

# Mitbestimmung

DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG · WWW.MAGAZIN-MITBESTIMMUNG.DE

ENERGIEVERSORGER · Vielen Stadtwerken fehlt das Geld für Investitionen

EUROPA · Wie Rumäniens größte Chemiefabrik ruiniert wird

FLÜCHTLINGE · Eine Berufsschule gibt jungen Somalis und Afghanen eine Chance

HI THERE,  
HOW R YA DOIN'?

MOIN, KOLLEGE,  
VOLL IM STRESS ...

**Industrie 4.0**

**Arbeiten in der Cloud**

# Tonangebend.



Mein Elvis.



Meine Stones.



Mein Kittner.

**Der Kittner: tonangebender Klassiker.  
Jetzt die neue Ausgabe vorbestellen.**

Rechtssicher  
nur in der  
neuesten  
Auflage!

**Ganz nah dran.**  
Ihr Partner im Arbeits- und Sozialrecht.

# „Die IT-Technik vereinfacht und kompliziert zugleich.“

*Das sagt Arbeitspsychologe Michael Kastner, den wir zu den Veränderungen der Arbeitswelt interviewt haben (Seite 24). Computer sind für uns nichts Besonderes mehr. Wenn in diesem Heft viel von ihnen die Rede ist, dann nicht, weil sie neu sind, sondern weil sie so alltäglich sind. Nicht der Rechner selbst ist die Nachricht, sondern die Vernetzung von Menschen, Maschinen und Gegenständen zu einem*

*großen, globalen cyberphysikalischen System – das, was man „Industrie 4.0“ nennt (Seite 10).*

*Die Zahl vier steht für die vierte industrielle Revolution. In diesem Heft gehen wir der Frage nach, wie „Arbeit 4.0“ aussehen könnte. Vernetzte, mobile und digitale Arbeit. Wie kommen Arbeitnehmer*

*damit zurecht, wenn alles immer schneller und komplexer wird, wenn unsere Welt zugleich als ihre eigene Simulation existiert, die ständig optimiert wird? Was ist von dieser Welt schon heute da, und was bedeutet sie für die Beschäftigten und ihre Vertreter?*

*Die neue Technik verspricht neue Freiheiten für alle. Doch jeder weiß, was Michael Kastner meint, wenn er von ihrem „dop-*

*pelten Gesicht“ spricht. Die Freiheit der Konsumenten, am Wochenende online einkaufen zu können, korrespondiert mit einem Boom der Paketbranche – und bescheiden bezahlten Knochenjobs (Seite 16). Die Freiheit der Produzenten, virtuelle Wertschöpfungsketten zu planen, führt zu neuen Formen des Taylorismus wie dem Crowdfunding (Seite 20). Und die Freiheit der Arbeitnehmer, überall arbeiten zu können, kann zur Entgrenzung von Arbeit und Privatleben ebenso führen wie zu ausufernden Arbeitszeiten (Seite 34).*

*Erst langsam erscheinen am Horizont die Umrise einer neuen Welt. Einer Welt, in der die Früchte der Freiheit fair verteilt sind. In der viele von uns Konsumenten, Produzenten und Wissensarbeiter zugleich sein werden. In der die Technik uns hilft, Arbeit und Privates besser zu vereinen – und in der Gewerkschaften auch als virtuelle Organisationen schlagkräftig sind.*



Foto: Karsten Schöne

KAY MEINERS

kay-meiners@boeckler.de



## TITEL INDUSTRIE 4.0

### 10 Die Kraft, die alles verändert

So verändert die Vierte Industrielle Revolution unsere Wirtschaft und die Art, wie wir arbeiten. Von Stefan Scheytt

### 16 Countdown zum Kunden

Was der Online-Boom für die Paketdienste bedeutet. Von Karin Hirschfeld

### 20 Ich bin Teil der Crowd

Geldverdienen als Texter im Web – ein Selbstversuch. Von Andreas Kraft

### 24 „Entnetze dich!“

Arbeitsmediziner Michael Kastner erklärt im Interview, warum die Arbeitswelt den Menschen oft überfordert.

### 28 Es geht auch anders

Gute Praxis – was Betriebsräte tun können. Von Carmen Molitor

### 32 Psychostress – das unterschätzte Risiko

Von der Umfrage bis zum Gesetz – Initiativen der Gewerkschaften. Von Guntram Doelfs und Kay Meiners

### 34 Immer und überall

Der Einsatz mobiler Geräte ist kaum reguliert. Von Marc von Lüpke

### 38 Achtung Selbstgefährdung!

Warum Beschäftigte „freiwillig“ ihrer Gesundheit schaden. Von Elke Ahlers

## ARBEIT

### 40 Schicksal einer Fabrik am Rande Europas

Rumäniens größtes Chemieunternehmen ist wettbewerbsfähig und steht doch vor der Insolvenz. Von Silviu Mihai

### 44 Streiken für die Würde

IG Metall organisierte Mahnwachen gegen die Verlagerung beim Autozulieferer Norgren. Von Stefan Scheytt

## RUBRIKEN

3 EDITORIAL

6 NACHRICHTEN

9 PRO & CONTRA

66 FACHTAGUNGEN FÜR AUFSICHTSRÄTE

72 RÄTSELHAFTES FUNDSTÜCK

73 VORSCHAU, IMPRESSUM

74 MEIN ARBEITSPLATZ

Carola Schaffner, Feuerwehrfrau



**POLITIK**

**46 Klassenziel: Bleiberecht in Deutschland**  
 Eine Münchener Berufsschule bildet jugendliche Flüchtlinge aus. Von Jeannette Goddar

**50 Große Ernüchterung**  
 Betriebsräte aus Stadtwerken kritisieren die politische Untätigkeit in der Energiewende. Von Ralf Köpke

**WISSEN**

**53 Vorteil: Beteiligung**  
 Der direkte Kontakt zu den Beschäftigten ist das politische Pfund der Gewerkschaften. Von Britta Rehder

**AUS DER STIFTUNG**

**56 Zur Sache**  
 Uwe Dieter Steppuhn über Herausforderungen in der Studienförderung

**58 Böckler-Tagungen**  
 BRIC-Investoren  
 Fremdfirmeneinsatz  
 WSI-Gleichstellungstagung

**61 Tipps & Termine**

**62 Böckler-Nachrichten**

**64 Die Altenpflegerin**  
 Altstipendiatin Anja Ludwig ist Bereichsleiterin bei der AWO. Von Susanne Kailitz

**WIDERSTAND**

**Rund um die Uhr**

Acht Wochen streikten die Beschäftigten des Autozulieferers Norgren in Großbettingen (bei Esslingen). Tag und Nacht hielten sie Mahnwachen, piffen, wenn Maschinen verladen wurden. Jetzt wird das Werk nach Tschechien verlagert. **Seite 44**



**MEDIEN**

**68 Buch & mehr**

**70 Website-Check**



Foto: Manfred Vollmer

## Ein Platz für alle

Es war gut was los bei der neunten Barbarafeier bei den Hüttenwerken Krupp-Mannesmann (HKM) in Duisburg. Kein Wunder: NRW-Ministerpräsidentin Hannelore Kraft predigte schließlich zu dem Motto „Kein Raum in der Herberge“. Die SPD-Politikerin rief angesichts von jährlich 45 Millionen Flüchtlingen zu mehr Menschlichkeit auf: „Diese Menschen bereichern uns.“ Der Name der Schutzheili-

gen der Bergleute, Barbara, bedeute „die Fremde“ und im Bergwerk habe auch daher schon immer gegolten, dass das Fremde als Teil des Ganzen zu sehen ist. Zumindest bei dem ökumenischen Gottesdienst am zweiten Adventssonntag bekamen alle einen Platz. Denn die Organisatoren um Arbeitsdirektor Peter Gasse hatten mit einem Zelt zusätzlich Platz geschaffen für die gut 1200 Besucher. ■

### SOLARINDUSTRIE

## Bosch-Werk in Thüringen geht an Solarworld AG

Das Bonner Unternehmen Solarworld AG will die Arnstädter Solarzellenfabrik von Bosch übernehmen. Dies gaben beide Unternehmen Ende November bekannt. Die Vereinbarung sieht vor, dass 800 der derzeit noch rund 1500 Beschäftigten im Rahmen eines Betriebsübergangs zu Solarworld wechseln. Der Stuttgarter Technologiekonzern hatte im Frühjahr 2013 beschlossen, sich von seinen Solarunternehmen zu trennen. In Anlegerkreisen wird vermutet, dass der Bosch-Konzern der Solarworld noch eine „Mitgift“ für die Übernahme zugesichert hat. Die Bonner, die seit 2011 rote Zahlen

schreiben, teilten mit, dass der Kauf „die Finanzmittel der Solarworld AG nicht reduzieren“ werde. Wolfgang Lemb, seit Neuestem geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall und bisher Erster Bevollmächtigter der Gewerkschaft in Erfurt, erklärte, er werde noch im Dezember Gespräche mit Solarworld-Chef Frank Asbeck über eine tarifliche Regelung aufnehmen. Seit 2011 gilt in der Solarpartei von Bosch ein Haustarifvertrag. Das Entgeltniveau liegt zwar unter dem der Metall- und Elektroindustrie, deren Tarifierhöhungen werden aber übernommen. ■

RYANAIR

## Piloten als Leiharbeiter

Der Druck auf die irische Billigfluglinie Ryanair wächst. In dem Streit zwischen der Arbeitnehmervertretung Ryanair Pilot Group und dem Arbeitgeber meldet sich die internationale Transportarbeiter-Gewerkschaft ITF global zu Wort. Deren Sekretär Gabriel Mocho kritisiert Ryanair scharf. „Wir fordern Ryanair auf, der eigenen Belegschaft Respekt zu zollen und eine Arbeitnehmervertretung zuzulassen. Ryanair muss begreifen, dass die Crew für die Sicherheit eines Fluges eine entscheidende Rolle spielt.“

An Respekt vor seinen Mitarbeitern mangelt es Firmenchef Michael O'Leary tatsächlich. Drei Viertel seiner mehr als 3000 Piloten hat er als Leiharbeiter oder Freiberufler angestellt. Eine garantierte Flugstundenzahl gewährt er ihnen nicht, und natürlich auch keinen Kündigungsschutz. Der Arbeitgeber lässt die Piloten für



Foto: Andy Rain/epa

Ryanair-Flotte

obligatorische Flugtrainings bezahlen, und Ryanair-Piloten arbeiten oft länger, aber für deutlich weniger Geld als die Kollegen bei anderen Airlines.

Seit einem Jahr fordert die unabhängige Arbeitnehmervertretung Ryanair Pilot Group feste Arbeitsverträge mit Urlaubszeitregelung und Kündigungsschutz für alle Piloten. Doch O'Leary lehnt das Gremium mit seinen 1600 Mitgliedern ab, weil es von Piloten geführt werde, die nicht zu Ryanair gehören. Das war einmal anders. Bis zum Sommer saß Ryanair-Flugkapitän John Gross in der Führung. Doch den feuerte O'Leary nach dessen kritischen Anmerkungen im Fernsehen zur Flugsicherheit bei Ryanair. Solche Zustände wollen die Piloten sich nicht länger bieten lassen. Am 18. November hat sich die Gruppe im englischen Liverpool getroffen, um das weitere Vorgehen zu besprechen. Über die Beschlüsse wurde nichts bekannt. Aus rechtlichen Gründen könne man sich dazu nicht äußern, heißt es in einer namentlich nicht gezeichneten Antwort an das Magazin Mitbestimmung. ■

## DREI ZAHLEN, DREI MELDUNGEN

**54%** der Beschäftigten in Deutschland bekommen Weihnachtsgeld bzw. eine Jahressonderzahlung. Größer ist die Chance auf ein 13. Gehalt für Arbeitnehmer, die in tarifgebundenen Betrieben arbeiten oder Gewerkschaftsmitglieder sind.

### MIT TARIF STEIGEN CHANCEN AUF WEIHNACHTSGELD

Anteil der Beschäftigten in Deutschland mit Anspruch auf Jahressonderzahlung, 2013



Quelle: WSI, Oktober 2013

**1,29** Millionen Schichtarbeiter in Deutschland sind über 50 Jahre alt. Damit hat sich die Zahl älterer Schichtarbeitnehmer in nur zehn Jahren mehr als verdoppelt. Gründe sind der demografische Wandel und die zunehmende Verbreitung im Dienstleistungssektor.

### MEHR ÄLTERE IN DER SCHICHTARBEIT

Arbeitnehmer zwischen 50 und 65 Jahren mit Arbeit in Wechselschichten



Quelle: IAB, November 2013

**2 770 149** Weihnachtsbäume wurden 2012 nach Deutschland importiert, rund 600 000 mehr als 2006. Exportiert wurden knapp 720 000 Nadelbäume und damit etwa 170 000 mehr als sechs Jahre zuvor.

### IMPORT-ÜBERSCHUSS

Außenhandel in Stückzahlen

nach Deutschland importiert

2012: **2 770 149**2006: **2 165 536**

aus Deutschland exportiert

2012: **718 195**2006: **540 307**

Quelle: Statistisches Bundesamt, November 2013

## Zalando lässt Gewerkschaftsinfos zu

Es ist nur ein erster kleiner Schritt hin zur Mitbestimmung beim Onlinehändler Zalando in Erfurt, aber er könnte Signalwirkung haben. Die dortige Geschäftsleitung erlaubt ver.di-Sekretärin Marlen Schröder eine Infoveranstaltung im Logistikzentrum: „Bei Zalando herrscht ein Klima der Angst. Daher können wir den Beschäftigten erst mal nur sagen, dass sich auch für befristet Beschäftigte der Eintritt in die Gewerkschaft lohnt“, sagt Schröder. Im Erfurter Logistikzentrum haben die rund 1500 Zalando-Mitarbeiter keinerlei Sicherheit. Es gibt keinen Betriebsrat, und rund 90 Prozent der Arbeitsverträge sind auf ein Jahr befristet. „Nur wer sich in den Augen der Geschäftsleitung bewährt, bekommt ein zweites Jahr angeboten.“

Unter diesen Umständen sei es unmöglich, einen Betriebsrat zu installieren, so Schröder. Erst im Oktober kündigte Zalando einem Mitarbeiter, nachdem der sich öffentlich kritisch über die klimatischen Verhältnisse im Logistikzentrum geäußert hatte. Schröder dringt nun auf die Unterstützung der Landespolitik: „Wirtschaftsminister Machnig sollte sich für die Entfristungen der Beschäftigten einsetzen“, sagt sie. Machnig, der künftig die SPD-Europawahlkampagne managen wird, hatte Zalando bereits im November öffentlich kritisiert. ■



Foto: Martin Schütt/dpa

Zalando-Logistikzentrum in Erfurt

## ver.di warnt vor Tarifflicht

Erhard Ott, Bundesvorstandsmitglied von ver.di, befürchtet eine massenweise Flucht von Stadtwerken aus der Tarifbindung. „Die Stadtwerke in Schleswig-Holstein sind dafür bundesweit Vorreiter“, sagt Ott. Der Hintergrund: Die Hälfte der 40 kommunalen Energieversorger des Landes hat Tochtergesellschaften für Telekommunikationsdienstleistungen gegründet. Doch von denen gehören nur wenige dem kommunalen Arbeitgeberverband an. Sie bezahlen ihre Mitarbeiter nicht nach dem Tarifvertrag für die Versorgungsbetriebe. Das Argument der Arbeitgeber: Ihr neues Geschäftsfeld befinde sich noch im Aufbau. Deshalb müsse man flexibel reagieren können. Die Betriebsräte sehen innerhalb der Belegschaft nun eine Zweiklassengesellschaft, bestehend aus den unterschiedlich bezahlten Kollegen. „Für kommunale Betriebe darf es keinen tariflosen Zustand geben. Diese Tarifflicht darf sich nicht ausweiten“, sagt Ott. Er fordert von der Politik, auf das Tariftrueugesetz der Länder zu pochen. Denn das garantiert die Tarifbindung bei der Vergabe öffentlicher Aufträge. Um zu verhindern, dass das Beispiel aus Schleswig-Holstein Schule macht, ruft ver.di die Arbeitnehmer auf, sich gewerkschaftlich zu organisieren. „Nur dann können wir tarifpolitisch handeln“, sagt Erhard Ott. ■

## Verschiebung der Machtverhältnisse

Dietmar Hexel, geschäftsführendes DGB-Bundesvorstandsmitglied, bemängelt die im Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung angestrebte Regelung zur Festsetzung von Managergehältern. „Die Vorgehensweise stört die bewährte Struktur der deutschen Unternehmensverfassung aus Aufsichtsrat, Vorstand und Hauptversammlung und führt zu einer Schwächung der Unternehmensmitbestimmung.“ Laut Koalitionsvertrag sollen Vorstandsvergütungen künftig von der Hauptversammlung auf Vorschlag des Aufsichtsrats beschlossen werden. Der DGB hatte aber ein vom Aufsichtsrat festgelegtes Verhältnis zwischen der Vorstandsvergütung und der Vergütung der Belegschaft als Ausgangspunkt für eine gesetzliche Regelung gefordert. Doch dieses Prinzip bleibt im Vertrag unerwähnt.

Nun steht zu befürchten, dass Managergehälter weiter steigen. Denn die Hauptversammlungen werden von kapitalstarken Anlegern wie Fonds und Versicherungen dominiert. „Auch Heuschrecken werden wohl kaum gegen höhere Vergütungen sein, wenn die Manager ihren kurzfristigen Profitinteressen entsprechen“, sagt Hexel.

Er sieht zudem eine Schwächung der Position der Aufsichtsräte. „Musste ein Vorstandsmitglied oder ein Kandidat früher mit dem Aufsichtsrat verhandeln, wird es sich jetzt zuerst an die großen Investoren wenden. Dies führt zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse.“ Ob die Hauptversammlungen den Vorschlägen der Aufsichtsräte in der Praxis folgen werden, ist noch ungewiss.

Der DGB hat angekündigt, sich nun mit seiner Expertise in das anschließende Gesetzgebungserfahrungen einbringen zu wollen. Die gewerkschaftliche Dachorganisation befürwortet weiterhin ein festes Verhältnis zwischen den Bezügen der Belegschaft und denen der Vorstände. „Wir brauchen einen Deckel gegen die Gier“, sagt Hexel. ■

# Nutzt es Europa, wenn in Deutschland die Arbeitskosten steigen?



**ULRIKE STEIN** leitet das Referat für Wirtschaftspolitische Beratung und Modellsimulation am IMK in der Hans-Böckler-Stiftung.

„Ja, steigende deutsche Arbeitskosten sind aktuell für alle von Vorteil. Höhere Lohneinkommen stärken die Binnennachfrage und damit auch die Importnachfrage und helfen, die Ungleichgewichte in Europa abzubauen. Nach einem Jahrzehnt mit weit unterdurchschnittlichen Arbeitskostenzuwächsen und stagnierenden Lohnstückkosten hat sich die Lohnentwicklung zwar in den letzten drei Jahren – dank höherer Tariflohnsteigerungen und Einmalzahlungen – normalisiert. Die Löhne haben so wieder den Spielraum aus Zielinflationsrate der EZB und mittelfristigem Produktivitätsanstieg ausgeschöpft. Nachdem bislang vor allem die Krisenländer, deren Löhne zum Teil deutlich gefallen sind, seit Ausbruch der Wirtschaftskrise im Euroraum die Anpassungslast bei der Wettbewerbsfähigkeit getragen haben, kann Deutschland auch hier einen wichtigen Beitrag leisten. Wenn es durch gemeinsame Anstrengungen von Tarifpartnern und Politik gelingt, dass in den nächsten Jahren die Löhne in der Gesamtwirtschaft um mehr als drei Prozent jährlich zunehmen, dann würde die Binnenwirtschaft in Deutschland und damit auch die Importnachfrage nach Gütern unserer europäischen Partnerländer nachhaltig gestärkt, ohne dass die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Exportwirtschaft gefährdet wäre.“



**ANTON F. BÖRNER** ist seit 2001 Präsident des Bundesverbandes Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V. (BGA) in Berlin.

„Nein. Würde das zutreffen, müssten wir die Löhne hierzulande ja eigentlich nur kräftig genug erhöhen, und schon wären alle Probleme unserer europäischen Nachbarn gelöst. Diese Zuspitzung zeigt, dass diese Argumentation ins Leere läuft. Da ist zunächst das Problem, dass unsere Wettbewerber meist außereuropäischer Herkunft sind. Bekommen wir also nicht den Auftrag im weltweiten Wettbewerb, schaut auch Europa in die Röhre. Denn wo wären derzeit Italien, Frankreich, Spanien und Portugal, wenn die Deutschen nicht so viel dort einkaufen würden – auch als Urlauber? Ökonomische Realität ist: Ganz Europa muss innovativer und wettbewerbsfähiger werden, dann kriegen auch die anderen mehr Aufträge, und der deutsche Handelsbilanzüberschuss wird geringer. Mehr Lohn heißt ja nicht, dass dieser in den Konsum fließt, Stichwort Sparen und Vorsorge. Um die Binnennachfrage weiter anzukurbeln, müssen Verbraucher wie Unternehmer mehr Vertrauen in die Entwicklung haben. Zurzeit sorgen vor allem die Banken-, die Eurokrise und die Schuldenkrise in den USA für Unsicherheit. Die Politik muss jetzt für Stabilität sorgen, das stärkt Binnenwirtschaft und Konsum. Wenn wir jetzt auch die Investitionen steigern können, schaffen wir neue Arbeitsplätze – in Deutschland und Europa.“ ■

Fotos: Sören Zieher, Annett Melzer



„AUDI CITY“ IN LONDON: Millionen Möglichkeiten und das Traumauto als Upload fürs soziale Netzwerk



# Die Kraft, die alles verändert

**WERTSCHÖPFUNG** Kunden steuern die Maschinen in unseren Fabriken mit, Produkte werden intelligent. Es entstehen cybertechnische Systeme, die man nicht mehr zentral lenken kann. Es ist Zeit für Industrie 4.0.

Von **STEFAN SCHEYTT**, Journalist in Rottenburg am Neckar



Fotos: Florian Weichselbaum, Strato AG

**D**rei Studenten waren es, die vor sechs Jahren in Passau das Unternehmen MyMuesli gründeten: Hubertus Bessau, Philipp Kraiss und Max Wittrock. Ihr Beispiel wird oft bemüht, um zu erklären, wie eine neue Technik, konsequent umgesetzt, ein bewährtes, ja geradezu langweiliges Produkt verändert. Auf ihrer Website [www.mymuesli.com](http://www.mymuesli.com) können Kunden sich am Bildschirm ihre persönliche Müsli-Mischung zusammenstellen. „Custom-mixed cereals“ heißt das Produkt, und selbstverständlich steht auf der Verpackung der vom Kunden gewünschte Name. „Mähdrescher“ zum Beispiel oder „Rentierfutter“.

Der Bestellvorgang beginnt damit, dass man zunächst eine „Müslibasis“ wählt – Bircher de luxe, Chocolate-Dream, Urgetreide oder die Weihnachtsbasis („nur bis zum 24.12.“). Diese Basis wird dann weiter verfeinert (Amaranth, gepufft, Plantago-Samen oder Quinoa-Flocken); sodann wählt der Kunde unter diversen Trockenfrüchten von A wie Ananas über G wie Gojibeeren bis P wie Physalis, schließlich auch noch „Nüsse und Kerne“ (Hanfnüsse, Kokoschips), nicht zu vergessen die „Extras“ wie Sultana-Chocs, kernlo-

se Beeren mit Schoko-Überzug. Die Optionen sind wichtig für alle, denen die Fertigmischungen wie das Schlanker-Leben-Müsli, das mymuesli2go, das Kinder- oder das Love-Crunch-Müsli für Verliebte noch nicht individuell genug sind.

Die Müsli-Macher, die inzwischen 150 Mitarbeiter beschäftigen (viele in Teilzeit) und nach Österreich, England, in die Niederlande und die Schweiz expandiert haben, werben damit, dass ihre Mix-Maschine theoretisch 566 Milliarden verschiedene Müsli-Variationen abfüllen kann. Eine verrückte Zahl, unvorstellbar größer als die Zahl der Menschen, die auf der Welt leben. Es sind solche Zahlen, die die Fantasie von Investoren und Zukunftsforschern anregen, die an die Spielfreude und Detailversessenheit des Kunden appellieren und ihn dazu bringen, ein Produkt per Mausklick zu bestellen, damit die Produktion zu steuern und sich das eigene Produkt nach Hause liefern zu lassen, das man so ähnlich auch im Supermarkt um die Ecke bekommen kann. Niemand braucht das zum Leben, aber es macht vielen Spaß.

**VOM CONSUMER ZUM PROSUMER** Das Internet hat die Welt verändert. Es macht möglich, dass drei Studenten, die es vor 20 Jahren im besten Fall zu einer regionalen Müsli-Ladenkette gebracht hätten, innerhalb weniger Jahre Kunden in ganz Deutschland und Europa finden. Vergleichbare Gründergeschichten gibt es tausendfach, und sie erzählen nicht nur von einer dramatischen Vergrößerung der Reichweiten und Geschäftsmodelle.



**MYMUESLI-GRÜNDER WITTRÖCK, BESSAU, KRAISS (V.L.), RECHENZENTRUM EINES INTERNETPROVIDERS:** Die vierte industrielle Revolution

Es geht auch um eine neue Rollenaufteilung zwischen dem Kunden einerseits und dem Hersteller oder Dienstleister andererseits. Wir buchen Hotels und Reisen selbst, checken am Flughafen eigenhändig ein, schicken unsere Fußabdrücke per E-Mail zu Sandalen- und Sportschuhfirmen und kreieren online unsere Visitenkarten. Der Konsument („Consumer“) übernimmt immer mehr Aufgaben des Produzenten („Producer“) – er wird schleichend zum „Prosumer“. Vielleicht vermarktet er seine eigenen Kreationen am Ende selbst, ist Produzent und Konsument zugleich, der mit anderen zusammen produziert.

**INTERNET DER DINGE** Müsli- und Fußbettpressen nach Kundenwünschen mögen überschaubare Logistik-Leistungen sein. Doch sie zeigen, wie die Digitaltechnik sich über die Produktion ausbreitet wie ein Teppich. Sie ist die Kraft, die alles verändert – den Müsli-Handel wie die Großindustrie. Der Begriff, den Wirtschaft, Politik und Wissenschaft dafür verwenden, ist Industrie 4.0. Nach Mechanisierung, Elektrifizierung und Informatisierung erleben wir den Einzug des „Internets der Dinge und Dienste“ in die Fabriken. Henning Kagermann, ehemals Chef der Softwareschmiede SAP und heute Präsident der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (acatech) und bei der Forschungsunion Wirtschaftswissenschaft für die Themen „Geschäft im Internet“ und „Industrie 4.0“

zuständig, sieht die produzierenden Unternehmen „auf dem Weg zur vierten industriellen Revolution“. Sie wandeln sich zu cyberphysikalischen Systemen, in denen die vernetzten Maschinen, Lager und IT-Systeme eigenständig Daten austauschen, Aktionen auslösen und sich steuern. Die Welt existiert zugleich immer auch als Datensatz, als

Real und digital sind keine Gegensätze mehr. Die Beziehung zwischen Produzent und Kunde wird persönlicher und virtueller zugleich.

ihre eigene Simulation. Die Vernetzung soll zu einer erhöhten Produktivität der Ressourcen – einschließlich Energie – führen. Neue Dienstleistungen entstehen rund um die produzierenden Kerne. Idealerweise ermöglicht das Modell Industrie 4.0 neue Laufbahnmodelle, die den demografischen Wandel abfedern, weil es ganz verschiedene Tätigkeiten integriert. Eine intelligente, flexibel und einfach handhabbare Arbeitsorganisation könnte dazu ▶

► beitragen, Arbeit und Privatleben wieder in eine Balance zu bringen. Starrheit wird selbst zum Stressfaktor, wenn sich die Umwelt ständig verändert. Sie ist von gestern. In den neuen Smart Factories sind auch die Produkte „intelligent“. Jedes einzelne ist eindeutig identifizierbar und jederzeit lokalisierbar, es kennt seine Produktionshistorie, seinen aktuellen Bearbeitungsstand und seine noch anstehenden alternativen Produktionspfade. Was wird es für Arbeitnehmer bedeuten, wenn Kunden die Produktion steuern, wenn Ausfälle im System in Echtzeit kompensierbar sind, wenn räumliche Entfernungen kaum noch eine Rolle spielen?

„Die Grundlage des Unternehmens der Zukunft ist ein global vernetzter Informationsraum, in dessen gigantischer Cloud aus Bits und Bytes alle Fäden aus Manage-

ment, Entwicklung und Produktion zusammenlaufen“, erklärte der Arbeits- und Industriosoziologe Andreas Boes vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) unlängst bei einem Symposium der IG Metall. Wie können sich in einer solchen Welt Arbeitnehmer anders organisieren als global? Werden Kampagnen in sozialen Medien die Macht haben, in Verruf gekommene Subunternehmer per Mausclick auszuschalten?

ment, Entwicklung und Produktion zusammenlaufen“, erklärte der Arbeits- und Industriosoziologe Andreas Boes vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) unlängst bei einem Symposium der IG Metall. Wie können sich in einer solchen Welt Arbeitnehmer anders organisieren als global? Werden Kampagnen in sozialen Medien die Macht haben, in Verruf gekommene Subunternehmer per Mausclick auszuschalten?

**ALLES WIRD AUF DEN KOPF GESTELLT\_** Welf Schröter, Mitbegründer des Forums Soziale Technikgestaltung beim DGB in Baden-Württemberg, gehört zu den Menschen, die sich schon sehr früh für die neue Technik interessiert haben. Er betont: „Es geht heute nicht mehr nur um die digitale Integration eines Herstellungsprozesses innerhalb eines Unternehmens, sondern um die Integration aller Zulieferer weltweit. Jeder Betrieb, der sich nicht digital abbilden lässt, fliegt raus.“

Heute ist es in der Regel so, dass der Kunde direkt bei einem Unternehmen kauft. In Zukunft könnte der Kunde Agenten beauftragen – Menschen oder Software –, die seinen Wunsch in eine individuelle Produktionskette übersetzen. Vorstellbar ist, dass der Kunde beim Verkaufsgagenten nur „einen Kleinwagen“ mit bestimmten Designmerkmalen zu einem bestimmten Preis ordert und der Agent ihm mal einen VW aus Deutschland liefert, mal einen Renault aus Frankreich, mal einen Toyota aus einem US-

Werk. „Das Modell von Industrie 4.0 stellt unser bisheriges Verständnis von industrieller Arbeit auf den Kopf“, meint Schröter, „weil es in der digitalen Wertschöpfungskette keinen zentralen Produktionsort mehr gibt, der das Bewusstsein der Mitarbeiter prägt, sondern viele dezentrale Montageplätze.“ Futuristisch muten Überlegungen an, wonach Minifabriken zu Hause die industrielle Massenproduktion ablösen könnten: Mit 3-D-Druckern, die heute schon Erstaunliches leisten, könnten Konsumenten sich eines nicht mehr fernes Tages ihre eigenen Waren bauen, so wie sie heute am PC Waren bestellen.

**VOR DEM KAUF KOMMT DER KONFIGURATOR\_** Noch niemand kann sagen, ob die standardisierte Massenproduktion sich einmal komplett überleben wird. Sicher ist nur, dass sie an Bedeutung verliert. Längst setzen auch Großunternehmen auf Prinzipien der kundenindividuellen Massenfertigung. Der Automobilhersteller Audi etwa bietet seinen Kunden beim Geländewagen Q3 rund 3,5 Millionen Kombinationsmöglichkeiten für Motorisierung, Exterieur, Interieur, Ausstattung und Zubehör an. Auf der Audi-Website laufen die von Kunden zusammengestellten Neuwagen in Echtzeit von rechts nach links wie Models über den Laufsteg. Online-Konfiguratoren sind beim Autokauf längst Standard. Was Audi erst zum „Digital Brand Champion“ macht – so die aktuelle Auszeichnung durch die „Wirtschaftswoche“ –, ist die Präsenz

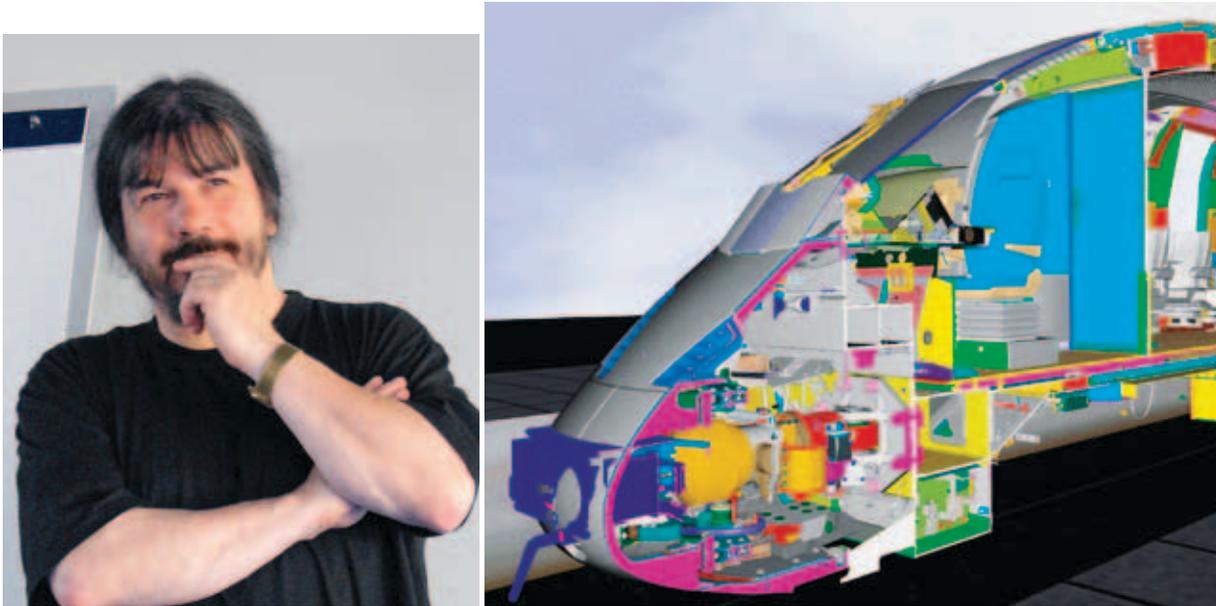
auf allen digitalen Kanälen von Facebook bis Twitter, von Tumblr bis Pinterest – und deren größtmögliche Integration. Durch diese Querverbindungen – man kann zum Beispiel seine Konfiguration auf das eigene Facebook-Profil hochladen und dort mit Freunden diskutieren – werde Audi „zum digitalen Raum“, so Pressesprecher Moritz Drechsel, in dem der Konzern Kontakte mit Millionen potenziellen und realen Kunden pflegt.

