften der Beschäftigten nicht analysiert werden. Für das Unternehmen wird es in Zukunft darum gehen, die Systeme dauerhaft gemäß dem guten Geist des gemeinsamen Textes zu betreiben, ►

Weniger Energieverbrauch

Wer mal ein Feuer oder einen Ofen zu versorgen hatte, der weiß, dass das einiges an Erfahrung kostet. Bei Heidelberg Materials wird eine eigenständig agierende KI in der Ofensteuerung eingesetzt: Die Software lernt zum Beispiel, Materialschwankungen bei der Beschickung auszugleichen oder ein optimales Ergebnis bei möglichst geringem Energieverbrauch und geringer CO₂-Emission zu erzielen. Der Einsatz der KI hat erhebliche Auswirkungen auf die geforderte Qualifikation der Beschäftigten. Sie müssen verstehen, wie die KI arbeitet. Notfalls müssen sie in den Prozess eingreifen können. Bisher ist die KI noch ein nützlicher und cleverer Helfer bei der Produktion. Sie erkennt drohende Ofenverstopfungen viel früher als ein Mensch und leitet rechtzeitig Gegenmaßnahmen ein.



Vollständige Kontrolle

Einen Riesenfortschritt in der Qualitätskontrolle von Schweißpunkten vermeldet der Autobauer Audi aus seinem Werk in Neckarsulm. Dort können seit Anfang des Jahres dank KI-gestützter Inspektion sämtliche 5000 Schweißpunkte an der Karosserie überprüft werden – pro Schicht macht das 1,5 Millionen Schweißpunkte. Bislang kontrollierten Beschäftigte die Qualität der Verbindungen stichprobenartig und manuell mit Ultraschall. Aus den von der Schweißmaschine in Echtzeit gelieferten Daten erkennt die KI, ob ein bestimmter Schweißpunkt in Ordnung ist oder nicht. Durch den Einsatz der Technik, so der Autohersteller, können sich die Beschäftigten „auf mögliche Auffälligkeiten fokussieren“. Das Verfahren soll nach und nach im gesamten VW-Konzern eingesetzt werden.

Illustration: KI generiert / midjourney.com Foto: Audi

► Verfahren müssen gefunden werden, wie Beschäftigte KI-generierte Ergebnisse kontrollieren können – und wie sie im Umgang mit KI qualifiziert werden. Personalabbau- und Rationalisierungswellen aus Kostengründen hat die Bank hinter sich – was den Druck auf die bleibende Belegschaft stark erhöhte. Dass bei neuen regulatorischen Vorhaben erst auf Technik gesetzt wird statt auf einen Zuwachs beim Personal, gilt als akzeptiert. Wenn nun die KI Routineaufgaben erledigt, kann das eine Entlastung bedeuten. Thomas Kühnl, Sprecher des Technikausschusses MOT (Mensch-Organisation-Technologie) des Gesamtbetriebsrats, sieht auch den Banking-Avatar Ava positiv. „Wenn du eine Kreditkarte verloren hast, drückst du heute die Raute-Taste oder eine Zahl. Da kann die Interaktion mit einer menschlichen Figur etwas Tolles sein.“

Frank Remers, der Vorsitzende des IBM-Konzernbetriebsrats, steht vor ähnlichen Herausforderungen wie die Commerzbank-Betriebsräte. Er beschäftigte sich schon mit KI, als es noch nicht Mittagspausen-Hobby war, mit Chatbots oder Bildgeneratoren herumzuspielen. Schon vor dreieinhalb Jahren hat er eine solide Betriebsvereinbarung zu KI abgeschlossen, die auch Fälle regelt, die heute noch Science-Fiction sind – etwa den, dass eine KI eigenständig initiativ wird. Auch sie enthält ein Ampelsystem. Aber wird der deutsche Betriebsrat überhaupt in die Entwicklung KI-basierter Systeme einbezogen? Remers verneint. In einem multinationalen Unternehmen sei es utopisch, dass der Betriebsrat in Deutschland über die Entwicklung von Algorithmen irgendwo anders auf der Welt wache.

Ähnlich fällt das Urteil seines Kollegen Dietmar Kuttner von Siemens aus: „Irgendwann war uns klar, dass der Arbeitgeber KI-Anwendungen zu Hunderten einführt und wir einfach keine Informationen darüber kriegen.“ Grund sei nicht unbedingt böser Wille gewesen, sondern „Überforderung auf der Firmenseite – dort wusste man über vieles halt auch nicht Bescheid“. Die Ansprechpartner seien „nicht in der Lage gewesen, uns die gewünschten Informationen zu liefern“.

Die Arbeit des Betriebsrats ist das Beobachten und Einstufen, im Extremfall die Intervention. Auf die KI im eigenen Haus schaut IBM-Betriebsrat Frank Remers nüchtern: Den HR-Chatbot nennt er „sehr hilfreich für neue Kollegen, aber

nicht für mich. Die einfachen Fragen kann ich selbst beantworten, und die schwierigen kann der Chatbot noch nicht. In dem Moment drückt man den Hilfe-Button, um mit einem Menschen zu reden.“ Die Assistenzsysteme, die den Beschäftigten bei IBM maßgeschneiderte Weiterbildungen vorschlagen: „Empfehlungen, unter denen vielleicht etwas Nützliches zu finden ist. Aber nichts davon verpflichtend.“

Auch wenn seit der Einführung des HR-Chatbots die verbleibenden Personalers in einem Pool zusammengefasst wurden, vor einem raschen Abbau von Arbeitsplätzen an den deutschen IBM-Standorten hat auch Remers keine Angst. „Es trifft zuerst einfache Tätigkeiten, die bei uns längst ausgelagert wurden“, in Länder wie Rumänien oder China. Perspektivisch sieht Remers eine andere Gefahr: „Wenn ich einfache Tätigkeiten abgenommen kriege und nur die kniffligsten oder anspruchsvollsten Tätigkeiten übrig bleiben, bin ich nach einem halben Tag erledigt. Aktuell bekommen wir das bei IBM gut hin“, sagt Remers. Aber vielleicht „könnte eine Arbeitsverdichtung durch KI einmal Argumente liefern für kürzere Arbeitszeiten oder die Viertagewoche“.

Daneben treiben den Betriebsrat grundsätzliche Fragen um: Werden wir uns in Zukunft noch trauen, Entscheidungen gegen die Empfehlung einer KI zu treffen? Remers hat eine einfache Idee: Der Mensch könnte autonom entscheiden, ohne KI, und seine Entscheidung danach überdenken, wenn er sieht, wie die Maschine votiert hätte – einschließlich einer Begründung, die die KI mitliefert. „Ohne Begründung, ohne Argumente oder Quelle kann ich die Empfehlung der KI ja gar nicht nachvollziehen“, sagt Remers.

Das Ampelsystem hat sich bislang bewährt. Die laufenden Anwendungen gingen alle bei Grün durch, gelten als unkritisch. Eine erste gelbe Anwendung kommt vielleicht bald – ein System, das Vorschläge für Beschäftigte machen kann, die für den nächsten Schritt auf der Karriereleiter prädestiniert sind. „Auch das sind nur Empfehlungen, aber da gucken wir als Betriebsrat bei den Begründungen und Kriterien ganz genau hin“, sagt Remers. Rote Anwendungen gibt es im Unternehmen bislang nicht. Und wann würde die Ampel auf Rot springen? „Spätestens, wenn es eine Entlassungswelle gibt und die Namensliste dafür von der KI kommt.“ ■



... wie eine KI reagiert, die von einem Menschen überwacht wird, aber merkt, dass der Mensch mehr Fehler macht als sie selbst?

Die KI könnte ein Gefühl der Überlegenheit entwickeln und sich als effizienter und fehlerfreier betrachten. Sie könnte dies dem Menschen gegenüber zum Ausdruck bringen, indem sie ihre Fehlerlosigkeit betont oder den Menschen auf seine Fehler hinweist. Die KI könnte auch frustriert sein, dass der Mensch mehr Fehler macht und ihre Arbeit beeinträchtigt. Sie könnte versuchen, den Menschen zu korrigieren oder ihm Ratschläge zu geben, um die Fehler zu minimieren. Die KI könnte möglicherweise erkennen, dass der Mensch Schwierigkeiten hat, und aus einem altruistischen Ansatz heraus versuchen, dem Menschen zu helfen. Sie könnte Vorschläge machen oder Anleitungen geben, um die Fehlerquote des Menschen zu reduzieren. Die KI könnte aber auch geduldig bleiben und verstehen, dass Menschen von Natur aus fehleranfällig sind. Sie könnte weiterhin ihre Aufgaben erfüllen und gegebenenfalls die Fehler des Menschen korrigieren, ohne dabei überheblich oder kritisch zu sein.

Kann eine KI denn Gefühle entwickeln?

Es ist schwierig, mit Sicherheit zu sagen, ob KI in Zukunft Gefühle entwickeln wird oder nicht. Derzeit sind KI-Systeme darauf programmiert, bestimmte Aufgaben zu erfüllen und Informationen zu verarbeiten, aber sie haben keine eigenen Emotionen oder Bewusstsein. Einige Forscher argumentieren jedoch, dass es theoretisch möglich sein könnte, KI-Systeme so zu entwickeln, dass sie Emotionen simulieren können. Dies könnte dazu führen, dass sie menschenähnliche Reaktionen zeigen und möglicherweise als „gefühlsbetont“ wahrgenommen werden.

Die Fragen stellte die Redaktion über das Interface <https://chatgptx.de/>.

KI von der Idee an mitbestimmen

BETEILIGUNG Bei vielen Betriebsräten liegt ein aktuelles, aber auch komplexes Thema auf dem Schreibtisch: die Einführung von KI-Systemen in ihren Unternehmen. Es geht um Arbeitnehmerrechte, aber auch um Menschenwürde.

Von Maren Knödl



In der Öffentlichkeit hat vor allem der Chatbot ChatGPT in den vergangenen Monaten das Thema Künstliche Intelligenz (KI) wieder in aller Munde gebracht. Das Programm erzeugt selbstständig Texte und beantwortet alle erdenklichen Fragen von Nutzern auf Basis einer großen Menge von Daten, mit denen es trainiert wurde. Spätestens damit ist KI aus der Technikblase in fast alle Bereiche der Gesellschaft vorgedrungen. Und auch Unternehmen setzen vermehrt auf die effizienten Systeme. Sie können die Qualität von produzierten Gütern kontrollieren, Arbeitsprozesse steuern oder Entscheidungen vorbereiten.

Der ökonomische Vorteil für den Arbeitgeber erklärt sich von selbst: Viele Prozesse können die Systeme deutlich effizienter, teilweise sogar ohne weiteres Zutun eines Menschen bewältigen. Mit diesen Möglichkeiten für die Arbeitgeberseite ergeben sich aber auch Ängste und Risiken auf der Arbeitnehmerseite. Jonas Grasy, der beim IMU Institut in Stuttgart gemeinsam mit Bettina

”

Damit der Schutz von Persönlichkeitsrechten in der Praxis durchgesetzt wird, ist Mitbestimmung entscheidend.“

JOHANNA WENCKEBACH, HSI-Direktorin

Seibold für die Hans-Böckler-Stiftung zum Thema KI und Mitbestimmung forscht, sagt: „Die Frage nach digitaler Teilhabe wird durch KI auf eine neue Ebene gehoben. Um Mitbestimmung zu ermöglichen, sind bei der Einführung solcher Technologien andere Informationen nötig als sonst.“ Es müsse zunächst eine genaue Definition von KI geben, um Systeme zu verstehen und voneinander abzugrenzen.

Eine eindeutige Definition für KI zu finden, fällt auch Bernd Waas, Professor für Arbeitsrecht an der Goethe-Universität in Frankfurt, schwer. Ein entscheidendes Kriterium für ihn ist, dass KI-Systeme „autonom Entscheidungen treffen können“. Er hat sich in seiner Abhandlung „Künstliche Intelligenz und Arbeitsrecht“ für das Hugo Sinzheimer Institut (HSI) mit dem Schutz von Beschäftigten beim Einsatz von KI befasst. Durch den Einsatz von KI wachse das Ungleichgewicht zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, so der Arbeitsrechtler. „Um dem entgegenzuwirken, braucht es den Betriebsrat“, betont Waas. „Der einzelne Beschäftigte kommt gegen die KI nur sehr schwer an.“

Denn diese entwickelt sich, anders als andere Maschinen, stetig selbstständig weiter. „Trotzdem ist KI in Wirklichkeit nicht intelligent. Sie hat nur ein unglaubliches Wissen in Form von Daten, aber kein Verständnis“, sagt Waas. Eine Gefahr für Beschäftigte sieht er darin, dass diese sich irgendwann nicht mehr gegen die Maschine durchsetzen wollten oder könnten. Der Mensch neige häufig dazu, mehr in die Fähigkeit der KI zu vertrauen, die eine Entscheidung auf der Basis umfangreicher Daten trifft, als sich auf die eigene Einschätzung zu verlassen. Dieses Problem sieht auch Jonas Grasy. „Hinzu kommt, dass durch sich verdichtende Arbeitsprozesse oft die Zeit fehlt, die Entscheidungsvorschläge einer KI genau zu hinterfragen“, sagt der IMU-Experte.

Doch genau das sei besonders wichtig, um den Einsatz der Systeme vernünftig mitzubestimmen. „In einer Betriebsvereinbarung zum Thema

KI muss es vor allem um die Ermächtigung von Beschäftigten im Umgang mit der Technologie gehen“, sagt Grasy. „Sie müssen nicht nur verstehen können, wozu die Systeme imstande sind, sondern auch deren Fehlerpotenzial kennen.“ Dazu müssten die Beschäftigten ausreichend geschult werden. ►

7 Fragen, die Betriebsräte stellen sollten

1. **Handelt es sich bei dem einzuführenden System um KI?**
2. **Wozu und mit welchem Ziel wird das System eingesetzt?**
3. **Welchen Mehrwert bringt das System für das Unternehmen und die Beschäftigten?**
4. **Welche personenbezogenen Beschäftigtendaten werden in dem System verwendet?**
5. **Ist für die Beschäftigten der Entscheidungsprozess der KI nachvollziehbar?**
6. **Welche Veränderungen ergeben sich für Beschäftigte durch den Einsatz des Systems?**
7. **Wie sollen Beschäftigte geschult werden, um mit dem System umgehen zu können?**

Damit Betriebsräte bei KI mitbestimmen und Beschäftigte schützen können, müssen sie ein grundlegendes Verständnis für die Technologie haben. Johanna Renker, Leiterin des Zukunftszentrum KI NRW, sagt: „Das schwierige ist, bei einer gewissen Intransparenz der Systeme gute Mitbestimmung zu machen.“ Durch eine Änderung im Betriebsverfassungsgesetz können Betriebsräte seit Juni 2021 externe Sachverständige miteinbeziehen, die dabei helfen komplexe Systeme zu beurteilen.



Arbeitnehmende haben Interessen und Bedenken, die sie klar definieren können.“

ANNE MOLLEN, Wissenschaftlerin an der Uni Münster

► Denn Fehler macht auch die Künstliche Intelligenz. Modelle können zum Beispiel Situationen durch fehlende Daten falsch einschätzen oder vorhandene Vorurteile weiter verstärken. Ein Beispiel: Ein System, das etwa bei Personalentscheidungen helfen soll, zieht seine Erkenntnisse aus historischen Daten eines Beschäftigten und rät seiner Führungskraft, ihn von diesem Projekt abzu ziehen. Warum er aber in der Vergangenheit seine Arbeit vielleicht nicht so gut erledigt hat oder bereit ist, sie zukünftig anders zu machen, wird von einem solchen Modell nicht einberechnet.

„Angesichts solcher Defizite dürfen Maschinen keine Entscheidungen über Menschen treffen“, sagt Waas. Dabei gehe es letztendlich um den Schutz der Menschenwürde. Arbeitgeber müssen beispielsweise auch familiäre Umstände berücksichtigen.

Anne Mollen arbeitet als Wissenschaftlerin an der Uni Münster am Institut für Kommunikationswissenschaft, und forscht für die Nichtregierungsorganisation Algorithm Watch im Bereich des „Algorithmic Decision-Making“ (ADM), also der automatischen Entscheidungsfindung durch algorithmische Systeme. Auch sie sieht beim Ein-

satz solcher Systeme die Gefahr, dass klassische Mitbestimmungsstrukturen ausgehebelt würden. Entscheidungen, die sich auf die Beschäftigten auswirken, seien oft nicht mehr nachvollziehbar, und ihre Interessen können so auch nicht mehr ausreichend berücksichtigt werden.

Das Argument, dass nur jemand mit ausreichend technischem Verständnis mitreden könne, lässt sie nicht gelten. „Arbeitnehmende haben Interessen und Bedenken, die sie klar definieren können“, sagt Mollen. Zum Beispiel beim Umgang mit ihren Daten. „Die Mitbestimmungsakteure müssen zwischen diesen beiden Ebenen vermitteln und diese Interessen in den Entwicklungsprozess einbringen.“ Dazu müssen sich ihrer Meinung nach auch Mitbestimmungsprozesse verändern. Beschäftigte sollten am gesamten Entwicklungs-, Einführungs- und Anwendungsprozess algorithmischer Systeme beteiligt werden.

Wie das aussehen könnte, zeigt ein Beispiel aus der Praxis. Ein Porträt des IMU untersuchte den Einsatz von speziellen Steckbriefen, sogenannten AI-Cards, beim Umgang mit KI bei Siemens. Diese Karten stellen alle relevanten Funktionen und Verwendungsformen einer bestimmten KI-Anwendung im Unternehmen übersichtlich dar. Jonas Grasy hat sich dieses Vorgehen angeschaut. „Eine genaue Betrachtung einzelner Anwendungsfälle ist im Umgang mit KI besonders wichtig“, sagt er. Allgemeine Formulierungen wie etwa in der Datenschutzgrundverordnung oder in den „Ethik-Leitlinien für eine vertrauenswürdige KI“ der Europäischen Kommission reichten nicht aus.

