

# MITBESTIMMUNG

DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG



## Neuer Blick auf „Made in Germany“

So entwickelt sich die deutsche Wirtschaft



### Mit offenem Ohr

Aufsichtsrat Thomas Krause hört gut zu



### Herzenssache Mitbestimmung

DGB-Vorsitzende Yasmin Fahimi zu #BR26

# DER NEWSLETTER DES MAGAZINS



ERSCHEINT **6 X** IM JAHR

## Das Magazin Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung

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

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

Foto: Constanze Wenig



## LIEBE LESER\*INNEN!

### Mein Lesetipp:

„Wieder runter vom Abstellgleis“ von Jeannette Goddar (S. 32 ff.), weil es zeigt, was starke Mitbestimmung zuwege bringt.

**D**as Jahr 2025 geht zu Ende – aber von Besinnlichkeit ist wenig zu spüren. Viele sind besorgt angesichts drohender Massenentlassungen, hoher Lebenshaltungskosten und der Krisen in der Welt. In der Öffentlichkeit greifen Arbeitgeber soziale Rechte, Tariffindung und Mitbestimmung als „Standortnachteile“ an. Keine leichten Zeiten für die Mitbestimmung.

Dabei wusste bereits unser Namenspatron Hans Böckler, dessen 150. Geburtstag wir in diesem Jahr gefeiert haben: Nur mit einer echten Mitbestimmung der Beschäftigten im Betrieb und auf der Unternehmensebene werden wir die politische Demokratie stärken können. „Mit allen wird's gut!“ war daher das Motto unseres Böckler-Jahres. Für uns ist es eine innere Haltung, die – mit dem Ziel, die Lage der Beschäftigten zu verbessern – Kompromisse und gute Lösungen ermöglicht. Wir als Hans-Böckler-Stiftung werden auch im neuen Jahr alles dafür tun, dass auf der Basis von Fakten dieses demokratische Ringen weitergeht.

Dafür danken wir euch für eure Unterstützung!

Eine interessante Lektüre wünscht

Claudia Bogedan,  
Geschäftsführerin

[geschaeftsfuehrung@boeckler.de](mailto:geschaeftsfuehrung@boeckler.de)

# IN DIESER AUSGABE ...



## TITELTHEMA: ZUKUNFT DES STANDORTS DEUTSCHLAND

### **10 Was von „Made in Germany“ bleibt**

Die Wirtschaft steht unter Druck. Warum wir gerade jetzt eine moderne Industrie- und Innovationspolitik brauchen. Von Kay Meiners

### **18 In der Defensive**

Wie Unternehmen auch mithilfe der Mitbestimmung mit neuen Herausforderungen umgehen. Von Andreas Schulte und Fabienne Melzer

### **24 Gefährliche Debatte**

Wie die Regierung mit einer Diskussion um den Sozialstaat die Chancen auf einen Aufschwung abwürgt. Von Fabienne Melzer

### **28 Die Überflieger**

Wie mitbestimmte Unternehmen trotz schwacher Konjunktur durchstarten. Von Fabienne Melzer und Andreas Schulte

## ARBEIT UND MITBESTIMMUNG

### **32 Wieder runter vom Abstellgleis**

Ein Betriebsrat haucht alten Loks neues Leben ein.  
Von Jeannette Goddar

### **35 Praxistipp**

In schwierigen Zeiten sind Betriebsräte als Krisenmanager gefordert.  
Von Andreas Schulte

### **36 Mit Wissensdurst und offenem Ohr**

Als Aufsichtsrat beim Deutschen Milchkontor hat Thomas Krause bereits viele Arbeitsplätze gerettet. Von Fabienne Melzer

### **38 Neues Werkzeug für die Bildung**

In einem Escape-Room der IGBCE lernen Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter spielerisch, die Transformation zu gestalten.  
Von Joachim F. Tornau

## POLITIK UND GESELLSCHAFT

### **40 Familientreffen der Mitbestimmung**

Yasmin Fahimi im Interview über das neue Format #BR26

### **42 Angekommen über Umwege**

Die Stiftung fördert zwei geflohene Syrerinnen. Von Jeannette Goddar

### **44 US-Regierung schwächt Gewerkschaften**

Yasmin Hilpert von der deutschen Botschaft in Washington spricht im Interview über die Herausforderungen für US-Gewerkschaften.



# IMMER IM HEFT ...

## KOMPAKT

**6** NACHRICHTEN

**8** CHECK Die Zahlen hinter der Zahl

**9** PRO & CONTRA Ein Thema, zwei Meinungen

## AUS DER STIFTUNG

**48** INTERVIEW Neues Ehrenamt für Ernesto Klengel

**50** WIR – DIE STIFTUNG Industrie



Cornelius Funke sucht im Job die besondere Herausforderung und ist privat ganz anders

**54** SEMINARE Böckler-Seminare für Aufsichtsräte

## MEDIEN

**56** BUCH Rezensionen, Tipps & Debatten

**59** DAS POLITISCHE LIED Ein Song für die Unsichtbaren

**60** DURCHGEKLICKT Vernetzung gegen Hass



## RUBRIKEN

**3** EDITORIAL

**62** FUNDSTÜCK

**64** LESERFORUM

**65** IMPRESSUM/VORSCHAU

**66** MEIN ARBEITSPLATZ

WAS  
SONST NOCH  
GESCHAH



## Baum der Wünsche

Auf der Suche nach einem Geburtstags-geschenk für ein Mädchen stand ich Ende November in der Lego-Abteilung und hätte eigentlich gerne den Millennium Falcon gekauft. Aber das Kind hatte sich nun mal ein Einhorn gewünscht. In Gedanken noch im Star-Wars-Universum ging ich mit einem pummeligen Einhorn unterm Arm zur Kasse, als ich plötzlich vor drei Weihnachtsbäumen voller Zettel stand. In mehr oder weniger krakeliger Schrift hatten Kinder ihre Wünsche in die Zweige gehängt, in der Hoffnung, dass ein Mensch sie ihnen erfüllt.

Auf dem Weg zur Kasse kam mir das Lied „Oh, Tannenbaum“ in den Sinn, das den Tannenbaum als Symbol der Hoffnung besingt. Der Komponist hatte es einst einer untreuen Liebe und dem im Gegensatz zu ihr treuem Tannenbaum gedichtet. Erst später wurde es zu einem Weihnachtslied. Doch die Botschaft des Tannenbaums, der Trost und Kraft zu jeder Zeit gibt, ist universeller. Das sagten mir jedenfalls die Wunschbäume, an die Kinder unterschiedlicher Glaubens- und Nichtglaubensrichtungen ihre kleine Hoffnung gehängt hatten. Ich werde auf jeden Fall noch einmal zu ihnen zurückkehren. Vielleicht kann ich dort ein Kind mit einem Bausatz von Lego Star Wars glücklich machen.

Foto: Stephen Petrat



FABIENNE MELZER ist leitende Redakteurin des Magazins Mitbestimmung.



Foto: Getty Images

# Koreaner demonstrieren für bessere Altersvorsorge

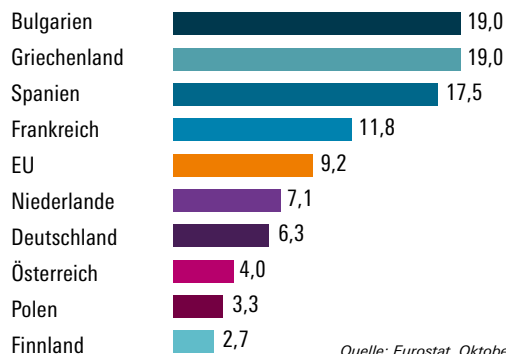
Auf einer Kundgebung in der südkoreanischen Hauptstadt Seoul demonstrieren die großen Gewerkschaftsverbände für die Anhebung des Rentenalters von 60 auf 65 Jahre noch in diesem Jahr. Der Grund: Sie wollen möglichst bald die Gewissheit haben, dass sie länger sozialversichert arbeiten können. Denn derzeit drängen Unternehmen Äl-

tere frühzeitig aus den Jobs, weil sie zu teuer werden. Die Rentenzahlungen setzen aber je nach Geburtsjahr viel später ein. Vor allem Babyboomer leiden daher unter jahrelangen Einkommenslücken zwischen Entlassung und Rente. Viele von ihnen müssen nach dem vorzeitigen Rauswurf eine prekäre Arbeit annehmen. ■

## UNGLEICHHEIT

### Zu arm zum Heizen

Anteil an der Bevölkerung, der es sich nicht leisten kann, die eigene Wohnung ausreichend warm zu halten (in Prozent):



Quelle: Eurostat, Oktober 2025

## KIRCHENARBEITSRECHT

### Urteil schafft klarere Regeln

Mehr als zehn Jahre lang beschäftigte der Fall Vera Egenberger die Gerichte. Die Sozialpädagogin hatte 2013 gegen die Diakonie geklagt, weil sie aufgrund von Konfessionslosigkeit nicht zu einem Vorstellungsgespräch für eine Referentenstelle eingeladen wurde. Das Bundesverfassungsgericht gab der Diakonie nun Recht, bestätigte zugleich aber die Prüfkriterien für diesen Fall aus einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs. Verdi-Vorstandsmitglied Sylvia Bühler erklärte nun, niemand habe etwas dagegen, dass die Pfarrerin oder der Seelsorger Kirchenmitglied sein müssten. Sie deutet das Urteil so: „Der willkürlichen Ausweitung auf andere Beschäftigte in Einrichtungen von Kirchen und Diakonie sind nun Grenzen gesetzt.“ ■



## STREIK

### Zalando Widerstand bröckelt

Beim Arbeitskampf mit Zalando kündigt Matthias Adorf von der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi weitere Streiks an. Die Gewerkschaft kämpft bei dem Onlinehändler nicht nur in Erfurt um einen Flächentarifvertrag. Die tarifliche Anerkennung durch den Arbeitgeber würde mehr Geld, kürzere Arbeitszeiten und weniger Leiharbeit bedeuten. „Das Unternehmen hofft, unsere Streiks aussitzen zu können, und kommt unseren Forderungen schon entgegen – natürlich ohne dies zuzugeben“, sagt Adorf, Gewerkschaftssekretär für den Handel in Thüringen. So stelle Zalando in Erfurt bereits wieder mehr eigene Arbeitnehmer ein, statt auf Leihbeschäftigte zu setzen. ■

Foto: Verdi



Für mehr Geld und kürzere Arbeitszeiten: Streik bei Zalando.

## MINDESTLÖHNE

### Klage gegen EU-Richtlinie scheitert

Nach einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) in Luxemburg hat die 2022 beschlossene EU-Mindestlohnrichtlinie in weiten Teilen Bestand. Gekippt wurden zwar die konkreten Kriterien, die EU-Länder mit Mindestlöhnen bei der Festlegung und Aktualisierung berücksichtigen mussten: die Kaufkraft, das allgemeine Lohnniveau, die Wachstumsrate der Löhne und langfristige nationale Produktivitätsentwicklungen. Diese wertete der EuGH als direkten Eingriff in die Festsetzung der Arbeitsentgelte und als unzulässig. Alle anderen Teile der Richtlinie, so auch die Ausführungen zur Tarifbindung, sind aber mit dem Unionsrecht vereinbar. Malte Lübker, Mindestlohnexperte des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, kommentiert das Urteil: „Die Gegner der Richtlinie haben ein Argument weniger, um bei der Umsetzung auf die Bremse zu treten.“ Lübker hebt hervor, dass der EuGH keinerlei Einwände gegen den Referenzwert für einen angemessenen Mindestlohn – 60 Prozent des Medianlohns – erhoben hat. Er plädiert dafür, diesen im deutschen Mindestlohngesetz zu verankern. ■

# 3

## Parlamente

weltweit weisen einen höheren Frauen- als Männeranteil auf. Dabei handelt es sich um die Volksvertretungen von Kuba, Nicaragua und Ruanda – allesamt Länder mit autoritären Regimen. Parlamente haben in diesen Staaten deutlich weniger Einfluss als in Demokratien. Im weltweiten Durchschnitt beträgt der Anteil der Frauen in Parlamenten knapp 27 Prozent. Die Abgeordneten Häuser im Jemen und im Oman bestehen ausschließlich aus Männern.

Quelle: Our World in Data

## WISSEN SIE ...

### ... dass Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ein Menschenrecht ist?

Deutschland hat durch einen Beschluss des Bundestags ein entsprechendes Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation ratifiziert. Im Kampf für besseren Gesundheitsschutz spricht Ernesto Klengel, Wissenschaftlicher Direktor des Hugo Sinzheimer Instituts, der Anerkennung aber keine bahnbrechende Wirkung zu: „Auch wenn das Arbeitsschutzrecht bereits in großen Teilen den Vorgaben des Übereinkommens entsprechen dürfte, besteht weiter Handlungsbedarf in der Durchsetzung, besonders in Randbereichen der Arbeitswelt.“

## EINE FRAGE, AMÉLIE SUTTERER-KIPPING

Foto: Franziska Schäfer



### Führt das Daimler-Urteil zu gerechteren Löhnen?

Das Bundesarbeitsgericht hat mit seiner Entscheidung ein wichtiges Signal gesetzt. Künftig dürfte es leichter sein, Lohnungerechtigkeit durchzusetzen.

Geklagt hatte eine Arbeitnehmerin, die sich bei Daimler Truck aufgrund ihres Geschlechts beim Lohn benachteiligt sah. Das Gericht stellte zwei Dinge klar: Erstens reicht der Lohnvergleich mit nur einer Person aus, um eine Ungleichbehandlung zu belegen. Zuvor war der Mittelwert einer Gruppe mit vergleichbarer Tätigkeit entscheidend. Zweitens steht der Arbeitnehmerin eine Angleichung an das Gehalt des einzelnen Spitzenverdieners zu. Berichtspflichten für Unternehmer aus der Entgelttransparenzrichtlinie werden die Möglichkeiten zur Durchsetzung von Entgeltgleichheit zusätzlich erweitern. ■

**AMÉLIE SUTTERER-KIPPING** leitet das Referat für Arbeits- und Sozialrecht am Hugo Sinzheimer Institut (HSI) der Hans-Böckler-Stiftung.

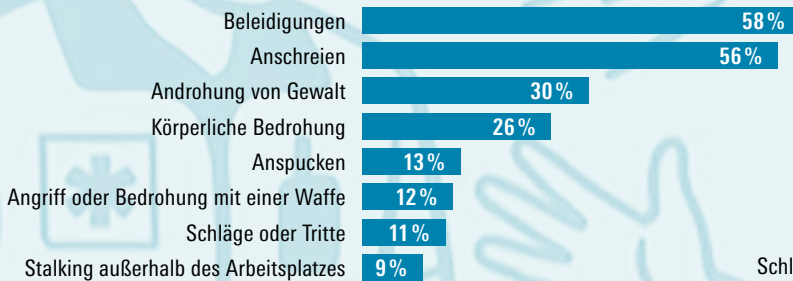
# Wenn der Job zur Gefahr wird

**GESELLSCHAFT** Wer im Rettungsdienst, bei der Polizei, an Schulen oder bei der Feuerwehr arbeitet, wird immer häufiger angefeindet. Beschäftigte im öffentlichen Dienst erleben verbale und körperliche Gewalt. Deshalb startete der DGB 2020 die Aufklärungskampagne „Vergiss nie, hier arbeitet ein Mensch“.

Von Fabienne Melzer

## Schreien, drohen, schlagen

Betroffene haben diese Formen von Gewalt erlebt:



**67 %**

der Beschäftigten im öffentlichen Dienst wurden binnen zwei Jahren Opfer von Gewalt.

## Gesundheit leidet

Folgen der Gewalt:



**13 %**

der Beschäftigten im öffentlichen Dienst waren im beruflichen Alltag bereits von digitaler Gewalt betroffen.

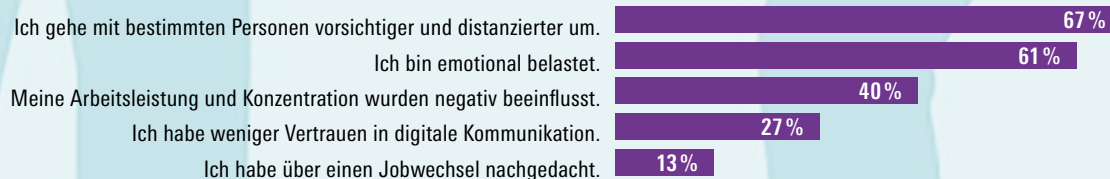
## Unternehmen reagieren

„An meiner Arbeitsstelle gibt es einen festgelegten Ablauf bei Vorfällen von digitaler Gewalt.“



## Digitale Gewalt wirkt nach

Wie Betroffene auf ihre Erlebnisse reagieren:



Quelle: mensch.dgb.de



# Brauchen wir eine Dienstpflicht?

Foto: DBT/Stella von Saldern



Foto: Joanna Kosowska



**JA.**

Wir brauchen eine solche Dienstpflicht. Denn Deutschlands Sicherheit wird bedroht. Von außen durch den russischen Krieg in der Ukraine und die grenzenlose Aufrüstung Putins gegen den Westen. Und von innen durch eine starke Entsolidarisierung unserer Gesellschaft und durch rechtsextremen Populismus. Eine allgemeine Dienstpflicht für junge Menschen kann helfen, diese Sicherheitslücken zu schließen.

Sie vermittelt einer Generation wieder: Unsere Gesellschaft ist auf euch angewiesen. Und unser Leben in Frieden, Freiheit und Demokratie braucht den Einsatz jedes Einzelnen, egal welchen Geschlechts, welcher Herkunft und welcher Nationalität. Ob in der Pflege, in sozialen Einrichtungen, im Umweltschutz oder im Katastrophenschutz und bei der Bundeswehr, wer ein Jahr lang für andere da ist, lernt, was Solidarität und Demokratie im Alltag bedeuten.

Und diese gemeinsame und gleiche Solidarität ist auch gerecht. Eine Dienstpflicht ist kein Zwang, sondern das Bekenntnis zu Zusammenhalt und Gemeinsinn. Und sie ist eine Einladung zum Mitmachen – für ein Land, das wieder stärker auf Zusammenhalt setzt. Und diesen Zusammenhalt und Gemeinsinn brauchen wir. Gegen die Bedrohung unseres Zusammenlebens von außen und von innen. ■

**THOMAS RÖWEKAMP** sitzt für die CDU im deutschen Bundestag und ist Vorsitzender des Verteidigungsausschusses.

**NEIN.**

Die heute 18-Jährigen waren zu Beginn der Pandemie mitten in der Pubertät. Im Lockdown saßen sie in oft viel zu kleinen Wohnungen genau mit den Menschen tagein, tagaus zusammen, mit denen viele von ihnen in dieser Lebensphase am wenigsten Zeit verbringen möchten: den Eltern. Niemand hat interessiert, was das mit jungen Menschen macht und welche Probleme daraus bis heute folgen.

Als Dank sollen nun ausgerechnet sie die Suppe auslöffeln, die andere ihnen eingebrockt haben. Seit mehreren Jahren wirbt der Bundespräsident für eine „soziale Pflichtzeit“, und die Debatte um die Wehrpflicht kommt nun dazu.

Menschen wollen frei über ihr Leben entscheiden. Warum will die Politik ausgerechnet Jüngeren diese Möglichkeit nehmen? Strukturelle Probleme dürfen nicht durch Pflichtdienste übertüncht werden. Freiwilligkeit kann funktionieren, wenn die Bedingungen stimmen: faire Bezahlung, moderne Ausstattung und Möglichkeiten, eine Ausbildung oder Weiterqualifizierung neben dem Dienst zu absolvieren. Echte Karrierechancen und Wertschätzung, das brauchen junge Menschen. Aber das erfordert politischen Mut und Investitionen. Viel bequemer ist es, die Verantwortung einfach bei den Jungen abzuladen. Dazu sagen wir Nein! ■

**KRISTOF BECKER** ist Bundesjugendsekretär des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB).



Und Ihre Meinung? Was halten Sie davon? Schreiben Sie an [redaktion@boeckler.de](mailto:redaktion@boeckler.de)

# WAS VON „MADE IN GERMANY“ BLEIBT

**INDUSTRIE** Externe Schocks und Strukturkrisen gefährden den industriellen Kern unserer Wirtschaft. Warum wir gerade jetzt eine moderne Industrie- und Innovationspolitik brauchen.

Von **Kay Meiners**

**U**nser Land könnte in Zukunft ein Land ohne Schwerindustrie sein. Ein Land, das Autos in großem Stil aus Asien importiert, seine Grundstoffindustrien wegen zu hoher Energiekosten verloren hat. Ein Land, das mit dem technischen Vorsprung Chinas kaum noch mithalten kann und dem es schwerfällt, strategisch wichtige Rohstoffe in ausreichender Menge auf dem Weltmarkt zu beschaffen. In diesem Land würde weniger Geld erwirtschaftet als heute. Weniger Geld für den Konsum, die Infrastruktur oder die Rente.

Unser Land könnte aber auch ein Land sein, dem es gelingt, weltweit Vorreiter in Innovation zu

sein. Ein Land, in dem hoch qualifizierte Beschäftigte in europaweit optimierten Wertschöpfungsketten und in neuen, hybriden Geschäftsmodellen arbeiten, die die Produktion von Gütern mit individuellen Dienstleistungen kombinieren. Ein Land, das überzeugende Antworten findet auf die Megatrends wie das Auslaufen fossiler Energie, eine alternde Bevölkerung oder den menschenfreundlichen Einsatz von KI – und das volkswirtschaftlich seinen dritten Platz in der Spitzengruppe mit den USA und China behauptet.

Aktuell jedoch geht es dem Land nicht gut. Der Produktionsindex des produzierenden Gewerbes schrumpft. Die Autoindustrie befindet sich in einer





Foto: All Mauritius Images

tieften Krise – und mit ihr die Stahlindustrie und die Zulieferer. Im vergangenen Jahr wurden 4,1 Millionen Pkw gebaut, rund 1,5 Millionen weniger als ein Jahrzehnt zuvor. Bereits seit 2018 fertigen die deutschen Marken mehr Fahrzeuge in China als in Deutschland. Die Chemie-, Kunststoff-, Glas- und Papierindustrie leiden unter den nochmals gestiegenen Energiekosten.

In vielen Betrieben sind Jobs in Gefahr. In einer aktuellen Umfrage der IG Metall unter den Betriebsräten von rund 450 Unternehmen in Hessen, Rheinland-Pfalz, dem Saarland und Thüringen sah nur etwa die Hälfte ihre Beschäftigung als gesichert an. Christiane Benner, die Erste Vorsitzende der

IG Metall, erklärte kürzlich: „Die Beschäftigten brauchen schnelle und unmissverständliche Signale von der Politik, dass die Rahmenbedingungen klarer und besser werden.“ Auch Michael Vassiliadis, der Vorsitzende der IGBCE, schlug Alarm: „Unsere Industrien haben inzwischen ein Produktionsniveau erreicht, das 20 Prozent unter dem von vor dreieinhalb Jahren liegt, als Putin den Krieg mit der Ukraine vom Zaun brach.“

#### **Verzögerter Strukturwandel**

Dienstleistungen machen heute etwa 70 Prozent des deutschen Bruttoinlandsprodukts aus. Der Anteil des verarbeitenden Gewerbes an der ►

Industrieanlagen am Hamburger Hafen: Ein starkes verarbeitendes Gewerbe gehört zum deutschen Wirtschaftsmodell.