Das Verhältnis zwischen Produzent und Konsument wird zugleich persönlicher (Audi-Mitarbeiter beraten schon heute via Bildtelefonie von Bildschirm zu Bildschirm) und virtueller: Jüngst hat der Konzern in London und Peking sein futuristisches Cyberstore-Konzept der „Audi City“ vorgestellt, das es bald auch in Berlin und anderen Metropolen geben soll. Es ist eine Art digitale Auto-Boutique in gehobener Einkaufslage zwischen Armani und Prada, in der überhaupt kein Auto mehr steht oder nur noch ganz wenige, dafür aber jede Menge Hochleistungsserver. Die braucht es, um das am Tablet-Computer konfigurierte Modell in Originalgröße auf riesige digitale „Powerwalls“ zu beamen und später über YouTube und Facebook an Freunde zu verschicken. Das virtuelle Auto fährt über virtuelle Straßen, man kann durch den Innenraum bis ins Handschuhfach fliegen und per Fingergeste die Türen öffnen, während „Sound-Duschen“ Echtheit simulieren; der Kunde kann seinen Audi sogar „explodieren“ lassen, um sich Details ganz genau anschauen zu können. Wer nicht gleich einen Kaufvertrag abschließen will, kann sein persönliches Auto auf einem USB-Stick in der Hosentasche oder als gedruckte Hochglanzbrochüre nach Hause nehmen.

**DIE ONLINE-WELT BRAUCHT DIE OFFLINE-WELT\_** Während manche befürchten, das „Autohaus für die iPad-Generation“ („FAZ“) könne die Händler in den Gewerbegebieten zu einem Opfer des digitalen Zeitalters machen, betont

## Unternehmen können im globalen Informationsraum Cloud-Worker anheuern und Streiks ausweichen. Wie werden die Gewerkschaften darauf reagieren?

Fotos: privat; Siemens AG



**IT-EXPERTE SCHRÖTER, SIMULATION EINES TRIEBWAGENS:** Die Welt existiert zugleich als ihre eigene Simulation.

Audi, das neue, digitale Format sei eine „Brücke“ zu den realen Showrooms in den Autohäusern; die Händler blieben weiterhin wichtig für die persönliche Beziehung zum Kunden. Die Wahrheit dürfte irgendwo in der Mitte liegen: dass die digitale Verkaufsanbahnung den Verkäufern im Autohaus zwar Arbeit wegnimmt, sie aber nicht völlig überflüssig macht.

Dass sich beide Welten brauchen, ist die Erfahrung vieler Online-Händler. Sagt Max Wittrock, einer der Passauer Müsli-Mixer: „Zu Beginn dachten wir, die internationale Expansion wäre eine einfache Sache: mit der Website online gehen und dann in neue Märkte durchstarten. Doch unsere Erfahrung hat uns eines Besseren belehrt. Wir brauchten idealerweise eine Präsenz vor Ort.“ My-muesli hat deshalb seinem ersten Laden am Passauer Stammsitz acht weitere in München, Regensburg, Stuttgart, Düsseldorf, Augsburg, Köln, Tübingen und Bamberg folgen lassen. Die Strategie lautet: online wachsen, offline entwickeln. Die Arbeitswelt steht vor einer historischen Zäsur. Die Auswirkungen werden nicht nur IT-Spezialisten und Ingenieure betreffen, sondern nahezu alle Arbeitnehmer, wie der Arbeits- und Industriosoziologe Andreas Boes vom IFS meint. Der Umbruch zum völlig neuen Unternehmen biete Chancen, berge aber auch die Gefahr des Rückschritts. So könnten Unternehmen ihren weltweit zugänglichen Informationsraum als Markt für Werkverträge nutzen und je nach Bedarf freiberufliche Cloud-Worker anheuern. „Es muss darum gehen, die Industrialisierung neuen Typs im Interesse der betroffenen Menschen zu gestalten“, sagt Boes. Beteiligung sei jetzt so wichtig wie lange nicht mehr.

**KOMMT DIE OPEN-SOURCE-GEWERKSCHAFT?** Wolf Schröter vom Forum Soziale Technikgestaltung empfiehlt den Gewerkschaften, sich der Digitalisierung noch stärker zu öffnen. „Ich glaube, dass Open-Source-Gewerkschaften und Flashmob-Aktionen in der Industrie 4.0 mehr gebraucht werden als starre Organisationsmodelle. Dahinter steht ein Partizipationsansatz, der große Stärken entwickeln kann.“ Das erschrecke manche, die noch in den Kategorien von Mitgliederbeiträgen und Beschlusslagen dächten; aber wie in

den 1970er und 1980er Jahren, als sich viele erfolglos gegen den Einzug der Mikroelektronik in den Betrieben stemmten, könne man die neuen Veränderungen nicht aufhalten.

„Ich quäle manchen Betriebsrat mit der Aussage, dass sich der Betrieb alter Prägung genauso auflösen wird wie das Normalarbeitsverhältnis“, sagt Schröter, der in Beiräten und Enquetekommissionen von Landtagen und Ministerien zu Technologiethemen saß. Für ihn ist das keine Schreckensvision. Er sieht Chancen wie seit Jahrzehnten nicht mehr, Arbeitnehmerinteressen durchzusetzen. „Die Arbeitgeber stehen unter einem enormen Modernisierungsdruck: Um global bestehen zu können, müssen sie Massenprodukte billiger, schneller, aber auch personalisierter herstellen. Sie sind dabei, ihre Verfasstheit einzureißen und den Wertschöpfungsprozess völlig neu zu organisieren – horizontal und dezentral.“

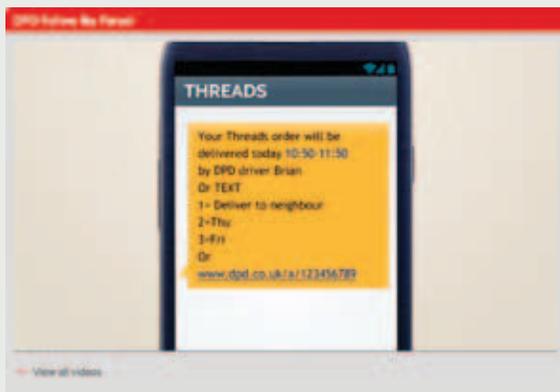
Kluge Betriebsräte, glaubt Schröter, könnten diese Situation dazu nutzen, endlich zu realisieren, was schon vor Jahrzehnten in gewerkschaftlichen Publikationen eingefordert wurde: bessere Qualifizierung, mehr Autonomie und die Delegation von Verantwortung. Jetzt geht es darum, mitzuwirken und mitzubestimmen beim großen Transformationsprozess. Denn zentral, glaubt er, können die komplexen Systeme nicht mehr beherrscht werden. Das klingt fast zu positiv. Wahrscheinlicher ist, dass Industrie 4.0, wie jede Revolution, Gewinner und Verlierer hervorbringen wird. Und wer zu den Gewinnern gehören will, wird dafür kämpfen müssen. Das wird schwieriger werden, als im Internet sein persönliches Müsli zu bestellen. ■

# Countdown zum Kunden

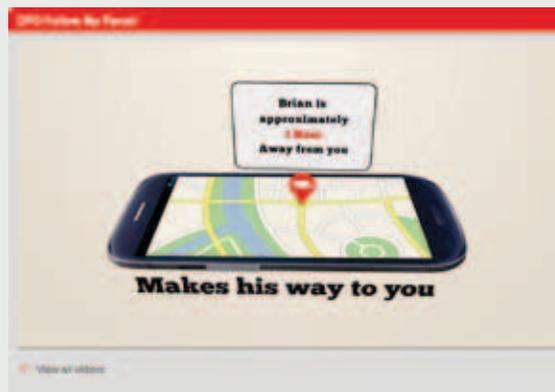
**LOGISTIK** Der Onlinehandel lässt die Paket- und Logistikbranche boomen. Die Arbeit der Zusteller ist von einer Kultur der „Sofortness“ und hohem Zeitdruck geprägt. Dafür gibt es meist nur wenig Geld.

Von **KARIN HIRSCHFELD**, Journalistin in Berlin

## SO FUNKTIONIERT DAS ECHTZEIT-TRACKING



**SCHRITT 1** Das Smartphone meldet: Heute kommt ein Paket! Der Fahrer heißt Brian. Der Kunde kann es umleiten, den Zustelltag ändern oder den Paketboten lokalisieren.



Fotos: DPD

**SCHRITT 2** Das Smartphone zeigt an, dass der Paketbote noch etwa eine Stunde braucht, bis er beim Empfänger eintrifft. Ziel ist, ein Zeitfenster von 15 Minuten einzuhalten.



**SCHRITT 3** Auf einer digitalen Karte verfolgt der Kunde, dessen eigener Standort (blauer Punkt) ebenfalls zu sehen ist, seinen Paketboten (roter Punkt) live durch die Stadt.



**SCHRITT 4** Wenn dem Empfänger etwas dazwischen kommt und der doch nicht zu Hause sein kann, leitet er das Paket schnell noch an seinen Lieblingsnachbarn um.

**B**rian ist schon unterwegs. Als roter Punkt eilt der Paketbote über den Stadtplan. Der Kunde kann seinen Weg live am Display verfolgen. Noch 14 Pakete hat Brian abzuliefern, bevor er da ist. Schließlich die letzte Ankündigung: Noch eine Viertelstunde. Falls der Paketempfänger nun doch das Haus verlassen muss, kann er immer noch umdisponieren. Re-Routing nennen die Logistiker das: die Zustellung an den Lieblingsnachbarn, an den Paketshop – oder doch lieber am nächsten Tag. „Follow my parcel“ – mit diesem Motto wirbt der Paketdienst DPD für einen Service, den es seit Sommer in Großbritannien gibt und voraussichtlich ab Mitte 2014 auch in Deutschland. Dem Kunden verspricht er eine Lieferung in kleinem Zeitfenster und die Möglichkeit, sich fast bis zum letzten Moment umzuentcheiden.

In Berlin-Wedding hingegen ist die Welt, was die Technik angeht, noch ganz einfach, zumindest beim Express-Boten Jaroslav Novak\*. Für seinen Schwager, einen Subunternehmer von DHL Express, fährt er Pakete aus. Zehn Stunden Arbeit sind das mindestens. Express bedeutet Eile und garantierte Lieferzeiten. Die Ausstattung ist noch Low-Tech: „Mein Telefon und der Scanner, das ist alles.“ Ob in seinem Wagen ein GPS-System eingebaut ist? Keine Ahnung. Dass sein Arbeitgeber ihn technisch überwachen könnte, bezweifelt er. „Das läuft eher so, dass ein Kunde mal bei DHL anruft, weil wir zu spät dran sind. Dann erhält mein Chef eine Nachricht und droht mit Gehaltsabzügen.“ Bisher, sagt er, sei es dazu aber nie gekommen.

**DAS 31,5 KILO-PAKET FÜR 4,90 EURO** Die Paketbranche boomt – angeschoben durch den Internethandel. Im Jahr 2012 stiegen nach Erhebungen des Bundesverbandes des Deutschen Versandhandels (bvh) allein die Umsätze durch den E-Commerce um gut 27 Prozent. Der Versandhandel hat ein Volumen von fast 40 Milliarden Euro erreicht. Fast jeder zehnte Euro, der im Einzelhandel ausgegeben wird, geht an Versandhändler. Jedes Paar Schuhe, jedes Notebook, das im Netz bestellt wird, muss zum Kunden – und wieder zurück, wenn die Ware nicht gefällt. Inzwischen stammt die Hälfte des Paketaufkommens aus Lieferungen an Privatleute.

Anbieter wie die Deutsche Post AG und ihre Tochter DHL Express sowie eine Reihe von Wettbewerbern wie DPD, UPS, GLS oder Hermes profitieren vom Boom. Neben den Lieferungen selbst spielen auch Retouren eine große Rolle. Gerade bei Kleidung wird ein großer Teil der Waren anprobiert und zurückgeschickt. Doch der Erfolg bereitet den Dienstleistern auch Kopfzerbrechen. Der Preisdruck ist hoch. Seit Jahren lassen sich keine Preiserhöhungen mehr durchsetzen, der Erlös pro Sendung war zuletzt leicht rückläufig. Gerade die großen Versandhändler wie Amazon oder Zalando drängen auf immer niedrigere Kosten für ihre Pakete. Das Portal ZVAB, auf dem Antiquare historische Bücher anbieten und das zum Amazon-Reich gehört, gibt DHL-Paketmarken für Sendungen bis 31,5 Kilo für gerade mal 4,90 Euro an seine Mitglieder weiter. Ein Pri-

vatkunde muss am Schalter für die gleiche Marke 13,90 Euro auf den Tisch legen.

Doch private Endverbraucher sind keine leichte Klientel. Ihre Versorgung erfordert eine andere Logistik als die von Geschäftskunden. Einerseits haben Privatkunden es eilig, ihre Onlinebestellung in Händen zu halten, andererseits sind sie werktags kaum zu Hause. Wer sich nicht am Arbeitsplatz beliefern lassen darf, auf Nachbarn vertrauen kann oder die Angebote von Paketshops oder Packstationen nutzt, wird selbst zum Logistikproblem. Denn mehrfache Zustellversuche bedeuten für die Lieferanten ein Minusgeschäft. Daher gibt es viele Versuche, neue Zustellkonzepte zu entwickeln, das Geschäft flexibler und effizienter zu machen.

**TRACKING BEDEUTET AUCH KONTROLLE** Um die Besonderheiten der Privatkundschaft in den Griff zu bekommen, experimentieren die Anbieter mit der Zustellung am Abend oder am Wochenende. So hat die Deutsche Post begonnen, in einigen Großstädten Stan-



Foto: Hermes

**HERMES-PAKETSHOP:** Privatkunden sind schwer erreichbar.

dardpakete auf Wunsch zwischen 18 und 22 Uhr abends abzuliefern. Für diese späten Touren werden zusätzliche Arbeitskräfte engagiert. Auch eine genauere Vorankündigung der Sendung gehört zum Konzept. Um größere Paketmengen zu bewältigen, investiert das Unternehmen erheblich in seine IT-Infrastruktur. Fast alle Anbieter experimentieren mit Systemen, die dem „Follow my parcel“-System von DPD ähneln. Es geht um die intelligente Verknüpfung der Kundenwünsche mit der Zustelllogistik.

Hinter der grafischen Darstellung der Paketroute in Echtzeit und dem Re-Routing bis kurz vor der Zustellung steckt eine ausgeklügelte Technik. „Die Tour des Fahrers ist in seinem Handscanner hinterlegt und wird automatisch geändert, wenn ein Empfänger kurzfristig umdisponiert“, erklärt Peter Rey, Sprecher von DPD. Das sei nötig, um die Routen kalkulierbar zu machen. Um die Vorhersagegüte zu erhöhen, wandert mehr Logistik-Intelligenz vom Paketboten in das System. Bisher konnten die Fahrer ihre Touren weitgehend selbst planen. Damit wäre es dann vorbei. Dem Zusteller dürfte es einseitig recht sein, nicht umsonst beim Kunden ▶

\* Name von der Redaktion geändert

# „Ein langer Katalog an Strafen“

Achim Ewald, Betriebsratsvorsitzender bei DHL Express Germany GmbH in Berlin, über Arbeitsbedingungen der Subunternehmer

**DHL EXPRESS HAT DIE ZUSTELLUNG ZU 100 PROZENT FREMDVERGEBEN. WEN GENAU VERTRETEN SIE?** Ich bin zuständig für die Mitarbeiter im Depot, denn die Zustellung ist outgesourct. Aber als Betriebsrat kenne ich die Paketboten und sehe, wie sie arbeiten.

**WIE SEHEN DEREN ARBEITSBEDINGUNGEN AUS?** Die Arbeitstage sind sehr lang. Meist um 6 oder 6.30 Uhr morgens holen die Boten die Sendung vom Band, scannen sie ein, beladen das Fahrzeug und gehen auf Tour. Wenn sie abends ins Depot zurückkommen, liegt oft ein Zwölf-Stunden-Tag hinter ihnen. An sechs Wochentagen. Für ein Privatleben bleibt kaum Zeit. In Berlin sind bei der DHL Express Germany GmbH meines Wissens rund 200 Zusteller bei sechs Subunternehmen beschäftigt. Oft setzen diese dann wiederum Sub-Subunternehmen ein.

**GERADE BEI PRIVATADRESSEN SIND DIE EMPFÄNGER SELTEN ZU HAUSE. WER TRÄGT DAS RISIKO?** Das wird den Subunternehmen aufgebürdet. Sie haben ein großes Interesse, das Paket an den Mann zu bringen, sonst bekommen sie kein Geld für die Sendung. Oft wird ein Fahrer, wenn er den Empfänger nicht angetroffen hat, nochmals zum Kunden zurückgeschickt. Das verstärkt den Zeitdruck. Zudem gibt es einen langen Katalog von Vertragsstrafen – für das fehlende Einscannen, Adressfehler, Mängel an der Dienstkleidung, Beanstandungen an der Sauberkeit des Fahrzeugs und vieles mehr. Einige Subunternehmen ziehen dafür etwas vom Gehalt ab.

**WELCHE MÖGLICHKEITEN SEHEN SIE, ALS BETRIEBSRAT EINFLUSS ZU NEHMEN?** Was



DHL-Betriebsrat Achim Ewald

die Situation der Zusteller in den Subunternehmen angeht: gar keine. Die bisherigen Versuche, die Beschäftigten in den Subunternehmen zu organisieren, waren erfolglos. Viele Mitarbeiter haben Angst. Dadurch, dass Arbeitgeber ihre Mitarbeiter oft unterschiedlich bezahlen, entsteht Konkurrenz untereinander. Das erschwert das kollektive Handeln. Ein weiteres Organisationsproblem ist die hohe Fluktuation: Ein großer Teil der Fahrer ist nur für kurze Zeit beim Subunternehmen tätig.

**WAS MÜSSTE GESCHEHEN, UM DIE SITUATION DER ZUSTELLER ZU VERBESSERN?** Neben der Bezahlung sind vernünftige Arbeitszeiten ein vordringlicher Punkt. Wenn zumindest das Arbeitszeitgesetz eingehal-

ten würde, damit den Fahrern noch ein Stück Familienleben bleibt, wäre das schon ein echter Fortschritt. Dafür wäre eine saubere Dokumentation der Arbeits- und Fahrtzeiten nötig: Auch für kleinere Fahrzeuge sollte es einen Fahrtenschreiber geben. Derzeit halten die Zusteller ihre Arbeitszeiten meistens von Hand fest; da schreibt jeder die Zeiten rein, die ins Konzept passen. Aber am besten wäre, dass DHL die 200 Leute in Berlin selbst einstellt. Doch dazu fehlt der Anreiz. Das Unternehmen erwirtschaftet mit diesem Subunternehmer-Modell traumhafte Gewinne und sieht vermutlich wenig Anlass, diese zu teilen. ■

Die Fragen stellte **KARIN HIRSCHFELD**.

## ENTWICKLUNG AM PAKETMARKT

► vorzufahren. Aber nicht nur die Kunden schauen dem Paketboten dann dank des elektronischen Bewegungsmelders bei der Arbeit zu, sondern auch der Arbeitgeber.

Schon jetzt erhalten Zusteller, deren Fahrzeuge mit GPS ausgestattet sind, bei Abweichungen vom Plan mitunter einen Anruf aus der Zentrale. „Für den Zusteller bringen solche Systeme zusätzlichen Stress“, kommentiert Sigurd Holler, bei ver.di in Rheinland-Pfalz zuständig für Postdienste, Speditionen und Logistik, das Live-Tracking. Falls dem Boten auf den letzten Metern unvorhergesehene Baustellen oder schwer entzifferbare Klingelschilder in die Quere kommen, wird es am Steuer ungemütlich. Denn die moderne Technik ermöglicht nicht nur die Sendungsverfolgung, sondern auch Verhaltens- und Leistungskontrollen. „Wir hören öfter, dass Subunternehmer solche Daten auswerten, um das Verhalten der Paketboten zu kontrollieren“, sagt Sigurd Holler. In Lkws von Speditionen kommen heute schon Systeme zum Einsatz, die die Überwachung von Bremsverhalten, Spritverbrauch oder Fahrtempo ermöglichen. Logistik-Experte Holler befürchtet, dass am Ende der Entwicklung der „gläserne Fahrer“ stehen könnte. „Die Risiken werden am Anfang oft unterschätzt. Und dann merkt man, was alles machbar ist.“ Wo es keine Betriebsräte gibt, entscheiden die Arbeitgeber im Alleingang.

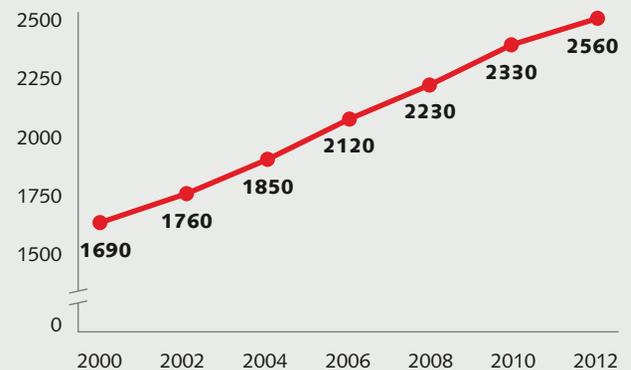
**SUBUNTERNEHMER STATT ARBEITNEHMER** Nicht nur, dass die Fahrer immer enger an das IT-System ihrer Unternehmen angebunden sind. Auch der Status des Arbeitnehmers verschwindet – zugunsten von Freiberuflern oder Subunternehmern. Das Outsourcing erschwert die Interessenvertretung der Beschäftigten. So erledigt DHL Express die gesamte Zustellung mit Fremdfirmen. Anders die Paketsparte der Deutschen Post. Dort ist mit ver.di vereinbart, maximal 990 Zustellbezirke nach außen zu vergeben; den Beschäftigten wird hier ein vergleichsweise hohes Gehalts- und Schutzniveau geboten. DPD, GLS und Hermes vergeben die Zustelljobs größtenteils oder vollständig fremd, während UPS nach Gewerkschaftsangaben immerhin zu rund 60 Prozent eigene Paketboten beschäftigt.

Die Subunternehmen sind weitgehend mitbestimmungsfreie Zonen. „Die Zusteller zu organisieren ist schwierig“, so die Erfahrung von Walter Kloss, Betriebsratsvorsitzender bei der Deutschen Post AG in Hannover. „In den Subunternehmen sind Gewerkschaften und Betriebsräte nicht erwünscht. Vertreter von ver.di werden aufgefordert, sich bloß nicht im Betrieb blicken zu lassen.“ Seit etlichen Monaten, verstärkt durch den Undercovereinsatz von Günter Wallraff bei GLS, machen die Arbeitsbedingungen der Paketzusteller durch Negativschlagzeilen von sich reden. Die Kritik: Subunternehmer, die 1400 Euro brutto oder weniger zahlen, ausufernde Arbeitstage sowie eine willkürliche Behandlung durch die Arbeitgeber.

**VER.DI FORDERT EIGENE ZUSTELLER** Eine Reaktion von Unternehmerseite auf das zunehmende Imageproblem gab es bereits. Mit dem Siegel „FairKEP“ hat der Bundesverband der Kurier-Express-Post-Dienste (BdKEP) einen Verhaltenskodex etabliert, der auch den Umgang mit Subunternehmen umfasst. Allerdings wirkt das Ganze

## IMMER MEHR SENDUNGEN

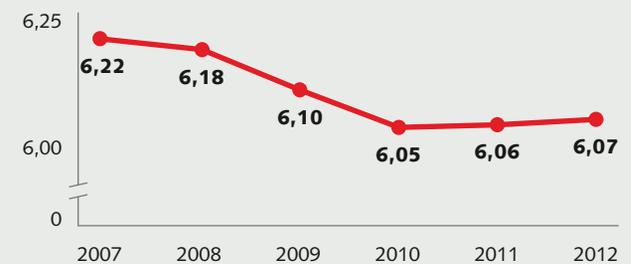
Sendungsvolumen in der Kurier-, Paket- und Expressbranche in Millionen Stück



Quelle: Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienste e.V. (BIEK), KEP-Studie 2013

## STAGNIERENDES PREISNIVEAU

Durchschnittserlös einer Sendung in der Kurier-, Paket- und Expressbranche in Euro



Quelle: Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienste e.V. (BIEK), KEP-Studie 2013

noch recht halbherzig. Auskünfte darüber, welche Unternehmen das Siegel bisher erworben haben, will der Verband derzeit nicht erteilen. Aus ver.di-Sicht gibt es nur eine solide Lösung, die Arbeitsbedingungen in den Griff zu bekommen: „Die Unternehmen sollen das Geschäft mit eigenen Zustellern machen, und das zu vernünftigen tariflichen Bedingungen“, sagt Rolf Bauermeister, Leiter der Bundesfachgruppe Postdienste bei der Gewerkschaft.

Mit der Initiative „Fair zugestellt statt ausgeliefert“, die im März dieses Jahres gestartet wurde, will ver.di Überzeugungsarbeit leisten, um diesem Ziel näherzukommen. „Die Zusteller sind das schwächste Glied in der Kette. Eine Organisation über Sub- und Subsubunternehmerstrukturen bedeutet, dass für die Beschäftigten kein auskömmlicher Lohn mehr übrig bleibt“, erklärte ver.di-Vize Andrea Kocsis. Auch der technische Wandel erreicht das schwächste Glied der Kette, die Beschäftigten, ungefiltert. Sollten Serviceangebote wie „Follow my parcel“ Schule machen, könnte auch der Berliner Paketbote Novak bald als „Jaroslav“ oder „Herr Novak“ auf dem Smartphone der Kunden erscheinen. Strikt freiwillig, versteht sich: Bei DPD sollen die Mitarbeiter der Subunternehmen dafür um Zustimmung gebeten werden. ■

# Ich bin Teil der Crowd

**CROWDSOURCING** Die Befürworter zeichnen eine schöne neue Welt:

In der Zukunft arbeiten wir dank weltweiter Vernetzung, wann und wo es uns gefällt. Zu Besuch am digitalen Fließband.

Von **ANDREAS KRAFT**, Redakteur in der Hans-Böckler-Stiftung

## PHASE 1: CROWDSOURCING KONKRET MACHEN

- Aus einem großen Projekt ganz, ganz viele kleine machen und genau beschreiben
- Genau festlegen, wie die Aufgabe zu lösen und wann sie erledigt ist

**I**ch bin jetzt Teil der Crowd. Es war ganz einfach. Ich musste nur ein paar Daten von mir preisgeben – E-Mail, Anschrift, Bankverbindung, Interessen – und anklicken, dass ich die allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) akzeptiere. 15 Minuten hat das gedauert, bis ich meinen Arbeitsvertrag quasi unterzeichnet hatte. Doch bevor ich Geld verdienen kann, muss ich noch zum Vorstellungsgespräch. Und erst danach werde ich erfahren, was ich hier überhaupt verdienen kann. Eine ungewohnte Reihenfolge zwar. Aber wer wird schon kleinlich sein, wenn es darum geht, den Duft der neuen Welt zu schnuppern?

Seit zwei Jahren höre ich jetzt immer wieder von Crowdsourcing als neuem Modell, Arbeit zu organisieren. Ein bisschen ist das wie Wikipedia: Die große Gemeinde der Internetnutzer löst als Gemeinschaft große Aufgaben in kurzer Zeit. Und bei dem Onlinelexikon

klappt das erstaunlich gut. Tausende von Autoren pflegen die Einträge, aktualisieren sie quasi in Echtzeit und vermessen so präzise die Welt, die uns umgibt. Sicher, es steht dort auch mal etwas, das nicht stimmt. Doch Studien zum Thema sind sich nicht einig, wer jetzt nun genauer ist: die Encyclopaedia Britannica oder Wikipedia. Nur eins steht fest: Fehler machen beide, weit liegen sie nicht auseinander. Klar, dass findige Manager da eine Chance wittern. Warum soll ein Unternehmen dieses Wissen, dieses Know-how nicht auch nutzen? Und so lassen zahlreiche Unternehmen von ihren Kunden inzwischen Verpackungen designen, Werbespots drehen oder gleich ganz das Produkt entwickeln. Andere setzen auf die Finanzkraft der Crowd: Zahlreiche Start-ups holen sich ihr Startkapital für die Unternehmensgründung via Crowdfunding bei ihren zukünftigen Kunden.

**ZAHNLOSE KLEINE, UNERLEDIGTE AUFGABEN\_** Auf Plattformen werden dann Aufträge ausgeschrieben, die man jederzeit und von überall aus annehmen kann. Und wenn man keine Lust auf diesen oder jenen Auftrag hat, dann lässt man ihn einfach liegen. Irgendwer anders wird sich schon drum kümmern. Klingt paradiesisch, oder? Auf „Spiegel-Online“ erscheinen auch noch in regelmäßigen Abständen Artikel, die das neue Arbeitsmodell abfeiern: Wer in der Cloud arbeitet, müsse jetzt im Winter nicht im nasskalten Deutschland sitzen. Nein. Ein Crowdfworker könne seine Arbeit auch von einem thailändischen Strand aus machen. Und schon rückt das Paradies noch ein Stück näher.

War da noch was? Ach ja, bevor ich meinen ersten Auftrag annehmen kann, muss ich mich vorstellen. Natürlich spricht hier keiner mit mir. Ein Computer testet mich. Im Internet soll ich Adressen recherchieren und nach genau festgelegten Regeln in ein Formular eintragen. Nachdem ich das erfolgreich gemeistert habe, muss ich

in einem weiteren Text zeigen, dass ich nicht nur im Internet surfen kann, sondern auch die deutsche Sprache einigermaßen beherrsche. Bei dem Lückentest fehlt einem Satz jeweils ein Wort, ich soll aus vier Alternativen die richtige Antwort wählen. Für jeden Satz habe ich nur wenige Sekunden Zeit. Anschließend soll ich noch ein selbst gewähltes Computerspiel rezensieren. Zum Abschluss wird mir aus all dem mein Wert ermittelt. Mein Level liegt jetzt bei 95 Prozent.

Jetzt endlich – nach gut drei Stunden – warten die ersten Aufträge auf mich. Und ich sehe, was ich verdienen kann. Über den Daumen gepeilt liegt die Entlohnung zwischen einem und zwei Cent pro Wort. Puh. Das könnte hart werden, hier auf einen angemessenen Stundenlohn zu kommen. Aber ich will ja ins Paradies, und es gibt da ja diesen Spruch: Nur die Harten ... Also stürze ich mich voller Enthusiasmus auf meine erste Aufgabe: Für einen Onlineshop soll ich einen kurzen Produkttext über eine Winterjacke verfassen. Keine große Schwierigkeit. 56 Worte sind da schnell zusammen. Doch es müssen genau 50 sein. An sich wäre es ja kein Problem, das entsprechend zu kürzen. Dumm nur, dass die Software das nicht anzeigt und ich lange hin und her probieren muss, bis ich herausfinde, dass ich genau die 50 Worte treffen muss. Nun gut, denke ich mir, einarbeiten muss man sich überall, und betrachte stolz mein Werk: „Der Arctic Parka in Midnight Blue von Woolrich ist das Richtige für kalte Wintertage. Der Pelz an der Kapuze paart den sportlichen Look mit einem Hauch Luxus. Zudem schützt die gerade geschnittene Jacke aus einem Baumwoll-Nylon-Gemisch zu-

## PHASE 2: CROWDSOURCEES AUSSUCHEN

- Anhand von speziellem Know-how oder persönlichen Eigenschaften
- Oder einfach direkt alle ansprechen – in einem offenen Aufruf

verlässig vor Schmuddelwetter – mit wind- und wasserabweisendem Stoff, winddichten Bündchen und verdecktem Reißverschluss.“

Mein Lohn: 60 Cent. Arbeitszeit: 18 Minuten. Viel ist das nicht. Aber zum Glück wartet ja schon der nächste Auftrag auf mich. Die Jacke ist fast die gleiche, nur andere Farbe und anderer Stoff. Wieder gibt es 60 Cent. Diesmal brauche ich nur zwei Minuten. Zum Weiterarbeiten fehlt mir jetzt erst mal die Puste. Stattdessen rechne ich: Um auf zehn Euro Stundenlohn zu kommen, muss ich 17 Produkttexte in der Stunde verfassen. Für jeden habe ich dann drei Minuten und 31 Sekunden Zeit. Diese Taktzahl klingt nicht nach Paradies, sondern nach Fließband.

Und tatsächlich: Die Organisation von Crowdfunding ist mit dem Taylorismus vergleichbar, wie Jan Marco Leimeister, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Universität Kassel, in einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie feststellt. Wie bei der Entwicklung des Fließbandes sei auch beim Crowdfunding das Ziel, „die Produktivität durch Standardisierung und Teilung der Arbeit in kleinste Einheiten zu steigern“. Die Aufgaben werden so klein, dass sie quasi jeder erledigen kann.

**EINFACH, ABER ZU KOMPLEX FÜR DIE MASCHINE\_** Besonders anschaulich wird das auf einer vom Onlineversandhändler Amazon betriebenen Plattform: Mechanical Turk. Die Arbeit dort ist gerade so komplex, dass sie eine Maschine nicht mehr fehlerfrei erledigen kann. Dort soll man zum Beispiel einen abfotografierten Kas- ▶

### PHASE 3 DIE CROWD MACHT ALLES

- **Crowdvoting:** Abstimmen lassen
- **Crowdfunding:** Bezahlen lassen
- **Crowdcreation:** Arbeiten lassen

► senbon abtippen. Auch hier würde ich gerne arbeiten. Doch die Plattform nimmt meine Anmeldung nicht an. Warum? Das verrät Amazon nicht. „Geschäftsgeheimnis“, heißt es in der E-Mail. Wenn sich an den Zulassungsbedingungen etwas ändere, werde ich informiert, heißt es nur lapidar.