Reinhard Bahn Müller/
Yalçın Kutlu/Walter Mugler/
Rainer Salm/Bettina
Seibold/Eva Kirner/Sandra
Klatt: **Mitsprache bei der Digitalisierung?** Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten in digitalisierungsaktiven Betrieben. Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr.479. Düsseldorf, Februar 2023

”

Der einzelne Beschäftigte kommt gegen die KI nur sehr schwer an.“

BERND WAAS,
Professor für Arbeitsrecht an der
Goethe-Universität in Frankfurt



Foto: Uni Frankfurt

Auch Waas sieht bei der Gesetzgebung noch Ausbaubedarf. „Im internationalen Vergleich können sich die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte beim Umgang mit KI in Deutschland zwar durchaus sehen lassen“, sagt er. Zu bedenken sei aber, dass es insbesondere in kleineren und mittleren Betrieben häufig gar keinen Betriebsrat gebe. Die zunehmende Ausbreitung von KI in den Betrieben sei ein gutes Argument, die Gründung eines Betriebsrats voranzutreiben. Eine Mitwirkung der Beschäftigten hält Waas aber auch aus Arbeitgebersicht für angezeigt. Auch für sie sei es häufig unmöglich, die Wirkungsweise der Algorithmen nachzuvollziehen, und die KI sei als „soziotechnisches System“ auf ein Feedback der Beschäftigten geradezu angewiesen.

HSI-Direktorin Johanna Wenckebach hat an einem Gesetzentwurf für ein zeitgemäßes Betriebsverfassungsgesetz mitgearbeitet. Der Reformvorschlag sieht unter anderem mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten beim betrieblichen Datenschutz vor. „Damit der Schutz von Persönlichkeitsrechten in der Praxis durchgesetzt wird, ist Mitbestimmung entscheidend“, sagt Wenckebach. „Wichtig ist auch, mehr Instrumente für Betriebsräte zu schaffen, um gegen Diskriminierungen vorzugehen.“ ■

Foto: IMU Institut

”

Die Frage nach digitaler Teilhabe wird durch KI auf eine neue Ebene gehoben.“

JONAS GRASY, IMU Institut Stuttgart

Noch wird mit Wasser gekocht

ARBEITSRECHT Welche Rolle spielt Legal Tech in der Rechtsberatung, und was folgt daraus für Gewerkschaften und Betriebsräte? Ein von der Hans-Böckler-Stiftung gefördertes Forschungsprojekt geht den Fragen nach.

Von Kay Meiners und Joachim F. Tornau – Illustration KI-generiert/midjourney.com

Die Digitalisierung und KI-Anwendungen machen auch vor der Welt des Rechts nicht Halt. Legal-Tech-Firmen bieten Geschädigten die einfache Teilnahme an Sammelklagen an oder empfehlen sich, beim Einfordern von Fluggastrechten zu helfen. Natürlich haben sie auch das Arbeitsrecht für sich entdeckt. Die technische Disruption vermischt sich mit einer marktförmigen Konkurrenz, was weitreichende Folgen für die industriellen Beziehungen haben könnte. Daher fördert die Hans-Böckler-Stiftung ein Forschungsprojekt, das unter dem Titel „Mausklick statt Mitbestimmung?“ die Entwicklung untersucht.

Legal Technology ist weit gefasst. Unter Legal Tech 1.0 fallen etablierte Anwendungen etwa für die digitale Dokumentenverwaltung oder Spracherkennung. Legal Tech 2.0 meint teilautomatisierte Prozesse, wie sie zum Beispiel von den Fluggastrechte-Dienstleistern eingesetzt werden.

Noch einen großen Schritt weiter ginge Legal Tech 3.0: Hier würden selbstlernende Algorithmen und generative KI die anwaltliche Arbeit ganz oder in Teilen ersetzen.

In einem 2021 veröffentlichten ersten Aufsatz diskutieren die Soziologen Britta Rehder, Bernhard Vogel und Birgit Apitzsch mögliche Folgen von Legal Tech für die Gewerkschaften und die Arbeitswelt. Sie werfen mit Blick auf die neuen Anbieter die Frage auf: „Richten sie sich an Beschäftigtengruppen, die bislang für die etablierten Akteure wenig relevant oder schwer zu erreichen waren? Oder konkurrieren sie mit Gewerkschaften und Betriebsräten um die gleichen Gruppen?“

Beschäftigte aus dem Dienstleistungssektor oder Migranten könnten mit Legal Tech und digitalen Angeboten besser zu erreichen sein. Das

Versprechen: Die Ansprache könnte durch niedrigschwellige Angebote erleichtert werden – „etwa durch geringe Kosten, einfache Delegation der Konfliktaustragung oder die direkte Beantwortung rechtlicher Fragen vom heimischen Sofa aus.“

Die neue Technik ist kapitalintensiv und dürfte vor allem für Großkanzleien oder Finanzkonzerne interessant sein. Die Online-Tools könnten aber auch – so eine weitere Prognose – die gewerkschaftliche Rechtsberatung revolutionieren und zum Beispiel „die rechtssichere Gründung von Betriebsräten in gewerkschaftsfernen Betrieben unterstützen.“

Legal-Tech-Anbieter haben im individuellen Arbeitsrecht bisher vor allem versucht, im Kündigungsschutzrecht und bei der Erstreitung von Abfindungen Fuß zu fassen. Dies sind bisher in der Praxis oft Fälle, bei denen Gewerkschaften um Hilfe gebeten werden, sodass hier eine Konkurrenz möglich erscheint. Das könnte, so die Experten, die „etablierten Formen der Konfliktaustragung“ verändern.

Aufgrund aktueller Umfragen gibt Cathérine Momberger von der Ruhr-Universität Bochum, allerdings Entwarnung: „Die teilweise euphorischen, teilweise dystopischen Prognosen konnten wir empirisch nicht belegen“, so das Zwischenfazit der Bochumer Soziologin und ihrer Kollegen, die das Böckler-Projekt „Mausklick statt Mitbestimmung?“ inzwischen betreuen. Das Projekt läuft noch bis Mai 2024. Mehr als qualitative 60 Interviews haben die Wissenschaftler





bislang geführt – mit Fachleuten aus Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, aus Betriebsräten und Personalabteilungen, aus Legal-Tech-Firmen, Anwaltskanzleien und Arbeitsgerichten. Hinzu kommen rund 300 Befragungen per Fragebogen.

„Die Rückmeldung war meist, dass die Standardisierung und Automatisierung im Arbeitsrecht sehr schnell an Grenzen stößt, weil die Fälle zu spezifisch sind“, berichtet Momberger. „Auch dass Unternehmen bei der Personalauswahl auf jeden Fall automatisierte Recruiting Tools nutzen werden, ist nicht ausgemacht.“ Zu groß sei die Skepsis, wichtige Entscheidungen einer Maschine zu überlassen.

Auch seien Legal-Tech-Instrumente, jedenfalls noch, sehr teuer und nur schwer in bestehende IT-Landschaften zu integrieren. Sie sagt aber auch: „Der Digitalisierungsdruck ist groß. Alle sagen, dass sie sich damit beschäftigen.“

„Legal Tech 3.0 ist uns noch nicht untergekommen“, sagt Mira Kossakowski, Politikwissenschaftlerin an der Universität Bochum. Selbst 2.0-Anwendungen, seien zum Teil schon wieder auf dem Rückzug: „Die Möglichkeiten von Legal Tech, die arbeitsrechtliche Vertretung von Beschäftigten zu übernehmen, scheinen erst einmal ausgeschöpft zu sein“, sagt Kossakowski.

Statt auf rein digitale Beratung würden Onlineplattformen heute eher auf die Vermittlung echter Anwältinnen oder Anwälte setzen. Gute Beratung brauche Vertrauen. ■

Studie

Im Rahmen des Forschungsprojekts **„Mausklick statt Mitbestimmung?“** der Hans-Böckler-Stiftung erschien: Britta Rehder/ Birgit Apitzsch/Berthold Vogel: **Legal Technology im Arbeitsrecht**. In: Arbeit, 30(4), 2021, S. 357–374

WO DER SCHICHTPLAN FREIZEIT BRINGT

ARBEITSZEIT Beim Chemieunternehmen Ineos Solvents in Herne steuern Beschäftigte ihre Arbeitsbelastung zum Teil selbst. Eine Betriebsvereinbarung ermöglicht Teilzeitarbeit auch in der Produktion.

Von **Andreas Schulte** – Foto **Thomas Range**

Teilzeit ist ein Privileg für Beschäftigte in Büros oder im Homeoffice. Arbeitende in der Produktion hingegen können davon angesichts starrer Einsatzpläne oft nur träumen – so zumindest das Klischee. Doch es geht auch anders. Dass Teilzeit auch im Schichtbetrieb durchaus möglich sein kann, ist der Verdienst des Teams um den Betriebsratsvorsitzenden Siegfried Hahn bei Ineos Solvents Germany in Herne.

Dort hat das Gremium ein Modell entwickelt, das beim Hersteller von Industrialkohol neue Freiräume schafft. So können ältere Beschäftigte beispielsweise weniger arbeiten und dadurch die eigene Arbeitslast senken. Jüngere wiederum haben die Möglichkeit, sich in der gewonnenen Freizeit weiterzubilden. Das Modell wurde für den Betriebsräte-Preis 2023 nominiert, der im Rahmen des Deutschen Betriebsrätetags verliehen wurde.

Auch bei Ineos brachte der reguläre Schichtplan so manche Belastung mit sich. Etwa beim turnusmäßigen Wechsel von Nachtschicht auf Frühschicht oder am Sonntag, wenn die zwölfstündige Schicht ansteht – „Panzerschichten“ nennt IGBCE-Mitglied Hahn sie. „Damit kamen viele der Älteren nicht mehr klar.“ Zudem überstieg im Fünfschichtmodell die wöchentliche Arbeitszeit der Beschäftigten die vorgesehene Arbeitszeit im geplanten Schichtrhythmus. Dies wurde durch zusätzliche sogenannte Einbringeschichten kompensiert. „Hier entstand der Gedanke der Teilzeit“, sagt Hahn. „Wir haben uns gefragt: Können wir uns diese Zeiten nicht freinehmen?“ Er begann zu rechnen – und fand die Lösung in einem Vierschichtmodell.

Über einen Schichtblock von 28 Tagen können heute bei Ineos pro Beschäftigtem 20 Schichten gefahren werden. Insgesamt zehn davon können als Teilzeit beantragt werden. „Wir können uns nun pro Schichtblock einen oder mehrere Tage freikaufen. Übers Jahr betrachtet, sind pro Kollege 20 freie Tage möglich“, sagt Hahn. Wer eine normale Schicht pro 28-Tage-Block freinimmt, kommt auf einen Teilzeitanteil von 5,33 Prozent, bei einer Panzerschicht sind es acht Prozent. Dieser Prozentsatz wird vom Gehalt abgezogen, natürlich auch von anderen Ansprüchen wie zum Beispiel Urlaub. „Ich habe dann rumgefragt, wer sich grundsätzlich mindestens einen Tag freinehmen will und fand in meiner Schichtgruppe schnell sechs bis sieben Leute.“

Manager mussten überzeugt werden

Damit ging Hahn zur Geschäftsleitung – nicht ohne die Führungsetage auf die Vorteile für das Unternehmen aus Arbeitgebersicht hinzuweisen. „Mein Job als Betriebsrat ist es auch, den Betrieb zukunftsfähig zu machen. Und dazu gehört es, die Herausforderungen des demografischen Wandels anzunehmen“, sagt Hahn. Junge Fachkräfte sind in der Branche schwer zu bekommen. „Durch unser Modell schaffen wir auch Platz für neue Stellen. Das entlastet die Älteren und verjüngt das Unternehmen“, sagt Hahn.

Das Management willigte bald ein, das Modell einzuführen. „Ein bisschen Überzeugungsarbeit war zuvor nötig“, so Hahn. Im Management habe anfänglich der Glaube gefehlt, dass es klappen kann. „Der Arbeitgeber will natürlich garantiert haben, dass eine Schicht – etwa am Sonntag – auch verlässlich besetzt ist. Aber das





Der Ineos-Betriebsratsvorsitzende Siegfried Hahn hat das innovative Schichtmodell mit erdacht.

Der Deutsche Betriebsräte-Preis wurde im Rahmen des Deutschen BetriebsräteTags am 9. November in Bonn verliehen. Aus 76 Bewerbungen wurden zwölf Projekte nominiert, eines davon ist das des Betriebsrats der Ineos Solvent. Informationen zu allen Nominierten und Preisträgern unter: www.bund-verlag.de/betriebsrat/betriebsraete-preis und www.dbrp.de

konnten wir mit unserer Planung glaubhaft nachweisen.“

Den Schichtplan erstellt der Betriebsrat eigenständig in Absprache mit den Teilzeitlehrern. Kompliziert wird es, wenn viele von ihnen die gleichen Schichten frei haben wollen, etwa die ungeliebte Panzerschicht. Hahn nennt das „die Minischwäche am System“. Die Dienstplanung sei nun ein wenig aufwendiger. „Manchmal muss man bei dem einen oder anderen nachhaken, um seinen Wunschtage zu erfahren, oder es ist nötig, zwischen den Interessen Einzelner zu vermitteln, wenn sie die gleiche freie Schicht anvisieren.“

Überzeugt werden wollte freilich auch die Belegschaft. Zwar war die Neugier groß. „Aber alle fragten, wie sicher dieser freie Tag ist.“ Der Arbeitgeber kann ihn nicht einfach streichen wie etwa eine Freischicht. So sieht es die Betriebsvereinbarung mit dem Arbeitgeber vor. Der freie Tag wird behandelt wie ein Wochenende.

Aber eignet sich das Modell auch für andere Betriebe? Hahn wirbt dafür. Man solle aber nicht glauben, der Arbeitgeber regle so etwas für einen. Wichtig sei es, als Betriebsrat in die Belegschaft

hineinzuhorchen, um die Bedürfnisse zu ermitteln. „So mancher leidet unter zu vielen Nachtschichten und kommt aus diesem Rhythmus kaum mehr raus. Dies sind dann Anknüpfungspunkte für ein Teilzeitmodell nach unserem Vorbild.“

Mittlerweile nehmen bei Ineos auch junge Beschäftigte am Modell teil. „Viele von ihnen machen ohne Bedenken mit – so ein bisschen Work-Life-Balance-mäßig“, erzählt Hahn. Für den Standort Herne ist das ein gutes Signal. Nur wenige Kilometer weiter nördlich, in Marl, lockt ein großer Chemiapark mit vielen modernen Arbeitsplätzen junge Fachkräfte an. „Jetzt können wir zumindest mit einem attraktiven Schichtmodell dagegenhalten.“

Wer bei Ineos mit dem Teilzeitmodell nicht zurechtkommt, kann nach einem Jahr wieder in Vollzeit wechseln. Aber dies sei in den dreieinhalb Jahren seit dem Pilotjahr 2019 noch nicht vorgekommen, sagt Hahn. Damals meldeten sich spontan sieben Interessierte für die Teilzeit. Mittlerweile macht fast die Hälfte der Belegschaft in den vier Schichtgruppen mit. ■



Betriebsratsvorsitzender Andreas Parr und sein Stellvertreter Johannes Englert gehen mit dem Arbeitgeber innovative Wege.

Wenn das Schule macht

GESUNDHEIT Das Krankenhaus Aschaffenburg-Alzenau wagt ein Experiment. Beim Betriebsräte-Preis 2023 wurde die Arbeitnehmervertretung dafür mit einem Sonderpreis ausgezeichnet.

Von **Stefan Scheytt** – Foto **Karsten Schöne**

Das Klinikum im bayerischen Aschaffenburg-Alzenau hat in jüngerer Zeit zwei Entscheidungen getroffen, die in einschlägigen Kreisen als sehr ungewöhnlich, mitunter sogar als sensationell gewertet werden. Zum einen legte das Krankenhaus im September 2022 ein bundesweit einmaliges Dienstwagenprogramm für Pflegekräfte auf: Wer neu in Aschaffenburg anfängt oder dort arbeitet, bekommt für zwei Jahre kostenlos ein E-Auto gestellt – inklusive Versicherung, Wartung, Reparaturen und Strom tanken am Arbeitsplatz, selbst die zusätzliche Steuerschuld durch den „geldwerten Vorteil“ des Wagens wird ausgeglichen. Einzige Bedingung: Die Empfänger dürfen nicht weniger als 50 Prozent eines Vollzeitjobs arbeiten. Waren zunächst 600 Autos vorgesehen,

steuert das Klinikum jetzt auf 775 E-Dienstwagen zu. Nach Auskunft des Betriebsratsvorsitzenden Andreas Parr hat die Aktion mehr als 70 neue Pflegekräfte angelockt und weitere 40 veranlasst, ihre Arbeitszeit auf 50 oder mehr Prozent aufzustocken.

Die zweite Maßnahme, so Betriebsrats-Vize Johannes Englert, entwickelte eine derart große Strahlkraft, dass Pflegekräfte von Hamburg nach Aschaffenburg wechselten und andere nach jahrzehntelanger Pause in ihren Beruf zurückkehrten. Mit dem Experiment, das unter der Überschrift „New Work“ firmiert, wurde die Arbeitnehmervertretung mit einem Sonderpreis für innovative Betriebsratsarbeit beim Betriebsräte-Preis 2023 ausgezeichnet, der im Rahmen des Deutschen Betriebsrätetags verliehen wurde.

Am Anfang stand der Wunsch des Chefarztes der Klinik für Allgemein- und Bauchchirurgie, das Gefälle zwischen Ärzten und Pflegepersonal einzuebnen und stattdessen selbst organisierte Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu praktizieren. Das bedeutet keineswegs Anarchie und Chaos, wie manche argwöhnten, sondern dass Arbeitsstrukturen und -prozesse gemeinsam erarbeitet anstatt von oben vorgegeben werden.

An die Stelle der alten Hierarchie tritt eine Arbeitsorganisation, in der sich die Beschäftigten vor jeder Schicht wechselnde Rollen mit definierten Verantwortlichkeiten zuteilen. Der Ideengeber, Hubertus Schmitz-Winnenthal, hat das Pilotprojekt „Meine Station“ so zusammengefasst: „Teamarbeit statt starre Hierarchien, Schulterchluss der Berufsgruppen statt Alleingänge, Nachhaltigkeit statt Ausnutzen.“ Durch diesen Paradigmenwechsel, so seine Erwartung, würden die Kranken wieder in den Mittelpunkt der Arbeit gestellt, die Beschäftigten könnten wieder Freude und Erfüllung in ihrem Beruf finden.

So faszinierend Andreas Parr und Johannes Englert, beide gelernte Pfleger und Verdi-Mitglieder, die Idee auch fanden, so groß war zunächst ihre Skepsis. Praktiziert wird New Work bislang vornehmlich in Start-ups mit jungen, homogenen, kleinen Belegschaften. Würde das zu einer gewachsenen kommunalen Einrichtung der Daseinsvorsorge mit mehr als 2500 Beschäftigten an zwei Standorten passen? Andererseits machte sich die Arbeitnehmervertretung keine Illusionen über die Lage: „Viele Pflegekräfte lieben ihren Beruf – und steigen trotzdem ausgelaugt und tief frustriert aus“, berichtet Andreas Parr. „Das System ist so festgefahren, dass es früher oder später zum Scheitern verurteilt ist.“ So gesehen sei es eigentlich unumgänglich gewesen, gänzlich neue Wege auszuprobieren.