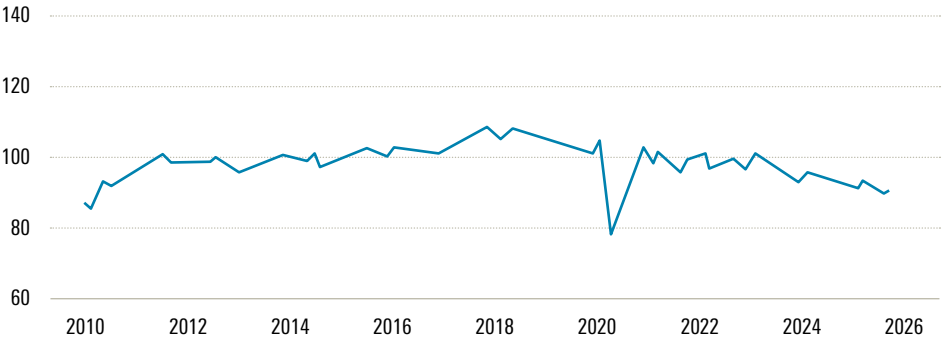




Leitstand in einem Chemiewerk der BASF: Das Land braucht rasche Fortschritte bei der weiteren Digitalisierung.

### Wirtschaft stagniert

Produktionsindex des produzierenden Gewerbes, 2010 bis 2025  
(2021=100)



Quelle: WIPO/vfa

► Bruttowertschöpfung verharrt aber bei rund einem Fünftel der Volkswirtschaft. Viele Jobs in der Industrie werden gut bezahlt. Doch seit den 1990er Jahren hat sich die Wirtschaftsstruktur kaum noch verändert.

Lange funktionierte das deutsche Modell, die meisten Jobs waren sicher. Doch jetzt, wo verschiedene Risiken zeitgleich eintreten – Handelskriege, höhere Energiepreise und eine verstärkte Konkurrenz –, setzt die Summe der Ereignisse die in einem langen Wachstumspfad entstandenen Strukturen einem erhöhten Druck aus. Deswegen fordern die Gewerkschaften Entlastungen, gerade bei den Energiekosten: Nachlass bei den Netzentgelten, eine Reform des Emissionshandels, Leitmärkte für CO<sub>2</sub>-armen Stahl, der aber wiederum nur dann wettbewerbsfähig werden kann, wenn es zugleich auch einen Emissionshandel und Regeln für Importe aus Ländern mit niedrigeren Anforderungen gibt.

Für den Staat stellt sich die Frage, wem er helfen soll – und wie: Gibt man Geld aus, um alte Industrien zu stützen, oder fördert man lieber neue Unternehmen? Wie verhindert man den Einstieg in eine Dauersubvention ganzer Branchen? So mancher möchte mit dem Zauberwort der Systemrelevanz unter staatliche Schutzschirme schlüpfen. Aber staatliches Geld soll eine möglichst hohe Zukunftsrendite bringen, etwa, indem es Innovationen vorantreibt.

### Wir fallen bei Innovationen zurück

Das Länderranking des Global Innovation Index 2025, einer Studie der Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO), zeigt, dass hier noch Luft nach oben ist. Deutschland ist bei der Innovationskraft vom neunten auf den elften Platz zurückgefallen und rangiert nicht mehr unter den zehn innovativsten Volkswirtschaften. Bei den weltweiten Patentanmeldungen etwa lag das Land vor einigen Jahren noch an der Spitze. In der aktuellen Studie reichte es nur für Rang sieben.

Die Studie attestiert Deutschland noch immer beträchtliche Stärken, etwa bei der Produktion technischer Güter und beim Export, in der Logistik, in der Wissenschaft und bei Investitionen in Forschung und Entwicklung. Die drei deutschen Unternehmen mit den höchsten Investitionen in Forschung und Entwicklung sind dabei Autohersteller.

Deutschland ist stark bei technischen Gütern, in der Logistik und in der Wissenschaft, es schwächelt aber bei der Digitalisierung, bei der Förderung neuer Unternehmen und bei den Investitionen in Bildung.

Zugleich aber treten strukturelle Schwächen bei der Digitalisierung, bei der Entwicklung zukunftsträgiger Geschäftsmodelle und der Förderung neuer Unternehmen immer deutlicher zutage. Deutliche Schwächen sieht die WIPO-Studie auch im Bildungssektor und bei digitalen Technologien. Bei den Ausgaben für Bildung liegt Deutschland international nur noch auf Rang 56.

Auch der Ausbau der digitalen Infrastruktur, etwa Breitbandinternet und leistungsfähiger Mobilfunk, kommt nur schleppend voran. Bei der Entwicklung mobiler Apps liegt Deutschland nur auf Rang 48, und bei der Gründerkultur und Förderung von Unternehmertum schafft das Land nur Rang 41. ►

Karosseriebau mit Industrierobotern bei BMW:  
Der Fahrzeugbau war lange eine Quelle des Erfolgs.



Foto: picture alliance / SZ Photo



Produktion von grünem Wasserstoff beim Energieunternehmen Air Liquide: ein Energieträger der Zukunft.



► Die USA sind heute noch führend in Spitzentechnologie. Sie haben starke Forschungseinrichtungen und Universitäten, die Innovationen fördern. Viele erfolgreiche Technologieunternehmen und Start-ups entstehen dort. Zudem gibt es eine starke Gründermentalität und viel privates Risikokapital, das neue Ideen finanziert. Davon könnte man sich etwas abschauen.

Der Vorteil Chinas sind niedrige Produktionskosten, eine gut ausgebaute Infrastruktur und hohe Kapazitäten. Der autoritär geführte Staat unterstützt Unternehmen gezielt mit Subventionen, und die große Inlandsnachfrage ermöglicht eine effiziente Massenproduktion. Der neue Fünfjahresplan Chinas, der auf noch mehr Hochtechnologie und strategische Innovation setzt, wird den Druck auch auf Deutschland weiter erhöhen.

Unser Nachbarland, die Schweiz, zeigt, dass sich ein hohes Lohn- und Preisniveau und eine hohe Wettbewerbsfähigkeit nicht ausschließen müssen. Regelmäßig führt das Land Innovationsrankings an. Zum Erfolg tragen leistungsfähige Wissenschaftseinrichtungen bei und eine hoch spezialisierte Wirtschaft, die sich auf Felder konzentriert, für die neue Forschung besonders wichtig ist. Dazu kommt die enge Vernetzung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. ►

## Nicht mehr unter den Top Ten

Länder nach Innovationskraft, Spitzenpositionen, 2025

- 1 Schweiz
- 2 Schweden
- 3 USA
- 4 Südkorea
- 5 Singapur
- 6 Großbritannien
- 7 Finnland
- 8 Niederlande
- 9 Dänemark
- 10 China
- 11 **Deutschland**
- 12 Japan

Quelle: WIPO



## Zentren der Innovation

Die deutschen Innovationscluster unter den Top 100 der Welt

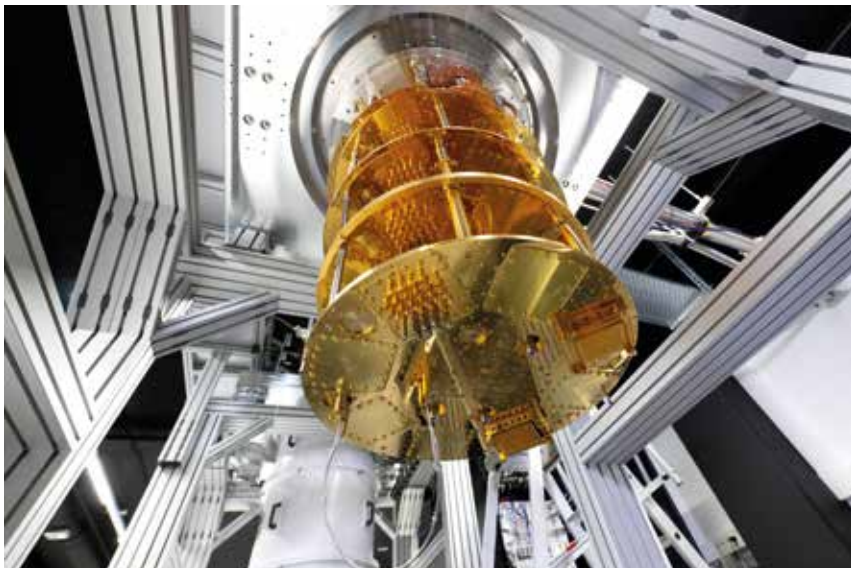


Quelle: WIPO/eigene Recherche

Fotos: iStock (3, 4, 5, 6), unsplash/Daniel Lückmann (1), picture alliance/phototek (2), picture alliance/Daniel Kalker (7)

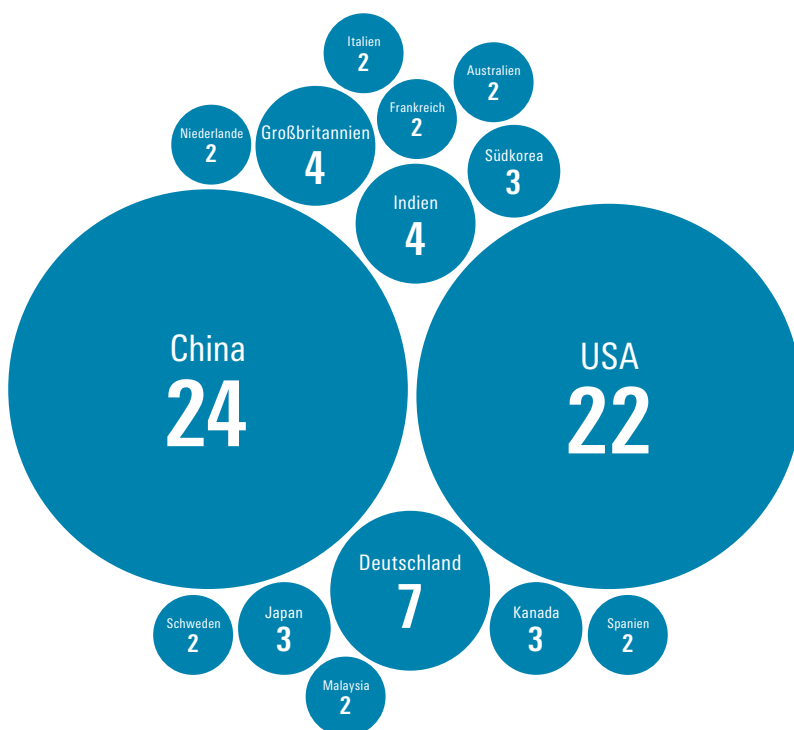
Moderner Quantencomputer: Die superschnellen Rechner gelten als eine strategische Technik der Zukunft.

Foto: picture alliance/dpa



## Führend in Europa

Länder mit den meisten regionalen Top-100-Innovationsclustern



Quelle: WIPO

► Das deutsche Modell ähnelt dem der Schweiz, allerdings mit mehr Massenproduktion und mit strukturschwachen, ärmeren Regionen. Sieben Metropolregionen gehören zu den Top-100-Innovationsclustern der Welt. In ihnen gibt es viele Branchen, die globale Spitzenleistungen erbringen im Verbund mit gut qualifiziertem Personal und einer reichen Forschungslandschaft: den Maschinenbau, den Premiumfahrzeugbau, die Energie- und Brennstoffzellentechnik, die Pharmabranche, aber auch Dienstleistungen wie Versicherungen und Kreativberufe.

### Die deutschen Stärken

Es existieren verheißungsvolle Großprojekte wie die VW-Batteriefabrik in Salzgitter oder die Wafer- und Chipproduktion von Globalfoundries bei Dresden und moderne Technologien wie die CO<sub>2</sub>-arme Stahlproduktion, die Wasserstofftechnik oder E-Motoren mit hoher Energiedichte wie den Axialflussmotor. Wichtig wäre es, mehr strategische Zukunftsfelder zu besetzen, auch Quantencomputer, KI, Biotechnologie. Das, was der Ökonom Joseph Schumpeter „schöpferische Zerstörung“ nannte, das Freisetzen gebundener Ressourcen für Neues, gehört zwingend zu einer wirtschaftlichen Erneuerung, aber ohne industrielle, transformationsfähige Kerne leichtfertig zu gefährden.

China wird wohl die größte Herausforderung, gerade für die industriellen Kerne. Ein Indikator für den raschen Aufstieg Chinas sind die Patentanmeldungen, wobei Quantität nicht immer Qualität sein muss. Aber auch die Handelsströme sprechen eine deutliche Sprache. Nach einer Prognose von Germany Trade and Invest (GTAI) könnte das Handelsdefizit mit China in diesem Jahr den Rekord von 88 Milliarden Euro erreichen. Einfuhren von 168 Milliarden Euro stehen Exporte von nur noch 80 Milliarden gegenüber. Die Konkurrenz scheint kaum zu schlagen. Vielleicht lässt sich vom 19. Jahrhundert lernen, in dem Deutschland sich schon einmal einer übermächtigen Konkurrenz – damals Großbritannien – gegenüber sah. Damals ging es darum, gegen den Druck einer modernen Industrie erst eigene Unternehmen aufzubauen. Die erste Industrialisierung Deutschlands war kein unregelmäßiger Kapitalismus, wie man mit Blick auf die überlangen Arbeitszeiten oder die misera-



Foto: picture alliance / dpa

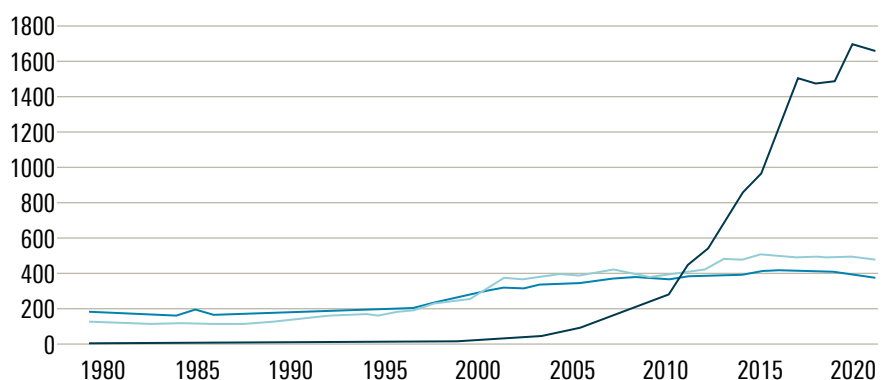
Vorarbeiten für eine Mission zu einem Eismond des Saturn: Spitzenforschung und Spitzentechnologie gehören zusammen.

blen Löhne denken könnte, gegen die die Gewerkschaften über Generationen kämpfen mussten. Tatsächlich spielte der Staat eine aktive Rolle: Er investierte in den Bau von Eisenbahnen, Straßen und Wasserwegen, erschloss neue Rohstoffquellen, führte Schutzzölle ein, förderte die Kapitalbildung, schuf einheitliche Standards. Er steckte Geld in Bildung, in Fachschulen und Universitäten – und er schuf selbst eine Nachfrage. Kurzum, er übernahm eine entscheidende Funktion in diesem Prozess der Transformation.

Die Welt heute ist ganz anders. Es geht nicht mehr um Wachstum und Expansion um jeden Preis. Es geht um nachhaltige und resiliente Wertschöpfung in einer Welt, in der Deutschland und Europa zwei mächtigen industriellen Weltmächten gegenüberstehen. Damit Deutschland seinen Platz verteidigt, muss es kluge, transnationale Geschäftsmodelle entwickeln, die nicht effizienter von den USA oder China besetzt werden könnten. Wenn alles zusammenkommt – eine neue Kultur der Innovation, eine aktive Rolle des Staates und mehr Zusammenarbeit in Europa –, kann es Deutschland in Zukunft wieder besser gelingen, strategisch wichtige Märkte zu besetzen. Die Politik muss, wenn sie dafür einen Rahmen schaffen will, wieder mutiger werden. ■

## Chinas rasanter Aufstieg

Patentanmeldungen in der EU, den USA und China, in Tausend



Quelle: WIPO/vfa

**Deutschland muss kluge Geschäftsmodelle entwickeln, die nicht effizienter von den USA oder China besetzt werden können.**



# ENERGIEPREISE INDUSTRIEPOLITIK KONKURRENZ AUS CHINA INFRASTRUKTUR BÜROKRATIE FACHKRÄFTEMANGEL

## In der Defensive

**UNTERNEHMEN** Die deutsche Wirtschaft steht unter Druck. Als exportorientierte Nation leidet Deutschland mehr als andere Länder unter geopolitischen Krisen. Im Jahr 2024 lag die Produktion um 4,5 Prozent unter dem Niveau von 2023. Laut dem Institut für Arbeitsmarktforschung (IAB) gehen in der deutschen Industrie derzeit monatlich rund 10 000 Arbeitsplätze verloren. Auch der Dienstleistungssektor steht durch den anhaltenden Fachkräftemangel vor Herausforderungen. Es gibt verschiedene Hemmnisse.

Von **Andreas Schulte** und **Fabienne Melzer**

Foto: Cordula Kropke



Bei der Produktion auf Erdgas angewiesen: Betriebsratsvorsitzender Oliver Elsen sieht AOS Stade den hohen Kosten ausgeliefert.

## ENERGIEPREISE

### AOS Stade: Von teurem Gas abhängig

**O**hne Gas geht nichts bei Aluminiumoxid Stade (AOS). 550 Beschäftigte wandeln in Stade an der Elbe den Rohstoff Bauxit in Aluminiumoxid um. Die britische Muttergesellschaft Dadco Alumina & Chemicals kauft es, damit ihre Kunden es zum Beispiel zu Aluminium weiterverarbeiten. Für die Produktion benötigt AOS Erdgas, viel Erdgas. Das Problem: In kaum einem anderen Land bezahlen Unternehmen so viel dafür wie in Deutschland. Dazu tragen insbesondere die nationale CO<sub>2</sub>-Abgabe und die Energiesteuern sowie der europäische Emissionshandel bei.

„Wir sind bei der Produktion technisch auf Erdgas angewiesen und den hohen Kosten damit ausgeliefert“, sagt Betriebsratsvorsitzender Oliver Elsen, zugleich Mitglied des Aufsichtsrats. „Im internationalen Wettbewerb geraten wir dadurch ins Hintertreffen.“ Auch für die Belegschaft könnte das Folgen haben, denn wenn Arbeitgeber keine andere Stellschraube zum Sparen haben, geht dies oft zulasten der Belegschaften. Beispiele gibt es bereits: So hat der Chemiekonzern Covestro einen Personalabbau angekündigt. Und BASF hat im April dieses Jahres beschlossen, bis Ende 2026 weltweit rund 3300 Stellen abzubauen, davon etwa 700 Stellen in der Produktion in Ludwigshafen.

Unter den Sozialpartnern verhärtet sich die Front gegen den europäischen Emissionshandel, der Energie indirekt verteuert. Nach europäischem Recht müssen

energieintensive Unternehmen Zertifikate kaufen, um CO<sub>2</sub> ausstoßen zu dürfen. Die Zertifikate werden allmählich verknapp, was den Preis weiter treibt.

Ende August forderte der IGBCE-Vorsitzende Michael Vassiliadis von der Bundesregierung eine Nothilfe, um Betriebsschließungen zu verhindern. Die EU forderte er zugleich auf, bei den Zertifikatspreisen nachzujustieren. Ende Oktober verlangte Christian Kullmann, Chef des Essener Chemiekonzerns Evonik, sogar ein Ende des europäischen Emissionshandels. Oliver Elsen begrüßt den Vorstoß. „Dabei sitzen wir mit den Arbeitgebern in einem Boot.“

Auf nationaler Ebene verteuern Steuern, Netzentgelte und Umlagen den Strom. Um die Einführung des lange geforderten, günstigeren Industriestrompreises hat die Politik sich monatelang herumgedrückt, auch weil eine Subvention gegen das EU-Recht verstoßen könnte. Im Koalitionsvertrag ist die Einführung bereits vorgesehen. Anfang November bekräftigte Bundeskanzler Merz die Einführung des Industriestrompreises. Für wen er genau gelten soll, ist weiter unklar.

Foto: Benjamin Jenak



## INDUSTRIEPOLITIK

Marco Hucklenbroich, Betriebsratsvorsitzender bei Ineos in Köln, beklagt die mangelnde Unterstützung der Industrie durch die Politik.

### Ineos: Hilferufe der Chemie bleiben ungehört

Eine Industriepolitik hat es in den vergangenen Jahren in Deutschland und Europa kaum gegeben. Viele Unternehmen spüren die Folgen. Eines davon ist Ineos. Mitte des Jahres verkündete der Chemiekonzern das Aus für den Standort Gladbeck, und auch Marl „wackelt gefährlich“. So beschreibt Marco Hucklenbroich die Lage. Für die Misere gibt der Betriebsratsvorsitzende am Standort in Köln größtenteils der Politik die Schuld.

„Wir weisen schon seit Jahren darauf hin, dass wir in Europa unter den derzeitigen Bedingungen nicht wettbewerbsfähig produzieren können. Wenn es so weitergeht, wird es hier bald keine chemische Industrie mehr geben“, sagt Hucklenbroich. Denn die CO<sub>2</sub>-Abgaben auf dem Kontinent sind deutlich höher als an den übrigen Märkten. Das Problem: Für eine aktive europäische Industriepolitik findet sich unter den Mitgliedstaaten der EU keine Mehrheit. „Nur wenige Länder haben ähnlich viel energieintensive Industrie, daher teilt kaum jemand unsere Interessen. Wir sind vielen in Brüssel schlicht und einfach egal“, sagt Hucklenbroich.

Ineos in Deutschland verliert aktuell Marktanteile durch China- und US-Importe. Das Unternehmen kann preislich nicht mithalten. „Kurzfristig helfen nur Gegenzölle“, sagt Hucklenbroich. Doch auch Gegenzölle allein können das Problem dauerhaft nicht lösen. „Denn auf Zölle dürften die USA und womöglich andere Länder wiederum mit Zöllen reagieren. Davon könnten hierzulande Unternehmen und Branchen betroffen sein, denen es jetzt noch gut geht“, fürchtet Hucklenbroich.

Der lange Arm der fehlenden Industriepolitik reicht bis in die Familien. Angesichts des trüben Ausblicks litten viele Kolleginnen und Kollegen unter Existenzängsten, beobachtet Hucklenbroich. „Ich blicke hier schon lange nicht mehr in lächelnde, sondern in besorgte Gesichter.“





## KONKURRENZ AUS CHINA

### Thyssenkrupp: Metaller fordern Schutzzölle

**D**ie Stahlsparte von Thyssenkrupp schreibt schon lange rote Zahlen. Deshalb will der Mutterkonzern Thyssenkrupp Steel Europe verkaufen, doch bislang sprangen noch alle Interessierten wieder ab. Dabei haben die Arbeitnehmervertreter nicht einmal etwas gegen einen Verkauf, sofern der Käufer Arbeitsplätze sichert und in die Stahlsparte investiert. Denn aus eigener Kraft dürfte Thyssenkrupp Steel Europe wohl kaum wieder in die Gewinnzone gelangen. Schon jetzt ist klar: 11 000 Stellen werden im Unternehmen wegfallen.