Für Gunter Haake, Geschäftsführer der ver.di-Selbstständigenberatung mediafon, sind solche Plattformen an sich erst mal keine Bedrohung. „Da geht es ja mehr um einen Nebenverdienst“, sagt er. „Genauso wie bei deiner Katalogbeschreibung. Für ein stimmiges Produkt müssen die Texte ja zueinanderpassen.“ Entsprechende Qualität erziele auch nach wie vor ihren Preis. Aber natürlich müsse das auch verteidigt werden. Wirtschaftsinformatiker Leimeister beschreibt in seiner Studie auch ein anderes Beispiel: Ein großer Text wird mithilfe einer Software in viele kleine Abschnitte zerlegt und dann maschinell übersetzt. Per Crowdsourcing werden dann Menschen gesucht, die den übersetzten Text gegenlesen und die Fehler der Maschine verbessern. Das Erschütternde daran: Das Ganze gehe so deutlich schneller, als den Gesamttext einem professionellen Übersetzer zu geben.

**GEWERKSCHAFTEN MÜSSEN FREIE ORGANISIEREN\_** ver.di hat auch viel Erfahrung damit, freie Journalisten zu organisieren. Heute seien zwei von drei DJU-Mitgliedern Selbstständige. „Wenn Qualität keine Rolle spielt, kann man mit Flexibilisierungsstrategien den Preis immer weiter nach unten treiben“, sagt Haake. „Das haben wir im Journalismus erlebt.“ Mittlerweile komme der Großteil der Texte

in Zeitungen und Zeitschriften von freien Mitarbeitern. Redakteure verwalten die Artikel nur noch. Das erhöhe die Gefahr, dass der Flächentarif immer mehr erodiert.

Umso wichtiger ist es, Selbstständige in allen Branchen zu organisieren. Die Kollegen von ver.di setzen dabei vor allem auf Transparenz. „Das ist leichter, als manche gemeinhin glauben“, sagt Haake. „Denn der eigentliche Gegner ist ja der Arbeitgeber. Die Selbstständigen sind durchaus bereit, sich etwa über Honorare auszutauschen.“ Einen ähnlichen Ansatz verfolgt die IG Metall für die ITK-Branche. Für manche Programmierer ist es schließlich durchaus reizvoll, als Selbstständige zu arbeiten und dabei auch Aufträge über Crowdsourcing-Plattformen zu akquirieren. „Das muss nicht per se schlechte Arbeit sein“, sagt Juan-Carlos Rio Antas, ITK-Branchenkoordinator beim IG-Metall-Vorstand. „Aber diese neue Arbeitsform wollen wir gestalten. Zentral dabei ist es, ein besseres Gleichgewicht zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zu schaf-

fen.“ Das könne vor allem durch mehr Überblick und abgesicherte Standards erreicht werden: Ist der angebotene Vertrag fair oder enthält er Fallstricke? Welche Anbieter zahlen eigentlich pünktlich? Was sind angemessene Honorare? „Wir brauchen Leitplanken für die digitale Arbeit“, fordert Rio Antas.

Ein anderer Weg, den die Gewerkschaften gehen, ist es, beim outsourcenden Unternehmen anzusetzen. Nach zahlreichen Berichten über mutmaßlich radikale Crowdsourcing-Pläne von IBM (siehe Mitbestimmung 6/2012) initiierte ver.di einen gemeinsamen Aufruf etlicher IT-Betriebsräte, unter anderem von IBM, SAP und T-Systems. Bert Stach, ver.di-Konzernbetreuer für IBM und dort auch Mitglied im Aufsichtsrat, sieht dabei nicht nur Gefahren für die Stammbeschäftigten, die ihre Jobs an die Crowd verlieren könnten. „Wenn exzessiv ausgelagert wird, gehen dem Staat auch Steuern und Sozialabgaben verloren“, sagt er. Gerade im IT-Bereich haben viele Plattformen ihren Sitz im Ausland, der Weg in die Steueroase ist da nicht weit. Zudem brauche es eine soziale Absicherung der Crowdworker. Alternative Sozialversicherungsmodelle müssten für die Beschäftigungsformen geprüft werden. Das Modell der Künstlersozialkasse könne dabei als Vorbild dienen.

**CROWDWORKING GLEICH OUTSOURCING?** Die IG Metall setzt bei der Politik auf eine Regulierung von Werkverträgen. Das käme letztlich auch den Crowdworkern zugute, denn im Kern sei das ja auch nichts anderes als Outsourcing. ver.di-Mann Haake sieht zudem noch Potenzial in einem Urteil des Bundesverfassungsgerichts von

Ende November, das im Streit um Übersetzungshonorare klargemacht hat, dass der Bundestag durchaus die Vertragsfreiheit einschränken darf, um Solo-Selbstständige vor übermächtigen Auftraggebern zu schützen.

Nach diesen ersten Erfahrungen ist meine Motivation, in der Crowd zu arbeiten, arg zurückgegangen. Das Paradies hatte ich mir schließlich anders vorgestellt. Über meinen Preis kann ich nicht verhandeln. Ich kann die schlechte Bezahlung schlucken oder gar nichts verdienen. Außerdem bin ich in ein enges Kontrollschema eingebunden. Meine Texte werden beurteilt. Sind sie zu schlecht, werde ich in meinem Level heruntergestuft. Manche Aufträge bekomme ich dann gar nicht mehr angezeigt. Doch meinen Kontrolleur kenne ich gar nicht. Und ich finde auch keine Möglichkeit, mit ihm Kontakt aufzunehmen.

Doch dann bekomme ich eine E-Mail: Mein Honorar von 1,20 Euro wurde überwiesen. Außerdem: Man suche gerade Wirtschafts-

experten zum Verfassen von Lexikonartikeln. Die Neugier siegt. Ich logge mich ein und stelle erfreut fest, dass mein Level auf 96 Prozent gestiegen ist. Und wo ich schon mal da bin, schreibe ich noch einen Lexikonbeitrag. Diesmal brauche ich 26 Minuten und bekomme 4,80 Euro. Immerhin über dem Mindestlohn. Doch meinen Tag könnte ich damit nicht füllen. Dafür gibt es hier nicht genug Aufträge. Aber vielleicht auf einer anderen Plattform? ■

#### PHASE 5: DIE CROWD ENTLOHNEN

- Integrativ: Alle, die mitgearbeitet haben, bekommen etwas
- Selektiv: Nur die beste Lösung wird auch prämiert

#### PHASE 4: ERGEBNISSE SICHTEN UND LÖSUNGEN AUSWÄHLEN

- Integrativ: Verschiedene Teilaufgaben werden zusammengeführt
- Selektiv: Der Beste gewinnt



# *„Entnetze dich!“*

**INTERVIEW** Arbeitsmediziner Michael Kastner erklärt, warum die moderne Arbeitswelt uns überfordert, wie die Technik unser Gehirn verändert und wie wir lernen können, mit Komplexität und Veränderung umzugehen.

Das Gespräch führten **LUKAS GRASBERGER** und **KAY MEINERS**.



**” Herr Professor Kastner, eine Ihrer Thesen lautet, der Mensch sei nicht für die moderne Arbeitswelt gemacht. War ein Bauer vor 100 Jahren glücklicher?**

Wir leben im materiellen Überfluss, das nimmt uns viele existenzielle Sorgen. Aber unsere Umwelt, unser Arbeitsalltag wird immer komplizierter. Zugleich nimmt die Veränderungsdynamik ständig zu. Diese Mischung aus Dynamik und Komplexität, die eine ganz neue Qualität hat, nenne ich Dynaxität. Immer häufiger und immer schneller müssen wir Entscheidungen in Unsicherheit treffen. Dazu kommt, dass wir mehrere Aufgaben zugleich erledigen sollen. Für dieses Multitasking ist unser Gehirn nicht gemacht. Es ist besser darin, sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren.

**Welche Berufsgruppen sind von den Veränderungen, die Sie beschreiben, am stärksten betroffen?**

Generell gilt: Je höher das Qualifikationsniveau, desto höher die Dynaxität, mit der sie zu kämpfen haben. Ein Beispiel sind Ärzte, die minimal-invasive Operationen durchführen: Der Chirurg, der auf diese Art und Weise einen Blinddarm operiert, hat nicht mehr

wie früher die Strippen in der Hand. Er schneidet nicht einmal mehr den Bauch auf, sondern arbeitet völlig im Dunklen. Das heißt, er muss komplett umlernen und ganz neue Geräte handhaben. Er muss lernen, mit IT-Technik umzugehen – und dabei permanent folgenreiche Entscheidungen treffen. Eine Innovation, die für den Patienten angenehm ist, verursacht unter Chirurgen eine hohe Burn-out-Rate.

**Die Computertechnik löst ein Problem und schafft zugleich neue?**

Die IT-Technik spielt eine ambivalente Rolle: Sie vereinfacht und kompliziert zugleich. Auf der einen Seite entstresst und erleichtert sie das Leben enorm. Ich verlasse mich auf ein Navigationsgerät – und muss nicht mehr nachdenken. Aber wir wissen, dass sich dadurch das Gehirn verändert. Der Hippocampus verkümmert. Irgendwann können Sie sich ohne Navigationsgerät nicht mehr orientieren. Zugleich werden die Dinge mit der Technik auch komplizierter. Die Interaktion mit dem Menschen und das Zusammenspiel mit anderer Technik werden immer komplexer. Hier kann neuer Stress entstehen. ▶

► *Ihre Kernthese ist, dass die Systeme unserer Zivilisation so unüberschaubar werden, dass wir sie nicht mehr im Griff haben.*

Ja. Ich nenne das die Eigendynamik der Systeme. Unsere Intelligenz kann sich nicht schnell genug mitentwickeln, um das auffangen zu können. Nehmen Sie den Finanzsektor: Das ganze System hat eine ungeheure Eigendynamik und Komplexität entwickelt. Keiner glaubt mehr ernsthaft, dass Experten, Unternehmenslenker und Politiker so komplexe Systeme wirklich noch im Griff haben. Sie haben es auch nicht im Griff.

*Wie wirkt sich der Einsatz von IT-Technik auf die soziale Kompetenz am Arbeitsplatz aus?*

Dramatisch! Wir kommunizieren mit Kollegen zunehmend von Bildschirm zu Bildschirm, statt persönlich miteinander zu sprechen. Damit geht viel von der alten Kommunikationskultur verloren. Wenn Goethe sich über eine seiner vielen Frauen geärgert hat, schrieb er einen Brief. Zur Post konnte der erst am nächsten Tag. Also blieb

*„Ich schule Manager, die um zwei Uhr morgens angemailt werden und bis vier Uhr antworten sollen. Sie tun es auch, weil ihr Chef in Neuseeland sitzt.“*

der Brief über Nacht liegen. Goethe hat dann nach ein paar Stunden noch einmal drübergeguckt und gedacht: So garstig wollte ich das gar nicht formulieren. Er hat den Brief dann wieder zerrissen. Solche Korrekturmechanismen sind verloren. Sie mailen mich an, und ich maile pampig zurück.

*Die ständige Verfügbarkeit fast aller Kommunikationskanäle ist historisch ein neues Phänomen.*

Ja – und nicht jeder kann damit umgehen. Ich schule Manager, die um zwei Uhr morgens angemailt werden und bis vier Uhr antworten sollen. Das tun sie auch, weil ihr Chef in Neuseeland sitzt und es ihn einen Dreck interessiert, dass Deutschland in einer anderen Zeitzone liegt. Führungskräfte versprechen ihrer Frau: „Im Urlaub lasse ich mein Smartphone zu Hause“ – und telefonieren dann stundenlang heimlich im Hotel-Bad.

*Was passiert da? Vergessen wir die Bedürfnisse anderer Menschen?*

Wir berufen uns auf einen Sachzwang, der unser Verhalten richtig erscheinen lässt. Man sieht dann keine Alternativen mehr, es fehlt an Empathie. Viele Führungskräfte machen ihre Mitarbeiter krank – nicht weil sie böse sind, sondern weil sie Logikdenker sind. Ein Logikdenker denkt in trivialen Maschinen, in festen Input-Output-

Relationen: Da tue ich vorne was rein, kommt hinten etwas raus. Wenn etwas anderes rauskommt, ist die Maschine kaputt. Aber Menschen funktionieren nicht nur logisch, sondern vor allem psychologisch.

*In vielen Unternehmen werden akute, komplexe Aufgaben in Projektgruppen bearbeitet. Das gilt als modern. Was ist Ihre Meinung?*

Die Arbeit in Projekten ist oft ein Offenbarungseid. Die Unternehmen gründen Projektgruppen, weil Probleme nicht im Organigramm abbildbar sind und man nicht weiß, wer genau zuständig ist. Man muss sich das vorstellen wie eine Infektionskrankheit: Woche für Woche taucht ein neues dynamisches Problem auf, und wieder wird eine Projektgruppe eingerichtet.

*Warum ist das nicht optimal?*

Der Chef hat das Problem erst einmal vom Bein. Doch innerhalb kurzer Zeit flitzen ein Dutzend Projektgruppen im Unternehmen herum. Der Aufwand, sie zu koordinieren, steigt aber nicht linear, sondern exponentiell. Und immer müssen bestimmte gute Mitarbeiter dabei sein, die das zusätzlich zu ihrer regulären Arbeit machen. Im Team entsteht neuer Sozialdruck. Man bekommt ein schlechtes Gewissen, wenn man die Kollegen hängen lässt.

*Um den Koordinationsaufwand zu reduzieren, setzen viele Unternehmen auf die Metrisierung. Es wird gemessen, was das Zeug hält. Die Daten, die heute fast bei jedem Arbeitsschritt anfallen, werden zur Überwachung eingesetzt.*

Logikdenker haben nur eines im Sinn: Dass alle Prozesse genauestens überwacht werden. Dazu wird alles metrisiert, also in messbaren Zahlen erfasst – was aber manchmal gar nicht geht. Denn Menschen ticken ganz anders. Sie sind nicht triviale Maschinen. Das müssen solche Arbeitgeber noch lernen.

*Bei Firmen wie Amazon führt der ausgeklügelte Softwareeinsatz dazu, dass extrem stark überwachte Einfachjobs entstehen, die fast schon ausgestorben waren.*

Je weniger qualifiziert ich bin, desto mehr komme ich in solche standardisierten Kontrollprozesse hinein. Ich bin ausgeliefert. Aber es gibt auch Leute, die wollen in die Fabrik kommen, ihren Verstand an der Garderobe abgeben, möglichst um 15 Uhr abhauen – und danach fängt dann das Leben an. Dagegen ist nichts zu sagen.

*Welche Möglichkeiten haben Betriebsräte, gute Arbeit für alle zu erreichen – auch für die nicht so gut Qualifizierten?*

Es gibt kaum ein Thema, das sich besser für eine Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Betriebsräten eignet als die ganze Frage des Gesundheitsmanagements. Sie müssen ihre

## ZUR PERSON



**MICHAEL KASTNER**, 67, hat sich vor wenigen Jahren ein Haus im malerischen Chiemgau gebaut – mitten in der Natur. Kein Altersruhesitz, denn der promovierte Arzt und Psychologe arbeitet weiter, drei Tage in der Woche. Kastner, gebürtiger Bonner, pendelt zwischen seiner bayerischen Wahlheimat und Instituten in Mannheim, Heidelberg und Witten-Herdecke, wo er nach wie vor lehrt, forscht sowie eine Consultingfirma betreibt. Er schult Führungskräfte für den schwierigen Spagat zwischen den Anforderungen globaler Märkte und gesund erhaltender, stressreduzierender Mitarbeiterführung.

Möglichkeiten nutzen, bei der Arbeitsorganisation mitzubestimmen. In manchen Unternehmen bilden wir Scouts aus, darunter viele Betriebsräte, die lernen, Risiken zu identifizieren und bei Kollegen erste Zeichen eines kommenden Burn-outs zu erkennen. Allerdings müssen diese Leute das Thema Gesundheit auch vorleben. Es kann nicht sein, dass diese Gesundheitsexperten die dicksten Bäuche haben, am meisten rauchen – und dann auch noch für Raucherpausen kämpfen.

*Aus den Gewerkschaften gibt es Forderungen an die Politik, eine Anti-Stress-Verordnung zu erlassen. Würde sich dadurch etwas verbessern?*

Ich halte das für unwahrscheinlich. Das Gros der stressbedingten Krankheiten läuft über Beanspruchung – etwas, das innerhalb der Haut passiert. Was genau stresst, ist so abhängig von der Person, dynamisch und komplex, dass es schwer messbar ist. Das bekomme ich nur heraus, indem ich die Leute befrage. Dafür gibt es heute schon ein Mittel: die Gefährdungsanalyse. Mit ihr kann man annäherungsweise checken, inwieweit Krankmacher da sind: zu wenig Handlungsspielraum, fehlender Sinn bei der Arbeit, fehlende Transparenz, mangelnde Wertschätzung. Führungskräfte müssen hier Vorbilder sein. Ebenso wichtig ist es aber, dass einzelne Leute mal die Klappe aufmachen.

*Gerade schulen Sie Mitarbeiter eines großen Energieunternehmens, das sein Geschäftsmodell wegen der politischen Beschlüsse zur Energiewende vollkommen verändern muss. Wie erleben die Menschen dort die Veränderungen?*

Die sind alle ganz wuschig. Gestern sollten sie noch Atomkraftwerke aufbauen. Dann heißt es von heute auf morgen: Keine AKWs mehr! Was gestern richtig war und viel Geld einbrachte, ist jetzt auf einmal falsch. Gleichzeitig gibt es bestehende Verträge mit einer Gesamtlaufzeit von 30 Jahren.

*Was vermitteln Sie Mitarbeitern eines solchen Unternehmens, das regelrecht heiß läuft und vor großen Problemen steht?*

Es gibt Hilfsmittel und Techniken, die man erlernen kann, um Komplexität zu reduzieren.

*Nennen Sie uns ein Beispiel!*

Ein einfaches grafisches Hilfsmittel ist der Papiercomputer: auf einem Blatt Papier wird eine zweidimensionale Tabelle gezeichnet, in der entscheidungsrelevante Faktoren wie Gesetzesänderungen oder Arbeitsplatzentwicklung jeweils doppelt abgetragen werden, vertikal und horizontal. Dann bewertet man auf einer Skala von 0 bis 3 alle Faktoren danach, wie stark sie die anderen Faktoren beeinflussen – und danach, wie stark sie selbst beeinflusst werden. Die Zeilen und Spalten werden addiert. So entsteht eine Beeinflussungsmatrix.

*Was fängt man dann mit der Matrix an?*

Es geht darum, komplexe Wechselwirkungen einfach darzustellen. Denn den meisten Einfluss auf unser Verhalten haben nicht einzelne Faktoren, sondern dynamische Wechselwirkungen.

*Noch ein letzter Tipp für den Alltag, zum Schluss?*

Entnetze dich! Ziehe dich als Knotenpunkt heraus! Kommunikation, die auch zwei andere Personen direkt führen können, muss nicht über mich als Vermittler laufen. Ich bringe die beiden Personen zusammen – und ziehe mich sofort wieder zurück. Auch so etwas kann man lernen. ■

# Es geht auch anders

**ARBEITSORGANISATION** Restrukturierungen, Zeitdruck, Multitasking – im Zeitalter der Globalisierung verliert man am Arbeitsplatz schnell den Überblick. Beim Pharmakonzern Abbott und bei der Automationsfirma Sick haben die Betriebsräte an Lösungen mitgearbeitet.

Von **CARMEN MOLITOR**, Journalistin in Köln

Von Smartphone-Apps verlangt man in erster Linie, dass sie unkompliziert funktionieren: Einmal tippen, und jederzeit liefert das Programm das gewünschte Ergebnis. Genauso müssen sich viele frühere Mitarbeiter des Pharmakonzerns Solvay am Standort Hannover gefühlt haben, kurz nachdem der Konkurrent, der US-Konzern Abbott, sie zusammen mit der gesamten Pharmasparte ihres früheren Arbeitgebers geschluckt hatte. Nicht genug, dass die neuen Vorgesetzten auf einmal in Chicago saßen, dass es zu Massentlassungen kam und auf einen Schlag 300 Mitarbeiter gehen mussten. Die Übriggebliebenen waren verunsichert und gestresst. Viele von ihnen sollten plötzlich auf einem ganz neuen Arbeitsplatz ihren Dienst tun.

Besonders hart erwischte es etwa 50 Assistentinnen, die durch eine Art Ringtausch in neue Abteilungen versetzt worden waren. Dort sollten sie erfahrene Kolleginnen ersetzen, die das Angebot aus dem Sozialplan genutzt hatten, freiwillig mit einer Abfindung die Firma zu verlassen. Es gab keine Einarbeitung, keine Stellenbeschreibungen – nur die Anordnung, am neuen Platz zu funktionieren, in neuen Routinen, ohne auf die vertrauten informellen Netzwerke zurückgreifen zu können: „Früher wussten die Leute: Ich rufe jetzt Frau XY an, die kann Ungarisch oder

hat schon einmal ein Visum nach Saudi-Arabien beantragt, die kann mir bei dieser speziellen Aufgabe helfen. Das war auf einmal alles weg“, erzählt Gabriele Zielke, die Betriebsratsvorsitzende. „Die Kolleginnen wussten nicht mehr, wie sie ihre Arbeit bewältigen sollen.“

**PROBLEMANALYSE MIT DEN BETROFFENEN** Der Betriebsrat erfährt erst nach und nach, wie belastet die verbliebenen, meist jüngeren Mitarbeiterinnen – darunter viele Teilzeitkräfte – in ihren neuen Jobs waren. Er beschloss, gemeinsam mit der IG BCE nach Auswegen aus der verfahrenen Situation zu suchen. Der Name des gemeinsamen Projektes, „Office Apps“, stammt vom Betriebsrat und verrät einen Sinn für feine Ironie. Zum ersten Mal konnten die Assistentinnen, die sich teilweise selbst zur App degradiert fühlten, ihre Belastungen offen ansprechen. Der Betriebsrat führte Interviews, bei denen herauskam, dass die neuen US-Vorgesetzten wenig Toleranz gegenüber dem eingeschränkten Zeitbudget der deutschen Teilzeitkräfte und dem Zeitunterschied zwischen den Ländern zeigten. Sie erwarteten prompte Erledigung, auch wenn hier schon Feierabend war. Nachdem der Betriebsrat Druck gemacht hatte, kommunizierte das deutsche Management in der Zentrale in den USA die deutschen Regeln und Arbeitsgesetze.

Die Übernahme des Solvay-Standortes brachte auch ein interkulturelles Problem mit sich: Die Mitarbeiterinnen fühlten sich nicht mehr ihrer Qualifikation entsprechend eingesetzt. Bisher hatten sie als rechte Hand ihrer Vorgesetzten auch Sachbearbeitungsaufgaben übernommen. In der amerikanischen Firmenkultur galten sie plötzlich als einfache Hilfskräfte. „Das sind

## ABBOTT PROBLEME

VERSETZUNGEN  
ÜBERLASTUNG  
WISSENSVERLUST  
KULTURDIFFERENZ

## LÖSUNGEN

BETRIEBS-  
VERSAMMLUNG  
ALS FORUM  
NUTZEN

BELASTUNGEN  
THEMATISIEREN

ÜBER  
KULTURELLE  
UNTERSCHIEDE  
AUFLÄREN

WISSEN  
NEU  
ORGANISIEREN



Fotos: Daniel Pilar; istockphoto; Fotolia

**ABBOTT-STANDORT HANNOVER; BETRIEBSRÄTIN ZIELKE:** Friktionen nach der Übernahme durch die Amerikaner

dort eher Leute, die dafür sorgen, dass man den Geburtstag der Ehefrau nicht vergisst und die Ersatzkrawatte im Schrank ist“, erklärt Zielke. Ab einer gewissen Gehaltsstufe erhalten Vorgesetzte diese Mitarbeiter als eine Art Gratifikation. Mit diesem Image hatten die deutschen Frauen ein Problem: „Sie wollten nicht behandelt werden wie jemand, der nur einen Geburtstagskalender führt“, sagt die Betriebsrätin.

Drei Arbeitsgruppen gingen aus dem Projekt „Office Apps“ hervor: Die erste Gruppe sollte das Image der Assistentinnen verbessern und im Unternehmen kommunizieren, dass hinter ihrem Job mehr steckt als Kaffee kochen. „Eine Kollegin hat darüber auf einer Betriebsversammlung gesprochen, das war toll“, erinnert sich Gabriele Zielke. Das Management fügte zur Klärung für die Amerikaner bei der Berufsbezeichnung zum Wort „assistent“ das Wort „specialist“ hinzu. Die zweite Gruppe im Projekt recherchierte fachliche und sprachliche Kompetenzen der Frauen und stellte einen Katalog zusammen, der nur für Assistentinnen zugänglich ist – das Ziel war, Informationen wieder zugänglich zu machen und kollegiale Hilfe im Arbeitsalltag zu fördern.

Die dritte Gruppe im Projekt entwickelte einen digitalen, für alle zugänglichen „Werkzeugkoffer“ mit Informationen über Prozessabläufe – angefangen von der Frage, wo man das passende Formular zu einem bestimmten Antrag findet, bis hin zu der richtigen Routine, wenn ein Auto auf dem Firmenparkplatz beschädigt wird. So gelang es, das Wissensnetz des Unternehmens zu reparieren. Sogar interne Fortbildungen organisieren die Frauen selbst: Wenn sich Abläufe verändern, laden sie zu ihren Treffen jemanden aus der betreffenden Abteilung ein, der dann alle über die neuen Prozesse informiert. „Es hat sich bei uns ein neues Zusammengehörigkeitsgefühl und Selbstbewusstsein gebildet“, resümiert die Betriebsratsvorsitzende. Ihr Arbeitgeber Abbott beschäftigt in Hannover immerhin noch 550 Beschäftigte, die sich um den Vertrieb, die Entwicklung und Fragen der Arzneimittelsicherheit kümmern. ▶



Fotos: Sick AG; Lena Engel; istockphoto; Fotolia

## SICK PROBLEME

MULTITASKING  
ARBEITS-  
INTERBRECHUNGEN  
TERMINDRUCK

## LÖSUNGEN

KOMMUNIKATIONS-  
PAUSEN

UNTERSCHIEDLICHE  
ARBEITEN  
TRENNEN

KOMMUNIKATIONS-  
REGELN

MEHR  
PERSONAL

**SICK-ZENTRALE IN WALDKIRCH, BETRIEBSRÄTE FRANK, HERNANDEZ:** Arbeitsplatzanalysen und Workshops zu Belastungen

► **GEFAHREN FÜR DIE PSYCHE BEGRENZEN** Projekte wie „Office Apps“ können nicht nur einen Beitrag zum Wissensmanagement bei Umbrüchen leisten, sie dienen auch der Prävention von psychischen Erkrankungen. Die Arbeitsumgebungen werden komplexer, sie verändern sich oft schnell – und gleichzeitig wird die Kontrolle vom Verhalten auf das Ergebnis verlagert. Die Arbeitsorganisation hinkt dabei zuweilen hinterher.

Im „Stressreport 2012“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, einer bundesweiten Befragung von 20 000 Erwerbstätigen, werden Multitasking, Termin- und Leistungsdruck sowie ständige Störungen bei der Arbeit als häufigste Krankmacher genannt. Trotzdem behandelten viele Arbeitgeber den Schutz vor psychischer Überforderung am Arbeitsplatz stiefmütterlich, beklagt Klaus Pickshaus,

Experte für Arbeitsgestaltung im Vorstand der IG Metall. „Arbeitgeber haben oft rundweg bestritten, dass psychische Belastungen überhaupt in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen werden müssen“, sagt Pickshaus. „Das simple Argument war, dass der Begriff im Arbeitsschutzgesetz gar nicht vorkommt.“ Dem hat der Gesetzgeber die Grundlage entzogen und 2013 – auf Druck der Gewerkschaften – psychische Belastungen explizit ins Arbeitsschutzgesetz aufgenommen. „Seither ist es für Betriebsräte leichter, Arbeitgeber zu einer Gefährdungsbeurteilung in diesem Bereich zu bewegen“, freut sich Pickshaus. Die IG Metall will das Gesetz durch eine Antistressverordnung weiter konkretisieren. In erster Linie, sagt Pickshaus, müssten aber die Arbeitnehmervertreter darauf dringen, dass die Unternehmen sich um die Gefährdungen kümmern. Keine leichte Aufgabe, denn „man will den Betriebsräten über Fragen, wie Arbeitsabläufe oder die Organisation geregelt werden, kein Mitbestimmungsrecht zubilligen, obwohl das die Gerichte anders sehen“, kritisiert Pickshaus. Oft helfe nur der Gang zur Einigungsstelle.

**DER BETRIEBSRAT MACHT DRUCK** Etwas anderes als die Einigungsstelle blieb auch Roberto Hernandez nicht übrig. Vor zehn Jahren war der Vorsitzende von Betriebs- und Gesamtbetriebsrat in der Firmenzentrale der Sick AG in Waldkirch im Breisgau erstmals durch die IG-Metall-Kampagne „Meine Zeit ist mein Leben“ auf das Thema gestoßen. Stress und Zeitdruck waren auch in seinem Betrieb, einem Hersteller von Sensoren für Industrieanwendungen in der Automatisierungstechnik, gerade ein Thema. Oft wurde an mehreren Projekten gleichzeitig gearbeitet, in einem engen Zeittakt. „Viele Kollegen sind zum Betriebsrat gekommen und haben gesagt: Wir können nicht mehr“, berichtet Roberto Hernandez. Doch wenn der Betriebsrat davon im „Arbeitskreis Gesundheit“ berichtete, einem informellen Gremium, in dem Arbeitnehmervertreter, Arbeitgeber und Führungskräfte über gesundheitliche Aspekte der Arbeit sprachen, stieß er am Anfang auf taube Ohren.

„Damals war der Tenor bei den Arbeitgebern: Das gibt es bei uns nicht, durch die Arbeit hier kann niemand psychisch krank werden“, erzählt Hernandez. Mehr als zwei Jahre musste der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Überzeugungsarbeit leisten, dann hatte er den Personalchef und den Vorstand davon überzeugt, dass es sehr wohl psychische Gefährdungen im Unternehmen gibt. Ein Tabu war das Thema aber immer noch – bei der Belegschaft: „Da hat jeder gedacht, wahrscheinlich habe ja nur ich das Problem und die anderen nicht“, beschreibt Roberto Hernandez. „Wir haben lange gebraucht, um das zu durchbrechen.“

Als endlich ein Problembewusstsein geschaffen war, war es leichter, den Ursachen auf den Grund zu gehen. Aber eine Betriebsvereinbarung konnte lange nicht erreicht werden. Der Betriebsrat strengte 2004 ein Einigungsstellenverfahren an, ging mit konkreten Vorschlägen zum Richter und kam aus dem Konflikt mit einer kleinen Betriebsvereinbarung heraus, wie im Unternehmen eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung (GGB) laufen könnte. 2005 begann eine systematische Analyse ausgesuchter Unternehmenssegmente als Pilotprojekt. Der Betriebsrat entschloss sich, mit der Befragung der Belegschaft Andreas Krause, damals Professor an der Uni Freiburg, zu beauftragen. Die Beschäftigten sollten sicher sein können, dass ihre Aussagen vertraulich blieben. Zu der Erhebung gehörten auch Arbeitsplatzanalysen und Workshops, in denen die Beschäftigten über ihre Belastungen reden und Lösungen entwickeln konnten. Zu diesen Treffen stießen am Schluss auch Führungskräfte hinzu, damit konkrete Maßnahmen vereinbart werden konnten

**DEN STRESSFAKTOREN AUF DER SPUR** Im Laufe der Analyse kamen sehr konkrete Probleme zu Tage – etwa in der Entwicklungsabteilung. „Es kam heraus, dass es eine große Belastung für die Entwickler war, eine Grundsatzentwicklung zu machen und gleichzeitig an einer Produktentwicklung zu arbeiten“, erläutert Bärbel Frank, die sich als nicht freigestellte Betriebsrätin mit der GGB beschäftigt. Als Lösung bot sich an, die Grundsatz- und die Produktentwicklung zu teilen. „Es gibt jetzt Personen, die das eine, und Personen, die das andere machen“, sagt Frank. Das Resultat: weniger Stress. Im achtköpfigen Team der Zollabteilung waren ständige Arbeitsunterbrechungen und hoher Zeitdruck die großen Stressfaktoren, erzählt Bärbel Frank. Um den

Zeitdruck abzumildern, stellte der Arbeitgeber eine zusätzliche Person ein. Um Unterbrechungen zu reduzieren, gab sich das Team Regeln. „Das waren teilweise kleine Dinge“, erklärt Frank. „Wir haben zuerst Headsets angeschafft, weil die Geräuschkulisse im Großraumbüro zu laut war. Dann haben wir gemerkt: Jetzt sprechen wir lauter, das stört. Danach haben wir Handzeichen eingeführt.“ Telefoniert heute jemand zu laut, zeigt sein Ge-

## Zwischen 8 Uhr und 10 Uhr morgens rufen sich die Mitarbeiter in der Entwicklungsabteilung nicht mehr gegenseitig an.

genüber ihm das an. Für längere Gespräche suchen die Beschäftigten öfter als früher den Besprechungsraum auf. Eine Trennwand wurde neu eingezogen. Mehrere Teammitglieder nutzen jetzt die neu geschaffene Möglichkeit für Heimarbeit, wenn sie knifflige Dinge in Ruhe bearbeiten wollen. Ein Teil bleibt inzwischen regelmäßig einmal die Woche im Homeoffice.