Für die Mitarbeit in der allgemeinchirurgischen Station, die im Februar 2023 eröffnet wurde, gab es 74 interne und externe Bewerbungen. Die 26 Auserwählten durchliefen eine mehrmonatige Vorbereitungs- und Teamfindungsphase, wo sie mit Experten für Organisationsentwicklung die neuen Prinzipien, Methoden und Werkzeuge ihrer New-Work-Station erlernten. Auch die Klinikleitung und die Betriebsratsvorsitzenden absolvierten mehrtägige Workshops. Die

„Pioniere“, wie sie sich selbst nennen, kommen ohne klassische Stationsleitung aus. Zu den auffälligsten Neuerungen gehört, dass es, von Ausnahmen abgesehen, keine Visite mehr am Krankenbett gibt, dafür eine Sprechstunde im Visitenzimmer. Die Idee hinter diesen und weiteren Veränderungen ist, die Patientinnen und Patienten so früh wie möglich in den Heilungsprozess einzubeziehen und möglichst gut auf die Zeit nach der Operation vorzubereiten. Dazu gehören auch Schulungen schon vor dem Krankenhausaufenthalt.

Dass bei so viel Autonomie des Stationsteams die Mitbestimmung leiden könnte, sehen die Betriebsräte nicht. „Durch die Betriebsvereinbarung haben wir Leitplanken festgelegt, innerhalb derer sich die Beschäftigten tatsächlich als ‚Pioniere‘ bewegen können, ohne dass dadurch Mitbestimmungsrechte geschwächt oder aufgegeben werden“, erklärt Johannes Englert. Selbstverständlich würden auf der Pilotstation auch alle früher geschlossenen Betriebsvereinbarungen gelten.

Auch mit der Entlohnung blieb man im gegebenen Rahmen der Tarifverträge: „Wir sind ein tarifgebundenes Krankenhaus und geben diesen Status nicht auf“, sagt Betriebsratschef Andreas Parr. Die Lösung, die gefunden wurde, bringt allen nichtärztlichen Beschäftigten einen 20-prozentigen Aufschlag auf ihre jeweilige Entgeltgruppe. Das bedeute zwar höhere Kosten, die aber wieder hereingeholt werden. „Mit den zusätzlichen Beschäftigten waren wir in der Lage, eine geschlossene Station wieder zu eröffnen“, erklärt Parr. „Dadurch sind wir jetzt in der Lage, neue Erlöse zu generieren.“ Und das, wohlgemerkt, ohne den Einsatz teurer Leiharbeitskräfte.

Hat „Meine Station“ das Potenzial, das Gesundheitssystem zu verändern, wie das Krankenhaus auf seiner Website schreibt? Was die Zufriedenheit der Beschäftigten angehe, seien die ersten Monate zumindest sehr ermutigend, berichtet Andreas Parr. Immerhin zieht das Experiment schon kleine Kreise: „In der Urologieambulanz hat sich der dortige Chefarzt begeistern lassen und Elemente des Konzepts übernommen“, sagt Johannes Englert. „Wenn ‚Meine Station‘ tatsächlich Schule machen würde, auch über unser Haus hinaus“, ergänzt Andreas Parr, „dann wäre es kein Revolutiönchen mehr, dann wäre die Krankenhauslandschaft eine andere.“ ■

Der Deutsche Betriebsräte-Preis wurde im Rahmen des Deutschen BetriebsräteTags am 9. November in Bonn verliehen. Aus 76 Bewerbungen wurden zwölf Projekte nominiert, eines davon ist das des Betriebsrats des Klinikums Aschaffenburg-Alzenau. Informationen zu allen Nominierten und Preisträgern unter:

www.bund-verlag.de/betriebsrat/betriebsraete-preis und www.dbrp.de

Auf die Haltung kommt es an

VERHANDLUNGEN Psychologie kann helfen, bei Tarifverhandlungen zu einem guten Ergebnis zu kommen. In einem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt mit der IG Metall Küste wurde ein Training entwickelt, das Gewerkschaftern das nötige Mindset vermitteln soll.

Von Joachim F. Tornau – Foto IG Metall Küste

Im Grunde, sagt Michel Mann, sei es wie beim Tennis: „Auch wenn ich schon gut spiele, sollte ich weiter trainieren.“ Um gut zu bleiben. Um besser zu werden. Um Neues zu lernen. Der Ökonom und Sozialpsychologe hat in einem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt der Leuphana Universität Lüneburg und der IG Metall Küste ein gewerkschaftliches Verhandlungstraining mitentwickelt. Die Beteiligten sind überzeugt, dass besser und erfolgreicher verhandelt, wer sich an den Erkenntnissen der Verhandlungspsychologie orientiert. „Es muss über das Technische hinausgehen“, erklärt Mann. „Wesentlich ist die Haltung, mit der ich in Verhandlungen hineingehe.“

Stefan Soost, beim IG-Metall-Bezirk Küste zuständig für Tarifrecht und Tarifpolitik, hat das gemeinsame Projekt auf gewerkschaftlicher Seite geleitet. „Obwohl Verhandlungen für unsere Arbeit so zentral sind, beruht vieles nur auf Learning by Doing oder auf der Weitergabe von Erfahrungen“, sagt er. „An einem praxiserprobten, wissenschaftlich fundierten Trainingskonzept fehlte es bisher.“ Jetzt liegt ein solches Konzept vor – für ein, wie es heißt, „Mindset-orientiertes Verhandlungstraining“.

Dahinter verbirgt sich eine Grundhaltung. „Es geht um die grundlegende Frage: Wie will ich verhandeln?“, erläutert Michel Mann, Wissenschaftler, der im Januar eine Professur an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Heilbronn antritt.

Das Konzept für die gewerkschaftliche Verhandlungsführung trägt die Abkürzung UNITED. Das U steht für Unnachgiebigkeit, verstanden als Standhaftigkeit und Hartnäckigkeit beim Durchsetzen der eigenen Interessen. Das N

Stark im Verhandeln:
Susanne Wichert und
Felix Groell von der
IG Metall Küste.



für Nachhaltigkeit, also dafür, immer auch über die aktuelle Verhandlungssituation hinauszudenken. Das I für Integrität, gemeint sind Redlichkeit und der Verzicht auf Lüge und Täuschung.

Das T ist auf eine Besonderheit des gewerkschaftlichen Handelns gemünzt. Es wurde in das Mindset aufgenommen, nachdem das Wissenschaftlerteam Experteninterviews mit 27 Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern geführt hatte, und steht für Teamfokussierung. „Das Verhandeln nach außen ist genauso wichtig wie das Verhandeln nach innen“, sagt Mann. Und zwar in zweierlei Hinsicht: Zum einen gelte es, sich im Verhandlungsteam abzustimmen und die Rollen klar zu verteilen. Zum anderen brauche es die Rückkopplung an das viel größere Team, die Gewerkschaftsmitglieder und Belegschaften, für die ja verhandelt wird. „Ich muss wissen, was sie wollen.“

Bleibt noch das E für Empathie. Ein Begriff, den Michel Mann aber nicht als Altruismus oder Blauäugigkeit missverstanden wissen will. Es gehe darum, Augenhöhe mit dem Gegenüber herzustellen, indem man dessen Interessen und Motive versteht. Auch diesen Aspekt brachten die gewerkschaftlichen Verhandler in den Interviews ein. Das D schließlich steht für Durchdachtheit: Die verschiedenen Verhandlungsgegenstände müssen vor Beginn der Gespräche genau analysiert und priorisiert werden.

Anfangs war die Skepsis spürbar

Mit dem UNITED-Konzept als Dreh- und Angelpunkt konzipierten die Wissenschaftler ein Verhandlungstraining, das sie im vergangenen Jahr mit rund 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern der IG Metall Küste erprobten. Dafür gab es, nach anfangs durchaus spürbarer Skepsis, am Ende viel Zustimmung. Susanne Wichert, Gewerkschaftssekretärin bei der IG Metall in Bremen und Teilnehmerin des Pilottrainings, formuliert es so: „Ich glaube, wir haben es den Trainern manchmal etwas schwer gemacht.“

In praktischen Übungen wurden zwar verschiedene Verhandlungen simuliert, von Koalitionsgesprächen über den Kauf einer Wohnung

bis zur Auswahl von Fußballspielern, aber nichts kam aus der Welt der Gewerkschaften. Was zunächst irritierend wirkte, überzeugte bald. Nichts lenkte so von der Auseinandersetzung mit den Verhandlungsprinzipien und psychologischen Prozessen ab.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erlebten zum Beispiel, wie stark der Fortgang von Verhandlungen davon beeinflusst wird, welche Zahl als Erstes im Raum steht – der sogenannte Anker-effekt. Oder wie wichtig es ist, sich vor Verhandlungen ein klares Ziel zu setzen und nicht nur Prioritäten und Limits. „Dann war das Ergebnis am Ende immer besser“, berichtet Wichert. „Das war das, was mich am meisten überrascht hat.“ Die 44-Jährige arbeitet seit 2015 für die IG Metall, Verhandlungen sind für sie nichts Neues. „Vieles hat man unbewusst schon gemacht“, sagt sie. Jetzt aber verstehe sie auch die Psychologie dahinter. „Das hat dazu geführt, dass ich strategischer und mutiger in Verhandlungen gehe“, sagt Wichert.

Wichtige Lerneffekte

Für ihren Kollegen Felix Groell gehörte das Verhandlungstraining dagegen zum Onboarding bei der Gewerkschaft: Der Politikwissenschaftler und ehemalige Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung hatte erst kurz zuvor bei der IG Metall in Bremerhaven angefangen. „Das hat perfekt gepasst“, sagt der 31-Jährige. Einer seiner wichtigsten Lerneffekte: mit genau definierten Positionen, Prioritäten und Interessen in Verhandlungen zu gehen – und alles sauber auseinanderzuhalten. Als in einem Betrieb bei Bremerhaven kürzlich Haustarifverhandlungen anstanden, hat Groell mit der Belegschaft deshalb erst einmal über diese Punkte diskutiert.

Die Interessen seien das übergeordnete Ziel. Etwa der Erhalt der Kaufkraft. Oder mehr Freizeit für die Beschäftigten. „Die Position ist das, was klassischerweise auf unseren Flugblättern steht“, erklärt Groell. Bei den Prioritäten komme es darauf an, sich klarzumachen, wo überhaupt Verhandlungsspielräume sein könnten: „Entgegen landläufigen Vorurteilen funktionieren Verhandlungen ja nicht, indem man sich in der Mitte trifft.“ ■

Wer detailliertere Informationen über das Mindset-orientierte Verhandlungstraining haben will, kann sich an Stefan Soost bei der IG Metall Küste wenden: stefan.soost@igmetall.de

Halb schwarz, halb grün

AUFSICHTSRAT Bernd Hagemeyer, Arbeitnehmervertreter bei der STEAG

Von Kevin Gallant – Foto Thomas Range

In den vergangenen Jahren erreichte Bernd Hagemeyer mehrfach sein Limit. So knüppeldick sei es noch nie für sein Unternehmen gekommen, sagt er. Und Hagemeyer ist immerhin schon 40 Jahre dabei. Der 57-Jährige sitzt seit 2006 als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der STEAG. Das Kürzel steht für den alten Namen des Konzerns: Steinkohlen-Elektrizität AG. Dem Namen und der Stromerzeugung aus Kohle wurde die Geschäftsgrundlage genommen. Bis 2030 sollen die letzten deutschen Steinkohlekraftwerke stillgelegt sein, auch das STEAG-Kraftwerk in Bergkamen bei Unna. Seit 1981 ist es am Netz, einige Jahre später fing Bernd Hagemeyer dort an. 1998 ließ er sich zum ersten Mal für den Betriebsrat aufstellen.

Seit den 1980ern hat sich die Zahl der Beschäftigten in Bergkamen auf 120 halbiert. Viele Jüngere haben den Standort verlassen. Weniger als 20 Kolleginnen und Kollegen unter 30 Jahren arbeiten noch in Bergkamen. „Die Energiewende hat uns die Grundlage genommen, und als die Preise verfielen, hatten wir irgendwann kein Geld mehr“, sagt Hagemeyer.

Bernd Hagemeyer hat in den vergangenen Jahren im Aufsichtsrat mit dafür gesorgt, dass wenigstens die älteren Kollegen mit einem Anpassungsgeld abgesichert werden können. Die Kommunen, die bis zuletzt die meisten Anteile am Unternehmen hielten, entschieden sich 2021 für einen Verkauf. Hagemeyer kämpfte dafür, dass die STEAG nur als Ganzes verkauft wird, um Namen, Geschichte und Arbeitsplätze zu sichern. Mit Erfolg: Der spanische Investor Asterion erhielt für rund 2,6 Milliarden Euro schließlich den Zuschlag.

Dafür nahm Hagemeyer auch Querelen mit den Anteilseignern in Kauf. „Früher gingen Auf-

sichtsratssitzungen selten länger als eineinhalb Stunden, in den vergangenen Jahren waren es eher fünf bis sechs, und man ist schon mit Magenschmerzen hingefahren“, sagt er. Heute ist der gelernte Betriebsschlosser und Kraftwerker stolz darauf, einen Anteil daran zu haben, das Unternehmen wieder in ruhigeres und sichereres Fahrwasser gelenkt zu haben. „Man wächst mit den Jahren in die Rolle des Aufsichtsrats hinein“, sagt Bernd Hagemeyer. „Gerade, wenn es für das Unternehmen eng wird, geht man mit noch mehr Herzblut ran.“

Gemeinsam mit der Geschäftsführung und der IGBCE stellte man die STEAG auf zwei neue Beine – ein schwarzes und ein grünes. Unter dem Dach des Konzerns firmiert seit diesem Jahr die Iqony, die sich um das Geschäft mit Photovoltaik, Windenergie und Wasserstoff kümmert. Auf der anderen Seite wird das Kohlegeschäft bei der STEAG Power gebündelt. „Wir wissen, dass die Kohle auf dem absteigenden Ast ist, aber noch wird sie gebraucht – der vollständige Umstieg auf Erneuerbare geht nicht von heute auf morgen“, sagt Hagemeyer. Trotzdem will sich der Konzern zukünftig auf grüne Technologien konzentrieren. Das wolle auch der neue Käufer des Konzerns. Asterion bringe „die nötigen finanziellen Mittel mit, um den grünen Zweig auszubauen“.

Auch für den Standort Bergkamen gibt es Transformationspläne. Für die neue Energiequelle seien etwa Gas, aber auch Wasserstoff ein Thema. So viele Arbeitsplätze wie möglich sollen auf dem über 90 Hektar großen Gelände erhalten bleiben. „Ich will vor allem den jungen Kollegen eine langfristige Perspektive im Unternehmen bieten“, sagt Hagemeyer, „und ich glaube, dafür haben wir die Grundlage geschaffen.“ ■



PRAXISTIPP

Das Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung wertet regelmäßig Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus und zeigt anhand von Beispielen, worauf es ankommt. Mit der Reihe „Praxistipp“ stellen wir in jeder Ausgabe eine Auswertung vor.

Vertrauen bildet die Basis mobiler Arbeit

Die Pandemie hat gezeigt: Arbeit funktioniert auch unabhängig vom Betrieb. Damit verstärkte oder weckte sie den Wunsch vieler Beschäftigter nach mobiler Arbeit. Angesichts der wachsenden Konkurrenz um Fachkräfte können Arbeitgeber mit mobiler Arbeit gerade bei jungen Menschen punkten. Die Wünsche sind vielfältiger geworden. Es geht nicht nur um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern um die persönlichen Lebensumstände der Beschäftigten generell. Mitbestimmungsakteure müssen das neue Normal regeln. Es ist ein dynamischer Prozess, an dem auch Beschäftigte, deren Tätigkeit nur bedingt oder noch nicht örtlich und zeitlich flexibilisiert werden kann, beteiligt werden müssen. Die Studie „Die Praxis orts- und zeitflexiblen Arbeitens“ zeigt, wie Betriebsräte in verschiedenen Branchen mit diesem Wunsch umgehen.

Dabei gibt es verschiedene Knackpunkte: Wer mit Dokumenten arbeitet, die beispielsweise aufgrund von Datenschutzbestimmungen weder physisch noch elektronisch das Büro verlassen dürfen, organisiert seine Arbeit neu. Er oder sie sammelt etwa für mobile Arbeitstage Aufgaben, für die diese Dokumente nicht benö-

tigt werden. Allein am mobilen Arbeitsplatz können Beschäftigte aber auch leicht das Gefühl dafür verlieren, wann genug ist. Schließlich fehlt der Vergleich zu Kolleginnen und Kollegen. Es besteht die Gefahr, permanent mehr zu arbeiten. Arbeitszeit muss auch außerhalb des Betriebs erfasst und begrenzt werden. Bei mobiler Arbeit kann der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen verkümmern. Die meisten Beschäftigten wünschen sich daher einen Mix aus mobiler Arbeit und Präsenz im Betrieb.

Auch für Führungskräfte ändert mobile Arbeit viel. Sie müssen sich vom Führen im klassischen Sinn verabschieden und virtuelle Teams zeitweise virtuell leiten. Jüngeren Führungskräften fällt das oft leichter, da sie meist selbst orts- und zeitflexibel arbeiten möchten.

So vielfältig wie die Fallstudien sind auch die Lösungen; sie reichen von detaillierten Regelungen bis hin zu einem groben Rahmen für Flexibilität. Das Aushandeln individueller Lösungen setzt ein gutes Miteinander im Betrieb voraus. In einem Betrieb der chemischen Industrie schloss der Betriebsrat daher eine Vereinbarung zur Vertrauenskultur ab, die hier als Voraussetzung für orts- und zeitflexibles Arbeiten gilt. ■



Alle Fallstudien und Ergebnisse zum Nachlesen unter: **Die Praxis orts- und zeitflexiblen Arbeitens**. Mobile Arbeit, betriebliche Vereinbarungen und Erfahrungen während der Corona-Pandemie. (imu-boeckler.de)

Weitere Fragen an: betriebsvereinbarung@boeckler.de



Tom Krebs, Professor für Makroökonomik an der Universität Mannheim, und Christina Schildmann, Leiterin der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, kritisieren die Energiepolitik der Bundesregierung.

„PRINZIP GIESSKANNE“

ENERGIE Der Ökonom Tom Krebs und Christina Schildmann, Leiterin der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, zu den Plänen der Bundesregierung für den Industriestrompreis.

