

MITBESTIMMUNG

DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG



Betriebsratswahl 2026

Eine junge Generation von Kandidatinnen und Kandidaten bringt frischen Wind ins Amt



Kreative Kommunikation

Der Aurubis-Betriebsrat erreicht mehr Beschäftigte



Skrupellose Schließung

Zalando macht Logistikzentrum in Erfurt dicht

Böckler Seminare für Aufsichtsräte und Böckler Spotlights

Februar bis April 2026

Nachhaltigkeit und Risikomanagement

Welche Anpassungen ergeben sich aus
CSRD und LkSG?

3. März 2026, online

Nachhaltiges Personalmanagement

Wie beeinflusst HR die nachhaltige
Unternehmensführung?

11. März 2026, online

Vorstandsvergütung

Welche Möglichkeiten bestehen zur
nachhaltigen Ausrichtung?

25. März 2026, online

Unternehmensfinanzierung

Wie finanzieren Unternehmen die Transformation?

14. April 2026, online

Strategische Vorausschau: Szenarien-Entwicklung

Mit welchen Strategien navigieren
wir durch unsichere Zeiten?

21. und 22. April 2026 in Düsseldorf



Böckler Spotlight Online-Kompaktreihe

Biodiversität und Sustainable Finance

Was muss der AR über nachhaltige
Finanzstrategien wissen?

25. Februar 2026, 10–12 Uhr

CSRD 2026: Aktueller Stand

Wo stehen wir beim Thema
Nachhaltigkeitsberichterstattung?

25. März 2026, 10–12 Uhr

Public Corporate Governance und Top-Managementvergütung

Was gilt für Fair Pay und Vergleichs-
gruppen bei öffentlichen Unternehmen?

29. April 2026, 10–12 Uhr

ANMELDUNG UND WEITERE INFORMATIONEN:

www.mitbestimmung.de/ar-seminare

Die Teilnahme ist unter den in den Teilnahmebedingungen genannten Voraussetzungen kostenfrei;
bei Bedarf wird eine Übernachtung gestellt. Die Anreise erfolgt auf eigene Kosten.



KONTAKT GESAMTPROGRAMM:

Viktoria Börner, Telefon: 0211/7778-148, Stefanie Ummelmann, Telefon: 0211/7778-310 – E-Mail: seminare@boeckler.de



Foto: Stephan Petrat

LIEBE LESER*INNEN,

Superwahljahr – das Label ist 2026 nicht übertrieben. Allein schon, weil zwischen dem 1. März und dem 31. Mai Millionen Beschäftigte in ganz Deutschland ihre Betriebsräte wählen. In der Titelstrecke dieser Ausgabe stellen wir unter anderem engagierte Kolleginnen und Kollegen vor, die eine Betriebsratswahl initiieren und ganz praktisch erzählen können, warum es wichtig ist, dabei eine Gewerkschaft an ihrer Seite zu haben, insbesondere wenn der Arbeitgeber nicht begeistert ist.

Wir präsentieren Daten, welche wirtschaftlichen Vorteile die Mitbestimmung durch Betriebsräte für Beschäftigte, aber auch für das Unternehmen insgesamt bringt. Sie reichen von mehr Weiterbildung und höheren Löhnen bis zu mehr Produktivität. Zu diesen Themen bietet die Forschung der Hans-Böckler-Stiftung einiges an. Wir blenden auch problematische Tendenzen nicht aus und berichten, wie Akteure von weit rechts in Betrieben Fuß fassen wollen.

Hans Böcklers geflügeltes Wort „Bürger, nicht Untertanen wollen wir sein“, im Arbeitsalltag zu verwirklichen, ist auch im 21. Jahrhundert eine Herausforderung. Mit Solidarität und dem richtigen Wissen lässt es sich erreichen.

Eine interessante Lektüre wünscht

A handwritten signature in blue ink that reads "Rainer Jung".

Rainer Jung,
Abteilungsleiter Öffentlichkeitsarbeit

presse@boeckler.de

Mein Lesetipp:
„Aufbruch ins All“ von
Fabienne Melzer (S. 36 ff.)
zeigt, wie Gewerkschaft
und Betriebsrat
Perspektiven schaffen.

IN DIESER AUSGABE ...



TITELTHEMA: BETRIEBSRATSWAHLEN

10 Die Neuen treten an

Warum kandidiert man für den Betriebsrat?

16 Schleichende Erosion

Tarifbindung und Betriebsratsdeckung nehmen ab.

Von Martin Behrens und Wolfram Brehmer

18 Wichtige Wahlen

Zahlen und Fakten zu Betriebsräten. Von Kay Meiners

20 Gut geschützt

Wie Gewerkschaften bei der Betriebsratsgründung helfen.

Von Sophie Deistler

24 Wähler wählen, wen sie kennen

Laura von Grumbkow über Erfolgsfaktoren bei der Wahl

27 Mit klarem Kompass gegen rechts

Strategien gegen AfD-nahe Pseudogewerkschaften.

Von Fabienne Melzer und Andreas Schulte

ARBEIT UND MITBESTIMMUNG

30 Schneller als der Flurfunk

Moderne Kommunikation für Betriebsräte. Von Joachim F. Tornau

32 Gründlich aufgeräumt

Ein neues Entgeltsystem für die SMS Group. Von Marius Ochs

34 Lufthansa auf Kollisionskurs

Eine Fluglinie spart auf dem Rücken der Belegschaft.

Von Annette Jensen

36 Aufbruch ins All

So erschließt der Autozulieferer Brose neue Märkte. Von Fabienne Melzer

39 Praxistipp

Wandel als Chance

40 Handeln als Prinzip

Daniela Suttner sitzt im Aufsichtsrat der GIZ. Von Maren Knödel

POLITIK UND GESELLSCHAFT

42 Wann Betriebsräte mitbestimmen können

Einflussmöglichkeiten beim Datenschutz. Von Marlene Schmidt

45 Rendite über alles

Zalando schließt das Logistikzentrum Erfurt. Von Joachim F. Tornau



IMMER IM HEFT ...

WAS
SONST NOCH
GESCHAH

KOMPAKT

6 NACHRICHTEN

8 CHECK Die Zahlen hinter der Zahl

9 PRO & CONTRA Ein Thema, zwei Meinungen

AUS DER STIFTUNG

48 RADAR Böckler-Institute, Böckler-Projekte, Meldungen

50 WIR – DIE STIFTUNG Betriebsratswahlen



54 EVENTS Termine, die sich lohnen

55 ZUR SACHE Laurens Brandt über die EuGH-Entscheidung zur Mindestlohnrichtlinie

MEDIEN

56 BUCH Rezensionen, Tipps & Debatten

59 DAS POLITISCHE LIED Kooperative Schwanensee

60 DIGITAL Links, Apps & Blogs



66

RUBRIKEN

3 EDITORIAL

62 FUNDSTÜCK

64 LESERFORUM

65 IMPRESSUM/VORSCHAU

66 MEIN ARBEITSPLATZ



Kampf gegen Autokraten

„Autokratische Welle“ hieß eine unserer meistkommentierten Infografiken im vergangenen Jahr. Darin zeigten wir, dass die Demokratie weltweit unter Druck gerät. Wie sich das aus der Nähe anfühlt, konnte ich neulich in Westafrika erleben. Ich war in Gambia unterwegs und bekam am 26. November mit, wie ganz in der Nähe, in Guinea-Bissau, das Militär gegen den Präsidenten putschte – einen Tag vor Verkündung der Wahlergebnisse, die ein Kopf-an-Kopf-Rennen zwischen Regierung und Opposition erwarten ließen. Das Land führt jetzt ein Generalnamens Horta Inta-A Na Man. Auch in Gambia, das bis 2016 selbst eine Diktatur war, ging die Angst um, der alte Diktator Yahya Jammeh könne aus dem Exil zurückkehren. Jammeh, der in Äquatorialguinea lebt, wo sein Diktatoren-Kollege Teodoro Obiang herrscht, droht regelmäßig damit, zurückzukommen. Das Ergebnis sind jedes Mal massive Straßenkontrollen, eine etwas hilflose Geste der Polizei. Aber wenigstens wehrt sich das Land. Auch Benin wehrt sich. Nur eine Woche nach dem Putsch in Guinea-Bissau scheitert hier ein Putschversuch. Der Kampf gegen autokratische Gelüste endet nie. Es muss auch nicht immer ein Putsch sein. Oft sind es schleichende Entwicklungen. Um das zu begreifen, muss man nur die Nachrichten gucken, von denen ich ausspannen wollte.



Foto: Karsten Schöne

KAY MEINERS ist Redakteur des Magazins Mitbestimmung.



Grönland steht nicht zum Verkauf

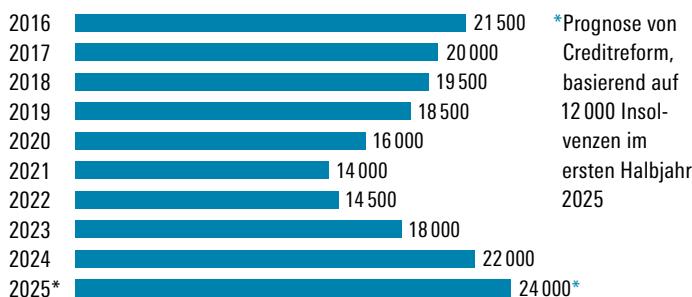
Die Erklärung der fünf grönlandischen Gewerkschaftsvorsitzenden ist unmissverständlich: „Unser Land steht nicht zum Verkauf, und Grönland gehört den Grönländerinnen und Grönländern.“ US-Präsident Trump zeigte sich zuletzt besessen von der Idee, das autonome dänische Gebiet, das zur Nato, aber nicht zur EU gehört, den USA

einzuverleiben. Erst auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos zeigte sich eine leichte Entspannung ab, als Trump erklärte, auf militärische Gewalt zu verzichten. Grönlands Gewerkschaften sind unabhängig und keine Ableger dänischer Gewerkschaften. Das Foto zeigt einen Umzug vor der Zionskirche der Stadt Ilulissat. ■

INSOLVENZEN

Firmenpleiten erreichen Zehnjahreshoch

Hohe Energie- und Rohstoffpreise und die anhaltend schwache Konjunktur bereiten deutschen Unternehmen zunehmend Probleme.



Quelle: bfm / Creditreform

MINDESTLOHN

Nicht nur Geringverdiener profitieren

Viele Beschäftigte des unteren Lohnniveaus haben mehr Geld in der Tasche als noch 2025. Der Grund: die Anhebung des gesetzlichen Mindestlohns zu Beginn des Jahres. Laut einer Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) muss dadurch jedes vierte Unternehmen mehr zahlen. In der Gastronomie beschäftigt jeder zweite Betrieb Angestellte zum Mindestlohn, im Handel jeder dritte. Doch nicht nur Geringverdiener profitieren: Über alle Branchen hinweg geben 40 Prozent der Befragten an, auch höhere Löhne anzupassen. Viele Arbeitgeber handelten so, um den bisherigen Abstand zum Mindestlohn zu erhalten, heißt es von der DIHK. ■

DEUTSCHER BETRIEBSRÄTEPREIS

Bewerbungsfrist läuft

Die Bewerbungsrunde für den Deutschen Betriebsrätelpreis 2026 ist gestartet. Ab sofort können sich einzelne Betriebsratsmitglieder, ganze Gremien sowie Schwerbehinderten-, Jugend- und Ausbildungsvertretungen aus ganz Deutschland bewerben. Preiswürdig sind Initiativen und Projekte aus den Jahren 2024 bis 2026, durch die Arbeitsbedingungen verbessert, Beschäftigung gesichert oder Krisen im Betrieb bewältigt wurden. Zwei Neuheiten erwarten die Preisträger in diesem Jahr: Der Preis ist erstmalig eingebettet in das neue Betriebsratsforum #BR26, das vom 16. bis 17. September in Berlin stattfindet. Zudem werden in diesem Jahr insgesamt neun Gremien ausgezeichnet, jeweils drei in den Kategorien Bronze, Silber und Gold. Der Preis ist eine Initiative der Fachzeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“. Bewerbungsschluss ist der 30. April. Weitere Informationen und Onlinebewerbung unter www.dbrp.de.

TÖNNIES

Eberswalder Wurst vor dem Aus

Die Eberswalder Wurstwerke schließen. Die Produktion im brandenburgischen Britz soll Ende Februar auslaufen. Um das Werk zu erhalten, wären laut dem Konzern Tönnies 20 Millionen Euro an Investitionen nötig gewesen. Die Gewerkschaft NGG sieht 500 Arbeitsplätze der Strategie des Unternehmens geopfert, denn der Sanierungsstau sei bereits 2023 bekannt gewesen, als Tönnies die Wurstwerke übernahm, sagt Uwe Ledwig, Vorsitzender des NGG-Landesbezirks Ost. Doch angekündigte Investitionen kamen nicht. 2025 schluckte Tönnies auch Family Butcher. „Da war mir klar: Jetzt dauert es nicht mehr lange, bis Eberswalde stillgelegt wird“, sagt Ledwig.

Foto: imago images



Wurstproduktion: Die Branche steht unter Druck.

2,5
Billionen Dollar

beträgt der Anstieg des Vermögens von Milliardären im Jahr 2025.

Dies entspricht fast dem gesamten Vermögen der ärmeren Hälfte der Weltbevölkerung. Das geht aus Zahlen der Entwicklungsorganisation Oxfam hervor. „Die Wirtschaftsmacht der Superreichen schlägt sich immer deutlicher in politischer Macht nieder und höhlt die Demokratie aus“, sagt Charlotte Becker, Vorständin von Oxfam Deutschland.

*Quelle: Oxfam International:
Resisting the Rule of the Rich,
Januar 2026*

EINE FRAGE, SABINE STEPHAN

Foto: privat



Ist das Mercosur-Abkommen gut für Deutschland?

Wie bei jedem Handelsabkommen gibt es Branchen, die von dem Abkommen profitieren dürften – in diesem Fall die Automobilindustrie oder der Maschinenbau –, und Branchen, die Nachteile befürchten, wie die Landwirtschaft. Gesamtwirtschaftlich betrachtet, dürfte der Wachstumseffekt durch das Mercosur-Abkommen mit Staaten Südamerikas überschaubar sein. Wachstumsverluste durch rückläufige Exporte in andere Länder kann es wohl nur zu einem Bruchteil ausgleichen. Als gemischtes Abkommen muss Mercosur vom EU-Parlament und von den 27 nationalen Parlamenten ratifiziert werden, was Jahre dauern kann. Deshalb besteht die Möglichkeit einer vorläufigen Anwendung, die durch die Abstimmung im Europäischen Parlament weder verhindert noch verzögert wird.

SABINE STEPHAN leitet das Referat Außenhandel und Handelspolitik im Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung.

CHECK DIE ZAHLEN HINTER DER ZAHL

Eine Frage des Vertrauens

GESELLSCHAFT Je größer die Ungleichheit im Staat, desto skeptischer steht die Bevölkerung der Demokratie gegenüber. Wie wirkt sich das Einkommen der Menschen in Deutschland auf ihr Wahlverhalten und auf ihre Haltung gegenüber Institutionen aus?

Von Fabienne Melzer

Ungleichheit wächst

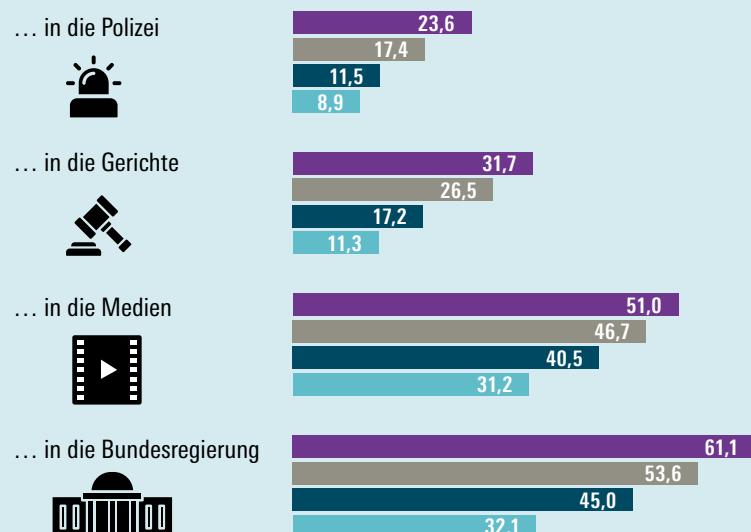
Entwicklung des Gini-Koeffizienten der Haushalteinkommen in Deutschland von 2018 bis 2022



Der Gini-Koeffizient zeigt, wie Einkommen in einer Gesellschaft verteilt ist. Der Minimalwert null steht für die völlige Gleichverteilung. Bei eins wäre das gesamte Einkommen in den Händen einer Person.

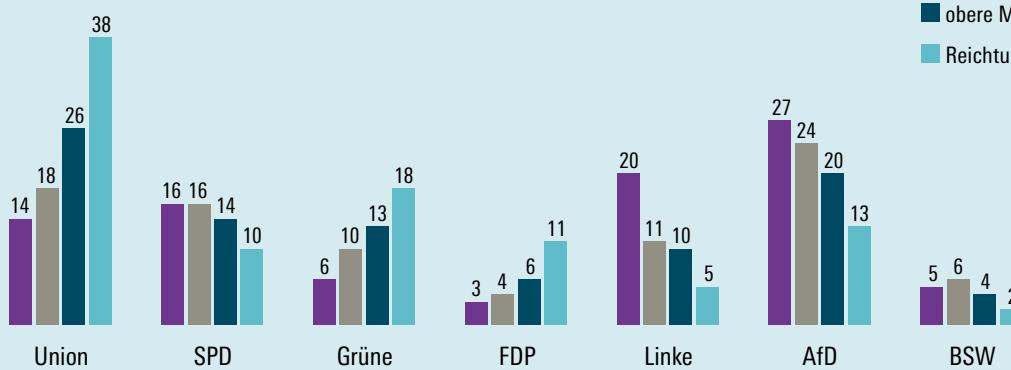
Politik und Medien verlieren Bürger

Anteil der Personen mit keinem oder geringem politischem Vertrauen, nach Einkommensgruppe, 2025, in Prozent...



Arme glauben an die AfD, Reiche an die Union

So stimmten Erwerbspersonen bei der Bundestagswahl 2025 ab, in Prozent



- Armut (0 bis < 60% relativ zum Medianeneinkommen)
- untere Mitte (60 bis < 100%)
- obere Mitte (100 bis < 200%)
- Reichtum (> 200%)

Quelle: WSI

PRO & CONTRA EIN THEMA, ZWEI MEINUNGEN

Brauchen wir eine Gebühr für den Arztbesuch?

Foto: WHU/Kai Müller**JA.**

Deutschland zählt bei den Arztkontakten zu den europäischen Spitzenreitern. Die Folge: überfüllte Wartezimmer, überlastete Praxen, immer weniger Zeit für komplexe medizinische Fälle. Wer das ändern will, muss Anreize neu setzen – und dazu gehört auch eine sozial abgefедerte Kontaktgebühr.

Eine Pauschale von 15 Euro pro Arztbesuch ist kein Strafzoll auf Krankheit, sondern ein Signal zur bewussteren Inanspruchnahme medizinischer Leistungen. Sie stärkt die Eigenverantwortung der Versicherten und kann dabei helfen, ärztliche Ressourcen effizienter einzusetzen. Zudem wird ein Beitrag zur Stabilisierung der Finanzierung der gesetzlichen Krankenversicherung geleistet. Eine maßvolle Gebühr könnte kurzfristig bis zu 18 Milliarden Euro Entlastung pro Jahr bringen.

Auch sozialpolitisch ist eine Kontaktgebühr tragfähig. Chronisch Kranke und einkommensschwache Gruppen sind durch die gesetzliche Belastungsgrenze finanziell abgesichert. Die Einführung wäre zudem kein deutscher Sonderweg: In fast allen europäischen Ländern gibt es ähnliche Modelle. Natürlich ist eine Kontaktgebühr kein Selbstzweck.

Sie muss eingebettet sein in eine umfassende Reform, die Transparenz, Wettbewerb und Digitalisierung im Gesundheitssystem fördert. Wer dann innovative Versorgungsmodelle wählt, könnte von Gebühren befreit werden. Das wäre ein echter Anreiz für strukturierten Wandel. ■■■

CHRISTIAN HAGIST ist Professor für Wirtschafts- und Sozialpolitik und Akademischer Direktor des Centrums für Intergenerative Finanzwissenschaft (CIF) an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar.

Foto: Verdi**NEIN.**

Die Praxisgebühr ist schon einmal gescheitert und wird nicht besser, wenn man dem Kind einen neuen Namen gibt. Eine solche Gebühr trägt nicht zu einer besseren Steuerung der Patientinnen und Patienten bei, würde aber die soziale Schieflage in der Versorgung weiter verschärfen. Deshalb lehnen wir diese ungerechte Maßnahme entschieden ab. Wer krank ist, muss zum Arzt oder zur Ärztin gehen können – ohne Angst vor zusätzlichen Kosten. Chancen für eine bedarfsorientierte Steuerung liegen in einem starken Primärarztsystem, also in einer ersten verbindlichen Anlaufstelle, bevor ein Facharztbesuch erfolgt. Dafür braucht es aber vor allem in den ländlichen Regionen dringend tragfähige Konzepte, denn damit man Hausärztinnen und Hausärzten diese wichtige Rolle übertragen kann, muss es sie in ausreichender Zahl flächendeckend geben.

Zur Stabilisierung der gesetzlichen Krankenversicherung muss man diese in einem ersten Schritt von versicherungsfreien Leistungen befreien. Die Beiträge von Bürgergeldempfängerinnen und -empfängern sind vollständig aus Steuermitteln zu bezahlen, nicht über die Beiträge der gesetzlich Versicherten. Eine Reduzierung der Mehrwertsteuer für Arzneimittel auf sieben Prozent würde die Krankenversicherung darüber hinaus um weitere sechs bis sieben Milliarden Euro pro Jahr entlasten. Die Vorschläge liegen längst auf dem Tisch. Ziel muss eine bezahlbare und hochwertige Gesundheitsversorgung für alle Bürgerinnen und Bürger sein. ■■■

SYLVIA BÜHLER ist Mitglied im Verdi-Bundesvorstand. Sie leitet den Fachbereich Gesundheit, Soziale Dienste, Bildung und Wissenschaft.



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



DIE NEUEN TRETEN AN

BETRIEBSRAT Ab dem ersten März wird gewählt. Welche Motive treiben Kandidaten an? Was erwarten sie? Welche Ziele stecken sie sich? Oft geht es um Fairness – und den Einsatz für andere.

Aufgezeichnet von **Kay Meiners** und **Fabienne Melzer**

Warum ich kandidiere

Gleich mit Beginn meiner Ausbildung habe ich für die Jugend- und Auszubildendenvertretung kandidiert. Ich war dann auch zwei Jahre Vorsitzende. Bei der letzten Wahl war ich aber schon zu alt für die JAV, daher hatte ich eineinhalb Jahre Pause. Ich freue mich, wenn ich mich jetzt wieder engagieren kann. Mitbestimmung liegt mir einfach am Herzen.

Wofür ich mich einsetze

Ich möchte die Ausbildung und die Weiterbildung stärken, den Standort sichern und die Bindung an den Flächentarifvertrag wiederherstellen. Steigende Rohstoff- und Energiepreise treffen uns natürlich auch, aber dafür geht es uns noch verhältnismäßig gut. Arbeitgeber klagen immer gerne über steigende Personalkosten, dabei werden wir untertariflich bezahlt, und das seit mehreren Jahren, seitdem unser Standortsicherungstarifvertrag ausgelaufen ist. Das große Ziel der Tarifkommission ist, in den nächsten Jahren wieder zur Fläche zurückzukehren. In der derzeitigen Lage ist Betriebsratsarbeit schon herausfordernder als noch vor ein paar Jahren. Die aktuelle wirtschaftliche Situation ist sehr belastend. Dazu kommt eine höhere Unzufriedenheit der Beschäftigten generell, mit der der Betriebsrat umgehen muss.