Auch andere Abteilungen sind in Bewegung gekommen: Die Logistikabteilung hat mehr als zehn Mitarbeiter eingestellt, um den Arbeitsdruck zu mildern. Eine Entwicklungsabteilung hat die Regel eingeführt, dass sich Mitarbeiter zwischen acht und zehn Uhr nicht intern anrufen, um konzentrierter in den Tag starten zu können. Auch Themen wie die Unzufriedenheit mit Vorgesetzten sind auf den Tisch gekommen. Was zunächst als Pilotprojekt lief, ist bei der Sick AG seit 2012 per Betriebsvereinbarung zum Standardprozess geworden.

Gelenkt wird dieser Prozess durch einen sechsköpfigen Steuerkreis, den Arbeitgeber und Arbeitnehmer paritätisch besetzen. Planung, Steuerung und Koordination obliegen einer GGB-Referentin. In diesem Jahr kommt die erste Mitarbeiterbefragung über die Wirkung der Maßnahmen hinzu. Der Prozess steht und fällt mit der Mitarbeiterbeteiligung, findet Hernandez: „Wir wissen nicht automatisch, wo der Schuh drückt. Die Mitarbeiter müssen mitmachen.“ Bärbel Frank sieht die Gefährdungsbeurteilung als Chance: „Wir werden damit keinen akuten Burn-out-Fall verhindern. Aber vielleicht schaffen wir es, dass die nächsten gar nicht so weit kommen.“ 

# Psychostress – das unterschätzte Risiko

**INITIATIVEN** Die Aufmerksamkeit für psychische Belastungen wächst. Die Gewerkschaften setzen nicht nur auf betriebliche Lösungen, sondern auch auf Umfragen, korporatistische Absprachen und neue Gesetze.

Von **GUNTRAM DOELFS**, Journalist in Berlin, und **KAY MEINERS**,  
Redakteur des Magazins Mitbestimmung

**N**eue Arbeitsweisen und neue Lebensstile gehen oft mit zunächst unerkannten Risiken für die Gesundheit einher. Die digitale Technik spielt aus der Perspektive des Arbeitspsychologen Michael Kastner eine Doppelrolle: Sie ist der „große Vereinfacher und der große Komplizierer zugleich“. Während sie einerseits die Freiheitsgrade von Konsumenten, Produzenten und Arbeitnehmern erhöht, ist sie zugleich für eine Beschleunigung und höhere Komplexität von Arbeitsprozessen mitverantwortlich. Oft wird die Arbeit dadurch anspruchsvoller, und kann Arbeitnehmer überfordern. Eine Folge können psychische Erkrankungen sein. In welchem Verhältnis Persönlichkeit, Lebensstil und Arbeitsplatz als Risikofaktoren stehen und wie einzelne Erkrankungen ausgelöst werden, ist dabei hoch umstritten. Man muss davon ausgehen, dass es häufig komplexe Wechselwirkungen sind, die Beschwerden und Erkrankungen auslösen. Nicht immer wird die Arbeit durch die digitale Technik aber anspruchsvoller. Je nach Geschäftsmodell des Unternehmens können durch eine Re-Taylorisierung der Arbeit und durch Crowdfunding auch neue hochkontrollierte Einfacharbeitsplätze entstehen, die durch ihre Monotonie und eine extreme Fremdbestimmung belastend sind. Es kommt also auf die richtige Mischung an. Die Gewerkschaften bearbeiten das Thema seit Jahren – die Arbeitgeber beginnen vielerorts aber erst damit, eine Mitverantwortung für psychische Belastungen im Betrieb anzuerkennen. ■

## UMFRAGE

### DGB-Index „Gute Arbeit“

Wie häufig die Beschäftigten psychische Belastung am Arbeitsplatz registrieren und wie wenig die Beschäftigten davor geschützt werden, zeigen Ergebnisse des DGB-Indexes „Gute Arbeit 2012“. In einer Repräsentativumfrage mit dem Titel „Wachsender Psycho-Stress, wenig Prävention – wie halten die Betriebe es mit dem Arbeitsschutzgesetz?“ zeichneten die rund 5000 befragten Arbeitnehmer ein kritisches Bild der psychischen Belastungssituation. Danach hat sich für 80 Prozent der Befragten die Arbeitsintensität gesteigert, für mehr als die Hälfte sogar in „beträchtlichem Ausmaß“.

Etwa ein Viertel der Befragten geben an, sehr häufig oder oft auch außerhalb der Arbeitszeit für den Arbeitgeber erreichbar sein zu müssen. Rund 56 Prozent geben an, im Job hetzen zu müssen. 44 Prozent der Befragten berichten, sie fühlten sich deshalb nach der Arbeit leer und ausgebrannt. Gleichzeitig findet eine ausreichende Vorbeugung gegen psychische Belastungen selten statt. Nur bei 28 Prozent aller Beschäftigten wurde die Tätigkeit einer Gefährdungsbeurteilung unterzogen; insgesamt wurden überhaupt nur neun Prozent der Beschäftigten im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung nach belastenden Stressfaktoren wie Zeitdruck, Entgrenzung, Arbeitsintensität oder fragwürdigem Führungsverhalten von Vorgesetzten bei ihrer Arbeit gefragt. ■

[www.dgb-index-gute-arbeit.de](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de)

## VERSTÄNDIGUNG

## Erklärung der Sozialpartner

Gewerkschaften, Arbeitgeber und Politik wollen künftig gemeinsam gegen den zunehmenden Stress am Arbeitsplatz vorgehen. Anfang September verständigten sich der DGB, die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) und das Bundesarbeitsministerium auf eine gemeinsame Erklärung für die „psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“. Danach wollen alle Seiten dazu beitragen, psychischen Erkrankungen besser vorzubeugen und die Wiedereingliederung von psychisch Erkrankten in den Arbeitsmarkt zu verbessern.

Mit der jetzigen Erklärung sind jedoch die Differenzen darüber, was konkret zu tun ist, längst nicht ausgeräumt – und finden sich so auch in der Erklärung wieder. Während der DGB und dessen Einzelgewerkschaften mit einer Anti-Stress-Verordnung eine „Regelungslücke“ bei psychischen Erkrankungen schließen wollen, lehnen die Arbeitgeber und das Arbeitsministerium das weiterhin ab, weil ihrer Auffassung nach das bestehende Recht ausreichend Schutz gewährleistet.

An diesem Dissens wäre die gemeinsame Erklärung beinahe ganz gescheitert. Eigentlich sollte diese bereits zum Jahresbeginn 2013 vorliegen. Im Januar jedoch machten die Arbeitgeber wegen der Gewerkschaftsforderung nach einer Anti-Stress-Verordnung einen Rückzieher und blockierten eine Einigung. Alle Seiten bekräftigten danach ihre Positionen, einigten sich jetzt aber auf eine Art Minimalkompromiss. Für DGB-Vorstandsmitglied Annelie Buntenbach ist dies dennoch ein Fortschritt, weil die Arbeitgeber endlich anerkennen würden, dass psychische Erkrankungen „keine Privatsache sind, sondern auch ganz wesentlich durch Missstände in der Arbeitswelt entstehen“.

<http://bit.ly/195KmFr> ■

## GESETZESVORSCHLAG

## Anti-Stress-Verordnung

Zusätzlich zu den Anstrengungen in den Betrieben und auf der Ebene der Bundesverbände wollen die Gewerkschaften den Staat auch als Gesetzgeber stärker in die Pflicht nehmen. Die Bundesregierung und die Arbeitgeber haben bisher die bestehenden arbeitsrechtlichen Regelungen für ausreichend gehalten, um psychischen Erkrankungen vorzubeugen. Tatsächlich finden in vielen Betrieben bis heute keine Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen statt. Der DGB, und seine Mitgliedsgewerkschaften sehen einen klaren arbeitsrechtlichen Regelungsbedarf zur Vermeidung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Sie fordern deshalb eine Anti-Stress-Verordnung. In einer Anti-Stress-Verordnung sollte die Bundesregierung „wesentliche Gefährdungsfaktoren am Arbeitsplatz benennen und die Umsetzung geeigneter Maßnahmen einfordern sowie den Rahmen für angemessene Sanktionen schaffen“, heißt es in einem Beschluss des DGB-Bundesvorstandes vom 9. April. Ferner soll die Unfallversicherung konkrete Vorgaben in „Unfallverhütungsvorschriften und branchenspezifischen Regeln“ schaffen. Einen ersten Entwurf für eine solche Verordnung hat die IG Metall bereits zur Diskussion gestellt.

<http://bit.ly/1iSJE5E> ■



Fotos: ICS International AG; Samsung



**INDUSTRIE-TABLET (OBEN); PRÄSENTATION VON SAMSUNG-SMARTPHONES IN SÜDKOREA:** Consumer-Geräte eignen sich nur bedingt für den Arbeits-einsatz.

# Immer und überall

**KOMMUNIKATION** Smartphones und Tablets sind das Rückgrat mobiler Arbeit. Regeln für den Firmeneinsatz fehlen, die Ergonomie ist zuweilen grenzwertig. Betriebsräte, die den Einsatz regeln wollen, plagen sich mit unterschiedlichen Vorstellungen von Jung und Alt.

Von **MARC VON LÜPKE**, Journalist in Hamburg

**U**m 20 Uhr, zur besten „Tagesschau“-Sendezeit, schaltet Felix Schell\* sein Diensthandy ein. „Nur drei E-Mails, richtig kulant“, meint der Ingenieur, der seinen wirklichen Namen nicht gedruckt wissen möchte. Schell, der für einen Hamburger Energiedienstleister arbeitet, hat das Smartphone von seinem Arbeitgeber erhalten. „Das ist das Problem: Man schaut einfach rein“, meint Schell. „Das Smartphone erzeugt eine zwanghafte Verfügbarkeit.“ Wie Schell geht es vielen. Fast jeder zweite Beschäftigte hat heute eine Absprache mit seinem Arbeitgeber, auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar zu sein – so der Fehlzeitenreport 2012 der AOK. Laut dem Branchenverband Bitkom greift fast jeder dritte Beschäftigte mobil auf die Informationstechnologie seines Arbeitgebers zu. Notebooks, Tablet-Computer und handliche Smartphones machen die mobile Arbeit so leicht wie nie.

Im Zug, am Flughafen, beim Kunden vor Ort und zu Hause: Überall ermöglichen mobile Endgeräte die Arbeit von unterwegs. Während früher nur bestimmte Berufsgruppen wie Vertriebsmitarbeiter oder Monteure unterwegs gearbeitet haben, lösen sich jetzt in vielen Branchen die räumlichen und zeitlichen Grenzen der Arbeit auf. Diese Entgrenzung geschieht nicht immer gegen den Willen der Arbeitnehmer. Durch die mobile Arbeit gewinnen sie, sofern faire Absprachen möglich sind, auch ein neues Maß an Freiheit und Flexibilität, die dazu dienen könnte, Privates und Berufliches besser zu vereinbaren als in den starren Arbeitsregimes der Vergangenheit. Sogenannte Telearbeitsplätze waren der Vorreiter dieser Entwicklung. Einen oder mehrere Tage pro Woche arbeiten Beschäftigte in diesem Arbeitsmodell zu Hause. Laut einer „Spiegel“-Umfrage nutzt nahezu jede dritte Firma dieses Arbeitsmodell.

Doch zusätzlich statten immer mehr Unternehmen ihre Mitarbeiter mit Smartphones und Tablets aus. Wer sich entzieht, gilt schnell als Leistungsverweigerer. Mobilität seitens der Belegschaft wird geradezu erwartet. Doch viele der Geräte, die heute ausgegeben werden, sind vorrangig für den privaten Konsum entwickelt worden – betriebliche Regelungen zur mobilen Arbeit und zur Nutzung der mobilen Endgeräte stehen größtenteils noch aus. Der technische Wandel ist dem kulturellen Wandel davongelaufen. „Wir haben in den letzten Jahren eine so dramatische Veränderung erlebt, dass die Akteure im Betrieb erst darauf reagieren müssen“, meint der Rechtsanwalt Achim Thannheiser, der Betriebsräte berät.

**MOBILE ARBEIT IST NOCH KAUM GEREGELT** Während Arbeitgeber die private Nutzung der dienstlichen Geräte fast durchweg dulden, machen sich anderswo fehlende Regeln bemerkbar. In Felix Schells Unternehmen beispielsweise existiert keine Betriebsvereinbarung zur Regelung der mobilen Arbeit. Der Ingenieur hat am Beispiel von Kollegen erlebt, was passieren kann, wenn Mitarbeiter durch viele Dienstreisen und ständige Erreichbarkeit per Smartphone und Tablet kaum Erholungsphasen haben: „Irgendwann halten die das nicht mehr durch.“ Der gewonnenen Flexibilität stehen steigender Stress und eine Entgrenzung von Arbeit und Privatleben entgegen. Längst ist das Thema bei den Arbeitnehmervertretungen angekommen.

„Die Betriebsräte merken, dass es Regelungsbedarf gibt. Beschäftigte klagen über Belastungen wie Stress, weil sie permanent unterwegs sind“, bestätigt Soziologin Gerlinde Vogl, die seit Jahren zu diesem Thema forscht. Das Hauptproblem ist die stetige Erreichbarkeit. Laut dem DGB-Index „Gute Arbeit“ 2011 müssen 27 Prozent der Beschäftigten „sehr häufig oder oft auch außerhalb ihrer Arbeitszeit für betriebliche Belange erreichbar sein“. Die Betriebsräte haben beim Einsatz mobiler Endgeräte ein Wort ►

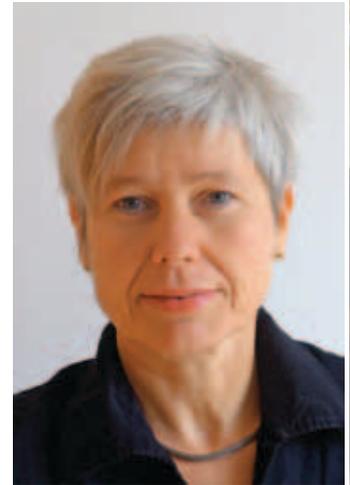
\* Name von der Redaktion geändert

► mitzureden: Er unterliegt der Mitbestimmung. Bei der Regelung der mobilen Arbeit machen die Betriebsräte aber eine neue Erfahrung – jedenfalls dann, wenn sie die Nutzung zeitlich einschränken wollen. Oft müssen sie dann nicht nur gegenüber der Unternehmensleitung argumentieren, auch viele Beschäftigte sehen Einschränkungen der mobilen Arbeit höchst kritisch. Manuela Maschke, die bei der Hans-Böckler-Stiftung systematisch Betriebs- und Dienstvereinbarungen sammelt und analysiert, kennt die Problematik: „Betriebsvereinbarungen zur mobilen Arbeit sind ein schwieriger Aushandlungsprozess. Gerade, wenn dadurch auch individuelle Freiheiten eingeschränkt werden.“ Aus den Betrieben hört man Ähnliches. „Es gäbe einen Aufschrei, wenn wir eine zeitliche Begrenzung für die mobile Arbeit einführen würden“, meint Rainer Burckhardt, Betriebsrat beim Darmstädter Unternehmen Software AG. „Viele Beschäftigte empfinden die Flexibilität als Vorteil.“ Daher plädiert der Betriebsrat für freiwillige Erreichbarkeit statt einer generellen Begrenzung.

Bei der Nutzung mobiler Technik zeichnet sich zudem ein Generationenkonflikt ab: Während jüngere Beschäftigte die Entgrenzung zuweilen lustvoll praktizieren, würden ältere Beschäftigte eine Einschränkung wohl mehrheitlich begrüßen. Sie hätten lieber wieder „eine Stechuhr als diese Entgrenzung“, schildert Rainer Burckhardt die Stimmung. Dass Regelungen der mobilen Arbeit gerade bei internetaffinen Mitarbeitern eine heikle Angelegenheit sind, weiß auch Jörg Spies, Betriebsratsvorsitzender der Stuttgarter Zentrale der Daimler AG: „Es gibt mit ihnen schwierige Diskussionen in der Frage, ob sie sich einschränken lassen.“ Mit starren Regelungen, so viel ist sicher, entfacht man wenig Begeisterung. Mehr Erfolg versprechen Lösungen, die individuell konfigurierbar, aber vom Betriebsrat abgesegnet sind.

**SORGE UM AUSUFERENDE ARBEITSZEITEN** \_ Während viele Firmen die mobilen Geräte verwenden, um die Erreichbarkeit der Mitarbeiter auch auf Dienstreisen und in die Freizeit auszudehnen, werden anderswo die Büros gleich ganz abgeschafft. „Feste Arbeitsplätze sind bei uns die Ausnahme“, meint Gisela Michels, Betriebsrätin bei IBM in Düsseldorf. Die Mitarbeiter arbeiten vor allem beim Kunden. Wenn sie in die Betriebsstätte kommen, heißt die Devise: Desk-Sharing. Es gibt weniger Schreibtische als Mitarbeiter – und wer ins Büro kommt, muss sich einen freien Platz suchen. So spart das Unternehmen Geld für Büroraum. Die mobile Arbeit sieht Gisela Michels kritisch: „Das bedeutet die totale Entgrenzung zwischen Arbeitszeit und Freizeit.“ Für Betriebsräte ist das Problem schwer zu fassen. Denn wie viel wirklich mobil gearbeitet wird, lässt sich derzeit nur schwer dokumentieren. Daher wird bei IBM in Düsseldorf gerade mit der Unternehmensleitung über feste Regeln verhandelt. Der Betriebsrat hat eine wichtige Forderung: eine verpflichtende Arbeitszeiterfassung, inklusive der Arbeitszeit an den mobilen Geräten. Technisch wäre das relativ einfach zu realisieren. Die Arbeitnehmervertreter sehen eine solche Erfassung als Grundlage an,

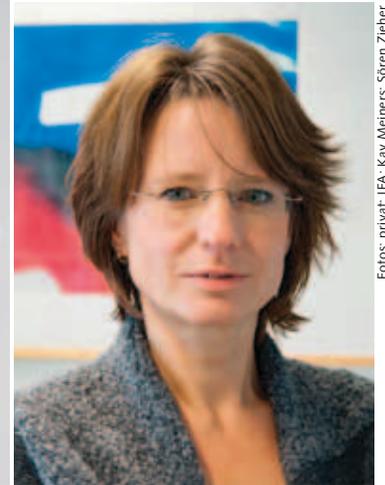
**EXPERTINNEN VOGL (L.), MASCHKE (R.), LEUCHT-DICHTE-MESSUNG EINES TABLETS AM IFA, INFORMATIONSMATERIAL DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG:** Lösungen zusammen mit den Beschäftigten finden



um überhaupt ihrer Kontrollpflicht nachkommen zu können. Das gleiche Problem der fehlenden Kontrollierbarkeit der Arbeitszeiten stellt sich bei Hewlett Packard in Böblingen. Die Vertrauensarbeitszeit sei für den Betriebsrat nicht erfassbar, sagt Betriebsrätin Annette Maier, die mit Sorge auf die ausufernden Arbeitszeiten blickt.

Eines der Unternehmen, das bereits über ein Modell gegen ausufernde Arbeitszeiten verfügt, ist die Volkswagen AG. Seit 2011 herrscht zwischen 18.15 Uhr am Abend und 7 Uhr morgens Funkstille in den E-Mail-Posteingängen vieler betrieblicher Smartphones. Der Betriebsrat setzte in einer Betriebsvereinbarung einen nächtlichen E-Mail-Stopp für die über 3000 Tarifangestellten durch, die ein dienstliches Smartphone besitzen – eine winzige Minderheit der weltweit 550 000 Mitarbeiter. Der Server leitet in dieser Zeit für sie eingehende E-Mails nicht auf die Smartphones weiter. Angerufen werden können die Mitarbeiter gleichwohl dennoch. Einen anderen Weg geht die Firma Daimler. Die Mitarbeiter können während ihres Urlaubs in ihrem E-Mail-Programm einen Abwesenheitsagenten aktivieren. Eingehende E-Mails wandern dann in den Papierkorb, der Sender erhält einen Hinweis auf die Urlaubsvertretung. Allerdings ist es dem Einzelnen überlassen, ob er den Papierkorb aktiviert.

**UNTAUGLICHE GERÄTE GEFÄHRDEN DIE GESUNDHEIT** \_ Weniger Beachtung finden die oft gewöhnungsbedürftigen Ergonomie-Standards der mobilen Endgeräte. Während die Geräte für die Eingabe von Daten (Tastatur) und die Ausgabe (Bildschirm) früher getrennt waren, fusionieren sie beim Tablet zu einer gläsernen Oberfläche. Die Folge ist ein ständiger ergonomischer Kompromiss. Besonders ärgerlich stoßen Fachleuten die hochglänzenden Oberflächen auf. „Viele Geräte sind überhaupt nicht für den Einsatz unter freiem Himmel geeignet“, erklärt Michael Bretschneider-Hagemes vom Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA) in Sankt Augustin bei Bonn, das Unternehmen auch in Fragen der mobilen IT-gestützten Arbeit berät. Bei Wind und



Fotos: privat; IFA; Kay Meiners; Sören Zieher

Wetter begleitete Michael Bretschneider-Hagemes Servicetechniker während ihrer Arbeit unter freiem Himmel. „Versuchen Sie mal, bei strahlendem Sonnenschein einen Schaltplan auf der spiegelnden Oberfläche eines Tablets zu lesen“, meint der Experte. Die bisherigen Arbeitsschutzmaßnahmen sind in der Regel auf stationäre Geräte zugeschnitten. Gerade die kleine Bauform der mobilen Geräte, die ihr großer Vorteil ist, kann problematisch sein. „Sie kennen es selbst“, meint Michael Bretschneider-Hagemes: „Das Smartphone hat vier oder fünf Zoll, beim Tablet sind es dann sieben oder zehn Zoll. Erst ab dieser Bildschirmgröße kommt man langsam in tolerierbare Bereiche.“ Tablets, auch leichte Modelle von rund 700 Gramm, führen zu einer Belastung des Handgelenks, wenn sie länger in der Hand gehalten werden. Mit Blick auf die Folgen sieht Bretschneider-Hagemes den Einsatz der neuen Arbeitshilfen daher auch kritisch: „Schon unsere erste Studie, bei der auch Tablet-Nutzer dabei waren, hat eine signifikante Menge an Muskel- und Skeletterkrankungen sowie Sehenscheidenentzündungen und Schmerzen im Handgelenk gezeigt.“ IFA-Experte Bretschneider-Hagemes könnte sich auch vorstellen, die Mitarbeiter bei der Auswahl ihrer persönlichen Geräte mitbestimmen zu lassen: „Dann würden untaugliche Geräte schnell aussortiert.“ Doch auch dafür brauchte man wohl Verabredungen. Denn eine Firma voller Mitarbeiter, die sich alle Geräte und die Software selbst aussuchen oder gleich private Geräte dienstlich nutzen, wäre der Horror für jeden Systemadministrator.

**GEFAHREN FÜR DIE PSYCHE** \_ Aber auch Folgen für die Konzentrationsfähigkeit und das soziale Gefüge der Betriebe sehen die Forscher des IFA. Durch die ständige Erreichbarkeit per Smartphone und Tablet steigen der Stress und die Hetze während der Arbeitszeit. Während beispielsweise gerade eine Maschine repariert wird, klingelt das Smartphone, oder das Tablet summt. Neue E-Mails verhindern, dass konzentriert gearbeitet wird. „Ich weise die Unter-

nehmen immer wieder darauf hin, dass die ständige Erreichbarkeit der Mitarbeiter durch die mobilen Kommunikationsmittel zu einer Beeinträchtigung der eigentlichen Tätigkeit führen kann. Informationsmanagement heißt hier die Lösung“, meint Michael Bretschneider-Hagemes. Es geht auch darum nachzudenken, wen man wann mit welchen Informationen versorgt und wen man wann in Ruhe lassen muss. Noch eine weitere Gefahr zeichnet sich durch die mobile Arbeit ab: soziale Isolation. Besonders bei Servicetechnikern lässt sich dieser Trend beobachten. Sie erledigen mobil ihre Arbeit, fahren von zu Hause los, kehren dorthin zurück, ohne einen Kollegen oder Vorgesetzten gesehen zu haben. „Die gesamte Kommunikation läuft über mobile Endgeräte – noch nicht einmal über E-Mails, sondern über vorgefertigte Masken“, berichtet Michael Bretschneider-Hagemes. Erfahrungswissen, das bei der Arbeit entsteht, wandert dann unter Umständen nicht mehr in den Kopf, sondern gleich in die IT-Infrastruktur des Arbeitgebers, wo es allen zur Verfügung steht.

**FREIRÄUME GESTALTEN, GRENZEN SETZEN** \_ „Wichtig ist es, den Arbeitgeber auch bei der mobilen Arbeit an seine ureigene Aufgabe zu erinnern: Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz der Mitarbeiter und das Arbeitszeitgesetz zu beachten“, erklärt Manuela Maschke von der Hans-Böckler-Stiftung. Viele ältere Vereinbarungen in den Betrieben müssten jetzt dringend ergänzt werden. „Es geht darum, nicht mehr für die Beschäftigten, sondern mit ihnen Lösungen zu finden“, meint die Soziologin Gerlinde Vogl. Die Gewerkschaftsspitzen drängen allerdings auch hier auf Gesetze. Keine Nachrichten nach Feierabend, das forderte kürzlich der neue IG-Metall-Chef Detlef Wetzell. Er erklärte, es müssten gesetzliche Regelungen her, die den SMS- und E-Mail-Verkehr nach Feierabend und an Wochenenden unterbinden: „Die Digitalisierung darf nicht dazu führen, dass Arbeitnehmer rund um die Uhr erreichbar sind.“ ■

# Achtung Selbstgefährdung!

**ARBEITSGESTALTUNG** Ergebnisorientierte Arbeitssysteme setzen darauf, dass die Arbeitnehmer ihre Leistungsziele verinnerlichen. Die Folge: Sie unterlaufen freiwillig Regeln zum Gesundheitsschutz und versäumen es, Arbeitsbedingungen solidarisch zu gestalten.

Von **ELKE AHLERS**, Leiterin des Referates Qualität der Arbeit am WSI in der Hans-Böckler-Stiftung

**M**obile und digitale Arbeit kann attraktiv und herausfordernd sein. Viele verbinden damit Kreativität, Freiheit und das Gefühl, in der modernen Arbeitswelt angekommen zu sein. Aber diese Arbeit verlangt Flexibilität und hohe Eigenverantwortung – sowohl für das Arbeitsergebnis als auch für die Selbstsorge. Empirische Studien zeigen, dass flexible und selbst organisierte Arbeit mit hohen psychischen Belastungen einhergeht, die bisher kaum regulierbar sind. Doch einfache Lösungen, diese Belastungen abzustellen, gibt es nicht. Betriebsräte und andere Personen, die für den Gesundheitsschutz im Betrieb verantwortlich sind, agieren in einem Spannungsfeld zwischen gestaltbaren und nicht mehr gestaltbaren Arbeitsbedingungen. Damit stecken sie in einem Dilemma.

Es ist schwierig, Arbeitsbedingungen zu regulieren, die mit flexibler und selbst organisierter Arbeit in Verbindung stehen, wie Betriebsrätebefragungen verdeutlichen. Häufig arbeiten diese Beschäftigten unter hohem Druck. Zwar fallen solche Unternehmen, in denen flexibel und selbst organisiert gearbeitet wird, mit engagierten Programmen

zur betrieblichen Gesundheitsförderung auf. Allerdings erreichen sie nur selten jene Personen, die es am nötigsten hätten. Denn gerade die belasteten Personen sehen bisweilen Kurse zur Entspannung oder Stressbewältigung als lästig an, weil diese sie daran hindern, ihren hohen Arbeitsanfall zu bewältigen.

Viele solcher Angebote verharren zudem auf der Ebene individueller Bewältigungsstrategien. Die für den Arbeitgeber verpflichtenden Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes werden dagegen nach wie vor kaum durchgeführt, obwohl der Problemdruck in vielen Unternehmen mittlerweile sehr hoch ist.

Auch die betriebliche Interessenvertretung stößt an ihre Grenzen. Bei Umfragen verweist ein erheblicher Teil der Betriebsräte darauf, dass Beschäftigte in neuen Branchen und Arbeitszusammenhängen deutlich häufiger als in traditionellen Betrieben freiwillig Regelungen zum Schutz ihrer Gesundheit unterlaufen. Denn sie stehen oft in einem Zielkonflikt: Einerseits sollen sie das hohe Arbeitsvolumen bewältigen, für das sie sich aufgrund vereinbarter Leis-

tungsziele selbst verantwortlich fühlen. Andererseits sollen sie auf ihre Gesundheit achten. Das Phänomen, dass Beschäftigte sozusagen aus eigenem Interesse gegen Schutzregelungen verstoßen und keine ausreichenden Ruhephasen einhalten, wird in der Fachwelt als „interessierte Selbstgefährdung“ diskutiert.

Warum unterwerfen sich viele Beschäftigte diesen entgrenzten Arbeitsanforderungen, und warum fällt es ihnen so schwer, ausreichend auf ihre Gesundheit zu achten? Ist es das Bedürfnis nach Anerkennung in der Arbeit? Tatsächlich wird in modernen, posttayloristischen Arbeitssystemen Anerkennung eher über messbare Arbeitsergebnisse, letztlich über Umsätze und Gewinne ausgelöst als über das Befolgen von Weisungen, wie es noch in tayloristischen Systemen der Fall war. Folglich arbeiten die Beschäftigten mehr, um den unternehmerischen und individuellen Zielen gerecht werden zu können und um sichtbare Erfolge nachweisen zu können. Weil viele Beschäftigte ihre Leistungsziele im Rahmen von Mitarbeiter- und Zielgesprächen selbst mitgesteckt haben, machen sie sich das Unternehmensziel als Arbeitsaufgabe zu eigen.

**I**m Falle des Scheiterns oder der Einsicht, dass die Arbeitsmenge kaum zu bewältigen ist, richten solche Beschäftigte die Aggression eher gegen sich selbst als gegen andere. Es kommt zu einer inneren Zerrissenheit ohne „Feindbild“, an dem sich zu reiben wäre, wie dem Arbeitgeber oder dem Kunden. Viele Beschäftigte tragen den Konflikt mit sich selbst aus. Mit dieser Sachzwanglogik aber geht die Einsicht verloren, dass man die Strukturen am Arbeitsplatz auch gestalten und ändern kann. Ein weiteres Hemmnis in der Regulierung von Arbeitsbedingungen liegt in der zunehmenden Vereinzelung der Beschäftigten, die durch die höhere Mobilität in der Arbeit begünstigt wird. Aber auch im Team wird der Arbeitsdruck aufgrund des hohen Leistungsdrucks gerne an andere weitergegeben. Die Solidarität und Kollegialität in den Belegschaften wird dadurch erheblich erschwert. Was ist aber nun zu tun, um digitale und selbst organisierte Arbeit besser regulieren zu können? Denkbar wäre, über die Betriebsratsarbeit betriebliche Sensibilisierungsprozesse zu den Themen Arbeit, Leistung und Gesundheit anzustoßen, um die Beschäftigten aus ihrer Vereinzelung herauszuholen. Auch könnten übertriebene Leistungsforderungen von Unternehmen mit dem tatsächlich nötigen Ressourcen- und Zeitaufwand der Beschäftig-

---

“ *Im Falle des Scheiterns oder der Einsicht, dass die Arbeitsmenge kaum zu bewältigen ist, richten Beschäftigte die Aggression eher gegen sich selbst als gegen andere.* “

ten in Zusammenhang gebracht werden. Gewerkschaften und Betriebsräte sollten Defizite bei der Personalstärke oder bei den Ressourcen einzelner Beschäftigter thematisieren. Dadurch ließen sich auch die Interessen der betroffenen Beschäftigten besser vertreten.

**E**in großes ungenutztes Potenzial bergen die Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen. Bei dieser Aufgabe fühlt sich jedoch ein Großteil der Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz überfordert. Hier wären Hilfestellungen und Schulungen notwendig. Nicht zuletzt hat das Führungsverhalten einen großen Einfluss auf gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, wobei Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen hilfreich sein können. Im Idealfall sind aber die Beschäftigten selbst gestaltende Akteure von Arbeit und Leistung. Nur sie können beurteilen, ob die vorgegebenen Leistungsziele tatsächlich leistbar sind. Dazu müssen aber die Beschäftigten stärker in die Arbeitsgestaltung und den Gesundheitsschutz einbezogen werden. ■



FACHARBEITER ANDREI AM WERKSTOR; EINE FRAU VERKAUFT EIN HUHNER IN DER NÄHE DER FABRIK; OLTCHIM-WERK IN RAMNICU VALCEA AM FUSSE DER KARPATEN: „Bald werden wir mit den Bussen nicht mehr ins Werk, sondern direkt nach Berlin oder Rom fahren.“



# Schicksal einer Fabrik am Rande Europas

**INDUSTRIEPOLITIK** Oltchim, das größte Chemieunternehmen Rumäniens, steht vor der Insolvenz. Wie bei vielen Staatsunternehmen Osteuropas ruiniert eine unfähige Privatisierungs- und Wirtschaftspolitik die industrielle Substanz. Viele Rumänen geben nun der EU die Schuld.

Von **SILVIU MIHAI**, Osteuropa-Korrespondent in Berlin

Es ist ein sonniger Herbstmittag am Fuß der Karpaten, ein kalter Wind weht über das alte Industriegelände. Die erste Schicht verlässt die Fabrik. „Wieder haben wir acht Stunden lang die Maschinen poliert und den Staub gewischt“, lacht Andrei, einer der Mitarbeiter, der seinen Nachnamen nicht preisgeben will. Vor dem Tor marschiert ein Straßenhund langsam vorbei. Ein paar Meter weiter warten einige Busse, große und kleine. Sie fahren ins Stadtzentrum und in die benachbarten Dörfer, wo ein Teil der Belegschaft wohnt. Ein Plakat in der Haltestelle informiert, dass die gleiche Firma auch regelmäßige Fahrten nach Italien anbietet. Dort arbeiten seit Jahren fast eine Million Rumänen.