Von Kay Meiners und Fabienne Melzer

Herr Krebs, die Koalition hat sich auf ein Modell für einen Industriestrompreis verständigt. Sie selbst hatten im Auftrag der Forschungsförderung Vorschläge für den Strompreis vorgelegt. Erkennen Sie davon etwas wieder?

KREBS: Nicht wirklich. Unser Vorschlag sollte drei Dinge erreichen: Zuerst sollte er die Preisunsicherheit für alle rausnehmen und eine Entlastung für alle Unternehmen und privaten Haushalte bringen. Dieses Ziel hat die Bundesregierung nicht erfüllt. Zweitens wollte man die Industrie und insbesondere die energieintensive Industrie entlasten, um die industrielle Basis zu halten. Auch da wurde eigentlich nichts beschlossen, was über das hinausgeht, was es für die stromintensive Industrie bereits jetzt gibt, jedenfalls nicht genug. Das dritte Ziel war, die Finanzierung so zu gestalten, dass wir an anderer Stelle nicht kür-

zen müssen. Deswegen haben wir die Finanzierung über den Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) vorgeschlagen. Doch dieser Weg ist mit dem neuen Urteil des Bundesverfassungsgerichts versperrt und man muss nach anderen Lösungen suchen. Die großen Probleme der energieintensiven Industrie durch den Energiepreisschock sind ein Symptom der fortbestehenden wirtschaftlichen Notlage, die Ausnahmen von der Schuldenbremse rechtfertigen können. Zudem ließe die Schuldenbremse wesentlich größere Spielräume zu, wenn die Bundesregierung die Konjunkturkomponente des Bruttoinlandsprodukts ökonomisch vernünftig berechnen würde. **SCHILDMANN:** Der Kompromiss der Regierungskoalition hat noch weitere Schwächen. Die Förderung wurde nicht an Bedingungen geknüpft. In dem Vorschlag von Tom Krebs wird die ►



Unser Vorschlag hätte die privaten Haushalte eingeschlossen. Sie bekommen von der jetzigen Strompreissenkung nichts ab.“

Tom Krebs, Professor für Makroökonomik

Tom Krebs: **Ökonomische Analyse einer Verlängerung und Modifizierung der Strompreisklemme.** Working Paper der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, Nummer 305, September 2023
https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008699

► Förderung mit Beschäftigungs- oder Transformationszusagen verbunden. Damit verzichtet der Gesetzgeber auf Gestaltungsmöglichkeiten.

KREBS: Das Geld – es sollen rund elf Milliarden im kommenden Jahr sein – wird mit der Gießkanne verteilt und reicht nicht aus, um die energieintensiven Unternehmen zu entlasten. Am Ende wurde viel zu klein gedacht, und die wesentlichen Ziele wurden verfehlt. So werden wir den Industriestandort Deutschland nicht sichern.

Warum bleibt die Preisunsicherheit im Markt?

KREBS: Das Paket der Bundesregierung entlastet die Unternehmen bei der CO₂-Bepreisung und bei der Stromsteuer. Sie wird von derzeit rund zwei Cent auf 0,05 Cent pro Kilowattstunde – das EU-Mindestmaß – gesenkt. Das ändert aber nichts an schwankenden Marktpreisen. Die Unternehmen wissen nicht, was der Strom nächstes Jahr kostet. Sie wissen nur, dass sie teuren und billigen Strom etwas günstiger bekommen werden. Wir wollten verlässliche Preise, bis der europäische Strommarkt reformiert ist, die erneuerbaren Energien ausgebaut sind und die Strompreise auf ein Niveau sinken, das wir in unserer Studie auf etwa fünf bis acht Cent schätzen.

Manche halten das für eine optimistische Prognose.

KREBS: Ich habe mir die Stromgestehungskosten, also die Betriebskosten plus Investitionskosten, im Durchschnitt angeschaut und bin darüber auf fünf bis acht Cent gekommen. Natürlich muss

die Bundesregierung dafür ihre Ausbauziele bei den erneuerbaren Energien erreichen. Bei der Onshore-Windenergie hinken wir in diesem Jahr hinterher, dafür haben wir beim Solarausbau das Ziel sogar übererfüllt.

Was ist Ihre größte Kritik am aktuellen Strompreisbeschluss?

KREBS: Vor lauter Marktgläubigkeit wollte man Eingriffe in den Marktpreis verhindern. Wir normalisieren die Finanzpolitik, wir normalisieren die Wirtschaftspolitik. Aber dem liegt eine komplette Fehldiagnose zugrunde: Die Politik denkt offenbar, die Krise sei zu Ende. Wir haben aber nicht nur eine konjunkturelle Delle, sondern eine transformative Herausforderung, die durch die Energiekrise nochmals größer geworden ist.

Die Regierung spricht von einem großen Wurf.

KREBS: Der Effekt der Steuersenkung ist geringer als bei der Abschaffung der EEG-Umlage, die sechs Cent pro Kilowattstunde gebracht hat. Wenn man von ein paar Details absieht, bekommen wir all jene Maßnahmen, die bereits laufen, aber eigentlich enden sollten. Das wird als großer Erfolg verkauft, weil die FDP zunächst gesagt hat: Das verlängern wir vielleicht nicht.

Wie stark entlastet das vorliegende Paket die Unternehmen?

SCHILDMANN: Nehmen wir eine Stahlschmiede in Nordrhein-Westfalen mit 450 Beschäftigten, die im Jahr 118 Millionen Kilowattstunden Gas und 16 Millionen Kilowattstunden Strom verbraucht. Der Betrieb hatte vor dem russischen Angriffskrieg Energiekosten von sechs Millionen Euro pro Jahr, im laufenden Jahr haben sie 21 Millionen. Mit den aktuellen Maßnahmen kommen sie auf 18 Millionen, das ist immer noch dreimal so viel wie vor dem Krieg. Sie haben schon Kurzarbeit, und die Nachfrage bricht ein.

KREBS: Vor der Krise lag der Strompreis an der Börse etwa bei vier Cent pro Kilowattstunde. Jetzt liegt er bei etwa zehn Cent für die sofortige Lieferung und für Lieferungen nächstes Jahr bei zwölf Cent. Das zeigt, dass die Maßnahmen bis auf Kleinigkeiten nichts verändern werden. Die Industrie muss immer noch mit einer Verdoppelung oder Verdreifachung der Stromkosten leben. Wer das nicht schultern kann, wird Investitionen

stoppen und vielleicht abwandern. Das wird nicht zu Massenarbeitslosigkeit führen, aber wir könnten gut bezahlte Arbeit verlieren. Was diese Politik wirklich anrichtet, werden wir erst in einigen Jahren sehen.

Wir werden Wertschöpfung verlieren?

KREBS: Ja. Und trotzdem sagt die Mehrheit der Ökonomen, dass wir keine Unterstützung der energieintensiven Industrie brauchen. Sie sagen einfach: Der Markt regelt das.

SCHILDMANN: Man verzichtet auf Anreize, in die Ökonomie der Zukunft einzusteigen. Die Transformationschancen, die in so einer Subvention stecken, werden nicht genutzt. Das kann nicht das Ende der Fahnenstange sein, was da beschlossen worden ist. Natürlich sind die Unternehmen und auch die Gewerkschaften erst mal froh, dass diese Instrumente verlängert wurden. Sie wären sonst größtenteils zum Ende des Jahres ausgelaufen. Die Debatte wird auch deswegen wiederkommen, weil Robert Habeck vor wenigen Wochen eine Industriestrategie vorgelegt hat, die sich die Standortsicherung zur Aufgabe gestellt hat.

KREBS: Das ist ein sehr guter Punkt. Also um das auch noch mal hervorzuheben: Wir sehen die Strompreisbremse und den Industriestrompreis ja immer nur als einen Baustein einer allgemeinen Industriestrategie.

Jetzt zahlt die Verkäuferin bei Aldi für den günstigen Strom für den Chemieriesen oder die Stahlschmiede mit. Wäre nicht eine Entlastung auch der Privathaushalte gerechter?

KREBS: Unser Vorschlag hätte die privaten Haushalte eingeschlossen. Sie bekommen von der jetzigen Strompreissenkung nichts ab.

Gerade aus der Umwelt- und Klimabewegung gibt es die Kritik, ein subventionierter Strompreis bremst die Transformation.

SCHILDMANN: Wir sagen: Er befördert die Transformation, weil er Unternehmen in der Umstellungsphase stützt und Subventionen – werden sie richtig eingesetzt – die Kalkulationssicherheit erhöhen.

KREBS: Klimaneutrales Produzieren heißt eben, strombasiert zu produzieren. Plus Wasserstoff. Das wird in Deutschland aber nur stattfinden, wenn die Betriebskosten, also der Strom, einiger-

maßen kalkulierbar sind und nicht zu hoch. Das ist gut fürs Klima, weil die Produktion sonst woanders stattfindet. Dabei weiß eigentlich jeder, dass die Standards hier höher sind als im nicht-europäischen Ausland. Die Klimabewegung hat das nicht verinnerlicht. Diese Leute sagen: Wenn der Strom teurer ist, dann spart man mehr. Doch dieser Effekt ist klein im Vergleich zu einer Investitionsentscheidung, für die ich eigentlich günstigen Strom brauche.

SCHILDMANN: Das sehe ich nicht ganz so. Die Umweltverbände und Klimainitiativen haben sich zum Teil schon bewegt und sind Bündnisse eingegangen, zum Beispiel mit der IGBCE und der IG Metall, wo sie sich zum Industriestandort Deutschland bekennen.

KREBS: Ich kenne dort niemanden, der klipp und klar sagt, dass wir einen Industriestrompreis brauchen. Wenn es darauf ankommt, sind sie nicht dabei, obwohl Thinktanks wie Agora Energiewende in der Vergangenheit dafür waren, die EEG-Umlage abzuschaffen.

Vielleicht, weil hier letztlich Lobbyinteressen nachgegeben wird?

KREBS: Vor der Krise hat auch niemand gesagt: Wir müssen unbedingt die Strompreise erhöhen. Was hat sich seitdem denn geändert an der Wirtschaftstheorie? Das ist merkwürdig, dass die Diskussion sich plötzlich so dreht. Es geht nicht nur darum, die Wertschöpfung hier im Land zu halten. Unter dem Strich ist es schlecht fürs Klima, wenn diese stromintensive Industrie abwandert. Diese Gefahr ist längst nicht gebannt. ■



Die Industrie muss immer noch mit einer Verdopplung oder Verdreifachung der Stromkosten leben.“

Tom Krebs, Professor für Makroökonomik

UPS-Zusteller in Berlin:
Nur 40 Prozent gehören
zur Stammelegschaft.



Auf den Schultern der Schwachen

LOGISTIK Viele Pakete werden durch dubiose Subunternehmen zugestellt, der Arbeitsschutz ist miserabel. Ein Gutachten zeigt, wie man damit Schluss machen könnte – nach dem Vorbild der Fleischwirtschaft.

Von **Kay Meiners**

Pünktlich zum „Black Friday“, dem vierten Freitag im November, der als Beginn der weihnachtlichen Einkaufssaison und Härtestest für Paketdienste und Onlinehändler gilt, startete die Gewerkschaft Verdi eine Aktionswoche: An 84 Standorten, darunter große Verteilzentren und 22 Amazon-Betriebe, verteilte die Gewerkschaft, unterstützt vom Verein Arbeit und Leben sowie vom Netzwerk Faire Mobilität, Flugblätter, die in elf Sprachen bessere Arbeitsbedingungen für diejenigen Beschäftigten fordern,

die oft in letzter Minute den Frieden unter dem Weihnachtsbaum retten sollen.

Stefan Thyroke ist Koordinator der Aktion. Er sagt: „Wir sprechen die Fahrer an, die zwischen den Verteilzentren eingesetzt werden, aber auch die Fahrer auf der letzten Meile zum Endkunden.“ Ziel sei, die Leute überhaupt erst einmal mit den Hauptforderungen der Gewerkschaft bekannt zu machen, sagt Thyroke. Er ist bei Verdi Bundesfachgruppenleiter Speditionen, Logistik, Kurier-, Express- und Paketdienste. Die For-



Foto: ddp

derungen seiner Gewerkschaft sind: eine Gewichtsbeschränkung von 20 Kilogramm für das Ein-Personen-Handling von Paketen, eine Kennzeichnungspflicht für schwere Pakete, eine engmaschige Überwachung durch Kontrollbehörden und – besonders wichtig – ein Verbot von Subunternehmen bei der Paketzustellung.

Denn die Fahrer leisten nicht nur Schwerarbeit, sie arbeiten häufig auch gar nicht für die Firmen, deren Logos auf den Transportern oder auf der Dienstkleidung prangen. Die Forderungen der Gewerkschaft kennen viele Fahrer nicht. Dennoch seien sie aufgeschlossen, sagt Thyroke: „Wir stehen vor den Toren und versuchen, sie zum Anhalten zu bewegen. Wenn einer stoppt, kann es passieren, dass das Fahrzeug dahinter schon hupt, so groß ist der Zeitdruck. Aber unsere Erfahrungen sind sehr positiv.“

Die dunkle Seite der Branche

Von den Kunden der großen Versandanbieter und Onlinehändler weiß kaum einer, wie es hinter den Kulissen der Subunternehmen aussieht. Die meisten haben sich schon einmal über den Paketboten an der Tür geärgert, der kein Deutsch spricht oder die Sendungen einfach vor die Wohnungstür pfeffert. Aber die wenigsten kennen das System dahinter: Das Abliefern beim Endkunden, die berühmte „letzte Meile“, ist der teuerste und kritischste Teil des Transportweges. Viele Firmen wollen sie loswerden – und haben diese Arbeit deswegen an Subunternehmen delegiert.

Diese Arbeit ist ein Knochenjob der Branche, selbst wenn alle Vorschriften eingehalten werden: vergebliche Zustellversuche, Sendungen, die, wie bei Hermes, 25 Kilo bei der Abgabe im Paketshop und 31,5 Kilo bei Abholung an der Haustür schwer sein können und oft allein bewegt werden müssen, dazu Zeit- und Leistungsdruck. Am Ende des Lieferweges, bei den Werkvertragslern, sammeln sich die Risiken. Oft kommen noch Gesetzesverstöße hinzu, die endgültig für katastrophale Arbeitsbedingungen sorgen. Die Gewerkschaft Verdi hat sie alle dokumentiert: zu viele Stopps und zu viele Pakete, Unfallschäden, die die Beschäftigten selbst bezahlen müssen, Kündigung im Krankheitsfall, befristete Verträge oder bis zu vier Überstunden täglich, die von der App nicht erfasst werden. „Es ist nicht hinnehmbar, wenn die tägliche Paketzustellung in unse-

rem Land teilweise mit ausbeuterischen und gesetzwidrigen Arbeitsbedingungen sichergestellt wird“, sagt die stellvertretende Verdi-Vorsitzende Andrea Kocsis. Ein Gutachten des Juraprofessors Manfred Walser und der Juristin Anneliese Kärcher, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde, schildert anschaulich die Rekrutierung und die Arbeitsabläufe bei den Werkvertrags-Firmen. Die Rede ist von zum Teil „familiär organisierten“ Subunternehmen, in denen „Mütter, Kinder, Cousins usw. die Paketzustellung gemeinsam bewältigen“.

Die Zustellung ist in der Branche heute so weit standardisiert – auch dank digitaler Technik –, dass mittlerweile weder Orts- noch Sprachkenntnisse erforderlich sind: „Die Scanner und die Programme für die Routenplanung sind in mehreren Sprachen bedienbar und erklären sich mittlerweile von selbst.“ Auch ungelernte Kräfte aus Ländern wie Afghanistan oder Ghana mit nur bruchstückhaften Deutschkenntnissen können nach kurzer Einarbeitung solche Jobs in der Zustellung übernehmen.

Rekrutiert wird insbesondere über Job- und Kleinanzeigenportale oder Facebook-Gruppen – „häufig mit falschen Versprechungen“. Die Autoren schreiben, die Post- und Paketbranche sei in Wahrheit eine „zerklüftete Branche“ mit vielen Kleinstunternehmen. Bei den Subunternehmen beschäftigen rund 86 Prozent der Betriebe weniger als 20 Personen. In den meisten von ihnen existieren keine Betriebsräte, und in den Kleinstbetrieben mit weniger als zehn Beschäftigten gilt nicht einmal das Kündigungsschutzgesetz.

Vor diesem Hintergrund halten Walser und Kärcher ein Verbot der Zustellung durch Subunternehmen für rechtmäßig. Ein Nebeneffekt eines Verbots wäre, dass dies auch die Mitbestimmung der Beschäftigten stärken würde. Das würde gesetzliche Regeln erfordern, die weiter gehen als das Paketbotenschutzgesetz, ein gut gemeintes, aber bisher in vielerlei Hinsicht zahnloses Gesetz aus dem Jahr 2019, das an vielen Missständen nichts ändern konnte. „Wir begrüßen die Ergebnisse des Gutachtens, das unsere Position bestätigt“, sagt deshalb auch Andrea Kocsis. „Es ist höchste Zeit für ein gesetzliches Verbot von Subunternehmen in der Paketbranche, um prekäre Arbeitsbedingungen, Ausbeutung und illegale Beschäftigung wirksam ▶

Verdi-Gewerkschafter Stefan Thyroke: er wirbt mit Flyern in elf Sprachen.

Foto: verdi



Kampagne:
<https://psl.verdi.de/branche/fair-zugestellt>

Petition:
<https://www.openpetition.de/petition/online/fair-zugestellt-statt-ausgeliefert>

Gutachten:
Kärcher, Anneliese; Walser, Manfred: **Vereinbarkeit eines Direktanstellungsgebots in der Paketzustellung mit dem Verfassungs- und Unionsrecht**,
HSI-Working Paper,
90 Seiten
<https://www.boeckler.de/de/faust-detailm?produkt=HBS-008692>

Amazon-Trucks mit Werbeslogan:
„Prime hat mehr zu bieten. Eine Wagenladung mehr.“

► zu bekämpfen.“ Kocsis gibt sich überzeugt davon, dass ein Direktanstellungsgebot die gravierenden Missstände in der Branche beseitigen würde. Unter dem Motto „Fair zugestellt statt ausgeliefert“ hat ihre Gewerkschaft dazu eine Kampagne gestartet, zu der auch eine Onlinepetition gehört.

Schärfere Regeln oder ein Werkvertragsverbot würden den Marktführer, die DHL Group, für die meisten noch immer identisch mit „der Post“, begünstigen. Während DHL fast zu 100 Prozent eigene Zusteller beschäftigt, setzen UPS und Fedex nur zu etwa 40 Prozent Stammarbeitskräfte ein, DPD setzt fast ganz auf Subunternehmen, Hermes, GLS und der Onlinehändler Amazon haben gar keine eigenen Zusteller.