Was ein Betriebsrat können muss

Es ist wichtig, die Sozialpartnerschaft weiter gut zu pflegen und möglichst lösungsorientiert an die Themen heranzugehen, ohne das eigentliche Ziel aus den Augen zu verlieren. Ein guter Betriebsrat muss das richtige Maß an Durchsetzungsvermögen haben und gut zuhören können.

Antonia Trapp arbeitet beim Duftstoffhersteller Symrise in Holzminden als Chemielaborantin.

“

Ich will die Standorte sichern und die Bindung an den Flächentarifvertrag wiederherstellen.“

Warum ich kandidiere

Weil ich einen ausgeprägten Sinn für Gerechtigkeit habe. Wenn Frauen für die gleiche Arbeit schlechter bezahlt werden als Männer, wenn fadenscheinig argumentiert wird oder wenn Unternehmen trotz Millionengewinnen einen Standort dichtmachen dann sage ich: Das darf nicht sein! Das ist mein Antrieb. Die Gewerkschaft ist die Organisation, um entsprechende Ziele zu erreichen. Seit der Ausbildung bin ich in der IG Metall, und die Belegschaft hat mich zum Leiter des Vertrauenskörpers gewählt. Mit diesem Rückhalt will ich in den Betriebsrat. Nicht um anderen den Rang abzulaufen, sondern um die Beschäftigten konsequent zu vertreten.

Wofür ich mich einsetze

Die neue Fabrik in Bergedorf kommt, und deswegen ist eines der großen Themen in der kommenden Legislatur der anstehende Werksumzug. Dieser Prozess muss eng begleitet werden, damit die Belange der Beschäftigten berücksichtigt werden und Errungenschaften aus Jahrzehnten nicht verloren gehen. Ein Umzug darf nicht nur technisch und wirtschaftlich gedacht werden, sondern muss sozialverträglich gestaltet sein. Zum anderen ist die Überprüfung des Entgeltrahmens ein zentrales Thema, das nach jahrelangen Verhandlungen nun endlich umgesetzt wird. Das ist ein wichtiger Schritt für mehr Gerechtigkeit und Transparenz bei der Eingruppierung.

“

Ich habe einen ausgeprägten Sinn für Gerechtigkeit. Die großen Themen für uns sind der Umzug in ein neues Werk und die Entgeltstruktur.“

Was ein Betriebsrat können muss

Er muss im Team arbeiten können und dafür sorgen, dass dieses Team geschlossen gegenüber dem Arbeitgeber auftritt. Gleichzeitig muss er konfliktfähig sein und klare Kante zeigen, wenn Entscheidungen auf dem Rücken der Beschäftigten getroffen werden.

Jannik Klawun ist Mechatroniker und Projektmanager bei Körber Technologies in Hamburg.



Foto: Cordula Kropke



Warum ich kandidiere

Als ich vor zwölf Jahren zu Aryzta kam, war ich alleinerziehend mit zwei kleinen Kindern, ohne einen Pfennig Unterhalt. Damals war ich sehr auf den Job angewiesen. Heute geht es mir besser, ich bin etwas freier in meinen Entscheidungen und will mich für andere einsetzen, die mir leid tun. Ich selbst habe einen 40-Stunden-Vertrag und bekomme alle Überstunden bezahlt. Aber einigen Leuten bei uns geht es nicht so gut. Für sie möchte ich mich gerne engagieren.

“

Einige Leute würden gern ein paar Stunden mehr arbeiten. Für sie möchte ich etwas tun.“

Wofür ich mich einsetze

Seit Corona haben wir das Problem, dass viele Leute bei uns nicht mehr so viel arbeiten können, wie sie eigentlich wollen. Kunden wie die Gastronomie oder Fluglinien sind zurückhaltend. Viele am Band haben nur die Garantie, 30 Stunden zu arbeiten. Der Arbeitsvertrag enthält einen Korridor, der bis 37,5 Stunden erlaubt, aber diese Stunden werden nicht abgerufen. Den Beschäftigten fehlt Einkommen. Ich möchte mich für diese Leute einsetzen – und dafür, dass das Unternehmen nicht bei den Schwächsten spart.

Was ein Betriebsrat können muss

Er muss Empathie besitzen und auch andere Perspektiven einnehmen können. Er muss ein Gespür für jeden einzelnen Beschäftigten haben – aber auch für den Arbeitgeber, der am Ende auch die Betriebsratsarbeit bezahlt. Es geht darum, beide Seiten zu verstehen.

Julia Maciejewicz arbeitet als Teigmacherin für Tiefkühlbaguettes in Nordhausen bei Aryzta.



Warum ich kandidiere

Engagiert habe ich mich schon immer im Betrieb und in der Gewerkschaft. Ich bin unter anderem Vorsitzende des Frauenausschusses der EVG in Nürnberg und auch in Bayern. Das hat mir lange gereicht. Aber inzwischen liegt bei uns im Fernverkehr so vieles im Argen, dass ich gerne auch im Betriebsrat mit anpacken möchte, und deshalb kandidiere ich jetzt.

Wofür ich mich einsetze

Viele von uns haben ständig Ärger mit Arbeitszeiten und Ruhezeiten. Eigentlich gibt es da klare Regeln. Wenn da aber niemand genau hinsieht, macht der Arbeitgeber, was er will. Das will ich ändern. Dazu gehört, ein starkes Gremium zu bilden und mit einem starken Gremium dem Arbeitgeber Paroli zu bieten, sich nicht einfach alles gefallen zu lassen. Wir haben Betriebsvereinbarungen, die eingehalten werden müssen, und der Arbeitgeber kann nicht einfach machen, was er will.

Was ein Betriebsrat können muss

Er muss gut verhandeln und gut argumentieren können. Und wenn es darauf ankommt, sollte er den Mumm haben, im Notfall auch vor Gericht zu gehen.

Monika Goth arbeitet bei der Deutschen Bahn als Zugchefin im Fernverkehr in Nürnberg.

“

Ich setze mich dafür ein, dass Betriebsvereinbarungen zu Arbeits- und Ruhezeiten auch wirklich eingehalten werden.“



“

Mir ist wichtig, dass alle Beschäftigten bei uns im Betrieb optimal gefördert werden.“

Warum ich kandidiere

Weil ich mich gerne engagiere. Bis letztes Jahr war ich noch Azubi und bin deswegen Vorsitzende der JAV für die Dorint-Kette, sozusagen der Betriebsrat für die Azubis. Dabei habe ich gemerkt, dass mir das Spaß macht und dass ich die Arbeit der Betriebsräte sehr interessant finde.

Wofür ich mich einsetze

Mir ist wichtig, dass alle Beschäftigten optimal gefördert werden und dass es ausreichend Ausbilder gibt. Daneben interessieren mich Themen wie die Vergütung und die Tarifpolitik. Ich bin Mitglied der Tarifkommission in Hessen, unser Hotel unterliegt dem hessischen Tarifvertrag. Was ich zudem sehr spannend finde, ist auch die Möglichkeit, als Betriebsratsmitglied an Bewerbungsgesprächen teilzunehmen. Das würde ich gerne machen.

Was ein Betriebsrat können muss

Ich finde es wichtig, dass man empathisch ist und sich gut in andere hineinversetzen kann. Darüber hinaus muss ein Grundverständnis dafür herrschen, wie das Unternehmen funktioniert, wie die Zahlen sind. Man muss kein Jurist sein, aber man sollte sich ein bisschen mit Gesetzen auskennen, etwa mit Arbeitszeitregelungen oder dem Jugendschutz. Wenn ich gewählt werde, könnte ich mir vorstellen, dazu ein Seminar zu besuchen.

Lorena Albert arbeitet im Dorint Pallas Hotel in Wiesbaden in der Reservierungsabteilung.

Warum ich kandidiere

Mir geht es nicht um Regeln oder Paragrafen. Was mir sehr am Herzen liegt, sind die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite. Mir ist wichtig, dass sie fair, respektvoll und transparent behandelt werden. Von der Gewerkschaft haben mich Kollegen überzeugt. Sie haben gefragt, ob ich eintrete. Jetzt bin ich voll dabei.

Wofür ich mich einsetze

Mich interessieren Themen wie der Arbeitsschutz oder die Unternehmenskultur. Da ist immer Luft nach oben. Auch die Informationspolitik ist wichtig. Gerade erlebt unsere Branche eine schwierige Zeit. Wir wollen als Belegschaft definitiv wissen, wie es um das Werk Leipzig steht. Wir können nur gut arbeiten und alle gemeinsam unser Bestes geben.

Was ein Betriebsrat können muss

Er muss einfach ein Mensch sein, das bedeutet jemand, der Empathie zeigen kann, zuhören und Vertrauen aufbauen kann. Jemand, der gute Ratsschläge geben kann, der sich und andere verteidigen, der im Streit vermitteln, aber auch mal auf den Tisch hauen kann.

Sandy Schörnig arbeitet im Porsche-Werk Leipzig in der Türmontage.



“

Wir wollen wissen, wie es um unser Werk steht.“

Schleichende Erosion

TRENDS Immer weniger Beschäftigte werden von Betriebsräten vertreten. Einige Gründe dafür liegen auf der Hand, andere sind noch nicht ausreichend erforscht.

Von **Martin Behrens** und **Wolfram Brehmer**, Experten des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung

Sein Mitte der 1990er Jahre sinkt in der deutschen Privatwirtschaft sowohl die Tarifbindung als auch die Verbreitung von Betriebsräten. Der Rückgang der Tarifbindung ist dabei besonders ausgeprägt. Während vor 30 Jahren noch 76 Prozent der Beschäftigten nach einem Tarifvertrag bezahlt wurden,

tierierten Branchen statt, in denen Betriebsräte weniger stark verbreitet sind. Zusätzlich haben sich auch die Beschäftigungsverhältnisse verändert. Höhere Fluktuation und ein hoher Anteil atypischer Beschäftigungsverhältnisse erschweren stabile Strukturen der Interessenvertretung. Beschäftigte, denen in ihren Betrieben keine dauerhafte Perspektive geboten wird, haben auch weniger Interesse an Mitbestimmung.

Auch der Umgang mancher Arbeitgeber mit Betriebsratsgründungen und bestehender Mitbestimmung hat sich verändert. Offene Konfrontation ist zwar selten, jedoch werden insbesondere bei der Neugründung von Betriebsräten präventive Strategien der Verhinderung eingesetzt wie gezielte Einschüchterung, Kündigungen oder juristische Verzögerungstaktiken mit dem Ziel, einen Betriebsrat zu verhindern. Besonders gelingt das dort, wo Beschäftigte sich für eine Interessenvertretung engagieren, aber keine Gewerkschaft Rückendeckung geben kann.

Doch die genannten Faktoren – sinkende Tarifbindung, Strukturwandel, kleinere Betriebe und Gegenstrategien der Arbeitgeber – sind nur ein Teil der Wahrheit.

Immer noch Wissenslücken

Es ist wenig darüber bekannt, wie sich seit den 1990er Jahren die Einstellung der Beschäftigten zur Arbeit und zur Mitbestimmung verändert hat. Wenn Probleme am Arbeitsplatz als persönliches Schicksal wahrgenommen werden statt als betriebspolitische Herausforderung, die sich

Neugründungen von Betriebsräten zeigen, dass betriebliche Mitbestimmung gerade dann an Bedeutung gewinnt, wenn sich die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zuspitzen.

sind es heute nur noch 41 Prozent. Das wirkt sich auch auf die betriebliche Mitbestimmung aus. Denn tarifgebundene Betriebe haben viel häufiger einen Betriebsrat. Wo die Tarifbindung schwindet, verliert auch der Betriebsrat an institutioneller Einbettung und Legitimation. So ist in den vergangenen 30 Jahren der Anteil der Beschäftigten, die durch einen Betriebsrat vertreten wurden, von 43 auf 37 Prozent zurückgegangen.

Neben der rückläufigen Tarifbindung spielt der Strukturwandel in der Wirtschaft eine Rolle: Das Beschäftigungswachstum der vergangenen Jahrzehnte fand überproportional in kleinen und mittleren Betrieben und in dienstleistungsorien-

durch kollektives Handeln gestalten lässt, hat das Folgen. Erforscht werden müssen auch jene Betriebe mittlerer Größe und ihre Belegschaften, die überdurchschnittlich häufig keine Mitbestimmung mehr haben. Auch der anhaltende Rückgang des gewerkschaftlichen Organisationsgrades und die sinkende Repräsentanz von Gewerkschaften in der Fläche wirken sich auf die Stabilität der Betriebsräte aus. Untersucht werden muss auch, wie weit die Erosion die Folge einer von Insolvenzen, Ausgliederungen oder Problemen mit der Betriebsnachfolge befeuerten Fluktuation in der Betriebslandschaft ist.

Trotz dieses langfristigen Rückgangs ist die betriebliche Mitbestimmung weiterhin ein zentrales Element der industriellen Beziehungen. In vielen, insbesondere größeren Betrieben sind Betriebsräte fest etabliert und prägen dort die Arbeitsbeziehungen teils über lange Zeiträume. Zudem zeigen immer wieder auch Neugründungen von Betriebsräten, dass die betriebliche Mitbestimmung gerade dann gebraucht wird, wenn sich die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zuspitzen. Das gilt auch für Branchen, die lange als mitbestimmungs- oder gewerkschaftsfern galten. ■■■

Literatur

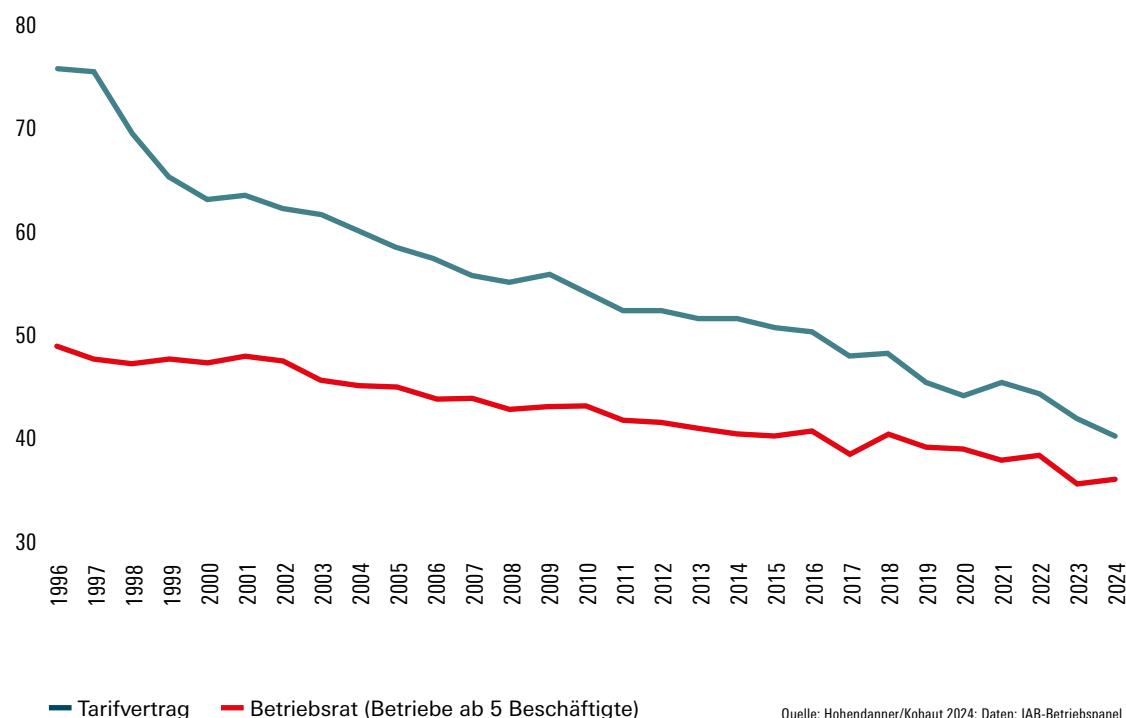
Christian Hohendanner/
Susanne Kohaut: 75 Jahre
Tarifvertragsgesetz: Sind
Branchentarife und betrieb-
liche Mitbestimmung ein
Auslaufmodell? In:
IAB-Forum, 22. April 2024.



Abrufdatum:
22. Januar 2026

Sinkender Trend

Beschäftigte in der Privatwirtschaft mit Tarifbindung oder Vertretung durch einen Betriebsrat, 1996 bis 2024, in Prozent



Quelle: Hohendanner/Kohaut 2024; Daten: IAB-Betriebsppanel

Wichtige Wahlen

FAKten Wie viele Betriebsräte gibt es? Wie hoch ist die Wahlbeteiligung bei Betriebsratswahlen? Was regeln Betriebsräte, und was läuft in Betrieben mit Betriebsrat besser? Wir haben die Antworten.

Mitbestimmung rechnet sich



Positive Wirkungen von Betriebsräten, in Prozent

Produktivität  +12,8

Löhne  +8,4

Gewinne  +14

Quelle: IWH 2020/Steffen Müller, Georg Neuschäffer

Top-Ten-Themen der Betriebsratsarbeit

Nennungen in Prozent

1. Zu geringe Personalstärke 85,3
2. Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung 83,1
3. Mitarbeitergespräche 77,4
4. Überstunden 77,2
5. Einführung neuer Techniken oder Digitalisierung 76,2
6. Eingruppierung oder Entgelt 75,8
7. Arbeitszeiterfassung 71,7
8. Mobile Arbeit bzw. Heimarbeit 71,3
9. Corona und die Folgen für den Betriebsablauf 70,5
10. Fort- und Weiterbildung 67,7

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung, WSI-Betriebsrätebefragung 2023

Schlaglicht Weiterbildung

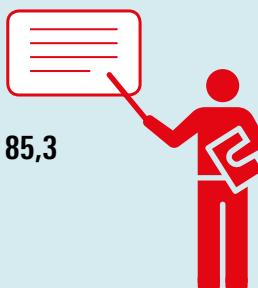
So hoch ist der Anteil der Betriebe, die Weiterbildung anbieten, in Prozent



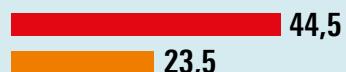
Beschäftigten, die teilnehmen



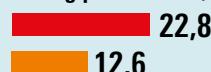
 mit Betriebsrat  ohne Betriebsrat



Anteil der Betriebe, die Weiterbildung für Geringqualifizierte anbieten, in Prozent



Geringqualifizierten, die teilnehmen



Werte in Prozent

Quelle: British Journal of Industrial Relations 2022, Alexander Lammers, Felix Lukowski, Kathrin Weis

Hohe Beteiligung bei Betriebsratswahlen

Betriebsdurchschnitt der Wahlbeteiligung nach Branchen 2022
in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2023



Von 100 Betrieben*
haben nur 7 einen
Betriebsrat

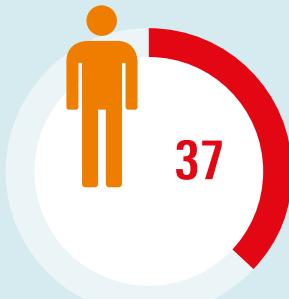
Abdeckung in der Privatwirtschaft, in Prozent



*Betriebe ab 5 Beschäftigten

Von 100 Beschäftigten*
sind 37 durch einen
Betriebsrat vertreten

Abdeckung in der Privatwirtschaft, in Prozent



*Betriebe ab 5 Beschäftigten

Weitere Informationen
Die Arbeit von Betriebsräten und mitbestimmten Aufsichtsräten wirkt in vielerlei Hinsicht positiv. Eine Sammlung von Beiträgen aus Böckler-Impuls informiert über alle wichtigen Studien zum Thema.

Mitbestim-
mung_Presse-
mappe2026



Quelle: IAB-Betriebsrätep panel

Quelle: IAB-Betriebsrätep panel

Gut geschützt

MITBESTIMMUNG Engagierte Beschäftigte gründen Betriebsräte. Gewerkschaften helfen dabei, Fallstricke zu umgehen. Vier Beispiele.

Von Sophie Deistler

Anna Morski-Zmij hatte die Betriebsratsgründung unterschätzt. „Mir war klar, dass Gegenwind kommen wird, aber mit einem Tsunami habe ich nicht gerechnet“, sagt die Bürokauffrau. Doch am Ende hat sie ihn überstanden, den Tsunami. Seit Juni 2025 ist sie die einzige Betriebsräatin bei S. Elles im nordrhein-westfälischen Datteln, einem Rohrleitungsbauer mit 18 Beschäftigten.

Der Weg zur Gründung war steinig. Anfang 2025 übernahmen die Stadtwerke Herne den Familienbetrieb. Doch die Zusagen zu mehr Einflussnahme für die Beschäftigten hielt die Geschäftsführung nicht ein. Daraufhin bildete sich im Betrieb eine kleine Gruppe, die mitbestimmen wollte. Im Geheimen wandte sie sich an die IG BAU und überzeugte die Mehrheit der Beschäftigten vom Eintritt in die Gewerkschaft. Als jemand dem Geschäftsführer von den Plänen erzählte, habe es erst mal richtig geknallt, erinnert sich Morski-Zmij.

Doch verhindern konnte der Geschäftsführer die von der IG BAU begleitete Gründung nicht mehr: Über den Konzernbetriebsrat Herne bestellten die Initiatoren einen Wahlvorstand. Bei der Wahl setzte sich Morski-Zmij gegen zwei Kollegen durch – nicht ohne Störmanöver. „Unser Chef hat die Wählerliste angefochten“, sagt sie. Die Anfechtung der Wahlberechtigung durch den Geschäftsführer blieb jedoch ohne Erfolg, da die gesetzten Fristen nicht eingehalten wurden und die Argumente den Wahlvorstand nicht überzeugten.

„Die IG BAU hat uns bei der Gründung sehr unterstützt, sodass wir keine Fehler gemacht haben“, sagt Morski-Zmij. „Ich kann jedem empfehlen, die Hilfe der Gewerkschaft in Anspruch zu nehmen, weil es so viele Fallstricke gibt.“

Masterflex – späte Eintracht

Beim Schlauchhersteller Masterflex in Gelsenkirchen ahnte sicher niemand, dass zwei Kündigungen und eine Änderungskündigung einmal zur Gründung eines Betriebsrats führen würde. Doch genauso kam es, denn einer der Geschäftsführer wehrte sich nach Kräften. Die angegebene schlechte Auftragslage hielt der Betroffene für nicht stichhaltig. Er wandte sich an die IGBCE, die alle drei Betroffenen unterstützte. Vor Gericht konnte die Gewerkschaft auch Lösungen für die beiden Kündigten erstreiten: Einer von ihnen blieb im Unternehmen, der andere entschied sich für eine Abfindung. Die Erfahrung hinterließ Spuren bei den Betroffenen. Sie beschlossen, einen Betriebsrat zu gründen.

Zunächst weihten sie nur ihre engsten Freunde im Betrieb ein und überzeugten sie vom Eintritt in die Gewerkschaft. Mayc Nienhaus, bei der IGBCE für Masterflex zuständig, sieht das als wichtige Voraussetzung: „Bei einer Gründung sollte immer eine gesunde Gewerkschaftsbasis im Betrieb vorhanden sein.“ Inzwischen sind 50 der 160 Beschäftigten am Gelsenkirchener Standort IGBCE-Mitglieder.