Oltchim, das größte Chemieunternehmen in Rumänien, ist seit einem Jahr insolvent. „Bald werden wir mit diesen Bussen nicht mehr ins Werk, sondern direkt nach Rom oder Berlin fahren“, fügt Andrei im gleichen sarkastischen Ton hinzu. Der gelernte Chemiefacharbeiter trägt eine dünne, blaue Jacke, er ist 47 und wurde hier in Ramnicu Valcea geboren. „Die Stadt bot damals, kurz vor der Wende, gute Ausbildungschancen. Die Berufsschulen arbeiteten mit dem Unternehmen zusammen. Man konnte nicht viel falsch machen, eine Einstellung bei Oltchim galt als sicher“, erinnert sich der Mann.

Heute gilt für die rund 100 000 Einwohner der Stadt nichts mehr als sicher. Über 3300 von ihnen sind direkt betroffen, sie arbeiteten bis vor Kurzem oder

arbeiten noch bei der Chemiefabrik. Bereits seit 2012 steckt das staatliche Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten. Wegen der unbeglichenen Rechnungen drohten dann die Stadtwerke, Oltchim den Strom abzudrehen. Insgesamt 800 Millionen Euro betragen die angehäuften Schulden der Fabrik. Hinzu kommen 200 weitere Millionen, die laut EU-Vorschriften bereits in Umweltschutzanlagen hätten investiert werden müssen.

Oltchim ist ein Reizthema in Rumänien. Das 1966 gegründete Unternehmen gehörte jahrelang zu den besten und bekanntesten Arbeitgebern im Lande. Seine Produkte waren bis vor Kurzem zu 80 Prozent für den Export bestimmt. Vor allem auf dem europäischen Markt galten etwa das rohe PVC-Pulver, die Natronlauge oder das Propylenglykol von Oltchim als sehr begehrt. Westeuropäische Unternehmen fanden für diese Stoffe zahlreiche Anwendungen im industriellen oder im Alltagsbereich. Und nicht zuletzt: Das Frauenteam Oltchim Ramnicu Valcea landete in den letzten 30 Jahren stets auf dem ersten Platz bei der rumänischen Handballmeister- ▶



**GEWERKSCHAFTSCHEF CERNEV, TAXIFAHNER BURCEA, MODERATOR UND PRIVATISIERUNGSBIETER DIACONESCU, ARBEITER AM GELDAUTOMATEN (V.L.): EU verbietet Staatshilfen, Betrüger zieht Privatisierungs-Show ab.**



► schaft. Es vertrat das Land, oft mit Erfolg, bei internationalen Wettbewerben. Doch seit Längerem ging es für das Unternehmen bergab. Der Staat konnte die fälligen Investitionen und Modernisierungen nicht mehr finanzieren. „Unsere Produkte waren nach wie vor kompetitiv und verkauften sich gut, doch die Schulden wurden immer größer“, erinnert sich Oltchim-Gewerkschaftschef Corneliu Cernev. „Der Staat tolerierte jahrelang die schlechte Zahlungsmoral seiner Staatsunternehmen“, erklärt auch der Bukarester Wirtschaftsexperte Cristian Orgonas. „Meistens handelte es sich bei den angehäuften Schulden um Fälligkeiten gegenüber anderen staatlichen Unternehmen oder den Steuer- und Sozialversicherungskassen. So blutete die Wirtschaftssubstanz langsam aus.“

**EU-KOMMISSION SAGT NEIN ZU STAATSHILFEN** Das Paradoxe daran: Alle Beteiligten wissen, dass Oltchim durchaus rentabel sein könnte, wenn jemand die entsprechenden Investitionssummen in die Hand nehmen würde. Für die linksliberale Regierung von Premier Victor Ponta ist deshalb der Fall Oltchim mehr als brisant. Kurz vor den Parlamentswahlen im Dezember 2012 galt es, eine Insolvenz um jeden Preis zu vermeiden. Das linke Lager hatte die Sparmaßnahmen und Stellenkürzungen, die früher von seinen wirtschaftsliberalen Gegnern durchgesetzt wurden, heftig kritisiert. Kurz vor der Wahl konnten sich die Sozialdemokraten auf keinen Fall Entlassungen leisten. Ein Antrag auf die Genehmigung von Staatshilfen scheiterte an dem Nein der EU-Kommission, die darin eine Verletzung der europäischen Wettbewerbsregeln sah. Das aber forciert die Deindustrialisierung. Mehr noch: Der

Internationale Währungsfonds erhöhte anschließend den Druck auf die rumänische Regierung. Es folgt eine lange Privatisierungsstory. Interessiert zeigte sich vor allem der deutsche Chemiekonzern PCC SE, der seit 1993 von seinem Hauptstandort in Duisburg aus in Fabriken in Osteuropa und auf dem Balkan investiert. Er betreibt ähnliche Werke in Polen und hat bereits vor ein paar Jahren ein Minderheitspaket der Aktiengesellschaft Oltchim erworben. Doch dann kam eine überraschende Wende: Der bekannte rumänische Fernsehmoderator Dan Diaconescu brachte sich selbst medienwirksam als Käufer ins Spiel, und mit 45 Millionen Euro bot er viermal so viel wie die Offerte von PCC. Der 44-jährige Journalist mit den grauen Haaren und auffälligen Designerschuhen ist Inhaber des Trash-Senders OTV, dessen Sendelizenz aufgrund gravierender Verstöße gegen die Regeln der Berichterstattung mittlerweile entzogen wurde. Als Meistbieter musste Dan Diaconescu eingeladen werden, den Kaufvertrag zu unterschreiben, was dann allerdings nie geschah.

Der rumänische Ministerpräsident Ponta, der auf eine schnelle Privatisierung gehofft hatte, kritisierte das Verfahren als „Fortsetzung einer schlechten Telenovela“. Er und sein Wirtschaftsminister Daniel Chitoiu bezweifelten öffentlich, dass Diaconescu die Summe aufbringen könnte. Sie erklärten den ersten Privatisierungsanlauf für gescheitert und riefen die Staatsanwaltschaft auf, ein Verfahren wegen Betrugs einzuleiten. Doch die Justiz blieb tatenlos, während Diaconescu vor laufender Kamera seine angebliche Zahlungsfähigkeit unter Beweis stellte: Er schleppte Säcke, die angeblich voller Geld waren, zum Wirtschaftsministerium. Was tatsächlich in den Säcken war, ist unklar. Die öffentlichkeitswirksame Aktion fand abends nach Dienstschluss statt, beim Wirtschaftsministerium war nur noch der Pförtner da. Heute steht die Regierung, aber vor allem die Belegschaft vor einem Scherbenhaufen. Die Insolvenz konnte nach der Wahl und der gescheiterten Privatisierung nicht mehr vermieden werden. Beinahe die Hälfte der Beschäftigten verlor seitdem den Arbeitsplatz – eine Änderung des Arbeitsgesetzbuchs durch die frühere wirtschaftsliberale Regierung erlaubt jetzt, während des Insolvenzverfahrens Stellen abzubauen, um Unternehmen „gesundzuschrumpfen“.



*„Diese EU und Merkel, die wollen nicht, dass wir unsere eigene Industrie haben, sondern nur alles billig kaufen.“*

ION BURCEA, ENTLASSENER ARBEITER

Die übrig gebliebenen Mitarbeiter haben Angst vor einer endgültigen Schließung, die sie ihre Arbeitsplätze kosten würde. Doch auch eine Übernahme des Unternehmens durch ausländische Investoren wie PCC ist nicht unbedingt gerne gesehen. „Viel zu oft haben nach der Privatisierung die neuen Eigentümer nur Bruchteile der Fabriken behalten und alles andere als Altmetall verkauft“, sagt Gewerkschaftschef Corneliu Cernev. „Ein möglicher Investor braucht nicht nur Geld, sondern auch einen nachhaltigen Plan, und es muss darauf geachtet werden, dass der auch umgesetzt wird. Wir hoffen, dass der Staat bald eine Lösung findet und wir die Arbeit wieder aufnehmen können“, sagt der Gewerkschafter.

**DRUCK VOM IWF** \_ Mittlerweile wächst wieder der Druck vom IWF. Erst kürzlich kündigte der neue Wirtschaftsminister Andrei Gerea an, dass sein Haus an einem neuen Restrukturierungsplan arbeitet. Cernev befürchtet, dass noch mehr Arbeiter entlassen werden könnten. In Ramnicu Valcea liegen die Nerven blank, die Möglichkeit einer Entlassungswelle sorgt für große Aufregung. Manche Oltchim-Mitarbeiter sind vor einigen Monaten nach Bukarest gefahren, um vor dem Wirtschaftsministerium zu protestieren.

„Wir werden nicht mehr von Bukarest regiert, sondern von der EU, vom IWF und von dieser Angela Merkel. Die wollen nicht, dass wir unsere eigene Industrie haben, sondern nur alles möglichst billig kaufen“, empört sich beispielsweise Ion Burcea, der 24 Jahre als Arbeiter bei der Chemiefabrik Oltchim beschäftigt war. Inzwischen fährt er in Ramnicu Valcea Taxi. Der deutschen Kanzlerin nimmt Burcea, wie auch viele andere Rumänen, die Einmischung in die Bukarester Politik und die Unterstützung für die drastischen Sparprogramme übel. Politische Analysten warnen seit einem Jahr vor einer Eskalation und

vor der Gefahr populistischer Diskurse. In der Tat: Taxifahrer Burcea hat letztes Jahr die Volkspartei PPDD von Fernsehmoderator Dan Diaconescu gewählt – wie knapp 15 Prozent seiner Landsleute. Die Partei wurde damit zur drittstärksten Kraft im Parlament. Diaconescu ist für viele Rumänen der ersehnte Gegenspieler zu den beiden großen politischen Lagern. Vor wenigen Wochen erklärte der Moderator, dass er sich an allen geplanten Privatisierungen beteiligen will. Zwei Gasunternehmen, ein Atomkraftwerk und die Frachtsparte der rumänischen Bahn stehen auf der Liste des IWF. „Wir wollen alles kaufen, um die Unternehmen vor gierigen ausländischen Investoren zu retten. Die haben sich schon zu oft eine goldene Nase verdient, während der Staat und die Belegschaft nichts davon hatten“, befeuert der Fernsehmoderator die Ressentiments seiner Landsleute.

Demnächst ist Diaconescu wieder zu Besuch bei Oltchim, um mit den Mitarbeitern vor laufenden Kameras zu sprechen. In Ramnicu Valcea ist vielen klar, dass es ihm um politisches Kapital geht. Vor dem Eingangstor der Chemiefabrik stehen vier Geldautomaten. Die Arbeiter prüfen hier jeden Tag nach ihrer Schicht, ob ihr Gehalt inzwischen eingetroffen ist. Ende Oktober waren die Juli-löhne endlich auf den Konten. „Die spinnen doch alle“, schimpft ein älterer Arbeiter. ■

# Streiken für die Würde

**WIDERSTAND** Acht Wochen lang streikten Norgren-Mitarbeiter und bewachten ein Werk des Autozulieferers in Baden-Württemberg rund um die Uhr, um den Abtransport von Anlagen ins Ausland zu verhindern. Nun wird die Fabrik für immer geschlossen.

Von **STEFAN SCHEYTT**, Journalist in Rottenburg am Neckar

**B**izarre Szenen spielten sich ab im schwäbischen Großbettlingen nahe Stuttgart. Vor den zwei Werkstoren der Firma Norgren saßen bis Anfang Dezember Norgren-Mitarbeiter nächtens in Zelten auf Campingstühlen. Dick eingepackt gegen die Kälte spielten sie Uno, tranken Tee und knabberten Chips, im Hintergrund stapelten sich Decken auf einem Feldbett. Immer wieder sprang mitten im Spiel plötzlich einer auf, rannte nach draußen zum Werkstor, aus dem gerade rasant ein Pkw fuhr, dessen Kennzeichen und Anzahl der Insassen der Bewacher ins „Torbuch“ eintrug.

Jürgen Groß, Zweiter Bevollmächtigter der IG Metall Esslingen, verglich die Situation einmal mit einem Stellungskrieg: Draußen, in

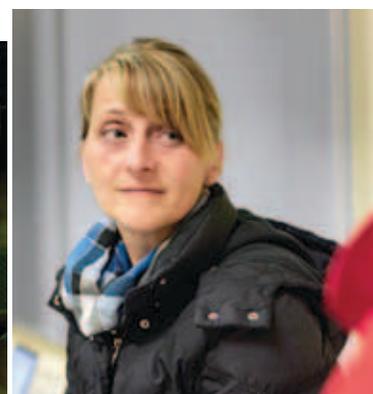
den Zelten vor den Werkstoren, bewachten die Norgren-Beschäftigten seit Anfang Oktober im Vier-Schicht-Betrieb rund um die Uhr ihre Firma, während drinnen etwa ein Dutzend Streikbrecher und Leiharbeiter die Produktionslinien am Laufen hielten. Damit die Streikenden draußen nicht in die Werkshallen schauen konnten, hatten die drinnen die Scheiben mit Kartons verklebt; und an der Pforte verschanzte sich einer der von der Firmenleitung engagierten Sicherheitsleute hinter einem aufgespannten Regenschirm gegen unerwünschte Blicke von draußen.

**WIEDERHOLUNGSTÄTER** Schon 2007 und 2009 hatte die zum britischen Konzern IMI (rund 2,2 Milliarden Euro Umsatz) gehörende

Fotos: Cirra Moro



**MAHNWACHE DER NORGREN-BESCHÄFTIGTEN IN GROSSBETTLINGEN, BETRIEBSRATSVORSITZENDE AKAR, IG-METALLER GROSS: „Zeigen, dass sie nicht alles mit uns machen können“**



Norgren-Gruppe versucht, ihr Werk in Großbettlingen zu schließen, das vor allem pneumatische Fluidtechnik für die Nutzfahrzeugindustrie fertigte. Doch damals, erzählt Jürgen Groß, konnte die zu mehr als 90 Prozent organisierte Belegschaft den Plan der Firmenleitung durch Warnstreiks vereiteln. „Damals hat Norgren seine Kunden noch ‚just in time‘ beliefert, der ausbleibende Nachschub bei ZF oder MAN zeigte schnell Wirkung.“ Ende August 2013 dann kündigte die Geschäftsleitung zum dritten Mal die Schließung und Verlagerung des Werks ins tschechische Brünn an. Nur etwa 20 der rund 120 Beschäftigten in Großbettlingen – darunter 79 Festangestellte, gut die Hälfte davon sind Frauen – könne man eine Weiterbeschäftigung im Schwesterwerk im gut 40 Kilometer entfernten Stuttgart-Fellbach anbieten.

Diese dritte Schließungsankündigung, die vom Unternehmen mit einer strategischen Neuausrichtung zur besseren Auslastung und Kosteneffizienz begründet wurde, war für die Belegschaft absehbar und überraschend zugleich: Absehbar, weil Norgren an seinem Standort im niederrheinischen Alpen inzwischen ein Lager aufgebaut hatte – „absolut untypisch für einen Autozulieferer“, meint IG-Metall-Mann Groß; auch dass in Großbettlingen immer mehr Leiharbeiter beschäftigt worden seien, machte die Stammbeflegschaft misstrauisch. Andererseits, sagt Betriebsratschefin Nevin Akar, „hat die Geschäftsleitung bis kurz vor der Bekanntgabe der Schließung immer so getan, als würde genau das nicht passieren, als würde man für alles eine Lösung finden“.

Die harte Gangart der Firmenleitung wurde spätestens offenbar, als die Geschäftsführer Ende August die Werksschließung im Schutz mehrerer Sicherheitsleute in der Kantine bekannt gaben, während andere Wachleute die Schlösser am Eingang austauschten, die Stempelkarten von Mitarbeitern deaktivierten und die Pforte übernahmen. „Ab da wurden keine Gespräche mehr zu mir durchgestellt“, berichtet die Betriebsratsvorsitzende, die später vor Gericht auch erstreiten musste, dass sie und ihre Betriebsratskollegen einmal am Tag Zutritt zu den Werkshallen bekamen. Das herrische Auftreten dieser „Bodyguards“ aus Ostdeutschland, „die wie Neonazis aussahen und entsprechende Aufkleber auf ihren Autos hatten“, habe die Stimmung extrem aufgeheizt. „Die überwachten jeden unserer Schritte in der Fabrik, man wollte uns ganz offensichtlich einschüchtern.“ Die Firmenleitung rechtfertigte den massiven Einsatz der Wachleute als Schritt zur „Deeskalation“, erreicht hat sie damit genau das Gegenteil: Nicht nur die Mitarbeiter, auch Außenstehende wie der Bürgermeister, der von den Wachleuten trotz Anwesenheit dreier Polizisten zu einem Gespräch mit der Geschäftsführung eskortiert wurde, zeigten sich entsetzt; der CDU-Bundestagsabgeordnete des Wahlkreises nannte die Sicherheitsmaßnahmen „absurd“.

**„DER EINSATZ HAT SICH GELOHNT“** \_ Die letzten Reste an Vertrauen verspielte Norgren dann Anfang Oktober, als an einem Samstagmorgen eine Anwohnerin des Werks den Betriebsrat alarmierte, ein Lkw mit tschechischem Kennzeichen stehe vor dem Werkstor, offenbar bereit, Anlagen mitzunehmen. „Dabei hatten wir das Wort des Produktions- und des Finanzchefs, dass keine Anlagen weggeschafft werden, bis der Interessenausgleich verhandelt ist“, berichtet Gewerkschafter Groß. Mit Autos der IG Metall wurden die Werkstore blockiert, doch eine von Norgren erwirkte richterliche Verfügung mit der Androhung hoher Ordnungsgelder oder Haft veranlasste die Streikenden, die Blockade als Dauermahnwache rund um die Uhr fortzuführen. Zweimal wurden währenddessen Anlagen aus dem Werk fortgeschafft, begleitet vom Pfeifkonzert der Streikenden.

Pfiffe hörte man täglich vor der Firma – wenn leitende Angestellte, Streikbrecher oder Leiharbeiter aufs Werksgelände oder in den Feierabend fuhren. Das Klima war vergiftet. Wochenlang wurde ergebnislos über Interessenausgleich und Sozialplan verhandelt, während draußen Mitarbeiter patrouillierten, immer bereit, die Telefonkette auszulösen, um den Abtransport weiterer Anlagen zumindest lautstark zu begleiten. Anwohner brachten morgens Kaffee und mittags Kuchen, der Schützenverein hat Bratwürste und Schnitzel geschickt und der Sportverein Gaisburger Marsch, in den Streikzelten hingen Solidaritätsadressen aus anderen Betrieben und von Schulklassen („Für die Arbeiter von Norgren“); immer wieder organisierten Betriebsrat und IG Metall Kundgebungen, Menschenketten.

Großbettlingen, Anfang Dezember: Noch immer stehen die Streikenden vor den Werkstoren und begleiten mit Trillerpfeifen jeden, der ein- und ausgeht. Noch immer stehen die Zelte, inzwischen mit Adventskränzen geschmückt. Doch in den Gesichtern liegt auch Erleichterung. Das Werk wird zwar zum Jahresende geschlossen, doch vor der Einigungsstelle haben Betriebsrat und Gewerkschaft mehr erreicht, als viele zu hoffen wagten. „Die Abfindungen richten sich nach dem vollen Monatseinkommen – Norgren hatte zunächst nur den Faktor 0,4 angeboten“, berichtet Betriebsratschefin Akar; die Transfergesellschaft hat eine Laufzeit von bis zu 24 Monaten, und für rentennahe Jahrgänge gibt es einen Ausgleich für Rentenabschläge. „Damit die soziale Schere nicht auseinandergeht, haben wir die Abfindungen gedeckelt“, erklärt Nevin Akar, „dafür bekommen die befristet Beschäftigten eine Einmalprämie und die Geringverdiener einen Sockelbetrag.“ Ihr Kollege Gerhard Nagel, der für einen Streikbrecher erst vor wenigen Wochen in den Betriebsrat nachgerückt ist, sagt: „Unser Einsatz hat sich gelohnt – finanziell, und weil wir unsere Würde bewahrt haben. Wir mussten denen zeigen, dass sie nicht alles mit uns machen können.“ ■



# Klassenziel: Bleiberecht in Deutschland

**MIGRATION** Viele waren noch Kinder, als sie sich in Afghanistan oder Somalia allein auf den Weg machten. Die beschwerliche Reise der jugendlichen Flüchtlinge nach Deutschland dauerte oft Jahre. Jetzt gehen sie in München auf eine Berufsschule. Zu Besuch bei einem wegweisenden Projekt.

Von **JEANNETTE GODDAR**, Journalistin in Berlin



**BERUFSSCHULALLTAG FÜR JUNGE AFGHANEN UND SOMALIS IN MÜNCHEN:** Hochmotivierte Jugendliche mit enormer Lebensfähigkeit

Der Abschied, den Amir\* seiner Lehrerin nach einem langen Schultag beschert, ist so schön, dass er fast inszeniert wirkt: „Tschüss, Frau Merl. Schönen Dank für alles. Schön, dass Sie da waren.“ Sprichts und huscht durch die Tür im zweiten Stock einer Schule, die nicht nur für ihn etwas Besonderes ist: die städtische Berufsschule zur Berufsvorbereitung in München. Seit zwei Jahren werden hier Schüler unterrichtet, die im deutschen Bildungssystem lange nicht vorkamen – junge Flüchtlinge. Mit Amir verlassen mittags um zwei 150 Jugendliche das Haus, für die Bildung, zumindest längere Zeit, alles andere als normal war. Als Jugendliche oder Kinder machten sie sich auf den Weg nach Deutschland. Amir war gerade zehn, als er nach dem Tod seines Vaters den Norden Afghanistans verließ. Acht Jahre später, aufgehalten von einem sehr langen Aufenthalt in Griechenland, erreichte er die bayrische Landeshauptstadt. Nach einem Deutschkurs von einigen Monaten wurde er eingeschult. Viele Schüler hier machten sich allein auf den Weg. Mit einem Minimum an Habseligkeiten flüchteten sie aus Krisenländern, gescheiterten Staaten oder Diktaturen: aus Afghanistan, Somalia, dem Irak, Syrien oder Eritrea. Nun sind sie fernab der Heimat und skypen, wenn sie Glück haben, abends mit ihren Eltern. Wenn sie Pech haben, sind die nicht erreichbar oder längst tot: gestorben oder hingerichtet in Krieg

oder Diktatur. Nicht selten trauen sich die Jugendlichen auch nicht, mit ihren Eltern Kontakt aufzunehmen, um die nicht in Gefahr zu bringen. Bei den meisten hat ihr bisheriges Leben schlimme Spuren hinterlassen. Nach einer Studie der Münchner Hilfsorganisation Refugio zeigt jeder zweite unbegleitete Minderjährige Zeichen schwerer Traumatisierung, von Ängsten, Depressionen und Lernstörungen über körperliche Beschwerden wie Schweißausbrüche, Panikattacken und Herzrasen. „Wenn einer nicht zur Schule kommt“, sagt Eric Fincks, „muss das nicht heißen, dass er keine Lust hat. Viele können nachts nicht schlafen, weil ihre Träume sie verfolgen.“

Eric Fincks ist der Leiter der Schule, die bundesweit wohl einmalig ist. Der Modellversuch der Stadt München antwortet darauf, dass Bayern als erstes Bundesland die Berufsschulpflicht für Flüchtlinge auf 21 Jahre ausgedehnt hat. Bis zum 22. Geburtstag, in Ausnahmefällen bis zum 26., haben sie ein Recht auf Bildung. Damit bleibt auch, wenn Jugendliche Jahre unterwegs sind, ein bisschen Zeit, sie auf das Berufsleben vorzubereiten: in einem, meist zwei Berufsvorbereitungsjahren, in denen außer Deutsch und Mathe, Sozialkunde und Ethik Fächer von Holz- und Metalltechnik bis zum Textilhandwerk auf dem Plan stehen. ►

\* Zum Schutz der in den Herkunftsländern verbliebenen Familien wurden die Namen der Schüler geändert.

# „Gute Argumente für eine dauerhafte Anerkennung“

**Philip Anderson, Migrationsforscher in Regensburg und Vertrauensdozent der Hans-Böckler-Stiftung, über das Modellprojekt zur beruflichen Bildung für junge Flüchtlinge, das er evaluiert**



Foto: privat

**WIE VIELE UNBEGLEITETE MINDERJÄHRIGE FLÜCHTLINGE LEBEN IN DEUTSCHLAND?** Offiziell sind es 2100, inoffiziell ist von 10 000 die Rede. Allein in München gehen wir von rund 1500 Jugendlichen unter 21 aus, bei steigender Tendenz. Vor allem aus den Krisenländern des Nahen Ostens, Syrien zum Beispiel, kommen immer mehr.

**HABEN DIESE JUGENDLICHEN AUSSER IHREM ALTER ETWAS GEMEINSAM?** Ja. Auch wenn die meisten aus Bürgerkriegs- oder Kriegsregionen flüchten, gilt doch: Die dafür das Geld zusammenbekommen, sind die, denen zugetraut wird, sich in Europa eine Existenz aufzubauen. Dazu kommt, dass eine häufig jahrelange Reise enorme Lebensfähigkeit mit sich bringt. Etwas zynisch könnte man sagen: Auf dem Weg nach Deutschland findet eine positive Auslese statt.

**DAS HEISST, DIE KOMMEN, BRINGEN VIEL BILDUNG MIT?** Nicht unbedingt. Einige haben viele Vorkenntnisse. Ich habe aber auch schon einen Hirtenjungen erlebt, der sich nach dem Tod des Vaters auf den Weg machte und nicht einmal lesen und schreiben konnte. Als er hier war, hat er es auf schnellstem Weg zum mittleren Schulabschluss und in eine Elektrikerlehre geschafft.

**WAS GEHÖRT VON DEUTSCHER SEITE DAZU?** Vor allem die Ressourcen der Jugendlichen zu erkennen und Flüchtlingsarbeit nicht nur aus einer Abwehr- oder Mitleidshaltung zu betreiben. München ist eine der ersten Städte, die fragt: Wie können wir professionell mit diesen Menschen umgehen? Und auch das Land Bayern hat 2011 mit der Ausdehnung der Berufsschulpflicht für Flüchtlinge auf 21 Jahre einen großen Schritt gemacht. Das gibt Jugendlichen trotz ihres unsicheren Aufenthaltsstatus eine echte Chance. Nicht zuletzt gibt ihnen schulischer Erfolg auch ein Argument für eine dauerhafte Anerkennung in die Hand.

**SIE EVALUIEREN DIE SCHULE IN MÜNCHEN. SIE SOLL MODELL FÜR GANZ BAYERN WERDEN UND WIRD IM KLEINEN BEREITS AN 30 STANDORTEN UMGESETZT. WAS WISSEN SIE BEREITS?** Erstens: Mit Schule ist es nicht getan. Der neuralgische Punkt ist die Unterbringung, vor allem die Betreuung. Immer noch werden Jugendliche, wenn auch zum Glück meist nicht lange, in einer Kaserne untergebracht und dort zu sehr sich selbst überlassen. Im besseren Fall leben sie in Jugendwohngemeinschaften mit ständigen Ansprechpartnern. Die Vernetzung ist das A und O. Das Leben auf Basis des Ausländer- und Asylrechts führt zu enormem Koordinierungsbedarf. Von der Schule über das Amt für Wohnen, den Flüchtlingsrat und das Kreisverwaltungsreferat bis zum Kultusministerium braucht es ständige Kontakte. Denn die Verhandlungsspielräume werden größer, wenn man im Gespräch ist.

**UND AN DER SCHULE?** Die Rolle der Lehrer ist nicht zu überschätzen. Um wirksam zu arbeiten, müssen sie wissen, woher die Schüler kommen, ihre Situation kennen, ihre kulturellen Hintergründe. Mit einem normalen Lehrerdasein hat das nicht viel zu tun. In München hat man offensichtlich die Richtigen dafür gefunden.

**DER ERFOLG STEHT UND FÄLLT DAMIT, OB DIE JUGENDLICHEN AUF DEM AUSBILDUNGSMARKT UNTERKOMMEN. WIRD DAS KLAPPEN?** Entscheidend sind Praktika. Wenn sie einmal im Betrieb sind, können sie mit ihrer hohen Motivation viele Arbeitgeber überzeugen, die nicht nur nach den Noten schauen. Auch die noch nicht perfekten Deutschkenntnisse werden zum überwindbaren Hindernis, wenn man merkt: Der oder die will wirklich im Beruf Fuß fassen.

**WAS KÖNNEN DIE GEWERKSCHAFTEN TUN?** Wenn sie durch Öffentlichkeitsarbeit und Schulungen für Betriebsräte über die Hintergründe und die Situation der jungen Flüchtlinge aufklären und sich in einschlägigen lokalen Netzwerken engagieren, hilft das sehr. ■

Die Fragen stellte **JEANNETTE GODDAR**.

► **„LEHRER SEIN REICHT HIER NICHT“** – Wer den Unterricht von Lena Merl besucht, bekommt den Eindruck, motivierter können Jugendliche kaum sein. Amir, der vor seinem Aufbruch kaum je eine Schule von innen gesehen hat, aber auch Mädchen wie Yasemin, eine 20-jährige Afghanin in einem ärmellosen schwarzen Stricktop, die Haare keck hochgebunden, die auffallend vorlaut ist und viel Wert darauf legt, dass sie es zu etwas bringen will. Ihr Plan für Deutschland steht fest: „Ich will nicht Kellnerin oder Putzfrau werden. Ich habe Abitur. Hier gehe ich erst auf eine Wirtschaftsschule, dann auf die Uni.“ Lena Merl ist nicht nur versiert, den Jugendlichen etwas über gesunde Ernährung beizubringen; sie weiß auch, welche Wörter die Schüler auf Anhieb verstehen und welche sie erklären muss. Laufend bezieht sie die Kulturen, aus denen ihre Schüler stammen, ein. Was trinkt ihr in Afghanistan? Was ist mit Schweinefleisch? Und sie ist Expertin in einem Bereich, mit dem Lehrer gemeinhin nichts zu tun haben: Sie weiß, welche Behörde für welchen Jugendlichen mit welchem Aufenthaltsstatus zuständig ist und wann die Münchner Verkehrsbetriebe ihre Monatsmarken ausgeben. Wenn ihr Schultag vorbei ist, geht sie häufig auch noch zu den Vernetzungstreffen von Pro Asyl, Flüchtlingsrat und anderen.

„Lehrer sein reicht hier nicht“, unterstreicht auch Schulleiter Fincks. Nicht nur, weil es gut ist, wenn eine Lehrerin außer Schneidern auch noch Farsi kann. Die Lehrer sind ständig in Kontakt mit Schulsozialarbeitern und Schulpsychologen, aber auch mit einem Imam, der sie alle hier schon fortgebildet hat. „Manchmal ist es besser, wenn der Imam die Jugendlichen anspricht und nicht ich als Nicht-Muslim“, sagt Fincks. Denn, so viel Ehrlichkeit muss sein, so mancher hier lässt sich nicht so leicht etwas sagen – nach Jahren allein auf der Straße. Auch Sinn und Zweck einer Ausbildung müssen zuweilen vermittelt werden. „Der Druck, schnell Geld zu verdienen, ist bei manchen groß. Da müssen wir erst einmal Überzeugungsarbeit leisten“, erklärt Fincks.

**ETAPPENZIEL VORSTELLUNGSGESPRÄCH** – Matthias Delfs, Schreinermeister und Fachlehrer für Holztechnik, hat die fünf Jungs, mit denen er gerade einen Raum gestrichen hat, im Griff. „Wenn ich eine Ausbildung finde, habe ich alles, was ich will“, sagt Faschad, ein Junge aus Afghanistan. Rechts und links von ihm nicken seine Mitschüler. „Kfz-Mechatroniker“ – das Wort kommt ihm ganz flüssig von den Lippen –, „das wäre das Größte“, sagt Hussein, ein Junge aus Somalia. Ein dritter möchte in den Einzelhandel: „Meine Eltern hatten auch ein Geschäft.“ Den Glauben, mit einem Ausbildungsplatz sei alles gut, muss Delfs ihnen dann aber gleich wieder nehmen: „Wenn ihr die Sprache nicht könnt“, sagt er und wedelt mit dem immensen Wälzer in seiner Hand, auf dem in großen Lettern „Holztechnik“ geschrieben steht, „dann besteht ihr die Fachberufsschule nicht – und dann sehen wir uns hier ganz schnell wieder.“ Damit es mit der Bewerbung vielleicht klappt, hat er den Jungs – es sind wirklich nur Jungs, es sind ohnehin viel mehr Jungs als Mädchen an der Schule – sieben Regeln vermittelt: Was will der Meister von euch? Ordnung. Pünktlichkeit. Fleiß. Zuverlässigkeit, Höflichkeit. Teamfähigkeit. Respekt. Ja, aber was ist das, Respekt? „Das lernt ein Sohn von seiner Mutter“, sagt einer. „Wenn ich in der U-Bahn aufstehe“ ein anderer. Der dritte: „Keine Mütze, kein Kaugummi beim Bewerbungsgespräch.“ Ob die Jungs das draufhaben, wird Delfs sich auch nach der Schulzeit anschauen – auch Nachsorge gehört zum Programm. Oder vielleicht nicht zum Programm: „Aber wer sich

## JUGENDLICHE FLÜCHTLINGE

### Wer darf bleiben?

Im Prinzip gelten für jugendliche Flüchtlinge die gleichen Aufenthaltstitel wie für Erwachsene. Politisch Verfolgte, die nicht nachweislich bereits einen sogenannten „sicheren Drittstaat“ betreten haben, können Asyl beantragen. Wer aus einem (Bürger-)Kriegsland stammt, kann sich auf die Genfer Flüchtlingskonvention berufen. Sie erhalten einen temporären Aufenthaltstitel, der regelmäßig verlängert werden muss. Unbegleitete Minderjährige unter 16 bekommen einen Vormund und anwaltliche Unterstützung; 16- und 17-Jährige gelten als asylmündig und werden weitgehend wie Erwachsene behandelt. Immer wieder werden auch Minderjährige in Länder, die sie durchquert haben – beispielsweise Ungarn oder Italien, nicht allerdings nach Griechenland –, abgeschoben. Das, monieren Kritiker seit Jahren, stünde im Gegensatz zur UN-Kinderrechtskonvention, die Minderjährige unter besonderen Schutz stellt. Bildungsaufsteiger haben es seit einigen Jahren etwas leichter: Jugendliche, die in Deutschland erfolgreich eine Schule besucht und/oder eine Ausbildung absolviert haben, haben gute Chancen auf ein dauerhaftes Bleiberecht. ■

für Schüler interessiert, will auch wissen, was aus ihnen wird“, sagt Fincks.