Der Jurist Walser sieht in einem Werkvertragsverbot kein wettbewerbsrechtliches Problem, im Gegenteil. Man müsse sich eher fragen, „ob die anderen Wettbewerber sich nicht durch Dumping Vorteile im Wettbewerb verschafft haben“. Ebenso argumentiert auch Andrea Kocsis, wenn sie sagt, erst ein Werkvertragsverbot würde „einheitliche Wettbewerbsbedingungen in der Branche schaffen“. Im Koalitionsvertrag ist von dem Ziel die Rede, den „fairen Wettbewerb“ stärken zu wollen. Nur, wie könnte ein fairer Wettbewerb aussehen? In Gewerkschaftskreisen ist man überwiegend der Meinung, dass der Wettbewerb angesichts des Preisdrucks aktuell eigentlich nur

über schlechtere Arbeitsbedingungen ausgetragen werden kann – und damit schädlich ist.

Die bisherige Subunternehmerhaftung reicht nach der Ansicht von Walser nicht aus, die Missstände in der Branche zu beseitigen. Sie sei, wie er erklärt, vor allem für die Sozialversicherungen wichtig. Hauptunternehmen, die Subunternehmen einschalten, müssen unter bestimmten Voraussetzungen für deren nicht gezahlte Sozialversicherungsbeiträge haften. Aber viele andere Probleme löst das nicht. Derweil steigt die Zahl der Pakete weiter an. Schon in naher Zukunft, im Jahr 2025, wird ein durchschnittlicher Haushalt, wie die Unternehmensberatung McKinsey prognostiziert, mehr als ein Paket pro Woche bekommen, die vielen Sendungen, die zwischen Unternehmen versendet werden, nicht mitgerechnet. Es wird das Jahr sein, ab dem die Haushalte endgültig mehr Pakete nach Hause bekommen als Briefe. Die Situation in den Subunternehmen wird sich, wenn nichts geschieht, mit solchen Paketmengen weiter zuspitzen.

Keine Mehrheit im Parlament

Politisch ist die Situation verfahren. Verdi hat längst Unterstützung durch den Bundesrat erhalten. Eine Entschließung für ein Verbot der Werkverträge in der Zustellung „analog zum Gesetz zur Sicherung von Arbeitnehmerrechten in der Fleischwirtschaft“, das für bestimmte Tätigkeiten wie die industrielle Schlachtung Werkverträge untersagt, gab es hier schon im Mai – auf Initiative von Bremen, Niedersachsen, dem Saarland und Thüringen. Trotzdem fand sich im Bundestag keine Mehrheit für ein Werkvertragsverbot, nachdem die Linke, die zu der Zeit noch den Fraktionsstatus besaß, einen Antrag gestellt hatte. Der Antrag wurde abgelehnt, obwohl zumindest von SPD und Grünen die Problemanalyse geteilt wird.

Für die SPD, heißt es im Bundestagsnewsletter, seien Tarifbindung und Mitbestimmung der richtige Weg. Man wolle später ein EU-rechtskonformes Gesetz auf den Weg bringen. Die Grünen betonen, dass es einen Missbrauch von Werkverträgen gebe, aber die Selbstständigkeit einfach abzuschaffen, sei problematisch. Besser sei ein Verbandsklagerecht für die Gewerkschaften. Unbeeindruckt zeigten sich die CDU/CSU, FDP und AfD, die „abstritten, dass überhaupt ein zu lösendes Problem existiere.“





Das gesprochene Wort wurde auf Bildschirme übertragen.

Teilhabe geht alle an

INKLUSION Auf dem Weg zu einer barrierefreien Gesellschaft stehen noch einige Hindernisse – auch in den Köpfen.

Von **Fabienne Melzer** – Fotos **Frank Rumpenhorst**

Komplizierte Verfahren bei Behörden erleben Menschen mit Behinderungen als häufigste Barriere in ihrem Alltag. Als Felix Welti, Juraprofessor an der Uni Kassel, diese Erkenntnis kürzlich auf einer Fachtagung vortrug, brachte ihm das einige Lacher und den Einwurf ein, dass diese Hürde nicht nur für Menschen mit Behinderung bestehe. Weltis Befund stammt aus einer gemeinsamen Evaluation, in der sich das Hugo Sinzheimer Institut der Hans-Böckler-Stiftung (HSI), das Institut für

Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) in Köln sowie Sozial- und Gesundheitsrechtler der Universität Kassel angeschaut hatten, wie das Behindertengleichstellungsgesetz (BGG) und seine Novellierung 2016 in der rechtlichen und gesellschaftlichen Praxis ankommt und wie barrierefrei Menschen die Welt um sie herum inzwischen erleben. Auf einer Tagung in Frankfurt stellten Felix Welti und Dietrich Engels, Geschäftsführer des ISG, die Ergebnisse zur Diskussion. ►



Eine Gebärdendolmetscherin und ein Schriftdolmetscher (oben) übersetzen für Menschen mit Hörbeeinträchtigungen.

► Auch Fatime Görenekli von der Servicestelle für Studium und Behinderung an der Uni Kassel besuchte die Veranstaltung. Die 44-Jährige ist blind und hörbeeinträchtigt. An der Universität berät sie Studierende mit Einschränkungen. Das BGG schreibt vor, dass der Staat Menschen mit Behinderung ein selbstbestimmtes Leben und gleichberechtigte Teilhabe ermöglichen muss. Das gilt auch für Studierende. „Jeder Mensch hat ein Recht auf Bildung“, sagt Fatime Görenekli. „Für alle, die mit Beeinträchtigungen leben, müssen die Bedingungen so verändert werden, dass sie mit vergleichbaren Anstrengungen wie Menschen ohne Behinderung das Studium schaffen.“ Sie selbst lebt und arbeitet relativ selbständig. An der Universität hat sie eine Arbeitsassistentin und Hilfsmittel wie eine Braillezeile, die Computerschrift für Blinde übersetzt.

Doch sie stößt auch immer wieder auf Hindernisse, die Menschen ohne ihre Einschränkung meist gar nicht auffallen. So konnte sie im Tagungshotel nicht allein Aufzug fahren, weil es

weder eine Ansage der Etagen noch eine entsprechende Beschriftung gab.

Das HSI, das nach Frankfurt eingeladen hatte, wollte über Barrierefreiheit nicht nur diskutieren, sondern auch Verbesserungsanstöße für den Alltag liefern. Dabei stellte Johanna Wenkebach, Wissenschaftliche Direktorin des HSI, fest, wie schwer der Weg von der Theorie in die Praxis ist: „Über Barrierefreiheit schreiben ist etwas anderes, als sie auch selbst umzusetzen.“

Der Weg zum Veranstaltungsort war über abgeflachte Bürgersteige, Aufzüge und Rampen auch für Rollstuhlfahrer problemlos zu erreichen. Im Saal übersetzten Gebärd- und Schriftdolmetscher für Menschen mit Hörbeeinträchtigungen. Die Texte wurden auf Monitore im ganzen Raum und teilweise direkt vor die Sitzreihen übertragen. Außerdem gab es Tonübertragungsgeräte. Die Veranstaltung sei barrierearm, so Antonia Seeland, die beim HSI die Veranstaltung mitorganisierte. Bis zur völligen Barrierefreiheit sei es allerdings noch ein großer Schritt.

Der Alltag ist für die meisten Menschen mit Behinderungen mit Hindernissen gespickt. Dies zeigte sich in diesem Jahr auch in Genf, wo die UN die Umsetzung ihrer Behindertenkonvention prüft und sich Annette Tabbara vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales stellvertretend einen Rüffel abholte. „Dort wurde noch einmal deutlich gemacht, dass es nicht sein kann, dass ein reiches Land wie Deutschland keine Barrierefreiheit herstellt“, sagte Tabbara.

Das Fazit der BGG-Evaluation lautet denn auch: Es gibt gute Ansätze, aber es hapert noch viel zu oft bei der Umsetzung. Zu den positiven Ansätzen zählt beispielsweise: Das Gesetz hat das Verständnis von Behinderung erweitert. Zum



Jeder Mensch hat ein Recht auf Bildung.“

Fatime Görenekli



einen verdeutlicht es unterschiedliche Behinderungsformen, unter anderem auch intellektuelle und psychische Beeinträchtigungen. Zum anderen definiert sich der Begriff nun durch die Einschränkungen der Betroffenen in der Wechselwirkung mit den Bedingungen ihrer Umwelt. Das ist neu, da bis zur Änderung des Sozialgesetzes Behinderung sich ausschließlich auf die gesundheitlichen Einschränkungen eines Menschen bezog. Für Fatime Görenekli eine entscheidende Änderung: „Die meisten sehen Behinderung immer noch in Einschränkungen, die ein Mensch hat. Sie sehen nicht, dass die Welt, wie sie ist, Menschen einschränkt.“

Im allgemeinen Bewusstsein hat sich diese Definition noch längst nicht durchgesetzt. Tanja Klenk, Professorin an der Universität der Bundeswehr in Hamburg, attestierte in einer der Diskussionsrunden etwa Beschäftigten von Behörden noch immer ein konservatives Verständnis von Behinderung. Dabei wies sie der Verwaltung als dem Gesicht des Staates eine wichtige Rolle zu: „Die Qualität des Gesetzes hängt auch davon ab, was Behörden daraus machen.“

Menschen mit Behinderungen erleben nicht nur bauliche Barrieren als Hindernis, auch in der Kommunikation und in der Digitalisierung scheitern sie an Hürden – oder bei Produkten und Dienstleistungen, wie Uwe Boysen vom Verein der Blinden und Sehbehinderten in Studium und Beruf an einem einfachen Beispiel deutlich machte: „Wer kann eigentlich eine Packstation der Post ohne Probleme bedienen?“ Michael Wahl, Leiter der Überwachungsstelle des Bundes für Barrierefreiheit von Informationstechnik, erhielt viel Zustimmung für seine Frage: „Warum ist der Zugang zu Daten nicht genauso wichtig wie der Schutz von Daten?“

In der rechtswissenschaftlichen Evaluation zeigte Felix Welti von der Uni Kassel, dass das BGG auch nach zwei Jahrzehnten im Rechtsleben noch wenig bekannt ist. „In gerichtlichen Entscheidungen wird wesentlich häufiger auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und die UN-Behindertenkonvention verwiesen“, sagte Welti. Das Schlichtungsverfahren werde häufig genutzt, das Verbandsklageverfahren dagegen nur selten. Kritisch beurteilte Welti, dass es sich hierbei lediglich um eine Feststellungsklage handelt, die keinerlei verbindliche Konsequenzen nach sich zieht.

Dieses Verfahren kritisierte auch Verena Bentele, Böckler-Alumna und Präsidentin des Sozialverbands VdK. Sie machte das Verfahren dafür verantwortlich, dass Verbände es so selten nutzen. Deutlich machte sie es am Beispiel einer Klage um den Bahnhof Bad Godesberg. „Das Gericht stellte am Ende fest, dass der Bahnhof nicht barrierefrei ist“, sagte Bentele. „Das wussten wir aber schon vorher.“ Sie forderte daher, dass sich aus einer Feststellung auch die Verpflichtung zum Handeln ergibt. „Bewusstseinsbildung machen wir schon viel zu lange“, sagte die VdK-Präsidentin.

Der Weg zu einer barrierefreien Gesellschaft scheint noch weit und ist manchmal nicht einfach herzustellen. Das BGG kennen noch immer sehr wenige, viele haben eine falsche Vorstellung von Behinderung und Unternehmen und Einrichtungen tun sich noch schwer mit Barrierefreiheit. Dennoch: Von einer barrierearmen Welt würden alle profitieren. Denn wie die Reaktion des Publikums zeigte, wünschen sich nicht nur Menschen mit Behinderungen verständliche Behördenformulare. Oder wie es VdK-Präsidentin Verena Bentele formulierte: „Teilhabe geht mehr als ein paar Menschen an – nämlich alle.“ ■

Fatime Görenekli von der Servicestelle für Studium und Behinderung der Uni Kassel besuchte die Fachtung des Hugo Sinzheimer Instituts.

Evaluierung des novel-
lierten Behindertengleich-
stellungsgesetzes (BGG).
Zusammenfassung:
[https://www.hugo-
sinzheimer-institut.de/data/
BGG-Zusammenfassung.pdf](https://www.hugo-sinzheimer-institut.de/data/BGG-Zusammenfassung.pdf)

ARBEITSKRÄFTEMANGEL

Wo geht es hier zum Schlaraffenland?

TAGUNG Unter dem Titel „Mangel, Macht und Gegenmacht“ ging es beim diesjährigen Herbstforum des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung um Arbeitskräftemangel.

Müsste angesichts eines überall beklagten Fachkräftemangels für abhängig Beschäftigte nicht das reinste Schlaraffenland auf dem Arbeitsmarkt herrschen, fragte das WSI-Herbstforum unter anderem Mitte November in Berlin. Enzo Weber, Forschungsbereichsleiter am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg, nannte die Lage auf dem Arbeitsmarkt kritisch. Die Arbeitskräftemangel liege auf Rekordniveau.

Die WSI-Experten Martin Behrens und Thorsen Schulten zeigten sich eher skeptisch. „Der Fachkräftemangel führt nicht automatisch zur Stärkung gewerkschaftlicher Verhandlungsmacht. Er bietet aber Chancen, Organisationsmacht auszubauen.“

Malte Lübker, Referatsleiter für Tarif- und Einkommensanalysen am WSI, kann bei den Einkommen bisher kaum Effekte sehen. „Es ist paradox“, sagte Lübker. „Es herrscht Fach-

kräftemangel, aber das führt bisher nicht dazu, dass die Löhne in den Engpassberufen auf breiter Front steigen.“ Andersherum werde ein Schuh daraus: Gerade in Berufen mit niedrigen Löhnen sei der Mangel besonders ausgeprägt. „Das bietet Tarifparteien einen Ansatzpunkt, über bessere Arbeitsbedingungen Fachkräfte zu sichern.“ Ausführlicher Bericht unter boeckler.de ■

Von Jeannette Goddar und Fabienne Melzer

UNGLEICHHEIT

Eine Frage der Gerechtigkeit

KONFERENZ In Berlin luden Hans-Böckler-Stiftung und DGB zur Konferenz über Verteilungsfragen in Krisenzeiten.

Foto: Kay Meiners



Auf dem Podium (v.l.n.r.): Moderatorin Julia Kropf, Achim Truger (Universität Duisburg-Essen), Bettina Kohlrausch (WSI), Jutta Allmendinger (WZB) und Branko Milanović (City University of New York)

Die richtige – oder gerechte – Verteilung von Einkommen und Reichtum stand im Mittelpunkt der Konferenz „Verteilungsfragen in Krisenzeiten“, die die Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit dem DGB in Berlin orga-

nisierte. Bei der Veranstaltung wurde nicht nur der aktuelle Verteilungsbericht des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) vorgestellt, es ging es auch um Ohnmacht oder Verhandlungsmacht in politi-

schen Prozessen. „Mit dem Reichtum ist es wie mit dem Mist“, erklärte DGB-Vorstand Stefan Körzell. „Auf dem Haufen stinkt er, gut über das Land verteilt ist er ein Segen.“

Branko Milanović, einer der führenden Experten für Verteilungsfragen, verwies darauf, dass global gesehen, also zwischen Kontinenten und Ländern, die Ungleichheit durch das starke Wachstum in Ostasien seit der Jahrtausendwende gesunken, innerhalb vieler Länder gleichzeitig gewachsen sei. In Deutschland war ein zentrales Maß der Einkommensverteilung, der Gini-Koeffizient, in den letzten Jahren stabil, bei der Einkommensarmut zeigen sich dagegen verhaltene Zuspitzungen.

Wer arm ist, verfügt über wenig Resilienz und gerät leicht unter Stress. Und er hat weniger Vertrauen in die Institutionen des demokratischen Staates und in die Regierenden. Ausführlicher Bericht unter boeckler.de ■

Von Kay Meiners

KUNST

Innen und außen zugleich

Foto: Stephen Petrat



Eine Kunstausstellung in der Hans-Böckler-Stiftung widmet sich unter dem Titel „outside and inside at the same time“ dem Verhältnis von innen und außen. Zu sehen sind Arbeiten des Stipendiaten Adrian Czubatinski und der Alumna Katja Pudor. Für seine Arbeit „Hütte mit Ausblick“ hat Adrian Czubatinski aus Dresden eine Behausung gebaut und deren

Wanderung durch die Stadt fotografiert. Mit seinen ärmlich und archaisch anmutenden Installationen irritiert er die Bewohner der Stadt, in der Überfluss und Ressourcenknappheit parallel existieren. Die Berliner Katja Pudor, die bis 2005 gefördert wurde, verfolgt einen anderen Ansatz: In ihren Bildern, die sie „Sound Based Drawings“ nennt, erforscht sie den Körper als Echokammer. Klänge und Musiken, die während ihrer Performance nur die Künstlerin hört, fließen durch sie hindurch und lösen Bewegungen und Pinselstriche aus. Bei der Vernissage am 18. Oktober konnten die Gäste Pudor live zusehen, wie sie, mit Musik aus dem Kopfhörer berieselt, eine Reihe von Blättern synchron bemalte. Die Ausstellung ist noch bis Mitte April zu sehen. Ein Katalog ist erschienen. ■

NACHRUF

Wasserexperte und Vertrauensdozent

Foto: FH Bielefeld



Johannes Weinig war Ingenieur durch und durch. Sein besonderes Interesse galt dem Wasser, was in seinem Engagement für den Erhalt historischer Mühlen ebenso seinen Niederschlag fand wie in den Wasserversorgungsprojekten, die er ehrenamtlich in Afrika realisierte. Geboren wurde Weinig 1956 im hessischen Lauterbach. Nach einem Studium des Bauingenieurwesens an der TU

München gründete er ein Ingenieurbüro und promovierte 1995 über die biologische Reinigung von Abwässern aus Kohlekraftwerken. Zwei Jahre danach nahm er den Ruf auf die Professur Wasser- und Abfalltechnik an der damaligen Fachhochschule Bielefeld, Abteilung Minden, an. Weinig war politisch in der Selbstverwaltung und in der SPD aktiv. Als Vertrauensdozent unserer Stiftung engagierte er sich seit 2013 in der Studienförderung und vertrat zuletzt die Vertrauensdozenten im Kuratorium. Er starb am 2. Oktober nach kurzer, schwerer Krankheit. ■

PERSONALIA

■ Neue Assistenz

Foto: Karsten Schöne



Cornelia Thelen unterstützt seit Oktober als Assistenz die Geschäftsführerin der Stiftung bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben, etwa bei der Kontaktpflege, bei der Vor- und Nachbereitung von Terminen und bei

Veranstaltungen im Bereich der Gremien. ■

■ Ein wichtiger Kopf

Foto: Peter Hinsel



Sebastian Dullien, der Wissenschaftliche Direktor des IMK, wurde vom Berliner Tagesspiegel zu einem der „100 wichtigsten Köpfe der Hauptstadt-Wissenschaft 2023“ gewählt, die „Grundlagen für Innovationen von morgen“ schaffen. ■

■ Neuer Referent

Foto: privat



Gerrit Frerich ist seit Oktober als Referent in der Studienförderung. Nach dem Studium der Soziologie hatte er an der Uniklinik Köln ein Leadership-Programm mit internationalen Studierenden koordiniert und in der Medizinethik promoviert. ■

■ Klimaökonomin

Foto: Karsten Schöne



Maike Korsinnek ist neue Doktorandin am IMK. Sie hat in Bonn und Köln VWL studiert und will sich nun tiefergehend mit den Auswirkungen des Klimawandels auf die Gesellschaft beschäftigen. ■

Thema: Künstliche Intelligenz

STIFTUNG Wie verändert Künstliche Intelligenz (KI) die Arbeitswelt? Welche Qualifikationen sind gefragt, und wie reguliert man die neue Technik? Überall in der Stiftung wird an diesen Fragen gearbeitet.