Vor allem die Konkurrenz aus China macht den Duisburgern zu schaffen. „Die Chinesen liefern Stahl oft billiger, als wir die Vorprodukte herstellen können – und das pünktlich, in hoher Qualität“, sagt Marc Winter, Betriebsratsvorsitzender am Standort Rasselstein bei Koblenz. Nach Zahlen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sind Chinas Stahlsubventionen fünfmal so hoch wie die der EU. Auch die deutsche Bekleidungsindustrie und der Maschinenbau leiden unter Billigimporten aus China.

Erschwerend für die Stahlbranche und für Thyssenkrupp kommt hinzu: Die deutsche Autoindustrie schwächelt. Sie gilt als Indikator für den deutschen Stahl: „Wenn die Autoindustrie hustet, bekommen wir bei Thyssenkrupp eine Lungenentzündung“, sagt Tekin Nasikkol, Gesamtbetriebsratsvorsitzender bei Thyssenkrupp. Doch auch hier spielt China eine Schlüsselrolle. Die Europäische Kommission rechnet vor, dass staatliche Anreize die effektiven Produktionskosten von chinesischen Elektrofahrzeugen um bis zu 35 Prozent senken. Dies rechtfertige Ausgleichszölle von bis zu 38 Prozent.

Allein, der Ruf deutscher Unternehmen nach Zöllen verhallte bislang nahezu ungehört. Seit dem nationalen Stahlgipfel Anfang November dringt die Bundesregierung bei der EU-Kommission darauf zu prüfen, ob Zölle auf Stahlimporte nötig sind. Außerdem soll Stahl etwa für Infrastrukturprojekte künftig vorrangig von europäischen Herstellern stammen. Noch ist unklar, wie solche Maßnahmen handelsrechtlich umsetzbar sind.



## INFRASTRUKTUR

### DB Cargo: EU bremst Bahn aus

**B**is Ende 2026 wird es höchst anspruchsvoll für DB Cargo. Bis dahin muss Deutschland gemeinsam mit der Bahntochter einen Umstrukturierungsplan für den defizitären Einzelwagenverkehr des Unternehmens umsetzen. So verlangt es die EU, denn die Kommission hat DB Cargo eine Beihilfe in Milliardenhöhe gewährt. Als Gegenleistung muss DB Cargo sicherstellen, dass die Sparte des Einzelwagenverkehrs bis Ende 2026 profitabel wird. Gelingt es nicht, in die Gewinnzone zurückzukehren, kann die EU-Kommission von DB Cargo Rückzahlungen für Beihilfen in Milliardenhöhe verlangen, so lautete die Auflage bei Gewährung der Beihilfe. „Die EU-Kommission kann uns damit das Licht ausmachen“, sagt Uli Schmidt, stellvertretender Geschäftsführer des Gesamtbetriebsrats bei DB Cargo.

DB Cargo steht damit vor einem Dilemma. Der Einzelwagenverkehr trägt zur Daseinsvorsorge bei, indem er wichtige Güter transportiert. Zugleich erfordert er viele manuelle Tätigkeiten, Einsparpotenziale gibt es kaum. „Auf die Schnelle lässt er sich daher nicht gewinnbringend gestalten“, sagt Schmidt. „Sehr viele Gesellschaften sind defizitär, die Einzelwagenverkehr betreiben.“

Ohne Einzelwagenverkehr aber würden mehr Waren auf der Straße befördert werden. Schmidt spricht von 40 000 Lkw pro Tag. Dabei können längst nicht alle Güter, wie etwa Stahl, auf der Straße transportiert werden. In vielen Branchen würden Lieferketten unterbrochen. Eine Deindustrialisierung wäre die Folge, viele Arbeitsplätze gingen verloren.

Uli Schmidt verlangt nun einen Kraftakt, auch von der Politik. „Die EU-Kommission hat bei der Vergabe von Beihilfen zu viele Befugnisse. Der Kanzler muss sich für eine Nachverhandlung, zum Beispiel zur Streckung des Sanierungszeitplans, starkmachen“, sagt er.

Doch Investitionen braucht es nicht nur für den Einzelwagenverkehr. Auch die marode Infrastruktur, wie etwa das Bahnnetz, bremst das Geschäft aus. Transporte verzögern sich dadurch, die Wettbewerbsfähigkeit der Schiene leidet, Einmalinvestitionen für die Infrastruktur verpuffen. „Wir brauchen eine Verstetigung der Mittel, damit die Zukunft verlässlich geplant werden kann“, sagt Schmidt.



Roland Busch, Vorstandsvorsitzender Siemens, bei der Eröffnung der Hannover Messe

## BÜROKRATIE

### Siemens: Behörden verschleppen den Fortschritt

**D**er Siemens-Konzern eilt seit Jahren von einem Rekord zum nächsten. So lag der Gewinn auch im Geschäftsjahr 2024/25 mit 10,4 Milliarden Euro wieder über dem Vorjahr, als er noch neun Milliarden betrug. Der einstige Hersteller von Elektrogeräten wie Waschmaschinen oder Mobiltelefonen zählt inzwischen zu den führenden Technologieunternehmen. Nach Umsatz ist Siemens einer der größten Softwarehersteller weltweit. Vor allem bei der Entwicklung und dem Einsatz industrieller KI spielt das Unternehmen an der Weltspitze mit. Doch fühlt sich das Unternehmen durch Überregulierung, Bürokratie und lange Genehmigungsverfahren gebremst.

Hagen Reimer, Konzernbeauftragter der IG Metall und Aufsichtsratsmitglied bei Siemens, hält das keineswegs für Panikmache. „Das hört sich für uns als Arbeitnehmerbank durchaus plausibel an.“ Gerade bei KI spiele Tempo eine wichtige Rolle. „Siemens ist ja selbst sensibel mit Maschinendaten“, sagt Reimer. „Aber hier werden Maschinendaten durch EU-Vorgaben übertriebenen Schutzmechanismen unterworfen.“ Auf dem Weltmarkt muss

sich Siemens gegen Konkurrenz aus Amerika und China behaupten, wo Genehmigungsverfahren oft deutlich schneller laufen. „Das ist, als würde man bei einem Rennen mit zusammengebundenen Füßen laufen“, sagt Reimer.

Genehmigungs- und Planungsverfahren dauern in Deutschland oft unverhältnismäßig lange, denkt auch der Metaller. Zwischen Leipzig und Chemnitz etwa scheiterte die Elektrifizierung der Bahnverbindung aus einer Vielzahl von Gründen seit über 25 Jahren an knapp 30 Kilometern Oberleitung. Aktuell ist der Baubeginn für 2027 und die Fertigstellung für 2032 geplant. „In der Zeit genehmigen, planen und bauen sie in China eine Schnellbahntrasse über Hunderte Kilometer“, sagt Reimer.

Der Metaller will keineswegs chinesischen Verhältnissen das Wort reden. Aber in der Zeit, in der hier Gerichte und Politik Umweltschutz- und andere Interessen gegeneinander abwägen, hätten Mitbewerber aus Asien den Markt längst abgedeckt. „Es geht für Siemens nicht unbedingt darum, dass solche Entscheidungen immer in seinem Sinne ausfallen“, sagt Reimer. „Es geht darum, dass sie einfach schnell getroffen und dann nicht wieder umgeworfen werden.“

Foto: Getty Images



Pflegekräfte müssen zu oft Aufgaben von Servicekräften übernehmen, kritisiert Betriebsrat Bernd Behlert.

## FACHKRÄFTEMANGEL

### Helios: Pflegepersonal unter Dauerstress

Für Arbeitgeber ist die Sache klar: Laut der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) sehen etwa 62 Prozent von ihnen im Fachkräftemangel ein großes Geschäftsrisiko. Das Mantra vom fehlenden Personal erschallt seit einigen Jahren. Dabei ist der Fachkräftemangel kein Schicksal. Laut einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung suchen Unternehmen zwar händeringend nach Personal, doch zugleich entlassen sie Beschäftigte. Offensichtlich trennen sie sich also lieber von ihrem Personal, anstatt es fit zu machen für neue Aufgaben. „Solche Befunde legen nahe, dass ein Teil der Arbeitgeber noch nicht verstanden hat, dass Investition in die Beschäftigten ein wichtiger Lösungsansatz ist“, sagt Bettina Kohlrausch, Wissenschaftliche Direktorin des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI).

Ganz ähnlich sieht dies Bernd Behlert. Der Konzernbetriebsratsvorsitzende der Helios Kliniken redet den Fachkräftemangel nicht klein. Laut Verdi fehlen an deutschen Krankenhäusern Zehntausende Stellen. „Viele verlassen den Job, weil er immer unattraktiver wird. Pflegekräfte werden zu wenig wertgeschätzt“, sagt Behlert. Die größten Kritikpunkte: Pflegekräfte verdienen zu wenig, und sie werden zunehmend zu Tätigkeiten herangezogen, die eigentlich Servicekräfte erledigen sollten. Krankenhäuser halten die Mindestanzahl an Pflegekräften nicht ein.

So nimmt die Arbeitsverdichtung immer weiter zu. Dadurch verlassen wiederum mehr Kolleginnen und Kolle-

gen diese Branche – ein Teufelskreis. Außerdem ziehen private Krankenhausträger Gewinne aus dem öffentlich finanzierten Gesundheitssystem, und Bundesländer kommen ihren Verpflichtungen zur finanziellen Ausstattung der Kliniken nicht ausreichend nach.

„Angeworbene Fachkräfte aus dem Ausland helfen nur punktuell“, sagt Behlert. Zu oft gelinge die Integration nicht. „Schon nach zwei bis drei Jahren verlassen sie Deutschland wieder. Wir müssen Arbeitskräfte aus Deutschland gewinnen.“

Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung zeigt, dass dies gelingen kann. Ausreichend Personal, verlässliche Arbeitszeiten und ein gutes Gehalt würden zur Rückkehr von mindestens 300 000 Vollzeitpflegekräften in den Beruf oder zur Aufstockung der Arbeitszeit von Teilzeitkräften führen.

Eine weitere Studie der Stiftung nennt Lösungsansätze für den Fachkräftemangel auch in anderen Branchen: attraktive Arbeitsbedingungen, eine vorausschauende Personalpolitik, die auch auf Aus- und Weiterbildung setzt. Und bessere Kinderbetreuungsangebote könnten mehr Frauen eine Berufstätigkeit ermöglichen.



# Gefährliche Debatte

**POLITIK** Die Regierung verzettelt sich in Diskussionen um Bürgergeld, Gesundheitskosten und Rente. Die wahren Probleme könnte sie damit verschlimmern.

Von Fabienne Melzer

So mancher Wirtschaftsexperte traut zurzeit seinen Ohren kaum. Völlig diagnosefrei nennt Achim Truger, Mitglied im Sachverständigenrat Wirtschaft, die derzeitige Debatte um den Sozialstaat. Auch Sebastian Dullien, Direktor des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung, schlägt vor, erst einmal die Probleme der deutschen Wirtschaft zu analysieren, bevor man Therapievorschläge macht.

In den Ohren der Bundesregierung verhallt die Kritik bislang ungehört. Bundeskanzler Friedrich Merz hatte die Debatte im Spätsommer angeschoben. „Wir können uns unseren Sozialstaat nicht mehr leisten“, sagte er und kündigte Reformen in allen Bereichen an. Wirtschaftsministerin Katharina Reiche, eigentlich nicht für Sozialpolitik zuständig, legte kürzlich nach und forderte wiederholt eine längere Lebensarbeitszeit. Außerdem stellte sie die Lohnfortzahlung ab dem ersten Krankheitstag infrage.

IMK-Direktor Dullien vermisst in der Debatte nicht nur echte Problemlösungen, er hält sie auch für gefährlich. Nach drei Jahren wirtschaftlicher Stagnation sieht das IMK Anzeichen für einen Aufschwung. Für 2026 prognostiziert das Institut ein Wirtschaftswachstum von 1,4 Prozent. Wichtig dafür sei auch der private Konsum, der langsam wieder anziehe. Der könne nun aber kaputtgeredet werden. „Wenn in dieser Situation

alles im Sozialsystem auf den Prüfstand kommt, wenn die Renten gekürzt werden sollen oder bei der Gesundheit mehr zugezahlt werden soll, wächst die Gefahr, dass die Menschen aus Angst eben nichts konsumieren, und das würde den Aufschwung gefährden“, sagt Dullien.

Zumal die Debatte um den Sozialstaat auch mit unsachlichen Mitteln geführt wird. So verweist die Politik beim Bürgergeld darauf, dass die Ausgaben zwischen 2014 und 2024 um rund vier Milliarden gestiegen seien. Doch absolute Zahlen sagen, für sich genommen, wenig bis gar nichts. Das IMK hat die Sozialausgaben daher ins Verhältnis zur Wirtschaftsleistung gesetzt. Hier zeigt sich ein deutlich differenzierteres Bild: Die Ausgaben für die Rentenversicherung sanken in den vergangenen 20 Jahren relativ zur Wirtschaftsleistung von 10,4 auf 9,4 Prozent. Die Ausgaben für Sozialhilfe, Arbeitslosen- und Bürgergeld blieben im gleichen Zeitraum unverändert.

Verändert hat sich vor allem die Wirtschaftsleistung. Bis 2019 entwickelten sich Bruttoinlandsprodukt und Sozialausgaben parallel. Dann brach zuerst das Wachstum ein. Die Gründe sind eigentlich bekannt. Externe Schocks wie Corona- und Energiekrise erschütterten die deutsche Wirtschaft, die nun geopolitisch zwischen die Konkurrenten China und USA gerät. „Auf der einen Seite überschwemmt China den Weltmarkt mit massiv subventionierten Produkten, die



Foto: dpa / picture alliance

Bundeskanzler Merz und  
Wirtschaftsministerin Reiche:  
Experten vermissen den Blick  
für die Probleme der Wirtschaft.

► auch dank unserer Hilfe technisch inzwischen konkurrenzfähig sind“, sagt Truger. „Und auf der anderen Seite haben wir einen US-Präsidenten mit einer völlig unvorhersehbaren Zollpolitik.“ Wie Einsparungen bei Gesundheit, Rente oder Bürgergeld die deutsche Wirtschaft aus dieser Zange befreien sollen, ist Truger ein Rätsel.

In der Analyse komme Wirtschaftsministerin Reiche zwar zu ähnlichen Ergebnissen, stellt IMK-Direktor Dullien fest: „Aber als Lösungsvorschlag kommt dann die Rente mit 70. Die Erhöhung des Rentenalters greift aber erst in vielen Jahren und hat mit den Problemen der Wirtschaft heute überhaupt nichts zu tun.“ Es käme vielmehr darauf an, das Wirtschaftswachstum anzukurbeln.

Das hält Enzo Weber, Forschungsbereichsleiter des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg, auch aus Sicht des Arbeitsmarktes für notwendig. Denn dort macht sich die Krise inzwischen bemerkbar. So sei die Zahl der neu ausgeschriebenen Stellen auf einen historischen Tiefstand gesunken, ebenso die Neugründungen von Betrieben in der Industrie. Unterm Strich fallen, laut Weber, zurzeit in dieser Branche rund 10 000 Stellen pro Monat weg. Die Beschäftigung bleibe im Moment stabil, weil die Bereiche Pflege, Gesundheit und Erziehung weiter zulegen. „Das sind enorm wichtige Jobs, aber sie machen die Verluste in der Industrie nicht ungeschehen“, sagt Weber, der auch Mitglied im wissenschaftlichen Beirat der Hans-Böckler-Stiftung ist. Die Erneuerungskrise mache vor allem für Berufsanfänger den Einstieg zurzeit enorm schwierig.

Im Hinblick auf die Bevölkerungsentwicklung rät Weber, die Hebel jetzt in Richtung industrielle Erneuerung umzulegen. „Die demografische Schrumpfung kümmert sich nicht um unsere Industriekrise“, warnt der Wirtschaftswissenschaftler. In den kommenden 15 Jahren wird Deutschland aus Alterungsgründen sieben Millionen Arbeitskräfte verlieren. Laut IAB werde 2026 die Zahl der Arbeitskräfte erstmals sinken. Für den Umbau der Wirtschaft brauche das Land aber technisch gute Leute. Deshalb müsse jetzt alles

dafür getan werden, Beschäftigte weiterzuentwickeln und die Arbeitsmarktchancen für Berufseinsteiger zu verbessern. „Wir sind ja nicht mit zu vielen jungen Menschen gesegnet“, sagt Weber.

Auch andere Beschäftigungspotenziale müssten gehoben werden. Dazu gehöre etwa eine bessere Gleichstellung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt, weniger Blockade durch Minijobs und weniger Aussortieren älterer Beschäftigter. Das gelinge aber nicht mit abstrakten Debatten über Arbeitszeiten. „Aufgabe von Politik ist es nicht, den Leuten Ansagen zu machen, wie lange sie arbeiten sollen“, sagt Weber. „Politik muss Hürden aus dem Weg räumen und Unterstützung anbieten, damit die Menschen selbst entscheiden können.“ Arbeitsmarktpolitisch müsse sie dafür gute Pakete schnüren, gute Beratung, gute Vermittlung und gezielte Qualifizierung anbieten, damit Beschäftigte in neue Bereiche wechseln können. Schließlich gebe es auch Branchen, die wachsen. Deutschland müsse keineswegs zum Industriemuseum werden, wenn die Politik jetzt alle Hebel in Richtung wirtschaftliche Erneuerung umlege.

Einen wichtigen Hebel sehen IMK-Direktor Dullien und Ökonom Truger in der Stärkung der Binnennachfrage. Hier habe die Regierung mit der Reform der Schuldenbremse und dem Sondervermögen für Infrastruktur und Klimaschutz im Prinzip gute Voraussetzungen geschaffen. Ein Problem sieht Dullien allerdings darin, dass ein relevanter Teil des Geldes nicht in zusätzliche Infrastruktur fließe, was einen nachhaltigeren Wachstumseffekt bringe als zusätzlicher Staatskonsum oder Steuersenkungen. Auch der Sachverständigenrat kritisierte die Verwendung der Mittel etwa für die Mütterrente. Ursprünglich berechneten die Wirtschaftsexperten bis 2030 fünf Prozentpunkte mehr Wachstum durch das Sondervermögen. Nach aktuellem Stand würde es aber nicht einmal zwei Prozentpunkte bringen.

Anzeichen für eine Weichenstellung in die richtige Richtung sehen die Ökonomen auch bei den Energiepreisen. Hier komme es aber nicht nur darauf an, Unternehmen mit einem Indus-



Foto: Stephen Petrat

IMK-Direktor Sebastian Dullien:  
„Eine Erhöhung des Rentenalters hat nichts mit den aktuellen Problemen der Wirtschaft zu tun.“



Foto: picture alliance / ipon

Wirtschaftsweiser Achim  
Truger: „Öffentliche Haushalte  
dürfen nicht absaufen.“



Foto: Stephan Roehl

IAB-Experte Enzo Weber:  
„Deutschland muss nicht zum  
Industriemuseum werden.“





## Politik muss Hürden aus dem Weg räumen und Unterstützung anbieten, damit die Menschen selbst entscheiden können.“

ENZO WEBER, Forschungsbereichsleiter am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

triestrompreis zu entlasten. Gleichzeitig müsse auch der Ausbau der Netze und der erneuerbaren Energien vorangetrieben werden, um dauerhaft bezahlbare Energie zu liefern.

Zu einer Diagnose gehört für Dullien, die Schwächen der Schlüsselindustrien zu analysieren und sie politisch anzugehen. „Wenn die anderen Blöcke der Welt eine so aggressive Handels- und Industriepolitik machen, muss die Europäische Union auf eine Industriepolitik für den europäischen Markt umstellen“, sagt Dullien. „Dazu müsste man aber auch in Deutschland umdenken, und das sehe ich im Wirtschaftsministerium zurzeit überhaupt nicht.“

Eine europäische Industriepolitik hält Truger auch aus Gründen der Resilienz für wichtig: „Wenn wir uns einig sind, dass die Stahl- und Grundstoffindustrie für Europa wesentliche Branchen sind, bei denen wir uns nicht vollständig von außereuropäischen Produzenten abhängig machen können, dann müssen wir auch bereit sein, das in irgendeiner Form am Leben zu erhalten.“ Neben Förderprogrammen und Subventionen könne auch staatliche Beschaffung eine Rolle spielen.

Gleichzeitig dürften aber auch die öffentlichen Haushalte nicht absaufen. Bund, Länder und

Kommunen stünden vor riesigen Konsolidierungsaufgaben, weil die Schuldenbremse für den Kernhaushalt weiter gilt. Das könne den Impuls abwürgen, der durch die Fiskalpakete kommt. Truger würde sich daher wünschen, dass das derzeit viel beschworene Wir in Sachen Verteidigungsfähigkeit um ein solidarisches Wir erweitert wird. In diesem solidarischen Wir würden hohe Einkommen und Vermögen einen entsprechenden Beitrag leisten, die anstehenden Aufgaben zu finanzieren.

Doch bis auf Weiteres rechnet Dullien eher damit, dass die Debatte um den Sozialstaat weitergeht, mindestens so lange, bis die Wirtschaft wieder wächst. Schließlich lasse sich der Sozialstaat vor allem in der Krise schleifen. Nicht ohne Grund erinnert die Debatte an die Agenda 2010. Auch damals wollte die Regierung die schwächelnde deutsche Wirtschaft mit Sozialstaatsreformen wieder aufpäppeln. Der Aufschwung kam nach der Agenda 2010 allerdings von außen, als die Exporte wieder anzogen. Schon damals warnten Ökonomen davor, unter ihnen auch Truger, sich zu sehr davon abhängig zu machen. Die geopolitischen Verschiebungen lassen den Exportmotor nun stottern. ■



Airbus A350: Die wirtschaftliche Entwicklung des Flugzeugbauers kannte zuletzt nur eine Richtung: aufwärts.

# Die Überflieger

**AUFSCHWUNG** Aus der deutschen Wirtschaft kommen zurzeit nur schlechte Nachrichten? Nein! Es gibt sie, die Unternehmen, die trotz schwacher Konjunktur einen Rekord nach dem nächsten verbuchen.

Von **Fabienne Melzer** und **Andreas Schulte**

**E**rst vor zwei Jahren rauschte das Rekordgeschäft in die Auftragsbücher von Siemens Mobility: Ägypten betraute den deutschen Bahntechnikhersteller mit dem Bau von rund 2000 Streckenkilometern für Hochgeschwindigkeitszüge. Auf rund acht Milliarden Euro beläuft sich das Volumen. Es ist der größte Auftrag in der 175-jährigen Geschichte des Konzerns.

Die Welt fährt Bahn, und die deutsche Siemens-Tochter profitiert davon. Nicht nur Ägypten bestellt bei Siemens Mobility, auch die Schweiz orderte kürzlich 116 Doppelstockzüge

für den Regionalverkehr, in den USA baut das Unternehmen die erste Hochgeschwindigkeitsstrecke und in Norwegen digitalisiert Siemens das Eisenbahnnetz. Anatoli Klassen, Branchenbeauftragter Bahnindustrie beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt am Main, sieht das Unternehmen durchaus als Gewinner der Mobilitätswende. Siemens habe einiges richtig gemacht.