Darüber, wohin es die Jugendlichen verschlägt, gibt es noch keine Statistik. Fest steht aber: Die meisten schaffen den ersehnten „Quali“, den qualifizierten Hauptschulabschluss. Einige sind bereits auf einer städtischen Realschule. Auch die ersten Lehrstellen sind gefunden: für Elektriker und im Einzelhandel; einer ist von der Deutschen Bahn zum Vorstellungsgespräch zum Lokführer eingeladen worden – ein Traum für den jungen Afghanen, der in Deutschland seinen ersten Zug gesehen hat. Lehrerin Merl sagt aber auch, dass Luft nach oben ist: „In manchen Betrieben muss noch ein offenes Ohr geschaffen werden.“ Wie auch in den Behörden: Dass ein Ausbildungsplatz nicht angenommen werden konnte, weil das Münchner Kreisverwaltungsreferat keine Arbeiterlaubnis erteilte, ist auch schon vorgekommen. ■

# Große Ernüchterung

**STADTWERKE** So haben sie sich die Energiewende nicht vorgestellt: Sinkende Strompreise machen zu schaffen, es fehlt das Geld für Investitionen. Betriebsratsvorsitzende aus den Stadtwerken Hannover, Frankfurt, Rastatt und Dinslaken berichten.

Von **RALF KÖPKE**, Energieexperte und Journalist in Essen



Foto: Michael Gintula

**STADTWERKE-BETRIEBSRATSCHEF UND AUFSICHTSRAT BÜHRE VOR DEM GASKRAFTWERK IN HANNOVER: „Wachsende Unsicherheit“**

**M**artin Bühre redet nicht lange herum: „Es hat schon Zeiten gegeben, da hat es mehr Spaß gemacht, bei uns Betriebsratsvorsitzender zu sein.“ Seit Mitte der 1990er Jahre gehört Bühre dem Betriebsrat der Stadtwerke Hannover an, seit Ende 2012 ist er Vorsitzender des Gremiums. Die Stadtwerke Hannover sind nicht irgendwer in der heimischen Energielandschaft. Die rund 2500 Mitarbeiter erwirtschafteten im vergangenen Geschäftsjahr einen Gewinn von gut 114 Millionen Euro bei einem Umsatz von 2,64 Milliarden, mit diesen Bilanzzahlen zählt der Kommunalversorger von der Leine zu den zehn größten Stadtwerken bundesweit.

Allerdings gab es bei den Hannoveranern 2012 sowohl bei Umsatz als auch Gewinn Einbußen. Was vor allem der hohen Eigenstromerzeugung geschuldet war. Die Stadtwerke verfügen über ein Kraftwerks-Portfolio von 1200 Megawatt. „Der Deckungsbeitrag, den wir in den Vorjahren mit der Erzeugung erzielt haben, sinkt“, erklärt Bühre, „einige unserer Kraftwerksblöcke sind nicht mehr im Geld.“ Denn seit gut zwei Jahren sinken die Börsenstrompreise, da immer mehr Wind-, Bio- und Solarkraftwerke ins Netz einspeisen. Mit fossiler Erzeugung können derzeit nur die wenigsten Energieversorger Geld verdienen, vor allem die modernen, flexiblen Gas- und Dampfkraftwerke (GuD) wie in Hannover stecken alle mehr oder weniger im Minus. Die Stadtwerke Hannover hatten für 150 Millionen Euro ihre GuD-Anlage im Stadtteil Linden modernisiert; wohl erst im Winter, wenn Fernwärme ausgekoppelt werden kann, wird das Kraftwerk wieder in Betrieb sein.

**WACHSENDE UNSICHERHEIT** „Wir sind in einer Sandwich-Situation“, umschreibt Bühre die wachsende Unzufriedenheit und Unsicherheit im Unternehmen. „Unsere Gewinne brechen ein, gleichzeitig gilt es finanziell relevante Vertragsklauseln gegenüber den Banken einzuhalten. Beides zusammen setzt uns mächtig unter Druck.“ Die Unsicherheit wachse, weil es derzeit kein Konzept gäbe, mit welchem Geschäftsmodell die Deckungsbeiträge aus der Erzeugungssparte kompensiert werden könnten. Bühre: „So habe ich mir die Energiewende, die ich für völlig richtig halte, nicht vorgestellt.“ Gerade die rund 800 in der Energieversorgung tätigen kommunalen Unternehmen hatten nach der Atomkatastrophe im japanischen Fukushima im Frühjahr 2011 auf einen Aufschwung gesetzt. In diesen Tagen galten sie als das künftige Rückgrat der Energiewende. Die Entscheidung der Bundesregierung, die wenige Monate zuvor beschlossene Laufzeitverlängerung für die 17 Atomreaktoren hierzulande zurückzunehmen und mit dem Jahr 2022 ein definitives Ausstiegsdatum festzulegen, bedeutete gleichzeitig eine Stärkung für dezentrale Energietechniken. „Stadtwerke sind dank ihrer Kundennähe und der guten Akzeptanz in der Bevölkerung die richtige Plattform, um erneuerbare Energien, Kraft-Wärme-Kopplung und Innovationen im

Netzsektor voranzubringen“, lautet das Credo von Uwe Leprich, dem wissenschaftlichen Leiter des Instituts für Zukunftssysteme in Saarbrücken. Stadtwerke hätten vielerorts die Hoheit über Erzeugungsanlagen sowie über Strom- und Wärmenetze, was sie auch zu einem wichtigen Partner für ländliche Regionen werden lasse.

Doch viele dieser Hoffnungen sind einer großen Ernüchterung gewichen. „Noch nie hat eine Bundesregierung ein Großprojekt derart schlecht verwaltet wie die Energiewende“, konstatierte kürzlich Energiefachmann Fritz Vorholz in der „Die Zeit“. „Wo auch immer man hinschaut: Desinteresse, Chaos, Obstruktion.“ Genau diese Situation meint Martin Bühre, der Betriebsratschef der Stadtwerke Hannover: „Wie es weitergeht bei uns, hängt im hohen Maße

*„Wie es bei uns weitergeht, hängt im hohen Maße von politischen Entscheidungen ab. Und das ist schlecht.“*

MARTIN BÜHRE

von politischen Entscheidungen ab. Und das ist schlecht.“ Noch schlechter ist, dass die Bundesregierung bislang nicht hat erkennen lassen – auch nicht im Koalitionsvertrag – wie sie das Zusammenspiel von konventionellen und erneuerbaren Energien regeln will.

Die Lösung für die fossilen Kraftwerke könnte ein neues Markt-design bringen, wie es auch ver.di fordert: Kraftwerksbetreiber würden dann nicht mehr mit der Erzeugung von Kilowattstunden Geld verdienen, sondern vor allem mit dem Vorhalten von Reserveleistung für die Netzstabilität, wenn Wind und Sonne nicht genügend Strom produzieren. Ein solches Modell war in der bisherigen Bundesregierung nicht mehrheitsfähig.

Nicht nur das Fehlen dieses Marktdesigns beklagt auch Karlheinz Kratzer, seit 2008 Betriebsratschef der N-ERGIE in Nürnberg: „Es gibt aus Berlin für die Energiewende keine Vorgaben, es wird zwar viel geredet, letztlich werden die Unternehmen aber alleingelassen.“ Das verunsichere seit Wochen die rund 2600 Beschäftigten im N-ERGIE-Konzern. Auch die Franken haben Probleme mit ihrer Erzeugungssparte. Sie sind mit 25,2 Prozent an dem neuen, 2010 in Betrieb gegangenen Gaskraftwerk Irsching 5 bei Ingolstadt beteiligt. Dank einer mit der Bundesnetzagentur und dem Übertragungsnetzbetreiber Tennet getroffenen Vereinbarung kann das Betreiberkonsortium zumindest einen Teil der Betriebskosten mit dem hocheffizienten 800-MW-Block erwirtschaften. „Das kann nicht sein“, ärgert sich Kratzer. „Umweltschädliche Braunkohlekraftwerke sind derzeit im Geld, während wir mit unseren modernen Kraftwerken rumkrebser.“ Wie in Hannover fehlt auch in Nürnberg das Geld aus der Erzeugung. Was doppelt schmerzt: „Wir stehen unter ▶



**BR-VORSITZENDE KREIS (L.) UND KRATZER, STADTWERKE RASTATT UND NÜRNBERG:**  
„Nicht die Energiewende an sich gefährdet Jobs.“

► dem Renditedruck unserer Anteilseigner, die auf eine bestimmte Ausschüttung drängen“, sagt der Betriebsratschef. „Uns fehlt das Geld, um damit in erneuerbare Energien, Bürgerkraftwerke oder den Ausbau der Verteilnetze zu investieren.“ Chancen, mit neuen Geschäftsaktivitäten die Verluste aus der Erzeugungssparte zu kompensieren, sieht Kratzer nur begrenzt: „Eine richtige zündende Idee für Geschäftsfelder, die dauerhaft neue Beschäftigung generieren, hat meines Erachtens niemand in der Energiewirtschaft.“ Was aber wichtig wäre: „Die Energielandschaft wird sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren exorbitant verändern“, lautet Kratzers Prognose.

Der Betriebsratschef ist froh, derzeit nicht gegen ein Personalabbauprogramm der Geschäftsführung kämpfen zu müssen, wie in den 2000er Jahren nach einer Fusion. Ob dieser Burgfrieden andauert, will Kratzer nicht beschwören. „Wenn die Margen und die Gewinne weiter sinken, befürchte ich, dass zuerst die Personalkosten und die Arbeitsplätze im Fokus stehen“, sagt der N-ERGIE-Betriebsratschef. Auch sein Kollege Gunter Kreis, Betriebsratschef bei den Stadtwerken Rastatt, muss sich derzeit nicht mit den Folgen eines Sparprogramms in seinem Unternehmen beschäftigen. „Dank einer neuen Organisationsstruktur und in Verbindung mit dem Interessenausgleich haben wir mittelfristig eine gute Basis für die Sicherung der Arbeitsplätze geschaffen.“

Gut 130 Mitarbeiter sind bei dem kleineren Kommunalversorger, dessen Hauptabsatzgebiet zwischen Baden-Baden und Karlsruhe liegt, beschäftigt. Bewusst vermeidet Kreis, auf die Energiewende als Wurzel allen Übels dreinzuschlagen, wie es momentan beliebt ist: „Nicht die Energiewende, sondern politische und unternehme-

rische Entscheidungen durch die jeweiligen Eigentümer der Energieversorger machen die Arbeitsplätze unsicherer“, sagt er. Bereits 1998, mit Umsetzung der Liberalisierung des deutschen Strommarktes, habe eine Verunsicherung bei den Belegschaften von Energieversorgern begonnen. Kooperationen, Reorganisationen, Optimierungsprogramme haben Tausende von Arbeitsplätzen in der Energiewirtschaft vernichtet, sagt Kreis, der auch dem Aufsichtsrat der Stadtwerke Rastatt angehört.

So hat auch der Leistungsdruck auf die Beschäftigten auf jeden Fall zugenommen, konstatiert auch Volker Kobelt, Betriebsratschef der Stadtwerke Dinslaken. Kobelt ist deshalb froh, dass die Arbeitnehmervertretung jüngst mit der Geschäftsführung eine Betriebsvereinbarung zur Suchtprävention und Suchthilfe abschließen konnte, wobei es auch um Verhaltenssuchte wie Spiel- oder Arbeitssucht geht. „Das hat manchem Vorgesetzten die Augen geöffnet.“

**STEAG-BETEILIGUNG RICHTIG\_** „Seine“ Stadtwerke am Nordwestrand des Ruhrgebiets sieht der Betriebsratschef in Energiewendezeiten gut, „weil breit genug von der Fernwärme bis zur regenerativen Eigenstromerzeugung“ aufgestellt. Keine Sorgen macht sich Kobelt derzeit, dass sich die Beteiligung der Stadtwerke Dinslaken an dem Steinkohleverstromer Steag nicht rechnet. Dinslaken gehört zu den sieben Kommunalunternehmen aus dem Ruhrgebiet, die Ende 2010 die Mehrheit an dem Traditionsunternehmen übernommen haben. „Die Beteiligung ist für mich eine absolut richtige Entscheidung gewesen“, so Kobelt. Auch wenn die Kraftwerke unter Druck geraten sind, „haben wir bislang immer unsere Ausschüttung erhalten, wie es auch die mittelfristige Finanzplanung der Steag bis zum Jahr 2017 vorsieht“, wirbt Kobelt dafür, dass die Revierkommunen die Steag demnächst komplett übernehmen: „Das rechnet sich für uns.“ Änderungsbedarf sieht der Betriebsratsvorsitzende allerdings bei der Unternehmenskultur, die „gerade in dieser Zeit ein stärkeres Miteinander und soziale Kompetenz erfordert anstatt ein einseitiges Von-oben-nach-unten-Durchreichen“. Das heißt, dass Führungskräfte künftig auch „aus dem eigenen Haus gewonnen werden müssen, anstatt von Headhuntern ausgewählte Kräfte vor die Nase gesetzt zu bekommen“.

„Wir werden noch einige Umbrüche in der Energiewirtschaft und bei so manchem Unternehmen erleben, was auch heißt, dass es zu Kraftwerksschließungen kommt“, prophezeit Reinhard Klopffleisch, Referatsleiter Energiepolitik in der ver.di-Bundesverwaltung. Der Kenner der bundesdeutschen Energielandschaft geht gleichwohl von einer guten Entwicklung für die Stadtwerke aus. „Vom technischen und energiewirtschaftlichen Know-how bis hin zur Kundennähe ist auf dieser lokalen Ebene alles vorhanden“, betont Klopffleisch. Dafür müsse aber jetzt die Politik die politischen Rahmenbedingungen schaffen – dazu zählt ver.di ein neues Marktdesign für den Kraftwerkmarkt, Anpassungen beim EEG und dem Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetz. ■

# Vorteil: Beteiligung

**ORGANIZING** Parteien, Kirchen – viele politische Akteure setzen heute auf eine Beteiligungstrategie. Dabei könnten die Gewerkschaften ihren direkten Kontakt zur Lebenswelt der Beschäftigten noch stärker ausspielen.

Von **BRITTA REHDER**, die als Politikwissenschaftlerin an der Ruhr-Universität Bochum über Interessenvermittlung und Arbeitsbeziehungen forscht



EDS-MITARBEITER PROTESTIEREN VOR DER FRANKFURTER BÖRSE GEGEN ENTLASSUNGEN DURCH IHREN ARBEITGEBER HP: Breite Aktion

Nach Angaben des DGB taten es im Jahr 2011 täglich 864 Personen in Deutschland: Sie wurden Mitglied in einer Gewerkschaft. Der Mitgliederschwund scheint abzuebben. Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, die Gewerkschaft der Polizei und die IG Metall verbuchten sogar ein Mitgliederplus. Gerade auch bei jungen Leuten unter 27 Jahren zeichnet sich eine positive Entwicklung ab. Es scheint für die Gewerkschaften also lohnend, intensiv um neue Mitglieder zu werben. Was sollten sie auch sonst tun? Eine Aktivstrategie zu haben ist allemal besser, als keine zu haben und stattdessen in bürokratischer Organisationsstarre auf sein Schicksal zu warten. Allein dadurch schon rechtfertigt sich die Debatte um das Für und Wider des Organizing. Vor diesem Hintergrund lohnt es sich auch, über die Perspektiven der Mitgliederrekrutierung und -mobilisierung in stürmischen Zeiten nachzudenken. Wie so oft gibt es dabei Licht und Schatten. Dazu hier nun drei Thesen zur Diskussion.

### *1. Die derzeit in vielen westlichen Industrienationen zu beobachtende Sparpolitik kann für die Gewerkschaften organisationspolitisch eine Ressource sein, sofern es ihnen gelingt, politische Apathie in Mobilisierung umzulenken.*

Im Zuge von nationaler und europäischer Austeritätspolitik wird auf nicht absehbare Zeit der finanzielle Handlungsspielraum des Staats weiter beschränkt werden – und zwar auf allen Ebenen. Mit der Austerität als fiskalpolitischem Regime wird derzeit in vielen westlichen Industrienationen die Logik des politischen Handelns darauf ausgerichtet, eine strikte staatliche Sparpolitik durchzusetzen, einen ausgeglichenen Staatshaushalt zu erzielen oder zumindest in deutlichem Umfang Schulden abzubauen. Beschlossen wurde dies in Deutschland 2009 mit der Schuldenbremse, die Bund und Ländern verbindliche Vorgaben zur Reduzierung des Haushaltsdefizits macht. Auch auf europäischer Ebene regiert das Austeritätsdenken, wenn man sich die Sparauflagen vor Augen hält, die die EU-Kommission den Krisenländern Südeuropas auferlegt.

Was die Folgen dieser Sparpolitik betrifft, stehen wir noch ganz am Anfang eines Prozesses, von dem mehr oder weniger der gesamte öffentliche Sektor betroffen sein wird: die Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst, der Bereich öffentlicher Investitionen sowie die wohlfahrtsstaatlichen

Sicherungssysteme. Alle Bürgerinnen und Bürger spüren es, wenn Brücken wegen Einsturzgefahr gesperrt, Museen geschlossen oder die Öffnungszeiten von Behörden verkürzt werden. Dessen ungeachtet gilt jedoch: Die Folgen abnehmender staatlicher Handlungsfähigkeit werden in der Gesellschaft asymmetrisch verteilt sein. Diejenigen, die den Staat am meisten brauchen, weil er zum Beispiel ihre Niedriglöhne aufstockt, werden ihn auch am schmerzvollsten vermissen. Am Beispiel des US-amerikanischen „Government Shutdown“ ließ sich dies in zugespitzter Form beobachten. Skurrilerweise berichteten die deutschen Medien vor allem darüber, dass Nationalparks geschlossen werden und Lady Liberty das Licht ausmacht. Dramatischer hingegen war, dass Gehälter nicht ausgezahlt und Lebensmittelmarken verspätet verteilt wurden.

So zynisch es klingen mag: Für alle gewerkschaftlichen Organisierungsbemühungen können die Austeritätspolitik und ihre asymmetrischen Verteilungseffekte eine Ressource sein, weil sie einen Mobilisierungsschub und neue politische Koalitionen mit anderen gesellschaftlichen Gruppen ermöglichen. In einigen südeuropäischen Krisenländern findet dies ja statt. Gleichwohl gilt: Politische Mobilisierung ist kein selbstverständliches Resultat der Krise. Denkbar ist auch die Zunahme politischer Apathie. Dies ist in den USA seit Langem zu beobachten, und zwar bis weit in die Mittelschicht hinein. Auch Deutschland kann davon ein Lied singen. Die Wahlbeteiligung ist hierzulande tendenziell rückläufig. An dieser Grundtendenz ändert sich auch dadurch nichts, dass sie bei der jüngsten Bundestagswahl tendenziell höher lag als zuvor. Und viel wichtiger noch: Die Nichtwähler bzw. die Nichtwählerinnen verteilen sich nicht gleichmäßig über alle gesellschaftlichen Gruppen und Schichten. Vielmehr konzentrieren sie sich am ärmeren sozialen Rand. Die Selbstinszenierung einiger Intellektueller vor der Bundestagswahl als wahlmüde hat zwar eine gesellschaftliche Debatte entfacht; repräsentativ für das Phänomen des Nichtwählens sind die Herren Sloterdijk oder Precht hingegen nicht.

Es stellt sich die Frage, ob, unter welchen Bedingungen und mit welchen Instrumenten die Gewerkschaften drohende politische Apathie verhindern und in soziale Mobilisierung umlenken können. Diese Frage bereitet auch den politischen Parteien links der Mitte Kopfzerbrechen. Trotz der Erfahrungen aus der Finanzkrise und der Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt, die zuletzt nicht einmal mehr vom „mitfühlenden Liberalismus“ gelegnet wurden, dümpelt die Sozialdemokratie regelmäßig bei 20 bis 25 Prozent herum. Und die Partei „Die Linke“ zelebriert sich nach der Bundestagswahl zwar lautstark als drittgrößte Fraktion. Ihre Stärke resultiert allerdings vor allem aus der Schwäche der Grünen und der Nahtoderfahrung der FDP. Die Gewerkschaften stehen also nicht allein vor dieser Herausforderung, kleiner wird sie dadurch allerdings nicht.

### *2. Auch viele andere politische Akteure setzen heute auf eine Beteiligungsstrategie. Die Gewerkschaften verfügen über den großen Vorteil, dass sie durch ihre betriebliche Verankerung einen direkten Kontakt zur Lebenswelt der Beschäftigten haben, den viele politische Parteien nicht mehr herstellen können.*

Die Gewerkschaften, die von der Partizipationsstrategie Gebrauch machen, schwimmen auf einer Beteiligungswelle mit, die heute an vielen Orten des politischen Systems eine wachsende Rolle spielt: Die Verwaltungen lassen Bürgerhaushalte aufstellen und darüber abstimmen; im Deutschen Bundestag hat die erste Enquetekommission mit Online-Bürgerbeteiligung gearbeitet; die Zahl der Volksentscheide auf lokaler und föderaler Ebene wächst rasant; die Parteien befragen ihre Mitglieder zu ihrem Spitzenpersonal und die SPD jetzt auch zum Koalitionsvertrag mit der CDU/CSU.

„Mitschwimmen“ ist dabei positiv besetzt: Es ist besser, auf einer Welle mitzuschwimmen und sie dadurch zu gestalten, als sie zu verschlafen und an sich vorbeirauschen zu lassen. Gegenüber den politischen Parteien haben die Gewerkschaften einen entscheidenden Vorteil: Über die Betriebsräte haben sie in vielen Bereichen der Wirtschaft (noch) eine relativ große Nähe zu den Betrieben und damit zu einer zentralen Lebenswelt der Bürgerinnen und Bürger. Gerade eine beteiligungsorientierte Organizing-Strategie kann und muss mit diesem Pfund wuchern. Die Niedriglöhnerin trifft in ihrem Leben wahrscheinlich eher einen Gewerkschafts- als einen Parteifunktionär. So sollte es bei einem beteiligungsorientierten Arbeitnehmerverband jedenfalls sein.

Der Vorteil der Gewerkschaften liegt darin, dass sie über eine betriebsnahe Ausgestaltung der Beteiligungsorientierung potenziell auch solche Bevölkerungsgruppen erreichen, die sich ansonsten eher selten an direktdemokratischen und partizipativen Entscheidungsverfahren beteiligen, also z.B. die erwähnte Niedriglöhnerin. Denn üblicherweise gelten auch hier die gleichen Asymmetrien wie beim Wählen. Wer nicht wählt, liest wahrscheinlich nicht nur nicht Peter Sloterdijk, sondern er oder sie geht wahrscheinlich auch nicht zum Volksentscheid und organisiert sich erst recht nicht in einer Bürgerinitiative. Hier könnten die Gewerkschaften über echte und ernst gemeinte Beteiligungsverfahren jenseits der Mitgliederrekrutierung einen wichtigen Beitrag zur Integration politikabstinenter Bürgerinnen und Bürger leisten.

Gleichwohl gilt auch: Beteiligungsversprechen werden ganz schnell enttäuscht. Und es ist ja kein Zufall, dass die Bürgerbeteiligung ausgerechnet in den Zeiten gefördert wird, in denen es vor allem darum geht, Mängel zu verwalten und über finanzielle Kürzungsmaßnahmen zu entscheiden. Da stellt sich schon die Frage, ob nach mehr Beteiligung gerufen wird, weil und wenn die Organisationsspitzen ihre internen Konflikte und Legitimationskrisen nicht mehr aushalten können und wollen. Dieses Motiv ist keineswegs illegitim, im Gegenteil. Gerade, wenn die Entscheidungen besonders wehtun, kann Partizipation als Legitimationsgrundlage unverzichtbar sein. Aber am Ende wird auch etwas dabei herkommen müssen. Wenn Beteiligung immer nur bedeutet, zwischen Pest und Cholera auszuwählen, und wenn Mobilisierung immer nur bedeutet, vergeblich gegen extern gesetzte Strukturen anzurennen, erschöpft sich diese Ressource schnell. Auch das kann man in Südeuropa derzeit beobachten.

*3. Jede Beteiligungsstrategie wird damit umgehen müssen, dass Solidarbeziehungen kleinräumiger werden. Im Zuge dessen können die auf Partizipation angelegten Revitalisierungsbemühungen auch beinhalten, dass antieuropäische und rechtspopulistische Stimmen lauter werden.*

Beteiligungsorientierte Strategien funktionieren am besten, wenn sie kleinteilig organisiert sind: in der Kommune, in der lokalen Protestinitiative, am Produktionsstandort. Auch die ökonomische Theorie geht davon aus, dass kollektives Handeln in kleinen Gruppen leichter ist als in großen Gruppen. Jeder sieht die unmittelbaren Vor- und Nachteile. Außerdem diszipliniert der Mechanismus der sozialen Kontrolle, Trittbrettfahrer werden leichter sanktioniert. Die Vorteile der kleinen Gruppe liegen auch darin, dass komplizierte Beratungs- und Abstimmungsverfahren effizient organisiert werden können. Die Mitgliedschaftslogik einer Beteiligungsgewerkschaft entwickelt dadurch eine gewisse Tendenz zur Kleinräumigkeit. Das Spannungsfeld aus lokaler (betrieblicher) und globaler (überbetrieblicher) Rationalität war für die Gewerkschaften immer schon ein Problem. Dieses wird indessen nicht kleiner, wenn die Solidarbeziehungen enger und die Herausforderungen größer werden. Wie soll eine beteiligungsorientierte Gewerkschaft z.B. auf die Krise Europas reagieren? Die deutschen Arbeitnehmerverbände waren immer ausgesprochen integrationsfreundlich. Ob die Hoffnungen auf ein soziales Europa nun als realistisch betrachtet werden können oder nicht, ist an dieser Stelle unerheblich. An vielen Orten Europas erleben wir indessen antieuropäische, nationalistische, separatistische und rechtspopulistische Strömungen. Auch diese machen vor Deutschland nicht halt, wenn „wir mal wieder für die Griechen bezahlen“ sollen. Der Erfolg der neu gegründeten Alternative für Deutschland (AfD) spricht Bände und hat seinen Zenit wahrscheinlich noch nicht erreicht. Eine beteiligungsorientierte Gewerkschaft wird wohl damit rechnen müssen, dass im Zuge ihrer Revitalisierungsbemühungen auch solche Stimmen lauter werden – ob in den Betrieben oder auf der Straße. Und sie wird einen Weg finden müssen, diese Stimmen zu kanalisieren. Aber vielleicht ist auch dafür der partizipative Weg der bessere Weg. ■



Foto: Doro Schmitz  
Uwe Dieter Steppuhn leitet seit 26 Jahren die Studienförderung und geht zum 31.12. in Rente.

## ZUR SACHE

# Uwe Dieter Steppuhn über Herausforderungen für die Studienförderung

*„Die Struktur des Bachelor- und Masterstudiums verengt die Räume für gewerkschaftliches und gesellschaftliches Engagement der Studierenden.“*

Als 1987 die Abteilung Studienförderung eingerichtet wurde, prägten ihr Profil Stipendiatinnen und Stipendiaten, die aus dem Arbeitsleben kamen und eine Berufsausbildung mitbrachten, darunter jene klassischen Studierenden des zweiten Bildungsweges, die ihr Abitur nachholen und ein Studium ergreifen. Und jene, die über eine Aufnahmeprüfung an der Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik, HWP, auch ohne Abitur Zugang zu einem Studium erhalten.

Heute hat sich das Profil der Studienförderung der Hans-Böckler-Stiftung ausdifferenziert, auch weil wir neue Zielgruppen definiert und angesprochen haben. So brachte die friedliche Revolution in Ostdeutschland neue Herausforderungen und eine sich verändernde Zusammensetzung der Stipendiatenschaft mit. Anders als im Westen wurde ein spezielles Bewerbungs- und Auswahlverfahren etabliert, das sich an Studierende richtete, die vormals keine Bindung an FDGB-Gewerkschaften hatten. Viele aktive Mitglieder der Studentenräte bewarben sich. Der Aufbau der Studienförderung in Ostdeutschland mit dem Ziel, 300 Stipendien zu vergeben, konnte zügig vorangebracht werden. Doch mussten Brücken gebaut werden zwischen den westdeutsch geprägten Gewerkschaften und den ostdeutschen Stipendiatinnen und Stipendiaten, weil beide Seiten aneinander nur ein geringes Interesse zeigten. Hier mussten wir aktiv einen Prozess des Kennenlernens und der Zusammenarbeit initiieren, der relativ lange dauerte, aber letztendlich erfolgreich verlief.

2007 haben wir die Böckler-Aktion Bildung ins Leben gerufen zur Unterstützung von jungen Menschen, die in ihren Familien die Ersten waren, die studierten. Dies wurde möglich dank einer verbesserten Finanzierung der Begabtenförderungswerke durch das Bundesbildungsministerium. Die Böckler-Aktion Bildung mit bisher

beachtlichen 800 Stipendien richtet sich an begabte junge Menschen aus Familien, die sich ein Studium ihrer Kinder schlicht nicht leisten können. Doch hat sich das Milieu gewandelt. Brachten vor 30 Jahren die meisten Stipendiatinnen und Stipendiaten vielfältige Erfahrungen aus der gewerkschaftlichen Jugendarbeit und der betrieblichen Interessenvertretung mit, stehen die „Neuen“ oft noch am Anfang eines gewerkschaftlichen und gesellschaftspolitischen Engagements. Mit einem hohen Anteil an Migrantinnen und Migranten sowie einem deutlichen Interesse an natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fächern bereichern sie die Studienförderung, stellen aber auch neue Anforderungen an Beratung und Studienbegleitung.

Weitreichende Folgen für die Studienförderung hat die Bachelor- und Master-Studienstruktur, die wir für missglückt halten. Denn die modularisierte, verschulende Gestaltung des Studiums verengt die Zeitbudgets der Studierenden. Sie verkleinert die Räume für gewerkschaftliches und gesellschaftspolitisches Engagement und rüttelt somit an den Grundfesten gewerkschaftlicher Studienförderung. Deshalb diskutieren wir mit unseren Stipendiaten über die künftige Bewertung ihres gesellschaftspolitischen und sozialen Engagements im Kontext dieser neuen Studienbedingungen einerseits und der Förderdauer andererseits. Gleichzeitig müssen wir die Angebote unserer unverzichtbaren ideellen Förderung – der politischen und persönlichkeitsbildenden Seminare – zeitlich und inhaltlich auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen.

Jüngste „Förderlinie“ ist der dritte Bildungsweg, bei dem es künftig verstärkt darum gehen wird, Berufserfahrene ohne Abitur darin zu unterstützen, ein Studium zu beginnen und es erfolgreich zu absolvieren. Hier entwickeln wir Qualifizierungs- und Beratungsan-

## WIR – DIE HANS-BÖCKLER-STIFTUNG



Foto: Ulrich Baatz

gebote für die Vorbereitung auf das Studium und für die Studieneingangsphase. All diese Neuerungen haben wir auf den konzeptionellen Fundamenten der gewerkschaftlichen Studienförderung aufgebaut: Zu den Eckpunkten zählen, dass materielle und ideelle Förderung eine Einheit bilden; dass wir bei der Auswahl unserer Stipendiatinnen und Stipendiaten deren Leistungsbereitschaft genauso wie deren Engagement als förderungswürdig bewerten. Dazu zählt auch ein dynamisches Verständnis von Begabung als Lern- und Entwicklungsprozess. Und dass wir uns nachdrücklich um die Öffnung der Hochschulen für Berufserfahrene bemühen. Diese Kontinuität schließt wiederkehrende Konflikte nicht aus – etwa über die Förderdauer eines Stipendiums.

Die Studienförderung der Hans-Böckler-Stiftung mit ihren derzeit 2700 pro Jahr geförderten Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie mit 550 Vertrauensdozentinnen und -dozenten kann sich sehen lassen. Das dokumentieren eindrucksvoll die Ergebnisse von zwei Befragungen unserer Altstipendiatinnen und Altstipendiaten, deren Titel das Besondere der gewerkschaftlichen Studienförderung unterstreichen: „Karrieren außer der Reihe“ und „Die etwas andere Bildungselite“. Das spornt an und verpflichtet. ■

## Die Schul-Managerin

Mit einer Auflage von 10 000 Stück ist das Themenheft zur Arbeitswelt zum Beginn des Schuljahres erschienen. Jetzt muss schon die zweite Auflage gedruckt werden. Über die hohe Nachfrage freut sich vor allem Anke Thiel. In der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit hat die Diplom-Pädagogin in den vergangenen zwei Jahren in enger Zusammenarbeit mit der DGB-Initiative Schule und Arbeitswelt Böckler Schule aufgebaut und kräftig die Werbetrommel gerührt, etwa auf der Lehrer-Messe didacta. Sie steuert zudem die Produktion der Themenhefte und Unterrichtseinheiten, die didaktischen Standards entsprechen. „Damit setzen wir denjenigen Unternehmen und Wirtschaftsverbänden etwas entgegen“, sagt Thiel, „die mit einseitigen Materialien versuchen, Schüler zu indoktrinieren.“ Und getreu dem Stiftungsmotto „Fakten für eine faire Arbeitswelt“ bringt sie Inhalte in die Schulen, von denen die Schüler später als Arbeitnehmer profitieren. ■

### PROJEKT BÖCKLER SCHULE

Anke Thiel, Telefon: 02 11/77 78-151, anke-thiel@boeckler.de

[www.boeckler-schule.de](http://www.boeckler-schule.de)

# BRIC-Investoren besser als ihr Ruf

**WORKSHOP** Die Böckler-Studie BRICINVEST zeichnet ein eher positives Bild der Investoren aus Brasilien, Russland, Indien und China.