Wichtig ist, dass die angesprochenen Personen vertrauenswürdig sind, damit das ►





“

Die IG BAU hat uns bei der Gründung sehr unterstützt, sodass wir keine Fehler gemacht haben.“

ANNA MORSKI-ZMIJ, Betriebsräatin bei S. Elles



Foto: Andreas Teichmann Fotografie

“

Die Feindseligkeit war schnell verflogen.“

BORIS WÖLM, Betriebsratsvorsitzender Masterflex

► Vorhaben nicht schon auffliegt, bevor die Initiatoren eine notarielle Absichtserklärung einholen. Darin versichern sie schriftlich, dass sie einen Betriebsrat gründen wollen. Durch diese Erklärung gilt für sie der sogenannte erweiterte Kündigungsschutz. Sie können dann erst einmal nicht mehr aus verhaltensbedingten Gründen vor die Tür gesetzt werden.

Aus Angst, ihre Pläne könnten an die Geschäftsleitung durchsickern, hielten die Initiatoren die Beschäftigten aus der Verwaltung zunächst weitgehend außen vor. Der heutige Betriebsratsvorsitzende Boris Wölm erinnert sich: „Die Verwaltung fühlte sich vor den Kopf gestoßen, weil sie komplett im Dunkeln gelassen worden war.“ Der Streit führte bis in die Wahlversammlung für den Wahlvorstand, wo kein Kandidat die erforderliche Mehrheit erzielte.

Doch die IGBCE hielt den Ball im Spiel. „Wenn die Wahlversammlung zu keinem Ergebnis kommt, kann der Wahlvorstand durch das Arbeitsgericht eingesetzt werden“, erklärt Nienhaus. Dafür müssen drei Beschäftigte oder eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft einen Antrag

stellen, der auch Vorschläge zur Zusammensetzung des Wahlvorstands enthalten kann. Also stellte die IGBCE diesen Antrag erfolgreich. „Meistens folgt das Gericht diesem Vorschlag“, sagt Nienhaus.

Die Verwaltung kandidierte daraufhin mit einer eigenen Liste gegen die Gewerkschaftsliste – und unterlag. Der Betriebsrat setzt sich nun aus vier Gewerkschafts- und drei Verwaltungskandidaten zusammen.

Dennoch klappt die Zusammenarbeit mit den Betriebsratsmitgliedern aus der Verwaltung mittlerweile gut. „Die Feindseligkeit war schnell verflogen“, sagt Wölm. Er empfindet die Zusammensetzung des Gremiums sogar als großen Gewinn: „Fast jede Abteilung ist nun vertreten, sodass wir wissen, welche Themen die Beschäftigten dort umtreiben.“

Bördner – Gründung im dritten Anlauf

Das Interesse an der Betriebsratsgründung beim privaten Entsorgungsunternehmen Bördner Städtereinigung aus Limburg an der Lahn ist groß: An einem Samstag Ende Januar dieses Jah-

res kommen 78 von rund 200 Beschäftigten zur Infoveranstaltung. Eingeladen haben die Gewerkschaft Verdi und der Konzernbetriebsrat der Remondis-Gruppe, zu der Bördner gehört.

Im Verlauf der Veranstaltung kippt die Stimmung. Einige Anwesende kritisieren die geplante Betriebsratsgründung. Viele haben Angst, dass durch den Betriebsrat auch ein Tarifvertrag kommen könnte und sie dadurch Einkommen verlieren, weil der Arbeitgeber bisherige Prämien streichen könnte. Andere erkennen keine Probleme im Betrieb, bei denen ein Betriebsrat sinnvoll mitsprechen könnte. Der Wahlvorstand sieht das anders, zum Beispiel der Wahlvorstandsvorsitzende Joachim Bürger: „Wir wollen mehr Mitspracherecht, zum Beispiel bei der Ausstattung der Fahrzeuge und den Tourenplänen.“ Bürger geht es auch um eine gerechte Vergütung, da derzeit nicht alle dieselben Prämien erhalten.

Trotz aller Kontroversen: Die Wahl kann nicht mehr verhindert werden. Denn mit der Bestellung des Wahlvorstands gilt sie als sicher. Für ein großes Gremium braucht es allerdings noch genügend Kandidaten für den Betriebsrat. „Die Hauptaufgabe des Wahlvorstands ist es nun, den Druck im Kessel zu halten, damit im Betrieb weiterhin über das Thema diskutiert wird“, sagt Verdi-Gewerkschaftssekretär Jürgen Wachs. Die Gewerkschaft unterstützt den Wahlvorstand dabei mit Flyern und Argumentationshilfen. Die

Wahl soll bis Anfang April stattfinden. Das wäre ein Novum. Denn zwei Versuche, einen Betriebsrat zu gründen, waren bereits gescheitert. Dieses Mal sind die Beschäftigten auf Nummer sicher gegangen. 15 Beschäftigte haben bei einem ersten Treffen mit Gewerkschaftssekretär Wachs eine Kandidatenliste für den Wahlvorstand ausgearbeitet. Diese Liste wurde an den Konzernbetriebsrat von Remondis weitergegeben. „Der Konzernbetriebsrat hat dann den Wahlvorstand ernannt“, sagt Wachs. „Diese Herangehensweise hat eine andere Qualität, weil dadurch schon früh ein erweiterter Kündigungsschutz für den Wahlvorstand gilt.“

Hager Logistic – Betriebsrat erwünscht

Bei Hager Logistic im hessischen Hammersbach befindet sich die Betriebsratsgründung gerade auf der Zielgeraden. Der Wahlvorstand hat seine Arbeit aufgenommen und erstellt derzeit die Wählerliste. Laut einem Mitglied des Wahlvorstands hat der Standortleiter positiv auf die Pläne zur Betriebsratsgründung reagiert und strebt eine konstruktive Zusammenarbeit an. Für IG Metall-Erschließungssekretär Kevin Eckert ist dies das Resultat guter Erfahrungen der Muttergesellschaft Hager Group mit Betriebsräten.

Hager Logistic ist noch nicht lange Teil der internationalen Unternehmensgruppe, die elektrotechnische Installationen für Gebäude anbietet. Im März 2025 übernahm die Gruppe den Standort und die Beschäftigten eines Logistikdienstleisters. Dort wird nun von den rund 250 Beschäftigten die Logistik für die Elektronikprodukte der verschiedenen Tochterunternehmen abgewickelt. Bei den Umstrukturierungen wollten die Beschäftigten mitbestimmen. Sie ließen durch den Konzernbetriebsrat einen Wahlvorstand einsetzen.

Neben den Wahlvorbereitungen muss der Vorstand Aufklärungsarbeit leisten. Im Unternehmen arbeiten viele migrantische Beschäftigte, von denen einige nicht gut Deutsch sprechen. Hier hilft die IG Metall: Die Gewerkschaft produziert mehrsprachige Flyer, die die Arbeit von Betriebsräten erklären. Der Wahlvorstand hofft, dass neben Beschäftigten aus unterschiedlichen Abteilungen auch Muttersprachler verschiedener Sprachen für den Betriebsrat kandidieren, um die gesamte Belegschaft zu repräsentieren. ■

Wahlvorstände der Remondis-Tochter Bördner: Michael Croos, Joachim Bürger und Viktor Ruppel (v. l. n. r.)

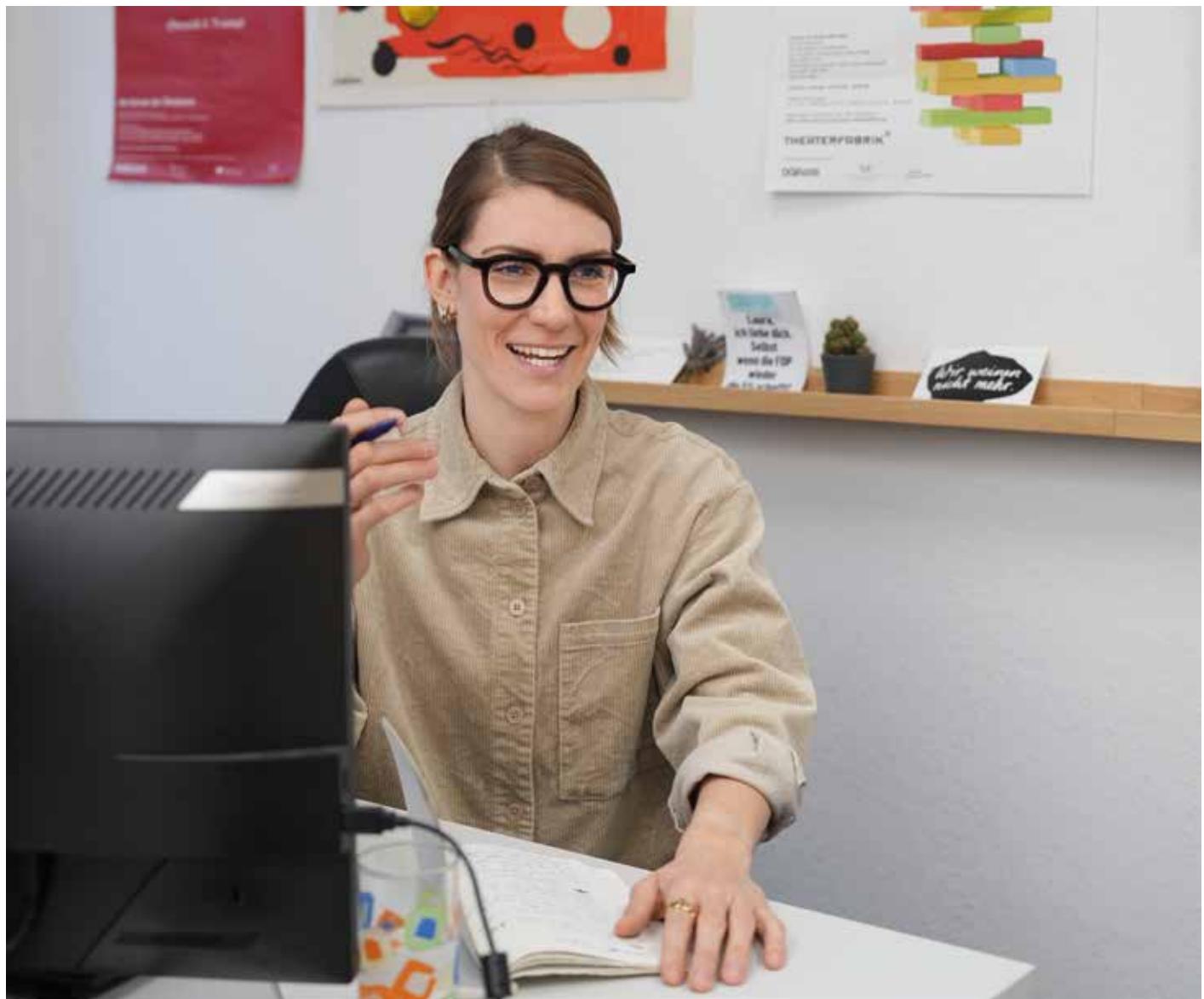
Foto: Frank Rumpenhorst



Wähler wählen, wen sie kennen

WAHLFORSCHUNG Laura von Grumbkow erklärt im Interview, wie Betriebsräte Beschäftigte mobilisieren und warum es wichtig ist, eigene Erfolge hervorzuheben.

Die Fragen stellte **Andreas Schulte** – Foto **Stephen Petrat**



Sind Betriebsratswahlen eigentlich beliebt?

Das kann man so sagen. Die Wahlbeteiligung ist insgesamt erstaunlich hoch. Sie lag zuletzt, also 2022, im Durchschnitt der Betriebe bei rund 72 Prozent. In kleinen Betrieben, wo Beschäftigte leichter zu erreichen sind, kann sie auch mal über 90 Prozent betragen. In manchen Betrieben, wo zum Beispiel Schichtdienst und Homeoffice üblich sind, fällt sie schon mal unter 50 Prozent.

Was sind die Gründe für die insgesamt doch hohe Wahlbeteiligung?

Hier lässt sich ein ganzes Bündel an Ursachen vermuten. Die meisten Menschen nehmen die Geschehnisse in ihrem Betrieb sehr unmittelbar wahr, weil sie fünf Tage die Woche dort arbeiten. Die Arbeitswelt ist zudem schnell veränderlich. Es gibt im Unternehmen also viel zu entscheiden. Und dann kommt noch hinzu, dass die Beschäftigten sich ohnehin am Arbeitsplatz befinden, wenn sie wählen können. Das ist bequem. Der Weg zum Wahllokal entfällt oder ist sehr kurz.

Wer geht denn nicht zur Betriebsratswahl?

Das wissen wir nicht. Denn an Befragungen wie meiner beteiligen sich üblicherweise diejenigen, die dem Thema Betriebsratswahlen positiv gegenüberstehen und damit eben auch Wähler sind. Was man aber sagen kann: Die Gruppe der Verwaltungskräfte aus dem öffentlichen Dienst ist die mit der niedrigsten Beteiligungsquote. Beschäftigte aus dem Baugewerbe und aus Industriebetrieben sind die treuesten Wähler. Darüber hinaus konnte ich in meiner Befragung einige Faktoren identifizieren, die eine Stimmabgabe wahrscheinlicher machen.

Welche sind das?

Da haben wir zunächst eine lange Betriebszugehörigkeit. Je länger jemand im Betrieb beschäftigt ist, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass er sich beteiligt. Diese Menschen fühlen sich ihrem Arbeitsplatz positiv verbunden, deshalb wollen sie mitbestimmen. Darüber hinaus gehen diejenigen zur Wahl, die den Betriebsratskandidaten oder ein



Wir wissen aus der Forschung, dass Wähler dort eher ein Kreuz machen, wo sie mit einem Namen auch ein Gesicht verbinden.“

LAURA VON GRUMBKOW, Referentin beim DGB Bildungswerk NRW

Mitglied des Betriebsrates persönlich kennen oder zumindest kennengelernt haben. Sie glauben eher als andere daran, dass die Arbeit des Betriebsrats einen positiven Einfluss auf ihre Arbeitswelt hat. Auch Beschäftigte, die mit der Arbeit eines Betriebsrats bislang zufrieden waren, gehen mit höherer Wahrscheinlichkeit zur Wahl als andere.

Sollte man nicht eher vermuten, es gingen vor allem diejenigen zur Wahl, die mit der Betriebsratsarbeit unzufrieden waren, also aus Frust oder aus Protest?

Auch das ist möglich und ein bekanntes Phänomen bei politischen Wahlen. In meiner Befragung konnte ich das nicht beobachten, weil es in den befragten Betrieben aktuell keine Krisen gab, in denen ein Betriebsrat eine schlechte Figur gemacht hätte.

Wie stehen Gewerkschaftsmitglieder zur Betriebsratswahl?

Auch sie zählen zu der Gruppe mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zu wählen. Sie sind von sozialen Normen wie zum Beispiel Solidarität geprägt. Eine Wahl ist ein gruppendifferenzialer Prozess. Daran teilzunehmen, das gehört sich in ihren Augen einfach so. Aber neben diesem ideologischen Hintergrund gibt es einen weiteren, praktischen Grund: Sie fühlen sich von den ►

► üblichen gewerkschaftlichen Mobilisierungskampagnen im Vorfeld von Wahlen verständlicherweise besonders angesprochen.

Wenn es doch vornehmlich die Beschäftigten mit langer Betriebszugehörigkeit sind, die ohnehin zur Urne gehen: Sind Betriebsräte gut beraten, sie in ihrer Kampagne in den Fokus zu rücken?

Nein, das wäre in meinen Augen ein fataler Fehler. Man muss alle mitnehmen. Aber es empfiehlt sich durchaus, die mitbestimmungsaffinen Beschäftigten und die erfahrenen Hasen als Multiplikatoren in die Wahlaktivitäten einzubeziehen, um andere zu begeistern.

Wie genau sollte das aussehen?

Die Menschen, die lange im Betrieb arbeiten und ein gutes Netzwerk in der Belegschaft haben, kennen häufig mehr Kollegen als neue Betriebsratskandidaten dies tun. Auf gemeinsamen Touren mit den Kandidaten können die erfahrenen Kollegen ein Türöffner sein und persönlichen Kontakt herstellen. Ihr Wort hat oft Gewicht.

Welche weiteren Tipps für eine erfolgreiche Kandidatur leiten Sie aus Ihren Forschungen ab?

Ganz wichtig ist es, authentisch zu sein. Wenn jemand etwas sagt, wozu er nicht steht, wird das bemerkt. Eigene Themen und Erfolge müssen zudem ansprechend kommuniziert werden. Das kommt häufig zu kurz. Beides bleibt besser bei den Beschäftigten hängen, wenn es häufig wiederholt wird. Und genauso wichtig ist es, möglichst oft ansprechbar und präsent zu sein. Dazu zählt, das äußere Erscheinungsbild mit dem eigenen Namen und den eigenen Themen zu verknüpfen. Wir wissen aus der Forschung, dass Wähler dort eher ein Kreuz machen, wo sie mit einem Namen auch ein Gesicht verbinden.

Empfiehlt sich für Betriebsräte die Zusammenarbeit mit einer Gewerkschaft?

In jedem Fall. Betriebsratskandidaten sollten sie unbedingt einbinden. Davon profitieren beide Seiten. Zum einen, weil Gewerkschaften bei Kampagnenplanung und Umsetzung gut beraten können. Zweitens wissen wir, dass Gewerkschaf-ten stark mobilisierend wirken können. Man sollte sie also unbedingt mit ins Boot holen.

Wie sollten Betriebsräte Inhalte kommunizieren?

Grundsätzlich kurz und klar, ohne betriebsverfassungsrechtliche Sprache. Wer nachts um drei geweckt wird, muss seine wichtigsten drei Inhalte in eigener Sprache in wenigen Sätzen und mit voller Überzeugung rüberbringen können. Viele unterschätzen das freie Sprechen, weil es ihnen schwerfällt. Dann lernen sie stattdessen lieber Programme auswendig, aber das ist weniger glaubhaft.

Welche Rolle spielen soziale Medien?

Sie gewinnen stark an Relevanz. Ein Beispiel: In einem Betrieb hat ein Betriebsrat eine WhatsApp-Gruppe ins Leben gerufen, die mittlerweile 2000 Mitglieder umfasst. Darüber werden wichtige betriebliche Themen kommuniziert, aber auch witzige Sachen. Das ist für den Betriebsrat eine gute Möglichkeit, mit der Belegschaft zu interagieren, wenngleich es immer noch besser ist, wo möglich das persönliche Gespräch zu suchen. Allerdings muss man sich für Social Media zunächst das richtige Handwerkszeug draufschaffen und wissen, wie diese Medien funktionieren. Auch hier gilt es, authentisch zu bleiben. Besonders im betrieblichen Kontext ist es zudem wichtig, seine Kommunikation über soziale Medien kritisch zu reflektieren und juristisch sauber zu arbeiten.

Wie sieht eine ideale Kampagne für einen Betriebsratskandidaten aus?

Zunächst ist es hilfreich, eine Strategie zu entwickeln: Wie will ich die Belegschaft erreichen und über welche Mittel und Medien? Für eine gezielte Abwägung wichtiger Themen ist es immer empfehlenswert, die Belegschaft einzubinden. Die Beschäftigten wissen am besten, wo sie der Schuh drückt. Sie wissen, welche Themen für sie eine hohe Bedeutung haben, wenn es darum geht, dass ihre Interessen vertreten werden sollen. Das kann man zum Beispiel über Befragungen erreichen, analog oder digital. Letztlich gilt es dann, Themen, Inhalte und vor allem seine Person überall im Betrieb zu platzieren. Wenn am Ende eines Wahlkampfes der Großteil der Belegschaft weiß, wer man ist, und etwas Positives mit einem verbindet, hat man einen guten Grundstein gelegt.



LAURA VON GRUMBKOW (35) ist Referentin beim DGB Bildungswerk NRW e. V.. Die Sozialwissenschaftlerin hat in der Politikberatung gearbeitet. In ihrer Doktorarbeit beschäftigt sie sich mit „betrieblicher Partizipationsforschung“ und hat dafür die Betriebsratswahlen des Jahres 2022 analysiert.

Mit klarem Kompass gegen rechts

GESELLSCHAFT Mit ausgeklügelten Strategien nehmen Mitbestimmungsakteure radikalen Kräften den Wind aus den Segeln.

Von Fabienne Melzer und Andreas Schulte

Stefan Bornost fühlt sich in einer Zweckgemeinschaft. Der eine Partner heißt Verdi. Für die Gewerkschaft betreut der Sekretär die Beschäftigten der Abfallwirtschaft in Berlin-Brandenburg. Der andere Partner, das sind die Belegschaften mit ihren vielen AfD-

Wählern. Das Verblüffende: Die Zweckgemeinschaft hält.

„Die Belegschaften wissen, dass sie ohne Verdi nicht streiken können. Und wir wissen, dass wir ohne AfD-Wähler deutlich weniger Menschen zu vertreten hätten“, sagt Bornost. Denn in den

Foto: Verdi



Beschäftigte von Abfallbetrieben streiken in Potsdam – unter ihnen vermutlich viele AfD-Wähler.

“

„Die Belegschaften wissen, dass sie ohne Verdi nicht streiken können. Wir wissen, dass wir ohne AfD-Wähler deutlich weniger Menschen zu vertreten hätten.“

STEFAN BORNOST, Verdi-Sekretär

mittelständischen Abfallbetrieben der Region dürfte, statistisch betrachtet, ein erheblicher Teil der Beschäftigten die AfD wählen.

Für Bornost ist die Arbeit mit AfD-Wählern Pflicht. „Ein Rückzug der Gewerkschaften aus AfD-starken Beschäftigtensegmenten wäre verheerend“, sagt er. Er will diese Menschen zurückgewinnen. Sein Hebel dafür ist der gemeinsame Kampf gegen das Establishment. „Ich sage den Kolleginnen und Kollegen, dass ein gemeinsamer Kampf gegen die da oben besser ist, als sich unten gegenseitig in die Pfanne zu hauen.“

Denn dies geschehe, sobald man sich als Niedriglohnempfänger gegen Ausländer oder Bürgergeldempfänger wendet. Durch seine Ansprachen ändere sich das Denken von AfD-Wählerinnen und -wählern zwar nicht sofort, aber: „Die verstehen das, und wir bleiben im Gespräch, und sie bleiben Gewerkschafter.“ Eine rote Linie zieht er, sobald Rechte ein Gewerkschaftsamt anstreben.

Nicht nur Stefan Bornost hat einen Weg gefunden, sich gegen rechte Tendenzen im Betrieb zu wehren. Ob im Betrieb, in der Gewerkschaft oder in der Wissenschaft – auf allen Ebenen stemmen sich Akteure der Mitbestimmung gegen rechts. Eine repräsentative Umfrage der Initiative „Gesicht zeigen“ im Jahr 2024 ergab, dass jeder Dritte rechtsextreme Einstellungen am Arbeitsplatz wahrgenommen hat.

Diese Stimmung versuchen rechte Betriebsratskandidaten seit Jahren in Wahlerfolge umzumünzen. Einer von ihnen ist Oliver Hilburger. Das ehemalige Mitglied der Rechtsrock-Band „Noie Werte“ hat im Mercedes-Benz-Werk in Untertürkheim das „Zentrum“ mitgegründet, ein rechtspopulistisches Projekt, das sich als alternative Gewerkschaft verkauft. Die Nähe des Zentrums zu rechtsextremen Netzwerken und der AfD zeichnet die Kulturwissenschaftlerin Daphne Weber nach. Sie hat, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, Wahlkampagnen des Zentrums untersucht und eine deutliche Professionalisierung des medialen Auftritts festgestellt.