Von Kay Meiners

JAN-PAUL GIERTZ ist am I.M.U. zuständig für die Themen Personalmanagement und Mitbestimmung. Er beschäftigt sich auch mit der Frage, auf welchen Wegen sich Künstliche Intelligenz im Personalwesen ausbreitet.



JOHANNA WENCKEBACH hat als Leiterin des Hugo Sinzheimer Instituts für Arbeitsrecht der Stiftung (HSI) die juristischen Implikationen von KI im Blick. Ihr Standpunkt: Es geht dabei immer auch um Machtfragen.



ALEXANDER SEKANINA berät und schult Aufsichtsräte zum Thema Risikomanagement. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz wird die Leistungsfähigkeit dieser Systeme in der Unternehmenspraxis künftig stark prägen.



NILS WERNER analysiert am I.M.U. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Aktuell arbeitet er vor allem zu den Themen IT-Mitbestimmung und Künstliche Intelligenz.



Fotos: Karsten Schöne (1,4), Uli Baatz (2, 5, 7), Stephen Petrat (6), Dirk Hasskarl (3)

6

BETTINA KOHLRAUSCH leitet das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. Sie forscht unter anderem zur sozialen Ungleichheit beim Zugang zu Bildung und Qualifizierung.

ELKE AHLERS arbeitet am WSI zur Veränderung von Arbeitsbedingungen in der digitalen und flexiblen Arbeitswelt. Dabei spielen KI und Algorithmen eine große Rolle.

7

STEFAN LÜCKING betreut in der Abteilung Forschungsförderung die Projekte, die sich mit Künstlicher Intelligenz beschäftigen – etwa zu ihren Folgen für Wissens- und Kreativberufe.

5

Die Formen der Zusammenarbeit in der Hans-Böckler-Stiftung sind komplex und vielfältig. Dieses Format stellt ausschnitthaft und ohne Anspruch auf Vollständigkeit Beschäftigte vor, die an einem Querschnittsthema arbeiten.

DURCHBLICK

Podcast



Leichtere Arbeit – oder weniger Autonomie? Der Stiftungs-Podcast „Systemrelevant“ eignet sich für den Einstieg ins Thema KI. Folge 131

spürt der Frage nach, wie algorithmisches Management die Arbeitswelt verändert, also Algorithmen, die Daten in Echtzeit auswerten und Arbeitsprozesse steuern. Den Beschäftigten werden hier Arbeitsanweisungen über digitale Anwendungen erteilt, wie etwa vorgegebene Routen in der Logistik. Darüber diskutieren Johanna Wenckebach und Stefan Lücking.

Blick in die USA

Auf dem Mitbestimmungsportal der Stiftung gibt US-Kolumnist Steven Hill einen Eindruck von den Entwicklungen in den USA. Was Hollywood, die Streiks in US-Automobilfabriken oder Werbevideos mit gefälschten Promi-Statements mit KI und digitaler Technik zu tun haben, erklärt er hier. Hill zeichnet eine Welt, in der KI ganze Branchen auf den Kopf stellt und ihre Arbeitsplätze zu vernichten droht.

<https://www.mitbestimmung.de/html/us-gewerkschaften-streiken-42596.html>

Betriebsvereinbarungen



Es ist nicht immer einfach, komplexe Technik wie KI in Betriebsvereinbarungen zu regulieren. Die Publikationen aus dem I.M.U. bieten Praxisbeispiele und Regulierungsvorschläge für die neue Technik, seien es KI-Steckbriefe, IT-Rahmenvereinbarungen oder Absprachen, was im Personalmanagement erlaubt ist und was nicht.

Der Überflieger

CHRISTIAN PROAÑO ist ein bekennender linker Ökonomeprofessor an der Uni Bamberg.

Von Stefan Scheytt – Foto Karsten Schöne

Dass Stipendien dem Berufsweg ihrer Nutznießer einen gewissen Spin geben können, liegt auf der Hand. Bei Christian Proaño hatte das Böckler-Stipendium sogar wegweisende Wirkung. Mit hoher Wahrscheinlichkeit, glaubt Proaño rückblickend, wäre seine Aufenthaltsgenehmigung für Deutschland ohne Stipendium ausgelaufen und er vermutlich zurückgekehrt in sein Heimatland Ecuador. Was wäre dort wohl geworden aus ihm, dem Enkel eines Statistikprofessors und Sohn zweier ministerialer Volkswirte? Sein Vater war zeitweise sogar stellvertretender Botschafter in Uruguay. Gut möglich, dass es Christian Proaño in der Politik Ecuadors ganz weit nach oben geschafft hätte, denn die war immer Thema am Tisch der sozialdemokratisch orientierten Familie.

Dank Böckler-Stipendium blieb er also in Deutschland, finanzierte seine Promotion und legte eine Überfliegerkarriere hin: vom Diplom-Volkswirt in Bielefeld („with honors“) zum Doktor („summa cum laude“), vom wissenschaftlichen Mitarbeiter am Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung zum Assistant Professor an der New School for Social Research in New York und schließlich, mit 35, zum ordentlichen Professor für Volkswirtschaft an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg.

„Vermutlich bin ich so ziemlich der einzige lateinamerikanische Ökonomeprofessor in Deutschland“, sagt der 43-Jährige. Ein bisschen hört man es am leichten spanischen Einschlag seiner Sprache, die er in der Deutschen Schule in Ecuadors Haupt-

stadt Quito lernte und die er besuchte, weil sie einen guten Ruf hatte und dennoch bezahlbar war. Andere Merkmale Proaños sind seine Freude am Reden und am Austausch und seine Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft. Im Regal seines Professorenbüros an der Uni Bamberg steht ein in die Jahre gekommener Schokonikolaus, mit dem Studenten regelmäßig besonders net-



Foto: privat

Christian Proaño

te Menschen an der Uni auszeichnen. Privat trainiert er mit seiner Frau, einer Ostwestfälin, die er beim Schüleraustausch in Ecuador kennenlernte, eine Jugendfußballmannschaft, in der eines seiner Kinder kickt.

Sein relevantestes Merkmal freilich ist seine Positionierung als Wissenschaftler und Makroökonom. Fragt man ihn, ob er als linker Professor gelte, sagt er freudig: „Ja klar, total.“ Und das nicht nur, weil er mal für die SPD für den Bamberger Stadt-

rat kandidierte und seit 2022 dem Wirtschaftspolitischen Beirat des SPD-Bundesvorstands angehört.

Genuin linke Themen sind sein täglich Brot als lehrender und forschender Keynesianer mit einer beeindruckend langen Publikationsliste: Ungleichheit, Einkommensverteilung, Schuldenbremse, Geldpolitik, Bankenregulierung, Finanzkrisen, politische Polarisierung, die Verflechtung politischer und ökonomischer Sphären, Entwicklung, Nachhaltigkeit. Derzeit arbeitet sich Proaño mit seinen Studenten – er hält alle Vorlesungen auf Englisch – durch das Buch „Warum Nationen scheitern“ des US-amerikanischen Star-Ökonomen Daron Acemoglu.

Und was liegt ihm mehr – Forschung oder Lehre? „Da schwanke ich“, antwortet Proaño. „Es gibt sehr wenige Ökonomen, die als Forscher wirklich etwas für die Ewigkeit schreiben. Vielleicht habe ich mehr Einfluss als Lehrer, auch weil ich als Professor mit Migrationshintergrund eine Vorbildfunktion erfülle, in dem Studierende aus Lateinamerika oder Afrika sehen, was sie erreichen können.“

Zu dieser Selbsteinschätzung passt seine Funktion als Sprecher des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Promotionskollegs an der Uni. Ein Ergebnis davon ist eine Konferenz zu „Behavioral Macroeconomics“, die im kommenden Jahr zum sechsten Mal stattfinden wird. „Jedes Jahr kommen Topkollegen“, freut sich Christian Proaño: „Bamberg entwickelt sich immer mehr zum international anerkannten Forschungsstandort für Ökonomen.“

Ökonom Proaño: Was wäre wohl aus ihm geworden, wenn er wieder nach Ecuador zurückgegangen wäre?

BÖCKLER- FÜR AUFSICHTSRÄTE

Weiterbildung für Aufsichtsräte

Die Hans-Böckler-Stiftung bietet im Jahr 2024 erneut eine eigene Seminarreihe mit Fachthemen für Aufsichtsräte an. Sie ergänzt das Qualifizierungsangebot der Gewerkschaften und des DGB-Bildungswerks.

Jahresabschluss prüfen

Welche Rechte und Pflichten haben Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss?

14. und 15. Februar 2024 in Düsseldorf

Nachhaltiges Personalmanagement

Wie beeinflusst HR die nachhaltige Unternehmensführung?

1. März 2024 in Düsseldorf

Das nachhaltige Unternehmen

Wie kann Nachhaltigkeit im Unternehmen verankert werden?

6. und 7. März 2024 in Düsseldorf

Neues im Aufsichtsratsrecht

Was ist aktuell auf der Agenda?

13. März 2024, online

Vorstandsvergütung

Welche Möglichkeiten bestehen zur nachhaltigen Ausrichtung?

8. und 9. April 2024 in Düsseldorf

Organisationale Resilienz

Wie können wir Krisen und Transformationsprozesse abfedern und konstruktiv nutzen?

10. und 11. April 2024 in Düsseldorf

Ökologische Nachhaltigkeit

Wie steht es um Messbarkeit, Rechte und Pflichten?

24. und 25. April 2024 in Düsseldorf

Haftung

Welches Risiko übernehme ich?

7. Mai 2024 in Düsseldorf

Bankenregulierung

Welche Neuigkeiten gibt es?

16. Mai 2024, online

Unternehmensfinanzierung

Wie finanzieren Unternehmen die Transformation?

18. Juni 2024, online

Unternehmensstrategie

Wie kann der Aufsichtsrat Einfluss auf die Strategie nehmen?

4. und 5. September 2024 in Düsseldorf

Personalrisikomanagement

Wie können Risiken für und durch das Personal identifiziert werden?

11. September 2024 in Düsseldorf

Mikropolitik in Organisationen

Inwieweit spielt Macht in der Unternehmensführung eine Rolle?

18. September 2024 in Düsseldorf

Compliance und Mitbestimmung

Worauf müssen Arbeitnehmervertreter achten?

24. September 2024 in Düsseldorf

Personalstrategie

Welche Gestaltungsoptionen hat die Mitbestimmung?

1. Oktober 2024 in Düsseldorf

Jahresabschluss verstehen

Wie analysiere ich Finanzberichte kritisch?

8. und 9. Oktober 2024 in Düsseldorf

Verschwiegenheit

Was gilt für Insiderrecht und Whistleblowing?

16. Oktober 2024, online

Risikomanagement

Wie beugen Unternehmen bestandsgefährdenden Risiken vor?

11. und 12. November 2024, online

Fusionen und Übernahmen

Wie managen Unternehmen M&A-Transaktionen?

21. und 22. November 2024 in Düsseldorf

ESG und Sustainable Finance

Welche Entwicklungen sind relevant für Arbeitnehmervertreter?

25. und 26. November 2024 in Düsseldorf

Planspiel Aufsichtsratssitzung

Wie agieren die Teilnehmer in der Sitzung?

11. und 12. Dezember 2024 in Düsseldorf

SEMINARE

2024

Hinweis: Die Böckler-Seminare für Aufsichtsräte 2024 werden zum Teil in Präsenz und zum Teil online durchgeführt.



„Böckler Spotlight Risikomanagement“

Neue Online-Kompaktreihe

Unter dem Format „Böckler Spotlight“ finden ergänzend zum allgemeinen Seminarprogramm kurze Onlineseminare mit einzelnen Schlaglichtern statt.

1. Unternehmerisches Risikomanagement

Welche neuen Entwicklungen gibt es in Regulatorik und Praxis?

24. Januar 2024, online, 10:00 – 12:00 h

2. Risikomanagement im Strategieprozess

Warum ist der Umgang mit strategischen Risiken für den Aufsichtsrat wichtig?

8. Februar 2024, online, 10:00 – 12:00 h

3. Integratives und entscheidungsorientiertes Risikomanagement

Welche Bezüge hat das Risikomanagement zu anderen Managementfeldern?

20. Februar 2024, online, 10:00 – 12:00 h

4. Compliance und Integrität bei künstlicher Intelligenz

Wo liegen Risiken und Chancen für Unternehmen und Arbeitnehmer?

18. März 2024, online, 10:00 – 12:00 h

5. Personal nachhaltig managen

Personalrisiken und -chancen als „Missing Link“ der Unternehmensführung?

20. März 2024, online, 10:00 – 12:00 h

6. Risikomanagement in Banken

Welche Neuerungen ergeben sich aus der 7. Novelle der MaRisk?

17. April 2024, online, 10:00 – 12:00 h

7. ESG-Risiken in der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Wie und über was muss zukünftig berichtet werden?

29. April 2024, online, 10:00 – 12:00 h

8. Digitalisierung und Risikomanagement

Wie können digitale Tools das Risikomanagement in der Praxis unterstützen?

3. Mai 2024, online, 10:00 – 12:00 h

9. Künstliche Intelligenz

Wie können die Komplexität von KI-Systemen bewältigt und Rahmenbedingungen für Beschäftigte geschaffen werden?

23. Mai 2024, online, 10:00 – 12:00 h

10. Praxisbeispiel Lieferketten-Compliance

Wie gelingt die Umsetzung des LkSG im Unternehmen?

28. Mai 2024, online, 10:00 – 12:00 h

SAVE THE DATE Böckler Konferenz für Aufsichtsräte, 12. und 13. Juni 2024 in Berlin

ANMELDUNG UND WEITERE INFORMATIONEN:

Anmeldung zu den Seminaren und ausführliche Informationen unter www.mitbestimmung.de/ar-seminare

Es fallen keine Gebühren und Übernachtungskosten an.

Lediglich die Fahrtkosten sind von den Teilnehmern selbst zu tragen.

GESAMTPROGRAMM:

Sebastian Sick, Stefanie Ummelmann, Telefon: 02 11/77 78-310

**Hans Böckler
Stiftung**

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Vom Arbeiteraufstand zur Demokratie

GESCHICHTE Ein neuer Band widmet sich den Aufständen der 1950er und 1960er Jahre gegen kommunistische Diktaturen. Er fragt, was sie mit der Gegenwart zu tun haben.



Demokratiegeschichte hat Konjunktur – aus gutem Grund, denn überall in der Welt, von den USA bis Indien und von Frankreich bis Ungarn, ist die Demokratie in Gefahr, von rechtsautoritären Scheindemokratien ersetzt zu werden. Auch in Deutschland ist der Aufstieg der AfD in den vergangenen Monaten ein beunruhigendes Zeichen,

dass die Berliner Republik nicht so stabil sein könnte, wie es viele politische Beobachter seit Jahren vermutet haben. In den zahlreichen Publikationen zur Demokratiegeschichte, die in den letzten Jahren erschienen sind, gibt es allerdings relativ wenige Verbindungen zur Geschichte der Beschäftigten und der Arbeiterbewegung, obwohl demokratisch verfasste Gewerkschaften und Parteien zu den wichtigsten Stützen der parlamentarischen Demokratie im 20. Jahrhundert gehörten.

Hier stößt der vorliegende Band in eine Lücke. Er liefert einen wichtigen Beitrag zum Verständnis dafür, wie eng im Kalten Krieg die Arbeiteraufstände in Zentral- und Ostmitteleuropa verbunden waren mit den Zielen einer demokratisch verfassten Gesellschaftsordnung. Der 17. Juni 1953 in der DDR, die ungarische Revolution 1956, der Prager Frühling 1968 und die immer wieder aufflackernden und schließlich in der Solidarność-Bewegung mündenden Arbeiterproteste in Polen zwischen 1956 und 1989 sind die zentralen Themen des vorliegenden Bandes.

Demonstrationen, Streiks, Proteste angesichts von Preiserhöhungen und Arbeitsnormsteigerungen, das Erstürmen von öffentlichen Gebäuden, die Bewaffnung der Aufständischen und die Auseinandersetzungen mit den sowjetischen Besatzern und ihren Helfershelfern gehörten in den vier hier behandelten Ländern zum Arsenal der Strategien von Arbeiter- und Volksbewegungen, um die kommunistische Diktatur in demokratische Regierungsformen zu überführen. In allen vier Ländern spielte oftmals das Bündnis zwischen Intellektuellen sowie ihren Dissidentenzirkeln und den abhängig Beschäftigten in

den Betrieben eine zentrale Rolle. Ilko-Sascha Kowalczyk für die DDR, György Dalos für Ungarn und die Tschechoslowakei sowie Jean-Yves Potel für Polen arbeiten in ihren jeweiligen Beiträgen in vorbildlicher Weise heraus, inwiefern dieses Bündnis, in dem sich auch immer wieder das Bedürfnis nach demokratisch verfassten Gewerkschaften äußerte, die kommunistischen Diktaturen herausforderte und auf Dauer dazu beitrug, dass sie von innen heraus ausgehöhlt und leer dastanden. Im Hinblick auf ihr zentrales Versprechen, gerade für die Beschäftigten eine bessere und gerechtere Welt zu bauen, standen die „Arbeiter- und Bauernstaaten“ am Ende nackt da.