Zu den Erfolgsfaktoren zählt er unter anderem die Lok Vectron. Klassen nennt sie den VW-Käfer auf dem Lokomotivenmarkt. Sie wird in München-Allach gebaut und kann je nach Kundenwunsch leicht angepasst werden. Siemens

liefert sie batteriebetrieben, als Diesel-, Gleich- oder Wechselstrom-Lok. Dazu ist sie länderübergreifend zugelassen, was auf dem europäischen Markt ein wichtiges Plus ist.

„Auch im Regionalverkehr haben sie mit dem Desiro und dem Mireo inzwischen zwei Produkte, die gut laufen“, sagt Klassen. Um die Züge selbst zu warten, baute Siemens Mobility ein Depot in Dortmund. Technik, wie zum Beispiel ein digitaler Zwilling der Fabrik, vorausschauende Wartung und ein qualifiziertes Team, machen Reparaturen planbar und den Betrieb kosteneffizient. Auch beim ICE aus Krefeld habe das Unternehmen seine Hausaufgaben gemacht und liefere seit Jahren überpünktlich.

Die Großaufträge schlagen sich auch am Standort Deutschland nieder: 250 Millionen Euro investierte Siemens Mobility innerhalb von zwei Jahren in München-Allach, erweiterte die Gebäude und will bis zu 450 neue Stellen an der neuen Firmenzentrale aufbauen. „München gehört zu den Regionen mit den höchsten Löhnen in Deutschland, und selbst hier ist es möglich, so viele Stellen zu schaffen“, sagt Klassen. Auch in das Depot in Dortmund investierte Siemens Mobility 150 Millionen Euro, und in der Oberpfalz entsteht eine Batteriesystemfertigung. So

will der Bahntechniker die Abhängigkeit von anfälligen Lieferketten reduzieren.

Für Anatoli Klassen sind die Investitionen in den Standort nur logisch. „Siemens Mobility ist auch so stark, weil sie hier vor Ort alles haben: das Engineering und die Produktion. Die Ingenieure können im Betrieb prüfen: Was habe ich da gebaut? Oder: Warum läuft das nicht?“ Ebenso trage die starke Mitbestimmung zum Erfolg bei. Bei der Tochterfirma Hacon gelang es der IG Metall erstmalig, bei einer Softwaretochter einen Tarifvertrag abzuschließen. Gute Beschäftigung sei auch ein Magnet für gute Fachkräfte.

Kritisch sieht Klassen daher Überlegungen des Unternehmens, Produktion in Billiglohnländern aufzubauen. Zwar könne er den Kostendruck verstehen, unter dem das Unternehmen international steht, doch der ließe sich durch politische Maßnahmen verringern. Politik dürfe bei der Vergabe von Aufträgen nicht Unternehmen bestrafen, die nach Tarif zahlen. „Nicht der Preis allein darf entscheidend sein, sondern das Angebot in seiner Gesamtheit, bei dem auch Nachhaltigkeit und Soziales eine Rolle spielen“, sagt Klassen. „Zudem muss ein bestimmter Local-Content-Anteil festgeschrieben werden.“ Denn auf dem Weltmarkt konkurriere China zu ganz anderen Bedingungen, mit denen Hersteller in Europa nicht mithalten können.

Außer bei dem Auftrag aus Ägypten – da schlug Siemens Mobility den chinesischen Konkurrenten CRRC aus dem Rennen. Die Ägypter überzeugte „made in Germany“.

### Höhenflug mit Autopiloten

Und noch eine gute Nachricht aus der deutschen Wirtschaft: Der Flugzeugbauer Airbus mit seinen rund 50 000 Beschäftigten in Deutschland befindet sich in einem stabilen Höhenflug: volle Auftragsbücher für die nächsten acht bis zehn Jahre, steigende Umsätze und Beschäftigungssicherung bis Ende 2030 für die Sparte der zivilen Flugzeugfertigung.

Die Gründe für den soliden Ausblick finden sich unter anderem in der Struktur der Branche. „Bei uns ist der Verdrängungswettbewerb nicht so aggressiv wie in anderen Industriezweigen“, sagt Frank Bergmann, Branchenbeauftrag-

Großer Bahnhof für die neuen Bahnen: Im Sommer eröffnete Siemens Mobility seinen neuen Hauptsitz in München-Allach.



Foto: dpa / picture alliance



► ter für die Luftfahrt bei der IG Metall. Der einzige große Wettbewerber, Boeing, schrieб auch aufgrund von Qualitätsproblemen zuletzt Verluste. Im Jahr 2024 lieferte Airbus gut 700 Verkehrsflugzeuge aus, Boeing schaffte nur 500. Airbus hatte damit zum sechsten Mal in Folge die Nase vorn.

Dieser Erfolg ist für Airbus besonders wichtig. „Der A320 ist das Brot-und-Butter-Geschäft für unsere Beschäftigung.“ Die Sparte Commercial für den Bau von Verkehrsflugzeugen steht für drei Viertel des Umsatzes von zuletzt rund 70 Milliarden Euro. Doch auch in den beiden anderen Sparten, Defence & Space und Helicopters, läuft es gut. „Aufgrund der geopolitischen Lage rechne ich damit, dass bei Defence & Space künftig Personal aufgestockt wird“, sagt Bergmann. Gerade erst landete eine Bestellung der Bundeswehr von 20 Eurofightern in den Auftragsbüchern bei Airbus, Wert: 3,75 Milliarden Euro. Bergmann warnt jedoch davor, sich allzu sehr in Sicherheit zu wähen. „Die Branche plant langfristig. Jetzt ist der Zeitpunkt für Investitionen in Menschen und neue Produktionsmittel. Mit technologischem Vorsprung und leistungsfähigen Standorten können wir Arbeitsplätze sichern.“

Kurzfristig gilt es zunächst aber, eine Lücke zu schließen, die Beschäftigung bedroht. Zuletzt litt Airbus noch unter Problemen in der Liefer-

kette, ein Erbe der Coronazeit. Einige Dutzend halbfertige Flugzeuge können noch immer nicht ausgeliefert werden, weil Triebwerke fehlen. Airbus steuert dagegen und gab Anfang des Jahres bekannt, Lieferanten in Schieflage auch finanziell zu unterstützen und seine Lieferketten regionaler aufzustellen.

### Die erfolgreiche Unbekannte

Nicht nur Produktionsbetriebe vermelden Erfolge, auch einige Dienstleister legen gute Zahlen vor. Nach Bilanzsumme ist der Arbeitgeber von Klaus Röllecke die zweitgrößte Bank in Deutschland: Die DZ Bank, die kaum einer kennt, fährt einen Rekord nach dem anderen ein. Überraschte sie schon 2024 mit einem Vorsteuergewinn von 3,3 Milliarden Euro, legte sie auch im ersten Halbjahr 2025 noch einmal beim Gewinn zu. Ursächlich dafür nennt Verdi-Chefökonom, Dierk Hirschel den Boom der Aktienmärkte, welcher der zweitgrößten deutschen Geschäftsbank höhere Provisionen und ein höheres Handelsergebnis beschere. Doch auch das Kreditgeschäft mit inländischen Firmenkunden trug dazu bei, was angesichts der schlechten Stimmung in der deutschen Wirtschaft besonders überrascht.

„Auch als Betriebsrat muss ich sagen: Der Vorstand macht alles richtig“, sagt Röllecke, der seit 36 Jahren in der Niederlassung in Stuttgart arbeitet. Seit 2004 ist er Betriebsratsvorsitzender

”

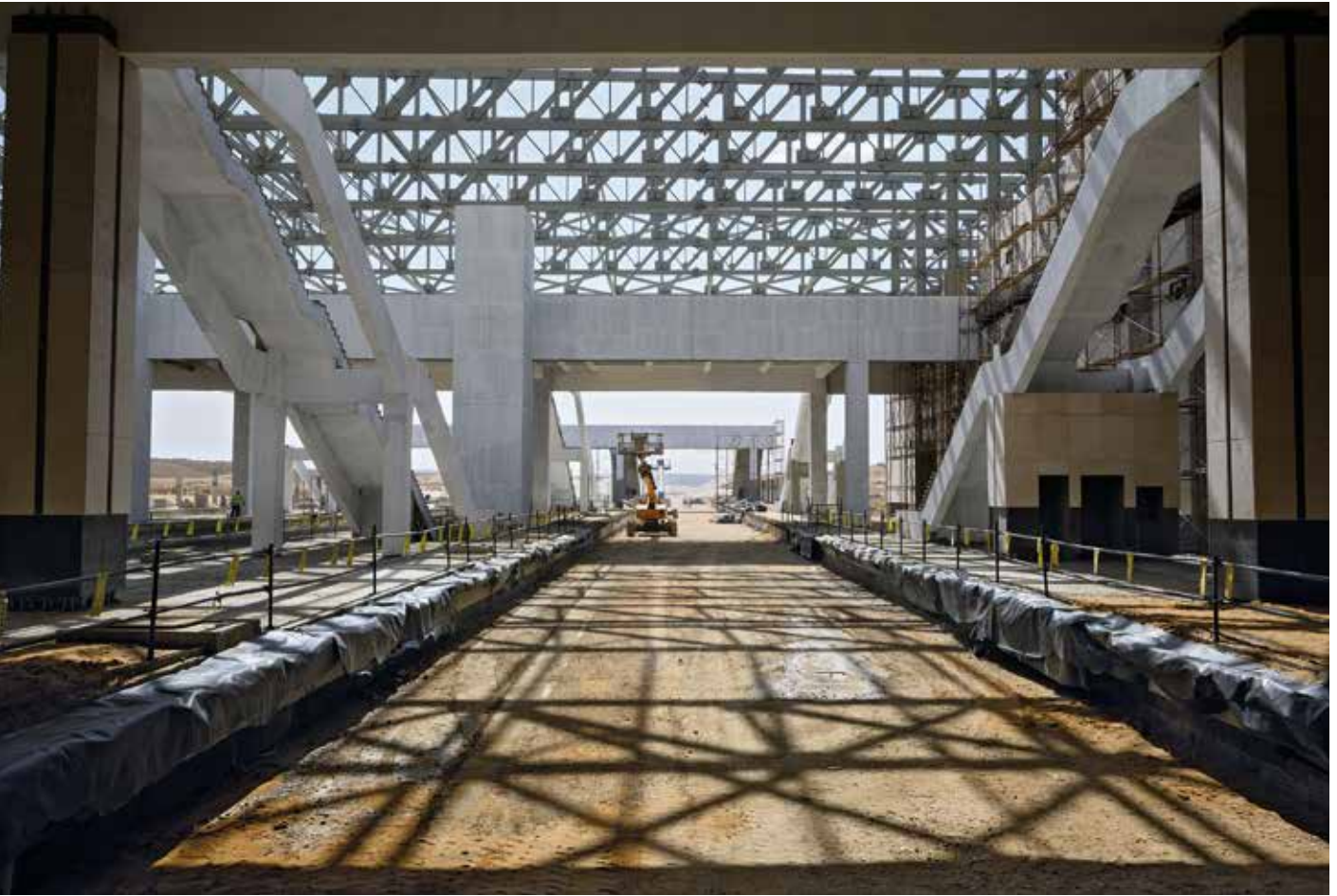
Auch als Betriebsrat muss ich sagen: Der Vorstand macht alles richtig.“

KLAUS RÖLLECKE, Betriebsratsvorsitzender



Foto: Jens Volle

Foto: dpa / picture alliance



am Standort Stuttgart, im Konzern- und Gesamtbetriebsrat ist er stellvertretender Vorsitzender. Das Geschäftsmodell seines Arbeitgebers vergleicht der Betriebsrat mit dem der Landesbanken. Nach mehreren Fusionen in den vergangenen Jahrzehnten gibt es bundesweit nur noch eine genossenschaftliche Zentralbank. „Wir haben keine Schalter, keine Kassen, keine Privatkunden“, sagt Röllecke. In Deutschland gibt es 14 Niederlassungen mit rund 6000 Beschäftigten, die meisten am Hauptsitz in Frankfurt. Zum Konzern gehören unter anderem Union Investment, die R+V Versicherung und die Bausparkasse Schwäbisch Hall.

Für die Volks- und Raiffeisenbanken übernimmt die DZ Bank die Funktion der Zentralbank und bietet über sie Produkte im Privatkundengeschäft an. Das Firmenkundengeschäft laufe nur bei besonders großen Anfragen direkt über die DZ Bank, erzählt Röllecke. Ein we-

sentlicher Baustein des Kreditgeschäfts sei die Finanzierung des Mittelstands, der über regionale wie auch branchenspezifische Kompetenzzentren betreut werde. Aber auch bei Fragen von Nachfolgeregelungen oder der Erschließung neuer Absatzmärkte ließen sich Kunden beraten.

Klaus Röllecke denkt, dass die Bank das Risiko ihrer Geschäfte gut abschätzt: „Wir sind nicht total restriktiv, aber man schaut sich die Geschäfte schon genau an.“ Einen Teil des Erfolgs führt nicht nur er auf die Arbeit des Betriebsrats zurück. „Auf der letzten Betriebsraterversammlung sagte unser Arbeitsdirektor: ‚Wir haben ein super Ergebnis hingelegt, und das hat mit der Leistung der Beschäftigten zu tun und mit der Arbeit des Betriebsrats.‘“ Zudem wirbt die Bank gerne mit ihren zahlreichen Betriebsvereinbarungen um gute Fachkräfte. Das spricht aus Sicht des Betriebsrats auch für sich. ■

Siemens Mobility baut in Ägypten ein neues Hochgeschwindigkeitsnetz, wozu auch dieser Bahnhof gehört.

# WIEDER RUNTER VOM ABSTELLGLEIS

**TRANSFORMATION** Das Bremer Werk der DB-Fahrzeuginstandhaltung stand fast vor dem Aus. Doch der Betriebsrat entwickelte ein erfolgreiches Konzept: Alte Dieselloks sollen, von Wasserstoff angetrieben, zu neuen Fahrten aufbrechen.

Von Jeannette Goddar – Foto Cordula Kropke

**I**n einem Punkt ist sich Betriebsrat Kay Ellmers sicher: „Ohne unsere starke Truppe gäbe es das Werk längst nicht mehr.“ Seit 1987 arbeitet Ellmers im Werk der DB Fahrzeuginstandhaltung (DB FZI), einem Unternehmen der Deutschen Bahn. Zusammen mit dem heutigen Betriebsratsvorsitzenden des Bremer Werks, Ronald Ditte, begann er damals dort seine Ausbildung, Engagement in der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) inklusive. Sie haben einiges erlebt in dieser Zeit – und hart um den Standort gekämpft: „Von elf Werkdirektoren, die ich erlebt habe, hätten mindestens drei den Laden dichtgemacht, wenn wir uns nicht quergelegt hätten“, sagt Ellmers rückblickend.

Seit ihrer Gründung 1914 haben sich die Bremer Eisenbahn-Werkstätten schon oft flexibel gezeigt. „Wir haben hier schon Straßenbahnen, Schiffs- und Panzermotoren und Lkw repariert und sogar Reifen vulkanisiert“, erzählt Ellmers. „Die größten Probleme kamen mit der Privatisierung, als die Bahn in zig Gesellschaften zerschlagen wurde“, sagt Ditte. „Allerorten kämpfen seitdem immer wieder Werke gegen Stellenabbau



Eine starke Truppe:  
Arbeitnehmervertreter  
Jona Rippe, Kay Ellmers,  
Sabine Kampe, Ronald Ditte  
(oben) sowie Maik Schulz,  
Michael Borowski und  
Rainer Krummen.





und Verlagerung.“ Auch in Bremen schrumpfte die Belegschaft von über 1500 Beschäftigten zu Wendezeiten auf weniger als 400.

Die Wende brachte ausgerechnet ein Weckruf des Geschäftsführers der DB FZI auf der Neujahrsfeier 2017. „Er sagte mir auf den Kopf zu: ‚Wenn ich auch nur einen Euro für die alte Lokhalle bekomme, verkaufe ich‘“, erinnert sich Ditte. „In dem Moment wurde mit klar: Wir können nicht darauf warten, dass andere unsere Zukunft planen.“ Gemeinsam entwickelte das Betriebsratsteam erste Konzepte für einen zukunftsfähigen Standort. ►

”

**Ohne unsere starke Truppe gäbe es das Werk längst nicht mehr.“**

KAY ELLMERS, Betriebsrat



# Wir können nicht darauf warten, dass andere unsere Probleme lösen.“

RONALD DITTE, Betriebsratsvorsitzender

► Die zentrale Idee: Gemeinsam mit dem Bremer Fraunhofer-Institut für Fertigungstechnik, finanziert vom Bremer Wirtschaftssenat, soll das Werk zum Kompetenzzentrum für alternative Antriebe umgebaut werden. „Wir wollen die Verkehrswende gestalten und unseren Beitrag zum Klimaschutz leisten“, betont Ditte. „Gleichzeitig sichern wir Arbeitsplätze.“ Das Projekt umfasst den Umbau alter Dieselloks und die Entwicklung von neuen Prüfverfahren und Wartungskonzepten für Wasserstoffantriebe. Im Sommer dieses Jahres sichtete der Betriebsrat Angebote für einen neuen Prüfstand. Die Anlage soll auf Wasserstoff umgerüstete Diesellokmotoren testen. Nun kommt vieles auf die Erprobungsphase an: „Wenn alles klappt, können wir bald auch externen Kunden anbieten, ihre Motoren umzurüsten“, sagt Ditte.

Seine Zuversicht wird durch die Erfolge des Betriebsrats genährt. Denn der Weg hin zum Kompetenzzentrum für alternative Antriebe ist hart erkämpft, und er forderte Opfer. Die Lokhalle, und damit eine von zwei großen Hallen der Fahrzeuginstandhaltung in Bremen, wurde zunächst verkauft, ebenso wie die Ausbildungswerkstatt und weite Teile des Geländes. Alles ging an DB Cargo. Erst im Gegenzug hatte der Betriebsrat mit einer Grundsatzvereinbarung erreicht: Das Werk soll in Richtung alternative Antriebe weiterentwickelt werden, und es wird weiterhin ausgebildet. Davon profitiert neben anderen JAV-

Vertreter Jona Rippe, der im Sommer seine Ausbildung beendete. „Die acht Ausbildungsplätze wollten sie auf sechs kürzen. Aber wir haben durchgesetzt, dass es acht bleiben“, sagt Ellmers.

Den größten Schritt machte der Betriebsrat nach Jahren der politischen Überzeugungsarbeit in Bremen. „Nachdem wir Funk und Fernsehen eingeladen hatten, kamen erst der Bürgermeister, dann die Fraktionsvorsitzenden der Bürgerschaft, schließlich Bundestagsabgeordnete“, erzählt Ditte. Nach und nach stellten sich alle hinter das Werk. In monatlichen Treffen mit dem Wirtschaftssenat und dem Fraunhofer-Institut entstand ein Konzept für ein Kompetenzzentrum Wasserstoff.

Schließlich gelang der Durchbruch: 2023 wurde der Plan in den Koalitionsvertrag der rot-grün-roten Regierung aufgenommen. Zu Beginn dieses Jahres kamen sechs Parteien zur Unterzeichnung einer Absichtserklärung zusammen, die den Plan schriftlich fixiert: Bremens Bürgermeister Andreas Bovenschulte sowie die Senatoren für Verkehr und Wirtschaft, der DB-Konzernvorstand und die Geschäftsführung der DB FZI und Ronald Ditte als Betriebsratsvorsitzender. „Da habe ich drei Kreuze gemacht“, gesteht Ditte. „Oft genug mussten wir die Verantwortlichen zum Jagen tragen.“

## Vorteile der kurzen Wege

Geholfen haben die kurzen Wege im Stadtstaat Bremen. „Man kennt sich, kann direkt anrufen, Probleme auf den Tisch legen und Lösungen suchen“, sagt Ditte. Wichtig war auch der Rückhalt in der EVG, wo er im Bundesvorstand sitzt. „Es gab Momente, da bin ich zu Martin Burkert gegangen und habe gesagt: Ich brauche deine Unterstützung.“ Als EVG-Vorsitzender sitzt Burkert im Aufsichtsrat der Deutschen Bahn.

Vor allem aber rettete der Betriebsrat den Standort auch, weil er zusammenhält. Jeden Morgen um 8:40 Uhr treffen sich die neun Mitglieder in ihrem Büro über der großen Maschinenhalle, in der schon so viele Motoren repariert wurden. Die Truppe bleibt stark – und im Einsatz für einen zukunftsfähigen Standort. ■



# PRAXISTIPP

Das Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung (I.M.U.) wertet regelmäßig Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus und veröffentlicht Themenmodule zu aktuellen Fragen der Arbeit von Interessenvertretungen. Mit der Reihe „Praxistipp“ stellen wir in jeder Ausgabe eine Auswertung oder Veröffentlichung vor.

## Kreativ durch die Krise

**I**n der Krise schlägt die Stunde der Wahrheit. Denn wenn Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen, sind Betriebsräte besonders gefordert. Wie Betriebsräte Krisen beispielhaft eindämmen, zeigt eine Auswertung des I.M.U.. Darin sind Projekte für den Deutschen Betriebsrätepreis vergangener Jahre zusammengefasst. Sie stehen unter dem Motto „Zukunfts-sicherung und Gute Arbeit“.

Gleich bei mehreren der acht Beispiele geht es um die Bewältigung von Krisen, darunter Kämpfe gegen Standortschließungen. Sie zeigen, dass ein starkes Unterstützernetzwerk aus den Gesamt- und Konzernbetriebsräten, der Gewerkschaft, Beschäftigten und auch Unternehmenskunden Großes bewirken kann.

Bei der Commerzbank etwa stellte sich der Gesamtbetriebsrat gegen den Plan der Bank, 10 000 Stellen zu streichen. Zur Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen entwickelte der GBR eine Kaskade. An ihrem Beginn standen Maßnahmen wie das Ausnutzen natürlicher Fluktuation oder etwa eine kollektive Arbeitszeitverkürzung. Erst ganz am Ende des achtstufigen Prozesses sind betriebsbedingte Kündigungen möglich. „Die Kaskade wirkt so gut wie ein Kündigungsschutz“, sagt Uwe Tschäge, im Jahr 2021

Gesamtbetriebsratsvorsitzender bei der Bank. „Der Arbeitgeber kommt kaum zum letzten Punkt, zur Kündigung, weil es davor viele Zwischenschritte gibt.“

Bei General Electric setzte Falk Hoinkis auf eine breite Öffentlichkeit, als der Mischkonzern den Standort in Kassel dichtmachen wollte. Der damalige Verhandlungsführer schloss die Reihen zwischen Belegschaft, der IG Metall, der Politik und den Medien. Zudem zog er Großkunden auf seine Seite, die mit Vertragskündigung drohten. „Dieser Zusammenhalt war ein unheimlicher Brocken fürs Management, an dem sie sich die Zähne ausgelesen haben“, sagt Falk Hoinkis. Seine Allianz verhinderte das Aus für den Standort.