Bislang blieb der Erfolg auf betrieblicher Ebene aus. Zentrums-Kandidaten konnten nur wenige Betriebsratsmandate erringen und verloren 2022 im Vergleich zur Wahl 2018 sogar wieder. Was das für die Wahlen in diesem Jahr bedeutet, können allerdings auch Experten wie Björn Allmendinger, stellvertretender Geschäftsführer bei Arbeit und Leben Niedersachsen, nur schwer abschätzen.

Einerseits entpuppen sich die großen Ankündigungen des Zentrums immer wieder als Luftnummer. So misslang zum Beispiel ein groß angekündigter Versuch, im Pflege- und Gesundheitsbereich Fuß zu fassen. Verharmlosen möchte Allmendinger die Ambitionen allerdings nicht. Eine Gefahr sieht er unter anderem in Kandida-



Gewerkschaftssekretär
Stefan Bornost arbeitet
auch mit AfD-Wählern.

tinnen und Kandidaten mit rechtsextremen Einstellungen, die auf den Listen der Gewerkschaften antreten. „Wenn Gremiumsmitglieder rechte Narrative verbreiten, könnten sie auch in der Belegschaft leichter verfangen“, sagt Allmendinger, der selbst Schulungen für Betriebsräte anbietet. Im Umgang mit extrem rechten Einstellungen im Betrieb verweist Daphne Weber auf eine Empfehlung von Hans-Jürgen Urban, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall. Er spricht von der Politik der „klaren Kante“: klare Kante gegen rechte Positionen und Akteure, aber offene Türen für berechtigte Sorgen vor Arbeitsplatzabbau und Unsicherheiten der Globalisierung.

In die Hände spielen könnte den Rechten die wirtschaftliche Lage. Gerade in Krisenzeiten verfangen einfache Antworten leichter. Etwa die Erzählung des Zentrums, der Wechsel zur Elektromobilität sei ökologisch und ökonomisch Unsinn. Dahinter stecke eine Verstrickung von Großkonzernen und linken Gewerkschaften. Inhaltlich sieht Christina Schildmann auch hier wieder die Nähe zur AfD. Die Leiterin der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung verweist in einem gemeinsamen Podcast mit Daphne Weber darauf, dass die AfD immer wieder von Klimahysterie spreche, die Arbeitsplätze koste. Mit dem Vordringen in die Betriebe wolle die Partei ihre Thesen im Alltag verankern. „Es geht immer gegen die Gewerk-

schaften oder Migranten, nie gegen die da oben“, sagt Schildmann.

Immer wieder rückt das Zentrum DGB-Gewerkschaften in die Nähe der Arbeitgeber und stellt sich selbst als die wahren Kümmerer dar. Dabei zeigen Zentrumsvertreter oft selbst eine ideologische Nähe zu Arbeitgeberpositionen. Auch Björn Allmendinger beobachtet: „Wenn man sich die Aussagen einiger Zentrums-Vertreter anschaut, dann wird eine Betriebsgemeinschaft gezeichnet, in der der Interessengegensatz nicht als strukturelles Merkmal anerkannt, sondern zugunsten eines vermeintlichen Gemeinschaftsinteresses negiert wird.“ So zitiert die Tageszeitung taz Jens Keller, Zentrums-Personalrat beim Zweckverband Abfallwirtschaft in Hannover, mit den Worten, er erwarte von Zentrums-Mitgliedern eine Liebe zum Arbeitgeber.

Betriebsräte müssten wegen der Propaganda der Rechten nicht verzagen, findet Allmendinger. Durch gute Betriebsratsarbeit, erfolgreiche Streiks und Tarifabschlüsse sowie positive Erfahrungen von Beteiligung und Solidarität lassen sich rechte Erfolge verhindern. „Auch in Krisen kann die Erfahrung von Selbstwirksamkeit helfen“, sagt Allmendinger. Diese Erkenntnis nutzt auch Stefan Bornost. Er will Menschen nicht aufgeben. „Gewerkschaften können bei denen, die mit dem Politikbetrieb abgeschlossen haben, Erfahrungen der Selbstwirksamkeit erzeugen.“ ■

Die Studie

Daphne Weber:
Gewerkschaftliche Kampagnen von rechts. Narrative, Netzwerke und Kommunikation von Zentrum (Autonomobil) im Kontext der Betriebsratswahlen 2018 und 2022.

Mit einer Einschätzung der AfD-Bundestagswahlkampagne 2024/2025.
Working Paper Forschungsförderung Nr. 393. Düsseldorf, 2026, 70 Seiten

Zum Reinhören

Im Podcast **Systemrelevant** erklären die Wissenschaftlerin Daphne Weber und Christina Schildmann, die Leiterin der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, die Strategien von rechten Betriebsratskandidaten wie dem Zentrums-Mitglied Oliver Hilburger.

BESSER ALS DER FLURFUNK

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT Von mehr persönlicher Präsenz bis zum Podcast: Beim Kupferkocher Aurubis in Hamburg hat der Betriebsrat seine Kommunikation mit den Beschäftigten grundlegend verändert.

Von Joachim F. Tornau – Foto Cordula Kropke

Vor zwei Jahren folgte beim Hamburger Kupferhersteller Aurubis eine Schreckensnachricht der anderen: Erst starben drei Beschäftigte, als bei Wartungsarbeiten Stickstoff austrat. Wenig später flog auf, dass in dem Unternehmen jahrelang unbemerkt edelmetallhaltige Nebenprodukte der Kupferherstellung gestohlen worden waren. Wiederum kurze Zeit später wurden systematische Betrügereien bei der Anlieferung von Recyclingschrott aufgedeckt. Gesamtschaden der Straftaten: 170 Millionen Euro.

Für Maike Ohning und alle anderen Mitglieder des Betriebsrats keine leichte Zeit. An den Diebstählen und dem Betrug hatten sich auch Kollegen beteiligt. „So kam zur Trauer über die Toten auch noch Misstrauen hinzu“, sagt Ohning, denn unter dem Millionenschaden mussten alle leiden: Aurubis zahlte seinen 2700 Hamburger Beschäftigten erstmals seit vielen Jahren keine Erfolgsbeteiligung. „Die Stimmung in der Belegschaft wurde immer schlechter“, sagt Ohning. Zumal die Werksleitung nur sehr zurückhaltend über die Vorfälle informiert habe. „Man hatte das Gefühl, dass der Flurfunk immer mehr wusste.“

Den wachsenden Unmut bekam auch der Betriebsrat ab. Um gegenzusteuern, stellte das Gremium seine gesamte Kommunikation auf den Prüfstand. Das Ziel: größtmögliche Transparenz. „Uns war klar: Wir müssen besser kommunizieren und uns damit klar vom Arbeitgeber abgrenzen“, sagt Ohning. Die 42-jährige Industriekauffrau fungiert in der Beschäftigtenvertretung als Sprecherin des Öffentlichkeitsausschusses. Für das Projekt unter dem Motto „Wir für euch“ gab es im vergangenen Jahr eine Nominierung für den

Deutschen Betriebsräte-Preis des Bund-Verlags. Der Betriebsrat baute seinen Intranetauftritt um und machte ihn dabei nicht nur übersichtlicher und benutzerfreundlicher. Geschaffen wurde auch ein ABC, in dem zentrale Begriffe der betrieblichen Mitbestimmung erklärt werden. Die Ausschüsse und ihre Mitglieder sind aufgeführt, „damit die Beschäftigten wissen, wen sie direkt ansprechen können“, sagt Ohning. Und nach jeder Betriebsratssitzung veröffentlicht das Gremium einen kurzen Bericht, womit es sich beschäftigt hat.

Die ungewöhnlichste Neuerung verbirgt sich jedoch hinter der Kachel mit der Aufschrift „Tacheles mit Sven & Sven“. In unregelmäßigen Abständen produzieren die Betriebsratsmitglieder Sven Neundörfer und Sven Möbius einen Podcast zu aktuellen betrieblichen Fragen. Beide gehören, wie auch Maike Ohning, zur IGBCE-Mehrheit im Gremium.

Rund 30 Minuten dauern die Ausgaben, das Themenspektrum reicht von der Einführung einer App zur Reservierung von Firmenparkplätzen über die Tarifrunde bis zu einem Interview mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden Markus Kramer. Dieser trat 2024 für ein halbes Jahr in den Konzernvorstand ein, nachdem fast die gesamte Vorstandsriege wegen der Betugs- und Diebstahlsfälle gefeuert worden war. „Die Abrufzahlen für den Podcast sind gut“, berichtet Maike Ohning. „Wir bekommen sehr viel positive Resonanz.“

Aufgebrochen wurde auch der bislang eher starre Ablauf von Betriebsversammlungen mit den zumeist immer gleichen Rednern. Jetzt gibt es auch mal Diskussionen auf der Bühne oder



Input durch externe Gäste. So warb der Künstler und Journalist Michel Abdollahi für Optimismus, allen Krisen zum Trotz, und der Hotelkettenerbe Bodo Janssen sprach über modernen Führungsstil. Seitdem, sagt Ohning, würden die Betriebsversammlungen wieder deutlich besser besucht. „Die Leute sehen: Es lohnt sich zu kommen.“

Zugleich nutzt der Betriebsrat neben den neuen Kommunikationsstrategien weiterhin traditionelle Wege: Wer keinen Computerarbeitsplatz hat, ist über das Intranet nur schwer erreichbar, und wer in entlegeneren Teilen des weitläufigen Werksgeländes arbeitet, wird sich den Gang zur Betriebsversammlung womöglich

lieber sparen. Eine der ersten Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation war deshalb, die Zahl der Betriebsrundgänge deutlich zu erhöhen und das Gespräch mit den Beschäftigten überall im Werk zu suchen. Wichtige Botschaften werden zudem nach wie vor klassisch per Handzettel unter die Leute gebracht.

„Wir haben den Eindruck, dass durch unsere veränderte Kommunikation die Stimmung am Standort besser geworden ist“, bilanziert Ohning. Auch der Betriebsrat werde wieder deutlich positiver gesehen: „Man nimmt uns als Gestalter wahr und traut uns zu, dass wir die Dinge im Sinne der Belegschaft regeln.“ ■

Betriebsrätin Maike Ohning macht sich für Transparenz stark und gute Kommunikation. Ein Baustein ist der regelmäßige Podcast: Tacheles mit Sven & Sven.



Gründlich aufgeräumt

BETRIEBSRÄTEPREIS Bei der SMS Group klagten die Beschäftigten über unübersichtliche Eingruppierungen. Gemeinsam mit dem Arbeitgeber entwarf der Betriebsrat ein neues Entgeltsystem.

Von **Marius Ochs** – Foto **Frank Rumpenhorst**

Blickt Stephan Klenzmann auf sein wichtigstes Projekt zurück, spricht er von einem „Umzug“. Der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende und Mitglied im Gesamtbetriebsrat des Anlagenbauers SMS Group am Standort im siegerländischen Hilchenbach erinnert sich gut an die Metapher, die die Projektgruppe geprägt hat: „Wir ziehen vom alten ins neue Haus.“ Im „alten Haus“ fanden sich Kolleginnen und Kollegen oft in verschiedenen Eingruppierungen wieder, obwohl sie Seite an Seite arbeiteten. Nach Fusionen und Umstrukturierungen hatten sich in den deutschen Standorten über die Jahre zwei unterschiedliche Entgeltsysteme entwickelt – mit spürbaren Folgen:

„“

Wir hatten von Anfang an ein gemeinsames Ziel: Transparenz und Fairness zu schaffen, ohne dass jemand einen Cent verliert.“

STEPHAN KLENZMANN, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender SMS

Unmut über Ungleichbehandlung, Probleme bei Neueinstellungen und zunehmende Intransparenz. „Wir hatten rund 1200 Funktionsbeschreibungen, von denen viele veraltet waren. Das passte einfach nicht mehr zu den heutigen Arbeitsprozessen“, sagt Klenzmann.

Der SMS-Betriebsrat drängte deshalb auf eine Reform, auf den Bau eines „neuen Hauses“ mit fairen und verständlichen Entgeltsstrukturen. Auch der Arbeitgeber zog mit. Beide Seiten entschieden, partnerschaftlich zu arbeiten, wissenschaftlich begleitet vom Helex-Institut. Diese Form der Zusammenarbeit wurde bald als „Transformationspartnerschaft“ bezeichnet, sagt Klenzmann.

Über fünf Jahre, mit Unterbrechungen durch Corona, arbeitete die Projektgruppe an einem neuen, schlanken System. Es entstand das „SMS-Haus“, ein dreistöckiges Modell, das die beruflichen Funktionen der Belegschaft in Erdgeschoss, erste Etage und Dachgeschoss unterteilt. Fast alles

wurde neu strukturiert. Am Ende standen nur noch etwa 380 klar beschriebene Funktionen. Jeder sollte wissen, wo er „zu Hause“ ist und wie sich das Gehalt zusammensetzt.

Bei dem Umzug durfte es zudem keine Verlierer geben. Das war nicht immer ganz einfach, denn manche Beschäftigte erhielten weiterhin vertragliche Zuschüsse für die Arbeit an Maschinen, die schon seit Jahren nicht mehr in den Fabriken standen. Diese individuellen Fälle regelten der Betriebsrat und der Arbeitgeber durch sogenannte „persönliche tarifdynamische Zulagen“.

Das neue System brachte eine ganze Reihe an Vorteilen: eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den Standorten, mehr Klarheit und weniger Aufwand, es zu pflegen. Beschäftigte, die zuvor außertarifliche Verträge hatten, konnten zurück in den Tarif wechseln. „Das war ein Riesengewinn“, sagt Klenzmann, „auch für die Mitbestimmung.“

Das neue Modell wurde zum Jahreswechsel 2024/25 eingeführt. Für die Information nahm sich der Betriebsrat viel Zeit. Er lud zu Betriebsversammlungen ein, beantwortete Fragen im Intranet und bot individuelle Sprechstunden an. Rund 200 Gespräche führten Klenzmann und seine Kollegen des Betriebsrats am Standort in Hilchenbach. Am Ende blieb nur eine Handvoll Einsprüche, weit weniger, als er erwartet hatte.

Besonders stolz ist der Betriebsrat auch auf eine Zusatzregelung für die Produktionsbeschäftigte: eine automatische Gehaltsentwicklung, ein Treuebonus von bis zu sechs Prozent sowie zusätzliche freie Tage nach 25 und 40 Jahren Betriebszugehörigkeit. „Das war uns wichtig, weil die Kolleginnen und Kollegen in der Produktion keine Möglichkeit für mobiles Arbeiten haben“, erklärt Klenzmann.

Für die SMS Group ist das Projekt ein Meilenstein und für den Betriebsrat ein Beispiel, wie Mitbestimmung gelingen kann. Dafür zeichnete ihn der Bund-Verlag 2025 mit dem Betriebsrätepreis in Silber aus. Die Transformationspartnerschaft sei das Gegenteil der „ritualisierten Konflikte“ zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten. „Mit einer anderen Arbeitsweise wären wir nie an dieses Ziel gekommen“, sagt Klenzmann. Das neue Haus soll stabil genug sein, auch kommende Veränderungen auszuhalten. ■



Lufthansa auf Kollisionskurs

LUFTFAHRT Die Fluggesellschaft beugt sich wirtschaftlichem Druck – zulasten der Beschäftigten.

Von Annette Jensen – Foto dpa/picture alliance

Noch sind es langfristige Pläne. Doch bei der Belegschaft der Lufthansa greift die Unsicherheit bereits um sich. „Die Ankündigung hat die Kolleginnen und Kollegen in Angst und Schrecken versetzt“, sagt Verdi-Sekretär und Aufsichtsratsmitglied Marvin Reschinsky. Die Aufregung ist verständlich. Es geht um Arbeitsplätze. Nach dem Willen des Managements sollen durch Effizienzgewinne und automatisierte Prozesse bis zum Jahr 2030 vor allem in Verwaltungsabteilungen in Deutschland 4000 Stellen wegfallen. Die Lufthansa will damit 300 Millionen Euro pro Jahr einsparen.

Die Jobverluste werden von der Lufthansa unter anderem mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) begründet. Amazon und Microsoft in den USA haben bereits so argumentiert. Für Deutschland ist das relativ neu, und es dürfte die Verunsicherung weiter schüren. Kaum jemand kann abwägen, wie sich KI auf den Arbeitsmarkt auswirken wird. Lufthansa spricht vage von „tiefgreifenden Umwälzungen“ durch KI. Doch wo, wann und in welchen Bereichen die Arbeitsplätze genau abgebaut werden, ist völlig unklar. Seit der Ankündigung auf dem Kapitalmarkttag Ende September ist nichts Konkreteres bekannt

geworden. Reschinsky sagt: „Wir tappen im Dunkeln.“

Er vermutet, dass es neben dem KI-Einsatz auch um Synergien durch den Abbau von Doppelstrukturen in den vielen Tochterunternehmen geht. Microsoft hat vor Kurzem Berufsbilder auf die Einsatzmöglichkeit von KI analysiert und dabei sowohl Vertrieb als auch Kundensupport als große Einsatzfelder identifiziert. Verdi will sich gegen den Personalabbau stemmen. „Aber dazu müssen wir erst einmal das Szenario kennen“, sagt Reschinsky.

mission, votierten die Beschäftigten mehrheitlich dafür, dem Ausgliederungsschutz der 4000 Beschäftigten einen hohen Stellenwert zu geben. Nach dem Willen der Konzernspitze sollen Beschäftigte bei Ground Services 20 Prozent weniger Lohn erhalten als bislang.

Der rigorose Sparkurs des Arbeitgebers wird durch wirtschaftlichen Druck getrieben. Zwar schrieb das wichtige Passagiergeschäft der Lufthansa in den vergangenen Jahren regelmäßig schwarze Zahlen, doch die Profitabilität ging zurück. Hinzu kommt eine Schieflage im internati-

“

Die Ankündigung hat die Kolleginnen und Kollegen in Angst und Schrecken versetzt.“

MARVIN RESCHINSKY, Verdi-Sekretär und Aufsichtsratsmitglied

Jobverlust durch KI ist nicht die einzige Baustelle im Konzern, die den Beschäftigten Sorge bereitet. Kleinteilige Strukturen erschweren dabei die Durchsetzung berechtigter Forderungen. Im Unternehmen gibt es drei Gewerkschaften: Neben Verdi sind das die Pilotenvereinigung Cockpit und die Gewerkschaft Ufo, die in Teilen des Konzerns neben Verdi die Interessen des Kabinenpersonals vertritt.

Verdi sucht gegenwärtig bei der jungen Lufthansa-Tochter City Airlines das Gespräch über einen ersten Tarifvertrag für Piloten und das Kabinenpersonal. Parallel verlangt Cockpit für die 4800 Piloten im Mutterunternehmen vor allem mehr Geld fürs Alter. Lufthansa sieht dafür keinen wirtschaftlichen Spielraum. Es droht ein Streik.

Ungemach auch am Boden: Die 4000 Beschäftigten an den Flughäfen in Frankfurt/Main und München sind gegenwärtig von Outsourcing an die neue Lufthansa-Tochter Ground Services bedroht. Im Dezember hatte Verdi deshalb die Beschäftigten nach ihren Prioritäten für die anstehenden Tarifverhandlungen gefragt. Zur Freude von Claudia Salvoch, Betriebsräatin am Standort in Frankfurt am Main und Mitglied der Tarifkom-

onalen Wettbewerb: „Wir sehen mit großer Sorge, dass europäische Unternehmen zu strenger Regeln als andere verpflichtet sind, während Drittstaaten-Airlines solche Vorgaben umgehen können“, sagt die stellvertretende Verdi-Vorsitzende Christine Behle. Dies betreffe zum Beispiel Arbeitsstandards.

Doch so manches Problem ist auch hausgemacht. „Die Lufthansa ist zu komplex und zu wenig agil“, sagt Reschinsky. Während der Coronapandemie entließ der Konzern tausendfach Personal. Jetzt tut er sich schwer damit, diese Lücken wieder zu schließen. Zugleich hat auch das lukrative Businesssegment abgenommen, weil Konferenzen heute häufig digital stattfinden. Hohe Preise für das Premiumsegment lassen sich nur noch schwer durchsetzen.

Darüber hinaus ist die Lufthansa-Flotte veraltet, und bestellte Jets ließen lange auf sich warten. In den vergangenen Jahren hat die Lufthansa außerdem mehrere Fluggesellschaften geschluckt, was zu parallelen Angeboten geführt hat. Die Beschäftigtenzahlen deuten auf einen allgemeinen Sinkflug hin. Weltweit beschäftigt die Lufthansa heute noch etwa 105 000 Menschen, vor der Coronapandemie waren es 138 000. ■

Aufbruch ins All

INNOVATION Die IG Metall in Schweinfurt sah die industrielle Krise schon früh heraufziehen. Mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung entwarf sie neue Geschäftsfelder – und überzeugte damit das Unternehmen Brose. Der Automobilzulieferer steigt nun in die Satellitentechnik ein.

Von Fabienne Melzer

Die Sprüche ließen nicht lange auf sich warten. „Astronaut Weinberger“, witzelten manche Kollegen, andere scherzten über die neue Weltraumstadt Würzburg. Zum Mond fliegt Yves Weinberger, Betriebsratsvorsitzender beim Automobilzulieferer Brose in Würzburg, sicher nicht mehr. Aber wenn sein Arbeitgeber den ersten Satelliten auf den schottischen Shetlandinseln startet, möchte der Betriebsrat schon dabei sein. Noch ist es Zukunftsmusik, doch ein Anfang ist gemacht: Der Automobilzulieferer steigt in die Raumfahrt- und Satellitentechnik ein. Ein Schritt, den das Unternehmen ohne Betriebsrat Weinberger und seine Gewerkschaft vielleicht nie gegangen wäre.

Im Mai 2024 meldete sich bei der IG Metall in Würzburg und Schweinfurt Klaus Schilling vom Zentrum für Telematik (ZfT) in Würzburg. Das ZfT produziert seit 2005 Kleinstsatelliten. Die große Nachfrage in diesem Geschäftsfeld, so Schillings Gedanke, könne auch für Unternehmen der Automobilzulieferindustrie interessant sein. Der Vorschlag kam zur rechten Zeit. Die Gewerkschaft hatte sich gerade auf die Suche nach neuen Geschäftsfeldern für die kriselnde Industrie gemacht.

In der Region Main-Rhön hängen viele der Betriebe an der Automobilindustrie. Zwar hatten die Unternehmen in Schweinfurt und Bad Neustadt an der Saale durchaus in die Zukunft investiert. Die Kugellagerhersteller Schaeffler und

SKF setzen auf Windenergie, die Automobilzulieferer ZF und Preh haben auf Elektromobilität umgestellt. Doch die Konkurrenz aus China – meist staatlich subventioniert bei Energie- und Materialkosten – wächst und wächst. Zeitweise befürchtete die IG Metall Schweinfurt, dass in der Region 6000 Arbeitsplätze bis 2028 verloren gehen könnten. „Deshalb haben wir Anfang 2024 die Kampagne ‚SOS Kugellagerstadt‘ gestartet“, erzählt Gewerkschaftssekretär Jens Knüttel. Zu einem Aktionstag im April 2024 kamen in Schweinfurt rund 5000 Menschen aus den ortsansässigen Betrieben.

Doch die IG Metall beschränkte sich nicht auf den Protest. „Wir wollten Argumente für den Standort haben, möglichst wissenschaftlich unterfüttert“, sagt Knüttel. Mit Unterstützung der Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung untersuchte die IG Metall Schweinfurt gemeinsam mit dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, ISF, in München ein Jahr lang die Potenziale der Industrieunternehmen und der Region. Die Geschäftsstelle war gerade gestartet, als sich Klaus Schilling meldete.