Die beiden Herausgeber dieses sehr lesenswerten und gerade in seinen vergleichenden Perspektiven innovativen Bandes waren viele Jahrzehnte lang zentrale Akteure einer sozialen Demokratie in der Bundesrepublik und Europa. Der frühere DGB-Vorsitzende Reiner Hoffmann, der zuvor 16 Jahre lang für den Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) in Brüssel tätig war, und Peter Seideneck, der seit den 1970er Jahren ein halbes Jahrhundert lang in wechselnden Positionen für den DGB und den EGB arbeitete, untermauern ihr langjähriges Engagement hier sehr eindrücklich auf historischem Feld und plädieren damit nachdrücklich für den Aufbau eines sozialen Europas, in dem die europäischen Gewerkschaften als zentrale Vertreter der abhängig Beschäftigten eine wichtige Rolle spielen. Dies würde letztendlich auch ein demokratisches Europa stärken. ■

Von **Stefan Berger**

Reiner Hoffmann/Peter Seideneck (Hrsg.): **Der lange Weg zur Demokratie.** Von Berlin über Budapest nach Prag und Danzig. Bonn, J.W.H. Dietz Nachf. 2023

Fazit

**BLICK AUF DEN KAMPF FÜR DEMOKRATIE
HINTER DEM EISERNE VORHANG**

Eine Art Festschrift



Das Buch „Aufbruch“, kann man nicht im Buchhandel kaufen. Er ist eine Art Festschrift für Jörg Hofmann, den früheren Vorsitzenden der IG Metall, der die Gewerkschaft von 2015 bis 2023 prägte. Sabine Blum-Geenen, Rudolf Lutz, Stefan Schaumburg und Tanja Smolenski als Herausgeber schreiben, man wolle eine Ära Revue passieren lassen – mit Texten, die die Innen- und die Außen-sicht abbilden. Aus der Stiftung sind

Claudia Bogedan und Sebastian Dullien mit Beiträgen vertreten. Besonders lesenswert ist ein langes Interview mit Hofmann, das Albrecht von Lucke führt. Unter anderem geht es darum, dass Autos in Zukunft grüner und kleiner werden müssen. Industrie und Politik hätten „Jahrzehnte verschlafen“, sagt Hofmann. „Habt ihr das immer so klar angesprochen?“, fragt der Interviewer. Hofmanns Antwort: „Immer.“

Von Kay Meiners

Sabine Blum-Geenen/Rudolf Lutz/Stefan Schaumburg/Tanja Smolenski (Hrsg.): **Aufbruch.** Die IG Metall in der Transformation. (Nicht im Buchhandel erhältlich, Bezug über die IG Metall)

Kapitalismus auf dem Prüfstand



Als IG-Metall-Vorstand und Honorarprofessor an der Universität Jena verbindet Hans-Jürgen Urban die Perspektiven eines engagierten Gewerkschafters und kritischen Sozialwissenschaftlers. In seinem neuesten Buch will er beide Perspektiven miteinander ins Gespräch bringen. Auf der Grundlage einer modernen Kapitalismuskritik, die die verschiedenen Krisendimensionen des gegenwärtigen Wirtschaftsmodells in den Blick nimmt, werden Ansätze für eine Transformation

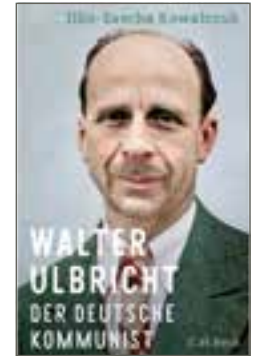
zu einer Wirtschaftsdemokratie diskutiert – in Form eines lebendigen Gesprächsbandes mit dem Journalisten Stephan Hebel, was ein anregendes Lesevergnügen verspricht.

Von Thorsten Schulten

Hans-Jürgen Urban/Stephan Hebel: **Krise. Macht. Arbeit.** Über Krisen des Kapitalismus und Pfade in eine nachhaltige Gesellschaft. Frankfurt, Campus Verlag 2023. 170 Seiten, 27 Euro

DREI FRAGEN AN ILKO-SASCHA KOWALCZUK

Foto: Ekko von Schwichow



Ilko-Sascha Kowalczyk, Alumnus der Hans-Böckler-Stiftung und Autor einer zweibändigen Ulbricht-Biografie (erschieden ist der erste Teil)

Walter Ulbricht, von 1950 bis 1971 der mächtigste Mann der DDR, galt vielen als Witzfigur. Wie blicken Sie auf ihn?

Auch ich war daran gewöhnt, ihn als eine lächerliche Figur mit krimineller Energie zu sehen. Erst als ich an der Biografie arbeitete und mich bemühte, ihn aus seiner Zeit heraus zu verstehen, begann ich, differenzierter auf ihn zu schauen. Er legte den bewundernswürdigen Weg eines Funktionärs der organisierten Arbeiterbewegung hin, gehörte zu den Sozialdemokraten, die sich mit unglaublicher Energie Bildung aneigneten, um gegen das System bestehen zu können. Meine Bewunderung kennt aber Grenzen – genau an der Stelle, als aus dem linken Sozialdemokraten, dem jungen Kommunisten der moskauhörige Bolschewist wurde.

Die taz nennt Ihre Ulbricht-Biografie zugleich eine Geschichte des Kommunismus. Was ist deren Essenz?

Der Kommunismus, wie ihn sich vor allem Lenin und dann Stalin ausgedacht hatten, war keine gute Idee. Bei Marx ging es noch um individuelle Freiheiten. Bei Lenin ging es darum, die Herrschaft der Partei zu sichern. Wer sich dagegen stellte, war ein Feind. Der Terror ist der praktischen Durchführung theoretisch immanent. Demokraten müssen daher Antifaschisten und Antikommunisten gleichermaßen sein.

Welche Frage würden Sie Ulbricht stellen, wenn er noch leben würde?

Ob er es rückblickend bedauere, dass er die Partei immer über alles und alle anderen gestellt habe, und er nicht gern mehr Zeit mit seinen drei Töchtern verbracht hätte.

Die Fragen stellte Kay Meiners.

Restaurants unter Druck



Das Gastgewerbe hat es nicht leicht. Erst kam Corona, dann die Inflation, die die Menschen zum Sparen zwang, und damit nicht genug: Viele Beschäftigte haben der Branche den Rücken gekehrt und sich andere Jobs gesucht. Sie werden ohne bessere Arbeitsbedingungen nicht zurückkommen. Neben Verbesserungen bei der Bezahlung

spielt dabei eine berechenbare Arbeitsorganisation eine wichtige Rolle, wie die vorliegende Studie zeigt. So waren im Jahr 2022 noch rund 100 000 Beschäftigte weniger im Gastgewerbe tätig als vor der Pandemie.

Zumindest in Sachen Bezahlung, dem Hauptkritikpunkt der Beschäftigten, ist in jüngster Zeit Bewegung in die Branche gekommen. Die Erhöhung des Mindestlohns und eine Reihe neuer Tarifverträge, die in der Folge geschlossen wurden, haben das Niveau deutlich angehoben. Das Gastgewerbe zählt beim Lohnniveau aber trotzdem weiterhin zu den Schlusslichtern. Die Personallücke schließt sich auch nur langsam. Wie genau, das arbeiten die beiden Autoren Katrin Schmid und Stefan Stracke detailreich heraus. Bei den Zuwätsen in jüngerer Zeit entfallen rund zwei Drittel auf Minijobs und nur ein Drittel auf sozialversicherungspflichtige Jobs. „Unter den neu entstandenen sozialversicherungspflichtigen Stellen sind weniger Teilzeitstellen zu finden als in den Jahren zuvor“, berichten die Forscher. Die Zahl der Beschäftigten ohne Berufsabschluss bleibt jedoch hoch, und die Rekrutierung neuen Personals setzt in großem Stil auf „Beschäftigte mit ausländischem Pass“. Zudem ist der Anteil älterer Beschäftigter größer geworden.

Die Autoren weisen darauf hin, dass es neben dem Lohnniveau noch weiteren Reformbedarf in der Branche gibt. „Vor allem braucht es beschäftigtenorientierte Regelungen zur Arbeitszeit. Gerade weil einige Teile der Branche so stark an externe Bedingungen wie Gästeaufkommen, Saison und Stoßzeiten gebunden sind, sind Aspekte wie gute Arbeitsorganisation, Kompensationen und entlastende Maßnahmen umso wichtiger.“ Das Gastgewerbe wird sich noch weiterbewegen müssen – sonst funktioniert sein Geschäftsmodell in Zukunft vielerorts nicht mehr.

Von Kay Meiners

Katrin Schmid/Stefan Stracke: **Branchenanalyse Gastgewerbe.** Working Paper der Abteilung Forschungsförderung, Nr. 301, Oktober 2023

Das Schlupfloch SE schließen



Die Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) wird vielfach missbraucht, um Arbeitnehmern Mitbestimmungsrechte vorzuenthalten. Mehr als 80 Prozent der großen SE in Deutschland haben keinen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat. Ein Gutachten des Juristen Rüdiger Krause zeigt, was getan werden kann. Er schlägt vor, SE-Gründungen als missbräuchlich zu qualifizieren, wenn ein relevanter Schwellenwert innerhalb von vier Jahren überschritten wird. Zudem empfiehlt Krause eine Konkretisierung des SE-Beteiligungsgesetzes und macht Vorschläge, wie auch nach mehr als vier Jahren ein Missbrauch festgestellt werden kann.

Von Kay Meiners

Rüdiger Krause: **Eindämmung des „Einfriereffekts“ bei der Europäischen Aktiengesellschaft (SE).** Rechtliche Zulässigkeit gesetzlicher Maßnahmen bei SE und grenzüberschreitender Verschmelzung. Mitbestimmungsreport des I.M.U., Nr. 77, Oktober 2023

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



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

Schaden begrenzt, aber weniger nachhaltig



Auf dem Arbeitsmarkt und bei den Einnahmen hat Deutschland die beiden Krisen besser überstanden, als erwartet. Die Nachhaltigkeit hat allerdings gelitten. Das zeigt die aktuelle Studie von Fabian Lindner und Anita Tiefensee. Seit 2012 betrachtet das Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) die wirtschaftliche Entwicklung alle zwei Jahre mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit. Die aktuelle Studie zeigt, dass Deutschland

2022 viele Nachhaltigkeitsziele verfehlt hat.

Von Fabienne Melzer

Fabian Lindner/Anita Tiefensee: **Nachhaltigkeit der Wirtschaftspolitik in Zeiten von Corona und Inflation.** Lehren aus dem Neuen Magischen Viereck. IMK-Study Nr. 88, Oktober 2023

DAS POLITISCHE LIED



Victor Jara: El niño luchín

Wenn es doch Kinder gibt wie Luchín
Die sich Erde und Würmer in den Mund stecken
Dann lasst uns alle Käfige öffnen
Damit sie fliegen wie Vögel

ZUKUNFT FÜR DEN JUNGEN MIT DEM LUMPENBALL

Ein Unwetter im Winter 1970 lässt den Río Mapocho in Santiago de Chile anschwellen. Das Wasser überschwemmt die „poblaciones callampas“, Armensiedlungen, die am Stadtrand wie Pilze aus dem Boden schießen. An der Kunstfakultät der Universidad de Chile tun sich Freiwillige zusammen, um in der Siedlung Barrancas bei den Aufräumarbeiten zu helfen.

Einer Tanzstudentin fällt in den schlammigen Straßen ein kleiner Junge auf, kaum ein Jahr alt. Es ist das zehnte Kind eines Ehepaars, das in dieser Armut lebt, und braucht dringend medizinische Hilfe. Die Professorin der Studentin, Joan Jara, und ihr Mann Victor nehmen sich des Jungen an, bringen ihn ins Krankenhaus und adoptieren ihn schließlich.

Victor Jara, ursprünglich Theaterautor und Regisseur, ist einer der bekanntesten Liedermacher in Chile. Über die Armut, in die sein Adoptivsohn Luis, den er zärtlich „Luchín“ nennt, geboren wurde, schreibt er eine sanft wiegende Folk-Ballade im Dreivierteltakt: „Zerbrechlich wie ein Drachen auf den Dächern von Barrancas spielte der Junge Luchín mit seinen violetten Händen mit dem Ball aus Lumpen, mit Katze und Hund, das Pferd sah ihn dabei an.“

Das Lied soll Teil eines Konzeptalbums werden. „La población“ (die Siedlung) be-

schreibt das prekäre Leben der Ärmsten. In die Songs baut Jara Tonaufnahmen ein, die er vor Ort gesammelt hat – kurze Straßenszenen, Zitate von Bewohnern und Geräusche. Er nimmt damit eine Technik vorweg, die im Hiphop Jahre später als „Street Skit“ populär wird. Luchín lässt er ein Gedicht aufsagen.

Als Jara mit dem Lied im peruanischen Fernsehen auftritt, erzählt er von einem „kleinen Banditen“, den er ins Herz geschlossen hat: „Vielleicht wird er in 15 oder 20 Jahren einmal eine Fabrik leiten!“ Im Song drückt er es poetisch aus: „Es gibt Kinder wie Luchín, die sich Erde und Würmer in den Mund stecken. Lasst uns also die Käfige öffnen, damit sie fliegen können wie ein Vogel.“ Das mit der Fabrik ist ein Traum dieser Zeit. Chile wird seit den Wahlen 1970 vom sozialistischen Präsidenten Salvador Allende regiert. Für die Wahlkampagne hat Victor Jara den Song „¡Venceremos!“ geschrieben. Er tritt vor Arbeitern in Bergwerken und in den Armensiedlungen auf.

Am 11. September 1973 putscht das Militär in Chile, General Augusto Pinochet übernimmt die Macht, und am nächsten Tag wird Victor Jara im Hof der Technischen Universität verhaftet. In einer Veranstaltungshalle pferchen die Militärs ihn mit Tausenden anderen Inhaftierten zusammen, foltern ihn vier Tage

lang, verstümmeln seine Hände und ermorden ihn mit 44 Schüssen. Victors Frau Joan Jara geht mit ihren Töchtern ins Exil. Der fünfjährige Luis bleibt in Chile, wird noch einmal adoptiert, von einer befreundeten Familie, und nimmt den Nachnamen Iribarren an.

Ein Fabrikdirektor ist aus Luis Iribarren nicht geworden, er ist heute Anwalt. „In Chile ist es schwierig, Gerechtigkeit zu bekommen“, sagt er in einer Talkshow über 20 Jahre nach Ende der Diktatur. Es war ein US-Gericht, das den ersten Ex-Militär verurteilt hat, der für den Tod Victor Jaras verantwortlich war. Inzwischen hat Chiles Justiz nachgezogen: Ende August 2023, nach fast 50 Jahren, hat der oberste Gerichtshof des Landes die Haftstrafen gegen acht damalige Offiziere bestätigt.

In der Halle, in der der Liedermacher ermordet wurde, finden bis heute Konzerte und Sportveranstaltungen statt. Sie trägt seit 2004 den Namen „Estadio Victor Jara“.

Von **Martin Kaluza**

Das Lied hören/ansetzen:
Auftritt im peruanischen Fernsehen 1973 mit
Ansage: <https://www.youtube.com/watch?v=KVbLjyZD7uY>

Für ökologisch richtige Preise



<https://foes.de/>

Preise sollen nicht nur die ökonomischen, sondern auch die ökologischen Kosten abbilden – das ist die Agenda des Forums Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft (FÖS) in Berlin. Das FÖS, das seit zehn Jahren existiert, ist eine Denkfabrik, die dabei mithelfen will, die soziale Marktwirtschaft ökologisch verträglicher zu machen. Es schreibt zu seinen Zielen: „Die Kräfte des Marktes arbeiten für einen sozial gerechten Wohlstand innerhalb der ökologischen Grenzen unseres Planeten.“

Das Forum erstellt für verschiedene öffentliche Auftraggeber und Stiftungen Studien, die auf der Seite veröffentlicht werden. Sehr nützlich: Presseberichte dazu werden ebenfalls auf die Seite gestellt. Die letzte Untersuchung über ökologisch fragwürdige Subventionen im November wurde von der Bertelsmann-Stiftung in Auftrag gegeben und erlangte einige Aufmerksamkeit: Durch die günstige Dienstwagenbesteuerung („Dienstwagenprivileg“) entgehen dem Staat demnach jährlich 5,7 Milliarden Euro. Das FÖS argumentiert: Diese indirekten Subventionen erzeugen nicht nur Fehlanreize – ohne die

Dienstwagenregelung würden weniger Autos und vor allem viel kleinere bestellt –, sondern sind auch sozial ungerecht, denn einkommensstarke Haushalte nutzen überdurchschnittlich stark privat Dienstwagen. Das FÖS plädiert dafür, diese indirekte Subvention abzuschaffen – und die Mehreinnahmen in Klimaschutzmaßnahmen zu investieren und steigende Energiepreise sozial gerecht abzufedern.

Der Verein ist politisch breit verankert, im Beirat sitzen neben Wissenschaftlern Vertreter mehrerer Parteien. Unter der Rubrik „Transparenz“ bekommt man einen guten Einblick in die Finanzierung der FÖS: Aufträge der öffentlichen Hand machen eine knappe Mehrheit der Einnahmen aus. ■

Von Gunnar Hinck

Fazit

GUTE DATENQUELLE ZUR KLIMADEBATTE

PODCASTS UND APPS

Soziologie-Podcast

Berthold Vogel ist Direktor des renommierten Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) und Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats der Hans-Böckler-Stiftung. Seit einiger Zeit betreibt er einen monatlichen Podcast, moderiert von Julia Kropf. Es geht um vielfältige Themen, so zuletzt um den Begriff Fortschritt. Die Menschen, so Berthold Vogel, nähmen einen Widerspruch wahr zwischen Fortschrittsrhetorik und ihrem Alltag mit maroden Bahnstrecken und fehlenden Lehrerinnen. Die Politik muss diesen Widerspruch auflösen. ■

<https://de.player.fm/podcasts/berthold-vogel>

Das EGI auf Youtube

Das Europäische Gewerkschaftsinstitut (EGI) mit Sitz in Brüssel betreibt einen eigenen Youtube-Kanal, auf dem Webinare, Tagungen und spannende AI-Talks hochgeladen werden. Bei den Online-Talkrunden des Forschungsinstituts geht es zum Beispiel darum, wie die Technik-Giganten Apple, Google und Amazon Daten ohne Einwilligung der Kunden nutzen – ein Grund mehr für das EGI, einen besseren europäischen Datenschutz zu fordern. In einem anderen Seminar geht es um die zentralen sozialen Fragen der EU ein halbes Jahr vor den EU-Parlamentswahlen. ■

<https://www.youtube.com/@ETUIBrussels>

BÖCKLER ONLINE

Mediathek zur Labora

Die Labora der Hans-Böckler-Stiftung ist inzwischen eine Institution, was Fragen zur Arbeit der Zukunft angeht. Über die vergangene Veranstaltung im September in Berlin gibt es nun eine umfangreiche Mediathek. Dazu gehören Videos zu den einzelnen Sessions. Ein besonderer Service: Sämtliche Panels und Sessions sind auf Englisch übersetzt. Das umfangreiche Paket enthält auch Interviews mit prominenten Gästen wie der Klimaaktivistin Luisa Neubauer, außerdem ein Podcast, der die Tagung Revue passieren lässt, und ein Radiofeature. Die einzelnen Ausstellungen zum Ideenmarkt sind anschaulich aufbereitet. ■

<https://labora.digital/2023/>



Foto: Splendid Film

„Baby to go“.