Globalisierung ist längst keine Einbahnstraße mehr: Den Deutschen kommen immer häufiger finanzstarke Global Player aus den BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China entgegen. Sie eröffnen hierzulande Dependancen und übernehmen kriselnde Unternehmen. Vorbehalte gegenüber den Investoren aus Fernost („Die wollen nur unser Know-how abgreifen“) halten der Empirie nicht stand, so das Fazit des Workshops „Investoren aus den BRIC-Staaten“ in Düsseldorf, bei dem erste Ergebnisse der Böckler-Studie BRICINVEST diskutiert wurden. Beispiel chinesische Anleger: „Sie sind industrielle Anleger mit langfristigem Interesse und machen in den Unternehmen teilweise Investitionen, die von deutschen Besitzern jahrelang nicht getätigt wurden“, bilanzierte Wolfgang Müller von der IG Metall Bayern. Allerdings beklagen die Betriebsräte, dass sie keinen direkten Kontakt zu den Chefs in fernen Firmenzentralen bekommen, was die Mitbestimmung eher erschwert.

Martin Franz, Universität Marburg, summierte 42 000 durch BRIC-Investitionen geschaffene Jobs, wobei mit 19 000 die meisten auf indische Firmen entfallen, 14 000 auf chinesische, 6600 auf russische und 1800 auf brasilianische. Dazu gehören der brasilianische Kunststoffhersteller Braskem, die chinesische SANY Group, die den Betonpumpenhersteller Putzmeister schluckte, der indische Aluminiumproduzent Novelis und die in russischem Mehrheitsbesitz befindliche Luitpoldhütte AG in Amberg.

An die ersten Kontakte zu japanischen Investoren in den 70er und 80er Jahren fühlte sich Karl-Uwe Büttof vom NRW-Wirtschaftsministerium erinnert: „Damals hieß es auch: Wieso holen wir uns die Konkurrenz ins Haus?“ Heute gebe es 500 japanische Unternehmen in Nordrhein-Westfalen mit über 30 000 Arbeitsplätzen, davon sind allein 320 Firmen in Düsseldorf.

Achim Vanselow vom DGB NRW stimmte der positiven Einschätzung zu: „Bei den BRICs gibt es keinen Grund zur Sorge, dass etwas in die falsche Richtung läuft“, sagte er. Er plädierte für eine „höhere Rationalität“ in der Einschätzung der neuen Investoren. Positiv waren auch die Erfahrungen, die Karl Krause, Vorstandschef der Kiekart AG, des Weltmarktführers für Schließsysteme bei Autos, und der dortige Betriebsratsvorsitzende Uwe Höhndorf seit 2012 mit dem neuen Hauptaktionär Hebei Lingyun Industrial, einem börsennotierten Automobilzulieferer aus Peking, gemacht haben. Betriebsrat Höhndorf erlebte einen für Arbeitnehmerfragen aufgeschlossenen chinesischen CEO, Krause spürte „keine Einflussnahme



**LUITPOLDHÜTTE IN AMBERG HAT RUSSISCHEN MEHRHEITSVESTOR; AUTUZULIEFERER KIEKERT AG MIT CHINESISCHEM AKTIONÄR:**  
Mangel an interkulturellem Verständnis



Fotos: Stefan Kieker; Nico Kurth/dpa

auf das Tagesgeschäft“. Dagegen habe bei der Linde Hydraulics in Aschaffenburg „jeder Geschäftsführer einen Chinesen an seiner Seite“, seit Weichai Power, eines der führenden Unternehmen der Nutzfahrzeug- und Automobilzulieferindustrie in China, 2012 eine 70-prozentige Beteiligung an dem Unternehmen erwarb, berichtete Betriebsrat Robert Hock.

Mit mehrtägigen China-verstehen-Kursen sei die Linde-Belegschaft über die kulturellen Unterschiede aufgeklärt worden. Das ist bitter nötig, aber längst nicht selbstverständlich: Robert Hermann von Germany Trade & Invest, der Wirtschaftsfördergesellschaft des Bundes, hält sogar die interkulturellen Unterschiede für die größten Herausforderungen bei BRIC-Investitionen. Dass es in Deutschland eine Mitbestimmung gibt, sei dagegen „kein relevanter Entscheidungsfaktor“ für oder gegen Investitionen, sagte er. ■

Von **CARMEN MOLITOR**, Journalistin in Köln

## MEHR INFORMATIONEN



Langfassung des Beitrags unter:  
[www.magazin-mitbestimmung.de](http://www.magazin-mitbestimmung.de)

**KONZERNTÖCHTER IM ABSEITS?** Arbeitnehmerrechte in der Globalisierung, Ausgabe 3/2013 Magazin Mitbestimmung. Beitrag über Bric-Investoren unter <http://bit.ly/1bG1p6L>



DGB-BUNDESVORSTAND BUNTENBACH, IG-METALL-BEZIRKSLEITER GIESLER, NRW-MINISTERIALER MATZDORF: „Große Empörung“

## Werkverträge als Massenphänomen

**FACHTAGUNG** Der Fremdfirmeneinsatz auf dem Werksgelände hat dramatische Züge angenommen. Die neue Regierung will handeln.

Auch wenn sich Gewerkschafter mit Erfolg gegen Schein-Werkverträge stemmen, auch wenn BMW die Zahl der Werkverträge zurückfährt und bei der Meyer-Werft in Papenburg der bundesweit erste Tarifvertrag speziell für Werkvertrags-Arbeitnehmer geschlossen wurde: Das Thema Werkverträge muss auf den Tisch der neuen Regierungskoalition. „Der Missbrauch hat schnell dramatische Züge angenommen“, sagte DGB-Vorstandsmitglied Annelie Buntenbach auf der Fachtagung „Fremdfirmeneinsatz auf dem Werksgelände“ der Hans-Böckler-Stiftung und des DGB-Projektes ‚Faire Mobilität‘ in Dortmund.

Wurden etwa in der Elektro- und Metallbranche einst periphere Leistungen wie das Warten von Maschinen über Werkverträge eingekauft, ist inzwischen auch Bedienpersonal an den Maschinen über Werkverträge beschäftigt, Lohndumping inklusive. Mit dazu beigetragen hat, dass die Unternehmen von der teils regulierten Leiharbeit zu Werkverträgen umschwenkten. „Das ist ein Massenphänomen“, sagt auch Roland Matzdorf vom Arbeitsministerium in NRW.

In der Fleisch- und in der Bauindustrie, den typischen Entsendebranchen, sieht es noch weit schlimmer aus. Auf Kosten von Arbeitnehmern habe falsch verstandene europäische Freizügigkeit für katastrophale Zustände gesorgt, sagt IG-BAU-Gewerkschafter Frank Schmidt-Hullmann. So würden etwa Arbeiter aus Rumänien zum dort geltenden Mindestlohn von monatlich umgerechnet knapp 180 Euro angeheuert. Bei quer über Europa verteilten Ketten aus bis zu 14 Subunternehmen könne niemand mehr feststellen, wer verantwortlich sei und mitverdient. In der Fleischindustrie liegt die Quote von Werkvertragnehmern zu Stammbeschäftigten im Schnitt

bei 2 : 1, in einzelnen Betrieben deutlich höher, so Bernd Maiweg von der NGG in Gütersloh. Konsequenz: „Deutschland ist hier zum Billiglohnland verkommen. Qualität, Innovationen, Nachwuchsfachkräfte – Fehlanzeige. Die Branche ist kaputt“, sagt Maiweg.

Die rechtlichen Möglichkeiten von Betriebsräten sind begrenzt. „Das Entdecken von Schein-Werkverträgen verlangt detektivische Arbeit“, beschreibt Knut Giesler, NRW-Bezirksleiter der IG Metall, die Praxis. Hier und da gelang es, Werkvertrags-Arbeitnehmer zu organisieren. Die Gewerkschaft NGG war mit Skandalisierungen erfolgreich. „Als die Empörung der Öffentlichkeit groß genug war, haben einzelne Unternehmen eingelenkt“, berichtete Bernd Maiweg.

Das Thema ist nun Teil des Koalitionsvertrags. Angesichts skandalöser Zustände bei Fleischzerlegern hatte Bundeskanzlerin Angela Merkel Änderungsbedarf attestiert und der Bundesrat für Rückendeckung gesorgt. Auf Initiative rot-grün regierter Länder hatte die Länderkammer Ende September einen Gesetzesvorschlag verabschiedet, mit dem sich der neue Bundestag absehbar befassen muss. Inzwischen haben die Verhandlungsdelegationen das Ziel, den „Missbrauch von Werksvertragsgestaltungen (zu) verhindern“ in den Koalitionsvertrag aufgenommen. Sie wollen den missbräuchlichen Einsatz von Fremdpersonal schärfer kontrollieren und verfolgen lassen. Und sie beabsichtigen die Unterrichtsrechte der Betriebsräte sicher zu stellen, wobei sie hinter den Vorschlägen der rot-grün regierten Länder zurückbleiben. Aber auch damit ist das Thema nicht beendet. „Wir müssen verhindern, dass Firmen ihre Spuren verschleiern und Arbeitnehmer im Zickzack durch ganz Europa schicken“, sprach DGB-Vorstandsmitglied Annelie Buntenbach ein weiteres Feld an. Sie forderte, die Weitervergabe von Aufträgen auf wenige Unternehmen zu beschränken. Außerdem müsse es eine Haftung für Generalunternehmer geben, damit Auftraggeber bei Verstößen nicht mehr so leicht davonkommen. ■

Von **DIRK SCHÄFER**, Journalist in Dortmund

# Aufwertung von Sorgearbeit

**WSI-GLEICHSTELLUNGSTAGUNG** Pflege- und Erziehungsberufe sind bekanntlich eine Domäne von Frauen. Dabei sorgt die hohe Nachfrage nach Pflege bisher nicht für höhere Löhne, die Lücke wird vielfach mit atypischer Beschäftigung gefüllt.

Keine Gesellschaft kann ohne fürsorgende Tätigkeiten auskommen. Kranke müssen versorgt, Kinder betreut, Gebrechliche gepflegt werden. Für eine fürsorgliche Praxis muss ausreichend Zeit und Geld bereitgestellt werden. Doch wie viel ist derzeit unserer Gesellschaft Fürsorge wert? Ob in Familien, in Betreuungsnetzwerken oder als Dienstleistung – bisher sind es überwiegend Frauen die versorgen, betreuen und pflegen, was ihre Lebensläufe prägt und vielfach Spuren in ihren Berufsbiographien hinterlässt. Die Folgen dieser Ungleichverteilung von Fürsorgearbeit und geringer Bezahlung standen im Fokus der diesjährigen Gleichstellungstagung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) unter dem Titel „Zeit und Geld für eine fürsorgliche Praxis!“

Derzeit, so WSI-Direktorin Brigitte Unger, stelle sich die Frage, ob die Pflege in Zukunft stärker marktvermittelt organisiert werde und für Berufstätigkeit sorgen könnte oder ob Menschen dank kürzerer Arbeitszeit künftig mehr Zeit für fürsorgende Arbeiten neben ihrer beruflichen Tätigkeit haben werden. Klar wurde im Laufe der Tagung, dass modernen Gesellschaften die Fürsorge nicht allzu viel wert ist. Dabei gehört die fürsorgliche Praxis einfach zum Leben dazu: Von Geburt an sind Menschen immer wieder auf Unterstützung und Hilfe angewiesen. Fürsorgliche Praxis ist immer mehr als nur Arbeit, sagt Eva Senghaas-Knobloch, Soziologin an der Universität Bremen. „Denn Fürsorge ist immer mit dem Ethos der Anteilnahme und Verantwortung verbunden.“ Bewältigt wird die Sorge um ältere Menschen auf unterschiedliche Weise. Der Staat sorgte für Freistellungsregelungen, die Menschen die Möglichkeit geben, die eigenen Eltern zu Hause zu pflegen. Doch dieses Modell hat seine Tücken. Denn wer sich freistellen lässt, so Senghaas-Knobloch, ist ökonomisch nicht abgesichert.

Zum anderen wird die Sorgelücke mit atypischer Beschäftigung gefüllt. Rund zwei Prozent der Pflegerinnen in Industrieländern sind Migrantinnen, die informell beschäftigt sind. Hinzu kommen diejenigen die offiziell in der Pflege arbeiten: Rund 89 Prozent der Beschäftigten in der Pflege sind Frauen. In Pflegeheimen arbeiten 60 Prozent Teilzeit, in der ambulanten Pflege sind es laut Senghaas-Knobloch 70 Prozent. Die Löhne sind kaum existenzsichernd. Das Fazit der Soziologin: „Die hohe Nachfrage sorgt bei der Pflege nicht für höhere Löhne, sondern führt zu mehr atypischer Beschäftigung.“

Die finanzielle Situation sieht gerade in der Altenpflege nicht sonderlich gut aus. Die meisten Beschäftigten sind unzufrieden mit ihrer Bezahlung. Im Schnitt, so erläutert WSI-Tarifexperte Reinhard Bispinck den WSI-Lohnspiegel, liegen die Verdienste in der Altenpflege bei 2190 Euro brutto, Altenpflegehelferinnen verdienen 1890 Euro brutto. Die Tarifbindung ist gering. Viele Pflegerinnen empfinden ihre Arbeit als psychisch stark belastend. Gleichzeitig ist allerdings die Zufriedenheit mit der Art der Arbeit hoch.

Jan Wulf-Schnabel, Professor an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen in Berlin, kann das bestätigen. „Sorgearbeit fordert viel Subjektives von den Fachkräften.“ In der Industrie, so Wulf-Schnabel, würden Produktionsbedingungen immer zum Thema gemacht. „Aber dieser Kern der Sorgearbeit ist bei uns kein Thema.“ Schnabel stellt außerdem fest: „Es gibt kaum kollektiven Protest unter den Beschäftigten.“ In der Behindertenhilfe wäre ein Streik sogar strafbewehrt, denn er wäre eine Verletzung der Gewährleistungspflicht. Letztlich, so Schnabel, heißt es „entweder mitmachen oder aussteigen“.

Von **KARIN FLOTHMANN**, Journalistin in Berlin



**FÜRSORGE IST ALLTAG; WISSENSCHAFTLER SENGHAAS-KNOBLOCH (O.), WULF-SCHNABEL:** 89 Prozent Frauen in der Pflege

**TIPPS & TERMINE****PFLEGE UND BERUF**

Ein Jahr nach Inkrafttreten des Familienpflegezeitgesetzes ziehen die Hans-Böckler-Stiftung und die Evangelische Akademie zu Berlin Bilanz, was es den Betroffenen tatsächlich gebracht hat.

**VERANSTALTUNG  
AM 21. JANUAR  
IN BERLIN**

Evangelische Akademie zu Berlin  
Silke Ewe  
Telefon: 0 30/2 03 55-407  
ewe@eaberlin.de

**ÜBERGÄNGE IN DIE RENTE**

Ansätze für die Gestaltung flexibler Übergänge in die Rente, die ein abgesichertes Leben im Alter sicherstellen, werden vorgestellt und diskutiert.

**FACHTAGUNG  
VOM 30. BIS 31. JANUAR  
IN HANNOVER**

Hans-Böckler-Stiftung  
Steffi Nohl  
Telefon: 02 11/77 78-123  
steffi-nohl@boeckler.de

**40 JAHRE SOLIDARITÄTSFONDS**

Seit nach dem Militärputsch in Chile 1973 der Solidaritätsfonds der Hans-Böckler-Stiftung gegründet wurde, hat sich seine Arbeit gewandelt. Die Konferenz zieht Bilanz.

**KONFERENZ  
AM 31. JANUAR  
IN DÜSSELDORF**

Hans-Böckler-Stiftung  
Jens Becker  
Telefon: 02 11/77 78-133  
jens-becker@boeckler.de

**COLLOQUIUM ARBEITS- UND SOZIALRECHT**

Wissenschaftlichem Nachwuchs im Arbeits- und Sozialrecht wird Gelegenheit zum Austausch, Kennenlernen und zu einer rechtspolitischen Diskussion gegeben.

**COLLOQUIUM  
VOM 6. BIS 7. FEBRUAR  
IN KASSEL**

Hans-Böckler-Stiftung  
Nadine Zeibig  
Telefon: 02 11/77 78-237  
nadine-zeibig@boeckler.de

**KONFERENZ FÜR AUFSICHTSRÄTE**

Der Leitgedanke der 10. Konferenz für Aufsichtsräte in börsennotierten Unternehmen lautet „Demokratie, Freiheit, Verantwortung und Mitbestimmung“ und wird unter anderem mit dem Bundestagspräsidenten Norbert Lammert diskutiert.

**KONFERENZ  
VOM 12. BIS 13. FEBRUAR  
IN BERLIN**

Hans-Böckler-Stiftung  
Lasse Pütz  
Telefon: 02 11/77 78-311  
lasse-puetz@boeckler.de

**HOCHSCHULPOLITISCHES FORUM**

Die Öffnung der Hochschulen führt zu einer Diversifizierung der Bildungswege und verändert zugleich die Zusammensetzung der Studierenden. Die Veranstaltung thematisiert die Folgen für die Studienberatung, Studienfinanzierung und Studienförderung.

**VERANSTALTUNG  
VOM 20. BIS 21. FEBRUAR  
IN BERLIN**

Hans-Böckler-Stiftung  
Stephanie Telaar  
Telefon: 02 11/77 78-633  
stephanie-telaar@boeckler.de

**IMK-FORUM 2014**

Diskutiert werden Konzepte europäischer Staatsfinanzierung vor dem Hintergrund der Schuldenbremse und des Fiskalpaktes.

**VERANSTALTUNG  
AM 27. MÄRZ  
IN BERLIN**

Hans-Böckler-Stiftung  
Stephanie Telaar  
Telefon: 02 11/77 78-633  
stephanie-telaar@boeckler.de



\* Weitere Veranstaltungstipps unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) und Fachtagungen für Aufsichtsräte unter [www.boeckler.de/29843.htm](http://www.boeckler.de/29843.htm)

## Michael Guggemos folgt Nikolaus Simon



Fotos: Frank Rumpenhorst

Auf seiner Sitzung am 15. November hat der Vorstand der Hans-Böckler-Stiftung Michael Guggemos als Sprecher der Geschäftsführung der Stiftung berufen. Der 57-Jährige folgt Nikolaus Simon, der zum Jahresende aus diesem Amt ausscheidet. Nach einem Studium der empirischen Kulturwissenschaft, Politikwissenschaft und Volks-

wirtschaft in Tübingen war Guggemos in den 80er Jahren unter anderem Bundesvorsitzender der Jusos. Von 1999 bis 2007 leitete er das Hauptstadtbüro der IG Metall. Zuletzt, seit 2008, koordinierte er die Vorstandsaufgaben beim IG-Metall-Vorstand in Frankfurt. Vorgänger Simon lenkte die Geschicke der Stiftung seit 1997. ■

## Die neuen Abteilungsleiter



Richter, Bispinck, Jung

Ralf Richter, 42, wird ab 1. Januar 2014 die Leitung der Abteilung Studienförderung übernehmen in der Nachfolge von Uwe Dieter Steppuhn, der in den Ruhestand geht. Richter hat nach einer Facharbeiterausbildung in Chemnitz auf dem zweiten Bildungsweg Geschichte und Philosophie studiert und war danach als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Göttinger Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte tätig.

Seit 2009 hat Ralf Richter die Altstipendiatennetzwerke der Stiftung aufgebaut. Auf der Vorstandssitzung am 15. November wurde auch Tarifexperte Reinhard Bispinck, 62, zum Abteilungsleiter des WSI bestellt, ein Amt, das er bisher kommissarisch wahrnahm. Außerdem leitet Pressesprecher Rainer Jung, 43, seit 1. Dezember kommissarisch die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Transfer. ■

## Michael Sommer wegen Haltung zu Israel geehrt

Der DGB-Vorsitzende und Vorstandsvorsitzende der Hans-Böckler-Stiftung ist der erste Träger des Arno-Lustiger-Preises für deutsch-israelische Verständigung. „Verbindlich im Ton, prägnant und pointiert“ setzte sich Michael Sommer für ein Selbstbestimmungsrecht Israels ein, erklärte Jochen Feilcke von der Deutsch-Israelischen Gesellschaft Berlin und ehemaliger MdB der CDU in seiner Laudatio. Feilcke hob hervor, dass der Internationale Gewerkschaftsbund (IGB), seitdem Sommer ihm als Präsident vorsteht, keine „einseitig gegen Israel gerichteten Beschlüsse mehr gefasst“ habe. Deutliche Worte fand Sommer in seiner Dankesrede vor mehreren Hundert Besuchern des Israelkongresses in Berlin: Das „Existenz- wie das Freiheitsrecht Israels“ unangetastet zu lassen, gehöre „nicht nur zur deutschen Staats-, sondern zur Gesellschaftsräson“. Dass im IGB auch israelkritische Stimmen laut würden, stritt er nicht ab: „Meine Wertung ist aber eine andere. Zu einem ehrlichen Frieden gehört, dass sich niemand in seiner Existenz bedroht fühlen muss.“ Sommer bekannte sich auch zu einer Zweistaatenlösung und einem „friedlichen Nebeneinander von Israel und Palästina“. Der Arno-Lustiger-Preis soll künftig jährlich an den 2012 verstorbenen Historiker und Publizisten Arno Lustiger erinnern. ■



Foto: Burghard Mannhoefer

Israelkongress-Veranstalter Stawski, Gila Lustiger, DGB-Chef Sommer, Vorsitzender Deutsch-Israelische Gesellschaft Berlin, Feilcke (v.l.)

## Frauen-Troika an der Spitze

Foto: DGB/Simone M. Neumann  
Hannack

Elke Hannack, 52, seit Juni stellvertretende DGB-Vorsitzende, ist die neue Vorsitzende des Kuratoriums der Hans-Böckler-Stiftung. Sie löste in beiden Funktionen Ingrid Sehrbrock ab. Hannack ist CDU- und CDA-Mitglied und war zuletzt im ver.di-Bundesvorstand zuständig für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Ihre Stellvertreterinnen im Kuratorium, dem höchsten Gremium der Hans-Böckler-Stiftung, sind Dina Bösch, Mitglied im ver.di-Bundesvorstand, sowie Nicola Hirsch, IG-Metallerin und Arbeitsdirektorin des Stahlkonzerns ArcelorMittal in Duisburg und Ruhrort. Die Besetzung des Kuratoriums erfolgt auf Vorschlag des DGB. Zu den wichtigsten Aufgaben des 42-köpfigen Gremiums gehört die Bestellung des Stiftungsvorstands. ■

## Birgit Grafe geht in Rente

Birgit Grafe-Ruhland, 63, verlässt nach 27 Jahren die Stiftung, damit muss auch Schnauzer Öre seinen Büroplatz aufgeben. Und der Redaktionsbeirat des Magazins Mitbestimmung verliert ein Mitglied. „Meine Arbeit hat wirklich Spaß gemacht, da kann ich keinen Tag zurücknehmen“, sagt die Studienförderungsreferentin, die sehr gern „ihre“ Jura-, Naturwissenschaftler- und HWP-Stipendiaten begleitet und gefördert hat. Die hat sie oft zu Werksbesuchen in Stahlfirmen mitgenommen, dorthin, wo ihre eigenen Wurzeln sind. Erst Kauffrau bei Mannesmann in Duisburg und Düsseldorf, hat Birgit Grafe-Ruhland noch mit über 30 Jahren eine akademische Ausbildung in Angriff genommen – dank eines HBS-Stipendiums. Sie wurde Studienförderungsreferentin und 1986 die erste Referatsleiterin in der Stiftung. Dass mehr Frauen in solche Funktionen kamen, ist auch ihrem Frauenförderplan zu verdanken. „Mir ist es leicht“, sagt zum Abschied die künftige Rentnerin und freut sich ihre Nachfolgerin Olga Timochin noch einarbeiten zu können – und auf neue Aufgaben: Sie möchte studierwillige Berufstätige beraten, Lesepatin werden, und mehr. ■



Foto: Ulrich Baatz

Grafe-Ruhland und Hund Öre

Irgendwann an jenem Nachmittag musste Anja Ludwig die sterbende Frau alleinlassen. Sie hätte ihr in den letzten Momenten gerne die Hand gehalten. Doch das ging nicht. Weil es da noch andere gab, um die Anja Ludwig sich kümmern musste. Weil sie sonst mehr als 20 alte, unter ihnen viele demenzkranke Menschen hätte alleinlassen müssen. Als Altenpflegerin in einem Heim, die an jenem Tag allein Dienst im Wohnbereich hatte, erlebte sie damals, wie hart das sein kann: Pflegenotstand. Viele hätten danach hingeschmissen. Anja Ludwig nicht.

Gute 20 Jahre sind seit jenem Tag im Pflegeheim vergangen, und noch immer kämpft die 43-jährige Berlinerin beharrlich für ihren Wunschberuf – mittlerweile als Leiterin des Bereichs „Gesundheit/Alter/Behinderung“ in der Bundesgeschäftsstelle der Arbeiterwohlfahrt (AWO). Alte Menschen in ihrer letzten Le-

es nie um Karriere, sondern darum, Dinge verändern zu können. Aber mit Wissenschaft hatte ich mich nie befasst, das war nichts, was ich für mich in Betracht gezogen hatte.“ In der DDR hatte Ludwig eine Ausbildung zur Friseurin gemacht und war als 19-Jährige über Ungarn ausgereist. Nach einem Praktikum in der Altenpflege habe sie – selbst in einem Vier-Generationen-Haushalt großgeworden – plötzlich gewusst: „Das ist mein Beruf.“ In Westdeutschland entschied sie sich für eine zweite Ausbildung – zur Altenpflegerin.

Doch auch die Wissenschaft war etwas für die gebürtige Thüringerin: Nach dem Studium an der Privatuni in Witten/Herdecke bot man ihr eine Stelle in einem Promotionskolleg an. An der Universität Bremen legte sie im März 2008 eine Dissertation mit dem Titel „Der Einfluss sozialer Faktoren auf den Umgang mit komplexen Medikamentenregimen“ vor. Darin beschreibt sie, wie schwer es für alte, kranke Frauen ist, mit ihren Arzneimitteln umzugehen, und wie sehr sie dabei alleingelassen werden. Ihre Arbeit schrieb sie mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung. Das lag nahe aufgrund der gewerkschaftlichen Zugehörigkeit und ihres sozialpolitischen Engagements, sagt sie, weil sie „natürlich“ immer schon Gewerkschaftsmitglied gewesen sei. „Damals gehörte es am ersten Tag der Ausbildung dazu, den Aufnahmeantrag auszufüllen.“

Für viele sei das Thema Pflege einfach angstbesetzt und so gar nicht en vogue, sagt Ludwig, es sei zu sehr mit Leid, Schmerz und Tod verbunden. „Wer in diesem Bereich arbeitet, ist täglich mit dem konfrontiert, was die meisten Menschen gern ausblenden, solange sie es nicht selbst betrifft.“ Inzwischen kämpft Ludwig für ihre Vorstellung von menschlicher, guter Pflege in der Politik. Nach vier Jahren als pflegepolitische Referentin der Bundestagsfraktion der Grünen arbeitet sie jetzt für die Arbeiterwohlfahrt. Im Bundestag habe sie eine „hohe Frustrationstoleranz“ gebraucht. Jetzt, bei der AWO, hat Ludwig stärker das Gefühl, die Dinge in die richtige Richtung bewegen zu können.

Derzeit ärgern sie vor allem Reformpläne des Gesundheitsministeriums, alle Pflegeberufe zu einem einzigen Berufsbild in nur drei Jahren zusammenzuführen, was ihrer Ansicht nach zu „einer unglaublichen Deprofessionalisierung“ führt. Da hält sie in einem Positionspapier der AWO dagegen, plädiert für eine Weiterentwicklung der Altenpflegeausbildung. Sie beschreibt, wie der Beruf attraktiver gemacht werden könnte, wenn man eine Altenpflege im Sinne der pflegebedürftigen Menschen gestalten würde. Bei der konzeptionellen Arbeit komme es ihr immer wieder zugute, dass sie wirklich wisse, worüber sie rede, sagt Ludwig. Die praktischen Erfahrungen seien unverzichtbar.

Dass die alte Frau damals ohne einen Menschen an ihrer Seite sterben musste, kann sie nicht rückgängig machen. Aber sie kämpft dafür, dass solche Fälle die Ausnahme bleiben. ■

## Die Altenpflegerin

**PORTRÄT** Menschen an ihrem Lebensende zu begleiten ist für Anja Ludwig ein Traumberuf. Als Bereichsleiterin der AWO kämpft sie darum, ihn attraktiver zu machen.

Von **SUSANNE KAILITZ**, Journalistin in Dresden

bensphase begleiten, für sie da zu sein, wenn Körper und Geist mehr und mehr die Dienste versagen, und ihnen dabei das größtmögliche Maß an Selbstbestimmung zu bewahren, das hält Ludwig für einen der wichtigsten Berufe, die es gibt.

Dass sich die Bedingungen für diejenigen, die ihn ausüben, in den vergangenen Jahren immer weiter verschlechtert haben, ist für sie ein Skandal. Ludwig war hautnah dabei, als die schwarz-gelbe Regierung unter Helmut Kohl Mitte der 90er Jahre die Pflegeversicherung einführte. Als Altenpflegerin erlebte sie, „wie auf einmal Marktlogik und Minutentakt einzogen und Pflege rationiert und rationalisiert wurde“. Sie sah, wie Kolleginnen immer unzufriedener damit wurden, dass sie dem eigenen Ideal nicht mehr gerecht werden und mit der „täglichen Enttäuschung“ nicht umgehen konnten. Auch sie selbst war frustriert, „weil ich das Gefühl hatte, permanent gegen Wände zu laufen“. Nur ausführen zu müssen, was andere ihr vorgaben, wurde irgendwann unerträglich.

Dennoch musste Ludwig überlegen, als ihre Pflegedienstleiterin ihr vorschlug, Pflegewissenschaften zu studieren. „Mir ging



**ANJA LUDWIG IN DER BUNDES-GESCHÄFTSSTELLE DER AWO IN BERLIN:** Ihre wissenschaftlich-konzeptionelle Arbeit und ihre praktischen Erfahrungen gehen Hand in Hand.

# FACHTAGUN DER HANS-BÖCKLER-

## Weiterbildung für Aufsichtsräte

In Ergänzung zu den Weiterbildungsangeboten für Aufsichtsratsmitglieder, die die Gewerkschaften und das DGB-Bildungswerk durchführen, bietet die Hans-Böckler-Stiftung im Jahr 2014 erneut eine eigene, erweiterte Reihe von Fachtagungen an. Die Themen und Termine:

### Die Behandlung der Jahresabschlusses im Aufsichtsrat und im Prüfungsausschuss

Wie sich die Abschlussprüfung effizient gestalten lässt

**Referent:** Arno Prangenberg, Wirtschaftsprüfer, Korthäuser und Partner, Essen

Tagungsleitung: Alexander Sekanina

25. und 26. Februar 2014 in Fulda

### Betriebliche Altersversorgung

Aktuelles Praxiswissen für Aufsichtsräte: Ist die Rente wirklich sicher?

**Referenten:** Hans Riegel, forba – Forschungs- und Beratungsstelle für betriebliche Arbeitnehmerfragen, Berlin; Dr. Dietmar Röhrich, bis 2013 Partner in der forba-Partnerschaft; Dr. Sebastian Campagna, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaft

Tagungsleitung: Dr. Sebastian Campagna

11. und 12. März 2014 in Berlin

### Elemente und Ausgestaltungsmöglichkeiten der Vorstandvergütung

Gesetzeslage und Tipps für die Praxis

**Referenten:** Dr. Heinz Evers, Unternehmensberater, ehem.

Kienbaum-Geschäftsführer, Gummersbach; Dr. Peter Wilke, Wilke, Maack und Partner, Hamburg; Lasse Pütz, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaftsrecht, Düsseldorf

Tagungsleitung: Lasse Pütz

8. April 2014 in Köln

### Haftung und Compliance in der AR-Tätigkeit

Wie Aufsichtsräte Konflikte mit dem Gesetz vermeiden können

**Referenten:** Manuela Mackert, Chief Compliance Officer, Deutsche Telekom AG; Lasse Pütz, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaftsrecht; Dr. Sebastian Sick, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaftsrecht

Tagungsleitung: Dr. Sebastian Sick

7. und 8. Mai 2014 in Köln

### IFRS – eine problemorientierte Einführung für Aufsichtsratsmitglieder

Die Bilanzierung nach den International Financial Reporting Standards (IFRS)

**Referentin:** Christiane Kohs, Wirtschaftsprüferin/Steuerberaterin

Tagungsleitung: Alexander Sekanina

27. und 28. Mai 2014 in Berlin

### Innovationen und Mitbestimmung

Worauf Aufsichtsräte achten müssen

**Referenten:** Melanie Frerichs, Hans-Böckler-Stiftung, Projektförderung; Oliver Emons, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaft

Tagungsleitung: Oliver Emons

1. und 2. Juli 2014 in Düsseldorf

### Personalstrategie im Aufsichtsrat

Wie Aufsichtsräte für eine nachhaltige Personalpolitik sorgen können

**Referenten:** Prof. Dr. Wolfgang Elšik, Wirtschaftsuniversität Wien;

Dr. Judith Beile, Wilke, Maack und Partner, Hamburg; Dr. Ina

Drescher-Bonny, Marburg; Hartmut Klein-Schneider, Hans-Böck-

ler-Stiftung, Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Tagungsleitung: Hartmut Klein-Schneider

3. und 4. September 2014 in Bad Münde

# GEN

## STIFTUNG 2014

### Finanzierung

Praktisches Wissen zur Unternehmensfinanzierung

**Referent:** Markus Sendel-Müller, Info-Institut, Saarbrücken

Tagungsleitung: Alexander Sekanina

**24. und 25. September 2014 in Heidelberg**

### Unternehmenskäufe und -verkäufe (M&A)

Ein Thema für den Aufsichtsrat!

**Referenten:** Prof. Dr. Martin Welge, Welge & Company, Herdecke;

Prof. Dr. Marc Eulerich, Universität Duisburg-Essen

Tagungsleitung: Oliver Emons

**1. und 2. Oktober 2014 in Düsseldorf**

### Unternehmensstrategie als Thema im Aufsichtsrat

Was Aufsichtsräte für die langfristige Unternehmensplanung tun können

**Referent:** Prof. Dr. Martin K. Welge, Welge & Company, Herdecke

Tagungsleitung: Dr. Sebastian Campagna

**16. und 17. Oktober 2014 in Düsseldorf**

### Risikomanagement im Unternehmen

Wie managen Unternehmen ihre Risiken, und welche Aufgaben hat der Aufsichtsrat in diesem Zusammenhang?