In einem Workshop informierten sich Betriebsräte und Entwickler von Unternehmen aus Schweinfurt und Bad Neustadt sowie Brose aus Würzburg über den Bau von Satelliten. Beim ZfT schauten sie sich auch die Produktion an. Da hieß es schnell: „Klar, das können wir.“ Der Bau eines Satelliten ist für Yves Weinberger kein Hexen-



Brose-Betriebsrat Yves Weinberger in einem Messraum für technische Geräte. Satelliten zu bauen, ist für ihn kein Hexenwerk.



werk. „Die technische Herausforderung besteht darin, den Satelliten zu kalibrieren, ihn zu erüchtigen, dass er im Weltall funktioniert“, sagt Weinberger und stellt fest: „Darin sind wir gut.“

Satelliten, wie sie das ZfT produziert, schließen Lücken im Funknetz, unterstützen mit ihren Daten Einsatzkräfte in Katastrophenfällen oder erfassen Schäden an Wäldern. „Der Markt soll in den nächsten 20 Jahren jährlich um gut neun Prozent wachsen“, sagt Schilling. „Da ist Platz für neue Anbieter.“ Die Frage sei nur, wo das Wachstum stattfindet – in den USA oder in Europa?

Yves Weinberger hofft, dass es in Deutschland stattfindet. Im Moment ist es für Brose ein Experiment. „Das Brot-und-Butter-Geschäft ist noch immer die Autoindustrie“, sagt Weinberger. Da drohte vor einem Jahr sogar das Aus. Im Februar 2025 kündigte die Geschäftsführung an, der Standort werde geschlossen. Die Belegschaft leistete Widerstand, Gewerkschaft und Betriebsrat brachten die Satellitentechnik ins Spiel und retteten schließlich den Standort. Im November 2025 vereinbarte die IG Metall mit Brose ein Zukunftspaket. Es sichert den Standort für ►

Das Zentrum für Telematik (ZfT) fertigt seit 2005 Kleinstsatelliten, ein Produkt mit Wachstumspotenzial.



Mit der 2022 aufgelegten Förderlinie Transformation unterstützt die Hans-Böckler-Stiftung die Gestaltung des sozial-ökologischen Wandels. Gefördert wird die Suche nach Lösungen für konkrete betriebliche oder regionale Herausforderungen – schnell, flexibel und praxisorientiert. Mehr als 40 Projekte wurden bereits finanziert.

Förderlinie
Transformation –
Hans-Böckler-
Stiftung



► fünf Jahre und enthält Produktzusagen mit einer strategischen Ausrichtung auf neue Technologien. Im Gegenzug verzichtet die Belegschaft auf Teile des Urlaubs- und Weihnachtsgelds und arbeitet eine halbe Stunde mehr am Tag. Bereits im Oktober hatte Brose eine Vereinbarung mit zwei Fraunhofer Instituten und dem Berlin Space Consortium geschlossen, Kleinstsatelliten und Komponenten für die Raumfahrt zu entwickeln. Land und Bund unterstützen das Vorhaben mit Fördergeldern.

Aus Sicht der IG Metall Schweinfurt ein Erfolg, auch wenn Brose zur Geschäftsstelle Würzburg gehört. Von den Betrieben in Schweinfurt und Bad Neustadt, die das Projekt ursprünglich im Auge hatte, wagte sich bislang noch keiner auf ein neues Geschäftsfeld vor. Konkurrenzdenken gab es unter den Betriebsräten allerdings nicht. „Die haben alle gesagt: Hauptsache, es bleibt in der Region“, sagt Knüttel.

Norbert Huchler, Wissenschaftler am ISF München, der im Rahmen des Projekts zusammen mit Kollegen vier Unternehmen in der Re-

gion der Geschäftsstelle Schweinfurt untersuchte, sieht unter anderem ein Problem in der Struktur einiger Unternehmen. Im Gegensatz zu Brose, einem Familienunternehmen, das in der Region verankert ist, sitzen die Zentralen vieler anderer weit weg, in Friedrichshafen oder Göteborg. „Die Konzernzentralen orientieren sich an den Zahlen und haben nicht die Potenziale der Region im Blick, die sie auch beeinflussen könnten.“ Das gehe so weit, dass Standorte selbst im Bereich Kugellager geschrumpft werden, weil sie im internationalen Vergleich nicht genug Gewinn abwerfen. Kugellager werden auch in sicherheitsrelevanten Bereichen eingesetzt und spielen beim Bau von Satelliten eine Rolle. Manche verfügen über Sensoren und sammeln Daten. Vor diesem Hintergrund, denkt Huchler, sollte sich Europa bei diesem Produkt nicht komplett vom Ausland abhängig machen.

Im Rahmen des Projekts hatte Huchler das Potenzial von Kugellagern untersucht. Internationale Beratungsfirmen schätzen, dass sich der Umsatz in den nächsten zehn Jahren verdoppelt. Auch stecke Innovationspotenzial in dem Produkt. Gerade mit seiner langen Tradition habe Schweinfurt enormes Wissen, viel Erfahrung und Innovationspotenzial. Huchler appelliert an die Unternehmen, sich auch bei der Entwicklung dezentral an den Produktionsstandorten aufzustellen. „Deutschland ist zwar ein Hochlohnland mit hohen Energiekosten, aber dafür bekommen Unternehmen wie zum Beispiel der Spezialist für Kugellager SKF hier Innovationspotenziale, die so woanders nicht existieren“, sagt Huchler.

Jens Knüttel von der IG Metall Schweinfurt verknüpft mit den Ergebnissen Hoffnungen. „Das Projekt hat uns gezeigt: Wir haben wahnsinnig viel Potenzial, eine ausgeprägte Industriekultur, gute Beschäftigte, viel Erfahrungs- und Fachwissen.“ Wichtig ist aus seiner Sicht die Vernetzung. In den Betrieben herrsche oft Silodenken, keiner wolle sich von außen in die Karten schauen lassen. Verschiedene Akteure an einen Tisch zu bringen, Perspektiven und neue Märkte aufzuzeigen, diese Vernetzungsarbeit hat die IG Metall mit ihrem Projekt geleistet. Diese Arbeit, denkt Betriebsrat Weinberger, kann eigentlich nur die Gewerkschaft machen. „Die Unternehmen wollen Geld verdienen, wir wollen eine Perspektive.“ ■

PRAXISTIPP

Das Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung 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.

Wandel als Chance

Das I.M.U. gibt Erfahrungen weiter, etwa indem es analysiert, wie Betriebsratsgründungen ablaufen. Ende vergangenen Jahres hat das Institut zwei unterschiedliche Beispiele veröffentlicht.

Die Schön Klinik Group betreibt in Deutschland Krankenhäuser an 14 Standorten und 47 Ambulanzen. Als die Gruppe alle nichtmedizinischen Teile an eine Holding ausgliederte, geriet die etablierte Mitbestimmung zunächst unter Druck, denn an jedem Standort wurde ein Teil der Belegschaft in ein anderes Unternehmen überführt. Dadurch verkleinerten sich die Betriebsratsgremien. Doch die Akteure erkannten in der Bedrohung auch eine Chance. Sie nutzten die Übergangsphase des Unternehmens, um endlich einen Gesamtbetriebsrat (GBR) zu gründen. Dabei ließen sie sich juristisch beraten. Nach nur sechs Monaten stand der GBR.

Die Gründung des Konzernbetriebsrats folgte wenige Wochen darauf – ein kluger Schachzug, denn Zuständigkeiten mussten zunächst geklärt werden. So etwa bei einer ersten Diskussion um die Einführung einer neuen Software: Dabei erklärte die Geschäftsführung nicht den GBR, sondern den Konzernbetriebsrat für zuständig.

Heute erhalten die 14 000 Beschäftigten der Gruppe durch die gestärkte Mitbestimmung

mehr Rückendeckung denn je. „Der Bereichsleiter Personal hat verstanden, dass es besser ist, wenn uns die Geschäftsführung mit ins Boot holt und als Partner behandelt“, sagt Felicitas Neuhaus, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats.

Ein Unternehmen im Wandel liefert auch im zweiten Beispiel die Grundlage für die Betriebsratsgründung. In der Coronazeit wechselte bei Viba Sweets die Geschäftsführung. Die ohnehin verunsicherte Belegschaft des Süßwarenherstellers im thüringischen Schmalkalden nutzte die Zäsur und initiierte ihre Betriebsratswahl. Dabei half die NGG. Wegen der Coronaeinschränkungen fanden Treffen für die Wahlversammlung teils im Freien statt. Das Ansinnen der Betriebsratsgründung stieß bei der neuen Geschäftsführung auf Wohlwollen. Bei der Vorstellung des Wahlvorstands im Oktober 2021 sicherte sie die Produktion ab, damit möglichst die gesamte Belegschaft teilnehmen konnte.

Das Miteinander existiert bis heute. „Es geht uns nicht darum, das Unternehmen umzukrempeln, sondern darum, positive Veränderungen zu erreichen: bessere Arbeitsbedingungen, faire Arbeitszeiten und transparente Urlaubsregelungen. Das sind die Themen, die uns antreiben“, sagt die Betriebsratsvorsitzende Katja Marschke. ■



BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN

Die Porträts in
voller Länge gibt
es hier:



Weitere Fragen an
betriebsvereinbarung@
boeckler.de

Handeln als Prinzip

Im Aufsichtsrat der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit entscheidet Daniela Suttner über die Sicherheit von Beschäftigten in Krisenregionen.

Von Maren Knödl – Foto Kay Herschelmann

Daniela Suttner wartet nicht lange ab. Wenn sie etwas ungerecht findet, handelt sie. Dieses Prinzip begleitet die 54-Jährige seit ihren ersten Schritten in der Mitbestimmung – und bis heute in ihrer Rolle als Aufsichtsrätin der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Politiert wurde sie früh. Aufgewachsen in einem sozialdemokratisch geprägten Elternhaus, gehörten Wählen gehen und gesellschaftliches Engagement selbstverständlich dazu. „Hände in den Schoß legen gab es bei uns nicht“, sagt sie. Schon während der Ausbildung zur Verwaltungsangestellten beim Schwalm-Eder-Kreis übernimmt sie auch gewerkschaftliche Verantwortung. Beim großen Streik im öffentlichen Dienst 1992 stand Daniela Suttner als Vertrauensfrau in der betrieblichen Streikleitung mit dem Megafon vor der Menge. Sie erlebte, wie aus vielen einzelnen eine gemeinsame Stimme wurde – und wie Beschäftigte plötzlich Einfluss auf Entscheidungen nahmen, die sonst über ihre Köpfe hinweg getroffen worden wären.

Nach der Ausbildung entschied sich Suttner gegen die Beamtenlaufbahn und für ein Studium der Erziehungswissenschaften in Marburg. Der Weg führte sie in die Jugend- und Bildungsarbeit der damaligen ÖTV, die später in Verdi aufging. Seminare für Jugend- und Auszubildendenvertretungen, politische Bildungsarbeit, frühe Auseinandersetzung mit Themen wie Rechtsextremismus – für Suttner war Bildung nie bloße Wissensvermittlung. Sie will Menschen dazu bringen, ihre Interessen selbstbewusst zu vertreten.

Seit 2009 gehört Daniela Suttner mit Unterbrechungen dem Aufsichtsrat der GIZ an, ein bundeseigenes Unternehmen, das weltweit Entwicklungs- und Beratungsprojekte umsetzt. Im Aufsichtsrat geht es um mehr als um Kennzahlen:

Wirtschaftlichkeit, politische Rahmenbedingungen und die Sicherheit der Beschäftigten müssen zusammen gedacht werden. Viele von ihnen arbeiten in Krisen- und Konfliktregionen, manche unter gefährlichen Bedingungen. Entscheidungen über Einsatzbedingungen, Fürsorgepflicht oder Rückholoptionen wirken sich deshalb oft unmittelbar auf Leib und Leben aus.

Konflikte gehören zu Suttters Arbeit, etwa wenn wirtschaftliche Vorgaben auf Fragen der Beschäftigungssicherheit oder Mitbestimmung treffen. Gute Interessenvertretung, davon ist Suttner überzeugt, beginnt nicht mit Eskalation, sondern mit frühzeitigem Einbinden und auf Augenhöhe.

Als Frau in Führungs- und Aufsichtsgremien hat sie gelernt, sich Gehör zu verschaffen. Ideen würden noch immer häufig Männern zugeschrieben – oft nicht aus Absicht, sondern aus Gewohnheit und eingeübten Rollenbildern. In Sitzungen habe sie erlebt, dass ihre Vorschläge zunächst überhört wurden – und später, von anderer Seite erneut eingebbracht, plötzlich Zustimmung fanden. „Heute lasse ich das nicht mehr stehen“, sagt sie. Zwar seien Frauen mittlerweile sichtbarer in Führungs- und Aufsichtsgremien, sagt Suttner, doch echte Gleichberechtigung zeige sich erst, wenn Einfluss und Verantwortung selbstverständlich geteilt würden. Frauenquoten etwa lösen das Problem nicht.

In ihrer Heimat in Oberaula im nordhessischen Schwalm-Eder-Kreis engagiert sich Daniela Suttner unter anderem als Gemeindevertreterin und in Vereinen. Für die Aufsichtsrätin ist Mitbestimmung kein Amt, sondern eine Haltung, getragen von Beharrlichkeit, Teamarbeit und dem festen Glauben daran, dass sich Dinge verändern lassen, wenn man bereit ist, dafür einzustehen. ■



Wann Betriebsräte mitbestimmen können

DATENSCHUTZ Antworten auf die häufigsten Fragen von Betriebsräten im Umgang mit Datenschutzregeln.

Von **Marlene Schmidt**, Fachanwältin für Arbeitsrecht – Illustration **Anton Deichmann**



Kann der Betriebsrat den Arbeitgeber zwingen, eine Betriebsvereinbarung zum Datenschutz abzuschließen?

Er kann den Arbeitgeber nicht zwingen, den Datenschutz im Unternehmen umfassend in einer Betriebsvereinbarung zu regeln, oder dies durch die Einigungsstelle durchsetzen. Denn dazu fehlt im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bisher ein zwingendes Mitbestimmungsrecht beim Datenschutz. Freiwillige Vereinbarungen sind natürlich möglich.

Hat der Betriebsrat trotzdem eine Möglichkeit, seinen Einfluss geltend zu machen?

Ja, aber eingeschränkt. Denn der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von technischen Systemen, die zur Überwachung der Beschäftigten geeignet sind – das regelt Paragraph 87 des BetrVG. Dank dieser Norm bestimmt der Betriebsrat bei bestimmten Datenschutzfragen doch zwingend mit. In der Praxis betrifft das meist den Einsatz und die Nutzung von Software, mit der personenbezogene Daten verarbeitet werden. Die pauschale Behauptung, der Betriebsrat habe beim Datenschutz kein Mitbestimmungsrecht, stimmt also nicht.



Worauf müssen Betriebsräte achten, wenn sie Betriebsvereinbarungen zum Datenschutz abschließen?

Arbeitgeber und Betriebsrat müssen dabei höherrangiges Recht beachten, vor allem die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Besonders wichtig sind Artikel 5, 6 und 9 DSGVO. Sie regeln die Grundsätze der Verarbeitung personenbezogener Daten und enthalten Vorschriften zu besonders sensiblen Daten wie ethnische Herkunft oder Gewerkschaftszugehörigkeit.

Welche Regeln gelten?

Personenbezogene Daten müssen nach Artikel 5 DSGVO unter anderem zweckgebunden und datenminimiert verarbeitet werden. Das bedeutet, die Verarbeitung muss sich auf das für die verfolgten Zwecke notwendige Maß beschränken. Wenn Arbeitgeber und Betriebsrat Vereinbarungen für ein IT-System treffen, schaffen sie zugleich auch Kollektivvereinbarungen. Diese sind ausdrücklich zugelassen, müssen aber laut DSGVO bestimmte Mindestanforderungen erfüllen.

Kann eine Betriebsvereinbarung die Verarbeitung personenbezogener Daten erlauben?

Wann eine Verarbeitung von Daten rechtmäßig ist, bestimmt ausschließlich die DSGVO in Artikel 6. Beispielsweise muss eine Einwilligung der betroffenen Person vorliegen, oder die Verarbeitung der Daten muss zur Erfüllung einer rechtlichen Verpflichtung notwendig sein, der der Arbeitgeber unterliegt. Noch nicht entschieden ist, ob eine solche rechtliche Verpflichtung auch aus einer Betriebsvereinbarung resultieren kann.

Wann kann der Betriebsrat vom Arbeitgeber Auskunft über personenbezogene Daten verlangen?

Auskunft über personenbezogene Daten kann der Betriebsrat immer dann verlangen, wenn das BetrVG ein entsprechendes Recht begründet und die verlangten Daten zur Erfüllung dieses Rechts erforderlich sind. Das BetrVG regelt das allgemeine Auskunftsrecht des Betriebsrats, um seine Aufgaben wahrzunehmen, etwa um ein zum Schutz von Beschäftigten geltendes Recht zu überwachen. So besteht zum Beispiel ein Recht auf Auskunft über die Namen schwerbehinderter Beschäftigter im Betrieb.





Wann dürfen Daten von Beschäftigten vor Gericht verarbeitet werden?

Auch die Datenverarbeitung vor Gericht unterliegt den Vorschriften der DSGVO. Sie ist rechtmäßig, wenn sie für die Wahrnehmung einer Aufgabe erforderlich ist, die in Ausübung öffentlicher Gewalt erfolgt. Zwar dürfen Daten grundsätzlich nicht für einen anderen Zweck weiterverarbeitet werden als für den, für den sie erhoben wurden, doch die DSGVO formuliert eine Ausnahme: Voraussetzung ist, dass die Verarbeitung zu einem anderen Zweck auf dem Recht eines Mitgliedstaates beruht und eine notwendige und verhältnismäßige Maßnahme zum Schutz anderer Ziele wie der Durchsetzung zivilrechtlicher Ansprüche darstellt.

Was droht Betriebsräten, die in ihrem Ehrenamt Datenschutzrecht verletzen?

Wer als Betriebsratsmitglied im Ehrenamt Datenschutzregeln verletzt, kann nach dem BetrVG aus dem Gremium ausgeschlossen werden, aber nur bei Vorliegen einer groben Pflichtverletzung. Eine solche grobe Pflichtverletzung liegt vor, wenn ein Betriebsratsvorsitzender sich beispielsweise eine betriebliche Gehaltsliste aus Bequemlichkeitsgründen auf den privaten Rechner schickt. Die Norm aus dem BetrVG greift jedoch nur dann, wenn tatsächlich eine Pflicht aus dem BetrVG zum Datenschutz im Betrieb verletzt wurde. Unabhängig davon kann ein Datenschutzverstoß auch eine Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten sein und damit, je nach Schwere des Verstoßes, ein Grund für eine fristlose Kündigung.

Die Expertin live

Marlene Schmidt arbeitet als Fachanwältin für Arbeitsrecht in der Kanzlei Apitzsch Schmidt, sie ist außerplanmäßige Professorin an der Goethe-Universität Frankfurt am Main und leitet das Beratungsgremium des Hugo Sinzheimer Instituts. Einen ausführlichen Vortrag zum Thema Datenschutz und Betriebsverfassung hält sie auf dem 15. Hans-Böckler-Forum zum Arbeits- und Sozialrecht am 26. und 27. Februar in Berlin. Darin geht sie auf aktuelle Entwicklungen im deutschen und

europäischen Recht ein. Der Vortrag findet am Donnerstag, 26. Februar, von 12 bis 13 Uhr statt. Die Veranstaltung kann nach einer Anmeldung über die Veranstaltungsseite online angeschaut werden (mit Ausnahme der Foren am Nachmittag des ersten Tages). Mehr zur Veranstaltung und zu weiteren interessanten Gästen gibt es auf der Seite der Hans-Böckler-Stiftung:

15. Hans-Böckler-Forum zum Arbeits- und Sozialrecht – Hans-Böckler-Stiftung

Rendite über alles

ZALANDO Trotz sprudelnder Gewinne will der Onlinehändler seinen Standort in Erfurt schließen. Die Empörung in Thüringen ist groß, auch weil das Logistikzentrum vom Land subventioniert wurde.

Von Joachim F. Tornau

Zalando-Gesamtbetriebsrat im Thüringer Landtag: Ein Sechstel der gesamten Belegschaft soll gehen – trotz guter Geschäfte.

Der Tiefschlag kam aus dem Nichts. Zu Jahresbeginn lud der Vorstand des Online-Kleiderkaufhauses Zalando die Beschäftigten seines Erfurter Logistikzentrums zu einer Informationsveranstaltung. „Neujahrsgrüße“ lautete die Überschrift. „Es hat sich zuerst niemand etwas Böses gedacht“, sagt der Erfurter Verdi-Sekretär Matthias Adorf. „Die schlimmste Befürchtung war, dass die Nachschichten eingestellt werden könnten.“ Doch was Co-CEO David Schröder dann verkündete, war das komplette Aus: Ende September soll der Er-

further Standort dichtgemacht werden. Alle 2700 Beschäftigten müssten sich einen neuen Job suchen. Mehr als ein Sechstel seiner Gesamtbelegschaft will Zalando damit auf die Straße setzen, trotz bestens laufender Geschäfte.

Im Jahr 2024 erwirtschaftete das DAX-Unternehmen einen Gewinn vor Zinsen und Steuern von 511 Millionen Euro, ein Plus von 46 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Auch in den ersten drei Quartalen 2025 – neuere Zahlen gibt es noch nicht – sprudelten die Gewinne weiter. Künftig soll allein die Übernahme des Konkurren- ▶





“

Es hat sich zuerst niemand etwas Böses gedacht.”

MATTHIAS ADORF, Verdi-Sekretär, Erfurt

Der Onlinehändler Zalando, der Kleidung, Schuhe, Accessoires und Kosmetik verkauft, wurde 2008 gegründet und hat trotz derzeit rund 15 000 Beschäftigten keinen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat. Um Drittelpartizipation festzuschreiben, wandelte sich das Unternehmen 2014 in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) um. Die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat ist zudem ausschließlich mit Führungskräften besetzt.

ten About You, die 2025 abgeschlossen wurde, den Gewinn um 100 Millionen Euro wachsen lassen. Erreichen will man das vor allem durch die Nutzung von „Synergien“ in der Logistik – das erklärte Zalando-CEO Schröder in einem Interview mit der FAZ –, also durch Maßnahmen wie die Schließung des Standorts in Erfurt. Dafür soll ein neues, moderneres Lager in Gießen im Laufe des Jahres den Betrieb aufnehmen.

Diese Strategie darf man wohl „Gewinnmaximierung auf dem Rücken der Beschäftigten“ nennen. „Uns war es wichtig, die Kolleginnen und Kollegen möglichst frühzeitig zu informieren“, sagt Schröder in dem Interview. Sogar von „Transparenz“ spricht er: Zalando habe nach der Übernahme von About You nie verhehlt, dass es „in der Logistik größere Veränderungen geben

muss.“ Das sieht Verdi-Sekretär Adorf ganz anders. „Ich habe im vergangenen Jahr alle Betriebsversammlungen besucht“, sagt er. „Es hieß immer: Erfurt ist die Nummer eins der Zalando-Standorte, es gibt ein klares Bekenntnis des Konzerns zu Erfurt, es besteht kein Grund zur Sorge.“ Erst im Herbst habe Zalando sämtliche Beschäftigten neu eingekleidet, noch kurz vor Weihnachten sei aufwendig das riesige Firmenlogo an der Halle erneuert worden.