In Werra verhinderte der Betriebsrat mithilfe der Beschäftigten die Schließung eines Salzbergwerks von K+S Minerals and Agriculture. Der Konzern litt darunter, dass Genehmigungsverfahren bei der Lagerung von Rückständen lange unsicher blieben. Der Betriebsrat zapfte daher die Kreativität und das Know-how der eigenen Beschäftigten an. Die Belegschaft entwickelte in Workshops neue Verfahren und Vorgehensweisen, die letztendlich maßgeblich dazu beitrugen, den Standort anders aufzustellen und seine Zukunft zu sichern. ■



Die vollständigen Beispiele für gute Betriebsratsarbeit zum Nachlesen unter:



Weitere Fragen an [betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)





WIR BESTIMMEN MIT

# Mit Wissensdurst und offenem Ohr

Thomas Krause ist Aufsichtsrat beim Deutschen Milchkontor. Wie man mit Problemen umgeht, hat er sich bei seinem Vater abgeschaut.

Von Fabienne Melzer – Foto Cordula Kropke

**M**it Mitbestimmung wurde Thomas Krause schon am Küchentisch im niedersächsischen Edewecht groß. Sein Vater war Betriebsrat in einem Metallbetrieb. „Wenn er davon erzählte, hat mich das interessiert“, sagt Krause. Er erinnert sich vor allem an die Art seines Vaters, mit Problemen umzugehen: „Er konnte immer gut zuhören. Mit seinen Fragen hat er mich meist selbst auf Lösungen gebracht.“

Heute ist Krause Gesamtbetriebsratsvorsitzender und Aufsichtsrat beim Deutschen Milchkontor (DMK). 6800 Menschen arbeiten bei der größten deutschen Molkereigenossenschaft an 20 Standorten. In seinem Heimatort Edewecht, wo Krause sein ganzes Leben verbracht hat, ist er noch immer Betriebsratsvorsitzender der DMK-Käserei. „Wenn ein Kollege seine Pausenzeiten ändern will, kommt er zum Vorsitzenden“, sagt Krause. Dann erinnert er sich an seinen Vater und hört erst einmal zu.

Dabei ist er selbst in seiner Karriere nicht immer auf viel Verständnis gestoßen. Die Ausbildung zum Elektriker machte er in einem Handwerksbetrieb. „Da war der Chef die Gewerkschaft“, sagt der 55-Jährige. Erst mit dem Wechsel in die Käserei in Edewecht, unweit seines Elternhauses, trat er 1994 in die Gewerkschaft ein und kandidierte 1997 für den Betriebsrat.

Zwar wurde er nur als Ersatzmitglied gewählt, doch sein Wissensdurst war groß, und so belegte er mehr Betriebsratsseminare als die ordentlichen Mitglieder. Er ließ sich zum Techniker schulen und fuchste sich in die IT rein. Dennoch kam er bei seinem Vorgesetzten beruflich nicht weiter. „Ich weiß nicht, ob es an meiner

Betriebsratsarbeit lag“, sagt Krause. 2010 wurde er schließlich freigestelltes Betriebsratsmitglied, stieg schnell zum Vorsitzenden auf und sitzt seit 2022 im Aufsichtsrat.

Dabei hatte er dieses Amt für sich bereits abgelehnt. 2018 sollte er schon einmal kandidieren, doch bei einer Kampfabstimmung wendeten sich einige seiner engsten Betriebsratskollegen gegen ihn. „Das hat wehgetan“, sagt Krause. Als er dann vier Jahre später wieder gefragt wurde, überlegte er zweimal. „Ich bin nicht funktionsgeil“, sagt er, „mein Herz schlägt für den Betriebsrat.“ Ämter suche er vor allem danach aus, ob er etwas bewegen kann. Krause wagte sich ein zweites Mal an die Kandidatur, mit Erfolg. Schließlich kann er auch im Aufsichtsrat einiges bewegen.

Zuletzt im vergangenen Jahr: 150 Stellen wollte DMK streichen. Krause und seine Betriebsratskollegen erarbeiteten mit externer Beratung ein Konzept und stellten es im Aufsichtsrat vor. „Am Ende konnten wir viele Arbeitsplätze retten, und nur ein Standort wurde geschlossen“, erzählt Krause. Auch über die Schließung hinaus setzte sich der Betriebsrat für die 27 Beschäftigten dort ein. Sie fanden ein neues berufliches Zuhause.

Nun steht die nächste Herausforderung an. Der Konzern will mit dem dänischen Unternehmen Arla fusionieren. Ohne Fusion stünden Kündigungen an, weiß Krause. Landwirte geben auf oder gehen zur Konkurrenz. DMK produziert das volle Sortiment vom Eis bis zum Käse. Molkereiunternehmen, die etwa nur Käse produzieren, sind lukrativer und können ein höheres Milchgeld zahlen. Nach ersten Gesprächen mit den dänischen Kollegen ist Krause zuversichtlich: „Wir ticken von der Kultur her ähnlich.“ ■





Projektleiter Torsten Schulz schraubt am realistischen Erscheinungsbild seines Escape-Rooms.

# Neues Werkzeug für die Bildung

**BILDUNGSARBEIT** Der Weg zur sozialökologischen Wende führt über ein Redemanuskript. Doch das schlummert fest verschlossen in einem Safe. Wird das Team ihn öffnen können? Im Escape-Room der IGBCE lernen Gewerkschafter spielerisch, das Klima und die Arbeitswelt in Einklang zu bringen.

Von Joachim F. Tornau – Foto Thomas Range

**E**in Escape-Room ist ein Spiel, der Klimawandel und die sozialökologische Transformation sind Ernst. Die Herausforderung aber ist im Kern die gleiche: Menschen müssen aus einer schwierigen Lage in begrenzter Zeit einen Ausweg finden. Und das klappt nur, wenn sie gemeinsam nachdenken und handeln. Im Adolf-Schmidt-Tagungszentrum in Haltern am See kommt jetzt beides zusammen: Mit Unterstützung durch die Förderlinie Trans-

formation der Hans-Böckler-Stiftung wurde in dem Haus, das seit 2024 vom IGBCE-Bildungsdienstleister BWS betrieben wird, ein Escape-Room zur sozialökologischen Transformation eingerichtet.

Detlef Lücke ist langjähriger Leiter des Zentrums und seit 2024 Fachsekretär im Kompetenzzentrum Bildung der IGBCE. Er kennt die Hemmschwellen vieler bei dem Thema: „Wir merken in unserer Bildungsarbeit immer wieder,



dass der Begriff der Transformation als sperrig und bedrohlich wahrgenommen wird und sich viele Kolleginnen und Kollegen damit nicht so recht auseinandersetzen wollen.“ Der Escape-Room soll als neuartiges Bildungsangebot gegensteuern. „Es soll deutlich machen: Das Thema hat unmittelbar mit dir zu tun – als Gewerkschafter, als Vertrauensfrau, als Betriebsrat, als Mensch“, sagt Lücke.

Im Dachgeschoss des Tagungszentrums steht Torsten Schulz vor einem Schreibtisch. Er ist Experte bei der Technologieberatungsstelle NRW des DGB und Leiter des Projekts. Hier sieht es aus, als sei gerade noch gearbeitet worden, benutzte Kaffeetasse inklusive. Über dem Stuhl hängt eine Streikweste, in der Ecke hat jemand ein Gewerkschaftsbanner abgestellt, im Bücherregal stapelt sich so allerhand. „Ein halbwegs realistisches Szenario ist wichtig, um sich auf das Spiel einzulassen“, sagt Schulz.

Vier solcher vermeintlichen (und verlassenen) Büros gibt es in dem mit schwarzen Tüchern aufgeteilten Escape-Room, jedes mit viel Liebe zum Detail eingerichtet. Sie gehören vier fiktiven Charakteren, die alle ein eigenes Interesse an der Transformation haben: einem altgedienten Betriebsrat mit Bergbauerfahrung, einem jungen Auszubildenden, einer Klimaforscherin und einer Gewerkschaftssekretärin. Sie soll beim Gewerkschaftstag eine wichtige Rede über die sozialökologische Transformation halten, aber sie ist verschwunden. Die Aufgabe der Teilnehmenden lautet darum, den Safe zu knacken, in dem die Rede eingeschlossen ist.

Rund 20 Rätsel müssen sie dafür lösen, binnen einer Stunde, die Hinweise sind überall in den Büros versteckt. Vielleicht in dem Pixi-Buch über Betriebsratsarbeit? Vielleicht im E-Piano der Klimaforscherin? Ganz bestimmt aber in den Klimafakten, die die Wissenschaftlerin der Gewerkschafterin geliefert hat, und in dem Nachhaltigkeitspodcast des Auszubildenden, der der Frage nachgeht, wie Klimawandel und Industriearbeitsplätze vereinbar sind.

„Wir wollten ein Bildungsformat schaffen, das junge Leute und gestandene Aktive gleichermaßen anspricht“, sagt Schulz. Eine zehnköpfige



## Wir wollten ein Bildungsformat schaffen, das junge Leute und gestandene Aktive gleichermaßen anspricht.“

TORSTEN SCHULZ, Experte bei der Technologieberatungsstelle NRW des DGB

Gruppe hat das Konzept entwickelt. Zu ihr gehörten Betriebsräte, Vertrauensleute, hauptamtliche Gewerkschafter, Bildungsarbeiter und Auszubildende. Zudem steuerte der Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen seine Expertise bei, der Escape-Games bereits seit 2018 in der politischen Bildung einsetzt. „Ein spannender Prozess“, erzählt Projektleiter Schulz. „In Rätselstrukturen zu denken und zugleich inhaltlich etwas rüberzubringen, das war für mich völlig neu.“

Für die Herausforderungen der Transformation soll jedoch nicht nur beim eigentlichen Rätselraten sensibilisiert werden: Zum Spiel gehört immer auch die Nachbereitung. Die Rede der Gewerkschaftssekretärin sollten die Teilnehmenden am Ende hoffentlich gefunden haben. Das Skript leitet dabei die Diskussion ein.

In vielen Seminaren des Adolf-Schmidt-Tagungszentrums soll der Escape-Room künftig fester Bestandteil werden. Projektleiter Torsten Schulz aber denkt schon weiter: „Wir bauen hier den Prototyp“, erklärt er. In einem weiteren Projekt möchte er eine mobile Version schaffen. Damit die spielerische Suche nach Lösungen für die sozialökologische Transformation auch an vielen anderen Orten stattfinden kann. ■

# FAMILIENTREFFEN DER MITBESTIMMUNG

**VERANSTALTUNG** Das neue Format #BR26 wird im kommenden Jahr Betriebsräte in Berlin zusammenbringen. Die DGB-Vorsitzende Yasmin Fahimi freut sich auf inspirierende Gespräche.

Die Fragen stellten **Kay Meiners und Fabienne Melzer** – Foto **picture alliance/dpa**

Wer regelmäßig über den aktuellen Stand informiert werden will, kann auf der Internetseite #BR26 den Newsletter abonnieren.

Hier geht es  
auch zur  
Anmeldung:



**DGB, Hans-Böckler-Stiftung und Bund-Verlag haben eine neue Initiative auf den Weg gebracht. Was verbirgt sich hinter dem Format #BR26?**

Mitbestimmung im Betrieb, das ist für uns keine Pflichtübung, sondern echte Herzenssache. Betriebsräte sind die ersten Ansprechpartner, wenn es um die Belange der Beschäftigten geht. Sie vertreten nicht nur Interessen, sie gestalten aktiv mit. Wir wollen zeigen, was Betriebsräte tagtäglich leisten – welche Verbesserungen sie anstoßen, was sie bewegen und wie sie Solidarität leben. Genau das ist das Ziel von #BR26, unserem neuen Betriebsratsforum: die Arbeit der vielen engagierten Betriebsräte sichtbar zu machen und ihre Erfolge zu würdigen. Unsere Arbeit sichert Arbeitsplätze und gesellschaftlichen Frieden, sie ist wichtiger denn je. Unsere Rechte stehen unter Druck, aber wir werden sie entschlossen verteidigen. Deshalb gehen wir dorthin, wo die Entscheidungen fallen: nach Berlin.

**An wen richtet sich das Angebot?**

Rund 1000 Betriebsrätinnen und Betriebsräte aus ganz Deutschland werden im September 2026 in Berlin zusammenkommen, sich vernetzen, voneinander lernen und gemeinsam Stärke zeigen. Besonders ansprechen möchten wir junge Betriebsratsmitglieder und Gremien aus kleineren Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten.

**Was erwartet die Betriebsräte auf dieser Veranstaltung?**

Ein vielfältiges Programm: Über 60 Ausstellende bieten praxisnahe Informationen und gewerkschaftliche Beratung, mehr als 70 Speakerinnen und Speaker teilen ihr Fachwissen. In rund 70 Foren und Panels geht es um Themen, die für die tägliche Betriebsratsarbeit zählen – von rechtlicher Beratung über Praxisbeispiele bis hin zu Tipps für Sitzungsleitung, Projektplanung und Strategien.

Ein besonderes Highlight: die Verleihung des Deutschen Betriebsrätepreises, der herausragende Projekte auszeichnet.

**Welche Rollen übernehmen DGB, Bund-Verlag und Hans-Böckler-Stiftung?**

Der Bund-Verlag richtet traditionell den Deutschen Betriebsrätepreis aus und gestaltet das Programm mit. Die Hans-Böckler-Stiftung nutzt die Veranstaltung, um Mitbestimmung zu fördern und Akteurinnen und Akteure gezielt zu unterstützen. Der DGB wiederum sorgt mit seiner BR-Veranstaltungsgesellschaft für den organisatorischen Rahmen und bindet die Mitgliedsgewerkschaften ein. Diese wiederum unterstützen durch Werbung, eigene Beiträge und die Ansprache ihrer Betriebsräte – gemeinsam tragen wir das Forum.

**Welche Rolle spielen Sie persönlich bei #BR26?**

Ich werde selbstverständlich vor Ort sein, viele Gespräche führen und freue mich besonders auf den direkten Austausch und inspirierende Beispiele aus der Praxis.

**In Zeiten des technischen Wandels und wirtschaftlicher Unsicherheit sind Betriebsräte besonders gefordert. Wie wichtig ist ein Austausch gerade jetzt?**

Gerade jetzt ist der Austausch unverzichtbar. Betriebsräte aus ganz Deutschland kommen zusammen, um ihre Stimme zu erheben – für gute Arbeit, faire Bedingungen und eine starke Mitbestimmung. Nur gemeinsam können wir diesen Wandel gestalten.

**Soll es zwischen den jährlichen Treffen in Berlin einen regelmäßigen Austausch geben?**

Natürlich! Die Gewerkschaften stehen den Betriebsräten 365 Tage im Jahr zur Seite – mit Rat, Schulungen, Netzwerken und persönlichem Engagement.

**Die Vergabe des Deutschen Betriebsrätepreises steht als Programmpunkt fest. Wer wählt die Preisträger aus und nach welchen Kriterien?**

Es wird wieder eine Jury aus renommierten Persönlichkeiten geben. Entscheidend sind Beteiligung, Originalität, Relevanz und Übertragbarkeit der Projekte – und natürlich spürbare Leidenschaft für Mitbestimmung.

**Sehen Sie das Ganze eher als Familientreffen, oder soll die Initiative die Arbeit der Betriebsräte mehr in die breite Öffentlichkeit bringen?**

Ganz klar beides: #BR26 wird ein Ort der Begegnung, ein Familientreffen all jener, die Mitbestimmung leben. Aber zugleich wollen wir zeigen, wie viel Kraft in dieser Gemeinschaft steckt. In Berlin wollen wir genau das sichtbar machen, laut, selbstbewusst und mit einem klaren Signal: Ohne Mitbestimmung läuft nichts. ■



**Betriebsräte halten unsere Arbeitswelt zusammen, sie sorgen für Gerechtigkeit, Solidarität und Zusammenhalt.“**

YASMIN FAHIMI, DGB-Vorsitzende



# Angekommen über Umwege

**INTEGRATION** Shahd Alkudr und Zulal Ali flohen aus Syrien nach Deutschland. Bei der Hans-Böckler-Stiftung fanden die beiden Stipendiatinnen nicht nur finanzielle Unterstützung.

Von Jeannette Goddar

Vor gerade einmal acht Jahren saß Shahd Alkudr in einer Vorbereitungsklasse einer Kölner Schule und verstand kein Wort Deutsch. Kaum jemand hätte damals darauf gewettet, dass sie heute Maschinenbau studiert und Vorlesungen über Automatisierungstechnik und Thermodynamik hört. Der Weg zur Rheinischen Hochschule in Köln führte sie über mehrere Länder und viele Brüche. Durchgehalten hat sie ihn auch dank ihrer Entschlossenheit.

Bis zur dritten Klasse ging sie in Syrien zur Schule. Dann verließen ihre Eltern mit den fünf Kindern das Land. In der Türkei ging sie fünf Jahre lang immer dort zur Schule, wo der Vater Arbeit gefunden hatte. Mal lernte sie auf Arabisch, mal auf Türkisch. Ein Jahr arbeitete sie in der Landwirtschaft, erntete Tomaten und Karotten.

Mit 15 Jahren kam Shahd schließlich nach Deutschland und, wie viele neu angekommene Jugendliche, in eine Willkommensklasse. „Wir waren fast alle aus Syrien oder den Nachbarländern“, sagt sie. „Miteinander haben wir nur Arabisch gesprochen.“ Deutsch lernte sie vor allem aus Büchern, unter anderem mit der Biografie der pakistanischen Kinderrechtlerin Malala. Schritt für Schritt arbeitete die junge Syrerin sich vom Hauptschulabschluss über die Realschule zum Fachabitur. „In unserer Familie ist Bildung sehr wichtig. Für unsere Zukunft haben meine Eltern Syrien verlassen und diesen Weg auf sich genommen.“

Am Berufskolleg stellte ein Lehrer ihr einen Talentscout vor. Er brachte sie mit der Hans-Böckler-Stiftung in Kontakt; erfolgreich bewarb

Shahd sich um ein Stipendium. Gefunden hat sie dort weit mehr als finanzielle Unterstützung: Austausch, politische Debatten und Menschen, die sich ähnliche Fragen stellen wie sie. Wie schafft man Chancengerechtigkeit? Was müsste sich dafür auch strukturell verändern? „Mit ihren Themen ist die Hans-Böckler-Stiftung voll auf meiner Wellenlänge“, sagt sie. In ihrer Stipendiatengruppe, bei Treffen der DGB-Jugend in Köln geht es oft um gesellschaftliche Fragen. „Zuletzt haben wir über Friedrich Merz’ Stadtbild-Äußerungen diskutiert“, erzählt sie. „Nicht nur ich habe mich gefragt: ‚Bin damit auch ich gemeint?‘“

Ähnliche Erfahrungen von Neubeginn, Umwegen und Beharrlichkeit hat Zulal Ali gemacht. Die syrische Kurdin kam mit 19 Jahren ganz allein nach Deutschland. Auch sie erzählt von einem holprigen Start: Schon auf den Beginn ihres Sprachkurses musste sie Monate warten. „Davon hing so viel ab“, sagt sie. „Ohne Deutschkenntnisse konnte ich nicht richtig ankommen.“ Drei Jahre später holte sie im Hessenkolleg auf dem zweiten Bildungsweg ihr Abitur nach.

”

## Ich habe auch Rassismus erlebt.“

ZULAL ALI studiert Friedens- und Konfliktforschung.

Foto: Frank Rumpenhorst





## In unserer Familie ist Bildung sehr wichtig.“

**SHAHD ALKUDR** studiert Maschinenbau.

Bereits dabei unterstützte sie die Hans-Böckler-Stiftung – und auch sie nicht nur finanziell. „Am Hessenkolleg hatte ich ein paar tolle Lehrer“, sagt sie, „aber auch welche, die einem alles so schwer wie möglich gemacht haben. Ich habe auch Rassismus erlebt und bin der Stiftung bis heute sehr dankbar, dass ich dort auch solche Erfahrungen besprechen konnte.“

Auf dem Weg in ihr Studium öffnete die Stiftung ihr weitere inhaltliche Horizonte. In einem Stipendiaten-Seminar über die Nürnberger Prozesse sah Zulal, wie internationale Strafverfolgung funktioniert, wie nach Gewalt und Diktatur versucht wird, sich Gerechtigkeit anzunähern. Ihr Interesse am Recht war geweckt. In Gießen begann sie ein Jurastudium, wechselte dann aber zu Politikwissenschaft des Nahen und Mittleren Ostens und Friedens- und Konfliktforschung an der Universität Marburg. „Ich wollte mehrere Ebenen betrachten, auch die, wie Menschen und Gesellschaften nach großen Verwerfungen wieder handlungsfähig werden.“

Über Syrien spricht sie nüchtern. Eine Rückkehr sei im Moment unmöglich. Doch die Beschäftigung mit Friedensprozessen habe ihren Blick verändert, auch was ihre persönliche Zukunft angeht. In einer Vorlesung hörte sie, dass internationale Gerichte und Organisationen Expertinnen beschäftigen, die nicht nur inhaltliche, sondern auch regionale Expertise haben und ein Land wirklich kennen. „Da dachte ich: Warum nicht ich? Ich komme von dort, ich kann die Sprache, ich kenne mich aus.“ Durchaus vorstellbar, dass sie eines Tages beruflich an Versöhnung und Wiedergutmachung mitwirkt.

Shahd und Zulal haben eine gemeinsame Erfahrung: Um ihre Bildung mussten sie kämpfen. Dank Unterstützung haben sie Orientierung und Selbstvertrauen gewonnen. ■



# US-Regierung schwächt Gewerkschaften

**INTERVIEW** Yasmin Hilpert leitet den Bereich Arbeit und Soziales an der deutschen Botschaft in Washington. Ein Gespräch über die Situation der Gewerkschaften, politische Polarisierung und internationale Solidarität.

Das Gespräch führte **Maren Knödl**

**Frau Hilpert, wenn Sie auf die USA blicken, vier Jahre nach dem Sturm aufs Kapitol: Wie steht es um die demokratische Kultur?**

Demokratie ist immer fragil und muss täglich gelebt und verteidigt werden. Wir sehen derzeit nicht nur in den USA, sondern weltweit, dass soziale Gerechtigkeit – also faire Löhne, gerechte Steuern, Antidiskriminierung und Bürgerrechte – die beste Versicherung für eine stabile Demokratie ist. Wenn diese Grundlagen erodieren, löst sich der Faden, der die Gesellschaft zusammenhält. In den USA gibt es seit vielen Jahrzehnten große gesellschaftliche Ungleichheiten, nicht erst seit Trump.

**Wie sind Sie zu Ihrer heutigen Aufgabe gekommen?**

Ich kam 2016 im Rahmen meiner Promotion mit Förderung der Hans-Böckler-Stiftung in die USA, arbeitete dann bei einem Thinktank zu Technologiepolitik und jetzt in der Botschaft. Zur Gewerkschaftsarbeit habe ich aber schon mit 16 gefunden: Mein Patenonkel war stellvertretender Leiter des IGBCE-Bildungszentrums in Haltern am See, und nach meinem ersten Besuch dort war ich begeistert: viel Engagement, gegenseitiger Respekt, Solidarität. Ab da habe ich jedes Jahr hospitiert, leitete später selbst Seminare zu internationaler Gewerkschaftsarbeit. Das hat meinen weiteren Weg geprägt – über Brüssel und Genf, wo ich mit dem IGBCE-Vorsitzenden Michael Vassiliadis arbeitete, bis nach Washington.