**Referenten:** Achim Sollanek, Diplom-Ökonom, Wirtschaftsprüfer

und Steuerberater; Dr. Sebastian Campagna, Hans-Böckler-Stiftung,

Referat Wirtschaft; Alexander Sekanina, Hans-Böckler-Stiftung,

Referat Wirtschaft; Dr. Sebastian Sick, Hans-Böckler-Stiftung,

Referat Wirtschaftsrecht

Tagungsleitung: Alexander Sekanina

**11. und 12. November 2014 in Essen**

### CSR – gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Wo berühren CSR-Strategien und -Aktivitäten zentrale Fragen der Mitbestimmung und werden so zum Handlungsbedarf von Aufsichtsräten?

**Referentinnen:** Dr. Judith Beile, Wilke, Maak und Partner, Hamburg;

Dr. Katrin Vitols, Wilke, Maak und Partner, Hamburg

Tagungsleitung: Oliver Emons

**19. und 20. November 2014 in Hamburg**

### ► Anmeldung

Die Anmeldungen bitte beim jeweiligen Tagungsleiter ([vorname-name@boeckler.de](mailto:vorname-name@boeckler.de)) mit dem Betreff „Fachtagung“ vornehmen. Wegen der begrenzten Teilnehmerzahl können die Anmeldungen nur nach Reihenfolge des Eingangs berücksichtigt werden.

### Zusatztermine

Bei entsprechender Nachfrage und soweit organisatorisch realisierbar besteht die Möglichkeit, für die genannten Fachtagungen jeweils einen weiteren Termin anzubieten. Wir bitten daher, dem zuständigen Tagungsleiter ([vorname-name@boeckler.de](mailto:vorname-name@boeckler.de)) mitzuteilen, ob ein Interesse an einem anderen Termin besteht.

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

Ausführliche Informationen unter [www.boeckler.de/29843.htm](http://www.boeckler.de/29843.htm)

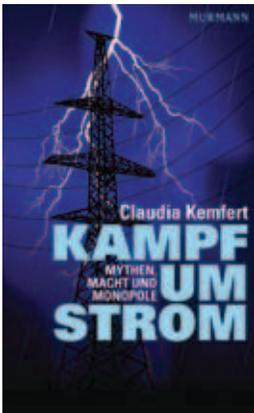
Hans **Böckler**  
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

# Tuchfühlung mit Energiewende

**POLITIK** Der Klimawandel ist längst da, die Medizin auch. Doch noch immer weigert sich der Patient, die Pillen auch zu schlucken. Zwei aktuelle Bücher leisten Überzeugungshilfe.

Von **JÖRN BOEWE**, Journalist in Berlin



Claudia Kemfert: **KAMPF UM STROM.** Mythen, Macht und Monopole. Hamburg, Murmann Verlag, 7. Auflage 2013. 140 Seiten, 16,90 Euro



Hannes Koch/Bernhard Pötter/Peter Unfried: **STROMWECHSEL.** Wie Bürger und Konzerne um die Energiewende kämpfen. Frankfurt, Westend Verlag 2012. 192 Seiten, 12,99 Euro

Die Sache könnte so einfach sein. Öl, Gas und Kohle sind endlich. Sie zu verbrennen setzt zudem Treibhausgas frei, die den Klimawandel verursachen. Mit erneuerbaren Energien aus Wind und Sonne stehen brauchbare Alternativen zur Verfügung. Doch die Sache ist leider nicht so einfach: Dass EU-Energiekommissar Günther Oettinger den Ausbau von Solar und Wind als Antreiber einer „Deindustrialisierung“ diffamiert, möchte man noch als interessengeleitetes Gerede abtun. Wenn aber dem Großteil der Medien zur Energiewende wenig anderes einfällt als „Luxusstrom“ („Spiegel“), „gigantische Umverteilung“ und „Öko-Planwirtschaft“ (beides „FAZ“), stimmt das nachdenklich.

Denjenigen, die beim Lesen solcher Diagnosen skeptisch werden, aber längst den Überblick über die Ursachen ihrer gestiegenen Stromrechnung verloren haben, sei die Lektüre von Claudia Kemferts Buch „Kampf um Strom“ ans Herz gelegt. Für die an der Hertie School of Governance lehrende Energieökonomin befinden wir uns tatsächlich in einem Kampf, einer Fehde zwischen Politik, Wirtschaftslobbyisten und „Ökologen“ um die Energiepolitik, die mit ungleichen Waffen und falschen Argumenten ausgetragen wird. Diese Mythen greift Kemfert auf, überprüft, rechnet nach, widerlegt und erklärt. Das geschieht vor allem nüchtern, bisweilen bissig, aber immer kenntnisreich und differenziert.

Beispiel explodierende Strompreise: Seit 2001 ist der Strompreis von 14,23 Cent pro Kilowattstunde auf 28 Cent gestiegen. Wer die Energiewende wolle, so Kemfert, müsse auch bezahlen. Allerdings könnte es weniger sein: Denn 2011 sind die Preise an der Strombörse in Leipzig um bis zu 20 Prozent gefallen. Beim Verbraucher kam davon aber nichts an. Ähnliches gilt für die Befreiung zahlreicher Unternehmen von der EEG-Umlage. Dass energieintensive Industrien geschont werden,

ist für sie vertretbar. Allerdings handele es sich dabei um eine klassische Subvention. Und Subventionen seien Aufgabe des Staates und nicht der Verbraucher. Auch die garantierten Vergütungen des Erneuerbare-Energien-Gesetzes werden direkt von den Verbrauchern gezahlt. Die Folgekosten der konventionellen Energie – Kohleverstromung, Atomkraft inklusive Sicherheits-, Entsorgungs- und Rückbauproblemen – wurden dagegen jahrzehntelang aus Steuermitteln gefördert.

Für Kemfert ist die Energiewende nicht nur ökologisch notwendig. Sie biete auch die Chance, den oligopolisierten Energiemarkt zu demokratisieren: Anders als bei Atom-, Kohle- und Gaskraftwerken kann Energie aus Wind und Sonne in kleinen Mengen produziert werden. „Mit den neuen Energieformen drängen daher kleine und mittelständische Unternehmer in den Wettbewerb, die den großen Energieversorgern Marktanteile und Gewinne wegnehmen.“ Überflüssig zu sagen, dass sich die Großen dagegen wehren: RWE, E.ON und EnBW konnten ihre Gewinne zwischen 2002 und 2010 versiebenfachen. Damit keine Missverständnisse aufkommen: Hier schreibt keine Ökoaktivistin. Kemfert war Beraterin von EU-Kommissionspräsident José Manuel Barroso, sie gehörte dem Schattenkabinett des CDU-Spitzenkandidaten Norbert Röttgen im nordrhein-westfälischen Landtagswahlkampf 2012 an und leitet die Abteilung Energie, Verkehr, Umwelt am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin.

Von der anderen Seite des politischen Spektrums und mit ganz anderem Handwerkszeug gehen die „taz“-Journalisten Hannes Koch, Bernhard Pötter und Peter Unfried an die Sache heran. „Stromwechsel. Wie Bürger und Konzerne um die Energiewende kämpfen“, heißt ihr Buch. Mit den Mitteln der Reportage versuchen die Autoren, zu „erzählen, wie die Energiewende Realität wird, wer sie vor-

## DREI FRAGEN AN ...

Foto: Foto Klenovsky



antreibt und wer sie hintertreibt (...), wer sie finanziert und wer von ihr finanziert wird“. Bis 2050 will Deutschland seinen Strom zu 80 Prozent aus regenerativen Energiequellen erzeugen, „kein anderes Industrieland“ habe bislang eine derartige „Operation am offenen Herzen“ gewagt. Man spürt die typische Neugierde von Tageszeitungsjournalisten, wenn sich die drei Autoren auf die Reise zu den Brennpunkten der Energiewende machen. Sie besuchen den ehemaligen Atomkraftwerksingenieur Jörg Müller, der als 22-Jähriger in Moskau studierte und dessen geplantes Praktikum im Kernkraftwerk Tschernobyl 1986 wegen der bislang größten zivilen Atomkatastrophe nicht mehr zustande kam. In den 90er Jahren begann Müller mit Projektierung und Bau von Windparks in Nordostbrandenburg. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen 430 Mitarbeiter und überwacht und steuert 1300 Windkraftanlagen in halb Europa.

Die Autoren fahren auf die Nordsee zum Versuchswindpark Alpha Ventus, interviewen den Chef der Deutschen Energieagentur Stephan Kohler und den Vorsitzenden der Solarworld AG, Franz Asbeck, treffen sich mit oberschwäbischen Landräten, Energiegenossenschaftlern und Aktivisten einer Bürgerinitiative, die gegen eine Hochspannungsleitung kämpft, die norddeutschen Windstrom in die süddeutschen Industriegebiete bringen soll.

Diese Unmittelbarkeit ist die Stärke des Buches. Koch, Pötter und Unfried gehen auf Tuchfühlung mit der konkreten Energiewende. Und das heißt vor allem: mit den Akteuren, die sie vorantreiben und mit Forscher- und Unternehmergeist, Ingenieurskunst und politischer Klugheit den Grundstein für die Energieversorgung des 21. und 22. Jahrhunderts legen. Das Buch hat aber auch Schwächen. So lässt die Begeisterung der Autoren die Diktion des Buches mitunter in eine Sprache umschlagen, wie man sie eher von einer Werbeagentur erwarten würde. Dass die Beschäftigten in Windkraft- und Solarindustrie ihren Beitrag zur Energiewende oft unter prekären und Niedriglohn-Bedingungen leisten, fehlt gänzlich. Es passte offenbar nicht ins Bild. ■

... **GABRIELE CERWINKA**, Coach für Persönlichkeitsentwicklung. Sie gibt mit Co-Autorin Gabriele Schranz Rat für schwierige Situationen im Berufsalltag.

**SIE GEBEN DIVERSEN MENSCHENTYPEN DAS ETIKETT „NERVEN-SÄGE“. IST DAS NICHT ZU PLAKATIV?** Nervensägen sind Zeitgenossen, die uns schwierige Situationen bereiten, die Sand ins Getriebe bringen und die unsere Geduld auf eine harte Probe stellen und uns meist emotional reagieren lassen.

**WARUM RATEN SIE, AN SCHWIERIGEN BEZIEHUNGEN ZU MITARBEITERN UND CHEFS REGELRECHT ZU ARBEITEN?** Diese typischen Reaktionen, wie etwa Rücksichtnahme aller Arbeitsgruppenmitglieder auf einen Choleriker, verlaufen stets nach dem gleichen Muster. Wenn wir das erkennen, können wir Abstand gewinnen, eine souveräne Haltung einnehmen und werden von unangenehmen Situationen nicht kalt erwischt. Unsere Aufgabe ist es nicht, den anderen zu verändern, sondern vielmehr, sich selbst so zu stärken, um unerwarteten oder schwierigen Situationen souverän zu begegnen.

**HABEN SIE KONKRET EINEN TIPP, WIE MAN AM BESTEN EINEM NERVENDEN KOLLEGEN BEGEGNET?** Versuchen Sie zu verstehen, warum er oder sie sich so verhält. Analysieren Sie dabei auch, warum Sie so gereizt reagieren auf die Kollegin X oder den Kollegen Y. Vielleicht sind unklare Strukturen und Aufgabenabgrenzungen daran schuld. Was ist Sache, was Emotion? Drei Regeln: Versuchen Sie, Ihren persönlichen Umgang mit der schwierigen Situation zu ändern. Setzen Sie unerwartete Handlungen, die den Kollegen überraschen, und formulieren Sie bewusst ruhig, bestimmt und ohne Möglichkeitsformen. ■

Die Fragen stellte **ASTRID GRUNEWALD**.



WIR TESTEN ...

[www.frauen-in-karriere.de](http://www.frauen-in-karriere.de)

Wer sich fundiert über Karrierewege und -chancen von Frauen in deutschen Unternehmen informieren will, findet hier umfangreiches Material. Entstanden ist die Website im Rahmen eines Forschungsprojektes der Uni Erlangen-Nürnberg und des ISF München, das bis Ende November dieses Jahres vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Europäischen Sozialfonds gefördert wurde. Verfügbar sind neben zahlreichen Publikationen Arbeitspapiere, aber auch Interviews und journalistische Beiträge aus Print- und Onlinemedien oder Vorträge. Besonders interessant sind dabei die Berichte aus den untersuchten Unternehmen, die in dieser Studie nicht anonymisiert wurden. Demnach verändern sich die Karrierewege, sodass sich durchaus neue Chancen für Frauen ergeben. Allerdings müssten sich die Unternehmen mehr zum Leben der Beschäftigten hin öffnen, sagt Projektleiter Andreas Boes. „Führung in Teilzeit“ statt permanente Verfügbarkeit lautet die Devise.

**Fazit: Eine Website, die Experten und Laien bedient!**

Von **MATTHIAS HELMER** (1966–2013)

## Hessische Verhältnisse

DGB-Bezirk Hessen-Thüringen/Friedrich-Ebert-Stiftung Hessen (Hrsg.): **ARBEIT UNTER DRUCK**. Ein Lesebuch. Frankfurt a.M./Wiesbaden 2013. 64 Seiten, als PDF unter [www.fes.de/hessen/publikationen](http://www.fes.de/hessen/publikationen) frei zugänglich.



Unter den deutschen Flächenländern ist Hessen das wirtschafts-stärkste. Dort werden die höchsten Stundenlöhne gezahlt. Trotzdem gibt es auch in Hessen einen ausgeprägten Niedriglohnsektor, wie die gemeinsame Veröffentlichung des DGB Hessen-Thüringen und des Landesbüros der Friedrich-Ebert-Stiftung mit dem Titel „Arbeit unter Druck“ aufzeigt. Demnach arbeiten mehr als 20 Prozent

der hessischen Beschäftigten im Niedriglohnsektor, verdienen also weniger als zwei Drittel des dort durchschnittlichen Stundenentgelts.

Die Absicht der Herausgeber geht aber über Zahlen und Fakten hinaus. Die hessischen Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt werden vielmehr an beispielhaften Fällen illustriert, die den Menschen hinter den Zahlen ein Gesicht geben und die Wirklichkeit der Arbeitswelt in der europäischen Metropolregion anschaulich werden lassen. So wird etwa Wafa Andric vorgestellt, ihr typischer Fall zeigt Lohnprellerei in der Gebäudereinigungsbranche. Frau Andric arbeitete lange Jahre mit einem Arbeitsvertrag ohne Angabe einer konkreten Stundenzahl, mit der Folge, dass sie in der Spitze 326 Stunden im Monat arbeiten musste, aber nur 90 Stunden bezahlt bekam. Und die 36-jährige Verkäuferin Monika M. schildert die drastische Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in einer Karstadt-Filiale, insbesondere die durch den ständigen Stellenabbau bedingte Arbeitsverdichtung.

Ins Unterholz der Arbeitsgesellschaft geht es bei der Beschreibung der Verhältnisse auf dem sogenannten „Arbeiterstrich“ im Frankfurter Ostend. Hier verdingen sich vorwiegend südosteuropäische Männer als Tagelöhner ohne geregelte Arbeitszeit, ohne Urlaubsgeld, ohne Altersversorgung. Die Geschichten konkreter Personen unterstreichen die Notwendigkeit politischer Eingriffe zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Ein gesetzlicher Mindestlohn, die Re-Regulierung der Leiharbeit, die Stabilisierung des Tarifvertragssystems und andere Maßnahmen wären dazu geeignet, die Werkzeuge der im Buch vorgestellten Menschen besser werden zu lassen. ■

Von **DIRK MANTEN**, ver.di-Bildungsreferent in Bielefeld

# Poesie der Verständigung

Andrea Segres (Regie): **VENEZIANISCHE FREUNDSCHAFT**. Ab 5.12.2013 im Kino. Termine unter [www.rendezvous-filmverleih.de](http://www.rendezvous-filmverleih.de)



Dass Poesie und Kino zusammenfinden können, zeigt der italienische Regisseur Andrea Segres. Er bringt in dem Film „Venezianische Freundschaft“ (Original: Io sono Li), der inmitten der Lagunen im Fischerdorf Chioggia spielt, zwei Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen zusammen: die junge Mutter Shun Li (Zhao Tao) und den Bosniaken Bepi (Rade Serbedzija), genannt „der Dichter“, der

seit 30 Jahren in Italien lebt und seine alten Tage mit Fischen verbringt. Shun Li betreibt auf Geheiß der chinesischen Mafia in Chioggia ein Café, eine Geldwaschanlage vermutlich, in dem nur ein paar italienische Rentner verkehren – und auch Bepi.

Beide, Bepi und Shun Li, verbindet neben ihrer fremden Herkunft die Liebe zur Poesie, nicht zuletzt zu den Gedichten des chinesischen Dichters Qu Yuans, der im dritten Jahrhundert vor Christus lebte. Beide bauen sukzessive ihre (Sprach-)Barrieren ab. Shun Li lernt, eine italienische Kneipe zu führen. Eingebettet ist dieser Annäherungsprozess in eine noch unzerstört wirkende Lagunenlandschaft mit den Alpenausläufern im Rücken und wunderbaren Dialogpassagen auf Chinesisch oder Italienisch, versehen mit deutschen Untertiteln. Überschattet wird dieses Panorama durch die Ausgangskonstellation: Shun Lis sklavenähnliche Abhängigkeit vom chinesischen Clan, der die Arbeitsmigrantin überwacht, und einer tendenziell fremdenfeindlicher werdenden italienischen Umwelt, die es unanständig findet, dass sich eine Art Vater-Tochter-Liebe entwickelt. Der Druck beider Gemeinschaften auf die Protagonisten wächst.

Mit viel Einfühlungsvermögen und einer traumhaften Bildersprache hat Segres, der in Chioggia aufwuchs, unterschiedliche Konstellationen zusammengeführt und einen globalisierungsgerechten Sprachfluss entwickelt. „Venezianische Freundschaft“ wurde 2012 mit dem Lux-Filmpreis ausgezeichnet, den das Europaparlament seit 2007 vergibt. Der damit verbundene Anspruch, „Sprachhindernisse zwischen den Mitgliedstaaten abzubauen und ihre Identität zu stärken“, ist ein Lichtblick in einem oftmals verwaltet wirkenden Europa. Tatsächlich kommt der zum „besten Kinofilm“ gekürte Streifen jetzt mit Untertiteln in den 23 Amtssprachen und für seh- und hörbehinderte Menschen bearbeitet in die Kinos. ■

Von **JENS BECKER**, Referatsleiter in der Hans-Böckler-Stiftung

## BUCHTIPPS



**Parteien-Gewerkschaften** Untersucht wird das Verhältnis von SPD, CDU, Grünen und Linkspartei zu den Gewerkschaften und wie aus der privilegierten Partnerschaft zwischen SPD und Gewerkschaften ein System pluralisierter Partnerschaften geworden ist.

**PLURALISIERTE PARTNERSCHAFTEN.** Über den Wandel der Parteien-Gewerkschafts-Beziehungen. Von Christian Neusser. Reihe Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Band 159. Berlin, edition sigma 2013. 24,90 Euro



**Info-Kalender** Den Betriebsratskalender 2014 des Bund-Verlages hat Rechtsanwalt und Gewerkschaftssekretär Christian Schoof auf die Bedürfnisse von Betriebsräten zugeschnitten. Mit wertvollen Infotipps von A wie Abfindung bis Z wie Zeugnis, die die Arbeitnehmervertreter/-innen für die Erstberatung schnell zur Hand haben.

**BETRIEBSRATSKALENDER 2014.** Von Christian Schoof. Frankfurt/Main, Bund-Verlag 2013. 12,90 Euro



**Innovation** Jene Betriebe sind überdurchschnittlich innovativ, in denen zwischen den Betriebsparteien Einigkeit über Kundenorientierung, Weiterbildung, Projektmanagement und partizipative Arbeitsgestaltung herrscht. So das Ergebnis einer breiten, bundesweiten Befragung von Betriebsleitungen und Betriebsräten.

**PARTIZIPATIVES UND GANZHEITLICHES INNOVATIONSMANAGEMENT.** Sichtweisen von Betriebsleitungen und Betriebsräten. Von Annette Biedermann u.a. Reihe Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Band 157. Berlin, edition sigma 2013. 15,90 Euro

Veröffentlichungen mit **Bestellnummer** sind nicht im Buchhandel erhältlich, sondern ausschließlich über **SETZKASTEN GMBH**, Düsseldorf, Telefon: 02 11/408 00 90-0, Fax: 02 11/408 00 90-40, [mail@setzkasten.de](mailto:mail@setzkasten.de) oder über [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de). Hier sind auch alle Arbeitspapiere der Hans-Böckler-Stiftung kostenlos herunterzuladen.



Foto: Quickborner Team/Sammlung Andreas Rumpfhuber

**Das Großraumbüro** ist in den Nachkriegsjahrzehnten eine freudlose Angelegenheit. Die Arbeitsplätze sind symmetrisch arrangiert wie die Tische einer Schulklasse. Die Büroorganisation folgt hierarchischen Gesichtspunkten. Ein junges deutsches Beraterteam, das Quickborner Team (QT), gegründet von den Brüdern Eberhard und Wolfgang Schnelle, will das ändern. Im Team sind unter anderem Mathematiker, Informatiker und Ingenieure. Ihr Gegenentwurf wird unter dem Namen „Bürolandschaft“ Furore machen.

Einer der ersten Kunden ist die Firma Bertelsmann, die das Kommissionshaus Buch+Ton in Gütersloh umgestalten lässt (Foto). Hier laufen die Kundendaten des Bertelsmann-Leserings zusammen; die Produktion, die Lagerung und der Versand von Büchern und Schallplatten sollen von hier aus gesteuert werden. Demonstrativ arbeitet auch Firmengründer Reinhard Mohn in der Bürolandschaft mit. Das Büro wird nach Arbeits- und Kommunikationswegen gegliedert: Pflanzen und Raumteiler strukturieren das scheinbare Chaos, Teppiche sollen den Lärm reduzieren. Trotzdem ist die Arbeit im Büro noch so laut wie die Fahrt in einem VW Käfer. Es sind die Jahre, in denen organisationstheoretische Ideen überall tayloristisches Gedankengut zurückdrängen. Angeregt und unterstützt wird dieser Trend durch die Kybernetik und eine breite sozialliberale Strömung in der Gesellschaft: Die „Humanisierung“ der Arbeitswelt und die „Teamarbeit“, Themen aus der Industrie, erreichen die Welt der Angestellten.

Für das Konzept werden neue, modulare Büromöbelsysteme benötigt. Die „Bürolandschaft“ kann bis in die USA exportiert werden. Doch mit dem Erfolg kommen die Nachahmer, die das Konzept verwässern. Dann kommt der Computer und ersetzt mit der Bildschirmkommunikation viele Prozesse, die zuvor über persönliche Kommunikation und Aktenweitergabe organisiert werden mussten. Eines aber ändert sich nicht: Die meisten Beschäftigten bleiben gegenüber der Arbeit in größerem Gruppen skeptisch. Ein Bürotyp steht auf ihrer Wunschliste ganz vorn: das Einzelbüro. ■

KAY MEINERS

**RÄTSELFRAGEN**

- In einem Film von Billy Wilder über einen kleinen Angestellten eines Versicherungskonzerns ist das klassische Großraumbüro zu sehen. Welchen Film suchen wir?
- 1969 wurde Eberhard Schnelle in eine Projektgruppe des Kabinetts Kiesinger berufen, die Vorschläge zur Reorganisation der Bundesregierung machen sollte. Wie hieß diese Gruppe?
- 1972 traten die Brüder Schnelle aus dem Quickborner Team aus und gründeten ein Unternehmen für Moderationstechnik. Welchen Namen hat es?

Alle richtigen Einsendungen, die bis zum 28. Januar 2014 bei uns eingehen, nehmen an einer Auslosung teil.

**PREISE**

- 1. Preis: Gutschein der Büchergilde Gutenberg, Wert 50 Euro, 2.– 4. Preis: Gutschein der Büchergilde Gutenberg, Wert 30 Euro

**SCHICKEN SIE UNS DIE LÖSUNG**

Redaktion Mitbestimmung,  
Hans-Böckler-Straße 39,  
40476 Düsseldorf,  
E-Mail: [redaktion@boeckler.de](mailto:redaktion@boeckler.de)  
Fax: 02 11/77 78-225

**AUFLÖSUNG DER RÄTSELFRAGEN 11/2013**

Wilhelm Krütfeld – Holger Börner – 1988  
Den 1. Preis hat Gerda Bretthauer aus Göttingen gewonnen. Je einen Gutschein im Wert von 30 Euro erhalten Susanne Bressan aus Berlin, Marcel Leberecht aus Grabow und Nicole Seifert aus Weisenheim.

## IMPRESSUM

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

**VERANTWORTLICHER GESCHÄFTSFÜHRER:** Wolfgang Jäger

**REDAKTION:**

Cornelia Girndt, Telefon: 02 11/77 78-149  
Margarete Hasel (verantwortlich), Telefon: 02 11/77 78-192  
Andreas Kraft, Telefon: 02 11/77 78-575  
Kay Meiners, Telefon: 02 11/77 78-139

**KONZEPTION DES TITELTHEMAS:** Kay Meiners

**CO-REDAKTION DIESER AUSGABE:** Girndt/Hasel/Kraft

**REDAKTIONSASSISTENZ:** Astrid Grunewald

**TELEFON:** 02 11/77 78-147

**FAX:** 02 11/77 78-225

**E-MAIL:** redaktion@boeckler.de

**MITGLIEDER DES REDAKTIONSBEIRATS:** Birgit Grafe-Ruhland, Wolfgang Jäger, Rainer Jung, Birgit Kraemer, Michaela Kuhnhenne, Manuela Maschke, Sabine Nemitz, Susanne Schedel, Sebastian Sick

**PROJEKTMANAGEMENT/LAYOUT/PRODUKTION/ARTDIRECTION:**

SIGNUM communication Werbeagentur GmbH, Mannheim, Nicole Ellmann, Roger Münzenmayer, Jörg Volz, Torsten Walker

**TITELGESTALTUNG:**

SIGNUM communication Werbeagentur GmbH, Mannheim, Jörg Volz

**DRUCK:** Offset Company, Wuppertal

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

**ANZEIGEN:** Bund-Verlag GmbH, Peter Beuther (verantwortlich) Christine Mühl

**TELEFON:** 069/79 50 10-602

**E-MAIL:** christine.muehl@bund-verlag.de

**ABONNENTENSERVICE UND BESTELLUNGEN:**

Bund-Verlag GmbH

**TELEFON:** 069/79 50 10-96

**FAX:** 069/79 50 10-12

**E-MAIL:** abodienste@bund-verlag.de

**PREISE:** Jahresabonnement 50 Euro inkl. Porto, Einzelpreis 5 Euro. Der Bezugspreis ist durch den Fördererbeitrag abgegolten.

Abbestellungen mit einer Frist von sechs Wochen zum Jahresende

Für Spenden und sonstige Förderbeiträge an die Stiftung:  
SEB AG Düsseldorf, BLZ 30010111, Konto-Nr. 1021125000  
Alle Rechte vorbehalten.

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

ISSN 0723 5984



TITELTHEMA 1+2/2014

## Altersversorgung

Übergänge  
in die Rente

Die Lage am Arbeitsmarkt für ältere Arbeitnehmer und die zögerliche Haltung vieler Unternehmen, alters- und altersgerechte Arbeitsplätze und Arbeitszeitmodelle einzurichten, schüren nach wie vor Zweifel, dass die Rente mit 67, die bis zum Jahr 2031 schrittweise eingeführt werden soll, ohne Friktionen umgesetzt werden kann. Mit den Vorschlägen „für soziale Sicherheit im Alter“, auf die sich die Koalitionäre der künftigen Bundesregierung in ihrem Koalitionsvertrag verständigt haben, ist wieder Bewegung in die rentenpolitische Diskussion gekommen. Ist das ein Schritt in Richtung „neuer Rentenkonsens“, den der DGB fordert? Wir wollen einen genauen Blick darauf werfen, was diese Vorschläge dazu beitragen können, um die gefürchtete Altersarmut wirksam zu verhindern. Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften haben insbesondere die geplante abschlagsfreie Rente ab 63 Jahren, die allen Beschäftigten mit 45 Beitragsjahren zustehen soll, als eine „Erleichterung für den Übergang in den Ruhestand“ begrüßt. Dazu stellen wir weitere Möglichkeiten vor, das reale Renteneinstiegalter durch tarifliche und betriebliche Lösungen flexibler und individueller zu gestalten. Ein Weg, der bislang nur selten beschritten wird, ist die Teilrente, kombiniert mit Teilzeitarbeit. Warum dies so ist – auch dieser Frage gehen wir nach.

DER HEISSE DRAHT ZUR REDAKTION

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

Gibt es in Ihrem Betrieb etwas, über das wir unbedingt 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.



**CAROLA SCHAFFNER**, 47, aus Horgen bei Zürich, ist Feuerwehrfrau und Designerin. Ihre Firma Frisch Frech bietet online Gürtel aus ausgemusterten Wasserschläuchen oder Taschen aus Brandschutzbekleidung an. Das Material hat sie zur Stützpunktfeuerwehr geführt.

Text: **MICHAELA NAMUTH**  
Foto: **SABINE BIEDERMANN**

**Horgen, Waldeggstraße 21.** „Als ich mich entschied, Feuerwehrfrau zu werden, war mir nicht bewusst, dass ich in eine der letzten Männerdomänen einbreche. Wir sind in unserer Stützpunktfeuerwehr 90 Männer und fünf Frauen, verteilt auf drei Züge. Für viele war ich einfach Luft. Andere machten dumme Bemerkungen wie: ‚Die wird das nie lernen.‘ Ich habe es aber gelernt. Als Frau muss man immer besser sein. Ich habe viele Männer erlebt, die nach vielen Jahren immer noch Angst haben, wenn sie in einem geschlossenen Raum löschen müssen. Ich habe keine Angst.“

Ich bin jetzt seit sieben Jahren bei der Stützpunktfeuerwehr Horgen. Im Gegensatz zur Dorffeuwehr, die nur für die eigene Gemeinde zuständig ist, fahren wir auch Bahn- und Autobahneinsätze wie die Berufsfeuerwehr. Die Ausbildung war spannend, aber auch hart. Im ersten Jahr übt man am künstlichen Feuer in einem Brandhaus. Das schwierigste ist, die schweren Instrumente vom Fahrzeug zu hieven und bei einem längeren Einsatz zu halten. Feuerwehrleute verletzen sich öfter am Wasserdampf hinter dem Schlauch als am Feuer. Bei unseren Bahn- und Autobahneinsätzen zwischen Horgen und Zürich etwa müssen wir lernen, Autos aufzuschneiden, wenn Menschen darin eingeklemmt sind. Aber wir müssen auch Keller auspumpen. Viele Hausbrände entstehen durch einen Kurzschluss von Elektrogeräten, das kann ein Bügeleisen, aber auch eine Kaffeemaschine sein. Wir bekommen pro Einsatz 60 Franken für die erste, 40 Franken für jede weitere Stunde. Aber deshalb ist kaum jemand bei der Feuerwehr.

Ich liebe diesen Job, weil man wirklich helfen kann. Mein dramatischstes, aber auch schönstes Erlebnis war ein Brand in einem Asylbewerberheim. Das Haus war angezündet worden, es brannte lichterloh. Ich war Truppführer und als Erste mit meinem Trupp vor Ort. In dem Gebäude lebten viele Familien mit Kindern. Ein Junge ging mit meinem Sohn in die Schule. Wir haben drei Stunden lang gelöscht. Auch die Nachbarn haben geholfen. Das ganze Viertel war in dieser Nacht auf den Beinen. Am Ende ist niemandem etwas passiert. Das war ein tolles Gefühl.“

# Betriebsratswahl 2014: Wirklich alles drin!

Das Paket macht Wahl-Sieger: »Betriebsratswahl 2014«

- Top Software
- Formularymappe
- Leitfaden zur Wahl

Wahl-Software empfohlen von der Zeitschrift  
»Computer und Arbeit«  
[www.betriebsratswahl2014.de/software](http://www.betriebsratswahl2014.de/software)



Ganz nah dran.  
Ihr Partner im Arbeits- und Sozialrecht.

**JETZT NEU**

# Das Magazin Mitbestimmung als E-Mail-Newsletter

Bestellen unter: [www.magazin-mitbestimmung.de](http://www.magazin-mitbestimmung.de)

Zehnmal im Jahr bekommen Sie mit dem Erscheinen der aktuellen Ausgabe eine E-Mail mit Links zu unserem Themenschwerpunkt und den Highlights des Heftes. Zudem können Sie sich das komplette Heft als PDF herunterladen.

## Mitbestimmung

Das Magazin der Hans Böckler Stiftung | Ausgabe 11/2013

Unser Schwerpunktthema: **Energiewende**



**Arbeitnehmer fordern Verlässlichkeit**

Für IG BCE, ver.di und IG Metall ist klar: Bei der Energiewende dürfen die Arbeitsplätze nicht unter die Räder kommen. Das Nichthandeln der Politik ist schon in den Firmen zu spüren, wie Betriebsräte berichten. Sie fordern eine Energiepolitik, auf die Verlass ist. [mehr ...](#)

**Im Interview: Michael Vassiliadis**

"Ich erwarte auch von den sogenannten Wutbürgern eine gewissen Empathie für die Belange der Arbeitnehmer. Nachhaltigkeit hat auch eine soziale Dimension": Der IG-BCE-Vorsitzende spricht zudem über die verquere Subventionswirkung des EEG, ideologischen Strom und die Kohlebrücke [mehr ...](#)

**Weitere Highlights im aktuellen Heft:**



**Als Italiener darf ich das**

Der italienische Philosoph und Deutschlandkenner Angelo Bolaffi erklärt im Interview, warum er in Europa eine deutsche Führungsrolle nicht nur für [mehr ...](#) für wünschenswert