Es scheint, als habe Zalando die Belegschaft vor dem Weihnachtsgeschäft in Sicherheit gewiegen wollen. „Es war eine oscarreife Vorstellung“, sagt Adorf. Dass warme Worte und Wahrheit für das einstige Start-up nicht immer dasselbe sind, unterstreicht der Umgang mit dem Betriebsrat. Die Mitbestimmung sei „das Fundament unserer Unternehmenskultur und ein Schlüssel unseres Erfolgs“, schreibt Zalando auf seiner Website. Doch den Erfurter Betriebsrat informierte das Unternehmen über seine Entscheidung laut Adorf erst kurz vor der „Neujahrsgrüße“-Veranstaltung, am gleichen Tag wie die Presse. Laut Betriebsverfassungsgesetz muss der Arbeitgeber den Betriebsrat „rechtzeitig und umfassend“ über Schließungspläne unterrichten und diese Pläne gemeinsam beraten.

Das Unternehmen möchte jetzt möglichst schnell über Sozialplan und Interessenausgleich verhandeln, um die Massenentlassungen aussprechen zu können. Der Betriebsrat aber will sich nicht drängen lassen und fordert Alternativen zur Schließung zu prüfen. „Das Einholen aller Informationen, die wir für zukünftige Verhandlungen benötigen, ist aktuell unser Fokus“, erklärt Betriebsräatin Jana Clausen mit Blick auf die ausgebliebene Unterrichtung durch den Arbeitgeber. Das kann dauern. Und die Zeit sitzt Zalando im Nacken: Nach Angaben von Gewerkschafter Adorf ist ein Großteil der Beschäftigten schon derart lange dabei, dass die gesetzliche Kündigungsfrist fünf Monate beträgt.

Erfurt war wichtig für Zalandos Aufstieg

Das Logistikzentrum in Erfurt spielte für den Erfolg von Zalando einst eine zentrale Rolle. Im Jahr 2012 eröffnet, war es das erste große Lager des aufstrebenden Online-Modehauses. Die Ansiedlung in der thüringischen Landeshauptstadt ließ sich Zalando einst mit Subventionen in Höhe von 22,4 Millionen Euro vom Land vergol-



Grundsteinlegung für das neue Logistikzentrum (2011) und später im Betrieb (Bild unten). Das Land Thüringen bewilligte 2012 einen zweistelligen Millionenzuschuss.

den. Umso größer war der Aufschrei, den die überraschend angekündigte Schließung in der Landespolitik auslöste. Der Erfurter SPD-Chef André Grenzdörffer warf Zalando „Subventions-Hopping“ vor. Andreas Bühl, CDU-Fraktionsvorsitzender im Thüringer Landtag, sprach von „Fördermittel-Tourismus“.

Ganz so einfach ist es aber offenbar nicht. Das Unternehmen blieb länger in Erfurt, als bei der Subventionsbewilligung gefordert. Um die Bedingungen zu erfüllen, hätte es gereicht, bis 2019 zu bleiben und 500 Menschen einen Job zu geben. Für das neue Lager in Gießen sind laut hessischem Wirtschaftsministerium überhaupt keine Subventionen geflossen. Dennoch ist die

Wut groß. Eine Handhabe, um Gelder zurückzufordern oder gar den Wegzug zu verhindern, hat das Land Thüringen nicht. Man kann nur noch daraus lernen.

„Das muss politische Folgen für zukünftige Förderkriterien haben“, fordert Michael Rudolph, der Vorsitzende des DGB-Bezirks Hessen-Thüringen. Denn auch wenn sich Thüringens Wirtschaftsministerin Colette Boos-John (CDU) empört zeigt über das Verhalten von Zalando und zusammen mit Arbeitsministerin Katharina Schenk (SPD) „volle politische Unterstützung“ für die Beschäftigten versprochen hat, ihr Ministerium verfolgt eine Förderpolitik, die sich immer wieder um Arbeitnehmerinteressen wenig schert. Seit Ende vergangenen Jahres sind Unternehmen mit mehr als 20 Prozent Leiharbeitsquote nicht mehr von der Landesförderung ausgeschlossen. Ebenso gestrichen wurde die Regelung, dass tarifgebundene Unternehmen einen höheren Zuschuss bekommen können. Und nur wenige Tage, nachdem Zalando das Aus für Erfurt verkündet hatte, beschloss die CDU-Landtagsfraktion auf ihrer Klausurtagung: Die Vergabe staatlicher Fördermittel soll nicht länger von der Schaffung oder dem Erhalt von Arbeitsplätzen abhängig sein. „Das“, sagt der DGB-Vorsitzende Rudolph, „schlägt dem Fass den Boden aus.“ ■

Gerechte KI, gute Arbeit

Der Neujahrsempfang der Hans-Böckler-Stiftung warf ein Schlaglicht auf Künstliche Intelligenz und ihre Bedeutung für die Arbeitswelt.

Ein grobkörniges Video in Schwarz-Weiß bildete den Auftakt. Hans Böckler persönlich richtete einige Worte an das Publikum beim Neujahrsempfang der Hans-Böckler-Stiftung in Berlin. Mitbestimmung sei kein Gefallen, sondern ein Recht. Seine Ansprache endete mit dem Satz: „Machen wir 2026 zu einem Jahr, in dem Mitbestimmung nicht erodiert, sondern verteidigt wird!“ Spätestens jetzt fiel der Groschen: Das Video des vor 75 Jahren Verstorbenen war mit KI generiert. Schließlich hatte die Hans-Böckler-Stiftung unter dem Motto „Gerechte KI. Gute Arbeit“ zum Neujahrsempfang nach Berlin geladen.

Claudia Bogedan, Geschäftsführerin der Stiftung, betonte zur Begrüßung die Rolle der



Foto: Germgross+Glowinski

Mitbestimmung in der Ausgestaltung des KI-Einsatzes: „Die Gewerkschaften sind in unserer Arbeitswelt der Garant dafür, dass die Einführung neuer Technologien nicht nur die Kassen der Kapitalisten klingeln lässt, sondern auch das Wohl der Beschäftigten verbessert.“ In einer Gesprächsrunde gaben Geförderte der Stiftung einen Einblick in ihre aktuellen KI-Projekte.

Yasmin Fahimi indes skizzierte die rasante Entwicklung von KI als ein Ringen um

Macht. „Wir reden über eine neue Form des Kapitalismus, der völlig ungehemmt und ohne irgendeine Scham den Leuten sagt: Das Recht des Stärkeren ist die Zukunft – und nicht die Stärke des Rechts“, sagte die DGB-Vorsitzende. „Als Gewerkschaften müssen wir gegen diese Monopolstellungen angehen und erwarten auch aus Brüssel eine klare Haltung, um unser Gesellschaftssystem nicht in Trümmern zu sehen.“ ■

Von Martin Kaluza



IMK

Expertenrunde zu US-Außenpolitik

Das IMK hatte zu einer offenen Diskussion per Videocall nach Washington eingeladen mit **Jeremy Shapiro**, dem Forschungsdirektor der Denkfabrik European Council on Foreign Relations. Zuvor war er Sonderberater des Staatssekretärs für Europa und Eurasien im US-Außenministerium. Thema der Diskussion: die ökonomischen Folgen von US-Präsident Trumps erraticischer Außenpolitik. Shapiro deutet Trumps Griff nach Grönland als einen Akt der Selbstüberhöhung, der nichts mit Sicherheitsfragen

zu tun habe, aber die europäische Souveränität herausfordere.

Die europäische Reaktion darauf lobte Shapiro. Die EU hätte sich für den Widerstand entschieden. „Es sind vier Dinge: Die Europäer haben Einigkeit demonstriert, sie haben auf Grönland Präsenz gezeigt, ohne zu provozieren, Trump die ökonomischen Kosten einer Eskalation vor Augen geführt und zugleich die Kommunikation mit den USA gesucht, nicht nur mit dem Weißen Haus.“ Einigen im Publikum war das zu rosig gemalt: Europa sei leider nicht so einig, und innere Faktoren seien für den Rückzieher Trumps

wichtiger. Im weiteren Verlauf ging es dann verstärkt um ökonomische Fragen: Wie viel Druck kann die EU in einem Handelskrieg ausüben, und wie viel kann oder muss sie selbst aushalten? Was würde passieren, wenn europäische Staaten Investitionen aus den USA abziehen, wenn sie Wirtschaftsbündnisse außerhalb der USA suchen? Das sind wichtige Themen, denn Trump reagiert auf Signale der Märkte stärker als auf vieles andere. Klar wurde: In Europa sind jetzt Einigkeit und kluge Strategien gefragt. Denn Grönland war wahrscheinlich nichts Trumps letzte Idee, die die EU herausfordert. ■

STIFTUNG

Neuer IT-Leiter

Ahmed Boukhris hat zum Jahresbeginn die Abteilung IT & Digitalisierung übernommen. Der 39-Jährige kommt vom Max-Planck-Institut. Er war dort IT-Leiter am Center for the Transformation of Chemistry. Dadurch kennt er sich mit den IT-Anforderungen von Forschungseinrichtungen bestens aus. „Was mich bei meiner Arbeit antreibt, ist vor allem die sinnvolle Nutzung von Digitalisierung, Automatisierung und künstlicher



Ahmed Boukhris kommt vom Max-Planck-Institut.

sind, sondern auch auf europäischer Ebene. Auch grenzüberschreitend kann IT helfen: „Gerade in einer Zeit, in der außen- und innenpolitische Rahmenbedingungen immer komplexer werden, halte ich eine leistungsfähige, sichere und innovative IT für einen entscheidenden Erfolgsfaktor“, sagt Boukhris. ■

IMK

Altstipendiat wird Research Fellow

Christian Proaño ist zum Senior Research Fellow am Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung berufen worden. Der Professor für Volkswirtschaft und Experte für Makroökonomie und internationale Finanzmärkte an der Universität Bamberg ist seit 2015 zugleich Vertragsdozent der Stiftung. Von 2017 bis 2025 leitete er ein Promotionskolleg,

in dem Fragen zu makroökonomischer Stabilität und Einkommensungleichheit untersucht wurden. Proaño ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Keynes Gesellschaft, Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats des Wirtschaftsforums SPD und Altstipendiat der Stiftung. In einer seiner vielen Studien zeigt der gebürtige Ecuadorianer, wie ökonomische Ungleichheit zu politischer Polarisierung führen kann. ■

KURZ GEMELDET

Referatsleiterin Strukturwandel

Foto: Claudia Masur
Hristina John unterstützt die Abteilung Forschungsförderung als Referatsleiterin Strukturwandel und globale Arbeitsteilung und kommt von der IG Metall. Zu ihren neuen Aufgaben sagt sie: „Es motiviert mich, dass ich am Puls der Zeit arbeite und Einblick in anspruchsvolle Projekte erhalte.“ ■

Fragen zum Gender-Pay-Gap

Foto: Stephan Petrat
Eileen Peters hat am WSI ihre Postdoc-Stelle angetreten. Sie wird sich der Frage widmen, wie betriebliche Strukturen soziale Ungleichheiten beeinflussen. Sie untersucht unter anderem, welche organisationalen Bedingungen sich auf den Gender-Pay-Gap auswirken. ■

Sophie Bauer erhält Preis

Foto: privat
Sophie Bauer hat den Cornelia Goethe Preis 2025 erhalten. Die Soziologin war von 2020 bis 2023 Promotionsstipendiatin der Stiftung. Ihre preisgekrönte Dissertation trägt den Titel: „Das Natürlichste, was eine Frau haben kann. Eine Soziologie der Menstrualität“. Die Arbeit ist bereits im Campus Verlag erschienen. ■

Verstärkung fürs IT-Team

Foto: Stephan Petrat
Marcus Elze unterstützt das IT-Team. Der Fachinformatiker bringt Erfahrung im IT-Support und IT-Engineering mit. Er unterstützt die Kolleginnen und Kollegen rund um Systeme und Anwendungen, damit die Arbeit reibungslos von der Hand geht. ■

Thema: Betriebsratswahlen

STIFTUNG Wie lassen sich Beschäftigte während der Gründung eines Betriebsrats besser schützen? Wer wählt einen Betriebsrat aus welchen Gründen? Und was sagen die Ergebnisse einer Betriebsratswahl aus? Mit diesen und anderen Fragen beschäftigen sich Menschen überall in der Stiftung.

Von Fabienne Melzer



PASCAL GEISSLER verantwortet in der Studienförderung das Projekt Superwahljahr. Im Mittelpunkt stehen die Betriebsratswahlen und ihre Bedeutung für demokratische Beteiligung im Betrieb.



SARAH WINTER arbeitet gemeinsam mit Pascal Geißler in der Studienförderung zum Projekt Superwahljahr. Sie entwickelt begleitende Online-Formate zum Verhältnis von Arbeit, Mitbestimmung und Demokratie.



MARTIN BEHRENS forscht am WSI zur Betriebsratsbehinderung. Aktuell arbeitet er an einer Studie zur Beteiligung der Beschäftigten an Betriebsratswahlen.



YASEMIN KIZILIRMAK beteiligt sich am WSI ebenfalls an den Vorbereitungen für den Beitrag der Stiftung zum Betriebsratsforum.

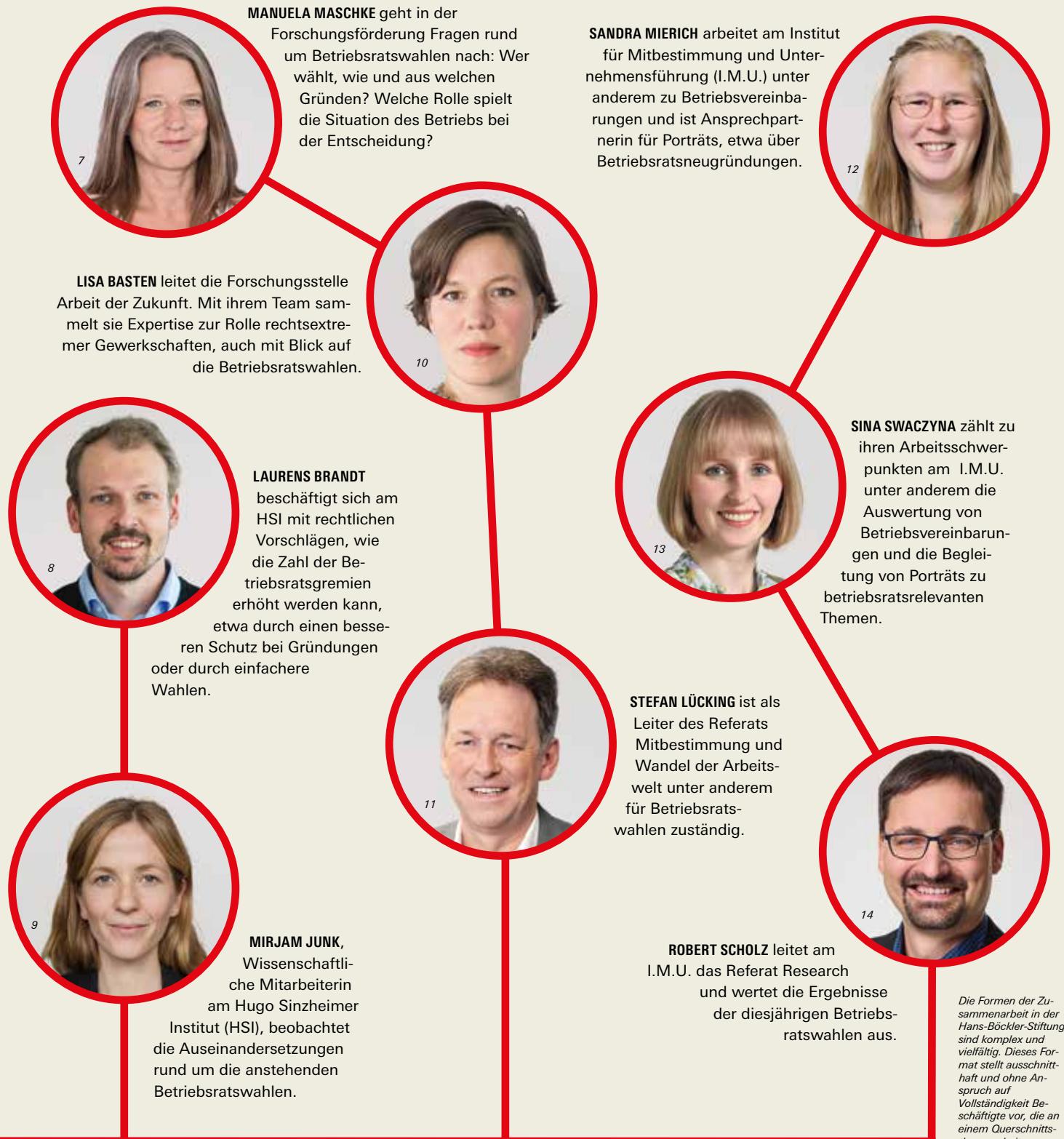


JOHANNES SPECHT bereitet am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) mit anderen den Beitrag der Stiftung für das Betriebsratsforum #BR26 in diesem Jahr inhaltlich vor.



WOLFRAM BREHMER erhebt im Rahmen der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung auch Daten rund um Betriebsratswahlen.

Fotos: Oliver Bellendir (1, 2, 12, 14), Stephen Petrat (3, 11), Benjamin Jenak (4), Kai Uwe Knoth (5), Ulrich Baatz (6, 13), Karsten Schöne (7), Frank Rumpenhorst (8), Stephan Pramme (9, 10)



ALTSTIPENDIATEN DER STIFTUNG

Der Vielseitige

Steffen Reißig kennt das Callcenter ebenso gut wie den Campus. Heute ist er Gewerkschafter. Bei seiner Arbeit zehrt er von den Erfahrungen seiner wechselvollen Karriere.

Von Martin Kaluza – Foto Karla Schröder

Leipzig, sagt Steffen Reißig, war mal eine richtige Arbeiterstadt. „Zu Wendezeiten gab es hier 100 000 Industriearbeiter. Fünf, sechs Jahre später kam der Tiefpunkt mit nur noch 11 000. Und das, was hier an Industrie übrig blieb, wurde von der IG Metall hart erkämpft.“ Er sagt das nicht ohne Stolz auf seine Vorgänger. Seit vier Jahren leitet er die IG Metall-Geschäftsstelle in Leipzig.

Die Stadt, in die er zum Studium kam, wuchs ihm direkt ans Herz. Er kann von Leipzig schwärmen, ohne die Herausforderungen zu beschönigen, im Gegenteil: Er gehört zu der Sorte Menschen, die Probleme angehen. Weil, von selbst lösen sie sich ja nicht.

Steffen Reißig stammt aus Erfurt. Als die Mauer fiel, war er acht Jahre alt. In den Mittneunzigern erlebte er dort die sogenannten „Baseballschlägerjahre“. Neonazis prägten das Stadtbild. Man brauchte nur Skateboard zu fahren, schon geriet man bei ihnen ins Visier. „Es war klar: Da wird dir nichts geschenkt, du musst etwas tun, dich zusammenschließen, sichtbar sein.“ Er begann, sich politisch zu engagieren, ging auf Demos und sah gleichzeitig, wie Arbeitslosigkeit und Strukturwandel seine Heimatstadt veränderten.

„Viele fuhren dann zum Arbeiten nach Bayern, Hessen oder Baden-Württemberg“, sagt er. Nach dem Abi ging auch er nach Süddeutschland. Ließ sich von Zeitarbeitsfirmen in Autofabriken einsetzen, im Callcenter und bei der Müllabfuhr, fuhr Gabel-

stapler im Großlager – alles dabei. „Damals war Zeitarbeit noch völlig unreguliert, es gab weder Tarif noch Mindestlohn.“ Es war eine schwierige Zeit, heute als Gewerkschafter sieht er darin auch einen Erfahrungsschatz.

Eine Mittagspause wurde zum Schlüsselerlebnis: Wie schon oft beklagten sich seine Kollegen über ihre prekäre Lage, doch das Gespräch blieb in einem „irgendjemand

ler-Stiftung, ging nach Leipzig und schrieb sich für das ein, was ihn am meisten interessierte: Philosophie und Geschichte.

Eine Unilaufbahn kam für ihn nach dem Abschluss nicht infrage. Stattdessen öffnete sich eine Tür bei der IG Metall Leipzig: 2009 begann er als Jugendsekretär, wechselte einige Male die Stelle, aber nie den Arbeitgeber. Seit 2022 ist er der Erste Bevollmächtigte der Geschäftsstelle. 17 500 Mitglieder organisiert die IG Metall hier, die meisten aus der Automobilbranche. Reißig hat schon öfter bemerkt, wie überrascht einige Auswärtige sind, wenn sie erfahren, dass Leipzig mittlerweile der größte Automobilstandort in Ostdeutschland ist. BMW und Porsche produzieren hier, beide mit Zukunftsplänen für den Standort.

Doch nachdem lange der Fachkräftemangel das größte Thema war, erlebt die Branche derzeit Entlassungen und Insolvenzen. „Als Erstes trifft es die Gruppe der Leiharbeiter und befristete Arbeitsverhältnisse“, sagt er. Das Arbeitsrecht lässt hier Unterschiede zu, wodurch Beschäftigte in verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Rechten gespalten werden. „Ein wichtiger und schwerer Teil unserer Arbeit ist es, Solidarität herzustellen zwischen so verschiedenen Beteiligten“, sagt Steffen Reißig. Aber es lohnt sich: „Wir sind in betrieblichen Auseinandersetzungen stark und haben die Tarifbindung in der Region erhöht. Wenn die Beschäftigten zusammenhalten, gewinnen wir diese Auseinandersetzungen fast immer.“ ■

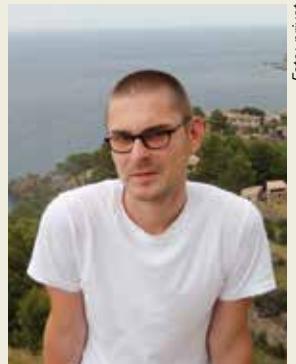


Foto: privat

Steffen Reißig als Stipendiat

müsste mal“ stecken. „Da habe ich mir gedacht: Du musst selbst Verantwortung übernehmen. Ich habe angefangen, mich in den Gewerkschaften zu engagieren.“

Bei der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen in Thüringen trat er eine Teilzeitstelle an, machte Bildungsarbeit. Mit 22 dann das Gefühl: „Jetzt musst du noch mal was für dich selbst machen.“ Aus der Hauptamtlichkeit heraus bewarb er sich um ein Stipendium der Hans-Böck-



EVENTS TERMINE, DIE SICH LOHNEN



Theater, Tanz und Tonkunst

Die Ruhrfestspiele zählen zu den größten und renommiertesten Theaterfestivals Europas. Alljährlich verwandelt sich Recklinghausen dabei in eine internationale Kultur- und Theatermetropole. Schauspiel und Tanztheater, Produktionen großer deutschsprachiger Bühnen, Literatur sowie herausragende Produktionen des Neuen Zirkus und ausgesuchte Kinder- und Jugendtheaterproduktionen bilden den Kern des zeitgenössischen Programms. Die Festspiele sind gedacht als Ort der Begegnung, an dem Besucher und Künstler in einen Austausch über drängende Fragen der Zukunft kommen.