**Wie würden Sie die aktuelle Situation der Gewerkschaften und der Arbeitnehmerrechte in den USA beschreiben?**

Die Lage könnte im Vergleich zu Deutschland kaum unterschiedlicher sein. In Deutschland kann man einfach Gewerkschaftsmitglied werden. In den USA muss zunächst ein Betrieb gewerkschaftlich organisiert werden. Dafür müssen mindestens 50 Prozent der Beschäftigten eine Mitgliedsabsichtserklärung unterzeichnen. Dann kann eine geheime Wahl durch das National Labor Relations Board (NLRB) veranlasst werden. Vor diesen Wahlen beginnt oft das eigentliche „Union Busting“, etwa Drohungen, Standorte zu verlagern, und Einschüchterungen.

Das Arbeitsrecht in den USA sieht außerdem keine Strafen für Unternehmen vor. Wenn gegen Arbeitsrecht verstoßen wird, müssen höchstens entstandene Ausfälle beglichen werden. Für Unternehmen lohnt es sich also, keine Gewerkschaften zuzulassen. Hinzu kommt, dass die Amtszeit jedes NLRB-Mitglieds fünf Jahre beträgt. Die Nachfolge wird vom jeweiligen Präsidenten nominiert – in der Regel mit parteipolitischer Mehrheit. Das kann Gewerkschaften je nach Regierung stark belasten.

**Was bedeutet das für die Arbeitsbeziehungen insgesamt?**

Es führt zu einem hohen Druck zwischen Unternehmen und Gewerkschaften. Jede Betriebsschließung wird zum Existenzkampf. Dabei ist







Foto: picture alliance/Anadolu

starke Sozialpartnerschaft eigentlich auch im Interesse der Unternehmen. Forschung zeigt, dass mitbestimmte Betriebe krisenresilienter sind, geringeren Personalumschlag haben und betriebswirtschaftlich stabiler planen können. Diese Kooperation – also das gemeinsame Gestalten von Weiterbildung, Infrastruktur oder Industriepolitik – ist in Deutschland selbstverständlich. In den USA passiert das kaum, und das schwächt letztlich auch die Wettbewerbsfähigkeit.

#### **Rund 400 000 Beschäftigte im öffentlichen Dienst der USA haben zuletzt ihre Tarifverhandlungsrechte verloren. Was bedeutet das für die Beschäftigten?**

Das war die größte Union-Busting-Aktion in der US-Geschichte. Zusätzlich wurden etwa 250 000 Beamte entlassen, viele von ihnen Gewerkschaftsmitglieder. Das schwächt natürlich die Organisa-

tionen: Weniger Mitglieder bedeuten weniger Einnahmen und damit weniger Ressourcen, um gegen unrechtmäßiges Vorgehen zu kämpfen. Für die Beschäftigten heißt das ganz praktisch: weniger Schutz, weniger Stimme, weniger Sicherheit.

#### **Trotzdem sind Gewerkschaften in den USA so populär wie lange nicht: Zwei Drittel der Amerikanerinnen und Amerikaner würden sich gern organisieren. Warum gelingt das kaum?**

Weil das System es ihnen extrem schwer macht. Das Arbeitsrecht stammt aus den 1930er Jahren und ist völlig veraltet. Viele Unternehmen nutzen jede juristische Grauzone, um Organisation zu verhindern.

#### **Wie erklären Sie, dass sich viele Arbeiterinnen und Arbeiter trotzdem von Donald Trump und den Republikanern vertreten fühlen?**

Lauter Protest: Mitglieder der US-Gewerkschaft der Bundesangestellten (AFGE) demonstrieren in der Hauptstadt Washington gegen Massenentlassungen.



Foto: Frank Schinski – Ostkreuz

”

## Trump adressiert vor allem das Gefühl von Benachteiligung.“

**YASMIN HILPERT** leitet den Bereich Arbeit und Soziales an der deutschen Botschaft in Washington

► Das liegt vor allem daran, dass die Demokraten die Arbeiterklasse seit Jahrzehnten vernachlässigt haben. Trump hat diese Repräsentationslücke genutzt. Er spricht gezielt die weißen Arbeiter an, deren Reallöhne seit über 20 Jahren stagnieren, und vermittelt ihnen das Gefühl, verstanden zu werden. Gleichzeitig inszeniert er Menschen mit Migrationsgeschichte als Sündenböcke. Politisch geschickt, aber ökonomisch verheerend: Es ändert nichts an den strukturellen Problemen.

**Gibt es eine bewusste Strategie der Regierung, soziale Spaltungen zu nutzen oder zu verschleiern?**

Trump adressiert vor allem das Gefühl von Benachteiligung: Zwischen 2014 und 2019 stiegen die Löhne für weiße Beschäftigte um rund 16 Prozent, für Hispanics um 24 und für Schwarze um 21 Prozent. Trotzdem verdienen Weiße im Schnitt noch immer 27 Prozent mehr als Hispanics und rund 37 Prozent mehr als Schwarze. Genau aus dieser Verschiebung entsteht bei Tei-

len der weißen Arbeiterklasse das Gefühl, sie würden zurückgelassen. Trumps Rhetorik spricht diese Kränkung gezielt an – mit Abwertung von Minderheiten statt mit Lösungen.

Gleichzeitig haben sich die Demokraten auf Themen wie Antirassismus, Gleichstellung und Diversität konzentriert. Das war richtig und notwendig. Die Demokraten haben es aber versäumt, aus der gemeinsamen Erfahrung von Ungleichheit ein gemeinsames politisches Bewusstsein zu formen. Hier liegt die Leerstelle, die Trump füllt: Er übersetzt ökonomische Unsicherheit in kulturelle Angst.

**In vielen US-Bundesstaaten gelten sogenannte „Right to work“-Gesetze. Sie erlauben Beschäftigten, von Tarifverträgen zu profitieren, ohne Mitglied einer Gewerkschaft zu sein – was deren Einfluss erheblich schwächt. Wie wirkt sich das auf Solidarität und gesellschaftlichen Zusammenhalt aus?**

Diese Gesetze klingen harmlos, untergraben aber die Solidarität. Gewerkschaften verlieren Mitglieder und damit Einfluss. In diesen Bundesstaaten sind die Löhne niedriger, die Arbeitsbedingungen schlechter und das Vertrauen in Institutionen geringer. Sozialer Zusammenhalt entsteht aber durch Fairness und gemeinsame Verantwortung – genau das wird durch solche Gesetze erodiert.

**Woher nehmen Sie die Hoffnung, dass sich die Entwicklung wieder stabilisieren könnte?**

Ich sehe viel Engagement, gerade auf lokaler Ebene. Gewerkschaften investieren in Kommunikation, Aufklärung und Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Gruppen. Und international wächst der Austausch: Deutsche Gewerkschaftsorganisationen, insbesondere DGB, IG Metall und IGBCE, arbeiten eng mit ihren amerikanischen und kanadischen Partnern zusammen.

Ein Beispiel ist die Initiative von IGBCE und United Steelworkers mit zehn Forderungen für eine arbeitnehmerorientierte Handelspolitik. Das sind Signale, die Mut machen, denn am Ende gilt: Not schweißt zusammen. Vielleicht führt der Druck, unter dem Wirtschaft und Gewerkschaften derzeit stehen, auch zu einem neuen Verständnis von Sozialpartnerschaft, national wie international. ■



# Ein Name, viele Orte

MIT  
ALLEN  
WIRD'S  
GUT!  
#boeckler150

**GEDENKEN** Wir besuchen Menschen, die dort leben oder arbeiten, wo Hans Böckler bis heute präsent ist.

Von Kay Meiners – Fotos Cordula Kropke



## Hans-Böckler-Straße, Bremen

Ein Teil der Nordstraße, wo die Gewerkschaften 1928 ein großes Volkshaus bauten, trägt seit 1951 den Namen Hans Böcklers. Im Krieg wurde das Gebäude durch einen Luftangriff schwer beschädigt. **PAULINA IFLÄNDER** arbeitet hier – in einem Sozialzentrum des Amtes für Soziale Dienste.



„Hans Böckler, der erste Vorsitzende des DGB, war ein leidenschaftlicher Verfechter von Mitbestimmung, sozialer Gerechtigkeit und solidarischem Handeln. Für mich liegt eine historische Kontinuität darin, dass sich im Volkshaus heute ein Sozialzentrum befindet und dass die Straße hier Böcklers Namen trägt. Auch bei unserer Arbeit geht es um soziale Teilhabe, Unterstützung und ein solidarisches Miteinander. In Hans Böcklers Sinn arbeiten wir jeden Tag daran, Menschen in schwierigen Lebenslagen zu stärken und soziale Gerechtigkeit praktisch werden zu lassen.“





BUNDEsarbeitsgericht

# „Der Wahrheit und der Rechtsstaatlichkeit verpflichtet“

**EHRENAMT** Ernesto Klengel, Direktor des Hugo Sinzheimer Instituts, wurde zum ehrenamtlichen Richter am Bundesarbeitsgericht (BAG) ernannt.

## Kam die Ernennung zum ehrenamtlichen Richter am BAG überraschend?

Erfahren habe ich davon bereits, als ich vonseiten der Gewerkschaften für diese Richterstelle vorgeschlagen wurde. Die Anfrage und die Ernennung kamen allerdings überraschend schnell.

## Welche Rolle spielen die ehrenamtlichen Richterinnen und Richter an den Gerichten?

Sie bringen eine andere Perspektive ein, als sie Berufsrichter haben. Es ist die Perspektive aus dem Arbeitsleben. An jedem Gericht sitzen zwei ehrenamtliche Richter, einer auf Vorschlag der Arbeitnehmer- und einer auf Vorschlag der Arbeitgeberseite. Und alle Richter, ob ehrenamtlich oder hauptberuflich, haben das gleiche Stimmrecht.

## Gibt es oft unterschiedliche Ansichten zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter?

Es kommt schon häufiger vor, dass man einen Fall unterschiedlich bewertet. Aber als ehrenamtlicher Richter bin ich unabhängig und nicht Anwalt einer Seite. Wir sind der Wahrheit und der Rechtsstaatlichkeit verpflichtet.

## Mit welchem Teil des Arbeitsrechts werden Sie sich am BAG befassen?

Ich wurde dem 8. Senat zugeordnet. Er beschäftigt sich unter anderem mit Beschäftigtendatenschutz beim Einsatz neuer technischer Systeme oder der Umsetzung der

EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz. Innerhalb des Senats wird man nach einer feststehenden Reihenfolge hinzugezogen. Damit stellt man sicher, dass kein Richter danach ausgesucht wird, wie er oder sie zu einer bestimmten Rechtsfrage steht. Die Liste der ehrenamtlichen Richterinnen und Richter ist relativ lang, damit die Belastung nicht aufert. Es ist schließlich ein Ehrenamt.

„Als ehrenamtlicher Richter bin ich unabhängig und nicht Anwalt einer Seite.“

## Welche Verfahren kommen zum Bundesarbeitsgericht?

Das sind Verfahren mit ungeklärten Rechtsfragen, oder wenn das BAG von seiner bisherigen Rechtsprechung abweichen möchte.

## Geht es da eher um grundsätzliche Fragen?

Sie müssen, vereinfacht gesagt, verallgemeinerungsfähig sein.

## Wie wichtig ist diese Aufgabe für Ihre Arbeit am Hugo Sinzheimer Institut?

Unsere Forschung sollte Relevanz für die juristische Praxis haben. Dafür erhoffe ich mir interessante Einblicke.

## Bringt die Praxis neue Ideen für Forschung?

Das gibt es immer wieder. Wir beobachten die Rechtsprechung engmaschig und schließen eigene Studien an, um zu verstehen, was die Urteile für die Arbeitswelt bedeuten.

## Vor Ihrer Berufung zum BAG waren Sie ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht in Frankfurt am Main. Was ist spannender?

Die Rechtsfragen am Bundesarbeitsgericht sind möglicherweise spannender. Am Arbeitsgericht ist wahrscheinlich die Sachnähe größer. In der ersten Instanz müssen die Gerichte den Sachverhalt aufklären. Da geht es manchmal sehr spontan zu, und es gibt auch schon mal eine Beweiserhebung. Die Arbeit am BAG ist sicher wissenschaftlicher. Deshalb schlagen Gewerkschaften meist ausgebildete Juristen als ehrenamtliche Richter vor. An den Arbeits- und Sozialgerichten erster Instanz können üblicherweise Kolleginnen und Kollegen mit einem betrieblichen Hintergrund teilnehmen. Die Idee ist, Erkenntnisse aus der Arbeitswelt ins Verfahren einzubringen.

## Worauf freuen Sie sich am meisten?

Auf interessante Rechtsfragen und Diskussionen auf hohem Niveau.

Das Gespräch führte Fabienne Melzer.

## NEUE STELLE

## Heike Rösler will die Stiftung voranbringen

Foto: Stephan Pramme



Heike Rösler hat Anfang November die neu geschaffene Stelle der Abteilungsleitung Personal und Organisationsentwicklung angetreten. Sie wird die Referate Personal, Veranstaltungsorganisation und Hausservice führen. Als Hintergrund bringt sie ein Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Wirtschaftswissenschaften mit. Außerdem blickt sie bereits auf ein viel-

fältiges Berufsleben zurück, sie hat zum Beispiel in der Digitalwirtschaft, der Medizintechnik, der Messebranche und der Hotellerie gearbeitet. Nun beginnt ein neues Kapitel: „Mit der Schaffung dieser Rolle wird der Relevanz von Personalarbeit und Organisationsentwicklung der Hans-Böckler-Stiftung Rechnung getragen“, sagt sie. Sie fühle sich hier sehr herzlich willkommen geheißen. „Ich freue mich darauf, gemeinsam mit euch zu gestalten und die Stiftung mit euch weiter voranzubringen.“ ■

## AUSZEICHNUNG

## IHK ehrt Dana-Sofia Scheeres

Die Kolleginnen und Kollegen in der Stiftung dürften es ohnehin längst bemerkt haben, aber jetzt ist es auch verbrieft und besiegelt: Dana-Sofia Scheeres zählt zu den Besten. Die Industrie- und Handelskammer (IHK) zeichnet jährlich Absolventinnen und Absolventen aus, die ihre Ausbildung mit „sehr gut“ abgeschlossen haben. Mit dabei beim Festakt in der Tonhalle Düsseldorf Mitte November: Dana-Sofia Scheeres. Die Kauffrau für Büromanagement der Stiftung schaffte ihren Abschluss mit 98 von 100 möglichen Punkten. „Ich freue mich riesig über die Auszeichnung“, sagt sie. „Mit meiner Note war ich ohnehin schon sehr zufrieden, aber die Bestenehrung macht diesen Erfolg noch etwas besonderer.“ Mit dem Ende der Ausbildung im Januar dieses Jahres ist ihr Talent der Stiftung nicht verloren gegangen. Sie arbeitet bereits fest beim I.M.U. für das Mitbestimmungsportal. ■



Foto: Melanie Zanini/IHK Düsseldorf

## KURZ GEMELDET

## Know-how für Aufsichtsräte

Foto: Benjamin Jenak



**Viktoria Börner** ist seit dem 1. November am I.M.U. tätig. Hier entwickelt sie Qualifizierungsangebote für Aufsichtsräte weiter. Dabei widmet sie sich den Herausforderungen von Aufsichtsräten ange-

sichts gesellschaftlicher, technologischer und regulatorischer Veränderungen. Sie blickt bereits auf 18 Jahre Berufserfahrung zurück. Zuvor stand die studierte Politikwissenschaftlerin unter anderem als Weiterbildungsentwicklerin in Diensten der TH Köln. ■

## Wissenstransfer aus der Praxis

Foto: Benjamin Jenak



Seit dem 1. September dieses Jahres unterstützt **Yasemin Kizilirmak** das WSI als Sachbearbeiterin im Tarifarchiv. Sie ist Expertin für die Analyse von Tarifverträgen. Damit kennt sie sich durch ihre Zeit bei

Verdi bestens aus. Dort war sie zuvor als Gewerkschaftssekretärin beschäftigt. „Für mich stand immer außer Frage, dass ich auch nach meiner Verdi-Zeit im Mitbestimmungs-Kosmos bleiben würde“, sagt sie. ■

## Sinzheimer-Preis für Milena Herbig

Foto: HSI



Das HSI hat den diesjährigen Hugo Sinzheimer-Preis an **Milena Herbig** vergeben. Die Juristin wurde für ihre Arbeit über Eingruppierung im öffentlichen Dienst ausgezeichnet. Die Dissertation schlie-

ße eine Forschungslücke und trage dazu bei, Lohnungerechtigkeiten aufzudecken, begründete die Jury. Zudem richte sich die Arbeit an eine breite Öffentlichkeit. Der Preis ist mit 3000 Euro dotiert und bietet die Möglichkeit, die Arbeit kostenlos zu veröffentlichen. ■

# Thema: Industrie

**STIFTUNG** Wie wirken sich Zölle auf die deutsche Wirtschaft aus? Wie kann die Industrie von hohen Energiekosten entlastet werden? Oder wie läuft es im Textilmaschinenbau? Mit diesen und anderen Fragen beschäftigen sich Menschen überall in der Stiftung.

Von Fabienne Melzer



**CHRISTINA SCHILDMANN** leitet die Abteilung Forschungsförderung.



**ALEXANDRA SCHÄDLER** leitet am Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) das Referat Wirtschaft und Nachhaltigkeit.



**ALEXANDER SEKANINA** zählt zu seinen Arbeitsschwerpunkten im Referat Wirtschaft des I.M.U. unter anderem Unternehmensfinanzierung, Bilanzierung und Risikomanagement.



**JAN-PAUL GIERTZ** beschäftigt sich am I.M.U. mit strategischem und mitbestimmtem Personalmanagement unter anderem in der Industrie.



**SASKIA FREYE** beantwortet in der Forschungsförderung Fragen zur Transformation der Industrie.



**MALTE LÜBKER** erstellt am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) Entgeltanalysen unter anderem für Industriekaufleute, Maschinenbauingenieure und -ingenieurinnen sowie Chemielaboranten und -laborantinnen.

Fotos: Karsten Schöne (2, 11), Oliver Bellendir (3, 5, 6), Uli Baatz (12), Stephan Pramme (7, 9), Stephen Petrat (4, 13), Fräulein Fotograf (1), privat (8), HSI (10)



**MIRJAM JUNK**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Hugo Sinzheimer Institut (HSI), arbeitet zu Arbeitgeberstrategien zur Entrechtung von Beschäftigten in neuen Sektoren der Industrie.



**TOM BAUERMANN** forscht am IMK vor allem zu Industrie- und Energiepolitik und berät Gewerkschaften in diesen Bereichen. Unter anderem verfasste er einen Report zum Potenzial für einen Industriestrompreis sowie über die Folgen des Inflation Reduction Act für Europa.



**ANA RADIĆ** hat in der Studienförderung unter anderem mit zwei Stipendiaten ein Seminar zur Halbleiterindustrie in Sachsen organisiert.



**THOMAS KLEBE**, Research Fellow am HSI, befasst sich mit dem Thema Sicherung der Tarifbindung in der Industrie.



**SABINE STEPHAN** leitet am IMK das Referat Außenhandel und Handelspolitik und hat mit anderen den IMK-Report „Inflation Reduction Act: Gut fürs Klima, schlecht für Europa?“ verfasst.




**OLGA TIMOCHIN** leitet das Referat II der Studienförderung und führt jährlich die Auslandsakademie in Polen durch, wo Betriebsbesuche auf dem Programm stehen.



**SEBASTIAN DULLIEN**, Direktor des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK), arbeitet unter anderem zu Industriepolitik.



*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.*

A portrait of a man with short brown hair and a light beard, wearing a dark blue sweater over a white collared shirt and olive green trousers. He is standing with his hands in his pockets, looking directly at the camera. Behind him are several European flags, including the German flag (black, red, and gold horizontal stripes) on the left, and others in blue, green, and red to the right.

„Alle europäischen Interessen sind auch deutsche Interessen“, sagt Kosmopolit Cornelius Funke.

## ALTSTIPENDIATEN DER STIFTUNG

# Der Europäer

In Brüssel sucht der Berliner Cornelius Funke den beruflichen Adrenalinkick. Privat will der Jurist damit nichts zu tun haben.

Von **Andreas Schulte** – Foto **Javier Bernal Revert**

**A**m 24. März 2024 erlebte Cornelius Funke einen Adrenalinkick: Der Saal der Bundespressekonferenz ist hell ausgeleuchtet. Kameras sind auf den 39-jährigen Pressereferenten des Innenministeriums gerichtet. Das Fernsehen überträgt live. Gestern haben Terroristen in Moskau 149 Menschen umgebracht. Gerade heute wäre es Sache eines erfahrenen Pressesprechers, Journalisten Rede und Antwort zu stehen. Aber an diesem Wochenende ist keiner in Berlin.

„Mach du das!“, haben sie mir im Ministerium gesagt“, erzählt Funke. Also macht er. Auf dem Podium ruckelt er sich kurz auf seinem Stuhl zurecht, dann skizziert er der Presse mit fester Stimme die angespannte Sicherheitslage in Deutschland. Fragen beantwortet er sachlich und souverän. Wohl kaum einer der Anwesenden ahnt, dass dies hier seine Feuertaufe war.

Das kurze Abenteuer der Pressekonferenz bezeichnet Funke als einen der spannendsten Momente in seinem Berufsleben. „Beruflich suche ich das Adrenalin. Ich brauche solche Situationen.“ Seine Zeit in der Pressestelle des Bundesministeriums des Innern sei herausfordernd und intensiv gewesen. „Und eben auch ein bisschen geil.“

Doch mit dem Journalismus hat er in seiner Berliner Zeit nur geflirtet. Heute lebt und arbeitet Funke in Brüssel. An der ständigen Vertretung Deutschlands bei der EU ist der Jurist Referent im Innenressort. Er vertritt deutsche Interessen vor der EU. „Das

rein Nationale ist nicht mehr“, sagt Funke. „Alle europäischen Interessen sind längst auch deutsche Interessen.“ Funke ist selbst-erklärter Kosmopolit.

Aufgewachsen in Berlin, geht er zeitweilig in Kanada zur Schule. Ganz bewusst sucht er sich die Europa-Universität in Frankfurt an der Oder für sein Jurastudium mit Schwerpunkt auf Europa- und Völkerrecht aus. Er engagiert sich in der Hoch-

deswirtschaftsministerium, aber auch in einer Brüsseler Kanzlei absolviert.

Als das Bundesinnenministerium die Stelle eines Volljuristen ausschreibt, nutzt er die Chance. Ihn habe auch die Verbeamtung gereizt, erzählt er. Bald pendelt er zwischen Berlin und Brüssel. Seine Mission: Er soll zwischen den einzelnen Ressorts im Bund und mit den Mitgliedstaaten die Entwicklung von ETIAS rechtssicher koordinieren. Die neue Onlineabfrage der EU-Länder verlangt von Reisenden aus Ländern ohne Visumzwang Daten und gleicht sie gegen Datenbanken ab.