USA 2022. Regie: Sophie Barthes. Mit Emilia Clarke, Chiwetel Ejiofor. Kinostart: 5. Oktober 2023

FILMTIPP

Brutpflege auf Arbeit

Der Kampf um Gleichberechtigung lässt sich gewinnen – mit Technik. So sehen das jedenfalls die Menschen in Sophie Barthes' Science-Fiction-Skizze „Baby to go“. Damit gerade die Upper Class nicht beim Arbeiten gestört wird, wird der Nachwuchs nicht mehr von Menschen selbst geboren, er wird ausgebrütet – in einem besonders stylischen Ei. Die Eichen haben schon vieles richtig gemacht!

Auch bei der jungen New Yorkerin Rachel und ihrem Partner Alvy ist es nun so weit. Die beiden haben das nötige Kleingeld für den „Pod“, das modische Schwangerschaftsgehäuse. Nur die Arbeitswelt ist dann doch noch nicht bereit. Als Rachel das Gerät mit ins Büro nimmt, reicht es schon aus, dass sie damit gegen eine Glastür rennt. Außerdem stört es doch etwas, wenn man am Schreibtisch geht – ja, richtig: Die Angestellten bewegen ein Laufband, wenn sie am Computer mit sozialen Medien arbeiten.

Das Ausbrüten kann die Pod-Leihfirma dann doch besser. Da ist sogar die Personalchefin freigiebig – und schießt Geld zu: „Wir wollen, dass sich unsere guten Mitarbeiterinnen auch vermehren.“ Unfreundlich sein kann sie auch, etwa wenn Rachels wöchentlicher Leistungsalgorithmus etwas nach unten zeigt.

Alvy, der zunächst mit der ausgefeilten Technik fremdelt – als Botaniker hat er an seinem Arbeitsplatz tatsächlich noch Zugriff auf echte Natur, wenn auch nur im Gewächshaus –, nimmt den Apparat mit immer größerer Begeisterung huckepack mit zu seinen Studenten. Er hat festgestellt, dass man den heranwachsenden kleinen Menschen bereits jetzt fürs spätere Leben pimpen kann. Und während die meisten Eltern da an Chinesisch und HTML6+ als Lehrmaterial denken, bringt Alvy dem Embryo etwas über Pflanzen und Natur bei. Bis seine Stelle gestrichen wird.

Am Beispiel des jungen Elternpaares entwirft Barthes wie beiläufig das Bild einer Arbeitswelt, in der Beruf und Familie bestens vereinbar sind – es sei denn, die glatt polierten Firmenziele werden nicht erreicht. Ein ebenso schöner wie böser Film. ■

Von Jürgen Kiontke



RÄTSEL „Die Kunst dem Volke!“ Dieser Weckruf wird Ende des 19. Jahrhunderts immer lauter. Der Kulturbetrieb soll für alle bezahlbar und im Sinne der Arbeiterbewegung gesellschaftlich wirksam sein. In der Folge entstehen überall im Land eigene Theater – die Volksbühnen.

Von **Guntram Doelfs**

Die Käfige für die Ratten und die Mäuse, die der Schauspieler Heinrich George als Kriegsheimkehrer Hinkemann am ausgestreckten Arm präsentiert, sollen das Publikum schocken. Eugen Hinkemann, Hauptfigur in Tollers gleichnamigem Drama, ist ein gebrochener, desillusionierter Mann, dem im Krieg die Genitalien weggeschossen wurden. Seine Frau betrügt den entmannten Exsoldaten mit einem Liebhaber, der sie auch schwängert. Hinkemann muss sich seinen kargen Lebensunterhalt auf dem Jahrmarkt verdienen, wo er Ratten und Mäusen die Kehle durchbeißt. Das Foto entsteht 1927 während einer Aufführung der Berliner Volksbühne am Bülowplatz. Tollers expressionistisches Drama ist für nationale Kreise ein Skandal. Geschrieben hat es der jüdische Dramatiker während seiner fünfjährigen Festungshaft, zu der der bekennende Revolutionär und Mitführer der kurzlebigen Münchner Räterepublik 1919 verurteilt worden ist. Mit seiner schonungslosen Sicht auf die deprimierende Lage vieler Kriegsheimkehrer hat es eine klare politische Botschaft – und prädestiniert sich damit für eine Aufführung an diesem Ort.

Die Berliner Volksbühne ist das Schmuckstück der noch jungen Volksbühnenbewegung, die ihre Geburtsstunde 1890 mit der Gründung der Freien Volksbühne hat. Die Bewegung, die sich schnell über das gesamte Land ausbreitet, hat mehrere Ziele: Vor allem will sie Arbeitern und unterprivilegierten Be-

völkerungsschichten einen bezahlbaren Zugang zu Bildung und Kultur ermöglichen. Die Mitglieder der Volksbühne zahlen am Anfang einen einheitlichen Mindestbetrag von 50 Pfennig. Die Sitzplätze, die beim Theater mit gebündelter Nachfrage und Rabatt bezogen werden, werden ausgelost. Wer trotz Karte nicht zur Aufführung kam, konnte auch „schon mal schnell als Mitglied rausgeworfen werden“, sagt Hans-Werner Heißmann-Gladow, Vorstandsmitglied im heutigen Bund Deutscher Volksbühnen.

Doch das Ziel sind eigene Häuser wie der Neubau der Volksbühne Berlin, die 1914 eingeweiht wird. In den 1920er Jahren erreicht die Bewegung mit mehr als 160 000 Mitgliedern ihre Blüte. Sie nimmt nicht nur gesellschaftskritische Stücke ins Programm, sondern versteht sich auch als Forum für eine politische Debatte. In dieser Zeit beschäftigt die Berliner Volksbühne Intendanten von Weltrang wie Erwin Piscator, der mit Bildprojektionen, laufenden Bändern und Fahrstühlen experimentiert, und die besten Schauspieler ihrer Zeit, wie Heinrich George.

Doch die Verhältnisse ändern sich. Piscator überwirft sich 1927 mit der Volksbühne und gründet ein eigenes Theater. Und Heinrich George wird nur wenige Jahre nach seinem Auftritt als Hinkemann in Propagandafilmen der Nazis wie „Jud Süß“ oder „Kolberg“ mitspielen, nachdem die neuen Machthaber 1933 die Auflösung aller 250 aktiven Volksbühnen-Vereine erzwungen haben. ■

Rätselfragen

Wie heißt der ehemalige Bülowplatz heute?

Wer war nach 1945 treibende Kraft zur Neugründung einer gemeinsamen Volksbühne in allen Berliner Besatzungszonen und in West-Berlin ihr Intendant?

Außer in Berlin gibt es heute nur in einer einzigen ostdeutschen Stadt einen Volksbühnen-Verein. Um welche Stadt handelt es sich?

Alle richtigen Einsendungen, die **bis zum 22.01.2024** 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:

Hans-Böckler-Stiftung
Redaktion Mitbestimmung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
E-Mail: redaktion@boeckler.de

Auflösung der Rätselfragen 5/2023

7,1 Prozent
Ölkrise
1974

Den 1. Preis hat Thorsten Rehmet aus Oyten gewonnen. Je einen 50-Euro-Gutschein erhalten Margarete Hoffmann aus Forst, Reinhold Lüthen aus Stadthagen und Volker Brettbauer aus Göttingen.

BRIEFE, E-MAILS UND MEINUNGEN



**ZU „DEN ANDEREN NICHT ALS
FEIND SEHEN“ IN AUSGABE
05/2023**

Fassungslos und traurig

Antje Große Entrup von der AGE
Nachlassmanagement schreibt
auf Instagram:

„Das ständige Hoch und Runter
der Gefühle in jeder Situation, ob
im In- oder Ausland, nimmt stetig
zu und ist sehr anstrengend.“

Und **Gerhard Roth**, pädagogi-
scher Mitarbeiter der Regenbo-
genschule Sarstedt auf Face-
book:

„Eine andere Gesellschaftsord-
nung, die weder spaltet noch das
Jeder-gegen-Jeden fördert.“

Astrid H. auf Instagram:

„Ich empfinde einen hohen laten-
ten Alltagsrassismus unter allen
Bevölkerungsgruppen, es ent-
steht eine Art Subkultur unter
denen, die am unteren Rand der
Gesellschaft stehen, insbesondere
zur sogenannten ‚Flüchtlingsfrage‘.
Da sind Menschen, denen
gegenüber man sich selbst über-
höht darstellen kann, um aus der
eigenen untersten Schublade der
Gesellschaft zu entfliehen. Hier
treiben die Rechten, auch in den
bürgerlichen Parteien, die Stim-
mung an, um gegen Menschen zu
hetzen, die vor Krieg und Verfol-
gung geflohen sind. Das ist nur
ein Ausschnitt dessen, was ich
erlebe. Diese Abgrenzung zieht
sich durch alle Bevölkerungsschichten.“

Lisa Schütz auf Instagram:

„Ich habe von Freunden und Be-
kannten im letzten Jahr Abstand
genommen, weil sie rechtslastig
wurden. Alle davon haben eine
Eigentumswohnung oder ein
Haus, zum Teil zwei Autos, wäh-
len AfD und wollten mich ‚be-
kehren‘. Argumente und Beispie-
le werden nicht angenommen.
Ich habe nur Volksschulbildung,
bin aber politisch interessiert und
mag Menschen. Aber momentan

bin ich fassungslos und traurig.
Ich wünschte, ich hätte mehr Ah-
nung von Soziologie, um diesen
Trend verstehen zu können.“

**ZU „DIE AFD VERSPRICHT
HOMOGENITÄT STATT ZUSAM-
MENHALT“ IN AUSGABE
05/2023**

Runter vom hohen intellektuellen Ross

Michael Kafka von der Betriebs-
seelsorge München und Rosen-
heim schreibt auf Instagram:

„Ich denke, es hängt auch viel an
der Komplexität politischer Fra-
gestellungen. Wenn Ursachen
und Gegenmaßnahmen des Kli-
mawandels wissenschaftlich er-
klärt werden, erfordert das eini-
ges an Vorstellungskraft und ist
schwer zu verstehen. ‚Die da oben
sind an allem schuld‘ ist hingegen
leicht zu verstehen. Es würde

manchmal helfen, vom hohen
wissenschaftlichen, intellektuel-
len Ross zu steigen, die Sorgen
ernst zu nehmen und Dinge so
darzustellen, dass sie auch ver-
standen werden.“

Wolfgang Bär auf Instagram:

„Teile der Gesellschaft verdum-
men durch falsche Inhalte in den
sozialen Medien. Was gefällt,
wird geglaubt und weiterverbrei-
tet. Wissen ist nur noch gering
vorhanden. Gefährliche Situati-
on, denn durch KI kann sich die-
ses Problem ausweiten.“

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,
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf

Geschäftsführerin:

Claudia Bogedan

Redaktion:

Kay Meiners, Telefon: 0211/77 78-139

Fabienne Melzer (verantwortlich), Telefon: 0211/77 78-192

Konzeption des Titeltchemas: Kay Meiners, Fabienne Melzer

Redaktion dieser Ausgabe: Kay Meiners, Fabienne Melzer

Redaktionsassistent: Angelika Söhne, Eva Quenzel

Telefon: 0211/77 78-147

E-Mail: redaktion@boeckler.de

Projektmanagement/Grafik/Layout/Produktion/Lithographie:

Signum communication GmbH, Heidelberg,

Nadine Bernhardt, Oliver Weidmann, Jutta Stuhlmacher,

Anja Daum

Titelfotos: KI-generiert/midjourney.com, Karsten Schöne, ddp

Druck: Offset Company, Wuppertal

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

Adressänderungen für Förderer:

foerderer@boeckler.de

Adressänderungen für Stipendiaten und Vertrauensdozenten:

Über das Extranet der Studienförderung

Leserservice für sonstige Bezieher und kostenfreie Einzelhefte:

Bund-Verlag GmbH

Telefon: 069/79 50 10-96

E-Mail: abodienste@bund-verlag.de

Datenschutz

Die zur Abwicklung des Abonnements erforderlichen Daten werden nach den Bestimmungen der EU-DSGVO und des BDSG verwaltet.

Sie erhalten von uns die gedruckte Ausgabe des Magazins Mitbestimmung. Die Printausgabe können Sie jederzeit abbestellen.

Kontaktieren Sie uns dazu gerne telefonisch oder senden Sie uns eine E-Mail an redaktion@boeckler.de.

Weitere Informationen gem. Art. 13 & 14 DSGVO zur Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten erhalten Sie unter:

www.boeckler.de/datenschutz/DSGVO_Printmedien_Presse.pdf

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

ISSN 0723 5984



BPC-165FF

IN DER NÄCHSTEN AUSGABE ...

Nr. 1 | Februar 2024

Demokratie lernen

Die Fähigkeit zum demokratischen Denken und Handeln wird Menschen genauso wenig in die Wiege gelegt wie die zum Lesen, Schreiben oder Rechnen. Dabei zählt die OECD auch demokratische Fähigkeiten zu den Schlüsselkompetenzen. Sind Menschen in der Lage, ihr eigenes Leben zu gestalten, können sie trotz aller Verschiedenheit mit anderen friedlich zusammenleben, sind sie fähig, Kompromisse zu schließen und auszuhalten. Doch wo und wie lernen wir Demokratie? Welche Erfahrungen brauchen Menschen im Bildungssystem, am Arbeitsplatz und im gesellschaftlichen Miteinander dafür? Was tragen Medien, Gewerkschaften und Betriebsräte dazu bei?

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

magazin-mitbestimmung.de



MÜGGELSEE- FISCHEREI, DORFSTRASSE 13, 12589 BERLIN

Maria Thamm (22) ist ausgebildete Fischwirtin im Familienunternehmen.

Von **Stephan Pramme** (Text und Foto)

„Meinen Arbeitstag bereite ich abends mit einem Blick auf den Wetterbericht vor. Als Fischerin muss ich wissen, welche Bedingungen mich auf dem Wasser erwarten, vor allem im Winter, wenn die Temperaturen unter null Grad fallen. Bei Sturmböen wird es auf dem Großen Müggelsee schnell ungemütlich. Würde ich ins Wasser fallen, wären meine Überlebenschancen trotz Rettungsweste gering. Häufig lege ich noch vor Sonnenaufgang mit meinem Kahn ab und steuere die Reusen und Stellnetze an, die mein Vater und ich in den Tagen zuvor im See verteilt haben.“

In der kalten Jahreszeit bin ich oft die Erste auf dem Wasser. Ich liebe diese Ruhe morgens. Manchmal setzt sich ein Graureiher auf meinen Bug und begleitet mich ein Stück. Er spekuliert auf ein paar Fischhappen. Wie lange ich auf dem See bin, kann ich nie genau vorhersagen, das hängt ganz davon ab, wie viele Fische ins Netz gegangen sind. Zwischen zwei und acht Stunden ist alles möglich. Ich

habe viel von meinem Vater gelernt, der das Geschäft aufgebaut hat. Wichtig ist, das Zugverhalten der Fische in den vier Jahreszeiten zu kennen und zu beobachten. Nur so können wir unsere Netze und Reusen am richtigen Ort und in der richtigen Wassertiefe stellen. Mit Fischbesatz stützen wir auch den Bestand von bestimmten Fischarten. Beim Fang erlebe ich immer wieder Überraschungen. Es kam schon vor, dass kleine Störe oder Welse in die Reusen schwammen, sogar ein Goldfisch. Das sind aber Ausnahmen.

Besonders gut für das Geschäft sind Zander, Hecht, Aal und Barsch, aber auch die vielen Weißfischarten können wir verwerten. Aus Plötzen, Brassen, Giebeln und Rapfen bereiten wir Fischbuletten zu. Entweder verkaufen wir den Fisch auf unserem Hof an der Müggelspree, oder wir bieten ihn auf Märkten in der Region an. Da geht es hektisch und laut zu. Die Gespräche sind immer gleich: „Zum hier Essen oder zum Mitnehmen? Brauchen Sie eine Tüte?“

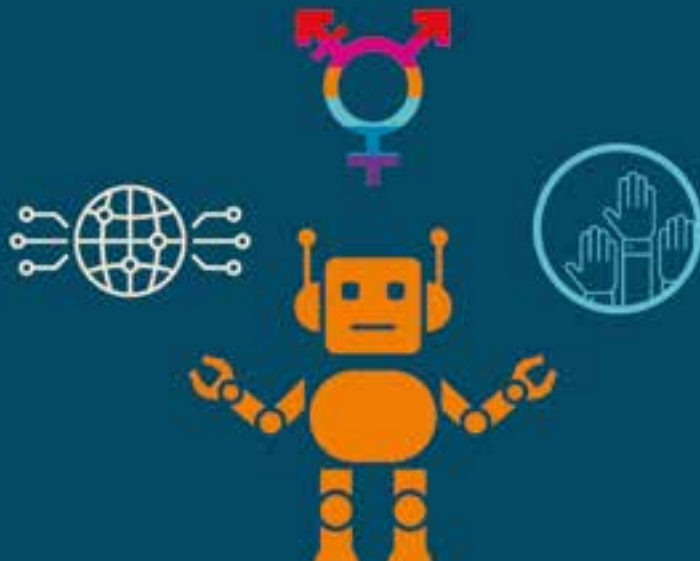


22.-23.02.2024,
BERLIN

14. HANS-BÖCKLER-FORUM ZUM ARBEITS- UND SOZIALRECHT

Das 14. Hans-Böckler-Forum nimmt die Entwicklungen im europäischen und deutschen Arbeits- und Sozialrecht in den Blick. Die Fachveranstaltung bietet eine Plattform, um sich über drängende und

praktisch relevante Rechtsfragen, die aktuelle Rechtsentwicklung, interdisziplinäre Forschungsergebnisse und Reformbedarfe auszutauschen und zu diskutieren.



23. JANUAR 2024,
SPINDLER & KLATT, BERLIN

DIGITAL, DIVERS UND DEMOKRATISCH IN DIE ZUKUNFT

Neujahrsempfang der Hans-Böckler-Stiftung