Sozialkritische Produktionen haben hier Tradition. Diesmal kommt unter anderem ein eher selten aufgeführtes Stück von Charles Dickens auf die Bühne: „Hard Times“. Der Romanautor und Dramatiker stammte selbst aus armen Verhältnissen und prangerte in seinen Werken immer wieder die sozialen Missstände im England des 19. Jahrhunderts an. In „Hard Times“ geht es um die Suche nach Gerechtigkeit und Menschlichkeit in einer von der Industrialisierung umgekämpelten Welt. ■

1. Mai bis 13. Juni
in Recklinghausen



Ostblicke

Was bewegt die Menschen in Ostdeutschland? 35 Jahre nach der Wiedervereinigung zeigt die Ausstellung zwei Fotoserien, die aus ostdeutscher Perspektive auf Ostdeutschland blicken. Sie gehen der Frage nach, wie Menschen zu ihrer Heimat stehen, wo Spuren der DDR sichtbar bleiben und sich Orte verändern. Die Berliner Fotografin Sophie Kirchner porträtiert junge Männer in den ostdeutschen Bundesländern. Philipp Baumgarten dokumentiert in seinem Fotoarchiv zwischen 2005 und 2022 Alltagssituationen und Momentaufnahmen in seiner Heimat Zeitz.

Bis zum 12. April

Berlin, Museum Kulturbrauerei



Museum in der Kulturbrauerei
02.10.25 – 12.04.26
Fotografien von Sophie Kirchner und Philipp Baumgarten
Ostblicke
EINTRITT FREI
www.hdg.de

Hans-Böckler-Forum Arbeitsrecht

Sechs Foren, zum Beispiel zu Sozialrecht und Digitalisierung, zu künstlicher Intelligenz und Plattformarbeit sowie zu praktischen Fragen des Streikrechts stehen auf dem Programm. Zum 15. Hans-Böckler-Forum haben namhafte Referierende zugesagt wie die Arbeitsministerin Bärbel Bas, die DGB-Vorsitzende Yasmin Fahimi und Steffen Kampeter, Geschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.

26. und 27. Februar in Berlin

Veranstaltungsorganisation
veranstaltungen@boeckler.de



Besser geht's mitbestimmt!

Die Wettbewerbsfähigkeit der EU steht unter Druck. Investitionsentscheidungen von Unternehmen müssen in einem unsicheren Umfeld getroffen werden. Mitbestimmung ist eine Voraussetzung für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen. Die Veranstaltung beleuchtet die Rolle von Europäischen Betriebsräten in herausfordernden Zeiten.

21. und 22. April
in Brüssel

veranstaltungen@boeckler.de



Mitbestimmung gegen rechts

Der Aufstieg rechtspopulistischer und rechtsextrem Kräfte setzt Unternehmen unter Druck. Sie müssen sich klar für demokratische Werte positionieren. Die Mitbestimmung spielt dabei eine zentrale Rolle. Doch rechtsextreme Kräfte versuchen auch, Gewerkschaften und Arbeitnehmerrechte zu schwächen. Welche Verantwortung tragen Unternehmen für die Demokratie? Welche Rolle spielen Betriebsräte und Aufsichtsräte? Ein Workshop.

27. März in Frankfurt

Veranstaltungsorganisation
veranstaltungen@boeckler.de



Arbeit Recht Feministisch

Hat das Arbeits- und Sozialrecht ein Geschlecht? Welche Rolle spielt es bei der Aufrechterhaltung oder beim Abbau von Ungleichheiten sowie in Betrieben und Gewerkschaften? Die Feministische Spring School zum Arbeits- und Sozialrecht diskutiert mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Praxis und Politik. Sie richtet sich an Studierende mit rechtswissenschaftlichem Hintergrund.

Vom 16. bis 20. März
in Frankfurt (Oder)

Hugo Sinzheimer Institut,
Sandrina Hurler
sandrina-hurler@boeckler.de



ZUR SACHE DARÜBER SOLLTEN WIR REDEN

Foto: Frank Rumpenhorst



“

Deutschland muss das Tarifvertragsystem stärken.“

LAURENS BRANDT zur Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) über die Mindestlohnrichtlinie und die Folgen für Deutschland

Die europäische Mindestlohnrichtlinie will angemessene Löhne in Europa fördern. Sie war das zentrale sozialpolitische Projekt während der ersten Amtszeit von Ursula von der Leyen. Ihre Verabschiedung im Jahr 2022 korrigierte eine EU-Politik, die während der Wirtschaftskrise 2008/09 eine unsoziale Kürzungspolitik betrieben hatte. Die Stärkung dieser sozialen Säule soll das Ansehen der EU bei den Bürgerinnen und Bürgern fördern.

Die Richtlinie regelt, wie gesetzliche Mindestlöhne festgelegt werden. Sie verpflichtet die einzelnen Staaten allerdings nicht, sie einzuführen. Wichtiger ist daher eine andere, darin enthaltene Vorschrift: Die Mitgliedstaaten müssen handeln, wenn die Tarifbindung unter 80 Prozent sinkt. Damit erkennt die Richtlinie die zentrale Rolle von Tarifverträgen für gerechte Löhne an.

Zuletzt hatte Dänemark geklagt und wollte die Mindestlöhne für nichtig erklären, weil sie angeblich die Kompetenzen der EU übersteige, insbesondere bei der Lohnfestsetzung und den Rechten von Tarifparteien. Angesichts ihrer politischen Bedeutung wäre eine Entscheidung des EuGH gegen die Richtlinie ein enormer Rückschlag gewesen. Befeuert wurde die Sorge durch die Schlussanträge des Generalanwalts Emiliou. Er plä-

derte für eine Nichtigkeit der gesamten Richtlinie, und in den meisten Fällen folgt der EuGH diesen Anträgen.

Dazu kam es nicht. Der EuGH hat die Mindestlohnrichtlinie im vergangenen November in den wesentlichen Punkten als rechtmäßig beurteilt. Zwar ist die Entscheidung nicht gänzlich positiv, denn der EuGH hat die Kriterien der Festsetzung gesetzlicher Mindestlöhne gekippt. Aber der Gerichtshof hat bestätigt, dass die Mitgliedstaaten beim Unterschreiten der Tarifabdeckung von 80 Prozent gegensteuern müssen. Deutschland muss deshalb einen Aktionsplan vorlegen und die gesetzlichen Rahmenbedingungen verändern, damit die Tarifbindung nach Jahrzehntelangem Rückgang wieder steigt.

Ein wichtiger Treiber der abnehmenden Tarifbindung in Deutschland sind die sogenannten OT-Mitgliedschaften in vielen Arbeitgeberverbänden. Sie ermöglichen Unternehmen eine Mitgliedschaft im Verband, ohne an dessen Flächentarifverträge gebunden zu sein. Mit Udo Dinglreiter stammt erstmals ein Präsident von Gesamtmetall aus einem solchen Unternehmen. Besonders problematisch wird diese Konstruktion, wenn Unternehmen damit drohen, noch während laufender Tarifverhandlungen in die OT-Mitgliedschaft zu wechseln und sich

damit der Tarifbindung zu entziehen. Dadurch verschiebt sich das Verhandlungsgleichgewicht. Intransparente OT-Mitgliedschaften können zudem dazu führen, dass Gewerkschaften in der Flächentarifrunde ein Unternehmen bestreiken, das gar nicht an den Verbandstarifvertrag gebunden ist. Da können unter Umständen Schadensersatzforderungen fällig werden.

In einem neu erschienenen Band der HSI-Schriftenreihe analysiert Olaf Deinert, Professor an der Universität Göttingen, diese rechtliche Konstruktion. Neben seiner grundlegenden Kritik entwickelt er Vorschläge, wie schädliche Wirkungen eingedämmt werden können. Im Koalitionsvertrag hat die Regierung vereinbart: „Tariflöhne müssen wieder die Regel werden und dürfen nicht die Ausnahme bleiben.“ Erste Schritte wurden gegangen, weitere müssen nun folgen – zum Beispiel durch ein Verbot der OT-Mitgliedschaft oder durch die Festlegung von Fristen für den Wechsel in die OT-Mitgliedschaft und die tarifliche Unwirksamkeit intransparenter Wechsel. ■

LAURENS BRANDT ist Wissenschaftlicher Referent für Arbeitsrecht am Hugo Sinzheimer Institut.

Standardwerk für Gewerkschafter

BUCH Das Gewerkschaftshandbuch von Wolfgang Schroeder und Samuel Greef ist nach vielen Jahren in neuer Auflage erschienen. Es bleibt konkurrenzlos.



Der Anspruch der Kasseler Politikwissenschaftler Wolfgang Schroeder und Samuel Greef an ihr neues Gewerkschaftshandbuch ist hoch. Es soll den „State of the Art der wissenschaftlichen Erkenntnisse im Bereich der Gewerkschaftsforschung“ widerspiegeln. Die Herausgeber müssen den unterschiedlichen Funktionen der Gewerkschaften – als Arbeitsmarktakteur, Solidarorganisation und politischer Akteur – ebenso gerecht werden wie vielen neuen Entwicklungen, liegt doch die vorige Auflage zwölf Jahre zurück. In der Zwischenzeit wurde gründlich modernisiert. Unter den Autoren finden sich viele neue Namen.

Im Einführungstext unterscheiden die Herausgeber zwischen „erster“, „zweiter“ und „dritter Welt“ – sie lehnen sich an ein veraltetes Konzept aus der Entwicklungspolitik der 1950er Jahre an, meinen aber etwas anderes: die Dreiklassen gesellschaft in der Arbeitswelt und die relationalen Verschiebungen zwischen den drei Sphären.

Die „erste Welt“, in der es eine doppelte kollektive Vertretung gibt, schrumpft. Nur noch 23 Prozent der Beschäftigten in Westdeutschland und 14 Prozent der Beschäftigten in Ostdeutschland arbeiten in Betrieben mit einer Tarifbindung und einer betrieblichen Interessenvertretung. Auch die „zweite Welt“, in der es entweder eine Tarifbindung oder einen Betriebsrat gibt, wird kleiner. In der „dritten Welt“, die weder das eine noch das andre kennt, arbeiteten zuletzt 41 Prozent der Beschäftigten in West- und 48 Prozent in Ostdeutschland. Schroeder und Greef schreiben: „Waren Anfang der 2000er Jahre die Beschäftigtenanteile zwischen den drei Welten noch annähernd gleich verteilt, zeigt sich zwanzig Jahre später eine deutliche Verschiebung zugunsten der dritten Welt.“ Trotzdem bescheinigen sie dem Gesamt system industrieller Beziehungen ein „erhebliches Maß an institutioneller Kontinuität“.

Die 24 Einzelbeiträge des Bandes verdichten sich zu einem überzeugenden Gesamtbild über die Herausforderungen und Zukunftsaussichten der Gewerkschaften in Deutschland. Dabei sind die Beiträge so angelegt, dass sie auch für sich allein stehen können. Wer sich zu Themen wie Koalitionsfreiheit und Tarifautonomie, gewerkschaftliche Bildung oder Mitbestimmungspolitik informieren will, findet in den entsprechenden Kapiteln solide Informationen und Einschätzungen. Leistungswert sind insbesondere die Texte über neue Ansätze zur Mitgliedergewinnung. Projekte der vergangenen Jahre der IG Metall oder auch von Verdi zeigen, wie es gehen kann. Der Ansatz der sogenannten bedingungsgebundenen Tarifarbeit von Verdi hat sich überwiegend bewährt, die Aufnahme von Tarifverhandlungen an einen Organisationsgrad zu binden. Ermutigend ist der Hinweis von Bernhard Weßels, dass zwei Dritteln der Erwerbstätigen den Gewerkschaften Vertrauen entgegenbringen. Man kann annehmen, dass diese Personen grundsätzlich für eine Mitgliedschaft ansprechbar sind. Im Anhang des Buches schließlich findet man unter vielen anderen nützlichen Übersichten auch eine Tabelle, die Gewerkschaftsmitgliedschaften von Bundestagsabgeordneten ausweist, getrennt nach Fraktionen.

So bleiben kaum Wünsche offen. Das Handbuch löst den selbst formulierten Anspruch in vollem Umfang ein. Ihm ist eine weite Verbreitung zu wünschen. ■

Von Dirk Manten

Samuel Greef/Wolfgang Schroeder (Hrsg.): **Handbuch Gewerkschaften in Deutschland**. 3., erweiterte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden, Springer Verlag für Sozialwissenschaften 2025. 776 Seiten, 119,99 Euro

Fazit

**EIN KOMPENDIUM ZUM
LESEN UND NACHSCHLAGEN**

China: Bericht aus erster Hand



In China ging das Buch über Einfachjobs viral und verhalf seinem Autor zu einem kometenhaften Aufstieg. Es liest sich in der deutschen Übersetzung so präzise und mitreißend wie ein Roman von Emile Zola. In den 20 Jahren nach seinem High-schoolabschluss hatte Hu Anyan 19 verschiedene Jobs. Er war Verkäufer im 24-Stunden-Markt, Paketkurier oder Sicherheitsmann. Er schreibt über die Psychologie der Hackordnung in einer gigantischen Sortierhalle für Pakete, über die kafkaeske Bürokratie der Personalabteilungen bis hin zur idealen Gestaltung einer Lieferroute – mit aufrichtiger Neugier und trockenem Humor. Anyan ist kein chinesischer Wallraff, sondern ein großer Literat. In seinem Memoire fängt er den chinesischen Alltag ein und begibt sich zugleich auf die Suche danach, was uns inmitten der größten Schinderei zu Menschen macht. ■

Von Kay Meiners

Hu Anyan: **Ich fahr Pakete aus in Peking**. Berlin, Suhrkamp Verlag 2025. 295 Seiten, 23 Euro

Zwischen Populismus und Verschwörung



Im Zentrum von Aladin El-Mafaalanis neuestem Buch steht ein Paradox: Einerseits erfordert eine komplexer werdende Welt immer mehr Vertrauen in Prozesse, die den Menschen verschlossen bleiben. Andererseits macht genau diese Komplexität Misstrauen wahrscheinlicher. Unverständlichem skeptisch gegenüberzustehen sei zunächst einmal ganz normal. Doch in Zeiten der Digitalisierung bilden sich Gemeinschaften, die nichts teilen als das gleiche Misstrauen. Gemeinsam setzen sie auf vermeintliche „Alternativen“. Mit seiner so nüchternen wie nachvollziehbaren Analyse bietet El-Mafaalani zu Populismus und Verschwörungsiedeologien einen neuen Zugang. Zugleich ist das Buch ein Plädoyer für einen Staat, der Handlungsfähigkeit beweist, Beteiligung fordert – und seinen Bürgern Vertrauen entgegenbringt. ■

Von Jeannette Goddar

Aladin El-Mafaalani: **Misstrauengemeinschaften**. Zur Anziehungskraft von Populismus und Verschwörungsiedeologien. Köln, Kiepenheuer & Witsch 2025. 128 Seiten, 16 Euro

Drei Fragen an Anne Brorhilker

Foto: dpa/Carsten Koall



Anne Brorhilker ist Geschäftsführerin der Bürgerbewegung Finanzwende.

Wie entstand die Idee für Ihr neues Buch, und für wen haben Sie es geschrieben?

Ich wollte ein Buch für alle schreiben, die das Thema angeht. Betroffen von Finanzkriminalität sind wir alle. Bestohlen wird nicht abstrakt der Staat, bestohlen werden wir alle. Und darum geht das Thema auch alle an. Mir war es aber wichtig, nicht nur das Problem zu beschreiben, sondern auch zum Handeln zu ermutigen. Das ist ein Aspekt, der mir in der öffentlichen Debatte noch immer zu kurz kommt.

Der Text des Buches ist an einigen Stellen geschwärzt. Warum?

Ich bin weiterhin an die Verschwiegenheitspflichten aus meinem alten Job als Staatsanwältin gebunden – und zwar bis an mein Lebensende. Deshalb kann ich leider nicht alles erzählen, was ich weiß. Ich wollte aber darauf hinweisen, dass es an der einen oder anderen Stelle im Buch durchaus noch mehr zu sagen gibt, daher die Schwärzungen.

Was muss geschehen, damit Steuerhinterziehern in der Finanzindustrie das Handwerk gelegt werden kann?

Wir brauchen vor allem eine handlungsfähige Justiz und eine handlungsfähige Verwaltung. Es geht nicht um neue Gesetze, auch nicht unbedingt um neue Behörden, auch wenn das hier und da sicher helfen würde. Aber der Kampf gegen Finanzkriminalität krankt vor allem daran, dass die staatliche Seite im Vergleich zu den sehr gut ausgestatteten und sehr entschlossenen Tätern schlachtr zu wenig Ressourcen und zu wenig politische Ellenbogenfreiheit hat. ■

Die Fragen stellte Dirk Manten.

Ein Unternehmen im Unternehmen



Kommunale Energieunternehmen stehen wegen des Ausstiegs aus den fossilen Energien und durch Veränderungen in der Arbeitswelt vor großen Herausforderungen. Das gilt auch für Enercity, ein Unternehmen, das aus den Stadtwerken Hannover hervorgegangen ist. Es hat die neue Sparte E-Mobilität gegründet. Das Besondere: Statt den neuen Geschäftszweig

auszutragen, haben die Geschäftsführung und der Betriebsrat gemeinsam beschlossen, die Sparte unter dem Namen „E-Mob“ als „Unternehmen im Unternehmen“ zu führen. Ziel ist neben der Ausweitung der Geschäfte die Entwicklung von Strukturen und Arbeitsweisen, die sich auch auf Enercity übertragen lassen. E-Mob wird organisatorisch als Abteilung geführt, hat aber eigene Geschäftsführer und agiert frei in seinen Entscheidungen.

Julia Massolle und Claudia Niewerth vom Helex Institut haben untersucht, ob dieses Modell erfolgreich ist. E-Mob musste keine eigene IT-, Personal- oder Rechtsabteilung aufbauen, auch gab es zum Start keinen finanziellen Druck. Außerdem konnte mit der Entscheidung die Marke Enercity gestärkt werden. Aus Sicht der Mitbestimmung hat das Modell ebenfalls Vorteile: Der Betriebsrat bleibt für die Beschäftigten von E-Mob zuständig, und der Tarifvertrag ist weiterhin gültig.

Die Arbeitskultur von E-Mob scheint modern. Es gibt größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten und flachere Hierarchien, ähnlich wie in einem Start-up. Über eine erweiterte Geschäftsführung gibt es zwischen Enercity und E-Mob einen regelmäßigen Austausch über die Arbeitskultur. Die Autorinnen sehen in der Konstruktion ein Beispiel für eine betriebliche Transformationspartnerschaft. Neben der günstigen Marktlage und gut laufenden Beteiligungen an anderen Start-ups hat die vertraulose Zusammenarbeit der Sozialpartner maßgeblich zum Erfolg beigetragen. ■

Von Sophie Deistler

Julia Massolle/Claudia Niewerth: **Vom Start-up zum „Unternehmen im Unternehmen“**. Die Transformation eines Geschäftsmodells bei Enercity in Hannover. Working Paper Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 388. Düsseldorf, 2025

Effizientere Krankenkassen



Die Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) steigen. Die Autoren nehmen die versicherungsfremden Leistungen in den Blick, für die der Staat einen Zuschuss aus Steuern bezahlt, wie etwa Geld für Haushaltshilfen. Sie prüfen Leistungen im Wert von 64 Milliarden Euro, die man möglicherweise als versicherungsfremd einstufen kann. Nach ihren Kriterien sind davon 22 Milliarden klar versicherungsfremd. Die Studie diskutiert Wege, die Belastung durch diese Leistungen zu verringern. ■

Von Sophie Deistler

Martin Albrecht/Richard Ochmann: **Versicherungsfremde Leistungen in der GKV**. Systematische Darstellung und Bewertung vorliegender Ansätze zur Abgrenzung versicherungsfreier Leistungen in der GKV. IMK Study Nr. 102. Düsseldorf, 2025

Impulse, Reports, Kommentare

Weitere Veröffentlichungen aus der Stiftung boeckler.de



Förderung für freie Software



Die Sovereign Tech Agency in Berlin kümmert sich mit staatlichen Mitteln um verborgene Infrastruktur, also digitale Open-Source-Technik, die in fast allen digitalen Anwendungen steckt, aber oft nicht gewarnt wird. Ziel ist es, Entwickler zu unterstützen, die kritische, frei verfügbare Software pflegen. Ein Arbeitspapier der Wissenschaftler René Lührsen, Maximilian Heimstädt und Thomas Gegenhuber analysiert die Arbeit der Agentur, die im Verborgenen zwischen Cybersicherheit und Daseinsvorsorge operiert und öffentliche Güter schützt, die wir kaum wahrnehmen. ■

Von Sophie Deistler

René Lührsen/Maximilian Heimstädt/Thomas Gegenhuber: **Organizing Public Support for Open Digital Infrastructure**. Learnings from the Sovereign Tech Agency. Working Paper Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 381. Düsseldorf, 2025

DAS POLITISCHE LIED



Noize MC: Kooperative Schwanensee (2022)

Ich will Ballett sehen
Lasst die Schwäne endlich tanzen!
Vor Angst um seinen See soll der Opa zittern!

RUSSLANDS JUGEND TROTZT PUTIN

Wenn die Lage in der UdSSR ernst wird, strahlt das Staatsfernsehen Tschaikowskys Ballett „Schwanensee“ aus. So war es in den 80er Jahren nach dem Tod dreier Staatschefs. Als 1991 der alte Sowjetapparat versucht, den Erneuerer Michail Gorbatschow von der Macht zu putschen, läuft das Stück sogar in Dauerschleife. Das hat sich ins kollektive Gedächtnis eingegraben – und wird mittlerweile von einer kritischen Jugend ausgenutzt.

Nach dem Überfall auf die Ukraine im Jahr 2022 fordert der russische Rapper Noize MC in seinem Song „Kooperative Schwanensee“: „Ich will Ballett sehen, lasst die Schwäne tanzen!“ Jeder in Russland versteht die Anspielung. Denn wenn das Stück läuft, könnte dies bedeuten, dass es wieder ein großes Staatsbegräbnis gibt. Und falls tatsächlich geputscht wird, gegen wen wohl? Kurzum: Die Zeilen sind ein Aufruf zum Umsturz.

Seinem Programmwunsch stellt Noize MC gegenüber, was stattdessen im Staatsfernsehen läuft. Das ist vor allem dröhnende Propaganda, die den Ukrainekrieg rechtfertigt. „Ich würde gern mit dir reden“, singt Noize MC, „aber der Fernseher ist zu laut!“

Der Song ist voller Andeutungen. Etwa: „Aus Angst um seinen See soll Opa zittern.“ Gemeint ist damit die exklusive, als „See-Kooperative“ bekannte Urlaubssiedlung in Putins engstem Umfeld. Und „Opa“? Für Putin, der sich gerne als jugendlich-stark inszeniert, sind die Zeilen eine doppelte Kränkung.

Noize MC ist ein Star, und er hat sich schon vor 2022 gegen den stetig köchelnden Donbas-Krieg ausgesprochen. Nach dem Überfall auf die Ukraine geht er ins Exil nach Litauen. Der Song „Kooperative Schwanensee“ wird im Mai 2025 in Russland als extremistisch eingestuft und verboten.

Von den russischen Behörden wird Noize MC als „ausländischer Agent“ eingestuft. Damit ist er nicht allein. Im Januar 2025 spielt er auf einem großen Festival mit lauter anderen „ausländischen Agenten“ vor 10 000 Fans in London, Frankfurt und anderswo.

Die Musik aus dem Exil findet in Russland ihre Hörer. Am 11. Oktober 2025 spielt die Band Stoptime um die 18-jährige Sängerin Naoko ein Straßenkonzert vor einem U-Bahn-Eingang in Sankt Petersburg, Putins Heimatstadt. Videos von den Auftritten verbreiten sich über die sozialen Medien. Darunter ist

auch eines, bei dem Band und Publikum laut-hals den Schwanensee-Song von Noize MC singen.