Stört den Kosmopoliten die Einschränkung der Reisefreiheit? „Nein, das Verfahren ist legitim. Indem wir unsere Außengrenzen sichern, bewahren wir unsere Reisefreiheit im Schengenraum“, sagt er.

Er selbst hat seinen Platz längst dauerhaft in Brüssel gefunden. Nach der erfolgreichen Aushandlung von ETIAS hatte ihn ein Kollege wieder nach Berlin ins Ministerium gelotst, doch seine Partnerin und deren Kind blieben zurück. „Zwischen Berlin und Brüssel jahrelang zu pendeln, ist mit einer ernsthaften Beziehung nicht zu vereinbaren“, sagt Funke. Also zog es ihn nach gut anderthalb Jahren Pressearbeit wieder in die Europastadt.

Den Großteil seiner Freizeit verbringe er mit seiner Partnerin und deren Kind, sagt er. Manchmal sucht er die Ruhe und geht allein golfen. „Privat will ich mit Adrenalin nichts zu tun haben. Dort brauche ich nicht, was ich beruflich bereits habe.“ ■



Foto: privat

Cornelius Funke

schulpolitik, wirkt im Studentenparlament. Im Universitätsorchester sitzt der Cellist im Vorstand, er gründet einen deutsch-polnischen Kulturverein. Unter anderem sein soziales Engagement qualifiziert ihn für ein Stipendium der Hans-Böckler-Stiftung. „Ich habe es genossen, neben dem Studium nicht jobben zu müssen“, sagt er. In Schweden macht er seinen Master of Law. Das zweite Staatsexamen folgt 2014 nach seinem Referendariat, das er teilweise im Bun-



# BÖCKLER

## FÜR AUFSICHTSRÄTE

### Weiterbildung für Aufsichtsräte

Die Hans-Böckler-Stiftung bietet im Jahr 2026 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?

**3. und 4. Februar 2026 in Düsseldorf**

#### Nachhaltigkeit und Risikomanagement

Welche Anpassungen ergeben sich aus CSRD und LkSG?

**3. und 4. März 2026 in Düsseldorf**

#### Nachhaltiges Personalmanagement

Wie beeinflusst HR die nachhaltige Unternehmensführung?

**11. März 2026 in Düsseldorf**

#### Vorstandsvergütung

Welche Möglichkeiten bestehen zur nachhaltigen Ausrichtung?

**25. März 2026, online**

#### Unternehmensfinanzierung

Wie finanzieren Unternehmen die Transformation?

**14. April 2026, online**

#### Strategische Vorausschau:

##### Szenarienentwicklung

Mit welchen Strategien navigieren wir durch unsichere Zeiten?

**21. und 22. April 2026 in Düsseldorf**

#### Bankenregulierung

Welche Neuigkeiten sind relevant für Arbeitnehmervertreter\*innen?

**5. Mai 2026, online**

#### CSRD-Nachhaltigkeitsberichterstattung

Welche Ansatzpunkte gibt es von Wesentlichkeitsanalyse bis Nachhaltigkeitsbericht?

**12. und 13. Mai 2026 in Düsseldorf**

#### Strategische Vorausschau:

##### Resilienz stärken

Wie können wir Krisen und Transformationsprozesse abfedern und konstruktiv nutzen?

**9. und 10. Juni 2026 in Düsseldorf**

#### Offenlegungsverordnung

Welche Inhalte sind wichtig für Arbeitnehmervertreter\*innen?

**23. Juni 2026, online**

#### Planspiel Aufsichtsratssitzung

Wie agieren die Teilnehmer\*innen in der Sitzung?

**25. und 26. Juni 2026 in Düsseldorf**

#### Personalstrategie

Welche Gestaltungsoptionen hat die Mitbestimmung?

**8. und 9. September 2026 in Düsseldorf**

#### Unternehmensstrategie

Wie kann der Aufsichtsrat Einfluss auf die Strategie nehmen?

**23. und 24. September 2026 in Düsseldorf**

#### Machtspiele in Organisationen

Welche Rolle spielt Mikropolitik in der Unternehmensführung?

**29. September 2026 in Düsseldorf**

#### Personalrisikomanagement

Wie können Risiken für und durch das Personal identifiziert werden?

**1. Oktober 2026 in Düsseldorf**

#### Risikomanagement

Wie beugen Unternehmen bestandsgefährdenden Risiken vor?

**5. und 6. Oktober 2026, online**

#### Neues im Aufsichtsratsrecht

Was ist aktuell auf der Agenda?

**13. Oktober 2026, online**

#### Compliance und Mitbestimmung

Worauf müssen Arbeitnehmervertreter\*innen achten?

**4. und 5. November 2026 in Düsseldorf**

#### Fusionen und Übernahmen

Wie managen Unternehmen M&A-Transaktionen?

**9. und 10. November 2026 in Düsseldorf**

#### Verschwiegenheit

Was fällt unter die aktienrechtliche Verschwiegenheitspflicht und das Insiderrecht?

**17. November 2026, online**

#### CSRD & soziale Nachhaltigkeit

Wie können Transparenzpflichten bei der Verankerung sozialer Nachhaltigkeit genutzt werden?

**24. und 25. November 2026 in Düsseldorf**

#### Jahresabschluss verstehen

Wie analysiere ich Finanzberichte kritisch?

**7. und 8. Dezember 2026 in Düsseldorf**

# SEMINARE

## 2026

**Hinweis:** Die Böckler Seminare für Aufsichtsräte 2026 werden zum Teil in Präsenz und zum Teil online veranstaltet.



### „Böckler Spotlight“ Online-Kompaktreihe

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

#### 1. Trumps Diversitätspolitik (DEI)

Wie muss der Aufsichtsrat reagieren?

14. Januar 2026, online, 10–12 Uhr

#### 2. Kapitalanlagen von Versicherungsunternehmen

Was ist wichtig für den Aufsichtsrat von Versicherungsunternehmen?

21. Januar 2026, online, 10–12 Uhr

#### 3. Biodiversität und Sustainable Finance

Was muss der Aufsichtsrat über nachhaltige Finanzstrategien wissen?

25. Februar 2026, online, 10–12 Uhr

#### 4. CSRD 2026: Aktueller Stand

Wo stehen wir beim Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung?

25. März 2026, online, 10–12 Uhr

#### 5. Public Corporate Governance und Top-Managementvergütung

Was gilt für Fair Pay und Vergleichsgruppen bei öffentlichen Unternehmen?

29. April 2026, online, 10–12 Uhr

#### 6. Künstliche Intelligenz mitbestimmen

Welche Rolle hat die Arbeitnehmervertretung bei Einführung von KI?

13. Mai 2026, online, 10–12 Uhr

**SAVE THE DATE** Böckler Konferenz für Aufsichtsräte, 17. und 18. Juni 2026 in Berlin

#### ANMELDUNG UND WEITERE INFORMATIONEN:

Anmeldung zu den Seminaren und ausführliche Informationen unter

[www.mitbestimmung.de/ar-seminare](http://www.mitbestimmung.de/ar-seminare)

Es fallen keine Gebühren und Übernachtungskosten an.

Lediglich die Fahrtkosten sind von den Teilnehmenden selbst zu tragen.

#### GESAMTPROGRAMM:

Viktoria Börner, Telefon: 0211/7778-148, Stefanie Ummelmann, Telefon: 02 11/77 78-310

E-Mail: [seminare@boeckler.de](mailto:seminare@boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

# Lust am Tabubruch langweilt

**ZEITGESCHICHTE** Götz Aly hinterfragt in seinem neuen Buch auch allzu geradlinige Erzählungen vom heroischen Widerstand der Gewerkschaften. Doch zuweilen schießt er über das Ziel hinaus.



Der streitbare Publizist Götz Aly hat eine neue Geschichte des Nationalsozialismus geschrieben. Im Epilog ruft er den Leser dazu auf, gewahr zu sein, dass der Nationalsozialismus keine bloß tote Vergangenheit ist. Aly sieht die Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei (NSDAP) als Partei der „Aufstiegsfreudigen“. Er nimmt das Bekenntnis zum deutschen Sozialismus, das im

Namen der Partei enthalten war, durchaus ernst und arbeitet heraus, wie populär Instrumente wie Miet-, Kündigungs- und Pfändungsbremsen waren.

Aly widmet sich dem Judenhass der Nationalsozialisten und ihrer Propagandamaschine, dem Kampf gegen das katholische Milieu, dem mörderischen Charakter des Krieges und dem Weg der Deutschen in eine „Verbrechensgemeinschaft“. Es gelingt Aly, viele Facetten des Nationalsozialismus zu thematisieren, die bislang eher unterbelichtet geblieben sind, und er akzentuiert so manches neu. Doch der investigative Habitus und die Lust am angeblichen Tabubruch können manchmal etwas ermüdend sein. Beispielhaft lässt sich dies daran zeigen, wie der Autor die Geschichte der Gewerkschaften nach 1933 erzählt.

Hier argumentiert Aly durchaus ikonoklastisch, dass der Nationalsozialismus die freien Gewerkschaften in das System der Deutschen Arbeitsfront (DAF) gewissermaßen „elegant eingegliedert“ hat. Er verweist darauf, dass Teile des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes (ADGB) sich den Nazis anbiedern versuchten, nachdem diese den 1. Mai zum Feiertag gemacht hatten. Genüsslich zitiert er den Aufruf des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes vom April 1933 an seine Mitglieder: „Der deutsche Arbeiter soll am 1. Mai standesbewusst demonstrieren, soll ein vollberechtigtes Mitglied der deutschen Volksgemeinschaft werden.“ Während der ADGB als Dachorganisation am 2. Mai zerschlagen wurde und viele materielle Werte

der Gewerkschaftsbewegung in die Hände der Nationalsozialisten fielen, wurden die Einzelgewerkschaftsorganisationen erst sukzessive in die DAF überführt. Die Mitgliedsbeiträge wurden weiter von den Kassierern der Einzelgewerkschaften eingesammelt und nun an die Nationalsozialistische Betriebszellenorganisation (NSBO) überwiesen.

Aly verweist auf sozialdemokratische Gewerkschafter, die auf die Seite des Nationalsozialismus wechselten. Es gehörte, laut Aly, zum gezielten Kalkül der Nazis, den Arbeitern ihre vertrauten Basisorganisationen und die erworbenen Ansprüche nicht zu nehmen, sondern selbige in ihre eigenen Organisationen zu überführen. Hier hat er Details recherchiert, die Anlass geben, allzu geradlinige Erzählungen vom Widerstand der Gewerkschaften gegen den Nationalsozialismus zu hinterfragen.

Doch von einem angeblich „einvernehmlichen Übergang“ des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes (DMV) zur DAF wird man kaum sprechen können. Dazu gibt es zu viele Belege dafür, dass die Gewerkschaften zu den stärksten Gegnern des Nationalsozialismus zu zählen sind, ebenso wie für das enorme Gewaltpotenzial der Diktatur. Aly schießt hier über das Ziel hinaus. Unhaltbar scheint in diesem Zusammenhang seine steile These, das Prinzip „Ein Betrieb, eine Gewerkschaft“ habe seine Ursprünge in der DAF. Die Idee der Einheitsgewerkschaft sei, so Aly, nicht aus der Verfolgung und dem Widerstand heraus geboren, sondern aus der DAF-Erfahrung vieler Nachkriegsfunktionäre. Hier bleibt es bei einer puren Behauptung des thesenstarken Autors, da er keine einzige Quelle für seine These aufbringen kann. ■

Von **Stefan Berger**, Ruhr-Universität Bochum

Götz Aly: **Wie konnte das geschehen?** Deutschland 1933 bis 1945. Frankfurt/Main, S. Fischer 2025, 768 Seiten, 34 Euro

## Fazit

**LESENSWERT TROTZ  
MANCHER ZUSPITZUNG**



## Gemeinsame Arbeitsstelle feiert Jubiläum



Der Kooperationsvertrag, der 1975 zwischen der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall geschlossen wurde, begründete eine einmalige Zusammenarbeit. Aus ihr ging eine gemeinsame Arbeitsstelle hervor. Zum 50. Jubiläum nimmt ein Sammelband die Zukunft von Mitbestimmung und Partizipation in den Blick. Im Zentrum der Beiträge steht die Frage, wie sich demokratische Gestaltungsmöglichkeiten in Zeiten wirtschaftlicher und ge-

gesellschaftlicher Umbrüche weiterentwickeln. Die Beiträge reflektieren historische Entwicklungen, analysieren aktuelle Herausforderungen und diskutieren Ansätze für die Weiterentwicklung von Mitbestimmung und Partizipation. ■

Von **Kay Meiners**

Manfred Wannöffel/Fabian Hoose/Claudia Niewerth/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): **Mitbestimmung und Partizipation 2030**. Demokratische Perspektiven auf Arbeit und Beschäftigung. Baden-Baden, Nomos 2025. 502 Seiten, 124 Euro, PDF kostenlos

## Rente: Von den Nachbarn lernen



„Absicherung gegen Armut und Sicherung des Lebensstandards im Alter“, das sind die Anforderungen, die für die Autoren Braun, Elwing und Rätz an ein „gerechtes und solidarisches Rentensystem“ zu stellen sind. Sie legen dar, dass das bestehende Umlageverfahren in der Rentenversicherung geeignet ist, diese Anforderungen zu erfüllen, wenn – wie in den Nachbarländern Österreich und Schweiz – die Politik an bestimmten Stellschrauben drehen würde. Genannt werden die Einbezie-

hung von Selbstständigen in die gesetzliche Rentenversicherung, die Erhöhung der Beitragsbemessungsgrenze und Abgaben aus Kapitaleinkünften. Die steigende Anzahl an Armutsrenten auf oder unter dem Grundsicherungsniveau könnte so gebremst werden. ■

Von **Dirk Mantén**

J. Braun/J. Elwing/W. Rätz: **Rente statt Rendite!** Eine solidarische und armutsfeste Alterssicherung ist möglich. AttacBasisText 63. Hamburg, VSA – Verlag 2025. 96 Seiten, 8,50 Euro

## DREI FRAGEN AN OLIVER NACHTWEY

Foto: Derek Li Wan Po/Uni Basel



Der Professor für Sozialstrukturanalyse an der Universität Basel geht destruktiven Einstellungen auf den Grund.

### Ist demokratischer Faschismus nicht ein Widerspruch?

Gemeint ist ein Faschismus, der aus der Demokratie heraus entsteht, der aber in seiner Lust an der Erniedrigung bestimmter Gruppen, in seinem Willen, demokratische Institutionen zu zerstören, auch faschistisch ist. Er wird von Menschen getragen, die vordergründig Demokraten sind, die aber die liberale Demokratie zerstören wollen.

### Wie destruktiv sind Menschen, und was treibt sie dazu?

Erschreckend viele Menschen stimmen der Aussage zu, dass unter bestimmten Umständen Gewalt gerechtfertigt ist und das System in Schutt und Asche gelegt werden sollte. In den USA sehen wir, dass solchen Aussagen auch Taten folgen. Die liberale Demokratie verspricht diesen Menschen keine bessere Zukunft mehr. Sie sehen sich in einer Nullsummengesellschaft, in der ihr eigenes Stück Kuchen immer kleiner wird. Gleichzeitig holen aus ihrer Sicht Liberale immer mehr Migrantinnen, Frauen oder Menschen mit anderen Sexualitäten mit an den Tisch. Deshalb wollen sie den ganzen Tisch abräumen.

### Was hilft gegen destruktive Einstellungen?

Die Idee eines neuen Gesellschaftsvertrags, der allen Menschen größere Mitbestimmungsrechte gibt, der sowohl gesellschaftlichen Reichtum als auch gesellschaftliche Lasten gerecht verteilt. Eine Gesellschaft, in der Wohnen bezahlbar und das Internet reguliert ist, in der Mitbestimmung am Arbeitsplatz wächst und Arbeit nicht weiter prekariert wird. ■

Die Fragen stellte **Fabienne Melzer**.

## Gefahren früher erkennen



Betriebe, die mit Personalabbau und Umstrukturierungen beschäftigt sind, vernachlässigen in dieser kritischen Phase häufig den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Um hier vorzusorgen, hat die Arbeitspsychologin Anja Gerlmaier ein Verfahren für eine anlassbezogene Gefährdungsbeurteilung entwickelt, mit der Belastungen früh erkannt und

Risiken verringert werden können. Gefördert wurde das Projekt von der Hans-Böckler-Stiftung.

Das Verfahren wurde bereits bei den Deutschen Edelstahlwerken in Siegen erfolgreich erprobt. Dort hatte die Konzernmutter, die Swiss Steel Group, nach einem Auftragseinbruch im Jahr 2023 eine Umstrukturierung beschlossen, bei der Stellen abgebaut und Verantwortlichkeiten neu verteilt wurden. Mit dem neuen Verfahren gelang es, Maßnahmen zur Reduzierung von Gefährdungen zu verabreden wie eine Grenze für Überstunden, Pausenablosungen in der Stahlproduktion sowie die Einrichtung eines Pausenraums und Regeln zu Bildschirmpausen.

Das Verfahren ist mehrstufig. Ziel ist es, das Unternehmen zu verstehen und mit einem partizipativen Ansatz Gefährdungen für die Beschäftigten zu minimieren. Nachdem der Arbeitsschutzausschuss kritische Unternehmensbereiche identifiziert hat, werden erste Workshops zur Sensibilisierung veranstaltet. Dann interviewen Zweier-teams aus Betriebsratsmitgliedern und Arbeitsschutzakteuren die Beschäftigten, um zu verstehen, welche Probleme es gibt und über welche Ressourcen die Beschäftigten und das Unternehmen verfügen. Anschließend machen sich Beschäftigte und Führungskräfte Gedanken über Verbesserungen, zunächst getrennt voneinander, um dann gemeinsam einen verbindlichen Maßnahmenplan zu erarbeiten.

Die wirtschaftliche Lage der Deutschen Edelstahlwerke, die über mehrere Standorte verfügen, ist aktuell weiter sehr herausfordernd. Für die Beschäftigten ist es in einer solchen Stresssituation sicher von Vorteil, wenigstens über einen modernen Gesundheitsschutz zu verfügen. ■

Von **Sophie Deistler**

Anja Gerlmaier: **Gesundheit stärken in der Transformation.** Entwicklung und Erprobung eines partizipativen Verfahrens zur anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung. Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper Forschungsförderung Nr. 380. Düsseldorf 2025. 55 Seiten

## Chemie braucht Innovationen



Diese Studie beleuchtet den Arbeitsmarkt in drei Kernbranchen der IGBCE, Chemie, Pharma und Kunststoff. Der Arbeitsmarkt steht ganz im Zeichen der schwierigen Auftragslage der Branche. Stellenmeldungen, Gründungen und Investitionen sind schwach. Entscheidend für die Zukunft sind, so die Autoren Enzo Weber und Gerd Zika, neue Geschäftsmodelle und Innovationen, um einen Transformationswettbewerb in Gang zu setzen. ■

Von **Kay Meiners**

Enzo Weber/Gerd Zika: **Der Arbeitsmarkt in der Chemie, Pharmazie und Kunststoff produzierenden Industrie.** Lage und Trends. Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper Forschungsförderung Nr. 376. Düsseldorf 2025. 46 Seiten

## Impulse, Reports, Kommentare

Weitere Veröffentlichungen aus der Stiftung  
[boeckler.de](https://boeckler.de)



## Diversität in der Praxis



Die Vielfalt der Belegschaft, was Geschlecht, Alter, Religion, sexuelle Orientierung, kulturellen Hintergrund oder Behinderungen angeht, wird heute in den Unternehmen stärker thematisiert. Claudia Niewerth und Simone Rom vom Helex Institut versammeln vier recht unterschiedliche Fallstudien, in denen Betriebsräte verschiedene Formen von Inklusion und Diversität managen oder fördern. Dabei benennen sie einen

gemeinsamen Erfolgsfaktor solcher Projekte: ein Klima, in dem auch alle Stimmen gehört und geschätzt werden. ■

Von **Sophie Deistler**

Claudia Niewerth/Simone Rom: **Diversität.** Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmungspraxis Nr. 65. Düsseldorf 2025. 40 Seiten

## DAS POLITISCHE LIED



### Xenia Rubinos: Mexican Chef (2016)

Brown walks your baby  
Brown walks your dog  
Brown raised America in place of its mom  
Brown cleans your house  
Brown takes your trash  
Brown even wipes your granddaddy's ass

## EIN SONG FÜR DIE UNSICHTBAREN

**D**ie US-amerikanische Sängerin Xenia Rubinos ist in Brooklyn unterwegs, um Besorgungen zu machen. Die Restaurants entlang der Straße bereiten sich auf den Abend vor, als der Musikerin etwas auffällt: Es sind vor allem Latinos, die im Hintergrund als Köche, Helfer und Barpersonal arbeiten. Die vorderen Gasträume hingegen werden von weißen Kellnern hergerichtet. „Ich sah immer wieder die gleiche Szene“, erklärt sie. „Von hinten war komplett andere Musik zu hören: Ranchera, mexikanische Musik und Bachata. Vorne lief aktuelles Zeug, irgendwelche Indie-Musik.“ Auf dem Weg nach Hause gehen ihr Reime durch den Kopf, sie überlegt, eine Kurzgeschichte zu schreiben. Als sie später mit ihrem Schlagzeuger im Proberaum sitzt, wird aus der Idee binnen zwei Stunden ein Song. Zu einem rohen Funk-Beat skandiert Rubinos: „French bistro, Dominican chef/Italian restaurant, Boricua chef/Chinese takeout, Mexican chef/Nouveau America, Bachata in the back“.

„Boricua“ ist eine Selbstbezeichnung der Puerto Ricaner. Und Bachata, das ist eine Tanzmusik aus der Dominikanischen Republik, in

der ganzen Karibik so populär wie hierzulande Schlager. Xenia Rubinos, in Connecticut geboren, hat selbst Wurzeln in der Karibik: Ihr Vater ist Kubaner, die Mutter Dominikanerin.

In Strophen, die an Kinderreime erinnern, zählt Rubinos auf, wie Arbeitskräfte aus Lateinamerika den Laden am Laufen halten: Braun führt deinen Hund Gassi, Braun putzt das Haus, Braun wischt deinem Opa den Hintern ab. Braun hat Amerika großgezogen, als die Mama nicht da war. Wir bauen die Ghettos und reißen sie wieder ab.

„Wir dachten, der Song wäre ein Witz“, sagt Rubinos. „Aber er ist eine Art Gruß an die unsichtbaren Arbeitskräfte, die unsere Stadt am Laufen halten.“ Das Kostüm, das Rubinos im Musikvideo trägt, erinnert an Judy Garlands Performance des Songs „Get Happy“ aus dem Film „Summer Stock“ von 1950. Eine zweite Inspiration für das Video ist die kubanische Sängerin La Lupe, die Königin des Latin Soul. La Lupe, ein Freigeist und ein unchoreografiertes Naturtalent, streut in ihre Tanzeinlagen gern Bewegungen ein, als würde sie Wäsche waschen, ihren

Schmuck fortwerfen oder ihren Kragen zu rechtzupfen.