Doch am 16. Oktober werden die Mitglieder der Band festgenommen und für zwei Wochen unter Arrest gestellt. Eine Welle der Solidarität kommt ins Rollen – auch in Russland. Der Schlagzeuger kommt wieder frei. Sängerin Naoko, bürgerlich Diana Loginowa, und Gitarrist Alexandr Orlow müssen zwei weitere Male in Haft, ehe sie schließlich Ende November das Land verlassen. Die junge Generation, die permanent der Staatspropaganda ausgesetzt ist und die keinen anderen Machthaber kennt als Putin, ist ihm längst nicht so ergeben, wie er sich das wünscht – trotz aller Propaganda. ■

Von Martin Kaluza

Das Lied hören:



Mit deutschen Untertiteln:



DURCHGEKLICKT

Archiv für NS-Dokumente



<https://arolsen-archives.org/>

Richard Teichgräber war Schlosser, Sozialdemokrat, Gewerkschafter und Widerstandskämpfer gegen das NS-Regime. Unter Lebensgefahr setzte er nach 1933 die Gewerkschaftsarbeit in der Illegalität fort. Ende 1934 wurde er verhaftet, es folgten Jahre im Zuchthaus und im Konzentrationslager Sachsenhausen. 1945 wurde der ehemalige Dresdner Bezirksleiter des Metallarbeiterverbandes in Mauthausen ermordet. Auf seiner Häftlingskarte aus Sachsenhausen steht unter „Häftlingsart“ der Vermerk „Sch.“ für die zynische Kategorie „Schutzhaft“ für politische Häftlinge.

Einzigartige Dokumente wie diese finden sich per Stichwortsuche auf der Internetseite der Arolsen Archives, des weltweit größten Archivs über die Verfolgten des Nationalsozialismus. Jeder kann über einzelne Personen und in Originaldokumenten die Funktionsweise des Unterdrückungsapparats recherchieren. Strafen wurden in den Schutzhaft- und Konzentrationslagern akribisch dokumentiert: In Buchenwald gab es zehn Stockhiebe für „Frechheit gegenüber SS-Posten“ und fünf für „verbotenen Tabakbesitz“.

Das Archiv gründeten die Alliierten bereits 1944 als „Internationalen Suchdienst“. Nach Kriegsende wählten die Alliierten die Kleinstadt Bad Arolsen als Sitz, da Nordhessen allen Besatzungszonen am nächsten lag. Anfangs war die Hauptaufgabe, bei der Suche nach Vermissten zu helfen und den Opfern des NS-Regimes – dazu gehören auch die Zwangsarbeiter – Bescheinigungen für Rentenansprüche und Entschädigungen auszustellen. Heute stehen Erinnerungsarbeit, historische Forschung und Rechercheinfragen der Nachkommen im Vordergrund.

Derzeit starten die Arolsen Archives ihr aktuelles Projekt #everynamecounts. Jeder Interessierte kann mitmachen und die Schicksale und Lebenswege von einzelnen Verfolgten recherchieren und aufzuschreiben. ■

Von Gunnar Hinck

Fazit

QUELLENFUNDUS ÜBER DIE NS-HERRSCHAFT UND IHRE OPFER

PODCASTS

Einblick in die Welt der Pflege

David, Franziska und Pauline sind aktive Mitglieder der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi und betreiben einen eigenen Podcast. Spannend analysieren sie den aktuellen Ausbildungsreport Pflegeberufe: Zeitdruck und Personalmangel bleiben akut. Interessant ist ihre Einschätzung, dass die studierten Pflegekräfte weniger für ihre Rechte streiten als jene mit einer Ausbildung. In anderen Folgen geht es um die Arbeit in ihrem Verdi-Fachbereich und darum, wie Gewerkschafter mit rechtspopulistisch denkenden Kollegen umgehen.

**Hilfe bei Betriebsratswahlen**

Es stehen Betriebsratswahlen an, und der Podcast der Zeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“ (AiB) klärt über die Hürden auf, die beim Wahlverfahren lauern, und darüber, wie ein Wahlverfahren rechtssicher gestaltet wird: Bei Formfehlern besteht die Gefahr, dass eine Wahl vom Arbeitgeber angefochten werden kann. Mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz wurde das vereinfachte Wahlverfahren gestärkt, um die Gründung von Betriebsräten in kleinen und mittleren Betrieben zu erleichtern. Wichtig: Die Wahlauszeichnung muss auch in den Sprachen der Beschäftigten mit ausländischen Wurzeln verfasst sein, wenn diese nicht genügend Deutsch sprechen.



AUS DER STIFTUNG

Würdigung für Hugo Sinzheimer

Hugo Sinzmachers große Verdienste sind bekannt: Der Namensgeber des Instituts der Hans-Böckler-Stiftung gilt als der „Vater des Arbeitsrechts“. Als einer der Mitautoren der Weimarer Reichsverfassung verankerte er die Koalitionsfreiheit und die Tarifautonomie. Weniger bekannt ist sein Leben, das ein aufwendig gestalteter Film der Stiftung in den Blick nimmt: Bereits im April 1933 floh der jüdische Rechtsanwalt in die Niederlande. Nach der deutschen Besetzung des Landes folgten Verhaftungen, schließlich lebten er und seine Frau drei Jahre lang in einem Versteck. „Sie trauten sich nur nachts heraus“, erzählt sein Enkel Hugo Postma. Entkräftet von der langen Zeit der Verfolgung, starb Sinzheimer bereits im September 1945.



Foto: jip film



„Made in EU“.

Regie: Stephan Komandarev.

Mit Gergana Pletnyova,

Gerasim Georgiev.

Kinostart: 19. Februar 2026.

FILMTIPP

Löhne auf Kante genäht

2020, das erste Jahr mit Corona: Witwe Iva arbeitet in der Näherei eines italienischen Modehauses in einer bulgarischen Kleinstadt. Zwölfstundenschichten sind normal, die Hälfte des Lohns wird als Bonus ausbezahlt. Die Nähmaschinen lärmten dazu, und doch vergeht keine Arbeitsstunde, in der der Geschäftsführer die Frauen nicht daran erinnert, welches Glück sie mit ihrem Knochenjob haben.

„Made in EU“ steht auf den Etiketten, die Iva und die Kolleginnen im Akkord in die Mäntel nähen, ein Signet für die europäische Dumpinglohnindustrie – Regisseur Stephan Komandarev hat den Titel für sein eindrückliches Sozialdrama gefunden.

Ohne Anwesenheit kein Geld: Als Iva 39 Grad Fieber hat, geht sie zum Arzt. Der ist von der Firmenleitung angehalten, sich mit Krankschreibungen zurückzuhalten, wenn er seine Praxis behalten will. Mit Tabletten geht es schon! Als sich die Corona-Epidemie in der Stadt ausbreitet, wird Iva beschuldigt, für Ansteckung und Todesfälle verantwortlich zu sein. Eine Hexenjagd beginnt, Ladenbesitzer schmeißen sie raus, und der Geschäftsführer der Textilfabrik, ihr eigener Bruder, entlässt sie. Ivas Sohn Mischa macht den Fall per Social Media zwar öffentlich, dennoch sehen beide für sich keine Zukunft mehr in ihrem Land.

Er verfolge seit Jahren die Entwicklungen in der bulgarischen Bekleidungsindustrie, sagt Komandarev. Die Beschäftigten arbeiten dort für Hungerlöhne um die 260 Euro monatlich. Die Niedriglohnquote auf Bulgariens Arbeitsmarkt beträgt 27 Prozent – mit den üblichen Begleiterscheinungen wie mangelnden Sicherheits- und Arbeitszeitregeln, Mobbing und mörderischem Produktionsdruck inklusive. In der Coronapandemie wurden die Nähereien mit ihren Arbeitsplätzen auf engstem Raum zu den ersten Hotspots der Krankheit.

Komandarev: „Als Bulgarie schäme ich mich, dass dies in meinem Land geschieht, das seit 15 Jahren EU-Mitglied ist.“

Von Jürgen Kiontke

RÄTSEL Im März 2001 schließen sich in Berlin fünf Gewerkschaften zur neuen Gewerkschaft Verdi zusammen. Die Mega-Fusion soll den Einfluss von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Dienstleistungssektor stärken.

Von Guntram Doelfs

Foto: Teutopress, Bielefeld



Der bunte Blumenstrauß in der Hand von Frank Bsirske ist mehr als nur ein freundliches Geschenk. Er ist ein Gründungsstatement und ein Symbol. Als der frisch gewählte Erste Vorsitzende der neuen Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft, kurz Verdi, am 19. März 2001 im Berliner Internationalen Congress Centrum (ICC) ins Publikum winkt, ist ein neuer Gewerkschaftskoloss entstanden. Mit mehr als 2,8 Millionen Mitgliedern zum Gründungszeitpunkt ist sie die größte Gewerkschaft Deutschlands und eine der größten der Welt. Der Blumenstrauß erinnert an eine Botschaft, die später zum Slogan der jungen Gewerkschaft wird: „Auf regend bunt, beruhigend stark“.

In Berlin beschließen an diesem Tag fünf Dienstleistungsgewerkschaften den Zusammenschluss. Die Deutsche Postgewerkschaft (DPG), die Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV), die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV), die IG Medien und die Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG). Es ist ein fulminanter Schritt und zugleich die größte Veränderung seit der Gründung der Einheitsgewerkschaft nach dem Zweiten Weltkrieg.

Die neue Mega-Gewerkschaft wird Beschäftigte in mehr als 1000 Berufen vertreten und mit der DAG auch Mitglieder einer Gewerkschaft an Bord haben, die bis zur Fusion nicht zum DGB-Kosmos gehört hat. Frank Bsirske schwärmt von dem neuen Projekt: „Verdi ist die gewerkschaftliche Antwort auf die veränderte Arbeitswelt, auf die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft.“

Damit deutet der Frontmann der neuen Gewerkschaft allerdings auch an: Die Fusion

ist eine Notwendigkeit. Denn den Einzelgewerkschaften laufen die Mitglieder davon. Außerdem gehen Unterstützer durch den massiven strukturellen Wandel in einzelnen Branchen verloren. Dienstleistungen insgesamt indes werden für die Volkswirtschaft immer wichtiger. Auf diese Entwicklung müssen die Gewerkschaften eine Antwort finden. Doch so imposant der Zusammenschluss auch in der Rückschau wirkt, so mühsam ist der Weg dorthin.

Der Aufbau von Verdi vollzieht sich nur unter jahrelangen und erheblichen Geburtswehen und ist alles andere als frei von Komplikationen und Kontroversen zwischen den bis dahin bestehenden Einzelgewerkschaften. So sind ursprünglich an den seit 1997 laufenden Gesprächen zum Zusammenschluss zeitweise auch die Gewerkschaften Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), die Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands (GdED) und die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) beteiligt. Diese ziehen sich aber Schritt für Schritt aus den Gesprächen zurück. Zu groß ist die Sorge, das branchenspezifische Profil zu verlieren.

Auch der erhoffte Schub für mehr Mitglieder im Dienstleistungsbereich bleibt zunächst aus. Binnen weniger Jahre verliert Verdi rund 450 000 Mitglieder, bis 2022 sinken die Zahlen, ehe die Statistik im Jahr 2023 erstmals wieder Zuwächse zeigt. Gründe dafür sind erfolgreiche Tarifabschlüsse im öffentlichen Dienst und sehr starke Kampagnen, etwa in der Pflege und in den Krankenhäusern. Allerdings ist es 2024 mit dem Mitgliederwachstum schon wieder vorbei. Aktuell zählt die Gewerkschaft gleichwohl rund 1,9 Millionen Mitglieder. ■

Rätselfragen

Eine der treibenden Kräfte der Fusion war der Chef der DAG, die nicht zum DGB gehörte. Wie hieß der DAG-Chef?

Für welche Partei saß Frank Bsirske bis 2025 im Bundestag?

Der Name der fusionierten Gewerkschaft erinnert an einen berühmten italienischen Opernkomponisten. Wann starb dieser Komponist?

Alle richtigen Einsendungen, die bis zum **22. März 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

Auflösung der Rätselfragen 06/2025

Ennio Morricone/Berlin/Rote Angst (engl.: Red Scare)

Der 1. Preis geht an Annette Baro aus Heidenheim. Die weiteren Preise gehen an: Rainer Rehwald aus Hanau, Antje Trosien aus Hersbruck und Kemal Candir aus Duisburg.

BRIEFE, E-MAILS UND MEINUNGEN



[ZUR INFOGRAFIK „ZU ARM ZUM HEIZEN“ IN AUSGABE 06/2025](#)

Traurige Realität

Anton Reuter schreibt auf Facebook:

„Dank der rot-grün-schwarzen Regierungen mit der überzogenen CO₂-Steuer ohne ein zugesagtes Klimageld ist das leider Realität, besonders bei Sozialrentnern.“

Niedriglöhner leiden

Swen Spitznagel schreibt auf Facebook:

„In Deutschland betrifft das keine Bürgergeldempfänger. Bei ihnen werden die Heizkosten in angemessener Höhe übernommen. Betroffen sind eher Menschen im Niedriglohnsektor.“

Prioritäten setzen

Maria Stauber schreibt auf Facebook:

„Früher wohnte ich in einem Altbau. Jetzt lebe ich in einem Zweifamilienhaus nach dem Standard

KfW 40. Das heißt, das Gebäude benötigt nur 40 Prozent der Energie eines gesetzlich definierten Referenzhauses. Allerdings mache ich Urlaub zu Hause und brauche keine zwei Flugreisen im Jahr. Prioritäten setzen, die allen nutzen, das ist angesagt, ohne Neiddebatte.“

[ZUM BEITRAG „WAS VON „MADE IN GERMANY“ BLEIBT“ IN AUSGABE 06/2025](#)

Manager geschont

Ansgar Hoppe schreibt auf Facebook:

„Ich wundere mich, warum nie das fortgesetzte Missmanagement der letzten Jahrzehnte thematisiert wird. Die Managerkaste hat doch immer dickste Boni abgreifen können. Warum sind Betriebe trotzdem so wenig zukunftsfähig aufgestellt?“

Ideen statt Rotstift

Peter Müller, ehemals Betriebsratsvorsitzender bei der Deutsche Bank AG, schreibt auf Facebook:

„Die Gruppenintelligenz der Belegschaft zu nutzen, um die Ertragsseite deutlich zu steigern, ist weit klüger als einsame Managemententscheidungen für ideenloses Sparen. Der Rotstift ist die Strategie der Verlierer.“

Zu viele Regeln

Alexander Liebsch schreibt auf Facebook:

„Ursächlich sind aber vor allem immer wieder und wieder neue und weitere Vorgaben, Regeln, Bürokratie und Abgaben innerhalb der EU oder Deutschlands, dies schwächt die Position gegenüber Unternehmen aus anderen Teilen der Welt.“

[ZUM BEITRAG „DIE ÜBERFLIEGER“ IN AUSGABE 06/2025](#)

Gegenakzent

Klaus Euteneuer schreibt auf Facebook:

„Das bewusste Schlechttreden, das viele in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft mit Wonnen betreiben, geht an der Wirklichkeit vorbei. Erfreulich, dass die Hans-Böckler-Stiftung einen kommunikativen Gegenakzent setzt.“

Ernste Lage

Renno Heiko schreibt auf Facebook:

„Es gibt eine Menge Betriebe, gerade aus dem Dienstleistungssektor, denen es sehr schlecht geht, da sie im Binnenmarkt mit dem extrem schlechten Konsum zu kämpfen haben.“

[ZUM BEITRAG „GEFÄHRLICHE DEBATTE“ IN AUSGABE 06/2025](#)

Höchst unchristlich

Michael Dold schreibt auf Instagram:

„Der Arbeitnehmerflügel der Union ist kaum noch spürbar. Sie verabschiedet sich unter Merz und Spahn mehr und mehr vom Sozialstaat. Das verhindert nicht

die AfD und stärkt Radikale! Höchst unchristlich ist das Unionsverhalten bei der Einführung einer Vermögenssteuer und der Absicht, noch stärker bei der einfachen Bevölkerung zu sparen.“

Plan- und ideenlos

Frank Schmidt schreibt auf LinkedIn:

„Die Aussagen von Söder, Merz und anderen zum Sozialstaat und dessen Finanzierbarkeit zeigen doch nur die Plan- und Ideenlosigkeit der selbst ernannten konservativen Leistungsträger.“

Millionäre beteiligen

Gerald Nierste, Student, schreibt auf LinkedIn:

„Millionen Bürger sind auf Sozialleistungen angewiesen. Millionäre können darauf verzichten und sollten sich finanziell stärker beteiligen.“

Soziales Netz wichtig

Christine Dettling schreibt auf Instagram:

„Noch nie war das Individuum so abhängig von globalen Märkten. Deshalb ist es so unglaublich wichtig, dass der Staat ein soziales Netz bietet. Wenn der Markt nicht alles zum Guten wendet, muss die Gemeinschaft einspringen. Es war noch nie so wichtig wie jetzt, dass der Kapitalismus ein soziales Gegengewicht erhält.“

Und Ihre Meinung?

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

redaktion@boeckler.de

IMPRESSUM

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB, Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf

Geschäftsführerin:
Claudia Bogedan

Redaktion:
Kay Meiners, Telefon: 0211/77 78-139
Fabienne Melzer (verantwortlich), Telefon: 0211/77 78-192

Konzeption des Titelthemas: Kay Meiners, Fabienne Melzer

Redaktion dieser Ausgabe: Kay Meiners, Fabienne Melzer

Redaktionsassistenz: 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, Jutta Stuhlmacher, Anja Daum

Titelfotos: Cordula Kropke, Imago

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 Begabtenförderung

Leserservice für sonstige Bezieher und kostenfreie Einzelhefte:

Bund-Verlag GmbH

Telefon: 069/79 50 10-96

E-Mail: abodienste@bund-verlag.de

Datenschutz

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

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

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

Weitere Informationen gem. Art. 13 & 14 DSGVO zur Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten erhalten Sie unter:
www.boeckler.de/datenschutz/DSGVO_Printmedien_Presse.pdf

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

ISSN 0723 5984



BPC-165FF

IN DER NÄCHSTEN AUSGABE ...

Nr. 2 | April 2026

Wohnen

Schon vor vier Jahren warf der DGB in Nordrhein-Westfalen der Politik Versagen auf dem Wohnungsmarkt vor. Denn bezahlbarer Wohnraum war bereits 2022 Mangelware. Eine Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung zeigte zur gleichen Zeit: Fast die Hälfte der Mieterinnen und Mieter in Deutschland gab mehr als 30 Prozent ihres Einkommens für Wohnen aus, fast ein Viertel sogar 40 Prozent und bei zehn Prozent floss sogar mehr als die Hälfte in die Miete. Für Gewerkschaften bedeutet das, bei vielen Beschäftigten frisst die Miete einen großen Teil der Tariferhöhungen. Wer nicht alles in die Miete stecken will, muss oft weite Pendelwege zur Arbeit in Kauf nehmen. Doch wie lässt sich die Wohnungsfrage lösen? Die Politik scheiterte in den vergangenen Jahren immer wieder an ihrem selbst gesteckten Ziel, 400 000 neue Wohnungen pro Jahr zu bauen. Woran liegt es und welche Lösungsvorschläge gibt es?

FEEDBACK

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

Dann schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.



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



FORSTAMT DÄMMERWALD, JÄGERHEIDE- WEG 12, 46514 SCHERMBECK

Stefan Springer (44) lebt mit seinem Hund im Forsthaus Schermbeck.

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

, Ich arbeite gerne draußen. Als Förster habe ich das Gefühl, etwas Richtiges, etwas Gutes zu tun. Ich kümmere mich um 1700 Hektar Fläche des nordrhein-westfälischen Dämmervalds. Übers Jahr betrachtet, verbringe ich drei Tage in der Woche draußen im Wald und zwei im Forsthaus. Um Schreibtischarbeit komme ich nicht herum, der bürokratische Aufwand hat sich in den zurückliegenden zehn Jahren fast verdoppelt. Wir müssen immer mehr dokumentieren. Die Bestände sollen mittlerweile auch digital erfasst werden. Oft muss ich bis zu 20 Merkmale von Bäumen in Tabellen eingeben. Bei mancher Statistik denke ich mir, es wäre schöner und sinnvoller, die Zeit stattdessen mit der Pflege der Bestände im Wald zu verbringen.

Meinen Bachelor in Forstwirtschaft habe ich 2013 gemacht und dann eine einjährige Anwärterschaft absolviert. Danach war ich zunächst zehn Jahre im Bergischen Land als

Revierförster beschäftigt. Dort habe ich alles gelernt, um hier die Revierleitung zu übernehmen. Zuvor habe ich Chemie studiert, aber abgebrochen, weil ich schnell gemerkt habe, dass der Job im Labor nichts für mich ist.

Die Arbeit als Förster ist da abwechslungsreicher und eigenverantwortlich. Als Förster und Revierleiter bin ich auch Teamleiter der Forsttrotte, die aus einem Meister, drei Gesellen und drei Auszubildenden besteht. Verantwortung trage ich nicht nur für den Dämmervald, sondern auch für Menschen.

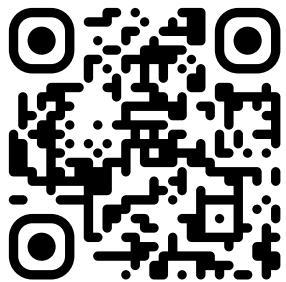
In der Regel beginne ich einen Arbeitstag um sieben Uhr morgens und checke E-Mails. Anschließend steht zum Beispiel eine Einsatzplanung für die regelmäßige Holzernte an oder die Planung für eine Wiederaufforstung. Auch die Organisation und die Betreuung von Jagden zählen zu meinen Aufgaben. Aber viele Tage oder Wochen verlaufen letztendlich nicht so, wie geplant. Dafür stecken in einem Wald zu viele Unwägbarkeiten.“ ■

#BR26

Deutschlands wichtigstes
Betriebsratsforum

16.-17.09.2026

Berlin



Jetzt anmelden!

Bis zum 31. März den Frühbucher*innen-Rabatt nutzen.

Ihr kandidiert bei den Betriebsratswahlen oder startet gerade ins Amt? Dann wird 2026 euer Jahr – und das #BR26 euer Treffpunkt für Austausch, Mitbestimmung und Wissen.

Gemeinsam mit den Mitgliedsgewerkschaften des DGB entsteht ein starkes Programm, welches ihr auf www.br26.berlin entdecken könnt. Unser Highlight: die Verleihung des Deutschen Betriebsräte-Preises 2026.

Wir sehen uns in Berlin!

Anmelden lohnt sich

- ↗ Eure Arbeitgeber*innen übernehmen die Kosten für Teilnahme, Anreise, Unterkunft und Verpflegung und stellen euch unter Lohnfortzahlung frei.
- ↗ Eine spätere Ummeldung der teilnehmenden Person ist problemlos möglich.
- ↗ Und nicht vergessen: ihr habt Anspruch auf Weiterbildung.

Sichert euch eure Tickets jetzt!

Eine Veranstaltung der BR-Veranstaltungsgesellschaft mbH unter Mitwirkung von



Hans Böckler
Stiftung

Kooperationspartnerinnen





BETRIEBSRAT UND JAV

In drei Minuten erklärt:

- Was ist ein Betriebsrat, welche Aufgaben und Rechte hat er, und wie wird er gewählt?
- Was ist eine Jugend- und Auszubildendenvertretung, kurz JAV? Wann wird sie gewählt, und welche Aufgaben und Rechte hat sie?

Die Erklärvideos (auch in Englisch) unter
<https://www.boeckler.de/de/erclaerfilme-58561.htm>



Böckler Schule ist das Schulportal zur sozioökonomischen Bildung der Hans-Böckler-Stiftung. Mehr Angebote für den Unterricht gibt es hier: www.boeckler-schule.de.