In „Mexican Chef“ singt Rubinos zwei Zeilen auf Spanisch: „Toma chocolate/paga lo que debes“. Das heißt wörtlich: Trink deine Schokolade, zahl, was du schuldig bist. Sie stammen aus dem Song „El Bodeguero“ (der Weinhändler) der kubanischen Band Orquesta Aragón. In den USA hat Nat King Cole ihn in den 1950er Jahren bekannt gemacht. Die Zeilen sind in Lateinamerika eine Redewendung, die bedeutet: Wenn du genießt, musst du auch die Verantwortung tragen. Das ist mehr als ein Wink: In Xenia Rubinos Song werden sie zum Aufruf, die Arbeitskräfte aus Lateinamerika angemessen zu behandeln. ■

Von **Martin Kaluza**

Das Lied hören:



El Bodeguero:





DURCHGEKLIKT

## Vernetzung gegen Hass



<https://www.das-nettz.de>

**H**ate Speech ist in Zeiten von Social Media ein riesiges Problem. Geschützt durch vermeintliche Anonymität oder manchmal auch mit Klarnamen werden politische Gegner beleidigt, teilweise sogar mit volksverhetzendem Inhalt.

Die Berliner Vernetzungsstelle Das NETTZ – eine Kombination aus „Netz“ und „nett“ – will dieser Entwicklung entgegentreten und setzt sich für eine konstruktive, wenigstens verträgliche Diskussionskultur im Netz ein. Das macht sie auf verschiedene Arten: Zum einen bietet sie Workshops an und geht damit unter anderem in Unternehmen. Sie will Wissen über Hate Speech vermitteln und einen selbstbewussten Umgang mit Hass und Desinformation im Netz stärken. Dazu gehört das Wissen, wie Algorithmen funktionieren: Wer einmal länger radikale Inhalte geklickt hat, wird von noch radikalerem Stoff geflutet. Ausgewogenheit und Gegenrede werden vom Algorithmus nicht belohnt.

In einem aktuellen Kooperationsprojekt will Das NETTZ herausfinden, was das sogenannte „unsichtbare Drittel“ der Gesellschaft bewegt, also

jener Bevölkerungsteil, der sozial, ökonomisch und politisch schlecht eingebunden ist und unter dem Radar der öffentlichen Aufmerksamkeit lebt. Mittels Fokusgruppen und Onlinebefragungen soll herausgefunden werden, womit sich diese heterogene Bevölkerungsgruppe im Netz auseinandersetzt, wie man sie dort erreicht und wie sie von der Zivilgesellschaft besser angesprochen werden kann.

Auf der Seite findet sich ein Glossar von Begriffen der digitalen Welt, außerdem Studien, Termine und Tagungsberichte, aktuell zum Beispiel dazu, wie Betroffene durch den Digital Services Act (DSA) der EU ihre Verbraucherrechte nutzen können. Zentrales Tool der Seite ist die Initiativen-Suchfunktion, über die Gruppen und Vereine gegen Hate Speech zu finden sind. ■

Von Gunnar Hinck

### Fazit

**EINE WICHTIGE INITIATIVE  
MIT HOHEM NUTZWERT**

## BLOGS UND PODCASTS

### Wohlstand für alle

Mehrmals im Monat gehen Wolfgang Schmitt und Ole Nymoen via YouTube auf Sendung. Dabei kommen die beiden gediegen daher. Doch sie stellen radikale linke Fragen. Aktuell sezieren sie die Rentendebatte und kommen zu dem Schluss, dass unter dem Label „Generationengerechtigkeit“ Arbeitnehmer gegeneinander ausgespielt werden. Warum, fragen sie, wird nicht etwa das gewaltige Vermögen in Deutschland für die Finanzierung der Rente herangezogen? ■



### Anregungen aus Österreich

Der A&W-Blog ist der Ableger des traditionsreichen Magazins „Arbeit und Wirtschaft“ der Arbeiterkammer Österreichs und hat sich zu einem der bedeutendsten politischen Blogs des Landes entwickelt. Und das mit einer bemerkenswerten Taktzahl: Fast jeden Werktag gibt es einen neuen Beitrag. Interessant sind viele Texte auch aus deutscher Sicht. So wird der deutsche Bundeshaushalt analysiert oder die Rede vom Bürokratieabbau etwa mit diesem Satz auseinandergenommen: „Die Zukunftsfähigkeit moderner Staaten entscheidet sich nicht an der Zahl gestrichener Formulare, sondern an ihrer Fähigkeit, zu lernen, zu koordinieren, vorausschauend zu planen.“ ■



## AUS DER STIFTUNG

### LABOR.A 2025 kompakt

Die diesjährige Labora stand unter dem Motto „Gerechtigkeit“ und war die bislang erfolgreichste mit Blick auf Besucherzahlen und Feedback. Gerechtigkeit, das heißt, es ging um die gerechte Verteilung von Macht und Möglichkeiten und natürlich um gerechte Arbeitswelten. 130 Speakerinnen und Speaker aus Forschung, Mitbestimmung und Unternehmen sprachen auf 36 Bühnen zu so unterschiedlichen Themen wie kreative Arbeit in Zeiten von KI, gerechte Zugänge in der Arbeitswelt, mehr Weiterbildungsmöglichkeiten in der Teilzeit und den inflationären Gebrauch von Fremdwörtern als Mittel der sozialen Abgrenzung. Durch die übersichtliche Suchleiste lassen sich problemlos Videos und Kurzzusammenfassungen finden. Wer nicht dabei war, kann auch jetzt in die Labora eintauchen. ■



Foto: Manifest Film



### „Tata“.

D/RO/NL 2025.

Regie: Radu Ciorniciuc,

Lina Vdovii

Kinostart:

4. Dezember 2025

## FILMTIPP

### Wenn der Chef prügelt

Der Arbeiter Pawel aus Moldawien hat sein Leben lang in prekären Jobs verbracht. Zurzeit ist er als Wanderarbeiter in der Landwirtschaft Italiens unterwegs. Seine Familie ist zerrüttet, die Ehefrau hat ihn längst verlassen, Tochter Lina gar den Kontakt komplett abgebrochen. Denn Pawel war ein gewalttätiger Vater, schlug Mutter, Lina und ihre Schwester jahrelang. Aber er ist selbst Opfer von Gewalttaten durch den Arbeitgeber, und das nicht erst seit gestern. In seiner Verzweiflung schickt er Lina ein Video, in dem er seine Blessuren – schwere Hämatome – dokumentiert, bittet die Tochter um Hilfe.

Die Zusendung kommt nicht von ungefähr, Lina veröffentlicht als Journalistin investigative Reportagen. Beim Ansehen der Bilder haben sie und ihr Lebenspartner, der Journalist Radu, nur einen Gedanken: im Sinne des Vaters undercover zu recherchieren. Nach einem Treffen statten sie Pawel mit einer Kamera aus, um seinen Arbeitsalltag festzuhalten und den Gewalttäter dingfest zu machen. Diese Bilder bilden das Gerüst für ihren Film „Tata“ (Vater). Sie zeigen Attacken von übelster verbaler Gewalt bis zum Prügeln mit Fäusten und Gegenständen als Reaktion auf Pawels Gehaltsnachforderungen.

Unterstützung erhalten Pawel und Lina vom italienischen Gewerkschaftsdachverband CGIL, der sich auch um die Belange Soloselbstständiger und migrantischer Arbeitskräfte kümmert. Gemeinsam suchen sie den Gewerkschaftssekretär auf, der die Rechtslage erklärt und mit Pawel eine Klage auf Gehaltsnachzahlung vorbereitet.

Nach und nach entsteht nebenbei auch ein Psychogramm für Pawels gewaltvolles Verhalten in der Familie. Lina kann zwar nachvollziehen, dass der Vater durch die Arbeit völlig zerrüttet ist, will jedoch keinesfalls, dass er jemals Einfluss auf ihre eigene Familie nimmt. So ist „Tata“ eines der ungewöhnlichsten und intimsten Filmprojekte dieses Jahres über die Bedingungen der informellen Arbeit in Europa. ■

Von Jürgen Kiontke

**RÄTSEL** Im Jahr 1927 werden in den USA die beiden italienischen Einwanderer Sacco und Vanzetti hingerichtet. Sie sollen einen Raubmord begangen haben. Doch die Beweise gegen die beiden sind dürftig. Das Urteil wird zum Skandal.

Von Guntram Doelfs

Foto: Getty Images





**M**it Handschellen aneinander und an einen Bewacher gekettet, sitzen Nicola Sacco (rechts) und Bartolomeo Vanzetti (Mitte) auf einer Bank im Gerichtsgebäude der US-Stadt Dedham in Massachusetts. Die italienischen Einwanderer werden verdächtigt, einen Raubmord begangen zu haben. Es ist ein denkwürdiger Prozess, der wegen seiner offensichtlichen Unfairness in die Annalen der US-Justizgeschichte eingehen wird. Sacco und Vanzetti wird er nach jahrelanger Haft das Leben kosten.

Die beiden italienischen Einwanderer leben in der Nähe von Boston. Sacco stammt aus Torremaggiore in Apulien, ist bettelarm und wird es auch lange bleiben. Erst als er die Facharbeiterausbildung in einer Schuhfabrik abschließt, verdient er etwas mehr Geld. Auch Vanzetti ist ein armer Schlucker. Der gebürtige Piemonteser schlägt sich mit Gelegenheitsjobs durch und besitzt einen Fischkarren, von dem er Aale verkauft.

Im Jahr 1917 lernen beide sich kennen, denn sie teilen gemeinsame politische Überzeugungen. Sie sind Anhänger des kommunistischen Anarchisten Luigi Galleani, der in den USA das kapitalistische System stürzen will – auch mit Gewalt. Die beiden schreiben bis zum Verbot 1918 für seine italienischsprachige Zeitung *Cronaca Sovversiva*, auf Deutsch „subversive Chronik“. Galleanis Anhänger schrecken auch vor Bombenanschlägen nicht zurück. Ob Sacco und Vanzetti selbst an gewaltsamen Aktionen beteiligt waren, ist allerdings unbelegt.

Die Kombination „Migrant“ und „radikal“ reicht in den Augen vieler Amerikaner, sie zu suspekten Personen zu machen. Das wird eine große Rolle spielen, als am 15. April 1920 fünf Gangster den Zahlmeister einer Schuhfabrik in South Braintree bei Boston überfallen. Sie erbeuten 15.976 Dollar und erschießen den

Zahlmeister und einen Wachmann. Die Täter können flüchten, doch sehr schnell werden zwei Männer verhaftet und angeklagt: Es sind Sacco und Vanzetti. Beide haben bei der Verhaftung Waffen dabei und verwickeln sich bei der Befragung in Widersprüche. Dennoch ist die Beweislage mehr als dürrig: Beide haben ein Alibi. Mehr als ein Dutzend Zeugen geben zu Protokoll, dass die Angeklagten zur Tatzeit woanders waren. Zu einer vermeintlich von Sacco abgefeuerten Kugel gibt es unterschiedliche Gutachten. Dafür macht Richter Webster Thayer während des laufenden Prozesses deutlich, wie sehr er Italiener und besonders Anarchisten verachtet und hasst. Die Angeklagten werden am 14. Juli 1921 von den Geschworenen schuldig gesprochen.

Es kommt zu weltweiten Massenprotesten, weil der Prozess offenkundig unfair geführt wird. Botschaften der USA müssen in etlichen Ländern beschützt werden. Zahlreiche Prominente, darunter der Nobelpreisträger Albert Einstein, setzen sich für die Verurteilten ein. Jahrelang versuchen die Anwälte, eine Berufung zu erreichen. Richter Thayer schmettert alle Versuche ab. Er verurteilt die Angeklagten zum Tode. Nach Jahren in Haft sterben beide am 22. August 1927 auf dem elektrischen Stuhl.

Ob sie zu den Tätern gehören, wird sich wohl nie mehr aufklären lassen. Für viele Linke wird ihr Schicksal zum Symbol der Unterdrückung durch die Mächtigen und die Mainstream-Kultur. Im Jahr 1935 widmet die Folk-Legende Woody Guthrie den beiden den Song „Two Good Men“. Am berühmtesten ist aber wohl „Here’s to you“ von Joan Baez aus dem 1971 erschienenen italienischen Spielfilm „Sacco und Vanzetti“. Baez erobert damit die Charts, auch in vielen europäischen Ländern. Die Hingerichteten werden damit endgültig zu einem Symbol der Popkultur. ■

## Rätselfragen

Den Soundtrack zum Spielfilm „Sacco und Vanzetti“ (1971) steuerte ein berühmter italienischer Filmkomponist bei. Von wem stammt der Soundtrack?

Am Tag nach der Hinrichtung fand in einer deutschen Großstadt eine der größten Protestdemonstrationen der Weimarer Republik statt, an der rund 150.000 Menschen teilnahmen. Welche Stadt ist gemeint?

Die Zeit von 1917 bis 1920 war in den USA zunehmend geprägt von einer Hysterie gegen kommunistische und anarchistische Bewegungen, die nach Ende des Ersten Weltkrieges auch in den USA an Boden gewannen. Wie wird diese Phase genannt?

Alle richtigen Einsendungen, die bis zum **25. Januar 2026** 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](mailto:redaktion@boeckler.de)

## Auflösung der Rätselfragen 05/2025

Riesengebirge/Helsinki/  
Marlene Dietrich

Der 1. Preis geht an Frank Walensky-Schweppe aus Hamburg. Die weiteren Preise gehen an: Maria Dicker aus Stuttgart, Hartmut Eisermann aus Frankfurt und Angelika Bausch aus Gießen.

# BRIEFE, E-MAILS UND MEINUNGEN



ZUR INFOGRAFIK „AUTOKRATISCHE WELLE“ IN AUSGABE 05/2025

## Mahnung

Nici C. Skwirblies schreibt auf Instagram:

„Besorgniserregend und mahnend zugleich!“

## Gruselig

Surani Loibl schreibt auf Instagram:

„Das ist gruselig. Wir alle tragen Mitverantwortung, die Demokratie in Deutschland zu schützen.“

ZU PRO & CONTRA „BRAUCHEN WIR EINE KARENZZEIT BEI DER PFLEGEVERSICHERUNG?“ IN AUSGABE 05/2025

## Klares Nein

Thomas Oberwinter schreibt per E-Mail:

„Zu der Karenzzeit sage ich ausdrücklich: Nein! Wenn eine

Pflegebedürftigkeit eintritt, dann müssen auch Leistungen gezahlt werden. Ich bin eindeutig der Meinung von Anja Piel.“

## Untragbare Idee

Ralf Hoffmann kommentiert auf Facebook:

„Man wünscht Herrn Schöncke nicht, dass er selbst pflegebedürftig wird. Wie bei uns in der Familie auch, warten viele viel zu lange. Teilweise will die hilfsbedürftige Person es selbst auch erst spät anerkennen, wenn es gar nicht mehr geht oder beispielsweise ein Sturz die Lebenssituation abrupt verändert. Die Pflege muss sehr schnell einsetzen, sonst ist eine untragbare Unterversorgung da.“

## Menschenverachtend

Auf Facebook kommentiert Andreas Rahe:

„Pflegebedürftigkeit ist schlimm genug. Eine Bestrafung dafür menschenverachtend.“

## Am besten für immer

Bernd Brunnet kommentiert auf Facebook:

„Vielleicht sollte man die Karenzzeit auf lebenslänglich ausdehnen. Dann spart man sich die Zwischenschritte. Auch Bismarck hat bei Einführung der Rentenversicherung ein Rentenalter angesetzt, welches kaum jemand er-

reichte. Dieses Prinzip kann man auf alle Versicherungen ausdehnen. Man zahlt nur ein, bekommt aber nichts. Auf einen Schlag wären alle Versicherungen saniert. Prämien gibt es nur für Vorstände, Aufsichtsräte und Beiräte.“

ZUM BEITRAG „ZÄHE AUFHOLJAGD“ IN AUSGABE 05/2025

## Bitte mehr davon

Johoneeeey schreibt auf Instagram:

„Bitte mehr solche Berichte.“

ZUM BEITRAG „DIE BLAUE WELLE“ IN AUSGABE 05/2025

## Politikversagen

Rolf Schikorr schreibt per E-Mail:

„Ich glaube, das Magazin hat immer noch nicht kapiert, warum die AfD mittlerweile so stark geworden ist. Ihre Stärke ist das weitgehende Versagen der sich selbst demokratisch nennenden Parteien und nicht, dass die Wähler der AfD schlecht verdienen, weniger gebildet oder arbeitslos sind. Was soll diese Stigmatisierung? Als diese Menschen noch andere Parteien und vor allem die SPD wählten, waren sie Demokraten. Nun sollen sie auf einmal Nazis geworden sein?“

ZUM BEITRAG „KEIN AUFSTIEG OST“ IN AUSGABE 05/2025

## Leider wahr

Sven Habedank, Volkswagen AG, schreibt auf LinkedIn:

„Leider, aber man kann daran arbeiten.“

## Ein-Euro-Shop

Rolf Klotz schreibt auf LinkedIn:

„Wirtschaftliche Transformation? War das nicht der Ein-Euro-Shop namens Treuhand?“

ZUM BEITRAG „WIR SCHAFFEN DAS NUR GEMEINSAM“ IN AUSGABE 05/2025:

## Hilfe ist notwendig

Auf Facebook schreibt Helga Durigo:

„Die Menschen, um die es in dem Beitrag geht, sind jetzt zehn Jahre hier. Viele von ihnen glauben, sie würden alles allein stemmen können, und fallen hinterher über ihre eigenen Füße.“

ZUM „RÄTSELHAFTEN FUNDSTÜCK“ ÜBER DEN FILM „DIE NEUE GROSSMACHT“

## Sehr schön gemacht

Ulrich Lehmann, Professor of Design Practice and Theory an der New School in New York, schreibt per E-Mail:

„Sehr schön gemacht und gut und griffig geschrieben. Danke!“

## Und Ihre Meinung?

Sie haben sich so richtig geärgert über einen Beitrag oder fanden eine Reportage ganz toll? Schreiben Sie uns! [redaktion@boeckler.de](mailto:redaktion@boeckler.de)

Die Redaktion wünscht allen Leserinnen und Lesern schöne Feiertage und einen guten Rutsch ins neue Jahr.



## 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:** Eva Quenzel, Angelika Söhne  
**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:** Benjamin Jenak, Cordula Kropke, picture alliance / dpa  
**Verlag:** Bund-Verlag GmbH, Postfach, 60424 Frankfurt/Main,  
kontakt@bund-verlag.de

**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](http://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 2026

## Betriebsratswahlen

Von März bis Mai 2026 wählen viele Beschäftigte ihre Betriebsräte. Mitbestimmung am Arbeitsplatz, das zeigen Studien der Hans-Böckler-Stiftung, verbessert nicht nur Einkommen und Arbeitsbedingungen, sie schützt auch vor undemokratischen Tendenzen. Dennoch gibt es nicht überall Betriebsräte, auch wenn die Belegschaften ein Recht darauf haben – nicht selten, weil die Arbeitgeber es verhindern. Nach Berechnungen des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts wird jede fünfte Betriebsratswahl durch den Arbeitgeber behindert.

Auch in diesem Jahr werden wieder neue Kandidatinnen und Kandidaten zur Wahl antreten, manchmal auch ganze Gremien zum ersten Mal ins Amt kommen. Was bewegt Neulinge, sich für den Betriebsrat zu engagieren, wie gelingt es, einen Betriebsrat neu zu gründen, und wie funktioniert Wahlwerbung in Zeiten von TikTok und Co?

## 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](mailto:redaktion@boeckler.de)  
[magazin-mitbestimmung.de](http://magazin-mitbestimmung.de)





## BORCHERS- STRASSE 18, 52072 AACHEN

**Stefan Prömpler (61)** lebt gemeinsam mit seiner Frau in Eschweiler.

Von **Andreas Schulte**  
Foto **Stephen Petrat**

„Ich bin seit 45 Jahren Bäcker und liebe meinen Beruf. Angefangen habe ich in einer kleinen Bäckerei. Aber in der Industrie wird besser bezahlt, deshalb bin ich schon seit den 1990er Jahren bei Lambertz in Aachen. Als Anlagen- und Linienführer produziere ich die Teige etwa für die bekannten Aachener Printen und Dominosteine. Wenn ich morgens in den Betrieb gehe, komme ich nach all den Jahren auch ein Stück weit nach Hause. Der Geruch dort ist für mich Heimat.“

Die Arbeit ist teils technisiert, aber vieles mache ich noch von Hand, etwa das Abwiegen von Zutaten. Auch so etwas könnte automatisiert geschehen, aber bei uns fehlt der Platz für entsprechende Anlagen. Maschinen kneten aber den Teig. Früher war die Arbeit anstrengender. Da haben viele von uns noch 50-Kilo-Säcke gehoben. Heute sind es nur noch 25 Kilo. Aber auch damit kann man am Tag auf bis zu drei Tonnen kommen.

Ich bin auch Betriebsrat und aktives Gewerkschaftsmitglied. Wir setzen uns für mehr unbefristete Stellen bei Lambertz ein, denn einige Kolleginnen und Kollegen werden nur saisonal beschäftigt, also meist vor Ostern oder vor Weihnachten. Wir würden ihnen gerne zu mehr Planungssicherheit verhelfen.

Ich bin mittlerweile 61 Jahre alt und nur noch in der Frühschicht tätig, die um halb sechs beginnt. Die Rente ist in Sicht. Aber frühzeitig werde ich auf keinen Fall aufhören. Meinen Beruf werde ich sicherlich nicht mehr wechseln und freue mich stattdessen, genau diese Arbeit bis zur Rente weiterzumachen. Angst vor einer großen Veränderung durch die Rente habe ich nicht – obwohl damit natürlich die lange Gewohnheit der Arbeit zu Ende gehen wird. Schon jetzt reise ich mit meiner Frau an Wochenenden viel mit dem Wohnmobil umher. Für die Zeit nach der Rente haben wir uns bereits weitere Strecken vorgenommen.“ ■

# Hans Böckler

Arbeiter, Gewerkschafter, Idealist



## BÖCKLER-COMIC ALS ANIMATION

Zum 150. Geburtstag Hans Böcklers hat das Magazin Mitbestimmung wichtige Stationen seines Lebens von dem Zeichner Matthias Lehmann in einer Graphic Novel festhalten

lassen. In einer animierten Fassung kann man sich den Lebensweg Hans Böcklers jetzt auch auf dem YouTube-Kanal der Stiftung anschauen.



**Hans Böckler: Arbeiter, Gewerkschafter, Idealist. Animierte Graphic Novel**  
Die gedruckte Ausgabe kann bestellt werden unter: [redaktion@boeckler.de](mailto:redaktion@boeckler.de)

## SAVE THE DATE

28.1.2026, Spindler & Klatt, Berlin und online

# GERECHTE KI. GUTE ARBEIT.

## Neujahrsempfang der Hans-Böckler-Stiftung

Beim Neujahrsempfang wollen wir ins Gespräch kommen – darüber, wie Künstliche Intelligenz unsere Arbeitswelt verändert und wie wir den

Wandel ethisch, gerecht und zusammen gestalten können.

**Weitere Informationen unter:**

